



# Kıyaslama

- Kıyaslama Öğrenmeyi Geliştirir  
Dr. Yılmaz Argüden
- Kıyaslama  
Murat Unanoğlu

# Kıyaslama

Dr. Yılmaz ARGÜDEN  
Murat UNANOĞLU

**ARGE** Danışmanlık

*Bu kitap kurumların yönetim kalitesinin geliştirilmesine destek olmak üzere ARGE Danışmanlık A.Ş. tarafından hazırlanmış ve Alkim Kağıt San. ve Tic. A.Ş.'nin destekleriyle yayınlanmıştır*

**ARGE** Danışmanlık Yayınları No: 11  
Kıyaslama

Yazan ve Derleyen  
Dr. Yılmaz ARGÜDEN  
Murat UNANOĞLU

© **ARGE** Danışmanlık A.Ş.  
Her hakkı saklıdır. Bu kitabın hiçbir kısmı yayıncısının izni  
olmaksızın elektronik veya mekanik, fotokopi, kayıt ya da  
herhangi bir bilgi saklama, erişim sistemi de dahil olmak  
üzere herhangi bir şekilde çoğaltılamaz.

ISBN : 978- 605- 88992-0-9

1. Basım Kasım 2009

**ARGE** Danışmanlık A.Ş.  
Fazılkapanoğlu Caddesi  
Seba İş Merkezi No: 7 Kat: 9  
Seyrantepe, 34418, İSTANBUL  
Tel: (0212) 283 59 60  
Faks: (0212) 283 59 64  
[www.arge.com](http://www.arge.com)



*Bu kitap 130 gr Alkim Mat Kuşe Kağıda basılmıştır.*

## İçindekiler

ÖNSÖZ-----	5
KIYASLAMA ÖĞRENMEYİ GELİŞTİRİR -----	7
KIYASLAMA-----	11
KIYASLAMA NEDİR? -----	13
NE İŞE YARAR?-----	15
KIYASLAMANIN TARİHİ-----	17
KIYASLAMA İÇİN ÜRETİLMİŞ METOTLAR -----	17
KIYASLAMA ÇEŞİTLERİ-----	25
1. Kurum İçi Kıyaslama -----	25
Endüstri Örneği-----	27
2. Rakiple Kıyaslama -----	29
Endüstri Örneği-----	29
3. Toplu Kıyaslama-----	30
4. Gizli Kıyaslama -----	30
5. Fonksiyonel Kıyaslama -----	31
Endüstri Örneği-----	31
6. Jenerik Kıyaslama -----	31
Endüstri Örneği-----	32
Veri Toplama -----	33
HANGİ KIYASLAMA BİZE UYGUN? -----	34
KIYASLAMA NASIL YAPILIR? -----	36
1. Planlama -----	36
2. Araştırma-----	36
3. Gözlem -----	37
Ölçüt Çeşitleri-----	38
4. Analiz -----	38
Analiz Metotları -----	39
5. Uyarlama-----	39
NEYİ KIYASLAMALI ? -----	41
KIYASLAMA SONUCUNDA BAŞARILANLAR -----	41
KIYASLAMA ETİĞİ -----	42
KESİN BAŞARI İÇİN NE YAPMALI ? -----	42
KIYASLAMANIN GELECEĞİ -----	43
BİREYSEL YAŞAMDA KIYASLAMA -----	44
SONUÇ -----	47
REFERANSLAR -----	49



---

## ÖNSÖZ

Ölçülmeyen performans geliştirilemez. En azından geliştiği tespit edilemez. Her hangi bir ölçümün aksiyon odaklı bilgiye dönüşebilmesi için içeriğinin ve kapsamının tanımlanması ve göreceli konumunun tespiti için karşılaştırılması gerekir. Değerli olan performans ölçümlerinin irdelenip, bilgiye dönüştürülmesi ve iyileştirme çalışmaları için kullanılabilmesidir. Bu nedenle kıyaslama, öğrenme ve gelişimin temel taşlarındandır. En iyilerle kıyaslama ise, en iyi öğrenmeyi sağlar.

Rekabetin her geçen gün keskinleşmesi şirketlerimizin öğrenme hızlarını ve gelişimlerini de hızlandırmalarını gerektiriyor. Bu nedenle, ülkemizde kıyaslama çalışmalarının daha yaygın olarak kullanılması rekabet gücümüzün gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Yönetim kalitesini geliştirme misyonuyla, ve yarattığı katma değer ve toplumsal katkılarıyla örnek olma vizyonuyla çalışan ARGE Danışmanlık, her sene yeni bir yönetim aracını ve/veya anlayışını ülkeye kazandırmaya çalışıyor.

ARGE Danışmanlık kuruluşundan bu yana yönetim bilimi konusundaki deneyimlerini gerek iyi örnekler oluşturulmasına destek olarak, gerekse 'Balanced Scorecard', 'Kurumsal Sosyal Sorumluluk', 'Entelektüel Sermaye', 'Değer Yönetimi', 'Değişim Yönetimi', 'İtibar Yönetimi', 'Kurumsal Yönetişim', 'Veri Madenciliği' gibi yayınlarla Türk yönetim dünyasıyla paylaşarak yönetim alanında birçok yeniliğin Türkiye'de uygulanmasına da öncülük yapıyor.

Bu kapsamda her sene yeni bir kitapçığı Türk yönetim dünyasının kullanımına sunuyoruz. Bu sene de kıyaslama konusunu Türk yönetim dünyasının gündemine taşıyarak, bu konudaki deneyimlerimizi "Kıyaslama" başlıklı kitap aracılığıyla sizlerle paylaşmaktan memnuniyet duyuyoruz.

Ülkemizdeki kurumların bilgiye dayalı kararlar ile her geçen gün daha yüksek değer yaratması dileğimizle....



# Kıyaslama Öğrenmeyi Geliştir

Dr. Yılmaz ARGÜDEN



Kalite denince ilk akla gelen belli standartlara uyan, güzel, gelişmiş, gibi sıfatlardır. Oysa bunların ötesidir, “kalite”. **Kalite**, kısaca, **beklentileri aşmak demektir**. Bu tanımıyla da insanlığın, sürekli gelişmenin bir ifadesini içerir. Dinamik bir kavramdır. Çünkü, insanların beklentileri her karşılandığında yükselme eğilimi gösterir.

Bir kaç sene önce “kaliteli “olarak nitelendirilen bir ürün bugün “sıradan”, yarın ise “kabul edilemez” olarak nitelendiriliyor. Dolayısıyla, kaliteli ürün ve hizmet sunabilmek için her zaman kendini aşabilme yeteneğine kavuşmak gerekiyor. Bu nedenle, sürekli olarak öğrenmeyi temel hedef edinmeliyiz. Öğrenmeyi geliştiren en önemli araçlardan birisi de “kıyaslama” çalışmalarımızdır.

Ölçülmeyen performans geliştirilemez. En azından geliştirildiği tespit edilemez. Ancak, ölçüm sadece tek başına değerlendirilebilecek bir bilgi değildir. Bir verinin bilgiye dönüşebilmesi için tanımlanması ve karşılaştırılması gerekir. Örneğin, 3. iyi bir not mudur? Dört üzerinden yapılan bir değerlendirmede iyi olabilir, ama on üzerinden yapılan değerlendirmede pek de iyi sayılmaz. Değerlendirmenin kaç üzerinden yapıldığına bakılmaksızın sınıfın en yüksek notu 3. ise, 3’ü iyi olarak değerlendirebiliriz. Daha önceki notları çok daha düşük olan bir öğrencinin 3 alması ise bir gelişme olarak kaydedilebilir. Daha önceki notlarının hepsi tam olan süper bir öğrencinin 3 alması ise o sınavın geçerliliğiyle ilgili soru işaretleri doğurabilir. Özetle, sadece 3 rakamını bilmek o

notun nasıl değerlendirilmesi gerektiğini tek başına açıklayamaz. Bir notun hangi standartlarda, hangi ortamda, hangi kapsamda verildiği; başkalarının benzer standartlarda, ortam ve kapsamda nasıl sonuçlar elde ettiği; ve daha önceki sonuçlarla karşılaştırılmasını bilmeden herhangi bir ölçümü değerlendirmek mümkün olmaz. Bu nedenle, kıyaslama herhangi bir ölçümü anlamlandırmak ve o ölçümden çıkarımlar yaparak öğrenmek adına gerekli bir adımdır.

Kıyaslama çalışmalarında ilk adım **kıyaslama konusunun**, bir başka ifade ile hangi konudaki performansın iyileştirilmek istendiğinin, belirlenmesidir. Kıyaslama konusu hem ölçüm, hem de kıyaslama ortağının belirlenmesini etkiler.

İyi bir kıyaslama çalışması için öncelikle belirlenen konuda iyi bir **ölçüm sistemi** geliştirmek gerekir. Bu nedenle, gelişim için, öğrenme sağlanması için yapılacak bir kıyaslama çalışması ölçümlemede beş önemli adıma dikkat etmelidir: (i) ölçümleme yapılacak süreç tanımlanmış mıdır?, (ii) yapılan tanımın kapsamı yeterli midir?, (ii) uygulama tanımlanan alan ve kapsamın tamamında gerçekleşmekte midir?, (iv) uygulamada zaman içerisinde bir gelişme izlenmekte midir?, (v) gelişmeyi sürekli kılacak yaklaşım sergilenmekte midir?, ve bu yaklaşımın sürdürülebilirliği için yeterli kaynak tahsis edilmekte midir? (BaSICS ölçüm metodolojisinin detayları için bkz: [www.arge.com](http://www.arge.com) sitesinde Yayınlarımız/ARGE Kurumsal Yönetişim Modeli)

Kıyaslama çalışmalarında ikinci önemli konu ise **kıyaslama ortağı** bulmaktır. Genellikle şirketler kendi sektörlerindeki diğer şirketlerin performanslarıyla kıyaslama yapmak isterler. Ancak, özellikle rakipler farklılığı iç süreçleriyle sağladıklarından bu süreçlerle ilgili bilgileri paylaşmak istemezler. Oysa, kıyaslanacak süreç konusunda farklı sektörde olan ancak daha iyi performansla sahip şirketlerle kıyaslama yapmak daha etkin öğrenme sağlayabilir. Bir örnek vermek gerekirse, II. Dünya savaşı sırasında dünyanın en hızlı ilerleyen ordusu konumuna gelen Alman ordusu bir ülkeyi işgal ettikten sonra asayişini korumak için ihtiyacı olan süvarilerin atlarını aynı hızda işgal ettiği ülkelere taşıyamayınca, kıyaslama çalışması için başka orduları değil, sirkeleri kullanarak bu sorununu çözme yoluna gitmişti. Benzer şekilde, müşterilerine kredi verme sürecini kıyaslamak isteyen bir süpermarket bu süreci diğer süpermarketlerle değil, en çok kredi veren bankalarla kıyasladığında daha iyi öğrenme sağlayabilir. En iyilerle kıyaslama, en iyi öğrenmeyi sağlar. Üstelik farklı sektörlerde kıyaslama ortağı bulabilmek de daha kolay olur.

Kıyaslama çalışmasında dikkat edilmesi gereken bir diğer konu da farklı ortamlarda yapılan ölçümlemelerin **normalize edilmesidir**. Farklı ortamlarda aynı süreçler farklı çalışabilir.

Bu nedenle, ölçümlemenin aynı şartlarda nasıl gerçekleşebileceğinin tespiti ve şartları farklılaştıran unsurların belirlenmesi hem karşılaştırmaların daha doğru yapılmasını sağlar, hem de öğrenmeyi tetikler. Bu adımda farklı kurumlardaki performans farklılıklarının nedenlerini anlamayı, bahane üretmek için değil, öğrenerek gelişme için kullanılması önemlidir.

Son olarak, öğrenimlerin **uygulanması aşaması** gelir. Bu nedenle, kıyaslama çalışmalarının sonucunda mutlaka gelişim hedefleri, atılacak adımların fizibilitesi ve sorumlularının belirlendiği bir iş planı ortaya konmalıdır. Uygulanmayan öğrenim, değer yaratmaz.

İyi bir kıyaslama çalışması şirketlerin performanslarını geliştirmelerini, maliyetlerini azaltmalarını, hatalarını düzeltmelerini ve yenilikçiliklerini geliştirmelerini sağlar. Ancak, bu faydalardan sadece bir tanesine odaklanmak kıyaslama çalışmasından stratejiyle uyumlu olmayan anlamlar çıkartılmasına neden olabilir. Bu nedenle, kıyaslama çalışması için seçilecek alanın kurum stratejisini destekleyecek şekilde seçilmesi, kıyaslama ortaklarının en iyiler arasından seçilmesi, ölçümlemelerin kapsam ve karşılaştırılabilirlik olarak uygun ve dengeli olması ve öğrenimlerin sonuç odaklı iş planlarına dönüştürülmesine özen gösterilmelidir.

# Kıyaslama

Murat UNANOĞLU



## KIYASLAMA NEDİR?

Kalite kavramı insanlık tarihi boyunca hep önemsenmiştir. İyi bir işe, ürüne normalde ödenenden daha fazla altın ödemeye ortaçağdaki insanlar razıydı. İyi bir kılıç ustası veya iyi bir müzik enstrümanı imalatçısı içinde bulunduğu toplumda büyük saygı görürdü. Günümüzde de daha kaliteli bir ürüne veya hizmete insanlar daha fazla para ödemeye razıdır. Konuya bir başka açıdan bakıldığında, rakipler aynı fiyata daha kaliteli ürün/hizmet sunduklarında müşteriler rakipleri tercih edeceklerdir.

