

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

**GIDA SEKTÖRÜNDE HİZMET VEREN TÜRK AİLE
ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA
UNSURLARININ VE KIYASLAMA TEKNİKLERİNİN
FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Zeynep COŞKUN

İstanbul, 2016

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

**GIDA SEKTÖRÜNDE HİZMET VEREN TÜRK AİLE
ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA
UNSURLARININ VE KIYASLAMA TEKNİKLERİNİN
FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Zeynep COŞKUN

Öğrenci Numarası:

130744099

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

İstanbul, 2016

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum '*Gıda Sektöründe Hizmet Veren Tük Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Unsurlarının ve Kıyaslama Tekniklerinin Firma Performansı Üzerindeki Etkileri*' başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.22.11.2016



Zeynep COŞKUN

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

22.11.2016

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *Yönetim Organizasyon* Programı Yüksek lisans öğrencilerinden **130744099** numaralı **Zeynep COŞKUN**'un "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Gıda Sektöründe Hizmet Veren Türk Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Unsurlarının ve Kıyaslama Tekniklerinin Firma Performansı Üzerindeki Etkileri*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 20.09.2016 tarih ve 2016/36 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (SS) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU
(Gebze Teknik Üniversitesi)

ÜYE
Doç. Dr. Volkan ÖNGEL
(Beykent Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Zeynep COŞKUN
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi, 2016
Alanı : Yönetim Organizasyon
Anahtar Kelimeler : Aile Şirketi, Kurumsallaşma, Sürdürülebilir Yönetim,
Kıyaslama, Firma Performansı

ÖZ

GIDA SEKTÖRÜNDE HİZMET VEREN TÜRK AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA UNSURLARININ VE KİYASLAMA TEKNİKLERİNİN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Çalışmada Gıda Sektöründe Hizmet Veren Türk Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Unsurlarının ve Kıyaslama Tekniklerinin Firma Performansı Üzerindeki Etkileri literatür çalışması ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Gıda sektöründe hizmet veren aile şirketleri çalışanlarına 56 sorudan oluşan yedili likert ölçeği kullanılarak bir anket uygulaması yapılmış ve 160 anket değerlendirmeye alınmıştır. Anket sonuçları SPSS programı kullanılarak cevapların güvenilirlik analizleri, faktör analizleri, korelasyon analizi ve regresyon analizleri ışığında değerlendirilmiştir. Yapılan analiz tekniği ile kurumsallaşma, sürdürülebilir yönetim, kıyaslamanın firma performansı üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak kurumsallaşma ve kıyaslama tekniğinin firma performansına önemli düzeyde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Name and Surname : Zeynep COŞKUN
Supervisor : Assist.Prof. Erkut ALTINDAĞ
Type and Date : Master, 2016
Major : Management Organization
Key Word : Family Company, Institutionalization, Sustainable
Management, Benchmarking, Company Performance

ABSTRACT

EFFECTS OF INSTITUTIONALIZATION AND BENCHMARKING FOOD TECHNIQUE IN TURKISH FAMILY COMPANIES SERVED IN THE FOOD SECTOR ON COMPANY PERFORMANCE

In this study effects of institutionalization's factors and benchmarking techniques in Turkish family companies served in the food sector on company performance are tried to put forward with literature survey. A survey which consists of 56 questions, was conducted to the employees of family companies which serve in the food sector by using likert scale 160 surveys were evaluated. Survey results are evaluated in the light of reliability analyses of answers factor analyses, correlation analyses and regression analyses by using SPSS programme. Effects of institutionalization, sustainable administration, benchmarking on company performance are tried to determine with the applied analysis technique. As a result, it is confirmed that institutionalization and benchmarking technique have a significantly influence on company performance.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETİ VE KURUMSALLAŞMA KAVRAMLARI

1.1. Aile Şirketi Kavramı.....	3
1.2. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri.....	5
1.3. Aile Şirketlerinin Avantajları ve Dezavantajları.....	6
1.4. Kurumsallaşma Kavramı ve Kurumsallaşmanın Önemi.....	7
1.5. Kurumsallaşma Biçimleri.....	9
1.6. Kurumsallaşma Düzeyleri.....	10
1.7. Kurumsallaşma Süreçleri.....	11
1.8. Kurumsallaşmanın Avantaj ve Dezavantajları.....	11
1.9. Türkiye'de Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Durumu.....	13
1.10. Kurumsallaşmaya Karşı Direnç.....	15

İKİNCİ BÖLÜM

KIYASLAMA(BENCHMARKING) KAVRAMI

2.1. Kıyaslamanın Tanımı.....	17
2.2. Kıyaslama Kavramının Tarihi ve Ortaya Çıkışı.....	17
2.3. Kıyaslamanın Özellikleri ve Önemi.....	18
2.4. Kıyaslamanın Amaçları ve Yararları.....	20
2.5. Kıyaslama Ön Koşulları.....	22
2.6. Kıyaslama Türleri.....	22
2.6.1. Stratejik Kıyaslama.....	25
2.6.2. Rekabetçi ya da Performans Odaklı Kıyaslama.....	26
2.6.3. Sürece Odaklı Kıyaslama.....	26
2.6.4. Fonksiyonel Kıyaslama.....	27
2.6.5. İçsel Kıyaslama.....	27
2.6.6. Uluslararası Kıyaslama.....	28
2.6.7. Türünün En İyi Uygulaması Kıyaslaması.....	29
2.7. Kıyaslama Uygulama Süreci.....	29
2.7.1. Planlama Süreci.....	33
2.7.2. Kıyaslama Ekibinin Kurulması ve Ortakların Belirlenmesi.....	33
2.7.3. Veri Toplama ve Verilerin Analizi.....	34
2.7.4. Uygulama ve Raporlama.....	35
2.8. Kıyaslama ile İlgili Endişeler.....	36
2.9. Kıyaslama Çalışmalarında İlkeler ve Davranış Kuralları.....	36
2.10. Başarılı Bir Kıyaslama İçin Gerekli Koşullar.....	37
2.11. Kıyaslamayı Başarısızlığa Götüren Faktörler.....	38
2.12. Türkiye'den ve Dünyadan Kıyaslamaya İlişkin Örnekler.....	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ VE UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı	42
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları.....	42
3.3. Araştırma Örnekleme ve Verilerin Toplanması.....	42
3.4. Araştırmanın Yöntemi	43
3.5. Araştırmaya Katılanlara Ait Karakteristik ve Demografik Veriler	43
3.6. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri.....	46
3.7. Faktör Analizi	47
3.8. Korelasyon Analizi.....	48
3.9. Regresyon Analizi.....	49
SONUÇ	51
KAYNAKÇA	55
EKLER	59
Ek-1 Anket Formu Örneği	
ÖZGEÇMİŞ	65

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1. Dünya'da Aile İşletmelerinin Ülke Ekonomileri İçerisindeki Yeri	4
Tablo 2. Kıyaslamaların Özellikleri	20
Tablo 3. Kıyaslama türleri.....	23
Tablo 4. Veri Toplama Konuları	34
Tablo 5. Sektör Başına Kıyaslama Yüzdesi	39
Tablo 6. Ankete katılan işletmelerin faaliyet alanlarının dağılımları.....	43
Tablo 7. Ankete katılan işletmelerin faaliyette bulundukları sektörlerin dağılımları	44
Tablo 8. Ankete katılan çalışanların faaliyette bulundukları departmanların dağılımları.....	44
Tablo 9. Ankete katılan çalışanların unvan dağılımları	45
Tablo 10. Ankete katılan çalışanların cinsiyet dağılımları.....	45
Tablo 11. Ankete katılan çalışanların eğitim dağılımları.....	46
Tablo 12. Değişkenlerin güvenirlik analizleri.....	47
Tablo 13. Faktör Yükleri ve Değerleri	48
Tablo 14. Korelasyon Tablosu	49
Tablo 15. Katsayılar Tablosu	50
Tablo 16. Model Özeti	50

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1.George Watson'un kıyaslama sınıflandırması	24
Şekil 2.Yarrow'un Kıyaslama Sınıflandırması	25
Şekil 3.Camp'a göre Genel Kıyaslama Süreci	30
Şekil 4.Mark T. Czarnecki'ye Göre Kıyaslama Süreci	31
Şekil 5. Kıyaslama süreçleri	32



KISALTMALAR

A.B.D	: Amerika Birleşik Devletleri
BENCHA	: Beksa-Brisa-Dusa-Kordsa-Olmuksa
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
KMO	: Kaiser- Meyer- Olkin Değeri



GİRİŞ

Çalışmanın Amacı: Değişen ve gelişen dünya şartlarında işletmeler çeşitli yöntemler kullanarak var olmaya çalışmaktalar. Bu süreçler içerisinde en çok zorluk yaşayan işletmeler şüphesiz küçük ve orta ölçekli aile işletmeleridir. Aile işletmeleri faaliyet gösterdikleri alanlarda çeşitli performans artırıcı çalışmalar ile rekabet koşullarına uyum sağlamaya çalışmaktalar. Bu çalışma ile amaçlanan kurumsallaşma, kıyaslama, sürdürülebilir yönetim değişkenlerinin firma performansına oluşturacağı etki ve bu etkinin firma rekabet gücüne sağlayacağı katkının araştırılmasıdır. Çalışmamızda literatür incelemeleri yapılması, aile şirketlerinde mevcudun görülmesi adına uygulama araştırması yapılması ve sonuçların işletmelere yol gösterici olması amaçlanmaktadır.

Çalışmanın Önemi: Günümüz şartlarında işletmelerin varlığını sürdürebilmesi için performans araçlarının işletmelere adapte edilerek işletmeye sağlayacağı katkının önemine değinilmektedir. Kurumsallaşma, kıyaslama değişkenleri ile işletmelerin kendini değişim çabasına dahil etmesi, süreçlerini gözden geçirerek rakiplerle rekabet gücünü artırması hedeflenmektedir.

Çalışma Planı: Çalışmanın ilk bölümünde aile işletmesi kavramları avantajları, dezavantajları ile kurumsallaşma kavramı, işletmelere etkileri, avantajları ve dezavantajları anlatılmıştır. İkinci bölümünde ise kıyaslama kavramı geniş bir çerçeveden süreçleri, türleri, uygulama alanları incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise araştırmanın amacına, yöntemine, analiz sonuçlarına, sonuçlar ve önerilerde eklenerek kurumsallaşma, sürdürülebilir yönetim, kıyaslama değişkenlerinin firma performansına olan etkisi aktarılmıştır.

Kullanılan Yöntem ve Teknikler: Araştırma için hazırlanan anketler e-posta ve yüz yüze görüşmelerle katılımcılara ulaştırılmıştır. Toplam 56 soru hazırlanmış olup katılımcıların demografik özellikleri ayrıca kayda alınmıştır. Yapılan anket çalışması ile kurumsallaşma, sürdürülebilir yönetim, kıyaslama değişkenlerinin firma performansına etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Anket soruları Demir ile Sezgin'in Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik üzerine yapılan çalışmasından ve

Akdağ'ın Değişim mühendisliği ve kıyaslama teknikleri üzerine yaptığı çalışmasından incelenerek oluşturulmuştur.

Karşılaşılan Zorlukları ve Sınırlamalar: Araştırmanın anket oluşu ve sorularımızın işletme yapısına yönelik olması çalışanların katılım konusunda olumsuz tavır sergilemelerine neden olmuş, güvenilir anket çalışması için zor bir süreç aşılmıştır. Ayrıca çalışmanın daha geniş kitlelere hitap edilebilmesi için katılımın daha yoğun olacağı bir çalışma grubunda yapılması uygun olabilecektir.

Çalışmanın Başlıca Varsayımları: Çalışmada Aşağıdaki Varsayımlar Değerlendirilecektir

H₁:Kurumsallaşmanın firma performansı üzerinde olumlu ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₂:Kıyaslama tekniklerinin firma performansı üzerinde olumlu ve pozitif yönde etkisi vardır.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETİ VE KURUMSALLAŞMA KAVRAMLARI

1.1. Aile Şirketi Kavramı

Aile şirketi kavramı denilince genellikle ilk akla gelen şüphesiz kan bağı ile bağlı aile üyelerinden girişimcilik ruhuna sahip aile bireylerinin belirli bir sermaye çerçevesinde kurdukları ekonomik kazanç birliğidir. Aile şirketleri kavramına yapılan araştırmalar ve incelemelerden sonra birçok tanımlama yapıldığı da ifade edebilir. Craig'e göre aile ile şirket kavramları karşılıklı etkileşim içerisinde olmalarından dolayı aile şirketi karışık bir kavram olmaktadır. Etkileşim için olumlu ve olumsuz yanları olduğunu söylemek mümkündür. Bu sebeple kavram içerisinde aile veya şirket kavramını tek başına öne çıkarmak çok doğru olmayacaktır. Aile şirketinin incelenmesinde iki kavramında ayrı değerlendirilmesi tanımın oluşması açısından daha sağlıklı olacaktır (Akça, 2010,5).Potobsky'e (1992) göre ise aile şirketi çalışan iş gücünün kan bağı ile olan ilgisini ele almaktadır. O'na göre, aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeler, aile işletmeleridir(Ateş 2005,3).

Aile işletmeleri, kan bağı olan bireylerin mal ve hizmet üretmek için bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütlerdir(Sadri, 2013,15).Aile şirketlerinin her ne kadar Türkiye'de yoğun olduğunu düşünülse de dünyada da aile şirketlerinin yoğun olduğu yapılan araştırmalarla ortaya koyulmuştur. Dünya çapında yapılan araştırmalar sonucu oluşturulan tabloda aile şirketlerinin ülke ekonomileri içerisindeki yerleri gösterilmiştir. Tablo aynı zamanda ülkelerdeki aile işletmelerinin tüm işletmeler içindeki payını ve bu payların GSMH ve toplam iş gücü oranlarını göstermektedir. Tablo 1'de Dünya'da aile işletmelerinin ülke ekonomileri içerisindeki yeri verilmektedir. Tablo 1'e göre Almanya'da bulunan şirketlerin %80'i Türkiye'de bulunan şirketlerin ise % 90'ı aile işletmesi olarak faaliyet göstermektedir (Güngör Ak 2010)

Tablo 1.Dünya'da Aile İşletmelerinin Ülke Ekonomileri İçerisindeki Yeri

Ülke	Aile İşletmelerinin Ülkedeki tüm İşletmelere Oranı (%)	Ülkenin GSMH'si İçindeki Oranı(%)	Ülkedeki Toplam İş Gücüne Oranı(%)
İtalya	99	75	55
A.B.D	90	60	60
Almanya	80	66	75
Meksika	80	55	73
Avustralya	75	63	50
Şili	75	60	65
İspanya	71	65	60
İngiltere	70	60	50
Türkiye	90	65	40

Kaynak: Güngör Ak, B., " Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2010.

Tablo incelediğinde gerek ülkemizde gerekse dünyada Aile şirketlerinin ülke içinde önemli bir paya sahip olduğu ifade edilebilir. Aile şirketlerinin ülke içindeki GSMH'ya sağladıkları oranının yaklaşık %60-70 dolaylarında olduğu ve ülkelerin bu konuda yakın değerlere sahip olduğu görülmektedir.

1.2. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri

Aile şirketleri tanımlamalarına bakıldığında kendine has karakter özellikleri ve kan bağı olan bireylerin bir araya getirmesinden kaynaklanan bir takım özelliklere sahiptir. Aile şirketlerine yönelik yapılan çalışmalarda şirket başarılarının ilk 10 yıllık süreçlerde daha iyi olmasına karşın kuşakların aktarımıyla birlikte başarının düştüğü aktarılmaktadır. Bu konuya ilişkin Ebru Karpuzoğlu aile işletmelerinde çok katı kurallar uygulandığını ve bu kuralların aile bireyleri kadar profesyonelleri de biktirdiğini ifade etmiştir(Güngör Ak 2010,49).

Aile işletmelerinin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Ateş,2005,6);

- ❖ Aileden en az iki neslin işletme yönetiminde aktif olarak yer almaları.
- ❖ İşletmenin çıkarları için belirlenen politikalar genellikle ailenin bütünlüğünü korumaya yöneliktir.
- ❖ Aile işletmelerinin temel yönetiminde genellikle aile bağı olan kişilere öncelik tanınır.
- ❖ İlk neslin evlatları genellikle yönetimde görev alırlar. Çocuklarının geleceğinin güvence altında olduğunu bilmek aile bireylerini rahatlatır ve evlatlarının işletmeyi tanımasını için fırsat yaratırlar
- ❖ Kurucu girişimci ile birlikte işin kuruluşundan itibaren yanında bulunanlar ancak herhangi bir kan bağı bulunmayan yöneticilerinde çocukları yönetimde yer almaları sağlanarak sahiplenme ve gelişme sağlanmaya çalışılır. Aile işletmelerinde karşılaşılan çatışma sebeplerinden biri de bu özelliktir.
- ❖ İşletmenin ismi ile ailenin ismi birlikte anılır ve birlikte gelişir.
- ❖ İşletmede çalışan aile bireylerinin rolleri, aile yaşantılarındaki rollerle zamanla karışabilir.
- ❖ Aile işletmelerinde çalışan bireylerini koruyucu önlemler ve politikalar alınır. Yasal prosedürlerin uygulanmasında oldukça esnek davranılır.
- ❖ Ailenin sosyal yaşamı, inançları, kültürü işletmede alınan kararları ve üretilen mal ve hizmetin kalitesini önemli ölçüde etkiler.
- ❖ Özellikle kapalı aile işletmelerinde işletmede ve aile içinde olan her şey saklanır, paylaşılmaz. Sorun kendi içlerinde çözülmeye çalışılır.

- ❖ Aile işletmelerinde uzmanlık, aile bağından sonra geldiği için personel genellikle aile bireylerinden ya da yakın akrabalarından seçilir. Karşılaşılan sorunlardan biri de bu özelliğin sebep olduğu sorundur.
- ❖ Kurucu girişimci ile yönetici aynı kişide toplanmıştır. Yetki devri yapılmaz ya da çok zor ve sorunlu olarak yapılır.

Aile şirketlerinin özelliklerinin yanı sıra güçlü yönleri de bulunmaktadır. Bu güçlük yönler şirketin gelişerek yaşamına uzun yıllar devam etmesine katkı sağlamaktadır. Aile şirketlerinde bürokrasinin az olması çevresel koşullara daha kolay adapte olunmasına imkan sağlar. Aile şirketi aile ruhu ile oluşmasından kaynaklı çalışanlar üzerinde de olumlu bir imaj oluşmasını sağlar ve çalışanların özverisinin artmasına katkı sunar (Sadri,2013,23-24).

