

T.C.
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KARS, ARDAHAN, İĞDIR
BÖLGESİNDE FAALİYETTE BULUNAN ÜRETİM İŞLETMELERİNDE
BENCHMARKİNG YÖNETİM TEKNİĞİNİN BİLİNİRLİĞİ VE
UYGULANABİLİRLİĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖĞRENCİNİN ADI: NİHAL AKTAŞ

DANIŞMAN: YRD. DOÇ.DR HÜSNÜ KAPU

KARS-2009

T.C.
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Nihal AKTAŞ'ın yüksek lisans tezi olarak hazırladığı “Kars, Ardahan ve Iğdır Bölgesinde Faaliyette Bulunan Üretim İşletmelerinde Benchmarking Yönetim Tekniğinin Bilinirliği ve Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma” adlı bu çalışma, yapılan tez savunması sınavı sonunda jüri tarafından Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği uyarınca değerlendirilerek oy ile kabul edilmiştir.

	<u>Adı Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Başkan	: Doç. Dr. Mehmet DİKKAYA
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Hüsnü KAPU (Danışman)
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Cavit YEŞİLYURT

Bu tezin kabulü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih ve..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

UYGUNDUR

...../...../.....

Doç. Dr. Selçuk URAL
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
KISALTMALAR	iv
EKLER	v
TABLOLAR LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	0
BİRİNCİ BÖLÜM.....	6
BENCHMARKINGİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	6
1.1 Benchmarking Kavramının Tanımı ve Gelişimi	6
1.2 Benchmarkingın Temel Kavramları	14
1.3 Benchmarkingın Temel Özellikleri ve Önemi	15
1.4 Benchmarkingın Temel Çalışma İlkeleri.....	19
1.5 Benchmarkingın Unsurları	21
1.6 Benchmarkingın Amaçları ve Faydaları.....	21
1.7 Benchmarking Uygulama Nedenleri.....	26
1.8 Benchmarking Türleri.....	26
1.8.1 Odaklanılan Noktaya Göre Benchmarking Türleri:	27
1.8.1.1 Ürüne Odaklı Benchmarking:	27
1.8.1.2 Sürece Odaklı Benchmarking:	27
1.8.1.3 Stratejik Benchmarking:.....	29
1.8.2 Seçilen Ortağa Göre Benchmarking Türleri	29
1.8.2.1 İçsel Benchmarking:	29
1.8.2.2 Rekabetçi Benchmarking:	31
1.8.2.3 Sektör Dışı Benchmarking:	32
1.8.2.4 En İyi Uygulamalarla Yapılan Benchmarking	34
1.9 Benchmarking Süreci.....	34
1.9.1 Hazırlık ve Planlama	35
1.9.2 Verilerin Toplanması ve Analiz Edilmesi.....	41
1.9.3 Uygulama ve Geliştirme Aşaması.....	43
1.10 Kıyaslamayı Gerekli Kılan Durumlar ve Kıyaslama Aralığı	43
1.11 Başarılı Bir Benchmarking Çalışması İçin Öneriler	44
1.12 Benchmarkingın Etik Kuralları	45
1.13 Benchmarking Yönetim Tekniği ve Diğer Modern Yönetim Yaklaşımları İle İlişkisi	46
1.13.1 Toplam Kalite Yönetimi ve Benchmarking	46
1.13.2 Değişim Mühendisliği ve Benchmarking	53
1.13.3 Öğrenen Organizasyonlar ve Benchmarking	55
1.13.4 Yalın Organizasyon ve Benchmarking	57
1.13.5 Performans Yönetimi ve Benchmarking.....	59

1.13.6	Stratejik Yönetim ve Benchmarking İlişkisi.....	60
İKİNCİ BÖLÜM		62
DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE BENCHMARKİNG UYGULAMA ALANINA İLİŞKİN ÇALIŞMALAR		
2.1	Dünya'daki Benchmarking Çalışmalarından Örnekler.....	62
2.2.1	Rank Xerox Ürün Dağıtım Sistemi Kıyaslama Çalışması.....	62
2.2.2	Toyota Motor Company'nin Benchmarking Çalışması.....	66
2.2.3	IBM – Rochester Benchmarking Çalışması.....	69
2.2.4	Kuzey Amerikan Kömür Şirketinde Benchmarking Çalışması.....	71
2.2.5	Sprint Şirketinde Benchmarking Çalışması.....	72
2.2.6	Shell Chemical UK Benchmarking Çalışması.....	73
2.2.7	JJMI Şirketi Benchmarking Çalışması.....	75
2.2.8	SPO Şirketi Benchmarking Çalışması.....	77
2.2.9	Statoil'deki Benchmarking Çalışması.....	80
2.2.10	TNT Express UK Ltd Şirketi Kıyaslama Çalışması.....	82
2.2	Türkiye'deki Benchmarking Çalışmalarından Örnekler	83
2.1.1	Beko Elektronik A.Ş. Strateji Belirleme Benchmarking Çalışması.....	83
2.1.2	Eczacıbaşı Topluluğu Pazarlama ve Satış Kıyaslama Çalışması	83
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....		86
KARS, ARDAHAN VE İĞDIR BÖLGESİ ALAN ARAŞTIRMASI		
3.1	Araştırmanın Amacı, Hipotezleri ve Yöntemleri.....	86
3.1.1	Araştırmanın Amacı.....	86
3.1.2	Araştırmanın Yöntemi.....	86
3.1.3	Araştırmanın Hipotezleri.....	86
3.1.4	Araştırma İçin Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi	90
3.1.5	Araştırma İçin Anket Formunun Hazırlanması ve Uygulanması	90
3.1.6	Anket Verilerinin Kodlanması ve Düzenlenmesi.....	91
Araştırma Hakkında Genel Bilgiler		92
3.2	Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	92
3.2.1	Araştırmaya Katılanlarla İlgili Tanıtıcı Bilgiler	93
3.2.2	Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi:	155
SONUÇ VE ÖNERİLER.....		191
EK- 1 ANKET SORULARI		208
BENCHMARKİNG YÖNETİM TEKNİĞİ VE KARS, ARDAHAN, İĞDIR BÖLGESİNDE FAALİYETTE BULUNAN ÜRETİM İŞLETMELERİNDE BENCHMARKİNG YÖNETİM TEKNİĞİNİN BİLİNİRLİĞİ VE UYGULANABİLİRLİĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....		208
KAYNAKÇA		215

ÖZET

İşletme biliminin gelişmesi ile birlikte yönetim alanında da çok çeşitli gelişmeler yaşanmıştır. Benchmarking, meydana gelen bu gelişmeler ile birlikte ortaya çıkmış, ABD’ de 1980’li yıllarda uygulanmaya başlanmış ve günümüzde de Japonya, Avrupa ve ülkemizde de uygulama alanı bulmuş bir yönetim tekniğidir. Benchmarking yönetim tekniğini uygulamamızın amacı en iyiyi araştırıp bulmak, kıyaslama yapılan işletmeden elde edilen bulguları kendi işletmemize uyarlayarak, işletmemizin süreçlerini iyileştirmektir.

Yapılan bu çalışma belirli bir bölgedeki üretim işletmelerinde benchmarking yönetim tekniğinin bilinirliği ve uygulanabilirliği üzerine bir araştırmadır. Çalışmanın teorik bölümünde benchmarking kavramından, uygulama sürecinden, türlerinden, gelişiminden, uygulama alanlarından ve diğer modern yönetim yaklaşımları ile olan ilişkisinden bahsedilmiştir. Uygulama kısmında ise Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan üretim işletmelerinde benchmarking yönetim tekniğinin bilinip bilinmediği, uygulanıp uygulanmadığı araştırılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kıyaslama, Başkalarından Öğrenme, Modern Yönetim Teknikleri, Benchmarking.

ABSTRACT

Along with the development of management science, there were a wide variety of advances in management field. Benchmarking has emerged with these developments. It was first employed in 1980s in USA. Today, it is a management technique which is carried out in Japan, Europe and Turkey. Benchmarking Management technique is a method aiming at searching and finding the best and at improving the processes of the businesses by adapting the obtained findings to the businesses.

This study is a research on the feasibility and awareness of the benchmarking technique by the production facilities in a certain area. Theoretical part of the study deals with benchmarking concept, practice process, its varieties, development, practice fields and its relation to other modern management approaches. In practice part, whether the benchmarking management technique is known and employed by the production facilities in operation in Kars, Ardahan and Iğdır region was investigated and the results were evaluated.

Key Words: Comparison, Learning from Others, Modern Management Techniques, Benchmarking

ÖNSÖZ

Son yıllarda her alanda olduğu gibi işletme alanında da çok çeşitli ve hızlı gelişmeler yaşanmaktadır. Yaşanan bu gelişmeler işletmelerin yapılarında, yönetimlerinde ve teknolojilerinde bazı değişiklikler yapılmasını zorunlu hale getirmiştir. Ayrıca işletmelerin içinde bulunduğu rekabet koşulları zorlaşmıştır. Bu koşullara ayak uyduramayan işletmeler rekabet avantajını kaybetmekte ve zamanla yok olmaktadır. İşletmeler sürekliliklerini sağlamak ve rakipleri karşısında üstünlük elde edebilmek için organizasyonun her düzeyindeki yöneticisinin ve çalışanın bu değişimi benimsemesi ve takip etmesi gerekmektedir.

Günümüzde sadece teknolojik ve yapısal değişiklik işletmeler için yeterli değildir. Bunun yanı sıra yönetim biçiminin ve kullanılan yönetim tekniklerinin de gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bu aşamada geliştirilen yönetim tekniklerinden birisi de kıyaslamadır.

Benchmarking sürekli olarak gelişimi hedefleyen bir yönetim tekniğidir. Benchmarking için işletmelerin öncelikle kendilerini iyi tanıması, değişimi kabullenmesi, sonuçlar üzerinde değil süreçler üzerinde yoğunlaşması, bilgi aktarımına açık olması ve kendisinden daha iyi işletmelerin var olduğunu bilmesi gerekmektedir. Bu şekilde yapılan bir benchmarking çalışması işletmelerin başarılı sonuçlar elde etmesinde önemli katkılar sağlayacaktır.

KISALTMALAR

- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
- EFQM** : European Foundation For Quality Management(Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı)
- IBC** :Uluslararası Kıyaslama Değişim Merkezi
- JIT** :Just In Time(Tam Zamanında Üretim)
- KALDER**: Kalite Derneği
- PRTM** :Amerikan Yönetim Danışmanlık Şirketi
- TKY** :Toplam Kalite Yönetimi
- TÜSİAD** :Türkiye Sanayicileri ve İş Adamları Derneği
- USD** :Amerikan Doları

EKLER

Ek 1:Anket Soruları

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1: Benchmarking Rekabet Analizi ve Pazar Araştırması Arasında Farklar..	15
Tablo 2.1: JJMI Şirketinde Benchmarking İle Yaşanan Değişiklikler	76
Tablo 3.1: Anketi Cevaplayanların Yaş Durumları	93
Tablo 3.2: Ankete Katılanların Eğitim Durumları	94
Tablo 3.3: Ankete Katılanların İşletmedeki Pozisyonları.....	95
Tablo 3.4: Anketi Cevaplayanların İşletmedeki Çalışma Süreleri	96
Tablo 3.5: İşletmede Çalışan Eleman Sayısı	97
Tablo 3.6: İşletmenin Kaç Yıldır Faaliyette Olduğu	98
Tablo 3.7: İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Sektör	99
Tablo 3.8: Teknoloji Kullanımı	100
Tablo 3.9: Piyasada Tanınmışlık	101
Tablo 3.10: Marka Oluşturma	102
Tablo 3.11: Müşteri Memnuniyeti	103
Tablo 3.12: Kısa ve Orta Vadeli Planlamalar	104
Tablo 3.13: Mal ve Hizmet Kalitesi	105
Tablo 3.14: Satış ve Satış Sonrası Hizmetler	106
Tablo 3.15: İnsan Kaynakları Yönetimi.....	107
Tablo 3.16: Toplam Kalite Yönetimi	108
Tablo 3.17: Kıyaslama	109
Tablo 3.18: Örgüt Geliştirme.....	110
Tablo 3.19: Değişim Mühendisliği.....	111
Tablo 3.20: Küçülme.....	112
Tablo 3.21: Dış Kaynak Kullanımı	113
Tablo 3.22: Yalın Organizasyon.....	114
Tablo 3.23: Öğrenen Organizasyon	115
Tablo 3.24: Sanal Organizasyon.....	116
Tablo 3.25: Size Göre Benchmarking Nedir?	117
Tablo 3.26: Bu Yöntemi Uygulamış Herhangi Bir Kuruluş Hakkında Bilginiz Var mı?.....	118
Tablo 3.27: İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	119
Tablo 3.28: Müşteri Memnuniyetini Sağlama	120
Tablo 3.29: İş Akışının İyileştirilmesi	121
Tablo 3.30: Kısa ve Orta Vadeli İşletme Planları	122
Tablo 3.31: Mal ve Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi	123
Tablo 3.32: Satış ve Satış Sonrası Hizmetler	124
Tablo 3.33: İnsan Kaynakları Yönetimi.....	125
Tablo 3.34: Maliyetler, Fiyatlandırmalar ve Diğer Muhasebe ve Finansman İşlemleri	126
Tablo 3.35: İşletmenin Güvenilirliği	127

Tablo 3.36: Çalışanların Bilgi-Beceri Düzeylerinin ve Motivasyonlarının Yükseltilmesi.....	128
Tablo 3.37: Yeni Pazar Bulma	129
Tablo 3.38: Teknoloji Kullanımı.....	130
Tablo 3.39: Bu Yöntemin Faydalı Olduğuna İnanıyor musunuz?	131
Tablo 3.40: Bu Yöntemin Hangi Alanlarda Uygulanabileceği Hakkında Bilginiz Var mı?.....	132
Tablo 3.41: Bu Yöntem Yerine Başka Yöntemler Kullanılması Gerektiğine İnanıyor musunuz?	133
Tablo 3.42: Bu Uygulamanın Nasıl Yapıldığı Hakkında Yeterli Bilgiye Sahip misiniz?	134
Tablo 3.43: Bu Yöntemi Uygulayacak ve Yürütecek Nitelikli Elemana ve Alt Yapıya Sahip misiniz?	135
Tablo 3.44: İşletmemiz İle İlgili Bilgilerin Başkasının Eline Geçmesinden Rahatsızlık Duyarım	136
Tablo 3.45: Bu Çalışmaları Ahlaki Bulmuyorum ve Bir Sanayi Casusluğu Olduğuna İnanıyorum	137
Tablo 3.46: Bu Tür Çalışmaları İşletme Politikama Uygun Bulmuyorum.....	138
Tablo 3.47: Türkiye’de İşletmemize Örnek Olacak İşletmeler Olduğunu Sanmıyorum	139
Tablo 3.48: Benchmarking İle İlgili Türkiye’de Organize Bir Faaliyet Olursa Katılmayı Düşünür müsünüz?	140
Tablo 3.49 Araştırmaya Katılanların Benchmarking Konusunda Yapılacak Bir Çalışmanın İşletmelerine Sağlayacağı/Sağlanmasını Bekledikleri Katkı Düzeyi.....	142
Tablo 3.50: Müşteri Talebini Hızlı ve Esnek Bir Şekilde Karşılama/Müşteri Memnuniyeti Sağlama	142
Tablo 3.51: İşletme Süreçlerinin İyileştirilmesi	143
Tablo 3.52: Kısa ve Orta Vadeli İşletme Planları	144
Tablo 3.53: Mal Ve Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi.....	145
Tablo 3.54: Satış ve Satış Sonrası Hizmetler	146
Tablo 3.55: İnsan Kaynakları Yönetimi.....	147
Tablo 3.56: Maliyetler, Fiyatlandırmalar ve Diğer Muhasebe ve Finansman İşlemleri	148
Tablo 3.57: İşletmenin Güvenilirliği.....	149
Tablo 3.58: Çalışanların Bilgi-Beceri Düzeylerinin ve Motivasyonlarının Yükseltilmesi.....	150
Tablo 3.59: Yeni Pazar Bulma	151
Tablo 3.60: Teknoloji Kullanımı.....	152
Tablo 3.61: İşletme Yönetimi Konusunda Herhangi Bir Kuruludan Danışmanlık Hizmeti Aldınız mı?.....	153
Tablo 3.62: İşletme Yönetimi Konusunda Hangi Kuruludan Danışmanlık Hizmeti Aldınız?	154
Tablo 3.63: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletme Sahip ve Yöneticilerinin Yaş Durumları Arasındaki İlişkiye Ait Frekans Tablosu	156
Tablo 3.64: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletme Sahip ve Yöneticilerinin Yaş Durumları Arasındaki İlişkiye İlgili Hipotez Sonuçları ..	156

Tablo 3.65: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletme Sahip ve Yöneticilerinin Eğitim Durumları Arasındaki İlişkiye Ait Frekans Tablosu ...	157
Tablo 3.66: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletme Sahip ve Yöneticilerinin Yaş Durumları Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Sonuçları	158
Tablo 3.67: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle Anketi Cevaplayanların Pozisyon Durumları Arasındaki İlişkiye Ait Frekans Tablosu	159
Tablo 3.68: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması ile Anketi Cevaplayanların Pozisyonları Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Sonuçları.....	159
Tablo 3.69: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle Anketi Cevaplayanların İşletmedeki Çalışma Süresi Arasındaki İlişkiye Ait Frekans Tablosu	160
Tablo 3.70: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle Anketi Cevaplayanların İşletmedeki Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Sonuçları	161
Tablo 3.71: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmede Çalışan Eleman Sayısı Arasındaki İlişkiye Ait Frekans Tablosu.....	161
Tablo 3.72: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmede Çalışan Eleman Sayıları Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Sonuçları	162
Tablo 3.73: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmenin Kaç Yıldır Faaliyette Olduğu Arasındaki İlişkiye Ait Frekans Tablosu	163
Tablo 3.74: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması ile İşletmenin Kaç Yıldır Faaliyette Olduğu Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Sonuçları	163
Tablo 3.75: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektör İçinde Teknoloji Kullanım Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Frekans Tablosu	164
Tablo 3.76: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektör İçinde Teknoloji Kullanım Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Sonuçları	165
Tablo 3.77: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektör İçinde Müşteri Memnuniyet Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Frekans Tablosu	166
Tablo 3.78: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektör İçinde Müşteri Memnuniyet Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Sonuçları	166
Tablo 3.79: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektör İçinde Mal ve Hizmet Kalite Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Frekans Tablosu	167
Tablo 3.80: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması ile İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektör İçinde Mal ve Hizmet Kalitesi Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Sonuçları.....	168
Tablo 3.81: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması ile İşletmelerin Öğrenen Organizasyon Tekniğini Uygulaması Arasındaki İlişkiye Ait Frekans Tablosu	169
Tablo 3.82: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmelerin Öğrenen Organizasyon Tekniğini Uygulaması Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Sonuçları	169
Tablo 3.83: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması ile İşletmelerin Toplam Kalite Yönetim Tekniğini Uygulaması Arasındaki İlişkiye Ait Frekans Tablosu	170
Tablo 3.84: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmelerin Toplam Kalite Yönetim Tekniğini Uygulaması Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Sonuçları ...	171

Tablo 3.85: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmelerin Değişim Mühendisliği Yönetim Tekniğini Uygulaması Arasındaki İlişkiye Ait Frekans Tablosu	172
Tablo 3.86: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmelerin Toplam Kalite Yönetim Tekniğini Uygulaması Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Sonuçları ...	172
Tablo 3.87: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımı Yönetim Tekniğini Uygulaması Arasındaki İlişkiye Ait Frekans Tablosu	173
Tablo 3.88: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımı Yönetim Tekniğini Uygulaması Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Sonuçları.....	174
Tablo 3.89: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmelerin Danışmanlık Hizmeti Alması Arasındaki İlişkiye Ait Frekans Tablosu	175
Tablo 3.90: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmelerin Danışmanlık Hizmeti Alması Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Sonuçları	175
Tablo 3.91: Benchmarking Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmeler Arasında Müşteri Memnuniyeti Alanında Sağlayacağı/Sağlayacağını Bekledikleri Katkıya Verdikleri Önem Düzeylerinin Ortalamaları Arasındaki Farka Ait Tablolar.....	176
Tablo 3.92: Benchmarking Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmeler Arasında İşletme Süreçlerinin(İş Akışının) İyileştirilmesi Alanında Sağlayacağı/Sağlayacağını Bekledikleri Katkıya Verdikleri Önem Düzeylerinin Ortalamaları Arasındaki Farka Ait Tablolar	178
Tablo 3.93: Benchmarking Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmeler Arasında Kısa ve Orta Vadeli İşletme Planları Alanında Sağlayacağı/Sağlayacağını Bekledikleri Katkıya Verdikleri Önem Düzeylerinin Ortalamaları Arasındaki Farka Ait Tablolar	179
Tablo 3.94: Benchmarking Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmeler Arasında Mal ve Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi Alanında Sağlayacağı/Sağlayacağını Bekledikleri Katkıya Verdikleri Önem Düzeylerinin Ortalamaları Arasındaki Farka Ait Tablolar	180
Tablo 3.95: Benchmarking Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmeler Arasında Satış ve Satış Sonrası Hizmetler Alanında Sağlayacağı/Sağlayacağını Bekledikleri Katkıya Verdikleri Önem Düzeylerinin Ortalamaları Arasındaki Farka Ait Tablolar.....	182
Tablo 3.96: Benchmarking Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmeler Arasında İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Sağlayacağı/Sağlayacağını Bekledikleri Katkıya Verdikleri Önem Düzeylerinin Ortalamaları Arasındaki Farka Ait Tablolar.....	183
Tablo 3.97: Benchmarking Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmeler Arasında Maliyetler, Fiyatlandırmalar ve Diğer Muhasebe ve Finansman İşlemleri Alanında Sağlayacağı/Sağlayacağını Bekledikleri Katkıya Verdikleri Önem Düzeylerinin Ortalamaları Arasındaki Farka Ait Tablolar	184
Tablo 3.98: Benchmarking Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmeler Arasında İşletmenin Güvenilirliği Alanında Sağlayacağı/Sağlayacağını Bekledikleri Katkıya Verdikleri Önem Düzeylerinin Ortalamaları Arasındaki Farka Ait Tablolar.....	186

Tablo 3.99: Benchmarking Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmeler Arasında Çalışanların Bilgi-Beceri Düzeylerinin ve Motivasyonlarının Yükseltilmesi Alanında Sağlayacağı/Sağlayacağını Bekledikleri Katkıya Verdikleri Önem Düzeylerinin Ortalamaları Arasındaki Farka Ait Tablolar ..	187
Tablo 3.100: Benchmarking Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmeler Arasında Yeni Pazar Bulma Alanında Sağlayacağı/Sağlayacağını Bekledikleri Katkıya Verdikleri Önem Düzeylerinin Ortalamaları Arasındaki Farka Ait Tablolar.....	188
Tablo 3.101: Benchmarking Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmeler Arasında Teknoloji Kullanımı Alanında Sağlayacağı/Sağlayacağını Bekledikleri Katkıya Verdikleri Önem Düzeylerinin Ortalamaları Arasındaki Farka Ait Tablolar.....	190

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1: Anketi Cevaplayanların Yaş Durumları.....	93
Şekil 3.3: Ankete Katılanların İşletmedeki Pozisyonları.....	95
Şekil 3.4: Anketi Cevaplayanların İşletmedeki Çalışma Süreleri.....	96
Şekil 3.5: İşletmede Çalışan Eleman Sayısı.....	97
Şekil 3.6: İşletmenin Kaç Yıldır Faaliyette Olduğu.....	98
Şekil 3.7: İşletmenin Kaç Yıldır Faaliyette Olduğu.....	99
Şekil 3.8: Teknoloji Kullanımı.....	100
Şekil 3.9: Piyasada Tanınmışlık.....	101
Şekil 3.10: Marka Oluşturma.....	102
Şekil 3.11: Müşteri Memnuniyeti.....	103
Şekil 3.12: Kısa ve Orta Vadeli Planlamalar.....	104
Şekil 3.13: Mal ve Hizmet Kalitesi.....	105
Şekil 3.14: Satış ve Satış Sonrası Hizmetler.....	106
Şekil 3.15: İnsan Kaynakları Yönetimi.....	107
Şekil 3.16: Toplam Kalite Yönetimi.....	108
Şekil 3.17: Kıyaslama.....	109
Şekil 3.18: Örgüt Geliştirme.....	110
Şekil 3.19: Değişim Mühendisliği.....	111
Şekil 3.20: Küçülme.....	112
Şekil 3.21: Dış Kaynak Kullanımı.....	113
Şekil 3.22: Yalın Organizasyon.....	114
Şekil 3.23: Öğrenen Organizasyon.....	115
Şekil 3.24: Sanal Organizasyon.....	116
Şekil 3.25: Size Göre Benchmarking Nedir?.....	117
Şekil 3.26: Bu Yöntemi Uygulamış Herhangi Bir Kuruluş Hakkında Bilginiz Var mı?	118
Şekil 3.27: Bu Yöntemi Uygulamış Herhangi Bir Kuruluş Hakkında Bilginiz Var mı?	119
Şekil 3.28: Müşteri Memnuniyetini Sağlama.....	120
Şekil 3.29: İş Akışının İyileştirilmesi.....	121
Şekil 3.30: Kısa ve Orta Vadeli İşletme Planları.....	122
Şekil 3.31: Mal ve Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi.....	123
Şekil 3.32: Satış ve Satış Sonrası Hizmetler.....	124
Şekil 3.33: İnsan Kaynakları Yönetimi.....	125
Şekil 3.34: Maliyetler, Fiyatlandırmalar ve Diğer Muhasebe ve Finansman İşlemleri	126
Şekil 3.35: İşletmenin Güvenilirliği.....	127
Şekil 3.36: Çalışanların Bilgi-Beceri Düzeylerinin ve Motivasyonlarının Yükseltilmesi.....	128

Şekil 3.37: Yeni Pazar Bulma.....	129
Şekil 3.38: Teknoloji Kullanımı	130
Şekil 3.39: Bu Yöntemin Faydalı Olduğuna İnanıyor musunuz?	131
Şekil 3.40: Bu Yöntemin Hangi Alanlarda Uygulanabileceği Hakkında Bilginiz Var mı?.....	132
Şekil 3.41: Bu Yöntem Yerine Başka Yöntemler Kullanılması Gerektiğine İnanıyor musunuz?	133
Şekil 3.42: Bu Uygulamanın Nasıl Yapıldığı Hakkında Yeterli Bilgiye Sahip misiniz?	134
Şekil 3.43: Bu Yöntemi Uygulayacak ve Yürütecek Nitelikli Elemana ve Alt Yapıya Sahip misiniz?	135
Şekil 3.44: İşletmemiz İle İlgili Bilgilerin Başkasının Eline Geçmesinden Rahatsızlık Duyarım	136
Şekil 3.45: Bu Çalışmaları Ahlaki Bulmuyorum ve Bir Sanayi Casusluğu Olduğuna İnanıyorum	137
Şekil 3.46: Bu Tür Çalışmaları İşletme Politikama Uygun Bulmuyorum	138
Şekil 3.47: Türkiye’de İşletmemize Örnek Olacak İşletmeler Olduğunu Sanmıyorum	139
Şekil 3.48: Benchmarking İle İlgili Türkiye’de Organize Bir Faaliyet Olursa Katılmayı Düşünür müsünüz?	140
Şekil 3.49: Müşteri Talebini Hızlı ve Esnek Bir Şekilde Karşılama/Müşteri Memnuniyeti Sağlama	142
Şekil 3.50: İşletme Süreçlerinin İyileştirilmesi	143
Şekil 3.51: Kısa ve Orta Vadeli İşletme Planları	144
Şekil 3.52: Mal Ve Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi	145
Şekil 3.53: Satış ve Satış Sonrası Hizmetler	146
Şekil 3.54: İnsan Kaynakları Yönetimi	147
Şekil 3.55: Maliyetler, Fiyatlandırmalar ve Diğer Muhasebe ve Finansman İşlemleri	148
Şekil 3.56: İşletmenin Güvenilirliği	149
Şekil 3.57: Çalışanların Bilgi-Beceri Düzeylerinin ve Motivasyonlarının Yükseltilmesi.....	150
Şekil 3.58: Yeni Pazar Bulma.....	151
Şekil 3.59: Teknoloji Kullanımı	152
Şekil 3.60: İşletme Yönetimi Konusunda Herhangi Bir Kuruluştan Danışmanlık Hizmeti Aldınız mı?.....	153
Şekil 3.61: İşletme Yönetimi Konusunda Hangi Kuruluştan Danışmanlık Hizmeti Aldınız?	154

GİRİŞ

İşletmeler canlı varlıklar gibi doğan, yaşayan ve zamanı gelince de yok olan varlıklardır. İşletmeleri bu özelliklerinden dolayı bireylere benzetmek de mümkündür. İşletmeler de bireyler gibi sosyal bir ortam içinde bulunurlar. Her birey gibi her işletme de bulunduğu sosyal çevre içinde iletişime ihtiyaç duyar, geleceğe dair hedefler belirler, ya da karşılıklarına çıkan zorluklarla mücadele eder.

Süreklilik işletmelerin kuruluş amaçlarından birisidir. Sürekliliğin sağlanması konusunda işletmelerin üzerine düşen görevler yanında çevresel faktörlerin de etkisi vardır. İşletmelerin sadece kaliteli ürün üreterek ya da kâr etmeyi hedefleyerek sürekliliği sağlamaları günümüzde mümkün değildir. Çevresel faktörleri dikkate alarak yönetim ve üretim anlayışında da değişiklikler yapılmalıdır. Bunun yanında rakip işletmelerle mücadele etmesi de gerekmektedir. Bu konuda işletmelere ‘şunu yaparsanız sonuç olumlu olur’ diye kesin bir yargıda bulunmak doğru olmayacaktır. Buldukları ortam, şartlar ve işletmelerin yapılarına uygun yolu seçmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda yeni teknikler kullanan tecrübeli işletmelerin başarılı sonuçları da incelenerek uygun yöntem tercih edilmelidir.

İşletmelerin değişimlere ayak uydurması zordur fakat imkansız değildir. Benchmarking bu değişim sürecinde işletmelerin kendilerini yenilemelerine katkı sağlayacak bir yönetim tekniğidir. Benchmarking çalışmalarında iyileştirme yapılmak istenen süreçte en iyi olan işletme araştırılarak, kullandığı teknik benchmarking yapılan işletmenin sürecine uyarlanmaya çalışılmaktadır.

Benchmarking çalışmaları sırasında sadece benchmarking yapan kuruluş değil aynı zamanda benchmarking ortağı da fayda sağlamaktadır. Fakat benchmarking çalışması kolay bir çalışma değildir. Öncelikle işletmelerin kendilerini çok iyi tanımaları, değişime açık olmaları, çalışanları ve işletmenin tüm fonksiyonları ile birlikte bu durumu kabullenmeleri gerekir. Ancak bu şekilde başarılı bir sonuç elde

edilebilir. Sadece benchmarking yapacak işletme değil ortak olarak seçilecek olan işletme de iyice araştırılarak doğru bir tercih yapılmalıdır.

1980'li yıllarda ABD' de uygulanmaya başlanan benchmarking yöntemi en az iki işletmenin karşılıklı bilgi alışverişi yaparak, birbirlerinin tecrübelerinden faydalanmalarını sağlayan ve ülkemizde de gittikçe yaygınlaşan bir yöntemdir.

Bu yöntemin amacı en iyiyi bulmak, öğrenmek ve kendi işletmemize uyarlayarak gelişime katkıda bulunmaktır. Bu şekilde işletmeler hem birbirleriyle rekabet etmekte hem de eksik yönlerini tamamlamaktadırlar. Bu şekilde hem başarılı bir işletme olma yolunda ilerlemektedirler hem de açık bir sistem olarak faaliyetlerine devam etmektedirler.

Benchmarking şirketlerin hızlı değişime ve rekabet ortamına ayak uydurmalarını sağlayan başarılı bir yönetim tekniğidir. Günümüz yönetim anlayışı, işletmelerde yeni yönetim teknikleri uygulamayı gerekli kılmaktadır. İşletmeler bu yöntemleri inceleyerek kendilerine en uygun olanı tercih etmeli ve gelişimi hedeflemelidirler.

Günümüzde işletme yönetimi sürecinde kazan-kaybet anlayışı yerini kazan-kazan anlayışına bırakmıştır. Benchmarking bu anlayışı destekleyen ve uygulayan işletmelerin karşılıklı fayda sağlamalarına yardımcı olan bir yöntemdir. Başarıya ulaşmak için ölçmenin ve kıyaslamamanın önemini vurgulayan bir yöntemdir. İşletmelerin sadece bir fonksiyonu ile değil tüm fonksiyonları ile beraber çalışmalarını amaçlayan bir uygulamadır. İşletmede görev yapan her çalışan bu süreci desteklemeli ve yardımcı olmalıdır. Benchmarking için işletmelerin öncelikle kendilerini iyi tanımaları, değişime açık olmaları ve yeterli miktarda bütçe hazırlamaları gerekmektedir.

Çalışmanın Önemi ve Konusu

1980'li yıllarda ABD'de uygulanmaya başlanan ve karşılıklı yarar sağlamayı hedefleyen benchmarking çalışmaları ülkemizde de giderek yaygınlaşmaktadır. Bunun en önemli sebebi bu tür çalışmaların işletmelerin hem rekabet gücünü artırmaları hem de birbirleriyle işbirliğini sağlamasıdır.

Modern yönetim yaklaşımları işletmelerde yeni yönetim teknikleri uygulamayı gerektirmektedir. İşletmeler bu tekniklerden kendilerine uygun olanları seçip

piyasada yaşanan hızlı değişimleri yakalamayı hedeflemektedirler. Benchmarking işletmelere bu konuda yardımcı olan bir yönetim yaklaşımıdır.

Bu çalışmada ülkemizde son yıllarda kullanımı yaygınlaşmış olan benchmarking yönetim tekniğinin Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan üretim işletmelerinde ne derece bilindiğini, uygulandığını ve uygulama alanlarının neler olduğunu belirlemek hedeflenmektedir.

Çalışmanın Amacı

İşletmeler için değişim ve değişimi takip etmek giderek önem kazanmaktadır. İşletme yöneticileri toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, yalın organizasyon ve benchmarking gibi sürekli değişmeyi hedefleyen bu tekniklerden bazılarını tercih etmektedirler. Değişimi ve gelişmeyi hedefleyen bir düşünceden yola çıkan işletmelerin zayıf yönlerinin belirlenerek bunların iyileştirilmesini amaçlayan bir yönetim tekniğı olan benchmarking işletmelere en iyinin arayışında olma, öğrenme kültürünü geliştirme ve müşteri memnuniyetini sağlama gibi konularda yararlar sağlamaktadır. Bu çalışmayla benchmarkingın saymış olduğumuz özelliklerinin bu bölgedeki önemini vurgulamak amaçlanmaktadır. Bu amaca ulaşmak için de çalışmada 25 adet hipotez oluşturulmuştur. Hipotezler kurulurken benchmarking uygulayan işletme ile uygulamayan işletme arasında işletmeler açısından önemli olan konularda farklılıklar ve ilişkiler izlenmiştir. Hipotezlerin tümü alan araştırması bölümünde sırasıyla verilmiştir. Burada örnek teşkil etmesi açısından birkaç tane hipoteze verilecektir.

Örnek Hipotez 1 : Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanması ile işletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde müşteri memnuniyet düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

Örnek Hipotez 2 : Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanması ile işletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde mal ve hizmet kalitesi düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

Örnek Hipotez 3:Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın satış ve satış sonrası hizmetler alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark vardır.

Örnek Hipotez 4:Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın teknoloji kullanımı alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark vardır.

Yukarıda iki adet ilişkiyi inceleyen iki adet de farklılığı inceleyen hipoteze yer verilmiştir.

Çalışmanın Yöntemi ve Kapsamı

Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan üretim işletmelerinde benchmarking yönetim tekniğinin bilinirlik ve uygulanabilirlik düzeyinin araştırılmasına yönelik olan bu çalışma 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; benchmarkingın tanımı, ortaya çıkışı, gelişimi, temel özellikleri, önemi, amaçları ve uygulama alanları hakkında bilgi verilerek diğer yönetim yaklaşımları ile ilişkisi incelenecektir. İkinci bölümde; dünyada ve Türkiye’de daha önce yapılmış benchmarking çalışmalarından seçilmiş örneklerle ilgili bilgi verilecektir. Son bölümde ise Kars, Ardahan ve Iğdır illerinin valilik sitelerinden 2009 Ocak’ta elde edilmiş olan verilere göre belirlenen 77 üretim işletmesinde benchmarking uygulanıp uygulanmadığı, bilinip bilinmediği incelenmiştir. İşletmeler seçilirken 5 ve daha fazla sayıda işçi çalıştıran işletmeler tercih edilmiştir. Bilinirlik ve uygulanabilirlik düzeyinin belirlenmesi için 25 adet hipotez kurulmuştur. Bu hipotezlerin 15 adedi belirlenen değişkenler arasındaki ilişkiyi, 10 tanesi ise değişkenler arasındaki farklılıkları belirlemeye yöneliktir. Hipotezlerin analizinde SPSS for Windows 13.0 istatistik paket programından yararlanılmıştır. Veri analizi için SPSS yönteminin tercih edilmesinin en önemli sebeplerinden birisi bu tür veri analizlerinde yaygın olarak kullanılmasıdır. Kullanımı kolay bir yöntem olması çok sayıda güncel

istatistiksel analiz yöntemleri içermesi ve ulusal ve uluslararası bilimsel dergilerin çoğunun kullandığı analiz ve gösterim tarzını benimsemesi, bu yöntemin tercih edilmesinde başka bir etkidir.

Bu çalışmada benchmarking yönetim tekniği hakkında bilgi verilecek ve Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde bu yöntemin ne kadar bilindiği, uygulanıp uygulanmadığı araştırılacaktır. Kars Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking bilinirliğinin ve uygulanabilirliğinin saptanmasına yönelik olan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde benchmarking ve süreci, yeni yönetim yaklaşımlarının benchmarking ile olan ilişkisi, ikinci bölümde ülkemizde ve dünyada daha önce yapılmış benchmarking çalışmaları, son bölümde ise Kars, Ardahan ve Iğdır illerinin valilik sitesinden 2009 yılı ocak ayında edinilmiş olan bilgilere göre 5 ve daha fazla çalışması bulunan üretim işletmelerinin benchmarking uygulayıp uygulamadıkları ve bu kavramı bilip bilmedikleri hakkında bilgi verilecektir. Çalışmanın sonunda konu ile ilgili sonuç bölümü ve öneriler yer alacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. BENCHMARKINGİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde benchmarking kavramının ortaya çıkışı, gelişimi, benchmarking ile ilgili yapılan tanımlamalar, benchmarking süreci, temel kavramları, temel çalışma ilkeleri, getirileri ve diğer özellikleri hakkında bilgi verilecek, genel olarak benchmarking tanıtılacaktır.

1.1 Benchmarking Kavramının Tanımı ve Gelişimi

Benchmarking, bir yönetim kavramı olarak yurtdışında uzun yıllardır uygulama alanı bulmasına rağmen, ülkemizde yeni öğrenilen ve uygulanmaya başlanan bir tekniktir. Bu nedenle Türkçe’de kabul görmüş bir karşılığı bulunmamaktadır. Türkçe’ye “örnek edinme, örnek alma, nirengileme, kıyaslama” şeklinde çevrilmeye çalışılan kavram, bu sözcüklerle tam olarak karşılanamamıştır. Hatta sözünü ettiğimiz bazı tanımlamalar farklı ve yanlış anlamlar yüklediği için “benchmarking” olarak kullanımı yaygınlaşmıştır¹.

Charles Burke (1996)'a göre; Benchmarking, topoğrafyadan gelen bir terimdir. Benchmark haritacıların belirli bir noktayı tekrar hatırlamak için koymuş oldukları işareti ifade etmektedir². İşletme bilimi açısından bunun uygulanışı ise bir şirketin en iyi uygulamalara sahip diğer şirketlerle, ürünlerini, hizmetlerini, iş süreçlerini karşılaştırarak kendi işletmesinde sürekli ve sistematik bir süreç olarak iyileştirmeler yapması olarak ifade edilmektedir.

Her endüstride başarılı şirketler, yüksek performans seviyelerine ulaşmak için farklı uygulamalara yönelmektedirler. Benchmarking de rekabet avantajı elde etmek için kullanılan yaklaşımlardan birisidir. Küreselleşme kavramının ortaya çıkması ve

¹ Pınar Süral Özer, **Benchmarking**, İzmir, Vizyon Yayınları, , 1999, s.3.

² Charles J.Burke,**10 Steps to Best Practices Benchmarking**, Quality Digest, February 1996, s.23 ve Aykut Bedük, **Benchmarking**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2002, s.5.

iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin de yeni yaklaşımların ortaya çıkmasında rolü önemlidir. Buna bağlı olarak dünya büyük bir pazar olmuş, iyileştirme ve gelişme ayakta kalmanın temel öğeleri olmuştur. Bu süreçte işletmeler kapalı sistem olmaktan çok, bilgi ve iletişimin ön planda olduğu açık sistemler olarak çalışmaya başlamışlardır³.

“Benchmarking, en iyi endüstri uygulamalarının belirlenmesi, analiz edilmesi ve işletmenin yapısına adapte edilmesi ve uygulanmasını sağlayan bir sürekli araştırma ve öğrenme deneyimidir. Bu anlayışa göre en büyük kazanç sonuçlardan değil işin yapılma şekli ile ilgili uygulamaları incelemek ve bu süreçlerdeki hat yöneticilerinden bilgi elde etmekle sağlanabilir. Yani, en iyi kar uygulaması yapılmış işlerden sağlanır”⁴.

Benchmarking kavramı ile ilgili çeşitli kaynaklarda farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Şöyle ki;

“Benchmarking en iyi uygulamayı ve en olumlu, en etkin performansı ortaya koymuş olan firmaların araştırılması ve onların en başarılı uygulamalarının saptanarak daha iyisinin yapılmaya çalışılmasıdır”⁵.

“Benchmarking usta ile çırak arasındaki iş ilişkisine dayanmaktadır. Çırak, yaptığı işi, bir sıra üzerinde oturan ustasının yaptığı ile kıyaslamakta; ustasının neyi nasıl yaptığını incelemekte ve kendi yaptığı işe uygulamaktadır”⁶.

“Kıyaslama, işletmelerin gelişmek amacıyla ürün, hizmet, süreç ve uygulamalarda rakip olarak kabul edilen işletme ile karşılaştırıldığı; araştırma ve öğrenme deneyimini kapsayan ve sonuçların değil, işlerin nasıl yapıldığının incelendiği, emir –komuta yetkisine sahip yöneticilerin katılımının sağlandığı sistematik ve sürekli bir süreçtir”⁷.

³ Osman Demirdöğen, Orhan Küçük, “Kıyaslama Süreci ve Ürün Odaklı Kıyaslamasının İmalatçı İşletmelerde Uygulanmasının Verimliliğe Etkisi”, Atatürk Üniversitesi İİBF dergisi, cilt 17, sayı: 3-4, (2003), s.303-320.

⁴ Şevki Özgener, “Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması”, Verimlilik Dergisi, sayı: 2, (2000), s.57.

⁵ Samim Nemlioğlu, **Benchmarking (Kıyaslama)**, İstanbul, 1995, s.1.

⁶ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, 2003, s.410-414.

⁷ Besim Akın, Canan Çetin, Vedat Erol, “Bir Toplam Kalite Yönetimi Programı İçin Uyulması Gereken Prensipler”, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000, sayı: 26, (1998), s. 26.

“İnsan davranışları yaklaşımları açısından benchmarking; başkalarının iyi olabileceğini kabul ederek; onlardan öğrenme olgunluğuna erişmek ve “taklit etmenin dayanılmaz hafifliğine kapılmadan” kendine uyarlamayı başarabilmektir”⁸.

“Ölçme ya da değerlendirme için belirlenen bir kriter anlamına gelen benchmark örnek edinme işlevini kapsar. Benchmarking ise süreç ve kalite geliştirmek için fırsatlar elde etmek amacıyla farklı metotlar bulma girişimi için bir araçtır”⁹.

Firmanın performansının sektörde veya sektör dışında yer alan rakip veya rakip olmayan firmalarla önemli müşteri taleplerinin karşılanabilmesi için hangi faaliyetlerin geliştirilmesi gerektiğinin belirlenerek söz konusu geliştirme işlevlerinin yerine getirilmesidir¹⁰.

“Kıyaslama, başkalarından kopyalama veya taklit değil, düşüncelerin özüne inerek başkalarından bilgi sağlayan bir araçtır”¹¹.

Kıyaslama Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) doksanlı yılların sloganı haline gelmiş olan bir verimlilik artırma yaklaşımıdır. Her şirketin diğerlerinden iyi durumda bulunduğu en az bir yönü olduğunu ve bu iyi yönlerine ait bilgilerini paylaşma yoluyla en iyiye ulaşabileceklerinden hareket etmektedir¹².

“Benchmarking, sürekli olarak herhangi bir yerde ve zamanda arayıp bulma, karşılaştırma ve en doğru olanı alıp uygulama anlamına gelmektedir”¹³.

“Benchmarking işletmeyi performansının doruğuna çıkarmak amacıyla içinde bulunduğu sektördeki rakip firmaların her alandaki en iyi uygulamalarının araştırılması ve uygulamalarının işletmenin kendi içsel değerleriyle çelişmeyecek şekilde bütünleştirilmesi suretiyle yeniden tasarlamak, en iyi sanılan bu uygulamaları aşmak için oluşturulan belli bir sisteme dayanan ve süreklilik arz eden bir süreçtir”¹⁴.

⁸ Osman Saraç, ” **Benchmarking ve Stratejik Yönetim**”, Sayıştay Dergisi, sayı: 56, (2005), s. 53-77.

⁹ Muhsin Halis, ” **İşletmelerde Sürekli Geliştirmenin Etkin Bir Aracı Olarak Benchmarking Süreci**”, Standart Ekonomik ve Teknik Dergisi, sayı:473, (Mayıs 2001), s.55- 65.

¹⁰ George H.Watson “**How Process Benchmarking Support Corporate Strategy**“, Planning Review, Vol :21, (January- February 1993), s.12

¹¹ Çetin Bektaş, ”**Hizmet Süreçlerinin Toplam Kalite Yönetimine Göre Düzenlenmesinde Bir Araç: Kıyaslama yöntemi**”, Standart Ekonomik ve Teknik Dergi ,sayı :477, (Eylül 2001), s.47- 59.

¹² Bülent Kaya, ”**Bir verimlilik Artırma Tekniği Yaklaşımı: Kıyaslama(Benchmarking)**”, Verimlilik Dergisi, sayı: 1, (1997), s.59- 79.

¹³ Hüseyin Özgen, Ferit Ölçer, ”**Toplam Kalite Yönetiminde Benchmarking Uygulaması**”, Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, sayı:439, (Temmuz 1998), s. 60- 76.

¹⁴ Todd Lambertus, “**The Basis Of Benchmarking**”, Incentive, Vol:169, Iss:9, (September 1995), s. 127-131

Benchmarking işletmelerin başarılarını en üst düzeye çıkarmak üzere en iyi ve en doğru uygulamaların ve yöntemlerin aranması ve uygulanması tekniğidir¹⁵.

Benchmarking işletmenin kendisinden daha iyi işletmelerin olabileceğini kabul etmesi ve iyi olan bu işletmeye ulaşmayı düşünmesi, geçmeyi öğrenmesi ve onun uygulamalarını deneme yeteneğine sahip olması olarak tanımlanabilir¹⁶.

“Kıyaslama ya da benchmarking şirketlerin iş dünyasındaki hızlı değişmelere ayak uydurmaları, rakiplerine yetişmeleri ve hatta onları geçmek için nispeten kolay uygulanabilen ve sonuç sağlayan başarılı bir yöntem olarak kabul görmüştür. Yöntemin mantığı basittir. İşi en iyi yapan şirketi bul, uygulamalarını kendi şirketine uyarla”¹⁷.

Benchmarking günümüz işletmecilik alanındaki en iyi tekniklerden birisidir. Kavram Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) gelişiminden sonra ortaya çıkmıştır. Genel olarak kavram şunu ifade etmektedir: Daha yüksek kalitede çıktı elde etmek için pazardaki en iyi uygulama ve sonuçlarla kendimizi karşılaştırma ve belirlenen en iyileri kendi organizasyonumuza uyarlamadır¹⁸.

“Benchmarking strateji geliştirmek ve işletmenin iş süreçlerindeki gerçek pozisyonunu saptayabilmek için stratejik planlama sürecindeki önemli bir sorumluluğudur”¹⁹.

“Benchmarking, hızla değişen rekabet koşullarında kaliteyi sağlamak, süreçleri iyileştirmek, müşteri memnuniyetini, işletme performansını ve rekabet edebilme gücünü artırmak için öğrenmenin ve gelişmenin sonsuz süreçler olduğunun bilincine varıp, kendi işletmemizin şartlarına, yapısına, amaç ve kültürüne göre uyarlamamızı öngören ve sürekli yenilenen yönetsel bir araçtır”²⁰.

“Benchmarking, öğrenen organizasyon anlayışının önemli bir parçası, bir öğrenme-öğretme, anlama ve uyarlama, paylaşma ve gelişme sürecidir”²¹.

Amerikan verimlilik ve araştırma merkezi'nin yaptığı tanım ise şöyledir: “Bir kuruluşun kendisini ve başarısını iyileştirmek amacıyla, dünyada en iyi olarak

¹⁵Robert Camp, ” A Bible For Benchmarking By Xerox” , Financial Executive ,vol;49, issue:4, (July, August 1993), s.23.

¹⁶Carla O'dell , ”Out Of The Box Benchmarking Management Renew”, vol;83, (January 1994), s.63.

¹⁷Öznur Yüksel, **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**, Ankara, 2003, s.93.

¹⁸Bedük, **Benchmarking**, s.6.

¹⁹Hasan Tutar, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, İstanbul, 2000, s.106–107.

²⁰Pınar Süral Özer, **Benchmarking**, İzmir, 1993, s.60.

²¹Kıyaslama Komitesi, **Kıyaslama (Benchmarking)**, İstanbul, 2000,s. 14- 15.

tanınmış diğer kuruluşların ürünlerini, hizmetlerini ve iş süreçlerini öğrenme ve kendine uyarlama sürecidir”²².

Xerox’a göre kıyaslama: zorlu rakiplerin veya endüstrilerdeki liderler olarak kabul edilen kuruluşların ürün, servis ve uygulamalarının sürekli olarak ölçülmesidir²³.

Benchmarking kavramı ile ilgili yurtdışında ve ülkemizde yayınlanmış olan kaynaklar incelendiğinde karşımıza şöyle bir durum çıkmaktadır: Kavram her işletme ya da her yazar tarafından farklı olarak algılanmış olsa bile sonuç olarak ulaşılan nokta hep aynıdır. Benchmarking yapan işletmeler hep en iyiye ulaşmayı hedeflemişlerdir. Benchmarking kavramı ile ilgili yüzlerce tanımlama yapılmıştır. Yapılan bu tanımlamalardaki ortak noktaları şu şekilde belirtmek mümkündür:

- 1.Performansla birtakım değişiklikler yaratmak
- 2.En iyi uygulamaları öğrenmek
- 3.Bilgi paylaşımı
- 4.Paylaşılan bilgilerden elde edilen sonuçları örgüte uyarlama
- 5.Bir öğrenme ve gelişme sürecidir.
- 6.Esaslı bir ölçme ve karşılaştırma biçimidir.

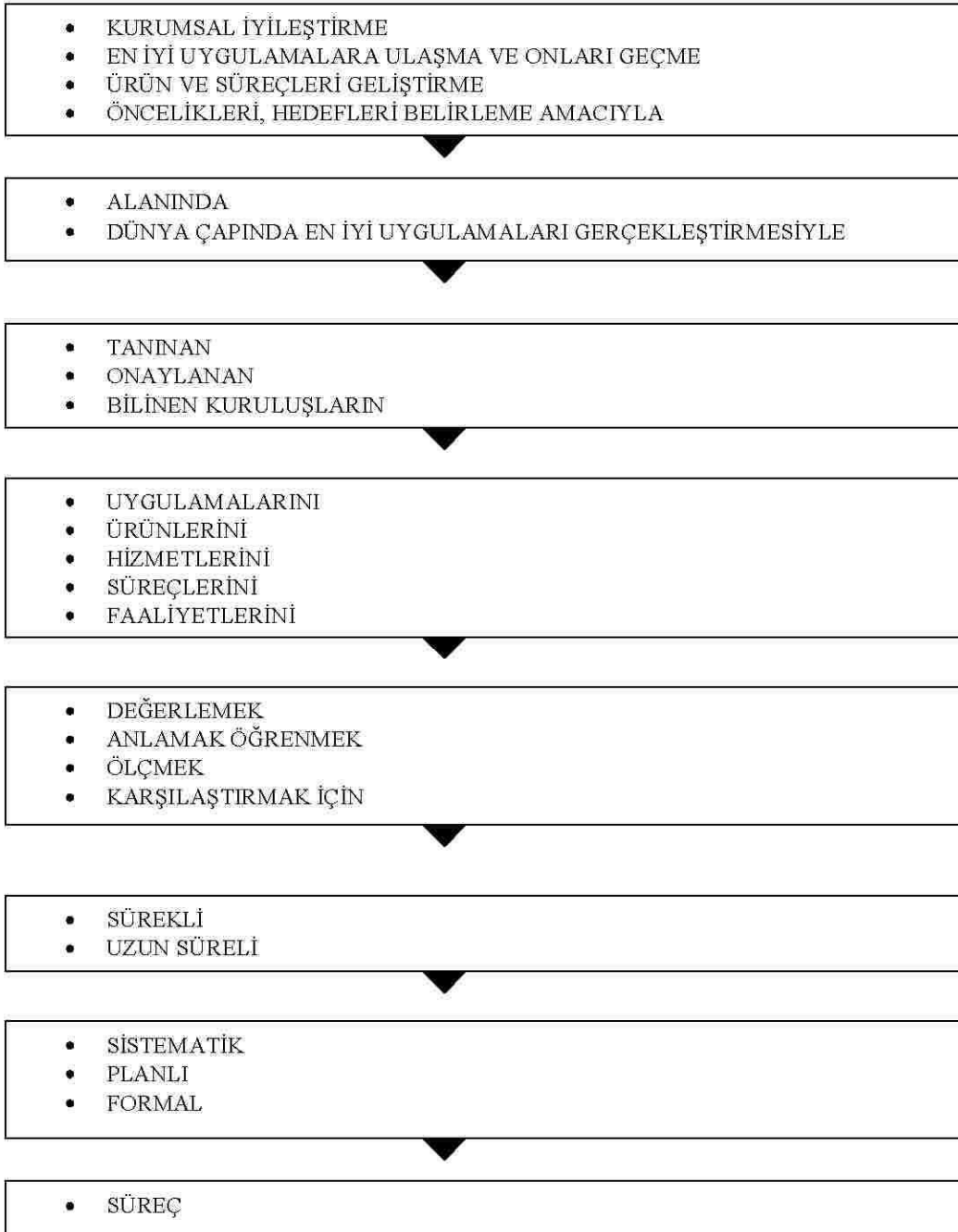
Yapılan kıyaslama çalışmalarının tüm işletmelere yansıtılması ile bu kavram son zamanlarda çok fazla ilgi görmüştür. İşletmeler açısından kıyaslama kolay anlaşılabilir bir kavramdır. Yapılan karşılaştırma sonucunda arada olumsuz bir farkın olması değişimin gerekliliği için geçerli bir kanıttır²⁴.

Şekil 1.1’de benchmarking ile ilgili tanımlamalarda bahsedilen kavramların bütünü sırasıyla gösterilmiştir.

²² Amerikan Productivity and Quality Center, **What is benchmarking?What is practice?**, www.apqc.org.january 2009.

²³ Aysel Evran, **“Benchmarking-Dünyada ve Türkiye’de Benchmarking Uygulamalarından örnekler”**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze, 1996, s.27.

²⁴Hasan Kürşat Güleş, Thomas F. Burgess, **“Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirliği”**, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, cilt: 13, sayı:1, (1999),s.101–115.



Şekil 1.1: Kıyaslama Kavramı

Kaynak: Işıl PEKDEMİR, Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme, İstanbul, ARC Eğitim Yayınları, Mayıs 2000, s.13

Biraz önce de belirttiğimiz gibi benchmarking kavramı ile ilgili yüzlerce tanımlama yapmak mümkündür. Yukarıda yaptığımız tanımlamaların hepsi genel kabul görmüş tanımlamalardır. Peki, bunun yanında “acaba benchmarking ne

değildir?" diye bir soru da aklımıza gelmektedir. Bu kadar geniş kapsamlı bir konu olan benchmarking kavramının ne olmadığı ise şu şekilde açıklanabilir²⁵:

1. Kıyaslama, pazar araştırması faaliyetleri ve rekabetçi analizlerin de ötesinde bir yaklaşımdır, kesinlikle basit ve kısa sürede gerçekleştirilecek bir süreç değildir.

2. Rakip analizi

- Kopyalama
- Sadece sonuçları kıyaslama
- Yalnızca üretim süreçleri için
- Diğer kuruluşlara yapılan turistik gezi
- Endüstriyel casusluk
- Pazar araştırma faaliyetleri
- Kolay ve çabuk gerçekleştirilebilecek bir süreç
- Bir defa uygulanıp son bulacak bir uygulama
- Kaynak israfını engellemek için kullanılan bir mekanizma değildir.

Çağımızda yaşanan hızlı gelişmeler ticaret, sanayi ve teknoloji de yeni bir döneme girilmesine sebep olmuştur. Değişim hızını yakalayarak varlıklarını sürdürmek ve rekabet üstünlüğünü sağlamak işletmeler açısından artık daha da zorlaşmıştır. Bu zor dönemi atlatmak için işletmelerin en önemli silahı bilgi olmuştur. Dünyada hızla artan rekabet koşulları, işletmelerin kendilerini yenilemeye ve değişimlere ayak uyduran işletmeler haline gelmeye zorlamıştır. Tüm işletmeler rakiplerine karşı kendilerine korumak için yeni yöntemler ve teknikler geliştirmeye başlamışlardır. Amerika ve Avrupa'da birbiri ardına yeni yönetim teknikleri geliştirilmesi ve Japonya'nın önderliğinde tüm dünyayı etkisi altına alan Kalite Devrimi ile birlikte önceden rekabet avantajı sağlayan birtakım unsurlar geri planda kalmıştır. Benchmarking bu gelişmeler sonucunda ortaya çıkmış bir yönetim tekniğidir.

