

T.C

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

140592

**BENCHMARKİNG VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ
ÜZERİNE BİR SAHA ARAŞTIRMASI**

140592

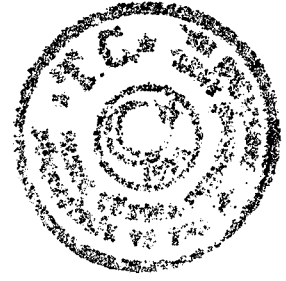
Basri GÜNDOĞDU
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Yrd.Doç.Dr. Cemal ZEHR

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
AKADEMİK YERLEŞİMİ

GEBZE

2003



Basri GÜNDOĞDU' nun Yüksek Lisans tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun **22/05/2003** tarih ve **2003/12** sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından Strateji Anabilim Dalı'nda **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

JÜRI

ÜYE : Yard. Doç. Dr. Halit KESKİN

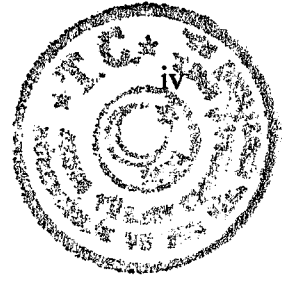
ÜYE (Tez Danışmanı) : Yard. Doç. Dr. Cemal ZEHİR

ÜYE : Yard. Doç. Dr. Ali Ekber AKGÜN

ONAY

GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun **17.06.2003** tarih ve **2003/15** sayılı kararı.





ÖZET

Benchmarking, işletmelerin performansını artırmak için kullanılan yönetsel bir araçtır. İşletmeler kıyaslama yoluyla en iyi uygulamaları kendilerine emsal olarak iyileştirmelere gitmektedirler. Benchmarking uygulaması bu noktada sürekli değişim ve gelişimi ifade eder. Performans artırmanın yanında rekabet gücü elde etme de son derece etkin bir yöntemidir.

Benchmarking, 20. yüzyılın ortalarından itibaren yeni bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. 1960'lar da IBM firması tarafından "en iyi uygulamalar" olarak çalışmalar yapılmıştır. 1970'ler de ise "Benchmarking", Xerox firması ve Robert Camp ile birlikte bilimsel bir uygulama alanı bulmuştur.

Küreselleşme ile gelen yeni anlayışlar, özellikle ABD ve Avrupa'da birbiri ardına yeni yönetim araçlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Benchmarking' de bu yönetim araçlarından biridir.

II. Bölümde; Benchmarking kavramı ve tanımları üzerinde durulmuştur. Ayrıca tarihi gelişimi, özellikleri ve unsurları ele alınmıştır. Benchmarking'in yararları üzerinde durulmuş benchmarking uygulamaları hakkında bilgiler verilmiş ve Toplam Kalite Yönetimi ile olan ilişkisi ele alınmıştır.

III. Bölümde; Benchmarking türleri üzerine bilgi verilmiştir. Ayrıca benchmarking süreci ele alınmıştır.

IV. Bölümde ise; Değişim yönetimi kavramı ele alınmıştır. İşletmelerin "Değişim Yönetimi" ni etkin bir şekilde kullanıp kullanmadıkları kıyaslanmış ve araştırmanın amacı ve önemi hakkında bilgi sunulmuştur. Araştırmanın bulguları ve analizlerin yorumları da ele alınarak genel bir değerlendirme yapılmıştır.

SUMMARY



Benchmarking is a subject to improve the performance of companies. The companies compare the procedures which go well with them to find the best way. Benchmarking defines the continuing change and development at this point. Besides increasing performance it also helps for rivalry.

Benchmarking has been known for the 20. century. It has been chosen as one of the best procedures by IBM in 1960's. In 1970's Xerox and Robert Camp have found a scientific area for the issue.

Benchmarking is one of the regularity subject which has been popular by the concepts of globalisation takes place, especially, in USA and Europe.

In part 2, the concepts and definitions, historical preview, features, uses and the relation between Total Quality Management concepts have been defined.

In part 3, the types and the procedure have been told.

In part 4, regularity of changing, the effective use of the subject by the companies, the results and the analyses have been evaluated.



TEŞEKKÜR

Öncelikle; yardım ve desteğini hiç esirgemeyen Dr. Ramazan Uçan'a, araştırmama büyük katkıda bulunan arkadaşlarım; Mehmet Korkmaz, Burçak Onsekiz ve Şener Tan'a çok teşekkür ederim.

Özellikle; maddi ve manevi destek veren babam, Ahmet Gündoğdu'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca, bu tezin biçimlenmesinde ki katkılarından dolayı tez danışmanım, Yrd. Doç.Dr. Cemal Zehir'e teşekkür ederim.

Ve Sn.Ahmet Filiz'e minnettarlığımı ve özel teşekkürlerimi sunarım.

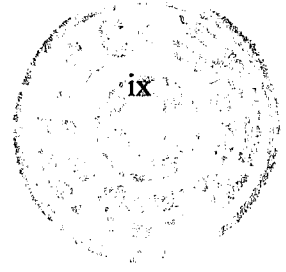
İÇİNDEKİLER DİZİNİ



ÖZET	
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ	x
1. GİRİŞ	1
2. BENCHMARKİNG KAVRAMI, ÖNEMİ VE GELİŞİMİ	2
2.1. Benchmarking Kavramının Tanımı	2
2.2. Benchmarking'in Ortaya Çıkışı ve Gelişimi	7
2.3. Benchmarking'in Özellikleri ve Unsurları	13
2.3.1. Benchmarking'in Özellikleri	13
2.3.2. Benchmarking'in Unsurları	16
2.3.2.1. Rekabet	17
2.3.2.2. Ölçümleme	18
2.3.2.3. Müşteri Memnuniyeti	20
2.3.2.4. Yeni Düşüncelere Açıklık	22
2.3.2.5. Sürekli Gelişim	23
2.4. Benchmarking'in Yararları ve Amaçları	24
2.4.1. Benchmarking'in Yararları	24
2.4.2. Benchmarking'in Amaçları	26
2.5. Benchmarking'de Karşılaşılabilecek Sorunlar	27
2.5.1. Kaçınılması Gereken Hatalar	27
2.5.2. Benchmarking Tuzakları	28
2.6. Benchmarking'in Standart Adımları	29
2.7. Benchmarking'in Kritik Başarı Faktörleri	30
2.8. Toplam Kalite Yönetimi ve Benchmarking	31
3. BENCHMARKİNG TÜRLERİ VE SÜRECİ	36
3.1. Benchmarking Türlerine Çeşitli Yaklaşımlar	36



3.2. Benchmarking Türleri	
3.2.1. Odaklanılan Noktaya Göre Benchmarking	
3.2.1.1. Ürüne Odaklı Benchmarking	
3.2.1.2. Sürece Odaklı Benchmarking	40
3.2.1.3. Stratejiye Odaklı Benchmarking	41
3.2.2. Seçilen Ortağa Göre Benchmarking	43
3.2.2.1. İçsel Benchmarking	44
3.2.2.2. Rekabetçi Benchmarking	45
3.2.2.3. Sektör Dışı Senchmarking	47
3.3. Benchmarking Süreci	48
3.3.1. Benchmarking'in Konusunun Belirlenmesi	51
3.3.2. Benchmarking Takımının Oluşturulması	52
3.3.3. Benchmarking Ortağının Belirlenmesi	53
3.3.4. Verilerin Toplanması ve Analiz Edilmesi	54
3.3.5. Hedeflerin Saptanması ve Planın Oluşturulması	56
3.3.6. Uygulama ve Değerlendirilmelerin Yapılması	57
4. İŞLETMELERDE BENCHMARKİNG ARAŞTIRMALARI VE DEĞERLENDİRMELERİ	59
4.1. Değişim Kavramı ve Değişim Yönetimi	59
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	62
4.2.1. Araştırmanın Amacı	62
4.2.2. Araştırmanın Önemi	62
4.3. Araştırmanın Metodolojisi	62
4.4. Araştırmanın Modeli	65
4.5. Araştırma Bulguları	67
4.5.1. Faktör Analizi ve Genel Korelasyon Analizi	67
4.5.2. Korelasyon Analizleri	70
4.5.3. Regresyon Analizleri	75
4.6. Araştırmanın Analizi ve Değerlendirme	79
5. SONUÇ	82
KAYNAKLAR	85
ÖZGEÇMİŞ	89
EK 1 KULLANILAN ANKET FORMU	



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
APQC	American Productivity and Quality Center
B	Büyük Ölçekli İşletme
K	Küçük Ölçekli İşletme
KALDER	Kalite Derneği
KOB	Küçük, Orta, Büyük İşletmeler
Ns	Non significant (anlamsız)
O	Orta Ölçekli İşletme
Sig	Significant (anlam)
THY	Türk Hava Yolları
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TQM	Total Quality Management
USA	United States of America
UK	United Kingdom
&	İle, ve
α	Alfa

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sekil

4.1. Araştırmanın Modeli



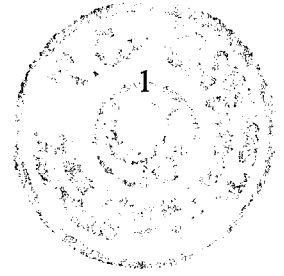
65

TABLolar DİZİNİ

Tablo

Sayfa

4.1. Faktör Dağılımı	63
4.2. Küçük-Orta-Büyük Ölçekli İşletmelerin Frekansı	64
4.3. Sektör Frekansı	64
4.4. Değişkenler	66
4.5. Faktör Analizi	67
4.6. Genel Korelasyon Analizi	69
4.7. Hizmet Sektörü – Küçük Ölçekli İşletme Korelasyonu	70
4.8. Hizmet Sektörü – Orta Ölçekli İşletme Korelasyonu	71
4.9. Hizmet Sektörü – Büyük Ölçekli İşletme Korelasyonu	72
4.10. İmalat Sektörü – Küçük Ölçekli İşletme Korelasyonu	73
4.11. İmalat Sektörü – Orta Ölçekli İşletme Korelasyonu	73
4.12. İmalat Sektörü – Büyük Ölçekli İşletme Korelasyonu	74
4.13. Genel Regresyon	75
4.14. Sektöre Göre Regresyon Analizi	76
4.15. Küçük – Orta – Büyük Ölçekli İşletmelerin Genel Regresyonu	77
4.16. Hizmet – İmalat ve Küçük-Orta-Büyük İşletmelerin Genel Regresyonu	78



1. GİRİŞ

Günümüzde pek çok işletme ve organizasyon, benchmarking konusu üzerinde titizlikle durmaktadır. Bunun sebebi de benchmarkingın stratejik önemidir. Özellikle küreselleşmenin getirdiği rekabet ve hızla gelişen günümüz dünyası, işletmeleri farklı farklı yönetim araçları geliştirmeye ve kullanmaya sevk etmiştir. İşte böyle bir ortamda benchmarking, yeni bir yönetim tekniği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Benchmarking kavramı, 1980'li yıllarda ABD'de karşılıklı bilgi ve deneyimlerden yararlanmak üzere ortaya çıkmış ve gelişerek günümüze gelmiştir. Benchmarking, performans ve rekabet düzeyini arttırmak için yönetsel bir araç olarak kullanılmaktadır. İşletmeleri kendi süreçleri ile rakiplerinin süreçlerini kıyaslayarak daha verimli ve etkin bir hale gelmesine katkıda bulunmaktadır.

Benchmarking çalışması, organizasyonlara yarar sağlamanın dışında diğer organizasyonlara da farklı bir açıdan bakmamızı sağlar. Farklı süreçleri öğrenme ve kendi organizasyonumuzla kıyaslamayı sağlar. Bu suretle organizasyonlar sürekli bir değişim ve gelişim içine girerler. Benchmarking, iyi kullanıldığında, rekabet üstünlüğü sağlama ve en iyi olma yolunda önemli ve etkin bir araçtır. Bu çalışma da benchmarking pek çok yönüyle ele alınmıştır.

Bu çalışmam da öncelikli olarak, benchmarking tanımlamalarına yer verilmiştir. Benchmarkingın ortaya çıkışı, özellikleri, unsurları, yarar ve amaçları yine bu bölümde ele alınmıştır. Ayrıca, benchmarkingın adımları, karşılaşılabilecek sorunlar ve Toplam Kalite Yönetimi ile olan ilişkisine değinilmiştir. Sonraki bölümde, benchmarking türleri ve süreçlerine yer verilmiştir. Son bölümde ise benchmarking ve değişim yönetimi ile ilgili bir araştırma ve değerlendirme yapılmıştır.



2. BENCHMARKİNG KAVRAMI, ÖNEMİ VE GELİŞİMİ

2.1. Benchmarking'in Tanımı ve Anlamı

Benchmarking, yönetsel bir araç olarak yurtdışında uzun yıllardır kullanılmasına karşın Türkiye' de yeni sayılabilecek bir tarihe sahiptir. Bu nedendir ki ülkemizde benchmarking yeni sayılabilecek bir geçmişle öğrenilen ve uygulanmaya başlamış bir araç olarak görülebilir.

Benchmarking'in; henüz Türkçe'de, birebir karşılık olarak benimsenmiş ve ortak kabul görmüş bir karşılığı bulunmamaktadır. Bununla birlikte Türkçe karşılık olarak en çok "Kıyaslama" sözcüğü kullanılmaktadır.

Türkçe'mizde, "Benchmarking" kelimesi yerine çok sayıda terim kullanılmıştır. Bunlar; Örnek edinme, örnek alma, başkalarından öğrenme, nirengileme, kıyaslama şeklindedir. Türkçe'ye çevrilmeye çalışılan kavram tartışmalara yol açtığından "benchmarking" olarak söz etmek daha uygun olacaktır.

Aslında çeşitli çevrelerde Türkçe olarak kullanılmasının daha doğru olacağı öne sürülmesine karşın, çok sık olarak kullanılan "kıyaslama" sözcüğüyle de anlam tam olarak karşılanamamaktadır. Çünkü, kıyaslama tam olarak benchmarking kelimesi içerisinde ki sürekliliği ve bu suretle de gelişmeyi tam olarak kapsayamamaktadır. Bu nedendir ki bu çalışmada yer yer kıyaslama sözcüğü, ağırlıklı olarak da "benchmarking" yada "benchmark" terimlerini kullanılacaktır. Tabii ki istegim ve tercihim ileride "benchmarking" in Türkçe'leşmesi yerine benchmarking'in Türkçe bir tabirle karşılık görmesi ve kullanılması şeklindedir.

Literatürde görülüyor ki "kıyaslama" sözcüğünün yanında benchmark sözcüğü "nirengi", benchmarking sözcüğü yerine "nirengileme" de kullanılmaktadır. Tüm bunların ışığında söylenebilir ki benchmarking'e Türkçe karşılık bulmada pek çok



görüş olasına karşın, ortak kullanılan ve tam olarak benimsenmiş bir kelime henüz bulunmamaktadır.

Erciyes Üniversitesinin internet sitesinde şu bilgilere yer verilmiştir; kıyaslama İngilizce “benchmark” kelimesinden türemiştir. Benchmark, bir coğrafya ve harita bilimi terimi olarak bilinmeyen bir konumdaki nesnelerin yerini belirlemek için konumu ve yönü bilinen bir referans noktasına konulan işaret demektir. İş dünyasında ise kıyaslama, çeşitli kitap, kuruluş ve çalışmalarda çok çeşitli tanımlarla açıklanmaktadır. En basit tanımı ise “başkalarından öğrenme” olarak yapılabilir.

Ekonomi İşletme Sözlüğünde, Benchmark kelimesi; kıstas ölçüt, kıyas olarak tanımlanmıştır. Benchmarking kelimesi ise; kıyaslama yaparak performans ölçme olarak geçmektedir (Ketder ve ark, 2002, s.16).

“Benchmarking, performans düzeyini artırmak için bir organizasyonun kendi içinde ve/veya diğer organizasyonlardaki “en iyi uygulama(best practice)’yı tespit ederek kendi organizasyonuna uyarlamasıdır” (Aktan, 1999, s.1).

KalDer’ in internet sitesinde ise şöyle bir tanımlama yapılmaktadır; kıyaslama, iş mükemmelliği elde etmek için, kendi kuruluş yapınızı, işleyiş ve performansınızı üstün pratik sahibi küresel kuruluşlara sistematik olarak karşılaştırma sürecidir.

“Webster; Benchmarkingi, kendisinden itibaren ölçümler yapılabilmesi için kullanılan daha önceden hesaplanmış bir pozisyonun eksper işareti olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma dayanarak, benchmarkingi; en büyük rakiplere ve endüstri liderlerine karşı organizasyonel ürün, hizmet ve proseslerin ölçümünde sürekli devam eden bir strateji ve sonucunda üstün çıkışa (ürüne) ulaşmayı sağlayan performans standartlarının gelişimi olarak tanımlanabilir. Benchmarking, işletmede iç ve dış ürün ve prosesler arasındaki boşlukları doldurmak için, değişim için bir prosestir. Benchmark’lar, bir kez karar verildi mi neyin değişmesi gerektiğini belirtirler, hangi organizasyonel performansın değerlendirileceği ile ilgili model



sağlarlar. Takımlarla gerçekleştirilen Benchmarking birçok farklı içerikte kullanılır” (Cleland, 1996, p.183).

Başka bir ifade ile; Benchmarking, bir organizasyonun iyileştirme yapmak amacıyla daha iyi ve en iyi uygulamalara sahip olan tanınmış diğer kuruluşların ürünlerini, hizmetlerini, süreçlerini değerlendirmek ve karşılaştırmak suretiyle kendisine uygulayabileceği sürekli ve sistematik bir süreçtir.

“Benchmark, arazi üzerinde çalışma yapanların bir kaya bir duvar yada bina üzerinde yaptıkları nirengi işaretidir. Bu işaret ölçüm yapanların, sonraki ölçümlerinde referans olur. Webster’s New Word sözlüğü, benchmark’ı , ölçümde referans alınabilecek nokta ve ölçümler için standart olarak kullanılan şey şeklinde açıklamıştır” (Özer, 1999, s.3).

Benchmarking; bir işletmenin kendini, rakipleri veya sektörü dışı işletmelerle kendi uygulamalarını karşılaştırıp en iyi uygulamaları örnek alarak, zayıf yönlerini geliştirmesi anlamına gelen bir çeşit kıyaslama ve ölçümleme aracıdır (Dalay, 2002, s.185).

Benchmarking’i ele alırken aslında dikkat edilecek husus, ne anlamda ele alındığıdır. Benim benchmarking ile ilgili bu çalışmamdaki amacım; ne inşaat, ne haritalama, ne de referans olarak benchmarking’i ele almak değildir. Amacım; bir performans ölçme metodu, bir yönetim tekniği olarak ele almaktır. İşletmeler açısından yönetsel bir araç olarak benchmarking’in önemini vurgulamaktır.

Benchmarking, organizasyonlarda ortak bir endişe, diğerlerine göre kendilerinin ne kadar iyi olduğudur Benchmarking bu endişeye yönelik etkin bir araçtır. Organizasyonel gelişim amaçları için en iyi uygulama temsilcileri olarak tanınan organizasyonların ürün, hizmet ve iş proseslerini değerlendirmek amacıyla sistematik ve devamlı bir proses olarak tanımlanır. Benchmarking; zorlu rakiplere, endüstri liderlerine ve diğer en iyi uygulama kaynaklarına karşı ürünlerin, hizmetlerin ve iş pratiklerinin ölçümüdür (Lee et all, 2001, p. 140).

Benchmarking aslında gelişmenin ve performans artırmanın bir yoludur. Yönetimsel bir araçtır. Öncelikle zayıf yönlerimiz yada geliştirmek istediğimiz yönlerimizi ortaya koymak ve de işletmenin tüm zayıflıklarını analiz etmek gerekir. Bir yönetimsel araç olan benchmarking'de "öğrenme" kritik başarı faktörüdür. Benchmarking, öğrenmeyi ve gelişmeyi ortaya koyan bir araçtır.

Başka bir deyişle benchmarking'i ; sektör farkı gözetmeksizin kıyaslayarak, en iyilerden öğrenerek bu öğretileri, kendi iç dinamiklerine uygun, işletme amaç ve değerleriyle paralel, kendini sürekli geliştiren yönetimsel bir araçtır. Kısaca benchmarking, başarılı uygulamalardan öğrenmedir (Pekdemir, 2000, s.10).

Benchmarking, bir çeşit kıyaslama yöntemiyle ölçüm ve performansı artırmak için gelişim sürecidir. Tüm bunlar dikkate alındığında benchmarking; veri toplama, öğrenme, anlama, kıyaslama, planlama, öğretme, uygulama, uyarlama, gelişme süreci ve de bir ölçme tekniğidir. Benchmarking, sadece işletmenin kendisine bakması ve değerlendirmesi konusunu ele almaz, diğer kuruluşlarla karşılaştırma yapmayı ve kendi ihtiyaçlarını belirleyip performans artırımını sağlayan bir yöntemdir. Kıyaslama yapmak, müşteri beklentilerinin karşılanması, rekabette avantaj yaratmak, pazarda liderliğe yönelmek veya liderliği sürdürmek için günümüz rekabet koşullarında şart olmuştur. Dolayısıyla da bu konunun önemi giderek artmaktadır. Her kuruluş kendisine uygun bir stratejik benchmarking seçmeli ve uygulamalıdır.

Benchmarking de amaç, işletmenin, performans olarak en iyiyi yakalamak yada diğer rakipler ile bir kıyas prosesi oluşturarak öğrenen ve sürekli kendini geliştiren bir yapıya ulaşmaktır. İşte bu nokta da benchmarking, işletmenin içinde bulunduğu rekabet ortamında zayıf ve güçlü yönlerini tanıyıp geliştirerek bir avantaj yakalanmasını sağlar. Tüm bunların ışığında benchmarking, en iyiden de iyi olma araştırmalarının uygulamasıdır (Oakland, 1993, p.181).

Benchmarking, , herhangi bir şeyin ölçümünde kullanılabilecek bir standart ve de referans noktası olarak kullanılan bir kavram olarak tanımlayabiliriz (Dalay, 2002, s.184).

Benchmarking yalnızca kendi kurumlarının iç süreçlerini değil, kendilerine rakip olsun yada olmasın, başka firmaların iç süreçlerini de incelemesi özelliği nedeniyle sınırları son derece geniş ve de pek çok alanda uygulanabilir bir yöntemdir.

Aslında benchmarking, öğrenmeye ve uygulamaya yönelik, karşılaştırma ve sürekli gelişme sürecidir. Ama gene de tüm bu tanımlamaların özünde bulunan ve aynı kelimelerle olmasa da aynı şeyi anlatan ortak özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür.

Tanımlamalardan çıkan ortak özellikler :

- Ölçümleme yaparak referans belirleme
- Kıyaslama için en iyilerden seçim yapma
- Öğrenme ve zayıf yönlerin iyileştirilmesi
- Rekabet gücünün artırılması
- En iyi olma
- Benchmarking alışkanlığının devam etmesi
- Sürekli gelişim

“İşletme yönetiminin temel görevlerinden biri; işletmeyi kaynakları ve hedefleri ile tutarlı, sağlam ve rekabetçi temellere oturtacak güvenli yolları bulmaktır. Hemen hemen tüm işletmeler, faaliyette bulundukları alanlarda rakiplerine karşı farklı bir üstünlük elde etme peşindedir” (İslamoğlu, 1996, s.153).

Bu anlamda benchmarking'in işletmeye sağladığı rakiplerine karşı üstünlük sağlama ve rekabet gücünün artırılması konusundaki katkısı bu kavramın önemini vurgulamaktadır.



2.2. Benchmarking Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Günümüz dünyasında yaşanan hızlı gelişim ve değişimler sonucu, rekabeti daha güç ve karışık bir hale gelmiştir. Dolayısıyla da bilgi ve bilginin yönetimi çağımıza damgasını vurmuş ve rekabette çok önemli bir unsur haline gelmiştir. Öğrenme ve bilginin değeri organizasyonlar için yükselen bir değer olurken, rekabet üstünlüğü sağlamada da giderek önem kazanmıştır.

Benchmarking, teknoloji transferini sağlamada, verimlilik ve kalitenin iyileştirmesinde büyük fayda sağlar. Bu kavramlar ise bir işletme için önemli kavramlardır. “İşletmeler ve toplum, bilgi ve teknoloji esasına dayanmakta, verimlilik artışı, birim maliyetler ve fiyatlardaki düşüş, kalite seviyesindeki iyileşme giderek artmaktadır.” (Karabulut, 1998, s.7).

Dolayısıyla da bir işletmenin varlığını devam ettirmesi ve değişen çevresel şartlara ayak uydurması bazı kavramları ön plana çıkarmaktadır.

İşletmelere, bugün kazandığı başarılar ve liderlik vasıfları, çağımızın hızla değişen ve gelişen yapısı dolayısı ile yarınları garanti edememekte bu da işletmelerin kendilerini sürekli yenileme, öğrenme ve bilgi kullanımına önem vermeye sevk etmiştir. Benchmarking bu noktada hızla yükselen değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Benchmarking’in ortaya çıkışı ve gelişimi bu nedenle önemlidir.