1.3. Aile Şirketlerinin Avantajları ve Dezavantajları

Aile şirketlerinin diğer şirketlerle karşılaştırmalarında elbette ki aile şirketlerini öne çıkaran bir takım avantajları olduğunu söylemek mümkündür. Ebru Karpuzoğlu'na göre aile şirketlerinin avantajlarını şu şekilde sıralanabilir (Dilbaz,2005,26).

- ❖ Gelişmekte olan ülkelerdeki aile şirketleri fon temininde çoğunlukla ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinden yararlanabilmektedir.
- ❖ Şirketin finansman açısından zor bir döneminde, şirket o ailenin çocuğu gibi varsayıldığından ortakları gelirlerinden kolayca vazgeçebilirler.
- ❖ Ailenin tanınırlık düzeyi, işletmenin rakipleri, müşterileri ve tedarikçilerine karşı olumlu bir imaj oluşturabilir.
- ❖ Aile şirketlerinde çalışanlar aynı kültüre sahip olmanın avantajıyla birlikte sinerji oluşturarak başarı sağlayabilirler. Herhangi bir problemle karşılaşılmaması halinde tüm çalışanlar birbirine destek verebilir.
- ❖ Aile şirketlerinde kararlar daha hızlı alınabilme özelliğine sahiptir. Bu sayede değişimlere daha kolay adaptasyon sağlanabilir.
- ❖ Aile şirketleri gelecek nesillere daha iyi bir ortam hazırlamak üzerine çalıştığından planlar geleceğe yönelik yapılmaktadır.

- ❖ Aile şirketlerinde girişimci mücadelesinden hiçbir zaman vazgeçmez ve aynı kararlılıkla yarınlara programını yapabilir.
- ❖ Aile şirketlerinde çalışma saati, verilen hizmet vb. konularda esneklikler vardır.

Aile şirketlerinde avantajlarının yanı sıra bir takım dezavantajlarının da olduğunu söylemek mümkündür. Aile şirketlerinde ailelerin önceliklerinin, genellikle işletme kurallarının önüne geçtiği bilinmektedir. Yöneticiler aile bireylerinin yetenek ve karakter özelliklerini dikkate almaksızın işe alımlar yaparak zayıf noktaları göz ardı edebilmektedir. Özellikle kilit nokta diye tabir edilen önemli pozisyonlara herhangi bir yetenek veya tecrübe gözetilmeksizin getirilen yöneticiler emrinde çalışmak durumunda kalan ve aileden olmayan bireyler açısından problem teşkil eden bir durumun olduğu söylenebilir. Aile şirketlerinin önemli bir özelliği olan ahenk ve uyum bireyler arasında meydana gelebilecek rekabet sebebiyle tersi yönde etki yaparak şirkete zarar verebilir. Sağlam'a göre ise aile şirketlerinin en büyük dezavantajı yetenekli ve profesyonel yöneticilerin aile şirketinde kariyer yaparak ilerleme fırsatlarının az olması nedeniyle sorumluluk almamaları ve yeni iş arayışları içerisinde olmalarıdır (Sorgun, 2007,17).

Girişimci yöneticisi olduğu şirkete profesyonel yöneticilerin ve yeniliklerin kapısını kapatarak zarar verebilmektedir. Aile şirketlerinde yetki devride oldukça zor bir durum olarak kendini göstermekte, zamanında yapılmayan yetki devri işlemler ilerleyen süreçte şirkette karmaşa çıkmasına sebebiyet vermektedir (Ateş, 2005).

Aile şirketlerinde çalışan kadrolarının oluşturulmasından şirket yönetimine, çalışanların aile içinden veya aile dışından olmasının oluşturduğu yapıya, yetki devrinden geleceğe yönelik planlara kadar birçok alanda dezavantajlardan bahsetmek mümkündür. Özellikle aile şirketlerinde çalışanların yetenek dağılımından ziyade aile bireyi olmasına verilen önemin gelecek nesillere şirketin taşınmasını hususunda problem teşkil edeceği söylenebilir. Zira yeniliklere ve profesyonelliğe kapalı bir şirketin büyümesi çok zor görülmektedir. Bu problemlerin yanı sıra başarılı bir aile şirketinde yönetimde yetki devri kararı önceden belirlenmemişse bu durum aile içinde rekabete ve en iyi ihtimalle küçülmeye gidilmesine sebebiyet verebilir. Alayoğlu'na göre devretme sorunu aile şirketlerindeki en önemli sorunlardan bir

tanesisidir. Devir planlarının erken yapılmayışı ve yönetimde bulunan bireyim vefat etmesi veya çalışmasına engel bir durum halinde yönetimde kimin yer alacağı sorusu aile bireyleri arasından tartışmaya yol açarak şirketin olumsuz etkilenmesine sebep olabilir (Atlı,2007,15). Girişimcisinin tüm bu ihtimalleri göz önünde tutarak bir kadro oluşturması ve kadronun yetkilerinin, çalışma alanlarının belirlenmesi, herhangi bir durumda da yetki devrinin hangi yol izlenerek yapılacağını ortaya koyması çıkabilecek problemleri bertaraf etmede şirkete katkı sağlayacaktır.

1.4. Kurumsallaşma Kavramı ve Kurumsallaşmanın Önemi

Kurumsallaşma bir kuruluşu diğer kuruluşlardan ayırt edecek kendine has kuralları, planları, prosedürleri, disiplini ve iş yapmalarını sağlayan usul ve yöntemlerinin oluşması ve süreklilik kazanması süreci olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşma terimi Türk Dil Kurumu'nun düzenlediği sözlüğe göre, kurumsal duruma gelmek, örgütlü duruma gelmek, süreklilik kazanmak şeklinde ifade edilmektedir. Kurumsallaşma "örgütün ayrı bir kimlik kazanması, sosyal ihtiyaç ve baskıların tabii neticesi olarak, duyarlı ve esnek bir organizma haline gelme süreci" olarak tanımlanabilir (Sadri,2013,53).

Aslan ve Çınara göre; Kurumsallık insanın var olduğu düzende uygulamış olduğu standartlar, alışıla gelen veya gelenek oluşturmaktır. Kurumsallaşan sistemlerde yaklaşım ya da düşünce, örgütte oluşturulan işler ilerleyen dönemlerde standartlaşarak bir bütünlük oluşturur şeklinde yorumlanmaktadır (Koyuncu, 2015,15-16).

Özilhan'a göre kurumsal yönetim, firmaların hesap verebilirlik, adil şeffaf ve sorumluluk prensipleri çerçevesinde tekrar oluşmalarına olanak sağlayan bir süreçtir(Koyuncu, 2015,15-16). Karpuzoğlu'na göre kurumsallaşma örgütsel, sosyolojik, politik ve ekonomik açılardan ele alınabilecek bir konu olarak tanımlanmaktadır. Kurumsallaşmanın aile şirketleri açısından önemini Buğdaycı şu şekilde sıralamaktadır (Güngör Ak, 2010 69-72-73);

❖ Kurumsallaşma, aile şirketi içerisinde bir örgüt kültürü oluşmasını sağlar.

- ❖ Kurumsallaşma, aile şirketinin sahip olduğu örgütün sistematik oluşmasını ve çalışmasını sağlar.
- ❖ Kurumsallaşma, aile şirketine bağlı aileden olan veya olmayan bireylerin mülkiyet dağılımını ve kullanımlarının belirlenmesine yönelik bir standart oluşturmayı sağlar.
- ❖ Kurumsallaşma, aile şirketlerinde standartlaşmayla kazanılan zaman kaybının sosyal faaliyetlere aktarılmasıyla, şirketin sosyal sorumluluklarına katkı sağlar.
- ❖ Kurumsallaşma, aile şirketi ile ilgilenen kurum veya kişilere en az hatalı, hızlı ve açık bilgi aktarılmasını sağlar.

Kurumsallaşma sayesinde aile şirketlerinin dezavantajları arasında sıraladığımız, aile bireylerinin önceliklerinin şirket önceliklerinin önüne geçmesi, bireylerin yetenek ve profesyonelliğinden ziyade aile bireyi olmasının önem kazanması vb. konularda da standartlaşma gereği olumlu bir yapılanma gerçekleşebileceği düşünülebilir. Aile kültürünün kurumsallaşma ile birlikte örgüt kültürüne dönüşerek şirketin uzun yıllar ayakta kalması sağlanabilir. Kurumsallaşma sayesinde her iş işi en iyi bilen tarafından yapılarak şirketin başarısına katkı sağlanabilir. Çakıcı ve Özer kurumsallaşmayı aile şirketleri açısından kendilerine özgü ayırt edici özellikleriyle, güçlü örgüt yapısıyla, kurallara göre iş yapan, kişiye özgü uygulamaların olmadığı, iş ve faaliyetlerin standart haline geldiği, yeniliklerin yakından takip edildiği, çalışanlarına, devlete, müşteri ve tedarikçilerine katkıda bulunan ve aile ile iş ilişkilerini belirli kurallara bağlayan işletmelerdir (Turhan, 2016,43).

1.5. Kurumsallaşma Biçimleri

Aile şirketlerinin geleneğinde babadan oğula devam eden bir süreçten söz edebiliriz. Bu süreç profesyonelliğe uzak ve babadan öğrenilen bilgilerin varlığı ile şirketin mevcut konumu arasında devam eden bir oluşum olarak görülebilir.

Bu sürecin geçen zaman içerisinde birçok problemi meydana getirmesinden dolayı aile şirketlerinde kurumsallaşma şirketi kurtaracak önemli ve kaçınılmaz bir gerçek olarak karşılına çıkmaktadır. Müftüoğlu'na göre kurumsallaşma ihtiyacı iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birinci neden şirketin büyüme sürecinde belirli bir aşama kaydetmesi. Bu durum genellikle girişimcinin yönetimde yetersiz kalması ile ilgili

olup profesyonel bir yöneticiye ihtiyaç duymayla başlar. İkinci neden ise üst yönetimde uzmanlaşma ihtiyacının oluşmasıdır denilebilir. Kurumsallaşma ile işletmelerde belirli karakterler oluşmaya, ayırt edici yanlar belirlenmeye başlar. Bu anlamda Apaydın'a göre kurumsallaşma biçimleri şu şekilde sıralanabilir (Güngör Ak, 2010,75-76-77);

- ❖ Formalleşme
- ❖ Otonomi(Özerklik)
- ❖ Profesyonelleşme
- ❖ Kültürel Güç
- ❖ Saydamlık
- ❖ Sosyal Sorumluluk
- ❖ Tutarlılık

1.6. Kurumsallaşma Düzeyleri

Kurumsallaşma düzeylerine literatürlerde farklı bakış açıları geliştirilmiştir. Barley ve Tolbert'a göre kurumsallaşma düzeyi dört basamaklıdır. Birinci basamak spesifik alanlarda yazılı olarak kurumsal ilkelerin oluşturulmasıdır. İkinci basamak yasallaşma olarak adlandırılan yazılı ilkelerin standartlaştırılmasıdır. Üçüncü basamak güncelleme ve yinelenmelerden meydana gelmektedir. Dördüncü basamakta ise model alınana davranışlar nesnelleşir ve eylemler arasında etkileşimler ortaya çıkar (Tavşancı, 2009,14).

Ülkemiz şartlarında da birçok işletme kurumsallaşma çabası içerisine girmektedir. Kurumsallaşma süreci sadece yönetimin düşünerek uygulayabileceği bir süreç olmadığı için ne yazık ki bazı işletmeler bu süreci tamamlayamayarak kurumsallaşmayı başaramamaktadır. Kurumsallaşma bir ekip işidir ve direnç göstermeksizin tüm paydaşların bu sürece dahil olmaları ve destek vermeleri gerekmektedir. İşletmeler kurumsallaşma aşamalarını tamamlayabilmek için öncelikli olarak kurumsallaşma düzeylerini belirlemeleri önceliklidir. Karpuzoğlu'na göre kurumsallaşma düzeylerinin tespit edilmesinde kullanılan ölçütler(Güngör Ak, 2010, 81);

- ❖ Sadelik
- ❖ Farklılaşma
- ❖ Esneklik
- ❖ Bağımsızlık şeklinde sıralanmaktadır

Sadelik unsuru ile hedeflenen organizasyonların tüm aşamalarının en net biçimiyle tüm çalışanlar tarafından algılanmasının sağlanmasıdır. Farklılaşma ile organizasyonlar daha dinamik ve değişimleri takip edebilen bir yapıya dönüşecektir. Bu durumda da rakiplerden ayırt edilmeyi sağlayacaktır. Esneklik kurumsal kimlik oluşumunda olmazsa olmazlardandır. Kurumsallığın getireceği değişimlere tüm çalışanlar eşit oranda uyum sağlayamayabilir. Farklılıkları gözeterek esneklik sağlanmalıdır. Bağımsızlık ise her işletmenin yönetimi bazı kararlarını almada ve uygulamada özgür olmalıdır. Bu özgürlük ancak bağımsızlık temelli bir yönetim ile mümkün olacaktır. Atilla ve Küskü kurumsallaşma düzeyini kurum değil kurumsallaşma yolunda ilerlemekte, kurumsal ve yüksek derecede kurumsal şeklinde ifade etmiştir (Tavşancı, 2009, 16).

1.7. Kurumsallaşma Süreçleri

Kurumsallaşmanın bir sonuç değil devam eden bir süreç olduğunu söylemek mümkündür. Bu süreci de birçok araştırmacı resmîlik kazanma, varlığın sürekli kılınması, bireysel ve örgütsel amaç uyumu, kurumsal kimlik kazanma olarak sıralamaktadır. Fındıkçıya göre kurumsallaşma süreci işlemenin kurucusu olmadan da işlerin belirli bir plan dahilinde yürütülmesi ve işletmenin kar elde edebilmesi, işletmede işlerin profesyonel yöneticilere bırakılarak çalışmaların yapılandırılması ve devam ettirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Güngör Ak, 2010, 83).

1.8. Kurumsallaşmanın Avantajları ve Dezavantajları

Kurumsallaşma işletmenin ayakta kalabilmesinde, sürdürülebilir bir yönetim anlayışı benimsemesinde, kalıcı bir kar elde edebilmesinde büyük rol üstlenmektedir. Güngör'e göre kurumsallaşma sürecinde doğru adımlar atılması, her basamakta işlemlerin kontrol edilmesi ve gerekli olması halinde iyileştirme çalışmalarının yapılması kurumsallaşmadan elde edilecek verimlilik, kalite, müşterinin duyduğu

memnuniyet noktalarında yüksek bir başarı sağlayacaktır (Günay,2014,41). Kurumsallaşma çalışması doğru uygulandığında şirkete uzun vadede kazanımlar sağlayacaktır. Kurumsallaşmaya katkı sağlayacak bireylerin gerekli katkıyı sunamamaları veya değişime uygunluk sağlayamamaları neticesinde başarı yerine şirkete olumsuz yansımaları olabilir.Fındıkçı'ya göre kurumsallaşmanın avantajları şunlardır (Günay, 2014,42);

- ❖ Kurumsallaşma doğru yapılandırıldığında amacına hizmet eder bir yapı oluşacaktır.
- ❖ Uygun bir sistemin kurulması sağlanarak aile ilişkileri dışında yeteneklere uygun bir çalışan potansiyeli oluşturulacaktır.
- ❖ Adil bir ücret politikası oluşturulabilecektir.
- ❖ Görev ve yetkilerin tanımlanması gerçekleşecektir.
- ❖ Süreklilik ve standardizasyon sağlanarak uzun vadeli bütçeler oluşturulacaktır.
- ❖ İşlerin uzman kişilerce yapılmasının sağlanarak alınan kararlarda tarafsızlık ilkesi oluşturacaktır.
- ❖ Denetim yapısı geliştirilerek yürütülmesi sağlayacaktır.
- ❖ Değişimlere, teknolojik alt yapıya uyumun kolayca olmasını sağlayacaktır.
- ❖ Şirketin rekabet gücünü pozitif yönde etkileyecektir.
- ❖ Şirketin kuşaklar arası aktarımının kolay olmasını sağlayacaktır.

Kurumsallaşma kavramının avantajları olduğu kadar dezavantajları da mevcuttur. Aile şirketleri avantajlardan ziyade dezavantajlara odaklanmalarının getirdiği negatif aldı neticesinde kurumsallaşma kavramına uzak durmayı tercih etmekte. Fındıkçı'ya göre kurumsallaşmanın dezavantajları şunlardır (Günay, 2014, 43);

- ❖ Standartlaşma ile monotonluğa dönüşebilecek bir sistemi oluşturarak işletmede işlerlik sağlamayabilir.
- ❖ Karar alma sürecinin sektöre uğramasına neden olabilir.
- ❖ Maliyetlerin artması neden olabilir.

- ❖ İşletmenin sahipleri açısından işlerin profesyonel veya danışmanlarla sağlanması problem teşkil edebilir.
- ❖ Çalışanların moral ve motivasyonlarını düşürebilir.
- ❖ Profesyonellerin beklentilerinin yüksek olması ve bu beklentileri karşılamada güçlükler yaşanabilir.
- ❖ Aile içinde yaşanan birtakım sorunların iş ortamına taşınmasına neden olabilir.

1.9. Türkiye'de Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Durumu

Kurumsallaşma için en yalın haliyle ait olunan birim, bölüm vb grubun belirli bir sisteme ve düzene geçmesi durumudur denilebilir. Aile ise kan bağı olan anne, baba ve çocukların bir araya getirdiği toplumların en küçük birimi şeklinde ifade edilir. Aile şirketlerinin de genellikle babaların öncülüğünde kurulan, kurallarının baba tarafından belirlendiği zaman içinde yetenekleri gözetilmeksizin çocuklarında dahil oldukları bir kurum olduğu söylenebilir. Bu kurumun kuşaklar boyu ayakta kalması, değişen ekonomik şartlara ayak uydurarak sektöründeki inovasyonları da dikkate alarak ilerlemesi ancak kurumsal kimlik kazanımı ile mümkün olabilir. Kurumsal kimlik kazanımlarını boşa vakit kaybı, mali kayıp veya aileden olmayan yeteneklerin gruba dahil edilmesinin zarar getireceği düşüncesi olan şirketlerde ne yazık ki varlıklarını sürdüremez duruma gelinmektedir. Acar'a göre aile şirketlerinde kurumsallaşma bir süreç halinde işlemektedir. Süreçlerin belirlenmesinde ailenin özel durumları göz önünde tutulur ve ilk olarak aile anayasası hazırlanır. İkinci aşamada gelecek kuşakların nasıl yetiştirileceği konusunda kararlar alınır. Üçüncü adımda işletmede yetki devrinin aşamaları hazırlanır (Koyuncu, 2015,29).

