

ÜLKEMİZDE KIYASLAMANIN (BENCHMARKING) BİLİNİRLİK ve KULLANIM DÜZEYİ

Bülent KAYA¹

Sabri İNAN²

Gül TAŞKIRAN³

ÖZET

Kıyaslama, gelişmiş ülkelerde sıklıkla kullanılan bir performans artırma tekniğidir. Bu çalışma kısaca kıyaslamanın ne olduğunu açıklamakta ve İstanbul Sanayi Odası tarafından açıklanan Türkiye'nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşu'nda bilinirlik ve kullanım düzeyini sorgulamaktadır. Bu 500 firma içinden adının açıklanmasını istemeyenler hariç tutularak 425 firmaya elektronik ortamda gönderilen anket 81 firma tarafından yanıtlanmıştır. Kıyaslama konusunda bilgi düzeyini "çok az", "az", "orta" olarak niteleyen firmaların toplamı katılımcıların %57'sini oluşturmaktadır. Katılımcıların %52'si hiç kıyaslama uygulaması yapmamış, %58'i ise kıyaslama konusunda hiç eğitim almamıştır. Anket sonuçları topluca değerlendirildiğinde sanayi kuruluşlarının kıyaslama konusuna ilgi duydukları ancak bilgi ve deneyimlerini eğitim programları ve danışmanlık hizmetleriyle geliştirmeleri gerektiği görülmektedir. Bunlara ek olarak bilgi paylaşımını güvenle sağlamak için de tarafsız bir kuruluşa ihtiyaç duyulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kıyaslama, Performans, Verimlilik.

THE LEVEL OF RECOGNITION AND UTILIZATION (APPLICATION) OF BENCHMARKING IN TÜRKİYE

ABSTRACT

Benchmarking is a performance improvement technique and widely used in developed countries. This paper briefly describes what benchmarking is and examines the level of recognition and application of the technique in Türkiye's top 500 industrial enterprises announced by İstanbul Chamber of Industry. An online questionnaire was applied to 425 enterprises (500 except the ones that didn't want their names to be announced) and was completed by 81 of them. The enterprises rating their knowledge about benchmarking as "very low", "low" and "moderate" sum up to %57 of participants. %52 of the participant enterprises had never applied benchmarking and %58 had never received training on the technique. The results of the questionnaire show that although Turkish industrial firms are interested in benchmarking they need to improve their knowledge and experience via training programmes and consultancy services. In addition there is a need for an impartial organization for sharing all the information in a trust based environment.

Key Words: Benchmarking, Performance, Productivity.

¹Bülent KAYA, MPM Danışmanlık Bölümü Uzmanı.

²Sabri İNAN, MPM ETBİ Bölümü Başkanı.

³Gül TAŞKIRAN, MPM Araştırma Bölümü Uzmanı.

1. GİRİŞ

Günümüzde özellikle gelişmiş ülkelerdeki organizasyonlarda verimliliği artırmak üzere bir bilgi paylaşım süreci olan kıyaslama yönteminden yaygın olarak yararlanılmaktadır. Kıyaslama (Benchmarking), başkalarının iyi uygulamalarını veya en iyi uygulamayı takip etmeyi, öğrenmeyi ve uyarlamayı gerektiren bir performans geliştirme tekniği olarak tanımlanabilir. Kıyaslama tekniği esas olarak bilgi paylaşımına dayanmaktadır. Kıyaslama çalışmalarında amaç, üstün performansa sahip bir firmanın bu performansı nasıl sağladığını araştırmak, anlamak ve gerekli düzenlemeleri kıyaslama yapan firmaya uyarlamaktır.

Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)'nin “verimlilik artırıcı teknikleri araştırmak” görevinden hareketle kıyaslama konusunda bir araştırma yapılması planlanarak 2005 yılında İstanbul Sanayi Odası (ISO) tarafından belirlenen ilk 500 büyük firmayı kapsayan evrende kıyaslama tekniğine dair bilgi düzeyini, konuya bakış açısını ve bu konuda yapılan çalışmaları sorgulayan bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu makale ile söz konusu çalışmaya ait sonuçların paylaşılarak kıyaslama tekniğinin bir verimlilik artırma yöntemi olarak benimsenmesine ve yaygınlaşmasına katkıda bulunulmaya çalışılmıştır.

Çalışmada kıyaslama tekniğinin kuramsal çerçevesi çizilmiştir. Bu kapsamda tekniğe ilişkin tanımlar, kıyaslanmanın türleri, uygulama aşamaları, ilkeleri, avantaj ve dezavantajları ve başarı koşullarına değinilmiştir. Daha sonra ise araştırmanın amacı, kapsamı ve yönteminden bahsedilmiştir. Yapılan anket çalışmasının sonuçları değerlendirilmiş ve sunulmuş, son bölümde ise sonuçlara yer verilmiştir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kıyaslama Nedir?

Kıyaslama (Benchmarking), başkalarının iyi uygulamalarını veya en iyi uygulamayı takip etmeyi, öğrenmeyi ve uyarlamayı gerektiren bir performans geliştirme tekniği olarak tanımlanabilir. Literatürde yer alan çeşitli kıyaslama tanımlarından bazıları aşağıda yer almaktadır:

“Kıyaslama tekniği, örgütlerin iç ve dış kaynaklardan sürekli bilgi olarak öğrenme yeteneklerini geliştirmelerini ve bilgiye işlerlik kazandırmalarını kolaylaştıran çağdaş bir tekniktir” (Seymen ve Bolat, 2002, s.180). Kıyaslama, bir işletmenin kendisini rakipleri, diğer sektörlerdeki işletmeler ve hatta dış pazarlardaki işletmeler ile karşılaştırıp zayıf yönlerini, öğrendiği en iyi uygulamalar doğrultusunda geliştirmesidir (Capital, 1997). Boxwell (1994) ise kıyaslama kavramının çok çeşitli şekillerde tanımlanabileceğini ifade etmiş, ancak kıyaslamada “objektif ve dışsal standartlar kullanarak hedefler koymak” ve “başkalarından öğrenmek” şeklinde ifade edilebilecek iki ana unsur bulunduğunu ileri sürmüştür. Bir diğer tanıma göre de “Kıyaslama, yasal yollardan ayrılmadan, başkalarının bazı işleri nasıl olup da diğerlerinden daha iyi yaptığını bulma sanatıdır” (Brown, 1997, s.18). Başka bir tanıma göre kıyaslama, “başka birinin bir yönden sizden daha iyi olabileceği gerçeğini kabul etme mütevaziliğini gösterip, onu nasıl yakalayıp geçebileceğini öğrenme ve deneme ustalığına sahip olmaktır” (Akat vd, 2002, s.133).

Kıyaslama sadece rakamların ya da diğer bir ifadeyle belirli niceliksel göstergelerin dikkate alındığı bir çalışma değildir. Kıyas ortağıyla yapılacak karşılaştırmalarda ölçülebilir göstergeler kullanmak tabii ki gereklidir, ancak, sınıfının en iyisi firmanın bu göstergeleri nasıl, hangi süreçlerle elde ettiğinin, bu göstergelerin gerçekleşmesinde hangi faktörlerin rol

aldığının araştırılmasının ve öğrenilenlerin firmaya uygulanmasının kıyaslama çalışmasına katkısı, tek başına ölçüm yapmaktan çok daha fazla olacaktır.

Tanımlarda bahsedilen bir diğer önemli nokta ise kıyaslamamanın bir süreç olduğudur. Kıyaslama, sistematik ve sürekli bir süreçtir çünkü “en iyi uygulama” sürekli değişmektedir (Mann vd, 1998).

“Benchmarking” kavramını tam olarak karşılayan Türkçe bir sözcük bulunmamakla birlikte Türkiye’de “nirengileme”, “örnek alma”, “karşılaştırma” veya en çok kullanılan haliyle “kıyaslama” olarak kullanılmaktadır.

Kıyaslama çalışmalarının amacı, organizasyonel performansı artırmaktır. Yani kıyaslama yapmaktaki amaç, piyasa payı, kârlılık, verimlilik, kalite, insan kaynakları yönetimi gibi kritik performans göstergelerinde iyileştirmeler gerçekleştirmektir (Aktan, 2004).

Kıyaslama çalışmasının nihai amacı, firmayı sektöründe lider konuma getirmektir. Tabi ki bu amaç kıyaslama konusunda tecrübe sahibi olan firmalar için geçerlidir. Kıyaslama çalışmalarına yeni başlayan firmalar daha ulaşılabilir amaçlarla önce yöntem konusunda deneyim kazanmalıdırlar.

2.2. Kıyaslamamanın Türleri

Kıyaslama çalışmalarının uygulama alanı son derece geniştir. Kıyaslama, firmanın bütününe, belirli bir bölümüne, belirli bir fonksiyonuna, ürettiği ürüne ya da hizmete, stratejilerine vs. yönelik olarak yapılabilmektedir.

Kıyaslama, rakip firmalarla yapılabileceği gibi farklı sektörde faaliyet gösteren firmalarla da yapılabilir. Örneğin firmanın müşteri borç ödeme servisinde kuyrukta bekleme süreleri bir ayaküstü (fastfood) yiyecek servisindeki sürelerle kıyaslanabilir ve oradaki süreç firmaya uyarlanabilir (Akmüt vd, 2003).

Kıyaslama çalışmaları esasen iki gruba ayrılabilir:

- Odaklanılan Noktaya Göre Kıyaslama Türleri: Ürün odaklı kıyaslama, süreç odaklı kıyaslama, stratejik kıyaslama,
- Seçilen Ortağa Göre Kıyaslama Türleri: İçsel kıyaslama, rekabetçi kıyaslama, fonksiyonel kıyaslama, jenerik kıyaslama.

Aşağıda yer alan Çizelge 1’de kıyaslamamanın türleri özetlenmiştir.