"Kıyaslamanın temelini Japonya'da atıldığı kabul edilmektedir. Son yirmi yıldan beri Japon işletmelere göz atıldığında kıyaslama, rekabeti geliştirmek amacıyla farklı şekillerde kullanılabilir. En yaygın uygulamalardan biri ve belki de en etkili uygulama SHUKKO olarak ifade edilen bir ilkedir. Bu kavram çalışanların diğer örgütlerde geçici olarak çalışmalarını ifade etmektedir. Bu iş

²⁵ Süral Özer, **Benchmarking**, s.6-8.

değiştirme veya rotasyon yaklaşımında bireyler yalnızca bütün iç süreçler hakkında bilgi sahibi olmak için değil aynı zamanda çalıştıkları bir önceki işyerinin uygulamalarını örgüte getirmek için de teşvik edilirler²⁶.

Rakiplerden öğrenme, işletmelerin varlığını devam ettirmek için sürekli olarak başvurdukları bir yöntemdir. Ford firmasının kurucusu Henry Ford bir arkadaşını ziyaret için gitmiş olduğu mezbahada kasapların her birinin karkasın belirli bir bölümünü keserek kalanını arkadaşlarına devrettiği sistemi geliştirerek yürüyen bant sistemiyle üretimi geliştirmiştir. Ford'un bu çalışması benchmarking çalışmalarının ilk örneklerindedir²⁷.

Benchmarking çalışmasının sistematik ilk uygulaması ise Xerox firması tarafından yapılmıştır. 1970'li yıllarda Japonların piyasada Pazar payını büyük ölçüde artırmalarından dolayı firma yetkilileri bu durumu incelemişlerdir. Xerox firma yetkilileri Amerikan şirketlerini ziyarete başlamışlardır. Ülkelerine döndüklerinde örgütler ve kültürler arasındaki farklılıklara rağmen öğrenilen bilgilerin etkin ve hızlı biçimde transfer edilebilmesi için Amerika'dan gördükleri süreçleri geliştirip kendi örgütlerinde uygulamaya çalışmışlardır.

Son kırk yıl içinde karşılaştırma dikkate alınarak kıyaslamaların gelişimi analiz edilmiştir. Yapılan bu çalışmaya göre yıllara göre kıyaslama alanları aşağıdaki gibi belirlenmiştir²⁸:

- 1.1960'larda basit analize dayanan yeni yönetim yaklaşımı
- 2.1970'lerde rekabetçi analizlere dayanan strateji uzmanlığı
- 3.1980'lerde XEROX firmasının kapsamlı performans analizleri (zaman, kalite, maliyet programları)
- 4.1990'larda ise aktif süreç kıyaslama(kendi süreçlerini en iyi uygulamalarla)

Dünyada ve ülkemizde benchmarking çalışmalarına teşvik edici faaliyetler de bulunmaktadır. Amerika'da bilgi paylaşımı için en iyi uygulamaların yer aldığı bilgi bankaları mevcuttur. Amerika'da kurulmuş olan Uluslar arası Kıyaslama Takas

²⁶ Hoşcan Ensari, **21.yy Okulları İçin Kıyaslayarak Öğrenme**, İstanbul, Ağustos 2004, s. 4-11.

²⁷ Şimşek Tümer, **"Toplam Kalite Yönetimine Giriş ve Uygulamada Başarıyı Engellenen Faktörler"**, Verimlilik Dergisi, Tky Sayısı, (1993), s.42.

²⁸ Andersen,P.and P.G Pettersen ,**The Benchmarking Handbook:Step By Step Instructions**,London,Chapman/Hall ,1996,s.8.

Odası (international benchmarking clearinghouse)yine bu amaçla kurulmuş bir şirkettir.

Bunun yanında bazı teşvik edici ödüllerde bulunmaktadır. Amerika’da her yıl kaliteyi artırmak için en iyi uygulamalara verilen Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü, Avrupa mükemmellik vakfı kalite ödülü, İngiltere’de ulusal kalite ödülü ve Japonya’da Deming ödülü kıyaslamayı teşvik etmek amacıyla verilen ödüllerdir. Ülkemizde de 1993 yılından bu yana TÜSİAD ile KALDER’ in birlikte verdiği ulusal kalite ödülleri mevcuttur.

Benchmarking uygulamalarının başlangıcı ülkemizde 1980’li yıllara denk gelse de gelişimi 1990’lı yıllara denk gelmektedir.1985 yılında 500 büyük şirket arasında hiç benchmarking çalışması yokken 1990’lı yıllarda yapılan çalışmada 500 büyük şirketin yarısı bu tekniği kullanmıştır²⁹.

“Eğer düşmanını ve kendini tanıyorsan, yüz savaş gemisinin yapacaklarından korkman gereksizdir”³⁰.

1.2 Benchmarkingin Temel Kavramları

Benchmarking çalışmalarında temel teşkil eden bazı kavramlar mevcuttur. Bu kavramlar benchmarking çalışmasının birer parçasıdır. Temel kavramlar olarak belirlenen unsurları rekabet, ölçme, yeni düşüncelere açık olma, müşteri tatmini, sürekli gelişim olarak sıralayabiliriz. Sırasıyla bu unsurlarla ilgili bilgi verilecektir³¹.

1. **Rekabet:** Benchmarking uygulamalarında rekabet sadece doğrudan rakiplerle değil, aynı zamanda aynı endüstri dalında ya da herhangi bir sektörde faaliyet gösteren işletmelere karşı yürütülen bir çalışmadır. Sektör farkı gözetmeden dünya çapında en iyi uygulamaları anlamak, nelerin değişmesi gerektiğini öğrenmek için atılan ilk adımdır. Benchmarking çalışması rekabet analizinden farklı bir çalışmadır. Rekabet analizi rakiplerin ürünlerinin fiyatlarının ve özelliklerinin belirlenmesidir. Fakat benchmarking ürünlerin nasıl tasarlandığı, nasıl üretilip dağıtıldığı, neyi, ne kadar iyi yaptıklarını incelemektedir.

Tablo 1.1 ‘de pazar araştırması benchmarking ve rekabet analizi arasındaki ilişki ve farklar gösterilmektedir.

²⁹ Peter Landry, “**Benchmarking Strategy**”, Executive Excellence, Vol 10,Issue 6, (June 1993),s. 8-9.

³⁰ Zeynep Düren, **2000’li Yıllarda Yönetim**, İstanbul, Kasım 2002 s. 168.

³¹ Asbjorn Rolstadas,**Benchmarking Theory and Practice**, London, 1995, s.26-33

Tablo 1.21: Benchmarking Rekabet Analizi ve Pazar Araştırması Arasında Farklar

	PAZAR ARAŞTIRMASI	RAKİP ANALİZİ	BENCHMARKING
AMAÇ	Pazar veya Ürün kabulünün analizi	Rakibin Stratejilerini Analizi	Benchmarking Şirketini Neyi, Niçin ve Ne Kadar iyi Yaptığının Analizi
ODAK	Müşteri İhtiyaçları	Rakibin Stratejileri	Müşteriyi Tatmin Eden Uygulamalar
KAYNAKLAR	Müşteri	Endüstri Analizi	İç ve Dış Veriler

Kaynak: www.ytukvk.org.tr/arşiv/makaletop.php?makale0kariyerplanlama5 22.01.2009.

2. **Yeni Düşüncelere Açık Olma:** Benchmarking işletme yönetiminde görev alanların işletme dışında meydana gelen değişimleri incelemesine yardımcı olmaktadır. Burada önemli olan şudur: Her iş her işletme tarafından farklı bir yöntemle yapılır ve kullanılan yöntem daha iyisi bulunana kadar iyi bir yöntemdir, daha iyisi bulunduktan sonra yöntemin geçerliliği azalmaktadır.

3. **Müşteri Tatmini:** Organizasyonun dışına odaklanmak ve en iyileri araştırmak müşteri beklentilerinin belirlenmesinde kolaylık sağlayacaktır. Bunun sonucunda da müşteri memnuniyeti artacaktır.

4. **Sürekli Gelişim:** Benchmarking bir kere uygulanıp bitecek bir proje değildir. Rekabet ortamının sürekli değişmesi benchmarking bulgularının tekrar gözden geçirilerek incelenmesine sebep olmaktadır.

5. **Ölçme:** Ölçme benchmarking yapan firma ile en iyi firma arasındaki aralığı tespit etmek için kullanılmaktadır. Benchmarking sürecinde ve sonrasındaki farklılıklar ve gelişmeler yine ölçme ile tespit edilmektedir.

1.3 Benchmarking'in Temel Özellikleri ve Önemi

Benchmarking iş dünyası için yeni bir kavram olmasına rağmen işletmelere sağladığı faydalar açısından işletme yöneticileri tarafından önemsenmektedir. Bunun en önemli sebepleri kalitenin artması için iyi bir gelişme olması ve önemli kalite ödüllерinin verilmesinde bir kriter haline gelmesidir³².

³² Karen Bemowski, "The Benchmarking Bandwagon", Quality Progress,(January, 1991), s.19

Benchmarking, işletmelerin hangi alanlarda daha iyi olduğunu belirlemekten öte hangi alanlarda iyi olabileceğini ve yine hangi alanlarda iyileştirme yapabileceğine yardımcı olan bir tekniktir. İşletmelerin hem buldukları sektör içindeki rakipleriyle hem de sektör dışındaki rakipleriyle kıyaslama imkanı tanıdığı için rekabet ortamına ayak uydurmada başarılı bir yönetim tekniğidir.

İşletmeler performans göstergelerini kıyaslarken benchmarking çalışmalarından önce sadece yıllara göre kendi verilerini ya da aynı işi yapan farklı işletmelerle belirli verileri kıyaslamakla yetinmekteydiler. Fakat benchmarking çalışmaları işletmelerin performans ölçütlerinin niteliğini ve özelliklerini değiştirmiş, aynı zamanda işletmeleri ulaşamadıkları bilgilere ulaşma kolaylığı sağlamıştır.

Benchmarking çalışması benchmarking yapan işletmenin yanı sıra en iyi olan işletme için de fayda sağlamaktadır. Benchmarking çalışması karşılığında şirketler karşı işletmeye herhangi bir ücret ödememektedir. Peki, bu işletme neden bunu kabul etmektedir? Çünkü pazarda en iyi olarak kabul edilen işletme de benchmarking yapan işletmeden bu sürecin nasıl işlediğini öğrenecektir. Kendisine yöneltilen sorulardan kendi işletmesiyle ilgili daha önceden fark etmediği noktaları görme fırsatı yakalayacaktır. Böylece en iyi işletme her zaman için kendisini gözden geçirme ve gerekli alanlarda değişim yaratma alışkanlığı kazanacaktır.

Yukarıda bahsedilen özelliklerinin yanında en önemli iki özelliği ise şu şekildedir³³:

1. “Sadece rakiplerin değil, rakip olmayan büyük ve küçük kamu veya özel sektörden, yabancı ya da yerli her türlü kuruluşun araştırılmasında kullanılabilir bir süreçtir.”
2. “Klasik rekabet kıyaslamalarının aksine sadece bitmiş ürün ya da çıktılar üzerinde değil bunun ötesine uzanarak süreçler üzerine de yoğunlaşmasıdır.”

Klasik rekabet ile kıyaslama arasındaki farklar Tablo 1.2’de gösterilmiştir. Klasik rekabet sonuçlara, benchmarking süreçlere odaklanmaktadır. Sırasıyla klasik rekabet ve benchmarking arasında farklar belirtilmiştir³⁴.

³³ Nemlioğlu, **Benchmarking(Kıyaslama)**, s.1.

³⁴ Özlem Uzun, Nazan Yelkikalan, “İşletmelerde Benchmarkingın Önemi ve Benchmarking Uygulaması Yapan İşletmelerden Örnekler”, Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, sayı no:1-2,cilt 13,(1997),s.312.

Tablo 1.32: Sonuç Odaklı Klasik Anlayışlar İle Süreç Odaklı Benchmarking Arasındaki Farklar

Klasik rekabet	Benchmarking
— Sonuçlara bakar	— Süreçlere bakar
— Neler olduğunu kontrol eder	— İşlerin nasıl yapıldığını kontrol eder.
— Endüstri içinde karşılaştırma yapar.	— Başka endüstrilerle de çalışır.
— Paylaşım olmadan araştırma yürütülür.	— Karşılıklı kazanç sağlar.
— Daima rekabetçidir.	— Rekabetçi olmayabilir.
— Gizlilikle sürdürülür	— Paylaşım esastır.
— Birbirinden ayrı çalışır.	— Ortaklık anlayışı ile çalışır.
— Bağımsızdır.	— İşbirliği ve anlaşma vardır.
— Rakipleri kontrol alışkanlığı vardır.	— Gelişme hedeflerine erişme alışkanlığı vardır.
— Amaç endüstri bilgisidir.	— Hedef süreç bilgisidir.
— Şirket ihtiyaçlarına odaklanma esastır.	— Müşteri ihtiyaçlarına odaklanma esastır.

Kaynak: UZUN, Özlem ve Nazan, YELKİKALAN (1997), “İşletmelerde Benchmarking’in Önemi Ve Benchmarking Uygulaması Yapan İşletmelerden Örnekler”, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1-2, Sh: 312-327, Eskişehir.

Yukarıdaki özelliklerinden dolayı benchmarking sonuç odaklı diğer klasik yaklaşımlardan farklılık göstermektedir³⁵.

Tablo 1.3 farklılıkları ayrıntılı bir şekilde anlatmaktadır. İşletmeler için benchmarkingın önemi çok büyüktür. Aşağıdaki şekil kıyaslama öncesi ve sonrası işletmelerin durumunu özetlemektedir. Ekteki tablo incelendiğinde benchmarkingın önemi daha iyi kavranmış olacaktır.

³⁵ Uzun ve Yelkikalan, “İşletmelerde Benchmarking’in Önemi ve Benchmarking Uygulaması Yapan İşletmelerden Örnekler”, s.312.

Tablo 1.3: İşletmelerin Benchmarking Öncesi ve Sonrasını Karşılaştırılması

KRİTER	KIYASLAMA YAPMADAN	KIYASLAMA İLE
Müşteri İsteklerini Belirleme	<ul style="list-style-type: none">Geçmişe BağlıSezgiDüşük Uyum	<ul style="list-style-type: none">Piyasa GerçeğiObjektif Değerlendirme <ul style="list-style-type: none">Yüksek UyumEndüstri Eğilimleri
Efektif Amaçlar Ve Hedefler Belirleme	<ul style="list-style-type: none">Dış Gözlem EksikliğiTepkiselGeri Kalmış EndüstriTarihsel Temelli Rutin Artışlar	<ul style="list-style-type: none">Denenmiş Örnekler Üzerine Kurulu <ul style="list-style-type: none">İnanılabilir TartışılmazAktifEndüstri Öncülüğü
Verimlilikte Doğru Ölçütler Geliştirme	<ul style="list-style-type: none">Geçici Projelerle UğraşmakBilinmeyen Avantajlar Ve ZararlarEn Kolay Yolu İzleme	<ul style="list-style-type: none">Gerçek Sorunları ÇözmeÜrünleri anlamaEn iyi Endüstriyel Uygulamalara Dayalı
Rekabetçilik	<ul style="list-style-type: none">İçe KapanmaEvrimsel DeğişimDüşük Katılım	<ul style="list-style-type: none">Rekabet Anlayışının SomutlaştırılmasıGüvenirliği Kamılanmış ve Teknolojileri Çok Hızlı Bir Şekilde Uygulayarak İyileştirme <ul style="list-style-type: none">Yüksek Katılım
Endüstride En İyi Uygulamalar	<ul style="list-style-type: none">Burada henüz keşfedilmediAz Miktarda ÇözümEndüstriyel İlerlemenin OrtalamasıRakibi Çılgınca Yakalama Çabası	<ul style="list-style-type: none">Yeni Çekim Merkezleri ve Teknolojiler Üzerine AraştırmalarÇok Seçenekİş Uygulamasında AtılımÜstün Performans

Kaynak: Özlem UZUN, Nazan YELKİ KALAN, İşletmelerde Benchmarking'in Önemi ve Benchmarking Uygulaması Yapan İşletmelerden Örnekler, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, sayı no:1-2,(1997), s.312.

1.4 Benchmarking'in Temel Çalışma İlkeleri

Benchmarking çalışmaları yapılırken bilginin karşılıklı paylaşılması söz konusu olduğundan çalışmanın belirli bir düzen içerisinde olması başarıya ulaşmada önemli ölçüde etkili olacaktır. Benchmarking yapan işletme ile ortağı arasında bir anlaşma sağlanmalı ve bu anlaşmaya göre çalışmalar yürütülmelidir. Profesyonel bir çalışma ortaya çıkarmak ve işbirliğini kolaylaştırmak amacıyla çalışma süresince bağlı kalınması gereken ilkeler vardır. Bu ilkeleri şu şekilde sıralamak mümkündür³⁶:

1. İlk Temas İlkesi:

Ortak olarak belirlenmiş işletme ile yapılacak ilk görüşmeyi benchmarking yapacak işletmenin belirlediği bir kişi yapmalıdır. Daha sonraki aşamalarda yapılacak temaslara için ilk belirlenen kişi ya da ortak kararlarla belirlenmiş başka çalışanlar seçilebilir.

2. Yasallık İlkesi:

Yasal olarak uygunsuz kabul edilen durumlara girmek ya da muvazaalı anlaşmalar (örneğin ticari sır, açıklanmaması gereken bilgilerin duyurulması ya da kullanılması gibi) benchmarking çalışması için uygun değildir. Bu tür işlemlere sebep olabilecek görüşme ve eylemlerden uzak durulmalıdır.

3. Değişim İlkesi:

İki işletme arasındaki bilgi alışverişi sırasında her iki tarafta bilgi aktarımında aynı düzeyde bilgi vermeye istekli olmalıdır.

4. Gizlilik İlkesi:

Taraflar açısından bilgi paylaşımı gizlilik ilkesine uygun olmalıdır. Tarafların izni olmadan elde edilen bilgiler 3. şahıslarla paylaşılmamalıdır. Ayrıca şirket eğer duyurulmasını istemiyorsa benchmarking çalışmasına katıldığı bile başkalarına duyurulmamalıdır.

5. Kullanım İlkesi:

Benchmarking için işbirliği sonucu elde edilen bilgiler sadece katılan şirketlerin kendi işlerinde iyileştirme ve ilerlemeleri için kullanılmalıdır. Katılanların izni olmadan uygulamanın kullanılması ya da duyurulması izin gerektirir.

³⁶ İrfan Onay, "Sürekli İyileştirme İçin Kıyaslama Yöntemi Benchmarking", Önce Kalite Dergisi, Sayı:5, (Ekim 1993), s.23.

6. Üçüncü Taraf İlkesi:

3.taraflarla ilgili bilgi talebi var ise şirket ismi verilmeli ya da kişisel bir bilgi ya da bağlantı talebi varsa o kişinin izni olmadan paylaşılmamalıdır.

7. Hazırlık İlkesi:

Benchmarking çalışmasına katılacak olan taraflar çalışmanın verimliliğini artırmak için ilk görüşmeden önce mutlaka gerekli hazırlıkları yapmaları gerekir.

Benchmarking çalışması için yukarıda sayılan ilkelerin yanında her çalışmada mutlak anlamda bulunması gereken ilkeler şöyle ifade edilebilir³⁷:

8. Karşılıklı Yarar:

Benchmarking çalışmasında fayda sağlayan tek bir taraf olmamalıdır. Her iki taraf da birbirinden faydalanmalıdır.

9. Benzerlik:

Uygulamanın başarılı olması açısından kıyaslanan süreçler arasında benzerlik ve karşılaştırılabilir nitelikler olmalıdır.

10. Ölçüm:

Benchmarking çalışmasında amaç iyi olanın bu performansa nasıl ulaşıldığının ölçülmesidir. Benchmarking özünde bir ölçme yöntemidir. Bu yüzden ölçümler uygulanabilir olmalı, yeterli örneklere dayanmalıdır. Sistemik olmalıdır.

11. Doğruluk:

Tahmini değerler ve özel değerlendirilmelerin kullanılması başarıyı engelleyen faktörlerdendir. Kullanılan verilerin nesnel ve güvenilir olmasına dikkat edilmelidir.

12. Uygunluk:

Benchmarking çalışması yönetimin bütçesine ve yatırım tipine uygun olmalıdır.

³⁷ Zuhâl Akal, “Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri” Verimlilik Dergisi Özel Sayısı TKY, (1993), s.102.

1.5 Benchmarking'in Unsurları

Benchmarking kavramı aşağıda belirtilen unsurları içermektedir³⁸:

1. **Benchmarking:** İş süreçlerinde en iyi uygulamayı araştırmak, bulmak, ve elde edilen bilgileri kendi işletmesine uyarlamayı amaçlayan sürekli ve sistematik bir süreçtir.
2. **Benchmarking Ortağı:** Benchmarking sürecinin birlikte yürütüldüğü kuruluş/kuruluşlar
3. **Performans Kriteri:** Benchmarking yapılacak sürecin kendisini veya süreç çıktısının etkinliğini ölçmek için belirlenmiş olan özellikler, parametreler
4. **Benchmarking Ölçümü:** Performans kriterlerinin rakamsal ölçümleri
5. **En İyi Uygulama:** İyileştirme yapılacak süreçle ilgili seçilen başarılı kuruluşun kullandığı teknik
6. **Sınıfında En İyi:** Sınıfında en iyi ürün veya süreç
7. **Ortak İlgi Grupları:** Bilgi ve deneyimlerini paylaşmak üzere kuruluşların süreç sahibi ve çalışanlardan oluşan, zaman zaman yüz yüze veya network yoluyla temasta olan gruplardır.
8. **Konsorsiyum Çalışmaları:** Bağımsız kuruluşlarca yapılan ve çok katılımcıyı içeren benchmarking çalışmaları.
9. **Bilgi Paylaşım Kuralları:** Kıyaslama çalışması yürüten kuruluşların uyacakları kuralları içeren sözleşme (gizlilik, yasallık, hukuka uygunluk)

1.6 Benchmarking'in Amaçları ve Faydaları

Benchmarking çalışması yapan şirketlerin bu çalışma ile ilgili ulaşmak istedikleri bazı amaçları mevcuttur. Bu amaçları şu şekilde sıralayabiliriz³⁹:

- İşletmelere, rakiplerinden daha iyi olmaları için, pazardaki rakipleri ve pazarın liderleri ile satış, üretim, pazarlama, tedarik gibi fonksiyonlarını ve iş süreçlerini karşılaştırma ve hedeflerini doğru seçme fırsatı vermektedir.
- İşletmelerin çalıştıkları tüm alanlarda en iyi uygulamaları ortaya çıkarma
- En iyi uygulamaları paylaşmak ve bu bilgileri kendi işletmelerine uygulamak

³⁸Kıyaslama Komitesi, **Kıyaslama (Benchmarking)**, İstanbul, Kal-der Yayınları, 2000, s.14-15.

³⁹Gary Beasley and Joseph Cook, "The "What", Why" and How Of Benchmarking", Agency Sales Magazine, vol: 25,iss:6, (June 1995), s.52-56.

- İşletmelerin başarısını ve performansını artırmak
- Kaliteyi artırmak
- Mükemmelle ulaşmak için çalışmak
- Müşteri memnuniyetini sağlamak ve artırmak
- İşletmelerin pazar paylarını artırarak, bulunduğu sektör içinde lider olmasına katkı sağlamak⁴⁰

Benchmarking çalışmaları konusunda uzman olan Robert Camp'e göre işletmeler, kıyaslama yaklaşımını beş düzeyde iyileştirme ve yenileştirme çabalarını desteklemek amacıyla benimsemektedirler. Bu beş düzey aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Müşterilerin isteklerine daha iyi cevap verebilmek
2. Dış çevre faktörlerini inceleyerek daha geniş bir çerçevede hedef belirlemek
3. Verimlilik konusunda doğru ölçüler ve hedefler belirlemek
4. Rekabet avantajı elde etmek
5. Sürekli olarak daha yüksek performanslı yöntemler araştırmak, bulmak ve kendi işletmesine uygulamak

İşletmelerin benchmarking kullanım amaçları da kullanan işletmeye göre değişim göstermektedir. Genel olarak baktığımız zaman benchmarkingın öncelikli amacı rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Hedef rakiplere yetişmekten ziyade onları geçmektir.

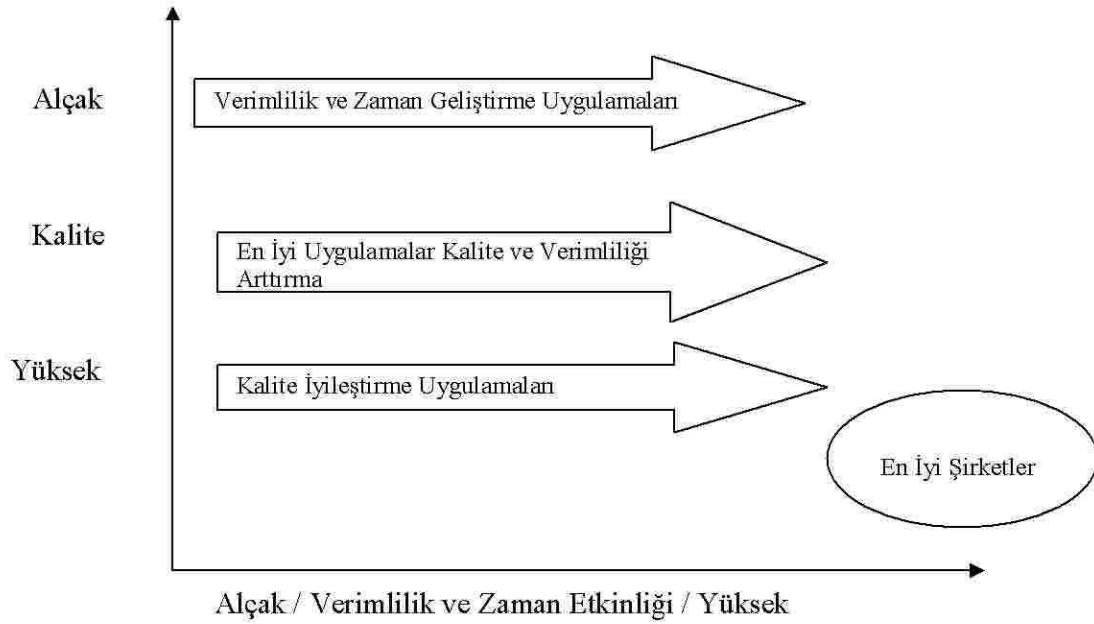
Rekabet üstünlüğü sağlayan işletmeler bir alt amaç olarak da müşteri tatmini de sağlamış olurlar. En iyi uygulamalar araştırılırken sorulan sorulardan birisi de “müşteri ilişkilerini en iyi şekilde karşılayan kim?” sorusudur. Doğal olarak benchmarking amaçlarından birisi de müşteri memnuniyetini sağlamak ve artırmaktır. Burada şu noktaya dikkat etmek gerekmektedir ki; bahsedilen müşteri kavramı hem iç hem de dış müşteridir. Yani çalışanların memnuniyeti en az müşterinin(dış) memnuniyeti kadar önemsenmektedir.

Sürekli gelişmeyi desteklemek amacıyla yeni fikirler edinmek ve öğrenmek bir diğer amaçtır. İşletmeler benchmarking sayesinde kendi iç süreçleri dışında, çevrelerindeki örnekleri de inceleme olanağına sahip olurlar.

⁴⁰Düren, 2000'li Yıllarda Yönetim, s.268-310.

—Benchmarking çalışanların motivasyonunu artırmak amacıyla da yapılmaktadır.

Benchmarking amaçları incelenirken dikkat çeken en önemli kavramlar : kalite, verimlilik ve zaman etkinliğidir. Bu üç kavram benchmarking çalışmaları açısından önemli ve birbiri ile birinci dereceden ilişkilidir. Şekil 1.2 bu üç kavramı ilişkilendiren, aralarındaki bağlantıyı özetleyen "benchmarking çatısı" kavramını anlatmaktadır.



Şekil 1.62: Benchmarking Çatısı

Kaynak: Aykut BEDÜK, Benchmarking, "Bilgi Çağında Yönetim", Verimlilik Dergisi, Sayı:3(1998), s.21-39s.13,

Benchmarking işletmenin amaç ve hedeflerini saptamasına da yardımcı olur. Şirket kültürünü değiştirmeyi veya geliştirmeyi hedefler. Şirketin stratejik olarak yönetilmesini sağlar ve bu yönetim maliyetlerin düşmesine katkı sağlar.

Benchmarking çalışmasının amaçlarını sıralarken işletmelerin sağladığı faydanın işletmeye göre farklılık gösterdiğine değinilmiştir. İşletmelerin amaçları farklı olunca elde ettikleri fayda da doğal olarak farklı olmaktadır. Benchmarking çalışmasından elde edilen faydaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür⁴¹:

⁴¹Pekdemir, Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme, s.16-17.

1. Benchmarking diğer kuruluşlar hakkında ve kullandıkları tekniklerle ilgili bilgi sağlayarak daha iyiye ulaşmaya katkı sağlamakta ve kaliteyi iyileştirmeye olanak sağlamaktadır.

2. Benchmarking çalışması maliyetlerin düşmesi, firma gelirlerinin artması gibi finansal konularda kazançlar sağlar.

3. Finansal kazançların yanında finansal olmayan kazançlar elde edilmesini de sağlar. Bunlar:

- Önemli süreçleri tanımlama ve ölçme
- Rekabet analizi ve pazar araştırması yapma
- Sektörün içinde ve dışında en iyi kuruluşları araştırıp bulma ve onlar gibi olmayı isteme
- Çalışanların öğrenme kültürünü geliştirme
- Kısa ve uzun vadeli planlar ve stratejik planlar geliştirme
- Kendi uygulamalarının dışına çıkarak yeni düşüncelere ulaşma
- Rakiplerle veya en iyi uygulamaya sahip kuruluşlarla ünvan, sonuç(çıktı) ve süreçleri karşılaştırma olanağı bulma
- Müşteri taleplerini karşılayarak müşteri memnuniyeti sağlama
- Sürekli en iyinin arayışında olma

Yukarıda sayılanlara ek olarak⁴²:

- Örgütte alınan kararların ciddiyetini artırır
- İşletme performansını önemli ölçüde artırır
- İşletmelerde önem duygusu yaratır.
- Kendini beğenmişliği ve kibiri ortadan kaldırır.
- Önemli buluşlara ve yeniliklere öncülük eder.
- Değişimi hızlandırır, yeniliklere yardımcı olur
- Gerçekçi amaçlar belirlenmesine ve gerçekçi uygulama planları oluşmasına yardımcı olur.

Benchmarking uygulama ilkelerinden bahsederken bahsetmiş olduğumuz “Karşılıklı Yarar İlkesi”ne göre hem benchmarking yapan işletme hem de benchmarking konusu olan işletme fayda sağlamaktaydı. Yukarıda saymış

⁴²Ensari, 21.yy Okulları İçin Kıyaslayarak Öğrenme, s.44-45.

olduğumuz faydaları uygulayan ve ortak olarak seçilen işletme açısından incelensek aşağıdaki gibi bir sonuç ortaya çıkmaktadır⁴³:

Uygulamayı Yapan İşletme Açısından Yararları:

Benchmarking uygulayan işletme aşağıda sıralanmış olan faydaları elde edecektir.

- İşletmelerin pazardaki paylarını artırarak, lider konuma ulaşmalarına yardımcı olması
- İşletmelerin kendilerini dünyanın en iyi uygulamaları ile, en iyi şirketlerin ürünleri ve süreçleri ile özdeşleştirme ve kıyaslama olanağı vermektedir.
- Rekabet avantajı elde etmek için ortam koşullarını değerlendirme olanağı vermesi
- Benchmarking ile elde edilen sürekli ve sistematik bilgilerin işletmenin ürünlerine ve süreçlerine uygulanma olanağı vermesi

Seçilen Ortak Açısından Yararları:

Ortak olarak seçilen işletme açısından faydaları ise şu şekilde sıralanabilir:

- Kendi işletmelerine farklı açılardan bakma fırsatı vermesi
- İşletmede daha önce fark edilmemiş açık noktaların iyileştirme imkanı bulması
- Benchmarking yönteminin öğrenilmesi

Ancak benchmarking uygulamasından fayda elde edebilmek için çalışma iyi bir şekilde yönetilmeli ve doğru bir yol izlenmelidir. Bunun için dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır⁴⁴:

- Çalışmayı gerektiği gibi yönetebilmek
- Kendini en iyiye ulaşma konusunda zorunlu ve sorumlu hissetmek
- Çok iyi bilinen ve işletmelere uygun bir yöntem kullanmak
- Takımları doğru seçmek ve yetkilerini tam olarak belirlemek
- Uygulamaların ve girdilerin uygulanabilirliğini test etmek
- Uygulama sonuçlarını belirlemek

⁴³Uran Tiryakioğlu, **Rekabetçi Benchmarking Uygulamaları**, İstanbul, Beko Elektronik A.Ş, 1996,s.2.

⁴⁴Ensari,21.yy Okulları İçin Kıyaslayarak Öğrenme, s. 26-54.

1.7 Benchmarking Uygulama Nedenleri

Benchmarking çalışması işletmelere sadece rakip ya da rakip olmayan şirketlerin benzer ürünleri ile karşılaştırmayı değil aynı zamanda işletmelerin kötü yönlerini değiştirmek için de ilerleyen dönemlerde kullanılacak çözümler üretir. Bu yüzden benchmarking yapmak için işletmelerin çok fazla sebebi vardır. Bunların en önemli olanlarını şu şekilde sıralamak mümkündür⁴⁵:

- İşletmelerin belirlediği hedeflere ulaşabilmek
- Hedeflere ulaşmak için doğru yolu seçmek
- Kıyaslama yapılan işletme ile rakip işletmeler arasındaki performans farkının belirlenmesi
 - Rekabet ortamına ayak uydurabilmek
 - İşletmenin içinde bulunduğu durumu ayrıntılı biçimde görmek
 - Rekabet etme gücünü artırmak
 - İşletmede kullanılan planların ne kadar başarılı olduğunu belirlemek
 - Rakiplerin gelecekle ilgili planlarını belirleyebilmek
 - İşletmeyi değişime uyumlu hale getirmek
 - İşletmenin dünyadaki en iyi işletmeler arasında nerede olduğunu belirlemek
 - Yönetim kadrosunu gelişime duyarlı hale getirmek
 - Son gelişmeleri ve teknolojileri öğrenmek
 - Dünyadaki başarılı işletmelerin deneyimlerini öğrenebilmek
 - İşletmelerin en kötüyü yaşamadan nereye gittiğini anlamak

1.8 Benchmarking Türleri

Benchmarking ile ilgili incelenen kaynaklar şunu göstermiştir ki; Benchmarking kavramı ile ilgili tanımlama yapılırken karşılaşılan çeşitlilik, sınıflandırma aşamasında da karşımıza çıkmaktadır. Her yazar kendi sınıflandırmasını ortaya çıkarmıştır. Konuyla ilgili ilk çalışmayı yapan Robert C.Camp benchmarkingi içsel, rekabetçi, işlevsel ve jenerik olarak dört sınıfta incelemiştir⁴⁶:

- 1.) İçsel Benchmarking
- 2.) Rekabetçi Benchmarking

⁴⁵ H.James Harrington and James S.Harrington, **High Performance Benchmarking 20 Steps to Success**, Newyork, 1995, s. 22.

⁴⁶ Robert C Camp, **Benchmarking: The search For Industry Best Practice That Lead To Superior Performance**, Milwaukee, Quality Press, 1989, s.61-65.

- 3.) İşlevsel Benchmarking
- 4.) Jenerik Benchmarking

Yapılan sınıflandırmalar incelendiğinde, kavram farklılığı olmasına rağmen sınıflandırma yapılırken araştırmacılar tarafından belirlenen bir hareket noktasının olduğu ortaya çıkmıştır. İki hareket noktası belirlenmiştir ⁴⁷:

1. Odaklanılan noktanın ne olduğu
2. Ortakların kimler olduğu

1.8.1 Odaklanılan Noktaya Göre Benchmarking Türleri:

Hareket noktası odaklanılan nokta ise sınıflandırma aşağıdaki gibi olacaktır⁴⁸:

1.8.1.1 Ürüne Odaklı Benchmarking:

Başka bir işletme tarafından üretilen ürünün incelenmesi sonucunda ürünün tamamını ya da belirli bir bölümünü kapsayan çalışmadır. Seçilen ortak aynı sektörden rakip işletme, farklı sektörden bir işletme, ya da benzer teknolojiyi kullanarak aynı müşteriye tatmin etmeye çalışan bir üretici de olabilir.

1.8.1.2 Sürece Odaklı Benchmarking:

Ürün odaklı benchmarking çalışması yapan işletmelere bazı yönleriyle benzeyen bazı yönleri ile ise farklılık gösteren bir teknik olan süreç odaklı benchmarking işletmeler tarafından 1980'li yıllarda uygulanmaya başlanmıştır.

Ürünün nasıl geliştirileceği yönünden bakılırsa; ürüne odaklı benchmarking ile benzerdir. Fakat sürece odaklı benchmarkingın odak noktası ürün değil; süreçtir. Ayrıca işletmelerin izni olmadan etkin bir biçimde kullanılabilecek bir yöntem değildir. Farklılık da bu noktada ortaya çıkmaktadır. İşletmenin faaliyetleri bütünüyle incelenmektedir. Benchmarking çalışması ile sağlanan gelişmeler işletmelerin maliyetlerini azaltıcı etkisi vardır. Süreç odaklı benchmarking ile satışlar ve verimlilik artışı sağlanmaktadır. Böyle bir çalışmada seçilen ortak aynı sektörden ya da farklı bir sektörden olabilir⁴⁹.

⁴⁷Süral Özer, **Benchmarking**, s.49, Bedük, **Benchmarking**, s.24

⁴⁸Süral Özer, **Benchmarking**, s.49-54

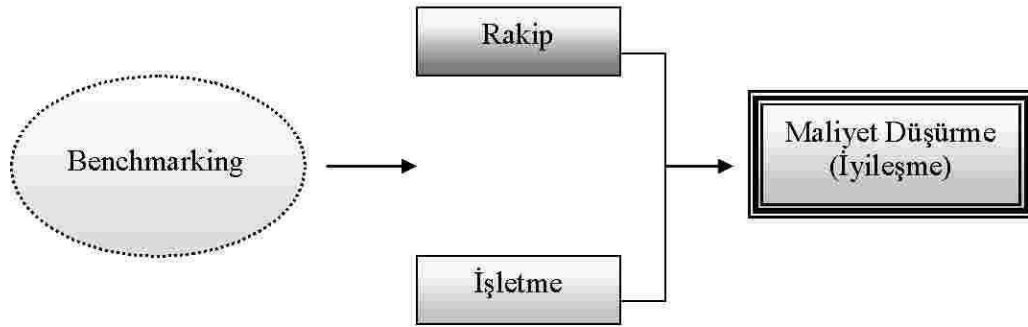
⁴⁹Franbaz Yahya Portavi, **Benchmarking**, Philadelphia, Drexel University, Dept Of Management, 1992, s.37.

Bu çalışmanın amacı konusunda uzmanlığını ispatlamış olan bir işletmeyle belirlenen alanda iyileştirme yapılmak istenen işletmenin hangi noktada olduğunu anlayıp belirlenen ortağın iyi yönlerini kendi işletmemize uyarlamak ve performansını artırmaya çalışmaktır.⁵⁰Benchmarking çalışması işletmelerin tüm departmanlarına ve süreçlerine uygulanabilir. Süreç kıyaslamada başarı sağlanabilmesi için; çalışmayı yürüten işletmenin ihtiyaçlarının ve iki işletme arasındaki performans farklılıklarının belirlenmesi gerekmektedir⁵¹.

İşletmelerde birbirine benzeyen işlerin en iyi şekilde yapıldığı şirketlerin araştırılması ve bu şirketlerden yardım alınması gerekir⁵².

Süreç kıyaslaması için genellikle müşteri şikâyetleri süreci, faturalama, sipariş ve yerine getirme süreci, işe alma ve planlama yapma konuları tercih edilmektedir⁵³.

Bilgi paylaşımı açısından olaya bakıldığında sürece odaklı benchmarking ürüne odaklı benchmarkingden daha kolay olmaktadır. Çünkü farklı sektörlerden seçilen işletmeler rakip işletmelere göre bilgi verme konusuna daha sıcak bakmaktadırlar⁵⁴.



Şekil 1.83: Sonuç Odaklı Benchmarking

Kaynak: Metin ÇOLAK, Kıyaslama (Benchmarking), TUSİAD-KALDER 5. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri Kitabı, İstanbul, 13-14 Kasım 1996, s.118

Sürece odaklı benchmarking uygulamasında ya sürecin kendisine ya da sürecin sonucuna odaklanılmaktadır. Sonuca odaklı benchmarking çalışmasında amaç

⁵⁰ Jeffrey G.Miller,Arnold de Meyer, Jinichiro Nakane, **Benchmarking Global Manufacturing**, New York , Homewood, 1992,s.22.

⁵¹ Ensari, **21. yy Okulları İçin Kıyaslayarak Öğrenme**, s.47-54.

⁵² Pekdemir, **Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme**, s. 19.

⁵³ Tutar, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, s.109.

⁵⁴ Metin Çolak, **"Kıyaslama(Benchmarking)" TUSİAD –KALDER 5.Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri Kitabı, İstanbul, 13-14 Kasım 1996, s.118.**

maliyetleri düşürmektir. Süreç odaklı benchmarking de ise temel amaç başarıya nasıl ulaşıldığını öğrenmek ve performansı artırmaktır. Maliyet avantajı sağlamak bu tür benchmarking için de önemlidir; fakat birinci öncelik değildir⁵⁵.

1.8.1.3 Stratejik Benchmarking:

Başarılı işletmelerin bu başarıya nasıl ulaştıklarını gösteren stratejilerin ve bu stratejilerin unsurlarının belirlenerek bunların kendi işletmemize uyarlanması sürecidir.⁵⁶Bu tip çalışma sürece ve ürüne odaklı benchmarking çalışmasından daha az tercih edilen bir yöntemdir. Uzun ya da orta vadede işletme faaliyetlerini yönetmek için nitelikli kararlar almada tercih edilmektedir⁵⁷.

Bu tür kıyaslamayı kullanan işletme, ortağının sırlarını öğrenmek yerine öncelikle başarıyı nasıl tanımladığını anlaması gerekmektedir⁵⁸.

Stratejik benchmarking, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesini, elde edilen bilgilerin de sayısallaştırılmasını ve diğer işletmelerle kıyaslanmasını sağlar⁵⁹.

1.8.2 Seçilen Ortağa Göre Benchmarking Türleri

Seçilen ortağa göre benchmarking türleri aşağıda sıralanmış ve sırasıyla açıklanmıştır.

1.8.2.1 İçsel Benchmarking:

Bazı kaynaklarda kuruluş içi ya da işletme içi benchmarking olarak da adlandırılmaktadır. İşletme için aranan çözümlerin işletmenin kendi bünyesinde çözümlenmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Genellikle holdingler ya da büyük işletmelerin tercih ettiği bir yöntemdir. İşletmeler iyileştirme yapmak istedikleri bölümler için başka bir işletmeye gitmek yerine işletme içinde benzer süreçlerin etkisine göre kıyaslama yapabilir. Aslında birçok kıyaslama içsel kıyaslama ile başlamaktadır. Bu yüzden içsel kıyaslamaya sürecin başlangıç noktası denilebilir⁶⁰.

⁵⁵ Metin Çolak, "Kıyaslama(Benchmarking)", TÜSİAD –KALDER 5.Ulusal Kalite Kongresi Tebliği Kitabı, İstanbul, 13-14 Kasım 1996, s.118.

⁵⁶ Tutar, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, s. 109.

⁵⁷ www.offe.vic.gov.au/publi/benchmark. Ocak 2009,s-4-5.

⁵⁸ Tony Clayton, Bob Lunchs, "Stratejik Benchmarking at ICI Fibres", Long Range Planning, vol:27,(June 1994), s.56.

⁵⁹ Clayton, Lunchs, "Stratejik Benchmarking at ICI Fibres", s.56.

⁶⁰ Süral Özer, **Benchmarking**, s.56-61, Ensari, **21.yy. Okulları İçin Kıyaslayarak Öğrenme**, s. 47-69.

İşletme içi olduğu için bilgiye ulaşmada güven sorunu yaşanmamaktadır ve hassas ve önemli bilgilerin erişimi kolay olur. Zaman kaybı az olmaktadır⁶¹.

İşletme içindeki en iyi uygulamalar belirlenmekte ve bu bilgiler diğer birimlere dağıtılmaktadır. İşletmeler için biraz önce de bahsettiğimiz gibi içsel benchmarking bir başlangıç noktası olmaktadır ve işletmenin diğer işletmelerle yapacağı benchmarking projelerinin belirlenmesine öncülük edecektir. Bunun için içsel benchmarkingın birkaç ön koşulu vardır⁶².

—Benchmarking takımı üzerinde çalışacakları projenin temel bilgilerini geliştirme yoluyla “öğrenme eğrisini” geliştirirler.

—Benchmarking takımı hedef işletmelerle görüşmelerde bulunurken bu işletmelerin yöneticilerinden daha fazla bilgi sağlayabilirler. Hedef işletme ile görüşürken bilgilerin karşılıklı olarak alınması ve görüşmelere daha fazla bilgiyle katılım benchmarking uygulamalarının başarısını artıracaktır. Burada konusu olan işletme holding tipi işletmelerdir.

“İçsel benchmarking çalışması etkin bir şekilde uygulanırsa tüm işletmelerin performansını artırıcı etkisi olacaktır. Performans açıklarını kapatmak için belirlenen iyileştirme projeleri benzer kültüre sahip bir ortaktan geleceği için, içsel benchmarking sadece bu tür kolaylıklar tanıdığı için değil, uygulayan işletmenin kendisini daha iyi tanımasını sağladığı için de önemlidir”⁶³.

İçsel benchmarking çalışması ile ilgili kurum içindeki departmanlardan alınan bilgilerin kıyaslanarak uygulaması sağlanacağı gibi çalışanların rotasyonu ile de karşılaştırma yapılması sağlanabilir.

İçsel benchmarking rekabet üstünlüğü sağlamak açısından önemlidir. Eğer işletmeler “en iyi” olmak amacıyla benchmarking uygulamak isterse ilk olarak içsel benchmarking tercih etmesi doğru bir davranıştır.

İçsel benchmarkingın saydığımız olumlu yönlerinin yanında iyileştirmeye imkan verecek uygulamaların sınırlı olması da olumsuz bir yönüdür⁶⁴.

Ülkemizde 1993 yılında TÜSİAD-KALDER’ in ilk kalite ödülünü alan 1996 yılında Avrupa Kalite Ödülü’nü alan Brisa içsel benchmarking çalışması için iyi bir

⁶¹ Düren, **2000’li Yıllarda Yönetim**, s. 277–280.

⁶² Bedük, **Benchmarking**, s. 28–32.

⁶³ Süral Özer, **Benchmarking**, s. 56– 59.

⁶⁴ Nemlioğlu, **Benchmarking**, s. 3.

örnektir.1997 yılında da kalite ödülü alan Arçelik ise diğer Koç şirketleri için iyi bir örnek teşkil etmektedir⁶⁵.

1.8.2.2 Rekabetçi Benchmarking:

İşletmeler arasında bazı işletmeler ya da tek bir işletme rakiplerine karşı daha iyi bir performans gösterebilir. Eğer bunlar arasında kıyaslama yapılacak ise yapılacak olan çalışma rekabetçi benchmarking adını almaktadır⁶⁶.

“Şirketlerin karşılaştırma yapmaları için rekabet avantajlarını ve dezavantajlarını belirlemelerini gerektirmektedir. Şirketler genellikle avantajlı oldukları alanlarda sahip oldukları bilgiyi paylaşmaya taraftar olmamaktadırlar. Burada önemli olan her iki taraf için de olumlu getirileri olabileceğinin ve en iyilerin bile öğrenebilecekleri şeyler olduğunun göz ardı edilmemesidir”⁶⁷.

İşletmeler rakiplerinin en iyi uygulamalarını tespit ederek bunu öğrenir ve kendi işletmelerine uyarlarlar. Kıyaslayan işletmenin kendisini ve rakip firmayı iyi tanıması gerekir. Bu şekilde ürünlerin, hizmetlerin, iş süreçlerinin ne durumda olduğu araştırılmış olur. Kıyaslama yapılacak ortak aşağıda saydıklarımızdan herhangi biri olabilir⁶⁸:

- Sektörde rekabet gücü en yüksek
- Güçlü marka imajı olan
- Uzak doğu gibi rekabetçi bölgelerde en iyi göstergelere sahip
- Büyüklüğü kendi kuruluşunun büyüklüğüne en yakın olanlar

Rekabetçi benchmarking gerçekleştirilmesi en zor olan türlerden biridir. Çünkü işletmelerin rakiplere bilgi aktarması, yardımcı olması kolay almayacak bir iştir⁶⁹. Benchmarking çalışması yapacak olanlar zorluğundan dolayı bu türü pek tercih etmezler. Uzmanlara göre ticari sırların ve gizli teknolojik bilgilerin paylaşımında zorluk çıkmaktadır. Fakat genel bilgilerin paylaşımında hevesli davrandıkları bile gözükmemektedir. Rekabetçi benchmarking için karşılıklı anlaşma sağlanarak kıyaslama yapmak zor olmaktadır. Bu yüzden işletmeler ortak işletmelerin

⁶⁵Pekdemir, **Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme**, s. 23.

⁶⁶Richard Y Chang,Kelly P.Keith,**Progresser Avec Le Benchmarking, Les Presses du Management**, Paris, 1995, Richard Chang Associates,s.23.

⁶⁷Düren, **2000’li Yıllarda Yönetim**, s. 277-282.

⁶⁸Uran Tiryakioğlu, **“Rekabetçi Benchmarking Uygulamaları”**, 5.Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, 13-14 Kasım 1996, s.4.

⁶⁹Bedük, **Benchmarking**, s.30.

bilançolarını,yıllık reklam harcamalarını, dağıtım kanallarından elde edilen bilgilere ulaşarak çalışmayı sürdürmektedirler.Bu tür çalışmalarda şuna dikkat etmek gerekmektedir; eğer kıyaslama iki şirket arasında karşılıklı anlaşma ile yapılmıyorsa süreçler öğrenilmemekte sadece sonuç odaklı olarak kıyaslama yapılmaktadır.

1.8.2.3 Sektör Dışı Benchmarking:

Benchmarking çalışması sadece aynı sektörde bulunan işletmelerle değil farklı sektörlerdeki işletmelerle de yapılabilmektedir. Benzer süreçlere sahip işletmeler var ise bu işletmeler benchmarking ortağı olarak seçilebilir. Bu tip çalışmanın avantajı ortak olarak seçilecek işletme sayısının fazla olmasıdır⁷⁰.

En iyi benchmarking çalışması da sektör dışı benchmarking çalışmasıdır. Çünkü işletmeler kendi sektörleriyle sınırlı kalmamakta, bütün sektörleri inceleme olanağı elde etmektedirler.

Rakiplerle kıyaslama yapmak bilgi paylaşımı, teknik sırlar, fiyat ya da ürün konusunda işletmeler açısından zor olmaktadır. Çalışmanın yapıldığı ortaklar doğrudan rakipler olmadığı için bilgi paylaşımı daha kolay olmaktadır. Sektör dışı benchmarkingi seçmenin bir diğer sebebi de yaratıcı fikirlerin çoğu kez sektör dışında farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerden edinilmesidir⁷¹.

Tablo 1.4'te işletmelerin önemsedikleri konuya göre hangi benchmarking türünü tercih etmeleri gerektiği ile ilgili örnekler verilmiştir. İşletmenin durumuna göre ya da karşılaştıkları soruna göre seçilecek olan benchmarking türünü göstermektedir.

⁷⁰Juran Institute, **Benchmarking For World Class Leadership Semineri**, KAL-DER, Haziran 1994, s. 1-26.

⁷¹ Süral Özer, **Benchmarking**, s. 49-63.

Tablo 1.84: Kıyaslama Türleri

Odaklanılan durum aşağıdaki gibi ise;	En uygun kıyaslama yaklaşımı
—Uygun olamayan stratejiler yeniden sıraya konulacaksa. Örneğin teknolojideki ya da müşteri ihtiyaçlarındaki değişimler göz önünde tutulacaksa	Stratejik Kıyaslama
—Aynı sektördeki diğer örgütlere göre temel alanlardaki ya da eylemlerdeki nispi performans düzeyi ve performanstaki boşlukları kapatma yolları bulunacaksa	Performans ya da Rekabetçi Kıyaslama
—Kısa bir zamanda performansta bir farklılık yaratmak için temel süreçler geliştirilecekse	Süreç Kıyaslama
—Benzer işleri yapan başkalarının olmadığı eylem ya da hizmetler geliştirilecekse —Baskılar, aynı sektördeki kıyaslamayı engelliyorsa —Radikal değişimlere ihtiyaç duyulursa	İşlevsel ya da Jenerik Kıyaslama
Şu Durumlar Ortaya Çıktığında	En uygun kıyaslama yaklaşımı
—Aynı örgütteki birkaç iş ünitesi iyi uygulamalara örnek olduğunda, —Dışsal örgütlerle bilgi ve veri değişimi sakıncalı olabildiğinde, —Kıyaslamayı uygulamada deneyimsiz olduğunda, —Zaman ve diğer kaynaklar sınırlı olduğunda.	İçsel Kıyaslama
—İyi uygulama örnekleri diğer örgütlerde bulunduğu ve bireysel şirketler içinde uygulama eksikliği olduğunda, —Yenilik arandığında.	Dışsal Kıyaslama
—İyi uygulama örgütleri diğer ülkelerde bulunduğu. —Aynı ülkede çok az ortak (kıyaslama ortağı) bulunduğu, —Amaç dünya çapında bir konuma ulaşmak olduğunda.	Uluslar arası kıyaslama

Kaynak: www.benchmarking.gov.uk/Hoşcan ENSARİ,21. yüzyıl Okulları İçin Kıyaslayarak Öğrenme, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2004, s.69

1.8.2.4 En İyi Uygulamalarla Yapılan Benchmarking

Bu uygulamanın diğer uygulamalardan tek farkı ortak olarak tek bir işletmenin değil, birden fazla işletmenin seçilebilmesidir. Böyle bir benchmarking çalışması yapmak için bir çok işletmenin, pek çok alandaki performanslarını belirlememiz gerekir. Her kategoride türünün en iyisi olan, yani en yüksek performans gösteren işletmeler belirlenir ve belirlenen işletmelerin en iyi olduğu noktalar ayrı ayrı benchmarking çalışmasına konu olurlar. Elde edilen sonuç tek bir işletmeden değil, pek çok işletmeden uyarlandığı ve en iyi uygulamaları içerdiği için çalışmanın başarılı olma şansı artmaktadır⁷².

1.9 Benchmarking Süreci

Benchmarking süreci birbirini izleyen ve her birinde çeşitli tekniklerin kullanıldığı aşamalardan oluşan bir süreçtir. Kıyaslama süreci ile ilgili aşamalara geçmeden önce çalışma öncesinde göz önünde bulundurulması gereken 4 önemli husus hakkında bilgi vermek faydalı olacaktır⁷³.

1. Üst yönetim, benchmarking çalışmasının sonuçlarını uygulama konusunda kararlı olmalıdır. Bunun için üst düzey bir kişi belirlenir ve bu kişi gerekli işlemleri yürütür.
2. Personelin yapılacak olan çalışmaya katılımı desteklenmelidir.
3. Kıyaslama sürecinde hangi personelin, hangi görevi üstleneceği belirlenmelidir.
4. Personelin süreç için gerekli olan zaman ihtiyacı karşılanmalıdır.

Yapılan araştırmalar sonucunda kıyaslama sürecinin dört temel aşamadan oluştuğunu söylemek mümkündür.

1. Hazırlık ve planlama
2. Veri toplama ve analiz
3. Uygulama
4. Geliştirme

⁷²Juran Institute, **Benchmarking For World Class Leadership Semineri**, s.1-26.

⁷³Jane Owen, **Benchmarking For the learning and Skills Sektör**, England, Learning and Skills Development Agency, 2002, s.11-12, Ensari, **21.yy Okulları için Kıyaslayarak Öğrenme**, s. 75.

1.9.1 Hazırlık ve Planlama

Bu aşamada kıyaslama konusu belirlenmektedir. Kıyaslama konusunun tam olarak belirlenmesi benchmarking çalışmasının başarılı olması ve daha verimli olması açısından çok önemlidir. Kıyaslama konusu olabilecek hizmet, fonksiyon, ürün, strateji ve sürecin belirlenmesi yapılacak çalışmanın temelini oluşturmaktadır. İşletmeler benchmarking çalışması yaparken öncelikle öz değerlendirme yapmalıdır.

Hazırlık ve planlama aşaması çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Çünkü işletmeler sınırlı kaynaklar ile çalışmalarını yürütmektedirler ve amaç doğru belirlenmez ise işletmeye sağlayacağı katkı azalacaktır⁷⁴.

Planlama aşamasında kıyaslanacak süreç belirlenir, benchmarking ekibi oluşturulur, çalışmanın bütçesi ve zamanı belirlenir, son olarak da yönetimin benchmarking konusunda ne kadar kararlı olduğu tespit edilerek çalışmaya devam edilir.

Benchmarking çalışma sürecinin daha kısa ve etkili olabilmesi için belirlenmesi gereken birkaç temel nokta vardır. Birazdan bahsedeceğimiz bu noktalar belirlendiği zaman çalışma daha kolay ilerleyecektir⁷⁵.

a. Neleri Kıyaslayalım?

Karşılaştırma yapılacak olan konu belirlenmelidir. Zaman ve kaynak yetersizliğinden dolayı işletmenin her sürecinin kıyaslanması mümkün değildir. Bu nedenle temel başarı faktörleri belirlenmeli ve buna göre çalışma yapılmalıdır.

İşletmelerin temel başarı faktörleri şu şekilde belirlenmiştir⁷⁶:

- Piyasa payı
- Karlılık; satış karlılığı, aktif karlılık
- Rakip işletmelerin büyüme oranları
- Hammaddeler; satışların yüzdesi olarak maliyeti, satın alma birim fiyatı, yıllık satın alma miktarı, döviz kurları, yükleme maliyetleri, kalite
- Direkt emek; satışların yüzdesi olarak maliyeti, saat ücreti, haftalık çalışma saatleri, fazla çalışma süresi, emek verimliliği(çalışan başına üretim), hâsılat verimliliği(çalışan başına hâsılat), emek demografisi

⁷⁴Düren, **2000'li yıllarda Yönetim**, s. 289–296.

⁷⁵Bedük, **Benchmarking**, s.38.

⁷⁶Tutar, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, s. 111.