“Korumacılığın büyük ölçüde kalkması, gümrük oranlarının azaltılması, yabancı sermayeye geniş olanakların tanınması ve diğer birçok gelişme nedeniyle ortaya çıkan “küreselleşme” ve “yok edici rekabet” ifadeleriyle tarif edilebilir. Son 20-30 yıllık dönemde arz-talep dengesi değişirken sanayi ve ticarete rekabet yeni biçimler almıştır. Geçmiş dönemde işletmelerin temel amaçlarını “karları maksimize etmek” ile ifade edilebilirken günümüzde asıl amaç “rakipleri yok etmek” şeklinde

oluşmaktadır. Kalite bazında rekabet, maliyet ögesini ikame edememiştir. Kalite ve de düşük maliyet bir arada istenmiştir” (Özer, 1999, s.3).

“İşletmelerde rekabet ve üstünlük; 1960’lar da üretim üstünlüğüyle, 1970’ler de maliyet üstünlüğüyle, 1980’ler de kalite üstünlüğüyle, 1990’lar da hız üstünlüğüyle sağlanırken” (Özer, 1999, s.7), 2000’li yıllarda ise rekabetin “bilgi üstünlüğü” ile olacağı aşikardır. Bu da benchmarking’in bilgi akışını sağlama ve öğrenme sürecini başlatma özelliği dolayısı ile; işletmenin zayıf ve güçlü yanları saptayarak eksiklikleri kıyaslamaya göre ölçümleyip, gerekli olan bilgi akışını sağlaması yönü en azından 2000’li yılların başlarında önemini koruyacağı görüşünü kuvvetlendirmektedir.

Küreselleşme, dünyada hızla artan rekabet koşulları işletmelerin önüne yepyeni başarı kriterleri çıkarmıştır. Küresel anlamda rekabet, hedeflerin de dünya çapında en iyi olmaya yönelik olmasını gerekli kılmıştır. Global manada lider işletme haline gelmek ise günümüz de çok uluslu şirketlerin hedefi haline gelmiştir.

Kıyaslama çalışmalarının öneminin artmasında 1951 yılında Japonya’da “Deming Ödülü” ile başlayan çeşitli kurumların, başarılı şirketlere verdikleri ödüllerin etkisi olmuştur (Pekdemir, 2000, s.3).

Benchmarking tekniğini yönetim bilimi alanında ilk kullanan işletmenin, fotokopi makinesini icat eden Amerikan Rank Xerox olduğu bilinmektedir. Fakat bundan evvel IBM firmasının 1960’lı yıllarda en iyi uygulamalar başlığı altında bilimsel çalışmalar yaptığı da bilinmektedir.

1979 yılında, benchmarking’de otorite olarak kabul edilen Robert Camp, Rank Xerox firmasında benchmarking’i bilimsel olarak uygulama alanı bulmuştur (Dalay, 2002, s.183).

Küreselleşmeyle önemli hale gelen gelişmeler ve değişen anlayış, özellikle Amerika ve Avrupa’da birbiri ardına yeni yönetim tekniklerinin geliştirilmesine yol



açmıştır. Bununla beraber Japonya'nın başı çektiği “Kalite Devrimi”nin Batı’da etkisi altına almasına yol açmıştır. Benchmarking’de bu gelişmeler sonucu ortaya çıkmış önemli bir yönetsel araçtır. Benchmarking, ilk olarak 1980’lerin başında işletmelerin rakiplerini geçmek için yeni yollar aradığı bir dönemde ortaya çıkmıştır. Daha önce pek çok işletme pazardaki yerlerini belirleyebilmek için rekabetçi analiz ve sayısal karşılaştırmalardan yararlanmışlardır. Buna örnek firma olarak IBM’i gösterebiliriz (Özer, 1999, s.10).

“Benchmarking’in yönetsel bir araç olarak kullanılmaya başlanmasının altında yatan felsefe Uzak Doğu kökenlidir. Bir Çin Generali olan Sun Tzu “Eğer düşmanınızı ve kendinizi tanıyorsanız, yüzlerce savaşın sonucundan korkmanız gerekmez” demiştir” (Camp, 1989, p.3). Sun Tzu’nun bu sözünü, işletmeye uyarlayıp benchmarking ile ilişkilendirirsek; işletmenin iç yapısı ilgilenmenin dışında işletme çevresiyle de ilgilenmek, rakipler hakkında bilgi edinip onları tanımak ve incelemek de son derece önemlidir. Tabii ki bize böyle bir analizi yapma fırsatı veren yönetsel araçlardan biri de benchmarkingdir.

Varolabilme savaşı veren ve rekabet üstünlüğü elde etmek için çalışan işletmeleri, bir anlamda savaş içinde varsayabiliriz. Bu savaş da ancak fırsatları iyi değerlendirebilen, eksiklerinin farkına varıp sürekli kendini değiştiren ve geliştiren işletmeler kazanabilecektir. Benchmarking bu nokta da önemlidir. İşletmeler, rakiplerini ve de kendilerini tanıdıkları sürece başarılı olma şansları da artacaktır.

Benchmarking’den bahsederken, gerçek kökeni olan ve ortaya çıktığı tarih kesin olarak belirtilemeyen “Dantatsu” kavramından da bahsetmek gerekir. “Ayrı ayrı ele alındığında “dan” kelimesi Türkçe’de “derece”, “tatsu” kelimesi ise ayakta durmak, hareket etmek, harekete geçmek manasında gelmektedir” (Çankaya, 1996, s.28).

Bu iki kelime bir arada ele alındığında şöyle yorumlanabilir; hareket etmek, derece yapmak yani sürekli bir hareketi ve gelişimi ifade eder. Zaten günümüzde kullanılan “benchmarking” kelimesinin özünde de bu mana yatmaktadır. O halde aslında “benchmarking” kavramı ortaya çıkıp tanımlanmadan önceden de bu

kavramın karşılığı olan değişik isimler ve uygulamalar zaten vardı ve uygulanmaktaydı.

“Japonya’da benchmarking’e eşdeğer olan kavram “Dantatsu” adını almakta ve “En iyinin en iyisi olmak” anlamını da çıkarmaktadır. Benchmarking sözcüğü, Japonya’da bilinmemekte ve Japon çalışanları bu isimde bir uygulama yapmamaktadırlar. Ancak aynı isimle uygulanmasa da yönetsel araç Japon iş dünyası için yemek, içmek kadar doğaldır. Gizli bir silah değil ama yardımcı bir araçtır. Tokyo Sophia Üniversitesi’nden Gene Gregory “En iyiden öğrenebileceğinize dair temel bir inanış vardır” demektedir. Japon tipi örgütler, Amerikan tipi örgütlerden farklı özelliklere sahip olduklarından benchmarking anlayışlarının da farklılaştığı söylenebilir. Japon tipi örgütlerde, yaşam boyu istihdam, birlikte karar alma, grup sorumluluğu gibi özellikler görülmektedir. Japonlar da sırlarını en az diğerleri kadar saklamaktadırlar, ancak teknik sırları dışındaki her türlü bilgi paylaşılabilmektedir. Japon çalışanları iş değiştirmedikleri için bilgileri de kendilerinde kalmaktadır, bu yüzden bilgi değişimi için biçimsel sistemleri vardır. İşletme grupları (keiretsu) benchmarking limanlarıdır. Üst düzeydeki iletişimler ya da üst yönetici toplantıları, işletmelerin en iyi uygulamaları takas etmelerine olanak tanır. Japonya’da küçük ve orta ölçekli işletmeler uygulamalarında daha çok büyük işletmeleri model edinmektedirler. Japonya’da benchmarking çalışmalarında Amerikan ve büyük Japon işletmeleri en iyi uygulama modelleri olarak görülür. Japonya’da bu çalışmalar “dantatsu” kavramına dayanarak uzun yıllardır yapıldığı halde daha önce de belirtildiği gibi bu çalışmalar sistematik bir uygulaması olan yönetsel bir araç haline getirilip “Benchmarking” adını Japonya’da değil, Amerika Birleşik Devletleri’nde almıştır” (Özer, 1999, s.12).

Bu noktada Japon tipi örgütlenmenin ve Amerikan tipi örgütlenmenin farklı pek çok yönü bulunmaktadır. Japonya’ da ki hızlı verimlilik ve üretim artışına kayıtsız kalamayan ABD işletmeleri kendi işletmelerine de benzer tip bir uyarlamak yapmak amacıyla W. Ouchi ve diğer düşünürler tarafından “Japon Yönetim Biçimini” ele alınmış ve bunun sonucunda da “Z teorisi” ortaya atılmıştır. Toplumsal değer yargıları farklı olan batı dünyası (özellikle ABD) ve Japonya arasındaki farklılıkları

ortaya koyan ve mukayese ederek sonuçlar elde eden “Z teorisi” büyük katkılar sağlamıştır (Eren, 2001, s.90-96).

Aslında Japon ve ABD tipi örgütlenmelerini incelemek, iç süreçlerini tespit etmek aslında benchmarking ile ilintilidir. Kavramlar ne farklı olursa olsun yönetsel süreçte araçlar birbiriyle ilintilidir ve benzerlikler taşımaktadır.

“Çevreye karşı duyarlılık, bir işletmenin öğrenme ve uyum sağlama yeteneğini gösterir. Japonların “dantatsu” uygulamalarıyla da özdeşleşerek “en iyi” olabilmeyi hedefleyen bu yönetsel araç, ilk kez Xerox tarafından uygulanmıştır. 1959’da ilk fotokopi makinesini pazara sunan Xerox, güçlü rakiplerin olmayışı nedeniyle, müşteri isteklerini önemsememiştir. 1970’lerin ortasında Japon üreticiler pazara kullanımı kolay ve ucuz mallar sokmuşlar, Xerox başta bu gelişime duyarsız kalmıştır. Ancak, 1970’den 1980’e Xerox’un gelirleri büyük ölçüde Japon rekabeti yüzünden % 95’den % 46’ya düşmüştür. Aynı şekilde pazar payları da % 49’dan % 22’ye düşmüştür. Xerox yönetimi önceleri Japonların, Amerika pazarını ele geçirmek için damping yaptığından kuşkulandıysa da araştırmaları Japonların ürünleri daha hızlı, daha kaliteli ve daha düşük maliyetlerle üretmelerini sağlayan teknikler yarattıklarını göstermişlerdir. Bunun üzerine Xerox yönetimi ve mühendisleri, rakiplerin ürünlerini tüm ayrıntılarıyla inceleyerek, kendi ürünlerinden daha üstün bir tasarım veya parça gördüklerinde bu üstün yaklaşımlarından yararlanmanın ve daha da geliştirmenin yollarını aramaya başlamışlardır. Japonları kendi oyunlarından yenmeye karar veren üst yöneticiler Japonların kalite ve verimlilik yaklaşımlarını, joint-venture’ları olan Fuji-Xerox’ta dikkatli değerlendirmeler yaparak incelemeye başlamışlardır. Xerox yöneticilerden Antony Pollocks’un da dediği gibi Japon rakipler fabrikalarını onlara açmadıkları için, onlar da en iyi ikinci yolu seçmişler yani Japonların ürünlerini alıp parçalayarak nasıl üretildiklerini incelemişlerdir. Rakip ürünleriyle başlayan ve rakiplerin iş süreçlerinin incelenmesiyle devam eden bu çalışmalar 80’li yılların başlarında Xerox’un faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Bu yollarda Xerox sportif giysilerin katalogla satışını gerçekleştiren L. L. Bean ile yaptığı işbirliği sayesinde kendi sektörü dışındakilerden de öğrenecek ne kadar çok şeyi olduğunu keşfetmiştir. Dağıtım operasyonlarının etkinliğinde kritik öneme sahip olan depo yönetimi konusunda eksiklikleri olduğunu bilincine varan,

ancak kendi sektöründe bu alanda üstün bir işletme bulamayan Xerox yönetimi, bunun üzerine müşteri taleplerini hızla ve son derece düşük hata oranlarıyla karşılamakta ün yapmış L. L. Bean'in sistemlerinin incelenmesine karar vermiştir. Çalışma sonunda, L. L. Bean'in üstün performansının düşünüldüğü gibi ileri derecede otomasyona değil, depo planlaması, iş akışı programı, stok yenileme düzeni ve eğitimin etkinliğine borçlu olduğu anlaşılmıştır. L. L. Bean uygulamalarının Xerox süreçlerine uygulanmasıyla büyük bir teknoloji işletmesi olan Xerox, küçük bir hizmet işletmesinin pek çok uygulamasını kendi iş süreçlerine uygulayarak gelişme sağlayabilmiştir. 1983'de Xerox üst yönetimi, tüm çalışmaları ve yönetimi kökten değiştirecek bir program yaratmak için çalışmaya başlamıştır ve buna "Kalite Aracılığıyla Liderlik" adını vermiştir. Bu program, tüm süreçlerde sürekli gelişme sağlayarak, müşteri isteklerini karşılamaya yöneliktir. "Müşteri Memnuniyeti" gerçekten de Xerox'un kalite tanımlamasıdır. Benchmarking, Xerox'un kalite programının bir parçasıdır. "Kalite Aracılığıyla Liderlik" adını verdikleri bu program; Kalite Problem Çözümü ve Benchmarking'den oluşan üç süreci kapsamaktadır. Bu çalışmaların sonucunda Xerox'un ulaştığı başarılı sonuçlardan bazılarıysa aşağıdaki gibidir" (Özer, 1999, s.14).

- Ürün maliyetleri yılda % 10'luk bir düşüş göstermiştir.
- Tasarım maliyetleri % 33'lük bir düşüş göstermiştir.
- Materyal maliyetleri yılda % 12'lik bir düşüş göstermiştir.
- Prototip maliyetleri % 50'lik bir düşüş göstermiştir.
- Pazar payı % 20 artmıştır.
- Müşteri tatmini tekrar elde edilerek yükselmiştir.
- Kalite etkileyici bir şekilde iyileşmiştir.
- Tedarikçi sayısı azaltılmıştır.

Günümüzde, Benchmarking ile Toplam Kalite Anlayışı'nın gelişiminde de bir paralellik ve de bir ilişki dikkat çekicidir. Benchmarking ve TKY arasındaki ilişki, içsel ve dışsal müşteri ihtiyaçlarının en iyi şekilde tanımlanmasıyla sektördeki en iyi uygulamaya sahip işletmelerin göz önüne alınmasıdır (Oakland, 1993, p.181).



Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışı önemi artıkça, yönetsel bir araç olan benchmarking'in de önemi artmaktadır. TKY'nin başlıca hedefi müşteri tatmini sağlamaktır. Toplam Kalite Yönetimi'nin temelinde işletmenin kendisini sürekli olarak geliştirmesi yatmaktadır. Benchmarking'de de sürekli bir gelişimin olması ortak yöndür. "Toplam Kalite Yönetimi ve Benchmarking" arasındaki ilişkiyi ortaya koymak maksadıyla bu konuyu, araştırmamın ilerideki bir bölümünde daha ayrıntılı olarak ele alacağım.

Benchmarking'i iyi kullanmak demek aslında başarının bir anahtarıdır. İşletmenin performansını sürekli arttırıp rakipleriyle olan rekabetinde avantaj sağlamak açısından da son derecede önemlidir. İşletmelerin stratejik hedeflerine varması aslında bir nevi benchmarking'i ne kadar iyi uygulayabildiğine ve rakiplerini ne kadar iyi gözlemlediğine bağlıdır.

Öncelikle, Japonya'da dantatsu olarak bir anlayış haline gelen daha sonradan ABD' de yönetsel bir araç olarak ortaya çıkan benchmarking, Avrupa ülkelerine ve tüm dünyaya yayılmıştır. Günümüzde de önemi hala hızla artan bir eğilim içinde bulunan benchmarking ne yazık ki ülkemizde ki önemi tam olarak anlaşıp gereken değerine ulaşamamıştır. Durum o kadar da kötü değildir. Çok uluslu olma yönünde hızla ilerleyen ve bir dünya markası olma yönünde adımlar atan şirketlerimiz ve de bazı kuruluşlarımız benchmarking konusuna önem vermektedirler (Oakland, 1993, p.181).

2.3. Benchmarking'in Özellikleri ve Unsurları

2.3.1. Benchmarking'in Özellikleri

Benchmarking, işletmelerin; lider pozisyonunu yakalamak, global bir dünya işletmesi olmak, işletmenin çıtasını sürekli yükseltmek, rekabet gücü sağlamak, sürekli bir gelişim ve değişimin yakalanması..vb gibi amaçlarla yapılmaktadır.



Tez'im için topladığım bilgiler ışığında yaptığım çıkarım ve analizlerime göre Benchmarking'in belirlenen hedeflere ulaşmada yardımcı olan özellikleri vardır bunlar şunlardır :

- Lider Olmak: Benchmarking, en iyi rakiplerinin pozisyonunu elde etmeyi ve daha ileriye gitmeyi sağlar.
- Sınırsız Kıyaslama Alanları: Kıyaslama yapılacağı alanlarda, Sektör içi/dışı yada büyük işletme/küçük işletme, hizmet/mal, ülke içi/dışı ..vs diye sınırlama koymadan hemen her türlü alanda uygulanabilirliği olması itibariyle sınırsız gelişimin kapısını açar.
- Rekabet Üstünlüğü Elde Etmek: İşletmelerin benchmarking yapmasında ki ana amaçlardan birisi de rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamaktır.
- İyilerden Öğrenme: Benchmarking, en başarılı olanlardan öğrenme şansını verir. Bu işletmelere “en iyi olma” yolunu da açar.
- Öğrenileni İşletmeye Adapte Etme: Benchmarking için işbirliği yapılan işletmelerden öğrenmeyi sağlar ve öğrenileni, kendi birimlerinde uygulayabilme şansı verir.
- Kendini Kontrol Etme ve Ölçümleme: İşletme, benchmarking uygularken, alınan bilgilerle kendini kıyaslama ve ölçümleme şansını yakalar ve gelişmesi gereken birimlerini öğrenir ve zayıf yönlerini geliştirme fırsatını yakalar.
- Çıta Yükseltme ve Yeni Hedefler Belirleme: Benchmarking, başarılı ve sürekli bir şekilde uygulandığında, işletme kendine yeni yeni hedefler belirleyecek ve sürekli bir gelişim ihtiyacı hissedip kalite ve rekabet derecesini artıracaktır.
- İyileştirme Yapma ve Üstün Performans: Benchmarking, maliyet düşürme, müşteri tatmininin sağlanması ve ayrıca kalitenin iyileştirmesini sağlar. Üstün bir performansın yakalanmasına katkıda bulunur.
- Değerlendirme ve Rakiplerin Takibi: Benchmarking, sürekli bir inceleme ve değerlendirmeyi gerekli kıldığı gibi başarıya ulaşmak için rakipleri hakkında sürekli bilgi alma ve rakiplerini gözlemleme zorunluluğunu beraberinde getirerek işletmeye avantaj sağlar.

“Yönetmel araç ile ilgili bazı önemli noktalar aşağıdaki gibi sıralanabilir:



- Uygulamalara yöneliktir.
- Yalnızca en iyi uygulamalara dönüktür.
- Atılımcı olumlu bir yaklaşımdır.
- Taraflar arasında ortak ve karşılıklı yararlanmaya dayanır.
- Değişim için en geçerli kanıttır.

Rekabetin hızla artmasından dolayı, işletmeler hedefleri doğrultusunda, iç ve dış performansını sürekli olarak artırması ve gelişmesi gerekmektedir. Sadece performans artışı sağlamakta tek başına yeterli olamamaktadır. Dünyada ki gelişmeler ve uygulamalarda takip edilmelidir. Rekabet gücünün artmasını isteyen işletmeler, kendilerini hem rakipleriyle hem de rakibi olmasa da diğer alanlarda en iyilerle kıyaslayıp üstün uygulamaları kendi işletmelerine uyarlamak zorunda kalabilmektedirler. Bunun sağlanmasında sistematik bir yönetsel araç olan benchmarking büyük önem taşır (Bedük, 2002, s.4).

“Benchmarking yapılırken taraflar arasında karşılıklı bir yararlanma gerçekleşecektir. Burada dikkat edilecek husus, taraflar arasında benchmarking’in kullanımı için herhangi bir ödeme yapılmayacağıdır. Dolayısıyla tarafların bu çalışmayı kabul etmesi için çıkarları olması gerekir. Ortak bir yararlanma ve paylaşım amaç edinildiğinden, kendi süreçlerini ve uygulamalarını aktaran işletme aynı şekilde karşı tarafın süreç ve uygulamalarını öğrenecek böylelikle kendi işletmesini geliştireceği yeniliklere rastlama fırsatını da yakalayabilecektir. Çalışmanın sonucunda da ortak olarak seçilen işletme bu ortaklığın karşılığında benchmarking çalışmasının bir kopyasını alacaktır. Benchmarking’in sınırları vardır. Rakiplerden kullanışlı bilgiler almak zor olabilir. Hizmetleri kıyaslamak, ürünleri kıyaslamaktan daha zor olabilir. Hizmetler yetenek ve ölçülmesi zor olan etkenleri içerirler. Rakipleri taklide ağırlık veren bir benchmarking çalışması ise sadece kısa süreli bir rekabet üstünlüğü sağlar. Bunların dışında benchmarking çalışmalarının etik açıdan ve yasal yönden de bazı sınırlamaları vardır. Örneğin; bilgi almak için rakiplerin çalışanlarına rüşvet vermek, bilgi hırsızlığı yapmak, konuşmaları kaydetmek gibi ahlaka ve yasalara uygun olmayan durumlar bu yönetsel aracın uygulanmasında kesinlikle başvurulamayacak yollardır. İç dünyasında zaten teknoloji, ticari sırlar, pazar payı, fiyatlandırma ve ürün bilgileri üzerinde yasal



olarak belirlenmiş kullanım sınırları vardır. Bunlar sırların açıklanmasını önlemektedir. İşletmelerin “hassas” ve “gizli” yönleri ile ilgili sorular çalışmalar sırasında sorulmamalıdır. Ayrıca, benchmarking çalışmaları gizli değil anlaşarak yapılmaktadır. Benchmarking’in özelliklerinin daha iyi anlaşılabilmesi için, sadece benchmarking’in ne olduğunun değil aynı zamanda ne olmadığının da belirtilmesi gerekir :

- Benchmarking, kaynak israfını engellemek için kullanılan bir mekanizma değildir.
- Bir defa uygulanıp son bulacak bir çalışma değildir.
- Basit yanıtlar sunan bir araştırma süreci değildir.
- Kopyalama, taklit ya da endüstriyel casusluk değildir.
- Hızlı ve basit bir süreç değildir.
- Geçici bir heves değildir.

Yönetsel aracın içeriği, önemli noktaları, sınırlamaları ve ne olmadığı belirtildikten sonra özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir :

- Benchmarking sürekli bir süreçtir.
- Geçerli ve değerli bilgiler edinilebilen bir araştırma sürecidir.
- Yeni fikirler edinmek için pragmatik bir çalışma ve başkalarından öğrenme sürecidir.
- Zaman alan, yoğun çalışma ve disiplin gerektiren bir süreçtir.
- Her türlü işletme faaliyetini geliştirmeye yarayacak bilgileri sağlayan güçlü ve uygun bir yönetsel araçtır” (Özer, 1999, s.24).

2.3.2 Benchmarking’in Unsurları

KalDer’in internet sitesinde bu konu şöyle ele alınmıştır; benchmarking, öğrenen organizasyon anlayışının önemli bir parçasıdır. Öğrenme ve öğretme, anlama ve uyarılama, paylaşma ve gelişme sürecidir. Benchmarking, müşteri memnuniyetini

arttırma ve müşterilerin isteklerini aşıp, olası beklentileri de karşılamak, pazarda liderlik ve kalıcı rekabet avantajı sağlamak için gerekli sistemdir.

Benchmarking; kopyalama yapmaya yarayan, sadece sonuçları karşılaştıran, sadece üretim süreçlerinde kullanılan, kuruluşlara turistlik gezi mahiyetinde, endüstriyel casuslukta kullanılan, basit ve kolay uygulanabilen ve çabucak sonuç alınacak yönetsel bir araç değildir. Benchmarking'in bu şekilde algılanması ve bu tip manalar yüklenmesi doğru olamaz. Benchmarking'i oluşturan unsurlar daha farklıdır.

Benchmarking'in unsurlarını; tezimin başında belirttiğim tanımlar ve de benchmarking'in özellikleri başlığı altındaki saptamalarımın yola çıkarsak şu başlıklar altında toplayabiliriz:

- Rekabet
- Ölçümleme
- Müşteri Memnuniyeti
- Yeni Düşüncelere Açıklık
- Sürekli Gelişim

2.3.2.1. Rekabet

Başarıya ulaşmaya giden yol, öncelikle rekabet gücümüzü kısıtlayan engellerden kurtulmaktan geçer. Benchmarking yoluyla yapılan iyileştirmeler ve gelişim, rekabet gücümüzü arttıracaktır. İşbirliği yaparak, bilmediğimizi öğrenmek, zayıf yönlerimiz iyileştirmek ve gelişim, rekabette son derece önemlidir. Rekabet bu anlamıyla benchmarking'in önemli unsurlarından biridir.

Artan rekabet ortamında işletmelerin rakipleri karşısında ayakta kalabilmeleri için sürekli iyileşmeye ihtiyaçları vardır. Değerlendirmeler yapmak ve performansı artırma yolunda çalışmalar yapmak başarı için oldukça önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Kabadayı, 2002, s.61).

