

# DOKTORA TEZİ ÖZETİ

## İşbirliksel Kıyaslama Sürecine Standart bir Yaklaşım

Doktora tezinin amacı kıyaslama sürecinin daha yaygın ve etkin kullanılabilmesini sağlamaya katkı sağlamaktır. Bu nedenle kıyaslamamanın yaygınlaşmasını desteklemek amacıyla kıyaslama süreci için işbirliği yaklaşımı (işbirliksel kıyaslama tipi) ve bu sürecin uygulanmasına yardımcı olmak için sözkonusu sürecin her aşamasına anlamlı bir şekilde eşlik eden çeşitli metot ve teknikler önerilmektedir.

Günümüz işletmelerinin en önemli kaygılarından biri mevcut performanslarını nasıl iyileştirebileceklerini belirlemektir. İşletme için etkin performans artırıcı bir yöntem ise başarılı olan işletmelerin en iyi uygulamaları için araştırma yapmak ve onların mevcut en iyi uygulamalarından öğrenme yolu ile faydalanmaktır. Bu yöntem *benchmarking* olarak adlandırılmaktadır. Türkçeye 'kıyaslama', 'iyileştirici kıyaslama' ve 'karşılaştırma' olarak çevrilen *benchmarking*\* kavramı, bir şirketin performansını artırmak amacıyla endüstri içindeki veya dışındaki iyi şirket uygulamalarını gözlemleyip çözümlenerek kendi şirketine uyarlamayı amaçlar.

Literatür ve endüstriyel uygulamaların detaylı incelenmesi sonucu kıyaslamamanın daha yaygın kullanılmasını etkileyen en önemli noktalar olarak, en iyi işletme veya rakip firmaların kıyaslama çalışması çerçevesinde işletmeyle çalışmayı kabul edip etmeyeceği endişesi ve kıyaslama çalışma sürecinin etkin olarak nasıl gerçekleştirileceğinin aslında tam olarak bilinmeyişi olduğu saptanmıştır.

Belirlenen bu iki açık noktadan hareketle doktora tez çalışmasının amaçları şu şekilde belirlenmiştir:

1. Kıyaslamamanın yaygınlaşmasını desteklemek amacıyla ortak seçimindeki kısıtları ortadan kaldıran ve herkesin kazançlı çıkacağı ortak çalışma ve işbirliğini öngören bir kıyaslama tipi önermek.
2. Kıyaslama çalışmasını etkin bir şekilde uygulamak amacıyla bu sürecin bütün aşamaları için kullanımı kolay ve uyumlu metot ve teknikler önererek sözkonusu süreci standartlaştırmaya çalışmak.

---

\* Bu çalışmada **kıyaslama** olarak kullanılacaktır.

## 1. İşbirliksel kıyaslama yaklaşımı

Yapılan araştırmalara dayanarak, işbirliksel kıyaslama « bağımsız birey, grup veya şirketler arasında, bilgi ve en iyi pratiklerin paylaşımını öngören, öğrenerek performans iyileştirmeyi sağlayan ve kazanın/kazanalım yaklaşımıyla karşılıklı olarak faydalı kazancı amaçlayan bir kıyaslama türü » olarak tanımlanmıştır. Diğer tüm kıyaslama tiplerini içeren ve jenerik olarak adlandırılabilen bir yaklaşımdır. Oyun teorisine dayanarak işbirliksel kıyaslamamanın başlıca özellikleri şu şekilde belirlenmiştir:

*Ortaklara özgün özellikler:*

- Her tip ortağın katılımına açık (rakip veya değil, lider veya değil, büyük ölçekli işletme veya KOBİ),
- Büyüklüğü ve birbirine katma değeri benzer olan ortakları tercih eden,
- Çok sayıda ortağın çalışmaya katılmasını destekleyen.

*Ortaklığa özgü özellikler:*

- Uzun vadeli ve bitiş tarihi belirlenmemiş bir zaman dilimi için işbirliğini öneren,
- Güven ve 'vereyim/ver' prensibiyle karşılıklılık ilkelerine dayanan,
- İşbirliğinden sağlanan faydaların toplamı bireysel faydalardan daha iyi sonuç veren,
- Simetrik öğrenmeyi amaçlayan,
- Etkin iletişim ve koordinasyona gereksinim duyan.

## 2. İşbirliksel kıyaslama süreci ve uygulanmaya konulması

Değişik sayıda adımlarla ve değişik versiyonlarla ifade edilse de önerilen bütün kıyaslama modelleri genel olarak birbirini takip eden ve aşağıda sıralanan beş temel aşamadan oluşmaktadır:

- a) İç analiz çalışmasıyla şirketlerin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi.
- b) Kıyaslama çalışma alanının, dolayısıyla kıyaslama konusunun ve ortağının belirlenmesi.
- c) Kıyaslama çalışma ortakları arasındaki farkların incelenmesi ve iyileştirme hedeflerinin tanımlanması.
- d) Belirlenen hedefleri gerçekleştirecek iyileştirme planlarının saptanması ve bunların

uygulanmaya konulması.

- e) Elde edilen sonuçların gözlemlenmesi, öğrenerek iyileşme ve gerekli kıyaslama hedeflerinin güncelleştirilmesi.

Önerilen işbirlikli kıyaslama yaklaşımı da bu beş temel aşamayı kapsamaktadır. Kıyaslama çalışmasından beklenen faydanın maksimum olabilmesi bu sürecin her aşamasının etkin bir biçimde gerçekleştirilmesine bağlıdır. Bu amaçla ortaya konan metodolojinin başlıca yöntem ve teknikleri şunlardır:

- ✓ 1. Aşama - Mevcut performans seviyesinin belirlenmesi için müşteri-tedarikçi iç memnuniyet seviyesinin performansına bağlı iç analiz yöntemi; güçlü ve zayıf noktaların saptanması için analitik hiyerarşi sürecine dayanan performans betimleme ve değerlendirme modeli önerilmiştir.
- ✓ 2. Aşama - Kıyaslama olası konu ve ortağının tesbiti için fark analizi (göreceli performans seviyesinin değerlendirilmesi ve performans farklarının hesaplanması) önerilmiştir.
- ✓ 3. Aşama - İyileştirme hedeflerinin belirlenmesi için performans artırımının değerlendirilmesi sağlanmıştır.
- ✓ 4. Aşama - İyileştirme planlarının tanımlanması için benzetimle değerlendirme ve duyarlılık analizi önerilmiştir.
- ✓ 5. Aşama - İyi metot ve pratiklerin öğrenilmesi için "benchlearning" yaklaşımı ve kıyaslamayla öğrenmeyi destekleyen faktörler önerilmiştir.