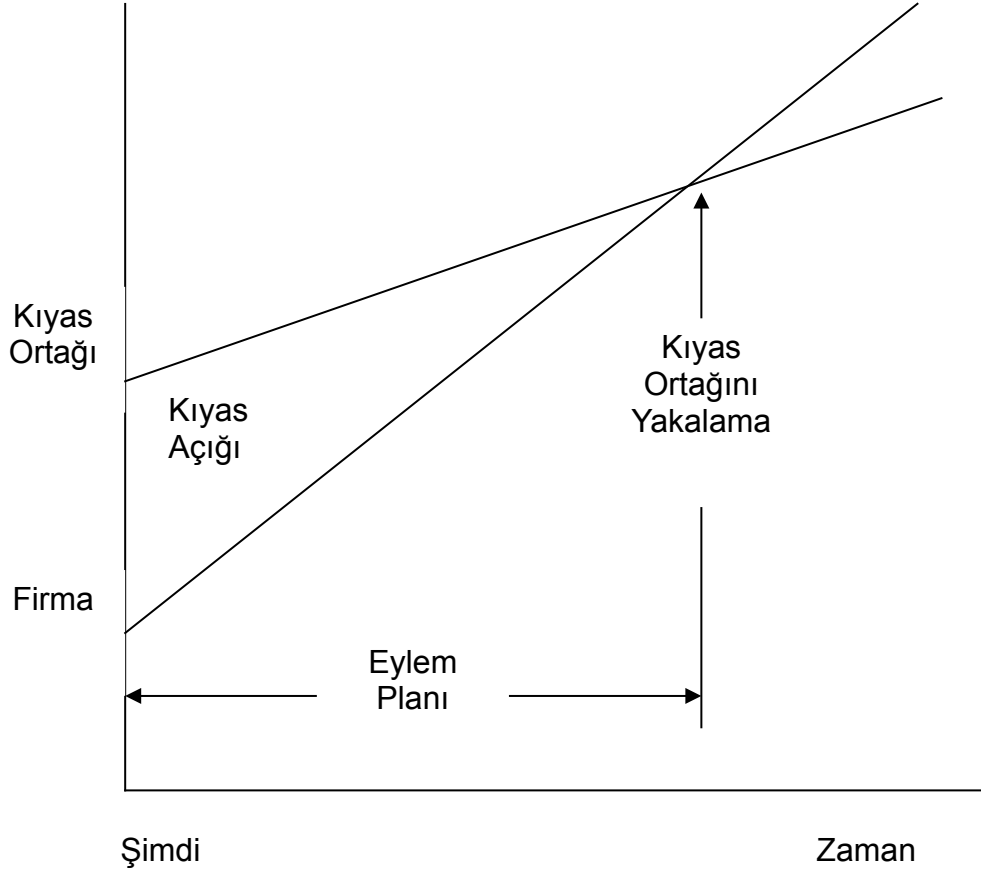
Çizelge 1. Kıyaslamamın Türleri

KIYASLAMA	GÖREODAKLANILAN NOKTAYA	ÜRÜN ODAKLI: Ürünlerin ya da hizmetlerin doğrudan kıyaslanması ürün odaklı kıyaslamamın temelini oluşturmaktadır. Ürün ya da hizmetin fiyatı, teknik özellikleri gibi performans özellikleri dikkate alınan özelliklerden bazılarıdır. Bu tür kıyaslama çalışmalarının en önemli üstünlüğü kıyaslanacak ürünün kolayca elde edilebilmesidir.
		SÜREÇ ODAKLI: Süreç odaklı kıyaslamada mükemmelliği ile tanınan bir işletmenin seçilen süreci nasıl gerçekleştirdiği incelenir. İnceleme sonucu elde edilen sonuçlar kıyaslama çalışmasını yürüten işletmenin kendi sürecine uyarlanır. Üretim, pazarlama, insan kaynakları, satın alma gibi belirli bir süreç belirlenir.
		STRATEJİK: Stratejik kıyaslama, başarılı bulunan firmaların başarılarının ardındaki stratejiyi ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu kıyaslama türü özellikle firmaların orta ve uzun vadeli faaliyetlerine yönelik kararlarını etkilemektedir. Firmanın vizyon ve misyonunun belirlenmesi, uzun vadeli hedeflere ulaşmak için gerekli stratejilerin belirlenmesi, uygulamaya konması gibi süreçler stratejik kıyaslamamın odak noktasını oluşturmaktadır.
	GÖRESEÇİLEN ORTAĞA	İÇSEL: Firma, birbiriyle karşılaştırılabileceği benzer süreçlere sahip olabilir. Bir firmanın kendi süreçlerini birbiriyle kıyaslamasına içsel kıyaslama denilmektedir. İçsel kıyaslamamın en önemli avantajı, kullanılacak verilerin tek çatı altında toplanmış olmasıdır.
		REKABETÇİ: Rekabetçi kıyaslamamın amacı, firmanın işlevlerini, ürünlerini, süreçlerini vb. rakip firmalarınkilerle kıyaslamak ve firmanın süreçlerini en azından kıyaslama yapılan rakip firma kadar iyileştirmektir. Rekabetçi kıyaslama çalışması sonucunda iki firma da güçlü ve zayıf yönlerini görme olanağına sahip olacaktır.
		FONKSİYONEL: Fonksiyonel kıyaslama, ürün, hizmet veya süreçlerin sınıfının en iyisi firmanın hangi alanda çalışıyor olduğunun dikkate alınmadan karşılaştırılmasıdır. Fonksiyonel kıyaslama, amacı en iyi uygulamayı nerede olursa olsun bulmak olduğundan kıyaslama yapacak firmaya en geniş hareket alanı sağlayan kıyaslama türüdür.

		JENERİK: Genel kıyaslama olarak da adlandırılan jenerik kıyaslama, kıyas ortağının sektörüne bakılmaksızın uygulanan kıyaslama türüdür. Jenerik kıyaslamamanın en önemli avantajı, sektör körlüğünü ortadan kaldırabilmesidir.
--	--	---

2.3. Kıyaslamamın Uygulanması

Kıyaslama çalışması, öncelikle firmanın hangi alanda kıyaslama yapacağını belirlenmesi ile başlar. Bundan sonra yapılması gereken şey, kıyaslama yapılacak konu veya konularda firmanın mevcut durumunun belirlenmesidir. Daha sonra da tüm bu alanlarda firmanın ileride olmak istediği konum belirlenir. İşte bu mevcut durum ve arzulan durum arasındaki fark da “kıyas açığı (benchmark gap)” olarak adlandırılır (Reider, 2000). Kıyaslama çalışmasıyla amaçlanan, bu açığı kapatmak ve hatta iyi uygulamaya sahip firmadan daha iyi bir uygulamaya sahip olmayı başarmaktır. Şekil 2’de kıyas açığı ve kıyaslama süreci görülmektedir.



Şekil 1. Kıyaslama Süreci ve Kıyas Açığı

Kaynak: REIDER, Rob, Benchmarking Strategies, 2000, s.32

Teorik olarak bakıldığında kıyaslama çalışmaları, beklenmedik şekilde kolay görünmektedir. Ancak çalışma süresince harcanacak emek, enerji ve gereken yaratıcı düşünceleri de göz önünde bulundurulduğunda durum bundan farklıdır.

En genel haliyle kıyaslama çalışmaları beş basamaktan oluşmaktadır:



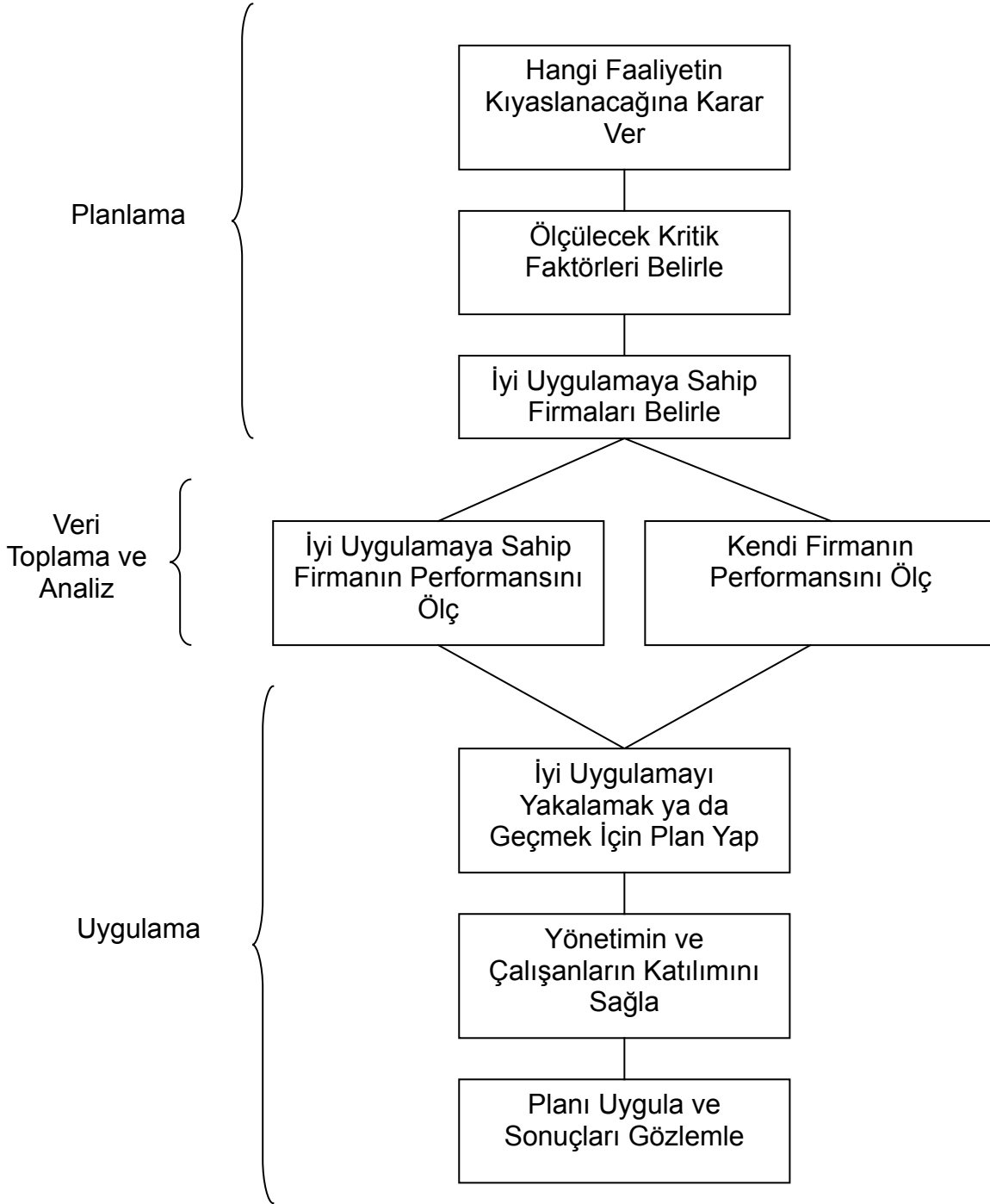
Şekil 2. Kıyaslama Projesinin Adımları

Kaynak: KARLÖF. B., S. ÖSTBLOM, *Benchmarking*, 1993, s.65

Yukarıdaki şekil, bir kıyaslama çalışmasının en kaba haliyle içermesi gereken basamakları göstermektedir. Ancak bir kıyaslama uygulamasına başlandığı zaman söz konusu basamaklar daha da ayrıntılandırılabilir.