—Endirekt emek; satışların yüzdesi olarak maliyeti, ücret düzeyi, emek verimliliği, emek demografisi

—Araştırma geliştirme (AR&GE), temel AR&GE, yeni ürün geliştirmek için geçen zaman, maliyet azaltma

—Genel maliyetler(satış, dağıtım, yönetim vs)satışların yüzdesi olarak genel maliyetler, satışların yüzdesi olarak eğitim maliyetleri, borç miktarı,

—Sermaye maliyetleri; Sermaye maliyeti, bakım maliyetleri, amortisman oranları, yıllık leasing maliyetleri

—Ürün özellikleri; ürün yapısı ve şekli, ürün fiyatı

—Hizmet; tüketici şikâyetlerinin hacmi, tüketicilere yardımcı olma veya cevap verebilme, hizmetin sunulmasında hız ve her türlü satış sonrası hizmet

—Ürün kalitesi; kalite metodolojisi; (kalite çemberleri uygulamaları, kalite kontrol, kalite güvencesi, çalışanların katılımı, istatistiksel süre kontrolü)

—İmaj; Reklâmın düzeyi ve reklâm harcamaları, medya araçlarından yararlanma düzeyi, halkın organizasyon hakkındaki kanaati

—İmalat; Üretimde donanım kullanımı, işgücü niteliği, otomasyon düzeyi

—İnsan kaynakları; Çalışanların eğitimi, iletişim yoğunluğu, sağlık ve güvenlik hizmetleri, çalışanlar için geliştirilen ödül ve motivasyon şekilleri

b. Biz Nasıl Yapıyoruz?

Kendi süreçlerimizi bilmeli ve çok iyi tanımalıyız ki karşılaştırma konusu olan şirketin sürecini incelerken uygun mu değil mi karar vermede zorluk yaşamayalım.

c. En İyi Kim?

Benchmarking yapılacak konuda en iyinin kim olduğu araştırılıp, bilinmelidir. Daha sonra en iyi olanla bağlantı kurulmalıdır. Yapılacak görüşmeler yüz yüze olabileceği gibi, işletme tarafından yayınlanmış olan dergi, konferans vs ile de en iyi tespit edilebilir⁷⁷.

d. Onlar Nasıl Yapıyor?

Kıyaslama ortağının nasıl başarılı olduğu konusunda bilgi almak için aşağıdaki yöntemlerden yararlanılabilir⁷⁸:

—Halka açık bilgiler

—Seminerler

⁷⁷Pekdemir, **Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme**, s. 34., Bedük, **Benchmarking**, s. 37.

⁷⁸Bedük, **Benchmarking**, s. 36–37.

- Bildiriler
- Şirketlerin yayınları
- Mektup ve telefonla anket
- Doğrudan gözlemler
- Başka ürünlerin incelenmesi

Kıyaslama ortağından gerekli bilgilerin alınması için bir plan yapılmalıdır. Toplanan bilgiler analiz edilmeli ve başarılı işletmelerin başarı faktörleri belirlenerek, performans değerleri belirlenmelidir.

“Kıyaslama çalışması sırasında özellikle veri toplama, derleme, analiz etkinliği için bir takım oluşturma genellikle caziptir. Ancak toplum değişimi etkileyecek motivasyonu ve becerileri olan bireylerden oluşmalıdır”⁷⁹.

Benchmarkingın başarısı ekip çalışmasının başarısına bağlıdır. Çalışmanın bireysel olarak yürütülmesi, iş yükünün fazla olması ve farklı yaklaşımların değerlendirilmesi açısından önemlidir⁸⁰.

Ekip üyelerinin taşıması gereken bazı özellikler vardır. Bunlar⁸¹:

- Benchmarking konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip
- Müşteri ihtiyaçlarını anlamış
- Tavsiyelerine uyulabilecek yetkiye sahip kişiler
- İşlevsel uzmanlık
- İletişim kurabilme yeteneğine sahip olma
- Takım oyuncusu olabilme yeteneği, takım ruhu
- Motivasyon, gönüllü olmak

Benchmarking ekibinin sayısı işletmenin büyüklüğüne göre değişmektedir. Fakat genelde altı ile on kişi arasında değişmektedir⁸².

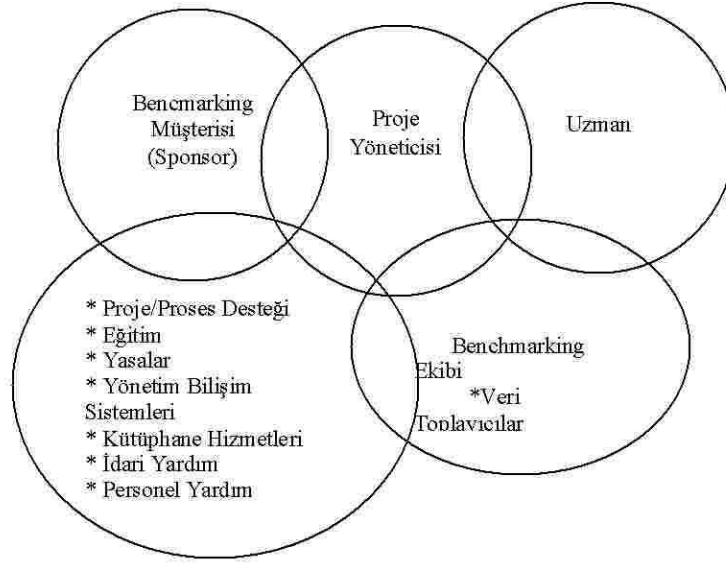
Şekil 1.4 benchmarking ekibinde yer alması gereken kişilerin ilişkisini göstermektedir. Bir benchmarking ekibinde ekip, uzman, proje yöneticisi, benchmarking müşterisi, işletme yönetimi yer almaktadır.

⁷⁹ F. Özcan, **Benchmarking Başkalarından Öğrenmek**, İstanbul, 1997, s.22.

⁸⁰ Bedük, **Benchmarking**, s. 38.

⁸¹ Yıldız ve Ardiç ”**Benchmarkingte Bilgiye Ulaşmada Ahlak Sorunu, Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu**, s.257.

⁸² www.benchmarkingplus.com.au/nuts&bolds.html, s. 7- 8 Ocak 2009



Şekil 1.94: Benchmarking Ekibinin Yapısı

Kaynak: Gültekin YILDIZ, Kadir ARDIÇ, Benchmarking Bilgiye Ulaşmada Ahlak Sorunu “Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu”, Adapazarı, 24-26 Aralık 1997, s.257

Ortak olacak işletmeleri aşağıdaki yollardan seçmek mümkündür⁸³:

1. **Doğrudan Rakipler:** Benzer mal veya hizmet üreten aynı sektörde bulunan firmalardır.(Toyota, tofaş, opel)
2. **Paralel Rakipler:** Birbiriyle rekabet etmeyen fakat farklı sektörde faaliyet gösteren rakiplerdir.(Örneğin farklı bölgelerde satış yapan dağıtım şirketleri)
3. **Gözükmeyen Rakipler:** İleride rekabet açısından tehlike oluşturacak fakat henüz rekabet etme gücüne kavuşmamış firmalardır. Örneğin Amerikan otomobil üreticileri, Japonların ve Avrupalıların pazarın büyük bir bölümünü ele geçirdiklerini sonradan fark etmişlerdir.
4. **Endüstri Dışından Şirketler:** Kıyaslama çalışmalarının en etkili ve yaratıcı olanı endüstri dışından firmaların tercih edilmesidir. Bunun en iyi örneğini L.L Bean firması ile kıyaslama yapan Xerox firması vermiştir. Farklı sektörde olmalarına rağmen, aynı sektörde olan işletmelerden daha çok şey öğrenmişlerdir. Farklı sektördeki bir işletme ile benchmarking yapıldığı zaman rakibi yakalamaktan öte rakibi geçme durumuna gelebilirler. Ortak seçimi yapılırken en iyi olanı bulmak

⁸³ Musa Keleş, **Müşteri Tatmini Konusunda Benchmarking ve Bir Alan Araştırması**, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1997, s.54–55.

her zaman için kolay değildir. Zaten tüm uygulamalarda en iyi olan işletme sektöründe çok az ya da hiç yoktur⁸⁴.

İşletmelerin en iyi uygulamaları bulmaları işletmenin çok fazla zaman kaybetmesine sebep olmaktadır. Bu yüzden benchmarking ekibinin etkili çalışması gerekmektedir. Kıyas ortağı seçiminde yaşanan en büyük sorunlardan birisi de gizlilik engeli ile karşılaşılmasıdır. Bu durum daha çok rakiplerle kıyaslama yapılırken yaşanmaktadır. Başka bir önemli nokta ise kıyas ortağı olarak belirlenen işletmenin bu durumu kabul etmesidir. Ortak onaylamaz ise kıyaslama çalışması başlatılamaz.

Kıyaslamanın en önemli noktalarından birisi de kıyaslamanın yararına inanan kuruluşların birbirlerini “iş ortakları” olarak görebilmeleri ve birbirleriyle işbirliği yapabilmeleridir⁸⁵. Bu durumda bilgi almak kadar bilgi vermek de önem kazanmaktadır. Öğrenme karşılıklı olmakta, çalışmalar daha etkin hale gelmektedir⁸⁶.

“Kıyaslama örgütleri aynı sektörde ya da farklı sektörde kuruluşların bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Kıyaslama örgütleri sayesinde iş otağı olmanın yanında farklı konularda da kıyaslama çalışmaları yapılabilmektedir. Böylece bilgi alışverişi daha kolay olmakta ve güvenilirlik artmaktadır. Ayrıca benchmarking sonucunun adaptasyon sürecinde yaşanan sorunlar önemli ölçüde azalmaktadır”⁸⁷. Ülkemizde de yurtdışında da bu şekilde çalışan kıyaslama örgütleri vardır.

Amerikan verimlilik ve kalite merkezinin oluşturduğu uluslar arası kıyaslama değişim merkezinde birçok kamu ve özel sektör firmaları bir araya gelerek bilgi ağı kurmakta ve kıyaslama çalışmalarını başlatmaktadırlar⁸⁸.

Yurtdışında faaliyet gösteren AT&T, Bell Atlantic, Nynex, Mci, Gte, ve diğer 13 firmanın da katılımı ile oluşturulmuş Telekomünikasyon Kıyaslama Konsorsiyumu, Dec, Hewlett, Packard, Intel, Ibm, Motorola, Texas Instrument firmalarının da bulunduğu on dört yarı iletken üreticisi de Sematech örgütünü kurmuşlardır⁸⁹.

⁸⁴ www.benchnet.com/january 2009,s.3.

⁸⁵ Gürbüz Yıldırım, “**Benchmarking**”, Para Dergisi, sayı no:6, (5 Kasım 1995),s.39.

⁸⁶ Pekdemir, **Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme**, s.52-53.

⁸⁷ Pekdemir, **Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme**, s.53.

⁸⁸ www.apqc .org,january 2009,s.23.

⁸⁹ Aysel Evran “**Benchmarking Türkiye’de ve Dünyada Benchmarking Uygulamalarından Örnekler**”, Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze,1996.

Uluslar arası kıyaslama değişim merkezi 1992 yılında kurulmuştur. Amacı kıyaslama çalışmalarına ilgi duyanlara kaynak sağlamak ve kolaylık sağlamaktadır. Bu kuruluşa üye olan firmaların son dönemde kıyaslamaya dahili haberleşme sistemleri, stratejik planlama, müşteri tatmini, insan kaynakları, satın alma, kendi kendini yöneten ekipler, yaratıcı ödül sistemleri, yeni muhasebe sistemi ve karar alma araçları gibi konuları seçmektedir⁹⁰.

Yurtdışında olduğu gibi ülkemizde de bu şekilde oluşturulmuş olan konsorsiyumlar vardır. Bunların en önemlileri KAL-DER ve BENCHSA örgütleridir. Kal-der bünyesinde yapılan benchmarking çalışmalarının iki önemli avantajı bulunmaktadır⁹¹:

2. “Kal-der öncülüğünde, alanında en iyi olarak bilinen kuruluşlara ulaşmak ve bu kuruluşların kıyaslama çalışmalarına olumlu cevap vermesini sağlamak,”
3. “Sistemik bir yapı içinde kuruluşların kıyaslama çalışmalarını öğrenmelerine yardımcı olmak, hem kıyaslayan hem de kıyaslanan açısından kıyaslama çalışmalarının yararlı olmasını sağlamak.”

Kal-der bünyesinde yapılan benchmarking çalışmalarında genellikle veri toplamak için anket yöntemi kullanılmaktadır. Benchsa konsorsiyumu ise 1997 yılında Kentsa şirketleri tarafından kurulmuştur. Kordsa, Brisa, Dusa, Berksa, ve 1998 yılında da Olmuksa'nın katılımıyla oluşturulmuştur⁹².

Benchsa üyeleri;

- Süreç yönetim anlayışına sahip
- Kentsa şirketleridir ve aralarında müşteri-tedarikçi ilişkisi vardır.
- Fiziki yakınlık avantajına sahiptir
- Ödül sahibi kuruluşlardır.

Benchsa üyeleri Tüsiad Kalder ve Avrupa kalite ödülleri almıştır. Fiziki olarak birbirlerine olan yakınlıkları da hem birbirlerini kıyaslama ortağı olarak tercih etmelerini, hem de bu örgütün vizyonuna ulaşmasına ve misyonunu yerine getirmesine yardımcı olmaktadır⁹³.

⁹⁰ www.apqc.org/january 2009,s.28.

⁹¹ Pekdemir, **Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme**,s. 53-56.

⁹² Yasemin Özçer,“**Benchsa Ekip Çalışmalarının Etkinliğinin Arttırılması**”,7 Ulusal Kalite Kongresi, 11-12 Kasım 1998.

⁹³ Pekdemir, **Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme**, s.57.

1.9.2 Verilerin Toplanması ve Analiz Edilmesi

Benchmarking ortağının belirlenmesinden sonra sırayı gerekli bilgilerin toplanması aşaması almaktadır. Bilgi toplamak için öncelikle nasıl toplanacağına karar verilmesi gerekmektedir.

“Veri toplamanın amacı kıyaslama ortağı için bizden ne kadar iyi olduğu, niçin daha iyi olduğu, onlardan ne öğrenebileceğimiz ve öğrendiklerimizi nasıl uygulayabiliriz sorularına yanıt aramaktır”⁹⁴.

Veri toplama sürekliliği olması gereken bir faaliyettir. Veri toplanırken dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır⁹⁵.

- ✓ Bilgilerin ve bilgi çeşitlerinin belirlenmesi
- ✓ Veri miktarı
- ✓ Verileri elde etme maliyeti
- ✓ Veri toplayacak kişilerin belirlenmesi

Yapılan uygulamalarda birden fazla yöntem kullanılabilir. En çok kullanılan yöntemler şunlardır:

a. **Yazışma-Anket:** Ankette sorduğumuz sorular kendi şirketimize sorulduğunda; cevaplayabileceğimiz sorular olmalıdır. Sorular anlaşılabilir olmalıdır. “Anket yöntemi, genellikle benchmarking için daha fazla kuruluşun katılımının istenilmesi durumunda kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemin avantajı minimum maliyetli olmasıdır. Dezavantajları ise soruların detaylı cevaplarını alamamak; güvenilirliğin cevap verenin yetkinliğine bağlı olması ve cevap alamama riskinin yüksek oranda olmasıdır”⁹⁶.

b. **Telefon Görüşmeleri:** Kıyaslama ortağını ziyaret etmenin zor olduğu durumlarda tercih edilebilecek yöntemdir. Maliyetinin az olması, hızlı cevap alabilme avantajı, istenildiği kadar bilgi edinilememesi ise bu yöntemin dezavantajlarındandır.

Telefon görüşmesi tercih edildiği zaman dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır⁹⁷.

—Kiminle görüşme yapılacağı önceden belirlenmelidir.

⁹⁴ Pekdemir, **Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme**, s.59

⁹⁵ Düren, **2000’li Yıllarda Yönetim**, s.294–296.

⁹⁶ Pekdemir, **Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme**, s. 58–59

⁹⁷ Bedük, **Benchmarking**, s., 44.

- Sorular önceden belirlenmelidir.
- Neyin paylaşılacağı belirlenmelidir.
- Görüşmede samimi olunmalıdır.
- Araştırmacı sorular sorulmalıdır.
- Çalışmanın sonuçları sunulmalıdır.

c. **Yerinde Ziyaret:** Kıyaslama ortağı ziyaret edilerek işletmenin iyi yönleri hakkında kapsamlı olarak bilgi sahibi olunur. Ortak işletmenin, kurum kültürü ve yönetim tarzı öğrenilir. Bunun yanında bu yöntemin dezavantajları da vardır. Ortak olarak seçilen işletme, böyle bir görüşmeyi kabul etmeyebilir. Benchmarking yapacak işletme için de zaman alıcı ve maliyetli bir yöntemdir⁹⁸.

İşletmeler arasındaki farklılığın ortaya çıkarılması analizin en önemli bölümüdür. Farklılıklar belirlendiği zaman, sonuçlara göre iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır. Farklılıkların tespit edilmesinde karşımıza çıkan 3 durum vardır⁹⁹:

I. Negatif Farklılık: Kıyas ortağının performansı net farkla kıyaslanan işletmeye göre daha iyidir. İşletmenin bu farkı ortadan kaldırmak için çok fazla çalışması gerekecektir. Farklılığı yaratan nedenler ve bunların içinden önemlileri seçilerek iyileştirme yapılmaktadır.

II. Eşitlik: Böyle bir durumda belirgin bir farklılık olmadığı görülür. Çalışmanın durdurulmasından ziyade sürekli takip sağlanarak devam edilmesi tavsiye edilir.

III. Pozitif Farklılık: İşletmeler ortak seçilen işletmeye göre daha üstün özelliklere sahip ise pozitif farklılık ortaya çıkmaktadır. Aslında uzun dönemli bir kıyaslama çalışması sonucunda böyle bir sonuç elde etmek beklenen bir durum değildir. Çünkü kıyaslama ortağı benchmarking yapan işletmeden daha iyi olduğu için tercih edilmektedir. Eğer çalışma sonucunda pozitif farklılık ortaya çıkmış ise, bu durum şirketin diğer kıyaslama çalışmasına örnek teşkil etmeli ve sürekli iyileştirme anlayışını teşvik edici yönde olmalıdır.

Saymış olduğumuz farklılıkların ortaya çıkarılmasında nicel ve nitel olmak üzere iki çeşit analiz yöntemi kullanılmaktadır. Nicel analiz matematiksel, ölçülebilir, istatistikî verilere dayanan ve somut olması nedeniyle yöneticilerin tercih ettiği bir

⁹⁸ Bedük, **Benchmarking**, s. 43–46.

⁹⁹ Düren, **2000’li Yıllarda Yönetim**, s.296.

yöntemdir. Nitel analiz ise operasyonel düzeyde iş yapma biçimleri ve uygulamaların kalitesine yönelik bir analiz tekniğidir. Yapılan analizler sonucunda gelecekte ulaşılmak istenen performans hedeflerinin tasarlanması, ulaşılmak istenen durumun tanımlanması gerekir. Hedefler belirlenirken; hedeflerin gerçekçi olmasına, ölçülebilir olmasına, kabul edilebilir, üzerinde anlaşma sağlanacak nitelikte olmasına ve eksiksiz olmasına dikkat edilmelidir¹⁰⁰.

1.9.3 Uygulama ve Geliştirme Aşaması

Bu aşamaya gelindiğinde şimdiye kadar gelinen noktalar üst yönetimin desteği ile bir rapor olarak hazırlanmalıdır. Üst yönetim de elde edilen bulgulara göre gerekli planları hazırlamalıdır. Bu aşamada benchmarking ekibi işi uygulama ekibine bırakır. Fakat yine ekibin desteği ve uygulama ekibi ile işbirliği devam eder. Üst yönetimin alması gereken onay ile iyileştirme çalışmaları başlar. Üst yönetim ile uygulama ekibi bir süre belirleyerek, bu süre içinde alınan sonuçlarla hedeflenen sonuçları karşılaştırırlar¹⁰¹.

“Benchmarking uygulamaları sürekli olarak ölçüm ve değerlendirmeyi içerir. Değerlendirmenin yanında uygulama aşamasında da uyarlamalara yardım etmesi açısından ‘geri besleme’ unsurunun da sisteme dahil edilmesi gerekir. Performans beklenen seviyede değilse uygulama ve düzenlemeler yapılmalıdır”¹⁰².

1.10 Kıyaslamayı Gerekli Kılan Durumlar ve Kıyaslama Aralığı

Kıyaslama çalışmaları belirli aralıklarla tekrarlanmalıdır. Bu çalışmanın hangi aralıklarla yapılacağı işletmenin bulunduğu sektöre, işletmenin büyüklüğüne ya da hedeflerine göre değişmektedir.

Kıyaslama aralığı iyi sonuçlar elde etmek açısından önemlidir. Örneğin; hızlı değişen teknolojilerin kullanıldığı alanlarda 6 ay üretimle ilgili konularda her yıl, diğer alanlarda ise bir ile üç yıl aralıklarla yeniden kıyaslama çalışması yapılabilir¹⁰³.

¹⁰⁰ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, 1998, s. 120–121.

¹⁰¹ Yasemin Özçer ve Salih Arman, “**Kıyaslama(Benchmarking)**”, TÜSİAD-KALDER Kalite Gazetesi, Kasım 1997, sayı 7

¹⁰² Süral Özer, **Benchmarking**, s. 77.

¹⁰³ Pekdemir, **Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme**, s.63.

Kıyaslama çalışmasının ne zaman ve hangi durumlarda yapılacağı da belirli bir kuralı yoktur. Ancak işletme açısından şartlar değişirse, bazı konularda karar alınması gerekirse bu durum kıyaslama faaliyetlerini gerekli kılabilir. Bu durumların bazıları aşağıda belirtilmiştir¹⁰⁴:

- “-Ulaşılan sonuçlar
- Müşteri şikâyetleri
- Yeni uygulamaları kabullenme
- İşin yapısındaki değişimler
- Misyon, hedef ve uygulamalardaki değişimler
- İş dünyasındaki uygulamalardaki değişimler
- Rakiplerin uygulamaları”

1.11 Başarılı Bir Benchmarking Çalışması İçin Öneriler

Yapılan çalışmanın sonucunda başarı elde edebilmek için aşağıdaki noktalara dikkat etmek gerekmektedir¹⁰⁵:

- Çalışmayı olabildiğince çabuk tamamlamak

Benchmarking çalışmaları incelendiği zaman çoğunun 9 ile 12 ay arasında sürdüğü tespit edilmiştir. İşletmeler açısından düşünüldüğü zaman bu süre aslında uzun bir zamandır. Bu süre zarfı içinde işletme içinde ve dışında birçok değişiklik yaşanmaktadır. Benchmarking ekiplerinin çalışmayı olabildiğince çabuk tamamlaması gerekir. Faaliyet alanının geniş tutulması hem çalışmayı yavaşlatmakta hem de zorlaştırmaktadır. Çalışmayı sınırlandırmak ve hedefe odaklanmak çalışmayı hızlandıracaktır.

Çalışmayı yavaşlatan başka bir konu da işletmenin içsel süreçleriyle ilgili bilgi toplarken çok zaman kaybetmeleridir. Genellikle benchmarking çalışmasını ilk kez yapan işletmeler bu süreyi uzatmaktadırlar. Daha önce bu konuda çalışma yapmış olanlar konuya ilgili oldukları için çok kapsamlı bir çalışma yapmaya gerek kalmamaktadır.

- Ekibe uygun kişiler seçmek ve ekip üyelerini yetkilendirmek

Benchmarking ekibi, çalışmayı yönetebilecek ve edinilen bilgileri kullanabilecek kişilerden seçilmelidir. Ekip üyelerinin gönüllü olması önemlidir. Nitelikli olsa dahi

¹⁰⁴ Pekdemir, **Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme**, s. 63.

¹⁰⁵ Süral Özer, **Benchmarking**, s.85-88.

isteksiz çalışacak kişiler çalışmayı başarıya götüremezler. Benchmarking çalışmaları devam ederken kendi görevlerini de aynı anda yürüttükleri için motive olmadan çalışmayı yürütemezler. Ekip üyeleri, sorunları çözmeye çalışıp gelişme planları hazırlayıp ve gelişmeleri yürütecek şekilde yetkilendirilmelidir.

➤ İletişim problemlerini ortadan kaldırmak

İşletme içinde iletişim problemi varsa başarılı bir ekip kurulamayacak ve çalışma ilerleyemeyecektir. Eğer iletişim sorunu varsa önce bu sorun çözülmeli, teknolojik faaliyetlerden yararlanılarak iletişimin etkinliği artırılmalıdır. Sadece işletme içinde değil işletme dışında da iletişim sorunu ortadan kaldırılmalıdır.

➤ Yasal ve etik açıdan uygunsuz davranışlarda bulunmamak

Benchmarking çalışmaları, rakiplerle işbirliği içinde yürütülen bir çalışma olduğu için yasal ve etik açıdan bazı sorunlara yol açabilir. Seçilen benchmarking ortağı ile güvene dayalı bir ilişki kurulması esastır. Benchmarking ortağının paylaşmak istemediği özel bilgiler alınmaya çalışılmamalıdır. Etik olmayan davranışlarda bulunulmamalıdır. Örneğin; iş görüşmelerinde rakip işletmeden gelen adaylara rakip işletmeyle ilgili özel sorular sormak, sadece o işletmeye ait bilgileri almak için personel olmak etik bir davranış değildir. İşletmenin izni olmadan bilgi almaya çalışılmamalıdır. Benchmarking süreci boyunca yapılan tüm çalışmalar yazılı bir şekilde toplanmalı ve çalışma sonunda bilgilerin bir nüshası ortağa verilmelidir.

1.12 Benchmarkingin Etik Kuralları

Kıyaslama çalışmalarında profesyonelliği artırmak amacıyla, 1990'lı yıllarda hız kazanan çalışmalarla uyulması gereken etik değerler konusuna daha da önem verilmiştir. Kıyaslama faaliyetine başlayan şirketler etik kuralların bulunduğu sözleşmelere imza atmakta ve uluslar arası düzeyde kabul gören aşağıdaki konulara uygun davranacaklarını taahhüt etmektedirler¹⁰⁶:

- Kanunlara uygun davranılması
- Alınan bilgi karşılığında bir şeyler vermeye hazır olmak
- Gizliliğe uygun davranmak
- Bilgiyi firma içinde tutmak
- İzinsiz bir atıfta bulunmamak

¹⁰⁶ Düren, 2000'li Yıllarda Yönetim, s.285.

- Beklentilere uygun davranmak
- Dürüst olmak ve
- Verilen sözleri tutma

1.13 Benchmarking Yönetim Tekniği ve Diğer Modern Yönetim Yaklaşımları İle İlişkisi

Günümüz işletmeleri ekonomide ve teknolojiye yaşanan hızlı değişiklikleri takip edebilmek ve gelişmelere ayak uydurabilmek için çabalamaktadırlar. Ayakta kalmak isteyen işletmeler için bu durum yaşamsal bir önem taşımaktadır. Rekabetin acımasızlaştığı bir ortamda başarılı olabilmek için kalite, hız ve maliyet üstünlüğüne bir arada gereksinim duyulmaktadır. Bu üç unsuru önemseyen, kalite, hız, maliyet konusunda farklılık yaratan işletmeler rakiplerinin önüne geçmektedir.

Böyle bir ortamda işletmelerin köklü değişiklikler yapması gerekmektedir. Çünkü değişen ortamda kullandıkları yönetim ve teknikler yetersiz kalmaktadır. Bu yüzden yönetim yaklaşımları da değişmiş ve her organizasyona uygun yönetim biçimi geliştirilmiştir¹⁰⁷.

Adı ne olursa olsun yeni bir yönetim yaklaşımını uygulamak, bir dizi teknik uygulamalar yapmak değil, yeni bir yönetim anlayışından başka bir yönetim anlayışına geçmektir. Yeni bir yaşam biçiminden başka bir yaşam biçimine geçmektir¹⁰⁸. Fakat arada geçişler olsa bile bu anlayışlar birbirinden bağımsız değil, birbirini içeren ya da devamı olan yaklaşımlardır. O yüzden diğer yaklaşımlardan ayırmak mümkün değildir. Bu bölümde yeni yönetim yaklaşımlarının benchmarking ile ilişkilerinden bahsedilecektir.

1.13.1 Toplam Kalite Yönetimi ve Benchmarking

Toplam kalite yönetimi yeni yönetim yaklaşımları içerisinde incelenen ve son yirmi yıl içerisinde sürekli gelişim gösteren bir tekniktir. TKY ile ilgili araştırmacıların farklı fikirleri mevcuttur. Bazıları TKY' yi bir moda olarak değil, yönetim uygulamalarında köklü değişimi ifade eden bir yaklaşım olarak ele

¹⁰⁷ Hakan Erkut "Türkiye Koşullarında Profesyonel Yönetim Değerlerinden Yeni Yönetim Değerlerine Dönüşüm Süreci", TUSIAD-KALDER 5.Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri Kitabı, İstanbul, 13-14 Kasım 1996, s. 347, Süral Özer, **Benchmarking**, s. 51.

¹⁰⁸ Erkut, "Türkiye Koşullarında Profesyonel Yönetim Değerlerinden Yeni Yönetim Değerlerine Dönüşüm Süreci", s.348.

almaktadır. Bazıları ise TKY'yi teorik derinliği olmayan, uygulamaya dönük bir teknik olarak ve zamanla popülaritesi kaybolacak bir yaklaşım olarak görmektedir¹⁰⁹.

Bu bilgiler ışığında şunu söyleyebiliriz ki TKY'nin ne olduğu konusunda tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. Bu sorun TKY'nin tanımlanması aşamasında da karşımıza çıkmaktadır. TKY ile ilgili en kapsamlı tanımlardan birisi kalite uzmanı olan Ishikawa tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre: toplam kalite yönetimi "Müşterilerin memnuniyet duyarak satın alacakları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, pazarlaması ve satış sonrası hizmetlerin maliyetlerinin düşürülerek sunulmasıdır. Bu hedeflere ulaşabilmek için, bir kuruluşun bütün birimleri (üst yönetim, merkez bürosu, fabrikalar, üretim, tasarım, teknik, araştırma, planlama, Pazar araştırması, idare, muhasebe, malzeme, ambar, satış, personel, endüstri ilişkileri ve genel işler) birlikte çalışmalıdır." TKY yaklaşımı işletmeyi bir bütün olarak ele alır ve bu bütünlüğün en önemli faktörlerinden birisi insan faktörüdür. TKY yönetiminde çalışanların hepsi kaliteden sorumludurlar. TKY felsefesi içerdiği kavramlara (toplam, kalite ve yönetim) dayanarak şu şekilde tanımlanmaktadır¹¹⁰:

Toplam: Herkesin ilgilendiği bir konu

Kalite: Müşterinin ihtiyaçlarını en düşük maliyetle sürekli karşılamak

Yönetim: Üst ve alt yönetim grubu tarafından sahip çıkılan ve önderlik edilen bir konu.

"TKY'yi kullanan işletmeler, sürekli gelişmeyi sağlamak, rekabet gücünü kazanmak ve müşteri beklentilerini karşılamanın yanında toplumsal bir sorumluluk da taşımaktadır. Bu sorumluluk onları sürekli var olan bilgilerle uğraşmaktan uzaklaştırıp, TKY uygulamalarını geliştirerek daha iyiye ve daha yeniye ulaşmaya sevk etmektedir. Sürecin içindeki herkes uygulama bilgisi ve becerisi çerçevesinde katkıda bulunmaktadır. Ortaya çıkanlar diğer işletmelerle paylaştırılarak toplumsal bir fayda yaratılmaya çalışılmaktadır¹¹¹.

TKY yönetiminin amacı uygulayan işletmenin her faaliyetinde kaliteyi artırmak ve her aşamada hata oranını azaltmak, hatta sıfıra indirmektir. Hata oranı

¹⁰⁹ Tutar, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, s.101.

¹¹⁰ Ahmet Bilen, "**Sanayi ve Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi**", Konya Ticaret Odası, Eğitim ve Kültür Yayınları, sayı no:8, 1998, s.20.

¹¹¹ Yılmaz Gökşen, Güler Tozkoparan "**Temel İlkeleri ve Yararları ile Toplam Kalite Kontrolü**" Armağan Dergisi, (1997), s.332-333.

azaldıkça kayıplar, gereksiz stoklar, zaman kaybı, teslimattaki gecikmeler ortadan kalkmış olur. Bunların sonucu olarak maliyetler azalır ve müşteri beklentileri tam olarak karşılanır¹¹².

Toplam kalite yönetimi ile benchmarking arasındaki ilişki ise her işletme tarafından bilinmeli ve dikkate alınmalıdır. Benchmarking ile TKY arasındaki ilişki ise şu şekildedir:

Kıyaslama yaklaşımının hedefi kalitedir. Bu çerçevede yapılan karşılaştırma çalışmaları, dış çevrenin incelenmesi ile mükemmeli arayış stratejisinin birleştirilmesini ve böylece sürekli iyileştirme için nitel ve nicel yeni referans noktaları oluşturulmasını amaçlar¹¹³. 1990'lı yılların başından itibaren kıyaslama TKY' nin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. TKY sürekli iyileştirmeyi desteklemektedir.

TKY, değişik alanlarla ilgili kavram ve tekniklerin bir birleşimidir. Burada kullanılan teknikler 3 kategoriye ayrılır¹¹⁴;

1. Kalite iyileştirme teknikleri; takıma dayalı çabalarla ilgili modeller, süreç tanımlama araçları ve veri analizi araçları
2. Kalite planlama tekniği; en az bilinen fakat eşit derecede güçlü olan bir tekniktir. Hem süreç tasarımı, hem de stratejik planlamaya rehberlik eden modeller, müşteri ihtiyaçlarını tanımlamak için kullanılan metotlar ve bu amaçları destekleyecek araçlar kullanılır.
3. Son olarak da endüstriyel kalite yönetimi bilimi, ölçümleme üzerinde durmakta ve benchmarking tekniğini sunmaktadır.

TKY işletme ile ilişkili olan tüm iç ve dış müşterileri ve bu müşterilerin işletme ile ilişkilerini incelemektedir. Sürekli iyileştirme sürecinde de süreç analizleri yapılmakta, kıyaslama faaliyetleri yürütülmektedir. Bu noktada kıyaslama, sürekli iyileştirme faaliyetlerini, somut hedefler ve ölçümler yaparak hızlandırmaktadır.

Benchmarking en güçlü kalite araçlarından birisidir. Birçok işletme kalite iyileştirmek için benchmarking yöntemini kullanmaktadır. Benchmarking kalite

¹¹² Mahmut Tekin, **Toplam Kalite Yönetimi**, Konya, 1999, s.108.

¹¹³ Düren, **2000'li Yıllarda Yönetim**, s.282.

¹¹⁴ Tutar, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, s.101–102.

iyileştirme çalışmalarında en önemli araç olarak nitelendirilmektedir. Çünkü gerçekleştirilen süreci hızlı ve etkin bir şekilde ileriye götürmektedir¹¹⁵.

Benchmarking çalışması yapan şirketlerin çoğu müşteri beklentilerini karşılamak için bu yöntemi tercih etmektedirler. Müşteri tatmininin sağlanması ile finansal başarının sağlanacağına inanan işletmeler vardır.

Benchmarking uygulayacak işletmelerin öncesinde toplam kalite yönetimini benimsemiş olması gerekir. Faaliyetlerin TKY ile bağdaştırılması gerekir. TKY yayıldıkça benchmarkingın önemi artmaktadır. Benchmarking kalite alanında önemli bir konudur. Ulusal Malcolm Baldrige kalite ödülü uygulamalarında önemli bir husustur¹¹⁶.

Müşteri tatmini ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma bulgularından birisi; ürünü kullanmaktan mutlu olan müşterinin mutluluğunu ortalama üç kişiye anlatırken, mutlu olmayan müşterinin ise yedi kişiye aktarmasıdır. Aynı araştırma sonucuna göre üründen memnun olmayan her müşteriye karşılık diğer altısı bu şikâyetini işletmeye iletmemektedir. Bununla birlikte ortalama yedi mutsuz müşteriden her biri bu durumu altı kişiye söylemekte ve onları aynı üründen bir daha satın almamaya ikna etmektedirler. Bu durumda müşteri tarafından iletilen her sorun, aslında gelecekte müşteri olma olasılığı olan 42 müşterinin sorunudur. Bu sorun “ faktör 42” olarak bilinir. Araştırmanın sonucu şunu göstermiştir ki; müşteri istekleri işletmenin pazar payını kaybetmesi kadar kötü sonuçlar getirebilir. Müşteri memnuniyeti işletmeler için çok önemlidir. Değişen çevre koşullarından müşteri istekleri de etkilenmektedir. Sürekli değişim gösteren müşteri isteklerine karşılık işletmeler müşteri beklentilerini anında karşılayacak yönetim felsefesi geliştirmeleri gerekir. TKY’ ye göre kalite, belirli bir standardı yakalamak değil, müşteri isteklerini tam olarak karşılayabilmektir¹¹⁷.

Müşteri memnuniyeti işletmelere uzun dönemde en çok katkı sağlayan öğedir. Çünkü tüm işletmelerin amacı, rekabet üstünlüğü sağlayabilmektir ve rekabetin ana hedefi de müşteridir. TKY hem iç hem de dış müşterilerin isteklerini

¹¹⁵ Stephen George, Arnold H, Weimerskarch, **Total Quality Management, Strategies and Techniques Proven At Today's, Most Successful Companies**, John Wiley and Sons Mc, 1994, s 207

¹¹⁶ Süral Özer, **Benchmarking**, s.98.

¹¹⁷ Oygur Yamak, **Kalite Odaklı Yönetim**, İstanbul, Panel Matbaacılık, Kalite Dizisi, No 1, 1998, s.266-267.

tam olarak karşılamaya çalışır. Burada bahsedilen iç müşteriler çalışanlardır. Çalışanlarını motive edemeyen bir işletme, dış müşterileri de tatmin edemez.

Müşteri memnuniyeti benchmarking için en önemli unsurlardan biridir. Benchmarkingın hedefi, işletme ürünlerinde, yöntemlerinde ve hizmetlerinde gerek büyük çapta değişikliklerin gerekse de sürekli iyileştirmelerin yapılmasını sağlayacak değişikliklerin ele alınması ve uygulanmasıdır. “Bunun için ölçüt ise “müşteri memnuniyeti” ve rekabet ortamında sağlanan üstünlüktür”¹¹⁸.

Benchmarking

çalışmalarında işletmeleri en iyiye ulaştırmak için iyileştirmeler yapılır. Sağlanan iyileştirmeler sonucunda da müşteri memnuniyeti sağlanmış olur. Rekabetin hızlanması ve küreselleşme, TKY’yi benimseyip müşteri memnuniyetini hedefleyen işletmeleri, pazar araştırmasının ötesinde, müşteri isteklerini belirlemenin yanı sıra bu istekleri karşılayan benchmarkingı uygulamaya yöneltmiştir.

Benchmarking çalışmalarının en önemli veri kaynağı müşterilerdir. TKY sürekli değişen müşteri isteklerinin anında karşılanmasını öngören bir yönetim felsefesidir. TKY’yi benimsemiş işletmelerin “ sürekli iyileşme” ve “sürekli gelişme” sona ermeyecek bir süreç olarak görmeleri gerekmektedir. Sürekli gelişmenin sağlanabilmesi için ‘ölçüm ve istatistik’ ile ‘grup çalışmasının’ olması gerekmektedir. Çünkü hiçbir sistem kusursuz değildir. Sistemin ne derecede geliştirebileceği de bazı ölçümler yapılarak belirlenebilir¹¹⁹.

Sürekli gelişme felsefesi Japon yönetiminin temelidir. Japon yaklaşımını, batılılardan ayıran en önemli fark budur. Japonlar üst yönetimden başlayarak herkesi kapsayan sürekli iyileştirme faaliyeti olarak tanımlanan “ kaizen” modelini uygulamaktadırlar. Bu modeli uygulamak için öncelikle mevcut sürecin iyi öğrenilmesi gerekmektedir. Daha sonra süreç geliştirilmelidir. Kaizen modeli sürekli iyiyi arama çabasıdır¹²⁰.

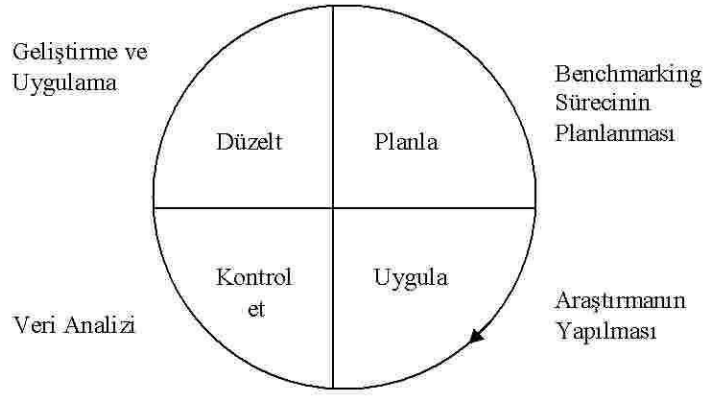
TKY’nin ayrılmaz bir parçası olan Deming çevriminin temelinde de sürekli iyileştirme mantığı vardır. Sürekli gelişme ve iyileştirme için ölçümlene çok

¹¹⁸ Selçuk Özdemir, “**Benchmarking**”, BEYSAD Beyaz Eşya ve Sanayicileri Derneği Dergisi, sayı no: 14,(Ocak/Şubat 1997),s.14.

¹¹⁹ Süral Özer, **Benchmarking**, s.101.

¹²⁰ Yılmaz Gökşen ve Güler Tozkoparan, “**Temel İlkeleri ve Yararları ile Toplam Kalite Kontrolü**”, Nezihe Sönmez’e Armağan Dergisi, İİBF Maliye Bölümü , Anadolu Matbaacılık, İzmir,(1997),s.366

önemlidir. Ölçümleme yapılmadığı zaman gelişim gözlenemez. Benchmarkingın anahtar unsurlarından birisi de ölçüm yapmaktır. Ölçümler işletmelerin seçtiği benchmarking ortağına göre durumun belirlenmesine ve daha sonraki gelişmeyi izleyebilmesine yardımcı olur. TKY temelindeki Deming çevrimi kısaca planla, yap, kontrol et ve düzelt olarak açıklanabilir. Bu döngünün benchmarking uygulama aşamaları için de geçerli olduğu söylenebilir. Benchmarking aşamaları da sürekliliği olan ve döngüsel olarak ele alınabilecek bir süreçtir¹²¹. Şekil 2.1’de TKY’ nin temeli olan Deming Çevriminin aşamaları gösterilmiştir. Bu süreç benchmarking süreci ile birleştirilmiştir. Planlama aşaması benchmarking sürecinin planlanmasına, uygulama aşaması araştırmanın yapılmasına, kontrol et aşaması veri analizine ve son aşama olan düzelt aşaması da geliştirme ve uygulama aşaması ile ilişkilendirilmiştir.



Şekil 1.135: Döngüsel Olarak Benchmarking Süreci

Kaynak: Metin ÇOLAK, Kıyaslama (Benchmarking), TUSİAD-KALDER 5. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri Kitabı, İstanbul, 13-14 Kasım 1996, S.113

İşletmelerin başarılı olmaları açısından grup çalışması ve beraberlik ile ortak hedefler üzerine odaklanmak çok önemlidir. İnsanların tek başlarına çok nitelikli olmalarına rağmen grup içerisinde çalıştıkları zaman tek başına çalışan insandan daha etkili olmaktadır. Toplam katılımın amacı kişilerin bütün yetenek ve becerilerinden yararlanmak ve örgüt içinde diğer bölümlerle uyumlu bir şekilde

¹²¹ İsmail Efil, “**Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi**”, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını, Bursa, (1995), s.162

çalışmalarını sağlamaktır. TKY katılımcı bir yönetim anlayışıdır ve tüm çalışanların azami şekilde katılımı hedeflenir¹²².

TKY faaliyetlerinin yürütülmesi için işletmelerde aşağıdan yukarıya doğru bir katılım isteği olmalıdır. Katılımı sağlamak ise üst yönetim tarafından gerçekleştirilebilir. TKY anlayışında olduğu gibi benchmarking anlayışında da gönüllü katılım esastır. Benchmarking uygulayan işletmelerde de işletmenin her kademesine belirli roller düşmektedir. Üst kademe öncelikleri belirler, orta kademe ise değişiklikleri uygular. Katılımcı ruh benchmarking için TKY’ de olduğu kadar önemlidir. Sürekli gelişmeyi hedefleyen TKY açısından kalite hedeflerine ulaşmak için benchmarking son derece önemlidir. Günümüzde işletmeler küresel düzeyde rekabet etmektedir. Hedefler rastgele ya da önceki yıllara göre belirlenirse işletmenin rekabet gücü azalmaktadır. Fakat içinde bulunduğu pazarın önceliklerine göre saptanırsa işletmelerin iç ve dış performansı artırılabilir. Sadece hedef belirleme rekabet üstünlüğü açısından yeterli değildir. Bunun yanında dünyadaki gelişmelerin yakından takip edilmesi gerekmektedir. Benchmarking bu amaçla çalışan sistemli bir yaklaşımdır. “İşletmelerin başarıya ulaşması ve TKY’ nin hedeflediği amaçların gerçekleştirilmesi için, işletmelerin kendilerini rakipleri ve dünyadaki en iyi uygulamalarla sürekli olarak kıyaslamasından ve başarılı uygulamaları kendi işletmelerinde uyarlamasından geçecektir”¹²³.

Benchmarking doğru yönetildiği takdirde TKY felsefesine uygun kalite hedeflerine ulaşmada etkili bir rol oynayacaktır. Dolayısıyla işletmelerin kalite ödüllerine hak kazanmasına yardımcı olacaktır. Ulusal Malcolm Kalite ödülü kriterleri içinde de benchmarkingın rolü büyüktür.

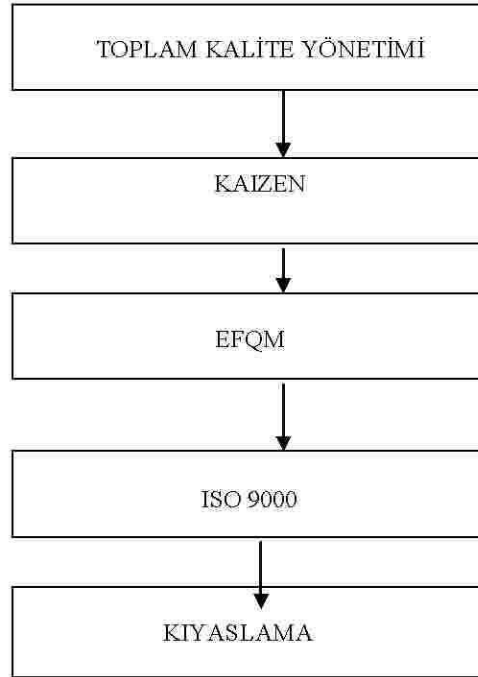
Benchmarking kalite geliştirme ve kalite planlama alanlarında etkin bir araçtır. Kalite geliştirme çalışmaları saptanabilen hataların ortadan kaldırılmasını ve işletmelerin kendi süreçlerinin daha iyi anlaşılmasını amaçlar. Kalite geliştirme çalışmalarına benchmarking eklenerek, belirlenen dünya standartlarının geçilmesi ve kökten değişiklikler yapılması hedeflenir. Kalite planlamada ise benchmarking, planlama hedeflerinin konulması, gizli müşteri isteklerinin karşılanması” türünün en

¹²² Rıdvan Bozkurt, “**Toplam Katılımcılık**”, Verimlilik Dergisi, Mpm Yayınları, Ankara, sayı:4, (1995), s.19.

¹²³ Metin Çolak, “**Kıyaslama(Benchmarking)**”, TÜSİAD-KALDER, 5. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri Kitabı, İstanbul, (13-14 Kasım, 1996), s.688.

iyisi” ürünün özellik ve hedeflerinin belirlenmesi ve alternatiflerin saptanması yönüyle önemli olacaktır.

Kıyaslamının, toplam kalite yönetimindeki yeri ve TKY ile olan ilişkisi şekil 2.7’de gösterilmektedir. Şekilde toplam kalite yönetimin genel bir kavram olduğu, Kaizen TKY içerisinde kesintisiz gelişim isteği, EFQM bir eylem stratejisi için gerekli alan ve ISO 9000 ölçümlenebilir bir standart oluşturmaktadır. Kıyaslama başka kuruluşların süreç verileri ile karşılaştırmak üzere ilgili süreç verilerini derleyen ve çözümleyerek işletmelere temel veri oluşturmaktadır ¹²⁴.



Şekil 1.136: TKY Kıyaslama İlişkisi

Kaynak: John G.Fisher, *Kıyaslama Yoluyla Performans Nasıl Artırılır*, Çev. Ahmet Ünver, Ankara,1998,s.121

1.13.2 Değişim Mühendisliği ve Benchmarking

Değişim mühendisliği kalite, yenilik ve hizmet amaçlarına ulaşmak için işletmenin iş akış ve süreçlerinin analizi ve tekrar tasarlanması veya maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağın en önemli başarı ölçütlerinde önemli geliştirmeler yapmak

¹²⁴ John G.Fisher, *Kıyaslama Yoluyla Performans Nasıl Artırılır*, Çev. Ahmet Ünver, Ankara, 1998, s. 121

amacıyla işletme süreçlerinin başlangıçta yeniden düşünülmesi ve yeniden tasarlanması olarak tanımlanabilir ¹²⁵.

Küreselleşme kavramı tüm işletmeleri etkisi altına almıştır. İletişim tekniklerinin değişmesi, işletmelerin doğrudan müşterileri, tedarikçileri ve dünya genelindeki ortaklarıyla bağlantı kurmalarını sağlamaktadır. Bu bağlantılarda sektörlerde değişime neden olmakta, bu da işletmelerin stratejilerini ve örgüt yapılarını değiştirmelerini gerektirmektedir ¹²⁶.

1990'lı yıllarda işletmeler kullandıkları metotlarla önemli değişiklikler yapmışlardır. Özellikle batılı işletmeler bu değişiklikleri yapan ilk işletmelerdendir. Bahsedilen dönemde yaygınlaşan yöntemlerden birisi de değişim mühendisliğidir. Değişim mühendisliği işletme süreçlerinin yeniden tasarlanmasını ve daha sonra yeni süreçlerin uygulamaya konmasını ifade eder. Değişim mühendisliğinde hedef kullanılan ilke, yöntem ve felsefeyi bir tarafa bırakarak, her şeye sıfırdan başlamayı, eskiden işlerin nasıl yapıldığını unutup, şu anda işlerin en iyi şekilde nasıl yapılabileceğini yeniden düşünüp saptamaktır. Değişim mühendisliği örgütün tamamına değil, sadece iş süreçlerine uygulanır. Değişim mühendisliğine göre eski yapıyı düzeltmek çoğu kez yenisini yapmaktan daha zordur. Bu yüzden 'sil baştan yapmak' diye bilinmektedir. Değişim mühendisliği örgütlerin nasıl yapılandıkları üzerinde değil, işlerin nasıl yapıldıkları üzerinde odaklanır. Değişim mühendisliği ve benchmarking iş performansını geliştirmek için kullanılan iki farklı anlayıştır fakat birbirini tamamlayıcı niteliktedir.

Benchmarking en iyi uygulamaları, en iyi yerine getiren firmalardan öğrenmeyi, nasıl bu güce ulaştıklarını incelemeyi içerir. Mevcut bir faaliyeti ya da fonksiyonu geliştirmek için yeni fikirler edinmek adına etkili bir araçtır. Değişim mühendisliği ise bir organizasyona amaçlarını, görevlerini, yapısını, teknolojisini ve çıktılarını da içerecek şekilde her açıdan bakmayı ve üzerinde yeniden düşünmeyi hedefleyen bir araçtır. Değişim mühendisliğinin aşamaları ise; planlama, firma içi öğrenme, dışa dönük öğrenme, yeniden biçimlendirme, yürütme olarak belirtilebilir.

¹²⁵ M.Melliou,T.D Wilson,"**Business Process Redesign and The UK Insurance Industry**", International Journal of Information Management, vol: 15, No:3, (1995), s.183.

¹²⁶ Bahadır Akın, **Yeni Ekonomi Strateji Rekabet Teknoloji Yönetimi**, Konya, Çizgi Kitapevi Yayınları, Aralık 2001, s.146.

“Değişim mühendisliğinin aşamaları göz önünde bulundurulursa benchmarking bu süreçte bir adımdır. Dışa dönük öğrenme aşamasında benchmarking önemli bir araçtır. Ayrıca değişim mühendisliği uygulanacak faaliyet alanı belirlenirken de benchmarking yararlanılacak uygulamalardan biridir. Bu noktada müşterilerin, süreçlerin, performans ve başarı kriterlerinin değer yaratan faaliyetlerin, örgütün süreç yapısının, kaynakların, işin hacminin ve önceliklerinin belirlenmesi gerekir”¹²⁷. Benchmarking değişim mühendisliği çalışmaları için çok çeşitli bilgi üretmektedir¹²⁸.

1.13.3 Öğrenen Organizasyonlar ve Benchmarking

Öğrenme, düşünmeyi, hareketi ve diğerleri ile aramızdaki sürekli iletişimi ifade eden kavramdır. Bunlar yaratıcı kapasiteyi artırmayı kolaylaştırır.¹²⁹ Öğrenen organizasyonlar ise öğrenerek kendini yenileyen organizasyondur. Öğrenme; birey, takım ve kurum düzeyinde olabilir. Organizasyonlar öğrenme sayesinde değişimi yakalayarak, güncel olmayı başarabilirler¹³⁰.

“Bütün organizasyonlar aslında öğrenen organizasyondur. Ama asıl öğrendikleri, öğrenen organizasyonların temelini oluşturmaktadır. Ayrıca öğrenen organizasyonlar anlayışının temelinde, her bireyin bildiklerini diğer bireylerle paylaşması yatmaktadır. Bunun yanı sıra düşünen sistem olması ve öğrenmeyi öğrenme özelliğine sahip olması gerekmektedir”¹³¹.

“Öğrenen organizasyon bilgi yaratma, toplama, işleme ve transfer etme yeteneğini geliştirmiş, bunun sonucu olarak davranışlarını değiştirebilen organizasyonlar şeklinde tanımlanabilir”¹³². Öğrenen organizasyon felsefesine göre

¹²⁷ İsmail Hakkı Biçer, Hakan Sungur, “Değişim Mühendisliği Yaklaşımının Türkiye Şartlarına Uygulanabilirliği Üzerine Bir Modelleme Çalışması”, TÜSİAD-KALDER, 5. Ulusal Kalite Tebliği Kitabı, İstanbul, 13-14 Kasım 1986, s. 366.

¹²⁸ Süral Özer, **Benchmarking**, s. 128.

¹²⁹ Murat Hamza Polat, William D. Rifkin, “**Knowledge Creating Organizations, New Horizons For Total Quality Management**”, TÜSİAD-KALDER 5. Ulusal Kalite Kongresi Tebliği Kitabı, İstanbul, 13-14 Kasım 1996, s. 362

¹³⁰ Bedük, **Benchmarking**, s. 73.

¹³¹ Hüseyin Özgen, Murat Türk, “**Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli**”, Amme İdaresi Dergisi, Sayı no: 2, (Haziran 1996), s. 71-83.

¹³² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, 1992, s. 252.

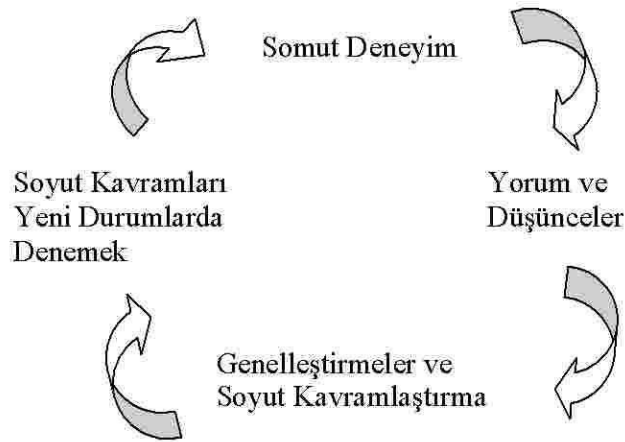
hedefleri hayata geçirmek, kendini yenileyen ve değişen işletmeler için daha kolaydır. Sürekli öğrenme değişen koşullara ayak uydurmayı kolaylaştırır¹³³.

“Bilgi toplumlarında her geçen gün gerçekleşen bilgi artışına uyum sağlamak için bireylerin öğrenmeyi öğrenmeleri gerektiği gibi, bilgi toplumunda örgütlerin de öğrenen örgütler olmaları gerekir. Öğrenen örgüt, geleceğini oluşturma kapasitesini durmadan genişleten bir organizasyondur. Ayakta kalmayı öğrenme ve adapte olmayı öğrenme önemlidir, hatta gereklidir”¹³⁴.

Bazı araştırmacılara göre örgütsel öğrenme, toplam kalite yönetiminden farklı bir yaklaşım değildir. Fakat Pinar Süral Özer’e göre, bu düşünce sağlıklı değildir ve çürütülebilecek bir düşüncedir. TKY felsefesi değişime uyumu hedefler fakat öğrenen örgüt olmak için değişimin önünde olmak gerekir, başka bir şekilde ifade etmek gerekirse öğrenen örgüt değişimi yaratan örgüttür.

Öğrenmeyi döngüsel bir süreç olarak ele alırsak, bu sürecin Deming çevrimi ve benchmarking sürecinin döngüsel aşamaları ile benzer olduğunu görebiliriz. Bu döngüler yeni davranışlar oluşturmayı, yeni anlayışlar kazanmak için bu davranışların sonuçlarını araştırmayı amaçlar¹³⁵.

Döngüsel bir süreç olarak örgütsel öğrenme şekil 1.7’deki gibi gösterilebilir.



Şekil 1.137: Döngüsel Bir Süreç Olarak Öğrenme

Kaynak: Pinar Süral ÖZER, Benchmarking, İzmir, Vizyon Yayınları, 1999, s.112

¹³³ Hüseyin Özgen ve Murat Türk, “Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli”, s.74, Bedük, Benchmarking, s.87.

¹³⁴ Aykut Bedük, “Bilgi Çağında Yönetim”, Verimlilik Dergisi, sayı no:3, (1998),s.27- 28.