Fındıkçı Aile şirketlerinin gerek ülkemizde ve gerekse dünyada üçüncü kuşağa aktarılması oranının % 15-20 dolayında olduğunu belirtmiş ve ortalama ömürlerinin 25-30 yıl arasında sürdüğünü aktarmışlardır. Bu başarısızlığın en önemli sebebinin de yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamama olarak belirtmektedir (Şengün, 2011,57).

Günümüzde aile şirketleri kurumsallaşma kavramına şirketin başarılarının arttığı, yeni üyelerin aileye katıldığı dönemlerde ihtiyaç duymaya başlamaktadır.

Büyümenin devam edebilmesi için standartlaşmanın daha kapsayıcı ifadeyle kurumsallaşmanın olması şarttır. Rakiplerini yakından takip eden, gelişmeleri zamanında uygulamalarına entegre eden şirketlerin diğer aile şirketleriyle aralarında fark oluşturması şans ile açıklanacak bir durum değildir. Bu sebeple özellikle aile kültürünün hakimiyet sürdüğü şirketlerde kurumsallaşma faaliyetleri şirketlerin ömürlerini artırmaktadır. Ülkemiz aile şirketlerinden örneklerle açıklanırsa Ülker, Sabancı, Koç vb şirketler bugün ülkemizde ve yurt dışında faaliyet gösteren önemli aile şirketleridir. İkinci ve üçüncü kuşakların liderliğinde faaliyet gösteren şirketlerin geçen zamana rağmen giderek güçlenmesini araştırdığımızda en önemli kanıtın kurumsal kimlik kazanımı olduğu söylenebilir. Buğdaycı 'ya göre kurumsallaşmanın aile şirketleri açısından önemi şu şekilde ifade edilebilir (Güngör Ak 2010,72-73).

- ❖ Kurumsallaşma, çalışması ile aile şirketlerinde örgüt kültürünün oluşması sağlanır.
- ❖ Kurumsallaşma, aile şirketinin sahip oldukları kültürün sistematik hale gelmesini ve çalışmasını sağlar.
- ❖ Kurumsallaşma, aile şirketlerinin sahip oldukları finansal yapıyı disipline ederek yön verir.
- ❖ Kurumsallaşma, aile şirketine bağlı olup aile ile bağı olan veya olmayan kişilerin mülkiyetlerini ve kullanımlarının yollarını standartlaştırmayı sağlar.
- ❖ Kurumsallaşma, aile şirketlerinde standartlaşma ile sağlanan zamanın kişilerin sosyal faaliyetlerine katılımlarını sağlayarak şirketin sosyal sorumluluklara katılımını artırır.
- ❖ Kurumsallaşma, aile şirketi ile ilgilenen kişilere veya kuruluşlara bilgi hatalarını ayıklayarak net ve zamanında ulaşmasını sağlar.

Kurumsallaşma kavramının aile şirketleri için olan önemi hususunda birçok bilgi ve görüş mevcuttur. Görüşlerin geneli dezavantajların olumsuz değerlendirmesini yapmadan olumlu bir bakış açısı geliştirerek kurumsallaşma kavramının uygulanması tavsiye etmektedir. Fındıkçı 'ya göre ise Aile şirketleri kurumsallaşmaya başlamadan şu kurallara dikkat etmelidir (Güngör Ak 2010,93-94).

- ❖ Genel durumunun analizi yapılmalıdır.
- ❖ Aile şirketine ait stratejik bir plan oluşturulmalıdır.
- ❖ Aile şirketine ait bir anayasa taslağı hazırlanmalıdır.
- ❖ Yönetim ve denetim sistemleri kurulmalıdır.
- ❖ Profesyoneller arasında diyaloglar düzenlenmelidir.
- ❖ Aile şirketinde kademelerdeki tüm yetkinlikle ve sorumluluklar net olarak belirlenmelidir.
- ❖ Şirket içinde işlerin nasıl organize edileceğı belirlenmelidir.
- ❖ Şirket içi disiplin yönetmelikleri, ödöl-ceza sistemleri oluşturulmalıdır.
- ❖ Çalışanlar için terfi sistemleri kurulmalıdır.
- ❖ Aile şirketinde görev alacak kişilerin eğitimlerine önem verilmelidir.
- ❖ Aile şirketinde dışarıdan görev alacak kişilerin eğitimleri ve görevleri belirlenmelidir.

1.10. Kurumsallaşmaya Karşı Direnç

Her ne kadar işletmeler kurumsallaşmayı büyüme yönünde bir araç, rekabet edebilme kabiliyetini artıcı bir güç olarak görseler de bazı çalışanlar kurumsallaşmayı iş kaybedecekleri bir unsur veya çalışma yöntemlerini değiştirecek olumsuz bir araç olarak görmekte ve bu duruma karşı direnç göstermektedirler. Bu direnç aslında insanlığın yeni oluşumlara karşı gösterdiği direnç gibi görülse de devam ettirilmesi ve alışkanlığa dönüşmesi kurumsallaşma çabası içerisinde olan işletme için olumsuz bir yön olacak ve ilerlemesine engel olacaktır. Özellikle hizmet sektörü gibi en büyük kaynağın insan olduğu ve davranış kalıplarının baskın olduğu sektörlerde ne yazık ki bu durum ilk olumsuz olarak yansımalarını göstermektedir. Silverman'a göre kurumsallaşmaya yöneltilen tepkiler bireysel yetenek, fikir, becerilerin arka plana atılması, örgütlerin esnekliğinin yitirmesine sebep olması, standartlaşmanın fazlalığı, kuralların yoğunluğunun çalışanlar üzerinde oluşturduğu korku olarak belirtilmiştir (Turhan, 2016,79).

İşletmeler bu olumsuzluğun önünde geçmek için öncelikle çalışanların hangi konulara ve niçin direnç geliştirdiğini saptamalı ve uygun çözümler bularak çalışanlarına çözümleri aktarmalıdır. Tüm çabalara rağmen direnç gösteren

Çalışanların işletme ile devam etmesi ne yazık ki mümkün olamayacaktır. Her sistem gibi kurumsallaşmada uygulanmaya başlanmasının ardından adaptasyon yaşayan olguları dışarıda bırakacaktır. Bahsi geçen olumsuzlukların yaşanmaması için çalışanların işletmenin yapacağı her yeniliğe, değişime karşı açık olmaları hatta katkıda bulunmaları sağlanmalıdır. Çalışanların katkıları işletmenin başarını artıracak ve işletmenin sürdürebilir başarı kazanmasını sağlayacaktır.



İKİNCİ BÖLÜM

KIYASLAMA(BENCHMARKING) KAVRAMI

2.1. Kıyaslamamın Tanımı

Dünyada her gün milyonlarca şirket hayatta var olmak için mücadele vermekteler. Gelişen ve her gün değişen dünya şartları ekonomi, kalite değerleri, tüketicilerin değişen talepleri vb. konular şirketleri kendi içinde yenilmenin üzerinde rakiplerle belirli alanlarda iş birliği yapmaya sevk etmektedir. Sektörde ayakta kalmanın en önemli kaynaklarından bir tanesi günümüzde kıyaslama (benchmarking) olarak tanımlanabilir. Aktan'a göre kıyaslama performans düzeyini artırmak için organizasyonun kendi içinde veya diğer organizasyonlardaki en iyi uygulamayı analiz ederek kendi bünyesine katmasıdır (Kocakahyaoğlu, 2008, 62).

Saraç'a göre kıyaslama ile işletmeler kendi kabuklarından çıkarak dış çevrelerinde meydana gelen gelişmeleri, ortaya çıkan yeni uygulamaları ve değişimleri anlayarak bunları kendi örgütlerine uyarlamayı bilimsel yöntemlerle ele almaktadır. Dış çevreden bağımsız bir şekilde hareket etmek, işini en iyi kendisinin yaptığına inanmak ya da diğerlerini küçümsemek, karşılıklı iletişime açık olmamak işletmelerin gelişimini sınırlayan faktörlerdir (Akdağ, 2014,32).Kıyaslama, kuruluşun öncelikli olarak aldığı süreçlerde en iyiyi ve daha iyileri bulmak, araştırmak ve öğrenmek ve edindiği bilgileri kendi süreçlerine uyarlayarak sürekli iyileşmeyi sağlama sürecidir (Heptürk, 2003,37).

Kıyaslama, şirketlerin kendi gerçeğini ortaya koyması, hedeflerini belirlemesi başarılı olmayı arzu ettiği alanda benzer başarılar sağlamış şirketlerle işbirliği yaparak süreçlerin iyileştirmesi ve standartlaştırması olarak da tanımlanabilir.

2.2. Kıyaslama Kavramının Tarihi ve Ortaya Çıkışı

Charles Burke (1996)' a göre; Benchmarking, topoğrafyadan gelen bir terimdir. Benchmark haritacıların belirli bir noktayı tekrar hatırlamak için koymuş oldukları işareti ifade etmektedir (Aktaş,2009,6). Bergman ve Klefsjö'ya göre kıyaslama(benchmarking) kavramının işletmecilik alanında yönetsel bir araç olarak

kullanılmaya başlanmasının altında yatan felsefe uzak doğudan gelmekte olup Japoncada "Dantatsu" yani "en iyinin en iyisi" anlamındaki kelimelerle ilişkili şeklinde tanımlanmaktadır. Bedük'e göre ise işletmecilik anlamında, bir şirketin iyi uygulamalara sahip olmasıyla tanınmış kuruluş veya kuruluşların, ürün, hizmet ve iş süreçlerini kendilerinin ki ile karşılaştırarak değerlendirileceği sürekli ve sistemli bir süreç olarak tanımlanmıştır (Topaloğlu, Kaya ,2008,27).

Kıyaslama bir kopyalama tekniği değil, yeni oluşumlar için birer araçtır. Henry Ford mezbaha gezisinin ardından bant sistemini geliştirerek güzel bir örnek oluşturmaktadır kıyaslama tekniğine. Dünyada ise bu tekniği en yoğun kullanan Japonlardır. Toyota firmasının sahibi oğlunu A.B.D 'de Ford tesislerini gezmek üzere göndermiş. Eiji Toyota ise bu ziyaret esnasında süpermarketlerde tezgahta biten ürünlerin hızlı yerine getirilmesi çalışmasına şahit olmuştur. Japonya'ya döndüğünde bu esinlenmeyi Toyota başmühendisi ile paylaşarak meşhur Just-In-Time(Tam zamanında üretim) sistemini kurmuşlardır (Ertürk,2013,125)

2.3. Kıyaslamanın Özellikleri ve Önemi

Kıyaslama yapılmasının şirketlere artı değer katacağı bilinmekle beraber bir takım kurallara dikkat etmek ve iki şirket içinde faydasının ön planda tutulması gerekmektedir. Kıyaslama esnasında en çok bilinen durum bu yol ile herhangi bir gelir talep edilmemesi durumudur. Kıyaslama yapılırken dikkat edilecek olgulara bakılırsa şu şekilde sıralanabilir (Kocakahyaoğlu, 2008 ,73);

- ❖ Sektöründe lider firmaların seçilmesi,
- ❖ Kıyaslama alanlarının doğru seçilmesi,
- ❖ Rekabet alanlarının belirlenmesi,
- ❖ İşin en iyi bilenlerden öğrenilmesi,
- ❖ Firmanın yeni yapılanmada kendini kontrol etmesi,
- ❖ Şirkete yeni hedeflerin belirlenmesi

Özer' e göre Benchmarking'in özelliklerinin daha iyi anlaşılabilmesi için, sadece benchmarking ne olduğunun değil aynı zamanda ne olmadığının da iyi bilinmesi gerekmektedir (Kocakahyaoğlu, 2008 ,71-72),

- ❖ Benchmarking, kaynak israfını engellemeye yönelik bir çalışma değildir.
- ❖ Bir defa uygulanıp son bulacak bir çalışma değildir.
- ❖ Basit cevaplardan oluşan bir araştırma süreci değildir.
- ❖ Kopyalama, taklit vb bir süreç değildir.
- ❖ Hızlı ve basit bir süreç değildir.
- ❖ Geçici bir heves değildir.

Benchmarking ne olduğunun anlaşılması uygulamaya alınması için önem arz etmektedir. Kavramın yanlış tanımlanması ve yanlış yorumlanması uygulamadan fayda sağlayacak şirketlerin önünde engel teşkil edecektir. Benchmarkingın önemli noktalarını ve ne olmadığını belirttikten sonra şu özelliklerden bahsedilebilir (Kocakahyaoglu, 2008 ,71-72);

- ❖ Benchmarking sürekli devam eden bir süreçtir.
- ❖ Geçerli ve değerli bilgiler edinilebilen bir araştırma sürecidir.
- ❖ Yeni fikirler kazanmak adına başkalarından yararlı bilgiler öğrenme sürecidir.
- ❖ Zaman alan, yoğun ve disiplin gerektiren bir süreçtir.
- ❖ Her türlü işletme faaliyetini geliştirmeye yarayacak bilgileri sağlayan uygun bir süreçtir.

Nemlioğlu'na göre Benchmarking'ın iki temel özelliği vardır. İlk olarak; Benchmarking sadece rakiplerin değil, aynı zamanda rakip olmayan büyük veya küçük kamu veya özel sektörden, yabancı ya da yerli her türlü kuruluşun araştırılmasında kullanılabilecek bir süreçtir. İkinci olarak da; Klasik rekabet kıyaslamalarının aksine sadece bitmiş ürün ya da çıktılar üzerinde değil, bunun ötesine uzanarak süreçler üzerinde yoğunlaşmasıdır (Mert, 2006,7). Tablo 2'de kıyaslamaların tüm özellikleri ayrıntılı olarak verilmektedir.

Tablo 2. Kıyaslamanın Özellikleri

Sonuç Odaklı Klasik Anlayış	Süreç Odaklı Anlayış
Sonuçları kontrol eder	Süreçleri kontrol eder
Neler olduğunu kontrol eder	İşlerin nasıl yapılabilirliği üzerine çalışır
Kurum içinde kıyaslama yapar	Farklı kurumlarla da kıyaslama yapar
Paylaşmadan araştırır	Kazan kazan ilkesi ile hareket eder
Rekabet anlayışı ile hareket eder	Rekabeti her zaman düşünmez
Gizlilik esastır	Paylaşım ön plandadır
Ayrı çalışılır	Birliktelik prensibi ile çalışır
Özgündür	İşbirliğine dayanır
Rakiplerini kontrol etme isteği vardır	İlerleme ve hedeflere ulaşma anlayışı hakimdir
Hedef kurumun bilgisidir	Hedef süreçleri doğru analiz etmektir
Şirket gereksinime odaklanır	Müşteri ihtiyaçlarına odaklanır

Kaynak: Saraç, 0., Benchmarking ve Stratejik Yönetim, Sayıştay dergisi, Sayı 56

2.4. Kıyaslamanın Amaçları ve Yararları

Kıyaslama çalışmalarının şirketlerde uygulanmasının çeşitli amaçları vardır. Temelde amaçlanan şirketin kıyaslama uygulamaları ile başarı sağlaması ve başarılarının devam ettirilmesidir.

Şimşek'e göre kıyaslamanın bazı amaçları vardır. Bu amaçlar şunlardır;(Çatı, Kınır,Mesci ,2007).

- ❖ İşletmenin amaç ve hedeflerini belirlemede kılavuz olmak,
- ❖ İşletmenin hedeflerine ve amaçlarına ulaşmak için en uygun yöntemleri bulmasını sağlamak,
- ❖ Hedefleri, amaçları ve uygulamaları yapılabilir hale getirmek,
- ❖ Rekabet avantajını sağlayarak işletmenin başarısını artırmak,
- ❖ İşletme kültürünün gelişmesini sağlamak,
- ❖ İşletmenin stratejik olarak yönetilmesini öngörmek,
- ❖ İşletme içindeki performans artırıcı uygulamaları açığa çıkarmak,
- ❖ Maliyetleri düşürmek,
- ❖ İşletme başarısını ölçümlemek,
- ❖ Çalışmaya dahil olan bireylerin motivasyonu artırmak

Saraç'a göre kıyaslamanın yararları şu şekilde sıralanabilir;(Akdağ, 2014,40).

- ❖ Yönetimin organizasyon başarısını artırmak,
- ❖ Rakiplerle rekabette artı değer sağlamak
- ❖ Müşteri memnuniyetini artırmak
- ❖ Yeni buluşları keşfetmek
- ❖ Gelişmeyi sürekli hale getirmek
- ❖ İşletmenin amaç ve hedeflerini belirlemek
- ❖ Sektörde işletmeye rakip olabilir veya olamayabilir nitelikteki işletmeleri belirlemek
- ❖ İşletmenin süreçlerini, uygulamalarını rakiplerle karşılaştırarak farklılıkları ortaya koymak,
- ❖ En yüksek olası standartlar belirlemek
- ❖ İşletmeni sahip olduğu kültürü anlamak ve geliştirmek
- ❖ İşletmenin stratejik açıdan ele alınarak yönetilmesini sağlamak
- ❖ Çalışan bireylerde motivasyon artırıcı faktörleri sağlamak

İşletmeler kıyaslamaya geçmeden önce kendilerini bazı sorular aracılığı ile test etmelidir. Bu sorular mevcut durumlarının ne olduğu, nasıl bir hedefe gitmek

istedikleri, şirket yapısının ve çalışanların yeni sürece sağlayacakları katkı, kıyaslama yapılacak şirketin konumu ve hangi alanlarda kıyaslama yapılacağıdır. İşletme ancak bu yanıtlardan sonra sağlıklı bir kıyaslama sürecine dahil olabilir.