Benchmarking kapsamında “rekabet” yeni ve daha geniş bir anlamda kullanılmaktadır; bir rakibe karşı, aynı sektörden taktir edilen bir işletmeye karşı ve farklı bir sektörden lider bir işletmeye karşı olmak üzere üç sınıfı içerir. İşletmeler, rekabet edilecek kritik iş alanlarını ölçmek amacıyla bu aracı kullanır ve dışarıya bakarak anahtar süreçlerinin ne kadar gelişmeye gereksinim duyduğunu belirleyebilirler. Benchmarking’ın yapacağı işletmeler (Benchmarking Ortakları) bu anlayışa göre şunlar olabilir (Özer, 1999, s.24).

- Sektörün Liderleri
- Rakip işletmeler
- İşletmenin Dahil Olduğu Grubun Diğer İşletmeleri
- Aynı İşletmenin Şubeleri
- Aynı İşletmenin Değişik Bölümleri
- Tedarikçi grubu

Benchmarking sürecinde rekabet, sadece doğrudan rakiplerle yapılmaz bunun yanında aynı sektörde ki yada farklı bir sektörde ki “iyilerin en iyisiyle” yapılan benchmarking ile de ortaya konulabilmektedir.

Örnek vermek gerekirse; Türk Hava Yolları (THY), bir benchmarking uygulaması yaparken sadece sektöründe bulunan rakipleriyle değil farklı sektörlerde ki , kendi iç sürecini geliştirebilecek rakiplerle de rekabet edebilir. Biraz daha açarsak; THY, seyahat esnasında ki yemek servisini, yemek sektöründe en iyi olan bir restoranla kıyaslayabilir, yada bagaj hizmetini bir otel ile kıyaslayabilir, bu şekilde sektörü dışında ki rakiplerinden öğrenebileceği ve gelişebileceği bir alan yaratmış olur. THY, bu durumda farklı rakiplerle kendi hizmetini iyileştirebilir ve rekabet üstünlüğü yaratabilir.

2.3.2.2. Ölçümleme

Benchmarking kavramını tanımladığım araştırmanın başında tanımlanırken belirtildiği gibi, benchmarking kavramının “benchmark” sözcüğünden türemiştir. Bu

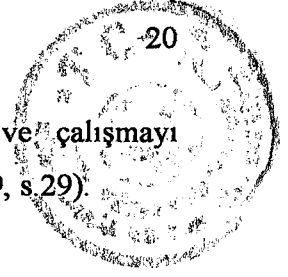
sözcük ise Coğrafyacılar tarafından kullanılan harita biliminden gelmektedir. Haritacıların bir referans noktası olarak kullandıkları bir nesne üzerindeki o nesnenin yüksekliğinin gösteren işarete referans yapılmaktadır. Daha sonraları ise mühendisler tarafından kullanılan(yol ölçümlemede) ve ölçüm yaparken sabit noktayı referans olarak literatüre girdiği bilinmektedir. İşte benchmarking'in özünde de "ölçümleme" unsuru vardır. Benchmarking'de ölçümleme; en iyi uygulamaya sahip işletmeleri sayısallaştırıp ölçmemize yarar (Dalay, 2002, s.184).

Benchmarking yoluyla performansımızı arttırırken hem kendimizi hem de referans olarak alacağımız benchmarking partnerimizi ölçmemiz ve aradaki farkları işletmemiz lehine kullanarak rekabet avantajı sağlamamız gerekir ki bu noktada ölçümlemenin doğru olarak uygulanması gerekir. Ölçüm yapma işlemi; benchmarkingi uygulayacak işletmenin organizasyon faaliyetleri ile en iyi uygulamaları yapan organizasyon faaliyetleri arasındaki farklılığı tespit etmenin anahtar işlemidir. Ayrıca ölçümler yapılırken, finansal veya finansal olmayan performans ölçümlerinin de saptanması gerekir (Pekdemir, 2000, s.40).

Öncelikle şu sorulara cevap aranması gerekmektedir; Yapacağım ölçümleme güvenilir ve geçerli bir ölçümlememidir? Ölçümlerim tutarlı mı? Ölçümlemelerim anlamlı ve kullanabileceğim ölçümlemeler midir? Yaptığım ölçümlemeleri işletmemde ki süreçlerde kullanabilirmiyim? Ölçümlemeyle oluşturduğumuz fark analizinin sağlıklı bir şekilde yorumlanması ve uygulanabilirliği bu tip soruların cevaplarına bağlıdır.

"Ölçme denildiğinde geniş anlamda, olayların, durumların veya objelerin niteliklerini temsil eden sembelleri elde etme yolunu anlamak gerekir. Ancak bu sembeller arasındaki ilişkilerin aynısı olması gerekir. Ölçmenin bu tanımı sembellerle temsil ettikleri nitelikler arasında tam bir tutarlılığın (izomorfinin) olması gerektiğini belirtmektedir" (Kurtuluş, 1998, s.338).

Dolayısıyla yapılacak ölçümlemenin tutarlılığı, güvenilirliği ve geçerliliği son derece önemlidir. Sağlıklı bir ölçümleme ile yapılacak benchmarking, işletmenin başarısında büyük rol oynayacaktır.



Benchmarking çalışması yaparken ölçümlerin etkili olması ve çalışmayı başarıyla götürmesi için gerekenler şu şekilde özetlenebilir (Özer, 1999, s.29).

- İşletme için kritik olan ve geliştirilmesi gereken süreçlerin belirlenmesi,
- Süreçlerle ilgili performans göstergelerinin belirlenmesi,
- Aynı göstergelere göre, benchmark ortağı ile aradaki farkın belirlenmesi,
- Zaman içinde meydana gelen değişimlerin sürekli olarak izlenmesi.

Benchmarking açısından ölçümleme kavramı ele alındığında özetle; performans kriterlerinin sayısal ölçümü anlaşılmalıdır.

2.3.2.3. Müşteri Memnuniyeti

İşletmemiz dışındaki en iyi uygulamaları araştırmak ve benchmarking'i kullanmak; müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasında dolayısıyla da müşteri tatmininin ve memnuniyetinin sağlanmasında kolaylık sağlayacaktır.

Müşteri ihtiyaçlarının sürekli takip edilmesi, değerlendirilmesi, müşteri arzu ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte üretim yapılmalıdır. Müşterinin istediği nitelikte mal üretmek, işletmenin ve müşterinin yararınadır (Atay, 2002, s.72-75).

Müşteri memnuniyeti önemlidir. Çünkü; İşletmenin varolma nedenidir. Ürün ve hizmet kalitemizi müşteri belirler. Müşteri denilince akla son kullanıcı yada nihai tüketici gelmemelidir. Müşteri, ürün ve hizmeti alan kimse, kurum ve kuruluşlardır. Pek çok görüş, müşterinin işletme için, velinimet olduğunu hatta müşterinin patron olduğunu dile getirmektedir. Dolayısıyla da müşteri memnuniyeti son derece önemli bir konudur. Benchmarkingi oluşturan unsurlardan biri de müşteri memnuniyetidir (KalDer Uzmanlık Grubu, 2000, s.11).

Günümüz rekabet koşullarında, işletmelerin müşteri istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurup bu ihtiyaçları karşılayabilecek ürün ve hizmetleri sunması gereklidir. Müşteri tatmini için ürün ve hizmetlerin sürekli olarak geliştirilmesi ve kalitenin istenilen doğrultuda ayarlanması son derece önemlidir (Zaim, 2002, s.189).

Toplam Kalite Yönetimi ile benchmarking gelişimi arasında bir paralellik “müşteri memnuniyeti”n de buluşur. Benchmarking’ in, kalitenin iyileştirilmesinde büyük rol oynadığı bilinmektedir. Kalite ile müşterinin tatmin olma derecesi, birbiri ile ilişkili olduğundan dolayı, müşteri memnuniyeti ile benchmarking arasında bir ilişki olduğu kanısına varılabilir.

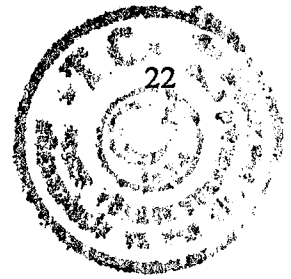
Bütün müşteriler aynıdır diye düşünen bir işletme iflas etmeye mahkumdur. Dolayısıyla da hizmet ve ürün kalitesinin attırmak ve her zaman daha iyiyi aramak, işletmemizin müşteri memnuniyetine verilen önemini yansıtacaktır. Müşterilerin farklı yapısı, işletmemizin müşteri odaklı bir yönetim stratejisi izleme zorunluluğunu da beraberinde getirir (Rona, 2000, s.63).

Günümüz rekabet ortamında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri, eskiye nazaran daha seçici davranmaktadır. Kolaylıkla tatmin olmamakta ve hatta en küçük bir sorunda ürünü veya hizmeti aldığı işletmeyi değiştirebilmektedir. Müşteri istek ve ihtiyaçlarını etkin ve hızlı olarak rakiplerinden önce uygulamaya koyan işletmelerin rekabet güçleri ve süreklilik yetenekleri daha yüksek olmaktadır. Anlaşılacağı üzere, “müşteri odaklılık” kavramının önemli bir unsur oluşu, rekabet üstünlüğüne giden yolun aslında “müşteri memnuniyeti”n den geçmekte olduğunu vurgulamaktadır (Acuner, 2000, s.6-7).

Rekabetin hızlanması ve küreselleşmenin hızlı etkisiyle birlikte; işletmeler müşteri memnuniyetini hedef olarak almak durumunda kalmışlardır. İşte benchmarking, “müşteri memnuniyeti” içinde de kullanılmaya başlamıştır.

Benchmarking’in uygulanmasıyla, farklı sektörlerde bulunan lider ve en iyi uygulamalar baz alınarak, müşteri tatmininin sağlanması yolunda işletmenin yeteneğini artırır. “İşletmelerin başarılı olmaları ve yaşamlarını devam ettirmeleri için müşteri memnuniyeti bir zorunluluktur” (Akbaba, 2000, s.2).

En iyi uygulamalar, “müşteri ihtiyaçlarını” en iyi karşılayan iş proseslerinde kullanılan metotlar anlamına gelir. Benchmarking, en iyi uygulamalarla ve nasıl başarılabileceğini gösteren proseslerle ilgilidir (Rolstadas, 1995, p.4).



2.3.2.4 Yeni Düşüncelere Açıklık

Benchmarking,; yöneticileri, diğer işletme faaliyetlerine ve organizasyon yapılarına ve faaliyet süreçlerine bakmaya zorlar ve işleri daha iyi yapabilenlerin olduğunu onlara gösterir. Unutulmamalıdır ki, içinde bulunduğumuz anda en iyi bile olsak bu durum ancak daha iyi bir yöntem geliştirilene kadar en iyidir. Dolayısıyla işletmeler, biz zaten iyiyiz fikrini benimsemek yerine daima yeni fikirlerin peşinde olmalı ve bunu araştırırken de yeni fikirlere açık olmalıdır.

Sürekli bir değişim ve gelişme için yeni düşüncelere açık olmak gerekmektedir. Yeni bilgilerin, ilişkilerin ve sezgilerin geliştirilmesi için güçlü zihni modellere ihtiyaç duyulmaktadır. Zihni modeller için; yeni görüşlere açık olma, ön yargılardan arınma, geçmişte kullanılan ve başarılı olmuş modellerin genelleştirilmesinden ve hiyerarşik yapının engellerinden kurtulma, sürekli gelişme için zihni disiplin sağlama ön koşullardandır (Budak, 2000, s.2).

Benchmarking'in uygulanmasında işletmelerin kendi sektörlerinde hatta kendi sektörleri dışındaki farklı sektörlerde ki en iyileri de sürekli izlemeli ve neler yapıldığına bakmalıdır. Bu durumda işletmenin hedeflerine varmasında yeni ve değişik fikirlerin, yol gösterici bir etkisi olduğuna bir işarettir. Yeni fikirlere açık olan işletmeler, değişim sürecinden galip çıkma yolunda önemli bir adım atmış olur.

Yeni fikirlere açık olma ve zihni modellerin oluşturulmasında şu konularda kabiliyetlere sahip olmalıdır (Budak, 2000, s.2).

- Sistematik sorun çözme kabiliyeti
- Yeni yaklaşımları deneme kabiliyeti
- Geçmiş deneyimlerinden öğrenme kabiliyeti
- Bu işi en iyi yapanların deneyimlerinden yararlanma (benchmarking) kabiliyeti
- Bilgileri etkili bir şekilde kullanma kabiliyeti.



2.3.2.5. Sürekli Gelişim

Sürekli gelişme kavramı, benchmarking'in ana unsurlarındandır. Oyle ki benchmarking kavramı içinde sürekli bir değişim ve gelişim söz konusudur. Günümüz yönetim anlayışını benimsemiş işletmeler, bu yolla rekabet gücünü sürekli arttırabilirler. İşletme, çevresindeki hızlı değişimlere ayak uydurulabilmek ve gelecekteki değişimlere de hazırlıklı olmak için sürekli gelişmeyi benimsemek zorundadır. Sürekli gelişme rekabet gücünün artmasını ve kalitenin iyileşmesini de beraberinde getirir.

Sürekli gelişim ve iyileştirme kavramları; rekabet yarışında önde olmak ve sürekli var olma vizyonuna sahip işletmelerin önem verdiği kavramlardır. İşletmeler, “Acaba işimizi nasıl yapıyoruz?” yerine “işimizi bugün yaptığımızdan daha iyi nasıl yapabiliriz?” sorusunu daha öncelikle kendilerine sormalıdır. Uzun ömürlü ve başarılı olma yolunu açmak için sürekli iyileştirmeyi benimsemek gereklidir (Acuner, 2000, s.9).

Benchmarking kavramı içinde ki bu sürekliliği yerine getiremeyen işletmelerin başarıyı yakalama şansları azdır yada hiç yoktur. Gelişme, belirli tarihler arasında da uygulanıp, daha sonrası için uygulamama gibi bir şans da yoktur. Çünkü gelişim bir seferlik bir olay değildir. Bu nedenle başarıya ulaşmada, gelişim sürekliliği de beraberinde getiren bir olgudur. Tüm bunların ışığında benchmarking; rekabet gücünün artmasında, sürekli gelişmeye yönelik yönetsel bir araçtır.

“Benchmarking'in gelip geçici bir heves olmadığı ve sürekli gelişmeyi sağladığı görüşünü Robert C. Camp şu sözlerle ifade etmektedir: “Bir başarıyla yetinmeyecek kadar sağlam, azametli ve iyi işletmeler olduğumuzu düşünüyorum. Bir şeyleri gerçekleştirmek için sürekli daha iyi yollar aramalısınız. Bu pazarda toplam kalite temelinize göre kalıcı olmalısınız ve benchmarking de size bunun ne olduğunu garanti etmenin yoludur”. Bu sözlerden de anlaşılacağı gibi “en iyi” olduğunu düşünerek, başarıyla yetinen, bir anlamda “körlüğe” kapılmış işletmeleri bu saplantıdan kurtarmanın ve sürekli gelişmelerini sağlamanın en iyi yolu yenilikçi bir yönetsel araç olarak benchmarking'i devreye sokmak olacaktır” (Özer, 1999, s.34).

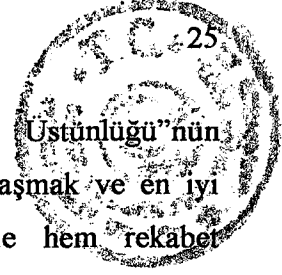
2.4. Benchmarking'in Yararları ve Amaçları

2.4.1. Benchmarking'in Yararları

Benchmarking çalışması en iyi uygulama bilgisini elde etme ve de geliştirme sayesinde uygulamaya yönelik en iyi araçlardandır (Lackman et al, 2000, p.20).

Benchmarking, başka kuruluşlar hakkında, onların kullandıkları metotlar, süreçler ve performans düzeyleri hakkında bilgi sağlayarak daha iyiye ulaşmak için kalite iyileştirme çabalarına olanak sağlar. Bu bilgiler, yeni ve daha yüksek hedefler belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için yeni fikirler ve yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı olur. Bununla birlikte, benchmarking çalışmasının, kıyaslanan kuruluşa, kıyaslanacak konuya bağlı olarak getireceği bir çok yarar vardır. Başarılı benchmarking beraberinde finansal olmayan kazançları da getirir. Bunlar (Pekdemir, 2000, s.17);

- Önemli süreçleri tanımlama ve ölçme
- Ölçme alışkanlığı geliştirme
- Rekabet analizi ve Pazar araştırması yapma
- Sektörün içinde ya da dışında en iyi kuruluşları bulma
- Onlar gibi uygulamalar sahip olmayı isteme
- Öğrenme kültürünü geliştirme
- İlgili iş alanlarının eğilimlerini tatmin etme
- Kısa ve uzun vadeli stratejik planlar geliştirme
- Kendi iş uygulamalarının dışına çıkarak yeni fikirler oluşturma
- Rakiplerle veya en iyi uygulamaya sahip kuruluşlarla ürün, çıktı ve süreçleri kıyaslama olanağı bulma
- En iyi iş uygulamalarının farkında olma
- Müşteri tatminini sağlama
- Sürekli problem çözme durumunda olma
- Sürekli en iyinin arayışında olma
- Motivasyonu artırma gibi finansal olmayan yararları vardır.

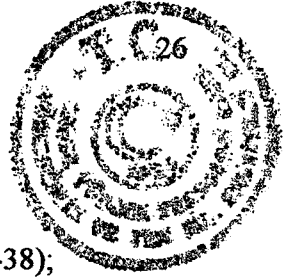


“Benchmarking”i kullanmanın öncelikli amacı “Rekabet Üstünlüğü”nün sağlanması içindir. Sadece rakiplerimizi yakalamak değil, onları aşmak ve en iyi olabilmek için de benchmarking kullanılır. Benchmarking ile hem rekabet anlaşılacak, hem de değişime yönelik fikirler başarıları ispatlanmış uygulamalardan edinilecektir. Bu yönetsel araç kullanılmadığı takdirde, değişim evrensel olacak ve içe odaklı çalışmalarla rakipler yakalanmaya çalışılacaktır. Sürekli gelişmeyi sağlayabilmek için yeni fikirler edinebilmek de benchmarking’in amaçları arasındadır. İşletmeler benchmarking yaparken, ortakları ile bilgi paylaşır ve birbirinden öğrenirler. Benchmarking, basitçe ifade edecek olursak, daha üstün performansa ulaştırılacak olan en iyi uygulamaların incelenmesidir. Bu yönetsel araç, işletmenin her seviyesi için ve herhangi bir süreç için uygulanabilir. Sonuç olarak amaç sistemin tamamını veya bir bölümünü iyileştirerek performans artırımını gerçekleştirebilmektedir. Bununla beraber, israf önleyecek, müşterinin istediği yönde performans geliştikçe işletmenin pazar payı da artacaktır. Gelişmeler kısalan döngü süreleri, azalan maliyetler gibi spesifik alanlarda da görülebilir. Sonuçta verimlilik ve karlılık da olumlu yönde gelişecektir” (Özer, 1999, s.37).

Benchmarking, sürekli gelişmeyi ön planda tutarak, örgüt kültürünün oluşmasını sağlar. Ayrıca müşteri isteklerinin daha iyi karşılanmasını ve maliyetlerin düşmesini sağlar (Dalay, 2002, s.186).

Benchmarkingın başlıca yararları ve amacını şöyle özetlemek mümkündür:

- Rekabet edebilme gücünü arttırmak
- Müşteri tatminini arttırmak
- Yeni fikirler elde etmek
- Hedef belirlemek
- İşletme performansını ve verimliliği artırmak
- Stratejik planlama yapmak
- Kaliteyi arttırmak



2.4.2. Benchmarking'in Amaçları

Benchmarkingin amaçlarını şöyle sıralayabiliriz (Özer, 1999, s.37-38);

- İşletmenin amaç ve hedeflerini saptamakta yardımcı olmak
- Hedef ve amaçlara ulaşmak için gereken en iyi uygulamaları saptamak
- Hedefleri, amaçları ve uygulamaları geçerli kılmak
- Çalışanlarda motivasyon sağlamaktır.

Buna bağlı olarak da yararları;

- Müşteri isteklerini en iyi biçimde karşılamak
- Dış çevre koşulları da göz önüne alınarak gerçekçi amaç ve hedefler saptamak
- Verimlilik ölçümlerinin etkinliğini arttırmak
- İşletmenin rekabetçi konumunu iyileştirmek ve rekabetin en üst düzeyine ulaşmak
- Endüstrideki en üstün uygulamaların farkına varmak ve bu uygulamaları gerçekleştirmek
- Gelişme gereksiniminin ortaya koyularak işletmenin değişim sürecinin hızını arttırmak
- İşletmenin ve çalışanların motivasyonunu yükseltmek olarak görülür.

Benchmarking başarılı bir şekilde uygulandığında, hem uygulayan işletmeye hem de benchmarking ortağı olarak seçilen işletmeye pek çok yarar sağlayacaktır.

Ayrıca benchmarking, performans artırma, sürekli gelişme ve stratejik hedeflere ulaşmak amacıyla kullanılabilir (Dalay, 2002, s.185).

2.5. Benchmarking’de Karşılaşılabilecek Sorunlar

2.5.1. Kaçınılması Gereken Hatalar

Benchmarking çalışmaları sırasında kaçınılması gereken bazı hatalar vardır. Bunları şu şekilde maddeleştirmek mümkündür:

- Benchmarking ortağının yanlış seçimi (Pekdemir, 2000, s.72),
- Benchmarking’i basit bir araştırma olarak görmek ve uygulamayı öyle ele almak,
- Üst düzey yönetimin desteğini sağlayamamak (Özer, 1999, s.80),
- Benchmarking yaparken modellemenin ve ölçümlemenin yanlış yapılması,
- Tespit edilmiş verilerin yanlış olması,
- Benchmarking yaparken müşteri memnuniyetini göz önünde bulundurmamak (Pekdemir, 2000, s.68),
- Benchmarking yapılırken maliyet ölçümlerini ve sınırlarını belirlememek,
- Benchmarking yapılacak kıyaslama ortağının yeterince incelenmemesi (Özer, 1999, s.83),
- İşletmenin hedef ve stratejilerine uygun bir benchmarking uygulamasının seçilmemesi,
- Benchmarkingın kararından sonra, uygulamada sınırların dışına çıkmak,
- Sayısallaştırma ve verilerin analizi gibi işlemlerde izlenecek özensiz tutum,
- Seçtiğimiz benchmarking türünün uygulanabilirliğinin zor olması ve ölçümlemenin yapımında yanlışlıkların olması,
- Özellikle “Rekabetçi Benchmarking” yaparken benchmarking ortağı ile etik ve ahlaki normlarında belirlendiği bir anlaşmanın anlaşma dışı bırakılması (Özer, 1999, s.87),
- “Stratejik Benchmarking” gibi uzun süre ve özen gösterilmesi gereken bir uygulama yapılırken süreyi göz ardı etmek ve planlamanın yanlış şekillenmesi.

2.5.2. Benchmarking Tuzakları

Bazı hallerde benchmarking kolay ve basit görünür, ancak kaçınılması gereken tuzaklar vardır. Aslında bu tuzaklar, benchmarking hatalarına benzer yada onlardan kaynaklıdır. Bunlar (Cleland, 1996, p.192-194):

- Benchmarking uygulanırken organizasyonun uygun bir şekilde yapılamaması,
- Benchmarking çalışmasının niyet edildiği amacından sapması yada uzaklaşması,
- Benchmarking de uygulama için kurulacak takım sayısının çok fazla yada az oluşu (ideal takımın 6 ile 8 kişi arasında olması beklenir) ve takım üyeleri incelediklerini ölçebilmeli ve değerleyebilmelidir,
- Düzenli değerlendirme ve brifinglerle müşterinin ve işletme çalışanlarının bilgilendirilmemesi,
- Değerlendirilecek spesifik konu ve standartlara konsantre olmada başarısızlık,
- Benchmarking takımı çalışmaları için gerçekçi olmayan performans programları belirlemek. Çok sıklıkla, fazla istekli yöneticiler; üç ya da dört haftada benchmarking çalışmasının tamamlanması gibi,
- Benchmarking çalışması için hatalı ev sahibi şirketlerin seçimi. Benchmarking çalışması için sınıfında en iyi olan organizasyonlar, stratejileri ve prosesleri Benchmarking yapan şirkete üstün operasyonlar sağlayanlardır. sınıfında en iyi şirketleri tanıma, sizin için kısmen kolay olabilir, ancak bu şirketleri Benchmarking için ev sahibi olmaya ikna etmek, sizin gibi birçok şirketin de aynı şeyi denemesi sebebiyle zor olabilir. Orta halli bir seçim yapmak ve yerel şirketler bulmak veya yaptığını mükemmel yapan ama daha az tanınan şirketler daha iyi olacaktır,
- Çok fazla bilgi toplamak ve sonra neyin alakalı olduğunu bulmak için hepsini ayırmaya çalışmak,
- Benchmarking prosesinde sayısal veri toplarken bu durumla haşır neşir olmak, ve bu sayısal verilerin gerisindeki niteliksel verileri ihmal etmek Numaraların gerisindeki stratejiler ve prosesler oldukça önemlidir ve bu stratejileri, prosesleri müşterinin operasyonuna göre açıklamak da benchmarking aktivitesinin en önemli amacıdır,
- Benchmarking bilgi toplamaktan daha fazla bir şey ise daha önce söylenen

tehlikelerden dikkatlice kaçınılmalıdır. Benchmarking takımları tarafından kaçınılması gereken tehlikeler ve stratejiler değerlendirilmelidir.

