

İmalatçı KOBİ'lerde Benchmarking Tekniğinin Bilinirliği ve Uygulanabilirliği: Erzurum, Erzincan, Bayburt (TRA1) Bölgesinde Bir Araştırma

The Awareness and Feasibility of Benchmarking in Manufacturer SME's: A Study at Erzurum, Erzincan and Bayburt District (TRA1)

Dilşad GÜZEL¹

ÖZET

Artan rekabet ortamı ve küreselleşme ile birlikte rekabet kavramı daha farklı bir boyut kazanmış, işletmelerin yeni uygulamalara yönelmelerini zorunlu hale getirmiştir. Benchmarking tekniği de bu anlamda işletmelerin şiddetli rekabete karşı ayakta durabilmek ve performanslarını artırabilmek için kullanmış oldukları başarılı tekniklerden biridir.

Bu çalışmada, Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde ki imalatçı KOBİ'lerde benchmarking tekniğinin bilinirliği ve uygulanabilirliği araştırılmıştır. Çalışmada anket yöntemi kullanılmış ve elde edilen veriler SPSS paket programı yardımı ile analiz edilerek sonuçlar yorumlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda Benchmarking kullanım düzeyleri faaliyet gösterilen iller de farklılık gösterirken, faaliyet gösterilen alan, sektör, faaliyet yılı ve çalışan sayısı açısından herhangi bir farklılık göstermemiştir.

Anahtar Kelimeler: Benchmarking, KOBİ

ABSTRACT

With the increase of competition and globalization, the term competition has gained a broader meaning and this situation has forced businesses to seek for new practices. In this context, benchmarking is one of the successful methods businesses use to stand against fierce competition and increase their performance.

In this study, the awareness and feasibility of benchmarking was investigated in manufacturer SME's in Erzurum, Erzincan and Bayburt district. Question forms were used and the data were analyzed through SPSS software. Then the findings were discussed. As a result of the analyses, it was found that the level of benchmarking practices differs among cities. On the other hand, it was realized that benchmarking practices do not differ in terms of industry groups, years of operation and the number of employees.

Keywords: Benchmarking, SME

¹ Yrd.Doç.Dr., Atatürk Üniversitesi, İİBF, dguzel@atauni.edu.tr

GİRİŞ

Küreselleşme ile büyük bir pazar haline gelen dünyamızda değişim ve gelişme kavramları önemli hale gelmiştir. Böyle bir ortamda işletmelerin hayatta kalabilmeleri, rakiplerine karşı durabilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri sürekli farklılaşan ortama uyum sağlamaları ile gerçekleşebilir(Erdem,2006,s.66). Bu anlamda yeniliklere açık olma, müşteri odaklılık esneklik işletmelere başarı sağlayacaktır.

Özellikle, müşteri odaklılığı sağlamak için işletmelerin, müşteri isteklerini göz önünde bulundurarak onların beklentilerini en iyi süreç ve yöntemlerle gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Yine işletmelerin, kendi pazar paylarını ve karlılıklarını artırmaları için gerçekleşen yenilikler, piyasa şartları, kendi sektöründe ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin durumları ve en önemlisi işletmenin kendi konumu hakkında bilgi sahibi olabilmesi için kıyaslama yapması gerekmektedir. Kıyaslama ve ya diğer adı ile benchmarking kavramı yeniliklere açık olup, en iyiyi yapmak için işletmelerce kullanılan yönetsel bir teknik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışma, TRA1 Bölgesi olarak adlandırılan Erzurum, Erzincan ve Bayburt bölgesinde faaliyette bulunan imalatçı KOBİ 'lerin benchmarking yönteminin bilinirliği ve uygulanır lığının belirlenmesi üzerine bir araştırmadır. Çalışma iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda teorik kısım ele alınmış, ikinci kısımda ise Erzurum, Erzincan ve Bayburt bölgesinde faaliyette bulunan imalatçı KOBİ 'lerin benchmarking yönteminin bilinirliği ve uygulanır lığı araştırılmıştır.