Örneğin Boxwell (1994) çalışmasında kıyaslama uygulaması için sekiz basamaklı bir yol öngörmüştür. Boxwell'e göre kıyaslama çalışmasının en önemli adımı aşağıda yer alan Şekil 4'de ilk üç adımdan oluşan "planlama" aşamasıdır. Planlama aşaması, projenin toplam süresi içerisinde diğer aşamalara oranla daha kısa bir zamana sahip gibi görünse de; projenin başarısı tamamen bu adıma bağlıdır. Çoğu uygulamada planlama kısmına gerekli önem verilmediğinden bu projeler zaman ve kaynak israfından öteye geçememektedirler.

Kıyaslama çalışmaları pek çok ön hazırlığı gerektiren, proje süresince de yoğun çalışmaya ihtiyaç duyulan çalışmalardır. Bu ve benzeri nedenlerle kıyaslama çalışması bir proje ekibi tarafından yürütülmelidir. Kıyaslama proje ekibinin gerekliliğine ve özelliklerine bir sonraki bölümde değinilmektedir.



Şekil 3. 8 Adımda Kıyaslama

Kaynak: BOXWELL, Robert J. , *Benchmarking For Competitive Advantage*, 1994, s.53

2.4. Kıyaslama Proje Ekibi

Kıyaslama tekniği mutlaka farklı pozisyonlardan kişilerin bir araya geldiği ekipler tarafından uygulanmalıdır. Kıyaslama proje ekibinde kimlerin yer alacağı projeden beklenenlere ve proje amaçlarına göre değişiklik gösterecektir.

Proje ekibi kurulurken içinde bulunulan durumun gerektirdiği en uygun bileşimin yakalanması, projenin başarısı için önemlidir. Kıyaslama çalışmasını ilk defa uygulayacak bir firma için en ideali, firma içinden temsilcilerin ve bir dış danışmanın bulunduğu bir proje ekibidir. Bu bileşim, firmayı derinlemesine tanıyan kişileri ve tarafsız bir kişinin farklı düşünce ve yaklaşımlarını bir araya getireceği için yararlı olacaktır. Kıyaslama konusunda deneyimli bir danışman, bu tekniği yeni uygulamaya başlanmış bir firma için ayrıca faydalı olacaktır. Firmada gerçekleştirilen kıyaslama çalışmaları arttıkça ve firma bu konuda deneyim kazandıkça bir dış danışmana olan gereksinim aşamalı olarak azalacaktır. Kıyaslama proje ekibi oluşturulurken dikkate alınacak konular şöyle özetlenebilir (Karlöf ve Östblom, 1993):

- *Kıyaslanacak konunun ilgilileri:* Kıyaslama yapılacak konunun doğrudan içinde bulunanlar kıyaslama proje ekibinde mutlaka temsil edilmelidir. Bu kişiler muhtemel değişimi gerçekleştirecek olanlardır ve değişim söz konusu olduğunda kolaylıkla uygulamaya geçebileceklerdir. Ayrıca uzmanlık alanlarıyla ilgili derinlemesine bilgileri, proje sırasında yol gösterici olacaktır. Sadece yöneticileri veya danışmanları içeren bir proje, uygulamadan çok uzak bir rapordan başka bir çıktı vermeyecektir.
- *Farklı donanımdaki kişilerin bileşimi:* Proje ekibinde farklı alanlarda bilgi ve deneyim sahibi kişilerin bir araya gelmesi gerekmektedir. Teknik bilgi sahibi kişiler, kıyaslama konusunda tecrübeli danışmanlar, sektörü derinlemesine tanıyan kişiler gibi farklı grupların oluşturduğu bir proje ekibi, çalışmanın başarısını önemli ölçüde artıracaktır.
- *Kıyaslama deneyimi:* Firmada daha önce kıyaslama çalışması yapılmışsa o çalışmada yer alan deneyimli kişilerden yeni çalışmada da yararlanılmalıdır. Eğer daha önce hiç kıyaslama çalışması yapılmadıysa o halde konunun uzmanı bir dış danışmandan faydalanılmalıdır.
- *Projeye bağlılık:* Kıyaslama ekibinde yer alacak kişiler konuya ilgi duymalı ve gerektiği hallerde fazladan zaman ayırabilmelidir. Kıyaslama çalışmaları genellikle özveri gerektirecek kadar uzun çalışma saatleri gerektirebilir. Bu durumda da ekipte fedakârlık yapmaya hazır olmayanların bulunması projenin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir.
- *Firmayla ilgili bilgilere ulaşabilme:* Kıyaslama çalışması büyük oranda firmanın kendi süreçleriyle ilgili ayrıntılı bilgi gerektirmektedir. Ekip üyeleri hangi bilgiye hangi kanaldan ulaşabileceklerini bildiği sürece projede zamandan tasarruf edilmiş olacaktır.
- *Bağımsız çalışabilme:* Kıyaslama çalışması bir takım çalışması olmasına karşın, ekip üyeleri bazı işleri görev dağılımıyla paylaşıp tek başlarına sorumluluk alabilecek düzeyde olmalıdırlar.
- *Projeye zaman ayırma:* Kıyaslama ekibinde yer alanların projeye ayıracakları zaman son derece önemlidir. Bu kişilerin rutin görevleriyle kıyaslama çalışmalarının çakışmasını engellemek onlara kolaylık sağlayacaktır.
- *Yaratıcılık:* Ekip üyeleri mevcut durumu analiz etmede, çözümler üretmede, yaratıcı fikirler ortaya koymakta yetenekli olmalıdırlar.

Yukarıda bahsedilen kıyaslama projesi ekibi tarafından yürütülecek olan kıyaslama çalışması karşılıklı bilgi alışverişini ve dolayısıyla karşılıklı güveni zorunlu kılmaktadır. Kıyaslama yapan firmanın ve kıyas ortağının çalışmadan en fazla faydayı sağlaması ve çıkabilecek muhtemel problemlerin önlenmesi aşağıda bahsedilen kıyaslamamanın ilkelerine uyulup uyulmamasına bağlıdır.

2.5. Kıyaslamamanın Avantajları ve Dezavantajları

Kıyaslama çalışması firmalara aşağıdaki gibi faydalar sağlar (Can, 2002, s.161):

- Maliyetlerin düşürülmesi,
- Yaratıcılığın geliştirilmesi,
- Kalitenin yükseltilmesi,
- Düzenli ve sürekli bir iyileşme ve gelişimin sağlanması,
- İşletmeler arasında en iyi uygulamaların paylaşılması.

Kıyaslama, üstün performansa sahip olmak için uygulamaları planlı bir şekilde değiştiren olumlu bir süreçtir. Kıyaslama yapmanın faydalarından biri de, birimleri, firma dışındaki iyi uygulamaları araştırıp bulmaya ve bunları kendi süreçlerine uyarlamaya zorlamasıdır. Bu uyarlama da sonuçta artan kârlılıkla birlikte müşteri isteklerini karşılamakta daha başarılı ve rekabet gücü artmış firmalar yaratmaktadır (Camp, Aktaran: Francis vd., 2002).

Kıyaslama ile verimlilik gerçekçi bir şekilde ölçülebilir, etkin amaç ve hedefler saptanır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışının temelinde bulunan müşteri isteklerini karşılayabilmek kıyaslamamanın da en önemli amaçlarından olduğundan çalışma sonrasında bu amaca da ulaşılmış olacaktır (Akat vd., 2002).

Bunlara ek olarak kıyaslama çalışmasının belki de en önemli faydası, başkaları tarafından bilinen iyi uygulamanın yeniden keşfine gerek kalmamasıdır. Kıyaslama yapan firma bu iyi uygulamayı bulup kendi süreçlerine adapte ederek zaman kazanacak ve performans artışı sağlamış olacaktır.

Kıyaslama çalışmasının dezavantajı, firma açısından önemli olan verilerin rakip firmalara karşı başarılı bir şekilde korunamaması gibi stratejik riskleri de beraberinde getirmesidir. Ayrıca kıyaslama çalışmaları göz ardı edilen pek çok maliyeti de içermektedir. Örneğin kıyaslama sürecini koordine etmek ve kullanılabilir bir veri seti elde etmek için harcanan zaman ve emek, kültürel değişimi gerçekleştirmek için harcanan zaman ve bu değişimden etkilenecek olanların yeni duruma kolay adapte olamamaları hep birer maliyet unsurudur fakat ölçümleri ve hesaplanmaları zor olduğundan dikkate alınmamaktadırlar.

Bunlara ek olarak firmanın “en iyi uygulama”yı etkili ve başarılı bir şekilde kendi süreç ve/veya süreçlerine uyarlayamaması da ayrı bir risktir (Francis vd. , 2002).

2.6. Kıyaslama Çalışmasının Başarı Koşulları

Kıyaslama çalışmalarında şirketin üst yönetiminin desteği kritik bir rol oynamaktadır. Bu kapsamdaki çalışmalar, üst yönetim tarafından benimsenir ve şirket stratejisinde yer alırsa tüm çalışanlar kıyaslamaya inanacak ve kıyaslama çalışmasının başarısı da o oranda artacaktır (Capital Guide, 1997). Kıyaslama çalışmasında yöneticilerin kritik noktalar hakkındaki tutumları son derece önemlidir. Örneğin çalışmayı tamamiyle anlamaları, çalışma kapsamında

belirlenen hedefleri benimsemeleri, iyi uygulamayı öğrenmeye istekli olmaları gibi konular çalışmanın başarısı açısından küçümsenemeyecek öneme sahiptir (Mann vd, 1998).

Kıyaslamanın uygulanabilmesi için yönetim tarafından kıyaslama çalışmasının desteklenmesi ve çalışanların katılımının sağlanması gerekmektedir. Organizasyon içinde destek ve katılım sağlama süreci beş adımdan oluşmaktadır:

- Kıyaslama çalışmasının gereklerinin anlaşılması,
- Kıyaslama uygulamasının planlanması,
- Kıyaslama çalışmalarının gerektirdiği becerilerin geliştirilmesi,
- Gerek yöneticilerin gerekse de çalışanların kıyaslamanın anlamı, uygulanışı ve sonuçları hakkında ve katkıda bulunacakları konularda eğitilmesi,
- Kıyaslama çalışmasından beklenenlerin açıkça ifade edilmesi ve organizasyonun tamamının katılımının istenmesi.