Modern anlamda kalite kavramı Deming'le beraber teorik temele kavuştu. William Edwards Deming istatistikçi, iş danışmanı, üniversite hocası kimlikleriyle Japon endüstrisinin gelişimine, özellikle 1950 sonrasında tüm Dünya'da Japon mallarının en kaliteli mallar olduğu imajının oluşmasında yaptığı çalışmalarla büyük pay sahibi olmuştur. Japonya'ya yaptığı katkılar neticesinde İmparator tarafından Japon Devlet'inin en değerli ikinci ödülüne mazhar olmuştur. Deming'in felsefesi kalitenin sürekli geliştirilmesinin kurumda çalışan herkesin ortak ödevi olduğu ve gelişen kaliteyle beraber verimliliğin artacağı, maliyetlerin düşeceği şeklindeydi. İşte bu yaklaşım kıyaslanmanın da temelini oluşturur.

Kıyaslama iş süreçlerimizin nasıl çalıştığını öğrenmek, sürekli olarak ölçmek, lider kurumların kıyaslanabilir

süreçleriyle karşılaştırmak ve bu sayede kendi kurumumuzdaki gelişim alanlarını tanımlayıp daha da geliştirme sürecidir.

Bu tanıma göre "Kıyaslama" kavramının içinde dört ana unsur vardır.

**Ölçmek:** Kendimizin ve "kıyaslama" yapılacak ortakların performans seviyelerini ve gelişimlerini ölçerek mevcut durumu tespit etmek.

**Karşılaştırma:** Süreçleri, uygulamaları, performans seviyelerini karşılaştırmak.

**Öğrenmek:** Karşılaştırma sonucunda ortaya çıkan farklılıkların nedenlerini belirleyerek öğrenme sürecini hayata geçirmek.

**Gelişme:** Yukarıdaki adımlarda belirlenen öğrenme sonucunda bir iş planı ortaya koyup, uygulayarak iyileşme sağlamak.

Başka bir ifadeyle "kıyaslama" bir başkasının kendimizden daha ileride olduğunu kabul etme alçakgönüllülüğünü ve bu farkı ortadan kaldırmak hatta geçmek için neler yapılması gerektiğini öğrenme bilgeliğini gösterebilmektir.

Bu ifade de önemli nokta "başkalarından öğrenmek"tir. Kıyaslama sürekli gelişim için yararlı bir araçtır. Kıyaslama yaparken sadece işle ilgili en iyi örnekler incelenmekle kalınmaz, aynı zamanda rakipleriniz veya sınıfında 'en iyi' olanların neyi bildiklerini ve nasıl öğrendikleri konusunda fikir sahibi olunur.

32 ülkeden 235 kurumun katıldığı bir araştırma sonucuna göre kıyaslama çalışmaları kurumun bulunduğu sektörden, kurumun büyüklüğünden veya yerinden bağımsız olarak:

- 1) Stratejik karar alma sürecini etkilediği
- 2) Kaynakların daha verimli kullanılmasını sağladığı
- 3) Süreçleri geliştirdiği gözlemlenmiştir.(2001, Jarrar&Zairi)

Rakibini ve kendini tanırsan, yapacağın yüzlerce savaşın sonucundan korkmana gerek kalmaz

Sun Tzu

## NE İŞE YARAR?

Kıyaslama sayesinde iyi sonuçlar ürettiği kanıtlanmış uygulamaları uyarlayarak ciddi ilerlemeler sağlanabilir.

- Bunların başında müşteri ihtiyaçlarının karşılanması gelir. Eğer müşteriler tercih etmeseydi, en iyi vaka diye bir tanımlama olmazdı. O halde bize düşen bunun nasıl olduğunu anlamak ve daha iyiye gitmek için gerekli çalışmaları yapmaktır.

- Kıyaslama, organizasyonlara kendi iş süreçlerini daha iyi anlama ve geliştirme becerisi kazandırır.

- Daha rekabetçi olmak: En iyi vakaların süreç hataları endüstri ortalamalarının 500-1000 kat daha altındadır. Lider üreticilerin ürün geliştirme süresi endüstri ortalamasından iki-iki buçuk kat daha hızlıdır. Kıyaslama öğrenmeyi hızlandırarak zaman ve masraflardan tasarruf sağlar.

- Gerçekçi, uygun ve ulaşılabilir hedef belirlenmesini sağlar. Verimli kıyaslama uygulayıcıları hedeflerini daha önceden ispatlanmış iş uygulamalarıyla ilişkilendirerek müşterilerin beklentileriyle uyumlu, gerçekçi hale getirir.

- Üretkenlikteki ölçümün kesinliğini geliştirir. Kıyaslama yaparken şirket kendi süreçlerini, güçlü/zayıf yönlerini daha iyi anlama fırsatını yakalar, daha sonra başkalarının tarzlarını çalışmak, öğrenmek, sindirmek ve belki de daha iyi hale getirmek şansına sahip olur.

- Kültürel değişim için destek ve momentum sağlar. Kıyaslama sayesinde

de çalışanların üretkenlik artışı, üretim hata oranının azaltılması, doğrudan ve dolaylı giderlerle ilgili hassasiyeti artır.

- Kıyaslama sayesinde birlikte çalışılan iş ortaklarının stratejilerini inceleme, pazarın gidişatını daha iyi yorumlama ve olası değişikliklere daha kolay tepki verme becerisi yakalanır.

- Erken uyarı sistemidir. Kıyaslama programı sayesinde ne zaman rakiplerden geri kalmaya başlandığı farkedilir.

- Kıyaslama programları ortaklardan kimin kalite yaklaşımının daha güçlü olduğunu sınar.

- Kıyaslama kurumların yeniden yapılanmasına zorunlu hale getirir. Kıyaslama sonrasında gerekli yapılanmayı yapan kurumlar çok daha hızlı ilerleme kaydeder.

- Daha iyi problem çözmeyi teşvik eder. Problem çözmek becerisi takım çalışmasının verimliliğini artırır. Aynı zamanda somut verilerle analiz yapma alışkanlığının kazanılması kurumda alınan kararların kalitesini artırır.

- Kıyaslama sayesinde organizasyonlar gelişim için kendi çevresi haricinde yeni yöntem ve kaynaklar bulur. Eğitim ve yaratıcılık kaynağı olur, eski tip yolları sınar, etrafınızda var olan ama çok işe yaramayan işlerden kurtulma fırsatı sağlar. Çalışanlar ve yöneticiler yeni teknolojilerdeki değişimler gibi konulara karşı duyarlılıkları gelişir.

- Kıyaslama aktif öğrenmeyi cesaretlendirir, değişim ve gelişim için motivasyon yaratır.

• Kıyaslama sayesinde iş süreçlerinin karşılaştırılabileceği referans noktaları elde edilir.

Hedef en iyiden daha iyi olabilmektir. Bunun için iç aktivitelere, fonksiyon-

lara veya süreçlere devamlı olarak dışarıdan bakmak, en iyilerin nasıl yaptığını kıyaslamak gerekir. Sürekli gelişim için bölümlere ya da kişilere değil fonksiyonlara hizmet eden süreçlere odaklanmak gerekmektedir.

Tüm bildiklerimi altı sadık arkadaşımдан öğrendim:  
Ne, nerede, ne zaman, neden, nasıl ve kim.

Rudyard Kipling

## KIYASLAMANNIN TARİHİ

Kıyaslama kavramı kullanılmaya başlandığından beri önemli değişimlerden geçmiştir. 1940'larda üretim odaklı olan kıyaslama; ürünlerin karakterlerini fonksiyonlarını ve performanslarını karşılaştırmak için kullanılıyordu. Daha sonraki adım olarak rakiplerle kıyaslama geldi, artık rakibin süreçleriyle iç süreçler kıyaslanıyordu. 1990'larda kıyaslama yapılacak ortağın aynı endüstriden olmayabileceği, önemli olanın kıyaslama yapılacak olan süreçteki uzmanlık seviyesi olduğu anlayışı hakim olmuştu. İlerleyen senelerde ise stratejik kıyaslama kavramının önemi fark edildi. Stratejik kıyaslama seçenekleri değerlendirmek için sistematik bir yaklaşım getiren ve diğerlerinin başarılı olmuş stratejilerini anlayıp kuruma uyarlanmasını içeriyordu. Bu sayede sürekli ve uzun dönemli gelişim için süreçlerde ihtiyaç duyulacak temel değişikliklerin ne olabileceği-

ne odaklanıldı. İletişim teknolojilerinin ilerlemesiyle birlikte tüm dünyadaki firmaların birer kıyaslama ortağı olabileceği fikriyle Global kıyaslama popüler hale geldi.

## KIYASLAMA İÇİN ÜRETİLMİŞ METOTLAR

Kıyaslama çalışmalarında farklı literatürler incelendiğinde farklı aşamaları içeren beş ile oniki arasında değişen adım bulunduğu görülmekle beraber bunları kendi içlerinde grupladığımız zaman tüm yöntemler

- Planlama
- Hazırlık
- Analiz
- Uyarlama

ana başlıklarını içerir. Aşağıda farklı metotlarla yapılmakta olan kıyaslamalar gösterilmiştir.

	Planlama	Hazırlık	Analiz	Uyarlama
Camp 10 adım  (Camp, 1989)	Planlama		Analiz	Entegrasyon
	Neyin kıyaslanacağıının belirlenmesi		Performans farklılığının belirlenmesi	Kıyaslama bulgularının paylaşılması ve kurum içinde rıza alınması
	Kıyaslanacak şirketlerin belirlenmesi		Gelecekteki performans seviyelerinin planlanması	Fonksiyonel hedeflerin konulması
	Veri toplama metodlarının seçilmesi			Hayata Geçilmesi
				Eylem planlarının yapılması
				Spesifik aksiyonların uygulanması ve ilerlemenin takip edilmesi
				Kıyaslamaların gözden geçirilmesi

Planlama		Hazırlık	Analiz	Uyarlama
Alcoa 6 adım (Bemowski, 1991)	<b>Neyin kıyaslanacağına karar verilmesi</b>	<b>Kendi performansımızın anlaşılması</b>	<b>Verilerden öğrenme</b>	<b>Sonuçların kullanılması</b>
	<b>İş yararlılığının ve geçerliliğinin kontrolü</b>	<b>Kıyas ortakları hakkında çalışma</b>	Verilerin analiz edilmesi	
	<b>Projenin planlanması</b>	Kıyaslama adaylarının belirlenmesi	Performans farklılığının ölçülmesi	
	<b>Kıyaslama takımının oluşturulması</b>	Genel ve özel sorunların belirlenmesi		
	Müşterilerin belirlenmesi	Etik ve kanuni konulara uygun hareketi sağlayacak kuralların belirlenmesi		
	Kapsamın belirlenmesi	Çalışmanın yapılması		
	Ölçülecek parametrelerin belirlenmesi			
	Bilgi kaynaklarının belirlenmesi			

	<b>Planlama</b>	<b>Hazırlık</b>	<b>Analiz</b>	<b>Uyarlama</b>
AT&T 12 adım (Bemowski, 1991)	İlgili tarafların belirlenmesi	Kıyaslama planının yapılması	Verilerin analizi	Tavsiye edilen değişikliklerin uyarlanması
	Tarafların kıyaslama konusunda eğitilmesi	Misyonun belirlenmesi		Eyleme geçilmesi
	Tarafların beklentilerinin tanımlanması	Veri toplama metodunun belirlenmesi		Gelişimin sürekli hale getirilmesi
	Önceliklerin belirlenmesi	Kıyaslama ortağını seçmek için ihtiyaç duyulan profilin belirlenmesi		
	Kapsamın ve kıyaslama biçiminin belirlenmesi	Sürecin dokümantasyonu		
	Takımın kurulması ve hazırlanması	Ölçüm parametrelerinin belirlenmesi		
	Üst yönetimin desteğinin sağlanması	Ziyaretlerin ve prosedürlerin belirlenmesi		
		Ziyaretlerin toplanması ve bilgilerin toplanması		

Planlama		Hazırlık		Analiz		Uyarılama	
Spendolini 5 adım  (Spendolini, 1992)	<b>Neyin kıyaslanacağını belirleme</b>	<b>Kıyaslama takımının oluşturulması</b>	<b>Bilginin toplanması ve analizi</b>	<b>Harekete geçme</b>			
	Tarafların belirlenmesi	Net rollerin ve takım elemanlarının ve sorumluluklarının belirlenmesi	Veri toplama metodunun seçimi	Rapor yayınlanması			
	Bilgi ihtiyacının tanımlanması	Takım elemanlarının proje yönetimi konusunda eğitilmesi	Kıyaslama ortaklarıyla iletişime geçip prensiplerde anlaşılması	Gelişim potansiyelleri konusunda tavsiyelerin yapılması			
	Kıyaslanacak net başlıkların bulunması	<b>Kıyaslama ortaklarının belirlenmesi</b>	Alınan bilginin analizi	Sonuçların takibi			
		Bilgi kaynaklarının belirlenmesi	Harekete geçmek için gereken tavsiyelerin oluşturulması	Kıyaslamaya devam edilmesi			