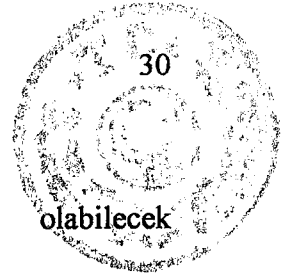
2.6. Benchmarking'in Standart Adımları

Benchmarking prosesi hakkında kitaplar ve makaleler yazan kişiler, proses icrası için gerekli birçok adımlardan bahsetmişlerdir. Çoğu kere, bu adımlar aşağıdaki sırada olmasa bile şunları içerir (Cleland, 1996, p.191-192):

- * Amaç ne? Neden Yapılıyor? Bunlara karar verilmeli (Reider, 2002, p.45).
- * Hangi alanların Benchmarking uygulamasına tabi tutulacağına karar verin
- * Kimlerin en yakın rakipler olduğuna karar verin (Reider, 2002, p.45)
- * Endüstride en iyiler var mı? Varsa, kimler olduğuna karar verin (Reider, 2002, p.45)
- * Bir Benchmarking planı geliştirin
- * Takımı oluşturun
- * Bilgi toplayın
- * Bilgiyi analiz edin
- * Performans boşluklarını bulun
- * Bulguları yayın
- * Bulguların ilgi derecesine karar verin
- * Bulguları stratejilerle entegre edin
- * İcra planları hazırlayın
- * Planları icra edin
- * Benchmarking devamlılığını sağlayın
- * Sürekli olarak Benchmarking prosesini geliştirin

Eğer Benchmarking yapılmazsa, bir çok şart , rekabetçiliğin devamının sağlanmasında kaynakların etkin kullanımını zedeler.

Benchmarking çalışması için takım kullanımı işi , takımın işinin yürümesi için bir çok anahtar ensturuman ile ilgilidir. Bunlar (Cleland, 1996, p.192):



- Çalışma konusu olacak iç organizasyonel birimleri seçin,
- En iyi uygulanmış Benchmarking inisiyatifleri sınıfında **olabilecek** organizasyonları arayın,
- Benchmarking çalışmasının ; önemli gelişme tarihleri ve takımın çalışmasının nasıl değerlendirileceğini de içerecek şekilde nasıl uygulanacağına dair bir takım stratejisi belirleyin,
- Benchmarking çalışması için seçilen şirketleri inceleyin, ziyaret edin,
- Benchmarking müşterilerini gelişme ile ilgili bilgilendirin,
- Müşteri organizasyon için Benchmarking bulgularını gelişme stratejilerine çevirin,
- Kim/kimlerle olacağına karar verin (Reider, 2002, p.45).

Takımda kimler olması gerektiği konusu ise; takımda ki insanların kalitesi, projenin önemini yansıtmaktadır. Fakat, ilave olarak, özel yetenek ve imkanlar gerekmektedir. Bunlar (Rao et al, 1996, p.581-582);

- Benchmarking bilgisine hakim, ideal benchmarking takım deneyimine sahip birey olmalıdır.
- Benchmarking yönetim bilgisini devredebilen birey olmalıdır.
- Yönetimin ve müşterinin gereksinimini bilen ve ne istediğini anlayabilen birey olmalıdır.
- Takım üyeleri, önerileri yerine getirmeye izin vermelidir.
- Takım büyüklüğü 2 –8 arasında olmalıdır.

2.7. Benchmarking'in Kritik Başarı Faktörleri

Benchmarking'de anahtar başarı faktörü; benchmarking de ki ölçümlerle ile “en iyi uygulama” ya yönelik öğrenmedir. Bu suretle de işletmenin kendine özgü imalat, dağıtım ve pazarlama ürünlerini düzeltmek, iyileştirmektir. Karşılaştırma da işletme; en dirençli rakiplerinin ve bizzat kendi işletmesinin anahtar başarı faktörlerini düşünmelidir. Bu suretle de hedeflerini başarmak için kendisine makul bir yol seçmelidir (Bisp et al., 1998, p.58).

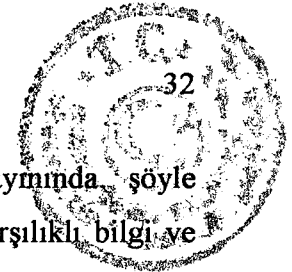
Benchmarking, bir organizasyonun geliştirilmesinde önemli bir araç olarak sayılabilir. Sürekli gelişmeyi, ilerlemeyi ve organizasyon olarak öğrenmeyi sağlamanın yanında başarılı bir şekilde uygulanmış benchmarking; üretim, kalite, verimlilik ve gelir yönünden de işletmenin iyileştirilmesine katkıda bulunur. Tabii ki benchmarkingın de kritik başarı faktörleri vardır. Kısa bir şekilde kıyaslama sürecinin kritik başarı faktörlerini özel ve öznel faktörler olarak aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Erim, 1999, s.37-39):

- Kıyaslamanın bir takım işi olduğu bilinmektedir. Takımın orjinal hedeften, konudan ayrılmamasını sağlamak bir referans çerçevesi yaratmak (Referance Frame)
- Belli bir tarih belirlemek ve eğilimi kontrol ederek analiz yapmak (Schedule-Plan)
- Müşterilerin ihtiyaçlarını belirleyip sağlamak (Quality Standarts)
- Standart tespit edilen kurallar çerçevesi içinde kalarak planlama yapmak (Budget)
- Etkili bir takım çalışmasının öneminin benimsenmesi ve işbirliği (Cooperation)
- Gerçek değişim üstünde ısrar etmek ve pozitif bir tutum içerisinde olmak (Positive Attitude)
- Müşteriyi heyecanlandıran, sevindiren değerler (Value)
- Kesin kararlılık (Commitment)

2.8. Toplam Kalite Yönetimi ve Benchmarking

İnsanoğlu tarihsel akış içerisinde her alanda ilk olarak herhangi bir mal veya hizmeti üretmeyi, arzu ve ihtiyaçları karşılamayı hedeflemiştir. Zamanın bilim ve teknolojisiyle orantılı olarak mükemmele ulaşmaya çalışmıştır. Bu da kalite kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Uyanık ve ark., 2002, s.22).

Günümüz rekabet koşullarında evrensel standartlara ulaşmanın ilk adımı, kalite anlayışını benimsemek ve kalite uygulamalarının sürekliliğini sağlamaktır. 1950'ler de başlayan kalite yolculuğu, 1990'larda müşteri odaklı bir yaklaşım olan TKY' yi ön plana çıkarmıştır (Doğan ve ark., 2000, s.111).



KalDer'in "Kıyaslama: Başkalarından Öğrenmek" adlı yayınında şöyle değinilmiştir; 1980'li yıllarda ABD'de uygulanmaya başlayan ve karşılıklı bilgi ve tecrübelerden yararlanmayı hedefleyen kıyaslama (benchmarking) çalışmaları, kalite ödülleri v.b gibi etkenlerle ülkemizde de giderek yaygınlaşma eğilimine girmiştir. Sanayi toplumu "Toplam Kalite Yönetimi", anlayışı ile sürekli gelişim ve değişimi. "İş Süreçlerinin Yeniden Düzenlenmesi" anlayışı ile köklü değişim ve gelişimi ortaya koymuştur.

Benchmarking ve Toplam Kalite Yönetimi arasında ki ilişki için önce "kalite" kavramını kısaca açıklayalım.

"Kalite, kelimesi 1980'li yıllarda pek çok birey için lüks, az bulunur ve pahalı ile eş anlamlı bir sözcük iken bugün, içinde bulunduğumuz küresel rekabet ekonomisine dayalı dünyada işletmeler için ayakta durabilmenin şifresi haline gelmiş durumdadır" (Karayılmazlar, 2002, s.44).

Kalite; bir ürün yada hizmetin, müşteriler tarafından kabul edilebilirlik derecesidir. Diğer bir tabirle Ürün yada hizmetin amaca uygunluk derecesidir diyebiliriz (Şişman, 2002, s.17).

"Kalite; spesifikasyonlara, standartlara, kullanıma uygunluk ve müşterilerin gereksinim, talep ve beklentilerini rekabet edilebilir bir maliyet ile tatmin etmektir. Başka bir tanıma göre kalite, bir ürün yada hizmetin belirlenen yada olabilecek gereksinimlerini karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır" (Sevim, 1999, s.4).

Toplam Kalite Yönetimi; bir işletmede müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilecek mal ve hizmetlerin üretilmesi amacından hareketle , işletme içindeki herkesin ve her şeyin eşgüdüm içinde birbirlerine bağlı olarak gerçekleşen üretim sürecidir (Tükenmez, 1996, s.131).

Üretilen mal ve hizmetin kalitesini en son değerlendiren müşteridir. Dolayısıyla müşteri bağlılığını yaratmanın ve daha yüksek pazar payı elde etmenin en önemli yolu müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermekten geçer. Klasik yönetim



anlayışında “Kral” tepe yöneticisidir. Toplam Kalite Yönetimin de müşteriye odaklıdır (Eyüboğlu, 2002, s.82).

TKY, durağan bir yönetim felsefesi değildir. Durağanlık, Toplam Kalite anlayışına tamamen terstir. TKY, özünü koruyarak yeni boyutlar kazanmayı sürdüren dinamik bir yapıya sahiptir (Aydemir, 2000, s.28).

“Toplam Kalite Yönetimi (TKY), kurumsal etkinlik ve sürekli gelişim felsefesi açısından modern bir yönetim yaklaşımını ifade etmektedir. Örgütsel değerlerin ortaya çıkarılması ve çalışanlar tarafından paylaşılması TKY’nin uygulamadaki başarısının anahtarıdır” (Aydoğan, 2001, s.71).

Benchmarking çalışmasının başarılı olabilmesi için organizasyonun mevcut Toplam Kalite Yönetimi süreciyle uyumlu olması gerekmekte ve Toplam Kalite Yönetimi yolculuğunda başlıca bir araç olarak ele alındığında etkinliği artmaktadır.

Benchmarking, Toplam Kalite Yönetimi’nin en temel amaçları olan müşteri memnuniyeti ve sürekli gelişimin sağlanmasında kullanılan en önemli araçlardan birisidir. Benchmarking kavramı içinde de sürekli bir gelişim vardır yani TKY için temel amaç olan sürekli gelişim, benchmarkingin ana unsurlarındandır. TKY’nin amacı olan müşteri tatmini ise, benchmarkingin sonuçları arasında kendini bulur. Benchmarking şirketlerin gelişmelerini sağlarken, zamandan ve bu gelişmeyi sağlamak için ayırması gereken kaynaktan da tasarruf sağlamaktadır. Benchmarking, Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının sonunda elde edilmeye çalışılan iş zamanlarının düşürülmesine de yardımcı olmaktadır. Kısacası benchmarking, Toplam Kalite Yönetimi’nin ulaşmaya çalıştığı hedefleri göstermek açısından bir referans görevi görmektedir. Aralarında ki bağ bu denli kuvvetlidir (Özer, 1999, s.99-100).

Benchmarking’in Toplam Kalite Yönetimi ile ilişkisini tanımlarken kaliteyi de tanımlamak yerinde ve doğru olacaktır. Her ne kadar literatürde kalite ile ilgili birçok tanım mevcut olsa da kısaca kalite; bir ürün , süreç veya hizmetin müşterilerin ihtiyaçlarına, beklentilerine isteklerine ve kullanım amaçlarına uygunluk derecesidir

diyebiliriz. Görüldüğü üzere kalite kavramının tanımında müşteri memnuniyeti, istek ve beklentileri birinci dereceden önemlidir.

Takım çalışması, Toplam Kalite Yönetimi anlayışında çok önemlidir. Aynı şekilde benchmarking'de de başarıya giden yolun anahtarı, bireysel çabalardan çok, iyi organize edilmiş bir takım çalışmasıdır. Takımlar oluşturulurken, yeterlilik düzeyi yüksek, birbirini tamamlayan kişiler, amaca uygun bir şekilde bir araya getirilmelidir. Takım, işletmenin önceden belirlediği hedef, amaç ve planlar çerçevesinde bir araya getirilir ve yönlendirilir.

Takım Çalışması; hedefler konusunda bize yön gösterir, üstesinden gelmeyi planladığımız şeyi tanımlamamızı sağlar ve hedefe ulaştığımızda başarı duygusu yaratır. Bu yüzden de gerek Toplam Kalite Yönetimi' n de gerekse benchmarking çalışmasında son derece önemlidir (Maddux, 1999, s.3).

Benchmarking'de de çalışmaların başarıyla tamamlanabilmesi için benchmark edilecek alanın belirlenmesi, benchmarkingi gerçekleştirecek takımların oluşturulması, benchmarking ortağının seçimi, verilerin düzenlenmesi, verilerin analizi ve uygulamaya geçilmesi aşamalarının her birinde üst yönetimden, en alt kademeye kadar çalışanların katılımı gerekir.

TKY anlayışında işletmelere rekabet avantajı sağlayan en önemli faktör, müşteri memnuniyetidir. Kalitenin sağlanması için iç ve ışı müşterilerin memnun edilmesi gereklidir. Çünkü kalitenin anlamı zaten müşteri isteklerinin tam ve zamanında karşılanmasıdır (Özer, 1999, s.106).

Müşteri memnuniyeti aynı zamanda benchmarking'in de amaçları arasında yer alır. Benchmarking zaten müşterileri istek ve ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması amacıyla ortaya çıkmış olan yaklaşımdır (Xerox örneğinde görüldüğü gibi). En iyiden öğrenmenin amacı da dolayısıyla müşteriye daha kaliteli hizmet sunmak ve onun memnuniyetini sağlamak içindir.

Benchmarking' de kıyaslanacak alanın belirlenmesinden, öğrenilen bilgilerin uygulanmasına kadar göz önünde bulunduran en önemli etken müşteri memnuniyetidir. Öncelikle hangi konunun kıyaslanacağı müşterilerin elde edilen veriler neticesinde belirlenir. Verilerin analizi sonucunda elde edilen bilgilerin uyarlanması da yine müşteriye en iyi tatmin edecek doğrultuda gerçekleştirilmeye çalışılır. Kısacası Benchmarking'in her aşamasında odak noktası ve veri kaynağı müşterilerdir diyebiliriz.

Toplam Kalite Yönetiminde müşteri memnuniyetinin en az saptamayla karşılanabilmesi için şirketin her yönünün geliştirilmesi gerekir. Gelişmenin tespiti için ise, ölçümlenmesi ve kıyas yapılması gereklidir. Bunun içindir ki gerek benchmarking da gerekse Toplam Kalite Yönetiminde; sayısallaştırma, ölçümleme ve istatistiki veriler haline getirip yorumlama ve sonuçlar çıkarma vazgeçilmezdir.

Özetlemek gerekirse; benchmarking ve Toplam Kalite Yönetimi arasında pek çok ortak nokta ve iç içe geçme vardır. Benzerliklerin çokluğu şaşırtmamalıdır. Müşteri memnuniyeti, ölçümleme, sürekli gelişim, sürekli öğrenme, en iyiyi arama...vb gibi kavramlar günümüz işletmeleri için vazgeçilmezdir dolayısıyla da kullandığımız yönetsel araç ne olursa olsun sonuçta ulaşılmak istenen noktanın benzer ve hatta bazı durumlarda aynı oluşu, yönetsel araçların ana unsurlarında da ister istemez benzerliklere yol açmaktadır. Dolayısıyla da benchmarking'in Toplam Kalite Yönetimi'nin içinde de yer alması son derece doğaldır.

3. BENCHMARKİNG TÜRLERİ VE SÜRECİ

3.1. Benchmarking Türlerine Çeşitli Yaklaşımlar

Benchmarkingın rekabet üstünlüğü elde etmede ki katkısının büyük olması dolayısı ile günümüz işletmeleri için adeta olmazsa olmazlar arasına girmesini sağlamıştır. İşletmelerde ki önemi daha da artmıştır ve öyle görülüyor ki artmaya da devam edecektir. Ama işletmeler için şöyle bir soruya yanıt da son derece önemlidir “işletmem için hangi benchmarking türünü kullanmalıyım?”. Tabii ki bu soruya yanıt bulmak pek de kolay değildir. Bu bölümde benchmarking türlerini inceleyerek genel bilgiler vermeye çalışacağım.

Gelişen ve değişen dünyamızda, yeni yeni uygulama alanları ortaya çıkmıştır ve hali hazırda çıkmaktadır. Benchmarkingın de bu süreç için de aslında hala gelişim sürecinde olduğunu söylemek sanırım yanlış olmaz. Zaten değişim ve gelişim benchmarkingın ruhunda vardır. Durum böyle olunca benchmarkingın türleri de sabit olmayıp, yeni yeni arayışlara gidilmiş ve de pek çok kaynakta farklı olarak konu ele alınmıştır.

Aynı özde olan bu çeşitlemelerin, herkesçe kabul edilen ve tek bir benchmarking türleri araştırması bulunmamaktadır. Dolayısıyla da bu tezimde hem bana en yakın benchmarking ayrımını açıklarken hem de değişik açılımlar ve de değişik benchmarking sınıflandırılmalarına da atıfta bulunarak örnekler vereceğim.

Mesela; benchmarking konusunda ilk kitabı yazan ve benchmarking otoritelerinden Robert C. Camp “The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance” adlı kitabında konuyu şu şekilde ele almış ve sınıflandırmıştır. “Benchmarking dört farklı türe ayırmıştır, bunlar (Camp, 1989, p.61-65):

- İçsel Benchmarking: Çoğu büyük yada uluslar arası işletmenin farklı bölümlerinde benzer işlevler yer almaktadır. En kolay benchmarking bu içsel işlevleri karşılaştırmaktadır.
- Rekabetçi Benchmarking: Doğrudan rakiplerin benchmarking ortağı olarak seçildiği çalışmalardır.
- İşlevsel Benchmarking: Mutlaka doğrudan bir rakiple yapılması gerekli bir çalışma değildir. Farklı endüstrilerden de aynı işleve sahip olan bir işletme seçilebilir.
- Jenerik Benchmarking: Bazı işletme işlevleri veya süreçleri endüstriler ne kadar farklı olursa olsun birbirinin aynıdır. Bu işlevlerin isimleri farklı bile olsa amaçları aynıdır. Bu tür bir benchmarking çalışması büyük bir olasılıkla uzun vadeli geri dönüşümü olduğundan en zor kabul gören türdür.

Bengt Karlöf ve Svante Östblom ise “Benchmarking: A Singpost to Excellence in Quality and Productivity” adlı kitabında şu tip bir ayrıma gitmiştir (Karlöf and Östblom, 1993, p.57-63):

- İşletme İçi Benchmarking (Internal Benchmarking)
- İşletme Dışı Benchmarking (External Benchmarking)
- Fonksiyonel Benchmarking (Functional Benchmarking)

David I. Cleland ise “Strategic Management of Teams” adlı kitabının “Benchmarking:Using Teams to Compare” adlı bölümünde benchmarkingi üç türe ayırmıştır, bunlar (Cleland, 1996, p.184):

- Rekabetçi Benchmarking: Beş, altı en büyük rakip incelenir, güçlü noktaları, zayıf noktaları, stratejileri ve performans yetenekleri hakkında bilgi sahibi olmak için değerlendirilir.
- Endüstrinin En İyi Benchmarking: Seçilen endüstrilerde en iyi performans uygulamaları incelenir ve değerlendirilir. Daha ileri inceleme için ayrılanlar aynı endüstri dalından olabilir veya olmayabilirler.

- Genel benchmarking: İncelenen iş strateji ve prosesleri sadece bir endüstri için uygun olmak zorunda değildir.

Türkiye’de ki sınıflandırmalardan örnek verirsek:

Pınar Süral Özer ise “Benchmarking” adlı kitabında, benchmarking türlerini şöyle belirtmiştir (Özer, 1999, s.45):

1- Odaklanılan Noktaya Göre Benchmarking Türleri:

- Ürüne Odaklı Benchmarking
- Sürece Odaklı Benchmarking
- Stratejiye Odaklı veya Stratejik Benchmarking

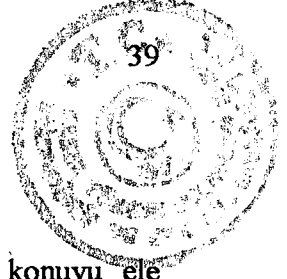
2- Seçilen Ortağa Göre Benchmarking Türleri:

- İçsel Benchmarking
- Rekabetçi Benchmarking
- Sektör Dışı Benchmarking
- Türünün En İyisi Uygulamaları

“İşıl Pekdemir ise “Benchmarking:Kıyaslayarak Öğrenme” adlı kitabında benchmarking türlerini şu şekilde ele almıştır (Pekdemir, 2000, s.18):

- Alanına (Konusuna) göre Benchmarking: Stratejik kıyaslama, uygulama kıyaslaması, yönetim kıyaslamasından oluşur.
- Sonuç yada Süreç Odaklı Kıyaslama: En iyi sonuçlara sahip kuruluşların sonuçlarına ulaşmaya ve onlardan daha iyi sonuç elde edilmeye çalışılır.
- Ortağın Seçimine Göre Kıyaslama: Kuruluş içi kıyaslama, rekabete dayalı kıyaslama ve farklı sektör uygulamaları ile kıyaslamadan oluşur.

Görüldüğü üzere benchmarkingi nasıl ayırırsak ayıralım, özde aslında benzer hatta aynı tanımlamalar yapılmıştır. Sınıflandırmalar nasıl olursa olsun, önemli olan işletmemiz için doğru ve başarılı benchmarkingi uygulamaktır. Bu kararı vermede üst yönetimin sorumluluğu büyüktür.



3.2. Benchmarking Türleri

Ben konuyu ele alırken daha genel olan şu ayrıma giderek , konuyu ele alacağım:

- 1- Odaklanılan Noktaya Göre Benchmarking
- 2- Seçilen Ortağa Göre Benchmarking

3.2.1. Odaklanılan Noktaya Göre Benchmarking Türleri

Benchmarkingi odaklanılan noktaya göre ele aldığımızda şu üç tip benchmarkingten bahsedebiliriz:

- Ürüne Odaklı Benchmarking
- Sürece Odaklı Benchmarking
- Stratejiye Odaklı Benchmarking

3.2.1.1. Ürüne Odaklı Benchmarking

En çok kullanılan benchmarking türlerindendir. Yaygın olarak kullanılır. Bu benchmarking türünde; rakibimiz olsun olmasın, ürün geliştirme ve müşteri tatmini konusunda , diğer bir işletmeyle benchmarkinge gidilir. Yeni bir ürün geliştirmede yada zaten var olan bir ürünümüzü geliştirmede ürüne odaklı benchmarking aracını kullanırız.

“Japonya’da en yaygın Benchmarking türü, Japon işletmelerin “ben de” mantığını yansıtan ürün odaklı Benchmarking’dir. Japonlar yeni bir ürün gördüklerinde yada varolan bir ürüne yapılan yenilikleri gördüklerinde, kısa bir süre içinde “ben de” mantığıyla gördüklerinin aynısını uygulamaya başlamaktadırlar” (Özer, 1999, s.50).



3.2.1.2. Sürece Odaklı Benchmarking

Sürece Odaklı Benchmarking, çeşitli kaynaklarda; “Sonuca odaklı benchmarking”, “İşlevsel benchmarking”, “fonksiyonel benchmarking” yada “jenerik benchmarking” olarak ele alınmıştır. Sürece odaklı Benchmarking çalışması yapılırken sürecin kendisine yada sonuçlarına odaklanılabilir.

Süreç yada diğer adıyla proses odaklı benchmarking’de, mükemmelliği ile tanınan bir işletmenin, seçilen süreci nasıl uyguladığı incelenir ve incelemenin sonuçları kendi işletmemize uyarlanır ve de uygulanır (Dalay, 2002, s.187)

Sürece odaklı benchmarkingde sektör liderleri işletmeler veya benzer sektörlerdeki işletmelerle kıyaslama yapılır. Sürece odaklı benchmarking çalışması doğrudan bir rakiple yapılabileceği gibi, tamamen farklı bir sektördeki işletmeyle de yapılabilir (Oakland, 1993, p.182).