¹³⁵ Süral Özer, Benchmarking, s.111

Öğrenen örgütlerin temelinde başkalarından öğrenme vardır. Başkalarından öğrenme benchmarking çalışmalarının da temelidir. Öğrenen örgütlerde öğrenmenin amacına ulaşması için öğrenilenlerin hızlı bir biçimde örgütün kademelerine yayılması gerekir. Öğrenen örgütlerde bilgi paylaşımı bu açıdan önemlidir. Benchmarking çalışmalarında da bilgi önemlidir. Bilgi toplamanın ve paylaşmanın en etkin yollarından birisi de yapılan ortak ziyaretleridir. Benchmarking öğrenen örgütlerin kullandığı bir tekniktir.

Kıyaslama işletmelerin en iyileri örnek alması, firmanın kendini yenilemesi ve en iyiler arasına girebilme çabasıdır. En iyiyi gerçekleştirenlerle karşılıklı bilgi alışverişi kalitenin iyileştirilmesinde, maliyetlerin azaltılmasında, verimliliğin artırılmasında, yeni teknolojilerin hızla uygulanmasında ve iş gören motivasyonunun yükseltilmesinde etkili olur. Görülüyor ki kıyaslama aynı zamanda önemli bir örgütsel öğrenme aracıdır¹³⁶.

Benchmarking uygulamalarında öğrenen organizasyonlarda olduğu gibi işletmeler sistem olarak görülür. Sistemlerin işleyişi anlaşıldıktan sonra iyileştirme yapılacak süreçler belirlenir. Ekip olarak çalışma benchmarking açısından da önemlidir. Çalışmalar için bir ekip oluşturulmaktadır. Ekip üyeleri de kişisel yeteneği 'kişisel ustalığı' olan kişiler arasından seçilmektedir. Örgütsel öğrenmenin temel unsurları iki yaklaşımın ilişkisini açıkça ortaya koymaktadır.

1.13.4 Yalın Organizasyon ve Benchmarking

Yalın organizasyon bazı kaynaklara göre Amerika'da, bazı kaynaklara göre de Japonya'da ortaya çıkmıştır. Fakat Japonlara ait olduğu ile ilgili kaynakların öne sürdükleri bir düşünce vardır. Japonların kabullenmiş oldukları 'Mottainay' anlayışına göre hayatta sahip olunan her şey kutsal emanettir. Onların en iyi şekilde kullanılmaması da günahtır.(muda) Yalın organizasyonda amaç israfın ortadan kaldırılmasıdır. Gereksiz makine, fazla personel, hurda parça ve malzeme, fazla zaman, fazla stok, gereksiz yere kullanılan işyeri ve gereksiz tüm işlemler yalın organizasyonlarda sıfırlanmaya çalışılır. Yalın organizasyon 1950'li yıllarda

¹³⁶ Özdemir Akmut, **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**, Ankara, Ekim 1993, s.93.

Toyota'nın yöneticileri tarafından ortaya çıkarıldığı için Toyota üretim sistemi olarak da bilinmektedir¹³⁷.

Yalın üretim insanların bir şeyler üretmek için seçtiği önemli bir yoldur. Bu yol daha düşük maliyetlerle, çok çeşitli ve iyi ürünler ortaya çıkarmayı sağlamaktadır. Yalın üretimde karar verme üst kademeden alt kademelere kadar inmiştir.

Yalın üretim “ en az kaynakla, en kısa zamanda, en ucuz ve hatasız üretimi, müşteri talebine de birebir uyabilecek yanıt verebilecek şekilde en az israfla (daha doğrusu israfsız) ve nihayet tüm üretim faktörlerini, en esnek şekilde kullanıp potansiyellerinin tümünden yararlanarak nasıl gerçekleştiririz anlayışının sonucu olarak ortaya çıkmış bir yaklaşımdır”¹³⁸.

Son yıllarda Amerika’ da yaygın olarak kullanılan bu yöntem var olan kaynakların etkin bir biçimde kullanımını ve ihtiyaç duyulmayan hiçbir şeyin elde bulundurulmamasını savunmaktadır. Ülkemizde de Koç Holding tarafından Migros mağazalarında tercih edilen bir yöntemdir.

Benchmarking ile yalın organizasyon ilişkisine bakıldığında, yalın organizasyonlarda daha az girdi ile daha az zamanda, daha düşük maliyette, daha yüksek kalitede mal ve hizmet üretilmesi söz konusudur. Amaç müşteri taleplerine karşı daha duyarlı ve esnek olmaktır. Benchmarking temelinde de kalitenin yüksek olması ve ürünlerin en kısa yoldan, en çok kar getirecek yöntemle müşteri memnuniyetini sağlayacak şekilde üretilmesi vardır. Yalın organizasyonun çalışma ilkeleri açısından bakılırsa hem yalın organizasyon, hem de benchmarking felsefesinde aynı ilkeler mevcuttur. Bu ilkeler ekip çalışması, sürekli gelişme, kaynakların etkin kullanımı, müşteri memnuniyeti olarak sıralanabilir. Her iki yaklaşımda da amaç en iyi ürünü, en kısa yoldan, en az maliyetle üretmektir¹³⁹.

Sonuç olarak yalın üretim, geleceği gösteren, insanlar tarafından yönetilen ve insana yönelik üretimdir. Gelecek yılların en önemli konusu yönetim tekniklerinin yeni teknolojilere uyumu olacaktır. Bu yüzden işletme amaçlarına ulaşabilmek için;

¹³⁷ Mümin Ertürk, “Yönetim Düşüncesinde Yeni Bir Yaklaşım”, Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:5, sayı: 1, (1996), s.18.

¹³⁸ Ayperi Serdaroğlu Okur, **Yalın Üretim 2000’li Yıllara Doğru Türkiye Sanayisi İçin Yapılanma Modeli**, İstanbul, 1997, s.27-28.

¹³⁹ Mahmut Tekin, Hasan Kürşat Güleş ve Tom Burgess, **Değişen Dünya’da Teknoloji Yönetimi**, Mikro Dizgi, Konya, 2000, s.29-30.

işletmeleri basit olarak tanımlanmış yöntemlerle yönetecek teknikler geliştirilmelidir¹⁴⁰.

1.13.5 Performans Yönetimi ve Benchmarking

Performans verimliliğin ölçülmesidir. İşletme performansı ölçülürken verimlilik analizi, kısmi verimlilik, çok ögeli verimlilik, toplam verimlilik gibi ölçümler yapılarak veri toplanmaktadır. Günümüzdeki organizasyonlar performans yönetimini, iş hedeflerinin gerçekleştirilmesinde ve tüm bireylerin yüksek performansa ulaşmalarına yardımcı olan, dinamik, kesintisiz bir süreç olarak görürler¹⁴¹.

Organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi performans yönetiminin konusunu oluşturmaktadır. Performans yönetimi bireylerin değil, tüm organizasyonların nasıl çalıştığını inceler¹⁴².

“Performans yönetimi optimum sonuçlar üretmek için, örgütün ortak hedeflerini tüm çalışanlara mal ederek ulaşılabilir amaçlara çevirmeye yardımcı olan, sistem ve süreçleri, birey ve takımların performansını yönetmek ve bütün işletme süreçlerini, sürdürülebilir yüksek karlılığa ulaşmak ve sürekli gelişime yöneltmek için kullanılan bir tekniktir”¹⁴³.

Performans yönetimi ve benchmarking yakından ilişkili kavramlardır. Benchmarking çalışmalarında önce mevcut durum belirlenmekte, daha sonra işletmenin zayıf olduğu konularda iyi uygulamalarıyla tanınan işletmeler incelenerek aradaki farkın nedenleri araştırılmakta ve gereken iyileştirmeler yapılmaktadır. Benchmarking çalışmalarında iç değerlendirmenin iyi yapılması gerekmektedir. Performans yönetiminde de işletme çeşitli ölçümler yaparak iç değerlendirme yapmaktadır.

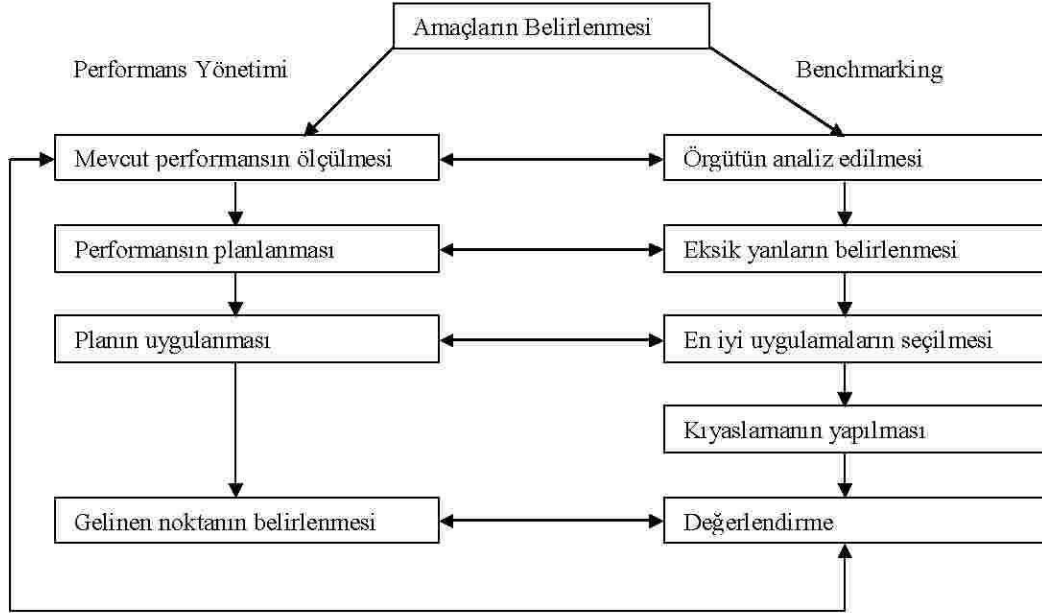
¹⁴⁰ Naim Cesur, “Yalın Üretim Arkasındaki Nedenler”, Verimlilik Dergisi, Sayı no:4, (1997), s.113–145.

¹⁴¹ www.taurusgroup.org/ 16.02.09

¹⁴² AKTAN, Coşkun Can (2006), “Yeni Organizasyon ve Yönetim Anlayışı ve Değişim Mühendisliği”, www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetimi/yeniorganizasyon.htm03.02.2009.

¹⁴³ AKTAN, Coşkun Can (2006), “Yeni Organizasyon ve Yönetim Anlayışı ve Değişim Mühendisliği”, www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetimi/yeniorganizasyon.htm03.02.2009.

İşletmeler benchmarking çalışmaları için performans yönetimi verilerinden faydalanabilirler. Şekil 2.4 'te benchmarking ve performans yönetimi ilişkisi gösterilmektedir.



Şekil 1.13.8: Benchmarking ve Performans Yönetiminin Entegrasyonu

Kaynak: TURHAN, Muhammed (2002), Eğitim Örgütlerinde Kıyaslama (Benchmarking), Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.25.

1.13.6 Stratejik Yönetim ve Benchmarking İlişkisi

Strateji, belirlenmiş amaçların ya da temel amaca ulaştıracak alt amaçların belirlenmiş zamanlarda gerçekleştirilmesine olanak verecek şekilde, eldeki kaynakların dağıtım işidir. Stratejik yönetim ise; özel sektör, kamu sektörü ve 3.sektörde (kar amacı gütmeyen gönüllü sektörde) faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniğidir ¹⁴⁴.

Stratejik yönetim yaklaşımı çevresel tasarımların durmadan devam etmesi gerektiğini ortaya koyan bir yaklaşımdır. Artan küreselleşme, elektronik ticaret ve internet kullanımının yaygınlaşması stratejik yönetim üzerinde oldukça önemli

¹⁴⁴ www.dpt.gov.tr./01.02.2009

etkiler yapmıştır¹⁴⁵. Benchmarking stratejik yönetimin bir parçasıdır. Bunun nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁴⁶:

- Benchmarking çalışmalarından elde edilen sonuçlar işletmenin vizyonunun gelişmesine sebep olur.
- Benchmarking ölçümleri işletme hedefleri ile şu anda var oldukları yer arasındaki farkın belirlenmesine yardımcı olur.
- Benchmarking bulguları, gerçekçi hedefler konulmasına ve gerçekçi amaçlar belirlenmesine yardımcı olmaktadır.
- Benchmarking süreci sonunda performans artırmak ve güçlü olmak için yapılması gerekenler ortaya çıkarılır ki bunlar stratejik planların uygulanmasına yardımcı olmaktadır.
- Etkili bir benchmarking uygulaması, kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerini sayısallaştıran ölçümler geliştirerek, stratejik planlama sürecine dışsal referanslar vermektedir.
- Stratejik yönetimi uygulayan herhangi bir kurum; aynı zamanda benchmarking uygulamaları da tercih ediyorsa; ortak olarak seçtiği kuruluşun, ilk olarak stratejik amaçlarının karşılaştırmasını yapmalıdır.
- Örgütsel katılım önemli olsa dahi yapılan çalışmanın tüm

sorumluluğu üst yönetime aittir

¹⁴⁵ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Basım, 2005, s.14.

¹⁴⁶ Süral Özer, **Benchmarking**, s.124.

İKİNCİ BÖLÜM

2. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE BENCHMARKİNG UYGULAMA ALANINA İLİŞKİN ÇALIŞMALAR

Dünyada yirmi yılı aşkın süredir kullanılmakta olan bu yöntem ülkemizde son yıllarda kullanım alanı bulmuş ve şirketler tarafından tercih edilen bir yönetim tekniği haline gelmiştir. Bu bölümde ülkemizde örnek çalışması bulunan Beko Elektronik A.Ş., Eczacıbaşı İlaç şirketlerine ait çalışmalardan ve benchmarking konusunda dünyada yapılmış olan çalışmalardan bahsedilecektir.

2.1 Dünyadaki Benchmarking Çalışmalarından Örnekler

Uzun zamandır yurtdışında kullanılmakta olan bu yöntem başarılı şirket deneyimlerinin ortaya çıkmasında faydalı olmuştur. Benchmarking ile ilgili ilk planlı çalışmayı yürüten Rank Xerox firmasına ait çalışmayla ilgili bilgilerden aşağıda bahsedilecektir. Bu çalışmanın yanında referans olarak kabul edilebilecek çalışmalar da mevcuttur. Toyota otomobil üreticileri, IBM bilgisayar firması, Kuzey Amerikan Kömür Şirketi, Shell Chemical UK şirketi, JJMI cerrahi malzeme şirketi, SPO şirketi, Statoil petrol üretici firması ve TNT Express taşıma şirketi süreçlerini ve kaliteyi iyileştirmek adına başarılı benchmarking çalışması yapmış kuruluşlardır¹.

2.1.1 Rank Xerox Ürün Dağıtım Sistemi Kıyaslama Çalışması

Rank Xerox, 1956 yılında Xerox corporation (ABD) ve Rank organization İngiltere'nin birleşmesi ile kurulmuştur. Kıyaslama çalışmasını ürün dağıtımında kullanan ve başarıyla uygulayan bir şirkettir.

¹ Pekdemir, **Benchmarking Başkalarından Öğrenme**, s.85-125, Bedük, **Benchmarking**, s.89-140.

Rank Xerox, 1987 yılında yapılan iç denetim sırasında şirketin Hollanda'daki tesislerinden Avrupa'daki firmalara ürün dağıtım sırasında her bir milyar dolar değerindeki ürünün dağıtım için yaklaşık üç yüz milyon dolar harcadığını fark etmiştir. Bu denetimden sona ürün dağıtım politikalarında değişiklik yapma kararı almışlardır.

Rank Xerox'un kıyaslama çalışması 1988 yılında başlatılmış ve Xerox'un dünya çapındaki tedarik, dağıtım zincirinin bir bölümünü kapsamıştır. Rank Xerox ve Xerox firmaları üretim süreci, finansal sonuçlar ve Pazar payı gibi konularda rakiplerle kıyaslama yapmış ve olumlu sonuçlar almış şirketlerdir. Her iki kuruluş da Japon rekabetine karşı tam zamanında üretim sistemlerine uygulanmasının yararlı olacağı fikrine inanmışlardır.

1982 yılında uygulanmaya başlayan tam zamanlı üretim tekniği ile stokları, stok maliyetlerini ve gecikmeleri azaltmayı başarmışlardır. Ayrıca Xerox, toplam tedarikçi sayısını 5000'den 300'e indirerek yardımcı sanayisinin kalitesini ve Xerox'un ihtiyaçlarına olan duyarlılığını artırmış ve montaj bantlarında reddedilen parça miktarını %1' den % 0,025' lere düşürerek üretimini üçe katlamayı başarmıştı.

Xerox tam zamanında üretim tekniğinin üretim dışındaki diğer süreçler için de uygulanabilirliği konusunda yollar aramaya başladı. Süreçlerle ilgili en önemli olanı lojistik destek sistemiydi. Çünkü bu süreç;

- Üretimde kullanılmak üzere yeni malzeme alımı
- Bitmiş ürünlerin dağıtım ve pazarlaması
- Satış sonrası servis
- Geri dönen malzemenin yeniden kullanımı konularını kapsıyordu.

1989 yılında Xerox şirketinde organizasyonel bir yapılanma gerçekleştirilerek merkezi lojistik ve varlıkların yönetimi grubu oluşturuldu. Bu grubun görevi tedarik zincirinin tamamının yönetim ve koordinasyonunu kolaylaştırmak performansını artırmaktı. Bu grubun çalışmaları ile envantere 500 milyon dolar azalma gerçekleşmiştir. Bu çalışma ile şirketin dünyaca ünlü lojistik destek sisteminde yeniden yapılanma gerçekleşmiştir. Bu şirketin amacı varlıklardan en üst derecede yararlanarak, en yüksek müşteri hizmet seviyesini yakalamaktı.

Rank Xerox yöneticileri kıyaslamamın iyileştirmeler yapmak için fırsatları belirleme ve gerçekleştirmede anahtar role sahip olduğunu biliyorlardı. Rank Xerox firması başlangıçta dağıtım sistemi konusunda üstün bir şirket bulamamıştır. İncelediği şirketlerin başka konularda üstünlüğünün olduğunu görmüştür. Bu durumda dağıtım alanında endüstri lideri olmak için iyi bir fırsat olarak görünmüştür. Bu durumu rekabet avantajı olarak kullanmayı düşünmüştür.

Rank Xerox şirketi kıyaslama çalışmasına yardımcı olması için tedarikçi zinciri konusuna yönelik uygulamalarda uzmanlaşmış bir Amerikan danışmanlık kuruluşu olan PRTM ile anlaştı. Rank Xerox birbirine bağımlı iki önemli problemi çözmek istemiştir. Birincisi şirket çok yüksek envantere sahip olduğu için bu durum varlıkların getirisinin düşük çıkmasına sebep olmaktaydı. Firma çok sayıda malzeme satın almasına rağmen siparişleri tam zamanında teslim edememiş ve müşterilerinden çok fazla eleştiri almaya başlamıştı. İkincisi ise sipariş formları ile ilgiliydi. Dağıtım tarihleri kabul edilmeyecek kadar geçti, makinelerin montajı ile ilgili müşteriye gereksiz bilgi verilmesi ve bazı parçaların eksik olarak dağıtılması gibi durumlarla karşılaşılıyordu.

Ortak olarak seçilen şirketler Rank Xerox firması ile aynı sektörden değillerdi. Danışman firma tarafından belirlenen firmalardan DEC firması ile Rank Xerox şirketi daha önce tam zamanında üretim konusunda başarılı bir kıyaslama çalışması yapmıştır. DEC dağıtım konusunda lider kuruluş olarak değerlendiriliyordu. Rank Xerox firmasının dağıtım sistemi ile DEC' in benzer taraflarının olması, müşteri beklentilerinin de benzer olabileceği düşüncesini ortaya çıkarmıştı ve DEC' den çok şey öğrenebilirdi.

PRTM bilgi toplamak için anket yöntemini ve daha sonra da yüz yüze görüşme yöntemini kullanmaktaydı. Anket soruları en fazla katkı sağlanacak şekilde hazırlanmıştı.

Anket çalışmasında on beş şirket ile üretim, finans, saha desteği ve lojistik konularında Rank Xerox yetkilileri ve PRTM firması ile birlikte çalışılmıştır. Anket sonuçlarının değerlendirilmesi, bulguların sunumu hazırlanması ve çalışmanın tamamlanması dokuz ay sürmüştür. Bulgular Rank Xerox firmasının müşteri tatminine yönelik konular dahil bazı konularda iyi düzeyde olduğunu ortaya çıkarmıştır.

İyileştirilmesi gereken konular ise şu şekildedir:

—Montaj ve dağıtım maliyetleri

—Envanter seviyeleri

Rank Xerox firması bu bulguları kullanarak tedarik- dağıtım zinciri süreçlerindeki değişimleri ve yıllık performans artışlarını içerecek şekilde dört yıllık dönemi kapsayan bir performans iyileştirme planı hazırladı. Buna ek olarak yeni tedarik/dağıtım zinciri ölçütleri belirlendi. Tüm üretim ve pazarlama birimlerinden envanter seviyelerini yıllık gelirin yüzdesi olarak ifade etmeleri istenmiştir. Lojistik maliyetlerinin ölçüm şekli de yeniden düzenlenmiştir. Önceden sadece dağıtım masrafları dikkate alınırken, değiştirilen yöntemle envanter, danışmanlık, gümrük harcamaları göz önüne alınmaya başlanmıştır.

Konulan hedeflerle lojistik süreciyle tüm müşterilerin tatmini sağlanırken envanter gereksinimlerinin yarı yarıya azaltılması öngörülmüştür. Böylece hizmet vermekle, maliyetleri kontrol altında tutmak arasındaki ikilemden kurtulmak amaçlanmıştır.

Rank Xerox kıyaslama çalışmasının amacına ulaşabilmesi için şirket kültürünün değişikliklere açık olması gerektiğini, süreçlerde iyileştirme yapılırken çalışanların ne tür değişiklikler yapılması gerektiğini bilmesi ve yapılan değişikliklerin gerekli olduğuna inanmasının önemli olduğunu biliyordu.

Rank Xerox' un kalite geliştirme programı iyileştirme sağlamak için sürekli araştırma temeline dayanıyordu. Fakat iyileşme için gerekli değişikliklerin şirket içinde uygulanması ve yaygınlaştırılması bazen yıllar alabiliyordu. Buna rağmen kıyaslama çalışmasının sonuçları etkileyiciydi. Çalışmaya başlamadan önce bir siparişin alınmasından ürünün montajına kadar geçen süre 30–40 gün arasındayken, çalışma sonrasında 10-15 güne düşmüştü.

Anketler sonucunda tatmin olan müşteri sayısının % 10 oranında arttığı gözlemlenmiştir. Ayrıca maliyetlerde % 30, envanter seviyelerinde ise % 60 oranında azalma sağlanmıştı. Xerox'un lojistikle ilgili konulardaki performansı endüstrideki en iyilere yaklaşmıştı.

Tam zamanında üretim metodolojisinin dağıtım sürecine uygulanması tüm tedarik – dağıtım zincirinin iyileşmesine katkıda bulunmuştu. Üretim sipariş üzerine yapılmaya

başlanmıştı. Önceden üretim ambarına ek olarak kullanılan ambarlara ihtiyaç kalmamıştı. Maliyet ve zaman kaybı büyük ölçüde azaltılmıştı.

Taşımacılık maliyetleri % 40 oranında azalmış ve dağıtımçıların sayısı altmıştan beşe indirilmişti. Tam zamanında üretim, Rank Xerox'un dağıtım sistemi üzerindeki kontrolünü artırmış ve onu basitleştirme imkânı vermiş, daha fazla güvenilirlik ve müşteri tatmini sağlamıştır².

2.1.2 Toyota Motor Company'nin Benchmarking Çalışması

Dünyada ilk kez 1974 yılında yaşanan petrol krizi sırasında tanıdığı ve kısa bir süre sonra 'Japon mucizesi' olarak adlandırdığı ve bugün tam zamanında üretim(JIT) olarak bilinen yaklaşımın ortaya çıkmasında, başarılı bir şekilde gerçekleştirilen kıyaslama düşüncesi yatmaktaydı. Toyoda ailesi ilk olarak tekstil firması olarak çalışmaya başlamıştır. Toyoda firmasının yöneticisi ABD'yi ziyaret etmiş ve hem firmasının hem de Japonya'nın geleceğini önemli ölçüde etkilemiştir. ABD o dönemde Ford'un piyasaya T modelleri ile otomobil sektörünün gelişimini takip ediyordu. Amerika'dan dönen firma yöneticisi geleceğin en önemli sektörlerden birisinin otomobil sektörü olacağını düşünmüştür. Oğlundan bu konu ile ilgili bir rapor hazırlamasını istemiştir. Bu arada Toyoda'nın icat ettiği bir dokuma firmasının patenti satın alınmış ve elde edilen paranın otomobil üretimine yatırılması kararlaştırılmıştır ve otomobil üretimine başlanmıştır. Yöneticinin vefat etmesi ile oğlu Toyoda otomobil üretimine devam etmiştir. Birkaç yıl sonra firmanın bir bölümü ile Toyota motor company' i kurmuştur. Toyoda 'verimli piriç tarlası' anlamına gelmektedir. Otomobil firmasının reklam kampanyası sırasında Toyoda ismi Toyota olarak değiştirilmiştir.

1940 yılında dünya otomobil piyasasında Amerikan hâkimiyeti söz konusudur. Toyota'nın yedi yılda ürettiği otomobiller Ford'un bir günde ürettiğinin yarısı bile değildi. 1950 yılında ise General Motors dört milyon, Ford iki milyon Toyota ise 11706 araç üretmiştir. 1952 yılında Toyota'nın kurucusu vefat ettiği zaman, Toyota'nın üretimi hedeflenen düzeye henüz ulaşmamıştı.

²F. Özcan, *Benchmarking Başkalarından Öğrenmek*, s.47-54.

O yıllarda Japonya'da kullanılan ürünlerin çoğu Amerika'dan geliyordu. Amerikan tarzı süpermarketler iyice artmıştı. Japonlar daha sık olarak Amerika'yı ziyaret etmeye başlamışlardı. Uzun yıllar Toyota ailesinin yanında görev almış olan ve şimdiki Toyota üretim sisteminin fikir babası olan Taiichi Ohno 1975 yılına kadar Toyota sistemini geliştirmek için çabalamıştır. Toyota mucizesinin temellerini atmaya başlamıştır. Ohno daha önce Amerika'nın büyük otomobil firmalarını gezmiş ve üretim süreçlerini incelemiştir. Fakat otomobil firmalarının üretim süreçlerinden ziyade Amerika'daki süpermarket ağundan çok etkilenmiştir. Uzun zamandır bu sistemi otomobil üretimine uygulama olasılığını araştıran şirket bu konu üzerine yoğunlaşmıştır. Ohno'ya göre süpermarkette müşteri, ihtiyacı olan ürünü, istediği anda ve miktarda satın alabiliyordu. Hatta müşterilerin süpermarkette ihtiyacı olan ürünlerin dışında da ürün alması mümkündü. Toyota süpermarketteki bu çalışma sistemini otomobil sektörüne uyguladığında sistemin çalışması şu şekilde olacaktır:

Üretim bandının tepesindeki süreç bir dükkân olarak düşünülecek olursa, buna göre vadideki süreç(müşteri) gerekli parçaları istediği miktar ve zamanda almak için başlangıç aşamasına (süpermarkete) gidecekti. O zaman başlangıç aşaması istenen miktarı hemen üretecekti.(rafların doldurulması). Sistemin şirketi tam zamanında hedefine ulaştıracağından emin olunduktan sonra, sistem 1953 yılında merkez tesislerdeki karoser atölyesinde uygulanmaya başlanmıştır.

Bu sistemde karşılaşılan en önemli sorun vadi(müşteri) bir defada büyük parça istediğinde 'tepedeki' üretimde kargaşa yaşanmasıydı. Bu sorun birkaç uygulama ve denemeden sonra ortadan kaldırıldı. Bir süre sonra tam zamanında üretimin önemli bir aracı olan 'kanban' geliştirildi. Kanban sistemi gerek Toyota'da gerekse parça üreten kuruluşlar arasında hem dikey, hem de yatay yönde bilgi akışını gerçekleştirmeye yardımcı olmuştur. Kanban sistemi; sistemin etkin çalışması için her parçaya ait malzemenin listesi ve işle ilgili diğer bilgileri içeren kağıt parçalarının kullanılmasına verilen isimdir. Daha sonra 'k' sistemi olarak değiştirilmiştir.

Ürünün miktarı, üretim zamanı, yöntemi, nakliye edilecek ürün miktarı, gideceği yer, depolama noktaları gibi konular kanban adı verilen kâğıtlarda yer alacaktı. Böylece kanban sistemi ile Toyota üretim sistemine hizmet edilecekti. Parçaların istenilen

zamandan önce- tam olarak gereken zamanda değil- gelmesi halinde müşterilerin isteklerini zamanında karşılamak mümkün olacaktı. Ayrıca kayıplar önlenecek, stoklar ortadan kalkacak, işgücü ve yönetici tasarrufu sağlanacaktı. Bugün Toyota üretim sisteminde her üretim süreci kanban aracılığıyla düzenlenip yürütülmektedir. Kanban'dan yararlanmanın temel kuralı; bir sonraki sürecin, ihtiyacı olan ürünleri sipariş etmek için kendisinden önceki sürece başvurmasıdır. Bu sistem; üretim, kontrol, depolama, dağıtım şeklinde gerçekleşen geleneksel akışı tersine çevirmiştir. Toyota bu yeni sistemi benimsedikten sonra bu sistemin uygulanması, getirdiği sorunların çözülmesi ve başarılı olunması uzun yıllar almıştır. Bu sistem ilerleyen yıllarda Toyota'ya parça üreten taşeron kuruluşlarda ve diğer Japon kuruluşlarında da uygulanmaya başlanmıştır. 1979 petrol krizi dünyadaki tüm ülkeleri etkilemiştir. Fakat Japonya bu krizi başarılı bir şekilde atlattır. 1970'lerin sonlarına doğru Amerika ve İngiltere Japonya'nın farkına varmış nasıl hareket etmeleri gerektiğini araştırmaya başlamışlardır. 1990'ların başlarında Japon endüstrisindeki gelişmeler iyice belirginleşmiştir.

Toyota'nın gelişim süreci gerçekten etkileyici bir süreçtir. Başlangıçta düşük üretim seviyesi ile rakiplerine yaklaşmayan şirket 1980'lerin başında tam zamanında üretim ile rakiplerinin on katı az işçi ile dünya üreticileri arasında 2. sıraya yerleşmeyi başarmıştır. 1982 yılında Toyota'da bir işçi yılda ortalama 56 otomobil üretirken, Amerikan şirketi olan Chrysler de bir işçi yılda ortalama 16 otomobil üretmiştir. 1983 yılında Toyota'nın yıllık üretimi yaklaşık 3,5 milyon araç ve kadrolu işçi sayısı 58,000 civarındaydı. Aynı yıl başka bir otomobil firması olan General Motors 5 milyon adet otomobili 463,000 işçi ile üretmiştir. General Motors ile Toyota'nın tesisleri arasında yapılan karşılaştırmada şöyle bir sonuç ortaya çıkmıştır.

—General Motors tesislerinde 31 saatte monte edilen otomobil, Toyota' da 16 saat bile sürmemiştir.

—General Motors marka otomobillerde her yüz otomobilde 145 hata saptanırken, Toyota marka otomobillerde bu rakam 45 olarak saptanmıştır.

Süpermarketten öğrenilen sistem Toyota firmasında önemli değişikliklere sebep olmuştur.

2.1.3 IBM – Rochester Benchmarking Çalışması

AS-400 bilgisayarlarını üreten IBM-Rochester kalite ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasını kendisine misyon belirlemiş ve müşteri memnuniyeti yönetimini şirketin bir kültürü ve ayrılmaz parçası haline getirmiştir.³

Müşteri memnuniyeti yönetimi ile ulaşılan başarı sonrasında elde edilen sonuçla müşteriler şirketten ürün almaya devam etmişlerdir. Yapılan ölçümlerde artan her puan, şirkete beş yılda 260 milyon dolar artı gelir sağlamıştır. Bu konuyu çok önemseyen şirket daha fazla getiri elde etmek için başarılı şirketleri örnek almayı, yani benchmarking yapmayı kararlaştırmıştır. Bu çalışmada amaç müşterilerden gelen tüm istekleri, şikâyetleri ve tavsiyeleri ele alarak sağlam yapılı bir strateji oluşturmak, müşteri memnuniyeti düzeyini sürekli artırmak ve IBM ile müşterileri arasında iki tarafın da yararına olacak sıkı bir işbirliğinin oluşmasını sağlamaktır.

Oluşturulan müşteri memnuniyeti ekibinin görevi firmayı müşteri memnuniyeti konusunda tartışmasız bir lider haline getirmektir. Bunu başarmak için;

- Ürün ve hizmet memnuniyetini devamlı kontrol altında tutacak bir müşteri feedback programı hazırlamak
- Müşteri memnuniyetini geliştirmek için müşteri problemlerini tespit etmek
- IBM şirketinin diğer ülke ve şehirlerdeki kuruluşlarında da müşteri memnuniyetini artırmak

Firma müşteri memnuniyeti konusundaki anketleri, şikâyetleri ve müşteri ziyaretlerinden elde edilen tüm verileri toplamış ve sınıflandırmıştır.1991 yılında benchmarking çalışması yapmak için müşteri memnuniyeti konusunda lider şirketleri seçerek çalışmaya başlamıştır. Bir soru listesi hazırlanmış ve bu liste ile en iyi uygulamalar tespit edilmiş ve amaca daha hızlı ulaşmak hedeflenmiştir.

Firma çalışma sonunda aşağıdaki hedeflere ulaşmayı amaçlamıştır:

- Müşteri memnuniyetini devamlı hale geliştirmek ve daha etkin hale getirmek

³Bedük, Benchmarking, s.103-106.

—IBM şirketinin lider konumunu koruyabilmesini sağlayacak, devrim yaratacak yaklaşım ve kavramları yakalamak

—Rakip şirketler müşteri memnuniyeti yönetimi konusunda IBM den öğrendiklerini uygulamasalar bile her zaman rakiplerinin önünde olmayı sağlamak

IBM ortak seçerken müşteri memnuniyeti yönetimini gerçekten önemseyen lider kuruluşları tercih etmiştir. Seçilen ortağın uluslar arası ticaret yapıyor olmasını ve uluslar arası düzeyde müşteri memnuniyeti yönetimini ele alıyor olmasına dikkat etmiştir. Ayrıca sadece büyük şirketlerin değil aynı zamanda bireysel müşteri memnuniyetlerini de önemsemesi ortak seçiminde etkili olmuştur. Dört aday belirlenmiş ve adaylardan ikisi ortak olarak belirlenmiştir. IBM ortak seçiminde şirketlerle ilgili kütüphane ve arşiv araştırmaları yapmış, uluslararası benchmarking verilerinden yararlanmış. IBM yaptığı benchmarking çalışması sonuçlarından çok memnun olmuştur. Hem ortağı hem de IBM karşılıklı fayda sağlamıştır. Ayrıca IBM şirketinin müşteri memnuniyeti konusunda en iyilerden birisi olduğu da ortaya çıkmıştır ve bu durum şirket yetkililerini çok mutlu etmiştir.

IBM şirketi çalışmadan sonra şu sonuçları elde etmiştir:

- IBM şirketi ile seçilen ortağın müşteri memnuniyeti yönetimi konusunda kullandığı tekniklerin ve safhaların aynı olduğu ortaya çıkmıştır.
- IBM şirketinin müşteri memnuniyeti araştırma maliyetleri ortak olarak seçilen firmadan daha düşüktür.
- Müşteri memnuniyeti araştırmalarına katılım oranında ve geri dönüş oranında IBM şirketi ortağına göre daha iyiydi.
- Seçilen ortağın müşteri memnuniyeti puanındaki artışların getireceği getiri oranı hesaplamasında kullanılan yöntem müşteri sadakatini de içeren bir yöntemdi. Kullanılan yöntemin daha sade ve güncelleştirilmesi kolay bir yöntem olmasından dolayı IBM bu süreçten sonra ortak işletmenin yöntemini kullanmaya başlamıştır.
- Ortaklardan birisi müşteri memnuniyetini coğrafi açıdan, bayi açısından ve öncelik açısından sınıflandırarak daha etkili sonuçlar elde etmekteydi.

- Ortakların ücretsiz arama hatlarının sayısı IBM şirketinden azdı, reklâm kampanyaları ile müşterilerine duyurduğu her türlü soru ve sorunun paylaşıldığı tek bir numarası vardı ve bu müşterilere sağlanan büyük bir kolaylıktı.

- Ortaklardan birisi bireysel şikâyetlerini hemen cevaplandırmasının yanı sıra, genel problemler ile ilgili tüm müşterilere periyodik olarak bir bülten ile bilgi veriyorlardı. Bu da müşterilerden gelen yorum ve şikâyetleri ne denli önemsediklerini gösteriyordu.

- Şirketlerin üçü de yapılan çalışma sonucunda birbirlerinden çok şey öğrenmiştir. IBM müşteri memnuniyeti araştırma sonuçlarına bayilere göre de takip etmeye başlamışlardır. Araştırmalarında coğrafi konuma önem vermişlerdir. Müşteri anketlerine müşteri sadakatiyle ilgili sorular eklenmiştir. Bu değişiklikler ile dâhili müşteri memnuniyet seviyesi 9 puan artarken harici müşteriler ise devamlı olarak artış göstermiştir. Şirket yetkilileri çalışma sonrasında alınan bazı kararları hemen uygulamaya geçirerek şirketin olumlu sonuçlar elde etmesine katkıda bulunmuşlardır.

2.1.4 Kuzey Amerikan Kömür Şirketinde Benchmarking Çalışması

NAC Kuzey Amerikan kömür şirketi seksen yıldan uzun bir süredir ABD'nin birkaç eyaletinde madencilikle uğraşmaktadır. NAC madencilik sektöründe çevre ve iş güvenliği standartlarına uygun çalışmaları sayesinde lider konumundadır. Şirket yetkilileri Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi'nin benchmarking konusunda vermiş olduğu bir seminere katılmış ve bu seminerden öğrendiklerini şirkete uygulamaya başlamışlardır. Bu çalışmadan öğrenilen en önemli şey “öğrenmenin nasıl öğrenildiğidir.” Kendisinin en iyi olduğuna inanan ve kendilerinden emin olan şirketlerin gözlerinin açılmasını ve ufuklarının genişlemesini benchmarking çalışması katkıda bulunmuştur. NAC madencilik sektöründe kıyaslama çalışmasını 1992 yılında kamyonların yüklenmesi operasyonu ile başlamıştır. Bu çalışmanın sonucunda elde edilen bilgiler şu şekildedir:

—Verimlilik çıkarılan madenlerden birinde %6 değerinde ise %5 oranında artmıştır.

—Kapasite kullanımı %3 artmıştır.

—Proje çalışması şirkete toplam 80000 USD' ye mal olmuş ve bunun karşılığında 500000 USD tasarruf sağlanmıştır.

Benchmarking çalışmalarında ortak ile sürekli irtibat kurulmuş ve adımlar çok detaylı olarak incelendiği için çalışma başarıya ulaşmıştır. Çalışanların genel durumunda değişiklikler olmuş ve bu değişikliklere karşı daha açık başkalarının ne yaptığını öğrenme konusunda da daha arzulu ve istekli olduğu görülmüştür. Çalışmaya başlayan her yeni şirket gibi NAC şirketi de tedirginlik yaşamıştır. Bu durumu en aza indirmek için şirkette pilot çalışmalar yapılmıştır. Pilot çalışmalardan elde edilen sonuçlar amacına ulaşmıştır. Kıyaslama sürecini kamyon yükleme operasyonu dışında insan kaynakları ve eğitim departmanı gibi alanlara da uygulamışlardır. Yönetici ve çalışanlar yeniliklere karşı açık olmayı, aksi takdirde sektörde büyük kuruluşlarla rekabete girmenin kolay olmadığını öğrenmişlerdir.⁴

2.1.5 Sprint Şirketinde Benchmarking Çalışması

Bu şirkette kıyaslama toplam kalite yönetimi ve süreçlerin geliştirilmesi çerçevesinde ele alınmıştır. Sprint firması “iyisinin de iyisi olabilmek ve bu şekilde kalabilmek için ne yapılabilir ve bunu kim gerçekleştirebilir?”sorusuyla yola çıkmıştır. Çalışma 1990'ların başında başlatılmış ve Sprint kalitesi olarak adlandırılmıştır.

—Ekip çalışması

—Stratejik entegrasyon

—Kalitenin sürekli iyileştirilmesi olmak üzere üç aşamadan oluşan bu çalışma müşterileri hangi faktörlerin etkilediğini ortaya çıkarmaya çalışmıştır.

Bu çalışmada piyasada bulunan ve aynı konuda çalışan altı şirketin müşteri faktörünü nasıl değerlendirdiğini incelemiştir. 1993 yılında müşteri telefon merkezinde çalışanların faaliyetlerini içeren çalışmada görülmüştür ki; çalışanlar için en iyi uygulama takım öğretmenliği veya antrenörlüğüdür. İstenen bu duruma ulaşmak için şirkette bir kültür değişimine ihtiyaç duyulduğu ortaya çıkmıştır. Kıyaslama ekibi 1994 yılında çalışanların

⁴ Pekdemir, Benchmarking Başkalarından Öğrenmek, s.81.

işe gelip gitmesi ve giyimleri konusunda bilgi edinmek amacıyla iki kuruluşu ziyaret etmiştir. Firmalardan alınan cevaplar kıyaslama ekibini oldukça şaşırtmıştır.

Şirket bu uygulamaları kendi uygulamaları ile kıyasladığında arada bir uçurum olduğu görülmüştür. Sprint şirketinde işe gelme ile ilgili yirmi sekiz sayfalık kurallar bulunmaktadır ve bunun birkaç kelimeye indirilmesi kolay olmamıştır. Diğer taraftan kuruluşta çalışanın ne giyeceği ile ilgili kurallara gereksinim duyulmamıştır; sadece yönlendirilmiştir.

Kıyaslanan kuruluşta güven, inanç ve sözlü iletişim bir şirket kültürü olmuştur. Şirket kültürünün oluşması halinde sadece şirketin sahip olduğu teknoloji ve politikanın gözden geçirilmesi gerekmiştir.

Benchmarking Çalışmasından Öğrenilenler:

1.) 1-Müşteri hizmetleri grubunda pek çok örgütsel değişikliğin yapılmasına sebep olmuştur.

2.) Duygusal ve dostça ilişkiler elemanların sistem çalışması üzerinde daha az müşterilerin korunması üzerinde daha fazla yoğunlaşmalarını sağlamıştır.

3.) İnsanlarla ilişkilerin kurulmasında liderlikte anahtar rol olarak; öğrenme, eğitime, yönlendirme ve motive etme hakaret etmenin ve kontrol etmenin yerini almıştır.

4.) Kıyaslama çalışması çalışanların ufkunu genişletmiştir.

5.) Yüksek düzeyli bir bağlılık gösteren, yüksek düzeyli, inançlı bir şirket kültürü yaratılmıştır.

6.) Çalışanların, müşterilerin korunması konusunda daha fazla yoğunlaşmalarını sağlamak için teknoloji ile birlikte dostça iletişim geliştirilmiştir.

7.) İş istasyonlarının geliştirilmesi teknolojinin bir engel değil; yararlı bir amaç olmasını sağlamıştır.⁵

2.1.6 Shell Chemical UK Benchmarking Çalışması

SHELL CHEMICAL UK dünya çapında 135000 işçi çalıştıran Royd Dutch/Shell grubunun bir parçasıdır. 1990'lı yıllarda şirket yöneticileri toplam kalite yönetimi geliştirmek için çalışmalara başladılar ve yapılan araştırmalar sonucunda

⁵Bedük, Benchmarking, s.112-115.

benchmarkingın şirketin gelişimi ve karını artırmak için iyi bir teknik olacağına karar verdiler.1991 yılında on dört benchmarking ekibi kuruldu. Ekipler sık sık bir araya geliyorlar ve benchmarking uygulanacak ana süreçleri belirlemeye çalışıyorlardı. Bu kadar istekli çalışmalarına rağmen ne yazık ki çok fazla ilerleme kaydedememişlerdir. Benchmarking ekipleri bu kez niye ilerleyemediklerini anlamak için analizlere başlamışlardır. Sonuçta benchmarking nasıl yapılacağına çok iyi anlaşılmadığı ve belirlenen kritik başarı faktörlerinin çok geniş bir çerçevede ele alındığı anlaşılmıştır. Bu yüzden benchmarking ekiplerine eğitim verilmesine karar verilmiştir. Daha sonra önceden başarılı benchmarking çalışması yapmış şirketlerin deneyimlerinden yararlanarak kendi şirket kültürüne uygun bir dizayn geliştirilmiştir. Ekip üyelerinin eğitimi ile benchmarking uygulamasını da yapmıştır. Ekipler diğer şirketlerden öğrendikleri ile performans kriterlerini saptamak tanımlamak ve analiz etmek üzere çalışmalara başlamıştır. Benchmarking uygulamalarına başlamasından sonraki bir yıl içinde ekipler kritik etkenlerin doğru biçimde tanımlanmasını ve ölçülmesini sağlamak üzere süreçleri en küçük parçalara ayırmak için temel iş akışı analizi yöntemini kullandılar.

Benchmarking Çalışmasının Sonuçları:

1991 yılının başlarında belirlenen kritik olaylardan biri arzın sürekliliğini sağlamaktır. Şirket 700000 ton yem stokunun kimyasal fabrikalara taşınması için ayrıntılı bir plan yapılmasını istiyordu. Arzın sürekliliği sağlanmazsa fabrikalar kapanacak; bu da büyük zararların ve yeni sorunların çıkmasına sebep olacaktı.

Şirkette oluşturulan ekipler çalışmaya başlamak için iki şirket seçtiler. Şirketle iletişim kurulmaya başlandı. Yapılan görüşmeler sonucunda her iki şirketle de bilgi paylaşımı konusunda anlaşmaya varıldı.

Şirketlerden birisi ile yapılan kıyaslama sonucunda performans boşlukları, ayrıntılı analizler ve süreç karşılaştırılmasıyla ortaya çıkarıldı. Her iki şirket de en iyi oldukları konularda bilgi paylaşımını desteklediler ve başka bir benchmarking uygulamasının temelleri atılmış oldu. Her iki taraf da gösterdikleri çabalarda yardımcı olan kültür ve yönetim tarzında benzerlikler geliştirdiler.

Odaklanmayan hedefler ya da başarılı bir biçimde ölçülemeyecek kadar geniş konulardan kaynaklanan gibi çeşitli güçlüklerle karşılaşıldı ve öğrenilenler düzenli olarak seminerler aracılığıyla başka işletmelere gönderildi. Bu da tekniğin olduğu kadar iş ve işletme süreçlerinin de daha net anlaşılmasına neden olmuş ve bütün organizasyona yayılmıştır.

Şirket çalışma sonucunda kazandıkları ile başka şirketlere de benchmarking çalışmasını tavsiye etmiştir.

2.1.7 JJMI Şirketi Benchmarking Çalışması

Merkezi ABD Teksas' ta bulunan şirket cerrahi malzeme üzerine çalışmaktadır. "Kendi yaşantımızı ayrıntılara harcıyoruz. Basitlik basitlik basitlik"⁶ felsefesiyle benchmarking çalışmasına başlamış ve başarıya ulaşmıştır. Şirket "sınıfta en iyi olma" düşüncesini de uygulamalarına yansıtmıştır. Kendi yöntemini oluşturan diğer şirketler büyük miktarda para ve zaman ayırırken JJMI kendi yöntemiyle kısa sürede başarıyı yakalamıştır.

JJMI 1989 yılında başka bir şirketle birleşerek JJMI-SURGİLOZ şirketini kurmuştur. Şirket tesislerini değişik yerlere yaymıştı. Üretim tesisleri ile pazarlama tesisleri Meksika Teksas ve New Jersey'deydi. Başka bir şirketle birleşmek yönetim ve üretim tesislerinde bazı düzenlemeleri zorunlu kılıyordu. Birleşmeden sonra üretim planına göre JJMI atılabilir cerrahi giyecekler ve paketler üretmeye başladı. El-Pasa' da bulunan Artcraft tesislerindeki ortakları ise üretim için hammaddeyi günlük olarak kesip Meksika'daki üç fabrikaya sevk etmişlerdir. İşlemler tamamlanınca bu ürünler sterilizasyon için yeniden El-Pasa' ya gönderilecekti.

1989 Ocak-1992 Aralık arasında neler değişti?

⁶Bedük, Benchmarking, s. 115.

Tablo 2.11: JJMI Şirketinde Benchmarking İle Yaşanan Değişiklikler

GÖSTERGELER	DEĞİŞİM
Müşteri iadesi	%85 azaldı
Teslim süresi	%85 azaldı
Üretim atığı	%69 azaldı
Gümrük devir süresi	%72 azaldı
Üretim maliyetleri	%34 azaldı
Envanter	%60 azaldı
Denetim personeli	%50 azadı
Sterilizör kullanımı	%56'dan %98'e çıktı
ISO 9002 sertifikası	Bu belgeyi alan ilk şirket

Kaynak: Aykut BEDÜK, Benchmarking, S.116

Kıyaslama çalışmasından önce müşteri siparişleri zamanında ulaştırılmıyor; finansmanla ilgili vaatler gerçekleştirilemiyor ve üretimle ilgili sorunlar yaşanıyordu. Daha önce Surgilos şirketinde çalışan bir yönetici şirketin başına getirildi. Yeni yönetici işletmeyi bütün olarak ele aldı. J&J-Surgilos için stratejik bir plan hazırlama kararı aldı ve dört temel kriter üzerinde yoğunlaştı.

- Müşterinin yönlendirdiği kalite
- Hızlı v esnek süreçler
- En düşük maliyet
- Toplam ortak katılım

JJMI şirketinin ilk işi kendi iş süreçlerini incelemek oldu. Katma değeri olmayan görevleri elemeye başladılar. Katma değeri olmayan görevlerin müşteriye veya ürüne kattıkları incelenmeye başlandı. Katma değeri olmayan görevler süreçten çıkarıldı. Bundan sonra benchmarking çalışmalarına başladılar. Üç yıl içerisinde toplam otuz beş şirketle benchmarking ilişkisine girildi. JJMI şirket yöneticileri, şirketin benchmarking anlayışını “git, gör ve yap” şeklinde tanımlamışlardır. Onlar’ a göre “gitmek” sadece zaman ve para ister. “Görmek” ise insanlar sadece inanmak istedikleri şeyi görürler; ama ya “yapmak” benchmarking’in zor olan kısmı da budur. İnsanlar bir

şeyler yapılmasını söylerler; fakat genelde tüm yapılan konuşmaktır.⁷ Şirket yöneticileri ziyaret ettikleri şirketlerden boş dönmenin yanlış olduğunu ve sadece görmenin yeterli olmayacağını bir şeyler yapmak gerekliliğinin önemini vurgulamıştır. Şirketin benchmarking yapısı yedi aşamalı bir süreçten oluşmaktadır. Bu süreç iş görenlere “kalite yolculuğu” eğitimlerinin bir parçası olarak anlatılmıştır.⁸

Kendi sanayi dalının içinden ve dışından benchmarking’e ek olarak JJMI kendi sınıfının en iyi organizasyonu olmuştur. Gümrük konusunda trafik ve gümrük ekibinin 1991 yılında sınırda muayeneye tabi olan geçiş sayısı 130 idi. Bu sayı 1993 yılında 10 muayeneye düşmüştür. Muayeneye birlikte bir kamyonun sınırdan karşıya geçmesi kırk saatten iki saate düşmüştür. Bu indirimler JJMI’ nin muayenelerinin %92 oranda azaltılmasını öngören Amerikan gümrüğüyle yaptığı özel güvenlik anlaşmasından kaynaklanmıştır⁹.

2.1.8 SPO Şirketi Benchmarking Çalışması

SPO yaklaşık 14000 müşterisi ve dünya çapında yaklaşık 13000 çalışanı olan GM’ nin yan kuruluşlarından biridir. Şirket temelde Kuzey Amerika’da üretilen araçlar için GM satıcılarına parça ve servis sağlar.¹⁰ SPO’ da benchmarking felsefesi benchmarking in süreç geliştirme için sadece bir araç olduğunun düşünülmesidir. Yapısı stratejik olan; taktiksel olmayan temel işlemlerde benchmarking kullanmışlardır.

SPO 1991 yılının sonuna kadar kendi şirketinden ürün sağlama ve değiştirme sistemini pilot benchmarking olarak belirlemiştir. Bu sistemi seçmesinin nedenleri şu şekildedir:¹¹

- Yüksek işletme gideri
- Yüksek müşteri şikâyet oranı
- Rekabete dayalı bir alanda zayıf bölgeler
- SPO için anahtar başarı etkenleri

⁷ Bedük, Benchmarking, s. 118.

⁸ Yıldız Gültekin, Ardiç Kadir, **Bilgiye Ulaşmada Ahlak Sorunu**, s.3

⁹ Bedük, Benchmarking, s. 119–122

¹⁰ Bedük, Benchmarking, s. 115–119

¹¹ http://www.google.com.tr/search?hl=tr&rlz=1R2ADFA_trSA339&q=SPO+BENCHMARK%C4%B0NG+%C3%96RNE%C4%9E%C4%B0&meta.30.08.09

Bu sistem yedek parça tanıtım süreci ile ilgilidir. İşlemden her bir araç bölümünün bir araçta kullanılan parçaların SPO'ya bildirilmesiyle başlıyor ve satıcılara bir program çıkarılmasıyla sona eriyor. İşlemin uzun zaman alması zayıf performans izleme araçları ve zayıf sevkiyat sistemi bu sürecin iyileştirilmesi için önemli olmuştur. Şirket müşteri şikâyetlerini önemseyen bir kuruluştur. Benchmarking öncesini ve sonrasını karşılaştıran benchmarking ekip başkanı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: "İlk sunduklarında yeni araçlara yedek parça servisi götüremiyorlardı. Bu kendi bakış açılarına göre gerçek bir engel oluşturuyordu. 80'lerin sonunda parçalar konusunda ortalama hazırlık oranı %50 idi. Benchmarkingden sonra bu oran 1994'te %91'e yükseldi."

Benchmarking ekibi öncelikle iş süreçlerini belgeleyerek işe başlamıştır. Ortakları da otomotiv endüstrisinin dışından seçmeye karar vermiştir. Ekip çalışanlarından birisinin çalışma ile ilgili düşünceleri şunlardır: "Yaklaşık on şirketi inceledikten sonra kendi endüstrimiz dışından benchmarking ortağı olarak üç organizasyon seçtik. Bizim odaklandığımızdan daha fazla odaklanılan benzer süreçlere baktık. Bütün odaklanma sürecimizin yanlış olduğunu anlamamız çok zaman almadı. Devir sürecini geliştirmeye çalışıyorduk. Ama konu parçanın sistem aracılığıyla nasıl döndüğü değil, ürün tanıtıldığında parçanın hazır olmasıydı. Bunun sonucu olarak ürün piyasaya verildiğinde ne kadar hazır olduğumuzu ölçmeye odaklandık."

Benchmarking ekip lideri ortağı ilk ziyaretinden sonra veri toplama konusunda tutarlı bir yöntem oluşturmak için ve ekip üyelerinin düzenli olmasını sağlamak için bir ziyaret dosyası oluşturmuştur. Ziyaret dosyasının SPO ile ilgili bilgi, projenin amacı, proje yürütme prensipleri, niceliksel bilgiler, gündem ve konu listelerini içeren bir kopyası ortağa bir ay önce gönderilmiştir. Ziyaret dosyasının yukarıda sayılan bilgilere ek olarak ortak ve SPO anket formları ve seçim matrisini içeren bir kopyası da ekip çalışanlarına verilmiştir.

Ekip başkanı ziyaret dosyası ile ilgili işyeri ziyaret dosyasına odaklanmamızı sağlayan ve bize gerekli olan bilgiye ulaşmamıza yardım eden değerli bir araçtı. Ekiplerin iyi hazırlanmaları ve mevcut bilgileri öğrenmeleri için bu çok önemlidir. Ekip hazırlanmazsa ziyaret edilen şirketin sunabileceği faydalar sağlanmayacaktır." demiştir.

Ziyaretler yapıldıktan sonra yedek parçaların etkili bir şekilde yürütülmesi için önemli olan dört faktör belirlenmiştir:

- Odaklanmak
- Yapı/Sorumluluk
- Kültür
- İletişim

SPO ortaklarının iç müşteri devir süresinden önce ürünlerin piyasaya verilmiş tarihleri konusuna odaklandığı görülmüştür. Benchmarking ortağı süreci yürütmek için tek bir rapor kullanırken SPO toplam kırk beş rapor kullanıyordu. Bazı firmalar servis parçaları hazır olmadan ürünün pazara sunulmasını bile erteliyordu. Ortak olarak seçilen şirketlerde servis ve üretim arasındaki ürün ömrü boyunca süren iletişimin ve şirket kültürünün var olması yüksek performans elde etmelerini sağlamıştır. Şirket benchmarking çalışmaları sırasında önemli iki noktayı atladığını fark etmiştir. Yüzde hazırlık rakamlarını ve bazı önemli bilgilerin ölçümlerini yapmamışlardır. Gerekli hesaplamalar yapılmıca şirket performansının ne kadar kötü olduğunu anlamışlardır.

Benchmarking çalışması yedi ay sürmüştür. Bu süreden sonra uygulama aşamasına geçilmiştir. Uygulamada tüm sonuçların uygulanabilirliğini artırmak için uygulama iki kısma ayrılmıştır:

- 1-Kısa dönemli uygulama
- 2-Uzun dönemli uygulama

Uygulamalar için şirket farklı bir uygulama ekibi oluşturdu. Kısa dönem uygulamaları 1993 yılında başladı. Kısa dönemde (2 yıl) yedek parça sürecinde 25 etkenden 15'i uygulamaya konuldu. Diğer 15 faktör de kapsam dışı olarak raporlandı. Çünkü ortaklarla şirketin yapısı farklıydı.

Benchmarking çalışmasından sonra şirkette önemli değişiklikler yaşandı. Parasal konular dışında da şirket kültüründe değişiklikler oldu. Yaşanan en önemli değişiklikler ise şu şekildedir:¹²

- İş süreçlerinin geliştirilmesi şirket içinde daha fazla benimsendi.

¹² Yıldız Gültekin, Ardıç Kadir, **Bilgiye Ulaşmada Ahlak Sorunu**,s.3.