Planlama		Hazırlık	Analiz	Uyarılama
Karlöf Östblom 5 adım (Karlöf ve Östblom, 1993)	<b>Neyin kıyaslanacağıının belirlenmesi</b>	<b>Bilgi toplanması</b>	<b>Analiz</b>	<b>Değişim için Uygulama</b>
	Tarafların ihtiyaç duyduğu bilgilerin belirlenmesi	Süreçlerin dokümantasyonu	Performans farklılıklarının belirlenmesi	İlerlemeleri hayata geçirilmesi
	En önemli noktaların belirlenmesi	Verilerin toplanması		Gerçekçi hedefler koyulması
	<b>Kıyaslama ortaklarının belirlenmesi</b>			

Planlama		Hazırlık	Analiz	Uyarılama
Cadling 3 aşama 12 adım (Cadling, 1998)	<b>Planlama aşaması</b>			<b>Eylem aşaması</b>
	Kıyaslanacak konunun seçimi		Ortakların seçilmesi ve veri toplama	Yönetim ve ilgili taraflarla iletişim
	Sürecin belirlenmesi		Performans eksikliğinin belirlenmesi	Hedeflerin belirlenmesi ve gelişim planı yapılması
	Potansiyel ortakların belirlenmesi		Eksikliğe sebep olan farklılıkların saptanması	Uyarılama
	Bilgi kaynaklarının ve uygun bilgi toplama metodlarının belirlenmesi		Geleceğe düşük performans hedeflemesinin yapılması	Gelişimin gözden geçirilmesi ve gerekli güncellemelerin yapılması

Planlama		Hazırlık		Analiz		Uyarılama	
Planlama		Araştırma		Analiz		Gelişim	
Andersen 5 aşama 8 adım (Andersen ve Jordan, 1998)	<b>Planlama</b>	<b>Araştırma</b>		<b>Analiz</b>		<b>Gelişim</b>	
	Kıyaslama yapılacak süreçlerin belirlenmesi	Kıyaslama ortağının belirlenmesi		Performans farklılıklarının ve bunun altındaki ana sebeplerin belirlenmesi		Gelişim konularının nasıl uyarlanacağına planlanması	
	İç süreçlerin anlaşılması ve dokümantasyonu	<b>Toplama</b>				Gelişimin uyarlanması ve sürekli gözlem	
	İç süreçlerin performansının ölçülmesi	Ortakların uygulamalarının ve performanslarının anlaşılması ve dökümanete edilmesi					

## KIYASLAMA ÇEŞİTLERİ

Kıyaslama projeleri ilk başta üretim sektörüyle başladı; sonrasında hizmet, eğitim, finans, devlet, Sivil Toplum Kuruluşları (STK) gibi pek çok platformda kullanılır oldu. “Kıyaslama”nın yapılabilmesi için kıyaslanacak farklı öznelere olması gerekir. Kıyaslanacak özneye göre “kıyaslama” farklılık gösterir. Kıyaslama çalışmalarını kurum içi kıyaslamalar ve kurum dışı kıyaslamalar olmak üzere iki ana gruba ayrılabilir. Bu kitapta kıyaslama çeşitleri altı başlıkta incelenmektedir.

### 1. Kurum İçi Kıyaslama

Kurum içi kıyaslama kendinizi, süreçlerinizi daha iyi tanımanızı sağlar. En kısa süren ve en az maliyetli olan kıyaslama çeşididir. Altı aydan daha kısa sürer. Departmanlar arası kritik süreçler birbiriyle kıyaslanır, her departman daha iyi olduğu konuda diğer departmanlarla aynı çatı altında olmanın getireceği rahatlıkla fikir alışverişi yapar.

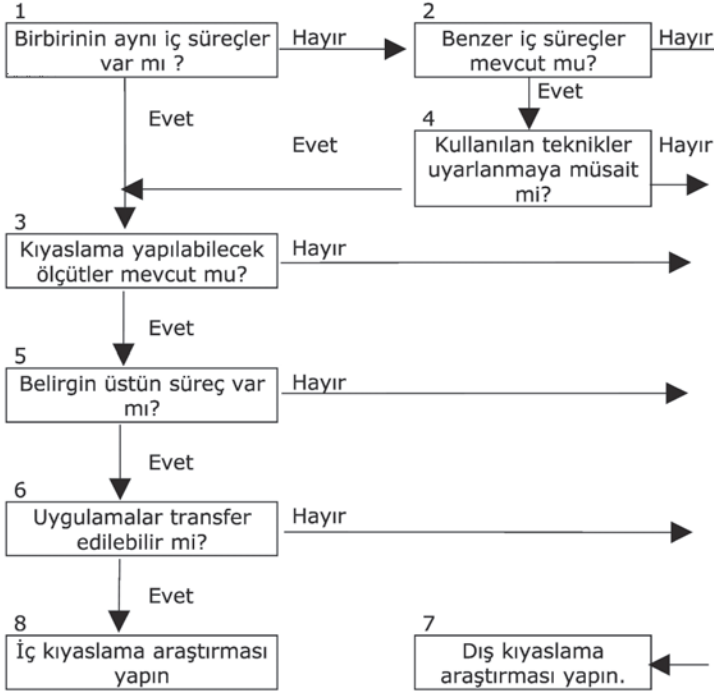
Kurum içi kıyaslamada kurum kendi süreçlerini incelediği için uygulanmasında başarısızlık riskinin en düşük olduğu kıyaslama çeşididir. Ancak departmanlar kendi içlerinde rekabet yaratıldığını hissederseniz, en zor kıyasla-

ma olabilir. Amaç farklı departmanları birbirine düşürmek değil, birbirlerinden öğrenmelerini sağlamaktır.

Öncelikle sorulması gereken “Bu konuyla kimlerin ilgili olduğu?” sorusudur. Burada isimlerden ziyade o işi gerçekleştirmek için kaç kişinin gerekli olduğu, şirketteki pozisyonlar ve nasıl organize olup yönettikleridir. İkinci adım, o işle ilgili olan kişilerin ne yaptığının açıklanıyor olmasıdır. Bazen işle ilgili doğrudan veya dolaylı olarak ilgisi olmayan kişiler de o işin bir parçası olarak görünebilir, o zaman durumu sorgulamak gerekir.

Sonraki adım işin ne olduğunu ve neden yapıldığını anlamaktır. Eğer genel yaklaşım “bu iş hep bu şekilde yapılır” şeklindeyse, o işin iyileştirilmek üzere yeterince sorgulanmadığı anlaşılabilir. Yapılan iş gerekli olabilir, olmayabilir; hatta gerekli olsa bile sadece kurum içi bürokratik bir prosedür olabilir ve müşteriye katma değer üretmeyebilir. Bu nedenle, verimsiz olabilir. Bu yüzden herkesin hangi işi neden yaptığını açıklayabilmesi önemlidir. Buradaki amaç süreci katma değer yaratan ve yaratmayan parçalara ayırabilmektir.

Kurum içinde kıyaslama yapmaya karar vermek için aşağıdaki akım şemasından yararlanılabilir. (Southard and Parente, 2007)



Buradaki akım şemasındaki ilk adım kurumda aynı süreçlerin olup olmadığını sorgulamaktır. Örnek olarak farklı şehirlerde kurulu olan aynı ürünü üreten iki fabrikayı ele alabiliriz. Böyle bir durumda üçüncü adıma geçilir. Eğer aynı süreçler yoksa, ikinci adımda benzer süreçlerin olup olmadığı sorgulanır. İç süreçlerde benzerlik yoksa dış kıyaslama yapmak için araştırmaya geçilmelidir. Eğer benzer iç süreçler varsa bunların uyarlanması uygun olup olmayacağı incelenmelidir. Genelde üretimde uyarlama teknikleri proses veya kalite mühendislerinin sorumlulukları arasındadır. Bir gıda üretimi firmasındaki karıştırma prosesini gıda-dışı bir alana karıştırma prosesini transfer edilmesi örnek olarak verilebilir. Kalite mühendi-

si bu uyarlamanın yapılabilirliği konusunda fikir verebilecek kişidir.

Bir başka örnekte şişeleme fabrikasından verebiliriz. Sıvı deterjan için şişeleme yapan fabrikanın bu prosesi yiyecek paketleme yapan bir işletmeye uyarlanması konusunda yine proses mühendisleri görev alacaktır.

İç kıyaslama şansının olduğu varsayılırsa 3 numaralı adıma geçilir. Ölçüm çok önemlidir, bu şekilde istenen sürecin takibi ve gelişimi konusunda bilgi sahibi olunur. Eğer süreci ölçme şansı yoksa kıyaslama da yapılamaz. İç süreçlerde ölçme yapacak veri bulanamıyorsa dış kıyaslama şansı kullanılmalıdır. Kıyaslanacak veriler bulanabiliyorsa, 5 numaralı adıma geçilebilir. Proseslerin

kıyaslanmasının başarıya ulaşması için gelişim fırsatının olması gerekmektedir. Eğer prosesler kıyaslandığında birbirini geliştirme fırsatı çıkmayacaksa, gelişim için bir dış kıyaslama ortamı yaratılmalıdır. Eğer içerde kıyaslanacak süreçler arasında gelişmeye yol açacak farklılıklar varsa o zaman 6 numaralı adıma geçilebilir. Bazı uygulamalar kolaylıkla transfer edilebilir, ama bazıları edilemez. Bilgi transferi, iş gücünün eğitim düzeyi ve aldığı ücrete bağlı olduğu kadar kültür, dil ve fiziksel ortam farklılıklarından da etkilenir. Eğer uygulamaların transferi sorun oluşturacaksa dış kıyaslamaya yönelmek gerekir.

Uygulamaların transfer edilebileceğinden emin olduğunda iç kıyaslama yapmak için şartlar uygundur.

### **Endüstri Örneği**

Çokuluslu üretim şirketi, Amerika'daki fabrikalarının birinde üretim sürecinin belirli bir noktasında yüksek hurda oranlarının olmasından dolayı verimsizlik problemi yaşıyordu. Şirketin, ayrıca Doğu Avrupa'da da bir fabrikası vardı ve hem ABD'deki hem de Avrupa'deki tesisleri ISO kalite belgesi ile üretim yapmaktaydı. ABD'deki fabrikanın hurda oranı üretimin yaklaşık yüzde 10'u kadardı ve bu durum satışların yüzde 10'u kadar bir bedel demektir. Şirketi endişelendiren bir başka durum ise üretimdeki hurda oranının git-tikçe artmasıydı.

Öncelikle akım şemasında ilk adıma gidiyoruz. Buradaki durum geliştirilmesi gereken bir sürecin varlığıdır. İlk sorumuz şirket içinde bu sürecin aynı-sının ya da benzerinin olup olmadığıdır. (1. Adım) Firma aynı ürünü Doğu Avrupa'da da ürettiğine göre üçüncü adıma geçilebilir. Avrupa'daki fabrikasında hurda oranı % 2 olması karşılaştırma yapılabilecek ölçütlerin olduğunun göstergesidir. (3. Adım) %2'lik hurda oranı % 10 ile kıyaslandığında belirgin bir üstünlük görülmektedir. (5. Adım) Son olarak Doğu Avrupa'daki fabrikadaki uygulamaların Amerika'daki fabrikaya aktarılıp aktarılamayacağına bakılmalıdır. (6. Adım) Önemsiz gibi görünen kültür ve dil farklılığına dikkat edilmelidir. İki fabrikanın coğrafi olarak farklı bölgelerde bulunuyor olması da bu kararın alınmasında bir etken-dir. Ancak iç kıyaslamaya engel olabilecek hususların aşılması halinde, yönetimin Avrupa'daki fabrikanın üstünlüklerini Amerika'ya uyarlaması anlamlı olacaktır.

İç kıyaslamada yapılacak ilk iş belirli bir süreci veya geliştirilmesi gereken noktanın tanımlanması/netleştirilmesidir. Bu vakada hurdanın üretim sürecinin hangi aşamasında en çok oluştuğunun belirlenmesi ile başlar. Bir sonraki aşamada kıyaslamayı yapacak ekip belirlenmelidir. Takım üyelerinin gönüllü olarak bu çalışmaya katılmak istemesi, özellikle kalite, gelişim fikirlerine meraklı ve yakın olmaları önemlidir.

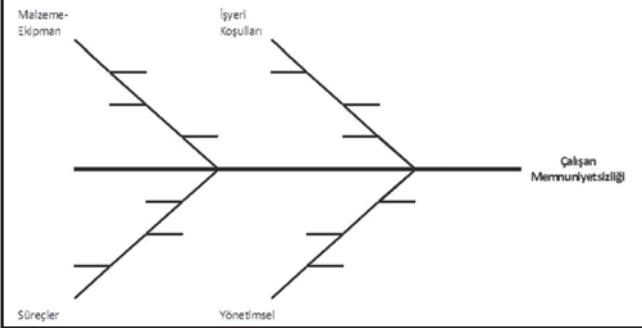
Kıyaslama takımı hurda oluşumunun sebeplerini Pareto diagramları ile ortaya çıkarmaya çalışır. Bu vakada Amerika'daki fabrikanın üretim sürecindeki hurdaların % 80'inin belli bir işlem esnasında oluştuğu ortaya çıkarılır. Takım, bu işlem esnasındaki hurda oranını % 50'ye düşürmeyi hedefler ve bunu ölçmek için belirli araçlar geliştirilir. İlk araç süreçteki bütün işlemlerin sayısını ve ne yaptığını gösteren haritayı çıkartmak olur. Daha sonra balık kılıcı diyagramı kullanılarak yapılan beyin fırtınasında sorunların esas kaynağı bulunmaya çalışılır. Süreç haritalama ve balık kılıcı diyagramı sayesinde adım adım çalışma stili süreçteki sıkıntıların hangi noktalardan kaynaklandığının belirlenmesi sağlanır.