1.BENCHMARKING TANIMI

Benchmarking, kelimesi benchmark kavramından türetilmiştir. Benchmark İngilizce-Türkçe sözlüklerde “sabit nokta, referans, bir ölçüyü sonradan hatırlayabilmek için kullanılan işaret,” biçiminde tanımlanmaktadır. Benchmarking, yönetsel bir araç olarak Türkiye’de ise yeni öğrenilen ve uygulanmaya başlanan bir tekniktir. Bu nedenle henüz literatürde benimsenmiş ve ortak kabul görmüş bir karşılığı bulunmamaktadır. Türkçeye örnek edinme, karşılaştırma ve kıyaslama biçiminde çevrilmektedir (Dokuzer vd.,2008,s.374).

Benchmarking(kıyaslama) için farklı tanımlamalar yapılabilir(Naktiyok vd., 2009, s.40). Amerikan verimlilik ve kalite merkezi(APQC),tanımına göre benchmarking “işletmenin alanında öncü işletmelerle kendi işletmesini kıyaslamak ve ölçmek için uygulanan ve edinilen bilgileri işletme performansını artırmak için kullanıldığı bir süreç olarak” tanımlamaktadır.(Genç, 2012,s. 222) APQC Benchmarking i karşılaştırmalı olarak ortaya koymaktadır. Buna göre

- Alanında ki en iyi kuruluşlarla uygulama ve sonuçları kıyaslama ve en son olarak uygulamada ki önemli noktaları kuruluşa adapta etme
- Kurumsal öğrenmeyi hızlandırma
- Kuruluşların başka birinden öğrenmelerine yardım etme.(Genç,2012,s.222)

Benchmarking, işletmelerin ürünlerini, hizmetlerini ya da süreçlerini değerlendirmek için kullanılan bir araçtır. (Galvez vd., 2013, s.37).Benchmarking daha iyi performans

sahip olan örgütlerin sonuçlarını araştırmak ve karşılaştırmaktır. Benchmarking in amacı işletmenin kendi kaynak, kapasite ve süreçlerini bir anlamda en yüksek standart ile karşılamaktır. Bu unsurlar geçmişten, rakiplerden ve bir bütün olarak endüstriden önemli ölçüde farklı olduğu takdirde işletme düzeltici önlemler olarak kendi faaliyetlerinin kalitesini iyileştirmeye çalışır.

2.BENCHMARKING NEDENLERİ

Benchmarking rakiplerin stil ve süreçlerini taklit ederek endüstride ki en iyiyi arama sürecidir. İşletmelerin neyi en iyi yapabildiklerini belirtmeye yardım eder. İşletmeler çok çeşitli nedenlerle benchmarking yaparlar. Bunları şu başlıklar altında toplayabiliriz

- **Performans Artırma Aracı Olarak:** Benchmarking, yönetimin karşılaştığı sorunlara yenilikçi bir bakış açısı sağlayarak, eğitim için temel teşkil eder. Yine ulaşılabilir amaçları oluşturmaya yardım ederek işletme performansının artmasına sebep olur.
- **Sürekli Gelişme Aracı Olarak:** Benchmarking in sürekli gelişim aracı olarak popülaritesi artmaktadır. Benchmarkingi uygulayan işletmelerde %30 ila %40'lık bir maliyet üstünlüğü sağlanmaktadır.
- **Performans Değerleme Aracı Olarak:** Benchmarking dünyanın her yerinde ki en iyi uygulamaları öğrenme ve işletmenin mevcut yetersizliklerini belirleme sürecidir. Benchmarking süreci en başarılı firmalardan öğrenmenin ideal bir yoludur. Ayrıca Benchmarking israfi ortadan kaldırabilir ve pazar payını artırmaya yardım eder.
- **Stratejik Araç Olarak:** Benchmarking, yeni keşfedilen stratejiler kullanarak rakiplere üstünlük sağlama imkanı vermektedir.
- **Öğrenmeyi Artırma Aracı Olarak:** Benchmarking, öğrenmeyi artırarak, yanlış inanışların üstesinden gelmeyi sağlar. En iyi rekabet yöntemlerini, başarılı süreçleri öğrenme ve kendine uyarlama fırsatı sağlar.
- **Potansiyel büyüme:** Benchmarking, işletmelerin kültürünün değişimi için önemlidir. Sektörde, bir süre sonra işletme içinde çok uygulanan bir hale gelebilir. İşletmelerin büyüme için en iyi yolu kendi dışında aramasını ifade eder. Bu da dışa dönük işletme olarak karlılığın artmasına sebep olur(Elmuti vd., 1997, s. 231).