2.5. Kıyaslama Ön Koşulları

İşletmeler çok fazla emek ve zaman harcadıkları kıyaslama çalışmalarına yön vermeden önce başarılı bir süreç geçirebilme ve hedeflenen başarıyı elde edebilmek için bir takım ön koşulları yerine getirmelidir. Kıyaslama çalışması için gerekli koşullar şunlardır (Doğan, Demiral, 2008,12);

- ❖ Üst yönetimin kıyaslama çalışması için desteklenmesi gerekmektedir.
- ❖ İşletmeye dışarıdan gelecek bilgi ve fikirlerin kabul edilip değerlendirilebileceği bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.
- ❖ Kıyaslama uygulamalarına geçmeden önce şirket kendi içinde fayda maliyet analizleri yapmalıdır.
- ❖ Kıyaslama çalışmaları operasyonel ve mali açıdan kontrol edilmelidir
- ❖ Kıyaslama çalışmasında üç basamak mutlaka dikkate alınmalıdır. Bu basamaklar karşılaştırmalı analiz, yeni süreç tasarımı ve uygulama olarak sıralanmalıdır.
- ❖ Kıyaslama yapmak isteyen şirket yapılacak çalışmadan maksimum verimlilik almak istiyorsa kendi örgüt kültürüne en yakın şirket ile bu çalışmayı gerçekleştirmelidir.

2.6. Kıyaslama Türleri

Kıyaslama kavramının türleri bulunmaktadır. Kıyaslama kavramının türlerinin bilinmesi uygulanması aşamasında önem arz etmektedir. Şirketlerin kıyaslama çalışmalarını sadece bir alanda veya bir fonksiyonda değil farklı alanlarda ve fonksiyonlarda gerçekleştirebilir. Kıyaslamanın doğru uygulanması ve pozitif sonuç beklenmesi için doğru türün seçilmesi kaçınılmazdır. Tablo 3'de kıyaslama türleri verilmektedir

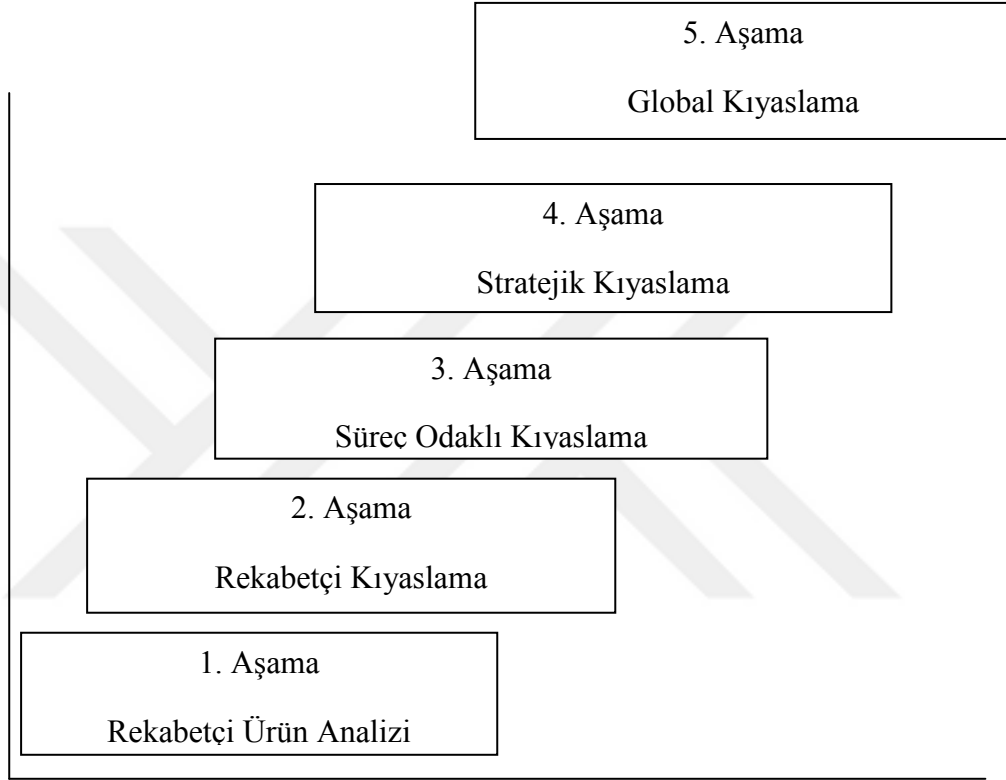
Tablo 3. Kıyaslama türleri

Odaklanılan Durum	En Uygun Kıyaslama
Uygun olmayan stratejiler yeniden yapılandırılacaksa. Örnek: Teknolojide veya müşteri ihtiyaçlarındaki değişimler göz önünde tutulacaksa	Stratejik Kıyaslama
Aynı sektördeki diğer örgütlere göre temel alanlardaki ve eylemlerdeki nispi performans düzeyi ve performanstaki boşlukları kapatma yolları aranılacaksa	Performans ya da Rekabetçi Kıyaslama
Kısa bir zamanda performansta farklılık yaratmak için temel süreçler geliştirilecekse	Süreç Kıyaslama
Benzer işleri yapan başkalarının olmadığı eylem ya da hizmetler geliştirilecekse	İşlevsel ya da Jenerik Kıyaslama
Baskılar aynı sektördeki kıyaslamayı engelliyorsa, Radikal değişimlere ihtiyaç varsa	İşlevsel ya da Jenerik Kıyaslama
Şu Durumlar Oluştığında	En Uygun Kıyaslama Yaklaşımı
Aynı örgütteki birkaç iş ünitesi iyi uygulamalara örnek olduğunda, Dışsal örgütlerde bilgi ve veri paylaşımı değişimi sakıncalı olabildiğinde, Kıyaslamayı uygulamada deneyimsiz olduğunda, Zaman ve diğer kaynaklar sınırlı olduğunda	İçsel Kıyaslama
İyi uygulama örnekleri diğer örgütlerde bulunduğu ve bireysel şirketler içinde uygulama eksiliği olduğunda ve yenilik arandığında	Dışsal Kıyaslama
İyi uygulama örgütleri diğer ülkelerde bulunduğu, Aynı ülkede çok az ortak(kıyaslama) bulunduğu, Amaç dünya çapında bir konuma ulaşmak olduğunda	Uluslararası Kıyaslama

Kaynak: Aktaş, N., "Kars, Ardahan, Iğdır Bölgesinde Faaliyette Bulunan Üretim İşletmelerinde Benchmarking Yönetim Tekniğinin Bilinirliği ve Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma" Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi, Kars, 2009.

Kıyaslama uygulamalarını araştırmacılar farklı sınıflandırma şekillerini çalışma alanlarına, uygulama tekniklerine vb. göre farklı şekillerde ile ortaya koymuşlardır. Şekil 1'de George Watson'un kıyaslama sınıflandırması aktarılmıştır.

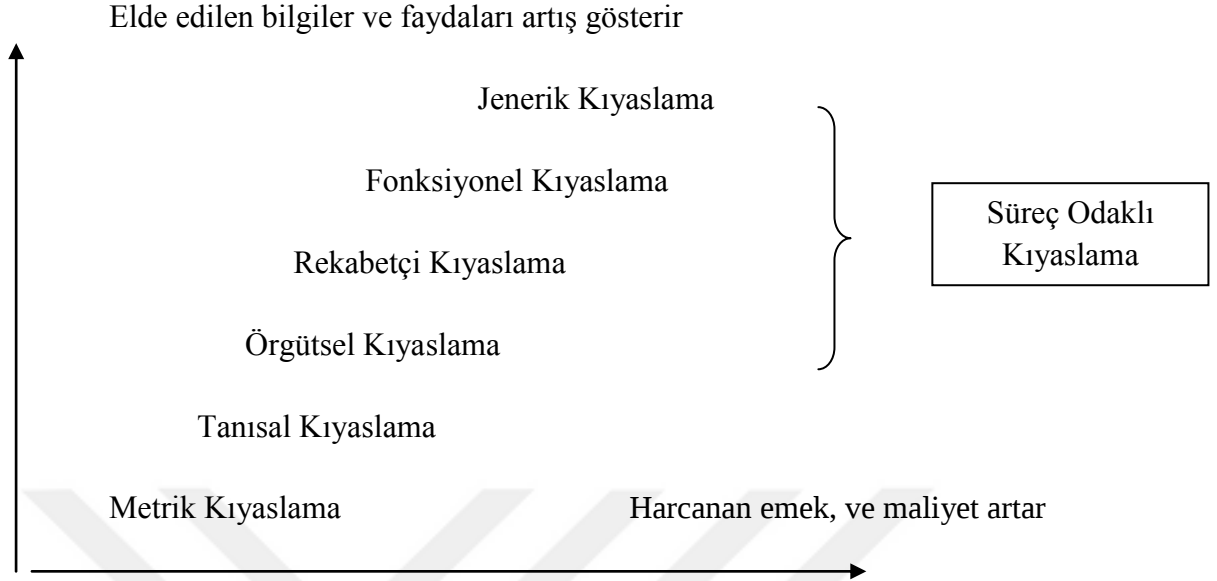
Şekil 1.George Watson'un Kıyaslama Sınıflandırması



Kaynak: Dokuzer, B., "Modern Bir Yönetim Tekniği Olarak Benchmarking'in İşletmeler Tarafından Bilinirliği ve Uygulanabilirliğinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma-Niğde Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde, 2006.

Yarrow kıyaslama sınıflandırmasını Watson'dan farklı olarak 6 basamakta incelemiş ve süreç odaklı kıyaslama olarak belirlemeye çalışmıştır. Şekil 2'de Yarrow'un kıyaslama sınıflandırması verilmektedir.

Şekil 2.Yarrow'un Kıyaslama Sınıflandırması



Kaynak: Dokuzer, B., "Modern Bir Yönetim Tekniği Olarak Benchmarking'in İşletmeler Tarafından Bilinirliği ve Uygulanabilirliğinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma-Niğde Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde, 2006.

2.6.1. Stratejik Kıyaslama

Stratejik kıyaslamada şirketler sahip oldukları stratejileri gözden geçirmeyi hedefler. Kıyaslama yapılacak işletmenin sahip olduğu stratejiler var olmasına olanak sağlarken kıyaslama yapmak isteyen şirkete de katma değer sağlayacaktır. Doğan ve Demiral'e göre stratejik kıyaslama ile işletmenin bütününde bir iyileştirme ve gelişim sağlaması amaçlanır ve başarılı işletmelerin uzun dönem stratejileri incelenir. Bu çalışma ile işletme ürün veya hizmetlerinin geliştirilmesini, faaliyetlerde değişiklik yapılmasını ve yeteneklerinin artırılması gerekmektedir. Çalışmada önemli olan stratejileri ile başarıyı yakalamış işletmelerin bu stratejilerinin öğrenilerek işletmeye uygun uyarlanması ve kültürüne uyum sağlanmasıdır (Akdağ,2014,41-42).

Bedük'e göre sektöründe lider firmalarda sadece bir alanda dahi uzmanlaşarak güzel bir kıyaslama örneği oluşturabilir. Ayrıca lider bir firma kıyas ortağı olarak kendini görmek hususunda ilgi gösterebilir ve kendisi için bir güdülenme aracı olarak

kullanabilir. Bütün çalışmalardan oluşacak bilgiler katkı sağlayan firmalara verimlilik için bir avantaj oluşturacaktır (Karataş, 2004, 26)

2.6.2. Rekabetçi ya da Performans Odaklı Kıyaslama

Kıyaslama türleri içerisinde gerçekleştirilmesi en zor olan türdür. İşletmeler paylaşacakları bilgilerin kendileri için rekabette dezavantaj getireceğine inanırsa başarılı bir kıyaslama yapılması mümkün olmayacaktır. Bu kıyaslama türünde aynı pazarda yer alan ve süreçleri iyi düzenlenmiş rakipler incelenir. Fakat rakip kuruluşların güncel durum ve bilgilerini temin etmek her zaman mümkün olmayabilir (Ertük,2013,318)

Doğan ve Demiral'a göre seçilen kıyaslama ortağı işletmenin aynı sektörden olmasını gerektiren bu kıyaslama çalışmasında işletmenin temel ürün veya hizmetlerinin performansı karşılaştırılarak sahip oldukları pozisyon üzerinde durulur. Bu türden kıyaslama çalışmalarında kıyaslama ortağı işletme aynı sektörden olduğundan karşılıklı güven ortamının sağlanması ve doğru bilgilerin paylaşılması zor olmaktadır (Akdağ, 2014,42).

2.6.3. Sürece Odaklı Kıyaslama

Bazı işletmeler ürün odaklı bir kıyaslama tercih ederken bazı işletmeler daha uzun zamanda faaliyet gösterebilmek için süreçlerini kıyaslamayı tercih ederler. Sürece odaklı kıyaslamalarda sağlanacak başarı daha kalıcı olabilir. Mükemmeli yakalamak, müşterisini memnun etmek, en iyi ürün veya hizmeti sunabilmek adına yapılacak süreç odaklı kıyaslama uzun sürecek bir başarıyı beraberinde getirecektir.

Kaufman' a göre süreç odaklı kıyaslamaya geçmeden önce, ilk olarak aşağıda sıralanan durumları gözden geçirmekte fayda vardır (Çatı vd, Kınır, Mesci,2007);

- ❖ Kıyaslanan organizasyon konuları ve amaçları çok yakın olmalı.
- ❖ Süreç ve operasyonda kıyaslama doğru olmalı.
- ❖ Organizasyondaki kıyaslamada öncelikli sosyal değerlere ve müşterilere odaklanılmalıdır.

Çolak'a göre doğru süreçler doğru çıktılar üretir. Rekabet edebilmek için ürün veya hizmet özelliklerinin mükemmelliğinin yanında, süreçlerinin de mükemmel olması rekabet edilebilirliği belirlemektedir. Son ürünler üzerinde incelemeler yapmanın ötesinde ürünün nasıl üretildiğinin, hangi süreçlerden geçtiğinin, nasıl pazarlandığının öğrenilmesi de önemli veriler sunacaktır. Süreç odaklı kıyaslama ciddi oranda maliyetleri düşürerek üstün performans sağlamayı hedefler (Mert, 2006,25).

2.6.4. Fonksiyonel Kıyaslama

Fonksiyonel kıyaslama organizasyon dışı bir yöntemdir. Aynı sektörde veya farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin belirledikleri bir alanlarının(pazarlama, insan kaynakları vb) kıyaslanması çalışmasıdır. Bu kıyaslama türünde pazarda işletmeye rakip olmayan farklı bir konu ile faaliyet gösteren fakat süreçleri iyi düzenlenmiş işletmeler, işletmelerin benzer süreçlerini kıyaslamaya çalışırlar. İşletmelerin üretim konuları farklı dahi olsa benzeyen süreçler olabilir ve bu süreçler kıyaslanabilir (Ertürk,2013,318).

Doğan ve Demiral'e göre farklı veya aynı alanlarda iş yapan kuruluşların kıyaslama ortağı ile iş fonksiyonlarını ve süreçlerini iyileştirmeyi hedeflemektedir. Nihai hedefi çarpıcı, yenilikçi ve radikal değişiklikler yapmak isteyen kuruluşlar için uygun bir yöntemdir (Akdağ,2014,42).Şimşek'e göre fonksiyonel kıyaslamanın özelliği her tip endüstriyel dahil her türlü kuruluşa odaklanabilmesidir. Bu yöntemle, üretkenliğin %35 veya daha fazla oranda arttığı görülmüştür. Bazı kaynaklarda jenerik kıyaslama olarak da bilinmektedir (Avcı ,2007,19).

2.6.5. İçsel Kıyaslama

İçsel kıyaslama ile kuruluşlar kendi bünyelerinde yapılan en iyi uygulamaları vb. çalışmaları diğer fonksiyonlarına aktararak başarıyı hedeflemektedir. Şimşek'e göre içsel kıyaslama ile kuruluşlar kendi süreçlerini kıyaslayacakları için diğer yöntemlere göre daha kolay bir çalışma yapacaklardır. Bu yöntemle üretkenliğin %10 oranında artırılabilirdiği görülmüştür.(Avcı,2007,15).Nemlioğlu'na göre içsel kıyaslamanın en önemli avantajı veri toplamanın kolay olmasıdır. Uygulama

özellikle farklı yerlerde faaliyet gösteren kuruluşlar açısından avantaj sağlamaktadır. Bu yöntem aynı grup içinde yer alan firmalarda başarılı sonuçlar verebilmektedir. Bu kıyaslamanın en önemli dezavantajı sınırlı odaklanmadır (Mert, 2006,29).

İçsel kıyaslama faaliyetleri kapsamında kuruluşlar bir çok sürecini yeniden oluşuma dahil edebilir. İçsel kıyaslamanın başarılı olabilmesi için kuruluşun tüm süreçlerini ve hizmetlerini analiz etmeleri, çalışanlarının katılımlarını sağlamaları ve doğru verileri toparlayarak en uygun kararları almalıdır. Bu anlamda çalışanların rotasyonu, süreçlerin kaldırılması veya yeni süreçlerin eklenmesi de söz konusu olabilir. Diğer kıyaslama yöntemleri ile karşılaştırıldığında aslında bir başlangıç kıyaslamasıdır. Kuruluşlar içsel kıyaslama dışında herhangi bir kıyaslama yöntemini tercih ettiğinde de bu kıyaslamayı ön çalışma olarak yapmaktadırlar.

Özer'e göre bir kuruluş kıyaslama yapmaya karar verdiğinde yapacağı en doğru davranış öncelikli olarak içsel kıyaslama yapmaktır. Bunun nedenlerini şu şekilde sıralamaktadır (Kocakahyaoğlu, 2008,85);

- ❖ İşletme, kendi yapısını ve süreçlerini daha iyi tanıyacaktır.
- ❖ Eksiklerini yine kendi doğrularıyla tamamlayıp, verimlilik ve performansını artıracaktır. Bu sayede etkinliği artacaktır.
- ❖ Yönetsel aracın nasıl uygulanması gerektiğini bu uygulama sayesinde daha kolay öğrenecek ve sonra yapacağı çalışmalarda işleri daha kolay olacaktır.
- ❖ Kuruluş çözüm kendi içindeyken, arayarak zaman ve para kaybından kurtulacaktır.