Kıyaslama takımı daha sonra Doğu Avrupa'daki fabrika üretim süreci haritasını çıkarıp, inceler. Hurda oluşumunun yoğun olduğu işlemde Avrupa fabrikasının farklı bir yol kullandığı belirlenir. Amerika'daki fabrika üretim esnasın-

da basınçlı hava ile ürün transferi sağlarken Avrupa'daki fabrikada ürün transferi için konveyör bant kullanılmaktadır ve bu seçim farkı da ürünlerin taşıma esnasında zarar görmesini önemli ölçüde azaltmaktadır. Bu durumda geliştirilmesi gereken kilit süreç ortaya çıkmıştır. Kıyaslama takımı bu bilgi ışığında Amerika'daki fabrikaya bu farklılığı uyarlama ve bunun çıktılarının karşılaştırılması için ne gibi parametrelere bakılması gerektiğini belirler. Bu önlem tedbirleri hurda oranının azaltma verimliliği, uygulamanın fizibilitesi, uyarlamanın maliyeti göz önünde bulundurularak yapılır. Son aşama yapılacak uyarlamanın performansının takibidir. Yönetimin de onayı alınarak yapılan uyarlama test aşamasında Amerika'daki fabrikanın sadece bir hattında denenir. 10.000 \$ lık maliyetle hurda oranında % 39,6 lık bir düşüş bu da senelik 300.000 \$ lık tasarruf anlamına gelir ve diğer üretim hatlarında konveyör sisteme döner.

**Balık Kılıcı Diagramı: Varolan problemin altında yatan nedenleri bulmak için tüm olası sebeplerin haritalanması ve birbiriyle olan ilişkilerin gösterilmesidir. Sorunu oluşturan ana sebepler ve bunların alt sebepleri balık kılıcı/ağacın dalları şeklinde gösterildiğinden bu ismi almıştır.**

**Örnek:**



## 2. Rakiple Kıyaslama

“Rakiple Kıyaslama” aynı konuda, belli başlı süreçleri doğrudan rakiple kıyaslamaktır. Kurumun ticari sırları olacağından rakiple bazı konularda iş birliği yapmak hem zordur, hem de ilk başta kurumun içinde de muhalif sesler duyulacaktır. Rakip otomobil üreticilerinin birbirlerinin fabrikalarını gezmesi gibi çoğu kurum rakipleriyle birlikte çalışmalar yapıp ortak fayda sağlayabilmektedir. Rakiplere ait veriler kamuya açık bilgi kaynaklarından, satış teşkilatından veya tedarikçilerden alınabilir. Ancak önemli olan verilerin alınması değil, o verileri ortaya çıkaran süreçlerin, rekabetçi farklılığın nasıl oluştuğunun anlaşılmasıdır. Genelde rekabetçi kıyaslama çalışması altı ile on iki aylık bir süreyi kapsar ve benzer süreçler rakiplerle kıyaslandığı için iç kıyaslamadan sonra en kolay uygulanacak kıyaslama çeşididir. Rakiple kıyaslama için üst yönetimi ikna etmek zordur çünkü şirket içi sırların rakibe verilmesinden çekinebilirler.

Rakiple kıyaslama yaparken anket ya da mülakat ile veri alınamayabilir. Rakip, henüz elinizde olmayan rekabetçi bilgiyi size kaptırmaktan çekinebilir. Bu yüzden dolaylı yöntemler yararlı olacaktır.

Bazı sektörlerde direk olarak yaklaşmak en uygunu olabilir. Bunun için;

- Hali hazırda bilgi paylaşımı yapan, aynı sektörde yer alıp stratejik işbirliği yapan firmalarla iletişim kurmak,

- Sizi doğrudan rakip olarak görmeyen şirketlere yönelmek,

- Risk içermeyen bilgilerin paylaşılmasını istemek (Çalışan önerileri gibi) gerekir.

Yine de rakipten alınacak bilgilerle diğer bilgi kaynaklarından gelenlerle karşılaştırmak daha sağlıklı bir metottür. Bir başka risk ise kıyaslama yapılacak konuda ortağınızın (aynı zamanda rakibinizi) yanlış yönlendirmesi sonucunda yanlış veri alınmasıdır.

Rakiple kıyaslamanın faydası kendi süreçlerimize dışardan bakma fırsatı yakalanmasıdır. Alınacak sonuçlarda iç kıyaslamaya göre daha iyidir ve aynı sektörde olmanın getirdiği avantajla bilgilerin kuruma uyarlanması daha kolaydır. Burada önemli olan “**kopyalama**” yerine “**uyarlama**” kavramıdır. Uyarlamak, var olan durumu anladıktan sonra kendi kurumumuzun iç dinamiklerini göz önüne alarak eldeki bilgileri kullanmaktır. Kopyalama ile ancak rakip kadar iyi olunabilir oysa önemli olan rakibi geçmektir.

### **Endüstri Örneği**

Ukrayna’daki bira pazarı son on sene de dört kat büyümüştür, 2007’deki pazar büyüklüğü 27 milyon hektolitredir. Ukrayna bira pazarının % 95’i dört büyük grup tarafından domine edilmektedir, ufak üreticiler sermaye ve üretim maliyetlerini düşürmek için birleşme yoluna gitmekte veya büyükler tarafından satın alınmaktadır. Sonuç olarak Ukrayna’daki bira üreticileri 2003 sene-

sinde 65 iken 2005'te 50'nin altına düşmüştür. 2008 yılında yayınlanan bir çalışmada Ukrayna'daki bira üreticilerinin verimlilikleri kendi aralarında ve belli başlı uluslararası bira üreticileriyle kıyaslanmıştır. Çalışmaya 34 Ukraynalı ve 20 uluslararası bira üreticisinin verileri dahil edilmiştir.

Girdi verisi olarak malzeme maliyetleri, çalışan sayısı ve amortisman, çıktı verisi olarak da net bira satışları Veri Zarflama Analizi yöntemiyle (Data Envelopment Analysis) kıyaslamaya tabii tutulmuş ve en verimli olan kurumdan aşağıya doğru sıralanmıştır.

Analize alınan firmalar arasında 5'inin yüksek verimlilikle çalıştığı görülmüştür bunların dördü orta büyüklükte ve biri büyük firmalardır. Tüm verimli üreticilerin ülke merkezinde veya batısında olduğu gözlenmiştir. Bu lokasyonların Ukrayna'daki arpa üretimine ve yüksek bira tüketimi olan şehirlere yakın bölgeler olduğu ortaya çıkmış, yer seçiminin bira endüstrisinde ne kadar önemli bir tercih olduğunu göstermiştir. Mega şehirlerin içinde kalan üreticilerse artan emlak fiyatlarının baskısı altında olup zamanla yerlerinden ayrılmak zorundadır. Uluslararası firmalarla kıyaslama neticesinde Ukrayna bira endüstrisinin hammadde de % 7,8 lik, işçilikte % 48'lik ve amortismanda % 45'lik bir verimlilik artışı yapabileceği ortaya çıkmıştır. Bu da en iyi uygulamaların yerel şirketler tarafından gelişim projesi olarak ele alınma ihtiyacını vurgulamaktadır.

(Goncharuk A., 2008)

### 3. Toplu Kıyaslama

Rakiple Kıyaslamamanın alternatifi, bilgi alışverişinin biraz daha kısıtlı olduğu ve birkaç kurumun oluşturduğu konsorsiyumun toplu olarak kıyaslama yapmasıdır. Toplu Kıyaslama altı-oniki ay arasından daha az sürer ve rakiple kıyaslamaya göre daha az maliyetlidir. Sektördeki oyuncuların kendi aralarında kıyaslama yapıp, en iyi vaka veritabanını oluşturmak istemesi toplu kıyaslama için uygun platformu oluşturur.

Toplu kıyaslama genelde istatistiksel metotlara odaklanır. Bu yolun daha kompleks kıyaslamalar yapmak için genel bir fikir verecek olması tercih sebebidir.

### 4. Gizli Kıyaslama

Rakibin farkında olmadan kıyaslamaya tabii tutulmasına "Gizli Kıyaslama" denir. Altı-oniki ay arasında zaman alır ve rakiple kıyaslama yönteminden daha maliyetlidir. Gizli kıyaslamadan en yüksek verim ortak süreçlerin rakiple karşılaştırıldığı zaman alınır.

Gizli Kıyaslamayı üst yönetime kabul ettirmek daha kolaydır. Gerçek bir ortığa ihtiyaç olmadığından birine bağımlı olunmaz ancak, gelecek verilerin eksik veya yanlış olup olmadığı kontrolü zordur. Bu çalışmalar kaynakların daha iyi yönlendirilmesine, yatırım hatası yapılmasını engellemeye, rakiple hissettirmeden pazardaki büyümeye hazırlanmaya, iç süreçleri geliştirmeye yardımcı olur.

## 5. Fonksiyonel Kıyaslama

İçinde bulunulan endüstri haricinde farklı bir endüstride faaliyet gösteren kurumların aynı fonksiyonlarının benzer süreçleriyle iç süreçlerin kıyaslanmasıdır. İlk fonksiyonel kıyaslama yapılacağı zaman oniki-onbeş ay arası zaman alır. Fonksiyonel kıyaslamada en çok fayda geleceğe odaklı süreçler karşılaştırıldığında elde edilir. Ancak bu çalışma performans ölçütünün net sayılarla belirtildiği proseslerin kıyaslanmasından daha zordur.

Diğer kıyaslamalara oranla uzun sürmesi ve hazırlığının zor olması nedeniyle kurumda kabul edilmesini de zorlaştıran unsurlar arasındadır. Potansiyel çalışma ortaklarının direk rakipler olmaması veri paylaşımında daha açık olmalarını sağlayacaktır. Ancak ortakların farklı kültür ve endüstrilerden olması halinde alınan bilginin kuruma uyarlanması da daha zor olabilecektir.

### **Endüstri Örneği**

Orta ve büyük ölçekteki havalimanlarındaki çalışan sayısı günlük yolcu adedinin dörtte biri ile yarısı arasındadır. Havalimanlarındaki çalışanların araba parklarının verimli işletilmesinin havalimanının genel işletme performansına önemli etkisi olduğu için İngiltere’de farklı kurumların otopark işletmeciliği havalimanı otoparklarıyla kıyaslanmıştır. Kıyaslama ortağı olarak hastane, üniversite ve ilaç şirketi seçilmiştir. İlk başta birbirinden farklı görünen bu kurumların fonksiyonları ve süreçleri

karşılıklı listelendiğinde özellikle destek fonksiyonlarında birçok benzerlik olduğu ortaya çıkmıştır. Kıyaslama konuları olarak çalışanların işyerlerine ulaşmaları için kurumların önerdiği toplam ulaşım çözümü paketi, otopark yönetim ana stratejileri, otopark ücretleri, otopark kurallarının tüm çalışanlara adil uygulanıp uygulanmadığı, opsiyonel ulaşım imkanları, opsiyonel çalışma saatleri gibi kriterlere bakılmıştır. Bu kriterlere göre çalışanlarla derinlemesine mülakatlar yapılmış ve mülakatlar neticesinde kriterlerin kurumdan kuruma ne kadar farklılık gösterdiği ortaya çıkarılmıştır.

Her ne kadar kıyas ortaklarının karakterleri ve otopark yönetim stratejileri birbirinden farklı olsa da tüm kıyas ortakları otopark işletmeciliğinde daha verimli çözümler üretme fırsatı yakalamıştır.

Tüm durumlarda yeni stratejileri uygulamaya almadan önce çalışanlar arasında gerekli iletişim kanalları kullanılmıştır ve organizasyon genelinde yapılacak değişikliklere ilişkin geniş uzlaşım sağlanmıştır. (Straker, Ison and Humphreys; 2009)

## 6. Jenerik Kıyaslama

Hangi endüstri, pazar olduğuna bakılmaksızın konuda Dünya’nın en iyisiyle (en iyi vaka) kıyaslama yapmaktır. En önemli faydası kurumdaki süreçlere ilişkin vizyonun geliştirilmesidir ancak çok farklı kurumlardan bilgi gelmesi uyarlanmasını zorlaştırır. İlk seferde projenin kuruma uyarlanacak hale geti-

rilmesi on iki ile yirmi dört ay arasında zaman alır. Potansiyel kıyaslama ortaklarından yapısı benzer olanlar çalışmaya katılmaya mesafeli yaklaşacağı için gerçekleştirilmesi daha zordur. Kendi kaynaklarını böyle bir şeye ayırmak için isteksiz olacaklarından karşılığında onların yararına olabilecek bir şeyler önerilmesi işe yarayabilir. Daha ucuz ve az zaman isteyen ortaklar “neredeyse Dünya’nın en iyisi” örnekleriyle kıyaslama yapmaktır. Yönetime kabul ettirmek zordur çünkü hem uzun ve pahalı bir projedir hem de sonuçları kurumdaki liderlik tarzı ve operasyonlarla ilgili patolojik değişiklikler önerecektir. Buradaki riski azaltmak için önce ilk başta anlatılan kıyaslama çeşitlerinin kullanılması tavsiye edilir.