3.BENCHMARKING YARARLARI VE SAKINCALARI

Benchmarking yapacak olan işletmeler birçok fayda elde edeceklerdir. Bunları aşağıda ki gibi sıralayabiliriz.

- Mükemmeli başarmak için sürekli gelişmeyi ön planda tutan bir işletme kültürü oluşmasını sağlar.
- Dış çevre koşullarındaki değişimlere karşı işletmenin duyarlılığını artırır.
- Müşteri isteklerinin daha iyi karşılanmasını sağlar.

- En iyi uygulamaların öğrenilmesi, verimlilik artışı ve teknolojik sıçrama dolayısı ile rekabette avantaj sağlanmasına yardımcı olur.
- Kararların somut veri ve gerçeklere dayanmasını sağlar.
- Maliyetlerin düşmesine sebep olur.
- Şirketin stratejik olarak yönetilmesini sağlar (Dalay vd., 2002,s.186)

Benchmarking yapacak olan işletmelerin avantajlarının yanı sıra dezavantajları da vardır. Dezavantajlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz

- Dağıtımıcılar ile benchmarking yapıldığında, daha iyi işleyen ürünlerin ve süreçlerin sunulmasına daha fazla zaman ayırması tehlikesi bulunmaktadır.
- Herhangi bir stratejik ortak kendini olduğundan daha iyi gösterebilir.
- Benchmarking işletmesinin stratejik ortaklarının benchmarking ortağı olarak kullanılması projeye harcanan kaynakların doğru kullanılması konusunda hiçbir garanti sağlamaz.
- Eğer iki işletme müşteri-dağıtımıcı ilişkisine girmişse fiyat ve teslim koşulları görüşmelerini etkileyebilecek bilgilerin açığa vurulması tehlikesi bulunmaktadır.
- Benchmarking ortağı yatay bir ortak ise, örneğin bir ortak girişim şirketi söz konusu ise bu ortağın rakip olması olasıdır(Dokuzer vd.,2008,s.378).

4.BENCHMARKING TÜRLERİ

Benchmarking türleri “neyin kıyaslandığını” ve “kime karşı kıyaslandığını” ifade eden seçenekleri ele alır. Geçmişte yapılan kıyaslama türleri performans karşılaştırmaları ve stratejik kıyaslamalardan oluşmaktaydı. Fakat günümüzde çok farklı kıyaslama türleri görülebilmektedir(Avcı,2007,s.15).

Benchmarking, İç Kıyaslama (Internal Benchmarking), Rekabetçi Kıyaslama (Competitive Benchmarking), Fonksiyonel Kıyaslama (Functional Benchmarking), ve Özgün (Generic) Kıyaslama olmak üzere dört kısımda incelenmektedir(Elmuti vd.,1997, s.231).

A-İÇ KIYASLAMA (INTERNAL BENCHMARKING)

İşletmenin kendi içinde ki farklı birimler arasında ki benzer fonksiyonların karşılaştırılmasıdır(Moradi,2013,s.15).Bir birimdeki, daha etkin olduğu düşünülen bir uygulamanın diğerleriyle karşılaştırılması olarak ta ifade edilebilir. Burada kıyaslama kuruluş içinde gerçekleştirilmektedir. Kısacası, Sağ elin bildiğini sol elin de bilmesi sağlanmaktadır. İçsel kıyaslama “Organizasyon içi kıyaslama” veya “Şirket içi kıyaslama” olarak da adlandırılabilir(Dalay vd., 2002,s.186)

İçsel kıyaslamadan elde edilen veriler ve deneyimler, daha sonra işletme dışında yapılacak kıyaslama çalışmaları için bir temel oluşturacak ve işletmeye yol gösterecektir(Dokuzer vd., 2008,s.379).