Sonuca odaklı benchmarking, işletmenin faaliyetlerine uygulanarak etkinlik, verimlilik ve karlılığı artıracak iyileştirmelerin yapılmasını sağlar. Bu yönüyle, sürece odaklı benchmarking işletmenin tüm faaliyetlerini içererek maliyetin düşmesini ve işletmenin işlevsel yeteneklerinin de genel olarak iyileştirilmesini sağlar. Sürece odaklı benchmarking de , rakip işletmelerin bulunduğu konumda nasıl başarılı sonuç alabildiği ve bu sonuçlara nasıl ulaşabildiği öğrenilmeye çalışılır (Dalay, 2002, s.187)

Sonuca odaklı benchmarking de, en iyi sonuçlara sahip işletmeleri yakalamak veyahut daha iyi neticeye ulaşmak için kullanılan bir benchmarking türüdür. İşletme, rakiplerinin elde ettiği sonuçlarla kendi sonuçlarını karşılaştırır, böylece hem kendi işletmesini hem de rakip işletmenin ne halde olduğunu ve hangi özelliklerinin rakiplerinden ilerde yada geride olduğunu saptar. Bu bir nevi durum tespittir. Amaç ise zayıf yada geride olan işletme süreçlerini iyileştirmeye ve/veya daha da geliştirmeye yönelik bir yapılanmaya ulaşmaktır. Özetlersek; benchmarking yapan



işletme, süreçlerini kendi yöntemleri ile geliştirme ve iyileştirmeye çalışarak sonuçlarını, rakiplerinin en iyi sonuçları yakalamak ve hatta geçmek için kullanır.

“Sürece odaklı (işlevsel) Benchmarking 1980’lerde popüler hale gelmiştir. Ürün odaklı Benchmarking’e amacının nasıl gelişme yapılabileceğini öğrenmek olması bakımından benzer. Ancak iki önemli yönden de ürün odaklı Benchmarking’den farklılaşır. Birincisi, kıyaslamamanın odağı bu durumda bir ürün değil, bir süreçtir. İkincisi, sürece odaklı benchmarking çalışması kıyaslanan işletmenin izni olmaksızın etkin bir biçimde yapılamaz” (Özer, 1999, s.51-53).

Sürece odaklı benchmarking çalışması yapmak, ürüne odaklı bir benchmarking çalışmasını yürütmekten daha kolay olabilmektedir. Bunun sebebi açıktır. Sürece odaklı benchmarking de iyileştirilmesi düşünülen süreç sektörümüz dışındaki bir işletme ile benchmarking yapılarak da uygulanabilir. Böylece doğrudan rakibimiz olmayan bir işletme ile tüm bu çalışmaları yapabiliriz bu da işimizi kolaylaştırabilir. Oysa ürüne odaklı benchmarking de doğrudan rakiplerimizle muhatap olabileceğimizden, bilgi paylaşımı gibi bazı stratejik konularda problemler yaşanabilmektedir.

Sürece odaklı benchmarking, ürüne odaklı benchmarking den daha kolay uygulanabilirliği, benchmarking ortağımızın, bilgi paylaşımına bakışından ileri gelmektedir. Bilgi paylaşımı noktasında; bize rakip olmayan işletmeler, rakip olan işletmelere göre daha rahat bir tavırla hareket edecektir.

3.2.1.3. Stratejiye Odaklı (Stratejik) Benchmarking

Stratejik Benchmarking, en iyiyi bulmak için, başarılı bir stratejinin oluşturulmasının sağlanması maksadıyla, en iyi olan işletme stratejilerine bakarak, kendi işletmemizle karşılaştırmak suretiyle uygulanan bir benchmarking türüdür.

Stratejik benchmarking; işletmenin stratejik niyetini, kıyaslanan işletme ile benchmarking etmekle başlar. Başka bir deyişle, başarının sırlarını öğrenmeye

girişmeden önce, rakibin başarıyı nasıl tarif ettiği ile başlanmalıdır (Miller et al, 1992, p.22).

Stratejik benchmarking, “Başarılı işletmelerin uyguladıkları stratejileri ve bu stratejiler içindeki temel unsurların mercek altına alınması ve kıyaslamaya tabi tutulmasını gösterir” (Bumin vd ark., 2002, s.91).

Stratejik benchmarkingi uygulamadaki amaç, gerçekten de başarılı ve en iyi olan işletmelerin başarı sırları nelerdir, bu başarının arkasındaki stratejiler nelerdir, ben bunları kendi işletmemde nasıl uygulaya bilirim ve başarılı olabilirim sorularına yanıt aramaktır.

Stratejik benchmarking, hem zor hem de uzun vade gerektiren bir benchmarking türü olduğu için pek yaygın kullanılan bir tür değildir. Bu durum, bu benchmarking türünün diğerlerine göre daha önemsiz olmasından değil, uygulama sürecinin zorluklarından ve ancak uzun vadede verimli sonuçların alınabilmesinden ötürüdür.

“Stratejik benchmarking, başarılı olarak kabul edilen işletmelerin ardında yatan stratejiyi ortaya çıkarmaktadır. Bu kıyaslamayı uygulayan işletme rakibinin başarısının sırrını öğrenmeye kalkmadan önce başarıyı nasıl tanımladığı üzerinde düşünmek zorundadır. Özellikle işletmelerin orta ve uzun vadeli faaliyetlerinde yönlendirici nitelikte temel kararlar almalarında çok önemlidir. Diğerlerine göre de elde edilen bilgiler genel ve kesinliği daha düşük bilgilerdir ama kullanım uygulanabilme açısından daha uzun ömürlüdür” (Ekmekçioğlu, 2003, s.4).

Stratejik benchmarking yaparken amaç diğere benchmarkingler de olduğu gibi başarıyı, kıyaslayarak elde etmektir ama burada bir sorunun cevabı çok önemlidir, “başarı nedir?”. Bu soru önemlidir. Çünkü en iyi olarak tanımladığımız bir işletmenin başarı tanımlamasıyla bizim başarı tanımlamamız aynı olmayabilir. Bu da bizi daha iyiye götürmek yerine aslında başarısız bir sonuca götürebilir.

Bu durumun ortaya çıkmaması için yapılması gereken, önce kendi işletmemizin başarısından ne anladığına ve nasıl tanımladığına bakmak sonra da stratejik benchmarking yapacağımız ortağı seçerken onun başarı tanımlamasının bize uygun olup olmadığı konusunda dikkatli olmak gereklidir. Başarı tanımlamaları benchmarking ortağı ile uyuyorsa kıyaslama ve iyileştirme sürecini uygulamalıyız. Bu nokta çok önemlidir ve dikkat edilmesi gerekir.

“Stratejik benchmarking hedefler üst yönetim tarafından belirlenir. Burada işletme ile rakibi arasında birebir kıyaslamalar yapılır. Buna ek olarak stratejileri de çevresel bir plandaki özel konulara temas eder” (Ekmekçioğlu, 2003, s.4).

Başarılı olarak kabul edilen işletmelerin, bu başarı sırrı, stratejik benchmarking yolu ile tespit edilebilir. Böyle bir benchmarking çalışması; işletmelerin özellikle orta ve uzun dönemli faaliyetleri ve temel kararlar almada yönlendirici rol oynaması açısından önemlidir (Tekçe, 2002, s.4).

Stratejik benchmarking kavramı, “Stratejik Planlama” kavramı ile yakından ilişkili olduğundan sorumluluk alanı daha çok üst düzey yöneticileri kapsar.

Stratejik benchmarking çalışması, benchmarking yönetimi uygulamaya benzer. Bununla beraber amaç yeni bir strateji yaratmaktır. Yönetim, stratejik benchmarking ile rekabet edebilen bir avantaj sağlamak istemektedir (Rao et al, 1996, p.577-578).

3.2.2. Seçilen Ortağa Göre Benchmarking Türleri

Seçtiğimiz benchmarking ortağını göre benchmarkingi sınıflandırdıysak dört tür çalışma çıkar karşımıza bunlar:

- İçsel Benchmarking
- Rekabetçi Benchmarking
- Sektör Dışı Benchmarking

3.2.2.1. İçsel Benchmarking

İçsel Benchmarking, organizasyonun bir bölümündeki iş proseslerinin, diğer bölümlerde ki proseslerden daha etkili olabileceğini kabul eder. İçsel benchmarkingde ki amaç; bir organizasyonda ki performans standartlarını tanımlamaktır. Bu suretle önemli miktarda bilgi paylaşımı içsel benchmarking ile elde edilebilir. Birçok organizasyon, kendilerinin en iyi uygulamalarını tanımlayarak ve de sonrasında bilgiyi diğer bölümlere aktararak çok çabuk kazanımlar gerçekleştirebilirler (Spendolini, 1992, p.16-17).

İçsel benchmarking, kendi işletmemizde ki farklı departmanlarda uygulanabildiği gibi, grup işletmeleri arasında da uygulanabilen, iç süreçlerimizi iyileştirmek için kullanılan benchmarking türüdür.

İşletme içindeki, benzer süreçler kıyaslanır. Böylece kendi iç süreçlerimiz kıyaslanırken aynı zamanda işletme dışına bilgi sızdırılmamış olur. Ancak içsel benchmarkingın küçük işletmelerde uygulanması bazen mümkün olmayabilir (Ertürk, 2000, s.272).

Bu tür benchmarking'e, İşletme İçi Benchmarking (Internal Benchmarking) de denir. Kendi işletme içinde yapabileceğimiz gibi, aynı holdinge bağlı farklı işletmeler arasında da içsel benchmarking uygulanabilir. Buna örnek vermek gerekirse; Sabancı Holding bünyesindeki "Kordsa" işletmesi kendi içindeki faaliyetleri birbirleri ile kıyaslama yapabileceği gibi aynı holdinge bağlı örneğin; "Bossa" şirketi ile de kıyaslamaya gidebilir. Her iki durumda İçsel Benchmarking kapsamındadır.

İçsel benchmarking, işletmenin bir bölümünde ki faaliyetlerin iş süreçlerinin diğerlerine oranla daha etkin ve verimli olduğu varsayımından hareket eder. İçsel benchmarking'ın amacı, bir işletmenin kendi iç performans standartlarını belirlemektir. Pek çok işletme, en iyi içsel süreçlerini karşılaştırıp, elde ettiği bilgileri diğer bölümlere aktararak anında kazanç sağlayabilmektedir. Bir işletme rekabet

üstünlüğü elde etmek ve de en iyi olmak için benchmarking'i uygulamaya karar verdiğinde yapabileceği en doğru davranış öncelikli olarak içsel benchmarking yapmasıdır.

Bunun nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Özer, 1999,s. 57-58):

- İşletme, kendi yapısını ve süreçlerini daha iyi tanıyacaktır.
- Eksiklerini yine kendi doğrularıyla tamamlayıp, verimlilik ve performansını artıracaktır. Böylece daha etkin olacaktır.
- Yönetmel aracın nasıl uygulanması gerektiğini bu uygulamayla daha kolay öğrenecek ve bu da daha sonraki çalışmalarında işini kolaylaştıracaktır.
- İşletme, çözüm kendi içindeyken arayıp zaman ve para kaybetmekten kurtulacaktır.

3.2.2.2. Rekabetçi Benchmarking

Rekabetçi benchmarking, rakip firmaların süreçlerinin doğrudan incelenmesine dayalı bir benchmarking türüdür. Amacı ise; rakiplerin ürünleri, süreçleri ve sonuçları hakkındaki bilgileri teşhis ederek, bu bilgileri kendi işletmemizdeki süreçlerle kıyaslamaktır. Böylece rakibimizin, bizden hangi yönden üstün olduğu ve neden üstün olduğu araştırılmış olur. Elde edilen sonuçlar işletmemizin yapısına uygun şekilde uyarlanarak kalite iyileştirilmesi, performans artışı ve rekabet gücünün artması sağlanır (Tekçe, 2002, s.1).

Rekabetçi benchmarking, işletmenin doğrudan rakibi olan işletmelere ait bilgileri ve sonuçları elde edip sonra da bu verileri kendi işletmemizle kıyaslamaktır. Rekabetçi benchmarking de amaç; rakip işletmenin ürünleri, süreçleri ve iş alanlarında elde ettiği sonuçları edinip kendi işletmemize avantaj sağlayacak şekilde uygulama yapmaktır.

Bu tip kıyaslama aynı müşteri tabanına mal ve hizmet sunan kuruluşlar arasında yapılıyorsa rekabete dayalı kıyaslama vardır. Bu tür kıyaslamada, işletme, kendisini

ve rakiplerini iyi tanımalıdır. İşletme, kendi iş süreçlerinin ne durumda olduğunu belirlemiş ve pazardaki durumunu belirlemiş olmalıdır. Daha sonrada rakibin yani kıyaslanacak benchmarking ortağının seçimine karar verilir ve kıyaslama çalışmaları başlar. Rakip işletmelerin sadece sonuçlarına bakılarak yapılan benchmarking çalışması, sonuçların kıyaslanması şeklinde olmakta fakat rakiplerin bu sonuçlara nasıl ulaştığı hakkında işletmelere katkıda bulunmamaktadır. Dolayısıyla da rekabetçi benchmarkingın yararları bu yöntemde sınırlı kalmaktadır (Pekdemir, 2000, s.24-25).

Rekabetçi benchmarking, diğer benchmarking türlerine göre, bilginin paylaşılması ve de işbirliğinin yapılması yönünden daha çok güçlüklerle karşılaşabileceğimiz bir benchmarking türüdür. İşletmeler, güçlü olduğu alanlarda rekabet avantajını kaybetmemek için stratejik davranmalı ve de benchmarking ortağına bu tip bilgileri vermemeye gayret etmelidir. Rekabetçi benchmarking, işletmemizin ve rakibinizin konumunu anlatır; ama işletmenin o noktaya nasıl ulaştığını anlatmaz. Her iki taraf için olumlu getirilerinin olabileceğinin ve en iyilerin bile öğrenebilecekleri şeyler olduğunun göz ardı edilmemesi gerekir. (Gürsözlü, 2001, s.2).

Rekabetçi benchmarking; adından da anlaşılacağı gibi rakip işletmeler arasındaki bir benchmarking türüdür. Benchmarkinge konu olan işletmeler performans artışı sağlama, verimlilik elde etmenin yanında aslında rekabet gücünü artırma ve üstünlük sağlama mücadelesi içindedir. Dolayısıyla da aslında yapılan iş, tehlikeli bir iştir. Bazı yazarlar bunu düşmanla yapılan dansa benzetmektedir.

Rekabetçi benchmarking' de amaç; rakiplerin ürünleri, prosesleri, iş sonuçları hakkında bilgilerin tanımını yapmak ve kendi organizasyonumuzdakilerle kıyaslama yapmaktır. Rekabetçi benchmarking piyasadakilere göre organizasyonumuzun ürünleri, hizmetleri, proseslerinin yerini belirlemede faydalıdır (Spendolini, 1992, p.18-19).

Aslında rekabetçi benchmarking, ender görülen bir uygulamadır. Çünkü rakiplerle bilgi paylaşımı gerekmektedir ve dolayısıyla da rakip olan işletmeler ne derece rakibine bilgi aktarımı sağlayacaktır yada bilgi aktarımında ne kadar dürüst ve ahlaki davranacaktır. Tabii ki bu tip sorulara cevap aramak ve doğru cevaplara ulaşmak son derece zordur. Ayrıca rekabetçi benchmarkingi uygulayacak işletmelerden hangisi diğerine üstünlük sağlayacaktır, diğer bir tabirle hangisi “en iyi” olacaktır. Tüm bu sorular, bu tür benchmarkingi başarılı ve dürüst şekilde uygulamanın güç olduğuna işaret etmektedir. Rekabetçi benchmarkingi yapacak olan işletmeler neticede rakiptirler ve de birbiriyle aslında düşmanlardır. Düşmanla işbirliği yapmak , bazen avantajlı bazen de tehlikeli bir durum oluşturmaktadır.

3.2.2.3. Sektör Dışı Benchmarking

Sektör dışı benchmarkingin özü; farklı uygulamaları, değişik ve yaratıcı fikirleri başka sektörlerden öğrenip, kendi işletmemize bunu uygulamaktır. İşletmeler bu uygulamayı; rekabet üstünlüğü, farklılık yaratmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla uygulanabilmektedirler.

“Aynı sektördeki işletmeler birbirlerini takip ettiklerinde, sektör bir süre sonra sıradan uygulamalara sahip olur. İşletmelerin iyileşmeleri yavaşlar. Diğer taraftan, kıyaslama çalışması yapmak için kuruluşların mutlaka aynı sektörden olması gerekmeyebilir” (Pekdemir, 2000, s.25-26).

Bu durumda sektör dışı benchmarkinge yönelmek avantaj sağlayabilir. Buna örnek olarak, benchmarking unsurları arasındaki “rekabet” adlı bölümde THY örneğini verilmiştir. THY, yemek servisini geliştirmek için havayolu hizmet sektörü yerine, bir restoranın yemek servisi şeklini kıyaslama yapabiliyordu. Bu durumu sektör dışı benchmarkinge örnek olarak gösterilebilir.

Sektör dışı benchmarkingin uygulama gücü çekişimiz yanlarına karşın kolay uygulanabilir tarafı da vardır. Farklı sektörlerde olduğundan direk rakibimiz olmayan bir işletmeyle benchmarking yapmak amacıyla işbirliği oluşturmak daha

kolay olabilmektedir. Bir diğer yönü de sadece sektör içinde sınırlı kalmadığımızdan daha geniş bir benchmarking sahamız oluşmaktadır. Böylece benchmarking uygulama sınırlarımızı genişletmiş oluruz.

Sektör dışı benchmarking uygulaması bizi kendi sektörümüzde çok avantajlı ve de rekabet üstünlüğü üst düzeyde olan bir seviyeye ulaştırabilir. Burada dikkat edilecek husus, benchmarkingi yapacağımız sektördeki işletmenin, kendi işletmemizin faaliyetlerini geliştirici unsurları taşıyıp taşımadığına dikkat etmek ve kendi işletmemizdeki uygulanabilirliğine bakmak gereklidir.

3.3. Benchmarking Süreci

Benchmarking de amaç; bir organizasyonun performansını artıracak şekilde değiştirmektir. Daha da ötesi uygulama için onun içine inşa edilmiş dengeli bir süreçtir. Bir iş prosesi incelemesi veya iş performansı ile ilgili bir ölçümün ötesindedir (Watson, 1993, p.4-5).

Benchmarking yapmak; hazırlıksız, hemen ve kolayca uygulanabilen, basit bir yöntem değildir. Belirli bir sürecin olduğu, işletmelerin bazı ön hazırlıklar yapması gerektiği, belirli bir zaman gerektiren, maliyeti olan ve de özenle yapılması gereken bir çalışmadır. Dolayısıyla da kıyaslama süreci adım adım uygulanması gereken hassas bir süreçtir.

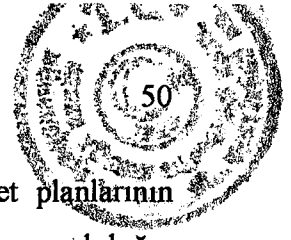
Benchmarking sürecinin amacı, rakiplerimiz tarafından ulaşılan müşteri tatminini aşan bir müşteri tatmini ile devamlı olarak anahtar iş prosesini geliştirmektir (Watson, 1992, p.24).

Benchmarking süreci, diğer işletmelerin nasıl yaptığını öğrenmek, kendi organizasyonumuza uyarlamak ve en iyiye yakalamak veya en iyi olmak yolunda gelişim göstermek için uygulanan bir süreçtir. Öncelikle ne konuda kıyaslama yapacağımıza karar vermeli daha sonra ise performansımızı, zaman ve kaynaklarımıza uygun olarak nasıl başarılı bir şekilde arttırabileceğimizi

düşünmeliyiz. Bunlar içinde en iyiyi bulup nasıl bir yöntem izlediklerini öğrenip, kendi işletmemize uyarlamalıyız. Benchmarking süreci; basit bir süreç olmadığı gibi son derece de özen gösterilmesi gereken bir konudur.

Erciyes Üniversitesi'nin web sitesinde Benchmarking süreci şu şeklide ele alınmıştır;

- 1- Kıyaslama çevresi oluşturulur; bu aşamada kimlerle ne amaçla kıyaslama yapılacağı saptanır. Süreç ve sonuç benchmarking uygulamalarından hangilerinin uygulanılacağına karar verilir.
- 2- Kıyaslanacak süreçlerin seçilmesi ve kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi aşaması vardır, bu aşamada; eğer kıyaslama yapacağımız tür, süreç benchmarkingi ise kıyaslama yapılacak alanda hangi süreçlerin çalışma kapsamına alınacağı ve bu süreçlerde başarıya ulaşabilmek için gerekli olan kritik başarı faktörleri belirlenir.
- 3- Süreç akım şemaları oluşturulur ve değerlendirme ölçütleri belirlenir. Seçilen süreçleri daha iyi kavrayabilmek amacıyla süreç akım şemaları oluşturulur ve kuruluşların süreç etkinlikleri farklılıklarını ortaya koyabilmek için sayısal değerlendirme ölçütleri geliştirilir.
- 4- Veriler toplanır ve analiz edilir. Anket, görüşme ve ziyaretler yolu ile işletmelerin süreç etkinliklerinin sayısal ölçütleri arasındaki farkların nedenleri araştırılır.
- 5- Sonuçlar değerlendirilir. Yapılan analiz sonucunda her süreç için etkin ve en iyi işletmeler belirlenir. Bu işletmelerin başarıya ulaşmadaki kendine özgü uygulamaları, işletme süreçlerini geliştirme ve iyileştirmede kullanılmak üzere örnek alınır.
- 6- Hareket planı oluşturulur. Kıyaslama çalışmasının sonuçları değerlendirilir ve işletmemizin gelişme sağlayacağı noktalar belirlenir. Bu belirlenen noktalara göre hareket planları oluşturulur. Bu hareket planında; planlar ve gelişme aşamaları, kıyaslamanın başlangıç ve bitiş tarihleri yani zaman planı, sorumlu kişi ve birimler, beklenen maliyet ve sonuçların yanında sonuca ulaşma başarısının nasıl ölçüleceği belirlenir.



7- Hareket planının ve sonuçların değerlendirilmesi yapılır. Hareket planlarının hazırlanmasının ardından geliştirme çalışmalarını yürütme sorumluluğu, genellikle kıyaslama takımlarından uygulama takımına/takımlarına geçer. Kıyaslama takımı, uygulama takımını destekler, değişikliklerin nedenlerinin ve onlardan ne beklendiğinin net bir şekilde anlaşılmasını sağlar. Hareket planları değerlendirilir ve gelişme önceden belirlenen çerçevede ölçümlenir. Performans, beklenen seviyede değilse ayarlamalar yapılır.

Benchmarking ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; benchmarking sürecinin, genel bir içerik olmasına karşın değişik şablonlarda ele alındığı görülmektedir. Tabii ki doğrusu organizasyonumuzun kendine uygun bir benchmarking sürecini uygulaması hatta kendi benchmarking süreçlerini oluşturmasıdır. Çeşitli akademisyen ve uygulayıcıların ortaya koyduğu pek benchmarking süreci tanımlaması yapılmıştır.

Örneğin Robert C. Camp, “The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance” adlı kitabında (Camp, 1989, p.16-25):

- 1- Planlama (Planning)
- 2- Analiz (Analysis)
- 3- Bütünleşme (Integration)
- 4- Hareket (Action)
- 5- Olgunluk (Maturity)

Şeklinde benchmarking sürecinin adımlarını tanımlamıştır.

Benchmarking sürecinin adımlarını şu şekilde de ayırabiliriz (Pekdemir, 2000, s.35):

- 1- Planlama
- 2- Veri Toplama
- 3- Verilerin analizi
- 4- İyileştirme



Benchmarking süreci çeşitli araştırmacı ve kuruluşlar tarafından, dörtlü(Juran Enstitute'de), beşli(Robert Camp ve Xerox tarafından), altılı(Alcoa işletmesi), yedili(AT&T kuruluşu) tarafından ele çeşitli şekiller de ele alınmıştır. Bu araştırmada ise şu şekilde ele alınacaktır:

- 1- Benchmarking'in konusunun belirlenmesi
- 2- Benchmarking takımının oluşturulması
- 3- Benchmarking ortağının belirlenmesi
- 4- Verilerin toplanması ve analiz edilmesi
- 5- Hedeflerin saptanması ve planın oluşturulması
- 6- Uygulama ve değerlendirmelerin yapılması

3.3.1. Benchmarking'in Konusunun Belirlenmesi

Bu aşamada, iyileştirmeyi en fazla gerektiren fonksiyon yada süreçlerin hangileri olduğu belirlenir. Hangi benchmarking türünü uygulayacağımızı saptanır. Daha sonra geliştirmek ve iyileştirmek istenilen yeri yada yerleri, hangi aşamada ve kimlerle kıyaslayacağına karar verilir (Dalay, 2002, s.189).

Benchmarking yapılacak, konu ve faaliyetler belirlenir ve benchmarking çalışması bu belirlenen konularda başarılı işletmeler tarafından nasıl uygulandığı araştırılır. Performans ölçüleri belirlenir ve kıyaslama yapacak işletme ile kıyaslama yapılan işletme arasındaki performans farklarını ortaya koymak için veriler ölçümlenir (Pekdemir, 2000, s.37-38).

Ölçümlemede dikkat edilmesi gereken nokta sadece finansal ölçümlemeler değil finansal olmayan performans ölçümlerinin de dikkate alınması gerektiğidir. Finansal olmayan ölçümlemelerin de gerekliliğini daha iyi anlamak için bu tezin birinci bölümünde ki "benchmarking'in yararları" başlığı altındaki "finansal olmayan yararlar"ı dikkate almak gerekir.