### **Endüstri Örneği**

Exxon Kimyasal’ın kendi endüstrisindeki en iyi bilgi sistemleri yönetimini belirlemesi:

Bilgi sistemlerinin kimya endüstrisinde stratejik öneminin gittikçe artması sonucunda Exxon Kimyasal bu konudaki en iyi uygulamaları öğrenmek ister. Bilginin verimli şekilde organizasyonda üretilmesi, dolaşması ve raporlanabilmesi ve bunun çok hızlı yapılması rekabetçi avantaj getirmektedir. Endüstri kıyaslaması yaparak sabit noktalar yerine performans/proseslerdeki trendleri haber verir.

Exxon Kimyasal farklı bilgi sistemleri uygulamaları yüzünden çok değişik kaynaklardan veri toplama yoluna gider.

Bu konuda akla aşağıdaki sorular gelmektedir:

- Endüstri hangi doğrultuda ilerliyor ?
- Rakiplerimizin faaliyetlerinden öğrenebileceğimiz herhangi birşey var mı ?
- Farklı iş parçacıklarını yönetmek için ne tip uygulamalar kullanıyorlar ?
- Kullandıkları uygulamalar ne kadar sofistike ?
- Bilgi Sistemleri (BS) fonksiyonunu nasıl organize ediyorlar ?

### *Konular:*

- BS departmanını yeniden yapılandırmak ve sistem için önceliklik yatırımları yeniden değerlendirmek
- Stratejik Planlama Süreci

### *Hali Hazırdaki Durum:*

Merkezi BS departmanı dağılmış durumdaki kullanıcılarla çalışıyor

### *Ana Mülakatlar:*

- Endüstri uzmanları
  - Müşteriler
  - Endüstri temsilcileri
- (BS direktörleri, BS planlama müdürleri)

### *Araştırmalar/Bulgular:*

#### *Ölçütler:*

- Organizasyon yapısı
- Uygulamalar
- Sistem mimarisi

### Değişiklikler:

- BS bölümünün tüm Dünya'da yeniden örgütlenmesi
- Holding strateji ile uyumlu stratejik planlama yapmak
- İş ünitelerine destek ve geliştirme fonksiyonları da dahil olmak üzere operasyonların ademi merkezîyetçi yönetimi
- Ufak iş birimleri için çalışan ortak BS fonksiyonlarının herkes için gelişim ve koordinasyon yapmasını sağlamak

### Veri Toplama

Exxon vakasında strateji ve teknoloji ana başlıkları altında birkaç konu bulunmaktaydı. Öncelikle her başlıktaki ana konular belirlendi ve bu konular hakkında gerekli olan bilgiyi alabilecekleri anketler düzenlendi. Genel olarak hangi şirketin hangi alanlarda BS teknolojisini kullandığı, ne tip avantajlar sağladıkları, nasıl kullandıkları, liderlerinin teknoloji uygulamalarına nasıl tepki verdiklerini anlamaya yönelik oluşturdukları soruları kıyaslama yapacakları şirketlere yönelttiler. Burada her konunun muhatabının aynı şirket olmaması dolayısıyla endüstri kıyaslamasında uygulanan anketlerin konu-şirket matrisini aşağıda görülebilir.

### Anket yapılan şirket

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Stratejik Konular</b>		x		x	x	x		x	x	x		x
CIM Planı	x			x		x						
Müşteri Hizmetleri												
<b>Teknoloji</b>												
Satış Gücü Otomasyonu	x	x			x	x			x		x	X
Merkezi Sipariş İzleme	x				x	x					x	
Super İşlemciler		x							x	x	x	X
Hesaplama Kimya	x			x		x				x		
Çevre Yönetim Sistemi	x	x		x	x				x			
Proses Kontrol		x			x				x	x		
Karar Destek Sistemi		x	x					x		x		
Bakım Yönetim Sistemi			x	x			x		x			
Proses Tasarım Cad/Cam	x	x		x	x	x				x	x	
Bilgisayar Sistem Dizaynı	x			x	x	x				x		
Ağ Yönetimi		x	x	x	x	x		x		x	x	x
Mühendislik Veri Tabanı	x			x	x		x			x	x	
Malzeme Veri Tabanı	x				x	x	x	x			x	

Kıyaslama ortakları da tespit edildikten sonra üç ayaklı bilgi toplama süreci başlatıldı. Tedarikçi/satıcı mülakatları, kıyaslama ortaklarıyla yapılan şahsi/telefon mülakatlar ve müşteri mülakatları gerçekleştirildi.

Tedarikçiler ve satıcılar her zaman iyi bilgi kaynaklarıdır. Müşterileri hakkındaki ticari sırları saklamakla beraber hangi sistemleri ve yazılımları kullandıklarını açıklıkla paylaşırlar.

Kıyaslama ortağı olacak firmalardan bilgi almak nispeten zordur, birçok firma teknik bilgilerini paylaşmaya yanaşmamıştır ancak yönetim ve yapısal bilgilerini paylaşmışlardır.

Teknoloji kullanıcı grupları ile ne tip servisler kullandıklarına dair yapılan mülakatlara dikkat edilmelidir çünkü buradan gelen bilgilerin bir kısmı hedefimizin dışındaki bireysel şikayetler olabilir.

Kıyaslama analizinden iki çeşit sonuç çıkmıştır:

1. Ademi merkezi BS yapılanması
2. İletişim ve servis kalitesini arttırmaya odaklı kullanıcı gruplarına bağlı merkezi BS yapılanması.

Endüstri kıyaslaması daha sonra rakip firmalardaki yapı ve uygulamalara bakarak ana konu hakkında örneğin bilgi sistemleri teknolojileri hakkında sektördeki genel trendi anlamaya çalışır. Birçok veri kaynağı olduğu için öncelikle bilginin ayıklanması gerekmektedir. Basılı veri

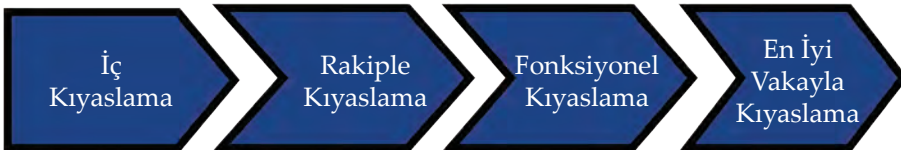
bunu yapmanın ilk adımındır. Bu verileri organize edilmesi alternatif modellerin geliştirilmesi için temel teşkil eder. Bu modellerle kıyaslama ekibi gerekli olan konulara daha kolay odaklanacaktır ve kıyaslamanın neticeleri bu verilerin kombine edilmesinden geçecektir.

Kıyaslama neticesinde Exxon grubu BS grubunun merkeze bağlı yapısını değiştirmiştir, bu sayede iş gruplarının BS'yi daha çok sahiplendiği görülmüştür. Holding seviyesinde ise odak noktası bilgi hizmetinin alınmasından bilginin stratejik yararına kaymıştır. Bir diğer yararı da kendi endüstrisindeki gidişatı daha iyi yorumlayarak yanlış yatırımların yapılmasının önüne geçilmiş olmasıdır.

## HANGİ KIYASLAMA BİZE UYGUN?

Önemli olan müşteridir, dolayısıyla kıyaslama yaparken "müşterimizi daha fazla tatmin etmek için neleri daha iyi yapabiliriz?" sorusuna cevap arıyor olmak gerekir. Kıyaslamaya yapacak personelin projeye ayıracacağı zaman, gözlem süreci, toplanan verilerin depolanması, analizi, farklı kurumlara yapılacak ziyaretler, yemekler vs. tamamı kuruma bir maliyet getirecektir. Yapılan yatırımın çok daha fazlasını kuruma kazandırmak daimi hedef olacaksa kıyaslamada başlama noktasını doğru tespit etmek önem kazanır.

Bu konudaki tercih yöntemi kolaydan zora doğru olmalıdır:



**Kurum İçi Kıyaslama:** Bu kurumun kıyaslama yapması için alıştırma turlarıdır. Başkalarını anlamak için önce kendini iyi tanımak gerektiğinden kurum geçmiş verilerini şimdiki verilerle, departmanlar arası süreçleri birbiriyle kıyaslar.

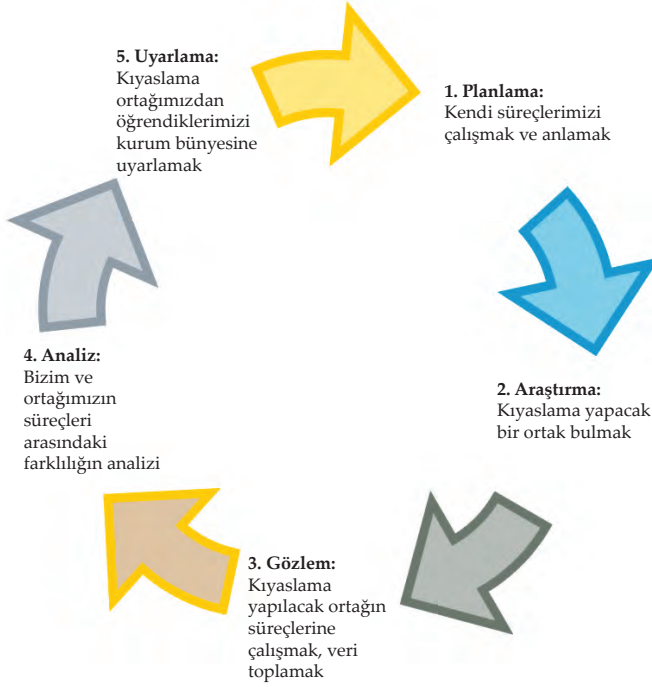
**Rakiple Kıyaslama:** Bu kıyaslama konusunda belli kademe katetmiş kuruluşlar için uygundur. Birçok rakibin var olduğu ve farklı yönetim tarzlarıyla işletme biçimlerinin kullanıldığı endüstrilerde bu yöntemi kullanmak anlamlı sonuçlar verir.

**Toplu Kıyaslama:** Eğer diğer firmalarla istatistik verilerini kıyaslamak istiyorsak bu tip bir kıyaslama anlamlı olabilir. Bu yöntemde kantitatif analiz metotları kullanılır, gelecek olan trendlerin göstergeleri veya yeni fikirler ortaya çıkabilir.

**Gizli Kıyaslama:** Genellikle yeni bir pazara girerken rakipler hakkında bilgi edinmek için yapılır. Aynı zamanda baskın süreçler veya teknolojilerin ne olduğunu anlamak için fırsat yaratır.

**Fonksiyonel Kıyaslama:** Kurum diğer kıyaslama çeşitlerini yaptıysa ve belli bir tecrübe kazandıysa farklı ortaklıklarla yapacağı kıyaslama ile vizyonunu geliştirir. Büyük kurumlar kaynak ayırması kolay olduğundan fonksiyonel kıyaslamadan daha fazla istifade ederler.

**En iyi vakayla Kıyaslama:** Kendi süreçlerini, rakiplerini çok iyi tanıyan; kıyaslama konusunda iyice uzmanlaşmış kurumların yapması tavsiye edilir.



## KIYASLAMA NASIL YAPILIR?

### 1. Planlama

***İlk aşamada hali hazırdaki durumu anlayıp, ihtiyacı belirlemek gerekir. Dört adımdan oluşur:***

1. Kıyaslama yapılacak sürecin seçilmesi
2. Kıyaslama yapacak takımın kurulması
3. Kıyaslama yapılacak süreçleri anlamak ve dokümantasyonunu tamamlamak
4. Süreç için performans kriterlerinin belirlenmesi

***Kıyaslama yaparken üç kriter kullanılabilir:***

- Sürecin şirketin başarısındaki etkisi,
- Sürecin ana fonksiyonlar üzerindeki önemi

- Şirketteki ana sorunlara sebep olan veya etkisi olan süreçler

### ***İşe yarayabilecek sorular:***

- Neden bu süreç, gerçekten bu en önemlisi mi?
- Süreç daha iyi tanımlanıp, daha kolay yönetilebilir hale getirilebilir mi?

Sürecin “kıyaslama” yapılması için ilgili tarafların tamamının fikir birliğinde olması gerekir.

### 2. Araştırma

1. Kıyaslama ortağını tatmin edecek kriterleri belirleme
2. Potansiyel kıyaslama ortağını araştırma
3. Ortak adaylarını kıyasla, bir veya birkaç tanesini seçme

#### 4. Seçilen ortakla iletişim kurma, aktif katılımı için kabulünü alma

Baştan çerçeveyi iyi çizmek lazımdır yoksa bir çok aday arasında karmaşa yüzünden zaman verimsiz şekilde geçer. Sanayi odaları, medya, web hali hazırda ilişkide olduğunuz müşteri, tedarikçi vb. çerçeveyi daraltacak bilgi sağlar. Kıyaslama yapılacak ortak sayısı dört, beş civarında olursa maliyetler artacak olmasına rağmen alınacak fayda ve en iyi vakayı bulma şansı ciddi oranda artacaktır.