B-FONKSİYONEL KİYASLAMA (FUNCTIONAL BENCHMARKING)

İşletmenin doğrudan rakibi olan veya olmayan ancak benzer faaliyet alanlarında çalışan kuruluşların ürünlerinin, hizmetlerinin ve iş süreçlerinin incelenmesini ele alır(Avcı,2007, s.19)Bu tür kıyaslamaların amacı, kıyaslama yapılacak belirli bir konuda en iyi olan herhangi bir kuruluştaki en iyi uygulamaları öğrenmektir (Moradi,2013,s.15). Örneğin iki ayrı sektörde faaliyet gösteren iki işletme arasında satış ve pazarlama yönünden kıyaslama yapılabilir. Örneğin, bir otel ve hastane arasında hastaların veya müşterilerin kabulü ve ağırlanması faaliyetleri için iki kurum, benchmarking çalışması yürütebilirler. Bu yöntemle kazanılan verimlilik artışı % 35 ya da daha fazla olmaktadır(Dokuzer vd., 2008, s.379)

C-ÖZGÜN KİYASLAMA(GENERIC BENCHMARKING)

Bu yöntemin amacı aynı alanda rekabet etmeyen ama kendi sektörünün lideri olan kuruluşların, işletmeninkilerle bire bir karşılaştırılabilecek süreçlerini irdelemek ve mevcut sistemden daha etkin olduğu düşünülen süreçlerini işletmenin kendi süreçlerine uygulayarak istediği gelişme düzeyine ulaşabilmesidir. Bu benchmarking türünün üstünlüğü, rekabet sorunlarıyla karşılaşılmasındadır. Bilgiye kolayca ulaşılabilirken yasal sorunlarla karşılaşma olasılığını da en aza indirmektedir. Bu kıyaslama türü ise firmalar %35'den daha fazla verimlilik artışı sağlamışlardır(Dalay vd., 2002, s.188). Burada, diğer yöntemlerde olduğu gibi, doğrudan bir kıyaslama yapılmamakta, yalnızca “ world class” olarak ifade edilen çok başarılı şirketlerden çeşitli araçlarla bilgi elde edilmeye çalışılmaktadır (Dokuzer vd., 2008,s.379).

D-REKABETÇİ KİYASLAMA (COMPETITIVE BENCHMARKING)

Rekabetçi benchmarking de endüstri ortalamasına odaklanmak yerine en iyi rakiplere odaklanılır.(Andersen vd.,1995,s.6).Bu yöntemde, aynı hizmet kolunda rekabet eden işletmeler ile kıyaslamalar yapılarak “en iyi uygulamalar” tespit edilir ve işletmeye uyarlanır. Bu sayede işletmeler farklı uygulamaları görebilirler. Bir değil birçok işletme ile benchmarking yapılabilir. Bu sayede işletmeler iki açıdan avantaj sağlamaktadır. Birincisi mevcut piyasa hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak ikincisi ise, mevcut pazar payını koruyarak daha yüksek seviyelere çıkarmaktır.

Ancak, rekabetçi benchmarking uygulamasının işletmeler tarafından gerektiğinde fazla bir şekilde uygulanması piyasanın geneli açısından olumsuz bir duruma da yol açabilir. Bu olumsuzluk ise, işletmelerin ürün veya hizmet sunumlarında tek tipleşmeye neden olup, kalitenin düşmesine yol açabilir.(Topaloğlu vd., 2008,s.36)

ERZURUM, ERZİNCAN, BAYBURT BÖLGESİNDE FAALİYETTE BULUNAN İMALATÇI KOBİ'LERDE BENCHMARKİNG TEKNİĞİNİN BİLİNİRLİĞİ, UYGULANABİLİRLİĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın ikinci kısmında Erzurum, Erzincan ve Bayburt bölgesinde faaliyette bulunan imalatçı KOBİ'lerin benchmarking yöntemini uygulayıp uygulanmadığı ve işletme yöneticilerinin benchmarking hakkında ki bilgi düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