İhtiyacımız olan başarı faktörleri ve performans ölçümlerini belirleyerek benchmarking konusu belirlenebilir. Benchmarking konusunda iyileştirmek istediğimiz süreçleri belirledikten sonra ise bu süreçlerde hangi faaliyetleri

gerçekleştireceğimizi ve sıralamasını “akış şeması” oluşturarak bu aşamayı tamamlayabiliriz.

3.3.2. Benchmarking Takımının Oluşturulması

Hangi alanda benchmarking uygulayacağımıza karar verdikten sonra, benchmarking için uygun takımın oluşturulması aşamasına geçilir. Benchmarking çalışmasını planlamak ve geliştirmek için uygun zaman ve faaliyetleri bu takım saptar. Bu yüzden de bu çalışmayı yapacak olan takımı oluşturmak atılacak en önemli adımlardan biridir.

Takım halinde öğrenmek, öğrenen örgütlerin tasarlanmasında son derece önemli bir ögedir. Bireysel öğrenme insanların gelişmesine yardım ederken takım olarak öğrenme örgütsel öğrenmenin kapısını açar. Benchmarking takımları açısından da öğrenme son derece önemlidir (Budak, 2000, s.2).

Benchmarking yaptığımız esnada verilerin sağlıklı bir şekilde toplanması, toplanan verilerin anlamlandırılması ve düzenlenmesi daha sonrada bu verilerin analizi için bir benchmarking takımı oluşturmamız büyük önem taşımaktadır. Benchmarking takımı ayrıca, planlanan çalışmayı yürütecek ve organize edecektir.

Benchmarking süresi, benchmarkingin türüne ve uygulanacak projeye göre değişmektedir. Ancak bir benchmarking projesinin uygulanma süresini ve kimler tarafından hangi aşamalarda uygulanacağı planlanmalıdır. Benchmarking takımı kıyaslama için gerekli çalışmaları planlayacak ve faaliyetleri düzenleyecektir. Genel olarak bir benchmarking takımı (Pekdemir, 2000, s.43-44):

- Kuruluşun kıyaslama uzmanları
- Dış kıyaslama uzmanları ve
- Kuruluş çalışanlarından oluşmaktadır.

Oluşturulacak takımda, takım lideri ve ihtiyacımız olan konularda uzman ve de deneyimli üyelere ihtiyaç vardır. Bir benchmarking takımlarının büyüklükleri değişebilmektedir. Bununla birlikte bir takım için öngörülen büyüklük ortalama altı

kişidir. İşletmenin ve yapacağımız faaliyetlerin büyüklüğüne göre bu sayı artabilir yada azalabilir.

Benchmarking takımını oluşturan kişi sayısı kadar, üyelerin sahip olması gereken özellikler de vardır. Bunlara örnek olarak, iletişim kabiliyetine haiz, takım ruhu olan, gerekli yaratıcılık ve zekaya sahip, motivasyonu yüksek ve de kendisinden beklenen işlevsel uzmanlığa ve deneyime sahip olmalıdır.

3.3.3. Benchmarking Ortağının Belirlenmesi

Benchmarking yapılacak ortağın belirlenmesi konusu çok hassas bir konudur. Çünkü yanlış seçilen bir benchmarking ortağı, pek çok sorunu da beraberinde getirecektir. Başarılı bir benchmarking için ortağın, toplanan bilgiler ışığında ve uygulama süreçlerini iyileştirilmesi düşünülen hedeflere uygun bir ortak olması gereklidir. Ayrıca benchmarking süresinin doğru tahmin edilmesi de son derece önem taşımaktadır. Benchmarking ortağından gerekli bilgiler alınır ve iyileştirme süreçlerimize uygun bir şekilde uygulama planları yapılır. Daha sonra ise değerlendirme yapılarak, çalışmalar rapor haline getirilir (Pekdemir, 2000, s.46-47).

Benchmarking ortaklığı, iyileştirilmesi uygun görülen alanlarda ki en iyi uygulamalara sahip işletmelerle yapılmalıdır. Yalnız burada en iyi olmanın yanında performans düzeyimizi üst düzeye çıkartacak ve de işletmemize adapte edebileceğimiz işletmeler olmasına da dikkat edilmelidir.

Benchmarking yaparken, kıyaslama yapılacak ortaktan alınan bilgiler iyi incelenmelidir. Bilgi toplarken ve bu bilgileri analiz ederken protokoldeki kurallara sadık kalmak ve etik kurallara da riayet etmek son derece önemlidir (Dalay, 2002, s.193).

Performansımızı iyileştirmek ve de en iyiden örnek alarak gelişimi sağlayacaksa bunu yapmaya uygun ortağın seçilmesi gereklidir. Bunun içinde en iyi uygulamalar ve en başarılı işletmelerin belirlenmesi ve de bu işletmelerden bilgi

almak için sistematik bir çalışma başlatılmalıdır. Tüm bunlar en iyi kimdir ve işletme en iyiyle nasıl benchmarking yapılmalıdır soruları akla gelmektedir. Tabii ki alanlarında en iyileri bulmak ve de onları kolay bir şekilde benchmarkinge ikna etmek her zaman mümkün olmayabilir. En iyi kavramının göreceli oluşu bizi bazı kriterlere göre ayırım yapmaya itmektedir. Performans ölçümleri, kritik başarı faktörleri, sektör liderleri..vb gibi ölçütler bize bu konuda yardımcı olabilmektedir. Bunların yanında benchmarking örgütleri, uzman kuruluşlar, benchmarking danışmanları, ödüllendirme kuruluşlarının değerlendirmeleri, medyadaki ciddi araştırma sonuçları, çok uluslu şirketler de bize benchmarking ortağımızı ve en iyiyi seçmede yol gösterici olabilmektedir.

Benchmarking ortağının kıyaslama için doğru ve sağlıklı bilgiler vermesi ve de çalışmaya katılım isteği çok önemlidir, zira benchmarking ortağından onay alınmadığı takdirde zaten böyle bir çalışma yapılamaz. Özellikle rekabetçi benchmarking'de benchmarking ortağımız ile çalışma yapmak son derece zordur. Çünkü ortağımız aynı zaman da rakibimizdir. Durum böyle olunca en iyi uygulama ile benchmarking yapmak bazen imkansızdır. Böyle bir sürece gidilse bile, benchmarking ortakları arasındaki bilgi alışverişi esnasındaki ahlaki kurallara ne kadar uyulacağı, gizli olan ve belki de üstünlüğünü o bilgiye borçlu olan işletmeler ne denli bu paylaşımında dürüst olacağı da belirsizdir. Dürüst davranırsa bile belki de işletmenin kendi iç stratejileriyle çatışan bir durum ortaya çıkacaktır.

3.3.4. Verilerin Toplanması ve Analiz Edilmesi

Verilerin toplanması ve analiz edilmesinde ilk adım gereken bilgilerin toplanması için kullanılacak bilgi kaynaklarının belirlenmesidir. Benchmarking için elde edilen bilgiler, çok çeşitli yollardan işletmeye ulaşmaktadır. Burada önemli olan, bilgi edinme de geçerli ve güvenli bir yol izlemektir. Verilerin sağlıklı olması ve başarılı bir analizin yapılması benchmarking'in bu aşamasında son derece önemlidir.

Bu aşamada işletme içinde önceden belirlenen süreçlerin aynısını yada benzerini, başarıyla ve en iyi şekilde uygulayan başka bir işletme bulunmalıdır.

İşletme içi süreçleri analiz ederken ortaya ölçülebilir değerler çıkacaktır. Bu değerler ve elde edilmiş yöntemleri ile kıyaslanacak şirketin değer ve yöntemleri ile uyumlu olmalıdır. Tersisi durumunda benchmarking başarıya ulaşamaz.

Benchmarking takımı tarafından, benchmarking ortaklarından doğru verilerin toplanması ve analiz edilmesi, benchmarking çalışmasının başarısı için çok önemlidir. Zira yanlış ve eksik veriler başarılı bir benchmarking uygulamasının önünde ciddi bir engeldir. Veri toplama ve analiz etme sürecinden önce işletmenin başka bir işletme ile benchmarking çalışması yapabilmesi için süreçlerini, ürünlerini, hizmetlerini, güçlü ve zayıf yanlarını tanımlamalıdır. Bununla birlikte diğer işletmeleri de iyi gözlemlemeli ve faaliyetlerine dikkat etmelidir. Benchmarking ortağından alınması gereken verileri toplayabilmek için çeşitli yöntemler vardır, bunlar (Pekdemir, 2000, s.59):

- Telefon görüşmeleri
- Kişisel görüşmeler
- Kuruluş ziyaretleri/doğrudan gözlemleme
- Anketler
- Yayınlar/medya
- Arşiv araştırmaları şeklinde tanımlayabiliriz

Görüldüğü gibi veri toplamada kullanılan yöntemler çeşitlidir. Veri toplamada hangi yöntemi ele alırsak alalım, kendilerine has avantaj ve dezavantajlarının olduğunu görürüz. Bazı araştırmalarda birkaç yöntemin bir arada kullanıldığı da görülür.

Örneğin; telefon görüşmelerinin, avantajlarından biri ucuz ve kısa zamanda bilgi sağlaması olurken, dezavantajlarından biri de ayrıntılı bilgi edinme olanağının sınırlı oluşudur (İslamoğlu, 1998, s.49-50).

Verilerin toplanması ve analiz edilmesi sonunda elde edilen bilgiler, performans farkını ortaya koyar nitelikte olmalı ve de bilgiler karşılaştırılarak tablo, şekil grafik haline getirilmelidir.

Veri toplama aşamasının amacı; analiz için gerekli bilgilerin toplanmasıdır. Öncelikle işletme kendi içinde bu sürece başlamalıdır. Veri toplama işlemi en kritik aşamalardan birisidir. Bu yüzden kullanılacak metot ve program dikkatle takip edilmelidir. Belirlenen benchmarking konusu veri toplamaya yöntemine de öncülük eder. Örneğin; anket yöntemiyle toplanacak verilerin niteliğini, belirlediğimiz benchmarking yöntemine uygun bir şekilde ayarlarız. Bilgilerin karmaşıklığı yada projenin kapsamını bunu belirler. Verilerin toplanmasında bilgili, yetenekli ve de tecrübeli kişilerin yardımını almak veri toplama işleminin geçerliliğini ve güvenilirliğini arttırmaktadır.

Elde edilen bilgiler derlenir ve analiz edilmek üzere sınıflandırmalar yapılır. Analiz etmeden önce bilgilerin doğruluğundan emin olmalı ve eksiklikler varsa giderilmelidir. Veri toplamadan sonraki safha bilgilerin analiz edilmesidir. Toplanan ve derlenen bilgiler artık işlenecek duruma gelmiştir. Bilgilerin tutarsız olup olmadığının kontrolünden sonra gerekli analizler yapılır.

Kısacası analiz süreci, başarılı uygulamaların değerlendirilmesidir. Toplanan verilerin incelenip analizi, işletmeler için başarıya ve hedeflere ne kadar ulaşıldığının kısacası etkinliğinin de analizi olacaktır.

3.3.5. Hedeflerin Saptanması ve Planın Oluşturulması

Benchmarking ortağının en iyi uygulamaları nasıl yaptığına dair bilgiler elde edilir ve iyileştirilmesi istenen süreç ile bu uygulamalar kıyaslanır. Kıyaslama sonucunda performans farkları belirlenir. Bu farklılıkları gidermek ve iyileştirmeyi sağlamak için, performans farklarının nedenleri ve nasıl o performansa ulaşılacağı konusu baz alınarak istenilen hedefler belirlenir. Kıyaslayan işletme, mevcut performansını dikkate alarak daha iyi bir performans gerçekleştirmek için ulaşmak

istediği düzeye erişmek hatta daha da yüksek düzeye çıkmayı hedefleyebilir. Planlanan hedeflere bir seferde yada kademeli bir girişimle ulaşmak isteyebilir. Hedefler belirlenirken unutulmaması gereken hususlar vardır. Bunlar (Pekdemir, 2000, s.60-61):

- Hedefler açık olmalıdır
- Ulaşılabilir olmalıdır
- Ölçülebilir olmalıdır
- Motive edici olmalıdır
- Çalışanları sonuca yönlendirmelidir
- Başarı ile ilişkilendirilmelidir
- Hedefler, uygulayıcıların katılımı ile belirlenmelidir.

Bu aşamadan sonra ise uygulama aşamasına geçilir.

3.3.6. Uygulama ve Değerlendirmelerin Yapılması

Bu aşamada; benchmarking yapan işletme, veri ve hedefleri koymak ve benchmarking yapılan konuda en iyi olmak, liderliği ele geçirmek için uygulama aşamasına özen göstermelidir. Uygulamadan alınan sonuçlar daha önce belirlenen hedeflerle karşılaştırılır ve ne derece başarılı olunduğu ve uygulamanın etkinliği değerlendirilir.

Benchmarking uygulamasının sonucunda ortaya çıkan verilerin etkin bir şekilde uygulanıp uygulanmadığının kontrol edilmesi, aynı zamanda benchmarking çalışmasının gerçekten ne kadar yararlı olduğunun belirlenmesi açısından bu aşama önemlidir. Hedeflenen iyileşmeye, hedeflenen sürede ulaşıp ulaşılmadığı da gene bu aşamada değerlendirilir. Yani benchmarking çalışmasının başarısı değerlendirilir. Bu nedenle değerlendirme sırasında benchmarking çalışmasının tüm aşamaları gözden geçirilmelidir. Tüm bu aşamaları inceleyen ve çeşitli sorunların belirtildiği kontrol listesi de hazırlanmalıdır. Hazırlanan kontrol listesindeki sorulara alınan cevaplarla yapılan benchmarking çalışması değerlendirilir. Değerlendirme çalışması esnasında iyileştirme hedeflerinin ve değerlemenin

yapıldığı gelişmeyi ortaya koyan tabloların oluşturulması yapılacak değerlendirmenin daha rahat yapılmasını sağlar. Yapılacak karşılaştırma sonucunda hedeflere ne ölçüde ulaştığımız belirlenir. Hedeflenen performans değerlerine ulaşıldığında ise uygulama standart hale getirilir. Değerleme sonucu başarılı olmazsa o alanda yeni bir benchmarking çalışması yapılmalıdır. Benchmarking çalışması esnasında yapılan tüm faaliyetleri, benchmarking konularını, benchmarking takımını, benchmarking takvimini, tablolar halinde analiz edilmiş bilgileri, bilgi kaynaklarını, metodolojiyi, elde edilen bulguları ve ulaşılan sonuçları gösteren bir raporun hazırlanması, benchmarking çalışması yapmanın bir gereğidir. Bu rapor, benchmarking ortağı ile ilgili bilgileri içerdiği gibi, işletme içi bazı bilgileri de içermesi nedeniyle aynı zamanda işletmenin veri tabanını oluşturmaktadır (Pekdemir, 2000, s.62).

Uygulama aşaması, KalDer'in "Kıyaslama" adlı yayınında konuya şu şekilde yaklaşmıştır. Benchmarking takımlarının elinde bulunan veri, hedef koymak ve benchmarking yapılan konuda liderliği yakalamak için kullanılır. İşletmeyi liderliğe yükseltecek değişikliğin ne olacağı konusunun belirlenmesinde şu adımlar uygulanır (KalDer, 2000, s.35-37):

- 1- Bulguların yazılması
- 2- Bulguların duyurulması
- 3- Hedef belirleme
- 4- Uygulama takımının oluşturulması
- 5- Uygulama planı hazırlanması
- 6- Uygulama

Sonuç olarak, sürekli değişim ve gelişim içinde bulunan yeni metotların bulunduğu işletme yönetimi ortamında benchmarking çalışması yapmak artık bir zorunluluktur. Benchmarking çalışmasının yapılacağı işletmelerin dinamikleri ve içinde bulunduğu koşullar gözönüne alınıp uygun benchmarking türü ve uygun bir benchmarking süreci uygulanmalıdır. En iyi olma ve başarılı bir benchmarking uygulaması için süreçteki her bir aşama itina ile uygulanmalıdır. Benchmarking uygulaması süreklilik kazanmalı ve hedeflenen performansa ulaşılmalıdır.

4. İŞLETMELERDE BENCHMARKİNG ARAŞTIRMALARI VE DEĞERLENDİRMELERİ



4.1. Değişim Kavramı ve Değişim Yönetimi

Heraklitus'un "her şey akar, hiçbir şey sabit değildir" sözü bize değişimin var olduğunu ve sürekli olduğunu anlatır.

Değişim kavramı aslında olağan ve rutindir. Çünkü; değişim doğanın temelinde varolan bir şeydir. İşletmeler için de değişim olağandır. İşletmeler, varolabilmek için değişmek ve gelişmek zorundadır (Dalay, 2002, s.103).

Değişim, planlı yada plansız bir şekilde olabilir. Bir ortamın, bir süreç yada bir sistemin, belli bir durumdan başka bir duruma geçmesidir. Değişme olgusu hem bir yön belirlemez hem de kesin bir değer yargısı taşımaz (Güney, 2000, s.52).

Değişim, yeniliklere ve değişmelere uyum sağlama yada mevcut bir durumdan yeni bir duruma geçmek şeklinde tanımlanabilir (Dalay, 2002, s.103).

İşletmeler de, hızla değişen dünyaya ayak uydurabilmek için çaba sarf ederler. Bu çaba var olabilme ve mevcudiyetini devam ettirmek içindir. Dolayısıyla işletmeler de değişmek zorundadır ama bu değişim zamanında olmalıdır. İşte "değişim" kavramı bu noktada önem kazanır.

İşletmedeki sistemler son derece karmaşıktır. Hızlı teknolojik değişimler ve rekabet avantajını koruma ve artırma isteği karşısında üst düzey yöneticiler çözüm peşindedirler (Boody, 1999, p.297).

Yönetim; plan yapma, kaynak ayırma, sorun çözme, karar alma, işlemleri yönetme ve denetimi elde tutma gibi her biri aşılması güç faaliyetleri içerir. Başarılı

bir yönetici tüm bu faaliyetleri ve etkileşimleri iyi kullanmak zorundadır (Keenan, 1996, s.5).

Bugünün yöneticileri için rekabet gücünü artırmak, değişim ve gelişim stratejilerini, hedefler doğrultusunda yönetmek çok önemlidir. Değişim sancılı bir süreçtir. İnsanlar değişiklikten çoğu kez korkarlar. Değişim sürecinde dikkatli olmak gerekir (Hodgetts, 1990, p.79).

Değişimi başarabilmenin sırrı değişimi iyi yönetmekten geçmektedir. Sadece değişim yapılması değil, yerinde ve zamanında yapılması “değişim yönetimi” kavramının önemine vurgu yapmaktadır.

Peter Drucker “Gelişme hiçbir zaman sona ermeyecek bir süreçtir” demiştir. Gelişme süreklilik arz eden bir süreçse eğer, değişim de sona ermeyen bir süreçtir. Yaşamın her safhasında değişim vardır. Çevremiz sürekli bir değişim içindedir. Yaşamın doğası gereği değişim vardır (John Cornell, 1996, p.23).

Değişim sürecinde, yapılan uygulamaları hayata geçirirken çevreyle uyumlu olmasına dikkat edilmelidir. Değişim, sadece kendine özgü ve uyumlu uygulamalardan oluşmaz. Değişim, içinde bulunduğu makro çevre ile de uyumlu olmalıdır (Boody, 1999, p.304).

Sürekli olarak değişen koşullar, küreselleşen ekonomiler, uzmanlaşmanın ve bilgi yoğunluğunun artması, insanların sürekli olarak eğitime gereksinim duyması, gelişen toplum ve ekonomiler ve rekabetin artması, işletmelerde sürekli gelişmeyi ve değişmeyi zorunlu kılmıştır (Dalay, 2002, s.103).

Günümüzde artık işletmelerin değişimin gerekliliğinden çok işletmelerin yeterli hızda değişmesi ve bu değişimin süreklilik kazanması önem taşımaktadır. Zira işletmelere değişebilme yeteneğinin yerleştirilmesi ve değişimin bir kültür haline getirilmesi gerekmektedir (Koçel, 2001, s.543).

Değişimi planlamak ve yönetmek için yeterli kaynağın, ekipmanların ve eğitimin yeterli olması gerekir. Ayrıca değişimin gerçekleştirilebilmesi için üst düzey yöneticilerin desteğinin alınması gereklidir (Boody, 1999, p.300-301).

İnsan için geçerli olan çevresel değişimler, işletmeler içinde geçerlidir. İşletmeler çevrelerindeki değişimlere uyum sağlamak için değişim yönetimini iyi uygulamak zorundadırlar. İşletmelerde değişim, kolay uygulanabilir bir şey değildir. Bu da işletme yöneticilerinin sorumluluğunu artırmaktadır. Konumuz olan işletmelerde ki değişim yönetimi günümüzde önemli bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Değişim yönetimi, yöneticinin, işletmede uygulamayı amaçladığı stratejiyi, politikayı ve süreçleri yönetmek için yapılan faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerin düzenlenmesi ve işletmelerin bu değişime ayak uydurabilmesi gerektiğini çalışanlara anlatmak gerekir (Dalay, 2002, s.104-105).

İşletmeler, işletme proseslerini, teknolojik alt yapılarını ve fiziksel yatırımlarını yeniden yapılandırmak zorunda kalabilmektedir. Tüm bu yapılandırmalar için değişim yönetimini etkin bir şekilde kullanmak gerekir (Boody, 1999, p.298).

Değişim hayatın her aşamasında vardır. İşletmelerde bundan, dolaylı veya dolaysız olarak etkilenmektedir. Bu etkinin işletme lehine olması için değişim ve gelişimi gerektiği zamanda gerektiği şekilde yapmak gereklidir. Bu da değişim yönetiminin konusudur zaten.

İyi bir yönetici, ihtiyaçları belirler ve içinde bulunduğu şartların gerektirdiği değişimleri yapar. İşletmesinin gelişmesini, rekabet gücünün artmasını ve daha da önemlisi mevcudiyetinin devamını sağlar. Unutulmamalıdır ki her hareketin ileriye olmadığı gibi her değişim de faydalı değildir. Değişim, gelişime yol açmalı ve işletmeye avantaj sağlamalıdır.

Bu çalışmada değişim yönetimi kullanılarak işletmeler arası benchmark (kıyaslama) yapılmıştır. İşletme performansına etki eden 3 faktör(enformasyon sistemlerinin etkinliği, değişim yönetiminin etkinliği, işletme rekabet stratejisinin etkinliği) seçilmiştir. Gerek küçük, orta, büyük ölçekli işletmeler arasında gerekse hizmet ve imalat sektörü diye ayrılmış, ilişkileri kıyaslanmış ve analiz edilmiştir.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

4.2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada değişim sürecinin özellikleri, enformasyon sisteminin etkinliği, işletme rekabet stratejisinin etkinliğinin ve işletme performansı arasındaki ilişkilerin ortaya konması ve işletmeler arasında benchmark (kıyaslama) yaparak performans ilişkilerini ortaya koymaktır.

4.2.2. Araştırmanın Önemi

Hızla değişen dünyaya ayak uydurabilmek için değişim şarttır. Bu araştırmada “değişim yönetimi” anketi uygulanmıştır. Bu ankette işletme performansını etkileyen faktörlerden üç tanesi kullanılmıştır.

Değişim yönetimi, beraberinde gelişimi ve performans artırımını getirecektir. Dolayısıyla da işletmeye bir rekabet avantajı sağlayacaktır. Günümüzde en büyük sorunlardan biri, hızla küreselleşen dünyamızda rekabetin artmasıdır. İşte değişim yönetimi burada önem kazanır.

4.3. Araştırma Metodolojisi

Bu araştırmada veri toplama metodu olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma için hazırlanan anketlerde 1-7 tipi Likert ölçeği kullanılmıştır.

Anket de dört faktörün belirlenmesi için dört grup anket sorusu kullanılmıştır. Bunlar sırasıyla;

- 1- Değişim yönetiminin etkinliğini
- 2- Enformasyon sisteminin etkinliğini
- 3- İşletme performansı
- 4- İşletmenin rekabet stratejileri

Araştırma; imalat ve hizmet sektörlerde ki küçük, orta, büyük işletmeler üzerinde yapılmıştır. Anketler üst düzey yöneticiler tarafından cevaplandırılmıştır. Toplam 150 işletme ile anket yapılmış ve analiz edilmiştir. Ankette 4 ayrı faktörün ölçümü için toplam 31 soru sorulmuş olup soruların faktöre göre dağılımı tablo.4.1' de ki gibidir.

Tablo.4.1. Faktör Dağılımı

	SORU ADEDİ
Değişim yönetiminin etkinliğini	14
Enformasyon sisteminin etkinliğini	5
İşletme performansı	4
İşletmenin rekabet str.'nin etkinliği	8
TOPLAM	<u>31</u>

Bu araştırma anketine cevap veren işletmeler; çalışan kişi sayısına göre küçük ölçekli (1 ile 49 kişi arası), orta ölçekli (50 ile 250 kişi arası) ve büyük ölçekli (250 ve üzeri çalışana sahip) işletmeler olmak üzere 3 gruba ayrılmıştır;

- 1- Küçük Ölçekli İşletmeler
- 2- Orta Ölçekli İşletmeler
- 3- Büyük Ölçekli İşletmeler

Anketteki işletmeler arasındaki diğer bir ayırım ise; sektörel ayırımdır. Burada da işletmeler;

- 1- Hizmet Sektörü
- 2- İmalat Sektörü

Olarak 2'ye ayrılmıştır.