Soru formunun tasarımı hakkında tek bir doğru yoktur. Önemli kıyaslama ortağı ile çalışma sürecinde kazan-kazan anlayışıyla yaklaşmak, iki tarafa da katma değer yaratacak bilgileri kıyaslamayı sağlayacak şekilde verileri derlemektir.

### 3. Gözlem

1. İhtiyaç olan bilginin ne olduğu ve nereden bulunabileceğini belirlemek

2. Verileri ve bilgilerin hangi metot ve araçlarla toplanacağını seçmek
3. Veri toplamak ve sorgulamak

Metot \ Araçlar	Anket	Görüşme	Direk gözlem
Uzaktan inceleme	X		
Telefon görüşmesi	X	X	
Ziyaret	X	X	X

Anket metodunda ucu açık sorular sormak mümkünken çeşitli seçenek tipleri içeren Evet / Hayır soruları veya farklı skalalarda not verme (5 üzerinden 1: en kötü, 5: en iyi gibi) soruları sorularak kantitatif sonuçlarda elde edilebilir.

Görüşmeler ise sadece bilgi toplama değil aynı zamanda tarafların birbirinden beklentilerini daha iyi anlamasını ve artan iletişimle farklı alanlarda da işbirliği olasılığını artırır.

Direk gözlemler sayesinde ise özellikle süreçlerde oluşan farklılıkları belirleme şansı oluşur.

KANTİTATİF ÖLÇÜTLER		
Üretim Ölçütleri	Kalite Ölçütleri	Teslimat/Zamanlama Ölçütleri
Kişi başına düşen ürün sayısı / üretim miktarı	Verimlilik oranı	Katma değerli üretim süresinin toplam süreye oranı
Ürün başı maliyet	Hürda oranı	Bekleyen sipariş oranı
Toplam ürün çıktısının toplam hammadde girdisine oranı	Garanti kapsamındaki şikayetler	Bitmiş tasarım-seri üretim aşamasına geçiş süresi
Kişi başı yarabilen katma değer	Planlamanın öngörü/gerçekleşme oranı	Parça satınalma veya üretim süresi
Tade oranları	Müşteri şikayetleri	Alık zaman
Katma değer yaratmayan maliyetlerin toplam maliyetlere oranı	Tekrar işlem işçiliğinin toplam işçiliğe oranı	Sipariş işleme alma süresi
Katma değer yaratan maliyetlerin toplam maliyetlere oranı	Hatasız ürünlerin planlanan üretime oranı	Zamanında teslimat oranı
	Satıştan tadelerin oranı	Ürün tasarım süresi
	Tekrar işlem gören ürün oranı	Denetim sayısı ve süresi
	Bilgilerin kesinliği ve ulaşılabilirliği	İmalat süresi (kuyruk, döngü)
		Nakliye teslim süresi
		Geç teslim oranı
		Makina kurulum süresi

KALİTATİF ÖLÇÜTLER				
Ürün Kompleksitesi Ölçütleri	Varolan Kapasite Ölçütleri	Müşteri Memnuniyeti Ölçütleri	Pazarlama/Dağıtım Kanalı Ölçütleri	Masa Başı İş Ölçütleri
Ürüne katılan malzeme hareketleri	İstatistiksel kalite kontrol becerisi	Beklentiye karşı gerçekleşen performans	Varlık gösterilen kanalların toplam kanallara oranı	Müşterinin muhatap olduğu işlem adedi
Makina, hat, fabrika başına düşen ürün çeşitliliği	Malzeme yönetim kontrol nokta sayısı	Müşterinin kendi çevresine tavsiye edip etmemesi	Pazardaki kapsam/penetrasyon oranı	Yanlış işlem/tekrar eden işlem oranı
Toplam parça sayısı	Onleyici bakım ve tamir seviyeleri	Tekrar satılma oranı	Talebe cevap verememe oranı	Raporlardaki gecikme süresi
Ürün opsiyon çeşitliliği	Kalite kontrol/denetim noktası	Kullanım kolaylığı	Sorulara destek/geri dönüş oranı	Sipariş işleme alma süresi
	Tıkanıklık sayısı ve yerleri	Tatmin indeksi	Depoların yerleri ve sayısı	Hesap kapatma süresi
	Ortalama paket büyüklüğü	Algılanan kalite	Ürün başarı oranı	Yapılan istisna sayısı
	Proses değişiklik sayısı		Yeni ürün sayısı	
	Talep dalgalanması		Toplam termin	
	Malzeme akım hızı		Esneklik	

### Ölçüt Çeşitleri

Performans ölçümü sorgulama kültürünün, farklı parçaların birbiriyle olan ilişkilerinin anlaşılmasını, sadece sayısal verilerin rakabetin ruhunu anlamaya yetmeyeceğini ve kurumu bütün olarak ele almayı gerektirir.

Kantitatif kıyaslama tabiatı gereği finansal veya finans dışı faaliyetleri içerir.

Görüldüğü gibi kantitatif ölçütlerin sonu yoktur. Her ölçüt kurum hakkında önemli bilgiler verir ve gayet net bir şekilde ölçülebilir, rakiplerin performans seviyesiyle veya endüstri ortalamasıyla karşılaştırılabilir. Ancak herşey bu kadar kolay ölçülemeyebilir, Einstein'ın dediği gibi:

“ölçülebilen herşey anlamlı olmak zorunda değildir ve anlamlı olan herşey ölçülemez”.

Dolayısıyla kurumun başarısını etki-

leyen kalitatif ölçütler bulunmakla birlikte bunları net olarak ölçmek her zaman kolay olmaz. Kalitatif ölçütleri etkileyen faktörleri tanımlamak önemli bir başarıdır ve bu sayede daha etkili performans gelişimi sağlanabilir, bunun için örnek olabilecek faktörler:

Liste genişletilebilir, burada anlatılmaya çalışılan kalitatif bazı ölçümlerin yapılabilecek olmasıdır ancak bu ölçümler başkalarıyla kıyaslanmadığı sürece sadece sayısal veriler olarak kalacaktır.

### 4. Analiz

1. Toplanan veri ve bilginin sınıflandırılması
2. Toplanan veri ve bilginin kalite kontrolü
3. Verinin “normalize” edilmesi
4. Performans seviyeleri arasındaki farklılıkların tespiti
5. Farklılıkların sebeplerinin belirlenmesi

Normalize etme farklı koşulları bir-biriyle kıyaslanabilmesi için ayarlamak demektir. Karşılaştırılabilecek büyüklüklere getirmek, örneğin cirosu çok büyük bir otel ile butik bir otelin cirolarını karşılaştırmak gibi farklı pazar koşulları, farklı mevzuatlardaki maliyet seviyeleri gibi parametrelerin ortalama değerlerini veya rasyolarını tekrardan hesaplamayı gerektirir. Burada önemli olan farklı ölçek sahibi olan kurumların bazı konularda birbirinden o kadar da uzak olmayabileceğini ve kıyaslanabilecek süreçlerinin/sonuçlarının olabileceğini görmektir.

Farklılık olması araştırmaya değer bir şeylerin olduğuna işaret eder. Aradaki farklılığı ortaya çıkaracak (GAP) analizi en önemli adımdır. Bu hem farklılıkları hem de bunların sebeplerinin belirlenmesini içerir. Bunun için kantitatif analizlerin yapılması gerekir.

### **Analiz Metotları**

Belirtilen kriterleri ölçmek için kalitatif ve kantitatif yollar mevcut olup kullanılabilir analiz metotları zaman zaman ileri istatistiksel modeller gerektirmekle birlikte kıyaslama yaparken genelde kullanılan analiz çeşitleri aşağıdaki gibi sıralanır:

- Regresyon Analizi
- Bayes Analizi
- Faktör Analizi
- Pareto Analizi
- Veri Zarflama Analizi  
(Data Envelopment Analysis)

- Akış şemalarını kıyaslamak
- Tanımlayıcı araştırma
- Ishikawa diyagramı  
(Etki Tepki/Balık kılıcı diye de adlandırılır)
- Karar ağaçları
- Benzerlik diyagramı
- Kök-Neden Analizi  
(root cause analysis)
- 5 Neden? Tekniği (5 Why)

Bu metotlarla ilgili burada ayrıntıya girilmeyecek olup farklı analiz yöntemleri hakkında ek bilgi için tavsiye edilen okumalardan ve ARGE Danışmanlık'ın 2008 yılında yayınladığı "Veri Madenciliği" kitabından istifade edilebilir. Veri Madenciliği kitabını [www.arge.com](http://www.arge.com) adresinden PDF formatında bilgisayarınıza yükleyebilirsiniz.

Yoldan bağımsız olarak "Kıyaslama Ortaklarına" en büyük katkısı, farkı yarattığına inanılan koşulların topluca listelenmesi yapar.

### **5. Uyarılama**

1. İdeal sürecin açıklanması ve geliştirmek için gerekli aksiyonların özetlenmesi
  2. Gelişim için hedef koyulması
  3. Uygulama planının yapılması, planın ortaya konulması ve ilerlemenin ölçülmesi
  4. Kıyaslama çalışması için rapor yazılması
- Uyarılama aşamasında unutulmaması gereken en önemli konu her kurumun

dinamiklerinin kendine özgü olduğudur, dolayısıyla üstünlük yaratan konuları kurumun sindirebileceği şekilde aksiyon planı yapılmalıdır.

Her değişiklik farklı düzeylerde bir direniş görür dolayısıyla kurum içi iletişim çok önemlidir, yapılacak değişikliğin yararlarını çalışanlara doğru bir şekilde anlatmak ve onaylarını almak projenin başarısı için kritik önem arzeder.

Planlama yaparken ilk etapta zorlayıcı hedef koymak kurumu geliştirecektir ancak birden bire çok büyük bir gelişimin hedeflenmesi projeye olan inandırıcı-

lığı sarsabilir dolayısıyla hedeflerin hem ulaşılabilir hem de geliştirici olması gerekir. Yapılan ilerlemenin performansının sık periyotlarla ölçülmesi başta belirlenen hedeflere ne derece ulaşıldığını gösterecek ve performansın beklenenden daha düşük veya daha yüksek olması durumunda bunun sebeplerinin araştırılması ve gelişim için fırsat yaratacaktır.

Yapılan tüm işlerin raporlanması da kurumda oluşan bilgi birikiminin kayıt altına alınmasını, gelecek için referans olmasını ve projenin toplam performansının ölçülmesini sağlayacaktır.

Kıyaslama adımlarını şematize halde gösterirsek:

Planlama	Araştırma	Gözlem	Analiz	Uyarlama
Kıyaslama yapılacak sürecin seçilmesi	Kıyaslama ortağını tatmin edecek kriterlerin belirlenmesi	İhtiyaç olan bilginin ne olduğu ve nereden bulunabileceğinin belirlenmesi	Toplanan veri ve bilginin sınıflandırılması	İdeal süreci açıklamak ve geliştirmek için gerekli aksiyonların özetlenmesi
Kıyaslama yapacak takımın kurulması	Potansiyel kıyaslama ortağının araştırılması	Verilerin ve bilgilerin hangi metot ve araçlarla toplanacağı belirlenmesi	Toplanan veri ve bilginin kalite kontrolünün gerçekleştirilmesi	Gelişim için hedeflerin belirlenmesi
Kıyaslama yapılacak süreçlerin anlaşılması ve dokümantasyonunun tamamlanması	Ortak adaylarının karşılaştırılması, bir veya birkaçının seçilmesi	Veri toplamak ve sorgulama aşamasının gerçekleştirilmesi	Verinin "normalize" edilmesi	Uygulama planının yapılması ve ilerlemenin ölçülmesi
Süreç için performans kriterlerinin belirlenmesi	Seçilen ortakla iletişimin kurulması, aktif katılımı için kabulünün alınması	Araçlar: -Anket -Görüşme -Gözlem	Performans seviyeleri arasındaki farklılıkların tespiti	Kıyaslama çalışması için raporun yazılması
			Farklılıkların sebeplerinin belirlenmesi	

## NEYİ KIYASLAMALI ?

**1. Performans Kıyaslaması:** Ciro, karlılık, çalışan sayısı gibi ana figürlerin karşılaştırılmasıdır. Kantitatif analiz metotları kullanılır. Bu gelişim konusunda bir fikir verir ama bu gelişimin nasıl olacağı konusunu açıklamaz.

**2. Süreç Kıyaslaması:** Performans kıyaslama üzerine iş süreçlerinin sadece ne kadar iyi yapıldığını değil, nasıl yapıldığını da kıyaslar. Süreç kıyaslaması sayesinde işlerin nasıl yapıldığı konusunda farkındalık artmakla kalmaz aynı zamanda kurumun analitik sorgulama becerisi de artar.

**3. Stratejik Kıyaslama:** Stratejik kararların ve ikilemlerin üst seviye kıyaslamasıdır. Az yapılan bir kıyaslamadır. Stratejik Kıyaslama kurum içine odaklanarak yapılması anlamsızdır. Kurumlar arası çalışma değer yaratmaktadır.

## KIYASLAMA SONUCUNDA BAŞARILANLAR

Kıyaslama gelişimde sıçrama yapmaya vesile olmalıdır.

En iyi sonucu Süreç “Kıyaslama” ile diğer endüstrilerden ortaklar olarak (fonksiyonel, jenerik) yapılan kombine çalışmaların verdiği gözlenmiştir.

	Kurum İçi Kıyaslama	Rakiple Kıyaslama	Fonksiyonel Kıyaslama	Jenerik Kıyaslama
Performans Kıyaslaması	Orta	Yüksek	Orta	Düşük
Süreç Kıyaslaması	Orta	Düşük	Yüksek	Yüksek
Stratejik Kıyaslaması	Düşük	Yüksek	Düşük	Düşük

Tavsiye edilen “Kıyaslama” kombinasyonları

Kıyaslama Sayesinde Yaşanan Büyük İlerlemeler	
Sorun	Ne ile Kıyaslama yapıldığı
Hastanelerdeki uzun bekleme süresi	Otel resepsiyonları
Çok uzun makine kurulum süresi	Formula 1 pist ekibi
Yeni imal edilmiş çimentonun dağıtımının planlanması	Hızlı pizza teslimatı servisleri
Enerji tribünlerindeki beklenmeyen bakım ihtiyacı	Uçak tribünü bakımı
Doğru eğitimde ve yüzey kalitesinde kovan üretiminde yaşanan zorluklar	Ruj tüpünün üretimi

\*(B.Andersen, 1999)

## KIYASLAMA ETİĞİ

Kıyaslama'nın amacı daha iyiye ulaşmak ve müşterilerin mutluluğunu sürekli kılmaktır ancak uygulama esnasında birden fazla tarafın dahil olduğu durumlarda tarafların haklarının suiistimal edilmesi önemlidir.

- Hayatın her alanında olduğu gibi burada da dürüstlük esas kuraldır.

- Kıyaslama yapacak kurumun kanunlara uygun davrandığından emin olması gerekir. Rekabeti, fiyatları kontrol altına alacak veya ticari sırları izinsiz biçimde paylaşacak bir durum olmamalıdır.

- Kıyaslama ortağının zamanını verimli kullanmak adına nelerin yapılacağı önceden iyi planlanmış ve çalışılmış olması gerekir.

- Belli konuda istenilen bilgiyi almak isteyen firma, kıyaslama ortaklarına bilgi vermeye de istekli olmalıdır. Tüm ortaklar beklentiler konusunda ilerde yanlış anlaşılmaya yol açmayacak şekilde net olmalıdır.

- Gizliliğe saygı duyulmalıdır. Kıyaslama ortağından gelen herhangi bir bilgiyi yazılı izin alınmadan başka taraflarla paylaşmamak gerekir.

- Kıyaslama neticesinde elde edilen bilgi, süreçleri güncellenmek için kullanılmalıdır, reklam veya promosyon kampanyası malzemesi olarak değil.

- Hiyerarşiye dikkat edilmelidir, kıyaslama grup dışı faaliyetler içerdiğinden sadece şirketin değil, grubun ana şirketinin üst düzeyinden gerekli izinler alınmalıdır.

- İzin verilmediği sürece kıyaslama ortaklarının isimleri başta taraflarla paylaşılmamalıdır.

## KESİN BAŞARI İÇİN NE YAPMALI ?

Kıyaslama'nın amacı *başkalarıyla beraber öğrenerek* iç süreçleri iyileştirmektir. Bu arada çevredeki kıyaslama projelerinde aksayan yönleri öğrenerek zaman, para ve daha önemlisi kurum içerisinde projeye olan inancın kaybedilmesine engel olunur. Yapılmaması gerekenler:

- *Yönetimsel Zafiyet:* Tüm kıyaslama proje takımları iyi bir lidere ihtiyaç duyar, aynı zamanda projenin neden yapıldığını, hedeflerini, kurumla olan ilişkisini, zamana duyduğu ihtiyacı anlayan, harcanan çabayı takdir eden ve arkasında duran üst yönetim gerekir. Mümkünse kıyaslama projesine en üst yönetim dahil edilmelidir.

- *Kıyaslama proje takımına yanlış adamları almak:* Proje takımında yer alabilecek çalışanlar kıyaslama yapılacak sürece ait olduğunda o takımdan en yüksek verim alınır ancak katılım zorla değil istekliler arasından gönüllülük esasıyla yapılmalıdır.

- *Uzun dönemli stratejik hedefleri göz önünde bulundurmamak:* Kısa dönemli sorunlara ait olan prosesler yerine uzun dönemli stratejiyi etkileyen proseslere odaklanmak gerekir.

- *Proje takımının büyüklüğü:* Bazen kurumlar o kadar büyüktür ki, böyle bir takımda iletişim imkansızdır ve bazıları çok iş yaparken bazıları hiçbir şey yapmaz. İdeal takım büyüklüğü altı-sekiz kişi arasındadır.

- *Proje takımına kaldırabileceğinden fazlasını yüklemek:* Bazen konular o kadar geniştir ki yönetilmesi imkansız hale gelir. Net olunmalı gerekiyorsa proje yönetilebilecek küçük parçalara

bölünmeli, yeniden yapılandırılmalıdır. Fonksiyonel akım şemaları ile örneğin üretimin tamamını görselleştirip, süreçleri belirlemek faydalı olabilir. Daha sonra organizasyonumuza en çok katkıyı sağlayacak süreçler seçilebilir.

- *Yönetimin zaman konusunda anlayışsız davranması:* Üst yönetim gündelik işlerin yapılmasının ne kadar zaman alacağı konusunda alt kademe kadar işin içinde olmadığından sorunların çözümünde gereken zaman ve kaynak ayırmada isteksiz olabilir. Rekabetin yoğun olmasından dolayı yönetim hızla çözüm bekler, bazı şirketler kıyaslama çalışmasının bir ayda tamamlanmasını bekler. Kıyaslama projelerinin en az altı ay süreceği unutulmamalıdır.

- *Yanlış kıyaslama ortağı seçmek:* Yapılan bilgi alışverişinin tüm ortakların işine yaradığından emin olmak gerekir.

- *Operasyonel süreçlerin içinde aktif olarak yer almak:* Bazen telefon, mail kullanarak yapılacak anketler, mülakatlar ve literatür taraması yeterlidir, illa sahaya inmek gerekmez.

- *Gözlem aşamasında ihtiyacı iyi belirleyememek:* Kıyaslama ortaklarıyla çalışmaya başlamadan önce toplanan verinin nasıl kullanılacağı iyice tespit edilmelidir.

- *Fazla veri toplamak:* Gereksiz verileri toplamak hem toplama aşamasında hem de analiz aşamasında kaynakların verimsiz kullanılmasına yol açar.

- *Yönetimin kıyaslama sonuçlarını uyarlamada zafiyet göstermesi:* Kıyaslama projesinde analiz safhasından sonra bulguların kuruma uyarlanması çok önemlidir.

- *Süreçler yerine sayısal hedeflere ta-kılmak:* Kurumlar kıyaslama yaparken performans farklılıklarını görmeleri gelişim alanlarını fark etmeleri açısından motivasyon unsuru olur. Ancak sadece hedeflenen performansa ulaşmaya odaklanıldığında, hedef başarılsa bile bu başarının nasıl elde edildiği öğrenilmemiş olur.

## KIYASLAMANIN GELECEĞİ

“Benchlearning” bu konudaki son trend olup, rekabetçi kıyaslama fikrinin ötesinde bir yaklaşım olarak organizasyonel değişim süreçlerinin kaynağını bireylerin ve takımların davranışlarında ve hareketlerinde gören düşünme biçimidir. Karlöf ve Östblom(1995) benchlearning terimini öğrenen organizasyona dönüşmek için gereken kültürel değişim çabası olarak da yorumlar. Kurumlar verimliliklerini, rekabetçi becerilerini arttırarak ve uygulama ve yaklaşımlarını nasıl değiştireceklerini öğrenerek geliştirirler.

Kıyaslama temelinde öğrenme olduğunu baştan beri belirtile de 20. yüzyılda öğrenmenin tabiatı, kapsamı ve şekli değişmiştir. İlk başlarda öğrenmeden anlaşılan, problem odaklılık veya alternatif süreç odaklılık. Bu yaklaşımlar “hangi soru”ya odaklanmakla alakalıdır oysa önümüzdeki mücadelede “soruların nasıl oluştuğu”, şeylerin nasıl oluştuğu ve kurumlara nasıl uyarlanması gerektiği konusundaki düşünce biçimindeki dönüşüm esas olacaktır. Organizasyon kültürüne etkileyen bireylerin veya grupların öğrenmelerinde daha kolektif öğrenme modelleri ön plana çık-

maktadır. **Başkalarından öğrenme** yerine **başkalarıyla öğrenme** sadece organizasyonun içinde değil organizasyonlar arasında da yaşanmakta, tüm paydaşlara artı değer yaratmaktadır. (Kyrö, 2003)

Farklı sektör ve büyüklükteki firmalar İspanya’da devlet desteğiyle IPAGE ( Intituto Galego de Promocion Economica) altında bir platforma üye olmuştur. Buna üye olan firmalar kıyaslama yapmak için her seferinde on beş üyelik gruplar oluşturarak kendi deneyimlerini paylaştığı bir girişim başlatmıştır ve buna “Kıyaslama Ağ” ları denmektedir.

Her kıyaslama ağının ortak özellikleri

- Katılımcı sayısı: 15 civarı
- Sektörel dağılımı: sınırlama yok
- Kurum büyüklüğü: KOBİ’ler ve büyük kurumlar

• Katılımcı profili: CEO (% 50’si), üst yönetim (% 50)

- Toplantı adedi: 5-7
- Toplantı sıklığı: ayda bir (yemek dahil beş saat civarında sürmekte)

İlk başlarda farklı sektörlerden gelen yöneticilerin söylemleri başka olmakla beraber ortak prosedürler hakkında yaptıkları uygulamaları paylaştıkça katılımcılar önemli gelişimler kaydetmiştir. (Prado, 2001)

Bilgi’nin paylaştıkça artacağı felsefiyle hareket eden firmalar geleceğin dünyasında da rekabetçi konumlarını sürdürecektir.

## BİREYSEL YAŞAMDA KIYASLAMA

Şu ana kadar kıyaslama devamlı kurumlar arasında süreçlerin incelenmesi olarak anlatıldı ancak öncelikle unutulmaması gereken nokta kıyaslama sayesinde kurumlar kendi süreçlerini daha iyi anlama fırsatı bulduğudur.

Yaşamda ilerlerken kendisini tanıdığını düşünen birey, çevresindeki arkadaşlarının mutsuzluklarıyla, bazen de kendisinin de hayattan yeteri kadar tatmin olmadığı gerçeğiyle yüzleşir.

Kıyaslama bireyin içinde her zaman olmuştur. Çoğu insan komşusunun aldığı yeni arabayı kendi arabasıyla, çocuğunun başarısını okuldaki diğer çocukların başarısıyla, maaşını arkadaşlarının maaşlarıyla vb. kıyaslar. Maalesef bu tür kıyaslamalar çoğunlukla sonuçların kıyaslanması olup bireysel tatmini/tatmizsizliği arttırmaktan veya hafif tabirle imrenmekten öteye gitmez. Oysa yapılması gereken daha başarılı sonuçlara ulaşmış kişilerin o sonuçlara nasıl ulaştığını anlamaya çalışıp kişisel yaşantıya uyarlamaktır. Bir başka açıdan bakıldığında çoğu kişi kullanacağı arabayı, evine alacağı TV’yi seçerken satınalma maliyetine göre kıyaslama yapar. Oysa ki alınacak malın bir de kullanım maliyeti vardır (senelik enerji tüketimi, vergisi, verimli kullanım ömrü vb) dolayısıyla bize getireceği toplam maliyeti kıyaslamak gerekir.

Hayatta ne yapmaktan memnun olunacağı sorusu çok önemlidir, ancak çok kişi bu sorunun cevabını bulamadan, daha da çok kişi bu soruyu sormadan, hayatını neticelendirir. Daha fazla mutluluk için bireyin istekleriyle yaptıklarının örtüşmesi gerekir bunun içinde bireyin yetkinliklerinin farkında olması lazımdır.

Kariyerine yeni başlayan üniversite mezunlarının çoğu, kısa sürede üst düzey bir yönetici olmak ister, hırslı olmak güzeldir ama doğru yönetildiğinde. Üst düzey bir yöneticinin başta tecrübe olmak üzere birçok donanımı vardır ve uzun bir iş hayatı neticesinde oluşmuştur. Tabii iyi yetkinliklere sahip olmak yeter şart değildir, iyi bir çevre ve şans faktörlerini de kariyerde yükselirken göz ardı edemeyiz. Aileden gelecek avantajlar olabilir ancak Forbes 500'de 3. Kuşağa geçen şirket sayısının yerlerde sürünmesi avantajların çokta uzun süreli olmadığını göstermektedir. Seneca'nın dediği gibi "Şans hazır olana gelir".

Her ne kadar dışarıdan bakıldığında üst düzey konumlar maddi anlamda cazibeli görünse de kişiler yükseldikçe omuzlarındaki yükün artacağı gerçeğiyle yüzleşmek ister miyiz? Yoksa sadece itibarı, iyi maddi imkanları için mi arzulanır üst düzey pozisyonlar?