- En iyi uygulama örnekleri için endüstrinin dışına bakma isteği artmaya başladı.
- Sistemlerden çok “ süreç “ te daha fazla odaklanmanın önemi arttı.
- Tasarruf konusunda SPO 1992’den 1994’e kadar birçok alanda önemli gelişmeler gösterdi.
- Devir süresi 40 günden 20 güne düşmüştür.
- Servis hazırlığı, SPO’ nun yeni ölçümlerine göre 1992’de % 73’ den, 1994’de % 91’ e yükseldi. 1995 yılının sloganı ‘ 95’te % 95 ‘ olmuştur.
- Saat başına optimum devir 240 saatten 24 saate düşmüştür.
- Satıcı tatmini % 52,5’ dan % 96,8’e çıkmıştır.
- Sağlanan tasarrufun 1,8 milyonu işletme tasarrufu ve 48 bin doları da sistem maliyet tasarrufu olmuştur.
- Şirket bu çalışmadan sonra benchmarking konusunda uzmanlaşmıştır ve devam eden benchmarking çalışmaları da mevcuttur.

2.1.9 Statoil’deki Benchmarking Çalışması

Statoil şirketi 1972 yılında Norveç’te kurulmuş bir şirkettir. British Petroleum ortaklığı ile kurulan şirket kuzey denizindeki en büyük petrol üreticisidir. 18 ülkede faaliyet gösteren ve açık deniz üretim yükleme konusunda dünyanın en büyük şirketidir. Statoil şirketi verimliliğini ve müşteri memnuniyetini artırmak için 1993 yılında benchmarking çalışması yapmaya karar vermiştir. Benchmarking çalışmasından önce şirket böyle bir çalışmanın varlığından haberdardı. Şirketin üst düzey yöneticilerinden birisi şirketin kalite bölümüne benchmarking uygulamasını uygun görmüştür. Şirket içinden bir ekip oluşturularak ABD’ye gönderildi. New Jersey’ de AT&T, New York’ta Xerox ve Houston’ da Amaco şirketlerini ziyaret etmiştir. Ziyaret edilen 3 şirkette benchmarking çalışması sırasında Statoil ekibini bilgilendirdiler. Daha sonra benchmarking konusunda uzman olan bir yetkili Statoil şirketine davet edildi. Şirkete benchmarking konusunda bilgi verildi. Böylece şirket üst düzey yetkililerinin benchmarking konusunda bilgi eksikliği giderilmiş oldu.

Şirkette farklı birimlerde çalışan 16 kişilik ekip eğitildikten sonra bir tam günlerini ayırarak yılda dört kez bir araya geldiler. Taban oluşturulduktan sonra ilk çalışma için sondaj ve kuyu teknolojisi süreci kullanıldı. Ekip üyeleri olaya benchmarking'i tartışarak başlamışlardı. Petrol çıkartmak için deliğin sondajlanmasında kullanılan kaplama zincirinin arzını incelemekle başlamışlardır. Şirketin yıllık kaplama tüketimi 65 milyon USD değerinde ve her yıl topladığı gereksiz kaplama miktarı da yüksektir. Bunları düşünmek istemişlerdir. Şirkette sondaj operatörlerinin yazılı olarak belirtilmemiş olmasına rağmen, sevke hazır kaplama siparişini % 10 fazlasıyla sipariş ettikleri belirlenmiştir. Ayrıca yedek bulundurma oranının % 13–44 arasında değiştiğini, oysa sektör ortalamasının %20–25 olduğunu saptamışlardır. Araştırmadan çıkan bir başka sonuç da, yedek kaplamalardan geri gönderilen miktarlardır. Bu da her yıl 6–8 bin ton gereksiz kargo oluşmasına neden olmuştur. Bölüm çalışanları % 10 fazlasıyla sipariş edilen kaplamanın neden % 10 fazla istendiğini de açıklayamamışlardır.

Bunun üzerine benchmarking ekibi çalışmalar için iki hedef belirlemiştir.

- Malzeme ve ekipman sağlanmasıyla verimliliğin ve müşteri tatmininin artırılması
- Benchmarking kullanımı konusunda yetkinlik ve deneyim kazanılması

Benchmarking ortağı olarak İngiltere'den 5, Norveç'ten 2, "en iyi uygulamalı" şirket ele alınmış ve dört petrol ve gaz şirketi benchmark ortağı seçilmiştir. Ortak seçiminden sonra firma ziyaretleri başlamıştır. Yapılan ziyaretlerde kaplama konusunda organizasyonlarda üç farklı yöntem kullanıldığı saptanmıştır. Kullanılan yöntemler şu şekildedir: outsourcing, konsinye ve tesis içi modelidir. Şirket yöneticisinin bu konudaki düşünceleri şu şekildedir: 'En iyi uygulamaya sahip olan şirket outsourcing yöntemini kullanıyordu. Toptancı, birkaç operatör adına büyük sipariş veriyordu ve bu da maliyetin düşmesine neden oluyordu. Otuz bin ton kaplama tüketimi olan Statoil için büyük bir kazanç anlamına geliyor. Bu modelde standart teslim ki güne kadar indi. Statoil'in eski sürecinde ise bu süre 5- 6 ay kadardı. '

Statoil'in benchmarking sonucunda ulaştığı değişiklikler şu şekildedir:

- Olaylar daha çok süreç açısından düşünülmüştür.

- İç müşterilerle ilgilenmenin değerini görmüştür.
- Süreç parçalar olarak değil bir bütün olarak ele alınmalıdır.
- Yıllık kaplama maliyetini ton başına 150 dolar azaltmıştır. En kötümser tahminle yıllık tasarruf miktarı 6 milyon dolara ulaşmıştır.
- Sapmayı % 50 azaltmıştır.
- Geçen süreyi 5–6 aydan 2 güne kadar indirmek için özel bir işlev geliştirmiştir.
- Yedek kaplamayı % 50' ye düşürmüştür.¹³

2.1.10 TNT Express UK Ltd Şirketi Kıyaslama Çalışması

TNT müşteri hizmetleri üzerine yoğunlaşmış ve en iyi olma isteği ile ilerleyen 1994 yılında ilk defa uygulamaya konulan UK kalite ödülünü kazanan firmalardan biridir. TNT Express 1978 yılında Inter Country Express'in satın alınmasıyla kurulan uluslar arası taşıma grubu olan Avustralya kökenli TNT Ltd şirketinin bir parçasıdır. Birleşik krallıkta 3000 araçlık bir filo ile 350'den fazla noktada faaliyet göstermekte ve 8000 kişi istihdam etmektedir.

TNT Express'in teslimat süreleri iki, üç bazen de beş gün içinde gerçekleştirilmekteydi. Müşterilere gerek zaman gerekse maliyet tasarrufu sağlamaları için ertesi gün teslim etme garantisi veren tek dağıtım şirketi durumuna gelmiştir.

TNT Express kıyaslama yoluyla öğrenme faaliyetine çok ciddi bir şekilde önem vermiştir. Şirket çok geniş bir müşteri tabanına sahiptir ve bu yüzden kıyaslama konusunda çok fazla seçeneği mevcuttur. Önemli müşterilerinden birisi de cow&gate'dir. Bu şirket bebek besinleri ve diyet ürünleri üreticisidir. TNT bu şirketin ürünlerinin depolanmasını ve dağıtımını yapmaktadır. TNT Express ile ülke çapında, süpermarket, hastaneler ve kimya depolarından oluşan Cow&gate müşterilerine aktarılır. Kıyaslama yapılarak bu işlemin gerçekleştirilmesinde önemli gelişmeler öğrenilmiştir. Başka bir şirket ise Rover'dır. Rover'a ait bir araba parkı TNT personeli tarafından işletilmekte ve yönetilmektedir. TNT Express Rover'ın satıcılarından gerekli parçaları toplar ve onları spesifik ürünlere göre montaj hatlarında sıralar. Rover sürekli olarak

¹³ Bedük, Benchmarking, s.123–127.

yeni ve en iyi uygulamaları arayan bir şirkettir. TNT Express bu şirketten çok şey öğrenmiştir. TNT Express 1993 yılında özel bir şirket ile anlaşarak

TNT Express birçok şirket ile kıyaslama çalışması yapmıştır. Yapılan kıyaslama çalışmaları müşteri bağlılığını artırma ve şirket kültürünü geliştirme konularında katkı sağlamıştır. Bazı çalışmalarda da, TNT Express kıyaslama yapılan kriterlerde diğerlerine göre daha iyi olduğunu kanıtlamıştır.¹⁴

2.2 Türkiye’de Benchmarking Çalışmalarından Örnekler

2.2.1 Beko Elektronik A.Ş. Strateji Belirleme Benchmarking Çalışması

Beko Elektronik A.Ş., ülke dışındaki rakipleri ile arasındaki rekabet faktörlerini belirlemek, tehditleri fırsatlara, fırsatları ise gerçeğe dönüştürecek stratejileri saptamak amacıyla bir kıyaslama çalışması yapmıştır¹⁵. Çalışma bulguları ışığında işletme stratejileri ve hedefleri gözden geçirilmiş, gelişmeler izlenmiştir.

Beko Elektronik A.Ş.’ye ait kıyaslama sonuçları şu şekildedir:

-Beko Elektronik A.Ş. ile rakipleri arasındaki maliyet farkları belirlenmiş, bu şekilde orta vadede yapılacaklar belirlenmiştir.

—Şirketin kıyaslama çalışmaları sırasında, doğrudan kıyaslama konusunun içinde bulunmayan farklı konularda yapılan çalışmalar da yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu kıyaslama çalışmaları yeni kıyaslama konularının ve gruplarının oluşmasını teşvik etmiş ve cesaretlendirmiştir.

Beko Elektronik’in yaptığı bu kıyaslamamanın maliyeti yüksek, hazırlanması ve uygulanması zor olmasına rağmen sonuçta edinilen kazançlar yüksektir.¹⁶

2.2.2 Eczacıbaşı Topluluğu Pazarlama ve Satış Kıyaslama Çalışması

Eczacıbaşı topluluğu, 50 yılı aşan geçmişi, 35 kuruluşu ve 6600 çalışanı ile Türkiye’nin en büyük şirketlerindedir. Kıyaslama çalışmaları 1995 yılında başlamıştır.

¹⁴ Mohamed Zairi, "Benchmarking at TNT Express", Benchmarking for Quality & Technology, vol 5, no 2, 1998, s 138-150

¹⁵ Bedük, **Benchmarking**, s. 127- 128, Pekdemir, **Benchmarking Başkalarından Öğrenme**, s. 118-120

¹⁶ <http://www.nuveforum.net/715-isletme-bolumu/53302-kiyaslamaya-iliskin-teorik-calisma-a-theoretical-study-about-benchmarking-page2/30.08.09>

Ekip üyeleri topluluğun tüm kuruluşları için geçerli olan pazarlama ve satış performansı için önemli olan sekiz süreç belirlemiştir¹⁷:

- Yeni ürün geliştirme süreci
- Pazar araştırmaları süreci
- Tanıtım faaliyetleri süreci
- Satış faaliyetleri ve tahminleri süreci
- Satış koşullarını belirleme süreci
- Kanal kampanyaları süreci
- Müşteri/tüketici tatmini süreci
- Siparişten sevkiyata kadar geçen süreç

Kıyaslanacak süreç belirlendikten sonra kuruluştaki süreç farklılıkları incelenmiş ve ortak bir süreç akış şeması oluşturulmuştur.

Kuruluşlardan sonuçlar alındıktan sonra gerekli düzenlemeler yapılarak çalışma ile ilgili bir rapor hazırlanmıştır. Raporunda;

— Ekip tarafından her süreç için ‘en iyi örnek’ olan kuruluş ya da kuruluşlar verilmiştir.

— En iyinin bu performansı nasıl sağladığı ortaya konulmuş, sistem ve uygulamaları hakkında bilgi verilmiştir.

— Çarpıcı ortak ya da farklı durum ve uygulamalara değinilmiş, kuruluşlar arasındaki farklılıkların nedenleri incelenmiştir.

— Ekip tarafından belirlenen ölçütlerin dışında kuruluşların bu süreçlerle ilgili olarak uyguladığı ölçütler ya da uygulanmasını önerdiği ölçütler hakkında bilgi verilmiş, bunlara ilişkin geliştirme çabaları ve diğer kuruluşlarla paylaşmak istedikleri öneriler açıklanmıştır.

Çalışma raporu grup koordinatörleri, kuruluş genel müdürleri, pazarlama ve satış yöneticilerinin bulunduğu bir toplantıda sözlü olarak sunulmuştur. Her kuruluş, sonuçları kendi açısından değerlendirerek iyileştirmek istedikleri alanlarda hareket planı oluşturup uygulamışlardır. Uygulama sonuçlarını değerlendirip ne kadar iyileşme kaydettiklerini saptamışlardır.

¹⁷ Bedük, **Benchmarking**, s 128-129

Ülkemizde uygulanmaya başlanan bu teknik yukarıda saydığımız örneklerle sınırlı değildir. Fakat yöntemin maliyetli olması açısından henüz yurtdışında olduğu kadar yaygınlaşmamıştır. Ülkemizde sağlık ve tekstil sektöründe bunun yanında belediye hizmetleri ile ilgili benchmarking çalışmaları planlanmaktadır.¹⁸ Ayrıca yurtdışı merkezli olup ülkemizde faaliyet göstermekte olan Marks&Spencer firması görsel düzenleme konusunda yurtdışındaki bayileri ile benchmarking çalışması yapmaktadır.¹⁹2000 yılından bu yana ülkemizde çimento fabrikalarında benchmarking çalışmaları yapılmaktadır. Karlılığı artırıcı etkisinden dolayı da yöneticiler tarafından desteklenmektedir.²⁰

¹⁸ <http://www.hayalkoksal.com/blog/2008/03/salk-sektrnde-kalite-almas-hospitable.html>.30.08.09

¹⁹ <http://www.facebook.com/notes.php?id=32212083101>.30.08.09

²⁰ http://www.google.com.tr/search?hl=tr&rlz=1R2ADFA_trSA339&q=%C3%A7imento+ve+benchmarking&meta=.30.08.09.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KARS ARDAHAN VE İĞDIR BÖLGESİ ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde daha önce teorik olarak incelenmiş olan benchmarking yönetim tekniğinin Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan üretim işletmelerinde bilinirliği ve uygulanabilirliği üzerine yapılan bir araştırmanın sonuçlarından bahsedilecektir.

3.1 Araştırmanın Amacı, Hipotezleri ve Yöntemleri

3.1.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking yönteminin daha önce uygulanıp uygulanmadığı ve üretim işletmelerindeki yönetici ve çalışanların benchmarking hakkındaki bilgi düzeylerinin belirlenmesidir. Bunun yanında eğer benchmarking yöntemi kullanılıyor ise karşılaşılan sorunların tespit edilmesi ve uygulama için çeşitli önerilerin sunulmasıdır.

3.1.2 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesindeki üretim işletmelerinde benchmarking yönteminin uygulanması ile ilgili yapılan ilk çalışma olması ve bilinirlik ve uygulanabilirlik düzeyini ölçmeye dayalı olduğundan keşifsel bir araştırma niteliğindedir.

Araştırma; örneklem büyüklüğünün belirlenmesi, anket formlarının uygulanması, cevaplanan anket formlarındaki verilerin kodlanması, düzenlemelerinin yapılması ve çeşitli analizlerin yapılması konularını içermektedir.

3.1.3 Araştırmanın Hipotezleri

Anketlerde yer alan sorular aracılığıyla çalışanların yaş durumları, eğitim durumları, işletmedeki pozisyonları, çalışma süreleri, çalışan eleman sayıları,

işletmelerin faaliyette bulunduğu sektörler incelenmiştir. Bunun yanı sıra içinde bulunulan sektöre göre teknoloji kullanımı, müşteri memnuniyeti, mal ve hizmet kalitesi, kullandıkları yönetim teknikleri ve benchmarking yöntemini kullanan işletmeler ile kullanmayan işletmeler arasındaki farklılıklar ve ilişkiler gözlemlenmiştir.

Hipotez 1 : Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanması ile işletme sahip/yöneticilerinin yaş durumları arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 2 : Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanması ile işletme sahip/yöneticilerinin eğitim düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 3 : Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanması ile işletme sahip/yöneticilerinin işletmedeki pozisyonları arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 4 : Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanması ile işletme sahip/yöneticilerinin işletmedeki çalışma süreleri arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 5 : Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanması ile işletmede çalışan eleman sayısı arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 6 : Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanması ile işletmelerin faaliyette buldukları süre arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 7 : Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanması ile işletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde teknoloji kullanım düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 8 : Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanması ile işletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde müşteri memnuniyet düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 9 : Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanması ile işletmelerin faaliyette

buldukları sektör içinde mal ve hizmet kalitesi düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 10 : Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanması ile işletmelerin yönetim tekniklerinden öğrenen organizasyon yönetim tekniğini uygulaması arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 11 : Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanması ile işletmelerin yönetim tekniklerinden toplam kalite yönetim tekniğini uygulaması arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 12 : Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanması ile işletmelerin yönetim tekniklerinden değişim mühendisliği yönetim tekniğini uygulaması arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 13 : Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanması ile işletmelerin yönetim tekniklerinden dış kaynak kullanımı yönetim tekniğini uygulaması arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 14 : Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanması ile işletmelerin işletme yönetimi konusunda danışmanlık hizmeti alması arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 15 :Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın müşteri memnuniyeti alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark vardır.

Hipotez 16 : Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın işletme süreçlerinin (iş akışının) iyileştirilmesi alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark vardır.

Hipotez 17 : Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın kısa ve orta vadeli işletme planları alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark vardır.

Hipotez 18 : Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark vardır.

Hipotez 19 : Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın satış ve satış sonrası hizmetler alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark vardır.

Hipotez 20 : Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın insan kaynakları yönetimi alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark vardır.

Hipotez 21 : Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın maliyetler, fiyatlandırmalar ve diğer muhasebe ve finansman işlemleri alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark vardır.

Hipotez 22 : Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın işletmenin güvenilirliği alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark vardır.

Hipotez 23 : Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın, çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin ve motivasyonlarının yükseltilmesi alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark vardır

Hipotez 24 : Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın yeni pazar bulma alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark vardır.

Hipotez 25 : Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın teknoloji kullanımı alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark vardır.

3.1.4 Araştırma İçin Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi

Yapılan çalışmada Kars, Ardahan, Iğdır bölgesindeki üretim işletmelerinden en az beş çalışması olan işletmeler seçilmiştir. İşletme adres ve bilgileri ilgili illerin valilik sitesinden 2009 Ocak ayı verilerine göre elde edilmiştir. Elde edilen bu verilerden Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan 77 üretim işletmesi olduğu belirlenmiş ve bu işletmelerin 48'ine ulaşılmıştır. Bu 48 işletme için toplam 300 adet anket formu hazırlanmıştır.

3.1.5 Araştırma İçin Anket Formunun Hazırlanması ve Uygulanması

Tamamına yakını kapalı uçlu sorulardan oluşan anket formunda işletme ve işletme çalışanları ile ilgili tanıtıcı bilgiler ve benchmarking ile ilgili sorular yer almaktadır.

Anket formları Kars' ta bulunan işletmelere yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanmış, Ardahan ve Iğdır' daki işletmelere ise işletme sahip ya da üst düzey yöneticileri aracılığıyla uygulanmıştır. Hazırlanan ve yüz yüze görüşme veya üst düzey yöneticiler aracılığıyla yapılan 300 anket formununun 288 adetinin geri

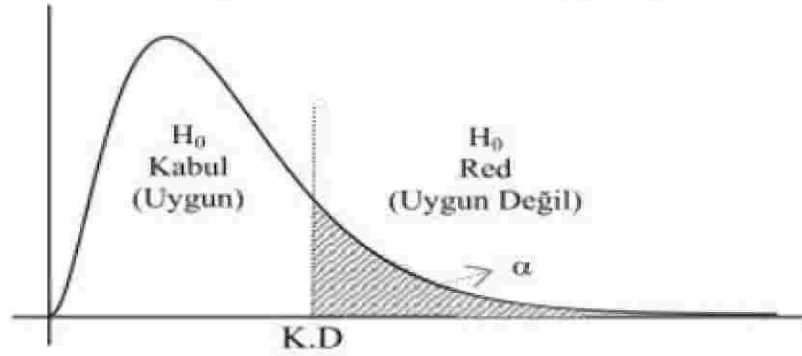
dönüşümü gerçekleşmiştir. Anket sayısı bilimsel anlamlılık bakımından yeterli sayıdadır.

3.1.6 Anket Verilerinin Kodlanması ve Düzenlenmesi

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde ‘ SPSS 13.0 FOR WINDOWS’ paket programı kullanılmıştır. Anket formundaki tüm sorulara gerekli tanımlamalar yapılarak anket formundaki cevaplar veri halinde düzenlenerek, analiz için programa girilmiştir. Daha sonra benchmarking ile ilgili hipotezler, istatistiki yöntemlerle test edilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

Hipotezlerin test edilmesinde aşağıdaki testler kullanılmıştır.¹

➤ **Ki Kare Bağımsızlık Testi:** Bu yöntemle pazarlama araştırmalarında iki değişken arasında ilişkinin olup olmadığı araştırılmaktadır. Ki kare analizi istatistiksel bir yöntemdir. Testlerin güvenilirliğini artırmak için anlamlılık düzeyi $\alpha = 0,05$ olarak kabul edilmiştir. Ki kare testi yapılırken istatistik sonuçları pozitif yönde sonsuza doğru büyümektedir. Böylece red bölgesi her zaman dağılımın sağ tarafında olmaktadır.² Hipotezlerin red veya kabul edilmesi ile ilgili açıklamalar analiz kısmında ayrıntılı olarak belirtilmiştir.



Tablo 3.1: Ki Kare Testi Karar Modeli

¹ Şener Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2007, s.32-44.

² H.Bircan, H.Karagöz, Y.Kasapoğlu, **Ki kare ve Kolmogorov Uygunluk Testlerinin Simulasyon İle Elde Edilen Veriler Üzerinde Karşılaştırılması**, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, 2003, s.72-73.

➤ **Mann Whitney U Testi:** İki bağımsız grup arasındaki farkın önemini tespit etmek için kullanılan yöntemdir.

Araştırma Hakkında Genel Bilgiler

Kars Ardahan ve Iğdır illerinde yapılan araştırmada üretim işletmelerin çok fazla olmadığı, var olan üretim işletmelerinin de bazı sektörlerde toplandığı görülmüştür. Özellikle gıda sektöründe yığılma gösteren işletmelerin çoğunun da organizasyon yapısı olmayan aile işletmeleri olduğu gözlemlenmiştir. Çalışma sonuçlarının anlamlı olması açısından ilerin valilik sitelerinde yer alan ve en az beş çalışanı olan işletmeler tercih edilmiştir. Gıda işletmelerinin yanı sıra, dokuma, tekstil, plastik, orman ürünleri ve mobilya, inşaat ve madencilik sektöründeki üretim işletmeleri de incelenmiştir.

3.2 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırma yapılan işletmelere ait sonuçlar değerlendirilirken tablolar ve grafikler kullanılmıştır. Değerlendirmenin sonunda hipotezlere ilişkin sorulara ait sonuçlar gösterilmiştir.

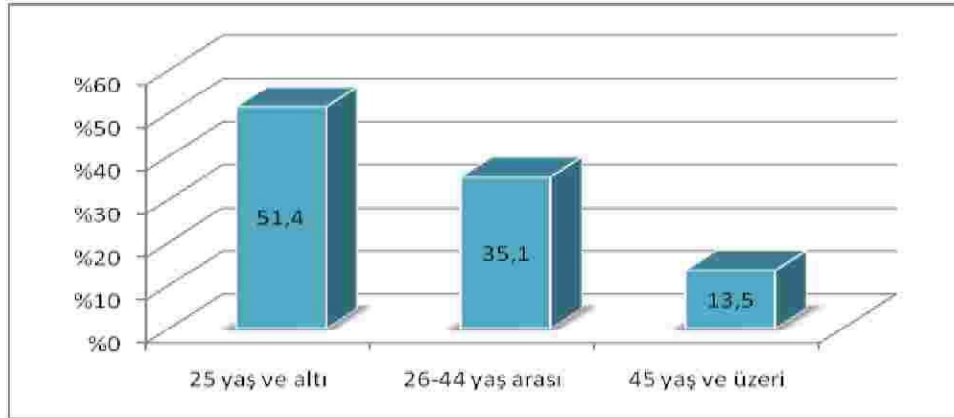
3.2.1 Araştırmaya Katılanlarla İlgili Tanıtıcı Bilgiler

➤ Araştırmaya Katılanların Yaş Durumları:

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının yaş durumları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Anketi cevaplayanların % 51,4 'ünün 25 yaş ve altı, %35,1' inin 26–44 yaş arası, % 13,5' inin ise 45 yaş ve üzeri olduğu görülmüştür.

Tablo 3.21: Anketi Cevaplayanların Yaş Durumları

Yaş Durumları	Frekans	Yüzde
25 yaş ve altı	148	51,4
26–44 yaş arası	101	35,1
45 yaş ve üzeri	39	13,5
Toplam	288	100,0



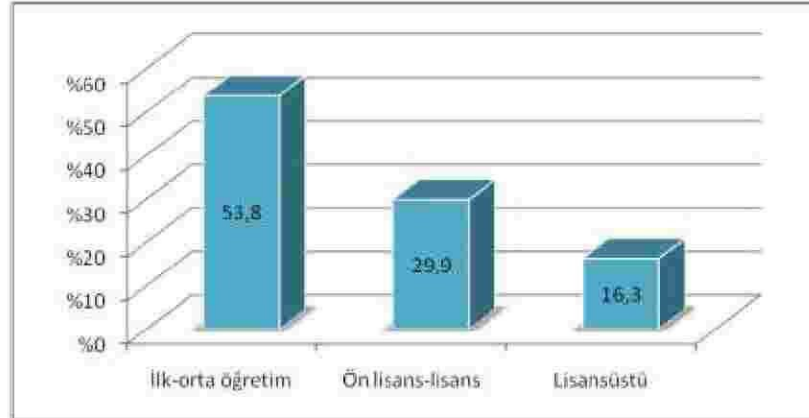
şekil 3.21: Anketi Cevaplayanların Yaş Durumları

➤ **Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumları:**

Anketi cevaplayanların % 53,8' inin ilk-orta öğretim, % 46,2'sinin de ön lisans-lisans ve lisansüstü mezunu oldukları görülmüştür.

Tablo 3.22: Ankete Katılanların Eğitim Durumları

Eğitim Durumları	Frekans	Yüzde
İlk-orta öğretim	155	53,8
Ön lisans-lisans	86	29,9
Lisansüstü	47	16,3
Toplam	288	100,0



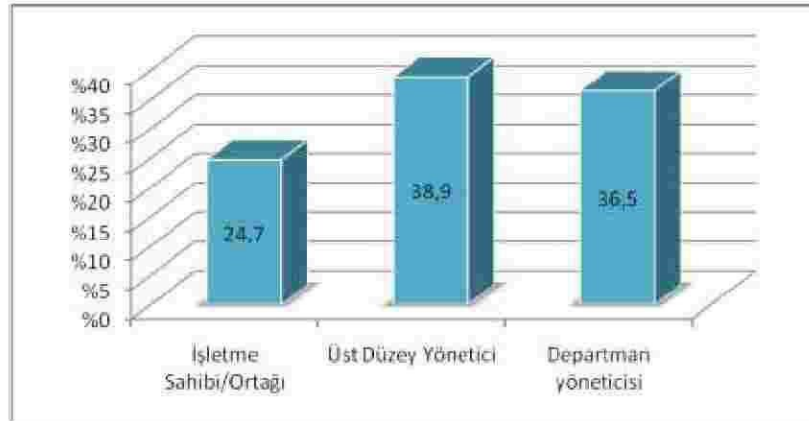
Şekil 3.22: Ankete Katılanların Eğitim Durumları

➤ **Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Pozisyonları:**

Anketi cevaplayanların % 24.7'si işletme sahibi ya da ortağı, %38.9'u üst düzey yönetici, % 36.5'inin de departman yöneticisi olduğu gözükmektedir.

Tablo 3.2.3: Ankete Katılanların İşletmedeki Pozisyonları

İşletmedeki Pozisyonları	Frekans	Yüzde
İşletme Sahibi/Ortağı	71	24,7
Üst Düzey Yönetici	112	38,9
Departman Yöneticisi	105	36,5
Toplam	288	100,0



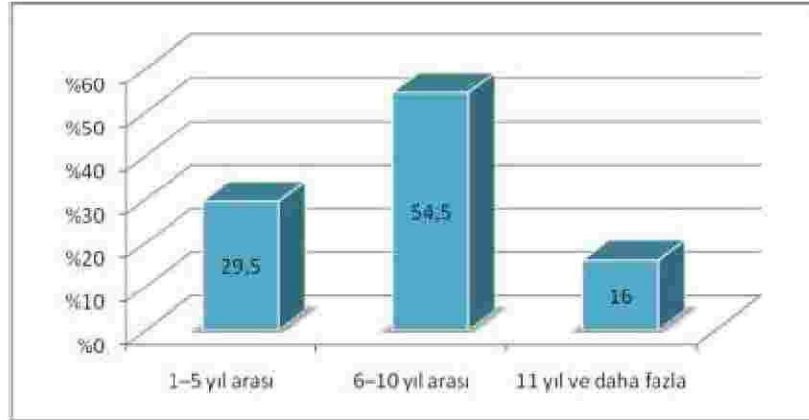
Şekil 3.2.2: Ankete Katılanların İşletmedeki Pozisyonları

➤ **Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Çalışma Süreleri:**

Anketi cevaplayanların işletmedeki çalışma süresinin % 29,5'inin 1–5 yıl arası, % 54,5'inin 6–10 yıl arası, % 16'sının da 11 yıl ve daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2.4: Anketi Cevaplayanların İşletmedeki Çalışma Süreleri

İşletmedeki Çalışma Süreleri	Frekans	Yüzde
1–5 yıl arası	85	29,5
6–10 yıl arası	157	54,5
11 yıl ve daha fazla	46	16,0
Toplam	288	100,0



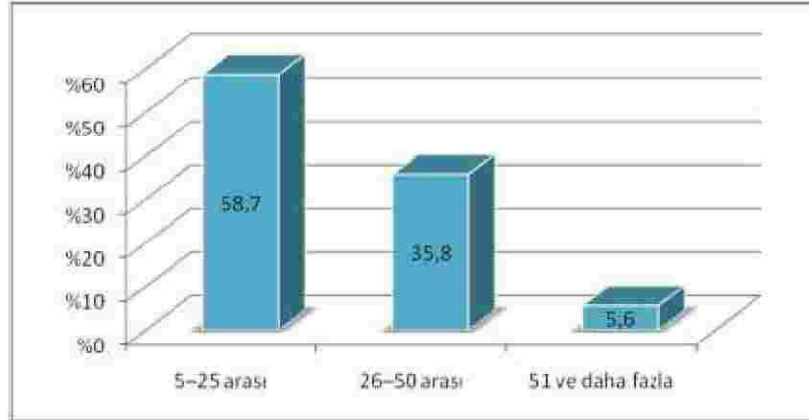
Şekil 3.2.3: Anketi Cevaplayanların İşletmedeki Çalışma Süreleri

➤ **Araştırmanın Yapıldığı İşletmede Çalışan Eleman Sayısı:**

Araştırmanın yapıldığı işletmelerin % 58,7'sinin 5–25 arası, % 35,8'inin 26–50 arası, % 5,6'sının ise 51 ve daha fazla eleman çalıştırdığı görülmektedir. Tablodaki bilgilere göre anketi cevaplayan işletmelerin büyük çoğunluğunun 5–25 arasında işçi çalıştırdığı görülmektedir.

Tablo 3.2.5: İşletmede Çalışan Eleman Sayısı

İşletmede Çalışan Eleman Sayısı	Frekans	Yüzde
5–25 arası	169	58,7
26–50 arası	103	35,8
51 ve daha fazla	16	5,6
Toplam	288	100,0



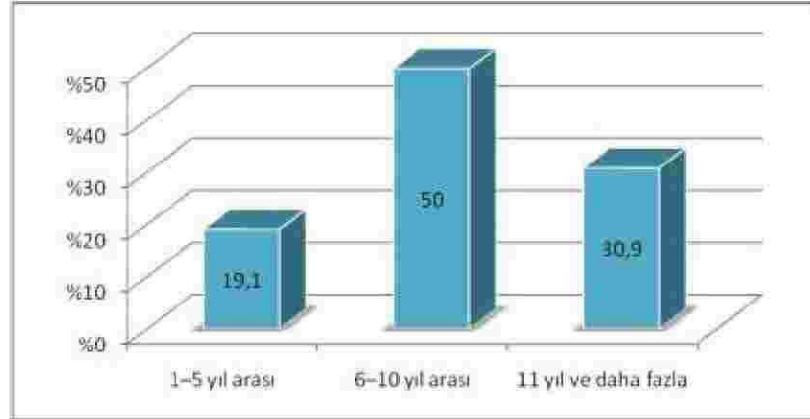
Şekil 3.2.4: İşletmede Çalışan Eleman Sayısı

➤ **Araştırmanın Yapıldığı İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Süre**

Araştırmanın yapıldığı işletmelerin % 19,1'inin 1-5 yıl arası, % 50'sinin 6-10 yıl arası, % 30,9'unun ise 11 yıl ve daha uzun süredir faaliyette olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2.6: İşletmenin Kaç Yıldır Faaliyette Olduğu

İşletmenin Kaç Yıldır Faaliyette Olduğu	Frekans	Yüzde
1-5 yıl arası	55	19,1
6-10 yıl arası	144	50,0
11 yıl ve daha fazla	89	30,9
Toplam	288	100,0



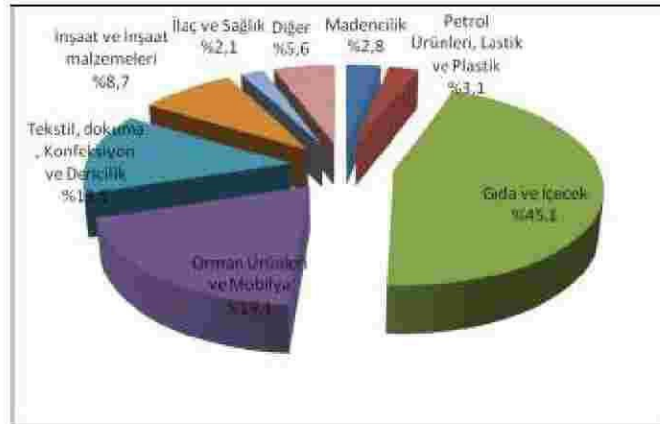
Şekil 3.2.5: İşletmenin Kaç Yıldır Faaliyette Olduğu

➤ **Araştırmanın Yapıldığı İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Sektör:**

Araştırmanın yapıldığı işletmelerin %3.1'i petrol ürünleri, lastik ve plastik, %2.8'i madencilik, % 45.1 'i gıda ve içecek, % 19.1'i orman ürünleri ve mobilya, %13.5'i tekstil, dokuma, konfeksiyon ve dericilik, % 8.7'si inşaat ve inşaat malzemeleri, %2.1'i ilaç ve sağlık, % 5.6' sının ise diğer sektörlerde faaliyet gösterdiği incelenmiştir. Araştırma yapılan illerde hayvancılığın gelişmiş olmasından dolayı süt ve süt ürünleri ile ilgili üretim işletmesi sayısı diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere göre daha fazladır.

Tablo 3.2.7: İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Sektör

İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Sektör	Frekans	Yüzde
Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik	9	3,1
Madencilik	8	2,8
Gıda ve İçecek	130	45,1
Orman Ürünleri ve Mobilya	55	19,1
Tekstil, dokuma, Konfeksiyon ve Dericilik	39	13,5
İnşaat ve İnşaat malzemeleri	25	8,7
İlaç ve Sağlık	6	2,1
Diğer	16	5,6
Toplam	288	100,0



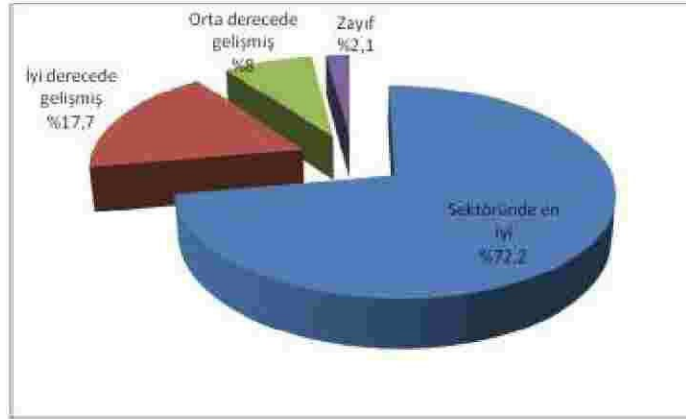
Şekil 3.2.6: İşletmenin Kaç Yıldır Faaliyette Olduğu

➤ **Araştırmaya Katılanların Teknoloji Kullanımı Açısından İşletmelerini Sektörün Neresinde Gördükleri:**

Anketi cevaplayanların % 72,2'sinin teknoloji kullanımı açısından işletmelerini sektöründe en iyi, % 17,7'si iyi derecede gelişmiş, % 8' i orta derecede gelişmiş, % 2,1'i ise zayıf olarak görmektedir.

Tablo 3.2.8: Teknoloji Kullanımı

Teknoloji kullanımı	Frekans	Yüzde
Sektöründe en iyi	208	72,2
İyi derecede gelişmiş	51	17,7
Orta derecede gelişmiş	23	8,0
Zayıf	6	2,1
Toplam	288	100,0



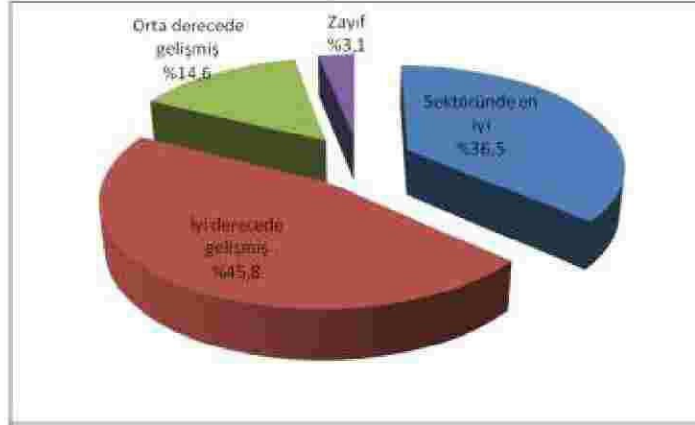
Şekil 3.2.7: Teknoloji Kullanımı

➤ **Araştırmaya Katılanların Piyasada Tanınmışlık Açısından İşletmelerini Sektörün Neresinde Gördükleri**

Anketi cevaplayanların % 36,5'i piyasada tanınmışlık açısından işletmelerini sektöründe en iyi, % 45,8'i iyi derecede gelişmiş, %14,6'sı orta derecede gelişmiş,%3,1'i ise zayıf olarak görmektedir.

Tablo 3.2.9: Piyasada Tanınmışlık

Piyasada Tanınmışlık	Frekans	Yüzde
Sektöründe en iyi	105	36,5
İyi derecede gelişmiş	132	45,8
Orta derecede gelişmiş	42	14,6
Zayıf	9	3,1
Toplam	288	100,0



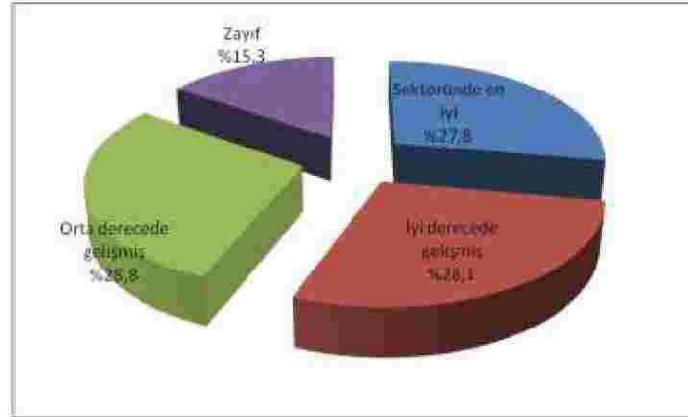
Şekil 3.2.8: Piyasada Tanınmışlık

➤ **Araştırmaya Katılanların Marka Oluşturma Açısından İşletmelerini Sektörün Neresinde Gördükleri**

Anketi cevaplayanların % 27,8 'inin marka oluşturma açısından işletmelerini sektöründe en iyi, % 28,1'inin iyi derecede gelişmiş, % 28,8'inin orta derecede gelişmiş, % 15,3'ünün ise zayıf olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

Tablo 3.2.10: Marka Oluşturma

Marka Oluşturma	Frekans	Yüzde
Sektöründe En İyi	80	27,8
İyi Derecede Gelişmiş	81	28,1
Orta Derecede Gelişmiş	83	28,8
Zayıf	44	15,3
Toplam	288	100,0



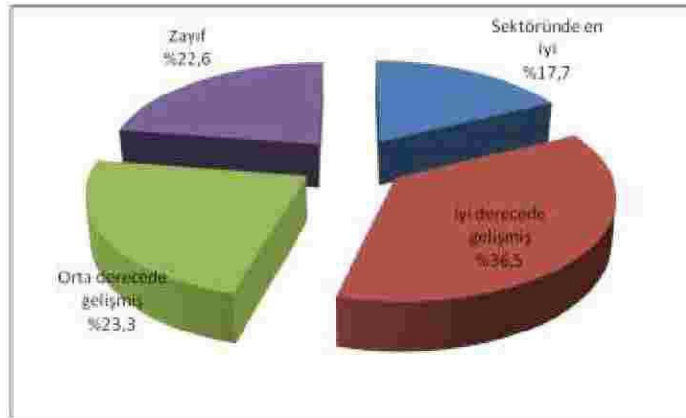
Şekil 3.2.9: Marka Oluşturma

➤ **Araştırmaya Katılanların Müşteri Memnuniyeti Açısından İşletmelerini Sektörün Neresinde Gördükleri:**

Anketi cevaplayanların % 17,7'sinin müşteri memnuniyeti açısından işletmelerini sektöründe en iyi, % 36,5'inin iyi derecede gelişmiş, % 23,3'ünün orta derecede gelişmiş, % 22,6'sının ise zayıf olarak görmektedir.

Tablo 3.2.11: Müşteri Memnuniyeti

Müşteri Memnuniyeti	Frekans	Yüzde
Sektöründe En İyi	51	17,7
İyi Derecede Gelişmiş	105	36,5
Orta Derecede Gelişmiş	67	23,3
Zayıf	65	22,6
Toplam	288	100,0



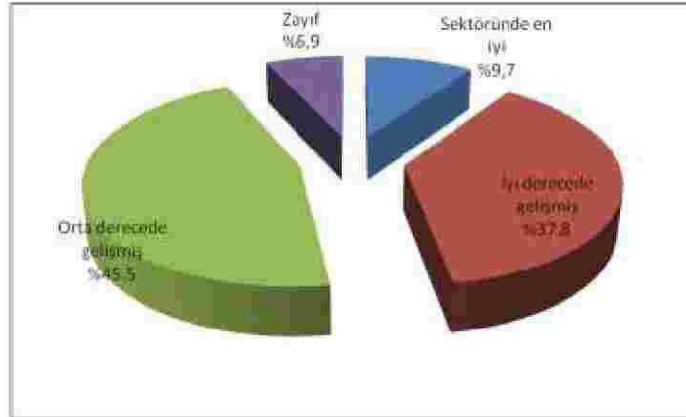
Şekil 3.2.10: Müşteri Memnuniyeti

➤ **Araştırmaya Katılanların Kısa ve Orta Vadeli Planlar Açısından İşletmelerini Sektörün Neresinde Gördükleri:**

Araştırmaya katılanların % 9,7'sinin kısa ve orta vadeli planlar açısından işletmelerini sektöründe en iyi, % 37,8 'inin iyi derecede gelişmiş, % 45,5' inin orta derecede gelişmiş, % 6,9'unun ise zayıf olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

Tablo 3.2.12: Kısa ve Orta Vadeli Planlamalar

Kısa ve Orta Vadeli Planlamalar	Frekans	Yüzde
Sektöründe En İyi	28	9,7
İyi Derecede Gelişmiş	109	37,8
Orta derecede gelişmiş	131	45,5
Zayıf	20	6,9
Toplam	288	100,0



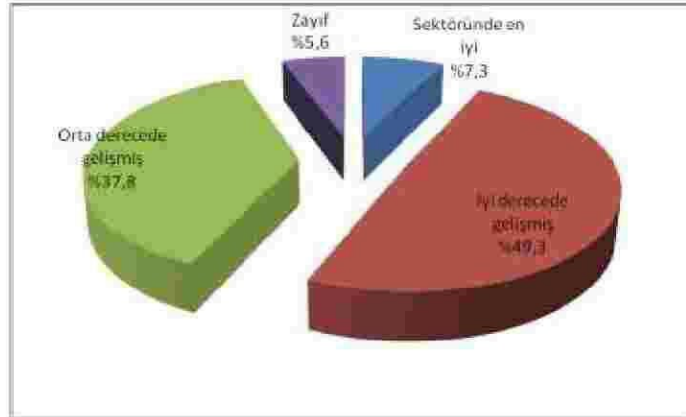
Şekil 3.2.11: Kısa ve Orta Vadeli Planlamalar

➤ **Araştırmaya Katılanların Mal ve Hizmet Kalitesi Açısından İşletmelerini Sektörün Neresinde Gördükleri:**

Araştırmaya katılanların % 7,3'ü mal ve hizmet kalitesi açısından işletmelerini sektöründe en iyi, % 49,3'ü iyi derecede gelişmiş, % 37,8'i orta derecede gelişmiş, % 5,6' sını ise zayıf olarak değerlendirmektedirler.

Tablo 3.2.13: Mal ve Hizmet Kalitesi

Mal ve Hizmet Kalitesi	Frekans	Yüzde
Sektöründe En İyi	21	7,3
İyi Derecede Gelişmiş	142	49,3
Orta Derecede Gelişmiş	109	37,8
Zayıf	16	5,6
Toplam	288	100,0



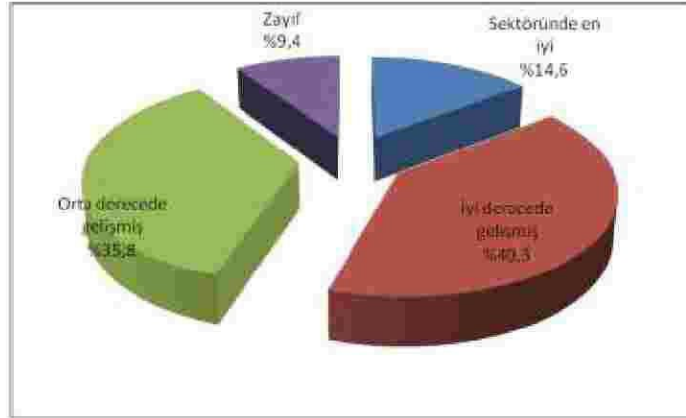
Şekil 3.2.12: Mal ve Hizmet Kalitesi

➤ **Araştırmaya Katılanların Satış ve Satış Sonrası Hizmetler Açısından İşletmelerini Sektörün Neresinde Gördükleri:**

Araştırmaya katılanların % 14,6'sı satış ve satış sonrası hizmetler açısından işletmelerini sektöründe en iyi, % 40,3'ü iyi derecede gelişmiş, % 35,8'i orta derecede gelişmiş, % 9,4'ü ise zayıf olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

Tablo 3.2.14: Satış ve Satış Sonrası Hizmetler

Satış ve Satış Sonrası Hizmetler	Frekans	Yüzde
Sektöründe En İyi	42	14,6
İyi Derecede Gelişmiş	116	40,3
Orta Derecede Gelişmiş	103	35,8
Zayıf	27	9,4
Toplam	288	100,0



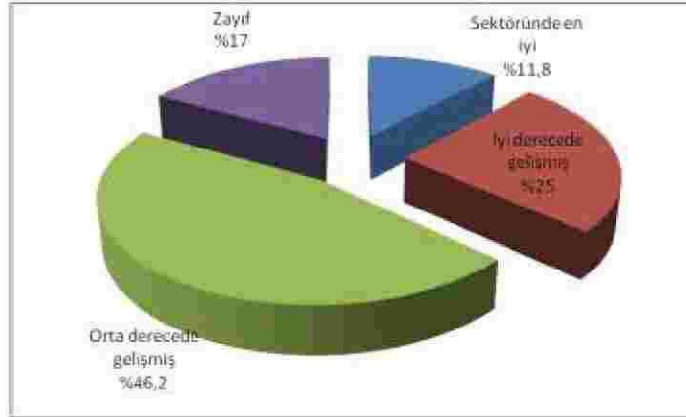
Şekil 3.2.13: Satış ve Satış Sonrası Hizmetler

➤ **Araştırmaya Katılanların İnsan Kaynakları Açısından İşletmelerini Sektörün Neresinde Gördükleri:**

Anketi cevaplayanların % 11,8'i insan kaynakları açısından işletmelerini sektöründe en iyi,% 25'i iyi derecede gelişmiş,%46,2'si orta derecede gelişmiş,% 17'si ise zayıf olarak görmektedir.

Tablo 3.2.15: İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetimi	Frekans	Yüzde
Sektöründe En İyi	34	11,8
İyi Derecede Gelişmiş	72	25,0
Orta Derecede Gelişmiş	133	46,2
Zayıf	49	17,0
Toplam	288	100,0



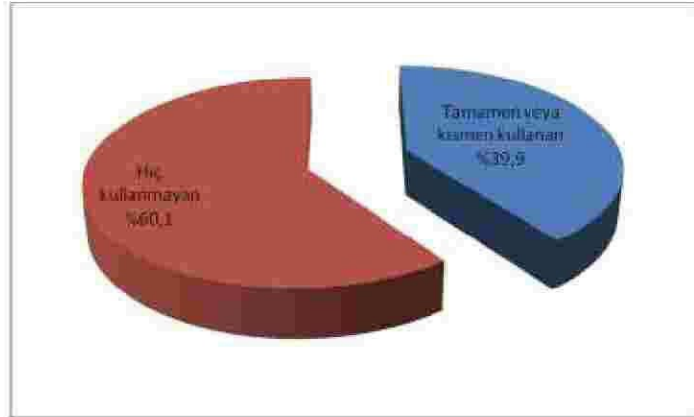
Şekil 3.2.14: İnsan Kaynakları Yönetimi

➤ **Araştırmaya Katılanların İşletmelerinde Kısmen veya Tamamen Uyguladıkları İşletme Yönetim Teknikleri:**

Anketi cevaplayan işletme sahip ve yöneticilerinden işletmelerinde, işletme yönetim tekniklerinden toplam kalite yönetimi tekniğini uygulayanların % 39,9 uygulamayanların ise % 60,1 olduğu görülmüştür.

Tablo 3.2.16: Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi	Frekans	Yüzde
Tamamen veya Kısmen Kullanan	115	39,9
Hiç Kullanmayan	173	60,1
Toplam	288	100,0

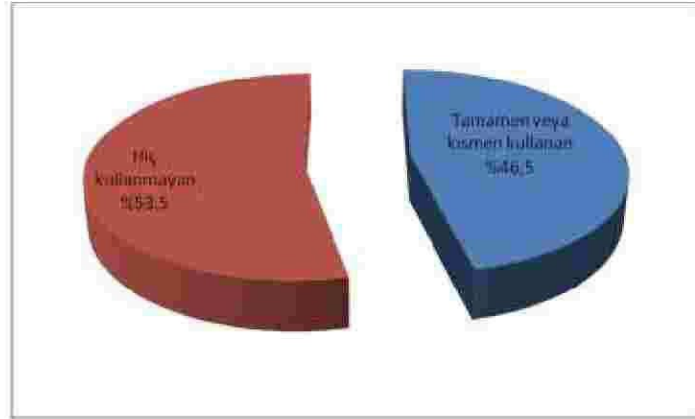


Şekil 3.2.15: Toplam Kalite Yönetimi

Anketi cevaplayan işletme sahip ve yöneticilerinden işletmelerinde, işletme yönetim tekniklerinden kıyaslama tekniğini uygulayanların % 46,5, uygulamayanların ise % 53,5 olduğu görülmüştür.

Tablo 3.2.17: Kıyaslama

Kıyaslama	Frekans	Yüzde
Tamamen veya Kısmen Kullanan	134	46,5
Hiç Kullanmayan	154	53,5
Toplam	288	100,0

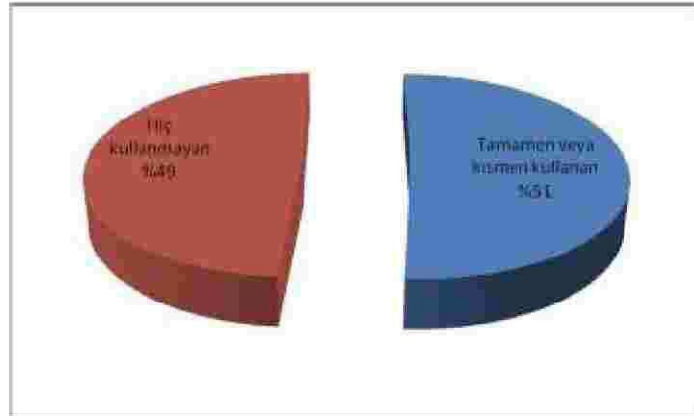


Şekil 3.2.16: Kıyaslama

Anketi cevaplayan işletme sahip ve yöneticilerinden işletmelerinde, işletme yönetim tekniklerinden örgüt geliştirme tekniğini uygulayanların % 51, uygulamayanların ise % 49 olduğu görülmüştür.

Tablo 3.2.18: Örgüt Geliştirme

Örgüt Geliştirme	Frekans	Yüzde
Tamamen veya Kısmen Kullanan	147	51,0
Hiç Kullanmayan	141	49,0
Toplam	288	100,0

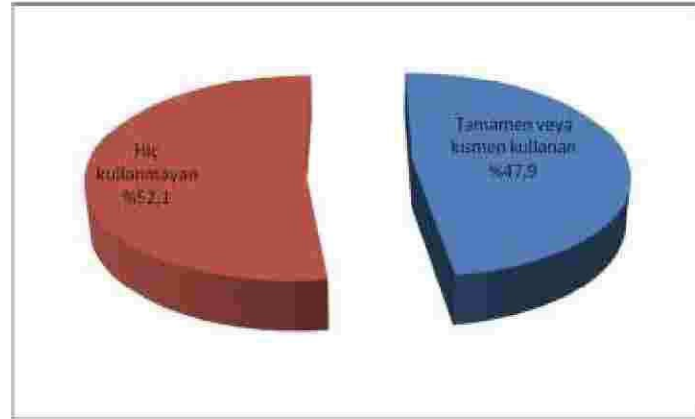


Şekil 3.2.17: Örgüt Geliştirme

Anketi cevaplayan işletme sahip ve yöneticilerinden işletmelerinde, işletme yönetim tekniklerinden **değişim mühendisliği** tekniğini uygulayanların % 47,9, uygulamayanların ise % 52,1 olduğu görülmüştür.

Tablo 3.2.19: Değişim Mühendisliği

Değişim Mühendisliği	Frekans	Yüzde
Tamamen veya Kısmen Kullanan	138	47,9
Hiç Kullanmayan	150	52,1
Toplam	288	100,0

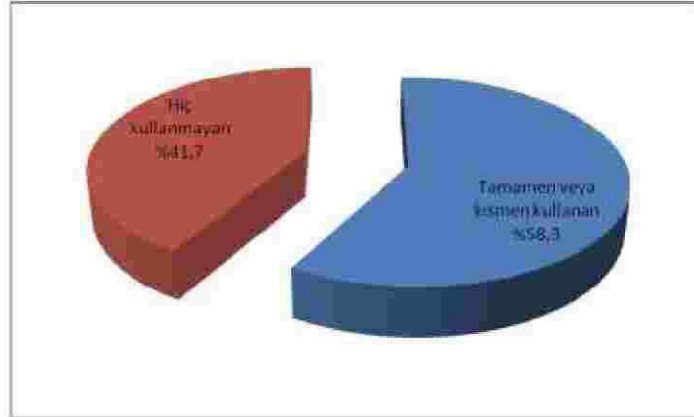


Şekil 3.2.18: Değişim Mühendisliği

Anketi cevaplayan işletme sahip ve yöneticilerinden işletmelerinde, işletme yönetim tekniklerinden küçülme tekniğini uygulayanların % 58,3, uygulamayanların ise % 41,7 olduğu görülmüştür.

Tablo 3.2.20: Küçülme

Küçülme	Frekans	Yüzde
Tamamen veya Kısmen Kullanan	168	58,3
Hiç Kullanmayan	120	41,7
Toplam	288	100,0

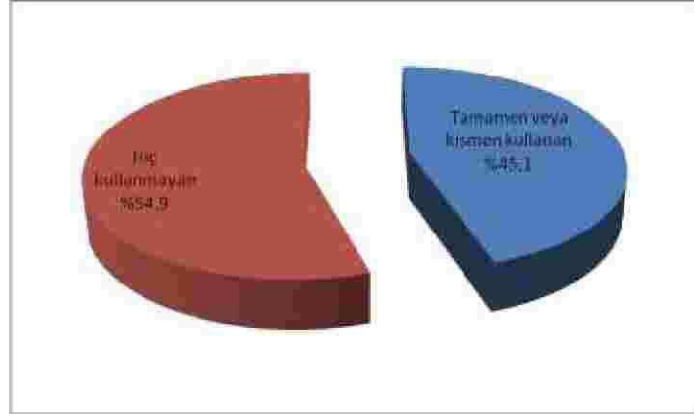


Şekil 3.2.19: Küçülme

Anketi cevaplayan işletme sahip ve yöneticilerinden işletmelerinde, işletme yönetim tekniklerinden dış kaynak kullanımı tekniğini uygulayanların % 45,1, uygulamayanların ise % 54,9 olduğu görülmüştür.

Tablo 3.2.21: Dış Kaynak Kullanımı

Dış Kaynak Kullanımı	Frekans	Yüzde
Tamamen veya Kısmen Kullanan	130	45,1
Hiç Kullanmayan	158	54,9
Toplam	288	100,0

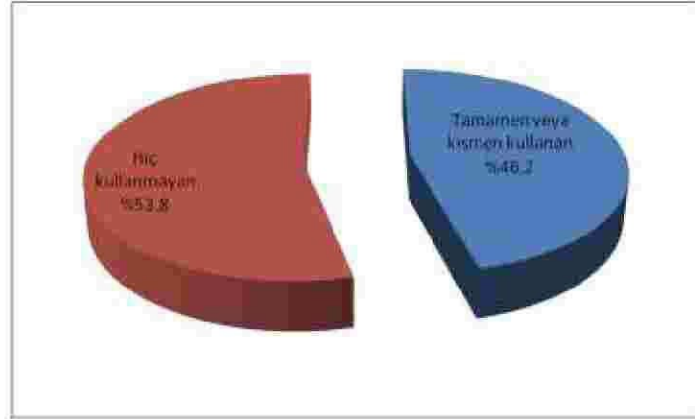


Şekil 3.2.20: Dış Kaynak Kullanımı

Anketi cevaplayan işletme sahip ve yöneticilerinden işletmelerinde, işletme yönetim tekniklerinden **yalın organizasyon** tekniğini uygulayanların % 46,2, uygulamayanların ise % 53,8 olduğu görülmüştür.