Boston'daki Kıyaslama ve Stratejik Planlama Enstitüsü hazırladığı bir belgede kıyaslama sürecinin başarılı olması için uyulması gereken kuralları şöyle özetlemektedir (Brown, 1997):

- *Balık tutacak yer arar gibi davranmayın:* Geliştirmek istediğiniz belirli bir alan seçin ve bu alan üzerinde çalışın. Kendi süreçleriniz üzerinde ayrıntılı bir şekilde çalışın ve süreçleri iyi işleyen, örnek alacağımız şirket ya da şirketleri belirleyin.
- *Değişimi gerçekleştirecek insanları şirket dışına gönderin:* Değişimi uygulayacak insanlar, olayları kendi gözleriyle görmelidir. Sadece üst düzey yöneticilerin veya danışmanların kıyas ortaklarına saha ziyaretleri düzenleyerek daha sonra sürecin içinde yer alanlara değişimi nasıl gerçekleştireceklerini anlatmalarının uygulamaya hiçbir faydası olmayacaktır. Ziyarete katılan ekipler küçük ve ziyaretler kısa olmalıdır.
- *Bilgi değiş tokuşu yapmaya hazır olun:* Başka bir şirkete soracağınız her türlü soruya siz de yanıt verebilecek durumda olmalısınız.
- *Yasal sorunlardan uzak durun:* Pazar paylaşımı, fiyat belirleme veya yeni ürünler konusunda çok fazla bilgi almayı ummayın. Bu tür konulardan bahsedilmesi sorun yaratabilir. Bu nedenle kıyaslama çalışmalarının çoğu, mevcut ürünler, işe ilişkin süreçler, insan kaynakları, müşteri tatmini gibi konulara yoğunlaşmıştır.
- *Elde ettiğiniz bilgilerin gizli kalmasına özen gösterin:* Kıyas ortağınız size vermiş olduğu bilgileri bir başka şirkete vermeye istekli olmayabilir.

İşletmelerin kıyaslama uygulamasının başarılı olması için gerekli olan bazı ön koşulları yerine getirmesi gerekmektedir. Kıyaslamanın ön koşullarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Deragon, 1994, s. 56):

- En iyiyi almaya istekli olmak,
- Liderlerin farkına varmak,
- Örgütün “şeffaf” olması,
- Kıyaslama sürecinin “sahiplenilmesi” ve uygulanması,
- Çalışanların eğitilmesi.

Kıyaslama, üretimi arttıracak ya da maliyetleri azaltacak yeni bir süreç icat etmek için laboratuvar deneyleri yapmak değildir, süreç zaten vardır. Eğer bir işletme verimli bir iş sürecine sahipse diğerleri için mantıklı olan bu sürecin adapte edilmesidir. Buna rağmen

işletmeler aşağıda belirtilen nedenlerden dolayı kıyaslama çalışması yapmak istememektedirler (Özgen ve Ölçer, 1998, s. 72):

- Kıyaslama için gerekli olan detaylı bilgilerin toplanmasının kaçınılması gereken şüpheli bir faaliyet olarak görülmesi,
- Veri toplamak için üstlenilen maliyetlerin genellikle yüksek olarak değerlendirilmesi,
- Faaliyet alanında tek olan veya çok yüksek bir rekabet ortamında faaliyet gösteren şirketlerin, kıyaslama yapacak bir şirketin olmadığını düşünmesi.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Milli Prodüktivite Merkezi'nin (MPM) verimlilik artırma tekniklerinin tanıtılması, benimsetilmesi, yaygınlaştırılması ve kullanımı için araştırma, eğitim ve danışmanlık faaliyetleri sürdürmek olan misyonuna uygun şekilde kıyaslama tekniğinin bilinirliğini ve uygulama düzeyini belirlemektir.

Günümüzde yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler ve artan rekabet sonucunda “bilgi” en önemli unsur haline gelmiştir. İlk bölümde de ayrıntılı olarak açıklandığı gibi son yıllarda özellikle gelişmiş ülkelerdeki organizasyonlarda verimliliği artırmak amacı taşıyan bir bilgi paylaşım süreci olan kıyaslama yönteminden yaygın bir şekilde yararlanılmaktadır.

Araştırma çalışması “Kıyaslamanın (Benchmarking) Bilinirliği ve Kullanım Yaygınlığını Araştırma” başlığı altında planlanmış ve yürütülmüştür.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma çalışmasının amacına ulaşabilmesi için önce kıyaslama ile ilgili bir kavramsal çerçeve oluşturulması gerektiği düşünülmüştür. Önceki bölümde verilen bu çerçeve mümkün olduğu kadar kısa tutulmaya çalışılarak yöntemin ana fikrinin ne olduğu üzerinde durulmuştur.

“Araştırma” başlığı altında ise ilk olarak veri toplamada kullanılan anket soru formunun hazırlanması aşamasına değinilmiştir. Bu noktada soru sayısının katılımcıların mümkün olduğunca fazla katkı sağlamalarını desteklemek amacıyla optimum sayıda olmasına ve soruların kapalı uçlu olmasına özen gösterilmiştir. Anket birden fazla seçim yapılabilen sorular, evet/hayır seçeneikli sorular, Likert Ölçeği (5’li) kullanılarak hazırlanan sorular ve yalnızca bir adet açık uçlu sorudan oluşan karma bir yapıdadır. İki bölümden oluşan anket soru formunun ilk bölümünde işletmenin künyesini belirleme ve sınıflandırma amacını taşıyan “İşletme Bilgileri”, ikinci bölümde ise toplam 21 adet olan anket soruları yer almaktadır.

Daha sonra araştırma evreninin belirlenmesi için gerekli çalışmalar yürütülmüştür. Kıyaslama tekniğinin dünyada uygulanması 1990’lı yıllara dayanmakla birlikte ülkemiz için yeni bir yaklaşım olduğundan hareketle daha çok büyük işletmelerdeki durumu araştırılmak istendiği için İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından her yıl yenilenen 500 büyük firma araştırmanın evreni olarak seçilmiştir.

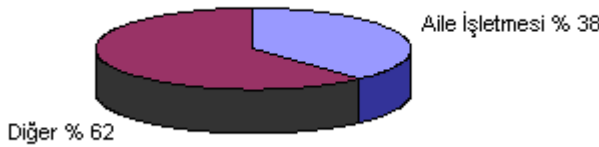
3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma evreninin belirlenmesinden sonra veri toplama yöntemi karara bağlanmıştır. Anket sorularının ilgili firmalara gönderilmesinde internet ortamından yararlanılmasının daha hızlı ve ekonomik bir şekilde sonuç vereceği düşünülerek firmaların e-posta adres envanteri çıkarılmıştır. Anket sorularının mümkün olduğunca firma üst düzey yetkilileri tarafından yanıtlanması arzu edildiği için ilgililerin doğrudan kişisel adreslerine e-posta gönderilmesine çalışılmıştır. İSO'nun araştırmasında belirlenen 500 büyük firmadan isminin açıklanmasını istemeyenler dışında toplam 425 firmaya gönderilen anket formları 81 adet firma tarafından % 19 cevaplanma oranı ile cevaplanmıştır. Anketin cevaplanması sırasında meydana gelebilecek bazı hataları önlemek amacıyla soruların bazıları ön koşula bağlanmıştır. Örneğin 3. soruya "hayır" cevabı verildiğinde 4, 5, 6, 7 ve 8. sorular otomatik olarak kapanmış, cevaplayıcı bu soruları işaretleyememiştir. Anket çalışması sonucu elde edilen veriler elektronik ortamda değerlendirilmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

2005 yılında İSO 500 kapsamına giren işletmelerin isminin yayınlamasını istemeyenler dışındaki işletmelere uygulanan ankete 81 adet cevap alınmıştır. Bu işletmelerle ilgili bilgiler özetle aşağıdadır.

Ankete cevap veren işletmelerin % 38'i aile işletmesi statüsündedir.



Şekil 4. Anket Kapsamındaki Şirketlerin Statüleri

Aynı zamanda anketi yanıtlayan işletmelerin tamamı buldukları sektöre göre teknolojik düzeylerinin ileri olduğunu belirtmişlerdir. İşletmelerin 49 tanesinin üretimi daha çok iç pazara yöneliktir.

Aşağıda yer alan Çizelge 2'de TÜİK tarafından belirlenen 2005 yılı imalat sanayi kapasite kullanım oranları görülmektedir. Çizelgede yer alan toplam oranların en düşüğü %74,9 iken en yükseği %82,9'dur. Yıllık ortalama ise %80,35'dir. Yapılan anket çalışmasından alınan sonuçlara göre ise belirtilen en yüksek kapasite kullanım oranı %100, en düşüğü ise %25'dir. Ankete yanıt veren işletmelerin ortalama kapasite kullanım oranları ise %80,95'dir.

Çizelge 2. 2005 Yılı Kapasite Kullanım Oranları (%)

	2005 (%)		
	Toplam	Devlet	Özel
Ocak	76,6	78,9	75,9
Şubat	74,9	68,2	76,5
Mart	80,3	82,6	79,6
Nisan	80,1	80,7	79,9
Mayıs	82,4	87,8	80,9
Haziran	81,5	89,5	79,4
Temmuz	80,6	92,1	77,5
Ağustos	80,4	90,5	77,6
Eylül	82,9	89,2	81,2
Ekim	82,8	91,4	80,4
Kasım	81,2	88,1	79,3
Aralık	80,6	86,6	78,9

4.1. Anket Sorularına Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

1. Kıyaslama tekniği ve içeriği konusunda bilgi düzeyinin değerlendirilmesi:

Çok az	Az	Orta	İyi	Çok iyi
5	14	27	30	5
% 6,2	% 17,3	% 33,3	% 37	% 6,2

Bu soruya verilen cevaplara göre kıyaslama konusunda bilgi düzeyinin iyi ve çok iyi olduğunu düşünen işletmelerin oranı % 43'e ulaşmaktadır. Bilgi düzeylerini çok azdan orta düzeyine kadar değerlendiren işletmelerin oranı ise % 57'dir. Bu duruma göre yönetsel ve teknik açılardan belirli bir düzeye gelmiş olduğu kabul edilen ISO 500 derecelendirmesine giren işletmelerin kıyaslama konusunda yeterince bilgi sahibi olmadıkları anlaşılmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde Fortune 500'e giren şirketlerin %90'ından fazlasının kıyaslamayı uyguladıkları bilinmektedir. Buna paralel olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde sanayide görülen büyümenin kıyaslama yoluyla öğrenmeye dayandığı ifade edilmektedir.

2. Kıyaslama konusunda **daha önce hiç eğitim alıp almadıkları:**

Evet	Hayır	Boş
33	47	1
% 41	% 58	% 1

İşletmeler % 58 oranıyla kıyaslama konusunda daha önce hiç eğitim almadıklarını ifade etmişlerdir. Bir önceki soruyla birlikte değerlendirildiğinde verilen cevapların tutarlılık içinde olduğu söylenebilir.