Bir CEO olmak için istemek yeterli değildir, uzun seneler boyu ortalamadan daha fazla çalışmak, ortalama üstü

bir zeka ve eğitime sahip olmak gerekir. Eğer birey hedefinin altyapısına uygun olduğuna inanıyorsa, ilerleyen senelerde hedefine doğru ilerlerken örnek aldığı CEO'ların, üst düzey yöneticilerin kendi kariyerlerinde neleri yaptığını açık yüreklilikle kıyaslayıp kendi yetkinliklerini arttırmak için uygun şekilde uyarlaması gerekmektedir.

Uzun seneler çalışıp emekli olup hobi edinmek isteyen kişiler keman, piyano çalmak isterdim ama artık çok geç derler. Virtüöz olmak için geçtir ancak sevdiği melodileri çalmak, arkadaşlarıyla toplandığında keyifli zaman geçirmesini sağlamak için hayatın hiçbir dönemi geç değildir. Dolayısıyla böyle bir hobiye başlamadan önce hangi hobiyi seçmesinin doğru olacağı, eğer bir hobisi varsa geliştirmek için öncelikle diğer kişilerin nasıl yaptığını anlaması lazımdır.

Çevremizle devamlı ilişkiler halindeyizdir ve bu ilişkilerin kalitesini arttırmak için yine çevremizdeki insanların kendi ilişkilerini nasıl yönettikleri ve bundan ne kadar hoşnut olduğunu öğrenmek, ilişkilerini çok beğendiniz kişilerle bilgi alışverişi yapmak işe yarar. Genç bir mühendisin MBA veya kendi alanında yüksek lisans arasında ikileme düşmesi ülkemizde sıklıkla duyulan bir konudur. Bu konuda düşülen tipik hata bu tip yüksek öğretim sonucunda kazanılanlara odaklanmaktır. Bu kısa vadeli bir düşünce tarzının ürünüdür oysa bi-

reyin uzun vadede ne olmak istediğine, nereye varmak istediğine odaklanması daha sonra da benzer hedeflere ulaşan kişilerin hangi aşamalardan geçerek nasıl ulaşmış olduğunu anlaması gerekir. Bu da yönetici veya mühendis büyükleriyle samimi bir şekilde konuşup tecrübelerini anlamayı gerektirir. Örneğin üniversite sınavına hazırlanan genç öğrencilerde zamanlarını daha iyi yönet-

mek için olimpiyat şampiyonlarının zaman yönetimi konusundaki tecrübelerinden istifade edebilir.

Özetle, kıyaslamanın yararlı ve geliştirici olması için daha iyi sonuçlara sahip olan kişilerin o sonuçlara nasıl ulaştığının anlaşılması ve bireyin kendi sonuçlarını geliştirirken başarı getiren yöntemleri kendine özgü dinamiklere göre uyarlayabilmesi gerekir.

## SONUÇ

Kıyaslama uygulamalı bir disiplindir. Ders olarak veya kitap okuyarak fikir sahibi olmak mümkündür ama tecrübe hamuru ele alıp yoğurmadan kazanılmayacaktır. Tabii ki bu süreçte hatalar yapılacaktır ancak hata yapmadan ilerlemek mümkün değildir. Edison “Lambayı icat etme süresince başarısız olmadım, sadece işe yaramayan 10.000 yol buldum” demiştir.

Kıyaslama projesinde yapılacak hataları azaltmak için hedefleri ve uyulacak prosedürleri baştan belirlemek iyi olacaktır. Kıyaslama 25 adımda veya sadece 5 adımda yapılabilir ancak özü sabittir :

“Zayıf olduğumuz alanları bulmak ve onları güçlü hale dönüştürmek”

Kıyaslama organizasyon içindeki yapılan çalışmalara ilişkin farkındalığı arttıracak, kilit personelin organizasyonun nasıl güçleneceğini düşünmesini sağlayacak bir araçtır. Aynı zamanda organizasyon içinde farklı departmanlardaki

çalışanların birbirlerini daha anlamasını ve ortak hedeflere koşmasını sağlayan birleştirici güç olacaktır.

Gelişimin sürekli olduğu daima akılda olmalıdır, dolayısıyla rakiplerin hep ileriye gittiği ve yapılan kıyaslamaların çok çabuk eskieyeceği unutulmamalıdır. Kıyaslama projeleri, gelişimin ne kadar önemli olduğunun altını çizerek, çevremizdeki gelişmeler hakkında bilgi akışını güçlendirip, organizasyonel rehavete engel olur.

Her işte olduğu gibi kıyaslamada da çalışmalar her zaman dürüstlikle ve profesyonelce icra edilmelidir. Kıyaslama çevremizdeki daha önce edinilmiş tecrübelerden ders alınmasına, yapılacak hataları ve yanlış yatırımların da engellenmesine şans verecektir.

Tüm anlatılanlar ışığında kıyaslama, hem her kurumun kullanması gereken yararlı bir yönetim aracı, hem de paylaşarak öğrenme kültürünü yaygınlaştıracak bir yapı taşıdır.



# Referanslar

## REFERANSLAR

### Makaleler

- Future trends in Benchmarking for competitive advantage: a global survey, Yaşar F. Jarrar & Mohamed Zairi, 2001
- Revising the concept and forms of Benchmarking, Paula Kyro, 2003
- Industrial benchmarking for competitive advantage, Bjorn Andersen, 1999
- Benchmark for the development of quality assurance systems, J. Carlos Prado, 2001
- An overview of Benchmarking Literature: Its strengths and weaknesses, M. Kozak & K. Niled, 2001
- Integrated Benchmarking: holistic examination of select techniques for Kıyaslama analysis; K.A Pervaiz& M. Rafiq; 1998
- A model for Internal Benchmarking, when and how? Peter B. Southard and Diane H. Parente; 2007,
- Improving of the efficiency through benchmarking: a case of Ukrainian breweries, Anatoliy G. Goncharuk, 2008
- A case study of functional benchmarking as a source of knowledge for car parking strategies; Ian Straker, Stephen Ison and Ian Humphreys; Benchmarking: An International Journal, 2009

### Kitaplar

- Benchmarking Basics, Looking for a Better Way; Patterson, James G; 1995
- Benchmarking; C.J. McNair & H.J. Kathleen; 1992

### Tavsiye Edilen Okumalar

- Best practice QFD application: an internal/external benchmarking approach based on Ford Motors' experience; David Ginn and Mohamed Zairi; International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 22 No. 1, 2005
- Benchmarking best practices: an integrated approach; Khurram S. Bhutta and Faizul Huq; Benchmarking: An International Journal, Vol. 6 No. 3, 1999,
- Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis; Pervaiz K. Ahmed & Mohammed Rafiq; Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 5 No. 3, 1998
- A review of literature on benchmarking; R. Dattakumar & R. Jagadeesh; Benchmarking: An International Journal Vol. 10 No. 3 2003
- Benchmarking and performance measurement: a statistical analysis; Sandra Moffett, Karen Anderson-Gillespie, Rodney McAdam; Benchmarking: An International Journal Vol. 15 No. 4 2008
- Benchmarking of Corporate Social Responsibility: Methodological Problems and Robustness; Johan J. Graafland, S.C.W. Eijffinger H. Smid;

Journal of Business Ethics No.53 2004

- Regional Competitive Intelligence: Benchmarking and Policy-making; Regional Studies, Huggins, Robert; 2009

- An Overview of Benchmarking Literature; Metin Kozak, Kevin Nield 2001

- International benchmarking for monopoly prices regulation: The Case of Australian Gas Distribution, R.Carrington, T. Coelli, E.Groom; Journal of Regulatory Economics 2002

- Benchmarking in Italy: the First case study on personnel motivation and satisfaction in a Health Business; Massimo Sargiacomo; TOTAL QUALITY MANAGEMENT, VOL. 13, NO. 4, 2002

- Developing a conceptual model of lead performance measurement and benchmarking A multiple case analysis; Rodney McAdam, Shirley-Ann Hazlett, Karen Anderson-Gillespie; International Journal of Operations & Production Management, Vol. 28 No. 12, 2008

- Maintenance performance indicators (MPIs) for benchmarking the railway infrastructure A case study; Thomas Ahren and Aditya Parid; Benchmarking: An International Journal Vol. 16 No. 2, 2009

- Total quality management through six sigma benchmarking A case study; Hatice Camgoz-Akdag; Benchmarking: An International Journal Vol. 14 No. 2, 2007

- Sustainability of benchmarking networks: A case-based analysis; Dotun Adebajo and Robin Mann; Total Quality Management Vol. 19, Nos. 1–2, January–February 2008

- A Case for Benchmarking Customer Service Quality in Tourism and

- Leisure Services; Gary Crilley; Journal of Hospitality and Tourism Management Volume 12 Number 2 August 2005

- Benchmarking to trigger cleaner production in small businesses: drycleaning case study; William Altam; Journal of Cleaner Production 15 (2007)

- An energy benchmarking model based on artificial neural network method with a case example for tropical climates; Melek Yalcintas; International Journal of Energy Research 2006

- Benchmarking the US specialty retailers and food consumer stores using data envelopment analysis; Mohamed M. Mostafa; International Journal of Retail & Distribution Management 2009

- A productivity benchmarking case study using Bayesian credible intervals; John Moses, Malcolm Farrow, Norman Parrington, Peter Smith; Springer Science+Business Media, Inc. 2006

- The development of research and innovation policies based on a benchmarking assessment: the case of mobile communications technology R&D in the new member states of the EU; Borja Jerman-Blazic; Technology Analysis & Strategic Management;

- Benchmarking in the Latin American water sector: the case of Peru; Maria Luisa Corton; Utilities Policy 11, 2003

# Kıyaslama

**ARGE**, 1991 yılından bu yana müşterilerine **yönetim danışmanlığı** hizmetleri sunmaktadır. Bugün gelişmiş metodolojileri, çeşitli sektörlerde elde ettiği deneyimleri ve güçlü danışman ekibi ile **ARGE** Türkiye'nin önde gelen kuruluşları arasında yer almaktadır.

**Rakamlar**, **ARGE**'nin yeni işlerinin %60'ının eski müşterilerinden geldiğini göstermektedir. Bu istatistik, müşterinin mutluluğunun bir göstergesi olarak önem verdiğimiz bir performans göstergesidir.

**Gücünü**, müşterilerinin artan performanslarından alan **ARGE**'nin müşteri profilinde kendi sektörlerinde önder firmalar bulunmaktadır. Bizce içinde bulunulan konum ne kadar iyi olursa olsun, bununla yetinmek ve daha iyiye ulaşmak için gayret göstermek, lider olmanın çok önemli ve içgüdüsel bir özelliğidir.

**En iyiyi** başamak için hiç vazgeçmediğimiz şu temel prensipleri uygulamaktayız:

- Müşterilerimizin işlerine artı değer katmak,
- Yaratıcı yaklaşımlar ve uygulanabilir çözümler üretmek,

- Üstlendiğimiz her işi en iyi şekilde gerçekleştirmek için hiçbir fedakârlıktan kaçınmamak,
- Müşterilerimizin gizliliğine daima özen göstermek.

Hizmetlerimizi yapılandırırken en önde tuttuğumuz unsur "uygulama"dır. Bu yaklaşım verilen hizmetlerin sadece öneri ve raporlar ile kısıtlı olmasından çok farklı olup gerçek bir katma değer yaratmaktadır.

**ARGE**'nin görüşüne göre, iş performansını doğrudan etkileyen dört temel unsur bulunmaktadır. Bunlar iş stratejisi, bu stratejiyi gerçekleştirmek için gerekli olan iş yapma yöntemleri, insan kaynakları ve teknoloji yönetimidir. Değer yönetimi alanında özel bir metodoloji ile çalışan **ARGE**, çalışma başında müşterisinin şirketinin değerini ölçer ve çalışmalarını bu değeri yükseltmeye odaklar.

Bu çerçevede **ARGE**'nin sunduğu danışmanlık hizmetleri dört ana başlık altında toplanmaktadır: *Strateji, Yönetimde Kalite, Kurumsallaşma, Geleceği Şekillendirme*.

Bu dört ana başlık altında verilen hizmetler şu şekildedir:

Strateji	Yönetimde Kalite	Kurumsallaşma	Geleceği Şekillendirme
Strateji Geliştirme	İş Etkinliği Değerlendirmesi	İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri	Toplumsal Katkı Yapılandırma
Strateji Uygulama (Balanced Scorecard)	Toplumsal Kalite Yönetimi	Kurumsal Yönetim	İşbirlikleri Geliştirme
Stratejik İşbirlikleri ve Birleşme sonrası Yapılanma	Süreç Verimliliği	Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma	Toplumsal Yönetim
Senaryo Planlama	Değer Yönetimi	Entelektüel Sermaye Yönetimi	STK Etkinliği Geliştirilme
Ülke Stratejileri	Yeniden Yapılanma	İnsan Kaynakları Sistem Değerlendirmesi	Sosyal Destek Projeleri

**ARGE** danışmanları, uzmanlık konularında dünyadaki gelişmeleri takip etmek için senede bir ay eğitim alırlar. Sosyal sorumluluğunun bilincinde olan bir kurum olarak, çalışanlarının haftada bir gün gönüllü kuruluşlarda çalışarak deneyimlerini toplumsal sorunların çözümünde kullanmalarını teşvik eder.

**ARGE**, Avrupa Parlamentosu'nda kurumsal **sosyal sorumluluk** projeleriyle geleceği şekillendiren **en iyi üç şirket** arasında değerlendirilmiştir (2002).

**ARGE**

www.arge.com

"Başarınız için yanınızdayız"