2.6.6. Uluslararası Kıyaslama

Uluslararası kıyaslamada kıyas yapılması istenilen alanda çalışan kuruluşlar yurt dışında ise veya işletme sayısı yurt içinde yetersiz kaldığında daha sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Yurt dışında olması zaman, para vb olanakların diğer kıyaslama türlerine göre zor olması tercih edilmesi oranını düşürmektedir. Bilindiği üzere ülkeler arasında maddi ve manevi birçok farklılık bulunmaktadır. Kıyaslama olgusun içerisinde yer alan kültürel farklılıklar, maddi durumlar, coğrafi değişiklikler

vb. bu yöntemin başarıya ulaşmasını da zorlaştırmaktadır. Başarı için aynı kuruluşa ait fakat farklı ülkelerde yer alan işletmeler arasında kıyaslama yapılabilirliği uygulamaya katkı sağlayabilir.

2.6.7. Türünün En İyi Uygulaması Kıyaslaması

Bu kıyaslama modelindeki en önemli fark tek kuruluşun değil birden fazla kuruluşun kıyaslama çalışmasına katılması ve alanlardaki en iyi uygulamaların kıyaslamaya dahil olan kuruluşlara entegre edilmesidir. Bu metot sayesinde bir şirketten elde edilebilecek başarı oranı da artmaktadır. Tüm kıyaslamalardan farklı olarak bu çalışmada en iyi olarak belirtilen işletme, belirli konularda iyi olan birden fazla işletmenin birleşiminden meydana gelir. Her kıyaslama ortağından ürün, hizmet, eğitim vb. konularından fayda sağlar (Doğan ve Demiral, 2008,9).

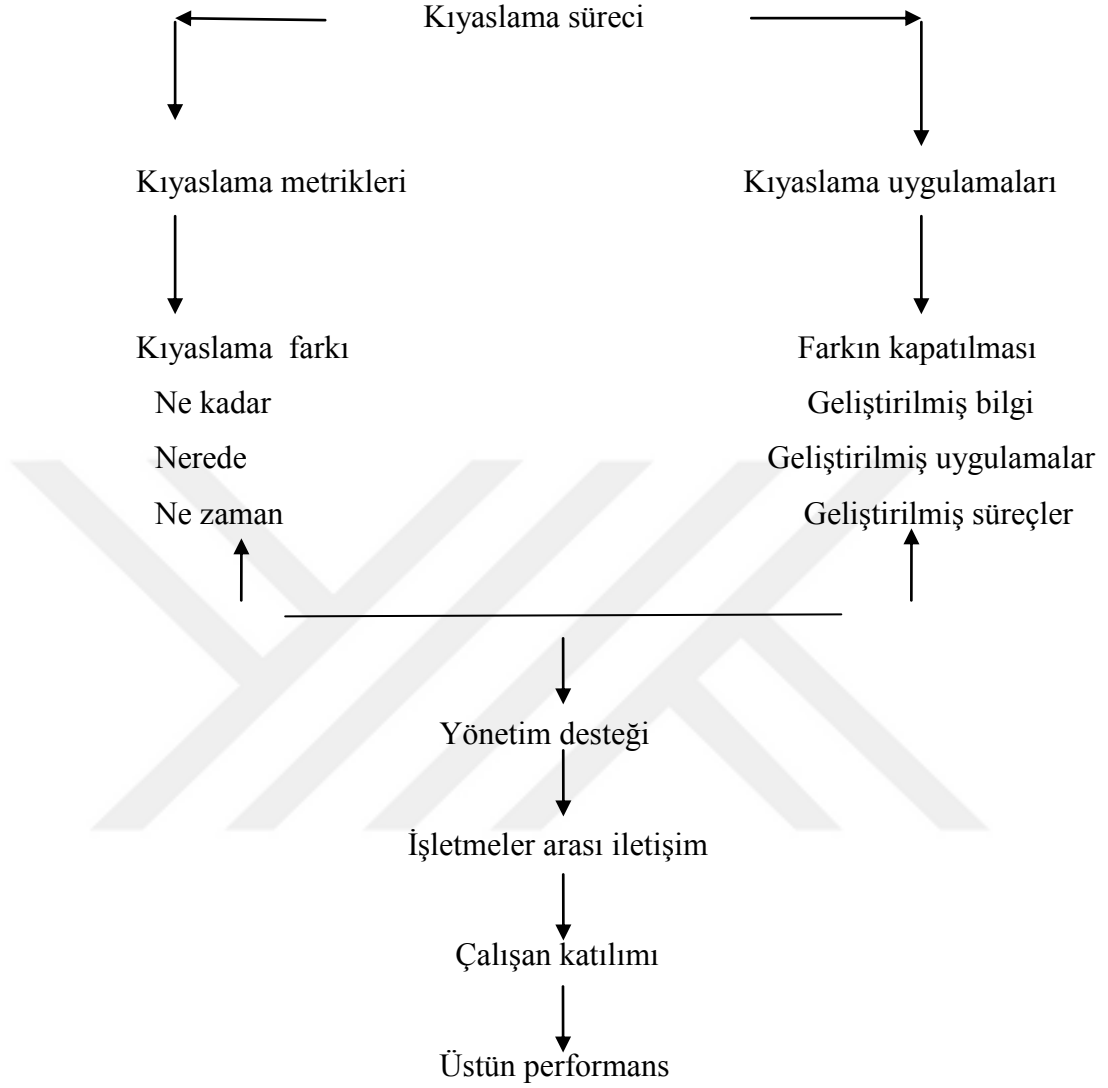
2.7. Kıyaslama Uygulama Süreci

Kuruluşlar kıyaslama yapmaya ihtiyaç duyduklarında bir takım süreçlerini gözden geçirerek çalışmalara başlar. Bu aşamalar kuruluşa göre esneklikler gösterse de ilk olarak kıyaslamayı hangi alanda ve hangi hedefle yapacağına karar vermelidir. Kendi süreçlerini ve yapısını analiz eden kuruluş kendine en uygun kıyaslama kuruluşunu bulmak durumundadır. Kuruluşun belirlenmesi ile planlamalar, uygulamalar ve adaptasyon süreci ile birlikte sonuçlar ortaya çıkacaktır. Pekdemir'e göre kıyaslama sürecinin aşamaları(Doğan ve Demiral,2008,10);

- ❖ Kıyaslama konusunun belirlenmesi
- ❖ Kıyaslama ekibinin oluşturulması
- ❖ Kıyaslama ortağının belirlenmesi
- ❖ Verilerin toplanması ve analiz edilmesi
- ❖ Hedeflerin belirlenmesi ve uygulama planının hazırlanması
- ❖ Uygulama ve değerlendirme olarak sıralanmaktadır.

Kıyaslama uygulamalarında takip edilen süreçleri farklı şekillerde sıralamak mümkündür. İşleyişte yapılan değişikliğe uygun bir süreç belirlenerek kıyaslama işlemi yapılabilir. Bu süreçlerden Camp'a ait olan kıyaslama süreci Şekil 3'de verilmektedir.

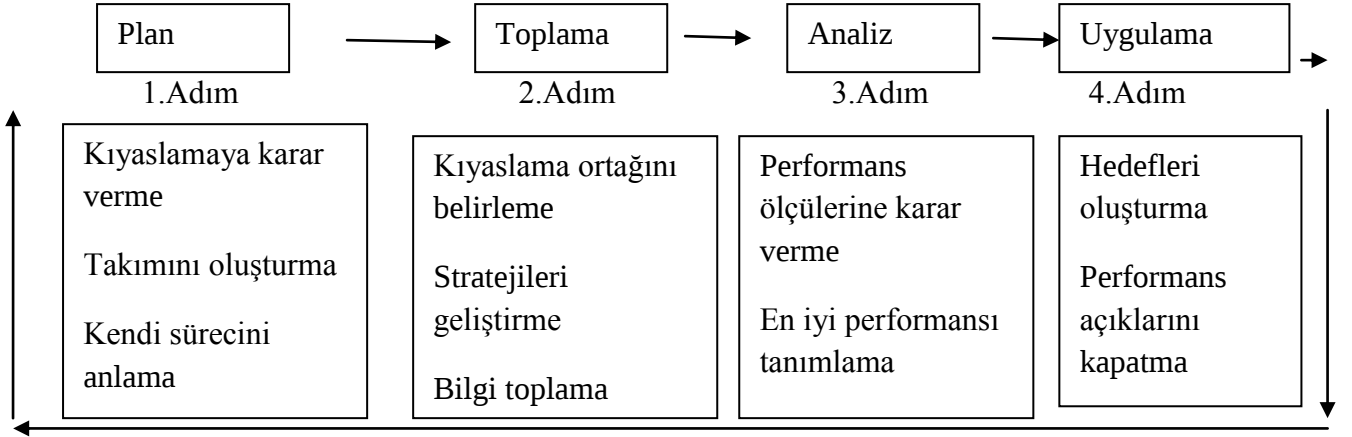
Şekil 3.Camp'a göre Genel Kıyaslama Süreci



Kaynak: Heptürk, S., "İmalat İşletmelerinde Kıyaslama Tekniği Kullanarak Süreç Performansının Ölçümü, ve Otomotiv Endüstrisinde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 2003.

Kıyaslama sürecini Mark ise dört adımda toplamış ve dört adımını da kendi içinde basamaklanırmıştır. Şekil 4'de Mark'ın kıyaslama süreci verilmektedir.

Şekil 4.Mark T. Czarnecki'ye Göre Kıyaslama Süreci

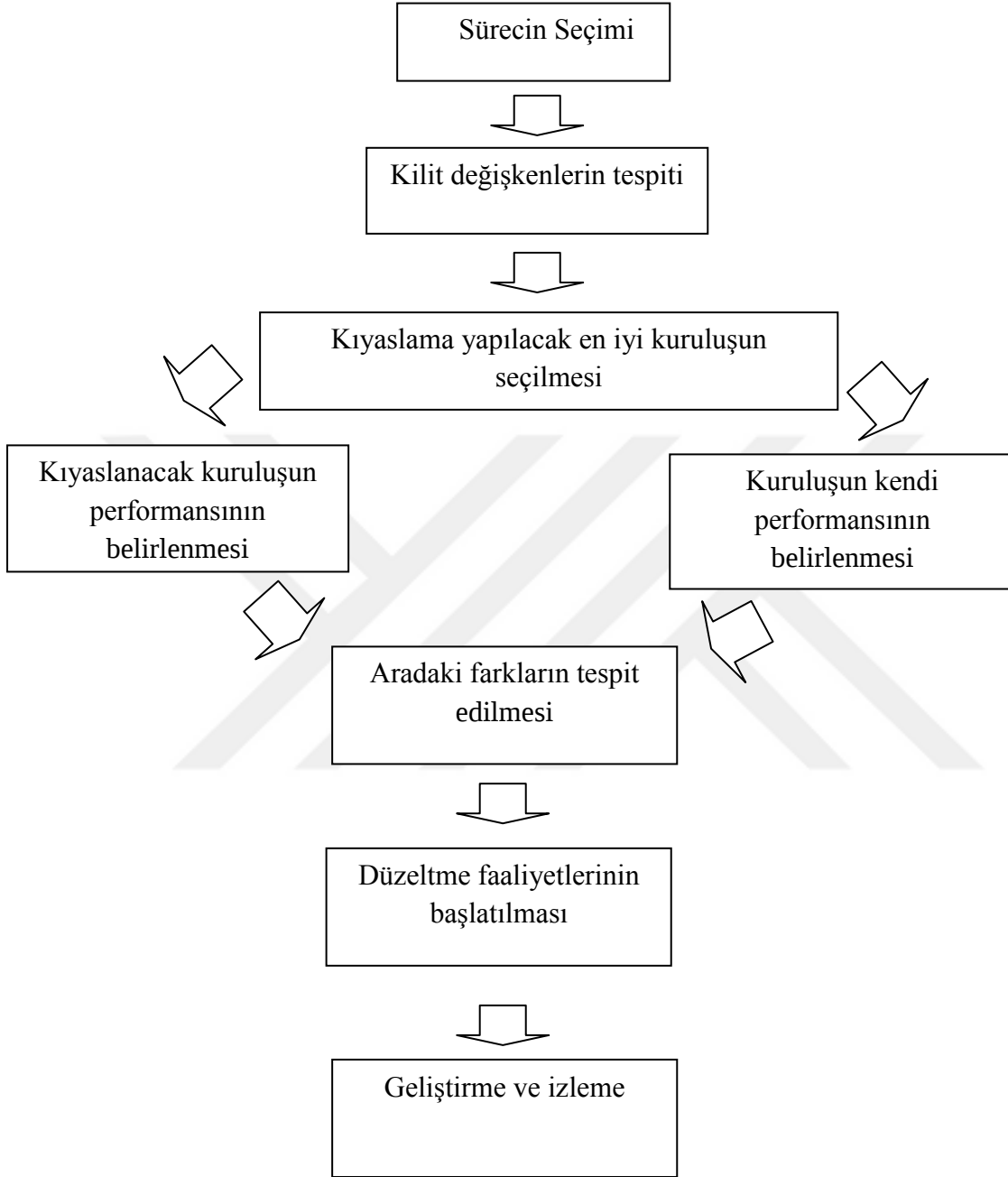


Kaynak: Dokuzer, B., "Modern Bir Yönetim Tekniği Olarak Benchmarking'in İşletmeler Tarafından Bilinirliği ve Uygulanabilirliğinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma-Niğde Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde, 2006.

Kıyaslama süreci planlama ile başlar. Geliştirilmesi düşünülen kıyaslama sürecinin saptanması, parametrelerin belirlenmesi ve kıyaslama yapılacağı işletmenin seçimi ile ilgili kararlar bu aşamada verilir. Bu basamakta çoğunlukla zaman ve hangi olgunun kiminle kıyaslanacağı tespit edilir (Ertürk,2013,318-319)

Kıyaslama süreci planlama aşamasında şekillendiğinden hareketle en önemli süreç basamağı planlamadır. Yapılacak tüm çalışmalar kapsamında çalışılacak firma veya firmalar, kıyaslama yapılacak alanın seçimi, kıyaslama ekiplerinin karşılıklı oluşturulması, kıyaslama için verilerin toplama yolları bu aşamada belirlenmelidir. Sancaklı kıyaslama süreçlerini bir şekil ile aktarmış ve genelden farklı olarak yorumlamıştır. Şekil 5'de Sancaklı'nın kıyaslama süreçleri verilmektedir.

Şekil 5. Kıyaslama süreçleri



Kaynak:Sancaklı, A., "Uluslararası Lojistik Şirketlerinde Karşılaştırmalı Ölçüm(Benchmarking) Uygulamaları", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2006.

2.7.1. Planlama Süreci

Planlama aşamasında kuruluş içsel analizlerini yaparak ilgili bilgileri toplamalıdır. Kuruluşun kıyaslama yapmak istediği alan bu aşamada ortaya çıkmaktadır. Ertürk'e göre kıyaslama planlama aşamasında tüm süreçler açısından en önemli unsurlardan biri olarak, ilk etapta işletmenin iç süreçleri ve uygulamaları, hizmetleri, başarı faktörleri analiz edilir. Bu süreçte kuruluşun üzerinde çalışacağı konu belirlenmiş olur (Mert, 2006,36).

Bedük'e göre planlama aşamasında aşağıdaki sorulara açık ve net yanıtlar vermek gerekir (Dokuzer, 2006,87);

- ❖ Kıyaslama yapılacak faktörler nelerdir.
- ❖ Hangi bilgi ve veri toplama yöntemi kullanılacaktır.
- ❖ Kıyaslama hangi rakip firmalarla yapılacaktır.

2.7.2. Kıyaslama Ekibinin Kurulması ve Ortakların Belirlenmesi

Kıyaslama sürecindeki en önemli aşamalarından bir tanesi de ekibin kurulması ve kıyaslama ortağının belirlenmesidir. Spendolini'ye göre kıyaslama ekibi aşağıdaki özellikleri taşımalıdır (Mert, 2006,39);

- ❖ Kıyaslama konusunda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip.
- ❖ Müşteri ihtiyaçlarını anlamış.
- ❖ Tavsiyeleri uygulanabilecek yetkilere sahip kişiler.
- ❖ İşlevsel uzmanlık.
- ❖ İletişim kurabilme yeteneğine sahip.
- ❖ Takım oyuncusu olabilme, takım ruhu taşıyabilme.
- ❖ Motivasyonu yüksek ve gönüllü olmak.

Kıyaslama ekibi tüm çalışmalarını içsel analizlerden hareketle başlatarak kendilerine kıyaslama yapacakları en uygun ortak kuruluşu araştırmalıdır. Ortak analizine "en iyi kim" sorusu ile başlanmalı ve kuruluşlar kıyaslama amaçlarına uygun belirlenmelidir. Aktan'a göre en iyi uygulamaların tespitinde bazı yöntemlere başvurulabilir. Bu yöntemler şunlardır (Dokuzer, 2006,93-94);

- ❖ Başka organizasyonların ziyaret edilmesi.

- ❖ Kitap, dergi ve diğer yayınlar yakinen takip edilerek başarılı organizasyonların tanınması.
- ❖ Kalite ödülü kazanmış şirket ve kuruluşların organizasyon yapıları, sistemleri ve süreçleri analiz edilebilir.
- ❖ Anket çalışmalarından yararlanılabilir.
- ❖ Kıyaslama konusunda uzman yönetim danışmanlığı şirketlerinden yararlanılabilir.

2.7.3. Veri Toplama ve Verilerin Analizi

Kıyaslama ekibinin oluşturulması ile birlikte yapılacak çalışma için geriye kalan kısım büyük önem arz eden verilerin toplanması ve analiz edilmesi aşamasıdır. Bu süreçte yapılacak her çalışma istenilen sonuca ulaşmak için bir adım olacaktır. İşletmelerin büyük önem yükledikleri bu sürecin en sağlıklı şekilde işleyebilmesi için doğru bir strateji belirlenerek veriler toplanmalı ve en uygun şekilde analiz edilmelidir. Veri toplama kaynağı olarak kıyaslama yapılacak işletmenin çalışanlarından, yayınlarından, yöneticilerinden, mesleki kuruluşlardan vb. yararlanılabilir. Yücesoy'a göre kıyaslama çalışmasında en çok kullanılan ve veri toplanan konular Tablo 4'de verilmektedir (Dokuzer, 2006,111).