3. Kıyaslanmanın şimdiye kadar uygulanıp uygulanmadığı:

Evet	Hayır	Boş
------	-------	-----

39	42	0
% 48	% 52	% 0

Şimdiye kadar kıyaslamayı uyguladığını ifade eden işletmelerin oranı % 48’de kalmaktadır. % 52’si kıyaslama tekniği hiç kullanmamışlardır. Bu soruya “hayır” cevabı veren işletmeler için izleyen 5 soru kapatılarak cevap vermeleri engellenmiştir. Böylece bir önceki soruda kıyaslama uyguladığını bildiren toplam 39 işletmenin cevapları alınarak değerlendirme yapılmaktadır.

4. Kıyaslama uygularken danışmanlık desteği alıp almadıkları:

Evet	Hayır	Boş
12	27	0
% 31	% 69	% 0

İşletmeler kıyaslama projeleri yürütürken % 69 gibi yüksek bir oranla dış danışmanlık desteği almadıklarını bildirmektedirler. Kıyaslamanın görece yeni bir teknik olması nedeniyle dışarıdan tarafsız konumdaki bir kuruluşun kolaylaştırıcı konumda bulunması ile yürütülmesi daha profesyonel ve başarılı uygulamalarla sonuçlanabilecektir. Kıyaslama uygulayan işletmelerin yalnızca % 31’i dış danışman desteği aldıklarını ifade etmişlerdir. Buna göre işletmelerimizin danışmanlık müessesesinden yeterince yararlanmadıkları tezi bir kez daha doğrulanmaktadır.

5. Kıyaslama tekniğinin uygulanma süresi:

≤ 1 yıl	2 yıl	3–5 yıl	6–9 yıl	10 yıl
0	11	11	6	11
% 0	% 28	% 28	% 16	% 28

Kıyaslama uyguladığını açıklayan 39 işletmenin % 70’den fazlası en az 3 yıldan bu yana kıyaslamayı uygulamaktadırlar. 10 yıl ve daha uzun süredir kıyaslama uygulayan işletmelerin oranı ise % 28’dir. Kıyaslamanın ortaya çıkışı ve kullanılışı 90’lı yılların başı olarak kabul edilebilir. Kıyaslamayı yaygınlaşması ile birlikte kullanmaya başlayan ve dünyadaki gelişmeleri yakından izledikleri düşünülen bu işletmelerin kıyaslama konusunda bir hayli mesafe aldıkları ve deneyim kazandıkları anlaşılmaktadır.

6. Yürütülen proje sayısı:

1	2	3	4	5+	Boş
1	9	7	1	20	1
% 2.6	% 23	% 18	% 2.6	% 51.3	2.6

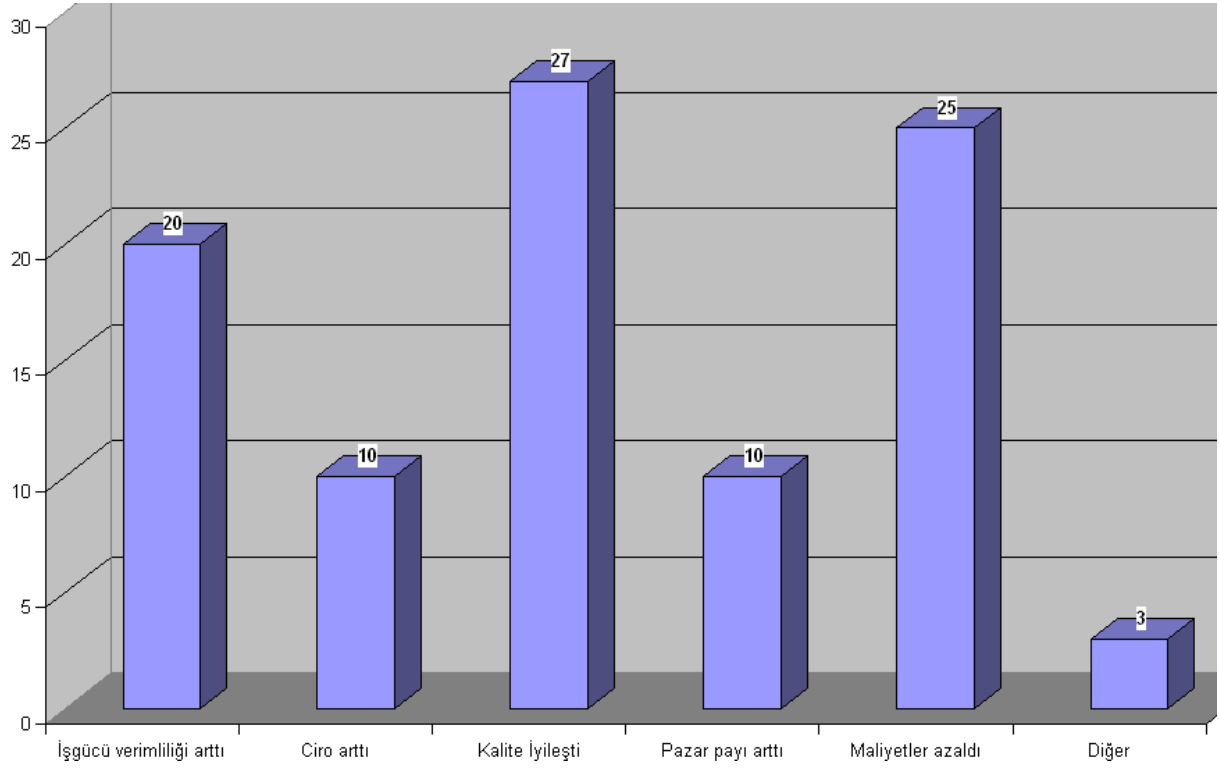
İşletmelerin yarısından fazlası şimdiye kadar yürüttükleri proje sayısının 5 ve daha fazla olduğunu bildirmişlerdir. Bu durum 5. soruya verdikleri cevabı da teyit eder niteliktedir.

7. Kıyaslama projelerinden yararlanma düzeyi:

Çok az	Az	Orta	İyi	Çok iyi
0	4	10	20	5
% 0	% 10	% 26	% 51	% 13

Kıyaslama uygulayan işletmelerin % 60’dan fazlası kıyaslama projelerinden yararlanma düzeylerini “iyi” ve “çok iyi” şeklinde değerlendirmişlerdir.

8. Kıyaslama uygulayarak hangi yararların sağlandığı:



Şekil 5. Kıyaslamayla Sağlanan Yararlar

İşletmeler kıyaslama uygulayarak en çok kalite alanında iyileşmeden yararlandıklarını bildirmişlerdir. Kaliteden sonra maliyetlerin azaldığını ve üçüncü sırada da işgücü verimliliğinde artış sağlandığını ifade etmişlerdir. Diğer başlığı altında ifade edilenler aşağıda verilmektedir:

- Çalışan memnuniyeti ve performansı arttı,
- Dünyada ve Türkiye’deki yerimizi gördük,
- Yarar sağlayamadık.

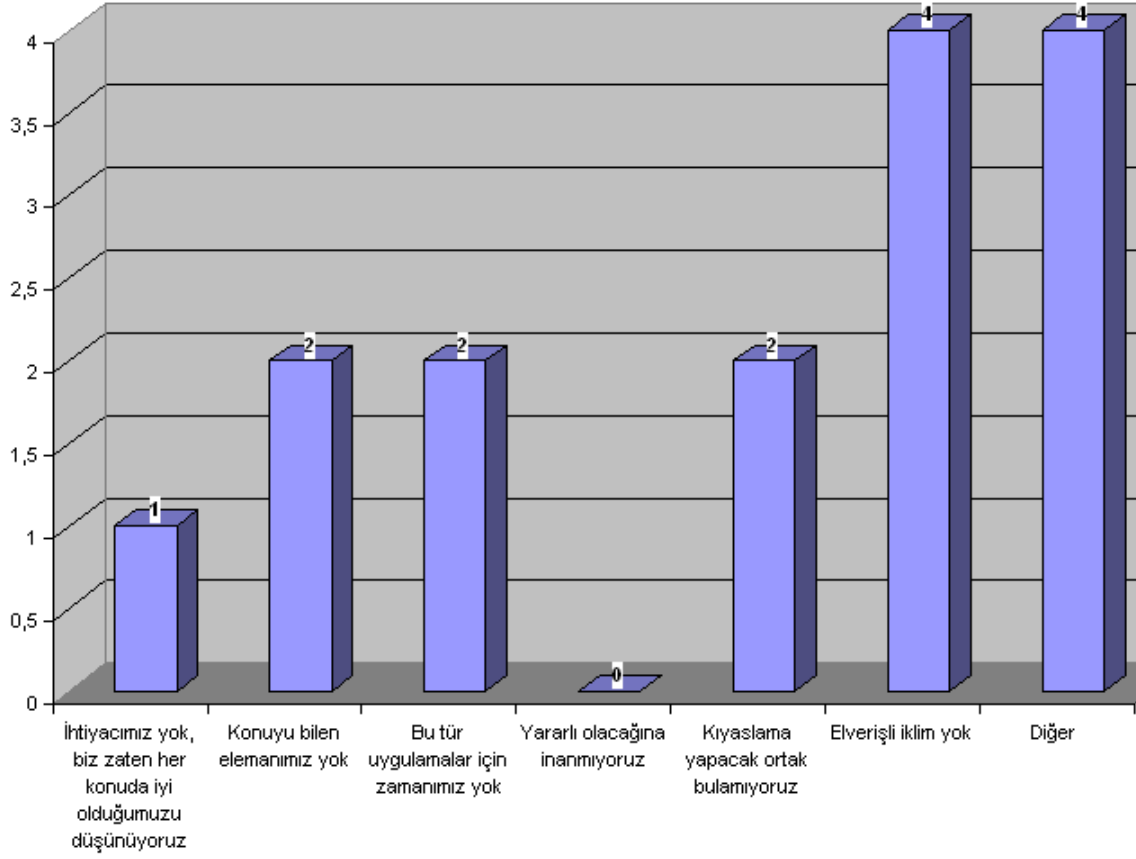
9. Kıyaslamayı bundan sonra uygulamayı düşünüp düşünmedikleri:

Evet	Hayır
28	11
% 72	% 28

İşletmelerin % 78’i kıyaslamayı uygulamaya devam edeceklerini bildirirken geri kalan % 28’i artık kullanmayacaklarını söylemişlerdir.

10. Kıyaslamayı uygulamama nedenleri:

Kıyaslamayı bundan sonra da uygulamayı düşünmeyen işletmelerin uygulamama nedenleri aşağıdaki grafikte gösterilmektedir. İşletme yöneticileri kendileri açısından en önemli nedenin “elverişli iklim olmadığını” göstermektedirler.