Tablo şeklinde vermek gerekirse 150 anketin büyüklüklerine göre dağılımı Tablo.4.2’ de ki gibidir.

Tablo.4.2. Küçük-Orta-Büyük Ölçekli İşletmelerin Frekansı

<u>İŞLETME TİPİ</u>	<u>FREKANSI / YÜZDESİ</u>
Küçük Ölçekli İşletmeler	49 % 32,7
Orta Ölçekli İşletmeler	32 % 21,3
Büyük Ölçekli İşletmeler	69 % 46,0
<u>TOPLAM</u>	<u>150 % 100</u>

Tablo.4.2’den de anlaşılacağı gibi dağılımda, araştırmada kullanılan işletme anketleri göz önüne alındığında %46’lık bir oranla “büyük ölçekli işletmeler”in ağırlıkta olduğu görülmektedir.

Tablo.4.3. Sektör Frekans

<u>İŞLETME</u>	<u>FREKANSI / YÜZDESİ</u>
Hizmet Sektörü	68 % 45,3
İmalat Sektörü	82 % 54,7
<u>TOPLAM</u>	<u>150 % 100</u>

Tablo.4.3’de Değişim Yönetimi anketine cevap veren işletmeler arasında İmalat sektörünün biraz daha ağırlıklı olduğu görülmektedir.

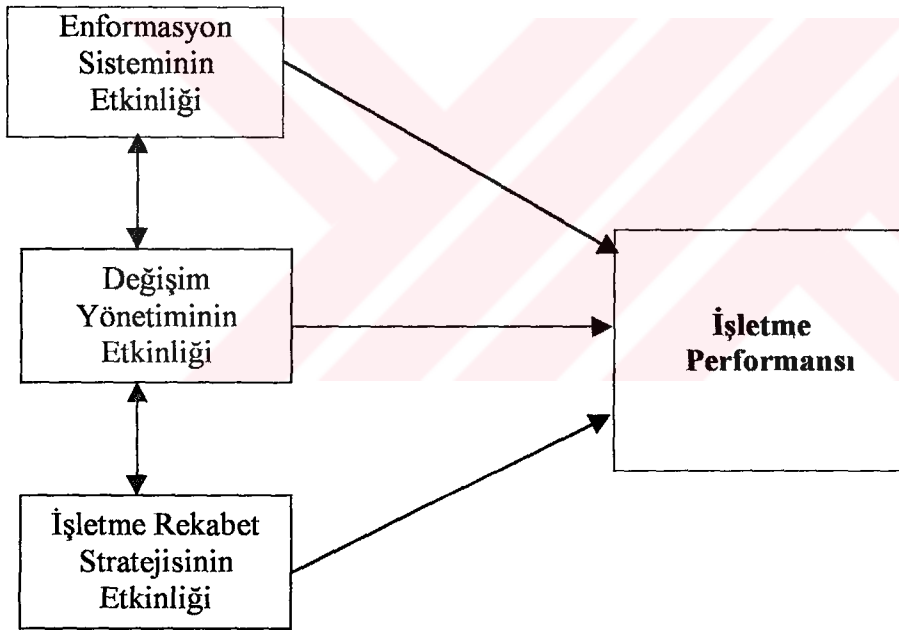
Toplanan veriler SPSS 10.0 istatistiki analiz paket programında değerlendirilmiştir. Değişkenlerle ilgili “Faktör Analizi” yapılmış ve değişkenler arasındaki ilişkileri (hipotezleri) test etmek için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Ortalamalar, standart sapmalar ve Alfa güvenilirlik katsayıları belirlenmiş ve tablolaştırılmıştır.

Araştırmada kullanılan anketin 1.,2.,3. ve 4. bölümleri, Guimaraes ve Armstrong’un “Emprically Testing the Impact of Change Management Effectiveness on Company Performance” adlı 1998 yılı makalesinden alınmıştır. Anketin 5. bölümü ise “işletme rekabet stratejileri” ne belirleyen bölüm ise Huang’ ın “The

Effects of Linkage Between Business and Human Resource Strategies” adlı 2001 yılı makalesinden alınmıştır. Uygulanan anket; toplam 31 sorudan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan 31 sorunun, seçilen 24 tanesi araştırma sonuçlarında veri olarak kullanılmıştır. Korelasyon ve regresyon analiz tabloları da buna göre oluşturulmuştur.

4.4. Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde, enformasyon sisteminin etkinliği, değişim yönetimi uygulamalarının etkinliği ve işletme rekabet stratejisinin etkinliğinin; işletme performansına etkileri incelenmiş ve aşağıdaki model oluşturulmuştur.



Şekil.4.1. Araştırmanın Modeli

İşletme Performansı; araştırma modelimde bağımlı değişken “işletme performansı”dır. İşletme performansına dolaylı yada dolaysız yoldan çeşitli faktörler etki edebilmektedir. Araştırmamda; işletme performansına etki eden 3 değişik faktör ele aldım. İşletme başarısını ölçmenin pek çok yolu mevcuttur. Örneğin karlılık, verimlilik gibi ölçümlerin dışında sektörel kıyaslamalar yoluyla da bu saptanabilmektedir. Bu çalışmada gerek işletme büyüklükleri arasında gerekse

imalat, hizmet sektöründe karşılaştırma yaparak işletmenin pazar payı, gelir seviyesi, karlılık seviyesi ve genel başarı düzeyi gibi performans kriterleri ankete katılanlar tarafından değerlendirilmiştir.

Değişim Yönetiminin Etkinliği; Araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenlerden biri de değişim yönetiminin etkinliğidir. İşletmelerde gerek duyulan değişim faaliyetlerini ne derece başardıklarını ölçmeye yönelik olarak katılımcılara 14 soru sorulmuştur.

Enformasyon Sisteminin Etkinliği; işletmelerde enformasyon sisteminin etkinliğini ölçmek için işletmenin faaliyetlerine olan genel desteği, teknoloji liderliğine enformasyon sisteminin katkısı, işletmenin liderlik pozisyonuna katkısı, teknolojinin nasıl elde edileceği bilgisi ve ana rakiplerle kıyaslamalı olarak teknoloji kullanımının etkinliği bilgisi kriter olarak alınmış ve ankete katılanlar tarafından değerlendirilmiştir. Enformasyon sisteminin etkin kullanımı 5 soru ile ölçülmüştür..

İşletme Rekabet Stratejisinin Etkinliği; işletme performansına etki eden bağımsız faktörlerden birisi de işletme rekabet stratejisinin etkinliğidir. Bu çalışmada işletmenin izlediği rekabet stratejisinin firma performansı üzerindeki etkisini görmek için kalite çemberleri ve iyileştirme takımlarının etkinliği, maliyet sistemleri, farklı birimler arasındaki etkin işbirliği, iş fırsatlarının takibi, sürekli iyileştirme, cazip fiyat, işletmenin yenilik yapabilme kabiliyeti ve genel masraf politikası gibi ölçütler soru olarak anketi dolduranlara sorulmuş ve toplam 8 soru ile işletme rekabet stratejisinin etkinliği ölçülmüştür. Anket de son bölüm olarak kullanılan ve 7'li likert ile ölçümlendirilen bu bölüm, Huang'ın (2001) çalışmasından derlenmiştir.

Tablo.4.4. Değişkenler

	BAĞIMLI DEĞİŞKEN	BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN
İşletme Performansı	x	
Enformasyon Sistemlerinin. Etkinliği		x
Değişim Yönetimi Etkinliği		x
İşletme Rekabet Stratejilerinin. Etkinliği		x

Tablo.4.1' de görüldüğü üzere araştırmada, “İşletme Performansı” bağımlı değişken, “Enformasyon sistemlerinin etkinliği”, “Değişim Yönetiminin Etkinliği” ve “İşletme Rekabet Stratejisinin Etkinliği” bağımsız değişkendir.

4.5. Araştırma Bulguları

4.5.1. Faktör Analizi ve Genel Korelasyon Analizi

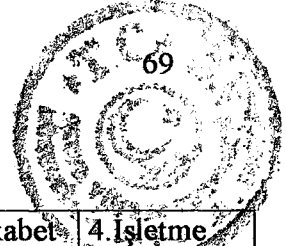
Tablo.4.5. Faktör Analizi

	Değişim Sürecinin Etkileri	Enformasyon Sisteminin etkinliği	İşletmenin rekabet stratejilerinin etkisi	İşletme Performansı
Örgüt yapısını yeteneğinin etkinliği	,812			
Değişim ihtiyacına etkin bir şekilde cevap verilir.	,811			
Değişim ihtiyacına çabuk cevap verilir.	,789			
Değişim hedefleri ve ilerleme hakkında açıkça bilgi verilir.	,788			
Örgüt kültürünü değiştirme yeteneğinin etkinliği.	,707			
Süreçleri değiştirme yeteneğinin etkinliği.	,642			
İlerlemeyi izlemek için açıkça tanımlanmış ölçütler vardır.	,520			
Maliyet / gelir oranını dengeleyen risk alma yeteneği bulunmaktadır.	,506			
Şirketin endüstride teknoloji liderliğine enformasyon sistemlerinin katkısı.		,850		
Ana rakiplerle mukayeseli olarak teknoloji kullanımının etkinliği bilgisi.		,822		
En iyi teknolojinin nasıl elde edileceği bilgisi.		,783		
İşletme faaliyetlerine olan genel desteği.		,739		
Yıllar boyunca kullanılmakta olan şirket teknolojisinin liderlik pozisyonuna katkısı.		,633		

Tablo.4.5. Faktör Analizi (Devamı)

Müşteri memnuniyetini sağlamak için farklı fonksiyonel alanlar arasında etkin işbirliğine önem veriyoruz.			,794	
Performansı izlemek için sıkı maliyet sistemleri kullanıyoruz.			,784	
Uzun vadeli rekabet avantajı sağlamak için ürünlerin/hizmetlerin sürekli iyileştirilmesine önem veriyoruz.			,762	
Rekabetçi gücü sürdürmek için genel masrafları kısıyoruz.			,730	
Sürekli olarak yeni iş fırsatlarını takip ediyoruz.			,697	
Rakiplerimizden daha aşağı fiyatlar sunuyoruz.			,617	
Pazarda yeni markaları ve ürünleri tanıtan şirket genellikle biziz.			,536	
Rakiplerle karşılaştırıldığınızda gelirlerimiz.				,899
Rakiplerle karşılaştırıldığınızda karlarımızın seviyesi				,835
Rakiplerle karşılaştırıldığınızda genel başarı düzeyimiz				,827
Rakiplerle karşılaştırıldığınızda pazar payımız				,787
Eigenvalues	31,140	15,548	9,875	7,663
Cumulative (%)	31,140	46,688	56,563	64,226

Değerlendirmelerle ilgili faktör analizleri incelendiğinde soruların dört faktörde toplandığı görülmektedir. Modelde belirlediğimiz değişkenler faktörlere ayrılmıştır. Bundan sonraki aşamalarda korelasyon ve regresyon analizleriyle değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya çıkacaktır.



Tablo.4.6. Genel Korelasyon Analizi

Ort.	Std. sapma		1.Değişim sürecinin etkinliği	2.Enformasyon sisteminin etkinliği	3.Rekabet Str. etkinliği	4.İşletme performansı
5,0058	1,1167	1.Değişim sürecinin etkinliği	$\alpha=,8820$			
5,7163	1,0182	2.Enformasyon sisteminin etkinliği	,541*	$\alpha=,8789$		
4,3090	1,1589	3.Rekabet Str. etkinliği	,275*	,127	$\alpha=,8830$	
5,6337	1,0847	4.İşletme performansı	,271*	,374*	,020	$\alpha=,8015$

* 0,1 anlam seviyesinde

Korelasyon analizinin sonuçlarına baktığımızda modelimizdeki değişkenlerle ilgili olarak enformasyon sistemlerinin etkinliği ile değişim sürecinin etkinliği arasında pozitif bir ilişki bulunduğu analiz sonucunda görülmektedir. Yine analiz sonuçlarında rekabet stratejilerinin etkinliği ile değişim sürecinin etkinliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmektedir.

Korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkan bir diğer ilişkide, işletme performansının etkinliği ile değişim yönetiminin etkinliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Bir diğer ilişkinin ise işletme performansı ile enformasyon sisteminin etkinliği arasındadır. Bu ilişki de anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu analiz sonuçlarında görülmüştür.



4.5.2. Korelasyon Analizleri

Tablo.4.7. Hizmet Sektörü Küçük İşletme Korelasyonu

	Değişim Uygulamaları Etkinliği	Enformasyon Sistemleri Etkinliği	Rekabet Stratejileri Etkinliği	İşletme Performansı
Değişim Uygulamaları Etkinliği	X			
Enformasyon Sistemleri Etkinliği	,521*	X		
Rekabet Stratejileri Etkinliği	,300	,202	X	
İşletme Performansı	,125	,132	,300	X

* = 0,01 anlamlılık düzeyi

Araştırmamda kullanılan anketlerden alınan verilere göre yapılan değerlemede korelasyon tabloları oluşturulmuş ve çeşitli ilişkiler saptanmıştır.

Yukarıdaki tabloda Hizmet sektörü arasından sadece küçük işletmeler arasında ki belirlenen faktörler arasındaki ilişkilere bakıldığında, enformasyon sistemlerinin etkinliği ile değişim uygulamalarının etkinliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucu tabloda görülmektedir.

Tablo.4.8. Hizmet Sektörü Orta İşletme Korelasyonu

	Değişim Uygulamaları Etkinliği	Enformasyon Sistemleri Etkinliği	Rekabet Stratejileri Etkinliği	İşletme Performansı
Değişim Uygulamaları Etkinliği	X			
Enformasyon Sistemleri Etkinliği	,816*	X		
Rekabet Stratejileri Etkinliği	,421	,217	X	
İşletme Performansı	,613**	,741*	-,220 .	X

* = 0,01 anlamlılık düzeyi

** = 0,05 anlamlılık düzeyi

Tablo.4.8.' de Hizmet sektörü arasından sadece orta büyüklükteki işletmeler arasındaki belirlenen faktörler arasındaki ilişkilere bakıldığında, enformasyon sistemlerinin etkinliği ile değişim uygulamalarının etkinliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmektedir. Ayrıca işletme performansı ile değişim uygulamalarının etkinliği arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki ortaya çıkmaktadır.

Yine aynı analiz sonucuna bakıldığında işletme performansı ile enformasyon sistemlerinin etkinliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki oluğu sonucuna varılmıştır.

Tablo.4.9. Hizmet Sektörü Büyük İşletme Korelasyonu

	Değişim Uygulamaları Etkinliği	Enformasyon Sistemleri Etkinliği	Rekabet Stratejileri Etkinliği	İşletme Performansı
Değişim Uygulamaları Etkinliği	X			
Enformasyon Sistemleri Etkinliği	,514*	X		
Rekabet Stratejileri Etkinliği	,322	,179	X	
İşletme Performansı	,648*	,520*	,215	X

* = 0,01 anlamlılık düzeyi

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; Hizmet sektöründe büyük işletmelerde yapılan analiz sonucunda, enformasyon sisteminin etkinliği ile değişim uygulamalarının etkinliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca bu analizde işletme performansı ile değişim uygulamaları etkinliği arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Yine analiz sonucunda görülmüştür ki Hizmet sektöründe yer alan büyük işletmelerde işletme performansı ile enformasyon sistemlerinin etkinliği arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo.4.10. İmalat Sektörü Küçük İşletme Korelasyonu

	Değişim Uygulamaları Etkinliği	Enformasyon Sistemleri Etkinliği	Rekabet Stratejileri Etkinliği	İşletme Performansı
Değişim Uygulamaları Etkinliği	X			
Enformasyon Sistemleri Etkinliği	,637*	X		
Rekabet Stratejileri Etkinliği	,108	,088	X	
İşletme Performansı	,266	,122	,007	X

* = 0,01 anlamlılık düzeyi

İmalat sektöründe küçük işletmeler arasında yapılan korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında sadece enformasyon sistemlerinin etkinliği ile değişim uygulamalarının etkinliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo.4.11. İmalat Sektörü Orta Ölçekli İşletme Korelasyonu

	Değişim Uygulamaları Etkinliği	Enformasyon Sistemleri Etkinliği	Rekabet Stratejileri Etkinliği	İşletme Performansı
Değişim Uygulamaları Etkinliği	X			
Enformasyon Sistemleri Etkinliği	,465**	X		
Rekabet Stratejileri Etkinliği	-,055	-,029	X	
İşletme Performansı	,219	,355	,168	X

**= 0,05 anlamlılık düzeyi

İmalat sektöründe orta ölçekli işletmeler arasında yapılan korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında sadece enformasyon sistemlerinin etkinliği ile değişim uygulamalarının etkinliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo.4.12. İmalat Sektörü Büyük Ölçekli İşletme Korelasyonu

	Değişim Uygulamaları Etkinliği	Enformasyon Sistemleri Etkinliği	Rekabet Stratejileri Etkinliği	İşletme Performansı
Değişim Uygulamaları Etkinliği	X			
Enformasyon Sistemleri Etkinliği	,487*	X		
Rekabet Stratejileri Etkinliği	,390*	,285	X	
İşletme Performansı	,225	,396*	-,047	X

* = 0,01 anlamlılık düzeyi

İmalat sektöründe büyük ölçekli işletmeler arasında yapılan korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında ise enformasyon sistemlerinin etkinliği ile değişim uygulamalarının etkinliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre ayrıca, rekabet stratejilerinin etkinliği ile değişim uygulamalarının etkinliği arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Yine İmalat sektöründe büyük ölçekli işletmeler arasında yapılan korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında işletme performansı ile enformasyon sisteminin etkinliği arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.

4.5.3. Regresyon Analizi Tabloları

Tablo.4.13. Genel Regresyon

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken			F	R ²	Sig
	Enformasyon Sistemlerinin Etkinliği	Değişim Uygulamalarının Etkinliği	Rekabet Stratejilerinin Etkinliği			
İşletme Performansı	,320*	,112 ^(ns)	-,052	8,518	,149	,000 ^a
	,322*	,097 ^(ns)		12,612	,146	,000 ^a
	378*		-,029	12,033	,141	,000 ^a
		,287*	-,059	6,085	,076	,003 ^a

* = 0,01 anlamlılık düzeyi

ns = non significant (anlamsız)

Yukarıda tablodan da anlaşılacağı üzere; araştırma modelimizde olduğu gibi, bağımlı değişken olan işletme performansımıza etki eden üç ayrı bağımsız değişken arasındaki ilişkinin genel ilişkisi görülüyor. Ortaya koyulan hipotez şu şekildedir;

H0: İşletme performansı ile değişim sürecinin yönetiminde enformasyon sistemi, işletme rekabet stratejisi ve değişim yönetimi uygulamalarının etkinliği arasında bir ilişki yoktur.

H1: İşletme performansı ile değişim sürecinin yönetiminde enformasyon sistemi, işletme rekabet stratejisi ve değişim yönetimi uygulamalarının etkinliği arasında bir ilişki vardır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre H0 hipotezimiz red edilmiştir. H1 hipotezimiz kabul edilmiştir. Çünkü araştırma genel modelimizdeki 3 bağımsız değişken ile işletme performansı arasında regresyon analizi sonucu olumlu bir ilişki

bulunmuştur. Bu ilişki sadece enformasyon sistemlerinin etkinliği ile %1 anlam seviyesinde %32 oranında açıklanmıştır. Diğer iki değişken arasında ilişki bulunamamıştır.

Ayrıca rekabet stratejileri ile işletme performansı arasında direkt bir ilişki bulunamamıştır. Fakat aralarında endirekt bir ilişki söz konusudur. Korelasyon tablolarına göre değişim yönetiminin etkinliği ile rekabet stratejilerinin etkinliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Tablo.4.14. Sektöre Göre Regresyon Analizi Tablosu

Bağımlı Değişken	Sektör	Bağımsız Değişken			F	R ²	Sig
		Enformasyon Sistemlerinin Etkinliği	Değişim Uygulamaları Etkinliği	Rekabet Stratejilerinin Etkinliği			
İşletme Performansı	Hizmet	,250*	,211 ^(ns)	,026 ^{ns}	4,566	,176	,006 ^a
	İmalat	,327***	0,67 ^(ns)	-,093	3,901	,130	,012 ^a

* = 0,01 anlamlılık düzeyi

*** = 0,10 anlamlılık düzeyi

ns = non significant (anlamsız)

İşletme performansına etki eden 3 bağımsız değişkenin etkileşimini sektörlere göre analiz ettiğimizde ise şu ilişkiler göze çarpmaktadır. Enformasyon sisteminin, işletme performansına etkinliğinin hem hizmet sektöründe hem de imalat sektöründe anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki şeklinde karşımıza çıktığı görülmüştür. Özellikle hizmet sektöründe enformasyon sisteminin işletme performansına olan genel etkisinin %1 anlamlılık düzeyinde daha güçlü, anlamlı ve pozitif yönde olduğu sonucu elde edilmiştir. Hipotezimiz;

H0: İşletme performansı yönünden hizmet ve imalat sektörü arasında fark yoktur.

H1: İşletme performansı yönünden hizmet ve imalat sektörü arasında fark vardır.

Sonuçlar analiz edildiğinde, H0 hipotezimizin red edildiği dolayısıyla da H1 hipotezimizin geçerli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yani uyguladığımız değişim yönetimi anketi sonucunda her iki sektör(hizmet ve imalat) arasında performansa etki yönünden fark olduğu anlaşılmıştır.

Özetle; İşletmenin performansı baz alındığında, enformasyon sistemi; imalat sektöründen daha çok hizmet sektöründe etkili olduğu görülmüştür.

Tablo.4.15. Küçük, Orta ve Büyük Ölçekli İşletmelerin Genel Regresyonu

Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken			F	R ²	Sig
İşletme Performansı	İşletme Büyüklüğü	Enformasyon Sisteminin Etkinliği	Değişim Uygulamalarının Etkinliği	Rekabet Stratejilerinin Etkinliği			
	K	,040 ^(ns)	,136 ^(ns)	,134 ^(ns)	,850	,054	,474 ^a
	O	,431 ^{***}	,001 ^(ns)	,062 ^(ns)	2,246	,194	,105 ^a
	B	,370 ^{**}	,221 ^{***}	-,155	0,643	,235	,001 ^a

*** = 0,10 anlamlılık düzeyi

** = 0,05 anlamlılık düzeyi

K = Küçük Ölçekli İşletme

O = Orta Ölçekli İşletme

B = Büyük Ölçekli İşletme

ns = non significant (anlamsız)

Tablo.4.15’ de yapılan analizde, küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin, araştırmamda kullandığım 3 bağımsız değişkenle olan regresyon analizi görülmektedir.

Küçük işletmelerin bağımsız değişkenlerle olan ilişkileri incelendiğinde de bu ilişkinin anlamsız olduğu görülmüştür. Orta ölçekli işletmeler ile enformasyon sisteminin etkinliği arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönde olduğu sonucuna varılmıştır. Büyük ölçekli işletmelerin enformasyon sistemlerinin etkinliği ile anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca büyük işletmeler ile değişim uygulamalarının etkinliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 4.16. Hizmet, İmalat ve Küçük, Orta, Büyük Ölçekli İşletmelerin Genel Regresyonu

Bağımlı Değişken			Bağımsız Değişken			F	R ²	Sac
İşletme Performansı	Sektör	İşletme Büyüklüğü	Enformasyon Sisteminin Etkinliği	Değişim Uygulamalarının Etkinliği	Rekabet Stratejilerinin Etkinliği			
	Hizmet	K	,073 ^(ns)	,002 ^(ns)	,285 ^(ns)	,914	,095	,448 ^a
		O	,532 ^(ns)	,389 ^(ns)	-,499 ^{**}	7,700	,743	,010 ^a
		B	,254 ^(ns)	,517 ^{**}	,003 ^(ns)	6,451	,468	,003 ^a
	İmalat	K	-,079	,319 ^(ns)	-,021	,405	,075	,751 ^a
		O	,324 ^{**}	,078 ^(ns)	,182 ^(ns)	1,035	,163	,404 ^a
		B	,402 ^{**}	,109 ^(ns)	-,204	3,114	,193	,037 ^a

ns = non significant (anlamsız)
 ** = 0,05 anlamlılık düzeyi

K = Küçük Ölçekli İşletme
 O = Orta Ölçekli İşletme
 B = Büyük Ölçekli İşletme

Tablo.4.16’ da ise, sektörel (Hizmet ve imalat sektörü) ayrıma gidilmiş ve KOB ile 3 bağımsız değişken arasında ilişki incelenmiştir.



Hizmet KOB ile 3 bağımsız değişken ilişkisi ele alındığında hizmet sektöründeki orta büyüklükteki işletmeler ile rekabet stratejilerin etkinliği arasında ters bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca hizmet sektörü büyük işletmeler ile değişim uygulamalarının etkinliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

İmalat KOB ile 3 bağımsız değişken ilişkisi ele alındığında imalat sektöründeki orta ölçekli işletmelerle enformasyon stratejilerinin etkinliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ayrıca imalat sektöründeki büyük işletmeler ile enformasyon stratejilerinin etkinliği arasında anlamlı ve pozitif ilişki gözükmemektedir.