Tablo 4. Veri Toplama Konuları

Ürün ve Hizmetler	Bitmiş ürünler; ürün ve hizmet özellikleri
İş Süreçleri	Bir ürün veya hizmet nasıl üretiliyor ya da üretime destek sağlanıyor
Destek Birimleri	En direk işçilik
Kuruluşun Performansı	Maliyetler, gelirler, üretim göstergeleri, kalite göstergeleri
Strateji	Kısa ve uzun vadeli planlar; planlama süreci

Kaynak: Dokuzer, B., "Modern Bir Yönetim Tekniği Olarak Benchmarking'in İşletmeler Tarafından Bilinirliği ve Uygulanabilirliğinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma-Niğde Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde, 2006.

Şencan'a göre veri toplama işlemi uzmanlar veya işletme dışından bu konularda uzman danışmanlık şirketlerinde yardım alınarak gerçekleştirilebilir. Bu kapsamda verileri kimin toplayacağından ziyade amaca uygunluk ve verilerin kalitesi önemlidir. Verilerin kalitesi, amaçlanan hedefle ile yakından alakalıdır. Veriler bilginin hammaddesidir. Veriler doğru veya yanlış olabilen grafikler, görüşler ve rakamlardan meydana gelir. Bilgi ise karar vericinin kullanabileceği hale getirilmiş veya dönüştürülmüş halidir (Dokuzer, 2006,108-109).

2.7.4. Uygulama ve Raporlama

Veri toplama işlemi tamamlanan süreçte verilerin uygun şekilde incelenmesi, uygulanması ve raporlanması gerekmektedir. Bu amaçla öncelikli olarak bir plan hazırlanır ve roller belirlenir. Eker'e göre Harekat planının hazırlanmasının ardından, uygulama çalışmalarını yürütme sorumluluğu genellikle kıyaslama ekibinden uygulama ekibine geçer. Kıyaslama ekibi de uygulama ekibini destekler, değişikliklerin nedenlerini ve onlardan neler beklediğinin net bir şekilde anlaşılmasını sağlar (Mert, 2006,46).

Bedük'e göre uygulama aşamasına gelindiğinde hedefler örgüte yaygınlaştırılmalı, kaynaklar ayrılmalı, uygulayıcılara gerekli eğitimler verilmeli, işletme planları yapılmalı, planlara üst yönetimin desteği sağlanmalıdır (Dokuzer, 2006,118). Pekdemir'e göre ise hedefler belirlenirken önemle dikkat edilmesi gereken konular aşağıda sıralanmaktadır.

- ❖ Hedefler açık olmalıdır.
- ❖ Hedefler ulaşılabilir olmalıdır.
- ❖ Hedefler ölçülebilir olmalıdır.
- ❖ Hedefler çalışanları motive edici olmalıdır.
- ❖ Hedefler başarı ile ilişkilendirilmelidir
- ❖ Hedefler, uygulayıcıların katılımı ile belirlenmelidir.

Tüm verilerden elde edilen bilgiler hedeflerle karşılaştırılarak kıyaslama için en uygun rapor hazırlanmalıdır. Raporda özellikle amaçlar, kıyaslamaya tabi tutulan alanlar, kıyaslamada yer alan ekip, uygulamada yer alan ekip, zaman aralığı,

kullanılan yöntemler, verilerin elde edildiği alanlar, analizler ve sonuçlar bulunmalıdır.

2.8. Kıyaslama ile İlgili Endişeler

İşletmeler kıyaslama çalışmalarına karşı her ne kadar olumlu bir bakış açısı geliştirseler de sonuçlarına ilişkin bir takım endişeler duyabilmektedir. Özellikle güven esaslı olan bu uygulamaya seçilen ortağın kıyaslamaya bakış açısı, paylaştığı bilgiler, bilgileri uygulamaya koyacak olan çalışanların vereceği güven her zaman işletmeler için tehdit unsuru olarak görülebilmektedir. Özellikle aynı sektörde ürün veya hizmet üreten işletmeler arası yapılan kıyaslamalarda kaygı daha yüksek olmakta hatta bu sebeplerle bazı işletmeler bu uygulamaya negatif bir bakış açısı geliştirmektedir. Geleneksel işletmeler rakiplerin başarı getirecek gerçek bilgileri paylaşacağına inanmakta zorluk çekmekte ve kıyaslamayı reddedebilmektedir. Feltus'a göre ise endişe oluşturan etmeler şu şekilde sıralanabilir (Dokuzer, 2006,121);

- ❖ Kıyaslama çalışmalarının çok karmaşık, pahalı ve güç süreçler olduğunun düşünülmesi,
- ❖ Yöneticilerin kıyaslama çalışmalarına destek vermeyeceğinin düşünülmesi,
- ❖ Her sektör için kıyaslama yapmaya değecek süreç olmadığının düşünülmesi,
- ❖ Kıyaslama çalışmalarının sadece büyük işletmeler tarafından kullanılabilir bir yöntem olduğunun düşünülmesi,
- ❖ Kıyaslama çalışmalarında bilgi paylaşımında bulunulacak firma bulmanın zor olduğu kanısı,
- ❖ Kıyaslanmanın sadece en iyi uygulamalarla yapılabileceği düşüncesidir.

2.9. Kıyaslama Çalışmalarında İlkeler ve Davranış Kuralları

İşletmeler başarı sağlamak için kullandıkları bir yöntem olan kıyaslama uygulamalarında profesyonellik adına bir takım kurallara riayet etmek durumundadır. Kıyaslama çalışması şirketlerin karşılıklı anlaşma ve gizlilik şartı ile paylaştıkları

bilgiler ve veriler bütünüdür. Bu bütünlüğün muhafaza edilmesi şirket kuralları ve toplumsal kurallar açısından önem arz etmektedir. Aksi uygulama yapılması kıyaslama çalışmasından ziyade kopyalama çalışması olacak ve temelde bilgileri alan şirket tarafından pozitif yönde etkiye dönüştürülemeyecektir. Kıyaslama çalışması sonuçlarının negatif olmaması için belirlenen kurallara riayet etmek önemlidir.

- ❖ **Yasallık ilkesi;** Halis'e göre yapılacak kıyaslama çalışmasının mevcut yasalara uygun bir şekilde yapılması; serbest ticaretin sınırlanması, anlaşmalı pazar paylaşımı, danışıklı ihale hazırlığı, muvazaalı anlaşmalar, rüşvet veya diğer uygunsuz durumlardan uzak durulmalıdır (Akdağ, 2014,50).
- ❖ **Değişim ilkesi;** Kıyaslama ortakları birbirine talep ettikleri bilgileri aynı ayrıntı düzeyinde vermeye istekli olmalıdır. Kıyaslama yapan işletmeler birbirine karşı dürüst olmalıdır (Dokuzer, 2006,149).Her iki işletmede verilerinin paylaşılması hususunda yanlış anlaşılmalara önüne geçmek için sözleşme yapılmalıdır.
- ❖ **Gizlilik ilkesi;** Kıyaslama çalışmasında işletmelerden elde edilen veriler gizli tutulmalı ve taraf olan işletme izin vermediği sürece herhangi bir paylaşım olmamalıdır. Bu sebeple ilerleyen süreçte işletmelerin problem yaşamamaları için bilgilerin kimlerle ve hangi yollarla paylaşılacağı hususları açıkça ortaya konulmalıdır (Akdağ, 2014,51).
- ❖ **Kullanım ilkesi;** Kıyaslama sürecinde elde edilen veriler başta belirlenen amaçlar doğrultusunda kullanılmalıdır. Verilerin üçüncü kişi veya kurumlarla paylaşılması ve kullanımına sunulması kıyaslama ortağının izni ile mümkün olabilir. Halis'e göre kullanım ilkesi tarafların birbirinden elde ettiği bilgiler sadece iki kurumunda yararına olacak şekilde kullanılmalıdır (Akdağ,2014,51).

2.10. Başarılı Bir Kıyaslama İçin Gerekli Koşullar

Kıyaslama çalışmasının başarılı olabilmesi şirket için ne kadar önemli ise kıyaslamanın kurallarına uygun olarak gerçekleştirilmesi de o kadar önemli

olmalıdır. Kıyaslama çalışması için uygulama alanına göre bir çok ön koşul belirlenebilir. Zairi ve Al-Masri' ye göre kıyaslama tekniğini kullanarak başarılı sonuçlar elde edebilmek, bir takım ilkeler doğrultusunda hareket etmeyi gerektirir (Topaloğlu, Kaya 2008,45);

- ❖ Kıyaslama uygulamasında üst yönetim kuralı ve desteği bulunmalıdır.
- ❖ Kıyaslama tekniğinin uygulanabilmesi için çalışan bireyler tarafından gerekli kurum kültürü oluşturulmalıdır.
- ❖ İşletmenin kendi kültürüne uygun ve uygulanabilecek en uygun kıyaslama tekniği kullanılmalıdır.
- ❖ Kıyaslama uygulamaları için verilen süre içinde en iyi şekilde analiz edilerek uygulamalara geçilmelidir.
- ❖ Uygulamaların doğru sonuçlar verebilmesi bakımından bir takım kurallar ortaya konulmalı ve bu kurallara uygun çalışma yöntemleri belirlenmelidir.
- ❖ Kıyaslama uygulaması; karşılaştırılmalı analiz, yeni süreç belirlenmesi ve uygulamalardan oluşan üç basamaklı bir kurallar bütünüyle ilerlemelidir.
- ❖ Kıyaslama uygulamalarında daha önceden belirlenmiş çalışma ilkelerine uygun hareket edilmelidir.
- ❖ İşletmelerin amaçları belirlenerek yapılması gereken uygulamalara geçilmelidir.

2.11. Kıyaslamayı Başarısızlığa Götüren Faktörler

Kıyaslama uygulamalarının en temel prensibi süreçleri iyileştirmek veya etkinlik sağlanamayan süreçleri değiştirmektir. Kıyaslama çalışmaları esnasında tüm basamakların amaca uygun şekilde takip edilmesi ve teorisi yapılan çalışmanın birebir uygulamaya konulması gerekmektedir. Kıyaslamanın başarısızlığa uğrama nedenleri bilginin paylaşımına dayalıdır. Kıyaslama ortakları karşılıklı bilgi paylaşımında içtenlik ve açıklık ile davranmadıklarında istenilen başarıya ulaşılamayabilir (Mert,2006,22). Farklı bir açıdan ise kıyaslamada karşılaşılan başarısızlıklar şunlardır (Akdağ,2014,57);

- ❖ Planlama aşamasının doğru yapılamayışı,
- ❖ Kıyaslama ortağının hatalı seçimi,
- ❖ İşletme üst yönetimin konuya gerekli desteği vermeyişi,
- ❖ Süreç sahiplerinin sürece gerekli katkıyı sağlamamaları,
- ❖ Süreç sahiplerinin beceri eksiklikleri olarak da sıralanabilir.

2.12. Türkiye'den ve Dünyadan Kıyaslamaya İlişkin Örnekler

Kıyaslama tekniği ilk olarak üretim sektöründe kullanılmaya başlanmış olup daha sonları farklı alanlarda da kullanılmaya başlanmıştır. Ülkemizde de dünyada da çok çeşitli kıyaslama çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmalara bir örnek verecek olursak Sabancı Holding şirketleri olan ; Beksa-Brisa-Dusa-Kordsa-.Olmuxsa'nın 1997 de kurdukları ve kıyaslamaya bakış geliştirmesi amacını güden "BENCHSA" isimli çalışma grubundan bahsedilebilir. Bu çalışma grubu kıyaslamayı süreç olarak ele almış, gerekli alt yapının oluşturulmasında, uygulamanın duyurulmasında, çalışmanın etkililiğinin değerlendirilmesinde önem vermişlerdir. 1995 yılında ise Eczacıbaşı topluluğunda benzer bir kıyaslama çalışması yapılmıştır. Tablo 5'de sektör başına düşen kıyaslama yüzdeleri verilmektedir.

Tablo 5. Sektör Başına Kıyaslama Yüzdesi

Sektör	Toplam Sayı	Kıyaslama Yapma İsteği Oranı
Devlet	55	32 (%58)
Eğitim	37	23 (%62)
Sağlık	52	36(%69)
Üretim ve İnşaat	269	135(%50)
Finansal Hizmetler	57	19(%33)
Hizmet ve Perakendecilik	189	68(%36)
Kamuya Ait İşletmeler	18	14(%78)
Diğer	49	19(%39)

Kaynak: Erdem, B., İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı : Kıyaslama (Benchmarking) (Yazınsal Bir İnceleme), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 15, Balıkesir, 2006, s.72

Kurumsallaşma ve kıyaslama kavramlarının işletmeler üzerindeki etkileri konularında geçmiş dönemlerde benzer çalışmalar yapılmış ve bir takım sonuçlar elde edilmiştir. Sancaklı, ulaştırma alanında kıyaslama üzerine yaptığı araştırmada

veri zarflama analiz tekniğini kullanmış ve beş şirket üzerinde bir kıyaslama çalışması gerçekleştirmiştir. Yaptığı analizler neticesinde bir şirkette şirket başarısının ve verimliliğin son derece yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu başarının sebebi olarak ise çalışan motivasyonun yüksek olması, eğitime önem verilmesi, bilişim sistemlerinin gelişmiş olması, kalite anlayışının önemsenmesi, müşteri şikayetlerinin dikkate alınması ve geriye yönelik cevapların oluşturulması gösterilmiştir. Kıyaslamanın iyi anlaşılır, kolay uygulanır ve uygulanabilirliğinin yaygın olmasının şirketlerin verimliliğine ve rekabet gücüne olumlu yansımaları olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Sancaklı,2006,89-90).

Mert, kıyaslama uygulamalarının örgüt performansı üzerine yaptığı çalışmasını bir tekstil firması ile gerçekleştirmiştir. İşletme kıyaslama çalışması ile güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyar ve stratejik kararlar ile bu kararları uygular. Tekstil alanında yapılan araştırmalar da işletmeler kendi zayıf yönlerini ortaya koymuş bu doğrultuda önlemler almıştır. Günümüzde de artan rekabet karşısında örgütsel performansın artırılması bir amaç iken kıyaslama bir araçtır. Sonuçta performans kavramı ile kıyaslama kavramının birbiriyle olumlu bir bağlantı içinde olduğu tespit edilmiştir (Mert,2006,104).

Akdağ, değişim mühendisliği ve kıyaslama tekniklerinin firma performansı üzerine etkileri konulu çalışmasında 7'li Likert tutum ölçeği kullanarak İstanbul ilinde bir uygulama çalışması gerçekleştirmiştir. Yapılan araştırmalarla şirketlerin modern yönetim yaklaşımlarının tek uygulanmasıyla performansta artış sağlayabildikleri tespit edilmiştir. Aynı zamanda kıyaslama ile şirketlerin büyüme performansı arasında doğrusal bir ilişki tespiti yapılmış ve kıyaslamanın olumlu etkisi konusunda kurulan hipotezin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Akdağ,2014,118).

Erdem, işletmelerde performans yönetimi aracı olarak kıyaslama tekniğinden yararlanma konulu çalışmasında 5'li Likert tutum ölçeğini kullanarak uygulama çalışması gerçekleştirmiştir. Yapılan çalışmalar ve elde edilen veriler ışığında kıyaslama tekniği ve performans yönetimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Erdem,2007,299-300).

Koyuncu, aile şirketlerinde kurumsallaşma süreçleri konusunda yaptığı çalışmasında betimsel ve ilişkisel tarama yöntemi kullanmıştır. Roger C.Allred, Russel S. Allred tarafından şekillendirilen ölçek bulguların tespitinde kullanılmıştır. Uygulamalar 5'li Likert tutum ölçeğine benzer sorular oluşturularak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kurumsallaşamayan şirketlerin aile şirketlerini olduğu görülmüştür. Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın belli sorunlar dahilinde gerçekleşmediği tespit edilmiştir. Kurumsallaşma aşamalarının tamamlanamadığı aile şirketlerinin varlıklarının kısa olduğu sonucuna varılmıştır (Koyuncu,2015,75-76).

Güngör Ak, aile şirketlerinde kurumsallaşmanın şirket başarısına olan etkileri konulu çalışmasında tarama araştırması türüne giren gözetin araştırması ve tarama araştırması birlikte kullanılmıştır. Uygulama çalışması için 5'li Likert tutum ölçeği şeklinde sorular kullanılmıştır. Uygulamalar neticesinde aile işletmelerinde ortak iş yapma becerilerinin az olduğu görülmüştür. Şirketlerinde aile bireylerinden oluşan yönetim kadroları sebebiyle şirket adına karar almanın zor olduğu ve kurumsallaşmadan uzaklaşıldığı sonucuna varılmıştır (Güngör Ak,2010,245-247).

Tavşancı, kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücüne etkisi üzerine yaptığı çalışmasında genel temsil yöntemi kullanılmıştır. Uygulamada 5'li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Yapılan çalışmalar neticesinde kurumsallaşmanın firmaların rekabet gücüne olumlu bir yansıması olduğu sonucuna varılmıştır (Tavşancı,2009,117-118).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ VE UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Değişen ve gelişen dünya şartlarında işletmeler çeşitli yöntemler kullanarak var olmaya çalışmaktalar. Aile işletmeleri faaliyet gösterdikleri alanlarda çeşitli performans artırıcı çalışmalar ile rekabet koşullarına uyum sağlamaya çalışmaktalar. Bu çalışma ile amaçlanan kurumsallaşma, kıyaslama, sürdürülebilir yönetim değişkenlerinin firma performansına oluşturacağı etki ve bu etkinin firma rekabet gücüne sağlayacağı katkının araştırılmasıdır. Çalışmada literatür incelemeleri yapılması, aile şirketlerinde mevcudun görülmesi adına uygulama araştırması yapılması ve sonuçların işletmelere yol gösterici olması amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Kurumsallaşma, sürdürülebilir yönetim, kıyaslama gıda sektöründe hizmet veren aile işletmeleri üzerinde bir anket çalışması ile ölçümlenmiştir. Genel şartlar ve çalışanların ankete karşı negatif bakış açısı anket çalışmasının daha geniş kitlelere ulaşmasında engel teşkil etmiştir. Bu şartlar altında da olsa yapılan çalışma bir tez çalışması olarak düşünüldüğünde elde edilen veriler oldukça güvenilir ve sonuca ulaşmaya oldukça elverişlidir.