Tablo 3.2.22: Yalın Organizasyon

Yalın Organizasyon	Frekans	Yüzde
Tamamen veya Kısmen Kullanan	133	46,2
Hiç Kullanmayan	155	53,8
Toplam	288	100,0

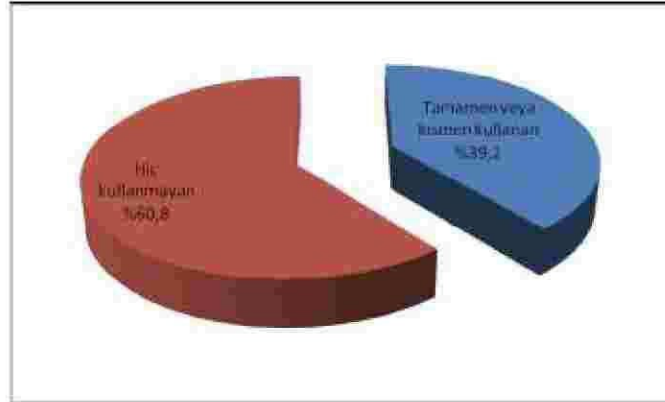


Şekil 3.2.21: Yalın Organizasyon

Anketi cevaplayan işletme sahip ve yöneticilerinden işletmelerinde, işletme yönetim tekniklerinden öğrenen organizasyon tekniğini uygulayanların % 39,2, uygulamayanların ise % 60,8 olduğu görülmüştür.

Tablo 3.2.23: Öğrenen Organizasyon

Öğrenen Organizasyon	Frekans	Yüzde
Tamamen veya Kısmen Kullanan	113	39,2
Hiç Kullanmayan	175	60,8
Toplam	288	100,0

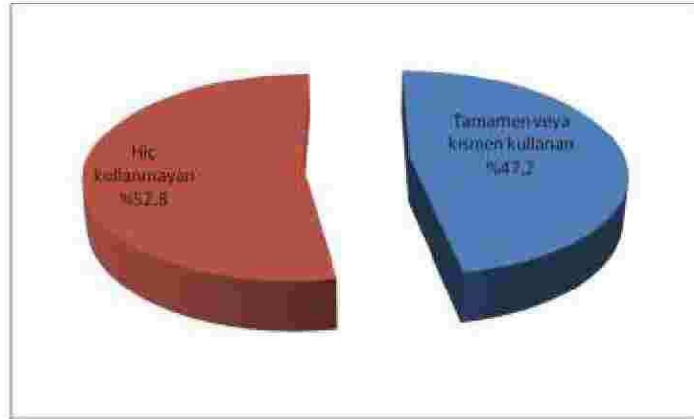


Şekil 3.2.22: Öğrenen Organizasyon

Anketi cevaplayan işletme sahip ve yöneticilerinden işletmelerinde, işletme yönetim tekniklerinden sanal organizasyon tekniğini uygulayanların % 39,9, uygulamayanların ise % 60,1 olduğu görülmüştür.

Tablo 3.2.24: Sanal Organizasyon

Sanal Organizasyon	Frekans	Yüzde
Tamamen veya Kısmen Kullanan	136	47,2
Hiç Kullanmayan	152	52,8
Toplam	288	100,0



Şekil 3.2.23: Sanal Organizasyon

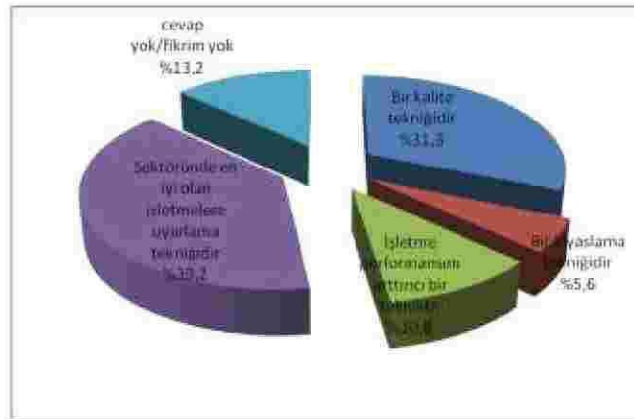
► **Araştırmaya Katılanlara Göre Benchmarking Yönetim Tekniğinin Ne Anlam İfade Ettiği:**

Araştırmaya katılan işletme sahip ve yöneticilerine benchmarking tekniğinin ne ifade ettiği sorulmuş ve verilen cevaplara göre aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

İlgili kişilere göre benchmarking;% 31.3 bir kalite tekniği,% 5.6 bir kıyaslama tekniği, % 10.8 işletme performansını artırıcı bir teknik, % 39.2 sektöründe en iyi olan işletmelere uyarlama tekniği,% 13.2 ise fikrinin olmadığını belirtmiştir. Tablo incelendiğinde araştırma yapılan işletmelerde benchmarking'in bir uyarlama tekniği olduğu görülmüştür.

Tablo 3.2.25: Size Göre Benchmarking Nedir?

Size Göre benchmarking nedir?	Frekans	Yüzde
Bir kalite tekniğidir	90	31,3
Bir kıyaslama tekniğidir	16	5,6
İşletme performansını artırıcı bir tekniktir	31	10,8
Sektöründe en iyi olan işletmelere uyarlama tekniğidir	113	39,2
Cevap yok/fikrim yok	38	13,2
Toplam	288	100,0



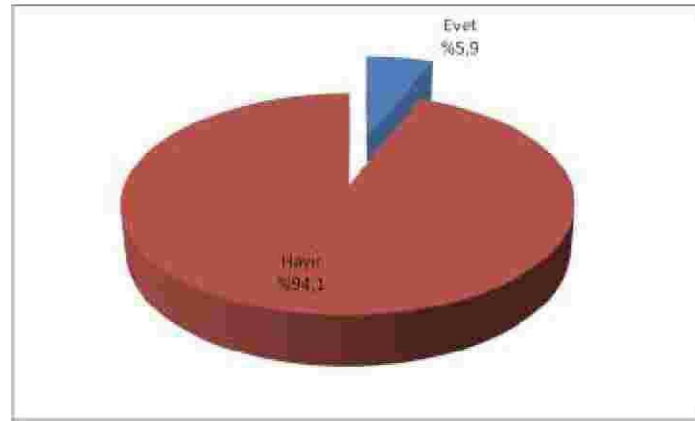
Şekil 3.224: Size Göre Benchmarking Nedir?

➤ **Araştırmaya Katılanların Benchmarking Tekniği Uygulamış Herhangi Bir Kuruluş ve Elde Ettiği Sonuçlar İle İlgili Bilgisi Var mı? :**

Araştırmaya katılan işletme ve sahip veya yöneticilerinden, benchmarking tekniğini uygulamış herhangi bir kuruluş ve elde ettiği sonuçlar hakkında bilgili olanların oranı % 5,9, bilgisi olmayanların oranı ise % 94,1 olarak belirlenmiştir.

Tablo 3.2.26: Bu Yöntemi Uygulamış Herhangi Bir Kuruluş Hakkında Bilginiz Var mı?

	Frekans	Yüzde
Evet	17	5,9
Hayır	271	94,1
Toplam	288	100,0



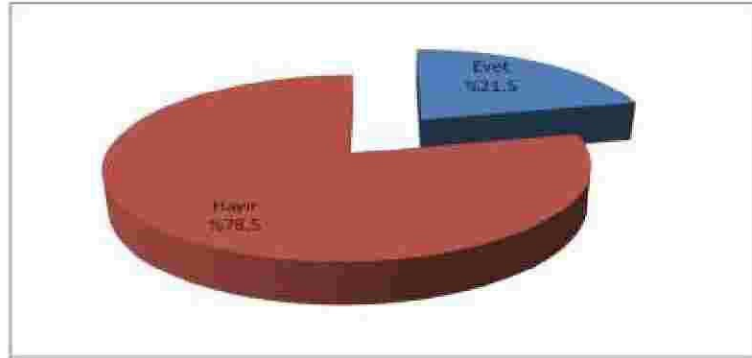
Şekil 3.2.25: Bu Yöntemi Uygulamış Herhangi Bir Kuruluş Hakkında Bilginiz Var mı?

➤ **Araştırmaya Katılanların İşletmelerinde Daha Önce Uygulanmış Bir Kıyaslama Çalışması Var mı? :**

Araştırmaya katılan işletme sahip ve yöneticilerinin, işletmelerinde daha önce uygulanmış bir kıyaslama çalışması olanların % 21,5, olmayanların % 78,5 olduğu görülmektedir. Araştırma yapılan bölgedeki işletmelerin büyük çoğunluğunun benchmarking yönetim tekniğini daha önce kullanmadığı anlaşılmıştır.

Tablo 3.2.27: İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?

	Frekans	Yüzde
Evet	62	21,5
Hayır	226	78,5
Toplam	288	100,0



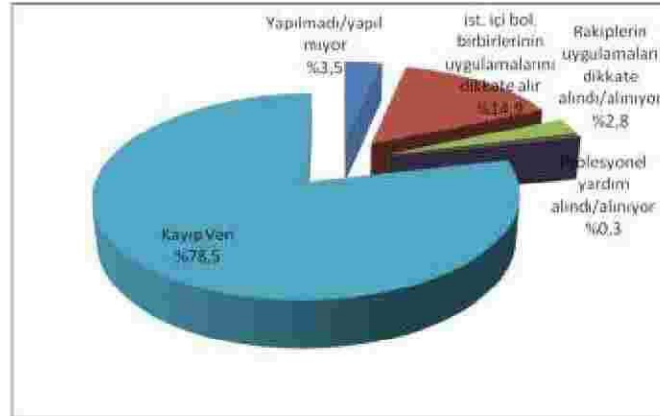
Şekil 3.2.26: Bu Yöntemi Uygulamış Herhangi Bir Kuruluş Hakkında Bilginiz Var mı?

Araştırmaya Katılanların İşletmelerinde Uyguladıkları Benchmarking Türleri

- Araştırmaya katılan işletmelerde müşteri memnuniyeti sağlama konusunda % 14.9 işletme içi benchmarking, % 2.8 rakiplerle benchmarking, % 0.3 profesyonel yardım aldığı, % 3.5 herhangi bir benchmarking çalışması yapmadığı ve % 78.5'inin ise daha önce hiç benchmarking çalışması yapmadığı için bu soruya yanıt vermedikleri görülmektedir.

Tablo 3.2.28: Müşteri Memnuniyetini Sağlama

Müşteri memnuniyetini sağlama	Frekans	Yüzde
Yapılmadı/yapılmıyor	10	3,5
İşt. içi böl. Birbirlerinin uygulamalarını dikkate alır	43	14,9
Rakiplerin uygulamaları dikkate alındı/alınıyor	8	2,8
Profesyonel yardım alındı/alınıyor	1	0,3
Toplam	62	21,5
Kayıp Veri	226	78,5
Toplam	288	100,0

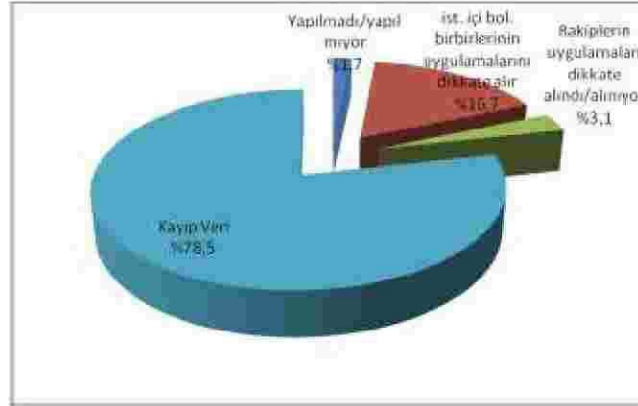


Şekil 3.2.27: Müşteri Memnuniyetini Sağlama

- Araştırmaya katılan işletmelerde iş akışının iyileştirilmesi konusunda % 16.7 işletme içi benchmarking, % 3.1 rakiplerle benchmarking, %1.7 herhangi bir benchmarking çalışması yapmadığı ve % 78.5'inin ise daha önce hiç benchmarking çalışması yapmadığı için bu soruya yanıt vermedikleri görülmektedir.

Tablo 3.2.29: İş Akışının İyileştirilmesi

İş Akışının İyileştirilmesi	Frekans	Yüzde
Yapılmadı/yapılmıyor	5	1,7
İşt. içi böl. Birbirlerinin uygulamalarını dikkate alır	48	16,7
Rakiplerin uygulamaları dikkate alındı/alınıyor	9	3,1
Toplam	62	21,5
Kayıp Veri	226	78,5
Toplam	288	100,0



Şekil 3.2.28: İş Akışının İyileştirilmesi

- Araştırmaya katılan işletmelerde kısa ve orta vadeli işletme planları konusunda % 15.6 işletme içi benchmarking, % 3.8 rakiplerle benchmarking, % 0.3 profesyonel yardım aldığı, % 21.5 herhangi bir benchmarking çalışması yapmadığı ve % 78.5'inin ise daha önce hiç benchmarking çalışması yapmadığı için bu soruya yanıt vermedikleri görülmektedir.

Tablo 3.2.30: Kısa ve Orta Vadeli İşletme Planları

Kısa ve Orta Vadeli İşletme Planları	Frekans	Yüzde
Yapılmadı/yapılmıyor	5	1,7
İşt. içi böl. Birbirlerinin uygulamalarını dikkate alır	45	15,6
Rakiplerin uygulamaları dikkate alındı/alınıyor	11	3,8
Profesyonel yardım alındı/alınıyor	1	0,3
Toplam	62	21,5
Kayıp Veri	226	78,5
Toplam	288	100,0

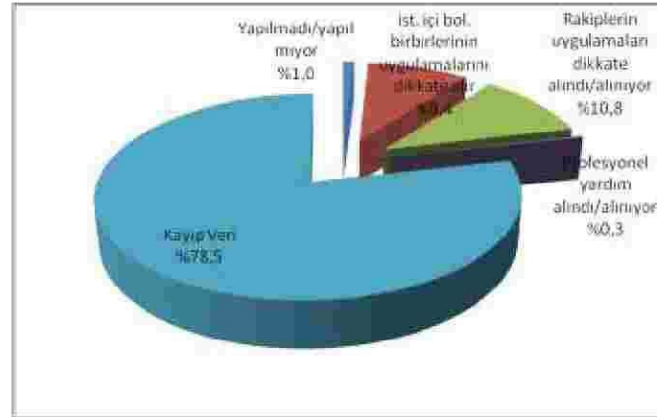


Şekil 3.2.29: Kısa ve Orta Vadeli İşletme Planları

- Araştırmaya katılan işletmelerde mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi konusunda % 9.4 işletme içi benchmarking, % 10.8 rakiplerle benchmarking, % 0.3 profesyonel yardım aldığı, % 1 herhangi bir benchmarking çalışması yapmadığı ve % 78.5'inin ise daha önce hiç benchmarking çalışması yapmadığı için bu soruya yanıt vermedikleri görülmektedir.

Tablo 3.2.31: Mal ve Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi

Mal ve Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi	Frekans	Yüzde
Yapılmadı/yapılmıyor	3	1,0
İşt. içi böl. Birbirlerinin uygulamalarını dikkate alır	27	9,4
Rakiplerin uygulamaları dikkate alındı/alınıyor	31	10,8
Profesyonel yardım alındı/alınıyor	1	0,3
Toplam	62	21,5
Kayıp Veri	226	78,5
Toplam	288	100,0

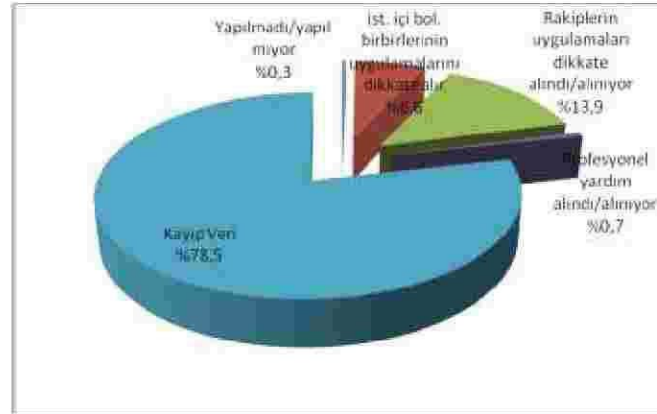


Şekil 3.2.30: Mal ve Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi

- Araştırmaya katılan işletmelerde satış ve satış sonrası hizmetler konusunda %6.6 işletme içi benchmarking, % 13.9 rakiplerle benchmarking, % 0.7 profesyonel yardım aldığı, % 0.3 herhangi bir benchmarking çalışması yapmadığı ve % 78.5'inin ise daha önce hiç benchmarking çalışması yapmadığı için bu soruya yanıt vermedikleri görülmektedir.

Tablo 3.2.32: Satış ve Satış Sonrası Hizmetler

Satış ve Satış Sonrası Hizmetler	Frekans	Yüzde
Yapılmadı/yapılmıyor	1	0,3
İst. içi böl. Birbirlerinin uygulamalarını dikkate alır	19	6,6
Rakiplerin uygulamaları dikkate alındı/alınıyor	40	13,9
Profesyonel yardım alındı/alınıyor	2	0,7
Toplam	62	21,5
Kayıp Veri	226	78,5
Toplam	288	100,0

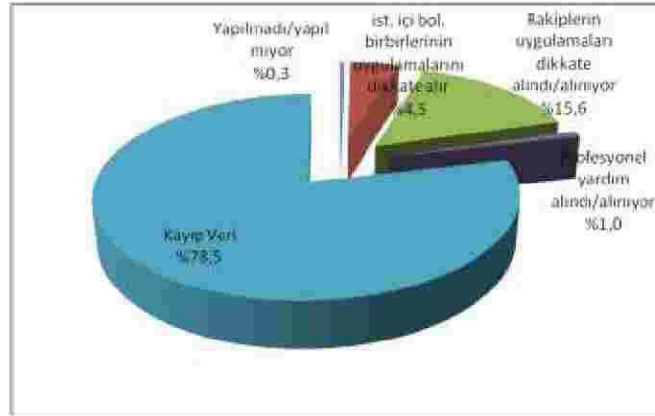


Şekil 3.2.31: Satış ve Satış Sonrası Hizmetler

- Araştırmaya katılan işletmelerde insan kaynakları yönetimi konusunda % 4.5 işletme içi benchmarking, % 15.6 rakiplerle benchmarking, % 1 profesyonel yardım aldığı, % 0.3 herhangi bir benchmarking çalışması yapmadığı ve % 78.5'inin ise daha önce hiç benchmarking çalışması yapmadığı için bu soruya yanıt vermedikleri görülmektedir.

Tablo 3.2.33: İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetimi	Frekans	Yüzde
Yapılmadı/yapılmıyor	1	0,3
İst. içi böl. Birbirlerinin uygulamalarını dikkate alır	13	4,5
Rakiplerin uygulamaları dikkate alındı/alınıyor	45	15,6
Profesyonel yardım alındı/alınıyor	3	1,0
Toplam	62	21,5
Kayıp Veri	226	78,5
Toplam	288	100,0

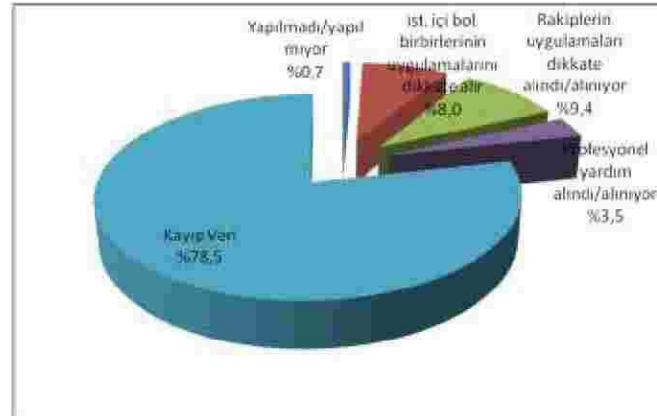


Şekil 3.2.32: İnsan Kaynakları Yönetimi

- Araştırmaya katılan işletmelerde maliyetler, fiyatlandırmalar, ve diğer muhasebe ve finansman işlemleri konusunda % 8 işletme içi benchmarking, %9.4 rakiplerle benchmarking, % 3.5 profesyonel yardım aldığı, % 0.7 herhangi bir benchmarking çalışması yapmadığı ve % 78.5'inin ise daha önce hiç benchmarking çalışması yapmadığı için bu soruya yanıt vermedikleri görülmektedir.

Tablo 3.2.34: Maliyetler, Fiyatlandırmalar ve Diğer Muhasebe ve Finansman İşlemleri

Maliyetler, Fiyatlandırmalar ve Diğer Muhasebe ve Finansman İşlemleri	Frekans	Yüzde
Yapılmadı/yapılmıyor	2	0,7
İst. içi b.öl. Birbirlerinin uygulamalarını dikkate alır	23	8,0
Rakiplerin uygulamaları dikkate alındı/alınıyor	27	9,4
Profesyonel yardım alındı/alınıyor	10	3,5
Toplam	62	21,5
Kayıp Veri	226	78,5
Toplam	288	100,0

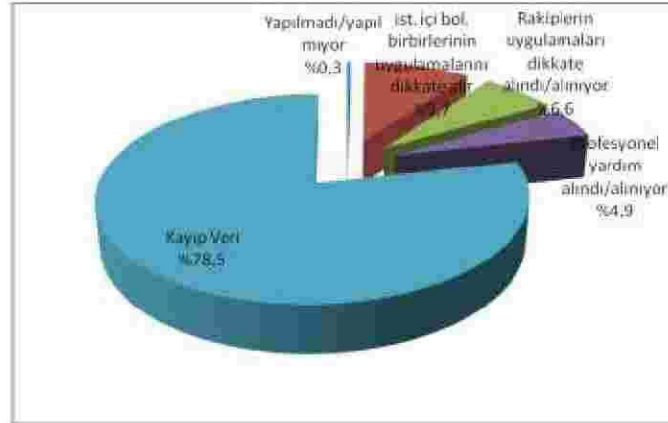


Şekil 3.2.33: Maliyetler, Fiyatlandırmalar ve Diğer Muhasebe ve Finansman İşlemleri

- Araştırmaya katılan işletmelerde işletmenin güvenilirliği konusunda %9.7 işletme içi benchmarking, % 6.6 rakiplerle benchmarking, % 4.9 profesyonel yardım aldığı, % 0.3 herhangi bir benchmarking çalışması yapmadığı ve % 78.5'inin ise daha önce hiç benchmarking çalışması yapmadığı için bu soruya yanıt vermedikleri görülmektedir.

Tablo 3.2.35: İşletmenin Güvenilirliği

İşletmenin Güvenilirliği	Frekans	Yüzde
Yapılmadı/yapılmıyor	1	0,3
İst. içi böl. Birbirlerinin uygulamalarını dikkate alır	28	9,7
Rakiplerin uygulamaları dikkate alındı/alınıyor	19	6,6
Profesyonel yardım alındı/alınıyor	14	4,9
Toplam	62	21,5
Kayıp Veri	226	78,5
Toplam	288	100,0

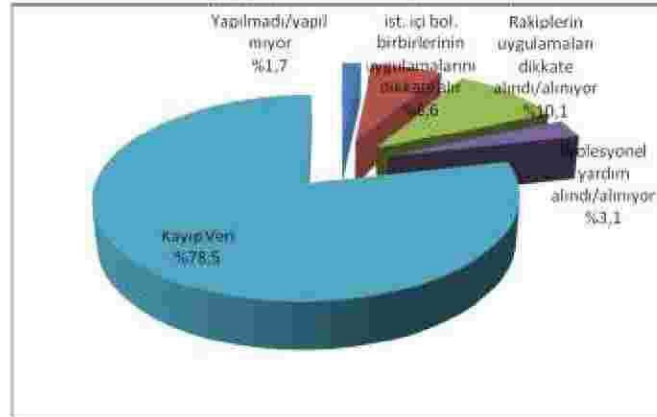


Şekil 3.2.34: İşletmenin Güvenilirliği

- Araştırmaya katılan işletmelerde çalışanların bilgi-beceri düzeylerinin ve motivasyonlarının yükseltilmesi konusunda % 6.6 işletme içi benchmarking, % 10.1 rakiplerle benchmarking, % 3.1 profesyonel yardım aldığı, % 1.7 herhangi bir benchmarking çalışması yapmadığı ve % 78.5'inin ise daha önce hiç benchmarking çalışması yapmadığı için bu soruya yanıt vermedikleri görülmektedir.

Tablo 3.2.36: Çalışanların Bilgi-Beceri Düzeylerinin ve Motivasyonlarının Yükseltilmesi

Çalışanların Bilgi-Beceri Düzeylerinin ve Motivasyonlarının Yükseltilmesi	Frekans	Yüzde
Yapılmadı/yapılmıyor	5	1,7
İst. içi böl. Birbirlerinin uygulamalarını dikkate alır	19	6,6
Rakiplerin uygulamaları dikkate alındı/alınıyor	29	10,1
Profesyonel yardım alındı/alınıyor	9	3,1
Toplam	62	21,5
Kayıp Veri	226	78,5
Toplam	288	100,0

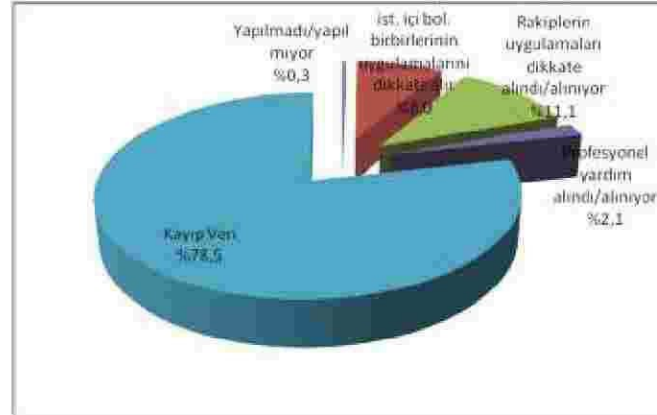


Şekil 3.2.35: Çalışanların Bilgi-Beceri Düzeylerinin ve Motivasyonlarının Yükseltilmesi

- Araştırmaya katılan işletmelerde yeni pazar bulma konusunda % 8 işletme içi benchmarking, % 11.1 rakiplerle benchmarking, % 2.1 profesyonel yardım aldığı, % 0.3 herhangi bir benchmarking çalışması yapmadığı ve % 78.5'inin ise daha önce hiç benchmarking çalışması yapmadığı için bu soruya yanıt vermedikleri görülmektedir.

Tablo 3.2.37: Yeni Pazar Bulma

Yeni Pazar Bulma	Frekans	Yüzde
Yapılmadı/yapılmıyor	1	0,3
İst. içi böl. Birbirlerinin uygulamalarını dikkate alır	23	8,0
Rakiplerin uygulamaları dikkate alındı/alınıyor	32	11,1
Profesyonel yardım alındı/alınıyor	6	2,1
Toplam	62	21,5
Kayıp Veri	226	78,5
Toplam	288	100,0

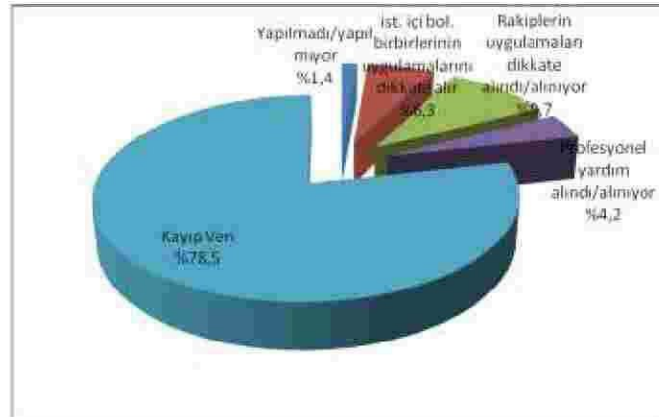


Şekil 3.2.36: Yeni Pazar Bulma

- Araştırmaya katılan işletmelerde teknoloji kullanımı konusunda % 6.3 işletme içi benchmarking, % 9.7 rakiplerle benchmarking, % 4.2 profesyonel yardım aldığı, % 1.4 herhangi bir benchmarking çalışması yapmadığı ve % 78.5'inin ise daha önce hiç benchmarking çalışması yapmadığı için bu soruya yanıt vermedikleri görülmektedir.

Tablo 3.2.38: Teknoloji Kullanımı

Teknoloji Kullanımı	Frekans	Yüzde
Yapılmadı/yapılmıyor	4	1,4
İst. içi bol. Birbirlerinin uygulamalarını dikkate alır	18	6,3
Rakiplerin uygulamaları dikkate alındı/alınıyor	28	9,7
Profesyonel yardım alındı/alınıyor	12	4,2
Toplam	62	21,5
Kayıp Veri	226	78,5
Toplam	288	100,0



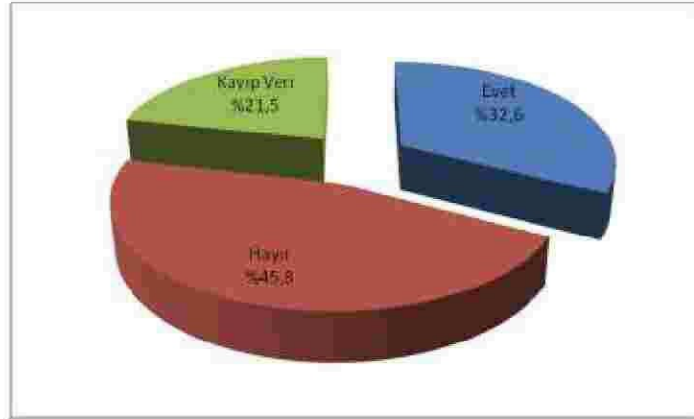
Şekil 3.2.37: Teknoloji Kullanımı

➤ Araştırmaya Katılan İşletme Sahip ve Yöneticilerinin İşletmelerinde Daha Önce Benchmarking Çalışması Yapmamasının Sebebi:

- Anketi cevaplayan işletme sahip ve yöneticilerinden % 32,6'sı bu yöntemin faydalı olmadığını düşünürken, % 45,8' i ise bu yöntemin faydalı olduğunu düşünmektedir.

Tablo 3.2.39: Bu Yöntemin Faydalı Olduğuna İnanıyor musunuz?

	Frekans	Yüzde
Evet	94	32,6
Hayır	132	45,8
Toplam	226	78,5
Kayıp Veri	62	21,5
Toplam	288	100,0

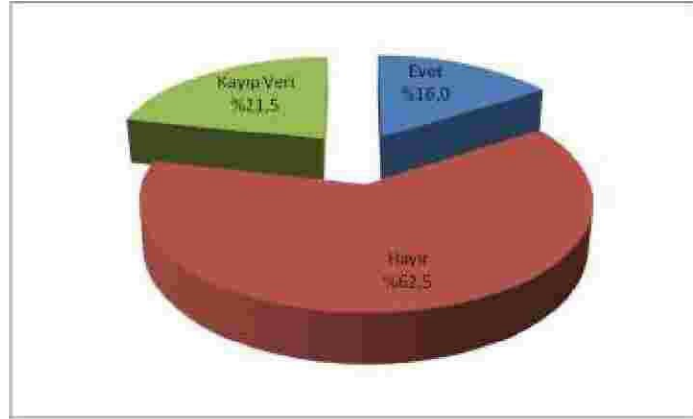


Şekil 3.2.38: Bu Yöntemin Faydalı Olduğuna İnanıyor musunuz?

- Anketi cevaplayan işletme sahip ve yöneticilerinden % 16'sı 'bu yöntemin hangi alanlarda uygulanabileceği hakkında bilgim yok' ifadesine 'evet' cevabını verirken,% 62,5'i ise 'hayır' cevabını vermiştir.

Tablo 3.2.40: Bu Yöntemin Hangi Alanlarda Uygulanabileceği Hakkında Bilginiz Var mı?

	Frekans	Yüzde
Evet	46	16,0
Hayır	180	62,5
Toplam	226	78,5
Kayıp Veri	62	21,5
Toplam	288	100,0

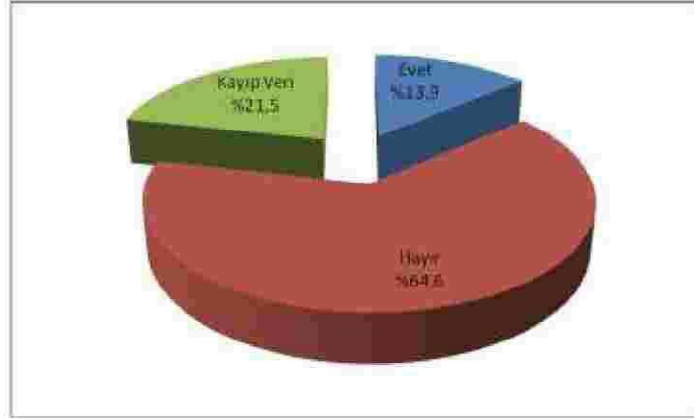


Şekil 3.2.39: Bu Yöntemin Hangi Alanlarda Uygulanabileceği Hakkında Bilginiz Var mı?

- Anketi cevaplayanların % 13,9'u bu yöntem yerine başka yöntemler kullanılmasına inanırken,% 64,6'sı bu yöntemin kullanılması gerektiğine inanmaktadır.

Tablo 3.2.41: Bu Yöntem Yerine Başka Yöntemler Kullanılması Gerektiğine İnanıyor musunuz?

	Frekans	Yüzde
Evet	40	13,9
Hayır	186	64,6
Toplam	226	78,5
Kayıp Veri	62	21,5
Toplam	288	100,0

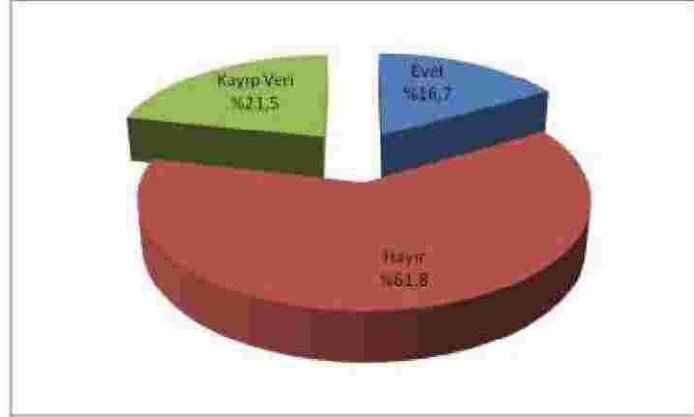


Şekil 3.2.40: Bu Yöntem Yerine Başka Yöntemler Kullanılması Gerektiğine İnanıyor musunuz?

- Anketi cevaplayanların % 16,7'si bu uygulamanın nasıl yapıldığı hakkında yeterli bilgiye sahip değilken, % 61,8'i bu uygulamanın nasıl yapılacağı hakkında yeterli bilgiye sahiptir.

Tablo 3.2.42: Bu Uygulamanın Nasıl Yapıldığı Hakkında Yeterli Bilgiye Sahip misiniz?

	Frekans	Yüzde
Evet	48	16,7
Hayır	178	61,8
Toplam	226	78,5
Kayıp Veri	62	21,5
Toplam	288	100,0

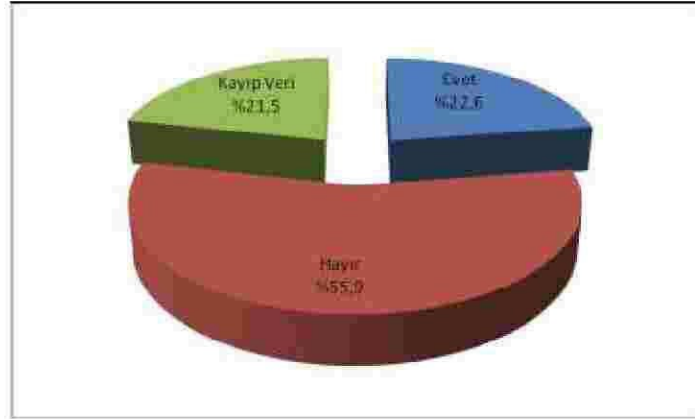


Şekil 3.2.41: Bu Uygulamanın Nasıl Yapıldığı Hakkında Yeterli Bilgiye Sahip misiniz?

- Anketi cevaplayanların % 22,6'sı bu yöntemi uygulayacak ve yürütecek yeterli elemana ve altyapıya sahip olmadığını düşünürken, % 55,9'u ise bu yöntemi uygulayacak yeterli alt yapıya sahip olduklarını düşünmektedirler.

Tablo 3.2.43: Bu Yöntemi Ugulayacak ve Yürütecek Nitelikli Elemana ve Alt Yapıya Sahip mısınız?

	Frekans	Yüzde
Evet	65	22,6
Hayır	161	55,9
Toplam	226	78,5
Kayıp Veri	62	21,5
Toplam	288	100,0

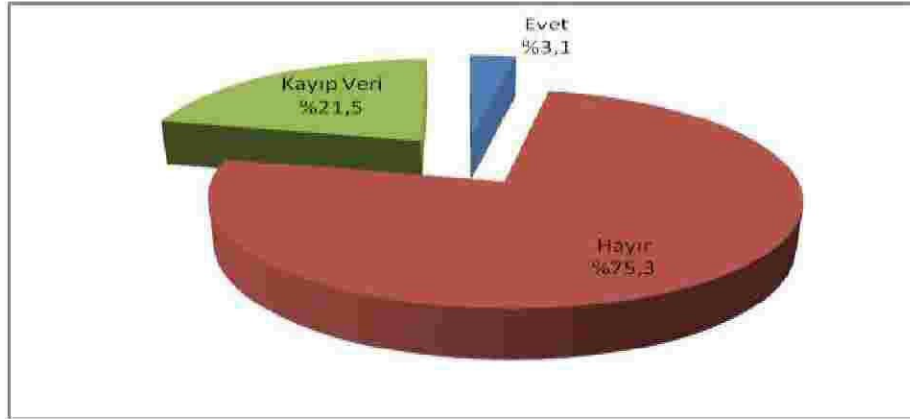


Şekil 3.2.42: Bu Yöntemi Ugulayacak ve Yürütecek Nitelikli Elemana ve Alt Yapıya Sahip mısınız?

- Anketi cevaplayan işletme sahip ve yöneticilerinden % 3,1'i işletmelerine ait bilgilerin başkasının eline geçmesinden rahatsızlık duyarken, % 75,3'ü bu konuda rahatsızlık duymadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.2.44: İşletmemiz İle İlgili Bilgilerin Başkasının Eline Geçmesinden Rahatsızlık Duyarım

	Frekans	Yüzde
Evet	9	3,1
Hayır	217	75,3
Toplam	226	78,5
Kayıp Veri	62	21,5
Toplam	288	100,0

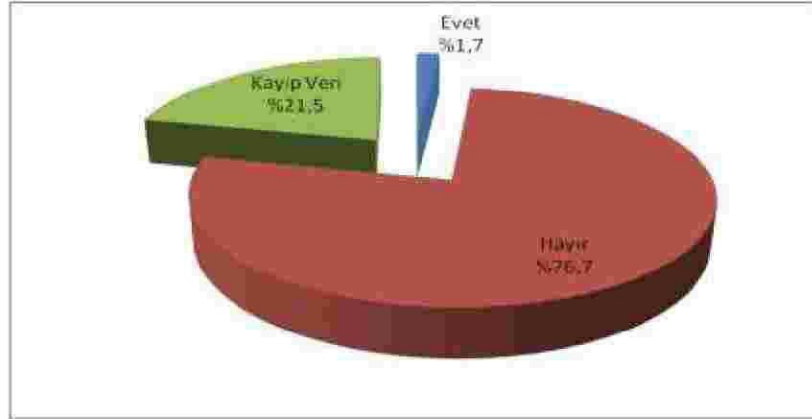


Şekil 3.2.43: İşletmemiz İle İlgili Bilgilerin Başkasının Eline Geçmesinden Rahatsızlık Duyarım

- Anketi cevaplayan işletme sahip ve yöneticilerinden % 1,7'si bu yöntemin bir sanayi casusluğu olduğunu düşünürken, % 76,7'si ise sanayi casusluğu olduğunu düşünmemektedir.

Tablo 3.2.45: Bu Çalışmaları Ahlakı Bulmuyorum ve Bir Sanayi Casusluğu Olduğuna İnanıyorum

	Frekans	Yüzde
Evet	5	1,7
Hayır	221	76,7
Toplam	226	78,5
Kayıp Veri	62	21,5
Toplam	288	100,0

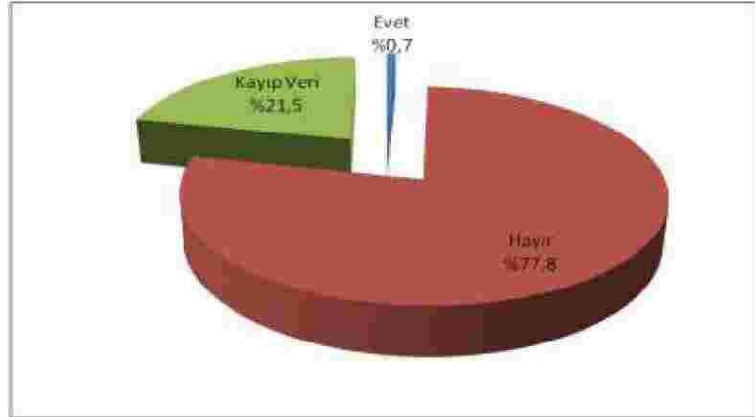


Şekil 3.2.44: Bu Çalışmaları Ahlakı Bulmuyorum ve Bir Sanayi Casusluğu Olduğuna İnanıyorum

- Anketi cevaplayanların % 0,7'si bu tür çalışmaların işletme politikalarına uygun olmadığını düşünürken % 77,8'i yapılan bu tür çalışmaların işletme politikalarına uygun olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 3.2.46: Bu Tür Çalışmaları İşletme Politikama Uygun Bulmuyorum

	Frekans	Yüzde
Evet	2	0,7
Hayır	224	77,8
Toplam	226	78,5
Kayıp Veri	62	21,5
Toplam	288	100,0

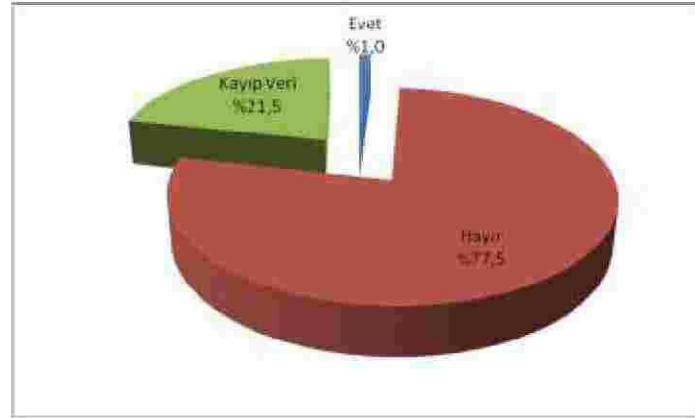


Şekil 3.2.45: Bu Tür Çalışmaları İşletme Politikama Uygun Bulmuyorum

- Anketi cevaplayan işletme sahip ve yöneticilerinin % 1'i Türkiye'de kendi işletmelerine örnek olacak işletme olmadığını düşünürken,% 77,5'i ise örnek olacak işletmelerin var olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 3.2.47: Türkiye'de İşletmemize Örnek Olacak İşletmeler Olduğunu Sanmıyorum

	Frekans	Yüzde
Evet	3	1,0
Hayır	223	77,5
Toplam	226	78,5
Kayıp Veri	62	21,5
Toplam	288	100,0



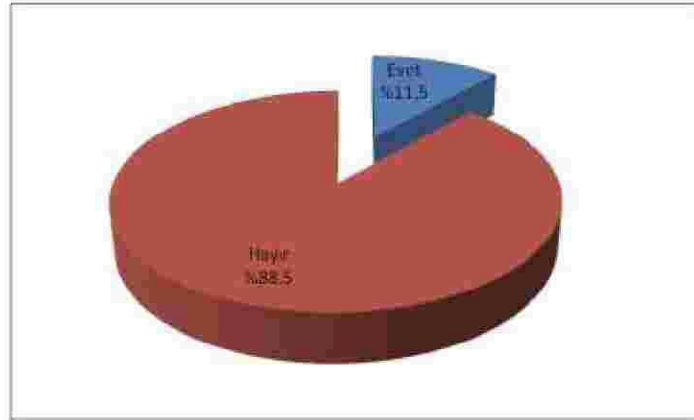
Şekil 3.2.46: Türkiye'de İşletmemize Örnek Olacak İşletmeler Olduğunu Sanmıyorum

➤ **Araştırmaya Katılanların Benchmarking İle İlgili Türkiye’de Bilgi Havuzu Kurma ve/veya Benchmarking Ortağı Bulma Konusunda Organize Bir Faaliyete Katılma Düzeyi:**

Araştırmaya katılan işletme sahip ve yöneticilerinden, benchmarking ile ilgili Türkiye’de bilgi havuzu kurma ve/veya benchmarking ortağı bulma konusunda organize bir faaliyete katılacaklarını söyleyenlerin oranı % 11,5 iken, katılmayacağını söyleyenlerin oranı ise % 88,5’tir.

Tablo 3.2.48: Benchmarking İle İlgili Türkiye’de Organize Bir Faaliyet Olursa Katılmayı Düşünür müsünüz?

	Frekans	Yüzde
Evet	33	11,5
Hayır	255	88,5
Toplam	288	100,0



Şekil 3.2.47: Benchmarking İle İlgili Türkiye’de Organize Bir Faaliyet Olursa Katılmayı Düşünür müsünüz?

➤ Araştırmaya Katılanların Benchmarking Konusunda Yapılacak Bir Çalışmanın İşletmelerine Sağlayacağı/Sağlanmasını Bekledikleri Katkı Düzeyi:

Araştırmaya katılan işletme sahip veya yöneticilerinin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın işletmelerine sağlayacağı/sağlamasını bekledikleri katkı düzeyi Tablo 7 'de görüldüğü gibidir. Cevaplar 5'li Likert Ölçeği kullanılarak elde edilmiştir.

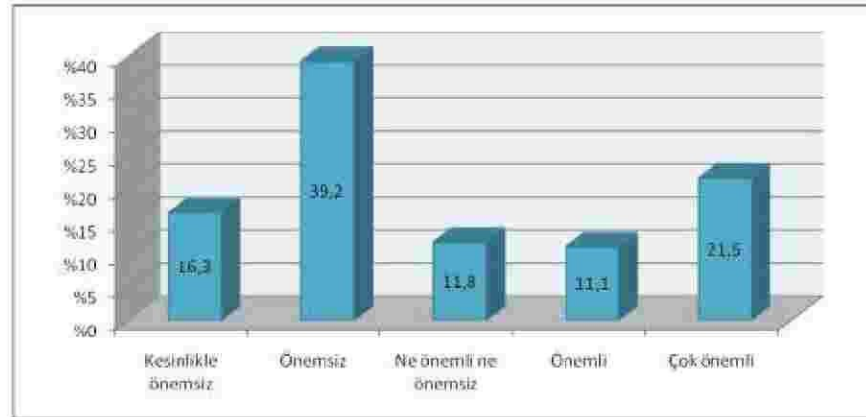
5'li Likert Ölçeği üzerinde orta değer "3" olarak kabul edildiğinde, anketi cevaplayan işletme sahip veya yöneticilerinin, benchmarkingın soruda belirtilen yararlarını orta düzeyde önemsedikleri görülmektedir. Anketi cevaplayan işletme sahip veya yöneticilerinin verdikleri cevaplarda işletmenin güvenilirliği(3,70), Maliyetler, fiyatlandırmalar ve diğer muhasebe ve finansman işlemleri (3,64), İşletme süreçlerinin iyileştirilmesi (3,56), Satış ve satış sonrası hizmetler (3,53), İnsan kaynakları yönetimi(3,53),Çalışanların bilgi-beceri düzeylerinin ve motivasyonlarının yükseltilmesi(3,50), Teknoloji kullanımı(3,44), Kısa ve orta vadeli işletme planları(3,33), Yeni pazar bulma(3,28), Mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi (3,18) orta düzeyde önemsedikleri ve müşteri talebini hızlı ve esnek bir şekilde karşılama/müşteri memnuniyeti sağlama (2,82) ise düşük düzeyde önem verdikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 3.2.49 Araştırmaya Katılanların Benchmarking Konusunda Yapılacak Bir Çalışmanın İşletmelerine Sağlayacağı/Sağlanmasını Bekledikleri Katkı Düzeyi

Beklenen Katkı	Ortalama	Standart Sapma
İşletmenin güvenilirliği	3,70	1,193
Maliyetler, fiyatlandırmalar ve diğer muhasebe ve finansman işlemleri	3,64	1,225
İşletme süreçlerinin iyileştirilmesi	3,56	1,203
Satış ve satış sonrası hizmetler	3,53	1,186
İnsan kaynakları yönetimi	3,53	1,147
Çalışanların bilgi-beceri düzeylerinin ve motivasyonlarının yükseltilmesi	3,50	1,207
Teknoloji kullanımı	3,44	1,243
Kısa ve orta vadeli işletme planları	3,33	1,178
Yeni pazar bulma	3,28	1,285
Mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi	3,18	1,329
Müşteri talebini hızlı ve esnek bir şekilde karşılama/müşteri memnuniyeti sağlama	2,82	1,412

Tablo 3.2.50: Müşteri Talebini Hızlı ve Esnek Bir Şekilde Karşılama/Müşteri Memnuniyeti Sağlama

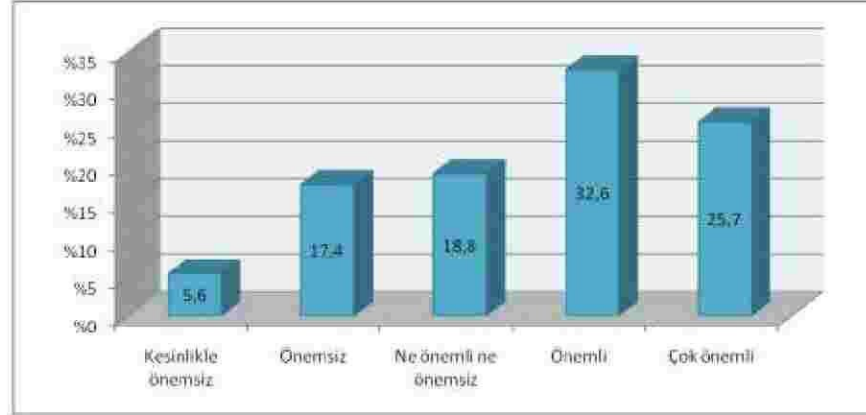
Müşteri Talebini Hızlı ve Esnek Bir Şekilde Karşılama/Müşteri Memnuniyeti Sağlama	Frekans	Yüzde
Kesinlikle önemsiz	47	16,3
Önemsiz	113	39,2
Ne önemli ne önemsiz	34	11,8
Önemli	32	11,1
Çok önemli	62	21,5
Toplam	288	100,0



Şekil 3.2.48: Müşteri Talebini Hızlı ve Esnek Bir Şekilde Karşılama/Müşteri Memnuniyeti Sağlama

Tablo 3.2.51: İşletme Süreçlerinin İyileştirilmesi

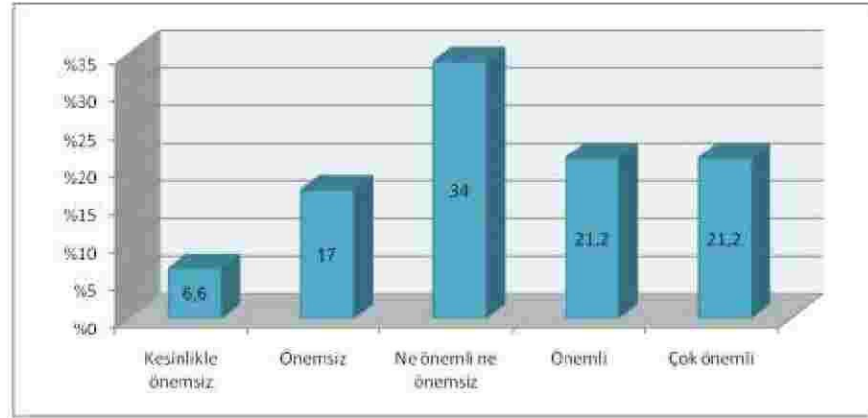
İşletme Süreçlerinin İyileştirilmesi	Frekans	Yüzde
Kesinlikle önemsiz	16	5,6
Önemsiz	50	17,4
Ne önemli ne önemsiz	54	18,8
Önemli	94	32,6
Çok önemli	74	25,7
Toplam	288	100,0



Şekil 3.2.49: İşletme Süreçlerinin İyileştirilmesi

Tablo 3.2.52: Kısa ve Orta Vadeli İşletme Planları

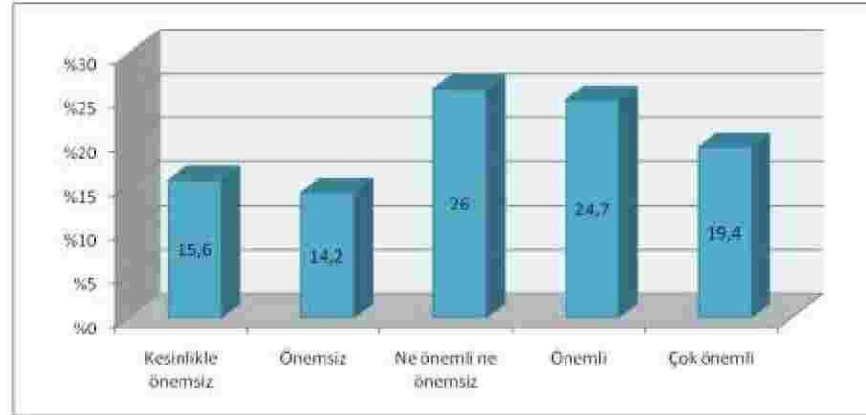
Kısa ve Orta Vadeli İşletme Planları	Frekans	Yüzde
Kesinlikle önemsiz	19	6,6
Önemsiz	49	17,0
Ne önemli ne önemsiz	98	34,0
Önemli	61	21,2
Çok önemli	61	21,2
Toplam	288	100,0



Şekil 3.2.50: Kısa ve Orta Vadeli İşletme Planları

Tablo 3.2.53: Mal Ve Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi

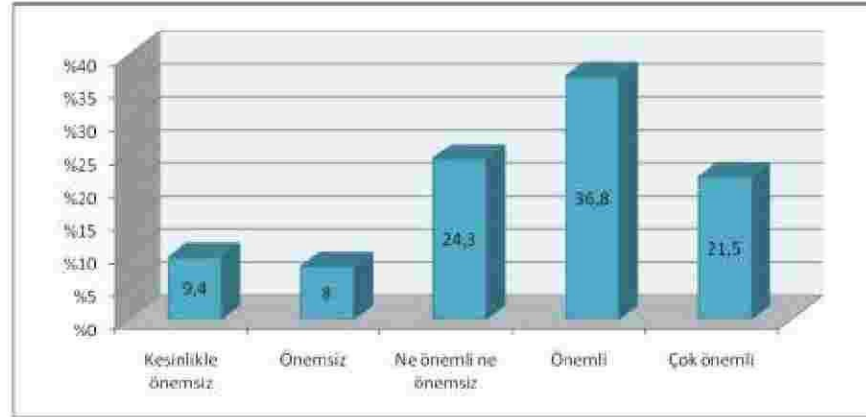
Mal ve Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi	Frekans	Yüzde
Kesinlikle önemsiz	45	15,6
Önemsiz	41	14,2
Ne önemli ne önemsiz	75	26,0
Önemli	71	24,7
Çok önemli	56	19,4
Toplam	288	100,0



Şekil 3.2.51: Mal Ve Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi

Tablo 3.2.54: Satış ve Satış Sonrası Hizmetler

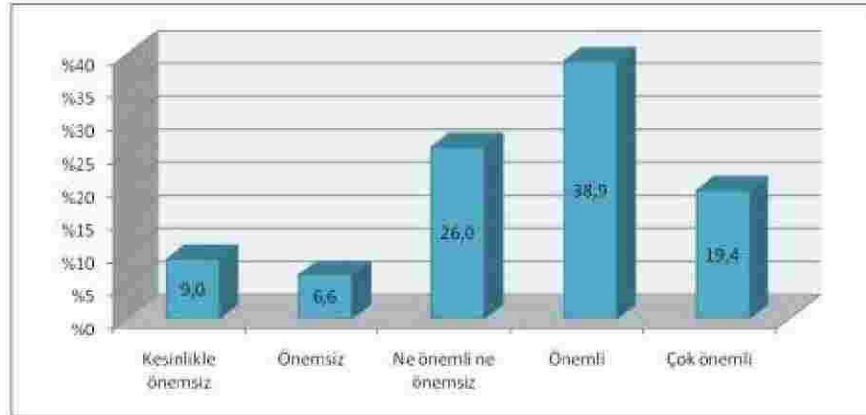
Satış ve Satış Sonrası Hizmetler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle önemsiz	27	9,4
Önemsiz	23	8,0
Ne önemli ne önemsiz	70	24,3
Önemli	106	36,8
Çok önemli	62	21,5
Toplam	288	100,0



Şekil 3.2.52: Satış ve Satış Sonrası Hizmetler

Tablo 3.2.55: İnsan Kaynakları Yönetimi

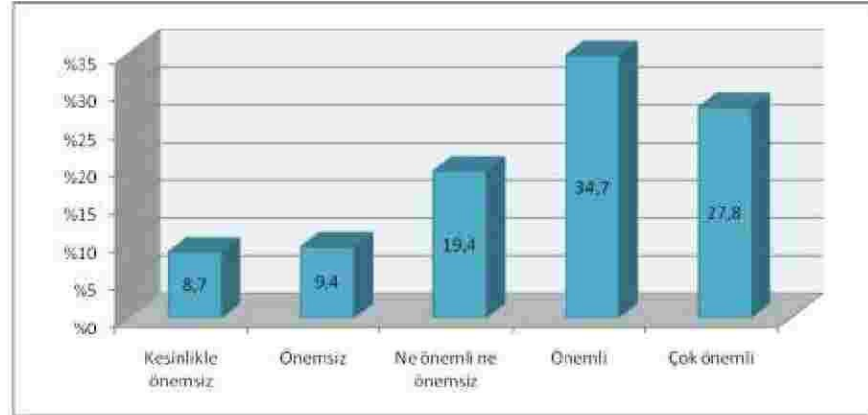
İnsan Kaynakları Yönetimi	Frekans	Yüzde
Kesinlikle önemsiz	26	9,0
Önemsiz	19	6,6
Ne önemli ne önemsiz	75	26,0
Önemli	112	38,9
Çok önemli	56	19,4
Toplam	288	100,0