4.6. Araştırmanın Analizi ve Değerlendirme

Benchmarking, işletmeler arası uyguladığımız anket metoduyla veriler toplandı. Anket “değişim yönetimi” nin etkin kullanılmasıyla ilgiliydi. 150 işletme yaptığımız analizlere veri olmuştur. Anket de likert ölçeği kullanılmış olup veriler SPSS ile analiz edilmiştir.

Küreselleşen ve hızla değişen dünyamızda işletmelerde bu değişim rüzgarlarından etkilenmekte ve değişim yönetimini iyi kullanan işletmeler ayakta kalabilmektedir. İşletmeler gerek dış çevre, gerekse iç çevrelerinden etkilenmektedir. Bu suretle de sürekli bir değişim ve gelişim içinde olmak zorunlu hale gelmiştir. Tam bu noktada Benchmarking (Kıyaslama) ve Change Management (Değişim Yönetimi) kavramları önem kazanmaktadır.

Araştırmamda faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılarak ilişkiler ortaya konmuştur. Hipotezler oluşturulmuş ve sonuca varılmıştır.

Araştırmada değişim sürecinin etkinliği, enformasyon sürecinin etkinliği, işletmenin rekabet stratejilerinin etkinliği ve işletme performansı gibi faktörler kullanılmış ve birbirleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu inceleme sadece genel



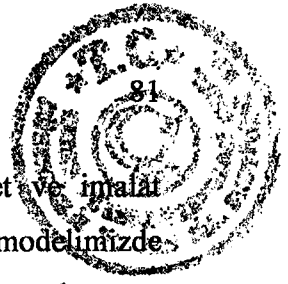
bazda yapılmamıştır. İşletmeler sektörel olarak hizmet ve imalat sektörü diye 2'ye ayrılmıştır. Ayrıca işletmeler büyüklüklerine göre de küçük, orta, büyük ölçekli işletmeler olarak sınıflandırılmış ve incelenmiştir.

Korelasyon analizinin sonuçlarına baktığımızda modelimizdeki değişkenlerle ilgili olarak enformasyon sistemlerinin etkinliği ile değişim sürecinin etkinliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bir diğer ilişkinin ise işletme performansı ile enformasyon sisteminin etkinliği arasındadır. Bu ilişki de anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu analiz sonuçlarında görülmüştür. Fakat enformasyon sistemiyle değişim sürecinin etkinliği arasında daha güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Hizmet sektöründeki küçük işletmelere bakıldığında enformasyon sistemlerinin etkinliği ile değişim uygulamalarının etkinliği arasında, anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Hizmet sektörün de orta ölçekli işletmelere bakıldığında enformasyon sistemlerinin etkinliği ile değişim uygulamalarının etkinliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmektedir. Yine aynı analiz sonucuna bakıldığında işletme performansı ile enformasyon sistemlerinin etkinliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Fakat hizmet sektöründeki orta ölçekli işletmelerde enformasyon sistemlerinin etkinliği ile değişim uygulamalarının etkinliği arasında daha anlamlı bir ilişki olduğu göze çarpmaktadır.

Korelasyon analizlerine genel bakıldığında özellikle enformasyon sistemlerinin etkinliği ile değişim yönetiminin etkinliği arasında anlamlı ve pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varılabilir.

Sektörlere göre regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında bağımlı değişken olan işletme performansına etki eden bağımsız değişken olarak enformasyon sisteminin etkinliği göze çarpmaktadır. İşletme performansı ile enformasyon sistemlerinin etkinliği arasındaki bu ilişki hem imalat hem de hizmet sektöründe görülmüştür. Fakat imalat sektöründe bu ilişki hizmet sektörüne nazaran daha güçlüdür.



Hipotezlerimden biri olan “İşletme performansı yönünden hizmet ve imalat sektörü arasında fark yoktur” hipotezi red edilmiştir yani araştırma modelimizde hizmet ve imalat sektörü arasında işletme performansı yönünden farklılık vardır.

Konuyla ilgili yapılan araştırma sonucundaki araştırma modeli baz alındığında işletme performansına etki eden faktörlerden 3’ü olan enformasyon sistemlerinin etkinliği, değişim uygulamalarının etkinliği ve rekabet stratejilerinin etkinliğinin doğrudan işletme performansına etki ettiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca özellikle enformasyon sistemlerinin etkinliği ile değişim yönetiminin etkinliği arasında anlamlı ve direk bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Son olarak bu konuda çalışacak araştırmacıların; bağımsız değişkenleri ve örneklem sayısını arttırarak daha sağlıklı sonuçlar elde edeceğine inancım kuvvetlidir.

5. SONUÇ

Benchmarking stratejik bir öneme sahiptir. Özellikle küreselleşmenin getirdiği rekabet ve hızla gelişen günümüz dünyasında rekabet gücü olmayan, değişim ve gelişimlere ayak uyduramayan bir işletme eninde sonunda yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalacaktır.

“Eğer düşmanınızı tanıyor ve neler yapabileceğini biliyorsanız, yapacağınız yüzlerce savaşın sonucundan korkmanıza gerek yoktur” ünlü Çin Generali Sun Tzu’nun bu sözü, rakiplerimizi tanımanın önemine işaret etmektedir. Benchmarking de bugünkü manada hem kendinizi tanıyıp eksik, zayıf veya iyileştirilmesi gereken faaliyetlerinizi saptamamıza, hem de dolaylı yada dolaysız rakiplerimizi tanıyıp en iyi uygulamaları, kendi işletmemize uyarlamamızı sağlamaktadır.

Benchmarking, performans ve rekabet düzeyini arttırmak için yönetsel bir araç olarak kullanılmaktadır. İşletmeleri kendi süreçleri ile rakiplerinin süreçlerini kıyaslayarak daha verimli ve etkin bir hale gelmesine katkıda bulunmaktadır. Bu araştırmada da benchmarkingin bu yönlerine değinilmiştir.

Kökenleri Japonya’ya dayanan ve daha sonrada, 1980’lerde ABD’de ortaya çıkan “Benchmarking” kavramı, Avrupa’da kullanılmış daha sonra da tüm dünyada kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Ülkemizde ise çoğunlukla büyük ölçekli işletmeler tarafından önemli olduğu bilinmesine karşın pek çoğu benchmarking uygulamasına gidememektedir. Bunun nedenlerinden birisi de mali problemlerdir. Benchmarking uygulaması fedakarlık isteyen, dikkat ve özeni gerektiren zor bir süreçtir.

Ülkemizde benchmarking uygulamalarının önündeki bir diğer engel ise kalifiye eleman sorunudur. Zira maddi problemin yanında yetişmiş insan gücü de benchmarking uygulamalarının önünde bir engel teşkil etmektedir. Özel benchmarking takımlarının kurulması ve konu ile ilgili çalışmalar yapmak pek kolay bir iş değildir.

Benchmarking bir kere uygulanıp biten bir araç değildir. Devamlılık arz etmesi gerekir. Hiçbir şey sabit ve durağan olmadığına göre sürekli bir benchmarking uygulamasının getireceği bir yükü işletmeler göze almalıdır. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde zaten finansman sorunları yaşanırken bir de üstüne benchmarking uygulamasını yapacak takımları sürekli olarak istihdam etmek ve mali desteği onlara sağlamak haliyle güç olacaktır. Tüm bu güçlüklerle rağmen ülkemiz işletmeleri eğer global platforma çıkıp ben de varım demek istiyorsa benchmarking uygulamalarına önem vermek zorundadır.

Benchmarkingin yapısında bulunan sürekli değişim ve gelişim iyi kullanıldığında, rekabet üstünlüğü sağlama ve en iyi olma yolunda önemli ve etkin bir araçtır. Bu çalışmada benchmarking pek çok yönüyle ele alınmıştır. Hem iç pazarda hem dış pazarda işletmeler güçlü bir pozisyonda olmak istiyorsa, çokuluslu bir işletme olup sektörlerinde lider konuma gelmek istiyorlarsa kullanacağı önemli araçlardan birisi de benchmarkingdir.

Bu çalışmanın son bölümünde yani uygulama kısmında “Değişim Yönetimi” kavramı üzerinde durulmuş ve bu konuda işletmeler arası benchmarking yapıp analiz ve değerlendirme şeklinde sunulmuştur. Bu araştırmada 150 adet anket kullanılmış olup faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılarak ilişkiler ortaya konmuştur. Hipotezler oluşturulmuş ve sonuca varılmıştır.

Değişim yönetimi araştırmasında Hipotez olarak öne sürülen “İşletme performansı yönünden hizmet ve imalat sektörü arasında fark yoktur” hipotezi red edilmiştir yani araştırma modelimizde hizmet ve imalat sektörü arasında işletme performansı yönünden farklılık vardır, sonucu elde edilmiştir.

Değişim yönetiminin benchmarking, yapılan anketle ortaya koyulmuştur. Araştırma yapılan işletmelerin anket sonuçları değerlendirildiğinde değişim yönetimi uygulamalarının etkinliği ile işletme performansı arasındaki ilişkinin “imalat sektörü”nde hizmet sektörüne nazaran daha güçlü olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca “değişim yönetiminin etkinliği” ile “enformasyon sistemlerinin etkinliği” arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

İşletmeler, günümüz ortamında iç ve dış çevrelerinden etkilenmektedir. Bu suretle de sürekli bir değişim ve gelişim içinde olmak zorunlu hale gelmiştir. Tam bu noktada Benchmarking (Kıyaslama) ve Change Management (Değişim Yönetimi) kavramları önem kazanmaktadır. Bu araştırmada bu kavramlar üzerinde durulmuş yapılan uygulamayla da ilişkiler ortaya konmuştur.

Benchmarking ve değişim yönetimi kavramları iyi ve doğru kullanıldığında özellikle rekabet gücünün artmasında çok etkilidir. Her iki kavramda da kritik başarı faktörü “öğrenme” dir. Özellikle işletme performansını arttırmada enformasyon sistemlerinin etkin kullanımı son derece önemlidir.

Değişim ve gelişim hayatın kendisinde var. O halde bunlara direnmek yerine işletmemizin lehine çevirecek bir oluşum içine girmek ve bu suretle avantaj sağlamak zorundayız. Burada üst düzey yöneticilerin üstüne büyük sorumluluk düşmektedir. Bir atasözü şöyle der “değişim rüzgarları estiğinde ahmaklar duvar örer, akıllılar ise yel değirmeni yaparmış” madem değişime direnmiyoruz o halde değişim rüzgarlarından faydalanmak için akılcı davranmak, üstümüze düşen en büyük görevdir.

Ekonomik olarak hızla globalleşen dünyamızda sektöründe lider olmak isteyen ve rekabet gücünü üst düzeyde tutmak isteyen işletmeler için sürekli gelişim ve değişimi sağlayan yönetim araçlarından Benchmarking ve Değişim Yönetimi’ni etkin bir şekilde kullanmak zorunluluk haline gelmiştir.

KAYNAKLAR

- 1- ACUNER, T., “Değişim sürecinde Organizasyonel Süreklilik”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Nisan-Haziran 2000, s.6-9.
- 2- AKBABA, A., “Kalite Fonksiyon Göçertimi Metodu ve Hizmet İşletmelerine Uyarlanması”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Temmuz-Eylül 2000, s.2.
- 3- AKTAN, C., “Stratejik Yönetim ve Benchmarking”, www.canaktan.org, 2002.
- 4- ATAY O., “İşletmelerde Üretim Kalitesinin Önemi ve Müşteri Beklentileri”, Standart Dergisi, Mart 2002, S.72-75.
- 5- AYDEMİR, M., “Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Temmuz-Eylül 2000, s.28.
- 6- AYDOĞAN E. ve OKAY Ş., “Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araştırma”, Standart Dergisi, Ankara, 2001.
- 7- BEDÜK, A., “Yeni Yönetim Tekniği: Benchmarking”, www.tutev.org.tr, 2002.
- 8- BİSP S., SORENSEN E., GRUNERT K., “Using the Key Success Factor Concept in Competitor Intelligence and Benchmarking”, John Wiley&Sons Inc., 1998, p.58.
- 9- BUDAK, G., “Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme”, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2000, s.2.
- 10- BUMİN B., ERKUTLU H, “Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri, Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, G.Ü. İ.İ.B.F Yayını, Ankara, 2002.
- 11- CAMP, R., “Benchmarking:The Search for Industry Best Practice That Lead to Superior Performance”, ASQC Quality Press, Milwaukee, USA, 1989.
- 12- CLELAND, D., “Strategic Management of Teams”, John Wiley & Song Inc., Newyork, 1996.
- 13- CORNELL, J., “Aspects of the Management of Change”, MCB University Press. UK,1996, p. 23.
- 14- ÇANKAYA, B., Japonca Sözlük, Fono Yayınları, İstanbul, 1996.
- 15- DALAY İ., COŞKUN R., ALTUNIŞIK, R., “Modern Yönetim Yaklaşımları”, Beta yayınları, İstanbul, 2002.

- 16- DOĞAN İ. Ö., ERİŞ E. D., “Stratejik Toplam Kalite Yönetimi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Nisan-Haziran 2000, s.111.
- 17- EKMEKÇİOĞLU, S., “Kıyaslama Türleri”, www.sitetky.com, 2001.
- 18- ERCİYES ÜNİVERSİTESİ, “Kıyaslama (Benchmarking)”, www.erciyes.edu.tr, 2002.
- 19- EREN, E., “Yönetim ve Organizasyon”, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.
- 20- ERİM, C., “Sigorta Sektöründe Kıyaslama”, Marmara Üniversitesi basılmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 1999.
- 21- ERTÜRK, M., “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.
- 22- EYÜBOĞLU, I., “Toplam Kalite Yönetimi”, Yüksek Denetim dergisi, Ankara, Ocak 2002, s.82.
- 23- FISHER, J., “Kıyaslama(Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Artırılır”, çeviri; Ahmet Ünver, Rota yayınları, Mors Basım, İstanbul, 1998.
- 24- GUIMARAES, T., ARMSTRONG, C., “Empricaly Testing the Impact of Change Management Effectiveness on Company Performance”, European journal of Innovation Management, 1998, p.74-84.
- 25- İSLAMOĞLU, H., “Bilimsel Araştırma Yöntemleri”, Kocaeli Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayını, İzmit, 1998.
- 26- İSLAMOĞLU, H., ”Pazarlama Yönetim ve Uygulamaları”, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 1996.
- 27- KABADAYI, E., “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, İstanbul, Temmuz 2002, s.61.
- 28- KALDER KİYASLAMA KOMİTESİ, “Kıyaslama (Benchmarking) Başkalarından Öğrenmek”, KalDer Yayınları, İstanbul, 2000.
- 29- KALDER KOMİTESİ, “Kıyaslama”, www.kalder.org, 2002.
- 30- KALDER UZMANLIK GRUBU, “Müşteri Memnuniyeti Yönetimi”, KalDer Yayınları, İstanbul, 2000.
- 31- KARABULUT, M., “Profesyonel Satışçılık ve Yönetimi”, Universal Dil Hizmetleri Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- 32- KARAYILMAZLAR, S., “Küresel Rekabette Toplam Kalitenin Rolü”, Standart Dergisi, Ankara, 2002.



- 33- KARLÖF B. and ÖSTBLOM S., "Benchmarking: A Singpost to Excellence in Quality and Productivity", translated by Alan J. Gilderson, John Wiley&Sons Ltd, Chichester, England, 1994.
- 34- KETDER, N. ve ark., "Ekonomi İşletme Sözlüğü", Ankara, 2002.
- 35- KURTULUŞ, K., "Pazarlama Araştırmaları", İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1998.
- 36- LACKMAN C., SABAN K. and LANASA J., "Organizing the Competitive Intelligence Function: A Benchmarking Study", John Wiley&Sons Inc., 2000, p.20.
- 37- LEE, Yang, STRONG Diane, KAHN Beverly, WANG Richard, "AIMQ: a Methodology for Information Quality Assessment", Elsevier Science B.V., 2002, p.140.
- 38- MADDUX, Robert, "Takım Kurma", Alfa Yayınları, İstanbul, 1999.
- 39- OAKLAND, J., "Total Quality Management", Butterworth-Heinemann Ltd., UK, 1993, p.180-185).
- 40- ÖZER, P., "Benchmarking", Vizon Yayınları, İzmir, 1999.
- 41- ÖZKAN, M., "Kıyaslamaya Giriş", www.danismend.com, 2002.
- 42- PEKDEMİR, I., "Benchmarking:Kıyaslayarak Öğrenme", Arc Yayınları, İstanbul Üniversitesi Fakültesi, İstanbul, 2000.
- 43- REIDER, R., "Internal Benchmarking: How to Be the Best-And Stay That Way", Wiley Periodicals Inc., 2002, s.41-44.
- 44- ROLSTADAS, A., "Benchmarking – Theory and Practice", TJ Press Ltd, Cornwall, UK, 1999, p.4-5.
- 45- RONA, L., "Mükemmel Müşteri Memnuniyeti Kavramı", Ofset Yapımevi, İstanbul, 2000.
- 46- SPENDOLINI, M., " The Benchmarking Book", Amacom, New York, USA, 1992, p.3-33.
- 47- SEVİM, A., "Toplam Kalite yönetiminde bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet sistemlerinin Kurulması ve bir Uygulama", TC. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1999.
- 48- ŞİŞMAN, T., "Yüksek öğretimde Toplam Kalite Yönetimi", Standart Dergisi, Ankara, Eylül 2002, s.17.
- 49- TEKÇE, H., "Benchmarking Türleri", www.kadinlar.com, 2002.
- 50- TEKÇE, H., "Benchmarking Kavramının Tanımı", www.geocities.com, 2002.

51- TÜKENMEZ, N., “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Getirilen Eleştiriler”, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Dokuz Eylül Üniversitesi yayınları, İzmir, 1996, s.131.

52- UYANIK A., ÖZAŞIK A., “Analitik ölçümlerde Kalite Kavramı”, Standart Dergisi, Ankara, Eylül 2002, s.22.

53- WATSON, G., “Strategic Benchmarking”, John Wiley & Sons Inc., United State of America, 1993, p.3-5.

54- WATSON, G., “The Benchmarking Workbook”, Productivity Press, United State of America, 1992, p.24.

55- ZAIM, S., “Hedeflerle Yönetim, Balanced Scorecard ve Stratejik Kalite Yönetimi”, Akademik Araştırmalar Dergisi, İstanbul, Şubat-Nisan 2002, s.189.



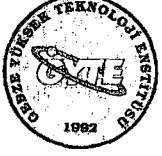
ÖZGEÇMİŞ



1978 yılında İstanbul’da doğdum. İlkokulu İhsan Sungu İlkokulu’nda, ortaokulu Haydarpaşa Lisesinde, Liseyi General Ali Rıza Ersin Lisesinde okudum. 1996 yılında girdiğim Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümünden 2000 yılında mezun oldum. 2001 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü’nde Strateji Bilimi Bölümünde “Bilim ve Teknoloji Stratejileri” Yüksek Lisans Eğitimine başladım.



EK: 1



Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi tarafından yürütülmekte olan “Değişim Yönetimi” isimli araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yöneliktir** ve bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, Üniversite – İş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlarda ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar mutlak gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir. Peşin teşekkürlerimi sunar işlerinizde başarılar dilerim.

Yrd. Doç. Dr. Cemal ZEHİR
Basri GÜNDOĞDU

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Fakültesi

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Fakültesi, Çayırova Fab. Yolu No:101 41400 Çayırova / Gebze
Tel: (262) 653 84 97 / 1368
Fax: (262) 653 84 90- 653 85 21

Firmanın Adı	
Çalışan sayısı	
Firmanın Kuruluş Tarihi (Yaşı)	
Firmanın Faaliyette Bulunduğu Sektör	
Firmadaki Pozisyonunuz	

T.C. YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME FAKÜLTESİ
YERİNE KÖŞKÜ



DEĞİŞİM YÖNETİMİ ANKETİ

Aşağıdaki sorular değişim sürecinin özellikleri ile ilgilidir. İşletmenizdeki mevcut duruma göre 1-7 arasında bir rakamı işaretleyiniz. Burada 1= kesinlikle katılmıyorum ve 7= Kesinlikle katılıyorum' u temsil etmektedir.

1. Bütün anlamlı değişiklikler şirket hedefleriyle uyumludur.	1	2	3	4	5	6	7
2. Değişimden etkilenen bütün departmanlar (bölümler) değişim sürecine katılırlar.	1	2	3	4	5	6	7
3. Çalışanların bireysel katkılarının işletme için önemli olduğu düşünülmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
4. Müşteri girdileri önemli görülmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
5. İşletme partnerlerinin (tedarikçilerinin ve satıcılarının) girdileri önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
6. Maliyet / gelir oranını dengeleyen risk alma yeteneği bulunmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
7. İlerlemeyi izlemek için açıkça tanımlanmış ölçütler vardır.	1	2	3	4	5	6	7
8. Değişim hedefleri ve ilerleme hakkında açıkça bilgi verilir.	1	2	3	4	5	6	7
9. Değişim ihtiyacına çabuk cevap verilir.	1	2	3	4	5	6	7
10. Değişim ihtiyacına etkin bir şekilde cevap verilir.	1	2	3	4	5	6	7

Gerekli olduğu durumlarda aşağıda belirtilen 4 (dört) stratejik alanda işletme uygulamalarını değiştirme yeteneğinin etkinliğini değerlendirin. 1-7 arasında bir rakamı işaretleyiniz. Burada 1= Endüstri ortalamasından oldukça düşük ve 7= Endüstri ortalamadan oldukça yüksek karşılık gelmektedir.

1. Ürünleri değiştirme yeteneğinin etkinliği.	1	2	3	4	5	6	7
2. Süreçleri değiştirme yeteneğinin etkinliği.	1	2	3	4	5	6	7
3. Örgüt yapısını değiştirme yeteneğinin etkinliği.	1	2	3	4	5	6	7
4. Örgüt kültürünü değiştirme yeteneğinin etkinliği.	1	2	3	4	5	6	7

İşletme faaliyetlerini desteklemede Enformasyon sistemlerinin etkinliğini değerlendirin. 1-7 arasında bir rakamı işaretleyiniz. Burada 1= Endüstri ortalamasından oldukça düşük ve 7= Endüstri ortalamadan oldukça yüksek karşılık gelmektedir.

1. İşletme faaliyetlerine olan genel desteği.	1	2	3	4	5	6	7
2. Şirketin endüstride teknoloji liderliğine enformasyon(bilgi) sistemlerinin katkısı.	1	2	3	4	5	6	7
3. Yıllar boyunca kullanılmakta olan şirket teknolojisinin liderlik pozisyonuna katkısı	1	2	3	4	5	6	7
4. En iyi teknolojinin nasıl elde edileceği bilgisi.	1	2	3	4	5	6	7
5. Ana rakiplerle mukayeseli olarak teknoloji kullanımının etkinliği bilgisi.	1	2	3	4	5	6	7

Rakiplerle karşılaştırıldığında şirket performansımız nasıldır? 1-7 arasında bir rakamı işaretleyiniz. Burada 1= Endüstri ortalamasından oldukça düşük ve 7= Endüstri ortalamadan oldukça yüksek karşılık gelmektedir.

1. Rakiplerle karşılaştırıldığında Pazar payımız.	1	2	3	4	5	6	7
2. Rakiplerle karşılaştırıldığında gelirlerimiz.	1	2	3	4	5	6	7
3. Rakiplerle karşılaştırıldığında karlarımızın seviyesi.	1	2	3	4	5	6	7
4. Rakiplerle karşılaştırıldığında genel başarı düzeyimiz.	1	2	3	4	5	6	7

Firma olarak değişime uyum sağlamak için aşağıda belirtilen hususlara ne ölçüde katılabildiğinizi belirtiniz. Burada 1= kesinlikle katılmıyorum ve 7= Kesinlikle katılıyorum' u temsil etmektedir.

1. Ürün kalitesini arttırmak için kalite çemberlerinden ve iyileştirme takımlarından yararlanıyoruz.	1	2	3	4	5	6	7
2. Performansı izlemek için sıkı maliyet sistemleri kullanıyoruz.	1	2	3	4	5	6	7
3. Müşteri memnuniyetini sağlamak için farklı fonksiyonel alanlar arasında etkin işbirliğine önem veriyoruz.	1	2	3	4	5	6	7
4. Sürekli olarak yeni iş fırsatları takip ediyoruz.	1	2	3	4	5	6	7
5. Uzun vadeli rekabet avantajı sağlamak için ürünlerin / hizmetlerin sürekli iyileştirilmesine önem veriyoruz.	1	2	3	4	5	6	7
6. Rakiplerimizden daha aşağı fiyatlar sunuyoruz.	1	2	3	4	5	6	7
7. Pazarda yeni markaları ve ürünleri tanıtan ilk şirket genellikle biziz.	1	2	3	4	5	6	7
8. Rekabetçi gücü sürdürmek için genel masrafları kısıyoruz.	1	2	3	4	5	6	7