Şekil 6. Kıyaslamayı Uygulamama Nedenleri

Diğer seçeneği altında ifade edilen nedenler aşağıda sıralanmıştır:

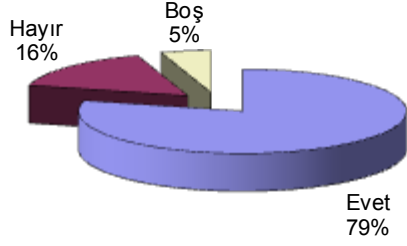
- Ticari kaygılar,
- Lisansör ile kıyaslama yapılıyor olması,
- Şirketin üretim tesisinin yurt dışında olması,
- Şirketin özelleştirme kapsamında bulunması.

11. Kıyaslamamın kendi işletmelerinde uygulanabilmesi için elverişli iklim olup olmadığı:

Evet	Hayır	Boş
64	13	4
% 79	% 16	% 6

Bir nevi bilgi paylaşımı süreci olarak değerlendirilebilecek olan kıyaslama sürecini işletme yöneticilerinin yaklaşık olarak % 80'i kendi işletmelerinde uygulayabilmek için elverişli bir iklim olduğunu ifade etmişlerdir. Bu soruya cevap vermeyenlerin oranı ise % 6'dır.

Şekil 7. İşletmede Kıyaslamaya Elverişli İklim Olup Olmadığı



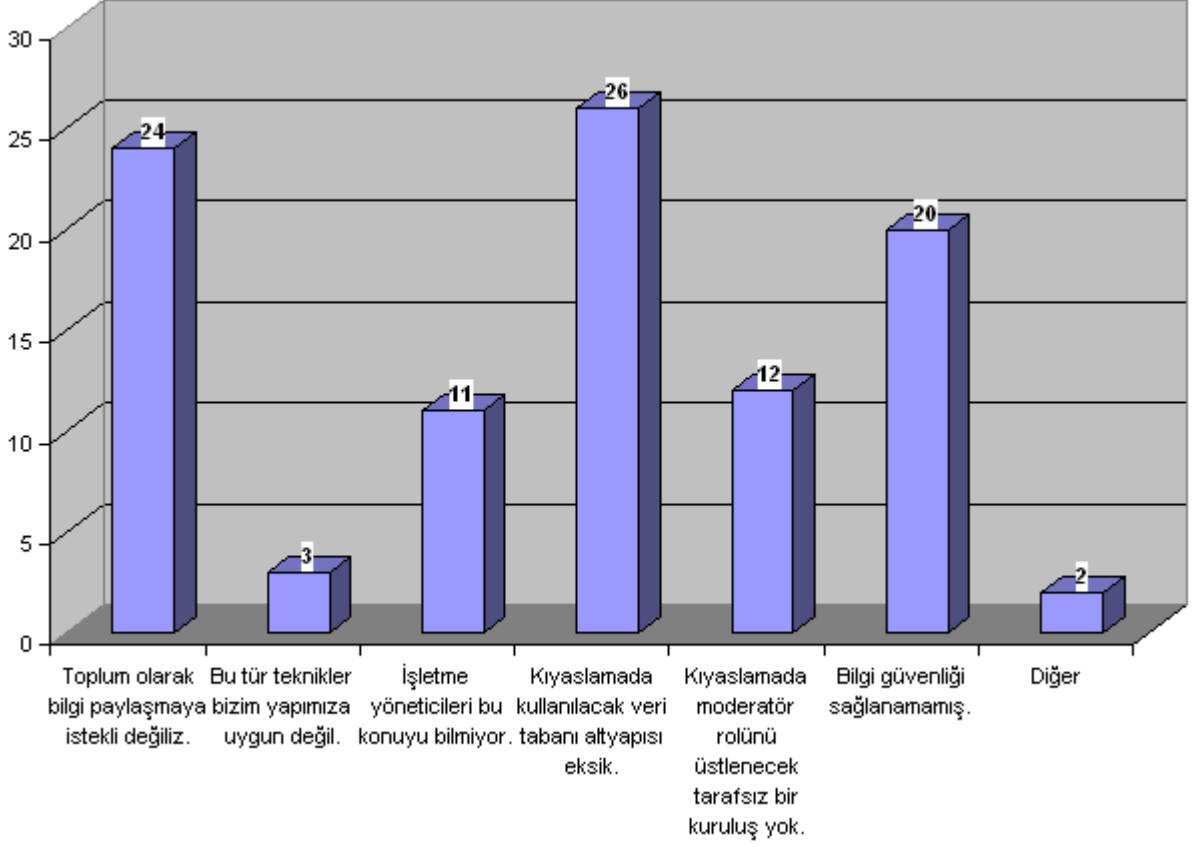
12. Kıyaslamamanın ülkemizde uygulanabilmesi için elverişli iklim olup olmadığı:

Evet	Hayır	Boş
44	35	2
% 54	% 43	% 3

İşletme yöneticilerinin % 54'üne göre ülkemizde kıyaslama uygulamaya elverişli bir iklim mevcuttur. Bu sorgulamanın işletme özelinden ülke geneline yönelik olarak yapılması ilginç bir durumu ortaya koymaktadır. Bir önceki soruda kendi işletmelerinde elverişli bir iklim olduğunu bildirenlerin oranı yaklaşık olarak % 80'e ulaşırken ülke için yapılan değerlendirmede bu oran hızlı sayılabilecek bir düşüşle %54'e inmektedir. Bu durum işletme ortamının olumlu olarak algılandığının ya da dış çevre konusunda olumsuz bir tutum sergilendiğinin göstergesi olabilir.

13. Bir önceki soruya "hayır" cevabı verenlerin kıyaslamamanın ülkemizde uygulanabilmesi için elverişli iklim olmadığına ilişkin işaretledikleri seçeneklerin değerlendirilmesi:

Aşağıda verilen grafikten de izlendiği gibi en fazla işaretlenen seçenek "kıyaslamada kullanılacak veri tabanı altyapısının eksikliği"dir. Bu sonuç aslında bekleneni de yansıtan bir durumdur. Veriye dayalı çalışma alışkanlığı konusunda ülkemizde ciddi problemler olduğu ve bu konuya yeterince önem verilmediği çeşitli platformlarda sık dile getirilen bir argümandır. Belki de düşük verimlilik düzeyinde önemli bir payı olan bu eksikliğin giderilmesi için daha fazla çaba göstermek gerektiği açıktır.



Şekil 8. Ülkemizde Kıyaslanmanın Uygulanmasına Elverişli İklimin Bulunmama Nedenleri

İkinci en fazla işaretlenen seçenek ise “toplum olarak bilgi paylaşımına istekli olunmadığı”dır. Daha önce de ifade edildiği gibi temeli, bilginin paylaşılarak daha da çoğalacağına olan inancın uygulamaya dönüşmüş hali olan kıyaslama yönteminin olmazsa olmazı, bilginin taraflara maksimum fayda yaratacak şekilde değiş tokuş edilmesidir. Üçüncü sırada yer alan ve “bilgi güvenliğinin sağlanamamış olduğunu” belirten seçenek de bilgi paylaşımında isteksizliğin bir nedeni olabilir. Dördüncü sırada yer alan seçenek ise moderatör rolünü üstlenecek tarafsız bir mekanizmanın olmayışına işaret etmektedir.

14. Bir kıyaslama veri tabanından belirli bir bedel karşılığı yararlanma konusundaki istekliliğin sorgulanması:

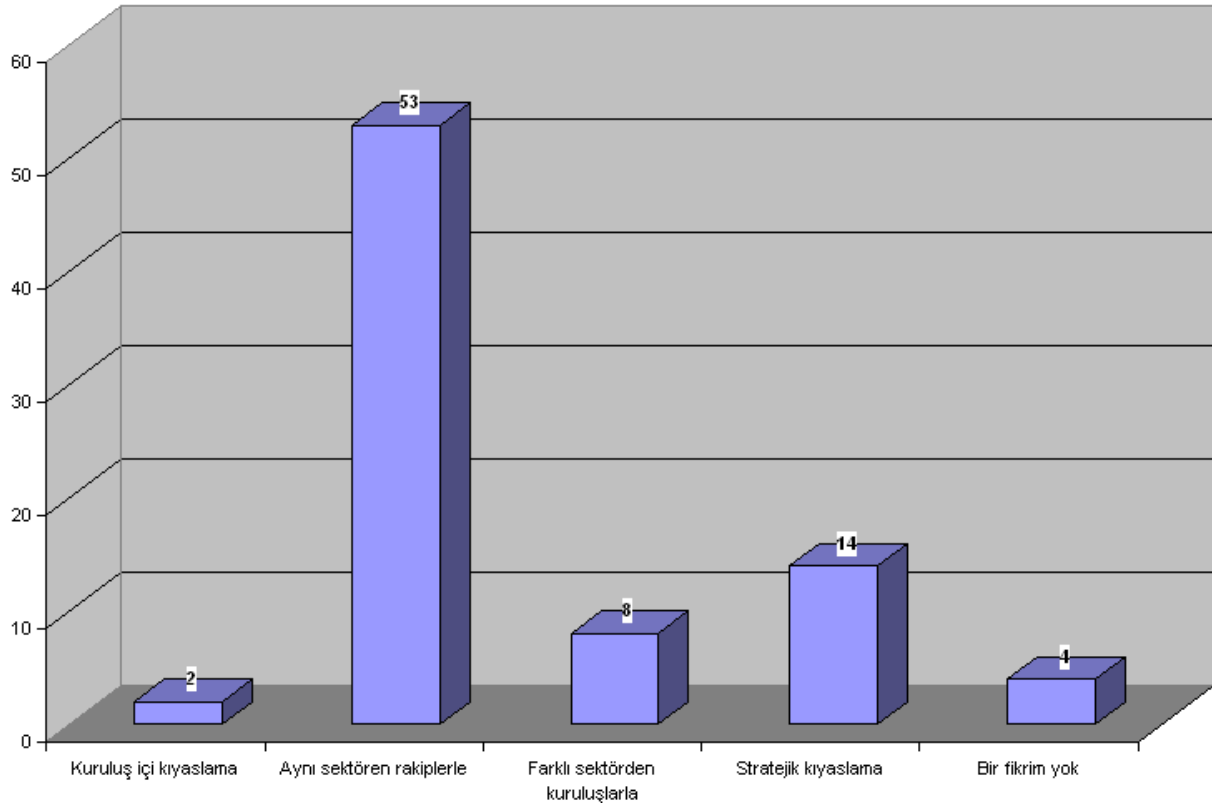
Evet	Hayır	Boş
43	36	2
% 53	% 44	% 3

İşletme yöneticilerinin % 50’den fazlası bir kıyaslama veri tabanından belirli bir bedel karşılığında yararlanabileceklerini belirtmişlerdir. Gelişmiş ülkelerde oldukça yaygın olarak özellikle internet ortamında verilen bu hizmetler için ülkemizde de bir talebin yavaş yavaş ortaya çıktığı anlaşılmaktadır.