Şekil 3.2.53: İnsan Kaynakları Yönetimi

Tablo 3.2.56: Maliyetler, Fiyatlandırmalar ve Diğer Muhasebe ve Finansman İşlemleri

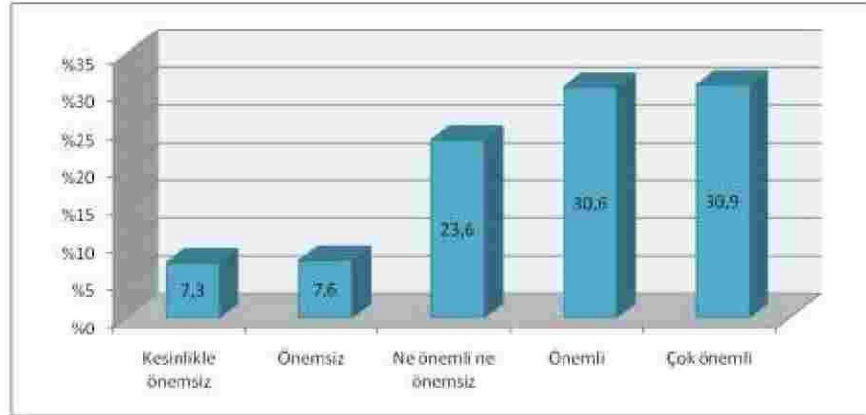
Maliyetler, Fiyatlandırmalar ve Diğer Muhasebe ve Finansman İşlemleri	Frekans	Yüzde
Kesinlikle önemsiz	25	8,7
Önemsiz	27	9,4
Ne önemli ne önemsiz	56	19,4
Önemli	100	34,7
Çok önemli	80	27,8
Toplam	288	100,0



Şekil 3.2.54: Maliyetler, Fiyatlandırmalar ve Diğer Muhasebe ve Finansman İşlemleri

Tablo 3.2.57: İşletmenin Güvenilirliği

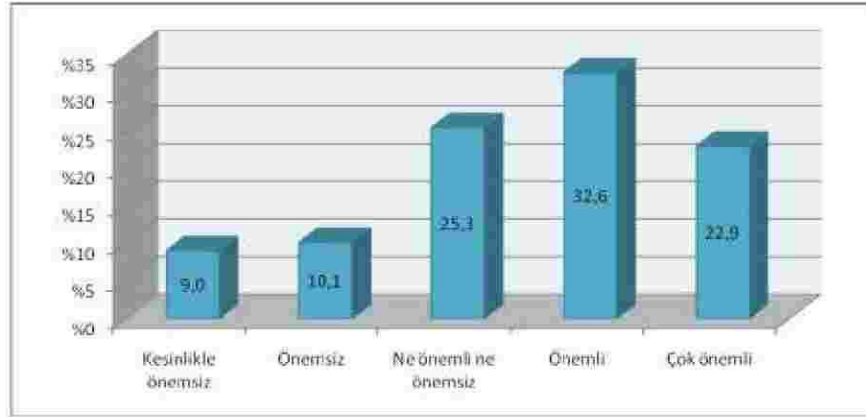
İşletmenin Güvenilirliği	Frekans	Yüzde
Kesinlikle önemsiz	21	7,3
Önemsiz	22	7,6
Ne önemli ne önemsiz	68	23,6
Önemli	88	30,6
Çok önemli	89	30,9
Toplam	288	100,0



Şekil 3.2.55: İşletmenin Güvenilirliği

Tablo 3.2.58: Çalışanların Bilgi-Beceri Düzeylerinin ve Motivasyonlarının Yükseltilmesi

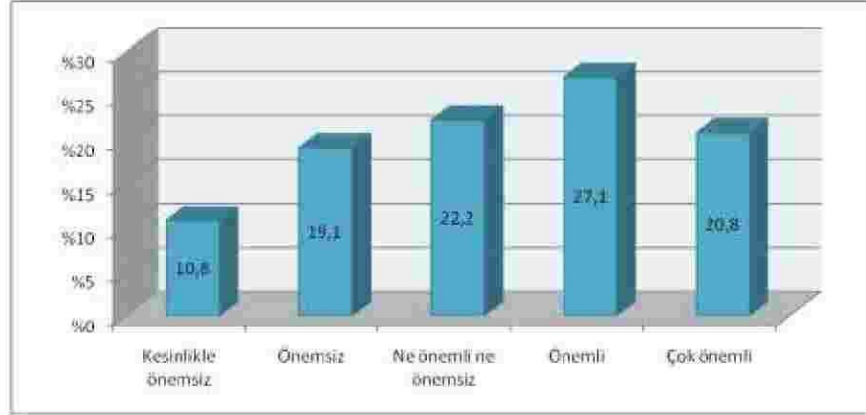
Çalışanların Bilgi-Beceri Düzeylerinin ve Motivasyonlarının Yükseltilmesi	Frekans	Yüzde
Kesinlikle önemsiz	26	9,0
Önemsiz	29	10,1
Ne önemli ne önemsiz	73	25,3
Önemli	94	32,6
Çok önemli	66	22,9
Toplam	288	100,0



Şekil 3.2.56: Çalışanların Bilgi-Beceri Düzeylerinin ve Motivasyonlarının Yükseltilmesi

Tablo 3.2.59: Yeni Pazar Bulma

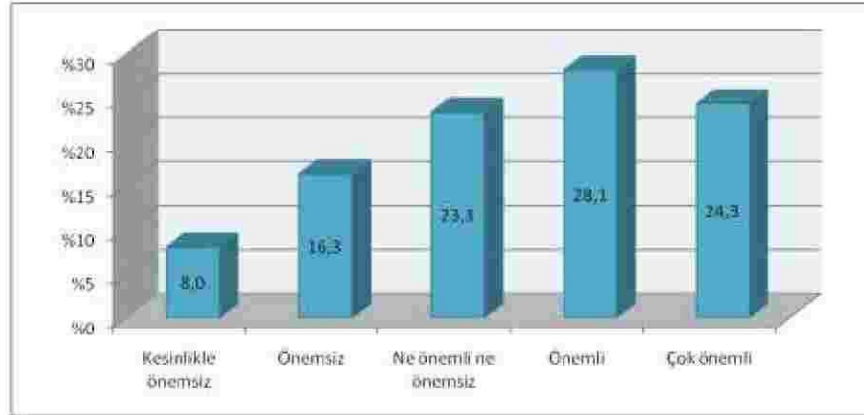
Yeni Pazar Bulma	Frekans	Yüzde
Kesinlikle önemsiz	31	10,8
Önemsiz	55	19,1
Ne önemli ne önemsiz	64	22,2
Önemli	78	27,1
Çok önemli	60	20,8
Toplam	288	100,0



Şekil 3.2.57: Yeni Pazar Bulma

Tablo 3.2.60: Teknoloji Kullanımı

Teknoloji Kullanımı	Frekans	Yüzde
Kesinlikle önemsiz	23	8,0
Önemsiz	47	16,3
Ne önemli ne önemsiz	67	23,3
Önemli	81	28,1
Çok önemli	70	24,3
Toplam	288	100,0



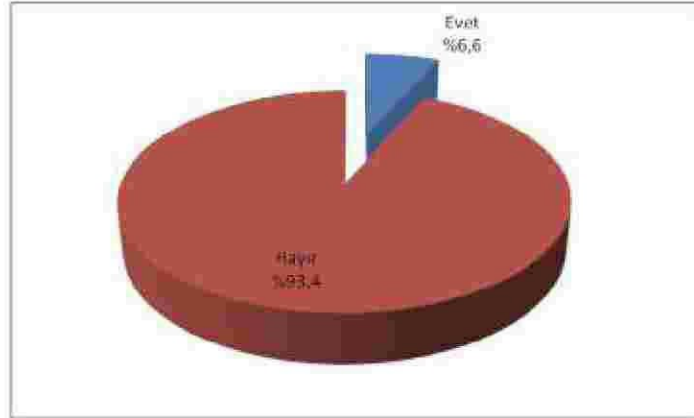
Şekil 3.2.58: Teknoloji Kullanımı

➤ **Araştırmaya Katılan İşletme Sahip ve Yöneticilerinin İşletme Yönetimi Konusunda Herhangi Bir Kişi yada Kuruluşun Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanma Durumu:**

Araştırmaya katılan işletme sahip ve yöneticilerinin işletme yönetimi konusunda herhangi bir kişi ya da kuruluşun danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyi tabloda gösterilmiştir. Anketi cevaplayanların % 6,6'sı işletme yönetimi konusunda danışmanlık hizmeti alırken, % 93,4'ü işletme yönetimi konusunda herhangi bir kuruluştan danışmanlık hizmeti almamıştır.

Tablo 3.2.61: İşletme Yönetimi Konusunda Herhangi Bir Kuruluştan Danışmanlık Hizmeti Aldınız mı?

	Frekans	Yüzde
Evet	19	6,6
Hayır	269	93,4
Toplam	288	100,0



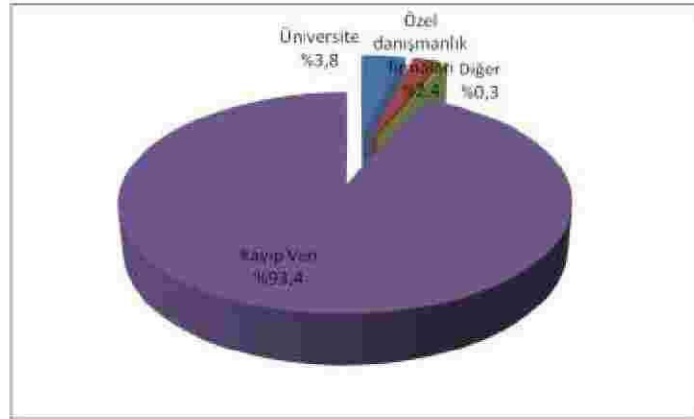
Şekil 3.2.59: İşletme Yönetimi Konusunda Herhangi Bir Kuruluştan Danışmanlık Hizmeti Aldınız mı?

➤ Araştırmaya Katılan İşletme Sahip ve Yöneticilerinin Danışmanlık Hizmeti Aldıkları Kuruma Göre Dağılımları:

Anketi cevaplayan işletme sahip ve yöneticilerinden işletme yönetimi konusunda danışmanlık hizmeti alan işletmelerin % 3,8 'i üniversiteden, % 2,4'ü özel danışmanlık firmalarından, % 0,3'ü ise diğer kuruluşlardan danışmanlık hizmeti almışlardır

Tablo 3.2.62: İşletme Yönetimi Konusunda Hangi Kuruludan Danışmanlık Hizmeti Aldınız?

İşletme Yönetimi Konusunda Hangi Kuruludan Danışmanlık Hizmeti Aldınız?	Frekans	Yüzde
Üniversite	11	3,8
Özel danışmanlık firmaları	7	2,4
Diğer	1	0,3
Toplam	19	6,6
Kayıp Veri	269	93,4
Toplam	288	100,0



Şekil 3.2.60: İşletme Yönetimi Konusunda Hangi Kuruludan Danışmanlık Hizmeti Aldınız?

3.2.2 Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi:

Araştırmanın bu bölümünde aşağıdaki hipotezler, araştırmadan elde edilen sonuçlara göre değerlendirilecektir. Araştırma hipotezlerinin yazılı hale dönüştürülüp daha sonra istatistiksel olarak test edilebilecek bir şekle dönüştürülmesi, bir araştırmmanın istatistiksel hipotez test aşamasıdır. İstatistiksel bir hipotez aslında bir tesadüfi değişkenin dağılımı ile ilgili yapılan bir varsayımdır. Uygulamada bir hipotez genellikle ilgili ana kütleinin bir veya daha fazla parametresinin belirlenmesi anlamını taşır. Hipotez testinde, hipotezin belirlenmesinden sonraki önemli bir aşamada önem derecesinin saptanmasıdır, başka bir deyişle birinci tip hata a'nın düzeyinin saptanmasıdır. Karar alıcı birinci tip hata a'yı saptarken test sonucunda yanlış karar almaktan ötürü katlanmak zorunda olacağı kaybı düşünmektedir. Uygulamada en çok kullanılan önem dereceleri 0,1; 0,05 ve 0,01dir. 0,05 önem derecesinde birinci hipotez red edildi mi sonuç önemli, 0,01 önem derecesinde red edildiğinde sonuç çok önemli olarak nitelendirilir.³

Hipotez 1

H_0 =Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile işletme sahip/yöneticilerinin yaş durumları arasında bir ilişki yoktur.

H_1 = Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile işletme sahip/yöneticilerinin yaş durumları arasında bir ilişki vardır.

P değeri istenilen sonucun olma olasılığını göstermektedir.⁴

³http://www.google.com.tr/search?hl=tr&rlz=1W1ADFA_tr&q=istatistikte+%C3%B6nem+derecesi&meta=.İstatistik+metoduna+giriş.30.08.09

⁴http://www.google.com.tr/search?hl=tr&rlz=1W1ADFA_tr&q=istatistikte+%C3%B6nem+derecesi&meta=.30.08.09

Tablo 3.2.63: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletme Sahip ve Yöneticilerinin Yaş Durumları Arasındaki İlişkiye Ait Frekans Tablosu

İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı? * Yaş İlişkisi						
			Yaşı			Toplam
			25 yaş ve altı	26-44 yaş arası	45 yaş ve üzeri	
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	Evet	Gözlenen Değer	36	19	7	62
		Beklenen Değer	31,9	21,7	8,4	62,0
	Hayır	Gözlenen Değer	112	82	32	226
		Beklenen Değer	116,1	79,3	30,6	226,0
Toplam		Gözlenen Değer	148	101	39	288
		Beklenen Değer	148,0	101,0	39,0	288,0

Araştırmaya katılan işletme sahip veya yöneticilerinin 62 tanesi işletmelerinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olduğunu belirtmiştir. Bu 62 sahip veya yöneticinin 36'sı 25 yaş ve altı, 19'u 26-44 yaş arası ve 7'si de 45 yaş ve üzerindedir. Araştırmaya katılan işletme sahip veya yöneticilerinin 226'sı işletmelerinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmadığını belirtmiştir. Bu 226 işletme sahip veya yöneticisinin 112'si 25 yaş ve altı, 82'si 26-44 yaş arası ve 32'si de 45 yaş ve üzerindedir.

Tablo 3.2.64: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletme Sahip ve Yöneticilerinin Yaş Durumları Arasındaki İlişkiye İlgili Hipotez Sonuçları

Ki Kare Testi				
Hipotez 1	Pearson X ² Değeri	df	Önem Düzeyi	Sonuç
Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile işletme sahip/yöneticilerinin yaş durumları arasında bir ilişki vardır.	1,422	2	0,491	H ₀ KABUL

*Serbestlik Derecesi(df)=2

* $\alpha = 0,05$

Hesaplanan X² değeri (1,422) < X² tablo değeri (3,84) olduğundan H₀ reddedilememiştir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması ile işletme sahip/yöneticilerinin yaş düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.(p>0,05).

Hipotez 2

H_0 =Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile işletme sahip/yöneticilerinin eğitim durumları arasında bir ilişki yoktur.

H_1 = Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile işletme sahip/yöneticilerinin eğitim durumları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.2.65: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması ile İşletme Sahip ve Yöneticilerinin Eğitim Durumları Arasındaki İlişkiye Ait Frekans Tablosu

İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı? * En Son Bitirdiği Okul İlişkisi						
			En son Bitirdiği Okul			Toplam
			İlk-orta öğretim	Ön lisans-lisans	Lisans Üstü	
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	Evet	Gözlenen Değer	41	18	3	62
		Beklenen Değer	33,4	18,5	10,1	62,0
	Hayır	Gözlenen Değer	114	68	44	226
		Beklenen Değer	121,6	67,5	36,9	226,0
Toplam		Gözlenen Değer	155	86	47	288
		Beklenen Değer	155,0	86,0	47,0	288,0

Araştırmaya katılan işletme sahip veya yöneticilerinin 62 tanesi işletmelerinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olduğunu belirtmiştir. Bu 62 sahip veya yöneticinin 41'i ilk ve orta öğretim, 18'i ön lisans-lisans ve 3'ü de lisansüstü eğitim almıştır. Araştırmaya katılan işletme sahip veya yöneticilerinin 226'sı işletmelerinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmadığını belirtmiştir. Bu 226 işletme sahip veya yöneticisinin 114'ü ilk ve orta öğretim, 68'i ön lisans –lisans ve 44'ü de lisansüstü eğitimi almıştır.

Tablo 3.2.66: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletme Sahip ve Yöneticilerinin Yaş Durumları Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Sonuçları

Hipotez 2	Pearson X ² Değeri	df	Önem Düzeyi	Sonuç
Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile işletme sahip/yöneticilerinin eğitim durumları arasında bir ilişki vardır.	8,624	2	0,013	H ₀ RED

*Serbestlik Derecesi(df)=2

* $\alpha = 0,05$

Hesaplanan X² değeri (8,624) > X² tablo değeri (3,84) olduğundan H₀ reddedilmiştir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması ile işletme sahip/yöneticilerinin eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.(p<0,05).

Yüz yüze yapılan görüşmelerden edinilen kanıya göre Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerin sahip veya yöneticilerinden eğitim düzeyi düşük olanların benchmarking yönetim tekniğini daha fazla uyguladıkları söylenebilir.

Hipotez 3

H₀=Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile anketi cevaplayanların işletmedeki pozisyonları arasında bir ilişki yoktur.

H₁= Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile anketi cevaplayanların işletmedeki pozisyonları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.2.67: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle Anketi Cevaplayanların Pozisyon Durumları Arasındaki İlişkiye Ait Frekans Tablosu

İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı? * İşletmedeki Pozisyonu İlişkisi						
			İşletmedeki pozisyonu			Toplam
			İşletme sahibi/ortağı	Üst düzey yönetici	Departman yöneticisi	
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	Evet	Gözlenen Değer	14	38	10	62
		Beklenen Değer	15,3	24,1	22,6	62,0
	Hayır	Gözlenen Değer	57	74	95	226
		Beklenen Değer	55,7	87,9	82,4	226,0
Toplam		Gözlenen Değer	71	112	105	288
		Beklenen Değer	71,0	112,0	105,0	288,0

Araştırmaya katılan işletme sahip veya yöneticilerinin 62 tanesi işletmelerinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olduğunu belirtmiştir. Anketi cevaplayanların 14'ü işletme sahip veya ortağı, 38'i üst düzey yönetici ve 10'u da departman yöneticisidir. Araştırmaya katılanların 226'sı işletmelerinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmadığını belirtmiştir. Bu 226 kişinin 57'si işletme sahip ya da ortağı, 74'ü üst düzey yönetici ve 95'i de departman yöneticisidir.

Tablo 3.2.68: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması ile Anketi Cevaplayanların Pozisyonları Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Sonuçları

Ki Kare Testi				
Hipotez 3	Pearson X ² Değeri	df	Önem Düzeyi	Sonuç
Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile anketi cevaplayanların pozisyonları arasında bir ilişki vardır.	19,289	2	0,000	H ₀ RED

*Serbestlik Derecesi(df)=2

* $\alpha = 0,05$

Hesaplanan X² değeri (19,289) > X² tablo değeri (3,84) olduğundan H₀ reddedilmiştir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması ile işletme çalışanlarının işletmedeki pozisyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. (p<0,05).

Yüz yüze yapılan görüşmelerden edinilen kanıya göre Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerin üst düzey yöneticilerinin benchmarking yönetim tekniğini uygulama oranının daha yüksek olduğu bunu işletme sahip ve yöneticilerinin izlediği görülmüştür.

Hipotez 4

H_0 =Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile anketi cevaplayanların işletmedeki çalışma süreleri arasında bir ilişki yoktur.

H_1 = Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile anketi cevaplayanların işletmedeki çalışma süreleri arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.2.69: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle Anketi Cevaplayanların İşletmedeki Çalışma Süresi Arasındaki İlişkiye Ait Frekans Tablosu

İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı? * Bu işletmedeki çalışma süresi ilişkisi						
			Bu işletmedeki çalışma süresi			Toplam
			1-5 yıl arası	6-10 yıl arası	11 yıl ve daha fazla	
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	Evet	Gözlenen Değer	16	39	7	62
		Beklenen Değer	18,3	33,8	9,9	62,0
	Hayır	Gözlenen Değer	69	118	39	226
		Beklenen Değer	66,7	123,2	36,1	226,0
Toplam		Gözlenen Değer	85	157	46	288
		Beklenen Değer	85,0	157,0	46,0	288,0

Araştırmaya katılan işletme sahip veya yöneticilerinin 62 tanesi işletmelerinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olduğunu belirtmiştir. Bu 62 kişiden 16'sı 1-5 yıl arası, 39'u 6-10 yıl arası ve 7'si de 11 yıl e daha uzun süredir işletmede çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların 226'sı işletmelerinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmadığını belirtmiştir. Bu 226 kişinin 69'u 1-5 yıl arası, 118'i 6-10 yıl arası ve 39'u da 11 yıl ve daha uzun süredir işletmede çalışmaktadır.

Tablo 3.2.70: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle Anketi Cevaplayanların İşletmedeki Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Sonuçları

Ki Kare Testi				
Hipotez 4	Pearson X ² Değeri	df	Önem Düzeyi	Sonuç
Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile anketi cevaplayanların işletmedeki çalışma süreleri arasında bir ilişki vardır.	2,472	2	0,290	H ₀ KABUL

*Serbestlik Derecesi(df)=2

* $\alpha = 0,05$

Hesaplanan X² değeri (2,472) < X² tablo değeri (3,84) olduğundan H₀ reddedilememiştir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması ile işletme çalışanlarının işletmedeki çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. (p>0,05).

Hipotez 5

H₀=Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile işletmede çalışan eleman sayısı arasında bir ilişki yoktur.

H₁= Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile işletmede çalışan eleman sayısı arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.2.71: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmede Çalışan Eleman Sayısı Arasındaki İlişkiye Ait Frekans Tablosu

İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı? * işletmede çalışan eleman sayısı ilişkisi						
			İşletmede çalışan eleman sayısı			Toplam
			5-25 arası	26-50 arası	51 ve daha fazla	
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	Evet	Gözlenen Değer	54	7	1	62
		Beklenen Değer	36,4	22,2	3,4	62,0
	Hayır	Gözlenen Değer	115	96	15	226
		Beklenen Değer	132,6	80,8	12,6	226,0
Toplam	Gözlenen Değer	169	103	16	288	
	Beklenen Değer	169,0	103,0	16,0	288,0	

Araştırmaya katılan işletme sahip veya yöneticilerinin 62 tanesi işletmelerinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olduğunu belirtmiştir. Bu 62 kişinin 54'ü 5–25 arası eleman çalıştıran, 7'si 26–50 arası eleman çalıştıran ve 1'i de 51 ve daha fazla eleman çalıştıran işletmelerde çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların 226'sı işletmelerinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmadığını belirtmiştir. Bu 226 kişinin 115'i 5–25 arası eleman çalıştıran, 96'sı 26–50 arası eleman çalıştıran ve 15'i de 51 ve daha fazla eleman çalıştıran işletmelerde çalışmaktadır.

Tablo 3.2.72: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmede Çalışan Eleman Sayıları Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Sonuçları

Ki Kare Testi				
Hipotez 5	Pearson X ² Değeri	df	Önem Düzeyi	Sonuç
Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile işletmede çalışan eleman sayıları arasında bir ilişki vardır.	26,315	2	0,000	H ₀ RED

*Serbestlik Derecesi(df)=2

* $\alpha = 0,05$

Hesaplanan X² değeri (26,315) > X² tablo değeri (3,84) olduğundan H₀ reddedilmiştir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması ile işletmede çalışan eleman sayıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.(p<0,05).

Hipotezin sonucuna göre 5–25 arası eleman çalıştıran işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanma oranının daha yüksek olduğu yani eleman sayısı az olan işletmelerin bu yöntemi daha sık kullandıkları görülmüştür.

Hipotez 6

H₀=Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile işletmenin kaç yıldır faaliyette olduğu arasında bir ilişki yoktur.

H₁= Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile işletmenin kaç yıldır faaliyette olduğu arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.2.73: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmenin Kaç Yıldır Faaliyette Olduğu Arasındaki İlişkiye Ait Frekans Tablosu

İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı? * işletmenin kaç yıldır faaliyette olduğu ilişkisi						
			İşletmenin Kaç Yıldır Faaliyette Olduğu			Toplam
			1-5 yıl arası	6-10 yıl arası	11 yıl ve daha fazla	
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	Evet	Gözlenen Değer	6	52	4	62
		Beklenen Değer	11,8	31,0	19,2	62,0
	Hayır	Gözlenen Değer	49	92	85	226
		Beklenen Değer	43,2	113,0	69,8	226,0
Toplam		Gözlenen Değer	55	144	89	288
		Beklenen Değer	55,0	144,0	89,0	288,0

Araştırmaya katılan işletme sahip veya yöneticilerinin 62 tanesi işletmelerinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olduğunu belirtmiştir. Bu 62 kişinin çalıştığı işletmelerin 6'sı 1-5 yıl arası, 52'si 6-10 yıl arası ve 4'ü de 11 yıl ve daha fazla süredir faaliyet göstermektedir. Araştırmaya katılanların 226'sı işletmelerinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmadığını belirtmiştir. Bu 226 kişinin çalıştığı işletmelerin 49'u 1-5 yıl arası, 92'si 6-10 yıl arası ve 85'i de 11 yıl ve daha uzun süredir faaliyet göstermektedir.

Tablo 3.2.74: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması ile İşletmenin Kaç Yıldır Faaliyette Olduğu Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Sonuçları

Ki Kare Testi				
Hipotez 6	Pearson X ² Değeri	df	Önem Düzeyi	Sonuç
Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile işletmenin faaliyette bulunduğu süre arasında bir ilişki vardır.	37,085	2	0,000	H ₀ RED

*Serbestlik Derecesi(df)=2

* $\alpha = 0,05$

Hesaplanan X² değeri (37,085) > X² tablo değeri (3,84) olduğundan H₀ reddedilmiştir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması ile işletmenin faaliyette bulunduğu süre arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.(p<0,05).

Hipotezin sonucuna göre 6–10 yıl arası faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanma oranının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu süreden daha uzun ve daha kısa süredir faaliyette bulunan işletmelerde ise oranların birbirine yakın ve düşük olduğu görülmektedir.

Hipotez 7

H_0 =Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile işletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde teknoloji kullanım düzeyleri arasında bir ilişki yoktur.

H_1 = Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile işletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde teknoloji kullanım düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.2.75: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektör İçinde Teknoloji Kullanım Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Frekans Tablosu

İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı? * Teknoloji Kullanımı İlişkisi							
			Teknoloji kullanımı				Toplam
			Sektöründe en iyi	İyi derecede gelişmiş	Orta derecede gelişmiş	Zayıf	
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	Evet	Gözlenen Değer	52	10	0	0	62
		Beklenen Değer	44,8	11,0	5,0	1,3	62,0
	Hayır	Gözlenen Değer	156	41	23	6	226
		Beklenen Değer	163,2	40,0	18,0	4,7	226,0
Toplam		Gözlenen Değer	208	51	23	6	288
		Beklenen Değer	208,0	51,0	23,0	6,0	288,0

Araştırmaya katılan işletme sahip veya yöneticilerinin 62 tanesi işletmelerinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olduğunu belirtmiştir. Bu 62 kişinin 52'si çalıştıkları işletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde teknoloji kullanımı konusunda kendilerini sektöründe en iyi ve 10'u da iyi derecede gelişmiş olarak görmektedir. Araştırmaya katılanların 226'sı işletmelerinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmadığını belirtmiştir. Bu 226 kişinin 156'sı çalıştıkları işletmeleri faaliyette buldukları sektör içinde teknoloji kullanımı konusunda sektöründe en iyi, 41'i iyi derecede gelişmiş, 23'ü orta derecede gelişmiş ve 6'sı da zayıf olarak görmektedir.

Tablo 3.2.76: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektör İçinde Teknoloji Kullanım Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Sonuçları

Ki Kare Testi				
Hipotez 7	Pearson X ² Değeri	df	Önem Düzeyi	Sonuç
Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanması ile işletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde teknoloji kullanım düzeyleri arasında bir ilişki vardır.	9,551	3	0,023	H ₀ RED

*Serbestlik Derecesi(df)=3

* $\alpha = 0,05$

Hesaplanan X² değeri (9,551) > X² tablo değeri (3,84) olduğundan H₀ reddedilmiştir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması ile işletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde teknoloji kullanım düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. (p<0,05).

Hipotezin sonucuna göre kendilerini faaliyette buldukları sektör içinde teknoloji kullanımı konusunda en iyi olarak gören işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanma oranının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Hipotez 8

H₀=Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile işletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde müşteri memnuniyet düzeyleri arasında bir ilişki yoktur.

H₁= Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile işletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde müşteri memnuniyet düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.2.77: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektör İçinde Müşteri Memnuniyet Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Frekans Tablosu

İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı? * Müşteri Memnuniyeti İlişkisi							
			Müşteri memnuniyeti				Toplam
			Sektöründe en iyi	İyi derecede gelişmiş	Orta derecede gelişmiş	Zayıf	
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	Evet	Gözlenen Değer	17	36	5	4	62
		Beklenen Değer	11,0	22,6	14,4	14,0	62,0
	Hayır	Gözlenen Değer	34	69	62	61	226
		Beklenen Değer	40,0	82,4	52,6	51,0	226,0
Toplam		Gözlenen Değer	51	105	67	65	288
		Beklenen Değer	51,0	105,0	67,0	65,0	288,0

Araştırmaya katılan işletme sahip veya yöneticilerinin 62 tanesi işletmelerinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olduğunu belirtmiştir. Bu 62 kişinin 17'si çalıştıkları işletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde müşteri memnuniyeti konusunda kendilerini sektöründe en iyi, 36'sı iyi derecede gelişmiş, 5'i orta derecede gelişmiş ve 4'ü de zayıf olarak görmektedir. Araştırmaya katılanların 226'sı işletmelerinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmadığını belirtmiştir. Bu 226 kişinin 34'ü çalıştıkları işletmeleri faaliyette buldukları sektör içinde müşteri memnuniyeti konusunda sektöründe en iyi, 69'u iyi derecede gelişmiş, 62'si orta derecede gelişmiş ve 61'i de zayıf olarak görmektedir.

Tablo 3.2.78: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektör İçinde Müşteri Memnuniyet Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Sonuçları

Ki Kare Testi				
Hipotez 8	Pearson X ² Değeri	df	Önem Düzeyi	Sonuç
Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanması ile işletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde müşteri memnuniyet düzeyleri arasında bir ilişki vardır.	31,264	3	0,000	H ₀ RED

Hesaplanan X^2 değeri (31,264) > X^2 tablo değeri (3,84) olduğundan H_0 reddedilmiştir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması ile işletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde müşteri memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($p < 0,05$).

Hipotezin sonucuna göre kendilerini faaliyette buldukları sektör içinde müşteri memnuniyeti konusunda iyi derecede gelişmiş olarak gören işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanma oranının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Hipotez 9

H_0 =Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile işletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde mal ve hizmet kalite düzeyleri arasında bir ilişki yoktur.

H_1 = Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile işletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde mal ve hizmet kalite düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.2.79: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektör İçinde Mal ve Hizmet Kalite Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Frekans Tablosu

İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı? *Mal ve Hizmet Kalitesi İlişkisi							
			Mal ve hizmet kalitesi				Toplam
			Sektöründe en iyi	İyi derecede gelişmiş	Orta derecede gelişmiş	Zayıf	
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	Evet	Gözlenen Değer	2	34	23	3	62
		Beklenen Değer	4,5	30,6	23,5	3,4	62,0
	Hayır	Gözlenen Değer	19	108	86	13	226
		Beklenen Değer	16,5	111,4	85,5	12,6	226,0
Toplam		Gözlenen Değer	21	142	109	16	288
		Beklenen Değer	21,0	142,0	109,0	16,0	288,0

Araştırmaya katılan işletme sahip veya yöneticilerinin 62 tanesi işletmelerinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olduğunu belirtmiştir. Bu 62 kişinin 2'si çalıştıkları işletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde mal ve hizmet kalitesi konusunda kendilerini sektöründe en iyi, 34'ü iyi derecede gelişmiş, 23'ü orta derecede gelişmiş ve 3'ü de zayıf olarak görmektedir. Araştırmaya katılanların 226'sı işletmelerinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmadığını belirtmiştir. Bu 226 kişinin 19'u çalıştıkları işletmeleri faaliyette buldukları sektör içinde mal ve hizmet kalitesi konusunda sektöründe en iyi, 108'i iyi derecede gelişmiş, 86'sı orta derecede gelişmiş ve 13'ü de zayıf olarak görmektedir.

Tablo 3.2.80: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması ile İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektör İçinde Mal ve Hizmet Kalitesi Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Sonuçları

Ki Kare Testi				
Hipotez 9	Pearson X^2 Değeri	df	Önem Düzeyi	Sonuç
Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanması ile işletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde mal ve hizmet kalite düzeyleri arasında bir ilişki vardır.	2,367	3	0,500	H ₀ KABUL

*Serbestlik Derecesi(df)=3

* $\alpha = 0,05$

Hesaplanan X^2 değeri (2,367) < X^2 tablo değeri (3,84) olduğundan H₀ reddedilememiştir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması ile işletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde mal ve hizmet kalite düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.(p>0,05).

Hipotez 10

H₀=Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile işletmelerin öğrenen organizasyon tekniğini uygulaması arasında bir ilişki yoktur.

$H_1=$ Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile işletmelerin öğrenen organizasyon tekniğini uygulaması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.2.81: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması ile İşletmelerin Öğrenen Organizasyon Tekniğini Uygulaması Arasındaki İlişkiye Ait Frekans Tablosu

İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı? * Öğrenen Organizasyon İlişkisi					
			Öğrenen Organizasyon		Toplam
			Tamamen veya kısmen kullanan	Hiç kullanmayan	
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	Evet	Gözlenen Değer	30	32	62
		Beklenen Değer	24,3	37,7	62,0
	Hayır	Gözlenen Değer	83	143	226
		Beklenen Değer	88,7	137,3	226,0
Toplam	Gözlenen Değer	113	175	288	
	Beklenen Değer	113,0	175,0	288,0	

Araştırmaya katılan işletme sahip veya yöneticilerinin 62 tanesi işletmelerinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olduğunu belirtmiştir. Bu 62 kişinin 30'u öğrenen organizasyon yönetim tekniğini tamamen veya kısmen kullandıkları,32'si de hiç kullanmadıkları konusunda görüş bildirmişlerdir. Araştırmaya katılanların 226'sı işletmelerinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmadığını belirtmiştir. Bu 226 kişinin 83'ü öğrenen organizasyon yönetim tekniğini tamamen veya kısmen kullandıklarını,143'ü de hiç kullanmadıklarını bildirmişlerdir.

Tablo 3.2.82: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması ile İşletmelerin Öğrenen Organizasyon Tekniğini Uygulaması Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Sonuçları

Ki Kare Testi				
Hipotez 10	Pearson X^2 Değeri	df	Önem Düzeyi	Sonuç
Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanması ile işletmelerin öğrenen organizasyon yönetim tekniğini kullanmaları arasında bir ilişki vardır.	2,775	1	0,096	H_0 KABUL

Hesaplanan X^2 değeri (2,775) < X^2 tablo değeri (3,84) olduğundan H_0 reddedilememiştir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması ile işletmelerin öğrenen organizasyon yönetim tekniğini kullanmaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. ($p>0,05$).

Hipotez 11

H_0 =Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile işletmelerin toplam kalite yönetim tekniğini uygulaması arasında bir ilişki yoktur.

H_1 = Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile işletmelerin toplam kalite yönetim tekniğini uygulaması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.2.83: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması ile İşletmelerin Toplam Kalite Yönetim Tekniğini Uygulaması Arasındaki İlişkiye Ait Frekans Tablosu

İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntemi Uygulandı mı? * Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi					
			Toplam kalite yönetimi		Toplam
			Tamamen veya kısmen kullanan	Hiç kullanmayan	
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	Evet	Gözlenen	3	59	62
		Beklenen Gözlenen	24,8	37,2	62,0
	Hayır	Gözlenen	112	114	226
		Beklenen Gözlenen	90,2	135,8	226,0
Toplam		Gözlenen	115	173	288
		Beklenen Gözlenen	115,0	173,0	288,0

Araştırmaya katılan işletme sahip veya yöneticilerinin 62 tanesi işletmelerinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olduğunu belirtmiştir. Bu 62 kişinin 3'ünün toplam kalite yönetim tekniğini tamamen veya kısmen kullandıkları, 59'unun da hiç kullanmadıkları görülmüştür. Araştırmaya katılanların 226'sı işletmelerinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmadığını belirtmiştir. Bu 226 kişinin 112'sinin toplam kalite yönetim tekniğini tamamen veya kısmen kullandıkları, 114'ünün de hiç kullanmadıkları görülmüştür.

Tablo 3.2.84: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmelerin Toplam Kalite Yönetim Tekniğini Uygulaması Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Sonuçları

Ki Kare Testi				
Hipotez 11	Pearson X ² Değeri	df	Önem Düzeyi	Sonuç
Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanması ile işletmelerin toplam kalite yönetim tekniğini kullanmaları arasında bir ilişki vardır.	40,563	1	0,000	H ₀ RED

*Serbestlik Derecesi(df)=1

* $\alpha = 0,05$

Hesaplanan X^2 değeri (40,563) > X^2 tablo değeri (3,84) olduğundan H_0 reddedilmiştir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması ile işletmelerin toplam kalite yönetim tekniğini kullanmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($p < 0,05$).

Hipotezin sonucuna göre toplam kalite yönetim tekniğini tamamen veya kısmen kullanan işletmelerde benchmarking uygulama oranı hiç kullanmayanlara göre çok düşüktür.

Hipotez 12

H_0 =Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile işletmelerin değişim mühendisliği yönetim tekniğini uygulaması arasında bir ilişki yoktur.

H_1 = Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile işletmelerin değişim mühendisliği yönetim tekniğini uygulaması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.2.85: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmelerin Değişim Mühendisliği Yönetim Tekniğini Uygulaması Arasındaki İlişkiye Ait Frekans Tablosu

İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı? * Değişim Mühendisliği İlişkisi					
			Değişim Mühendisliği		Toplam
			Tamamen veya kısmen kullanan	Hiç kullanmayan	
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	Evet	Gözlenen Değer	43	19	62
		Beklenen Değer	29,7	32,3	62,0
	Hayır	Gözlenen Değer	95	131	226
		Beklenen Değer	108,3	117,7	226,0
Toplam		Gözlenen Değer	138	150	288
		Beklenen Değer	138,0	150,0	288,0

Araştırmaya katılan işletme sahip veya yöneticilerinin 62 tanesi işletmelerinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olduğunu belirtmiştir. Bu 62 kişinin 43'ünün değişim mühendisliği yönetim tekniğini tamamen veya kısmen kullandıkları,19'unun da hiç kullanmadıkları görülmüştür. Araştırmaya katılanların 226'sı işletmelerinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmadığını belirtmiştir. Bu 226 kişinin 95'inin toplam kalite yönetim tekniğini tamamen veya kısmen kullandıkları,131'inin de hiç kullanmadıkları görülmüştür.

Tablo 3.2.86: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmelerin Toplam Kalite Yönetim Tekniğini Uygulaması Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Sonuçları

Ki Kare Testi				
Hipotez 12	Pearson X ² Değeri	df	Önem Düzeyi	Sonuç
Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanması ile işletmelerin değişim mühendisliği yönetim tekniğini kullanmaları arasında bir ilişki vardır.	14,550	1	0,000	H ₀ RED

*Serbestlik Derecesi(df)=1

* $\alpha = 0,05$

Hesaplanan X^2 değeri (14,550) $>$ X^2 tablo değeri (3,84) olduğundan H_0 reddedilmiştir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması ile işletmelerin değişim mühendisliği yönetim tekniğini kullanmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($p < 0,05$).

Hipotezin sonucuna göre değişim mühendisliği yönetim tekniğini tamamen veya kısmen kullanan işletmelerde benchmarking uygulama oranı hiç kullanmayanlara göre daha yüksektir.

Hipotez 13

H_0 =Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile işletmelerin dış kaynak kullanımı yönetim tekniğini uygulaması arasında bir ilişki yoktur.

H_1 = Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile işletmelerin dış kaynak kullanımı yönetim tekniğini uygulaması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.2.87: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımı Yönetim Tekniğini Uygulaması Arasındaki İlişkiye Ait Frekans Tablosu

İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı? * Dış kaynak kullanımı ilişkisi					
			Dış kaynak kullanımı		Toplam
			Tamamen veya kısmen kullanan	Hiç kullanmayan	
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	Evet	Gözlenen	38	24	62
		Beklenen Gözlenen	28,0	34,0	62,0
	Hayır	Gözlenen Değer	92	134	226
		Beklenen Değer	102,0	124,0	226,0
Toplam	Gözlenen Değer	130	158	288	
	Beklenen Değer	130,0	158,0	288,0	

Araştırmaya katılan işletme sahip veya yöneticilerinin 62 tanesi işletmelerinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olduğunu belirtmiştir. Bu 62 kişinin 38'inin dış kaynak kullanımı yönetim tekniğini tamamen veya kısmen kullandıkları, 24'ünün da hiç kullanmadıkları görülmüştür. Araştırmaya katılanların 226'sı işletmelerinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmadığını

belirtmiştir. Bu 226 kişinin 92'sinin dış kaynak kullanımı tekniğini tamamen veya kısmen kullandıkları,134'ünün de hiç kullanmadıkları görülmüştür.

Tablo 3.2.88: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımı Yönetim Tekniğini Uygulaması Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Sonuçları

Ki Kare Testi				
Hipotez 13	Pearson X ² Değeri	Df	Önem Düzeyi	Sonuç
Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanması ile işletmelerin dış kaynak kullanımı yönetim tekniğini kullanmaları arasında bir ilişki vardır.	8,323	1	0,004	H ₀ RED

*Serbestlik Derecesi(df)=1

* $\alpha = 0,05$

Hesaplanan X² değeri (8,323) > X² tablo değeri (3,84) olduğundan H₀ reddedilmiştir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması ile işletmelerin dış kaynak kullanımı yönetim tekniğini kullanmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.(p<0,05).

Hipotezin sonucuna göre dış kaynak kullanımı yönetim tekniğini tamamen veya kısmen kullanan işletmelerde benchmarking uygulama oranı hiç kullanmayanlara göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Hipotez 14

H₀=Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile işletmelerin işletme yönetimi konusunda herhangi bir kuruluştan danışmanlık hizmeti alıp almaması arasında bir ilişki yoktur.

H₁= Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking uygulanması ile işletmelerin işletme yönetimi konusunda herhangi bir kuruluştan danışmanlık hizmeti alıp almaması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.2.89: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmelerin Danışmanlık Hizmeti Alması Arasındaki İlişkiye Ait Frekans Tablosu

İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı? * İşletme Yönetimi Konusunda Herhangi Bir Kuruluştan Danışmanlık Hizmeti Aldınız mı? İlişkisi					
			İşletme Yönetimi Konusunda Herhangi Bir Kuruluştan Danışmanlık Hizmeti Aldınız mı?		Toplam
			Evet	Hayır	
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	Evet	Gözlenen Değer	15	47	62
		Beklenen Değer	4,1	57,9	62,0
	Hayır	Gözlenen Değer	4	222	226
		Beklenen Değer	14,9	211,1	226,0
Toplam		Gözlenen Değer	19	269	288
		Beklenen Değer	19,0	269,0	288,0

Araştırmaya katılan işletme sahip veya yöneticilerinin 62 tanesi işletmelerinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olduğunu belirtmiştir. Bu 62 kişinin 15'inin işletme yönetimi konusunda herhangi bir kuruluştan danışmanlık hizmeti aldığı, 47'sinin ise danışmanlık hizmeti almadığı görülmüştür. Araştırmaya katılanların 226'sı işletmelerinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmadığını belirtmiştir. Bu 226 kişinin 4'ünün işletme yönetimi konusunda herhangi bir kuruluştan danışmanlık hizmeti aldığı, 222'sinin de danışmanlık hizmeti almadıkları görülmüştür.

Tablo 3.2.90: İşletmelerde Benchmarking Uygulanması İle İşletmelerin Danışmanlık Hizmeti Alması Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Sonuçları

Ki Kare Testi				
Hipotez 14	Pearson X ² Değeri	df	Önem Düzeyi	Sonuç
Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanması ile işletmelerin herhangi bir kuruluştan danışmanlık hizmeti almaları arasında bir ilişki vardır.	39,701	1	0,000	H ₀ RED

*Serbestlik Derecesi(df)=1

* $\alpha = 0,05$

Hesaplanan X^2 değeri (39,701) $>$ X^2 tablo değeri (3,84) olduğundan H_0 reddedilmiştir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması ile işletmelerin işletme yönetimi konusunda herhangi bir kuruluştan danışmanlık hizmeti alması arasında anlamlı bir ilişki vardır.($p<0,05$).

Hipotezin sonucuna göre benchmarking uygulayan işletmelerde danışmanlık hizmeti alanların oranının almayanlara göre daha düşük olduğu anlaşılmaktadır.

Hipotez 15

H_0 =Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın müşteri memnuniyeti alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark yoktur.

H_1 =Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın müşteri memnuniyeti alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark vardır.

Tablo 3.2.91: Benchmarking Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmeler Arasında Müşteri Memnuniyeti Alanında Sağlayacağı/Sağlayacağını Bekledikleri Katkıya Verdikleri Önem Düzeylerinin Ortalamaları Arasındaki Farka Ait Tablolar

	N	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maximum
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	576	2,30	1,162	1	5
VAR00001	576	1,50	,500	1	2

	VAR00001	N	Ortalama Sırası
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	1	288	230,78
	2	288	346,22
	Toplam	576	

Test İstatistikleri	
	Müşteri Memnuniyeti Sağlama
Mann-Whitney U	24848,000
Z Değeri	-9,379
Önem Derecesi (p)	,000

Hesaplanan Z değeri(-9,379) <tablodaki Z değeri(1,96) olduğundan H_0 reddedilmiştir. Alternatif hipotez H_1 kabul edilmiştir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulduğu işletmelerle bu tekniğin uygulama alanı bulmadığı işletmeler arasında bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın müşteri memnuniyeti alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyler arasında anlamlı bir fark vardır.($p<0,05$).

Ortalama sıralamasına bakıldığında araştırmaya katılan işletmelerden işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olanların benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın müşteri memnuniyeti sağlama alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem, işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmayan işletmelerin verdiği önem düzeyinden daha düşüktür.

Hipotez 16

H_0 =Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın işletme süreçlerinin(iş akışının)iyileştirilmesi alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark yoktur.

H_1 =Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın işletme süreçlerinin(iş akışının)iyileştirilmesi alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark vardır.

Tablo 3.2.92: Benchmarking Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmeler Arasında İşletme Süreçlerinin(İş Akışının) İyileştirilmesi Alanında Sağlayacağı/Sağlayacağını Bekledikleri Katkıya Verdikleri Önem Düzeylerinin Ortalamaları Arasındaki Farka Ait Tablolar

	N	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maximum
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	576	2,67	1,262	1	5

	VAR00001	N	Ortalama Sırası
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	1	288	178,40
	2	288	398,60
	Toplam	576	

Test İstatistikleri	
	İşletme Süreçlerinin(İş akışının)İyileştirilmesi
Mann-Whitney U	9762,000
Z Değeri	-16,924
Önem Derecesi(p)	,000

Hesaplanan Z değeri(-16,924) <tablodaki Z değeri(1,96) olduğundan H_0 reddedilmiştir. Alternatif hipotez H_1 kabul edilmiştir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulduğu işletmelerle bu tekniğin uygulama alanı bulmadığı işletmeler arasında bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın işletme süreçlerinin(iş akışının) iyileştirilmesi alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.($p<0,05$).

Ortalama sıralamasına bakıldığında araştırmaya katılan işletmelerden işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olanlar benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın işletme süreçlerinin (iş akışının)iyileştirilmesi alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem, işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmayan işletmelerin verdiği önem düzeyinden daha yüksektir.

Hipotez 17

H_0 =Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın kısa ve orta vadeli işletme planları alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark yoktur.

H_1 =Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın kısa ve orta vadeli işletme planları alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark vardır.

Tablo 3.2.93: Benchmarking Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmeler Arasında Kısa ve Orta Vadeli İşletme Planları Alanında Sağlayacağı/Sağlayacağını Bekledikleri Katkıya Verdikleri Önem Düzeylerinin Ortalamaları Arasındaki Farka Ait Tablolar

	N	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maximum
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	576	2,56	1,174	1	5

	VAR00001	N	Ortalama Sırası
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	1	288	180,68
	2	288	396,32
	Toplam	576	

Test İstatistikleri	
	Kısa ve Orta Vadeli İşletme Planları
Mann-Whitney U	10420,000
Z Değeri	-16,565
Önem Derecesi(p)	,000

Hesaplanan Z değeri(-16,565) <tablodaki Z değeri(1,96) olduğundan H_0 reddedilmiştir. Alternatif hipotez H_1 kabul edilmiştir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulduğu işletmelerle bu tekniğin uygulama alanı bulmadığı işletmeler arasında bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın kısa ve orta vadeli işletme planları alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.($p<0,05$).

Ortalama sıralamasına bakıldığında araştırmaya katılan işletmelerden işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olanlar benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın kısa ve orta vadeli işletme planları alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem, işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmayan işletmelerin verdiği önem düzeyinden daha yüksektir

Hipotez 18

H_0 =Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark yoktur.

H_1 =Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark vardır.

Tablo 3.2.94: Benchmarking Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmeler Arasında Mal ve Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi Alanında Sağlayacağı/Sağlayacağını Bekledikleri Katkıya Verdikleri Önem Düzeylerinin Ortalamaları Arasındaki Farka Ait Tablolar

	N	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maximum
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	576	2,48	1,206	1	5
VAR00001	576	1,50	,500	1	2

	VAR00001	N	Ortalama Sırası
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	1	288	200,74
	2	288	376,26
	Toplam	576	

Test İstatistikleri	
	Mal ve Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi
Mann-Whitney U	16198,000
Z Değeri	-13,423
Önem Derecesi(p)	,000

Hesaplanan Z değeri(-13,423) <tablodaki Z değeri(1,96) olduğundan H_0 reddedilmiştir. Alternatif hipotez H_1 kabul edilmiştir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulduğu işletmelerle bu tekniğin uygulama alanı bulmadığı işletmeler arasında bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.($p<0,05$).

Ortalama sıralamasına bakıldığında araştırmaya katılan işletmelerden işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olanlar benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem, işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmayan işletmelerin verdiği önem düzeyinden daha yüksektir.

Hipotez 19

H_0 =Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın satış ve satış sonrası hizmetler alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark yoktur.

H_1 =Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın satış ve satış sonrası hizmetler alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark vardır.

Tablo 3.2.95: Benchmarking Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmeler Arasında Satış ve Satış Sonrası Hizmetler Alanında Sağlayacağı/Sağlayacağını Bekledikleri Katkıya Verdikleri Önem Düzeylerinin Ortalamaları Arasındaki Farka Ait Tablolar

	N	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maximum
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	543	2,56	1,207	1	5
VAR00001	543	1,47	,500	1	2

	VAR00001	N	Ortalama Sırası
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	1	288	177,62
	2	255	378,60
	Toplam	543	

Test İstatistikleri	
	Satış ve Satış Sonrası Hizmetler
Mann-Whitney U	9538,000
Z Değeri	-15,772
Önem Derecesi(p)	,000

Hesaplanan Z değeri(-15,772) <tablodaki Z değeri(1,96) olduğundan H0 reddedilmiştir. Alternatif hipotez H1 kabul edilmiştir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulduğu işletmelerle bu tekniğin uygulama alanı bulmadığı işletmeler arasında bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın satış ve satış sonrası hizmetler alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyler arasında anlamlı bir fark vardır.(p<0,05).

Ortalama sıralamasına bakıldığında araştırmaya katılan işletmelerden işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olanlar benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın satış ve satış sonrası hizmetler alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem, işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmayan işletmelerin verdiği önem düzeyinden daha yüksektir.

Hipotez 20

H_0 =Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın insan kaynakları yönetimi alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark yoktur.

H_1 =Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın insan kaynakları yönetimi alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark vardır.

Tablo 3.2.96: Benchmarking Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmeler Arasında İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Sağlayacağı/Sağlayacağını Bekledikleri Katkıya Verdikleri Önem Düzeylerinin Ortalamaları Arasındaki Farka Ait Tablolar

	N	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maximum
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	576	2,66	1,227	1	5
VAR00001	576	1,50	,500	1	2

	VAR00001	N	Ortalama Sırası
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	1	288	175,16
	2	288	401,84
	Toplam	576	

Test İstatistikleri	
	İnsan Kaynakları Yönetimi
Mann-Whitney U	8829,000
Z Değeri	-17,144
Önem Derecesi(p)	,000

Hesaplanan Z değeri(-17,144) <tablodaki Z değeri(1,96) olduğundan H_0 reddedilmiştir. Alternatif hipotez H_1 kabul edilmiştir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulduğu işletmelerle bu tekniğin uygulama alanı bulmadığı işletmeler arasında bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın insan kaynakları yönetimi alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.($p<0,05$).

Ortalama sıralamasına bakıldığında araştırmaya katılan işletmelerden işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olanlar benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın insan kaynakları yönetimi alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem, işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmayan işletmelerin verdiği önem düzeyinden daha yüksektir.

Hipotez 21

H_0 =Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın maliyetler, fiyatlandırmalar ve diğer muhasebe ve finansman işlemleri alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark yoktur.

H_1 =Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın maliyetler, fiyatlandırmalar ve diğer muhasebe ve finansman işlemleri alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark vardır.

Tablo 3.2.97: Benchmarking Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmeler Arasında Maliyetler, Fiyatlandırmalar ve Diğer Muhasebe ve Finansman İşlemleri Alanında Sağlayacağı/Sağlayacağını Bekledikleri Katkıya Verdikleri Önem Düzeylerinin Ortalamaları Arasındaki Farka Ait Tablolar

	N	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maximum
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	576	2,71	1,301	1	5
VAR00001	576	1,50	,500	1	2

	VAR00001	N	Ortalama Sırası
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	1	288	177,40
	2	288	399,60
	Toplam	576	

Test İstatistikleri	
	Maliyetler, Fiyatlandırmalar ve Diğer Muhasebe ve Finansman İşlemleri
Mann-Whitney U	9476,000
Z Değeri	-16,860
Önem Derecesi(p)	,000

Hesaplanan Z değeri(-16,860) <tablodaki Z değeri(1,96) olduğundan H_0 reddedilmiştir. Alternatif hipotez H_1 kabul edilmiştir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulduğu işletmelerle bu tekniğin uygulama alanı bulmadığı işletmeler arasında bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın insan kaynakları yönetimi alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyler arasında anlamlı bir fark vardır.($p<0,05$).

Ortalama sıralamasına bakıldığında araştırmaya katılan işletmelerden işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olanlar benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın maliyetler, fiyatlandırmalar ve diğer muhasebe ve finansman işlemleri alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem, işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmayan işletmelerin verdiği önem düzeyinden daha yüksektir.

Hipotez 22

H_0 =Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın işletmenin güvenilirliği alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark yoktur.

H_1 =Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın işletmenin güvenilirliği alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark vardır.

Tablo 3.2.98: Benchmarking Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmeler Arasında İşletmenin Güvenilirliği Alanında Sağlayacağı/Sağlayacağını Bekledikleri Katkıya Verdikleri Önem Düzeylerinin Ortalamaları Arasındaki Farka Ait Tablolar

	N	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maximum
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	576	2,74	1,309	1	5
VAR00001	576	1,50	,500	1	2

	VAR00001	N	Ortalama Sırası
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	1	288	171,87
	2	288	405,13
	Toplam	576	

Test İstatistikleri	
	İşletmenin Güvenilirliği
Mann-Whitney U	7883,000
Z Değeri	-17,648
Önem Derecesi(p)	,000

Hesaplanan Z değeri(-17,648) <tablodaki Z değeri(1,96) olduğundan H_0 reddedilmiştir. Alternatif hipotez H_1 kabul edilmiştir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulduğu işletmelerle bu tekniğin uygulama alanı bulmadığı işletmeler arasında bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın insan kaynakları yönetimi alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyler arasında anlamlı bir fark vardır.($p<0,05$).

Ortalama sıralamasına bakıldığında araştırmaya katılan işletmelerden işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olanlar benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın işletmenin güvenilirliği alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem, işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmayan işletmelerin verdiği önem düzeyinden daha yüksektir.

Hipotez 23

H_0 =Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın çalışanların bilgi-beceri düzeylerinin ve motivasyonlarının yükseltilmesi alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark yoktur.

H_1 =Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın, çalışanların bilgi-beceri düzeylerinin ve motivasyonlarının yükseltilmesi alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark vardır.

Tablo 3.2.99: Benchmarking Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmeler Arasında Çalışanların Bilgi-Beceri Düzeylerinin ve Motivasyonlarının Yükseltilmesi Alanında Sağlayacağı/Sağlayacağını Bekledikleri Katkıya Verdikleri Önem Düzeylerinin Ortalamaları Arasındaki Farka Ait Tablolar

	N	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maximum
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	576	2,64	1,246	1	5
VAR00001	576	1,50	,500	1	2

	VAR00001	N	Ortalama Sırası
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	1	288	179,08
	2	288	397,92
	Toplam	576	

Test İstatistikleri	
	Çalışanların Bilgi -Beceri Düzeylerinin ve Motivasyonlarının Yükseltilmesi
Mann-Whitney U	9959,000
Z Değeri	-16,617
Önem Derecesi(p)	,000

Hesaplanan Z değeri(-16,617) <tablodaki Z değeri(1,96) olduğundan H_0 reddedilmiştir. Alternatif hipotez H_1 kabul edilmiştir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulduğu işletmelerle bu tekniğin uygulama alanı bulmadığı işletmeler arasında bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın çalışanların bilgi-

beceri alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyler arasında anlamlı bir fark vardır.($p<0,05$).