3.3. Araştırma Örneklemi ve Verilerin Toplanması

Araştırma gıda sektöründe hizmet veren aile şirketlerinde yapılmıştır. Araştırmaya sağlanan veriler sosyal bilimler alanında oldukça yaygın olarak kullanılan anket yöntemi ile sağlanmıştır. Anketlerin bir kısmı e-posta aracılığı ile fakat önemli bir kısmı yüz yüze tamamlanmıştır. Özellikle birebir yapılan çalışmanın oldukça verimli olduğu söylenebilir. Anketin ilerleyişinde çalışanların firma düzeyindeki bilgileri paylaşma hususunda oldukça sorun yaşadıkları ve bilgileri paylaşmak hususunda tedirgin oldukları gözlemlenmiştir. Katılımcıların bu tereddüdüne karşın çalışmanın bilimsel veri amaçlı hazırlandığını ve isimlerin, bilgilerin gizlilik ilkesi ile inceleneceği belirtilmiştir. Bu sayede 160 kişilik bir katılım sağlanmıştır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama adına anket uygulaması kullanılmıştır. 160 kişilik bir anket grubu değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerin formları 7'li Likert tutum ölçeğine göre hazırlanarak uygulanmıştır. Ankette kullanılan ölçek Ek-1'de sunulmaktadır. Anketteki cevapların değerlendirilmesinde kullanılan seçenekler şunlardır; (1) Tamamen Katılmıyorum (2) Çoğunlukla Katılmıyorum (3) Kısmen Katılmıyorum (4) Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum (5) Kısmen Katılıyorum (6) Tamamen Katılıyorum (7) Tamamen Katılıyorum. Anket sonuçları sonucu elde edilen veriler SPSS(Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) programı ile değerlendirilmiştir.

3.5. Araştırmaya Katılanlara Ait Karakteristik ve Demografik Veriler

Anket sonuçları incelendiğinde ankete katılan işletmelerin %77,5 oranında bölgesel oldukları gözlemlenmektedir. Bu sonuçlar aile şirketlerinin yoğun olduğu ülkemizde işletmelerin büyüme eğilimlerinin ulusal veya uluslararası olmasından ziyade bölgesel düzeyde kaldıklarını göstermektedir. İşletmelerin bölgeselliğin üzerine çıkabilmeleri için performans odaklarına yönelmeleri ve çalışmalarını bu alanlarda artırmaları gerekmektedir. Tablo 6'da ankete katılan işletmelerin faaliyet alan dağılımları verilmektedir.

Tablo 6. Ankete katılan işletmelerin faaliyet alanların dağılımları

		<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>
<i>Geçerli</i>	<i>Bölgesel</i>	107	77,5
	<i>Ulusal</i>	27	19,6
	<i>Uluslararası</i>	4	2,9
	<i>Toplam</i>	138	100,0
<i>Eksik</i>		22	
<i>Toplam</i>		160	

Ankete katılan işletmelerin sektör dağılımlarına bakıldığında araştırmanında amaçlarına uygun olarak %99,3 oranında gıda sektöründe faaliyet gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu durum, çalışmanın başlığı ve amacı kısmında da yer alan hedeflere

uygun şekilde örneklem toplandığını gösteren bir detaydır. Tablo 7'de ankete katılan işletmelerin faaliyette bulundukları sektörlerin dağılımı verilmektedir.

Tablo 7. Ankete katılan işletmelerin faaliyette bulundukları sektörlerin dağılımları

		<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>
Geçerli	Gıda	136	99,3
	Diğerleri	1	,7
	Toplam	137	100,0
Eksik		23	
Toplam		160	

Ankete katılım sağlayan çalışanların departman dağılımları incelendiğinde % 35,9 oranında Üretim, % 31 oranında Personel, %18,6 oranında Diğer, % 8,3 oranında Muhasebe, % 6,2 oranında Satış/ pazarlama alanında çalışmakta oldukları tespit edilmiştir. Oranlar doğrultusunda gıda sektöründe üretimde çalışanların yoğunlukta olduğu görülmektedir. Tablo 8'de ankete katılan çalışanların faaliyette bulundukları departmanların dağılımları verilmektedir.

Tablo 8. Ankete katılan çalışanların faaliyette bulundukları departmanların dağılımları

		<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>
Geçerli	Üretim	52	35,9
	Muhasebe	12	8,3
	Personel	45	31,0
	Satış/Pazarlama	9	6,2
	Diğer	27	18,6
	Toplam	145	100,0
Eksik		15	
Toplam		160	

Ankete yanıt veren çalışanların oranları incelendiğinde % 80 oranında orta düzey yönetici pozisyonunda görev aldıkları görülmektedir. Unvan dağılımları ve

departman dağılımları karşılaştırıldığında orta düzey yöneticilerin yoğun olarak üretimde görev aldıkları söylenebilir. Örneklem grubu açısından bakıldığında alt kademedan ziyade orta ve üst kademedan alınan bilgilerin daha değerli olduğu düşülürse, demografik anlamda doğru bir tercih yapıldığı ortaya çıkmaktadır. Tablo 9'da ankete katılan çalışanların unvan dağılımları verilmektedir.

Tablo 9. Ankete katılan çalışanların unvan dağılımları

		<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>
Geçerli	İşletme sahibi/Ortağı	10	10,0
	Üst Düzey Yönetici	10	10,0
	Orta Düzey Yönetici	80	80,0
	Toplam	100	100,0
Eksik		60	
Toplam		160	

Anket dağılımında dikkat çekici sonuçlardan cinsiyet bölüm sonuçları incelendiğinde erkeklerin iş hayatındaki erkek çalışan yoğunluğunun devam ettiğini % 70,8'lik oranı ile kanıtlanmaktadır. Her ne kadar ülke ekonomisinde kadınların çalışma hayatındaki payı giderek artsa da, halen erkek egemen bir işgücü piyasasının varlığından söz edilebilir. Tablo 10'da ankete katılan çalışanların cinsiyet dağılımları verilmektedir.

Tablo 10. Ankete katılan çalışanların cinsiyet dağılımları

		<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>
Geçerli	Bayan	42	29,2
	Erkek	102	70,8
	Toplam	144	100,0
Eksik		16	
Toplam		160	

Ankete katılım sağlayan çalışanların eğitim durumları incelendiğinde %27,1'lik oranla İlköğretim % 25,8'lik oranla Üniversite mezuniyetleri olduğu görülmektedir. Çalışanların orta düzey çalışan grubunda olduklarının da tespiti ile çekirdekten yetişen olarak tabir edilen çalışanların ilköğretim mezunlarından oluştuğunu, gelişmeye çalışan işletmelerde ise istihdam ettirecekleri çalışanların eğitimlerini üniversite düzeyinde tamamlamış kişilerden seçmeye çalıştıklarını söylememiz mümkündür.

Anket çalışmasına katılan çalışanların yaş ortalaması incelendiğinde 32,05 olarak seyrettiği gözlemlenmektedir. Çalışanların toplam çalışma süreleri incelendiğinde ortalamanın 11,27 yıl olduğu mevcut çalıştıkları işletmede ise çalışma süresi oranının 4,81 olduğunu söylenebilir. Tablo 11'de ankete katılan çalışanların eğitim dağılımları verilmektedir.

Tablo 11. Ankete katılan çalışanların eğitim dağılımları

		<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>
Geçerli	İlköğretim	42	27,1
	Lise	41	26,5
	Yüksekokul	18	11,6
	Üniversite	40	25,8
	Yüksek Lisans	14	9,0
	Toplam	155	100,0
Eksik		5	
Toplam		160	

3.6. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri

Çalışmada araştırma modelinin herkes tarafından anlaşılır ve yapısal olarak geçerli olduğunu doğrulamak için çeşitli teknikler kullanılmıştır. İlk olarak, tüm değişkenlerin yer aldığı genel güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Toplam 56 soru için 0.945 değerinde Cronbach's Alfa kat sayısı tespit edilmiştir. Belirtilen oran araştırmaya dâhil edilen tüm ölçeklerin birbirini tamamladığını, herkes tarafından aynı şekilde anlaşıldığını ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Hiçbir şüpheye yer bırakmamak için her bir ölçeğin kendi içindeki güvenilirlik oranları kontrol edilmiştir. Tablo 12'de değişkenlerin güvenilirlik analizleri verilmektedir.

Tablo 12. Değişkenlerin güvenirlik analizleri

<i>Cronbach Alfa</i>	<i>Madde Sayısı</i>
,945	56

Araştırmada kullanılan anket açık ve anlaşılır sorular ile oluşturulmuş olup uygulanacak alanda katılımın aktif olması için çeşitli teknik çalışmalar yapılmıştır. Çalışmamızda katılımcılara 56 soru yöneltilmiş ve güvenirlik analizi kullanılmıştır. Güvenirlik analiz sonuçlarına bakıldığında 0,945 oranında Cronbach Alfa değeri tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle sorularımızın tüm katılımcılardan tarafından anlaşılabilir olarak okunduğunu ve objektif yanıtlar verildiğini söylememiz mümkündür. Anket sonuçlarının güvenirliği yapmakta olduğumuz çalışmanın en doğru sonuçlara ulaşması ve bilimsel çalışmalara yön vermesi açısından önem arz etmektedir.

3.7. Faktör Analizi

Faktör analizi, az sayıda faktör ile aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi amaçlayan istatistiksel bir tekniktir. Faktör analizi süreci, “bir faktörleştirme ya da yeni değişkenleri ortaya çıkararak bir faktör oluşturma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme” olarak tanımlanmaktadır. Kısaca faktör analizi kavramlarının açıklandığı boyutların belirlenmesinde kullanılmaktadır (Fındık, 2015). Tablo 13’de faktör yükleri verilmektedir.

Tablo 13. Faktör Yükleri ve Değerleri

Sy1	,647	Ask1	,675	Kt1	,796	P1	,769		
Sy2		Ask2	,839	Kt2	,804	P2	,737		
Sy3	,678	Ask3	,747	Kt3	,859	P3	,847		
Sy4	,690	Ask4	,737	Kt4	,867	P4	,898		
Sy5		Ask5	,659	Kt5	,559	P5	,895		
Sy6	,675	Ask6		Kt6	,817	P6	,889		
Sy7	,587	Ask7		Kt7	,842	P7	,776		
Sy8	,580	Ask8		Kt8	,745	P8	,740		
Sy9	,607	Ask9	,566	Kt9	,702	P9	,851		
Sy10	,716	Ask10	,802	Kt10	,838	P10	,884		
				Kt11	,656				
				Kt12	,649				
				Kt13	,723				
				Kt14	,756				
				Kt15	,715				

*Sy(Sürdürülebilir Yönetim) * Ask (Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma)

*Kt (Kıyaslama Teknikleri) * P(Firma Performansı)

3.8. Korelasyon Analizi

Korelasyon katsayısı bir değişkenin diğer bir değişkenle ilişkisinin yönünü ve kuvvetini ortaya koyar. Korelasyon katsayısı (r), -1 ile +1 arasındaki bir değeri ifade eder. +1'e yakın değerler iki değişken arasında pozitif ilişkinin güçlü, -1'e yakında iki değişken arasında negatif ilişkinin güçlü olduğu ifade eder. Literatürde ise sıklıkla bahsedilen sınır değerler ise aşağıdaki gibidir (Fındık, 2015):

- ❖ “0.30-0.00 arası düşük ilişkinin olduğunu
- ❖ 0.70-0.30 arası orta ilişkinin olduğunu
- ❖ 0.70-1.00 arası yüksek ilişkinin olduğunu gösterir.”

Çalışmamız neticesinde ortaya çıkan korelasyon tablosu Tablo 14'de verilmektedir.

Tablo 14. Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5
KURUMSALLAŞMA (1)		,596**	,462**	,265**	,421**
		,000	,000	,001	,000
			158	157	157
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK(2)			,577**	,288**	,273**
			,000	,000	,001
			156	155	155
AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA(3)			1	,620**	,508**
				,000	,000
				155	155
KIYASLAMA(4)					,518**
					,000
					155
FİRMA PERFORMANSI(5)					1

3.9. Regresyon Analizi

Faktörlere bakıldığında sürdürülebilirlik dışında diğer tüm değişkenlerin yüksek bir nedensellik ilişkisi içerisinde çalışmanın bağımlı değişkeni olan firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Özellikle kurumsallaşma ilkelerinin ve kıyaslama tekniklerinin 0,000 düzeyinde ve 0,329 ile 0,344 kat sayısı arasında yüksek değerle firma performansını artırdığı görülmektedir. Diğer bir deyişle, kurumsallaşma ilkelerini disiplinli bir şekilde uygulayan ve kıyaslama tekniklerini kendi örgüt yapılarına entegre eden firmaların yüksek bir mali performans ile hissedarlarını yeni yatırımlar konusunda teşvik ettiği söylenebilir. Kurumsallaşma ilkeleri bir firmanın her yeni günde asla değişmeyen bazı prensiplerini koruyarak çalışan ve müşteri memnuniyetini artırma çabalarının toplamıdır. Analiz neticesinde ortaya çıkan katsayılar Tablo 15'de verilmektedir.

Tablo 15. Katsayılar Tablosu

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata		
1 (Sabit)	,838	,427	1,964	,051
KURUMSALLASMA	,332	,078	4,231	,000
SURDURULEBİLİRLİK	-,191	,102	-1,877	,063
AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA	,228	,094	2,429	,016
KIYASLAMA	,307	,078	3,951	,000

Tablo 16'da görüldüğü üzere değişkenler arasındaki sebep sonuç ilişkisine bakıldığında;

Modelin determinasyon katsayısının (R^2) 0.399 olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, modelde anlamlı olarak görülen bağımsız değişkenlerin araştırmanın bağımlı değişkeni olan firma performansını etkileme yüzdesi % 39,9'dur. Kurumsallaşma ve kıyaslama tekniklerinin firma performansı üzerinde yaklaşık % 40'lık seviyede artırıcı bir etkisi olmaktadır. Ayrıca sürdürülebilirlik ve aile şirketlerinde kurumsallaşma faktörleri bu regresyon modelinde gölgede kalmıştır; firma performansı üzerinde herhangi bir etkileri bulunmamaktadır. Sosyal bilimlerde % 40'lık bir açıklama oranı oldukça yüksek bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Geri kalan % 60'lık etki araştırmamızın konusu değildir.

Tablo 16. Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahmini
1	,632 ^a	,399	,383	1,00879

SONUÇ

Aile şirketlerinde en başta kıyaslama teknikleri olmak üzere kurumsallaşma ilkelerinin ve örgüt için yüksek başarı elde edebilecek sürdürülebilir yönetim tekniklerinin firma performansına yönelik etkisinin incelendiği bu araştırmada önemli bulgura ulaşılmıştır. Ampirik araştırma kapsamında yapılan güvenilirlik, geçerlilik, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri titizlikle uygulanmış ve aile şirketleri açısından önemli olabilecek bazı sonuçlara ulaşılmıştır. En dikkat çeken sonuç aile şirketi olacak şekilde yapılanan örgütlerde kıyaslama tekniklerine son derece önem verilmesi ve üst yönetim tarafından benimsenip uygulanmasıdır. Özellikle piyasada yoğun rekabetin yaşandığı şirketler baz alınarak rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesi, piyasadaki tehdit ve fırsatların önceden fark edilebilmesi, yeni ürün ve hizmetlerle piyasaya inovatif bir giriş yapmak yeni nesil aile şirketlerinin kıyaslama tekniği ile ulaşabildiği bazı başarılarıdır. Bu teknik sayesinde firmalar net karlılıklarını, satışlardaki yıllık artışları, çalışan sayılarını, yeni müşteri sayılarını ve genel olarak pazardaki rekabet güçlerini istedikleri seviyeye çekebilirler. Bir firmanın yüksek kar elde etmesi ve tevsii yatırımlarla sürekli büyümesi hissedarlar açısından da önemli başarı kriteri olup şirketin piyasa değerini artırmaktadır. Piyasa değeri yüksek firmalar yatırımcıların ilgisini çekerek firmanın büyümesine yüksek katkı sağlamaktadır.

Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan dinamik pazarlarda iş gücü devir oranına bağlı olarak sürekli çalışanlar ve yöneticiler değiştiği için tam anlamıyla istikrar ve sürdürülebilirlik sağlanamamaktadır. Bu sebeptendir ki sürdürülebilirlik yönetsel olarak araştırma kapsamında anlamsız bulunmuştur. Her gelen yeni yönetimin ve bir vizyon ve strateji belirlemesi, kendi güvendikleri kişileri işe alması ve nepotizm uygulamaları, sürekli değişen operasyonel faaliyetler işletmenin organik yapısını sürekli değiştirmekte ve sürdürülebilir başarıyı engellemektedir. Sürdürülebilirliği firma sahipleri de işletmeleri için bir büyüme aracı olarak görmemekte ve sürdürülebilirliğin getireceği katkıyı şirketine katamamaktadır. Çalışanların sirkülasyonu, işlerin ehli tarafından yapılmasından ziyade var olan kişilerle devam ettirilmesi ve öğrenim süreçlerinin kısa tutularak verimin düşmesi, işleri öğrenmiş personelin farklı alanlarda değerlendirilmeye alınması sürdürülebilir

başarının önünde engel teşkil etmektedir. Bu durumda kurumsallaşma çerçevesinden bakıldığında ise ortaya çıkan tabloda şirketin herkes için geçerli kural ve ilkeleri olmadığı sürece anlık değişimlerin başarıyı getirmeyeceği gerçeğidir. Gelişen dünya düzeninde anlık kararlarla hareket eden işletmeler yerine tam zamanlı çalışan ve stratejik kararlarının zamanında alan işletmeler daha fazla önem kazanmaktadır.

Türkiye'de aile şirketlerinin patron odaklı yönetim anlayışlarından ziyade kurumsal ilkeler çerçevesinde bir hareket planı geliştirmeleri ve buna göre aksiyon almaları gerekmektedir. Diğer bir deyişle, liyakat profesyonel işe alma ve eğitim, objektif performans değerlendirme olmaksızın kurumsallaşmadan bahsetmek mümkün olmaz. Kurumsallaşmayı sadece teorik olarak düşünen ve yeni sistemler katarak kurumsallaşmanın sağlandığını hayal eden işletme sahipleri ne yazık ki yanılmaktadırlar. Kurumsallaşma sadece sistemler bütünü değil sistemlerin uygulandığı ve uygulamalardan verim alındığı bir olgular bütünüdür. aynı zamana kurumsallaşma çalışanlara kendilerini önemli hissettiren ve çalıştıkları alana katkı sağlamalarını sağlayan bir sistemdir. Bu sistemin oluşması ve devam etmesi öncelikli olarak işletme sahiplerinin düşüncelerini bu yönde yoğunlaştırmalarına ve sistem içinde yer olacak personelin bu doğrultu da seçimine bağlıdır. Bu sebeplerledir ki işletme baştan sona tüm aşamalarında kurumsallaşma basamaklarını incelemeli ve düzeyli bir geçiş yapmalıdır.