15. En yararlı/başarılı kıyaslama tipinin hangisi olduğunun sorgulanması:

Aşağıdaki grafikten de izlenebileceği gibi işletme yöneticilerinin en başarılı/yararlı buldukları kıyaslama tipi “aynı sektörden rakiplerle yapılan kıyaslama olması ilginç olarak

değerlendirilmektedir. Çünkü kıyaslama tipleri içinde uygulanması görece en zor olan kıyaslama tipi bu model olmaktadır.



Şekil 9. En Yararlı/Başarılı Kıyaslama Türü

16. Dünyada ve Türkiye’deki kıyaslama çalışmalarını izleyip izlemedikleri:

Evet	Hayır	Boş
36	42	3
% 44	% 52	% 4

İşletme yöneticilerinin % 52 ile yarıdan fazlası dünyada ve ülkemizdeki kıyaslama çalışmalarını izlemediklerini belirtmişlerdir. Bu sonuç da araştırmanın hipotezini destekler niteliktedir. Kıyaslama konusundaki güncel gelişmeleri izlediklerini bildiren işletmelerin %67’si tekniği uyguladığını bildiren işletmelerdir.

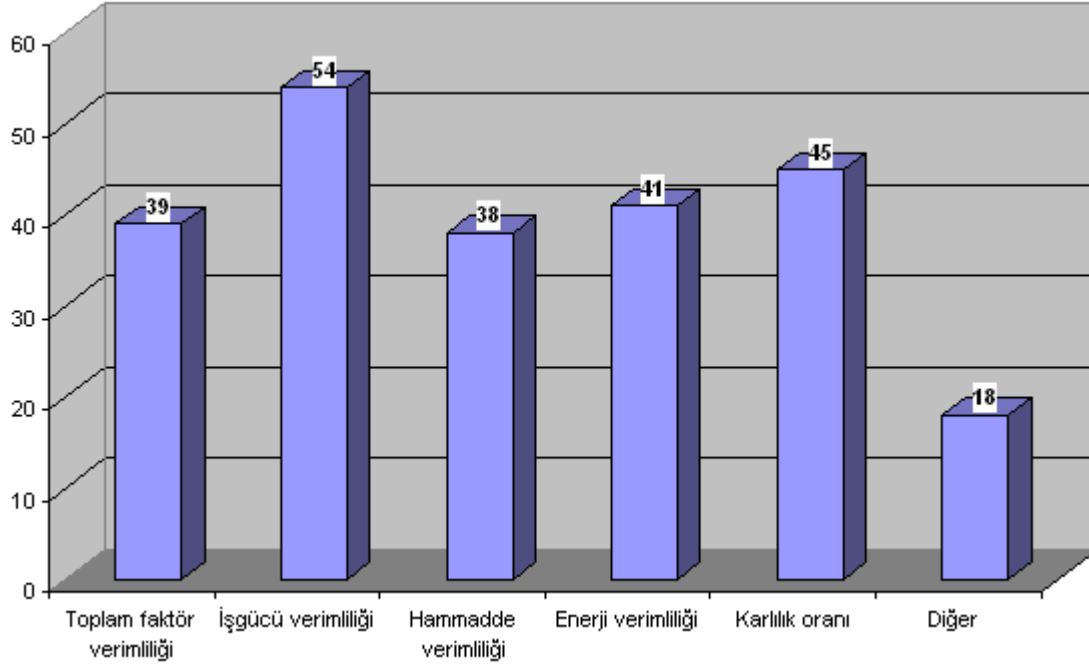
17. Ülkemizdeki kıyaslama çalışmalarının yeterli olup olmadığının sorgulanması:

Evet	Hayır	Fikri yok	Boş
1	44	35	1
% 1	% 55	% 43	% 1

Ülkemizde yürütülen kıyaslama çalışmalarının yeterli olmadığını düşünen işletmelerin oranı % 55 olarak belirlenmiştir. Bu konuda % 43’lük oranla bir fikir yürütülemediği anlaşılmaktadır. Bir önceki soruda dünyada ve Türkiye’de kıyaslama çalışmalarını izlemediklerini ifade eden işletmelerin %62’si bu soruda bir yorumda bulunmamışlardır.

18.Kıyaslama projelerinde kullanılmasının uygun olacağı düşünülen performans göstergelerinin belirlenmesi:

Aşağıda verilen grafikten de görülebileceği gibi izlenmesi gerektiği düşünülen ve en fazla işaretlenen seçenek “işgücü verimliliği”dir. Bunu “kârlılık oranı” izlemekte ve “enerji verimliliği” üçüncü sırada yer almaktadır. Bu sonuç aslında bekleneni de yansıtan bir durumdur. Emek yoğun bir endüstri için işgücü maliyetlerinin üretimdeki payı önemini korumaya devam etmektedir. Bu nedenle işletme yöneticileri işgücü verimliliğini en önemli kıyaslama göstergesi olarak değerlendirmektedirler.



Şekil 10. Kıyaslamada Kullanılması Uygun Görülen Performans Göstergeleri

Diğer seçeneği altında ifade edilen nedenler aşağıda verilmiştir:

Süreç verimliliği, fire, alan kullanımı, makine duruşları, hammadde hariç birim imalat maliyetleri, üretim-teknoloji düzeyi, pazarlama, kapasite kullanım oranı, müşteri ve çalışan memnuniyeti, maliyet, personel sayısı, çalışan başına ciro, kalite düzeyi, ürün başına indirekt malzeme sarfiyatları, ürün performansı, iş kazaları, Ar-Ge yatırımı, pazar payı.

19.İşletmelerin MPM tarafından yürütülecek kıyaslama projelerine katılmak isteyip istemedikleri:

Evet	Hayır	Boş
49	28	4
% 61	% 34	% 5

Anket kapsamındaki işletme yöneticilerinin % 60'dan fazlası MPM tarafından yürütülecek muhtemel kıyaslama projelerine katılmak istediklerini belirtmektedirler. Bu durum da araştırmanın hipotezini ya da beklenen sonuçları destekler niteliktedir.

20. İşletmelerin uluslar arası bir kuruluş tarafından yürütülecek kıyaslama projelerine katılmayı isteyip istemediklerinin sorgulanması:

Evet	Hayır	Boş
46	33	2
% 57	% 41	% 2

İşletme yöneticilerinin % 57'si uluslararası bir kuruluş tarafından yürütülecek olası bir kıyaslama projesine katılmaya olumlu bakmaktadırlar. Ancak bir önceki soruda MPM tarafından yürütülmesi olası kıyaslama projelerine katılma arzusunu bildiren işletmelerin oranı bu soruda % 61'den % 57'ye inmekte, katılmayacağını ifade edenlerin oranı ise %34'den % 41'e yükselmektedir. MPM'nin bu konuda güvenilir ve tarafsız konumu ile işletmeler tarafından olumlu olarak algılandığı anlaşılmaktadır.

21. Kıyaslama konusundaki bilgilerine dayanarak başarılı projeler uygulamak için işletme yöneticilerinin önerilerinin alınması:

Açık uçlu olarak verilen bu soruya verilen cevaplar aşağıda toplu bir şekilde verilmektedir.

- Prensip olarak bilgi paylaşımına açığız, ancak gizlilik, güven ve doğruluk konularında şöyle endişelerimiz var:
 - Bilgilerin aynı sektör dahi olsa karşılaştırılabilir olmaması,
 - Paylaşacağımız bilginin gizli kalmaması,
 - Diğer paylaşımcıların verecekleri bilgilerin güvenilir olmaması.
- Güvenilir, yeterli veri, uygun ve yetkin çalışma ekibi gereklidir.
- Takımın ve çalışanların meydana gelecek faydadan pay alacaklarına inanmaları gerekir.
- Konu hakkında yeterli bilginiz olmadığından fikir beyan edemiyoruz.
- Hedef ve amaçları net olarak tanımlanmış, aynı sektördeki rakiplerle yapılacak temel performans göstergelerinin elde edilebileceği projeler katma değer sağlayabilir.
- Gizlilik, veri doğruluğu, veri toplama metoduna önem verilmelidir.
- Tekstil sektörü, uluslararası rekabette, ulusal stratejilere ve kıyaslama kapsamında işbirliğine en fazla ihtiyaç duyan sektörlerin başında gelmektedir. Fiyat rekabeti ile uluslararası pazarda doğru yerde bulunma şansımızı her geçen gün kaybettiğimiz bir gerçektir.
- Sonuca çabuk ulaşacak projeler ve proje uygulayıcılarının özverili olması ile başarı sağlanabilir.
- Yeterli seviyede analiz yapabilmeye uzun yıllar olanak sağlayacak bilgisayar destekli veri tabanına ihtiyaç vardır. Bunu sağlayacak bir software sistemine sahip olmak gerekir. Sistem kıyaslama yapılan proje emtiaları yer değiştirirse bile geçmişe yönelik veri sağlayabilmelidir.
- Şirketin faaliyet gösterdiği sektörü ve ekonomik ölçeği dikkate almak yerinde olacaktır.
- Proje kısa vadeli hedefler içermeli ve kısa vadede elde edilen sonuçlar paylaşılarak projenin gelişimi sürdürülmelidir.
- Tanımlanmış bir süreç, gizlilik ve çalışma konusunun sınırlarını belirleyen bir anlaşma (taraflar arasında), tanımlanmış kıyaslama hedefi olmalıdır.
- Teknolojik eğitim ve bilgi paylaşımı ile başarıya ulaşılabilir.
- MPM tarafından verilecek kıyaslama eğitimine katılmak ve izlemek isteriz ancak bu konuda ücret ödemek istemeyiz. MPM bu hizmeti bila bedelli vermelidir.
- İyi bir durum değerlendirmesi ve ihtiyacın belirlenmesi, yetkin üyelerden oluşan proje grubu ile yürütülmesi, üst yönetim desteği, kıyaslama için mutabakatı alınacak ortak bulunması ile başarı oranı artar.

- Sektör bazında yapılacak kıyaslamalar faydalı olabilir. Örneğin otomotiv sanayi, otomotiv yan sanayi v.b.
- Yeterli bir bilgiye sahip olmadığımızdan dolayı, öneri getiremiyoruz.