Ortalama sıralamasına bakıldığında araştırmaya katılan işletmelerden işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olanların benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın çalışanların bilgi-beceri düzeylerinin ve motivasyonlarının yükseltilmesi bakımından sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem, işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmayan işletmelerin verdikleri önem düzeyinden daha yüksektir.

Hipotez 24

H_0 =Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın yeni pazar bulma alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark yoktur.

H_1 =Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın, yeni pazar bulma alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark vardır.

Tablo 3.2.100: Benchmarking Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmeler Arasında Yeni Pazar Bulma Alanında Sağlayacağı/Sağlayacağını Bekledikleri Katkıya Verdikleri Önem Düzeylerinin Ortalamaları Arasındaki Farka Ait Tablolar

	N	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maximum
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	576	2,53	1,213	1	5
VAR00001	576	1,50	,500	1	2

	VAR00001	N	Ortalama Sırası
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	1	288	193,74
	2	288	383,26
	Toplam	576	
Test İstatistikleri			
Yeni Pazar Bulma			
Mann-Whitney U	14182,000		
Z Değeri	-14,611		
Önem Derecesi(p)	,000		

Hesaplanan Z değeri(-16,617) <tablodaki Z değeri(1,96) olduğundan H_0 reddedilmiştir. Alternatif hipotez H_1 kabul edilmiştir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulduğu işletmelerle bu tekniğin uygulama alanı bulmadığı işletmeler arasında bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın yeni pazar bulma arasında anlamlı bir fark vardır.($p<0,05$).

Ortalama sıralamasına bakıldığında araştırmaya katılan işletmelerden işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olanların benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın yeni pazar bulma bakımından sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem, işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmayan işletmelerin verdikleri önem düzeyinden daha yüksektir.

Hipotez 25

H_0 =Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın teknoloji kullanımı alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark yoktur.

H_1 =Kars, Ardahan ve Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan ve benchmarking uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın, teknoloji kullanımı alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında fark vardır.

Tablo 3.2.101: Benchmarking Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmeler Arasında Teknoloji Kullanımı Alanında Sağlayacağı/Sağlayacağını Bekledikleri Katkıya Verdikleri Önem Düzeylerinin Ortalamaları Arasındaki Farka Ait Tablolar

	N	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maximum
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	576	2,61	1,243	1	5
VAR00001	576	1,50	,500	1	2

	VAR00001	N	Ortalama Sırası
İşletmenizde Daha Önce Bu Yöntem Uygulandı mı?	1	288	183,47
	2	288	393,53
	Toplam	576	

Test İstatistikleri	
	Teknoloji Kullanımı
Mann-Whitney U	11222,000
Z Değeri	-16,109
Önem Derecesi	,000

Hesaplanan Z değeri(-16,109) <tablodaki Z değeri(1,96) olduğundan H_0 reddedilmiştir. Alternatif hipotez H_1 kabul edilmiştir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulduğu işletmelerle bu tekniğin uygulama alanı bulmadığı işletmeler arasında bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın teknoloji kullanımı arasında anlamlı bir fark vardır.($p < 0,05$).

Ortalama sıralamasına bakıldığında araştırmaya katılan işletmelerden işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olanların benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın teknoloji kullanımı bakımından sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem, işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmayan işletmelerin verdikleri önem düzeyinden daha yüksektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

- Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyette buldukları alanlar şu şekildedir: %3.1'i petrol ürünleri, lastik ve plastik, %2.8'i madencilik, %45.1'i gıda ve içecek, %19.1'i orman ürünleri ve mobilya, %13.5'i tekstil, dokuma, konfeksiyon ve dericilik, %8.7'si inşaat ve inşaat malzemeleri, %2.1'i ilaç ve sağlık, %5.6'sının ise diğer sektörlerde faaliyet gösterdiği incelenmiştir. Araştırma yapılan illerde tarım ve hayvancılığın gelişmiş olmasından dolayı süt ve süt ürünleri(gıda ve içecek) ile ilgili üretim işletmesi sayısı diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere göre daha fazladır.
- Anketi cevaplayanların %51,4'ünün 25 yaş ve altı, %35,1'inin 26–44 yaş arası, %13,5'inin ise 45 yaş ve üzeri olduğu görülmüştür. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması ile işletme sahip/yöneticilerinin yaş düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Anket çalışmaları yapılırken orta yaş grubu olarak belirlemiş olduğumuz 26-44 yaş aralığında bulunan işletme sahip ve yöneticilerinin benchmarking yapma konusunda daha bilgili ve istekli olmaları beklenirken, araştırma sonuçları bu şekilde olmamıştır. 25 yaş ve altında çalışan fazla olan işletmelerde benchmarking uygulama oranının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.
- Anketi cevaplayanların %53,8'inin ilk-orta öğretim, %46,2'sinin de ön lisans-lisans ve lisansüstü mezunu oldukları görülmüştür. Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması ile işletme sahip/yöneticilerinin eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Normalde eğitim düzeyi arttıkça benchmarking kavramının bilinirlik ve uygulanabilirlik düzeyinin artması beklenirken yapılan istatistiksel analizler sonucunda benchmarking uygulanabilirlik düzeyi ile eğitim seviyesi arasında ters yönde bir ilişki gözlenmiştir.
- Anketi cevaplayanların %24,7'si işletme sahibi ya da ortağı, %38,9'u üst düzey yönetici, %36,5'inin de departman yöneticisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması ile işletme çalışanlarının işletmedeki pozisyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde çalışanların işletmedeki statüleri arttıkça benchmarking bilinirlik düzeyinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

- Anketi cevaplayanların % 29,5'inin 1–5 yıl arası, % 54,5'inin 6–10 yıl arası, % 16'sının da 11 yıl ve daha fazla süredir bu işletmelerde çalıştıkları görülmektedir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması ile işletme çalışanlarının işletmedeki çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Şunu söyleyebiliriz ki ; benchmarking bilinirlik düzeyi çalışanların görev yaptıkları işletmelerdeki çalışma sürelerine bağlı değildir.
- Araştırmanın yapıldığı işletmelerin % 58,7'sinin 5–25 arası, % 35,8'inin 26–50 arası, % 5,6' sının ise 51 ve daha fazla eleman çalıştırdığı görülmektedir. Elde edilen bilgilere göre anketi cevaplayan işletmelerin büyük çoğunluğunun 5–25 arasında eleman çalıştırdığı görülmektedir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması ile işletmede çalışan eleman sayıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Anket sonuçlarına göre ; 5–25 arası eleman çalıştıran işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanma oranının daha yüksek olduğu, eleman sayısı az olan işletmelerin bu yöntemi daha sık kullandıkları görülmüştür.
- Araştırmanın yapıldığı işletmelerin % 19,1'inin 1–5 yıl arası, % 50'sinin 6–10 yıl arası, % 30,9'unun ise 11 yıl ve daha uzun süredir faaliyette olduğu görülmektedir. Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması ile işletmenin faaliyette bulunduğu süre arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. 6–10 yıl arası faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanma oranının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu süreden daha uzun ve daha kısa süredir faaliyette bulunan işletmelerde ise oranların birbirine yakın ve düşük olduğu görülmektedir. Benchmarking

ülkemizde son yıllarda uygulama alanı bulmuş bir yönetim tekniğidir. Elde edilen sonuçlar bu yargıyı doğrulamaktadır. 6-10 yıldan önce faaliyete başlamış olan işletmelerde bu tekniğin kullanılmaması anket sonuçlarının güvenilirliğini artırmıştır.

- Araştırma sonuçlarına göre anketi cevaplayanların % 72,2'sinin teknoloji kullanımı açısından işletmelerini sektöründe en iyi, % 17,7'si iyi derecede gelişmiş, % 8' i orta derecede gelişmiş, % 2,1'i ise zayıf olarak görmektedir.

Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması ile işletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde teknoloji kullanım düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kendilerini faaliyette buldukları sektör içinde teknoloji kullanımı konusunda en iyi olarak gören işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanma oranının daha yüksek olduğu görülmektedir.

- Anketi cevaplayanların % 17,7'sinin müşteri memnuniyeti açısından işletmelerini sektöründe en iyi, % 36,5'inin iyi derecede gelişmiş, % 23,3'ünün orta derecede gelişmiş, % 22,6'sının ise zayıf olarak görmektedir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması ile işletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde müşteri memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kendilerini faaliyette buldukları sektör içinde müşteri memnuniyeti konusunda iyi derecede gelişmiş olarak gören işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulanma oranının daha yüksek olduğu görülmektedir.

- Araştırmaya katılanların % 7,3'ü mal ve hizmet kalitesi açısından işletmelerini sektöründe en iyi, % 49,3'ü iyi derecede gelişmiş, % 37,8'i orta derecede gelişmiş, % 5,6' sını ise zayıf olarak değerlendirmektedirler. Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması ile işletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde mal ve hizmet kalite düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Mal ve hizmet kalitesini önemseyen işletmelerde benchmarking uygulama oranının yüksek olması beklenirken araştırma sonuçları beklenen düzeyde olmamıştır.

- Anketi cevaplayan işletme sahip ve yöneticilerinden işletmelerinde, işletme yönetim tekniklerinden öğrenen organizasyon tekniğini uygulayanların % 39,2, uygulamayanların ise % 60,8 olduğu görülmüştür. Şunu söyleyebiliriz ki; Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması ile işletmelerin öğrenen organizasyon yönetim tekniğini kullanmaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- Anketi cevaplayan işletme sahip ve yöneticilerinden işletmelerinde, işletme yönetim tekniklerinden toplam kalite yönetim tekniğini uygulayanların % 39,9 uygulamayanların ise % 60,1 olduğu görülmüştür. Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması ile işletmelerin toplam kalite yönetim tekniğini kullanmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Benchmarking yönetim tekniği toplam kalite yönetiminden sonra geliştirilen ve birbirini tamamlayan iki tekniktir. Toplam kalite yönetim tekniğini tamamen veya kısmen kullanan işletmelerde benchmarking uygulama oranı hiç kullanmayanlara göre daha yüksek olması beklenirken ters yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Anketi cevaplayan işletme sahip ve yöneticilerinden işletmelerinde, işletme yönetim tekniklerinden değişim mühendisliği tekniğini uygulayanların % 47,9, uygulamayanların ise % 52,1 olduğu görülmüştür. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması ile işletmelerin değişim mühendisliği yönetim tekniğini kullanmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Araştırma sonucuna göre değişim mühendisliği yönetim tekniğini tamamen veya kısmen kullanan işletmelerde benchmarking uygulama oranı hiç kullanmayanlara göre daha yüksektir. Benchmarking değişimi destekleyen bir yaklaşım olduğu için değişim mühendisliği ile bağlantılı bir tekniktir. Elde edilen sonuçlar beklenen şekildedir.
 - Anketi cevaplayan işletme sahip ve yöneticilerinden işletmelerinde, işletme yönetim tekniklerinden dış kaynak kullanımı yönetim tekniğini uygulayanların % 45,1, uygulamayanların ise % 54,9 olduğu görülmüştür. Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması ile işletmelerin dış

kaynak kullanımı yönetim tekniğini kullanmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- Anketi cevaplayanların % 6,6'sı işletme yönetimi konusunda danışmanlık hizmeti alırken, % 93,4'ü işletme yönetimi konusunda herhangi bir kuruluştan danışmanlık hizmeti almamıştır. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması ile işletmelerin işletme yönetimi konusunda herhangi bir kuruluştan danışmanlık hizmeti alması arasında anlamlı bir ilişki vardır. Araştırma sonucuna göre benchmarking uygulayan işletmelerde danışmanlık hizmeti alanların oranının almayanlara göre daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. Benchmarking çalışması yapan işletmelerin danışmanlık hizmetini daha fazla alması beklenirken araştırma sonuçları aralarında ters yönde bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır.
- Araştırmaya katılan işletmelerde müşteri memnuniyeti sağlama konusunda % 14.9 işletme içi benchmarking, % 2.8 rakiplerle benchmarking, % 0.3 profesyonel yardım aldığı, % 3.5 herhangi bir benchmarking çalışması yapmadığı ve % 78.5'inin ise daha önce hiç benchmarking çalışması yapmadığı için bu soruya yanıt vermedikleri görülmektedir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulduğu işletmelerle bu tekniğin uygulama alanı bulmadığı işletmeler arasında bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın müşteri memnuniyeti alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyler arasında anlamlı bir fark vardır. Araştırmaya katılan işletmelerden işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olanların benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın müşteri memnuniyeti sağlama alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem, işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmayan işletmelerin verdiği önem düzeyinden daha düşüktür. Müşteri memnuniyetini önemseyen işletmeler işletmelerini sürekli olarak yenilemekte ve değişiklikleri takip etmektedirler. Benchmarking de bu konuda işletmelere yardımcı olacak bir tekniktir. Fakat araştırmanın yürütüldüğü işletmelerden

elde edilen sonuçlara göre müşteri memnuniyeti önem düzeyi ile benchmarking uygulaması arasında ters yönde bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır.

- Araştırmaya katılan işletmelerde iş akışının iyileştirilmesi konusunda % 16.7 işletme içi benchmarking, % 3.1 rakiplerle benchmarking, %1.7 herhangi bir benchmarking çalışması yapmadığı ve % 78.5'inin ise daha önce hiç benchmarking çalışması yapmadığı için bu soruya yanıt vermedikleri görülmektedir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulduğu işletmelerle bu tekniğin uygulama alanı bulmadığı işletmeler arasında bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın işletme süreçlerinin(iş akışının) iyileştirilmesi alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır. Araştırmaya katılan işletmelerden işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olanlar benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın işletme süreçlerinin(iş akışının iyileştirilmesi) alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem, işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmayan işletmelerin verdiği önem düzeyinden daha yüksektir.
- Araştırmaya katılan işletmelerde kısa ve orta vadeli işletme planları konusunda % 15.6 işletme içi benchmarking, % 3.8 rakiplerle benchmarking, % 0.3 profesyonel yardım aldığı, % 21.5 herhangi bir benchmarking çalışması yapmadığı ve % 78.5'inin ise daha önce hiç benchmarking çalışması yapmadığı için bu soruya yanıt vermedikleri görülmektedir. Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulduğu işletmelerle bu tekniğin uygulama alanı bulmadığı işletmeler arasında bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın kısa ve orta vadeli işletme planları alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır. Araştırmaya katılan işletmelerden işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olanlar benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın kısa ve orta vadeli işletme

planları alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem, işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmayan işletmelerin verdiği önem düzeyinden daha yüksektir.

- Araştırmaya katılan işletmelerde mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi konusunda % 9.4 işletme içi benchmarking, % 10.8 rakiplerle benchmarking, % 0.3 profesyonel yardım aldığı, % 1 herhangi bir benchmarking çalışması yapmadığı ve % 78.5'inin ise daha önce hiç benchmarking çalışması yapmadığı için bu soruya yanıt vermedikleri görülmektedir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulduğu işletmelerle bu tekniğin uygulama alanı bulmadığı işletmeler arasında bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır. Araştırmaya katılan işletmelerden işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olanlar benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem, işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmayan işletmelerin verdiği önem düzeyinden daha yüksektir.
- Araştırmaya katılan işletmelerde satış ve satış sonrası hizmetler konusunda %6.6 işletme içi benchmarking, % 13.9 rakiplerle benchmarking, % 0.7 profesyonel yardım aldığı, % 0.3 herhangi bir benchmarking çalışması yapmadığı ve % 78.5'inin ise daha önce hiç benchmarking çalışması yapmadığı için bu soruya yanıt vermedikleri görülmektedir. Yani Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulduğu işletmelerle bu tekniğin uygulama alanı bulmadığı işletmeler arasında bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın satış ve satış sonrası hizmetler alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır. Araştırmaya katılan işletmelerden işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olanlar benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın satış ve satış sonrası

hizmetler alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem, işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmayan işletmelerin verdiği önem düzeyinden daha yüksektir.

- Araştırmaya katılan işletmelerde insan kaynakları yönetimi konusunda % 4.5 işletme içi benchmarking, % 15.6 rakiplerle benchmarking, % 1 profesyonel yardım aldığı, % 0.3 herhangi bir benchmarking çalışması yapmadığı ve % 78.5'inin ise daha önce hiç benchmarking çalışması yapmadığı için bu soruya yanıt vermedikleri görülmektedir.

Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulduğu işletmelerle bu tekniğin uygulama alanı bulmadığı işletmeler arasında bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın insan kaynakları yönetimi alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır. Araştırmaya katılan işletmelerden işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olanlar benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın insan kaynakları yönetimi alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır. Araştırmaya katılan işletmelerden işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmayan işletmelerin verdiği önem düzeyinden daha yüksektir.

- Araştırmaya katılan işletmelerde maliyetler, fiyatlandırmalar, ve diğer muhasebe ve finansman işlemleri konusunda % 8 işletme içi benchmarking, % 9.4 rakiplerle benchmarking, % 3.5 profesyonel yardım aldığı, % 0.7 herhangi bir benchmarking çalışması yapmadığı ve % 78.5'inin ise daha önce hiç benchmarking çalışması yapmadığı için bu soruya yanıt vermedikleri görülmektedir. Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulduğu işletmelerle bu tekniğin uygulama alanı bulmadığı işletmeler arasında bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın insan kaynakları yönetimi alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır. Araştırmaya katılan işletmelerden işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olanlar benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın maliyetler,

fiyatlandırmalar ve diğer muhasebe ve finansman işlemleri alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem, işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmayan işletmelerin verdiği önem düzeyinden daha yüksektir.

- Araştırmaya katılan işletmelerde işletmenin güvenilirliği konusunda % 9.7 işletme içi benchmarking, % 6.6 rakiplerle benchmarking, % 4.9 profesyonel yardım aldığı, % 0.3 herhangi bir benchmarking çalışması yapmadığı ve % 78.5'inin ise daha önce hiç benchmarking çalışması yapmadığı için bu soruya yanıt vermedikleri görülmektedir.

Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulduğu işletmelerle bu tekniğin uygulama alanı bulmadığı işletmeler arasında bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın insan kaynakları yönetimi alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır. Araştırmaya katılan işletmelerden işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olanlar benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın işletmenin güvenilirliği alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem, işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmayan işletmelerin verdiği önem düzeyinden daha yüksektir.

- Araştırmaya katılan işletmelerde çalışanların bilgi-beceri düzeylerinin ve motivasyonlarının yükseltilmesi konusunda % 6.6 işletme içi benchmarking, % 10.1 rakiplerle benchmarking, % 3.1 profesyonel yardım aldığı, % 1.7 herhangi bir benchmarking çalışması yapmadığı ve % 78.5'inin ise daha önce hiç benchmarking çalışması yapmadığı için bu soruya yanıt vermedikleri görülmektedir. Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulduğu işletmelerle bu tekniğin uygulama alanı bulmadığı işletmeler arasında bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın çalışanların bilgi-beceri alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır. Araştırmaya katılan işletmelerden işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olanların

benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın çalışanların bilgi-beceri düzeylerinin ve motivasyonlarının yükseltilmesi bakımından sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem, işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmayan işletmelerin verdikleri önem düzeyinden daha yüksektir.

- Araştırmaya katılan işletmelerde yeni pazar bulma konusunda % 8 işletme içi benchmarking, % 11.1 rakiplerle benchmarking, % 2.1 profesyonel yardım aldığı, % 0.3 herhangi bir benchmarking çalışması yapmadığı ve % 78.5'inin ise daha önce hiç benchmarking çalışması yapmadığı için bu soruya yanıt vermedikleri görülmektedir.

Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulduğu işletmelerle bu tekniğin uygulama alanı bulmadığı işletmeler arasında bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın yeni pazar bulma arasında anlamlı bir fark vardır. Araştırmaya katılan işletmelerden işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olanların benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın yeni pazar bulma bakımından sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem, işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmayan işletmelerin verdikleri önem düzeyinden daha yüksektir.

- Araştırmaya katılan işletmelerde teknoloji kullanımı konusunda % 6.3 işletme içi benchmarking, % 9.7 rakiplerle benchmarking, % 4.2 profesyonel yardım aldığı, % 1.4 herhangi bir benchmarking çalışması yapmadığı ve % 78.5'inin ise daha önce hiç benchmarking çalışması yapmadığı için bu soruya yanıt vermedikleri görülmektedir.

Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan benchmarking yönetim tekniğinin uygulama alanı bulduğu işletmelerle bu tekniğin uygulama alanı bulmadığı işletmeler arasında bu işletmelerin benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın teknoloji kullanımı arasında anlamlı bir fark vardır. Araştırmaya katılan işletmelerden işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olanların benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın teknoloji kullanımı bakımından sağlayacağı/sağlayacağını

bekledikleri katkıya verdikleri önem, işletmesinde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması olmayan işletmelerin verdikleri önem düzeyinden daha yüksektir.

Araştırmanın yapıldığı işletmelerde çalışanlara anket yapılırken öncelikle benchmarking çalışmasının ne olduğunu bilip bilmedikleri sorulmuştur. Bazı işletme çalışanlarının bu konu hakkında bilgili oldukları fakat çoğunluğunun bu konuyu hiç duymadıkları ortaya çıkmıştır. Sorular cevaplandırılmadan önce kısaca bu teknik anlatılmış ve sonuçlar bu şekilde elde edilmiştir. Benchmarking yönetim tekniğinin ne olduğu ile ilgili soruya verdiğimiz bilgiler doğrultusunda işletme sahip ve yöneticileri % 39,2 oranında en iyiye uyarlama tekniği, %31,3 oranında kalite tekniği, % 5,6'sı kıyaslama tekniği, % 10,8 oranında işletme performansını artırıcı bir teknik olduğu, % 13,2 oranında ise bu konu hakkında bilgi sahibi olmadıklarını bildirmişlerdir. Konu hakkında bilgi verilmeden önce işletme sahip ve yöneticilerinin büyük kısmının bu tekniği uygulamış herhangi bir kuruluş ile ilgili bilgi sahibi olmadığı saptanmıştır. Anket yapılan işletmelerden 62 tanesinin daha önce bu yöntemi kullandığı 226 tanesinin ise kullanmadığı tespit edilmiştir. Araştırma yapılan işletmeler pazardaki rakiplerinin ne yaptığını, nasıl ilerlediklerini takip etmektedirler. Gerek duydukları zaman bilgi alışverişi yapmakta, birbirlerinin üretim yerlerini ziyaret etmekte, yeni kullanılan teknolojiler öğrenilmektedir. Benchmarkingın temeline baktığımız zaman bir öğrenme, öğrenileni de kendi işletmene uyarlama tekniği olarak tanımlayabiliriz. Bu bölgede yapılan ve biraz önce de bahsettiğimiz konular da aslında birer benchmarking çalışmasıdır. Fakat bu çalışmalar planlı ve organize bir faaliyet olarak yürütülmemektedir. Bu yüzden de benchmarking yönetim tekniğinin bilinirlik ve uygulanabilirlik düzeyi düşüktür.

Bu bölgede faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir çoğunluğu örgütlenmiş yapısı olmayan aile işletmesidir. Bölgesel koşullardan dolayı tarım ve hayvancılığın daha gelişmiş olması bölge halkının daha çok bu alanda yoğunlaşmasına sebep olmuştur. Genel olarak aile fertlerinin çalıştığı mandıra tipi üretim işletmesi sayısı çoğunluktadır. Örgütlenmiş yapıları olmadığı için işletmeler açısından teorik olarak bahsettiğimiz yönetim tekniklerden habersiz olarak faaliyetlerini devam ettirmektedirler. Fabrika tipi üretim yapan işletme çalışanları ise bu konularda daha

bilinçlidirler. Pazarda bulunan diğer işletmelerle benchmarking çalışmasını adının bechmarking olduğunu bilmeden yapmaktadırlar.

Anket çalışmaları yapılırken çalışanların konu ile ilgili bilgi sahibi olmamasından dolayı bazı zorluklarla da karşılaşmıştır. Bazı işletmeler anket yapmak istemediklerini bildirmişlerdir. İşletmeleri hakkında bilgi vermek istememişlerdir. Benchmarking hakkında genel bir bilgi verildiği zaman bazı işletmeler kabul etmiş bazıları ise kabul ettikleri halde bu yöntemin faydalı olacağını düşünmediklerini belirtmişlerdir.

Yapılan bu çalışmanın amacı Kars, Ardahan, Iğdır bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde benchmarking yönetim tekniğinin ne derece bilindiğini ve eğer biliniyorsa hangi alanlarda uygulandığını belirlemektir. Çalışmalar yürütülürken bölgenin özelliklerinden dolayı elde ettiğimiz sonuçlar beklenen sonuçlardır. Yani bilinirlik ve uygulanabilirlik düzeyi düşüktür. Fakat uygulama alanı bulunduğu bazı konularda elde ettiğimiz sonuçlar şaşırtıcıdır. Benchmarking uygulandığı zaman olumlu ya da olumsuz sonuç elde edilmesi beklenen bazı durumlarda ters sonuçlar elde edilmiştir. Tüm hipotez sonuçlarına göre elde ettiğimiz bilgiler aşağıdaki tablolarda birlikte verilmiştir.

İlişki		
VAR		YOK
Aynı yönde ilişki	Ters yönde ilişki	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ İşletmedeki pozisyonları ✓ İşletmenin faaliyetinde bulunduğu süre ✓ Teknoloji kullanımı ✓ Müşteri memnuniyeti ✓ Değişim mühendisliği 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Eğitim seviyesi ✓ Çalışan eleman sayısı ✓ TKY ✓ Dış kaynak kullanımı ✓ Danışmanlık hizmeti 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yaş durumları ✓ İşletmedeki çalışma süresi ✓ Mal ve hizmet kalitesi ✓ Öğrenen organizasyon ynt.tek

FARK		
VAR		YOK
AYNI YÖNDE FARK	TERS YÖNDE FARK	
✓ İŞLETME SÜREÇLERİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ	MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE SAĞLADIĞI KATKI	
✓ KISA VE ORTA VADELİ İŞLETME PLANLARI		
✓ MAL VE HİZMET KALİTESİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ		
✓ SATIŞ VE SATIŞ SONRASI HİZMETLER		
✓ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ		
✓ MALİYETLER		
✓ İŞLETMENİN GÜVENİLİRLİĞİ		
✓ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINI ARTIRILMASI		
✓ YENİ PAZAR BULMA		
TEKNOLOJİ KULLANIMI		

Tabloda belirtmiş olduğumuz aynı yönde ve ters yönde ilişki ifadesi şunu ifade etmektedir: benchmarking uygulaması sonucunda olumlu yönde artış ya da azalış göstermesi beklenen konular aynı yönde ilişki/fark, benchmarking uygulaması sonucunda olumsuz yönde artış ya da azalış gösteren konularla ilgili sonuçlar da ters yönde ilişki/fark olarak ifade edilmiştir. Örneğin benchmarking uygulayan bir

işletme ile uygulamayan bir işletme arasında müşteri memnuniyetine bakış incelendiğinde iki işletme arasında fark olmadığı gözlemlenmiştir. Fakat benchmarking uygulayan işletmenin müşteri memnuniyeti konusunda farklılık yaratması beklenen bir sonuçtur.

Günümüz işletmecilik anlayışında sürekli olarak çeşitlenen yönetim teknikleri bir taraftan yöneticileri daha fazla yönetim aracına kavuştururken bir taraftan da bu teknikler arasında seçim yapmakta zorlaşmaktadır. Fakat işletmeler rekabet ortamına ayak uydurmak ve sürekliliğini sağlamak için bu teknikleri başarılı olarak kullanmalıdır. Yöneticilere yönetim sürecinde önemli görevler düşmektedir. Bu tekniklerin hangisinin ya da hangilerinin kullanılacağına karar vermek önemli olmaktadır. Modern yönetim teknikleri olarak adlandırdığımız toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, yalın organizasyon, öğrenen organizasyon, stratejik yönetim ve benchmarking bu tekniklerden en çok tercih edilenlerdir. Değişimin hızlanmış olması ve takibinin zorlaşması işletmeleri birbirleriyle daha güçlü iletişim kurmaya zorlamaktadır. İletişim halinde olan işletmeler birbirlerinden bilgi almakta, öğrenme sürecine girmektedirler. Bu aşamada benchmarking de düşünülecek değil yapılması gereken zorunlu bir çalışma haline gelmektedir.

Benchmarking işletmelerin rekabet gücünü artırmak, kaliteyi bir yönetim felsefesi haline getirmek, geleceğe güvenle bakabilmek için tercih ettikleri bir yönetim tekniğidir. Yapısı değişmeyen, sabit fikirli, yeni düşünceleri olmayan yöneticiler modern anlayışlarla birlikte yerini analitik düşünebilen, değişimi takip eden, hayatı kolaylaştıran öneriler sunan yöneticilere bırakmıştır. Benchmarking ile ilgili bazı kaynaklar bilgilerin kopya edilmesi yorumunu yapmaktadır. Fakat benchmarking kopyalamak değil öğrenmek ve uygulamaktır.

Benchmarking sürecinde işletmeler teknikleri yeniden keşfetmek yerine daha önceden bulunmuş olanları kullanarak hem zaman hem de maliyet tasarrufu sağlamaktadırlar. Bu süreçte hem benchmarking yapan hem de ortak olan işletme fayda sağlamaktadır. Yani tüm kullanıcılar açısından yararlı bir yöntemdir. Bu durumda her iki taraf da bilgi paylaşımı konusunda daha istekli olmaktadır. Bilgi aktarımı daha hızlı olabilmektedir.

İşletme yöneticileri işletmenin geçmişini, bugününü ve geleceğini bilmek ve değerlendirmek istemektedirler. Bunu belirleyebilmek için çeşitli ölçüm teknikleri

kullanmaktadırlar. Son dönemlerde müşteri memnuniyeti, ürün kalitesi, müşteriye ulaşma süresi, hız ve zaman kavramları ölçme kriterleri içine girmiştir. Bu kriterler doğrultusunda en iyi olan işletme daha kolay bulunmaktadır. Benchmarking iyi uygulamaların işletmenin belirlediği kritere göre değerlendirilmesi sürecidir.

Benchmarking çalışmalarında sektör farkı yoktur. Aynı sektörden ya da farklı sektörlerden işletmeler tercih edilmektedir. Mantığı çok basit olan bir yöntemdir. "En iyiyi bul, öğren ve uygula" mantığıyla hareket eden bu çalışmanın uygulama aşamasında çeşitli zorluklarla karşılaşılabilir. Bu zorlukların en aza indirilmesi için işletme yöneticisinin ve tüm çalışanlarının değişimi kabullenmesi gerekmektedir. Bunun yanında iyi bir ekip oluşturulmalıdır. Ekip çalışanları gönüllü olarak çalışmalıdır. İşletmesini iyi bilmeyen bir yönetici ya da çalışan benchmarking yaparken başarı şansını azaltabilir. Öncelikle kendi süreçlerimizi iyi bilmeliyiz. Pazarın neresinde olduğumuzu, amaçlarımızı ve hedeflerimizi tam olarak belirlemeliyiz. Bizden daha iyi işletmelerin var olduğunu kabul etmek benchmarking için önemlidir. Eğer bunu kabullenemezsek zaten çalışmaya başlamaya gerek yoktur.

Başarılı benchmarking çalışması yapmış olan işletmelerde verimlilik artışı, satışlarda yükselme, maliyetlerde azalma, işletmenin her kademe çalışanında ve her biriminde iyileşme sağlanmaktadır. Her benchmarking çalışmasının sonucu olumlu olacak şekilde bir şey söylemek de yanlış olacaktır. Bazı çalışmalar başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Bir benchmarking çalışmasında hangi konuda benchmarking çalışması yapılacağı, ekipte kimlerin yer alacağı, hangi kuruluşun benchmarking ortağı olacağı, bilgilerin ne şekilde toplanacağı hakkında önceden planlama yapılmalıdır. Çalışma başladıktan sonra ulaşılmak istenen hedeflerle elde edilen performans karşılaştırılmalı ve sonuçlara göre gerekli değerlendirmeler yapılmalıdır. Benchmarking çalışmaları ile işletmeler dışa dönük yaşamayı öğrenmektedirler. Diğer işletmeleri takip etmeyi bir casusluk olarak değil bir öğrenme tekniği olarak alışkanlık haline getirmektedirler.

Günümüzde benchmarking önemli kalite ödüllerinin değerlendirilmesinde bir kriter olarak görülmektedir. Artık benchmarking bilgi merkezleri oluşturulmuş ve herkesin yararlanabileceği dokümanlarla bilgi aktarımı sağlanmaktadır. Bilinçli yöneticiler şirketlerinin başarısı için benchmarking gibi yönetim tekniklerini

kullanarak yurt içinde ve yurt dışında rakiplere karşı rekabet şanslarını artırmaktadırlar.

Benchmarking çalışmaları ABD kökenli olup Avrupa'ya da yayılmıştır. Fakat ülkemizde benchmarking konusunda faaliyetler çok yetersizdir. Şirketler henüz benchmarking konusunda tam bilgi sahibi olmadığı için bilgi vermekten kaçınılmaktadırlar. Daha başarılı şirketlerin ortaya çıkması ve uluslar arası pazarda rekabet avantajı elde etmek için benchmarking çalışmalarına öncelik verilmelidir. Nitelikli personel sayısı artırılmalıdır. Bu konu ile ilgili çeşitli konferanslar düzenlenmeli, şirketlere faydalı olacak sempozyumlar ve benzeri toplantılarla konunun önemi anlatılmalıdır.

Bu çalışmanın bundan sonra yapılacak olan benzer çalışmalara örnek teşkil etmesi açısından bazı noktalara değinmek istiyorum. Çalışmayı yürütmüş olduğumuz bölge sanayisi gelişmemiş, tarım ve hayvancılığa dayanan bir bölge olduğu için çalışmadan elde edilen sonuçların anlamlılık düzeyi düşük çıkmıştır. Fakat sanayisi gelişmiş, fabrikalaşma düzeyi yüksek, organizasyon yapısı güçlü şirketlerin bulunduğu bölgelerde araştırma yapılırsa daha anlamlı sonuçlar elde edilebilir.

EK- 1 ANKET SORULARI

BENCHMARKİNG YÖNETİM TEKNİĞİ VE KARS, ARDAHAN, İĞDIR BÖLGESİNDE FAALİYETTE BULUNAN ÜRETİM İŞLETMELERİNDE BENCHMARKİNG YÖNETİM TEKNİĞİNİN BİLİNİRLİĞİ VE UYGULANABİLİRLİĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Günümüzde her alanda olduğu gibi işletme alanında da çok çeşitli ve hızlı gelişmeler yaşanmaktadır. Yaşanan bu gelişmeler işletmelerin yapılarında, yönetimlerinde ve teknolojilerinde bazı değişiklikler yapılmasını zorunlu hale getirmiştir. Ayrıca işletmelerin içinde bulunduğu rekabet koşulları zorlaşmıştır. Bu koşullara ayak uyduramayan işletmeler rekabet avantajını kaybetmekte ve zamanla yok olmaktadır. İşletmeler sürekliliklerini sağlamak ve rakipleri karşısında üstünlük elde edebilmek için organizasyonun her düzeyindeki yöneticisinin ve çalışanın bu değişimi benimsemesi ve takip etmesi gerekmektedir.

Günümüzde sadece teknolojik ve yapısal değişiklik işletmeler için yeterli değildir. Bunun yanı sıra yönetim biçiminin ve kullanılan yönetim tekniklerinin de gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bu aşamada geliştirilen yönetim tekniklerinden birisi de kıyaslamadır.

Benchmarking sürekli olarak gelişimi hedefleyen bir yönetim tekniğidir. Benchmarking için işletmelerin öncelikle kendilerini iyi tanıması, değişimi kabullenmesi, sonuçlar üzerinde değil süreçler üzerinde yoğunlaşması, bilgi aktarımına açık olması ve kendisinden daha iyi işletmelerin var olduğunu bilmesi gerekmektedir. Bu şekilde yapılan bir benchmarking çalışması işletmelerin başarılı sonuçlar elde etmesinde önemli katkılar sağlayacaktır.

Bu ankette, Kars, Ardahan, İğdir bölgesinde faaliyet gösteren üretim işletmelerinin, örgütlerinde benchmarkinge ne ölçüde yer verdiklerini ve benchmarkingin bir yönetim tekniği olduğunu bilip bilmediklerini saptamak amaçlanmaktadır. Araştırma tamamen bilimsel amaçlı olup, araştırmadan elde edilen veriler başka herhangi bir şekilde kullanılmayacaktır.

Araştırmamıza sağladığımız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Hüsnü KAPU
Kafkas Üniversitesi
İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Ana Bilim Dalı

Nihal AKTAŞ
Kafkas Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Anketi Cevaplayanın;

Yaşı	<input type="checkbox"/> 25 Yaşve altı	<input type="checkbox"/> 26- 44 Yaş arası	<input type="checkbox"/> 45 Yaşve üzeri
En son bitirdiği okul	<input type="checkbox"/> İlk- orta öğretim	<input type="checkbox"/> Ön lisans- Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans üstü
İşletmedeki pozisyonu	<input type="checkbox"/> İşletme sahibi/ortağı	<input type="checkbox"/> Üst düzey yönetici	<input type="checkbox"/> Departman yöneticisi
Bu işletmedeki çalışma süresi	<input type="checkbox"/> 1- 5 yıl arası	<input type="checkbox"/> 6- 10 yıl arası	<input type="checkbox"/> 11 yıl ve daha fazla

İşletmede çalışan eleman sayısı	<input type="checkbox"/> 5- 25 arası	<input type="checkbox"/> 26- 50 arası	<input type="checkbox"/> 51 ve daha fazla
İşletmenin kaç yıldır faaliyette bulunduğu	<input type="checkbox"/> 1- 5 yıl arası	<input type="checkbox"/> 6- 10 yıl arası	<input type="checkbox"/> 11 yıl ve daha fazla

İşletmenin faaliyette bulunduğu sektör;

1.Otomotiv	
2. Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik	
3. Madencilik	
4. Gıda ve İçecek	
5. Orman Ürünleri ve Mobilya	
6. Telekomünikasyon- Elektronik ve Bilgisayar	
7. Tekstil, Dokuma,Konfeksiyon ve Dericilik	
8. İnşaat ve İnşaat malzemeleri	
9. İlaç ve Sağlık	
10. Ulaştırma	

11. Perakende	
12. Eğitim Hizmetleri	
13. Diğer (Lütfen Belirtiniz.....)	

1. İşletmenizi aşağıdaki konular itibariyle faaliyette bulunduğunuz sektörün neresinde görüyorsunuz?

	Sektöründe en iyi	İyi derecede gelişmiş	Orta derecede gelişmiş	Zayıf
1. Teknoloji kullanımı				
2. Piyasada tanınmışlık				
3. Marka oluşturma				
4. Müşteri memnuniyeti				
5. Kısa ve orta vadeli planlamalar				
6. Mal ve hizmet kalitesi				
7. Satış ve satış sonrası hizmetler				
8. İnsan kaynakları yönetimi				

2. Aşağıdaki işletme yönetimi tekniklerinden hangisini/ hangilerini işletmenizde kısmen/tamamen uyguluyorsunuz ya da hiç uygulamıyorsunuz?

1. Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management); bir işletmede verimliliği maksimum düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak ve % 100 müşteri tatminini sağlamak için benimsenmesi gereken ve şirket içi tam katılımın sağlandığı bir yönetim anlayışıdır.	
2. Kıyaslama (Benchmarking); işletmemizin süreçlerini iyileştirmek için sektöründe en iyi olarak belirlenmiş işletmelerin durumlarını değerlendirerek, o işletmedeki başarılı yönleri kendi işletmemize uyarlama şeklinde kullanılan sürekli ve sistematik bir süreçtir.	
3. Örgüt geliştirme; organizasyonun performansını bir bütün olarak geliştirmeyi amaçlayan bir yönetim tekniğidir.	
4. Değişim Mühendisliği (Reengineering); maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi	

başarı ölçütlerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla işletme süreçlerinin temelde yeniden düşünülmesi ve kökten biçimde yeniden yapılandırılmasıdır.	
5. Küçülme (Downsizing); işletmelerin kademe azaltma, faaliyet alanı daraltma ve bir takım faaliyetlerde taşeron kullanma (başka işletmelere yaptırma) biçiminde gerçekleşen bir yönetim stratejisidir.	
6. Dış Kaynak Kullanımı(Outsourcing); işletmenin diğer işletmelerden girdi niteliğinde hizmet veya ürün sağlamasıdır.	
7. Yalın Organizasyon (Lean Organization); işletmede gereksiz aşamaların ortadan kaldırılıp, geriye kalanların devamlı bir akış düzenine konmasıdır.	
8. Öğrenen Organizasyon (Learning organization); bütün üyelerinin öğrenmesini kolaylaştıran, onlara bu olanağısağlayan ve kendisini sürekli olarak geliştiren organizasyondur.	
9. Sanal Organizasyon (Imaginary organization); varlığını kısmen ya da tamamen, iletişim teknolojileri ile birlikte ortaya çıkmış olan internete, kablolu sistemlere, telefon sistemlerine vb. bağımlı olan işletme veya benzeri kuruluşlardır.	

3. Size göre Benchmarking nedir? (Bu soru açık uçlu olarak soruldu ve ilgili kişinin verdiği cevap aşağıdaki tanımlamalara en yakın oluşuna göre kaydedildi.)

1.Benchmarking, bir kalite tekniğidir.	
2. Benchmarking, klasik anlamda bir kıyaslama tekniğidir.	
3. Benchmarking, işletme performansını artırıcı bir tekniktir.	
4. Benchmarking, işletmemizin süreçlerini iyileştirmek için sektöründe en iyi olarak belirlenmiş işletmelerin durumlarını değerlendirerek o işletmedeki başarılı yönleri kendi işletmemize uyarlama şeklinde kullanılan sürekli ve sistematik bir süreçtir.	
5.Cevap yok/ fikrim yok	

4. Benchmarking yöntemini uygulamış herhangi bir kuruluş ve elde ettiğİ sonuçlar ile ilgili bilginiz var mı?

1. ()Evet 2. ()Hayır

5. İşletmenizde daha önce yapılmış bir benchmarking çalışması var mı?

1. ()Evet (Lütfen 7. Soruyu cevaplamayınız.) 2. ()Hayır (Lütfen 7. Soruya geçiniz.)

6. İşletmenizde aşağıdaki konularda hangi türde benchmarking çalışması yaptınız/yapılıyor?

	Yapılmadı/ya pılmıyor	İşletme içi bölümler birbirlerinin uygulamalarını dikkate alır/ alıyor	Rakip firmaların Uygulamaları dikkate alındı/ alınıyor	Profesyonel yardım alındı/alınıyor
1. Müşteri talebini hızlı ve esnek bir şekilde karşılama/ Müşteri memnuniyeti sağlama				
2. İşletme süreçlerinin (iş akışının) iyileştirilmesi				
3. Kısa ve orta vadeli işletme planları				
4. Mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi				
5. Satış ve satış sonrası hizmetler				
6. İnsan kaynakları yönetimi				
7. Maliyetler, fiyatlandırmalar ve diğer muhasebe ve finansman işlemleri				
8. İşletmenin güvenilirliği				
9. Çalışanların bilgi-beceri düzeylerinin ve motivasyonlarının yükseltilmesi				
10. Yeni pazar bulma				
11. Teknoloji kullanımı				

7. İşletmenizde daha önce benchmarking çalışması yapmamanızın sebebi sizce aşağıdakilerden hangisi/ hangileri olabilir?

1. Benchmarking yönteminin faydalı olduğuna inanmıyorum.	
2. Benchmarking yönteminin hangi alanlarda uygulanabileceği hakkında bilgim yok.	
3. Benchmarking yöntemi yerine başka yöntemler kullanılması gerektiğine inanıyorum.	
4. Benchmarking uygulamasının nasıl yapıldığı hakkında yeterli bilgiye sahip değilim.	
5. Benchmarking yöntemini uygulayacak ve yürütecek nitelikli elemana ve	

gerekli iletişim alt yapısına sahip değiliz.	
6. İşletmemiz ile ilgili bilgilerin başkasının eline geçmesinden rahatsızlık duyarım.	
7. Benchmarking çalışmalarını ahlaki bulmuyorum ve bir sanayi casusluğu olduğuna inanıyorum.	
8. Benchmarking çalışmalarını işletme politikama uygun bulmuyorum.	
9. Türkiye’de işletmemize örnek olacak seviyede işletmeler olduğunu sanmıyorum.	
10. Diğerleri (.....)	

8. Benchmarking ile ilgili Türkiye’de bilgi havuzu kurma ve/veya benchmarking ortağı bulma konusunda organize bir faaliyet olursa katılmayı düşünür müsünüz?

1. Evet () 2. Hayır ()

9. Benchmarking konusunda yapılacak bir çalışmanın aşağıdaki konular itibariyle işletmenize sağlayacağı\ sağlayacağını beklediğiniz katkıları önem düzeyine göre belirtiniz.

1. Kesinlikle önemsiz 2. Önemsiz 3. Ne önemli ne önemsiz 4. Önemli 5. Çok önemli

	1	2	3	4	5
1. Müşteri talebini hızlı ve esnek bir şekilde karşılama/ Müşteri memnuniyeti sağlama					
2. İşletme süreçlerinin (iş akışının) iyileştirilmesi					
3. Kısa ve orta vadeli işletme planları					
4. Mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi					
5. Satış ve satış sonrası hizmetler					
6. İnsan kaynakları yönetimi					
7. Maliyetler, fiyatlandırmalar ve diğer muhasebe ve finansman işlemleri					
8. İşletmenin güvenilirliği					
9. Çalışanların bilgi-beceri düzeylerinin ve motivasyonlarının yükseltilmesi					

10. Yeni pazar bulma					
11. Teknoloji kullanımı					

10. İşletme yönetimi konusunda herhangi bir kuruluştan şimdiye kadar bir danışmanlık hizmeti aldınız mı / alıyor musunuz?

1. Evet () 2. Hayır ()

11. Onuncu soruya 'evet' cevabını verdiyseniz bu kuruluş hangisidir?

1. Üniversite () 2.Özel danışmanlık firmaları() 3.Diğer (.....)

Bu çalışma hakkında önerileriniz varsa lütfen belirtiniz.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ARAŞTIRMAMIZA SAĞLADIĞINIZ KATKILARDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ.

*Anket Sorularının hazırlanmasında Aykut Bedük-Yeni Yönetim Tekniği Benchmarking ve Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma ve Bülent Dokuzer-Modern Bir Yönetim Tekniği Olarak Benchmarking'in İşletmeler Tarafından Bilinirliği ve Uygulanabilirliğinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma, Niğde Örneği isimli Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezinden faydalanılmıştır.

KAYNAKÇA

- AKAL Zuhâl, "Toplam Kalite Yönetimi ve Performansı Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri", *Verimlilik Dergisi Özel Sayısı TKY*, (1993),s.102
- AKIN Besim, ÇETİN Canan, EROL Vedat, "Bir Toplam Kalite Yönetimi Programı İçin Uyulması Gereken Prensipler" , *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000*, sayı:26, (1998),s.26
- AKMUT Özdemir, *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitapevi, 2003
- AKTAN Coşkun Can, *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, Ebru Grafik ve Matbaacılık, Ekim 1997
- American Productivity and Quality Center, *What is Benchmarking?, What is Practice?*, www.apqc.org Ocak 2009
- ANDERSEN, Bjorn and PETERSAN Per Gaute, *The Benchmarking Handbook, Step By Step Instructions*, London, Chapman&Hall,1996
- AVCI Salih Börteçine, *Kargo Firmalarında Lojistik Performansın Değerlendirilmesi ve Bir Benchmarking Uygulaması*, Gebze, 2007, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- AY Zeynep Bilge, *Eğitimde Benchmarking Uygulamalarına Yönetici ve Öğretmenlerin Katılım ve Benimseme Düzeyi*, Ankara, 2006

BEDÜK Aykut, “ Bilgi Çağında Yönetim”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:3(1998), s.21-39

BEDÜK, Aykut, **Benchmarking**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım A.Ş, Aralık 2002

BEKTAŞ Çetin, “Hizmet Süreçlerinin Toplam Kalite Yönetimine Göre Düzenlenmesinde Bir Araç:Kıyaslama Yöntemi”,**Standart ekonomik ve Teknik Dergi**,sayı:477, (2001), s.46-59

BERGMAN Bo, KLEFSJÖ Berg,**Quality From Customer Needs to Customer Satisfaction**, London, Mc GrawHill Company,1994

BİÇER Hakkı İsmail, SUNGUR Hakan, “Değişim Mühendisliği Yaklaşımının Türkiye Şartlarına Uygulanabilirliği Üzerine Bir Modelleme Çalışması”**TÜSİAD-KALDER, 5.Ulusal Kalite Tebliği Kitabı**, İstanbul, 13-14 Kasım 1986,s.366

BİLEN Ahmet,**Sanayi ve Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi**,Konya Ticaret Odası,Eğitim ve Kültür Yayınları,sayı:8,

BURKE Charles J,**10 Steps To Best Practices Benchmarking**, Quality Digest ,February, 1996, s.23

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2007

CAMP Robert C, **Benchmarking The Search For Industry Best Practice That Lead To Superior Performance**, Milwaukee, 1989

CAMP, Robert“ A Bible For Benchmarking By Xerox”, **Financial Executive**, vol:49,issue:4, (July/August, 1993),s.23

CESUR Naim, “Yalın Üretim Arkasındaki Nedenler”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:4,(1997), s.113-145

ÇELEBİ Tuğrul, “ Kıyaslama, Kıyaslama Ortağı ve Kalder”,**7.Ulusal Kalite Kongresi**, 11-12 Kasım 1998

DEMİRDÖĞEN Osman, KÜÇÜK Orhan, “Kıyaslama (Benchmarking) Süreci ve Ürün Odaklı Kıyaslamanın İmalatçı İşletmelerde Uygulanmasının Verimliliğe Etkisi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, sayı:3-4, (2003), s. 303-320

DOKUZER Bülent, **Modern Bir Yönetim Tekniği Olarak Benchmarkingin İşletmeler Tarafından Bilinirliği ve Uygulanabilirliğinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma-Niğde Örneği-Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**

DURNA Ufuk, EREN Veysel “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, **Amme İdaresi Dergisi**, sayı:35,(Mart 2002), s.54-75.

DÜREN, Zeynep, **2000’li Yıllarda Yönetim**, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti, 2000

EFİL İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Alfa Basım Yayın A.Ş., Ekim 1999

ENSARİ, Hoşcan, **21. yy Okulları İçin Kıyaslayarak Öğrenme**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2004

EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Basım Yayın AŞ, 1998

EREN Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Basım A.Ş, 2005

- ERKUT Hakan “Türkiye Koşullarında Profesyonel Yönetim Değerlerinden Yeni Değerlerine Dönüşüm Süreci”, TÜSİAD-KALDER 5.Ulusal Kalite Kongresi Tebliği Kitabı, İstanbul, 13-14 Kasım 1996, s.347
- EVANS Anne, “ Avoid These Ten Marking Mistakes”, www.benchmarkingplus.com.au/mistakes, Ocak 2009, s.1-3
- EVREN Aysel, **Benchmarking-Dünyada ve Türkiye’de Benchmarking Uygulamalarından Örnekler**, Gebze, 1996,s.27, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- FISHER John G., **Kıyaslama Yoluyla Performans Nasıl Artırılır?** Çev.Ahmet Ünver, Ankara, 1998
- GARVIN David, **Managing Quality**, New York, The Tree Press, 1988
- GÖKŞEN Yılmaz ve TOZKOPARAN Güler, “Temel İlkeleri ve Yararları ile Toplam Kalite Kontrolü”, **Armağan Dergisi**, İzmir,(1997),s.332-333
- GÜLEŞ Hasan Kürşat, BURGESS Thomas F, “Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi :Yöntemler ve Uygulanabilirliği”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı:1,(1999), s.101-113
- HALİS Muhsin, “ İşletmelerde Sürekli Geliştirmenin Etkin Bir Aracı Olarak Benchmarking Süreci”, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**,sayı:473, (2001),s.54-65
- HARRINGTON, H. JAMES and HARRINGTON, James S, New York, McGraw-Hill, 1996, **High Performance Benchmarking 20 Steps To Success**

KARLÖF Bengt and ÖSTBLOM Svente, **Benchmarking a Signpost to excellence in Quality and Productivity**, New York, English Translation,1993

KAYA Bülent, “Bir Verimlilik Artırma Tekniği

Yaklaşımı:Kıyaslama(Benchmarking)”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:1,(1997), s.59-79

KELEŞ Musa, “Müşteri Tatmini Konusunda Benchmarking ve Bir Alan Araştırması”, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1997, s.54-55

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**,İstanbul, Beta Basım Yayın A.Ş., 1992

KOÇEL,Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 2003

KUMKALE İlknur, **İşletme Yönetimi**, Trabzon, Abp Yayınevi, Ekim 2007

LANDRY Peter, “Benchmarking Strategy”,**Executive Excellence**, vol:10,issue:6,(June 1993), s.8-9

LINCOLN A. Price, “What Benchmarking Books Don’t tell you”, **Quality progress**, March 1996, Çeviren:Ata Okutan, “Benchmarking Kitapları Neyi Anlatmaz?”**Önce Kalite Dergisi**, sayı no:15, (1996), s.31-32

MERT Erkut Batuhan, **Benchmarking Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma**, İstanbul, 2006

NEMLİOĞLU Samim, **Benchmarking(Kıyaslama)**, İstanbul,Arçelik, 1995

OAKLAND John S, **Total Quality Management**, Oxford, Butterworth, Heinemann, ltd, 1993

O’DELL Carla, “Out Of The Box Benchmarking Management Renew”, vol:83, (Jan 1994),s.63

OKUR Ayperi Serdaroğlu , Yalın Üretim 2000’li Yıllara Doğru Türkiye Sanayi İçin Yapılanma Modeli, İstanbul, Söz Yayınları, 1997

ONAY İrfan, “Sürekli İyileştirme İçin Kıyaslama Yöntemi(Benchmarking)”, Önce Kalite Dergisi, sayı no:5, (Ekim 1993),s.21-22

ÖLÇER Ferit, ÖZGEN Hüseyin, “Toplam Kalite Yönetiminde Benchmarking Uygulaması”,Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, sayı :439,(Temmuz 1998), s.60-76

ÖZCAN F, Benchmarking Başkalarından Öğrenmek, Kal-der Yayınları, İstanbul,1997

ÖZÇER Yasemin, “Benchsa Ekip Çalışmalarının Etkinliğinin Artırılması”, 7.Ulusal Kalite Kongresi,11-12 Kasım 1998

ÖZDEMİR Selçuk, “Benchmarking”, BEYSAD Beyaz Eşya ve Sanayicileri Derneği Dergisi, sayı:14,(Ocak, Şubat 1997), s.14

ÖZGEN Hüseyin, ÖLÇER Ferit, “Toplam Kalite Yönetiminde Benchmarking Uygulaması”,Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, sayı :439,(Temmuz 1998), s.60-76

ÖZGEN Hüseyin, TÜRK Murat, “Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli”, Amme İdaresi Dergisi, Sayı:2, (Haziran 1996), s.71-83

ÖZGENER Şevki, “Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması”, Verimlilik Dergisi, Sayı :2, (2000), s.41-65

PEKDEMİR , Işıl, **Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme**, İstanbul, ARC Eğitim Yayınları, Mayıs 2000

ROLSTADAS Asbjorn, **Benchmarking-Theory and Practice**, London, Chapman&Hall,1995

SARAÇ Osman, “Benchmarking ve Stratejik Yönetim”,**Sayıştay Dergisi**, sayı:56, (2005), s.53-77

SAVAŞ Halil, AY Mevhibe, **Üniversite Kütüphanesi Tasarımında Kalite Fonksiyon Göçerimi Uygulaması**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:3(2005),s.80-99

SÜRAL ÖZER Pmar, **Benchmarking**, İzmir, Vizyon Yayınları, 1999

TEKİN Mahmut, **Toplam Kalite Yönetimi**, Konya, Kuzucular Ofset,1999

TEKİN, Mahmut, GÜLEŞ, Hasan Kürşat, BURGESS Tom, **Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi**, Konya, Damla Ofset, Mart 2000

TEKİN, Mahmut, GÜLEŞ, Hasan Kürşat, ÖĞÜT Adem, **Teknoloji Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2003

TİRYAKİOĞLU Uran, **Rekabetçi Benchmarking Uygulamaları**, Beko Elektronik A.Ş, İstanbul, 1996

TUTAR Hasan, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2000

TÜMER Sumru, “Toplam Kalite Yönetimine Giriş ve Uygulamada Başarıyı Etkileyen Faktörler”, **Verimlilik Dergisi Tky Sayısı**,Ankara, (1993), s.42

UZUN Özlem, YELKİKALAN Nazan, “İşletmelerde Benchmarkingın Önemi ve Benchmarking Uygulaması Yapan İşletmelerden Örnekler” , **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı no:1-2,(1997), s.312

WARGO Richard. A, “How to Avoid The Traps Of Benchmarking Satisfaction”, **Continuous Journey**,(June/July 1994),s.1-4

WATSON Gregory H, **Strategic Benchmarking**, New York, John Wiley&Sons, 1993

www.etikadanismanlik.com. Ocak 2009

www.benchmarkingplus.com.au/nuts&bolds.html. Ocak 2009, s.9-11

www.benchnet.com , Ocak 2009, s.3

www.apqc.org . , Ocak 2009,s.3-10

www.taurus.group.org(16.02.2009)

YILDIRIM Gürbüz, “Benchmarking” , **Para Dergisi**, (5 Kasım 1995),s.39

YILDIZ Gültekin ve ARDIÇ Kadir, “Benchmarkingte Bilgiye Ulaşmada Ahlak Sorunu”, **Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu**, Adapazarı, (24-26 Aralık 1997), s.256

YÜKSEL Öznur, **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**, Ankara, 2003, s.93

ZAIRI Mohamed, **Effective Benchmarking Learning From The Best**, London, Champman& Hall, 1996

ZAIRI Mohamed, "Benchmarking at TNT Express", **Benchmarking For Quality&Tecnology**, vol:5, no:2,(1998), s.138-150

ÖZGEÇMİŞ

Nihal AKTAŞ

1983 yılında Kars' ta doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Kars'ta tamamladı. 2001 yılında Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünde başlamış olduğu lisans eğitimini 2005 yılında tamamladı. 2006 yılında Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme anabilim dalında yönetim ve organizasyon alanında yüksek lisansa başladı. Şu anda Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu'nda öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır.