

147919

T.C
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

147919

İMALAT İŞLETMELERİNDE KİYASLAMA TEKNİĞİ KULLANILARAK SÜREÇ
PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ,
ve OTOMOTİV ENDÜSTRİSİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Doç. Dr Bilçin TAK

Sarp HEPTÜRK
BURSA 2003

T.C
ULUDAĞ UNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

..... ait
.....adlı
çalışma, jürimiz tarafından
Anabilim Dalı,Bilim Dalında
Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

ÖZET

Süreç Performansı ve Süreç Performansının geliştirilmesi unsuru özellikle Otomotiv Endüstrisinde 2002 yılında revizyona uğrayan ISO/TS 16949-2002 versiyonunda "Süreç Bazlı Organizasyon Modeli" yapısı ile birlikte daha da önem kazanmıştır.

Kıyaslama; iç ve dış müşterilerin isteklerinin ötesine geçmeyi, en iyi örnekleri bulup işletmenin özneline uyarlamayı, böylece üstün performansa erişmeyi amaçlar.

Kıyaslama kısaca; daha iyi yada en iyiyi; er yada geç bul ve öğren demektir.

Bu çalışmada, dünyada uzun yıllardır uygulanan tekniklerden Kıyaslamayı İngiliz Otomotiv Endüstrisinde mevcut ve güncel bir örnekle anlatılmaya çalışılmıştır. Bu örnekle Kıyaslama Faaliyetinin bilmeyenler tarafından uygulanabilmesi için gerekli temel oluşturulmaya çalışılmıştır.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ VE SÜREÇ PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜNE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1 TEMEL KAVRAMLAR.....	3
1.1.1 Süreç Kavramı.....	4
1.1.1.1 Sürecin Özellikleri ve Unsurları	6
1.1.2 Süreç Hiyerarşisi	8
1.1.3 Süreç Türleri	9
1.2 SÜREÇ YÖNETİMİ KAVRAMI.....	11
1.2.1 Süreç Yönetiminin Tanımı.....	11
1.2.2 Süreç Yönetimi Uygulama Nedenleri.....	13
1.2.3 Süreç Yönetiminde Başarı Koşulları.....	14
1.2. SÜREÇ PERFORMANSININ ÖLÇÜM VE DENETİMİ.....	16
1.2.1 Verimlilik ve Süreç Performansı Arasındaki İlişki	19
1.2.2 Stratejik Planlama ve Süreç Performansının Ölçümü	22
1.2.3 Performans Yönetimi	28
1.2.4 Performans Göstergeleri	30

İKİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜNDE KIYASLAMA TEKNİĞİNİN KULLANIMI

2.1	KIYASLAMA (BENCHMARKING)	37
2.1.1	Kıyaslamanın Tanımı.....	37
2.1.2	Kıyaslamanın İşletmeler Açısından Önemi.....	41
2.1.3	Kıyaslamanın Özellikleri ve Unsurları.....	44
2.1.4	Kıyaslama Çalışmalarının Kritik Başarı Faktörleri.....	47
2.1.5	Kıyaslama Türleri.....	48
2.1.5.1	Seçilen Ortağa göre Kıyaslama.....	48
2.1.5.2	Odaklanılan Noktaya göre Kıyaslama.....	50
2.1.6	Kıyaslama Ölçütleri.....	53
2.1.6.1	Mali Göstergeler.....	54
2.1.6.2	Teknik Göstergeler.....	55
2.1.7	Kıyaslama Ortaklarına İlişkin Tanımlamalar.....	65
2.2	KIYASLAMA SÜRECİ.....	66
2.2.1	Planlama Aşaması	67
2.2.2	Araştırma Aşaması	69
2.2.3	Analiz Aşaması.....	73
2.2.4	Uygulama (Adaptasyon) Aşaması	74
2.2.5	Kontrol Ve Sürekli İyileştirme Aşaması.....	75
2.3	KIYASLAMA ÇALIŞMALARINDA BAŞARI KOŞULLARI.....	76
2.3.1	Kıyaslama Uygulamalarında Yaygın Olarak Görülen Hatalar.....	76
2.4	SÜREÇ PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ VE İYİLEŞTİRİLMESİ AÇISINDAN KIYASLAMANIN ÖNEMİ.....	80

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SÜREÇ PERFORMANSININ KIYASLAMA TEMELİNDE ÖLÇÜMÜNE İLİŞKİN OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1	UYGULAMA AMACI.....	81
3.2	UYGULAMA YÖNTEMİ	83
3.3	UYGULAMANIN YAPILDIĞI FİRMA.....	84
3.4	UYGULAMADA KULLANILAN GÖSTERGELER	86
3.4.1	Göstergelerin Açıklanması.....	87
3.4.2	Uygulamanın Firma İçinde Yapılışı.....	92
3.4.2.1	İlk Seferde Hatalı Üretilen Parçalar.....	93
3.4.2.2	Sevkiyat Performansı.....	94
3.4.2.3	Çalışan Verimliliği.....	95
3.4.2.4	Stok Çevrimi.....	96
3.4.2.5	Tüm Üretim Ekipmanlarının Verimliliği.....	97
3.4.2.6	Çalışan Başına Üretilen Katma Değer.....	99
3.4.2.7	Atölye Alanının Verimli Kullanım Değeri.....	100
3.5	KIYASLAMA FORMLARININ DOLDURULMASI.....	101
	SONUÇ.....	110

GİRİŞ

2000'li yıllara kadar iş dünyasında kabul gören bir çok düşünce ve teori süreçlerin iyileştirilmesini odak almıştı. Toplam Kalite Yönetimi, değişim mühendisliği (business process re-engineering), zaman odaklı yönetim, takım bazlı organizasyon ve iş başarısını hedef alan pek çok strateji bir süreç hareketiydi. Süreç neden önemliydi ve işletmeler neden hızla iş süreçleri yoluyla yönetim şeklini benimsiyorlardı. Bunun nedeni büyük oranda fonksiyonel ve hiyerarşik yapıya bürünmüş işletmelerde yöneticilerin, izole olmuş departmanlardan, sınırlı iletişimden ve işleri yaptırmakta karşılaştıkları sıkıntılardan başka bir şey değildi. Bir işletmenin daha az yada çok verimli olmasını sağlayan en önemli etken, işlerin nasıl yapılmasında kullanılacak bilginin tüm organizasyon seviyelerinde bilinmesidir. Kişi, hedeflerin nasıl saptandığını, bu hedeflere ulaşmak için araçların nasıl kullanıldığını, toplantıların ve grupların nasıl idare edildiğini, üst ve astların birbirlerine ne şekilde bağlantılı olduklarını ve son olarak liderlerin ne şekilde liderlik ettiklerini, başka bir deyişle süreçleri anlamalıdır. Süreçleri anlamak veya süreç yoluyla düşünmek üst seviyede bir analiz sağlayacaktır. İşletmelerle ilgili çalışmaların pek çoğu tek tek aktivitelere yada bir bütün olarak organizasyonlara odaklanmışlardır. Bu iki yaklaşım birleştirilmemiştir. Süreç perspektifi gerekli olan entegrasyonu sağlayacak ve işlerin yapılış şeklinin şirketin toplam işleyişinde doğrudan etkili olduğu gerçeğini gösterecektir.

Süreç yönetimi hakkında spesifik olarak buldu elde etmek genellikle zordur. Şirket yönetiminde, pek çok şey aynı zamanda süreç yönetimi kapsamına girdiği için, süreç yönetiminin kapsamını ve bağlı unsurlarını çıkarmak çaba ister. Literatürde, süreç yönetimi kapsamında başarılı şirket uygulamalarına ait bulguları sunan araştırmalar bu konuda yol gösterici olmaktadır.

Süreç yönetimi içinde anahtar kelimelerden biri koordinasyondur. Literatürde koordinasyon teorisi olarak geçen ve organizasyonel etkinliğin koordinasyonla doğru orantılı olarak arttığını iddia eden düşüncenin temelleri 1937 yılında 'The Nature Of The Firm'(Şirketin Doğası) adlı eseriyle iş dünyasında büyük yankı uyandıran Ronald Coase tarafından atılmıştır. Bir İngiliz sosyologu ve iktisatçısı olan Coase, şirketlerin yaptıkları şeyi niçin yaptıkları sorusunu sormuştur. Neden bu malları üretiyorlar da, bunun yerine dışarıdan almıyorlardı. Bu sorunun yanıtı şirketin koordinasyon maliyetini, dönüştürme

maliyetinden düşük tutabildiği işlemleri yapıyordu. Koordinasyon maliyeti, şirketin bir ürünü ortaya koymak için kendi içindeki kaynakları koordine etmeye, yani verimli bir şekilde kullanmak için yaptığı aktivitelerin maliyetiydi. Dönüştürme maliyeti ise, bunun dışarıdan temin edilmesi yani satın alınmasıydı. Bugünkü out-sourcing kavramını temellerini 60 yıl önce atan Coase, bu teorisini sosyal verimlilik konusunda geliştirmiş ve ekonomi alanında 1991 Nobel ödülünü kazanmıştır.

Geçmişte çalışanlara bildikleri şeyler için değer verirdik. Günümüzde, öğrenebilme yetenekleri ve kuruluşa kazandıracakları yeni bilgiler için değer verilmektedir.

Sanayi toplumu "Toplam Kalite Yönetimi" anlayışı ile sürekli gelişim ve değişimi, "İş Süreçlerinin Yeniden Düzenlenmesi" anlayışı ile köklü değişim ve gelişmeyi ortaya koymuştur. Bilgi toplumu ise, "Öğrenen Kurum" anlayışı ile sürekli değişim ve gelişmeyi ortaya koymaktadır. Bilgi ve iletişim çağının özelliği etkin ve hızlı biçimde bilgi ve deneyimlerin toplanması ve paylaşılması olduğundan, "Öğrenen Organizasyonlar" olmak günümüzde kuruluşlar için vazgeçilmez bir olgudur.

Bilgi ve iletişim çağında, adeta büyük bir açık pazar konumuna gelmiş olan dünyamızda; "Değişim" bir anlamda gelişmenin temel unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Kuruluşların, değişimin gereğini belirleyebilmeleri ve değişimi etkileyen bir mekanizma sağlayabilmeleri için dışa dönük bir davranış içinde olmaları gerekir. Geçmişte bilgi birikimi önemli iken, günümüzde bilgiye erişebilme ve öğrenebilme yeteneği ön plana çıkmıştır.

Bu bağlamda çalışmada öncelikle süreç ve süreç performansının ölçümüne değinilmiştir. İkinci bölümde kıyaslama tekniği ile ilgili bilgi verilmiş ve kıyaslama tekniğinin süreç performansının ölçümü ile ilgisi ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise Bursa'da bulunan Otomotiv Endüstrisinde çalışan bir imalat işletmesinde yapılan uygulama yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ VE SÜREÇ PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜNE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1 TEMEL KAVRAMLAR

Bir girdiyi alan, dönüştüren ve bir çıktı yaratan bağımsız işlemler dizisi olarak tanımlanan süreç kavramı bir işletme içinde benzer bir şekilde tanımlanabilir. İş süreçleri girdi ve çıktılarıyla fonksiyonel sınırları aşan birbirleriyle ilişkili bir dizi aktivitelerden oluşur. İşletmelerde bu girdi ve çıktılar, malzeme, bilgi ve insan olarak değişik şekillerde karşımıza çıkarlar. Bir işletmeye ait süreçlere örnek olarak, yeni ürün geliştirme, siparişin yerine getirilmesi, müşteri gerekliliklerin belirlenmesi ve satış sonrası olan servis hizmetleri gösterilebilir. Daha az belirgin olan ancak süreç tanımına biraz önceki örnekler kadar uyan diğer süreçlere örnek olarak ise, kaynakların kullanımı, karar alma ve uygulama gibi süreçler gösterilebilir.

Süreç Yönetimi son yıllarda özellikle performansını arttırmak isteyen kuruluşların ilgilenmeye başladığı güncel konulardan birisidir. Süreç yönetimi konusunda Avrupa ve ABD’nde uygulanmakta olan çeşitli iş mükemmelliği ve toplam kalite yönetimi modellerinde özel bir önem gösterilmektedir. Ayrıca ISO 9000/2000 Kalite Yönetim Sistem Standardı da önemli ölçüde süreç modeline dayandırılarak hazırlanmıştır. Bu her iki neden, organizasyonların süreç yönetimi konusuna eğilmelerine yol açmıştır. Süreç yönetimi kimi kuruluşlarda fonksiyonel örgüt yapısına uygun olarak süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi için, kimi kuruluşlarda ise bir yönetim tarzı olarak ele alınmaktadır. Ülkemizin önde gelen kuruluşları süreç yönetimi konusunda önemli aşamalar kaydetmişlerdir.

Ülkemizin önde gelen kuruluşlarının bazılarında süreçlerin yönetimi anlayışı uygulanırken, bazılarında da süreçlerle yönetim yada diğer deyişle süreç bazlı organizasyon yapıları uygulanmaktadır. Süreç yönetiminin nihai amacı müşterileri tatmin etmek için kuruluşun süreçlerinin sorunsuz ve sürekli iyileştirilerek yönetilmesinin sağlanmasıdır.

1.1.1 Süreç Kavramı

Süreç aşağıda yapacağımız tanımlar gibi çok değişik şekillerde tanımlanmaktadır:

1. Bir yada daha fazla girdinin kuruluş içi ve/veya dışındaki müşteriler için çözüm oluşturan bir yada daha çok çıktı şekline dönüştürülmesinin sağlandığı bir faaliyet yada karşılıklı ilişkileri olan faaliyetler kümesidir.
2. Girdileri olan, bunlara müşterileri için değer ekleyen ve çıktı üreten faaliyetler dizisidir.
3. Belirli bir çıktı (ürün yada hizmet) elde etmek için, birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunan insanlar, ekipman, malzemeler, yöntemler ve çevresel unsurların toplamıdır.
4. İşletme girdilerini, işletme çıktılarına dönüştüren faaliyetlerin birleşimidir.
5. Süreçler, üç temel faaliyetler çeşidinin bir birleşimidir: değer yaratan yani müşteriler için önem taşıyan faaliyetler; temel olarak fonksiyonel, bölümsel veya örgütsel sınırlar arasında iş akışını sağlayan faaliyetler; kontrol faaliyetleri.
6. Bir organizasyonel süreç, başı ve sonu belli olan iş demektir. Bir başka deyişle, bir işi yapmak için gerekli alt işlerin ve detay işlerden oluşan faaliyetler kümesidir.
7. Süreçler, en yalın açıklamayla, bir işletmenin müşterileri için ne yaptığıdır.
8. Süreçler işletmenin sunduğu ürün/hizmetleri yaratan mantıksal iş toplamıdır.
9. Bir iş süreci, bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetler toplamıdır. Bu tanıma göre, örneğin "sipariş karşılanması" bir süreçtir: bu süreçte sipariş girdi olarak alınır ve sonunda sipariş edilen malların müşteriye teslimi ile sipariş tamamlanır. Siparişin teslimi, sürecin yarattığı değerdir.
10. Süreçler, birbirlerini izleyen durum değişikliklerinin analizinden doğar. Bir başka deyişle bir süreç, bir veya daha fazla varlığın durumunu değiştirme yoluyla, girdilerin çıktılarına dönüştüğü faaliyetler dizisidir.
11. Bir süreç, girdilerin (insan gücü/hizmetler, ekipman, malzemeler, yöntemler ve ortam) çıktı (insan gücü/hizmetler, ekipman, malzeme ve yöntemler) şekline

dönüştürülmesidir. Dönüştürme: zaman, yer ve şekil konularında değer eklenmesi yada yaratılmasını da içerir. Değer ile ilgili konular aşağıdaki gibi zaman, yer ve şekil değeri olarak incelenebilir(Gitlow 1989: 52):

- Zaman Değeri : Gereksinim duyulan şeylerin zamanında elde edilmesi; örnek olarak acıktığınız zaman yiyeceklerinizin hazır olması yada materyal girdilerinin zamanında hazır olması verilebilir.
 - Yer Değeri : Gereksinim duyulan şeylerin, gereksinim duyulan yerde hazır olması; örnek olarak yakıtınızın rafineride değil de, aracınızın deposunda olması, ya da lastik imalatında kauçuğun fabrikada olması verilebilir.
 - Şekil Değeri : Herhangi bir şeyin gereksinim duyulduğu şekilde hazır olması; örnek olarak ekmeğin kızartma makinesine girmeden önce dilimlenmiş olması, evrakların dosyalanmadan önce delinmiş olması gerekliliği verilebilir.
12. Belirli bir dizi girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren tanımlanabilen, yinelenen, ölçülebilen ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyetler dizisidir.
13. Bir süreç herhangi bir işin tamamlanması için gerekli olan işlerin basamaklarının ve kararlarının toplamıdır.

Çalışma hayatı ve günlük yaşantımızda karşılaştığımız süreçlere örnek olarak; işe gitmek için hazırlık yapma, günlük iş planı yapma, parça siparişi verme, bir mesaj hazırlayıp gönderme, sipariş alma, satın alma, fatura hazırlama, bütçe planlama, performans değerlendirme, öneri geliştirme, kredi onaylama, yönetim geliştirme, sözleşme yönetimi, teklif hazırlama, insan kaynakları planlaması, ürün geliştirme, nakit akışının planlanması, bütçe hazırlama, şartname hazırlama gösterilebilir.

Bazı karmaşık süreçler, organizasyonun birden çok bölümünü (örneğin bir saç parça üretilen fabrikada teklif hazırlama gibi) ilgilendirir. Bu tür süreçler, kuruluşlarda en fazla sorunların yaşandığı süreçlerdir ve genellikle önemli iyileştirme fırsatları taşırlar.

1.1.1.1 Sürecin Özellikleri ve Unsurları:

Süreçler genel olarak aşağıdaki özelliklere sahiptir (Okay 1998: 12):

1. Süreçler tanımlanabilir özelliğe sahiptirler (süreçlerin temel unsurlarının açıklanabilmesidir)
2. Süreçler, ölçülebilir özelliğe sahiplerdir. (süreç performansının uygun gösterge ve/veya ölçütlerle izlenebilmesidir)
3. Süreçler, yinelenme özelliğine sahiptir (sürecin, aynı ve/veya değişen girdilerin işlenmesi sonucunda ortaya çıkan çıktının müşteri ihtiyaç ve beklentilerini sürekli olarak karşılayabilmesidir)
4. Süreçler kontrol edilebilme özelliğine sahiptir (süreç sorumlularının sürecin performansı hakkında her zaman bilgi sahibi olması ve gerektiğinde düzeltici faaliyeti yerine getirebilmesidir)
5. Süreçler, katma değer yaratma özelliğine sahiptir (sürecin üretilen çıktının kalitesi ve çıktıyı kullanan müşterinin tatmini üzerinde olumlu etki yaratabilmesidir)

Süreçlerin temel unsurları ve tanımlayıcı özellikleri ise aşağıdaki gibi açıklanabilir (Okay 1998: 14):

1. Müşteri Gereksinim ve Beklentileri : Sürecin çıktısı olan ürün ve hizmetlere ilişkin olarak müşteri tarafından veya müşteri adına tanımlanmış özelliklerdir.
2. Tedarikçiler : Sürecin girdilerinin bir veya birkaçını temin eden kişi ve/veya kuruluşlardır. Tedarikçiler organizasyonun içinden veya dışından olabilirler.
3. Girdiler : Süreci harekete geçiren ve sürecin dışı çerçevesinden tedarikçiler tarafından katılan unsurlardır. Sermaye, işgücü, zaman, malzeme, yöntem, çalışma ortamı, makine ve ekipman süreç girdileri olarak sayılabilirler.
4. Süreç Sahibi : Sürecin bütünü konusunda bilgi sahibidir ve sürecin bütünü yönetir. Süreç sorunlarını değerlendirerek bu sonuçlardan en çok etkilenen müşterilerini tanıyan, beklentilerini takip eden ve süreç çıktılarında birinci derecede sorumlu olan kişilerdir.

5. Süreç Sorumlusu : Sürecin ilgili kısımlarını yürüten, temsil eden ve organizasyonda süreç sahibine bağlı çalışan kişilerdir.
6. Süreç Ekibi : Süreç ve/veya süreci oluşturan alt süreçler bazında iyileştirme ve geliştirme yapan ekiptir.
7. Süreçteki Faaliyetler : Girdilerini, çıktıya dönüştüren süreç içerisinde yer alan faaliyetlerdir.
8. Çıktılar : Girdilerin, süreç içinde müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde katma değer yaratmasını sağlayan dönüşümün sonucunda ortaya çıkan ürün ve/veya hizmettir.
9. Müşteriler : Sürecin çıktılarını kullanan ve/veya onlardan yararlanan organizasyon içinden veya dışından kişi ve/veya kuruluşlardır. Sürecin temel varlık nedenidir.
10. Süreç Performans Ölçütleri : Sürecin, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama düzeyini ölçmeye yarayan göstergelerdir (kusur/hata oranı, artık madde oranı, yeniden işleme süresi, çevrim süresi, cevap verme hızı, hatasız teslim edilen sipariş oranı, maliyet)

Yukarıdaki temel unsurlar dikkate alınarak süreç tanımlaması yapılabilir. Önde gelen otomotiv sektörüne ait bir şirketimizde süreç tanımlaması aşağıdaki gibi yapılmaktadır:

- Süreç Tipi : Operasyonel Süreç
- Süreç : Üretim
- Stratejiler : Büyüme Stratejisi
- Politikalar : TKY, TPM, JIT, Kalite Politikası, Çevre Politikası
- Girdiler : Servis bilgileri, garanti içi dönen ürünler, ürün spesifikasyonları, malzeme, müşteri memnuniyeti anketi
- Kaynaklar : Enerji, işgücü

- Ekipman : Teçhizat, tesisler
- Standartlar : TS/ISO 16949, ISO 14001
- Tetik : Pazar talebi, satış tahminleri
- Sürecin Eksikleri : Üretim süreci gözden geçirme sistemi eksik, üretim sürecinin esnekliği yetersiz, süreç değerlendirme sistemi tanımlı değil, işletmeler arası dokümantasyon farklılıkları var, hizmet sunma süreci ile ilgili bilgi akışı eksik, sistem kıyaslama unsurları yok.
- Süreç Performans Ölçütleri : Adam- Saat verimlilik (direkt işçilik); adam – saat verimlilik (toplam işçilik); hurda malzeme maliyeti/toplam malzeme maliyeti, toplam çevrim süresi, garanti gideri/toplam maliyet, süreç özdeğerlendirme puanı, müşteri memnuniyet oranı, kapasite kullanma oranı.
- Çıktılar : Ürün, yarı mamul
- Müşteriler : Satış, Tüketici Hizmetleri, Dağıtım, Diğer İşletmeler.
- Müşteri Beklentileri : Kalite, zamanında teslimat, fiyat uygunluğu
- Çıktı Performans Ölçütleri : Servis arıza oranları, geri dönen mamul oranı, garanti gideri/toplam maliyet, ürün tatmin endeksi, üretim programına uygunluk, toplam ürün adedi, genel imalat giderleri, işçilik maliyeti.

1.1.2 Süreç Hiyerarşisi :

Süreç Hiyerarşisi, süreçlerin kademeli olarak yapılandırılmasıdır. Bu yapılandırmada esas olan süreçlerin kapsamlarıdır. Hiyerarşi, kapsamı en büyük olan süreçten başlayarak yapılandırılır (Okay 1998: 17). Süreç Hiyerarşisinde Ana Süreçler, Süreçler, Alt Süreçler ve Süreç Aktiviteleri olmak üzere dört kademe vardır.

1. **Ana Süreçler** : Şirketin iş sonuçları ve performansı üzerinde doğrudan etkisi olan ve stratejik öneme sahip üst düzeydeki süreçlerdir.
2. **Süreçler** : Ana Süreçleri oluşturan ve birbirleri ile karşılıklı etkileşimde olan süreçlerdir.

3. **Alt Süreçler** : Süreçleri oluşturan ve iki veya daha fazla fonksiyonu ilgilendiren faaliyetlerdir.
4. **Süreç Aktiviteleri** : Aynı fonksiyon içinde bir veya birkaç kişi tarafından gerçekleştirilen ve alt süreçleri oluşturan faaliyetlerdir.

Süreç hiyerarşisi süreç düzeyi, alt süreç düzeyi ve ödev düzeyi olarak da tanımlanmaktadır. Süreç, bir yada birden fazla alt süreçten oluşur ve neyin başarılmak istendiği açıklanır. Alt süreç, birden fazla kişi tarafından yapılan işlerden oluşur ve sürecin nasıl organize edildiği açıklanır. Ödev yada aktivite, bir kişi tarafından yapılır ve işlerin nasıl yapıldığı açıklanır. Bu hiyerarşik yapıya örnek olarak "Bütçe Hazırlama" sürecini verebiliriz. Bütçe hazırlama süreci; temel hedeflerin yayınlanması, bölümlerin temel hedeflere uygun olarak bütçe taslaklarını hazırlaması, bölümlerin bütçe taslaklarını bütçe hazırlama ve kontrolü yöneticiliğine göndermesi, vb alt süreçlerden oluşur. Temel hedefin yayınlanması alt süreci ise; üst düzey yönetimden yıllık hedefe ilişkin bilgi alınması, hedefin kuruluş genelinde yayınlanması için gerekli olan yazının hazırlanması, yöneticiye onaylatılması vb. ödevlerden oluşur. Kuruluşlar, kendi organizasyonel yapılarının ve süreçlerinin özelliklerine göre süreç hiyerarşisini tanımlayabilir.

1.1.3 Süreç Türleri

Süreçler kuruluşlar için önem düzeyine göre sınıflandırılabilir. Herhangi bir organizasyonun misyonunu yerine getirmesine yönelik olarak gerçekleştirilen süreçler "önemli süreçler" olarak adlandırılabilir. Süreçler, ayrıca basit yada karmaşık olarak da sınıflandırılabilir. Örneğin; parça siparişi verme sürecinin herhangi bir malzemeyi tedarik etme sürecinden daha basit olduğu söylenebilir. Süreçler operasyonel süreçler, destek süreçler ve yönetim süreçleri olmak üzere 3 kategoride sınıflandırılmaktadır(Turan 1998).

a) Operasyonel Süreçler: Operasyonel süreçler, doğrudan kuruluşun dış müşterilerinden gelen talep üzerine başlayan ve dış müşteriye bir ürün yada hizmet sunulmasını sağlayan süreçlerdir. Süreç ekipleri, çeşitli iç ve dış geri besleme mekanizmaları ve kuruluşa özgü Vizyona Doğru Yönetim (VDY) sistematığı

doğrultusunda belirlenmiş olan kalite, zaman ve maliyet hedeflerinin gerçekleştirilmesi için sürekli iyileştirme çalışmaları ile mükemmelliği arar.

Operasyonel süreçler Pazara Sunma, Ürün Sunma ve Hizmet Sunma şeklinde 3 ana sürece ayrılabilir.

1. Pazara Sunma Ana Süreci: İş geliştirme süreci, Teknolojik kaynakların yönetimi süreci ve Ürün geliştirme sürecinden oluşur. Hedef pazardaki müşteri gereksinimlerinin ve beklentilerinin algılanması ve teknolojik gelişimler doğrultusunda bu gereksinim ve beklentilerin ürüne aşilarak yansıtılmasını içeren ve ürünü çeşitli aşamalarda üretime hazırlayan ana süreçtir.
2. Ürün Sunma Ana Süreci: Malzeme Kaynaklarının Yönetimi Süreci, Malzeme Hareketlerinin Yönetimi Süreci, Üretim Süreci ve Dağıtım Sürecinden oluşur. Üretim ve saha bilgileri doğrultusunda gerek yan sanayinin, gerekse kendisinin süreçlerini geliştirerek müşteri beklentilerini aşmayı hedefleyen ana süreçtir.
3. Hizmet Sunma Ana Süreci: Satış ve Satış Sonrası Hizmetler süreçlerini içerir. Hizmet sunma ana süreci, müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda doğru ürünü almasını ve ürün ile ilgili beklentilerinin eksiksiz karşılanmasını sağlamayı hedefleyen ana süreçtir.

b) Destek Süreçleri : Şirket genelinde kaynakların optimum kullanımının sağlanması amacıyla ortak çatı altında toplanmış değişik uzmanlık alanlarından oluşur. Destek Süreç Ekipleri, müşterisi olan bölüm ve/veya fonksiyonlardan gelen geri bildirimler ve yapılan anketler sonucu elde edilen verilerle, VDY ile inen hizmet kalitesi, zaman ve maliyet hedefleri doğrultusunda kendilerini geliştirmeyi hedefler. Destek Süreçleri; İnsan Kaynakları Yönetim Süreci, Bilgi Kaynakları Yönetim Süreci, Finansal Kaynakların Yönetimi Süreci ile Sabit Kaynakların Yönetimi Süreci olarak adlandırılan 4 süreçten oluşur.

c) Yönetim Süreçleri : Yönetim Süreçleri tüm süreçlerin ortak hedefler doğrultusunda faaliyetler planlaması, bunlarla ilgili performans göstergelerinin düzenli olarak PUKÖ (Planla/Uygula/Kontrol Et/Önlem Al) sistematığı doğrultusunda raporlanmasını içeren süreçlerdir. Bunlara ek olarak Yönetim Süreçleri, şirket politika ve hedeflerinin birbiri ile uyumunu sağlayan ve bu doğrultuda sistemler geliştirerek şirket genelinde yaygınlaştıran bir görev daha üstlenmektedir. Yönetim süreçleri; Planlama Süreci, İzleme ve Raporlama Süreci ile Kalite Sistemleri Süreci olarak adlandırılan 3 süreçten oluşur.

1.2 Süreç Yönetimi Kavramı

Kuruluşlar ürettiği oldukları ürün yada hizmetlerden yararlanan müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için, süreçlere gereksinim duyarlar. Süreç yönetimi özellikle performanslarını arttırmak isteyen kuruluşların ilgilenmeye başladığı güncel konulardan birisidir. Süreç yönetimi, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın İş Mükemmelliği Modeli'nde yer alan dokuz kriterden birisidir. Ayrıca ISO 9000/2000 Revizyonu da önemli ölçüde süreç modeline dayandırılarak hazırlanmıştır. Bu her iki neden, organizasyonların ister istemez süreç yönetimi konusuna eğilmelerine yol açmıştır. Süreç yönetimi kimi kuruluşlarda fonksiyonel örgüt yapısına uygun olarak süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi için, kimi kuruluşlarda ise bir yönetim tarzı olarak ele alınmaktadır. Süreç yönetimi; fonksiyonel örgütlenmeye bağlı kalınarak süreçlerin sistematik iyileştirilmesi olarak ele alındığında ise Süreç Yönetimi olarak adlandırılabilir.

1.2.1 Süreç Yönetiminin Tanımı:

Süreç yönetimi, süreçlerin sürekli ve düzenli olarak izlenmesi ve geliştirilmesini garanti altına almak için yapılan faaliyetler dizisidir. Süreç yönetimi süreçlerin tasarımı, sürdürülmesi, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için sürekli değerlendirme, analiz ve geliştirmeleri kapsayan bir çevrimdir. (Okay 1998: 26)

Süreç yönetimi ile herhangi bir sürecin gerçekten nasıl çalıştığı açıklanır. Sürecin sonuçlarını gösteren performansı sürekli ve düzenli olarak izlenir ve performansın iyileştirilmesi için sürecin işleyiş biçimi yeniden tasarlanır.

Süreç yönetimi kavramının temelinde aşağıdaki prensipler yer almaktadır (Lynch ve Werner 1992: 38):

- İnsanları, prosedürleri, malzeme ve ekipmanları içeren süreçler, işletilme yöntem ve becerilerine göre iyi yada kötü sonuçlar verir.
- Sonuçların (süreç performansının) değiştirilmesi ve iyileştirilmesi isteniyorsa, süreçlerin işleyiş biçimleri değiştirilmelidir.
- Süreçler, sorumluları tarafından değiştirilene dek, mevcut durumlarını ve işleyişlerini korur.
- İnsanlar, sürecin unsurlarından birisidir, ancak insanlar süreç iyileştirilmediği sürece tek başına sonuçları iyileştiremezler.

Süreç yönetimi ve süreçlerle yönetim kavramları çoğu kez karıştırılmaktadır. Süreçlerin yönetimi mevcut fonksiyonel ve hiyerarşik örgüt yapılarına bir şekilde uygulanabilirken, süreçlerle yönetim başta örgüt yapısı olmak üzere, pek çok klasik yönetsel yaklaşımın sorgulanmasını gündeme getirmektedir. Süreçlerle yönetimde geleneksel fonksiyonel ve hiyerarşik örgüt yapısı değişmekte, görevler ve kadro unvanları süreçlere göre yeniden şekillenmektedir. Ülkemizin önde gelen kuruluşlarından bazılarında süreçlerin yönetimi anlayışı uygulanırken, bazılarında da süreçlerle yönetim yada diğer bir deyişle süreç bazlı organizasyon yapıları uygulanmaktadır. Süreçlerle yönetim anlayışının uygulanabilmesi için kuruluştaki süreç yönetimi anlayışının var olması gerekmektedir.

1.2.2 Süreç Yönetimi Uygulama Nedenleri:

Organizasyonlar yaşayan organizma gibidirler. Bu nedenle gelişmelerini sürdürmek için sürekli değişime uğrarlar. Bu bağlamda sürekli bir şekilde gelişen yönetim teknik ve uygulamalarına bağlı olarak, yönetim anlayış, uygulama ve yöntemlerini değiştirirler. Doğal olarak her kuruluş, zorluğu herkes tarafından bilinen gelişmeye dayalı değişim sürecine girmez, aslında girmek zorunda da değildir. Bu süreci başlatan kuruluşlar, gelecekte başarısını sürdürme şansına sahip olan kuruluşlardır. Ayrıca, bu tip kuruluşlar aslında bir bakıma müşterilerine duyarlı, kalite ve performanslarını arttırarak maliyetleri düşürmeyi hedefleyen kuruluşlardır.

Kuruluşları sürekli olarak gelişmeye zorlayan kuruluş içi ve dışı bazı nedenler vardır (Okay 1998: 42):

a – Kuruluş Dışı Nedenler

- Globalleşme
- Yavaş bir şekilde de olsa gelişmesini sürdüren demokratikleşme
- Bilgi teknolojisindeki baş döndürücü gelişmeler
- Dünya çapında giderek artan rekabet
- Politik ve siyasi gelişmeler
- Ekonomik platformdaki değişimler
- Kuruluşların varlık nedeni olan müşterilerin beklentilerindeki artış ve değişimler
- Üretim/hizmet gerçekleştirme ve sunma teknoloji ve sistemlerindeki gelişmeler
- Yönetim yaklaşımlarındaki değişim ve gelişmeler

b – Kuruluş İçi Nedenler

- Müşteri istek ve beklentilerine duyarlı olamama
- Müşterilerin beklentilerinin karşılanamaması
- Müşteri şikayetlerindeki artışlar
- Uygun planlama yapılamaması
- Hedef ve politikalarındaki değişiklikler

- Performans göstergelerindeki bozulmalar
- Ürün ve hayat çevriminin kısa olması
- Geleneksel fonksiyonel ve hiyerarşik bölümlmelere dayalı hantal ve yavaş işleyen organizasyon yapıları
- Ürün/hizmet kalitesinde ve verimliliğinde azalma
- Çalışanların artan istek ve beklentileri
- Moral ve motivasyon düzeyinde azalma

Süreç odaklı yönetim yaklaşımının uygulamada kendini yoğun olarak hissettirmesi aslında oldukça eskilere, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının gelişmeye başladığı yıllara kadar uzanır. 1980'li yıllardan itibaren dünya genelinde de etkisini hissettirmeye başlayan TKY'nin en önemli unsurlarından birisi "Süreçlerin Sistematik Olarak İncelenmesi"dir. TKY'nin yaygınlaştırılmasını teşvik etmek amacıyla ABD'de verilen Malcolm Bridge Ulusal Kalite Ödülü, Başkanlık Kalite Ödülü ve EFQM İş mükemmelliği modeli kriterlerinde ve ISO 9000/2000 kalite yönetim sistem standardında süreç yönetimi yaklaşımına önemli oranlarda yer verilmiştir.

1.2.3 Süreç Yönetiminde Başarı Koşulları

Herhangi bir organizasyonda süreç yönetimi ve iyileştirilmesi faaliyetlerinde üst düzey yönetime, süreç sahiplerine, iyileştirme ekip liderlerine ve ekiplere belirli konularda görev ve sorumluluklar düşmektedir. İyileştirme çalışmalarının başarıya ulaşması için üstlenilen görev ve sorumlulukların eksiksiz olarak yerine getirilmesi şarttır. Öncelikle üst düzey yönetimin, danışmanlar ve/veya kuruluştaki süreç iyileştirme koordinatörü tarafından süreç yönetimi ve iyileştirilmesi konusunda bilgilendirilmesi ve çalışmalara desteği sağlanmalıdır. Üst düzey yönetime, düzenlenecek olan bilgilendirme toplantılarında aşağıdaki konularda gerekli açıklamalar yapılabilir (Roberts 1994:122) :

- Karlılık ve büyüme ile ilgili finansal projeksiyonlar
- Kuruluşun temel amacı ile ilgili eğilimler

- Rekabet analizi ve kıyaslama
- Pazar eğilimleri ve şartları
- Pazar payındaki büyüme ve mevcut düzeyi koruma
- Müşteri talepleri ve tatmini

Tepe yönetici süreç iyileştirme çalışmalarına olan desteğini kanıtlamalı ve sürekli canlı tutmalıdır. Üst düzey yönetim, süreç iyileştirme teknikleri konusunda düzenlenen eğitim programlarına katılacaklar arasında yer almalıdır . Daha sonra, farklı gruplar için eğitimler devam ederken yönetim grubundan bir kişi sınıfı ziyaret etmeli ve eğitilen personelle iletişim kurmalıdır. Üst düzey yönetim grubu ekiplerin çalışmaları sırasında onlara gereken her türlü yardımı sunmalı, ekibin çalışmasını bitirdikten sonra yapacağı sunuşlara katılmalı ve raporları gözden geçirmeli, ödül törenlerine katılmalı, süreç iyileştirme önerilerini onaylamalı ve kalite kültürünün oluşması için kalite dili ile konuşmalıdır. (Okay 1998)

Üst düzey yönetimin süreç yönetimi ve iyileştirilmesi faaliyetlerine ilişkin olarak üstlenmesi gereken görev ve sorumluluklar aşağıda açıklanmıştır (Okay 1998):

- Süreç yönetimi ve iyileştirmesi çalışmalarına kılavuzluk etmek ve yönetmek
- İyileştirme çalışmalarının odak noktasının müşteri beklentilerinin karşılanması ve organizasyonun ana yeterlik konuları üzerinde odaklanmasını sağlamak.
- Önemli iyileştirme fırsatları tanımlamak
- Önemli organizasyonel sorunları tanımlamak
- Kritik iş konularını tespit etmek ve proje hedefleri belirlemek
- Planlama çalışmaları ile süreç iyileştirme çalışmalarını bütünleştirmek
- Personelin süreç yönetimi ve iyileştirilmesi konularında eğitilmesini sağlamak.
- Personelin katılımını sağlamak

1.2 SÜREÇ PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ VE DENETİMİ

2000'li yıllara adım attığımız bu dönemde dünya pazarlarında oluşan büyük rekabet ortamı işletme yöneticilerini ikinin de iyisini yapmaya zorlamaktadır. Bugünün yöneticileri,

- kalitede,
- müşteriye hizmette,
- çalışanlarını iş doyumuna ulaştırmada,
- esneklikte,
- yenilik ve farklılaşmakta,

daha iyiye değil, en iyiye ulaşmayı istemektedirler. Başarı için artık yeterli sözcüğü kabul edilmemekte, her şeyin mükemmel olması istenmektedir. Bu istekler klasik yönetim anlayışı ve uygulamalarında büyük ve sürekli değişimlere gidilmesini gerektirmektedir. Mükemmel ulaşma yarışında, performans yönetimi ve bir yönetim bilgi sistemi için performansı geliştirmeye yönelik bir ölçüm ve denetim sistemi özellikle önem kazanmıştır.

Performans ölçüm ve denetim sistemleri işletme yönetiminde büyük önem taşırlar. Özellikle işletmelerin rakipleriyle yarışarak yaşamlarını sürdürme ve büyümeleri ile ilgili sorunlarında yönetime yol gösterici katkıları yadsınamaz. Ölçüm ve denetim sistemlerinin bu gücü "ölçülemeyenin yönetilemeyeceği" gerçeğinden gelmektedir. Yönetim görevlerini-planlama, yöneltme, uygulatma, kontrol-yerine getirmek için işletme-performansına ilişkin doğru bilgiyi sürekli olarak ve zamanında almak zorundadır. Ölçüm ve denetim sistemleri yönetimin bu gereksinimini sağlıklı olarak karşılayan temel yönetim araçlarıdır.

Performans ölçüm ve denetim sistemleri bu katkıyı ancak uygun ortamlarda ve uygun yöntemlerle uyguladıklarında sağlayabilmektedirler Burada 3 temel koşuldan söz edilebilir(Bozkurt 2003: 27) :

1. Yöneticiler ölçüm ve denetimleri görevlerinin doğal ve gerekli bir bölümü olarak kabul etmelidirler.
2. Performans ölçüm ve denetimlerinde temel amaç performansın geliştirilmesi olmalıdır. Ölçümlerin en çok ihmal edilen bu amacı gerçekleştğinde yönetimin işletmeye bakışı değişecektir; işletmeyi oluşturan sistemin tüm davranışlarının nedenleri ve sonuçları, bu davranışların nasıl değiştirilebileceği ya da geliştirilebileceği, sistemin kontrol altında olup olmadığı kolayca ve zamanında anlaşılabilirliği için işletme performansının yönetimi tamamen yöneticilerin ve çalışanların egemenliğine girecektir. Ancak uygulamada gözlenenler çoğu zaman farklılık taşımaktadır. Bu duruma örnek olarak; ölçümlerde yanlış göstergelerin ölçülmesi, ölçümlerin sadece kontrol amacıyla yapılması ve bunun sonucunda gelişmeyi özendirmemesi ve ölçümlerin başarılı sonuçları göz ardı ederek sadece başarısızlıkları cezalandırma amacı taşıması gelmektedir. Bu tür uygulamalar ölçümlerin performansı geliştirici katkısını azaltmaktadır
3. Performans ölçüm ve denetim sistemleri işletme performansını, günümüzün işletme anlayışına uygun olarak çok çeşitli boyutlarda ve bu boyutlar arasındaki karmaşık ilişkileri de kapsayan bir biçimde ölçecek bir yapıda tasarlanmalıdır.

Performans yönetimi anlayışında; işletme performansı, işletmeyi oluşturan sistemin-tüm bileşenlerinin etkileşimi ve ortak çabaları ile oluşan toplam sonuç olarak algılanır. Bu sonuç hem nitel hem de nicel olarak değerlendirilir. Bu değerlendirme için çok kapsamlı ve bütünlük bir yapı taşıyan dizgisel ölçüm yöntemleri gerekir. Performans yönetimi anlayışı ile hazırlanan ölçüm sistemleri bu gerekleri yerine getirebilmektedir. Bu sistemler mevcut klasik sistemlerin dışına taşarak stratejik işletme planlarının ürünü olan uzun ve kısa dönemli hedefleri temel alarak kurulmaktadır; işletme performansını, hızla değişen yeni rekabet ortamında önem kazanan değişik performans boyutlarına, örneğin kalite, etkinlik, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik, müşteri doyumu vb. göre ölçülebilmektedir(Bond 1999: 52).

Stratejik iş birimleri, detaylı tanımlanmış rakipler ile rekabette bulunan, yönetici güç tarafından idare edilen ve müşteriler ile diğer çıkar gruplarını, diğer rakiplerden daha iyi ve çabuk memnun edebilen bütün ölçülerin merkezidir. Stratejik faaliyet birimleri pazar odaklıdır.

İşletmenin temel yetenekleri ise, işletmenin rakiplerinden daha iyi yerine getirdiği, çıkar gruplarının memnuniyetinin önemli kriterleri ile yüksek korelasyon gösteren kritik süreçlerdir.

Bir firmanın tüm kaynak ve değerleri kritik stratejik değer niteliği taşımamaktadır. Aslında bazı kaynak ve yetenekler, firma için rakiplere göre daha zayıftır ve bir yeteneksizlik alanıdır. Yani bazı kapasite veya kaynaklar, bir temel yeteneğin gelişmesine hem engel olurlar hem de onu bastırırlar. Örneğin, yetersiz kapitale sahip olan firmalar, çok kaliteli mal üretebilecek teknolojiyi, işgücünü satın alamaz veya kiralayamaz. Böyle bir durumda, kapital bir güçsüzlüktür. Stratejisiler, firmaların kapasite ve kaynakları ile ilgili derin bir bilgi elde ettikten sonra zayıf alandaki rekabetten kaçınarak, firmanın kapasiteleri sayesinde kar elde edebilecek fırsatlar aramaktadırlar. Bu noktada temel yetenekler faktörü ortaya çıkmaktadır(Hitt 1995: 89-90).

“Temel yetenekler, bütünleştirilmiş ve organizasyonel öğrenme süreçleri tarafından koordine edilmiş;

- Müşteriler için görülebilir değere sahip,
- Rakiplere göre emsalsiz,
- Zor taklit edilebilen,
- Bir çok pazara potansiyel giriş sağlayabilen, teknolojilerin, know-howunun, süreçlerin ve bakış açılarının bütünüdür.” Örneğin Swatch saatlerinin temel yeteneği “emotional ürün”ün delilidir ve otomatikleştirme teknolojisi, design ve pazarlamanın kombinasyonundan oluşur.

Başka bir tanıma göre de "Temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir."

Günümüzün yönetim uygulamalarının etkileyen bir gelişme olarak temel yetenek şunu ifade etmektedir: Her işletme kendisine has bir yetenek geliştirmelidir. İşletmeye rekabet gücünü verecek olan bu temel yetenektir. İşletmelerde bu temel yetenek ile doğrudan ilgili iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli, diğer tüm işler outsourcing'e tabi tutulmalıdır. Bu şekilde hem organizasyon yapısı yalınlaşacak (lean organization), hem organizasyon kademeleri azalacak hem de üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla vakit bulacaktır.

Temel yeteneğin esas özelliği bütünleştirmeden kaynaklanmaktadır. Temel yetenek, tek tek beceri kümeleri ile örgütsel birimlerin toplamından oluşur. Tek bir kişide ya da ekipte temsil edilmesi genellikle söz konusu değildir. Belli bir beceri ile bunun katkıda bulunduğu temel yetenek arasındaki ayrım çizgisini belirlemek genellikle güçtür. Eğer bir yönetici orta büyüklükteki bir işletmedeki temel yetenekleri sayarken 40-50 "yetenek"ten söz ediyorsa, kastettiği, yetenekten çok beceriler ya da teknolojilerdir. Tersine yalnızca bir iki yetenek sayıyorsa, fazla bir anlam taşımayacak şekilde çok geniş bir harmandan söz ediyor demektir. Yararlı bir harmanlama düzeyi, genel olarak, ortaya sayısı beş ile onbeş arasında değişen temel yetenek çıkaran bir düzeydir. Eğer yönetim ekibi elindeki bütün yeteneklerin hiyerarşisini –önce en büyük yetenekler, sonra temel yetenekler, sonra da kurucu beceriler- iyi kavramışsa, o zaman katkıda bulunan beceriler ile yetenekler arasındaki ayrım çizgisini çizmek, daha çok pratik bir sorun haline gelir. Her durumda, bir firmanın temel yetenekler stokunu iyi yönetebilmek için, üst yönetimin elindeki temel yetenekleri, belli özelliklere sahip tek tek bireyler düzeyine kadar kurucu beceri parçalarına ayırmayı bilmesi gerekir. (Hamel ve Prahalad 1996: 262-263)

1.2.1 Verimlilik ile Süreç Performansı Arasındaki İlişki

Performans anlayışının gelişim sürecinde ikinci sırada yer alan boyut verimliliktir. II. Dünya Savaşından sonra mal ve hizmetlere olan büyük talep, kıt üretim kaynaklarının yarattığı ortam, verimlilik kavramını bir ilaç gibi toplumun yararına

sunmuştur. Verimlilik, yönetimin çabalarını maliyet ve girdilerden yararlanma düzeyi üzerinde yoğunlaştırmıştır. İlk dönemlerde özellikle işgücü ve malzeme gibi üretim kaynaklarının kullanımında yoğunlaşan verimlilik artışları giderek sermaye ve enerji kaynaklarına kaymıştır. Bu olgu işçilik ve malzemenin üretimde giderek bir sabit değer oluşturmaya başlaması ve teknolojik yatırıma verilen ağırlığın bir sonucudur. Özellikle endüstrileşmiş toplumlarda üretimde işçiliğin payı giderek azalmaya başlamıştır.

Endüstriyel yaşamda verimlilik kavramı çok geniş bir alanda kullanılmaktadır. Bu kullanımda verimlilik bir yaşam biçimi olarak kabul edilmekte ve işletmenin amaçlarına ulaşmak için istenen ürün ve hizmeti, kalite, zaman ve maliyet kısıtları içinde gerçekleştirme düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Aslında bu anlamda kullanımı ile verimlilik performansla eş anlamda kullanılmaktadır. Aynı eş anlamlılık verimlilik yönetimi ve verimliliğin artırılması gibi kavramlar içinde geçerli olmaktadır. Bu tür algılama yada kullanım önemli bir kavram kargaşasına yol açmaktadır.

Performans çok geniş ve çok boyutlu bir kavram olarak açıklanmış ve verimlilik daha dar kapsamlı ve işletme performansının sadece bir boyutunu açıklayan ve bu boyutu ölçebilen bir kavram olarak görülebilir. Verimliliğin performansla eş anlamlı kullanılmasının nedeni geçmiş dönemlerdeki yönetim anlayışından kaynaklanmaktadır. Düşük maliyet ve an çok üretimin işletme başarısının kesin göstergesi sayıldığı endüstrileşme sürecinin gelişme döneminde çıktı/girdi ilişkisiyle ölçülen verimlilik yadsınamaz bir yönetim ilkesi ve başarının tek ölçütü olarak kendini kabul ettirmiştir. Verimlilik günümüz endüstrisinde de bir yönetim ilkesi ve başarı göstergesidir. Ancak yeni ölçüm ve denetim sistemleri artık verimliliğe daha dar kapsamda ve teknik anlamda bakmaktadırlar. Bu anlamda verimlilik örgütsel performansın boyutlarından sadece birisi olarak kabul edilmekte, dolayısı ile tanımı ve ölçümü belirginleşmektedir. Bu gelişim işletme performansını daha değişik boyutlarda da ölçme olanağı yaratmaktadır. Bu olanak yeni yönetim anlayışının getirdiği zorunlulukla geniş kapsamlı ve çok boyutlu ölçüm ve denetim sistemlerinin gelişimine yol açmaktadır.

Bugünün rekabet ögeleri düne göre değişimler göstermektedir. İşletmelerde düşük fiyat-maliyet yine önemli olmakla birlikte, müşteri-kalite-çalışanlar üçgeni içinde yeni yeteneklere yönelik gereksinimler hızla oluşmaya başlamıştır. Yeni yaşam biçimine geçiş olarak adlandırılacak bir yönetim anlayışı işletmelere hakim olmaya

başlamıştır. Bu anlayış kısaca müşterilerin isteklerini miktar, kalite ve düzey olarak en iyi şekilde karşılayabilmek, işletmenin gerçek amaçlarına uygun doğru işleri yapmak, sürekli gelişimi yenileşerek sağlamak, çalışanlara yüksek iş doyumu vermek, yönetimi kontrol eden değil yönlendiren niteliğe taşımak ve en önemlisi işletmeyi geleceğe hazırlamak olarak açıklanmaktadır. (Bozkurt 2003:)

Bu nedenle yeni yönetim anlayışlarında performanslar çok daha farklı boyutlarda ölçülmeye başlanmıştır. Temelde verimliliğe çıktı-girdi ilişkisi ile bağlı kalmamakla birlikte en azından:

- Gerçek çıktı yanında gerçekleşmesi gereken çıktı
- Çıktı kalitesi
- Ne, nasıl üretildi, nasıl üretilebilirdi
- Çıktının işletme amaçlarına katkısı

gibi konularda veri ve bilgi sağlayabilecek ölçümlere gerek duyulmaktadır. Bu gereksinimler verimlilik yanında diğer eski ve yeni kavramları ve bunların ölçümünü gündeme getirmiştir. Bu kavramlar;

1. Etkenlik
2. Verim
3. Verimlilik
4. Kalite
5. Yenilik
6. -Çalışma Yaşamının Kalitesi
7. Karlılık

olarak belirtilebilir.

1.2.2 Stratejik Planlama ve Süreç Performansının Ölçümü

Her işletme belli amaçlar ve görevlerini gerçekleştirmek için kurulur. İşletme yönetimini üstlenenlerin temel görevi ise örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en iyi ve en başarılı düzeyde gerçekleştirmektir. En iyi yada en başarılı olanın ne olduğu yönetimin performans anlayışına göre belirlenir. Yönetimlerin varlığı ve sürekliliği de bu anlayışın geçerliliğine ve doğruluğuna bağlıdır.

Yönetimlerin performans anlayışları günümüze gelene dek sürekli gelişen ve değişen bir süreç göstermektedir. Bu süreç içinde önemini yitiren, yeni yaratılan, daha fazla önem kazanan performans anlayışları ortaya çıkmıştır. Bu gelişim kısaca, en düşük maliyette, en çok üretim ve yüksek karı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabetçi koşullarının gereği olarak müşteri doyumunu, kaliteyi, yeniliği vb. çok farklı ölçütlere ağırlık vererek geleceğin örgütünü hedefleyen yönetim anlayışına geçiş olarak tanımlanabilir.

Performans anlayışının, değişim süreci içinde değişmeyen ve önemini yitirmeyen tek boyutu ekonomik performans anlayışıdır. Çünkü işletme ekonomik bir organdır ve sosyal amaçlı kuruluşlar dışında en belirgin hedefi karını maksimize etmektir. Ancak kar işletmede bir amaç olarak değil, işletmenin ekonomikliği dolayısı ile yaşamının sürekliliğini sağlayan bir sonuç olarak görülmelidir. Kar bir neden değil, bir sonuçtur; kar amaç değil ancak bir kısıttır. Kar ve karlılık bir işletme için olduğu kadar toplum içinde önemlidir. Bir işletme eğer karlı ise topluma katkı sağlayabilir. Ekonomik kaynaklara işletmelerde yaratılan artı değer bütün toplumlarda sosyal hizmetlerin – eğitim, sağlık, savunma vb.-yerine getirilmesini sağlayan temel kaynaktır. Bu nedenle bir toplumun ekonomik-politik yapısı ne olursa olsun, işletmeler karlılığı gerçekleştirme sorumluluğu olan organlardır.

Sermaye araçlarına yapılan büyük yatırımlar ve teknolojik değişimin hızliliği nedeni ile çok kısa sürede demode olma durumunda kalan makineler, işçiliklerden çok makinelerden maksimum düzeyde yararlanma sorununu gündeme getirmiştir. Enerji, kısıtlı ve yenilenmeyen yüksek maliyetli bir üretim kaynağı olarak üretim ekonomisinde kıt hammadde kaynakları kadar önem kazanmıştır. Üretim teknolojisinde düşük enerji/sermaye yada enerji/işgücü oranları karakterize edilebilecek enerjinin işgücü ile ikame edilmesini, enerjinin daha akıllıca kullanılmasını amaçlayan süreçlerin

araştırılmasına ağırlık vermiştir. İzleyen dönemlerde, toplum yaşamındaki sürekli değişim, karmaşıklaşan çevre, gelişen teknoloji, yeni devlet düzenlemeleri (vergi, faiz, yatırım vb. politikalar), iç pazarların dış rekabete açmak zorunluluğu doğuran ekonomik koşullar ve bütün bunların etkileşiminde oluşan yeni insan davranışında çok daha büyük değişimlere neden olmuştur. Bu dönemlerde maliyet ana dikkat alanı olmaktan çıkmış, verimlilik ise daha geniş ilişkiler çerçevesinde düşünülmeye başlanmış ve bir davranış biçimi olarak algılanan bir kalıba girmiştir(Akal 1998: 55).

Bu süreç içinde yönetimi en fazla ve doğrudan etkileyen değişim "pazarlama devrimi-müşteriye yönelme"dir. Bu gelişim özetle "işletme ne üretirse onu satar" anlayışındaki satış yaklaşımının yerin "bizim işimiz pazarın isteklerini üretmektir" anlayışının egemen olmasıdır. Bu anlayışla işletmelerdeki pazarlama işlevi satış işlevi biçiminden çıkarılıp, ideal olarak ürün veya hizmeti almaya hazır müşterileri sağlamaya yönelik bir işlev biçimine dönüşmüştür.

Bu satıştan pazarlamaya geçiş anlayışında müşteri işletmenin işini belirleyen kişidir. İşletmenin üretim kaynaklarını gelire, malzemelerini ürüne çevirme gücü, müşterinin o işletmenin ürün yada hizmetlerini satın alma isteğine bağlanmıştır. Müşterinin ürün yada hizmetlerle ilgili düşünceleri ve değerleri yönetimin kararlarını önemli düzeyde etkilemeye başlamıştır. Yöneticiler sorularının cevaplarını müşterilerinde aramaya başlamışlardır. Bu gelişim işletmelerde pazarlama ve verimlilik kavramlarını olanca ağırlığıyla gündeme getirmiştir. İşletmelerdeki performans anlayışını gelişim sürecinde geline en son nokta "yeni rekabet" ve "geleceğin örgütü" olarak adlandırılan yeni bir yönetim anlayışdır.

Bu anlayışla egemen olan görüş işletmenin rekabet yeteneğini artırmak ve geleceğe uyumunu sağlamak amacıyla, uygun ürün ve teknolojiyi seçmek, örgüt yapısını buna göre biçimlendirmek, insan gücünü bu amaçlara uygun olarak seçmek ve yetiştirmektir. Bu anlayış işletmeleri yeni gereksinimlerle karşı karşıya getirmektedir. Gelişen ekonomi ve endüstri dünyası artık gerçekten bir yarışa girmiştir. Yöneticiler yeni rakipleri kimdir, daha başkaları çıkabilir mi, rakiplerin performans düzeyleri nedir, gelecekte nasıl bir performans göstereceklerdir, bunlar karşısında performansımız ne olmalıdır gibi sorunlarla karşı karşıya kalmışlardır. Sorun artık salt işletmelerin kendi yaptıkları ve yapacakları ile ilgili olmayıp, başkalarının davranışlarını da içermektedir.

Ayrıca rakipler dışında çevresel etmenler olarak ekonomik koşullar, teknolojik değişimi, müşteriler ve kamuoyu da önemli başka bir grubu oluşturmaktadırlar.

Yeni rekabet ve geleceğin örgütü olma amacı taşıyan bir işletmede yönetimin performans anlayışı çok yeni ve değişik boyutlar göstermektedir. İşletme yönetiminde öncelik alacak konuları belirleyen bu boyutlar şu şekilde sıralanabilir (Brown 1987)

1. Rekabet savaşı
2. Kalite ve verimlilik konusunda yönetimin katkısını sağlama
3. Hedef ve sorunlulukları kaynaştırma
4. Yenilikçiliği ve risk almayı özendirme
5. Katılımcı yönetimi geliştirme
6. Bireysel yetenekleri açığa çıkarma-bürokrasiyi kontrol altına alma
7. Yeni teknolojiyi destekleme-modernleşme
8. İnsan sermayesini maksimize-eğitim ve öğretimi geliştirici stratejiler hazırlama
9. Kalite ve verimlilik uygulamalarını arttırma-kalite ahlak ilmi oluşturma

Bütün bu görüşler endüstriyel işletmelerin özellikle pazarlama ve üretim alanlarındaki stratejilerini ve politikalarını oldukça etkilemektedir. Stratejilerin ve politikaların performans yönetiminde ve dolayısıyla performans ölçüm ve denetim sistemlerinde oynaması gereken rol göz nüne alındığında bu etkileşimin ana başlıklarla incelenmesinde yarar görülmektedir. Bunlar şu şekilde özetlenebilir:

- a. Talebe Göre Üretim: Yeni üretin anlayışında, işgücü ve makinelerden maksimum düzeyde yararlanmak ve toplam birim maliyetleri düşürmek için yarı mamul üretimini özendiren, yığın üretime geçişi öneren klasik üretim anlayışı terk edilmiştir. Şimdi üretimi maksimize etmek yerine talep tahminlerini bile temel almayıp sadece gerçekleşen taleplere göre yani müşteri siparişlerine göre üretim politikası işletmelere egemen olmaya başlamıştır. Bu politika stok yönetiminde olduğu gibi satın alma politikalarında da önemli değişimlere neden olmuştur.

- b. Yüksek Katma Değer: Bugünün işletmeleri müşteri tarafından kabul edilebilir hizmeti sağlamak ve Pazar payını arttırmak için maliyet ve kalite yanında yaratıcılığı ve yeniliği de ön plana almak zorundadırlar. Talebe göre üretim, özel müşteri isteklerini karşılama, ürünlerin yaşam sürelerindeki kısalma gibi zorunluluklar, ürün tasarımında ve üretim süreçlerinde yaratıcılık ve zekanın yüksek düzeyde kullanımı gerektirmektedir. Buda geleneksel, az işgücü niteliği gerektiren, mekanik yığın üretim sürecine göre daha yüksek katma değer demektir. Bu anlayış, yönetimlerin tüm üretim sürecinde katma değer yaratan (üretken) ve katma değer yaratmayan (destek ve yardımcı) etkinlikler üzerinde yoğunlaşmasına ve katma değer yaratmayan etkinliklerin olabildiğince azaltılmasını sağlayacak önlemleri araştırmasına ve uygulamasına yol açmaktadır.
- c. Esneklik ve Pazara Uyum: Ekonomik koşullarda, toplum yaşamında, teknoloji dünyasındaki hızlı değişim, ürün ve hizmet pazarındaki daha seçici müşteriler, işletmelerin, işgücü ve teknik kapasitelerinde, ürün tasarımı ve karmalarında, satış politikalarında hızlı ve anında değişimlere olanak sağlayacak bir esneklik gerektirmektedir. Bu gelişim işletmelerde yığın üretimden parti/sipariş üretim yöntemlerine geçişi zorunlu kılmaktadır. Bunun yanı sıra işletmeler parça ve yarı montaj ağırlıklı üretim, kesiksiz malzeme akışı, bilgisayar destekli yönetim ve üretim yöntemleri gibi yeni düzenlemelerle esneklik yeteneklerini arttırmaya yönelmektedirler.
- d. Süreç Kontrolü: Esneklik ve uyum politikalarının başarısı çok hassas bir süreç kontrolünü gerekli kılmaktadır. Süreçlerde kalitenin, kesinliğin ve yinelenebilirliğin sağlanması, üretimde mikro işlemcilerin ve yüksek teknolojinin kullanımı gerektirmektedir. Bilgisayarlı kontrol sistemlerinin yaygınlaşması bu gereğin bir sonucudur.
- e. Kısa Üretim Süresi: Yeni üretim anlayışı ürünün müşteriye en kısa sürede teslimini esas almaktadır. Bunun için malzeme sipariş süreci ile birlikte, tasarım, üretim ve teslim sürelerinin en aza indirilmesi gerekmektedir. Bu sürecin kısaltılması amacı ile yeni üretim yöntemleri ve politikalar geliştirilmektedir. Bu konuda verilebilecek pek çok örnek vardır; yığın ve büyük parti üretimlerinin

yerine küçük parti üretimleri; katma değer yaratmayan (iş hazırlama, taşıma ve depolama, bekleme gibi) etkinliklerin ve hammadde, yarı mamul ve son ürün stoklarının olabildiğinde azaltılmasını yada ortadan kaldırılmasını sağlayacak kesintisiz üretim yöntemleri gibi.

- f. İsrâfın Önlenmesi: Hem çevrenin korunması, hem ekonomik nedenler, işletmelerde israfın önlenmesini öncelikli olarak gündeme getirmiştir. Kötü kalitenin neden olduğu atık ve yeniden işleme, enerji ve malzemelerin tutumsuzca kullanılması, atıl kapasite gibi sorunlara acil çözümler aranmaktadır. Üretim süreçlerinde teknoloji-emek-malzeme kullanımında optimal bileşimi sağlayacak kaynak seçim yöntemleri, hassas üretim süreç kontrol sistemleri ile bu sorunları en düşük düzeye indirmek amaçlanmaktadır. Kalitenin en ekonomik hata yada kabul edilebilir israf oranlarını belirleyerek sağlanmasını ilke edinen politikaların terk edilip 0 hata politikasına geçiş, bulunan çözüm yollarının en gelişmiş örneklerindendir.
- g. Çalışanların Davranışları ve Performansı: Ne denli gelişmiş teknoloji ve mekanik yöntemler kullanılırsa kullanılsın yaklaşımlarda insan ögesi yine ön plandadır. Ancak bu alanda temel değişim, insanların artık bireysel amaçlar için değil, yönetim ve çalışanların ortak amaçları için çalışmaya yönlendiren görüşlerdir.

Yeni yönetim ve üretim ilkeleri olarak kabul gören bu görüşler işletme yönetimlerinin performans kavramına bakış açısını doğal olarak değiştirmektedir. Bu ilkeler bugünün işletmelerinde hangi geliştirme çalışmalarının nerelerde odaklaştırılacağına ilişkin kararlara temel oluşturmaktadır. Bu ilkeler örgütün stratejilerine ve taktiklerine yansıtıldıkça, performans ölçüm ve denetim sistemlerinde de değişimlere neden olmaktadır. Artık muhasebe, finansman, üretim, stok kontrolü, iş ölçme yöntemleri gibi klasik sistemler ile birlikte işletme performansını yeni anlayışlar çerçevesinde aksettirecek yeni ve uygun göstergeleri ve modelleri içeren ve performansın geliştirilmesini amaçlayan daha dizgesel ölçüm ve denetim sistemleri kullanılmaktadır. Çünkü artık işletmelerin yaşayabilirliği ve büyümesi sadece verim-maliyet-kar gibi performans boyutları ile belirlenebilir olmaktan çıkmıştır. Yaşayabilirliğin günümüzdeki koşulları yeni kalite anlayışı, yaratıcılık, yenilik, risk alma, müşteri

doyumunu, yönlendirici ve katılımcı yönetim, esneklik vb. değişik boyutlara yayılmıştır. Yüksek performansı amaçlayan çağdaş işletmeler hedeflerini, stratejilerini bu görüşlere uygun olarak gerçekleştirmekte, ürün, teknoloji, kaynak dağılımı ve üretim süreçleri ile ilgili kararlarını da bu anlayış çerçevesinde almaktadırlar. Geleneksel anlayışlarında ısrar eden, çevrenin koşullarına uymayan yöntemlerin var olduğu işletmeler ise önemli performans sorunları ile karşılaşmakta ve başarılı olamamaktadırlar.

Tablo 1: Performans matrisi modeli (Bozkurt 2003: 131)

GÖSTERGELER	GÖSTERGE 1	GÖSTERGE 2	GÖSTERGE 3	GÖSTERGE 4	GÖSTERGE 5	GÖSTERGE 6	GÖSTERGE 7	GÖSTERGE 8	GÖSTERGE 9	GÖSTERGE 10		A
ÖLÇÜLEN DEĞERLER												B
HEDEF DEĞERLER											10	C
TABAN DEĞERLER											9	
											8	
											7	
											6	
											5	
											4	
											3	
											2	
											1	
											0	
PUANLAR												D
AĞIRLIKLAR												E
AĞIRLIKLI PUANLAR												F

Süreçlerin organizasyonel hedefleri hangi oranda desteklediğini ve istenen çıktılara ulaşılmasında ne kadar başarılı olduğunu görebilmek için performanslarının ölçülmesi gerekmektedir(Okay 1998: 44). Ayrıca, süreçlerde yapılan iyileştirme çalışmalarının süreç çıktısı üzerindeki etkisinin belirlenmesi ile, iyileştirme çalışmasından önceki ve sonraki durumları karşılaştırmak amacıyla, süreç performans ölçümleri yapılır. Süreç performanslarının gelişim durumu performans matrisi ile izlenebilir. Tablo 1’de yer alan performans matrisi modeli, süreç yönetiminin etkinliğini belirleyen çeşitli işlevlere ilişkin olarak performans göstergelerini içeren ve bu göstergelerin başarımlarının zaman içerisinde hedef değerlere ne kadar yaklaştığını izlemeye yarayan bir matristir.

1.2.3 Performans Yönetimi

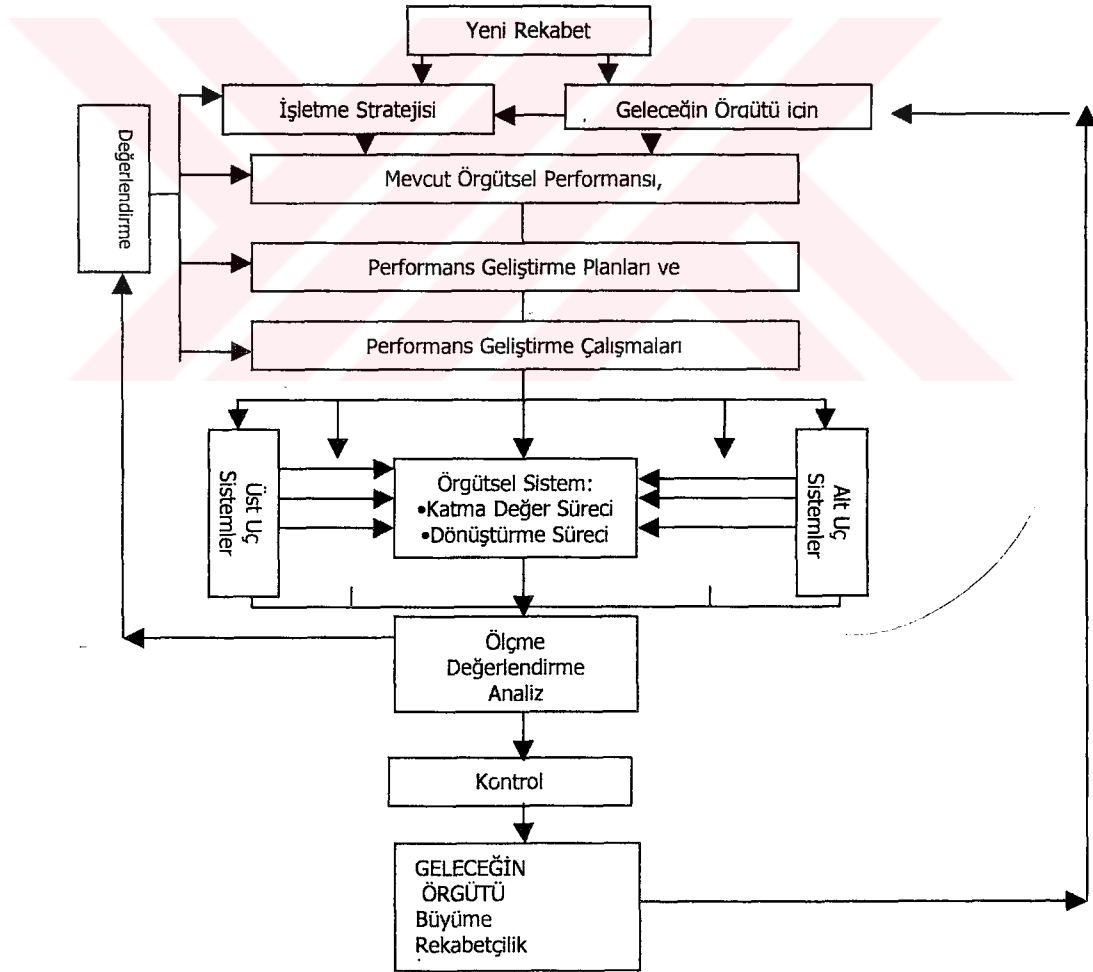
Performans yönetimi yeni bir kavram olmakla birlikte yönetimin planlama ve denetim işlevlerinin daha geniş sınırlar ve performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulanmasına yönelik bir yönetim anlayışından başka bir şey değildir.

Performans yönetimi anlayışında yönetim görevlerini üç ana başlıkta özetlemek mümkündür:

1. Örgütün ortak amacını, örgütü oluşturan en alt sistemlere kadar, bu sistemlerin özel amaçlarını da içerecek biçimde tüm örgüte yaymak ve benimsetmek.
2. Örgüt içinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya karşılıklı bilgi akışını sağlayacak bir iletişimi gerçekleştirmek.
3. Yönetilen birimlerin performansını sürekli geliştirmek, bu amaçla işletmenin tümü yada istenen birimleri için ve özellikle çalışanlar için bir performans ölçüm ve denetim sistemi uygulamak.

Performans yönetiminde bu görevler, klasik yönetim görevlerinde olduğu gibi planların, yönlendirme, kontrol işlevlerinin kapsamında gerçekleştirilir. Ancak bu görevlerin gerçekleştirilmesinde performansın geliştirilmesi ağırlık taşıdığından yönetimin yaklaşımında yeni biçimlerin olması kaçınılmazdır.

Geleneksel yöntemlerle yönetilen işletmelerde performansı geliştirme, ölçme ve denetleme adına gerçekleştirilen görevlerin pek azı dizgesel stratejik planlara uygun nesnel bir yapı göstermektedir. Genelleme yapılırsa bu görevlerin çerçevesi "bu yıl karlıyız o halde iyi durumdayız" yada "bu yıl karımız düşük, o halde bazı maliyetlerimizi kısmak zorundayız" gibi basit sinyallere dayalı kararlara ve mevcut performansın geçmiş yada standart performanslarla yada en iyi rakiplerin performansları ile karşılaştırılması sonucunda görülen sapmaları kontrol altına alma gibi çabalarla sınırlanmaktadır. Oysa performansı geliştirme amacı ile yapılan performans ölçüm ve denetimlerinde başlı başına özel bir süreç oluşturan bir anlayış bulunmaktadır:



Şekil 1: Performans Yönetim Süreci(Akal 1998:20)

Bu anlamda performans yönetiminin Şekil 1'de de görüldüğü gibi içeriği şöyle özetlenmektedir:

- Örgütün geleceğine yönelik hayaller (vizyon) oluşturmak.
- Mevcut durumu inceleyerek geleceğe yönelik stratejileri belirlemek ve planlamak.
- Performans gelişimleri ile ilgili girişimleri tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak.
- Hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini, nasıl gidildiğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sistemini tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak.
- Performans düzeyini sürekli geliştirmeyi sağlayacak ödüllendirme ve özendirme sistemleri kurmak.
- Bütün bu amaçlara ulaşmak için örgüt yapısını yeniden düzenlemek.

1.2.4 Performans Göstergeleri

Masaaki İmai (1994), "Kaizen" adlı kitabında herhangi bir organizasyonel birimin ölçebileceği üç gösterge tanımlar. Bu göstergeler, kalite (müşteri memnuniyeti), maliyet ve program (sevkiyatın zamanında ve istenilen miktarda yapılması) üçlüsünden oluşur. Ayrıca çevrim süresi(cycle time)'de önemli bir başka göstergedir. Çevrim süresi, bir sürecin başlangıcı ve bitimi arasında geçen toplam süredir. Sürecin her tekrarlamasında çevrim süresi değişebilir. Çevrim süresinin artması, hem müşteri memnuniyetsizliğine yol açar, hem de maliyetleri artırır. Çevrim süresinin artmasının nedenleri arasında işlerin tekrarlanması, gereksiz işler yada alt süreçler, bürokratik işlemler, alt süreçler arasında işlerin tekrarlanması sayılabilir.

Süreç içi performans ölçümleri yapılmasına olanak sağlayacak temel performans göstergelerinden bazıları aşağıda belirtilmiştir(Bozkurt 2003: 27):

- **Etkililik (effectiveness) Oranları:** Müşterinin süreçten ne istediği ve ne gibi bir değer aldığı
- **Etkinlik (efficiency) Oranları:** Kaynak kullanımı, maliyetler, fireler, yeniden işlemler, kapasite kullanım oranı, vb.

• **Uyumluluk (adaptability) Oranları:** Müşteri isteklerine karşılık vermedeki esneklik

• **Maliyet/çevrim Süresi:** Farklı çevrim süreleri ve maliyetleri olan süreç düzenlemelerinin karşılaştırılmasında kullanılır. Maliyetlerin azalıp, çevrim sürelerinin artması durumunda, pay ve paydadaki değişim yüzdeleri hesaplanır. Yönetim bir tercih yapma zorunluluğuyla karşı karşıya kalırsa, maliyetlerdeki azalma, çevrim süresindeki artışa tercih edilmelidir.

• **Süreçte Yaratılan Katma değer/çevrim süresi:** Çevrim süresinin ne kadarının katma değer yaratan faaliyetlerden oluştuğunun hesaplanmasında kullanılır. Bu oranın yüksek olması hedeflenmektedir.

• **Süreçte Yaratılan Katma değer/süreç maliyeti:** İki yada daha fazla sürecin göreceli karlılığının hesaplanmasında kullanılır. Süreçlerdeki katma değer yaratan faaliyetlerin maliyeti hesaplanarak, sürecin maliyetine oranlandığı zaman ortaya çıkan değer 1'den fazla olması gerekmektedir.

Ayrıntılı performans göstergeleri ve açıklamaları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Performans göstergeleri ve açıklamaları(Bozkurt 2003: 28)

İşletmenin Satış/Toplam Pazar Hacmi : Kuruluşun yıllara göre pazardaki etkinliğini gösterir. Bir işletmede satış eğrilerinin yükselmesi mutlak bir başarı göstergesi olmayabilir. Örneğin, iyi giden piyasa koşulları satışları arttırabilir. İşletmenin satış artışları rakiplerine göre pazar durumunu koruyup koruyamadığının yada bu payı geliştirip geliştiremediğinin göstergesi değildir. Asıl önemli gösterge büyüyen bir pazarda işletmenin pazar payının gösterdiği eğilimdir.
Pazara Sunma Süresi : Yeni ürünlerin pazara ne kadar kısa sürede sunulduğunu gösterir. Rakiplere yapılan kıyaslamalar için önemlidir.
Sevkiyatın Etkinliği : Bu gösterge tam olarak Kusurlu Sevkiyat Sayısı/Toplam Sevkiyat Sayısı olarak adlandırılabilir. Sevkiyat etkinliğini ve kalite düzeyini gösterir.
Memnun Müşterilerin Oranı : Memnun müşteri sayısının, toplam müşteri sayısına oranı olarak hesaplanabilir. Kuruluşun ürün ve/veya hizmetlerinden memnun olan müşterilerin oranını gösterir. İşletme ve sektöre göre izlenmesinde göreceli güçlükler olabilir. Gereği gibi tasarlanmış anketler ve örneklemeler ile amaca uygun veri toplanmalıdır.
Müşteri Şikayet Sayısı/Toplam Müşteri Sayısı : Müşteri memnuniyetinin ölçülmesine yarayan önemli bir göstergedir. İdeal olması gereken değer 0 olmalıdır.
Zamanında Teslim Edilen Siparişler/Toplam Siparişler : Teslimat süresine uygunluk, kuruluşun önemli performans göstergelerinden birisidir ve iyileştirme çalışmaları için başlangıç noktalarından birini oluşturur.

Tablo 2.(devam) Performans göstergeleri ve açıklamaları

Müşteri Önerilerinin Sayısı : Kuruluşun müşterilerin gözündeki imaj ve önemini yansıtır.
Siparişlerin Sıklığı ve Değeri : Ürün kalitesi ve pazarlama fonksiyonunun kuruluş içindeki etkinliğini gösterir.
Tasarım Yenilikleri : Müşteri isteklerine değer verildiğinin göstergesidir.
Yeniden Satın Alan Müşterilerin Oranı : Müşteri sadakati oluşturulmasındaki başarının düzeyini gösterir.
Müşterilerin Kuruluşu Başkalarına Önerme Oranı : Müşteri memnuniyetini yansıtır.
Müşteri İsteklerine Yanıt Verme Hızı : Müşteriye verilen değeri ve önemi gösterir.
İletişim Kolaylığı : Müşteriye karşılık verme istekliliğini gösterir.
Müşteriye Verilen Eğitimlerin Süresi : Üretilen ürün ve/veya hizmet türü ile sektöre bağlıdır. Ürünün doğru kullanılmasını sağlamak amacıyla müşterilerin yönlendirilmesi ve eğitilmesi gerekmektedir.
Kişi Başına Satış : Satışlar / Toplam Çalışan Sayısı olarak modellenenabilir. Kişi başına satış miktarı işletmenin geçmişi ile kıyaslanması ve hedeflerle gerçekleşme durumunun değerlendirilerek gerekli önlemlerin zamanında algılanmasını sağlayan önemli bir orandır.
Satışlar / Satış-Pazarlama Bölümünde Çalışan Personel Sayısı : Satış personelinin performansının ölçülmesi ve işletmenin yıllara göre kıyaslama yapmasına olanak veren bir göstergedir.
Personel ve İşçilik Ücretleri Toplamı / Satışlar : İşgücü verimliliğini ve satışlar içerisinde ücretlerin oranını gösterir. Yıllara göre ve benzer sektörlerde kıyas yapma olanağı verir.
Bayi Sayısı : Dağıtım kanallarına yönelik tercihi açıklayan bir göstergedir.
Satışlar / Bayi Sayısı : Bayi başına ortalama satış miktarını gösterir. Bu oranın bayiler bazında izlenmesi ile ileriye yönelik hedefler konulması ve kıyaslama yapılması mümkün olabilecektir.
Bayi Servisleşme Oranı : Kimi sektörlerde ürünün özellikleri gereği bayilerde servis sunulması önem kazanabilir.
Reklam + Promosyon Giderleri / Toplam Satışlar : Yönetim karar destek göstergelerinden birisidir. Orandaki değişimin satış üzerindeki etkileri sınanarak kimi stratejik kararlar uygun şekilde alınabilir.
İşten Ayrılan Personel Sayısı / Toplam Çalışan Sayısı : Çalışanların işyerine bağlılıkları ve memnuniyetlerinin önemli bir göstergesidir.
Devamsızlık Süreleri / Toplam Çalışılmış İşçilik Süreleri : Çalışma süresinden yararlanma oranını gösterir. Devamsızlık kuruluştaki üzerinde önemle durulması gereken konulardan birisidir. Bu göstergenin belirlenmiş zaman aralıkları için izlenmesi ile devamsızlığın nedenlerinin saptanması ve gerekli önlemlerin alınabilmesi mümkün olabilecektir.

Tablo 2.(devam) Performans göstergeleri ve açıklamaları

Fazla Çalışma Süresi / Toplam Çalışılmış İşçilik Süresi : Çalışma süresinden yararlanma oranlarını gösterir.
Öneri Sunan Çalışan Sayısı / Toplam Çalışan Sayısı : Motivasyon ve katılımcılık düzeyinin önemli bir göstergesidir.
Süreç İyileştirme Çalışmalarına Katılım Oranı : Motivasyon ve katılım düzeyini gösterir.
Çalışan Memnuniyet Düzeyinin Belirlenmesi İçin Yapılan Anket Sayısı : Amaç; insanların motive olmasının önündeki engelleri ortaya çıkartıp gerekli önlemleri almaktır.
Çalışan Memnuniyeti Anketlerine Yanıt Verme Oranı : Çalışanların kuruluşa ve yönetime duyduğu güvenin göstergesidir.
Zamanında Yapılan Eğitim Sayısı / Toplam Eğitim Sayısı : Eğitim fonksiyonunun etkinliğini ve performansını gösterir.
Gerçekleştirilen Eğitim Saatleri / Programlanan Eğitim Saatleri : Eğitim fonksiyonunun etkinliğini ve performansını gösterir.
Eğitim Maliyeti / Toplam Çalışan Sayısı : Eğitim sürekli bir süreç olmalıdır. Kişi başına düşen eğitim maliyetinin izlenmesi yönetime karar alma ve hedef belirleme konularında yardımcı olabilecektir.
Yetkinlik Gereksinimleri ile Mevcut Yetkinlik Düzeylerinin Karşılaştırılması : Eğitim programlarının başarı durumlarını gösterir.
İş Güvencesi : Motivasyon ve bağlılık açısından önemlidir ve kalite ile verimlilik üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir.
Çalışma Ortamının Uygunluğu : Yönetimin, çalışanlara verdiği önem ve değeri gösterir.
Kuruluş İçi Verilen Ödüllerin Sayısı : Yönetimin, çalışanlara verdiği önem ve değeri gösterir.
Kuruluş İçi Verilen Ödüllerin Sayısı : Yönetimin, iyileştirme çalışmalarını bağlılığını ve personelin ilgisini gösterir.
Toplam Çalışan Sayısı / Yönetici Sayısı : İşgücünün yapısal durumunu gösterir.
Endirekt İşçi Sayısı / Direkt İşçi Sayısı : İşgücünün yapısal durumunu gösterir.
Üretim Miktarı / Toplam Çalışan Sayısı : İşgücü verimlilik göstergelerinden biridir.
Net Satışlar / Toplam Çalışan Sayısı : İşgücü verimlilik göstergelerinden birisidir.
Net Satışlar / Çalışılmış İşçilik Süreleri : İşgücü verimlilik göstergelerinden birisidir. Saat – işçilik başına yapılan satış miktarını gösterir.

Tablo 2.(devam) Performans göstergeleri ve açıklamaları

Toplam İşçilik Gideri / Toplam Çalışılmış Süre : İşgücü verimlilik ve ücret göstergelerinden birisidir. Çalışılan bir saat için ortalama işçilik giderini gösterir.
Toplam Personel ve İşçilik Giderleri / Toplam Çalışan Sayısı : Çalışan başına yıllık ödeme olarak adlandırılan bu oran işgücü verimliliğinin basit bir göstergesidir. İşletmenin kendisini yıllara göre ve diğer işletmelere göre kıyaslamasına olanak tanır.
Kusursuz Üretim Miktarı / Toplam Üretim Miktarı : En önemli kalite göstergelerinden biridir ve 1'e yakın olması istenir.
Yeniden İşleme Süreleri / Toplam Üretim Süresi : Önemli bir kalite göstergesidir ve 0'a yakın olması istenir.
Geri Kazanılmış Girdi Miktarı / Toplam Girdi Miktarı : Kuruluşun kaynak kullanımına verdiği önem ve değeri gösterir.
Faaliyet Karı / Net Satışlar : Satış karlılık oranı ya da iş hacmi karlılık oranıdır ve 1 TL'lik satış hasılatında sağlanan karı açıklar. İşletme politikalarının uygulanmasından elde edilen sonuçları gösterir.
Net Kar / Toplam Varlıklar : Toplam aktif karlılığıdır ve birim varlığa karşılık gelen kar oranını gösterir.
Net Kar / Öz Sermaye : Mali karlılık oranı ya da sermaye karlılığını açıklar ve sermaye kaynaklarının ne kadar karlı olarak kullanıldığını gösterir. Oranın yüksek olması sermayenin kazanma gücünün büyüklüğünü gösterir ve karlılığın güvencesidir.
Faaliyet Karı / Ortalama Çalışan Sayısı : Çalışan kişi başına kar oranını açıklar.
Toplam Çalışan Sayısı / Kullanılan Sermaye : Çalışan başına işletme sermayesini açıklar. İşletmenin sermaye ya da emek yoğun türlerden hangisine girdiğini belirleyen bir nitelik taşıır.
Satışlar / Toplam Varlıklar : Toplam varlıklar devir oranıdır ve toplam varlık verimliliğinin göstergesidir.
İşletme Maliyeti + Amortisman / Satışlar + Diğer Gelirler : Maliyet / Gelir oranıdır. Karlılığın göstergesi de maliyetlerdir. Bir işletmede gelir artışları maliyet artışlarından daha büyük oranlarda gerçekleşirse karlılıkta artacaktır. Bu anlamda bir kar artışı verimlilik ve verim artışının parasal değerlerle ölçülen en anlamlı göstergesidir. Satış karlılığı için ek gösterge olarak da düşünülebilir.
Net Satışlar / Kullanılan Sermaye : Kullanılan sermaye başına satışı açıklar. Kullanılan sermaye düzeyi arttıkça satışlarında artması beklenir. Oran kullanılan varlıkların verimini belirler.
Satışlar / Mal ve Hizmetlerin Satışların Maliyeti : Toplam faktör verimliliğidir ve işletmenin toplam performansının satış ve üretim düzeyine göre gerçekleştiği tüm etkinliklerin bir göstergesidir. Oranın yüksek olması için verimlilik artışı esastır. Oranın 1'den büyük olması olumlu, küçük olması olumsuzdur.

Tablo 2.(devam) Performans göstergeleri ve açıklamaları

Gerçekleşen Üretim / İlk Madde ve Malzeme Maliyeti : Birim ilk madde ve malzeme maliyeti için gerçekleştirilen üretim miktarını açıklar. Göstergenin izlenmesi ile ilk madde / malzemenin etkili kullanımı konusunda bilgi sahibi olmak mümkündür.
Satışlar / İlk Madde ve Malzeme Maliyeti : İşletmede kullanılan ve dışarıdan satın alınan girdilerin içerisindeki satın alma giderlerinin oranını gösterir. Oran, mümkün olabildiği ölçüde küçük olmalıdır.
Siparişlerin Ortalama Termin Süresi : Stok yönetimi ve maliyet kontrolü açısından önemlidir.
Ret Edilen Satın Alma Siparişleri / Toplam Siparişler : Tedarikçi performansı ile ilişkili bir göstergedir.
Tedarikçi Sayısı : Az sayıda tedarikçi ile uzun erimli ilişkiler kurulması beklenir.
Net Satışlar / Ortalama Yıllık Mamul Stok Değeri : Son ürün stok devir oranıdır ve üretim ile satış işlevlerinin performanslarının da bir göstergesidir. İşletme bazında ürün çeşitlerine göre hesaplanması ve izlenmesi ile hızlı – normal – yavaş dönen ürünler değerlendirilmiş olur. Satışların yüksekliğine karşın oranın düşük olması aşırı stok politikasının göstergesi olabilir. Bu oranın işletme özelliklerine ve uygulanan satış politikalarına bağlı olarak değişkenlik gösterebileceği göz önüne alınarak büyük işletmeler için 8'in altında olması uyarı niteliği taşımaktadır.
Satılan Malların Maliyeti / Yarı Mamul Stoklarının Değeri : Yarı mamul stoklarının devir oranıdır ve üretim ile satış işlevlerinin performansının da bir göstergesidir.
Kullanılan İlk Madde ve Malzemenin Değeri / İlk Madde Malzeme Stok Değeri : Hammadde stoklarının devir oranıdır ve üretim ile satın alma işlevlerinin performansının da bir göstergesidir.
Stok Değeri / Kullanılan Sermaye : Stokların kullanılan sermayeye oranını açıklar. Stok değeri dönem bilançosunda yer alan değerdir ve kullanılan sermayenin stoklara bağlanan bölümünü göstererek stok birikmesinin önlenmesinde yardımcı olur. Oranın yüksekliği stok artışlarının karşılama kaynağı olan kısa dönemli borçlarda artışın göstergesi olabilir. Eğer satışlarda yada satış fiyatlarında bir düşme olursa işletmenin mali krize düşme olasılığı gündeme gelebilir.
Toplam Üretim Değeri / Toplam Girdi Maliyeti : Toplam performansın belirlenmesine yönelik temel göstergedir. Üretimde sağlanan ekonomiklik de belirtildiği için üretim verimliliğini açıklar. Oran 1'den büyük olursa karlılıktan söz edilebilir.
Üretim Programının Uygunluk Oranı : Termine uygunluk açısından önemli bir göstergedir.
Tesis Kurma Programına Uygunluk : Termine uygunluk açısından önemli bir göstergedir.
Ofiste Meydana Gelen Mühendislik Hatası Sayısı : Kalite göstergesidir.
Tesis Kurma Sırasında Meydana Gelen Hata Sayısı : Kalite göstergesidir.
Kabul Öncesi Performans : Kalite göstergesidir.

Tablo 2.(devam) Performans göstergeleri ve açıklamaları

Kullanılan Kapasite / Planlanan Kapasite : Planlama etkinliğini gösterir.
AR-GE Maliyeti / Satışlar : Kuruluşun araştırma ve geliştirme fonksiyonlarına verdiği önemin göstergesidir.
Toplam Hazırlık Saatleri / Toplam Üretim Saatleri : Hazırlık sürelerinin en az düzeye indirildiği işletmelerde küçük parti üretimlerine geçiş hem malzeme, hem de ürün stok gereksinimini azaltacağı gibi siparişlerde de gecikme oranının azaltılmasına, darboğazların önlenmesine, satış ve dağıtım etkinliklerinin kolaylaşmasına ve hızlanmasına olanak sağlar.
Duruş Süreleri / Toplam Kullanılabilir Makina Saatleri : Üretimi kesintiye uğratan faktörlerin belirlenmesinde kullanılabilir.
Bakım-Onarım Maliyeti / Satışlar : Dönemsel olarak izlenmelidir. Oranın mümkün olduğunca küçük bir değere sahip olması istenir.
Bakım-Onarım Maliyetleri / Toplam Üretim Maliyetleri : Dönemsel olarak izlenmelidir. Oranın mümkün olduğunca küçük bir değere sahip olması istenir.
Planlanmış Bakım İçin Harcanan İşçilik Saatleri / Bakım İşçilik Saatleri : Bakım planlamasının etkinliğini gösterir.
Tasarım Değişikliklerinin Sayısı : Tasarım fonksiyonunun etkinliğini gösterir.
Tasarım Değişiklikleri İçin Harcanan Süre : Tasarım fonksiyonunun etkililiğini gösterir.
İptal Edilen Siparişlerin Oranı : Oranın büyük olması, sorunlar olduğunu gösterir, araştırılmalıdır.
Müşteri İadelerinin Tutarı / Satışlar : Kalite göstergesidir. Nedenleri araştırılmalı ve çözümler bulunmalıdır.

Bunun gibi istendiğinde pek çok performans göstergesi işletmenin yapısına, işin yapıldığı sektöre, müşterilere ve bunun gibi pek çok farklı faktöre bağlı olarak çıkarılabilir. Burada önemli olan nokta, bu göstergelerin hedeflerinin en doğru şekilde oluşturulmasının sağlanması ve işletmenin bu hedeflere ulaşmış ulaşmadığının gözlenmesi ve takip edilmesidir. Hedeflere ulaşamayan veya hedeflerin gerisinde kalan durumlarda, işletme uygun aksiyonları bu hedeflere ulaşmak doğrultusunda almalı ve gereklerini yapmalıdır. Hedeflerin uygun tutulması bu noktada çok önemlidir ve mümkün gözükmeyen hedefler bu noktada revize edilmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜNDE KIYASLAMA TEKNİĞİNİN KULLANIMI

2.1 KIYASLAMA (BENCHMARKING)

Günümüzde gitgide sertleşen rekabet koşulları sistemleri sürekli iyileştirme ve geliştirme gereksinimi ortaya koymaktadır. D.A.Garwn'e göre "yeni perspektifler bazen kişinin çevresini incelemesiyle oluşmaktadır.Aydın yöneticiler tümüyle farklı sektörlerde yer alan şirketlerin bile, verimli ilham kaynakları ve yaratıcı düşüncenin katalizörleri olabileceğini bilirler.Kıyaslama, sürekli olarak herhangi bir zaman ve yerde arayıp bulma, karşılaştırma ve en doğru olanı alıp uygulama anlamına gelmektedir.

2.1.1 Kıyaslamanın Tanımı

Kıyaslama, kuruluşun önceliği olan süreçlerinde en iyi veya daha iyileri araştırmak, bulmak, öğrenmek ve kendi süreçlerine uyarlayarak sürekli iyileşmeyi sağlamak sürecidir.

Günümüzde kıyaslama, kuruluşların hedeflerini doğrudan desteklemeyi ve katkı sağlamayı amaçlayan özel bir role sahiptir.TKY yolculuğundaki firmalarda misyon, vizyon, hedefler ve öncelikler belirlidir. Şirket hedefleri ile çalışanların hedefleri arasında direkt bağlantı vardır.Temel organizasyon hedefleri bellidir ve bunu destekleyen iş süreçleri belirlenmiş ve önceliklendirilmiştir. Artık gerekli olan en iyi bulmak ve gerçekleştirmektir. Kıyaslama, dünyada mevcut en iyi uygulamaların araştırılması, bulunması, anlaşılması ve sürekli iyileştirme amacıyla, bu uygulamaların şirketin kendi süreçlerine uyarlanması faaliyetlerinin tümüdür. Bu faaliyetler sonucunda somut gelişmeler elde edilmelidir. Kıyaslamanın amacı ; Endüstrideki yerini daha iyi anlamak, stratejik hedefleri geliştirmek, gerçekleştirmek, gerçekçi, yapılabilir hedeflere ulaşmak,mükemmellik çalışmalarıyla sınıfında en iyi olmaktır.

Kıyaslama; "bir organizasyonun süreçlerinin, aynı süreçlerde lider olan diğer organizasyonların süreçleri ile sistematik ve sürekli bir şekilde karşılaştırılması" şeklinde

tanımlanabilir. Kıyaslama, süreçlerin değişkenliğinin azaltılması, maliyetin düşürülmesi, performansın artırılması amacı ile kullanılan bir kalite tekniğidir.

Tanımda kullanılan "aynı süreçlerde lider olması" kavramı kıyaslama için bir gereklilik değildir. Kıyaslama yapmak için belirlenecek olan kıyaslama ortağının sektöründe veya kıyaslama yapılacak süreçte en iyi olması arzulanan fakat şart olmayan bir durumdur. Çünkü "en iyi işletme" her zaman bulunamayabilir. Ayrıca fiyat ve bilgi paylaşımı da her zaman mümkün olmayabilir. Bu durumda işletmeler kendi süreçlerine oranla belirgin bir şekilde daha iyi süreçlere sahip olan firmalarla kıyaslama ortaklığı yolunu seçebilirler.

Kıyaslama, süreçlerin ve çalışmaların paylaşımı konusunda önceden anlaşmış olan iki firmanın ortaklığıdır. Bu iki kuruluşunda amacı bilgi paylaşımı sayesinde kazanç sağlamaktır. Doğal olarak isteyen tarafın tescilli bilgilerini paylaşmama hakkı vardır. Çünkü ortaklık kurmuş olan iki işletme aynı zamanda rekabet halinde de olabilir.

Kıyaslama; " daha iyiyi, hatta en iyiyi bulmayı, öğrenmeyi, kendi süreçlerine uyarlayarak gelişmeyi sağlamayı" amaçlayan bir süreçtir. Bu doğrultuda, rakip kuruluşlar arasında da köprüler kurulabilmektedir. Çünkü; günümüz serbest Pazar koşulları kuruluşlar için rekabet ve işbirliği ikilemini beraberinde getirmiştir. Bu anlamda kıyaslama; kuruluşların aynı anda hem rekabet etmelerini, hem de fonksiyonlar arası işbirliğini sağladığı için ikilemi sinerjiye dönüştürebilmektedir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde Xerox firması, Japon rakiplerinin amansız rekabeti karşısında, rakiplerinin satış fiyatından daha fazla olan maliyetlerini düşürmek için giriştiği faaliyetler çerçevesinde kıyaslamayı yoğun biçimde kullanmıştır.

Xerox, kıyaslamayı geliştiren ve uygulayan ilk şirketlerden biridir. 1976 yılında Japonların ürettiği ofis makineleri pazara girmeye başladığında, 20 yıldır pazarda üstün durumda olan Xerox'un rekabet konusunda herhangi bir deneyimi yoktu. Japonların pazara girmesinden 5 yıl sonra Xerox'un karları, bir önceki yıla göre yarıya düştü. Bu durum, Xerox'u kıyaslama temel alan sert bir gelişme programına sürükledi.

Anafikir, şirketi harika sonuçlar elde eden şirketlerle karşılaştırmak ve onlardan öğrenmektir. Xerox, kendi operasyonlarını diğerlerinin operasyonlarıyla karşılaştırmalı

olarak ölçerek, gelişmenin ve rakiplerini yakalamanın yollarını aradı. Nihai amaç, şampiyonluğu yeniden elde etmektir.

Xerox, rakiplerinin ürünlerini nasıl geliştirdiklerini, ne kadara mal ettiklerini, nasıl dağıttıklarını, pazarladıklarını ve sattıklarını, nasıl faturaladıklarını, hangi destekleyici faaliyetlere önem verdiklerini, organizasyonlarının neye benzediğini ve nasıl yönetildiğini, hangi teknolojiyi kullandıklarını araştırdı. Sonuç çarpıcıydı: Xerox'un maliyetleri, rakiplerine oranla çok yüksekti.

Yapılan bir çalışma gösterdi ki, Xerox'un makina başına üretim maliyeti, Japonların makinalarının satış fiyatına eşitti. Xerox'un stratejik planı, yıllık verimlilik artışını %8'e çıkarmayı hedefliyordu. Pazarda bu değer ortalama %3'tü. Kıyaslama çalışması, Xerox'un verimliliği %18'e çıkardığı takdirde 5 yıl içinde Japonları yakalayabileceğini gösterdi. Stratejik planlama, istenilen hedefe ulaşmak için tek başına yeterli olmamıştı.

Kıyaslama yoluyla Xerox, şu gerçeklerle yüzleşerek başarıya ulaştı: Xerox'un ürettiği 1 milyon parçadan 30.000'i hatalıyken, rakiplerinde bu rakam, 1.000'in altındaydı. Bu durum, Xerox'un beş kat daha fazla mühendislik ve dört kat daha fazla tasarım değişikliği yapmasını gerektiriyordu. Tasarım maliyetleri ise üç kat fazlaydı.

Kıyaslama yaklaşımının evrimsel gelişimini de beş aşamada inceleyebiliriz. Rakip ürün analizi, Rekabetçi kıyaslama, süreç odaklı kıyaslama, stratejik kıyaslama ve de gelecekte olması beklenen durum ise global kıyaslamadır.

Kıyaslamanın yaygınlaştırılması, bilgi paylaşım yöntemleri ve en iyi uygulamalarla ilgili bilgi bankaları oluşturulması yöntemleriyle, teşvik edilmektedir. A.B.D' de her yıl kalite geliştirme konusunda ki en iyi uygulamalara verilen, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü Modeli' nde kıyaslama, Toplam Kalite Yönetiminin bir temel unsuru olarak değerlendirilmektedir. Japonya' daki Deming ödülü de, benzer unsurları içermektedir.

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı, kıyaslamayı, kalite geliştirmede temel nitelik olarak tanımakta ve teşvik edilmesi ve yaygınlaştırılmasını sağlamaktadır. Amerikan Prodüktivite Merkezi'nin bir ünitesi olan Uluslararası Kıyaslama Takas Odası, kuruluşlar

arasında bilgi paylaşımını sağlamakta, kıyaslama hizmetleri vermekte ve konuyla ilgili eğitim ve konferanslar düzenlenmektedir.

Kıyaslama bir fonksiyonun ve sürecin başarısındaki sırrın keşfedilmesi, öğrenilmesi ve geliştirilmesi için kullanılır. Kıyaslama, kopyalama, endüstriyel casusluk, diğer kuruluşlara turistik gezi olarak kesinlikle algılanmamalıdır. Aynı zamanda, pazar araştırma faaliyetleri ve rekabetçi analizlerin de ötesinde bir yaklaşım olup; basit ve kısa sürede gerçekleştirilebilecek ucuz bir araç da değildir. Rekabetçi analizinde tek amaç rakip ürünlerle kuruluş ürünlerinin karşılaştırılmasıdır. Bu karşılaştırmada ürün özellikleri ve fiyat temel alınır. Kıyaslama bu karşılaştırmadan ötesine giderek ürünün ne şekilde tasarlandığını, mühendislik, ürünün dağıtımı ve destek aşamalarını inceler. İki kuruluşa ait; süreç performans parametrelerine yönelik sonuçların karşılaştırılması ise, kıyaslama sürecinin başlangıç adımları arasındadır ve "Kıyaslama Süreci" olarak algılanmamalıdır.

Kıyaslama sürecini aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz:

- Sürekli iyileştirme sürecidir
- Başkalarından öğrenilir
- Öğrenilenler kendi kuruluşuna uyarlanır
- Müşteri istek ve beklentilerini karşılamak, gelecekteki beklentilerini de sağlayabilmek için önlem alınmasını sağlar
- Pazarda liderlik ve kalıcı rekabet avantajı sağlamak için gerekli bir süreçtir.
- Kıyaslama kuruluşun kendi süreç ve uygulamalarını, bu süreç ve uygulamalarda daha iyi olan bir firmalarınki ile karşılaştırmasıdır.
- Kıyaslamanın amacı başarıdaki sırların bulması ve bunların uyarlanıp geliştirilmesidir.

2.1.2 Kıyaslamanın İşletmeler Açısından Önemi

Değişen ekonomik şartların ve tüketici tercihlerinin ışığında günümüzde hemen hemen her işletme kendini sürekli artan bir rekabet ortamı içerisinde bulmuştur. Tüketicinin eskiden, daha bilinçli olması ve ne istediğini bilmesi, işletmelerin Pazar paylarını sınırlayıcı ve zorlayıcı bir durum yaratmaktadır. İşletmelerde değişen bu

şartlara ayak uydurabilmek, sürekli artan rekabet karşısında varolabilmesi için yeni yönetim teknikleri geliştirmesi zorunluluğu işletmeleri yeni arayışlara sevk etmiştir. Bu arayışlar sonunda işletmeler yeni bir yönetsel araç olarak "Kıyaslama"yı kullanmaya başlamıştır.

Kıyaslama, hızla değişen rekabet koşullarında kaliteyi sağlamak, süreçleri iyileştirmek, müşteri memnuniyetini, işletme performansını ve rekabet edebilme gücünü arttırmak için öğrenmenin ve gelişmenin sonsuz süreçler olduğunun bilincine varıp, kendi işletmemizi diğer işletmelerle sektör farkı gözetmeksizin kıyaslayarak taklide yer vermeden, yaratıcılık katarak en iyi uygulamaları kendi işletmemizin şartlarına, yapısına, amaç ve kültürüne göre uyarlamamızı öngören ve sürekli yenilenen yönetsel bir araçtır.

Kıyaslama genel olarak stratejik planlama, tahminde bulunma, yeni fikirler edinme, hedef belirleme, rekabet edebilme, müşteri tatminini ve performansı artırma amacıyla yapılır. Kıyaslama ancak kuruluşun stratejik yapısına uygun ve doğru uygulanması halinde etkili olur. Özellikle diğer tüm yöntemler göz ardı edilerek kıyaslamanın her derde deva bir ilaç gibi görülmesi kuruluşu hazırcılığa yöneltebilir. Kuruluşlar rekabet avantajını ele geçirebilmek için gerekli olan gücü kendileri kazanmalıdırlar.

Kıyaslama bu gücün kazanılmasında kullanılabilecek tek yöntem değildir. Tüm dünyada kritik bir öneme sahip olan kıyaslamanın gücü dışarı yönelik bir yöntem olmasından kaynaklanmaktadır. Geleneksel yöntem olan "gelecek yılın hedefinin geçen yılın performansına göre belirlenmesi" ilkesinin aksine kıyaslama kuruluşun hedefini nesnel olarak dışarı yönlendirir. Çalışanların da bu hedefin farkında olması, onların yaptıkları işlere olan motivasyonunu artıracaktır. Çünkü hedefe daha önce başkaları ulaşmıştır ve kıyaslama yapan şirketin ulaşmaması için bir neden yoktur.

Kıyaslamanın faydalarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(Watson 1993: 65):

- Kalitenin iyileştirilmesi ve maliyetlerin düşmesi.
- Rekabetin en üst düzeye ulaşması.
- Dışsal faktörlere göre tasarlanmış gerçekçi amaç ve hedeflerin belirtilmesi ve amaç belirleme etkinliğinin artması.

- Kıyaslama maliyet ve zamandan tasarruf sağlar. Çünkü süreci yeniden keşfetmek yerine hazır süreci alıp uyarlamak daha az zaman ve masraf gerektirir.
- En üstün uygulamaların gerçekleştirilmesi.
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin ve motivasyonlarının yükseltilmesi.
- Bu yaklaşım, öğrenme sürecinin daha hızlı bir şekilde başlatılmasını olanaklı kılar.
- Organizasyonların, mevcut kültür ve yaklaşımlarından farklı olarak diğer fikirlerden ve deneyimlerden yararlanabilmesini sağlar. Dolayısıyla bu yöntemle kazanılan bilgiler, köklü değişikliklere neden olabilir

Kuruluşun önemli misyona sahip kritik fonksiyonları için sadece kıyaslanan sürecin alınıp uyarlanması değil aynı zamanda geliştirilmesi de gereklidir. Kıyaslama yöntemi kuruluşları, çevreyi devamlı olarak araştırmaya ve yenilikleri bulmaya teşvik eder. Bu sayede potansiyel teknolojik gelişmeler erken tespit edilerek uyarlanabilir.

Kıyaslama çalışmalarının bir başka boyutu ise ülke verimliliğine ve dünya pazarındaki pay artışına olan katkısıdır. Mevcut pazarın haricinde potansiyel müşteriler ve globalleşen dünyadaki pazar fırsatları düşünüldüğünde pazarın sanıldığından daha büyük olduğu ortaya çıkacaktır. İşletmeler iç pazarın ötesinde dış pazara yönelik çalışmaları arttırmaya başladıkça bu pazarda edinilen bilgi ve tecrübenin paylaşımı ile ülkenin dış pazar payının artması söz konusu olacaktır.

Kıyaslama, öğrenen organizasyon anlayışının önemli bir parçası, bir öğrenme ve öğretme, anlama ve uyarlama, paylaşma ve gelişme sürecidir. Kıyaslama bir iyileştirme süreci olup, iç ve dış müşteri memnuniyetini artırma ve müşterilerin isteklerini aşip, olası beklentilerini de karşılama, pazarda liderlik ve kalıcı rekabet avantajı sağlamak için gerekli bir sistemdir. Kıyaslama en iyi örnekleri bulup işletmenin özeline uygulamayı, böylece üstün bir performansa erişmeyi amaçlar.

Kıyaslama süreci iki yönlü bir süreçtir ve bu sürece katılan iki kuruluşun da karlı çıktığı bir ortamda, deneyim ve bilgilerin paylaşımı ve transferi sayesinde daha iyiyi,

aha çabuk yapabilmek mümkün olmaktadır. Doğadaki öğrenme ve uyarlama sürecinin r uzantısı olarak, katılımcıları paylaşarak geliştirdikleri, başkalarının hatalarına üşmemek ve her defasında yeniden tekerleği icat etmek yerine, yaratıcı ve geliştirici rnekleri diğer işletmelerden öğrenmek şeklinde ifade edilebilecek bir yaklaşımdır.

Kıyaslama ile işletmeler birbirlerinden öğrenerek iş performanslarını artırır. Karşılıklı tecrübe ve bilginin paylaşımı sayesinde her işletme daha fazlasına sahip olur. Bu durum bir artı birin ikiden büyük olması olarak açıklanabilir.

Kıyaslama farklı faaliyet alanlarında çalışmakta olup, ortak süreçlerde çok başarılı olan firmalarla yapıldığında farklı bir bakış açısı oluşturduğundan daha faydalı olabilir. Tablo 3 te işletmelerin yaşadığı bazı problemlere çözüm bulmak için kendilerini karşılaştırdıkları sektörlere örnek verilmiştir.

Tablo 3. Kıyaslamada kullanılan dış kaynaklara örnekler(Andersen 1999: 154)

Problem	Karşılaştırma
Hastanelerdeki hasta kabul zamanlarının uzun olması	Otel resepsiyonları
Uzun makina hazırlık süreleri	Formula 1 pit takımları
Hazır beton dağıtımının planlanması	Sıcak pizza dağıtımı
Güç türbinlerinin bakımındaki düzensizlikler	Uçak motorlarının bakımı
Mermi kovanlarının yuvalarının, silindir şeklinde ve istenilen kalitede üretilmesindeki zorluklar	Ruj tüplerinin üretimi

2.1.3 Kıyaslamanın Özellikleri ve Unsurları

Kıyaslamanın temelinde yatan noktalar şunlardır

- Sürekli gelişim esastır.
- Atılcı olumlu bir yaklaşımdır.
- Uygulamalara yöneliktir.
- Yalnızca en iyi uygulamalara dönüktür.
- Taraflar arasında ortak ve karşılıklı bir yararlanmaya dayanır.

- Belirlilik: Kıyaslamanın kapsamı tümüyle belirlenmelidir.
- Ölçülebilirlik: Kıyaslamanın temel ilkelerini akla uygun şekilde ölçmek mümkündür.
- Uygunluk : Kıyaslama yönetimin yatırım stiline uygun olmalıdır.
- İlerlemeyi hedeflemek.
- Yönetici yaptığı yatırım bilgisini (Pozitif, negatif ya da tarafsız) Kıyaslama ile öğrenir.

Kıyaslamanın aşağıdaki felsefi adımları başarı için temel oluşturmaktadır (Camp 1989):

- Sürecinizi tanıyın

İç sürecinizin güçlü ve zayıf yönlerinizi değerlendirin. Bu değerlendirmeyi yaparken, rakiplerinizin zayıf yönlerinizi açığa çıkararak kendi yararı için kullanacağını göz önünde bulundurun. Sürecinizin güçlü ve zayıf yanlarını bilmezseniz kendinizi savunamazsınız. Pazarda hangi süreçlerinizi ön planda bulundurmanız ve hangi süreçlerinizi güçlendirmeniz gerektiğini bilemezsiniz.

- Sektörünüzdeki liderleri ve rakipleri tanıyın

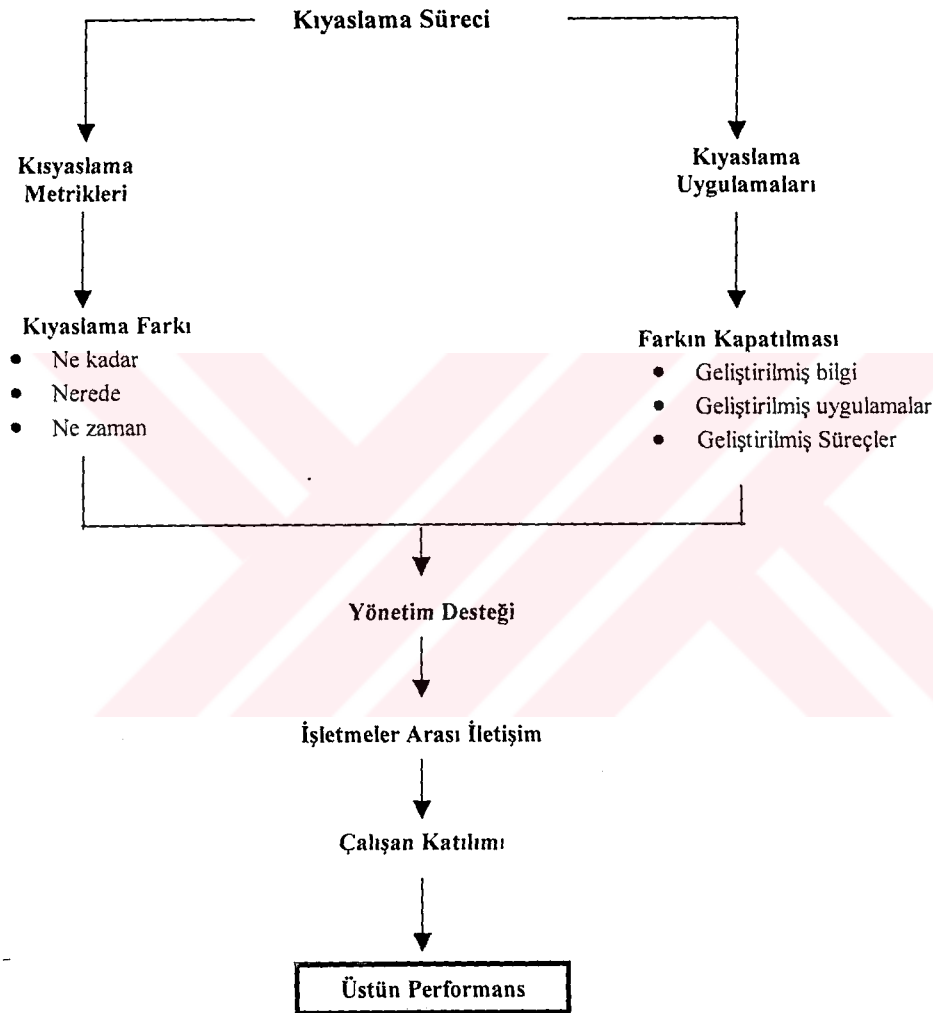
Aynı şekilde, ancak rakiplerinizin güçlü ve zayıf yönlerini bilerseniz, pazarda yeteneklerinizi öne çıkarmaya hazır olabilirsiniz. Ancak endüstriyel ve fonksiyonel liderlerin en iyi uygulamalarını anlayarak ve mukayese ederek üstünlüğe ulaşırsınız.

- En iyisini örnek alın

Faaliyet alanınızdaki liderlerden ve rakiplerden öğrenin. Belli alanlarda başarılı iseler, neden başarılı olduklarını ve buraya nasıl geldiklerini açığa çıkarın. Nerde olursa olsun, o en iyi uygulamaları bulun ve bunları kopyalamaktan veya üstünde değişiklik yaparak kendi sürecinize dahil etmekten kaçınmayın.

Üstünlük kazanın

Eğer en iyi uygulamalar dikkatlice incelenip, bu en iyi uygulamaların en iyileri uygulandıysa, o zaman, var olan güçlerden faydalanmış, zayıf yönlerinizi pazar eviyesine çıkarmış ve en iyinin en iyisini dahil etmenin de ötesini yapmış olacaksınız.



Şekil 2: Genel Kıyaslama Süreci (Camp 1989: 5)

Kıyaslama, operasyonel iyileştirme ve üstünlük kazanmanın bu çok temel adımlarının formalize edilmiş daha disiplinli uygulamasıdır. Genel kıyaslama süreci Şekil 2’de gösterilmiştir. Kıyaslama, uygulamalar ve metriklerden oluşur. Uygulamalar, kullanılan metodlar; metrikler ise uygulamaların sayısallaştırılmış etkileridir. Bir

kıyaslama çalışmasının başarılı olması için yönetim desteği ve çalışan katılımı şarttır. Ayrıca, işletmeler arasında da sağlıklı bir iletişimin olması gerekir.

Aşağıda kıyaslama sürecinin bazı unsurları belirtilmiştir:

Kıyaslama Ortağı: Kıyaslama sürecini birlikte yürüten kuruluşlar.

Performans Kriteri: Kıyaslama yapılacak sürecin kendisini veya süreç çıktısının etkinliğini ölçmek için belirlenmiş olan özellikler, parametreler.

Kıyaslama Ölçümü: Performans kriterlerinin rakamsal ölçümleri

En İyi Uygulama: İlgi duyulan süreçte, iş mükemmelliği yolunda yaratıcı, yenilikçi ve başarılı olarak tanınan/ saptanan organizasyonun uygulamaları.

Ortak İlgi Grupları: Bilgi ve deneyimlerini paylaşmak üzere kuruluşların süreç sahibi ve çalışanlarından oluşan, zaman zaman yüzyüze veya network yoluyla temasta olan gruplardır. Süreç sahipleri, organizasyonların "en iyi uygulamalarına" yönelik deneyimlerini; yapılan toplantılarda veya network kanalıyla diğer grup üyeleri ile paylaşırlar.

Konsorsiyum Çalışmaları: Bağımsız kuruluşlarca yapılan ve çok katılımcıyı içeren kıyaslama çalışmaları. Çalışmanın sonunda oluşturulan raporda; en başarılı kuruluşların uygulamalarını, kritik ölçüm kriterleri ve başarılı kuruluşların uygulamaları yer alır.

Bilgi Paylaşımı Kuralları (Code of Conduct): Kıyaslama çalışması yürüten kuruluşların uyacakları kuralları içeren protokol (gizlilik, yasalılık, hukuka uygunluk...)

2.1.4 Kıyaslama Çalışmalarının Kritik Başarı Faktörleri

Kıyaslama; Toplam Kalite Yönetiminde olduğu gibi üst yönetimin istek ve kararlılığını mutlak biçimde gerektiren bir süreçtir. Değişim ihtiyacı; kuruluşun üst yönetimi tarafından hissedilmeli veya değişim isteği oluşturmalıdır. Bu doğrultuda, kıyaslama için konu belirlenir, gerekli hazırlıklar yapılarak, kaynak ayrılır ve süreç başlatılır.

Organizasyon ve tüm çalışanların da, değişim sürecine ayak uydurmaları, başkalarının fikirlerini öğrenme ve uyarlamaya niyetli olmaları gerekmektedir. Bu ise,

kişi ve kuruluşların, diğerk bazı kuruluşların herhangi bir konuda daha iyi olabileceğini kabullenme ve bu bilgiye erişmek için çaba sarf etme olgunluğuna erişmiş olmalarını gerektirir. Kıyaslama sürecinin uygun bir planlama yapılarak ve takım çalışmasıyla uygulanması ve takım üyelerinin tanınma ve onurlandırılması da, sürecin kritik başarı faktörleri arasındadır.

Sonuç olarak, süreç çıktılarının stratejik planlara entegre edilmesi ve eylem planlarına dönüştürülmesi de üst yönetimin, kıyaslama süreci ile ilgili kararlılığının ve katılımının göstergesidir.

Kuruluşların; "kıyaslama için süreç belirleme"leri oldukça önemli olup, kıyaslama süreci hazırlık aşamasının gereken titizlikle gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Aksi halde; öncelikli iyileştirme ihtiyaçları karşılanmayıp; kıyaslama faaliyetinden beklenen fayda elde edilemez ve bu sonuç kıyaslama sürecinin başarısızlığı şeklinde yorumlara yol açabilir. Söz konusu başarısız yaklaşımın kuruluşun gelecekteki kıyaslama çalışmalarına da olumsuz yansımaları olacağı açıkça görülebilmektedir.

Bu bağlamda kıyaslama çalışmaları açısından önem taşıyan kritik başarı faktörlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür(www.kalder.com).

- Üst yönetimin kararlılığı
- Öncelikle iyileştirme ihtiyacı olan sürecin seçimi
- Kuruluşun değişime açık olması
- Başkalarından öğrenmeye gönüllülük
- İki yönlü bir süreç olarak işletilmesi
- Kıyaslama öncesi hazırlık yapılması
- Takım çalışmasıyla ele alınması
- Çalışmaların tanıma, onurlandırma kapsamına alınması
- Bilgi paylaşımı kurallarına uyum

Yukarıda belirtilen hususların ışığında, kıyaslama süreci ön koşulu olarak; kuruluşun tüm süreçlerini belirlemesi, tanımlaması, sınıflandırması, sürecin başarısını gösteren süreç metriklerini ve ölçüm sistemini belirlemesi, kısaca süreç yönetimini

yerleştirmiş olması gerekmektedir. Spesifik süreçlerin seçimine karar vermeden önce, arzu edilen spesifik iyileştirmelerin tanımını yapmak önemlidir. Organizasyon düzeyinde bunlar, rekabet üstünlüğü veya kritik başarı faktörleri, bölüm düzeyinde, maliyet veya iç-dış müşteri memnuniyeti olabilir. İş mükemmelliği yolculuğunda, iş iyileştirme için önemli bir araç olan "kıyaslama"sürecinin yukarıda değinilen "Ön gereksinimleri" yönetimin kararlılığı ve iş mükemmelliği çabalarındaki görünür liderliğin açık kanıtı olmaktadır.

Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi veya gözden geçirilmesinden sonra, kritik başarı faktörlerinin gerçekleşmesi için mutlaka iyileştirilmesi gerekli süreçler olan "Kritik Süreçler", kuruluşların "Kıyaslama" çalışmalarında öncelik vereceği süreçler olacaktır.

2.1.5 Kıyaslama Türleri

Kıyaslama seçilen ortağa ve odaklanan noktaya göre ikiye ayrılır.

2.1.5.1 Seçilen Ortağa Göre Kıyaslama

Seçilen ortağa göre dörde ayrılır.

a) İşletme İçi Kıyaslama

Özellikle çok büyük veya çok uluslu firmalarda, farklı departmanlardaki benzer fonksiyon veya süreçlerin karşılaştırılması esasına dayanır. Bu tip kıyaslamalarda gerekli bilgiler kolay ulaşılabilir nitelikte olduğundan gizlenmeden ve gönüllü olarak verilmektedir.

İşletme içi kıyaslama faaliyetlerinde her türlü iş süreci, fonksiyon, ürün ve hizmet karşılaştırma konusu yapılabilir. Böylece işletme aynı zamanda kendi kendini ve bağlı alt kuruluşlarını gözden geçirme alışkanlığını kazanabilecektir.

İşletme içi kıyaslama rekabet avantajı sağlamaya yöneliktir ve kuruluş dışı olarak nitelendirilen diğer kıyaslama türleri için zemin hazırlama niteliği taşımaktadır. Eğer bu şekilde yapılmazsa işletme içe dönük kalır ve sınırlı bir bakış açısına sahip olur. Kıyaslama çalışmalarına yeni başlayanların çoğu işe iç kıyaslama yöntemiyle başlarlar

ve öbür yöntemlere göre daha çabuk sonuç alırlar. Bu tür kıyaslama tekniği "sağ elin yaptığıı sol elin bilmesi kuralına" bağlıdır.

b) Rekabetçi Kıyaslama

Kıyaslama yöntemleri arasında bilgi paylaşımı ve işbirliği açısından en çok zorlukla karşılaşlan kıyaslama türü rakiplerle kıyaslamadır. Çünkü işletmeler avantajlı oldukları alanlarda rekabet avantajını kaybetmemek için bilgi vermemeye özen göstermektedirler. Rakiplerle kıyaslamada önemli olan tarafların en iyi uygulamaları içeren inceleme ve araştırmaları anlamaya yönelmeleri ve bu konuda yoğunlaşmalarıdır. Eğer taraf işletmeler isterlerse kıyaslama faaliyetlerinde aralarındaki bilgi değişimi danışman garantisi güvencesiyle üçüncü kişiler aracılığı işe de yapılabilir. Rekabet işletmeleri sürekli olarak birbirlerini izlemeye yönlendirdiğinden her şirketin rakiplerinden üstün tarafları hakkında bilgi sahibi olması doğaldır. Ancak zor olan rakip firmayı kıyaslama ortağı olmaya razı etmektir.

Rekabetçi kıyaslama size sizin ve rakibinizin konumunu anlatır; ama işletmenin o noktaya nasıl ulaştığını anlatmaz. Her iki taraf için olumlu getirilerinin olabileceğinin ve en iyilerin bile öğrenebilecekleri şeyler olduğunun göz ardı edilmemesi gerekir.

c) Fonksiyonel Kıyaslama

Fonksiyonel kıyaslama pazarda işletmeye rakip olmayan, bir başka konuda faaliyet gösteren, süreçleri iyi düzenlenmiş firmaların işlemleri, fonksiyonları ve süreçleri analiz edilir, tespit edilen en iyi uygulamalar organizasyona uyarlanmaya çalışılır. Bu tip kıyaslama birbirine rakip firmaları doğrudan karşı karşıya getirme zorunluluğu taşımadığından bilgi paylaşımı ve işbirliği olanakları daha geniştir. Ancak işletmelerin araştırmalarını geniş tutarak en iyi örnekleri bulması gerekmektedir.

d) Genel Kıyaslama

Jenerik, yatay ya da kendi sınıfının en iyisi kıyaslama olarak da adlandırılan genel kıyaslamanın amacı dünya çapında sektör ve konu farkı gözetmeksizin bir işi, bir

süreci, bir ürünü, bir hizmeti en iyi gerçekleştiren, konusunda ün kazanmış, başarılı olduğu kabul edilen örneğin araştırılması ve hedeflenmesidir. Bu türün zorluğu en iyi ve en uygunu bulmaktır. Yararı ise işletmenin kendi sektöründen öğrenemediği uygulama ve yöntemleri açığa çıkarmasıdır. Bu nedenle genel kıyaslama, uyarılama ve yaratıcılık yeteneğini geliştiren ve uzun vadede, işletme için en olumlu sonuçları veren kıyaslama çeşididir.

2.1.5.2 Odaklanılan Noktaya Göre Kıyaslama

Odaklanılan noktaya göre yani kıyaslama yapılan konuya göre kıyaslamanın üç türü vardır.

a) Süreç Odaklı Kıyaslama

Süreç veya süreç odaklı kıyaslamada mükemmelliği ile tanınan bir işletmenin seçilen süreci nasıl gerçekleştirdiği incelenir, ve sonuçları kendi işletmemize uyarlanır. Temel faaliyetlerin herhangi birinde kıyaslama yoluyla sağlanacak gelişme işletmeye artan verimlilik, artan satışlar veya azalan maliyetler şeklinde yansiyacaktır. Bu tür kıyaslamada rakiple yapılabilmesi veya tamamen farklı bir sektördeki işletmeyle yapılabilmesi de mümkündür.

Kıyaslamanın bu türünde süreçleri en iyi uygulayan şirketler aranır ve onların çalışmalarından yararlanılır. Sürece odaklı kıyaslama çalışması yapılırken üretim pazarlama, insan kaynakları dağıtım, bakım, servis, satın alma, eğitim gibi belirli bir işlev seçilir.

Sürece odaklı kıyaslama işletme içi faaliyetlerin daha etkin ve verimli hale getirilebilmesi için faaliyetlerin geniş bir bakış açısıyla gözden geçirilmesi gerekmektedir.

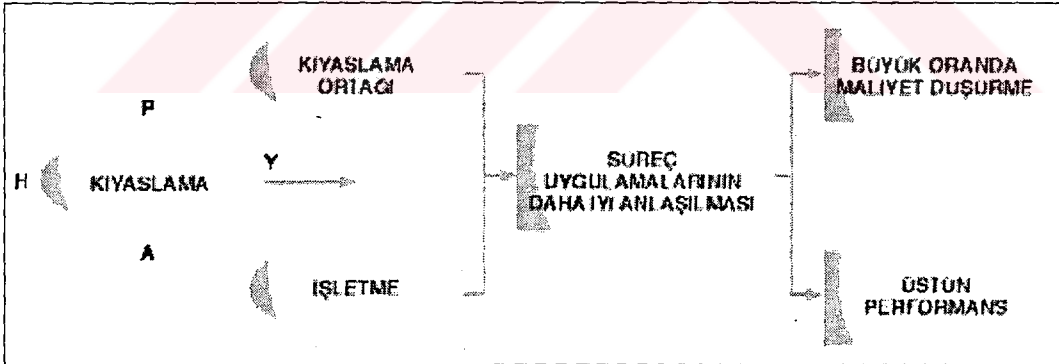
Sürece odaklı kıyaslama iki önemli yönden ürün odaklı kıyaslamadan farklılaşır. Birincisi, kıyaslamanın odağı bu durumda ürün değil süreçtir. İkincisi bu çalışma kıyaslanan işletmenin izni olmaksızın etkin bir biçimde yapılamaz.

Sürece odaklı kıyaslama genellikle belirli bir süreçte yetersiz performans görülmesiyle başlar. Bu tip işaretler müşteri şikayetleri, yönetim incelemeleri veya çalışanların söylemesi ile ortaya çıkmış olabilir. Her üç durumda da gözlem bazı standartlara veya performans ölçümlerine bağlı olarak yapılmıştır.

Süreç odaklı kıyaslama çalışması yapılırken sürecin kendisine ya da sonuçlarına odaklanılabilir. Süreç sonuçlarına odaklanıldığı takdirde, kıyaslama çalışması yüzeysel kalır ve sonuçta sadece maliyette iyileşme sağlanır.



Şekil 3: Sonuç Odaklı Kıyaslama (Zairi ve HUTTON 1995: 36)



Şekil 4: Sonuç Odaklı Kıyaslama (Zairi ve HUTTON 1995: 36)

Ancak bu kıyaslama türünde süreçlerin kendisine odaklanılırsa sadece sürecin kıyaslanması değil aynı zamanda, bu süreçlerin daha iyi anlaşılıp kendi işletmemize uygulanması sağlanır.

Sonuçta hem maliyet düşer, hem de performansta artış sağlanmış olur. Süreç odaklı kıyaslanmanın önem kazanmasının nedenlerinden biri de özellikle şirketin ana

süreçlerinde yapılan iyileştirmelerin rekabet gücüne ve finansal sonuçlara doğrudan yansımadır. (Zairi ve Hutton 1995: 36)

b) Performans Odaklı Kıyaslama

En eski ve en sık rastlanan kıyaslama çalışmasıdır. Ürünlerin veya hizmetlerin doğrudan karşılaştırılması performans odaklı kıyaslamanın temelini oluşturur. Özellikle ürünlerin parçalarına ayrılması ve dikkatlice incelenmesini içeren bir uygulamadır. Yöneticilerin kendi ürün veya hizmetlerinin rekabet içindeki pozisyonunu belirlemeleri anlamına gelir. Örneğin fiyat, teknik özellikler, yan hizmetler, güvenilirlik ve diğer performans özellikleri bunlar arasında sayılabilir. Finans, otomotiv, bilgisayar sektörleri performans kıyaslamasını uygulayan başlıca sektörlerdir.

c) Stratejik Kıyaslama

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

Stratejik kıyaslamada hedefler üst yönetim tarafından belirlenir. Burada işletme ile rakibi arasında birebir kıyaslamalar yapılır. Buna ek olarak stratejileri de çevresel bir analiz doğrultusunda dahil edilmelidir. Stratejik kıyaslama çalışmaları stratejik planlardaki özel konulara temas eder.

2.1.6 Kıyaslama Ölçütleri

Dünyada çeşitli sektörlerde kuruluşlar çeşitli alanlardaki sadece kendi sektörlerinde ki firmalarla da olmamak üzere kıyaslama yapmaktadırlar. Buradaki asıl amaç, aynı veya farklı sektördeki en iyi uygulamaları görmek ve bu en iyi uygulamalar

dediğimiz uygulamalardan firmanın yapısına uygun olanları kendi yapısına adapte etmektir. Böylece işletmenin hedeflerine stratejisi doğrultusunda ulaşması mümkün olacak veya hedefe ulaşmak yolunda yapılması gereken iyileştirmeler uygulanabilecektir.

Tabii ki, aynı sektörden olmayan veya aynı sektörden olsa bile aynı uzmanlık alanına sahip olmayan firmaların birlikte kıyaslama yapabilmesi için ve bu çalışmadan azami oranda fayda sağlanabilmesi için firmaların karşılaştırdığı ölçütlerin her iki taraf tarafından doğru kavranmasının yanında, bu ölçütlere ilişkin verilerin doğru şekilde toplanması ve yorumlanması gerekmektedir. Ölçüm ve denetim sisteminde bilgi, dolayısıyla veri temel öğelerdir. Kıyaslama uygulamalarında iki veya daha fazla işletmenin çok iç içe geçmesi mümkün olmayacağından dolayı sonunda karşılaştırılacak olan nihai araç verilerdir. Bu verilerden yola çıkarak değerlendirme yapılacak ve işletmeler kendilerinin üstün veya zayıf olduğu konuları karşılaştırma yoluyla görebileceklerdir. Bu hususta özellikle incelenmesi gereken noktalar:

- Hangi verilere gerek olduğu
- Gerekli verilerin sağlanacağı kaynaklar
- Verileri en etken ve verimli şekilde elde etmenin yolları
- Mevcut olmayan verilerin hangi yöntemle toplanacağı
- Verilerin toplanması ve düzenlenmesi sırasında kimlerin görevlendirileceği

şeklindedir.

Kıyaslama yaparken kullanılacak verilerin seçilmesinde işletmenin ihtiyacı olan anahtar noktalar yönetim ve çalışanların desteği ile belirlenmeli ve kıyaslama ortakları bu noktalardan yola çıkarak doğru şekilde seçilmelidir. Bunların seçilmesinde en önemli anahtar noktalar işletmenin stratejik hedefleri, stratejik hedef ve amaçlara yönelik olarak belirlenen anahtar performans alanları, performans ölçümünde öncelik alan performans boyutları olabilir.

Kıyaslama yapılabilecek göstergeler iki sınıfa ayrılabilir (Akal 1998: 172):

- Mali Göstergeler
- Teknik Göstergeler

2.1.6.1 Mali Göstergeler

Mali göstergeler performans ölçümlerinde çok eskiden beri yaygın olarak kullanılan tipik göstergelerdir. Bu göstergeler mali raporlardan (gelir tabloları, bilançolar) muhasebe kayıtlarından, maliyet muhasebesi kayıtlarından sağlanan verileri kullanan göstergelerdir. Mali göstergelerin çoğu yasal koşullar gereğince zorunlu olarak kullanılmaktadır. Ancak kullanımlarını özendirici başka özellikleri de vardır. Mali sonuçlar, işletmenin etkinliklerinin sonucunun parasal göstergesidirler. İyi bir mali performansın nedeni iyi bir işletme politikasıdır. Mali performans göstergeleri işletme planlaması ve özellikle bütçelemede temel veri kaynağıdır.

Mali göstergelerin kullanımını özendiren üç önemli özellik daha vardır. Bunlardan birisi mali kayıt ve raporlara dayandıkları için mali göstergelerin doğruluğunun şüphe götürmemesi ve bu göstergelerin düzenli olarak hesaplanabilmesidir. İkinci özellikleri "Para konuştuğunda herkes dinler" sözünün geçerliliğinden kaynaklanır. İşletmenin mali birimlerinden çıkan her bilgi her kesim tarafından ciddiye alınır. Diğer bir özellikleri ise herkes tarafından çok kolay anlaşılma ve açıklanma kolaylıklarıdır.

Mali göstergeler grubunda işletmenin mali yapısına ilişkin göstergeler ve maliyet analizlerine ilişkin göstergeler yer alır. Mali yapıya ilişkin göstergelerin vazgeçilmezliğine karşın maliyet göstergeleri için aynı görüşü savunmak artık pek geçerli görünmemektedir. Maliyet göstergeleri günümüzde eski önemini giderek kaybetmektedir.

Endüstriyel ortamdaki değişim nedeniyle üretim yönetiminde yeni ilkeler ağırlık kazanmaktadır. Esnek üretim, düşük stoklar, kısa geçiş süreleri gibi yeni uygulamalarda maliyet azalmaları sağlama amacından daha çok kalite, çeşitlilik, bulunabilirlik ve müşteriye hizmet gibi amaçlar ön planda tutulmaktadır. Bu nedenle üretim performansında yukarıda sayılan amaçlara yönelik göstergelerin kullanımı daha anlamlı olmaktadır.

Bunun yanında direkt işçiliklerin üretimdeki payının verimsiz etkinliklerin önlenmesi ile önemli düzeyde azaltılması – örneğin günümüzde pek çok endüstri salında direkt işçiliklerin payı %30-40'lardan %7-10'lara inmiş ve endirekt işçiliklerin

payı artmıştır – performansın direkt işçilik maliyetleri açısından izlenmesinin önemini azaltmaktadır. Ayrıca genel üretim ve idari giderlerin analizinde kullanılmakta olan klasik maliyet muhasebesi tekniklerinin uygulanmasında karşılaşılan zorluklarda bu konularda sağlıklı bilgiye ulaşmayı zorlaştırmaktadır. Dolayısı ile bu göstergelere dayanarak karar veren yöneticiler de çoğunlukla yanılgıya düşebilmektedirler.

Bu görüşler çerçevesinde benimsenmesi gereken ilke mali göstergelerin anlaşılabilirliği ve kullanım kolaylığı açısından kıyaslama kriteri olarak kullanılması, her işletmenin yasal olarak hesaplamak zorunda olduğu kavramlar olduğundan diğer kriterlere göre daha fazla rastlanan ve daha kolay olanıdır. Ancak bunlar işletmenin stratejik olarak gelişimini sağlamak amacıyla yapılan kıyaslama faaliyetlerinde her zaman yeterli olamayacağı göz önüne alınarak teknik göstergelerle birlikte kullanılması en uygun ve doğru olanıdır. Sektörel bazda değerlendirilecek olunursa sektöre ait bir çok spesifik göstergenin ve verinin işletmeler tarafından aynı şekilde anlaşılması ve yorumlanması, doğru sonuçları ve doğru yönlendirmeyi sağlayacak bir çalışma olması açısından önem teşkil etmektedir.

2.1.6.2 Teknik Göstergeler

Teknik göstergeler ideal ölçüm ve kıyaslama araçlarıdır. İşletme performansının tüm boyutları ile ölçülmesinde ve kıyaslanmasında olanak sağlarlar. Bu göstergeler işin en üst düzeyden en alt düzeylere kadar etkinliklerin, üretim kaynaklarının, birimlerin ve çalışanların performanslarının ölçülmesinde ve kıyaslama çalışmasında kıyaslanmasında kullanılabilmektedirler.

Teknik göstergeler sonuçların nedenlerini ve olumsuz sonuçları düzeltme olanaklarını ortaya koymada çok başarılıdır. Ancak ölçümler için çok ayrıntılı ve kesin veri gereksinimi teknik göstergelerin kullanımına bazı sınırlamalar getirmektedir. Kullanımlarını kısıtlayan veri sorunu dışında iki ayrı noktayı da belirtmek gerekebilir:

1. Yorumlarında teknik bilgi gerektirmesi nedeniyle herkes tarafından aynı kolaylıkla anlaşılamazlar.

2. Firmalar arası kıyaslama çalışmalarında, işletmeler spesifik olan teknik özellikler ve değişik veri toplama teknikleri nedeniyle karşılaştırılabilir verilere dayanmadıkları durumlarda yorumlanmaları zor olmaktadır.

Bu tip kıyaslama çalışmalarında mali göstergelerin kullanıldığı kıyaslama çalışmalarına nazaran daha fazla teknik bilgi ve tecrübe sahibi olmak mutlaka gerekmektedir. Çalışmalarda veri analizi, verinin nasıl elde edildiğinden ve nasıl yorumlandığından başlamalıdır. Çalışmanın doğru sonuç verebilmesi ancak bu şekilde olabilir.

Kıyaslama çalışmalarında aşağıdaki göstergeler yaygın şekilde kullanılmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür(Akal 2002: 135).

1. Çevresel göstergeler
2. Performans boyutlarına göre göstergeler
3. Yönetim düzeylerine göre göstergeler
4. Verimlilik göstergeleri
5. Finansal göstergeler
6. Bütçe göstergeleri
7. Maliyet göstergeleri
8. İşlevlere göre göstergeler
9. Üretim kaynaklarına ilişkin göstergeler
10. Toplam performans göstergeleri

1. Çevresel göstergeler : Bu tür göstergeler işletmenin performans geliştirme süreci dahilindeki kıyaslama yolu ile başka firmalarla verilerini kıyaslama alt sürecinde, işletme stratejilerinin geliştirilmesi ve işletme performansının değerlendirilmesinde kıyaslama ölçütü olarak kullanılırlar. Bu göstergeler çeşitli kurumlar ve devlet organları tarafından yayınlanan kaynaklardan sağlanabileceği gibi işletmeler kendi çabaları ile de bu göstergelerin ölçümünü gerçekleştirebilirler.

Çevresel göstergeler işletmenin kontrolü altında olmayan, işletmenin uyması gereken ve değiştirilmeleri işletme dışı koşullara bağlı olan performans ölçütleridir.

Çevresel göstergeler ve bunlara temel olan veriler şu şekilde sıralanabilir :

1. Genel ekonomik durumla ilgili göstergeler
 - Gayri safi milli gelir
 - Enflasyon oranı
 - Yatırımların dağılımı
 - Faiz oranları ve kredi maliyetleri
 - Vergi düzeyleri
 - Gelir düzeyler
2. Hükümet Politikaları
 - Yasalar
 - Kararnameler
3. Endüstrinin Düzeyleri
 - Teknoloji değişim, yeni teknolojiler
 - Rekabet ortamı
 - İşçi ücretleri düzeyi ve değişimi
 - Önemli hammadde fiyatları
 - Gıda maliyetleri ve değişimleri
4. Pazar koşulları
 - Pazarda büyüme
 - Dağıtım kanallarının düzeni ve yapısal değişiklikler
 - Kar maliyetleri
 - Ürün fiyatları
 - Rekabet zorlukları

Çevresel göstergelerin önemi ve yorumlanması kıyaslama yaparken çok önemlidir. Mesela 2001 krizi sırasında ülkemizde birden dövizin %100'e yakın oranda artması ve işçiliklerin sabit kalması, iç pazarda çok büyük bir daralma yaşatmasına karşın, ihracat yapan firmalarda birden büyük bir kar marjı artışına ve dış Pazar taleplerinin çoğalmasına neden olmuştur. Bu yüzden 2001 mali yılında ihracat yapan firmaların bilançolarında gözükten kar oranları çok fazla artmıştır. Global olarak yapılan

bir kıyaslama çalışmasında bu gösterge incelendiğinde çevresel faktörler göz önüne alınmadığı zaman büyük bir işletme başarısı olarak gözükebilecek bu durum, çevresel faktörler göz önüne alınarak incelenince aslında Pazar şartlarına göre işletmenin fırsatları iyi değerlendiremediği ve başarısız bir politika sürdürdüğü anlamına bile gelebilir.

Ayrıca vergi soñrası sonuçların incelenmesinde yine işletmenin bulunduğu ülkenin vergi politikasının diğer işletmeninkine göre değişmesinden dolayı yine anlamsız sonuçlar doğurabilir. Bu yüzden çevresel faktörlerin durumu çok önemlidir.

2. Performans Boyutlarına İlişkin Göstergeler:

Performans kavramının içerdiği performans boyutlarına yönelik bir ölçüm ve değerlendirme sisteminde kullanılacak göstergeler, bir kıyaslama çalışmasında firmaların kendilerini karşılaştırılması içinde kullanılabilir. Performans göstergelerinde kıyaslama çalışmalarında ve özellikle otomotiv endüstrisinde en çok kullanılanları verim, verimlilik ve karlılık göstergeleridir. Bunlar daha sonra daha ayrıntılı bir şekilde anlatılacaktır. Kıyaslama göstergelerinin performans boyutlarına göre verilmesinde amaç boyutlara anlam ve kullanılabilirlik açısından daha bir açıklık kazandırabilmek ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Kıyaslama uygulamalarında sık olarak kullanılan performans boyutlarına ilişkin gösterge örnekleri:

- Etkenlik
- Verim – Yararlanma oranları
- Kalite
- Verimlilik
- Çalışma Yaşamının Kalitesi
- Yenilik
- Karlılık/Bütçeye Uygunluk

olarak belirtilebilir. Bunların alt boyutları da şu şekilde gösterilebilir :

a. Etkenlik

- Satış Personeli tarafından gerçekleştirilen satış kotası %'si

- Ürün yada bölge başına müşteri devri
- Programlardan sapma
- Pazar Payı
- Müşteriler açısından işletmenin itibarı
- Gerçekleşen Projeler / Planlanan Projeler
- Zamanında teslim edilen mal %'si

b. Verim – Yararlanma Oranları

- En yüksek – en düşük veya düşük hedef düzeyleri
- Üretim için planlanan malzeme eksikliği %'si
- Bir siparişin gerçekleşmesinde ortalama toplam maliyetindeki değişme
- En alt düzeye düşen stok kalemlerine ait bildirimler
- Yüksek oranda bozuk mal veya israf
- Makine arızası
- İşgücü (direkt/endirekt) oranları
- Ortalama üretim süresi
- Makine kullanım oranları
- Yer kullanım oranları
- Stok devir oranları

c. Kalite

- Satın alınan mal ve malzemede ret yüzdesi
- Ret oranları (üretimde)
- Yeniden işleme, düzeltme oranları
- Müşteri şikayetleri oranları
- Garanti masrafları

d. Verimlilik

- Çalışan başına satış
- Çalışan başına üretim
- Enerji verimliliği

e. Çalışma Yaşamının Kalitesi

- Devamsızlık

- İşçi devir oranı
- İşçi – İşveren uyumsuzluklarının sayısı
- Kaza sayısı
- Hedeflenen düzeyi geçen işçilik saatleri

f. Yenilik

- Yeni uygulanan üretim yöntemleri sayısı
- Yeni yöntem uygulamaları sonucu zaman ve maliyet tasarrufu
- Yeni teknoloji uygulamaları sonucu sağlanan zaman ve maliyet tasarrufu

g. Karlılık / Bütçeye Uygunluk

- Bütçelenen satışlara göre gerçekleşen satışlar
- Hedef düzeylerini aşan bütçe sapmaları
- Yatırımların getirisi
- Satışların yüzdesi olarak kar
- Çalışan başına kar
- Borçların toplam varlıklara oranı

3. Yönetim Düzeylerine İlişkin Göstergeler: Tüm işletme kaynaklarını ve olanaklarını işletmenin geleceğine yönelik olarak en iyi biçimde kullanmaktan ve sistemin yaşamını sürdürmekten sorumlu olan üst yönetimin kullanacağı göstergeler, üst yönetimin belirlediği uzun ve orta dönem hedef, amaç ve planların gerçekleşme düzeyini belirlemeye ve bu alanlarda sağlanan gelişmelere ışık tutmalıdır.

Bu düzeyler için hazırlanacak ölçüm ve denetim sistemleri, bir teşhis amacı olmaktan çok planlama ve değerlendirme amacı olarak kullanılmalıdır. Yöneticilere;

- Yakın geçmişle ilgili bir görünüm vererek
- Geleceğe yönelik değişik seçenekleri test edebilme olanağı sağlayarak,

Sağlıklı planlama ve değerlendirme yapmalarına yardımcı olmalıdırlar.

Üst yönetimin yapacağı kıyaslama faaliyetleri için hazırlanacak ölçüm sistemlerinde çok kısa dönemleri içeren raporlar gerekmez. Ve bu üst yönetim düzeyleri için hazırlanacak sistemlerde iki tür ölçüm modeli kullanılabilir.

Birincisi toplam performans ölçüm modelleridir. Bu modellerle örgütün tümünü kapsayan geniş kapsamlı değerlendirmeler yapılabilir. Modeller ağırlıklı olarak etkinlik, kalite, verimlilik ve karlılık gibi temel boyutlara ağırlık verilerek hazırlanmalıdır. Bu modellerde üst yönetimi özellikle ilgilendiren, temel amaçlara ulaşıyor mu, belirlenen stratejiler bu amaçlar için uygun mu türünden sorulara yanıt verilerek işletmede yapılanlar ile diğer işletmelerde yapılanların karşılaştırılmasına ve bundan yola çıkarak işletmenin etkinliğinin belirlenmesine yönelinmelidir. Bireysel göstergelerin konuları aşağıdaki alanlarla ilgili olmalıdır.

- Yenilikler, ürünlerde liderlik
- Pazar Payı ve Gelişimi
- Çalışanların ve yönetimin davranışları
- Kamuoyu imajı
- Kar, yatırımların getirisi, kar potansiyeli
- Kalite ve müşteri hizmeti
- Toplam verimlilik
- İşletme birimlerinin her biri için önemli performans alanlarına ilişkin göstergeler
- Ulusal ve uluslararası endüstri düzeyinde karşılaştırılabilir göstergeleri

4. Verimlilik Göstergeleri : Verimlilik göstergelerine ilişkin hesaplar temelde verimliliğin çıktının girdiye oranı olması eşitliğine dayanır. Bu eşitliği kullanarak, etkinliklerden başlayıp, çalışma grupları, bölümler, tüm işletme gibi çeşitli sistem düzeyleri için verimlilik göstergeleri hesaplamak mümkündür. Önemli olan analiz biriminin sınırlarının, girdi ve çıktıların kesin olarak belirlenmesini sağlayacak şekilde tanımlanabilmesidir.

Verimlilik göstergeleri, verimlilik boyutuyla ilgili açıklamalarda da vurgulandığı gibi girdi kullanımının ve üretim sürecinin teknik ve ekonomik performanslarının ölçümünde kullanılırlar. Genel bir ifadeyle neyin ne kadarla üretildiğini parasal ve fiziksel olarak belirleyen oranlardır.

5. Finansal Göstergeler : Mali performans göstergeleri geleneksel performans ölçüm ve denetiminin temelidirler. Genelde mali rasyo analizleri olarak bilinen bir yöntemde kullanılan göstergeler işletmelerin mali tablolarında yer alan kalemler arasındaki ilişkilerin ve bunların zaman içinde oluşturduğu eğilimlerin incelenmesine olanak sağlarlar.

Mali analizlerde temel amaç karar vericilere işletmenin mali durumu ve gelişimi ile ilgili gerekli bilgi aktarımıdır. Mali analizler, yöneticilere geleceğe yönelik yönetim ve yatırım kararlarını almalarında, kredi veren kuruluşlara bu işletmenin kredi değerliliğini belirlemede, yatırımcılara işletme ile ilgili yatırım tercihlerini değerlendirmede yardımcı olur.

6. Bütçe Göstergeleri : Bütçe örgütün hedef ve amaçlarını finansal etkinlikler planına çeviren bir yönetim aracıdır. Etkinliklerin gerçekleştirilmesinden sorumlu olanlara yön gösteren ve onları bağlayan bir araçtır.

Bütçe aracılığı ile işletmelerde parasal kaynaklar, etkinliklerin performans hedefleri esas alınarak masraf yerlerine dağıtılmaktadır. İşletmenin stratejik hedeflerine uygun yıllık plan ve programlarda üretim kapasiteleri, ürün ve fiyatlandırma ilişkileri ile belirlenen seçenekler arasından belli biri üzerine yapılan gider ve gelir dağıtımının dengesi bütçelerle sağlanmaktadır.

Bütçeler genel olarak şu özellikleri taşırlar:

- Parasal olarak hazırlanırlar
- Genellikle 1 yılı kapsarlar
- Yönetimi bağlayıcıdırlar
- Üst düzey yönetimce onaylanırlar
- Genellikle statiktirler

Bütçeler, performans ölçüm ve denetimlerinde, bütçelenen gelir, gider ve kar değerleriyle gerçekleşenler arasında karşılaştırma yapılarak gerçekleştirmeler sonucunda öngörülen olumlu yada olumsuz sapmaları değerlendirmeye yardımcı olurlar. Bu sonuçlar performans geliştirmelerine yol göstermek amacıyla kullanılırlar.

7. Maliyet Göstergeleri : Karlılık analizleri maliyet performanslarının dolaylı bir göstergesidir. Kar marjlarının düşük olması yönetimi maliyetleri izlemeye yöneltecek önemli bir göstergedir. Çünkü maliyetlerde meydana gelecek küçük bir değişiklik kar üzerinde önemli bir etki gösterebilir.

Karın yada gelirlerin üst yönetimin stratejik kararlarına ve özellikle pazara dayalı talep ve fiyat gibi dış etmenlere bağımlılığı bu göstergelerin çok dikkatle yorumlanmasını gerektirir. Karlılık ve yüksek gelir ancak maliyet düşüşlerinden kaynaklanıyorsa gerçek bir etkenlik göstergesidir. Bu nedenle karlılık göstergeleri maliyete ilişkin performans değerlendirmelerinde daha özel ve ayrıntılı ölçümlerle desteklenerek kullanılmalıdır.

8. İşlevlere Göre Göstergeler : Bir işletmede işlevsel örgütlenme modeli uygulandığında ana birimler olarak satış-üretim-mühendislik hizmetleri-finance-man-personel-satınalma-idari hizmetler benzeri bir bölümlere bölünür. Bu bölümlere içerisinde her birim kendine özgü görev, yetki ve sorumluluklarla donatılıp kendi özel görevlerini buna uyumlu amaçları gerçekleştirmeye çalışarak yerine getirir. Ancak bütünsel performans görüşünün egemen olduğu modern işletmelerde her birim kendi alt amaçları ile birlikte ana sistemin hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek yolunda bir çalışma ilkesi benimsemektedir.

Bu ilkeye göre yapılacak performans değerlendirmeleri, işletmenin tüm görevlerine diğer bir deyişle ortak amacına yönelik değerlendirmeleri içereceği için çok geniş ve çok yönlüdür.

Bu görüş üretim yönetimi yazınında geliştirilen bir kavramda anlamını bulmaktadır. Lojistik olarak adlandırılan bu kavram "bir işletmede malzemenin satıcıdan fabrikaya ve buradan müşteriye ürün olarak tüm akışını kapsayan ve bununla ilgili etkinlikleri ve bilgi akışını "içermektedir. Bu kavram içinde işletme performansı değerlendirildiğinde anahtar performans alanları "satıcıdan doğru malzemeyi satın almak, bunları fabrikada etken olarak işlemek ve kaliteli ürünleri istendiği zamanda müşteriye sunmak ve bu görevi kabul edilebilir maliyetle gerçekleştirip, kar etmektir". Anahtar performans

alanları bu şekilde belirlenince performans göstergelerinin 4 ana grup altında toplanması uygun olmaktadır; kalite, müşteri tatmini, stok ve maliyet.

Tüm bu performans göstergelerinin etkenlik, verim, verimlilik ve karlılık vb. temel performans boyutlarında geliştirilmesi gerekir. Maliyet ve verim göstergeleri ise etkenliğin dolaylı göstergeleri olacaktır.

9. Üretim Kaynaklarına İlişkin Göstergeler : Bir işletmenin kaynakları insan gücü, makina, malzeme, arazi ve binalar ve işletme sermayesi olarak sıralanabilir. İşletmelerde bu kaynakların kullanımında gözetilen temel ilke en az kaynak kullanımı ile istenile kalitede, en çok çıktıyı, istenilen zamanda elde etmek ve müşteriye sunmaktır. Bu ilke üretim kaynaklarının kullanımında yüksek etkenlik, verim, verimliliği sağlanan tek yoldur.

2.1.7 Kıyaslama Ortaklarına İlişkin Tanımlamalar

Ernst&Young ve Amerika Kalite Vakfı'nın desteğiyle yapılan bir araştırma, firma ölçeklerini dikkate alarak kıyaslama uygulayacak firmaları aşağıdaki gibi ele almaktadır (Benchmarking.net):

a) Çıracak (Novice): bu kategorideki firmaların kıyaslamayı uygularken yapması gerekenler;

- Firma dünya çapındaki firmaları değil, rakipleri taklit etmeye çalışmalı.
- Yeni ürünler ve çoğunlukla fiyat ve güvenilebilirlik kriterini seçen müşterilere güvenmeli.
- Fiyat düşürme potansiyeline odaklanabilmeli.
- İşçiler takım çalışması ve kalite için ödüllendirilmeli.
- Firma kendi sürecini katlamalı, bu süreci basitleştirmeli ve hızlı bir biçimde pazara sunmalıdır.

b) Usta (Journeyman): Bu kategorideki firmaların kıyaslamayı uygularken yapması gerekenler;

- Bu kategorideki firmalar , işçileri kendi yaptıkları işleri daha da basitleştirmeleri konusunda cesaretlendirmeli.
- Pazardaki liderler ve dünya çapında firmalarla rekabet etmeye çalışmalı.
- Firma sunduğu malın kalitesini belirlemeli ve daha sonra fiyatına bakmalı.
- İşçilerin ve yöneticilerin çalışmaları takım çalışması ve kalite ile bağlantılı olmalı.
- Firma her işçinin pratikliğini geliştirmeli.
- Pazara sunum zamanını bilmeli ve müşteri memnuniyetini gerçekleştirmelidir.

c) Uzman (Master): Bu kategorideki firmalar;

- Kendi yönetimine güvenmeli,
- Geleceğe dönük süreçler üzerinde sıkı bir işbirliği içinde takımlar kurmalı, bunlar ürün geliştirme ve strateji belirleme üzerinde durmalı,
- Ürünün gelişimi, ürene olan katkı ve müşteri servisi dünyadaki en iyi olan ile karşılaştırılmalı,
- Müşteri bilgi kıyaslaması ve işle ilgili araştırmalar ve geliştirmeler ürünlerinin genelinde kullanılabilirmeli,
- Firma ihtiyacı ayırt edebilmeli, bu ona avantaj sağlar.
- Üst yönetici , takım çalışması ile kalite arasında bağlantı kurabilmelidir.

2.2. Kıyaslama Süreci

Kıyaslama rekabet üstünlüğünü sürekli iyileştirmeye odaklanarak elde etmek isteyen işletmeler için önemli bir araçtır. Bu nedenle bir kıyaslama sürecini uygulamadan önce yapılacak hazırlıkların önemi büyüktür. Kıyaslama adımları Tablo 5'teki gibidir.

Tablo 4. Kıyaslama adımları (Luiz 2002: 250;www.TKY11.com)

I. Planlama 1) Yönetim desteğinin alınması 2) Mevcut süreçlerin ana hatlarının çıkarılması 3) Güçlü ve zayıf olan süreçlerin belirlenmesi 4) Kıyaslama yapılacak süreçlerin belirlenmesi 5) Kıyaslama takımlarının kurulması
II. Araştırma 6) Süreç için performans ölçütlerinin belirlenmesi 7) Sınıfında lider olanların araştırılması 8) Sınıfında lider olan adaylar arasından kıyaslama ortağının seçilmesi 9) Kıyaslama Ortağı İle Anlaşma Süreci 10) Verilerin toplanması
III. Analiz 11) Verinin analizi ve aradaki farkın belirlenmesi
IV) Uygulama (Adaptasyon) 12) Aradaki farkın kapatılması için gerekli faaliyetlerin planlanması 13) Değişimin gerçekleştirilmesi
V) Kontrol ve Sürekli Gelişme 14) Gözlem 15) Kıyaslamanın güncellenmesi ve çevrimin devamı

2.2.1. Planlama Aşaması

1. Adım: Yönetim Desteğinin Alınması

Kıyaslama gayri ciddi bir yaklaşımla başarılabilecek bir uygulama değildir. Kilit fonksiyonlarda çalışan elemanların zaman ayırmasını ve kıyaslama ortaklarına yapılacak ziyaretlerden doğacak mali yükün karşılanmasını gerektirir. Tüm bu gereklilikler ancak kuruluş yönetiminin onayıyla sağlanabilir. İkincisi kıyaslama ortağınızdan süreçleri

hakkında bilgi toplamayı umarken, ortağınızın da sizden karşılık olarak bilgi isteyeceği unutulmamalıdır. Bu tür bilgileri verme yetkisi de sadece üst yönetime aittir. Ayrıca kıyaslamanın amacı olan yeni süreçlerin keşfedilmesi ve bunların mevcut süreçlerle değiştirilmesi, kuruluş bünyesinde yapılacak köklü bir değişimleri gerektirir. Böylesine büyük bir değişiklik de ancak yönetimin onayıyla gerçekleşebilir.

Özetle üst yönetimin desteği alınmaksızın kıyaslama yapmanın hiç bir anlamı olmayacaktır. İşte bu yüzden listenin en başında "yönetim onayı" maddesi gelir.

2. Adım: Mevcut Süreçlerin Ana Hatlarının Çıkarılması

Eğer kuruluş toplam kalite yönetimi üzerine daha önceden çalışmışsa, sürekli iyileştirme için hazırlanmış süreçler ana hatları ile mevcuttur. Eğer bu işlem daha önceden yapılmamışsa, yapılması gereken, süreçlerin, akış diyagramı vb. araçlar kullanılarak ortaya konmasıdır. Bu aşama kuruluşun kendi süreçlerini görmesi ve bunları diğer kuruluşların süreçleri ile karşılaştırabilmesi açısından önemlidir.

3. Adım: Güçlü ve Zayıf Süreçlerin Belirlenmesi

Kuruluşun süreçlerini zayıf yada güçlü diye kategorize etmesi zordur. Örneğin, %5 oranında ıskarta çıkaran bir süreç zayıf olarak kabul edilip kıyaslama için aday gösterilebilir. Diğer yandan aynı süreç kuruluşun kendisinden beklediği oranda başarılı ise "güçlü" olarak nitelendirilebilir. Ancak burada önemli olan nokta beklentilerin makul düzeyde olmasıdır. Farklı kuruluşların süreçlerinin daha yüksek performansa sahip olabileceği düşünülmeli ve hiçbir süreç "kıyaslama yapılamaz" şeklinde nitelendirilmemelidir. Zayıf süreçler üzerine odaklanılmalı ama diğer süreçler için de devamlı olarak uyanık olunmalıdır.

4. Adım: Kıyaslama Yapılacak Süreçlerin Seçilmesi

Mevcut süreçlerin ve beklentilerin iyi belirlenip anlaşılmasından sonra, hangi süreçlerin kıyaslanması gerektiğine karar verilir. Kaynaklar sınırlı olduğu için tüm süreçlere eğilmek mümkün değildir. Bu nedenle kuruluşun kıyaslama stratejisi belirli

olmalı ve iş süreçlerini, şirket performansını ve şirket hedeflerini etkileme derecesine göre önceliklendirme yapılmalıdır. Bu adımda en önemli nokta değiştirilmesi istenmeyen sürecin asla kıyaslanmamasıdır. Çünkü kıyaslama kuruluşun merakını gidermek için kullanabileceği basit bir araç değildir(Luiz 2002).

5. Adım: Kıyaslama Takımlarının Oluşturulması

Bir kıyaslama takımı, genellikle süreç sahipleri, mühendisler ve yönetim temsilcisinden oluşur.

Süreç sahipleri süreç hakkında gerçek bilgiye sahip olan, her gün o sürecin bir parçası olarak çalışan ve kıyaslanacak diğer firmaların süreçleri ile aradaki farkı görebilecek doğru elemanlardır. Kıyaslama sürecinde kuruluş içinde süreç sahipleri, süreçlerindeki kıyaslama ihtiyaçlarını belirlemekten, açık kaynaklardan bilgi toplayarak potansiyel en iyi uygulayıcıları ortaya çıkarmaktan ve kıyaslama takım çalışmalarına destek vermekten sorumludurlar.

Mühendisler verilerin değerlendirilmesi ve raporların hazırlanmasını sağlarlar. Yönetim temsilcisi ise şirket yönetimi ve kıyaslama ortağı ile ilişkileri kurar ve sürdürür.

2.2.2 Araştırma Aşaması

6. Adım: Süreç İçin Performans Ölçütlerinin Belirlenmesi

Kıyaslanacak sürecin kritik başarı faktörleri, daha önce bölüm 2’de ele alındığı gibi kıyaslama ölçütleri olarak belirlenir.

7. Adım: Sınıfında En İyi Olanın Araştırılması

Kıyaslama, süreç bazlı bir uygulamadır. Bu nedenle farklı bir sektörde fakat aynı süreçte lider olan bir kuruluş kıyaslama ortağı olabilir. Örnek olarak fotokopi makinesi üreten bir kuruluşu ele alalım. İlk başta kıyaslama ortağının fotokopi endüstrisinden seçilmesi düşünülebilir. Ama eğer depolama süreci kıyaslanacak ise, dünya çapında depolama tesisleri olan bir katalog firmasını kıyaslama ortağı olarak seçmek daha

akıllıcadır. Eğer muhasebe süreci kıyaslanacaksa kredi kartları ile uğraşan bir işletme iyi bir ortak olabilir.

Olası ortakları bulabilmek için birçok kaynaktan yararlanılabilir. Organizasyonun kendi ağı genellikle faydalı bilgiler içerir. Bu sayede, müşteri, tedarikçiler ve firma hakkında birçok bilgiye ulaşılabilir. Takım elemanları farklı işletmelere yapacakları ticari gezilerle, ve çeşitli kaynaklardan aldıkları bilgilerle potansiyel kıyaslama ortaklarının listesini çıkaracaklardır. Bu kaynaklar; yayınlar, medya, anketler, kişisel temaslar, danışmanlar, Kıyaslama kuruluşları ve Uluslararası Bilgi ağları olabilir. İşletmeler üzerinde yapılan araştırmalarda dikkat edilmesi gereken hususlar işletmelerin ticari geçmişleri, müşteri ve tedarikçileri, ticari dalda kazandığı ödüller, ve potansiyel ortaklıkları olabilir.

Kıyaslamamanın yapılacağı işletmeler (kuruluşlar) şunlardan biri olabilir.

- Sektörün liderleri
- Rakip işletmeler
- İşletmenin dahil olduğu grubun diğer işletmeleri
- Aynı işletmenin şubeleri
- Aynı işletmenin değişik fonksiyonları
- Tedarikçiler grubu

Her olası organizasyonu araştırma sürecine katmak, araştırmayı karmaşık hale getirebilir. Bunun için ideal kıyaslama eşlerini bulmada kullanılacak kriterleri özenle belirlemek gerekir. Aşağıdaki hususlar bu konuda yardımcı olabilir:

- Coğrafi yerleşim
- Büyüklük
- Kullanılan teknoloji ve pazar
- Endüstri

- Yapı ve organizasyon

Kıyaslama çalışması aynı şirketin değişik birimlerinde, değişik şubelerinde veya şirketin dahil olduğu bir şirketler grubu içerisinde yapılıyorsa kıyaslama sürecinden kazançlı çıkacak olan yine aynı taraflar olacaktır.

Bir işletmenin veya şirketler grubunun tedarikçi firmalarının sayısı oldukça fazla ise, ana sanayi tedarikçileri arasında bir kıyaslama çalışmasını teşvik edebilir. Bu sayede tedarikçi firmaların birbirinden ve ana sanayiden öğrenmesi ile aralarındaki farklılıklar azaltılabilir ve istenilen kalite seviyesine ulaşmaları sağlanabilir.

8.Adım: Sınıfında En İyi Olan Adaylar Arasından Kıyaslama Ortağının Seçilmesi

Sınıfında en iyi olan firmalar belirlendikten sonra yapılması gereken, bu liste içinden en uygun ortağın bir kriter seti ile seçilmesidir. En iyi kıyaslama ortaklıkları, her iki tarafın da kazançlı çıkacağı ortaklıklardır. Eğer kuruluş karşı tarafı tatmin edebilecek kaynaklar bulabilirse, iki taraf arasındaki bağlantı daha çabuk kurulacaktır. Dahası çoğu lider firma bir karşılık beklemeksizin bakış açılarını ve deneyimlerini diğer işletmelerle paylaşmaya heveslidir. Çünkü bu tür bir yaklaşım tarzı, bu lider firmalara, ileride prestij ve ticari ödüller olarak geri dönecektir.

Kıyaslama çalışmalarında bir diğer yöntem de ikili çalışmalar yerine, bağımsız kuruluşlar tarafından düzenlenen ve çok kuruluşun katılımıyla gerçekleşen konsorsiyum çalışmalarına katılmaktır. Kuruluşlara kıyaslama faaliyetlerinde destek vermek ayrıca bu tür çalışmaları yürütmek amacıyla kurulmuş danışmanlık şirketleri / kuruluşlar vardır. Bu kuruluşlar arasında American Productivity and Quality Center (APQC), International Benchmarking Clearing House (IBC), American Management Association (AMA), European Foundation Quality Management (EFQM) sayılabilir.

9. Adım: Kıyaslama Ortağı İle Anlaşma Süreci

Kıyaslama adayının belirlenmesinin ardından, kıyaslama faaliyetlerinin şekillendirilmesi amacıyla aday firma ile bağlantı kurulur. Genellikle sürecin en zor kısmı, aday firmada muhatap olunacak kişinin belirlenmesidir. Profesyonel ortaklıklar, kıyaslama takımının doğru mevkide ve yeterli otoriteye sahip bir elemanla bağlantı kurmasını gerektirir.

Bağlantı kurulduktan sonra yapılması gereken iş, karşı tarafın kıyaslama ortaklığı için istekli olup olmadığının anlaşılmasıdır. Bu durumun açıklığa kavuşmasının ardından ya kıyaslama anlaşması yapılacak ya da farklı bir firma arayışına gidilecektir. Yapılacak bir anlaşmanın koşulları arasında, karşılıklı ziyaret düzenleri, açıklamaların limitleri ve bağlantı şekilleri ile ilgili maddeler mutlaka bulunmalıdır. Kıyaslama ortaklarından birinin aşırı yükümlülük nedeniyle zarar görmemesi amacıyla, anlaşma yapılırken iki tarafın da çok dikkatli olması gerekir. Ortaklık düzeyli bir ilişkinin temeli olmalıdır.

10. Adım: Verilerin Toplanması

Kıyaslama anlaşması yapıldıktan sonra sıra kıyaslama ortağının süreçlerinin incelenerek dokümanite edilmesine gelir. Bu işlemler yapılırken ortağın bu süreçlerdeki başarısının nedenleri ve bu başarıya temel oluşturan faktörler belirlenmelidir. Üzerinde çalışılan firmanın hangi yönetsel yaklaşımları kullandığı ve bunları uygulama şekilleri detaylı bir biçimde araştırılmalıdır. Tüm bu çalışmalarda, süreç sahiplerinin karşılıklı iletişim kurması daha verimli sonuçlar doğuracaktır.

Kıyaslama bilgilerinin üç düzeyde toplandığı söylenebilir. Bunlar:

- I. Performans
- II. Uygulama
- III. Uygulayıcılar

Bu düzeyler arasındaki farkları bilmek önemlidir. Performans düzeyi, organizasyonun bir iş sürecini ne kadar iyi gerçekleştirdiğinin bir ölçüsüdür. Uygulama, sürecin işleyişi ile ilgili detaylı bilgidir.

Kıyaslanan sürecin sizin organizasyonunuzda çalışıp çalışmayacağını kestirebilmeniz için süreçte yer alan kişilerle ilgili bilginizin de olması gerekir.

Kıyaslama takımının, ortak firmaya yaptığı ziyaretten, süreçlerin işleyişini, zamanlama ve kontrol işlemlerini tam olarak anlayarak dönmeleri önemlidir. Takım aynı zamanda süreçlerin öncesini, güçlü ve zayıf yönlerini ve diğer süreçlerle olan ilişkilerini iyi kavramalıdır. Çünkü bir süreçte yapılacak değişiklikler diğerlerini etkileyebilir. Eğer takım yeterli düzeyde bilgilendiğine inanırsa kuruluşa geri dönerek değişiklikler üzerinde çalışmaya başlayabilir. Bu aşamada tespit edilecek eksikliklerin giderilmesi amacıyla kıyaslama takımı ortak firmaya ilerleyen zamanda yeni ziyaretlerde bulunabilir.

Kıyaslama ortağının mekanında inceleme yaparken, oradaki ortamı hissetmek gerekir. Ancak bu şekilde farklı bir çalışma kültürü üzerinde deneyim kazanılabilir. Aynı zamanda sadece üzerinde çalışılan sürece ait değil tüm yeni ve değişik fikirlere açık olunmalıdır.

Saha ziyaretinin zor olduğu durumlarda kıyaslama çalışması sadece soru listeleri göndererek veya telefon görüşmesiyle de gerçekleştirilebilir.

Gözlem aşamasının son adımı, elde edilen bilgileri sorgulamaktır. Yapılan çalışmanın iyi sonuç verebilmesi için, sorgulamanın bilgiler toplandıktan hemen sonra yapılması önerilir.

2.2.3 Analiz Aşaması

11. Adım: Veri Analizi ve Aradaki Farkın Belirlenmesi

Kıyaslama eşlerinin süreçleriyle ilgili bilgileri topladıktan sonra geliştirme önerilerini tanımlamak için elde edilen bilgilerin incelenmesi gerekir. Analiz aşamasında bu amaca yönelik olarak aşağıdaki adımlar izlenir:

- I. Bilgileri sıralamak ve gruplamak
- II. Bilgilerin kalitesini kontrol etmek
- III. Bilgileri normalize etmek
- IV. Performans boşluklarını belirlemek
- V. Bu boşlukların nedenlerini belirlemek

İlk iki adım, doğru ve tam bilgilerin kullanılması açısından önemlidir. Normalize etmek, tamamen farklı koşullara uydurmak anlamına gelir. Bu da genellikle pazar şartlarını, değişik yasaları, maliyet düzeylerini vb. etkenleri elimine etmek için verileri ortalama değerlere ya da oranlara göre yeniden düzenlemeyi gerektirir.

Performans boşluklarının nedenlerini belirlemek için çok sayıda teknik mevcuttur. Diğerlerine nazaran çok basit bir yöntem, süreçlerin akış diyagramlarını doğrudan karşılaştırmaktır. Bu yöntem, yüksek performansa ulaştıran farklılıklar hakkında pek çok bilgi sağlar. Bu amaca yönelik diğer araçlar, sebep-etki diyagramları, ilişki diyagramları ve kök neden analizleridir.

Çoğu durumda kıyaslama takımı aradaki farkı (iki süreç arasındaki performans farkı) sayısal bir değer olarak elde eder.

Ancak ortak firmanın sürecinin, kuruluşun sürecine göre şüphe edilemez derecede daha iyi olması yalnız başına yeterli değildir. Kıyaslama takımı uygulamaya geçmeden önce; "Acaba kıyaslama ortağından alınacak olan süreç kuruluşun bünyesindeki sürecin yerine konabilir mi?", "Desteklenebilir mi?" gibi soruları da cevaplamalıdır.

2.2.4 Uygulama Aşaması

12. Adım: Aradaki Farkın Kapatılması İçin Gerekli Faaliyetlerin Planlanması

Bu aşamada ortaya çıkabilecek sorunların minimize edilmesi açısından planlama önemli bir araçtır.

Planlama aşaması aşağıdaki üç adımdan oluşmalıdır:

- I. İdeal süreci tanımlayın ve buna bağlı olarak uygulayacağınız gelişme amaçlı faaliyetleri özetleyin.
- II. Gelişmeler için hedefler koyun
- III. Aksiyon planları oluşturun

Acele edilmeden, olası tüm sorunlar gözden geçirilmeli, bunları önlemek için gerekli planlar yapılmalı ya da en azından bunlara karşı hazırlıklı olunmalıdır. Fiziksel uygulama operatörlerin, tedarikçilerin ve müşterilerin eğitimiyle başarılabılır. Tüm bu hazırlıklar yapıldıktan sonra değişime başlanmalıdır.

Ayrıca sürecin ortak firmadan alınıp uygulanması, yalnız başına yeterli değildir. Kuruluş kıyaslama yaptığı süreci aynen alıp uygular ve bu süreci geliştirme yoluna gitmezse amacına ulaşamaz. Belki süreçte bir miktar gelişme görülebilir. Fakat iyileştirmenin sürekli olmaması halinde ileride yine sorun yaşanacaktır.

13. Adım: Değişimin Uygulanması

Eğer kıyaslama takımı planlamayı iyi yapmış ve uygulama ile plan uyuyorsa, değişimin gerçekleştirilmesi kıyaslamanın en kolay adımı sayılır. Bu adımda yeni donanımlar/elemanlar gerekebilir ya da gerekmebilir. Fakat kesin olan, yeni bir sürecin varlığı ve bunun organizasyona uyumunun zaman alacağıdır. Bu nedenle ilk başlarda performans, kıyaslama yapılan sürecin seviyesine ulaşamayabilir. Hatta eski değer bile altına düşebilir. Çalışanların yeni düzene alışması ve çıkacak olası sorunların giderilmesinin ardından beklenen performans gelecektir. Eğer süreç bu şekilde işlememişse önceki aşamalarda bir yanlışlık yapılmış demektir. Bu yanlışlık kıyaslama ortağına yeni ziyaretler düzenlenerek giderilebilir.

2.2.5 Kontrol ve Sürekli İyileştirme Aşaması

14. Adım: Gözlem

Süreç uyarlandıktan ve yürütülmeye başladıktan sonra, süreç performansı, kıyaslama seviyesine doğru hızlı bir yükseliş gösterir. Sürekli iyileştirme yaklaşımı ile bu seviyenin de üstüne çıkmak zaman içinde mümkün olabilir.

Bu yükselişin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için iyi bir gözlem gereklidir.

15.Adım: İyileştirmenin Sürdürülmesi

Kıyaslamanın amacı sadece uyarlanan sürecin başarılı olarak yürütülmesi değil, bu sınırların aşıp kuruluşun kendi sınıfında lider olmasıdır. Bu amaç belki ilk bakışta manasız gözükebilir. Çünkü kıyaslama ortağı ya da diğer firmalar zaten bu süreç de ileri seviyededirler ve devamlı olarak da süreci geliştirmektedirler. Fakat kuruluşun sürece yeni bakış açıları ve taze beyinler ile belli bir seviyeden başlayacağı gerçeği de göz ardı edilmemelidir. Bu durum diğer firmalara oranla daha hızlı bir gelişim yaşanmasını sağlayabilir. Bu nedenle kıyaslama amacı yüksek belirlenmeli ve asla varılan seviyeyle tatmin olunmamalıdır.

2.3 KİYASLAMA ÇALIŞMALARINDA BAŞARI KOŞULLARI

2.3.1 Kıyaslama Uygulamalarında Yaygın Olarak Görülen Hatalar

Kıyaslama süreci insan icadı olup, kusursuz değildir. Diğer süreçlerde olduğu gibi başarısız olabilme ihtimali vardır. Herhangi bir faaliyetteki başarısızlık katılımcıların bu atılım için hazır olmadıkları, kuralları ve tuzakları öğrenmede eksik kaldıkları anlamına gelir. Bu eksiklikler de kıyaslamayı doğrudan etkiler. Aşağıda bir çok işletmenin deneyimlerinden yararlanılarak derlenen potansiyel hatalar verilmiştir.

a- İçe Dönük Odaklanma

Kıyaslamadan istenen sonucu elde edebilmek için devamlı suretle dışarıda daha verimli süreçlere sahip bir firmanın olup olmadığını araştırmak gerekir. Eğer kuruluşun odağı içe dönükse (çoğu kuruluşta olduğu gibi sadece kendi ile ilgileniyorsa), pek çok sürecinin aslında ne kadar verimsiz çalıştığını görmeyebilir. İçe dönük odaklanma kuruluşun vizyonunu daraltır. Başkaları acaba daha mı iyi? En iyi olanlar kimler? Kuruluşlar eğer bu soruları devamlı olarak araştırmıyorlarsa bu kendi kendine yetmekten (tatminden) başka bir şey değildir. Bu da kuruluşu büyük zarar verir.

b- Kıyaslama Objektifinin Çok Geniş Olması

Kıyaslama hedefinin çok geniş belirlenmesi başarısızlığı adeta garantiler. Bu tür bir kıyaslama için nedenler söz konusu olabilir ama kıyaslama takımının daha spesifik ve yönlendirilmiş hedeflere ihtiyacı vardır. “Ne”lerin değil “nasıl”ların üzerine durulmalıdır.

Kıyaslama takımı, işe geniş bir objektifle başlaması halinde başarılı olup olamayacağını bilmeden çok sayıda sürece el atmak zorunda kalacaktır.

c- Gerçekçi Olmayan Zamanlama Tabloları

Kıyaslama, birkaç hafta içine sıkıştırılamayacak derecede geniş bir faaliyettir. Deneyimli bir kıyaslama takımı için süreç süresi 4 ila 6 ay arasında değişirken bu süre normal bir takım için 6 ila 8 ayı bulabilir. Kıyaslamayı olurdan daha kısa sürede tamamlamaya çalışmak, takımın önemli dönüm noktalarını atlmasına neden olacaktır ki, bu da kıyaslamayı başarısızlığa sürükler.

d- Zayıf Takım Kompozisyonu

Kıyaslama takımının sadece mühendisler ve yönetim temsilcisinden oluşturulması çok yaygın görülen bir uygulamadır. Pek çok yönetici, operatör, üretim hattı çalışanı gibi süreç sahiplerini kıyaslama takımında görmekten hoşlanmaz. Bununla birlikte süreç sahipleri işi bizzat yaptıklarından kıyaslanan süreçleri doğru olarak değerlendirebilecek yegane kişilerdir.

e- Sınıfında Lider Kararında Yanılmak

Çoğu kuruluş kıyaslama ortağını seçerken kıyaslamanın tanımında belirttiğimiz “sınıfında lider” kavramını tam olarak uygulamaz.

Bunun üç farklı nedeni olabilir:

- Sınıfında lider olan firmanın ortaklığa yanaşmaması
- Araştırma sonuçlarının yanlış ortağı işaret etmesi

- Kuruluşun tembel bir yapısı vardır ve araştırma yapmak yerine el altında bulunan bir ortağı seçer.

Kıyaslanacak sürecin sizinkinden daha iyi olması kıyaslama için yeterli değildir. Çünkü sınıfında lider olmayan bir süreç alınıp uyarlandığında, belki sürecinin performansını yükselebilir ama hala güçlü firmaların süreçlerine göre aşağıdadır. Kuruluş bu konuda en iyi olan firmayı belirlemeli ve onun peşinden gitmelidir. Ancak bu lider firmanın ortaklığa yanaşmaması halinde diğer alternatifler düşünülebilir.

6- Yanlış Yönde ve Aşırı Konsantrasyon

Kıyaslamada başarısızlığına neden olan yaygın bir hata da kıyaslama takımının sonsuz veri içinde boğulması ve sayısal değerler üzerinde gereğinden fazla durmasıdır. Tabii ki hem veriler hem de sayısal değerler önemlidir. Fakat asıl olan sürecin kendisidir. Sürecin kağıt üzerinde anlaşılmasına yetecek miktarda veri toplanması ve sadece sonuçların geliştirilmesini sağlayacak düzeyde analiz yapılması bu sorunu ortadan kaldıracaktır. Aksi takdirde kıyaslama takımı, sürecin uyarlanmasını sağlayacak olan pratik uygulamalardan uzaklaşabilir. Önemli olan sürecin üzerinde durmak, veri ve sayısal değerlerle bunu desteklemektir.

7- Ortaklar Arasındaki Duyarsızlık

Kıyaslama ortaklığının bozulmasındaki en büyük etken, ortakların birbirlerine olan duyarsızlığıdır. Kuruluş yönetimi, kıyaslama ortağının, kendisine bilgilerine erişim hakkını vererek iyilik yaptığını asla unutmamalıdır. Aynı zamanda kıyaslama ortağının değerli elemanlarının bu ortaklık için zaman ayırmaları ve daha da önemlisi ortak firmanın rutin iş temposunun bozulmasına göz yumması dikkate alınması gereken iltimaslardır. Eğer kuruluş ortaklık protokolünü ya da genel nezaket kurallarını önemsemez bir tavır içindeyse ortağı ile olan bağlantılarını riske atıyor demektir.

8- Üst Yönetimin Sınırlı Desteği

Kıyaslama takımının, kıyaslama sürecini, hazırlık evresinden başlayarak planlanan kazançların elde edilmesine kadar götürebilmesi için üst yönetimin tereddütsüz desteğine ihtiyacı vardır. Bu desteğin olmaması başarısızlığı daha en baştan garantiler.

Yukarıdaki maddeler göz önünde bulundurularak kıyaslamanın başarı şartları şöyle sıralanabilir(Watson 1993):

- Kıyaslamanın hedefleri özenle belirlenmelidir.
- Yeni bir felsefeye uyum sağlanmalıdır.
- Süreç sahiplerince başlatılmalıdır. Yöneticiler tüm çalışanların uygulamasının sıkı takipçisi olmalıdır.
- Yetkiler işi yapanlara devredilmelidir. Yalın organizasyon içinde, problem çözen ve yaptıkları işi sahiplenen kişiler tam yetki ile donatılmalıdır.
- İşletmedeki insan potansiyelinden tam olarak yararlanmak için Kıyaslama sürecine her kademedede iş görenlerin tam katılımı mutlaka sağlanmalıdır. Bireyciliğin yanı sıra kollektif karar alma süreçleri yerleştirilmelidir.
- Liderlik sağlanmalı ve iş görenlerle sürekli iletişim kurulmalıdır.
- Bir yönetim komitesi ve destek yapısı oluşturulmalıdır.
- Her bir süreci gözden geçirmek için bir takım oluşturulmalıdır.
- Takımlarda, işlevinde bilgili ve uzman olan bireyler kullanılmalı ve mümkün olan en az sayıda birey takıma alınmalıdır.
- İş görenler ve takım elemanları eğitilmelidir. Eğitim bir yatırım olarak kabul edilmeli ve kıyaslama uygulamasına yoğun eğitimle başlanmalı ve eğitim süreklilik göstermelidir. Eğitim, yönetim programlarına uyumlu olmalı, yöneticiler yeni liderliğe uyum için eğitilmelidirler.
- Takımın "en iyi" uygulamalarla uğraştığından emin olunmalıdır.
- Dışarıdaki endüstri araştırılmalıdır.

- Türünün en iyisi olan Şirket bulunmalı, başarılı uygulamalar belirlenmeli ve kullanılmalıdır.
- Değişim mühendisliğinin Kıyaslama süreci için önemli olduğu unutulmamalıdır.
- Hedeflenen Şirketi yerinde ziyaret etmek için pl nlar yapılmalıdır.
- Ziyaretlerden sonra analizler yapılarak gerekli dokümanlar oluşturulmalıdır.
- Kıyaslama sürecinin başından itibaren değişimin pl nlanması ve uygulanması gerekir.
- Kıyaslamanın sonuçları uygulanmalı ve amaçlarla karşılaştırılmalıdır.
- Kıyaslama süreci sürekli izlenmeli ve güncelleştirilmelidir (  nk  rakip firmanın ve sanayinin en iyi uygulamaları, metodları ve süreçleri zamanla değişir).
- Başarılı Kıyaslama  abaları belirlenmeli ve ödüllendirilmelidir.

2.4 SÜREÇ PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ VE İYİLEŞTİRİLMESİ AÇISINDAN KİYASLAMANIN ÖNEMİ

Kıyaslama tekniği, işletmenin gerek kendi içindeki, gerekse işletmeler arasındaki en iyi uygulamaların bölümler veya firmalar arasındaki paylaşımını sağlamaktadır. Kıyaslama tekniğinin süreç performansını geliştirme ile ilgili bir araç olarak kullanılmadığı bir işletmede süreç performansının geliştirilmesi tamamı ile çalışanların eğitim düzeyleri, kapasiteleri ve bunun gibi işletme içi koşullara bağlı olacaktır. Çalışanlar ve süreç sorumluları her firmanın bu süreçlere farklı bakış ve yaklaşımlarını göremeyecekleri için, dinamik bir geliştirme ortamından çok, statik ve firmanın yapısı dahilinde gelişmelerle sınırlı kalınacaktır. Bu da günümüz koşullarında daima çok büyük geliştirme adımları ile piyasada varlıklarını sürdürmek isteyen firmalar için çok büyük bir dezavantaj teşkil edecektir. Böyle bir gelişme dinamiği işletmeler için kabul edilse dahi müşteriler için kabul edilemez.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SÜREÇ PERFORMANSININ KIYASLAMA TEMELİNDE

ÖLÇÜMÜNE İLİŞKİN

OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1 UYGULAMA AMACI

Şu anda dünya üzerindeki en yoğun geliştirme, ilerleme ve standardizasyon faaliyetlerinin yaşandığı sektör otomotiv sektörüdür. Kalite ve maliyetler konusunda çok sıkı politikalar izlenmekte, sonuçta son müşteri memnuniyetine en hızlı, en esnek ve en ucuz şekilde ulaşılması sağlanması hedeflenmektedir. Firmaların 2000'li yıllarda dünyanın en büyük ekonomilerinde başlayan resesyona karşı kendilerini korumaları için yeni politikalar üretme zorunluluğu ortaya çıkmış ve bunun sonucunda proses geliştirme ve mevcut prosesler üzerinde standardizasyonu sağlama daha da önem kazanmıştır. Bu politikalar OEM üreticilerin kendi iç işletmelerinde ve özellikle yan sanayilerine baskılar şeklinde kendini göstermiştir. Avrupa'daki bir araç alıcısının ortalama bir aracı alım gücü olan 42 haftalık süre, bu politikalar karşısında 34 haftaya kadar düşmüştür. Bu %20'lik azalma, kademeli olarak yan sanayilere de yansıtılmıştır. Yan Sanayiciler ya eleman sayısı olarak küçülme yoluna gitmiş, yada proseslerin geliştirilmesi için özel yöntemler bulma yoluna gitmişlerdir.

İşte kıyaslama uygulamalarının yoğunlaşması da bu gelişmelere paralel olarak gelişmiştir. Kıyaslama daha öncede belirttiğimiz gibi iş proseslerini geliştirmek yolunda yardımcı bir araçtır. İş proseslerinden herhangi birisi bile kıyaslama yapılabilir. Burada temel amaç iş kolunuzda veya sektörünüzde öne çıkan veya büyük başarı gösteren çalışmaların belirlenmesi, anlaşılması ve şirkete adapte edilmesi yoluyla, iş gelişimini ve müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Kıyaslama çalışması bugünün iş dünyasında çok saygı duyulan bir çalışma tipidir. Öyle ki, bazı büyük işletmelerin sadece bu kıyaslama çalışmalarına tahsis ettikleri kadrolar ve bölümler bile bulunmaktadır. Bazı firmalarda bu çalışmaları "Sürekli Geliştirme" bölümlerinin altında yapmaktadırlar. Kıyaslama çalışmasında önemli olan hedeflerdir, hedeflere hangi firmanın en iyi ulaştığı ile

başlayan sorular, bu hedeflere nasıl ulaşıldığı ile devam eder ve kendi firmamızın bu hedeflere nasıl ulaşacağı sorusuna verilen cevaplarla son bulur.

Kıyaslama, konusunda en iyi olmak amacıyla, kendi süreçleriyle aynı ya da benzer nitelikte olan kurum, kuruluş veya firma içinde ya da dışındaki süreçleri, önceden belirlenmiş bir prosedüre göre inceleyen, o süreçlerdeki uygulamalardan ders almaya çalışan ve bunu kesintisiz olarak yapan bir çalışmadır.

Kıyaslama proje çalışmaları sonunda hedeflenen :

- Daha etkin ve verimli hizmet sunulabilmesi
- Başarılar hakkında detaylı bilgi
- Hizmet veya üretimde yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi
- Hedeflerin oluşturulması, yeni atılımların önceliklendirilerek uygulamaya konulması
- Çalışma şekillerinin geliştirilmesi ve sonuçlarının yorumlanması
- Dünya standartlarında başarılı uygulamalara odaklanılması için gerekli bilgi birikimi ve yaklaşımın tesis edilmesi.

İşte bu aşamalar belirlendikten, hedefler konulduktan ve beklentiler proje uygulayıcıları, süreç sahipleri ve yönetim kademeleri tarafından belirlendikten sonra sıra "Kıyaslama Uygulamasını" yapmaya gelecektir. Günümüzde kıyaslama uygulamalarındaki profesyonellik seviyesi oldukça arttığı için artık büyük şirketlerin kıyaslama faaliyetlerini sadece bu iş ile ilgilenen firmalardan dış kaynak kullanımı yolu ile temin etmesi e çok görülen bir uygulamadır. Firma isteğine göre kıyaslama uygulaması çeşitli alanlarda yapılabilir. Bu uygulamada da Land Rover firması yan sanayileri arasında kıyaslama yapılabilmesi için SMMT Industry Forum adlı uzmanlık alanı Otomotiv Uygulamaları ve Geliştirme Çalışmaları olan bu şirketle uygulamanın hayata geçirilmesi konusunda anlaşmıştır. Bu şirketin temel amacı Birleşik Krallık'ta kurulmuş olan otomotiv ana sanayisine rekabetçi ve üstün bir performans kazandırmaktır. Bu ana sanayinin kendi içinde ve tedarik zincirinde Kalite, Maliyet ve

Sevkiyat yönünden gerçek ve sayısal olarak fark edilebilen gelişmeleri sağlamak amacıyla otomotiv endüstrisi tarafından, otomotiv endüstrisi için kurulmuştur.

3.2 Uygulama Yöntemi

Bu uygulama Ford Motor Company'nin iştiraklerinden biri olan İngiliz Land Rover şirketinin 2004 yılında üretime çıkaracağı Land Rover New Discovery'nin (bundan sonra proje adı olan T-5 olarak geçecek) tüm şasi parçalarının üretiminin sipariş verildiği GKN firmasının yan sanayileri olan firmalarla birlikte yaptığı bir kıyaslama ve geliştirme çalışmasıdır. Firmaların adları şu şekildedir :

- Clifton Precision Tools
- Darost Press Tools
- Macworth Tools
- Victoria Precision
- Jenks & Cattell
- GKN Autostructures
- Coşkonöz Metal Form A.Ş
- Chasis Systems Ltd

Bu firmalar T-5 projesi kapsamında yer alan ve başarı faktörünü kritik duruma getiren ürünlerin kalıp ve parça üretiminde yer alan firmalardır. Land Rover firması Business Link adlı yine İngiliz olan Industry Forum firması ile, T-5 projesi kapsamında bu firmaların dahil olacağı bir kıyaslama ve geliştirme projesinin uygulanması konusunda anlaşarak projenin başlangıç tarihi olan 2002 yılının 2. yarısından itibaren bu projeyi aktif hale getirmiştir. GKN firması ile yapılan Satınalma ve Satış Sözleşmesinin gereği olarak bu projenin uygulanması T-5 projesine katılan firmalara zorunlu kılınmıştır.

Bu çalışmayı gerçekleştiren SMMT Industry Forum şirketi hakkında ufak bilgi.

SMMT Industry Forum şirketinin felsefesi şu şekildedir :

- Kar edilen üretim
- Müşteri tatmininin sağlanması

- Tüm çalışanların iyileştirme süreçlerine katılımı
- Sürekli olarak yapılan tüm aktiviteler için bilgi altyapısının ve paylaşım ortamının oluşturulması

olarak belirtilmiştir. Bu felsefenin yapı taşları PUKO döngüsü olarak a bilinen Planla – Yap- Kontrol ve Düzelt’ten sonra yine Planla’ya dönen döngüdür. Bunların temelinde iyileştirme aktiviteleri ile yoğrulan Sürekli İyileştirme aktiviteleri mevcuttur.

3.3 Uygulamanın Yapıldığı Firma

Uygulamanın yapıldığı firma Bursa şehri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren Coskunöz Metal Form ve Makina Ticaret Anonim Şirketidir. Şirket 1968 yılında kurulmuş olup şu an Coskunöz Şirketler Grubu topluluğunun en büyük şirketidir. Grup 9 şirketten oluşmaktadır. Bu şirketlerden 7’si üretim sektöründe bulunmakta ve bunların 6’sı otomotiv endüstrisi odaklı olarak faaliyet göstermektedir. Coşkunöz Metal Form A.Ş. iki fabrikadan oluşmakta ve bu fabrikalarda organizasyonel olarak 3 kar merkezi olarak faaliyet göstermektedir. Bu kar merkezleri:

- Seri Üretim Grubu : Seri üretim üzerine odaklanmış olan grubun şu anda üretimini yaptığı en büyük projeler arasında Renault L84 yeni Megane Sedan projesi, Fiat Doblo projesi, Ford Otosan Transit ve Transit Connect projeleri, çeşitli GM, VW projeleri ve Otomotiv Endüstrisinin önde gelen firmalarında halen üretimi süren araçlar için çeşitli parçaların seri olarak tedariki sürmektedir. Toplam firma cirosunun %66’sı bu grup tarafından yapılmakta olup, grup yan sanayi olarak Türkiye’nin en büyük Saç Parça Üretim Hattına sahip olan firma durumundadır. Seri Üretim Grubunda şu anda kullanımda bulunan 6 adet pres hattına ilaveten, Mercedes Benz Stuttgart fabrikasından 6 Schöler Presinden oluşan yeni bir pres hattı satın alınmış ve Mart 2004’te devreye girecektir. 2003 yılı sonuna kadarda bir adet son teknoloji 2000 tonluk transfer presin yatırımı yapılacaktır.
- Kalıp Grubu : Ford Otosan ve Tofaş’tan sonra Türkiye’nin en büyük kalıp üretim tesis ve tezgahlarına sahip olan Coşkunöz A.Ş Kalıp Grubu 250.000 adam.saat kapasiteye sahiptir. Müşteri portföyünde yukarıda sayılan OEM firmaları ile

birlikte, birinci kademe tedarikçi olarak adlandırılan bir çok Avrupa Şirketi de bulunmaktadır. Kalıp Grubu Honda İngiltere tarafından Avrupa'daki 60 kalıp üreticisi arasından yeterliliğe sahip 7 tedarikçi arasına girmeyi başarmıştır. Grubun Renault Fransa, Toyota Türkiye ve İngiltere, Honda Türkiye ve İngiltere, Ford Almanya projeleri için önemli bir kalıp tedarik merkezi durumundadır. Dizayn bölümünde de en son teknoloji kullanılmakta ve müşterilere dizayn hizmeti de sunulmaktadır.

- Makina Grubu : Çeşitli tonajlardaki presler ve kaynak makinalarının üretiminde uzman olan bu grup, Türkiye'de sadece otomotive değil, hemen hemen bütün sektörlerle ekipman sağlamaktadır. Esnek yapısı sayesinde firmalardan gelen çeşitli isteklere cevap verme esnekliğine sahip olması nedeniyle müşterileri için çok önemli bir iş ortağıdır.

Bunların dışında kalan Ticaret, Finans, Teknik Müdürlük gibi bölümler bütün bu kar merkezlerine ortak hizmet etmektedirler. İnsan Kaynakları bölümü ise bütün grup için ortaktır.

Coşkunöz grubunun 2003 yılı için öngörüyle bütçelendirilmiş cirosu 107 milyon dolar, bunun içindeki Coşkunöz Metal Form A.Ş. payı ise 50 milyon dolar seviyesinde olacaktır. Grup cirosunun dolar bazında 3 sene içinde 2 katına çıktığı düşürülürse, büyüme trendi ve yapılan yatırımların büyüklüğü göz önüne serilmektedir. Coşkunöz Metal Form A.Ş. ise 6,5 milyon dolarlık yatırımıyla burada başı çekmektedir. Sadece yeni yapılacak pres yatırımları 2,5 milyon dolar seviyesindedir.

Firma SMMT Industry Forum şirketi ile yapılan bu kıyaslama çalışmasına Seri Üretim Grup Müdürlüğü bünyesinde katılmaktadır. Firma ve çalışanları bu çalışmaya oldukça istekli, katılımcı ve paylaşımcıdır. Firmanın bu çalışmadan elde etmeyi düşündüğü fayda, kıyaslama ve kıyaslama yoluyla süreç performansının artırılması ile yaratılacak sinerjinin sadece T-5 projesine değil, fabrika içi kıyaslama yoluyla diğer bölümlere ve projelerde yayılması ve bu sayede gözle görülen performans gelişimleri sağlayabilmektedir.

3.4 Uygulamada Kullanılan Göstergeler

SMMT Industry Forum şirketi bazı göstergeleri kıyaslama çalışması ile iyileştirme faaliyetlerinin yönlendirilmesi için belirlemiştir. SMMT Industry Forum şirketinin göstergelere ihtiyaç olmasının sebebi olarak :

- Mevcut durumu anlamak
- İyileştirme yapacak alanları belirlemek
- İyileştirme hedeflerini belirlemek
- İyileştirme çalışmalarının etkisini gözlemlemek
- Sürekliliği sağlamak ve ileri iyileştirme çalışmalarına temel hazırlamak

faktörlerini göstermiştir.

Müşteriler için önemli olan göstergeler kalite, maliyet ve verimlilik ile ilgili olan rekabet edebilirlik göstergeleridir. Çünkü gittikçe globalleşen dünyada oluşan yeni fiyat politikaları ve müşteri beklentileri, firmaları gittikçe daha iyiye almaya teşvik ettikleri gibi bunları eskisinden de daha ucuza almalarını zorlamaktadırlar. Bu noktada bu göstergeler direkt olarak son müşteri tatminini etkileyecek olduğundan müşteriler bu göstergelerin sadece iyi olmasını istemekle kalmayıp, bunların zaman içinde daha da iyileştiğini görmek istemektedirler. İşte bu çalışmadaki amaç katılımcı firmaların göstergelerinin karşılaştırılıp, her göstergede en iyi olanın belirlenmesi ve bu firmanın o gösterge için izlediği politikaların diğer firmalar tarafından da en iyi şekilde anlaşılıp, kendilerine adapte edilmesinin sağlanmasıdır. Yani tam anlamıyla "Practise with the Best" (En İyi Olanla Tecrübe Edilmesi) olan bir kıyaslama çalışmasıdır.

SMMT Industry Forum tarafından belirlenmiş olan Rekabet Edebilir Olmanın Göstergeleri (KMS)(Kalite – Maliyet – Sevkiyat) şu şekilde sıralanabilir :

1. İlk seferde hatalı üretilen parçalar (Non Right First Time)
2. Sevkiyat Performansı (Delivery Schedule Achievement)
3. Çalışan Verimliliği (People Productivity)
4. Stok Çevrimi (Stok Turns)
5. Tüm Üretim Ekipmanlarının Verimliliği (Overall Equipment Effectiveness)

6. Çalışan başına üretilen katma değer (Value Added Per Person)
7. Atölye alanının verimli kullanım değeri (Floor Space Utilisation)

3.4.1 Göstergelerin Açıklanması

Ana olarak göstergeler yukarıdaki şekilde açıklanabileceği gibi bir kıyaslama çalışması için sadece bu göstergeler üzerinde çalışılması yeterli olmayacaktır. Firmaların uygun bir şekilde kıyaslama çalışması yapabilmesi için temel olarak yukarıdaki 7 göstergeyi içine alan alt göstergelere de ihtiyaç vardır.

Ancak Kalite, Maliyet ve Sevkiyat şemsiyesi altında bulunan 7 temel anahtar ölçüt sürekli geliştirme, müşteri memnuniyet seviyelerinin artırılması ve üretim yönetiminin geliştirilmesi konularında açık bir yapı sunarlar.

Bu Kalite, Maliyet ve Sevkiyat ile ilgili 7 gösterge tam adı "Industry Forum of the Society of Motor Manufacturers and Traders" olan SMMT Industry Forum şirketi tarafından otomotiv endüstrisi uzmanları ile birlikte geliştirilmiştir. Aslında bu göstergeler sadece otomotiv sektörüne özel göstergeler değildir. Üretim yapan her işletmenin geliştirme için kullanabileceği göstergelerdir.

SMMT Industry Forum Göstergeleri aşağıda açıklandığı gibidir:

1. Üretim Modülü :

- a. Hatalı Ürün Sayısı : Bir yıl içinde müşteriye sevk edilen hatalı ürün sayısını gösterir. Hatalı ürün müşteri spesifikasyonlarına uymayan veya müşteriye gönderildikten sonra rötuş yapılmış veya hurdalanmış parçaları içerir.
- b. Sağlanan Ürünlerin Toplam Kalitesi : Müşteriye yıl içinde sevk edilen ürünlerin toplam kalitesini gösterir.
- c. Üretimi Yapılan Ürün Sayısı : İşletmeyi terk etmeyen veya herhangi bir sebeple müşteriye gönderilmeyen ürünler dahil olmak üzere üretilen bütün ürünlerin sayısını gösterir.
- d. Direkt İşçilik Saatleri Sayısı : Yönetim ve diğer endirekt işçilik saatleri çıkarılarak, bir ürünün yıl içinde üretimi için harcanan toplam zamanı gösterir.

- e. Planlanmış Sevkiyat Sayısı : Yıl içinde planlanmış toplam sevkiyat sayısını gösterir.
- f. Geç Sevkiyatların Sayısı : Müşterinin sipariş ettiği miktarda tam olarak gönderilen ancak zamanında gönderilmemiş (zamanında göndermeyi müşterinin ne olarak tanımladığına bağlı olarak) sevkiyatların yıl boyunca oluşan sayısıdır. Bu gösterge altında zamanında önce müşterinin istediği miktarda gönderilen sevkiyatlarda hata olarak algılanır.
- g. Kısmi Sevkiyatların Sayısı : Zamanında yapılmış ancak miktar olarak doğru olmayan (müşterinin hatalı miktar tanımına bağlı olarak) sevkiyatların yıl boyunca oluşan sayısıdır. Doğru sayı ile yapılmış sevkiyatlardan müşteride red edilenler var ise bu tip sevkiyatlarda kısmi sevkiyat olarak algılanmalıdır.
- h. Planlanmamış Duruşlar : Yıllık olarak hesaplanan aylık ortalama planlanmamış duruşların sayısıdır. Makina arızası, operatörün işe gelmemesi, tedarik hataları ve kalıp/aparat hatalarından kaynaklanan duruşlar dahildir. Planlanmış kalıp değişim zamanlarını ve yine planlanmış bakımlar bu kapsam içine girmemektedirler.
- i. Yıllık Çalışılan Gün Sayısı : Bir yılda çalışmanın mümkün olduğu normal üretim günlerinin sayısı olarak tanımlanır. Durumsal olarak farklılaşmalar, örnek olarak hafta sonları yapılmak zorunda kalınan fazla mesailer, bu kapsam içine girmediğinden değerlendirilmezler.
- j. Günlük Çalışma Saati Sayısı : Normal olarak bir operatörün günlük çalışma saati sayısıdır.
- k. Fabrika Alanı (metrekare olarak) : Üretim ve ambar alanlarının metrekare olarak değerini gösterir. Ofis alanları ve diğer üretim yapılamayan alanlar bunların dışında tutulmuştur.

2. Üretim Modülü :

- a. Üretim Programı Uygunluğu : Yapılan ilk üretim programına uygun olarak yapılan üretimin yüzdesi.

- b. Ayarlama / Değiştirme : Kalıp ve aparat ayarlama ve değiştirme zamanları dolayısıyla oluşan kayıp kapasitenin yüzdesi.
- c. Parça Ayar Süresi : Ortalama olarak aynı üretim ekipmanında bir parçanın üretiminin bitmesinden, daha sonra planlanmış parçanın üretiminin başlanmasına kadar geçen ortalama süre.
- d. Montaj Ayar Süresi : Ortalama olarak aynı üretim ekipmanında bir parçanın montajının bitmesinden, daha sonra planlanmış parçanın montajının başlanmasına kadar geçen ortalama süre.
- e. Fire : Üretilen parçalardan uygun olmayan ve tekrar kullanılamayacak olanların yüzdesel olarak oranıdır.
- f. Yeniden İşleme : Normal üretim proseslerinden daha sonra uygun olmayan ürünlerin yeniden işleme ve uygun parçaya dönüştürme operasyonunun oranıdır.
- g. Yeni Ürünler : Geçen yıl içerisinde pazara yeni olarak sunulan ürünlerin sayısı (küçük tasarım ve malzeme değişiklikleri hariç)
- h. Ürünün pazara sunum süresi : Geliştirme sonucunda pazara yeni sunulan ürünlerin dizayn başlangıcından pazara çıkışına kadar geçen ortalama süre.
- i. Mevcut Ürünler : Pazarda birbirinden farklı olarak bulunan ürünlerin geçen seneki sayısı.
- j. Tedarikçi Performansı : Tedarikçiye geçilen siparişlerin tam olarak tedarikçiden gelmesinin yüzdesi.
- k. Enerji Maliyetleri : Yağ, elektrik, gas ve diğer yakıtlar dahil olmak üzere yıllık toplam enerji maliyeti.
- l. Su Maliyetleri : Yıllık toplam su masrafları
- m. Amortisman :
- n. Bitmiş Ürünler : Üretimi tamamlanmış ve müşteriye sevk edilmek üzere bekleyen ürünlerin toplam maliyeti.
- o. Üretimde olan İş : Üretim prosesinde o anda bulunan işin toplam değeri.

- p. Ham Malzeme : Herhangi bir katma değer eklenmemiş ve üzerinde herhangi bir iş yapılmamış halde bekleyen malzemenin toplam değeri.

3. Yönetim Modülü – Müşteri Tatmini .

- a. Müşterilerin Sayısı : Geçen sene içinde sipariş veren toplam müşterilerin sayısı.
- b. Siparişlerin Sayısı : Geçen sene işletmenin aldığı siparişlerin sayısı. Bilgiye ulaşamadığı durumda yıl içerisinde giden toplam fatura sayısında kullanılabilir.
- c. Programa Alınmasına Rağmen Alınamayan Sipariş Sayısı : Zamanları müşteri tarafından daha önce bildirilmiş olmalarına rağmen müşteriler tarafından gönderilmeyen siparişler.
- d. Müşteri Şikayetlerinin Sayısı : Müşterilerin yıl içerisinde kayıt altına alınmış toplam şikayetlerinin sayısı.
- e. Müşteri Şikayetlerinin Değeri : Müşteri şikayetlerinin incelenmesi sonucunda bunlardan ortaya çıkan değer.
- f. Sevkiyattan Önce Gönderilemeyen Sipariş Sayısı : Ürünün müşterinin belirttiği standartları karşılayamamasından dolayı sevkiyat planında yer almasına rağmen gönderilemeyen sipariş sayısı.
- g. Müşteri Tarafından Ret Edilen Siparişler : Ürünün müşterinin belirttiği standartları karşılayamamasından dolayı sevk edilmiş olmasına rağmen müşteri tarafından ret edilen sipariş ve önderimler.

4. Yönetim Modülü – Ürün ve Servis Geliştirme

- a. Yeni Ürünlerden Elde Edilen Ciro : Geçen yıl içerisinde pazara sunulan ürünlerden elde edilen ciro. Küçük değişiklikler ve malzeme değişikliklerini içermemektedir.

- b. Yeni Pazar Segmentlerinden Elde Edilen Ciro : Geçen yıl içerisinde yeni Pazar segmentlerinden elde edilen ciro. Bu yeni girilen iş alanlarını ve ürün için olan yeni uygulamaları gösterir. Buradaki segment yönetimin stratejik karar alması sonucunda geliştirilmiş olmalıdır.
- c. Yeni Coğrafi Pazarlardan Elde Edilen Ciro : Yurt dışında firmanın ürünleri için yarattığı yeni pazarlardan elde edilen ciro. Bu coğrafi pazarlara giriş yönetimin stratejik karar alması sonucunda olmalıdır.
- d. Yeni Müşterilerin Sayısı : Geçen yıl içerisinde çalışılmaya başlanan yeni müşterilerin sayısı.

5. Yönetim Modülü – Tedarikçiler

- a. Tedarikçilerin Sayısı : Geçen yıl içerisinde gerek üretim amaçlı, gerekse servis amaçlı olarak işletmenin kullandığı tedarikçi sayısı.
- b. Zamanında Sağlanan Malların Değeri : Anlaşılmış planlar dahilinde tedarikçilerin yaptığı sevkiyatların değeri.
- c. Red Edilen Malların Değeri : İşletmeye tedarikçiler tarafından gönderilen ancak işletme tarafından belirlenen standartlara uymadığı için red edilen malların toplam değeri.

6. Yönetim Modülü – Çalışanların Yönetimi

- a. Çalışan Sayısı : Mali yıl boyunca işletmede çalışanların ortalama sayısı. Her çalışan tam zamanlı eşdeğeri şeklinde FTE'ye göre hesaplanmalıdır.
- b. Yöneticilerin Sayısı : Diğer çalışanları yönetmekle sorumlu olan yöneticilerin toplam sayısı.
- c. Yönetim Kademelerinin Sayısı : İlk kademe çalışanlardan üst kademe yöneticilere kadar toplam yönetim kademelerinin sayısı.
- d. Yıllık Toplam Eğitim Saatlerinin Sayısı : Üretim alanında yada diğer eğitim aktivitelerinde çalışanlara sağlanan toplam ortalama eğitim saati.

- e. Yeni Çalışanların Sayısı : Organizasyona bir önceki mali yılda katılan toplam çalışanların sayısı.
- f. Mezunların Sayısı : Geçen mali yıl içerisinde işletme içinde daha yüksek bir diploma almış olan çalışanların toplam sayısı.
- g. Direkt İşçi Sayısı : Bir ürünün veya servisin üretilmesine veya hazırlanmasına direkt olarak katılan toplam çalışan sayısı.

7. Yönetim Modülü – Çalışan Memnuniyeti

- a. Ayrılan Çalışanların Sayısı : Geçen yıl içerisinde organizasyondan ayrılan çalışan sayısı. Bu sayıya emekli olanlar ve geçici ayrılıklarda dahildir.
- b. 6 Ay İçinde Ayrılan Çalışanların Sayısı : Geçen yıl içerisinde çalışmaya başladığı ilk 6 ay içerisinde organizasyondan ayrılan sayısı.
- c. Devamsızlık Oranı (Gün Sayısı Olarak) : Yıllık izin, resmi tatiller ve görev izinleri dışında çalışanların ortalama devamsızlık oranı.
- d. Kaza / Olay Sayısı : Sağlık ve Güvenlik kitabına geçen yıl içerisinde kaydı geçmiş olay sayısı.

3.4.2 Uygulamanın Firma İçinde Yapılışı

Bu göstergelerin tam olarak anlaşılmasından sonra, firma içinde kıyaslama uygulamasının yapılacağı bir Kıyaslama Ekibi oluşturulur. Uygulamayı yaptığımız işletmedeki T-5 Projesi Kıyaslama ve İyileştirme Ekibi üyeleri aşağıdaki gibi seçilmiştir :

- Proje Müdürü
- Proje Teknik Lideri
- Değişim Mühendisi (Metod Mühendisi)
- Kalite Mühendisi
- Pres Üretim Sorumlusu
- Seri Parça Planlama Sorumlusu

- Kalıp Tasarım Proje Sorumlusu
- Kalıp Üretim Planlama Sorumlusu
- Satınalma Sorumlusu
- Pazarlama Sorumlusu
- 8-D Sorumlusu
- SMMT Industry Forum Temsilcileri

Proje Ekibi oluşturulduktan sonra projenin gelişimi esnasında daha önceden belirttiğimiz kritik başarı göstergeleri olarak adlandırabileceğimiz göstergelerde sistematik bir şekilde izlenmeye başlanılır.

Her kritik başarı faktörü göstergenin hesaplanması firmalar arasında aynı şekilde yapılmalıdır ki, ortak ve objektif bir bazda sonuçlar kontrol edilebilsin, karşılaştırmanın ve iyileştirme faaliyetlerinin doğru şekilde yapılmasına imkan tanısin. Kritik başarı faktörlerinin göstergelerinden 7 adedinin hesaplanma ve uygulaması şu şekildedir :

3.4.2.1 İlk Seferde Hatalı Üretilen Parçalar

Ürün veya prosesin yeteneğinin göstergesidir.

$$\text{İSHÜP} = \frac{\text{Hatalı Parçaların Miktarı}}{\text{Üretilen Toplam Parça Miktarı}} \times 1000000$$

Birimi : milyondaki parça miktarı (PPM)

Bu göstergenin bulunması için gerekli veriler

- Dönem içerisinde üretilen parça miktarı
- Dönem içerisinde hurdaya ayrılan parça miktarı
- Dönem içerisinde rötuş yapılan parça miktarı
- Dönem içerisinde reddedilen parça miktarı

Konu işletmemiz için 3 aylık örnek bir hesap yapıldığında;

Üretilen Parça Sayısı : 9.850.339

Toplam Hatalı Parça Miktarı : 596.636

Hurda Parça : 31.084

Rötuşlu Parça : 560.329

Müşteri İadesi : 5.223 olarak bulunmuştur. Buradan hesap yapıldığında;

$$\text{İSHÜP} = \frac{596.636}{9.850.339} \times 1000000 = 60.570 \text{ ppm}$$

olarak bulunur.

3.4.2.2 Sevkiyat Performansı

Tedarikçinin, müşteriyle mutabakata varılarak planlanan sevkiyat takvimine gerçekte uyup uymadığının bir göstergesidir.

$$\text{SP} = \frac{\text{Planlanan Sevkiyat Sayısı} - \text{Yanlış Sevkiyat Sayısı}}{\text{Planlanan Sevkiyat Sayısı}} \times 100\%$$

Yanlış Sevkiyat, zamanında yapılamayan veya yanlış adette; bu eksik veya fazla adette olabilir; parça içeren sevkiyatlardır. Birim olarak yüzdendir.

Bu göstergenin bulunması için gerekli veriler:

- Müşteri Sevkiyat Takvimi
- Gerçek Sevkiyat Takvimidir.

Konu işletmemizde Ocak 2003 dönemi için bu hesap yapıldığında:

Planlanan Sevkiyat Sayısı : 251

Yanlış Sevkiyat Sayısı : 75

$$SP = \frac{251 - 75}{251} \times 100\% = \%70$$

3.4.2.3 Çalışan Verimliliği

Doğru parça sayısının, onları üretmek için gerekli işçilik saatine bölünmesiyle elde edilen bir göstergedir.

$$ÇV = \frac{\text{Üretilen Doğru Parça Sayısı}}{\text{Doğrudan İşçilik Saati}}$$

Bu göstergenin birimi parça adedi / işçilik saati (adam-saat)'dir.

Bu göstergenin hesaplanabilmesi için gerekli veriler:

- İncelenen parçanın üretim, hurda, rötuş adetleri
- İncelenen parçanın üretimindeki işçiliklerdir.

Konu işletmemizde 2002 Kasım ve Aralık, 2003 Ocak Ayı için inceleme yapıldığında:

Üretilen doğru parça sayısı : 9.253.703

Pres Atölyesi Doğrudan İşçilik Saati : 107.949 saat

Montaj Atölyesi Doğrudan İşçilik Sayısı : 91.469 saat

$$\text{ÇV} = \frac{9.253.703}{170.949 + 91.649} = 46,4 \text{ adet/adam-saat}$$

3.4.2.4 Stok Çevrimi

Parçanın stoğunun, yıllık satış tutarına oranla ne kadar sık döndüğünün bir göstergesidir.

$$\text{SÇ} = \frac{\text{Parçanın Yıllık Satış Tutarı}}{\text{Hammadde Tutarı} + \text{Üretimdeki Parçalar} + \text{Bitmiş Parçalar}}$$

Bu göstergenin bir birimi yoktur.

Bu göstergenin hesaplanabilmesi için gerekli veriler :

- Parçanın yıllık toplam satış tutarı
- Parça için kullanılan hammadde tutarı
- Üretim hatlarında parçanın tutarı
- Bitmiş parçanın stoğunun tutarıdır.

Konu işletmede 2002 yılı stok çevrimleri için bulunan değerler:

Parçanın Yıllık Satış Tutarı : 89.725.300.000.000TRL

Hammadde Tutarı : 10.433.731.610.000 TRL

Üretimdeki Parçaların Tutarı : 3.329.127.389.000 TRL

Bitmiş Parçaların Tutarı : 4.565.576.983.000 TRL

$$\text{SÇ} = \frac{89.725.300.000.000}{10.433.731.610.000 + 3.329.127.389.000 + 4.565.576.983.000 + 743.644.998.500} = 4,7$$

3.4.2.5 Tüm Üretim Ekipmanlarının Verimliliği

Prosesin, planlanan süre içerisinde ne kadar etkin üretim yaptığıının göstergesidir.

$$TÜEV = \% \text{ Çalışabilirlik} \times \% \text{ Verimlilik} \times \% \text{ Kalite}$$

Bu göstergenin birimi %'dir.

Bu göstergenin hesaplanabilmesi için gerekli veriler :

- Prosesin ilk seferde doğru üretim seviyesi (100 % - NRFT %)
- Toplam Çalışılabilir Zaman
- Duruş kayıpları – planlı veya plansız
- Dönem içindeki parçaları üretmek için harcanan gerçek üretim zamanı
- Dönem içerisinde üretilen parça sayısı
- Parçanın süreçteki ideal üretim zamanı

$$\text{Çalışabilirlik} = \frac{\text{Toplam Çalışılabilir Zaman} - \text{Planlı Duruş} - \text{Plansız Duruş}}{\text{Toplam Çalışılabilir Zaman}} \times 100$$

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{İdeal Operasyon Zamanı} \times \text{Üretilen Miktar}}{\text{Gerçek Üretim Zamanı}} \times 100$$

$$\text{Kalite} = \frac{\text{Üretilen Miktar} - \text{Hatalı Miktar}}{\text{Üretilen Miktar}} \times 100$$

Bu gösterge en önemli göstergelerden bir olduğundan doğru hesaplanması çok büyük önem arz etmektedir. Konu işletmemizde bu gösterge ile ilgili toplanan veriler:

Toplam Çalışılabilir zaman için; 25 tezgah ile, haftada 6 çalışma gününden 216.500 dk/hafta.