Çalışma kapsamında geliştirilen hipotezler kabul edilmiştir. Aile şirketlerindeki kurumsallaşma ilkelerinin, yeni nesil kıyaslama tekniklerinin firma performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır. Üst yönetim tarafından bu unsurlara verilen önem derecesi aynı zamanda firmanın finansal performans seviyesini belirlemiştir. Bölgesel veya ulusal bazda faaliyet gösteren bir aile şirketi eğer küresel düzeyde bir oyuncu olmak istiyorsa bu tür strateji ve taktikleri şirketine adapte etmelidir. Örneğin küresel bir oyuncunun yönetim veya çalışma modeli incelenerek taklit edilebilir, hatta bu modelden daha iyisi tasarlanabilir. Ancak, kıyaslama yapılan firmanın da aile şirketinin faaliyet gösterdiği pazarın yapısına benzer bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Eğer dış çevre koşulları homojen değilse sonuçlar farklı olacaktır.

Aile şirketlerinin yöneticilerinin dikkat etmeleri gereken en önemli husus kıyaslama yapacakları şirketin kendi ülke ekonomilerine ve içinde bulundukları sektöre benzer bir yapı gösterme gerekliliğidir. Eğer kıyaslama modeli yanlış seçilirse bu süreçler uzun vadeli sistematik bir kaosa dönüşebilir. Bir şirket için en tehlike olabilecek durumlardan birisi de yanlış rol modeli seçmesidir. İşletme rol modelini belirleyebilmek için öncelikle kendi güçlü ve zayıf yönlerini analiz etmeli ve analiz sonuçlarından hareketle zayıf alanlarını güçlendirebilecek bir rol modeli seçmelidir. Kıyaslama süreçlerinde rol modelinin seçimi kadar önemli diğer oluşumlarda kıyaslama süreçlerinin ve kıyaslama ekiplerinin kurulması çalışmasıdır. Yanlış seçilen bir süreç (Örn: İnsan kaynaklarında yapılan başarılı bir uygulamanın Kalite süreçleri ile kıyaslanması) işlemenin yapacağı çalışmayı olumsuz yönde etkileyecek, beraberinde zaman, maliyet vb. kayıplara da yol açacaktır.

Kıyaslama ekibinin seçilmesi hususunda işletme kıyas yapılacak süreçlere hakim, takibinin güçlü olacağı, kıyaslama yapılan firmanın vereceği bilgileri net olarak alabilecek ve uygulamalara dahil edebilecek kişilerden seçilmesi önem arz etmektedir. Kıyaslama ekibinin olumlu bir süreci yanlış aktarması veya uygulamalarda oluşacak eksiklikler başarısızlığı beraberinde getirecektir. Kıyaslama çalışmasına verilen önem kurumsallık adına da bir basamak oluşturacaktır. Araştırma sonucu sürdürülebilirlik hususunda kişilerin fikir sahibi olmamasına karşın kurumsallaşma konusuna ilgi duydukları ve başarı getirebilecek bir değişken olarak gördükleri tespit edilmiştir. Kurumsallaşma ve kıyaslama değişkenlerine çalışanların ilgi duyması bu işlemlere katılmasına ve yapının bir parçası olmalarına yol açacaktır. Bu durum işletmelerin rekabet gücüne çalışan potansiyeli yardımıyla da dahil olmalarını sağlayacak ve değişen dünya sistemlerine kolay adaptasyonunu sağlayacaktır.

Günümüz Türk aile işletmeleri patron odaklı çalışmalarında kurumsallaşmayı bir nihai sonuç olarak görmekte ve kurumsallaşma basamaklarının tamamlanması ile gelişmenin tamamlanacağı fikrine kapılmaktalar. Kıyaslamaya bakış açısı ise kopyalama işlemi olarak görülmekte ve en kısa sürede mali kazanç sağlayacak çalışmalara yönelmektedirler. Bu durum her ne kadar patronlar açısından bu şekilde yorumlansa da çalışanların kurumsallaşma ve kıyaslama ile performansın artacağı

görüşünde oldukları araştırma sonuçları ile ortaya konmuştur. Çalışanlar her gün büyüyen firmada kendilerine sağlıklı bir kariyer planlayabilecek, istihdamı ise uzun soluklu olabilecektir. Dünya'ya açılan pencereden aile işletmelerine bakıldığında ise uzun yıllar gelişerek kendini ayakta tutabilen işletmelerin tüm oluşumlarını yaptıkları ve firma performanslarının artışta olduğu gözlemlenmektedir. İşletmeler ayakta kalma ve rekabet koşullarına ayak uydurma çabasında olmak istiyorsa her ne kadar sürdürülebilirlik konusunda negatif bir algı var ise bunları değiştirmeli, kurumsal yapılarını liyakat sistemini de düşünerek kurmalı, kıyaslama konuları için analizler yapmalı ve en kısa sürede stratejik kararlar ile birlikte işletmesine katkı sağlamalıdır.

Son olarak, gelecekte bu alanda çalışma yapmak isteyen akademisyenlere araştırma örnekleminin daha geniş tutulmasını ve anketlerin farklı ülke şirketleri üzerinde de uygulanması önerilmektedir. Değişen ve her gün gelişen dünya düzeninde yeni araştırmaların yapılması, geniş ve farklılıkların yoğun olduğu kitlelere ulaşılması neticesinde sonuçlarının işletme sahipleriyle paylaşılması ülkelerin ekonomilerine katkı sağlayarak küresel bakış açısı geliştirmelerine yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akça, N., Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2010.
- Akdağ, H., Değişim Mühendisliği ve Kıyaslama(Benchmarking) Yönetim Tekniklerinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir İstanbul Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.
- Aktaş, N., "Kars, Ardahan, Iğdır Bölgesinde Faaliyette Bulunan Üretim İşletmelerinde Benchmarking Yönetim Tekniğinin Bilinirliği ve Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars, 2009.
- Ateş, Ö., Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası, Haziran 2005.
- Atlı, H., Aile Şirketlerinde Genç Neslin Kurumsallaşmaya Bakış Açısı Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.
- Avcı, S., Kargo Firmalarında Lojistik Performansın Değerlendirilmesi ve Bir Benchmarking Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2007.
- Çatı, K., Kınır, S., Mesci, M., Kıyaslamaya İlişkin Teorik Bir Çalışma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, Yaz 2007, s.21(147-171).
- Demir, Ö, Sezgin, E., Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirlik: TRB1 Bölgesinde Yapılan Bir Araştırma, Turkish Studies, spring 2014, s.(707-725).

- Dilbaz, S., Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim Karma Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2005.
- Dogan, S., Demiral, Ö., İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Araştırmada Önemli Bir Araç; Benchmarking, Z.K.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 7, 2008, ss.1-22.
- Dokuzer, B., Modern Bir Yönetim Tekniği Olarak Benchmarking'in İşletmeler Tarafından Bilinirliği ve Uygulanabilirliğinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma-Niğde Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2006.
- Erdem, B., İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı; Kıyaslama(Benchmarking) (Yazınsal Bir İnceleme), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 9, Sayı 15, Balıkesir, 2006, s.72.
- Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon 7. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2013.
- Ertürk , M., İşletme Bilimin Temel İlkeleri 9.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2013
- Fındık, G., Girişimcilik Kültürü ve İşletmelerde İç Girişimcilik Olgusu: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.
- Günay, A., Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Isparta İş Adamı Dernekleri Üyeleri Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2014.
- Güngör Ak, B., Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2010.

- Heptürk S., İmalat İşletmelerinde Kıyaslama Tekniği Kullanarak Süreç Performansının Ölçümü, ve Otomotiv Endüstrisinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2003.
- Karataş, M., Benchmarking Kavramı ve Hizmet İşletmelerinde Fonksiyonel Benchmarking Uygulama Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon, 2004.
- Kocakahyaoğlu, K., Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Kıyaslama(Benchmarking) ve İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Yaklaşımları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008.
- Koyuncu, H., Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci ve Yönetimi Konya İlinde Bir Araştırma , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2015
- Mert, E., Benchmarking Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- Sadri, S., Aile Şirketlerinin Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.
- Sancaklı, A., Uluslararası Lojistik Şirketlerinde Karşılaştırmalı Ölçüm(Benchmarking) Uygulamaları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- Saraç, O., Benchmarking ve Stratejik Yönetim, Sayıştay Dergisi, Sayı 56, Ocak-Mart 2005.
- Sorgun, C., Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları: Adana İlinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2007.

- Şengün, H., Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2011.
- Tavşancı, S., Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2009.
- Topaloğlu, C., Kaya, U., Benchmarking(Kıyaslama); Turizm İşletmeleri Açısından Kurumsal Bir Değerlendirme, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt 4, Yıl 4, Sayı 1, Bahar 2008, ss 4-23-50.
- Turhan, R., Nepotizm, Kronizm ve Patronaj Eğilimlerinin Kurumsallaşma Algısı Bağlamında Analizi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2016.

Ek-1 Anket Formu Örneği

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi tarafından yürütülmekte olan “**Gıda Sektöründe Hizmet Veren Türk Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Unsurlarının ve Kıyaslama Tekniklerinin Firma Performansı Üzerindeki Etkileri**” isimli araştırmanın deneysel kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup, çalışmanın amacı; eğitim ve geliştirmeye şirketlerin verdiği önemle ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Elde edilen sonuçlar işletme adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde, bu araştırmaya katılan şirketlerden arzu edenlere de gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Araştırma Sorumlusu: Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
erkutaltindag@beykent.edu.tr

Araştırma Sorumlusu: Zeynep COŞKUN(Yüksek Lisans Öğrencisi)
zkekul@gmail.com

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Alanının Sınırları	: ☐ Bölgesel ☐ Ulusal ☐ Uluslararası
Faaliyet Gösterdiği Sektör	: ☐ Gıda/İçecek/Tütün ☐ Ağaç/Kağıt/Basım ☐ İlaç/Tıbbi Cihaz.
☐ Giyim/Tekstil/Deri	☐ Mak-Tech/Metal Eşya ☐ Otomotiv
☐ Mobilya	☐ Bankacılık/Finans ☐ Ana Metal
☐ Bilişim	☐ Telekomünikasyon ☐ Diğer
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil) :	
Çalıştığı Departman	: ☐ Üretim ☐ Muhasebe ☐ Personel ☐
Satış/Pazarlama	☐ Diğer
Ünvanı / Statüsü	: ☐ İşletme Sahibi/Ortağı ☐ Üst düzey yönetici ☐

Orta düzey yönetici	
Yaşı :	Cinsiyeti :
Eğitim Durumu : ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐	Yüksekokul
☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora	
Toplam Çalışma Süresi :	Bu İşyerinde çalışma süresi :

Aşağıdaki sorular şirketinizin Kurumsallaşma Bilgi Düzeyi ile ilgilidir. Kurumsallaşma Bilgi Düzeyine katılma derecenizi belirtiniz. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

A. Kurumsallaşma Bilgi Düzeyi	1	2	3	4	5	6	7
Şirketimizin örgütlenme modeli bir aile işletmesi şeklindedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aile işletmemizde aileden bağımsız yönetici istihdam edilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aile bireyleri dışında imza yetkisi bulunan yönetici vardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumsal yönetim uygulamaları hakkında bilgi sahibiyiz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumsal yönetim (SPK, OECD v.b) uygulamaları şirket için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Şirket stratejileri oluşturulurken ailenin aldığı kararlar etkindir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmede çalışanlar tarafından uyulan genel kurallar ve teamüller bulunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizde devamlılık ilkesi gereğince kurumsal yapının oluşmasına destek sunulmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gelecek 5 yıl içerisinde işletmemize ait bir makro plan çalışması bulunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizde karar almada çalışanlarında görüşleri alınmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular şirketinizin Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve Yönetim konularıyla ilgilidir. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve Yönetim konularına katılma derecenizi belirtiniz.

Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

B. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve Yönetim	1	2	3	4	5	6	7
İşletmemizde iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kuşaklar arasında şirket yasasının uygulanmasında etkin görüş farklılıkları bulunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yönetimin etkin işlemlerini sağlayacak teknolojik altyapı imkanları bulunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aile işletmemiz yeni jenerasyonun teknik imkan ve kabiliyetlere daha yatkındır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aile işletmemiz tarafından, aynı veya benzer işleri yapan personeller arasındaki eğitim ve tecrübe farklılıklarını gidermek adına, rotasyon, hizmet içi eğitim ve sertifika programları düzenlenmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aile işletmesi olmamıza rağmen organizasyon demokratik, katılımcı prensiplere uygun olarak oluşturulur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmeye kaynak temini mali ve finansal piyasalardan sağlanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Finansal alanda gereken fonlar aile bireyleri tarafından karşılanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ekonomik ve Finansal kararlarda aile bireylerinin öngörülerine önem verilir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz tarafından, araştırma projelerine, yeni projelere destek verilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular şirketinizin Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma konuları ile ilgilidir. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ile katılma derecenizi belirtiniz. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

C. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma	1	2	3	4	5	6	7
Görev, yetki ve sorumluluklar dengesi işletme yasasına uygun objektif kriterlerle belirlenmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yetki devri gerekli görüldüğü anlarda yapılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumsallaşmada en önemli görünen unsur ekonomik ve finansal alanda profesyonel yöneticiye duyulan ihtiyaçtır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ekonomik ve Finansal alanda risk ve krizlerde uzman desteğine ihtiyaç duyulmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletme kurumsallaşmadan da yoluna sağlıklı bir şekilde devam edebilir .	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ailenin yeni kuşaklarının işletme ekonomisi ve finansı alanlarında eğitim almaları beklenmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni kuşaklar kurumsallaşmaya daha fazla önem vermektedirler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aile büyükleri ya da şirket kurucuları profesyonel yönetici kavramına soğuk yaklaşmaktadır .	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumsal yapının oluşumu ve sürekliliği ile işletmenin devamlılığı aynı paralelde görülmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aile işletmemizde işe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Stratejik kararların alınmasında profesyonellerin görüşü alınır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular şirketinizin Kıyaslama Teknikleri ile ilgilidir. Kıyaslama teknikleri konusuna katılma derecenizi belirtiniz. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
D. Kıyaslama Teknikleri	1	2	3	4	5	6	7
Kıyaslama (Benchmarking), değişim uygulamalarında işletmelerin hedefe ulaşmak için uyguladıkları bir süreçtir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kıyaslama (Benchmarking) bir yönetim tekniği olarak uygulanmaktan çok bir ölçümleme aracı olarak uygulanmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kıyaslama (Benchmarking) sadece ürün odaklı olarak düşünülmemelidir, süreçler gibi pek çok alanda uygulama imkanı vardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kıyaslama (Benchmarking) işletmenin sektör içerisindeki pozisyonunu ölçme fırsatı sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Taklide ağırlık veren bir kıyaslama (benchmarking) uygulamasında ancak kıyaslama (benchmarking) ortağı kadar iyi olma fırsatı vardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kıyaslama (Benchmarking) uygulayan işletmelerde yeni fikirlerin ortaya çıkışı daha kolay olmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kıyaslama'nın (Benchmarking) temel amacı rekabet üstünlüğü sağlayacak ürün ve iş süreçlerinin ortaya çıkarılmasıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ortak seçimi Kıyaslama (Benchmarking) uygulamalarında en önemli başarı faktörüdür.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kıyaslama (Benchmarking) uygulamalarının başarıya ulaşması için çalışanları bilgilendirmekten çok üst yönetim desteği daha önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kıyaslama'nın (Benchmarking) amacı bir kere ders almak değil, daha yüksek performans ve başarı için sürekli bir öğrenme imkanı yaratmaktır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Kıyaslama (Benchmarking) daha çok iyileştirme ve geliştirme amacıyla kullanılabilir, işletmeye radikal bir büyüme sağlamaz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketlerin kıyaslamadan (benchmarking) kaçma sebeplerinden biri de “biz eskiden” sendromudur yani “biz en büyüğüz”, “ilklere biz imza attık” şeklindeki düşünce tarzıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kıyaslama (Benchmarking) yaparak daha önce öğrenilmiş birçok şeyi çok hızlı öğrenme imkanı sağlayarak araştırmaya, geliştirmeye, inovasyona yatırım yapmadan veri elde etmek mümkündür.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kıyaslama (Benchmarking) uygulamalarındaki başarısızlığın en önemli sebebi kıyaslamamanın (benchmarking) kopyacılık olarak algılanmasıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kıyaslama (Benchmarking) uygulamak yerine Ar-Ge bölümlerine kaynak aktarmak daha faydalı sonuçlar verecektir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular şirketinizin Firma Performansı ile ilgilidir. Firma Performansı konularına katılma derecenizi belirtiniz. Bu ölçekte; (1) Çok düşük, (2) Çoğunlukla düşük, (3) Düşük, (4) Orta (5) Yüksek, (6) Çoğunlukla yüksek (7) Çok yüksek seçeneğini temsil etmektedir.							
E.Firma Performansı	1	2	3	4	5	6	7
Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vergi öncesi ortalama net karlılığınız	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışan sayınızdaki artış	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni müşteri sayınızdaki artış	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Genel olarak pazardaki rekabet gücünüzdeki artış	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZGEÇMİŞ

9 Aralık 1986 yılında Giresun'da doğan Zeynep COŞKUN 2000 yılında ilköğretimini, 2003 yılında lise öğrenimini tamamlamıştır. Trakya Üniversitesi Malkara Meslek Yüksek Okulu Gıda Teknolojisi bölümünden bölüm birincisi olarak 2007 yılında mezun olan Coşkun, mezuniyeti sonrasında eğitim sektöründe iş deneyimi kazanmıştır. 2011-2013 yılları arasında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesinde lisans eğitimlerini tamamlayarak mezun olmuş ve 2014 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon programında yüksek lisans eğitimine başlamıştır. 2011 yılı itibariyle gıda sektöründe çalışmalarına devam etmektedir

Zeynep COŞKUN