5. SONUÇ

Anket çalışmasından elde edilen sonuçlara göre, anketi cevaplayan işletmelerin %57'si kıyaslama tekniği konusundaki bilgi düzeylerini çok az'dan orta düzeye kadar değerlendirmişlerdir. Yanıt alınan işletmelerin %58'i kıyaslama konusunda hiç eğitim almadıklarını, %52'si kıyaslama tekniğini şimdiye kadar uygulamadıklarını, %72'si ise bundan sonra uygulamayı düşündüklerini belirtmişlerdir. Kıyaslama tekniğini uygulayan işletmelerin %69'u çalışma sırasında dış danışman desteği almamıştır. Bu sonuçlar, işletmelerin kıyaslama tekniğine yönelik olarak tanıtım, eğitim ve danışmanlık desteğine ihtiyaçları olduğunu göstermektedir.

İşletmelerin %79'u işletmelerinde kıyaslama tekniğinin uygulanmasına elverişli bir iklim olduğunu belirtirken % 43'ü ülkemizde bu tekniğin uygulanmasına elverişli ortamın mevcut olmadığını belirtmişlerdir. Bunun nedenleri ise kısaca, kıyaslamada kullanılacak veri tabanı altyapısının eksik oluşu, toplum olarak bilgi paylaşımına istekli olmayışımız, bilgi güvenliğinin sağlanamamış olması, kıyaslamada moderatör rolünü üstlenecek tarafsız bir kuruluşun olmayışı ve işletme yöneticilerinin konuyu bilmeyişi şeklinde belirtilmiştir. Anketi yanıtlayan işletmelerin %55'i ülkemizdeki kıyaslama çalışmalarının yeterli düzeyde olmadığını, %53'ü bir kıyaslama veri tabanından faydalanmak istediklerini, %61'i ise MPM tarafından yürütülecek kıyaslama çalışmalarına katılmak istediklerini belirtmişlerdir. Uluslararası bir kuruluş tarafından yürütülecek projelere katılmak isteyen işletmelerin oranı ise %57'dir ve bu sonuç ulusal bazda yapılacak çalışmalara katılma isteğinin daha fazla olduğunu göstermektedir.

Anket sonuçları topluca değerlendirildiğinde, ülkemizde kıyaslama tekniğinin büyük firmalarda bile yeterince tanınmadığı, bu konuda eğitim ve danışmanlık hizmetlerine gereksinim duyulduğu, bilgi paylaşımını kolaylaştıracak ve güven ortamını sağlayacak tarafsız bir kuruma ihtiyaç olduğu görülmektedir.

EK: ANKET FORMU ÖRNEĞİ

KIYASLAMANIN(BENCHMARKING) BİLİNİRLİĞİNİ VE KULLANIM YAYGINLIĞINI ARAŞTIRMA ANKET FORMU

Önemli not: Anketin, mutlaka kuruluşun üst düzey bir yöneticisi tarafından doldurulması tercih edilmektedir.

A. İŞLETME BİLGİLERİ

İŞLETMENİN ADI :
TEMAS KURULACAK YETKİLİ :
İŞLETMENİN STATÜSÜ :
() Sermayesinin % 50'den fazlası aileye ait(Aile şirketi)
() Diğer
İŞLETMENİN KURULUŞ YILI :
ADRESİ :
TELEFON :
FAX :
E-POSTA :
WEB SİTESİ :
ÇALIŞAN SAYISI
() İşçi
() Büro personeli
() Mühendis
() Toplam
SEKTÖRE GÖRE TEKNOLOJİK DÜZEY:
() İleri () Orta () Geri
ÜRETİM YÖNÜ
(%) İç Pazar
(%) Dış Pazar
KAPASİTE KULLANMA ORANI : %
İŞLETMENİN (EĞER VAR İSE) SAHİP OLDUĞU MARKA ADEDİ:

İŞLETMENİN SAHİP OLDUĞU SERTİFİKA VE BELGELER:

ISO 9000 ISO 14000 HACCP TSE TSEK
 CE İŞARETİ ISO 16949 QS 9000 DİĞER

B. ANKET SORULARI

1.Kıyaslama tekniği ve içeriği konusunda bilgi düzeyinizi derecelendiriniz.

Çok az Az Orta İyi Çok iyi

2.Kıyaslama konusunda daha önce hiç eğitim aldınız mı?

Evet Hayır

3. Kuruluşunuzda kıyaslama tekniği şimdiye kadar hiç uygulandı mı?

Evet Hayır

4. Eğer uygulandıysa dışarıdan danışmanlık hizmeti aldınız mı?

Evet Hayır

5. Kıyaslamayı kaç yıldan bu yana uyguluyorsunuz?

- 1 yıldan az 2-4 yıl 3-5 yıl 6-9 yıl 10 yıldan fazla

6. Eğer uyguladıysanız şimdiye kadar yürüttüğünüz proje sayısı?

- 1 2 3 4 5 ve daha fazla

7. Şimdiye kadar uyguladığınız kıyaslama projelerinden kuruluşunuzda yararlanma düzeyinizi derecelendiriniz.

- Çok Az Az Orta İyi Çok iyi

8. Kıyaslama tekniğini uygulayarak kuruluşunuzda hangi yararlar sağlanmıştır?

- İşgücü verimliliği arttı, Ciro arttı,
 Kalite iyileşti, Pazar payı arttı
 Maliyetler azaldı Diğer (lütfen belirtiniz)

9. Eğer şimdiye kadar kıyaslama tekniği işletmenizde uygulanmadıysa bundan sonra uygulamayı düşünüyor musunuz?

- Evet Hayır

10. Eğer uygulamayı düşünmüyorsanız nedenlerini kısaca açıklayınız?

- İhtiyacımız yok, biz zaten her konuda iyi olduğumuzu düşünüyoruz
 Konuyu bilen elemanımız yok
 Bu tür uygulamalar için zamanımız yok
 Yararlı olacağına inanmıyoruz
 Elverişli iklim yok
 Kıyaslama yapacak ortak bulamıyoruz
 Diğer

11. Kıyaslama bir nevi bilgi paylaşımı süreci olarak tanımlanabilir. Bu tanıma göre kıyaslamamanın kuruluşunuzda uygulanması için elverişli bir iklim var mıdır?

- Evet, var Hayır, yok

12. Size göre ülkemizde genel olarak kıyaslama uygulamalarının başarılı olacağı bir iklim var mıdır?

- Evet, var Hayır, yok

13. Yukarıdaki soruya “hayır” yanıtı verdiyseniz en temel nedenleri kısaca belirtiniz.

- Toplum olarak bilgiyi paylaşmaya istekli değiliz
 Bu tür teknikler bizim yapımıza uygun değil

- İşletme yöneticileri bu konuyu bilmiyor
- Kıyaslamada kullanılacak veri tabanı alt yapısı eksik
- Kıyaslamada moderatör rolü üstlenecek tarafsız bir kuruluş yok
- Bilgi güvenliği sağlanamamış
- Diğer (lütfen belirtiniz)

14. Bir kıyaslama veri tabanından belirli bir bedel karşılığında yararlanmak ister misiniz?

- Evet Hayır

15. Sizce en başarılı/yararlı kıyaslama tipi hangisi olabilir?

- Kuruluş içi kıyaslama Aynı sektörden rakiplerle
- Farklı sektörden kuruluşlarla Stratejik Kıyaslama
- Bir fikrim yok

16. Dünyada ve ülkemizdeki kıyaslama çalışmalarını izliyor musunuz?

- Evet Hayır

17. Ülkemizdeki kıyaslama çalışmaları sizce yeterli midir?

- Evet Hayır Bir fikrim yok

18. Bu kıyaslama projelerinde kullanılabilir olan ve aşağıda verilen temel ölçütlerden kullanılabilir olanları nelerdir? Sizce ilave edilmesi gereken başka ölçütler var mıdır?

- Toplam Faktör Verimliliği
- İşgücü Verimliliği
- Hammadde Verimliliği
- Enerji Verimliliği
- Karlılık Oranı
- Diğer

19. Milli Prodüktivite Merkezi(MPM) tarafından yürütülecek kıyaslama projelerine kuruluş olarak katılmak ister misiniz?

- Evet Hayır

20. Uluslar arası bir kuruluş tarafından yürütülecek kıyaslama projelerine kuruluş olarak katılmak ister misiniz?

- Evet Hayır

21. Kıyaslama konusundaki bilginize dayanarak başarılı projeler uygulamak için önerileriniz nelerdir?

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AKAT, İlder, Gönül BUDAK, Gülay BUDAK, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, 4. Bası, İzmir, 2002.
- AKTAN, Coşkun C., “Stratejik Yönetim ve Benchmarking”, <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/benchmarking.htm>, Erişim Tarihi: 04.01.2004.
- BOXWELL, Robert J. Jr., **Benchmarking For Competitive Advantage**, McGraw-Hill Inc. , New York, 1994.
- BROWN, Stanley, “Kıyaslama ve Kalite”, **Executive Excellence**, Sayı 8, İstanbul, Kasım 1997.
- CAN, Halil, **Organizasyon Ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.
- Capital Guide 38, **İş Dünyasının Yeni Gözdesi Benchmarking**, Hürriyet Ofset Matbaacılık ve Gazetecilik A.Ş., İstanbul, 1997.
- DERAGON, Jay T., “Craze Beyond Comparison”, **Business Insurance**, Vol:28, Iss:44, October 31. 1994.
- FRANCIS, Graham, Ian HUMPHREYS, Jackie FRY, “The Benchmarking of Airport Performance”, **Journal of Air Transport Management**, 8, 2002.
- KalDer, **(Benchmarking) Başkalarından Öğrenmek**, KalDer Yayınları No: 15, Mavi Tanıtım ve Pazarlama Ltd. Şti., İstanbul, 1997.
- KARLÖF. B., S. ÖSTBLÖM, Benchmarking, John Wiley& Sons , 1993, s.65.
- KAYA, Bülent, “Bir Verimlilik Artırma Tekniği Yaklaşımı: Kıyaslama” Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 1997/1.
- MANN, Leon, Danny SAMSON, Douglas DOW, “A Field Experiment on the Effects of Benchmarking and Goal Setting on Company Sales Performance”, **Journal of Management**, 1998, Vol. 24, No. 1, 73–96.
- ÖZGEN, Hüseyin ve Ferit ÖLÇER, “Toplam Kalite Yönetiminde Benchmarking Uygulaması”, **Standart Dergisi**, Ağustos Sayı:44. 1998.
- REIDER, Rob, **Benchmarking Strategies: A Tool for Profit Improvement**, John Wiley & Sons, Inc. , New York, 2000.
- SEYMEN, Oya Aytemiz, Tamer BOLAT, **Örgütsel Öğrenme**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2002.