Planlı Duruşlar; vardiyada 30 dakika yemek ve 10 dakika çay molasından 18.000 dk/hafta.

Plansız Duruşlar; 43.185 dk. 6 haftada; bunun 29.845 dakika arıza + beklemler, 13.340 dakika kalıp değişim süresi.

$$\text{Çalışabilirlik} = \frac{216.500 - 18.000 - 43.185}{216.500 - 18.000} \times 100 = \%78$$

Verimlilik için;

İdeal Üretim Zamanı x Üretilen Miktar : 241.107 dk x adet

Gerçek üretim zamanı : 213.389

$$\text{Verimlilik} = \frac{241.107}{213.389} \times 100 = \%70$$

Kalite için;

Üretilen Miktar : 388.880 adet

Hatalı Miktar : 7.690 adet

$$\text{Kalite} = \frac{388.880 - 7.690}{388.880} \times 100 = \%98$$

Bunların ışığında Tüm Üretim Ekipmanlarının Verimliliği çalışabilirlik, verimlilik ve kalite katsayılarının çarpımı olduğundan Bu gösterge hesaplandığında;

$$\text{TÜEV} = \%78 \times \%70 \times \%98 = \%53$$

3.4.2.6 Çalışan Başına Üretilen Katma Değer

Ürüne, üretim sürecinde eklenen katma değer, üretimde doğrudan çalışan kişi sayısına bölünmesiyle elde edilen finansal bir göstergedir.

$$\text{ÇBÜKD} = \frac{\text{Çıkış Değeri} - \text{Giriş Değeri}}{\text{Dönüşüm Sürecine Doğrudan Katılan Çalışan Sayısı}}$$

Birim olarak Dolar / Operatör olarak alınabilir.

Bu göstergenin hesaplanabilmesi için gerekli veriler :

- Hammadde tutarları ve fason işler
- Müşteri tarafından ürüne ödenen fiyat
- Müşteriye ödenen cezalar
- Dönüşüm sürecine katılan çalışan sayısı

Konu işletmemiz için bu veriler çıkarıldığında:

Çıkış Değeri : 4.610.262.573.000 TRL

Giriş Değeri : 1.072.101.710.000 TRL

Dönüşüm sürecine doğrudan katılan çalışan sayısı : 285 olduğundan

$$\text{ÇBÜKD} = \frac{4.610.262.573.000 - 1.072.101.710.000}{285} = 6.667 \text{ Euro}$$

3.4.2.7 Atölye Alanının Verimli Kullanım Değeri

Kullanılan birim alan başına ne kadar kazanıldığını ölçen finansal bir göstergedir.

$$AAVKD = \frac{\text{Parçanın Yıllık Satış Hacmi}}{\text{Üretim İçin Kullanılan Alan}}$$

Birim olarak Dolar / metrekare alan kullanılır.

Bu göstergenin hesaplanabilmesi için gerekli veriler :

- Parçanın yıllık satış hacmi
- Parçayı yapmak için kullanılan alan
- Kaynakları paylaşan diğer parçaların yıllık satış hacimleri

Konu işletmemiz için bu veriler çıkarıldığında;

Parçanın Yıllık Satış Hacmi : 39.011.000.000.000 TRL

Üretim İçin Kullanılan Alan : 15.600 metrekare

$$AAVKD = \frac{22.551.966 \text{ Euro}}{15.600\text{m}^2} = 1445,6 \text{ Euro/m}^2$$

3.5 Kıyaslama Formlarının Doldurulması

SMMT Industry Forum şirketi ile yapılan ortak kıyaslama çalışmasında, daha önce anlatılan kriterler baz alınmak suretiyle şirket tarafından gönderilen formlar doldurulur. Bu doldurma işlemi firma içinde oluşturulan kıyaslama ekibi tarafından, her ekip üyesi kendi sorumluluk alanına giren verileri toplayıp formun bu kısmını doldurur.

Burada önemli olan noktalardan biride iki veya daha fazla çalışanın sorumluluk alanına giren verilerin toplanmasının düzenlenmesidir. Kesin bir tanımı olmayan veya ilk bakışta kimin tam olarak sorumlu olacağının anlaşılamadığı veriler, sorumlular içinde

grup hiyerarşisi yöntemine dayanarak ana sorumlu atanarak belirlenir. Bu ana sorumlu formal veya informal olarak belirlenebilir.

Formların doldurulmasında en önemli unsurlardan biride dürüst ve objektif olarak formların doldurulmasıdır. Buradaki amaç firmayı olduğundan farklı bir şekilde göstermek değildir, esas amaç firmanın rakiplerine karşı olan şu anki durumunu tam olarak görebilmek ve buna karşı alınması gereken önlem varsa bunları belirleyebilmektir. Kaldı ki yanlış yazılmış değerler firmaya hiç bir zaman için artı bir katkı sağlamayacaktır. Amaç müşterinin memnun edilmesi ve pazardaki yerin sağlamaştırılması olduğundan mevcut işi en iyi şekilde yapabilmek veya geliştirebilmek için anahtar noktalardan veriler istenmekte ve bunlara atıflar yapılmaktadır.

İlk olarak doldurulan firma hakkında genel bilgilerden oluşan bir formdur. Formun doldurulması gereken bilgilerinde kontakt kişi, kontakt kişinin iş tanımı, firma adı ve açık yazışma adresi, telefon faks internet gibi iletişim bilgileri ve firmanın yaptığı işin tanımlar mevcuttur.

Formların doldurulmasında toplanan verilerden elde edilen sayılar formda karşılık gelen yerlere yazılır. Burada bu sayıların yanında "Yorum" olarak bir sütun daha açılmıştır. Burada verilerden gelen rakamların yorumları yapılır. Daha öncede bahsedildiği gibi işletmenin verisinde bir aşırılık veya diğer firmalara nazaran büyük bir değişiklik olacağı tahmin ediliyorsa bunun nedenleri yorum bölümüne yazılır. Çoğu durumda yorum olarak bir ifadenin yapılmasına gerek olmayabilir.

Konu işletmemizin doldurduğu formlar aşağıdaki gibidir:

Açıklama : Burada verilmesi gereken datalar geçmiş mali yılın datalarıdır. Eğer şimdiki mali yılın ilk 9 ayı geride kaldıysa, bu yıl sonuna kadar olan tahminlerle birlikte bu yılın değerleri ile doldurulmalıdır. Eğer hangi bilginin siz sorulduğundan emin değilseniz daha önce verilen açıklamalara başvurunuz.

Tablo 5 SMMT Industry Forum şirketine gönderilecek konu şirket tarafından doldurulan tablo(www. benchmarkindex.com)

Üretim Modülü:

No	Modül Unsurları	Geçen Yıl	Yorum
1	Hatalı ürünlerin toplam sayısı	596.636	
2	Sevk edilen ürünlerin toplam kalitesi	9.253.703	
3	Üretilen ürünlerin toplam sayısı	9.850.339	
4	Direkt işçilik saatleri toplamı	107.949+91.469	
5	Planlanmış sevkiyat sayısı	251	
6	Geç sevkiyatların sayısı	56	
7	Kısmi sevkiyatların sayısı	19	
8	Planlanmamış duruşlar (saat)	1300	
9	Yıl içinde çalışılan gün sayısı	242	Bayram ve resmi tatiller hariç
10	Günlük çalışma saat sayısı	22,5	3 vardiya x 7,5 saat
11	Fabrika kapalı toplam alanı (m2)	31.000	
12	Üretim takvimine uygunluk (%)	%70	
13	Kalıp/teçhizat değiştirmeye harcanan zaman (% olarak)	%8	
14	Parça ayar ortalama zamanı (dk.)	41	
15	Montaj Ayar Zamanı (dk.)	13	
16	Hurda parça oranı (%)	%3,2	
17	Yeniden işleme ve proses tekrarı gerektiren parça (%kapasite)	%4,16	
18	Yeni ürünlerin sayısı	26	
19	Ürünün markete giriş süresi	2-3 yıl	Son müşteriye bağlı
20	Mevcut ürünlerin sayısı	900	Yaşayan ürünler
21	Tedarikçi performansı (%)	%73	

Tablo 5: (devam)SMMT Industry Forum şirketine gönderilecek konu şirket tarafından doldurulan tablo.

No	Modül Unsurları	Geçen Yıl	Yorum
22	Enerji maliyetleri (USD)	370.000	
23	Su maliyetleri (USD)	15.000	
24	Amortisman (USD)	1.700.000	
25	Bitmiş Parça Stoğunun Değeri (USD)	1.000.000	
26	Yapılan İşin Değeri (USD)	47.000.000	
27	Ham Malzeme Stoğunun Değeri (USD)	4.000.000	
Yönetim Modülü :			
Müşteri Tatmini			
28	Müşterilerin Sayısı	22	
29	Gelen siparişlerin sayısı	1.372	
30	Gelmesi öngörüldüğü halde gelmeyen siparişlerin sayısı	58	
31	Kaydedilen müşteri şikayetlerinin sayısı	650	
32	Kaydedilen müşteri şikayetlerinin değeri (USD)	89.000	
33	Sevkiyattan önce gönderilemeyen şikayet sayısı	16	
34	Müşteri tarafından red edilen siparişler	21	
Ürün ve Servis Geliştirme			
35	Yeni ürünlerden elde edilen ciro (USD)	3.000.000	
36	Yeni Pazar segmentlerinden elde edilen ciro (USD)	0	
37	Yeni coğrafi pazarlardan elde edilen ciro (USD)	0	
38	Yeni müşterilerin sayısı	3	

Tablo 5:(devam)SMMT Industry Forum şirketine gönderilecek konu şirket tarafından doldurulan tablo.

Tedarikçiler			
39	Tedarikçilerin sayısı	36	
40	Zamanında sağlanan malların değeri (USD)	31.000.000	
41	Red edilen malların değeri (USD)	152.000	
Çalışanların Yönetimi			
42	Çalışan Sayısı	818	
43	Yöneticilerin Sayısı	11	
44	Yönetim Kademlerinin sayısı	4	
45	Yıllık toplam eğitim saatlerinin sayısı	26,2	
46	Mezunların sayısı	6	
47	Direkt işçi sayısı	442	
Çalışan Memnuniyeti			
48	Ayrılan çalışanların sayısı	18	
49	6 ay içinde ayrılan çalışanların sayısı	11	
50	Devamsızlık oranı (gün sayısı)	3,5	
51	Kaza / Olay Sayısı	80	

Formlar bu şekilde doldurulduktan sonra işletmeye gelen SMMT Industry Forum ekibi ile birlikte ortaya konan veriler ve çıktılar gözden geçirilir. Anlaşmazlık durumunda verilerin sorumlusu ile firma yetkilileri karşılıklı tekrar gözden geçirme yaparlar. Anlaşılmış veriler genel veri bankasına gönderilir. Burada havuzda toplanan veriler SMMT Industry Forum şirketinde bulunan otomotiv endüstrisine ait kıyaslama uzmanlarınca değerlendirilir. Ve firmalar bazında bir özet tablo çıkarılır. Bu tabloda firmalara paylaştırılan bilgi yukarıda verilen bütün veriler değil, ilk 7 temel veridir.

Bu tablo 5 veri için firmalara dağıtılır ve firmalar arası karşılaştırmaların yapılması sağlanır. Tabii ki firmaların konumları itibari ile ulaşabilecekleri, karşılayabilecekleri değerler vardır. Özellikle otomotiv sektörü ana sanayileri artık firmaları esnekliğe ve sürekli olarak yeni işlere girmeye zorladığından dolayı tamamen aynı işi yapan iki firma olmadığından tam olarak iki firmanın karşılaştırılabilmesi de tam olarak mümkün olmadığı gibi, kesin sonuçta veremez.

Aşağıda Tablo 5'de görüldüğü gibi katılan ve formları dolduran firmalara katılımcıların verileri dağıtılır. Bu bilgilerin firmalar tarafından ayrı bir amaçla veya aynı işi yapan firmalardan iş alınması gibi bir amaç için kullanılması yasaktır.

Tablo 5: Firmaların özet bilgileri tablosu

Ölçütler/ Firmalar	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5	Firma 6	Firma 7
İlk seferde hatalı üretilen parçalar (ppm)	60.570	26.216	33.213	9.987	11.214	93.986	5.312
Sevkiyat Performansı	%82	%85	%63	%76	%93	%60	%95
Çalışan Verimliliği (adet/adam-saat)	46,4	34,7	50	40,8	39,1	36	18
Stok Çevrimi	18,60	21.40	25,32	15,10	27,26	40,2	6,8
Tüm Üretim Ekipmanların Verimliliği	%53	%60	%51	%63	%56	%52	%54
Çalışan başına üretilen katma değer (Euro)	6.667	7.215	6.566	9.872	5.351	4.216	11.000
Atölye alanının verimli kullanım değeri (Euro/m2)	1445,6	2000	1775	1246	1512	1548	3569

Tablo 5'e göre firma sorumluları durumlarını incelerler. Proje ekibi toplanır ve ekibin her üyesi kendi sorumluluk sınırında olan verinin ve göstergenin incelenmesini gerçekleştirerek yapılması gereken aksiyonları belirlerler. Bu yorumların doğru olarak yapılabilmesi, daha iyi veya daha kötü veriye sahip olan rakibin durumunun iyi bilinmesine ve de sorumluluk sahibinin konu hakkındaki bilgi ve tecrübesine dayanmaktadır. Böylece sorumlu kişi kendi firmasındaki eksikleri ve, rekabetçi

kalabilmek veya müşteri tatminini en azından müşterinin istediği seviyede tutabilmek için gerekli olan iyileştirmeleri tespit eder.

Bu iyileştirme ayaklarının tespit edilmesinden sonraki hedef; sürekli geliştirme sistemi çerçevesinde etkinliklerin başlanması göstergelerin değerlerinin optimuma çekilebilmesi için kritik ve bu göstergeler üzerinde etkili olan süreçlerin performanslarının artırılmasıdır. Ancak böylece işletme pazar içindeki etkinliğinin devamını sağlayacak ve yaşamını sürdürecektir.

Firmanın İlk Seferde Hatalı Üretilen Parça Sayısı yani PPM olarak belirlenen değer oldukça yüksektir. Bu yüzden İSHÜP sayısının düşürülmesi gerekmektedir. Üretim işletmelerinde hedeflenen ilk seferde yapılan tüm üretimiğin doğru çıkması, yani 0 ppm'dir. Bu hedefe ulaşmak için için benchmarking çalışmasından çıkan sonuçlar analiz edildikten sonra üretilen hatalı parça tipleri ve adetleri belirlenmelidir. Bunun analizi için Pareto Diagramı kullanılabilir. 0 hataya ulaşabilmek için hataların kaynaklanma nedenleri belirlenmeli, nedenleri analiz edilmeli ve iyileştirme çalışmaları başlamalıdır. Hata kaynakları makina, işgücü, metod veya malzemeden kaynaklanabileceğine göre hata analizi bu girdilerden başlayarak analiz edilmelidir. Kök kaynak belirlendikten sonra bu hatanın kaynağını yok etmeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır. İyileştirme çalışmaları sırasında FMEA, SPC, Balık Kılçığı, Problem Çözme ve Beyin Fırtınası gibi çözüme yönelik metodlar uygulanabilir. Kaizen çalışmaları ilede sürekli geliştirme çalışmaları yapılabilir. Fikstür, aparat gibi yardımcı malzemelerin kullanılması ve Poke Yoke sistemlerinin metodüne entegre edilmesinde hata sayısının düşmesinde olumlu rol oynayacaktır. Bu göstergede asla unutulmaması gereken İSHÜP göstergesi hedefi diami surette 0'dır. Bunun dışındaki her sonuç firmaya para ve işgücü kaybına neden olacaktır.

Sevkiyat performansının %82 olması firmanın sevkiyat performansı açısından çok yeterli olmadığını göstermektedir. Buradaki hedef %100 olmakla birlikte, müşteri tarafından istenen en azından %95'in üzerine çıkılmasıdır. Sevkiyat performansındaki azalamalar firmanın konvansiyonel yöntemler dışında hızlı veya kurye sevkiyatları yapmak zorunda kalacak ve buda firmaya ciddi bir ek maliyet getirecektir. Sevkiyat performansının kötü olmasındaki kök neden bulunmalıdır. Kök sorunun ne olduğu bulunmalıdır. Malzeme yetersizliği, plansız üretim araçlarının duruşları, kasa ve araç

yetersizliği, kapasite yetersizliği, planlama hataları hatalı mal üretimleri, envanter hataları, yan snaayinin veya fasoncunun talebe yanıt verememesi durumu veya müşteri siparişlerindeki ani artışlar sevkiyat performansındaki düşmeye neden olabilir. Burada sorunun kimde olduğu iyice belirlenmeli gerekiyorsa tedarikçide, gerekiyorsa işletme içinde yada son olarak müşteri siparişlerinde iyileştirme yapılmalı ve sevkiyat performansının %100'e çıkmasını sağlayacak sistemler kurulmalıdır. JIT gibi sistemlerin ana sanayiler tarafından gittikçe daha sık kullanıldığı günümüz ortamında sevkiyat performansının istenen değerin altında kalması firmanın yeni iş olanaklarında değerlendirilmesi açısından oldukça önemlidir.

Çalışan verimliliği değeri bu benchmarking çalışmasına göre ortalamanın üzerindedir. Ancak verimlilik ve verimlilikteki artışın bir sonu yoktur ve her zaman en iyi sonuç hedef ve örnek alınmalıdır. Bu göstergenin daha fazla yükseltilmesi için prosesteki çalışan sayısı optimize edilebilir. Operatör ve operasyon sayıları iyi analiz edilip iş yükü dağılımı ayarlanmalıdır. Böylece nerede fazla eleman olduğu belirlenebilir ve bundan sonra bu elemanların bir kısmı elimine edilebilir veya daha verimli olabilecekleri alanlar kaydırılabilir. Mesela rötüş ile uğraşan elemanlar çalışan verimliliğini direkt azaltmaktadırlar. Bunun çözümü için kaliteli üretim yapmak ve İSHÜP'ü yükseltmek gereklidir. Çalışan verimliliğini arttıracak en büyük etken otomasyona yatırım yapılmasıdır. Otomasyon yapılması fizibl olan alanlar belirlenmeli ve bu alanlarda yatırım yapılmalıdır. Verimliliği arttırmak için çalışanlara gerekli iş ile olan eğitimlerin verilmeside önemli bir verimlilik arttırıcı faktör olarak karşımıza çıkar.

Stok çevrimi olarak 18,60 değeri kıyaslama yapılan diğer firmalara göre çok yüksek olmasa bile, firmanın seri üretim yaptığı gözönüne alınırsa daha düşük olması gerekmektedir. Stok Çevrim göstergesinin iyileştirilmesi için, tedarikçi geliştirme ve değerlendirme uygulanabilir böylece daha yakın ve lokal kaynakların kullanımına olanak sağlanabilir. Yarı mamul üretiminin sıfırlanması için yalın üretim ve hat üretimine geçilebilir. Müşterinin istediği zaman istediği kadar üretmek için Kanban felsefesi işletmeye entegre edilebilir.

Tüm Üretim Ekipmanlarının verimliliği kıyaslama çalışmasına görede, diğer karşıtlarına görede düşüktür. Burada bir iyilştirme yapılması için tezgahların duruş

zamanları minimize edilmeli, toplam verimli bakım gibi burada önemli verimlilik artışı sağlayacak sistemlere geçilmeli, parça yükleme boşaltmaya yönelik sistemler optimize edilmeli, kalıp ve aparat değişim zamanlarında işletmeye uygun olarak minimize edilmesi için gerekli sistemler kurulması sağlanmalı. Üretim akipmanlarında arızalarında azaltılması sağlanmalıdır.

Çalışan başına üretilen katma değer kıyaslama çalışmasına göre düşük gibi görülmekte, firmanın kendi konumuna göre normal değerlerindedir. Ancak yine de burada yapılan verimlilik ve iyileştirmelerin sonucu yoktur. Firmanın katma değerini yüksek olduğu, bilginin yoğun olarak kullanıldığı işlere yönelmesi burada önemli artışlara sebep olacaktır. Çalışan Verimliliği göstergesi arttığı zamanda burada otomatik olarak bir artış olacağından, bu göstergenin artışında kullanılabilecek tüm yöntemler kullanılabilir.

Atölye alanının verimli kullanım değeri, Layout optimizasyonu, 5S çalışmalarının yapılması ve verimli kullanımın artması, stok, hammadde ve yarı mamul alanlarının azaltılması veya mümkünse yok edilmesi ve çalışan verimliliğinin artırılması ile sağlanabilir. Firmanın atölye alanını verimli kullanma değeri çok düşüktür. Ancak üretimin yapıldığı yer bir Türk firması ve diğer firmalar İngiliz firmaları olduğundan bu değer arazi fiyatları açısından bir yere kadar düşük olması kabul edilebilir. Ancak yine de bu değer artırılması gerekmektedir.

Firmanın tek bir kıyaslama çalışması yapması zorunlu değildir. Birden fazla kıyaslama çalışmasını aynı anda yapabilir.

Clepa adlı "Avrupa Otomotiv Yan Sanayileri Teşkilatı" her yıl Avrupanın her tarafında bulunan tedarikçileri arasında bir anket düzenlemekte ve bunun sonucunda her bir otomotiv yan sanayi kolu için sonuçları açıklamaktadır. Tablo 7'de Clepa'nın 2001'de yaptığı çalışmanın sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 7: Clepa 2001 araştırmasına göre sonuçlar

Performans Ölçütleri	Genel	Pres ve form verme	Montaj
Sevkiyat Performansı (%)	90,92	88,99	90,70
Müşteri İadeleri (ppm)	1,468	1,697	1,313
İlk seferde hatalı üretim (%)	31.467	13.842	35.835
Çalışan başına katma değer (Euro/çalışan)	66.419	66.337	65453
Stok Çevrimi (orijinal malzeme)	17,32	17,75	17,25
Stok Çevrimi (yedek parça)	33,19	53,47	34,88
Üretim Alanı Kullanımı (Euro/m2)	4.988	4.056	5.190
Üretim Ekipmanı Değiştirme Zamanı (dakika)	87,50	69,15	83,66
Tüm Üretim Ekipmanlarının Verimliliği (%)	72,4	69,2	72
Çalışan Başına Öneri Sayısı	1,11	1,08	1,17
Geliştirme Aktivitelerine Katılan Çalışan Oranı (%)	28,09	24,61	27,84
İç Uygunsuzlukların Maliyeti (%)	2,25	2,60	2,30

Firmalar kendi aralarında yaptıkları kıyaslama çalışmalarının yanında Clepa gibi uluslararası sektörel organizasyonlara yıllık belli bir ücret ödenmesi karşılığında katılarak, hem sektör içindeki belli göstergelerin gelişimini izleyebilmekte hem de buna göre sektördeki faaliyetler yönünden kendi konumunu görebilmektedir. Yıllık bazda yapılan bu değerlendirmelerde firmalar kendi iş sonuçlarını yıl bitiminden sonraki 1 ay içerisinde Clepa'ya göndermektedirler. Burada bütün firmaların bilgileri bir havuzda toplanmaktadır ve burada firmanın iş koluna, coğrafi konumuna ve büyüklüğüne göre ayrıştırmalar yapılmaktadır. Buradan yola çıkarak firmalar herhangi spesifik bir

kıyaslama faaliyetine katılmasalarda, yıllık olarak durumlarını görebilmekte ve kendi içlerinde iyileştirme, geliştirme ve sistem kurma faaliyetlerine başlayabilmektedirler.



SONUÇ

Artık resesyona iyiden iyiye girmiş olan dünya ekonomisine paralel olarak otomotiv endüstrisi, pazarının daralmaması için arz-talep dengesinde hep fiyatlar üzerinde oynamakta ve bunu ciddi şekilde yan sanayilerine yansıtmaktadır. GM firması, pazardaki konumunu güçlendirmek ve maliyetlerini 2006'ya kadar %20 aşağı çekebilmek için ilk hamlesini satınalma maliyetlerini aynı oranda azaltmayı hedeflemiş ve 2004 ortasında tamamlanmasını planladığı bir aksiyon başlatmıştır. Firma politikalarını uymayan yan sanayilerinden mamül satın almayacağını açık şekilde belirtmiştir. Otomotiv pazarı işçilik bazındaki maliyet azalışlarını da artık tüketmek üzeredir. İşgücü olarak Avrupa veya Kuzey Amerika kadar pahalı olmayan Doğu Avrupa ve Türkiye gibi ülkelere ve uzak doğuya büyük uzmanlık gerektirmeyen üretimin çoğu kaymıştır. Global firmaların hemen hepsinin bu ülkelerde Joint Venture'ları veya çok sıkı bağlarla bağlandıkları üretici firmalar bulunmaktadır.

İşçilik yönünden neredeyse sonu gelen maliyet azalışlarından daha sonra otomotiv ana sanayinin bu sıkı fiyat politikalarına karşın yaşayabilmek için yapılabilecek iyileştirme işin en doğru, en etkin ve en verimli şekilde; kaynak israfını minimuma indirerek mümkün olacaktır. Buda süreç mantığını ve bununla birlikte süreç performansı kavramını doğurmuştur. Bu performans iyileştirme ve geliştirme kavramlarını da birlikte getirmiştir. Artık iyileştirmeler süreçlerin geliştirilmesi ve bundan yola çıkarak oluşan maliyet azalışları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Amerikan Otomotiv Endüstrisi tarafından kurulan IATF, açık adıyla "International Automotive Task Force" diye anılan ekip "Süreç Bazlı Yönetim" konseptine dayanan bir kalite sistemi olan ISO/TS 16949'un 2002 versiyonunu geliştirmiştir. Bu teknik şartnamenin amacı hata önlemeyi vurgulayarak, tedarik zincirinde sapmaların ve israfın indirgenmesi üzerinde durarak, sürekli iyileştirmeyi sağlayan temel kalite yönetim sisteminin geliştirilmesini sağlamaktır.

İşte burada kıyaslama kavramı ve kıyaslamanın önemi ortaya çıkmaktadır. Kıyaslama sayesinde işletmeler neyi doğru neyi yanlış yaptıklarını daha iyi görebilecekleri bir yardımcı sahibi olmuşlardır. Kendi sektörlerinde en iyiyi görebilip, bu uygulamaları kendilerinde hayata geçirmek yolunda bir şansa sahip olmaktadır. Bu günümüz işletmeleri için büyük bir şanstır ve hayatta kalabilmek için kullanılması

günümüz otomotiv endüstrisinde zorunludur. Kıyaslama projeleri ile iyileştirme, geliştirme ve sistem kurma faaliyetlerine yön veren firmaların çok iyi sonuçlara imza attıkları bilinmektedir. Firmalar müşteri isteklerini en iyi şekilde öne çıkaracak, beklentilerin en iyi şekilde karşılanmasını sağlayacak ekipler kurmalı ve bu ekiplerin diğer firmalarla veya firma içindeki bölümler arasında kıyaslama faaliyeti yapabilmesi için gerekli imkanı sağlamalıdır. Ekip üyelerinin her birinin kendi alanında bilgi ve deneyime sahip olması ve kıyaslama faaliyetinden ortaya çıkan sonuçları yorumlama yeteneğine sahip olması çok önemlidir. Bu ekipler kıyaslama faaliyetinin objektif bir şekilde yapılmasını sağlamalı ve bu faaliyet çerçevesinde firmanın imalat ve yönetim süreçlerinde yer alan güçlü ve zayıf noktaların ortaya çıkarılmasını sağlamalıdır. Bu güçlü noktaların bilinmesi ve zayıf yönlerin iyileştirme veya geliştirme faaliyetleri ile desteklenmesi gereklidir.

Kıyaslama faaliyeti bu güçlü ve zayıf yönlerin bilinmesi için en etkin ve yeterli araçlardan biri olmasının nedeni yorumlara değil, sayılara dayanıyor olmasıdır. Bu faaliyetin sonunda firma kendisine gerekli gördüğü göstergeler için somut, takip edilebilecek hedefler koyabilir ve periyodik olarak bunların izlenmesi gerçekleştirilebilir. Bu faaliyetin iyi, sistematik ve firmaya uygun bir şekilde uygulanması sonucunda firma sektördeki konumunu güçlendireceği gibi, daha verimli, daha etkin bir yapıya kavuşacak ve devamlı olarak rakiplerinin izlediği, müşterilerinin ise takdir ettiği bir yapıya kavuşabilecektir.

KAYNAKLAR

Akal, Zuhai

- 1998 "İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi", Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara

Akal, Zuhai

- 2002 "İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi", Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara

Bengt, Karlöf

- 1995 "Benchmarking Workbook wiith Examples and Ready-Made Forms", John Wiley and Sons, İngiltere

Andersen, Bjorn

- 1999 "Business Improvement Toolbox", ASQ Quality Press, Wisconsin
Bond, T.C
1999 "The Role of Performance Measurement in Continuous Improvement", University of Hull, International Journal of Operations and production Mangement, Vol. 19 No.12, MCB University Press,

Bozkurt, Rıdvan

- 2003 "Süreç İyileştirme", Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara
Brown, Dan G
1987 "Development of Performance Standarts:A practical Guide", Public Personal Management, Vol 16, No. 2, 1987

Camp, Robert C.

- 1989 "Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance", ASQC Quality Press, Milwaukee

Carpinetti, Luiz C.R, - M.de Melo Alezandre

2002 "What to Benchmark? A systematic Approach and Cases",
Benchmarking: An International Journal Vol.9 No.3 2002, MCB
University Press

Clepa Benchmarking Survey,2001

Gitlow, H. S, - Oppenheim S.J

1989 " Tools and metods for the Improvement of the Quality", IL, USA,
Irwin Homewood

Hamel, Gary,- Prahalad, C.K

1996 "Geleceği Kazanmak", Çev. Zülfi Dicleli, İnkılap Yayınları, İstanbul

Hitt, Michael A., - Ireland, R.Duane, - Haskisson, Robert E.

1995 "Strategic Management", Competitiveness and Globalization, West
Publisching, New York

İmai, Masaaki

1986 "Kaizen: Japonya'nın Rekabatteki Başarısının Anahtarı", The Kaizen
Institute, LTD

Lynch, F.R, - Werner, J.T.

1992 "Continuous Improvement: Teams and Tools", Qualteam Inc,
Atlanta,USA

Okay, Işılray

1998 " İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları",ü
İstanbul 7. Ulusal kalite Kongresi

Roberts, L.

1994 "Proces Reengineering- The Key to Achieving Breakthrough Success",
ASQC Quality Press, Milwaukee

Zairi, Mohamed, - Hutton, Rob

1995 "Benchmarking:A Process-driven Tool for Quality Improvement",
The TQM Magazine, Vol.7 No. 3 1995, MCB University Press

Watson, Gregory H

1993 "How Process Benchmarking Support Corporate Strategy", Planning
Review, Vol. 21, 1993

www.benchmarking.net

www.benchmarkindex.com

www.tky11.com

ÖZGEÇMİŞ

1977 yılında Bursa'da doğdum. İlkokulu Bursa Özel İnal Ertekin Ana ve İlkokulunda bitirdikten sonra, ortaokul ve lise öğrenimimi Bursa Anadolu Lisesinde tamamladım. 1994 yılında başladığım İstanbul Teknik Üniversitesi Makina Fakültesi Makina Mühendisliği Bölümünden 1999 yılında mezun olduktan sonra aynı Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programına başladım.

Evliyim, 1998 yılında Coşkunöz Holding, Vibracoustic ortaklığı olan Beltan firmasında çeşitli pozisyonlarda 2 sene mühendislik, 2 seneden fazla sorumluluk görevinde bulunduktan sonra 2002 yılında askerlik hizmetimi tamamladım. Halen 9 ay önce başladığım Coşkunöz A.Ş. Pazarlama sorumluluğu görevimi sürdürüyorum.