1.ANAKÜTLE

Araştırmanın ana kümesini Erzurum, Erzincan ve Bayburt bölgesinde faaliyette bulunan imalatçı KOBİ'ler oluşturmaktadır. Bu işletmeler KOSGEB ve illerin ticaret odalarından elde edilmiştir. Bu anlamda Erzurum da faaliyette bulunan 165 işletme, Erzincan'da faaliyette bulunan 75 işletme ve Bayburt'ta faaliyette bulunan 49 işletmenin mevcut olduğu tespit edilmiştir. Fakat bu işletmelerin birçoğunun kapandığı ya da üretimlerini durdurdukları ve bazı işletmelerin ise anket doldurmayı kabul etmeyişlerinden dolayı toplamda Erzurum'da 153, Erzincan'da 48 ve Bayburt'ta 26 işletmeye anket uygulanmıştır.

2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE VERİLERİN TOPLANMASI

Erzurum, Erzincan ve Bayburt bölgesinde faaliyette bulunan imalatçı KOBİ'lerin benchmarking yöntemini uygulayıp uygulamadıklarını, beklenen katkı düzeylerini ve yaşanan sorunları belirlemek amacı ile yapılan ilk çalışma olmasından yine bilinirlik ve uygulanabilirlik düzeyini ölçmeye dayalı olduğundan keşifsel araştırma niteliğindedir. Çalışmayı gerçekleştirme amacıyla oluşturulan anket formu Ocak 2016 itibari ile işletmelerin yöneticilerine birebir uygulanmıştır. Anket soruları oluşturulurken Akdağ(2014) ve Aktaş(2009)'ın çalışmalarında kullanmış oldukları ölçeklerden yararlanılmıştır.

3.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir

H1: KOBİ'lerin faaliyet gösterdikleri iller ile benchmarking uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H2: KOBİ'lerin faaliyet gösterdikleri alanlar ile benchmarking uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H3: KOBİ'lerin faaliyet gösterdikleri sektörler ile benchmarking uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır

H4: KOBİ'lerin faaliyet yılları ile benchmarking uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H5: KOBİ'lerin çalışan sayıları ile benchmarking uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

4.BULGULAR

Araştırma, Ocak 2016 tarihi itibari ile KOBİ'lerin yöneticilerine birebir anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Anketlerin uygulanması ile elde edilen veriler, SPSS.20 paket programı kullanılarak analiz edilmiş ve sonuçlar tablolar haline getirilerek yorumlanmıştır.

Ankete katılan imalatçı KOBİ'lerin genel özellikleri ile ilgili frekans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo1'de gösterilmiştir.

Tablo1. KOBİ'lerin Genel Özellikleri

KOBİ'lerin İllere Göre Dağılımı	N	%
Erzurum	153	67.4
Erzincan	48	21.1
Bayburt	26	11.5
KOBİ'lerin faaliyet sınırları	N	%
Bölgesel	208	91.6
Ulusal	16	7
Uluslararası	3	1.4
KOBİ'lerin çalışan sayıları	N	%
5-25	178	78.4
26-50	31	13.7
51 ve üzeri	18	7.9
KOBİ'lerin sektörlere göre dağılımı	N	%
Gıda/İçecek	95	41.9
Ağaç/Kağıt/Basım	19	8.4
İlaç/Tıbbi Cihaz	9	4
Giyim/Tekstil/Deri	9	4
Makine-Techizat	12	5.3
Otomotiv	16	7
Mobilya	14	6.1
Kimya/Petrol/Lastik	3	1.3
Diğer	50	22
Kobilerin faaliyet yılı	N	%
1-5	37	16.3
6-10	66	29.1
11-20	70	30.8
20'den fazla	54	23.8

Araştırmaya konu olan imalatçı KOBİ'lerin genel özellikleri incelendiğinde %67.4'ünün Erzurum'da, %21.1'inin Erzincan'da ve %11.5'inin Bayburt' da faaliyet gösterdiği görülmektedir. Elde edilen veriler doğrultusunda en yüksek oranlara bakılırsa, KOBİ'lerin % 91.6' sını bölgesel faaliyet gösteren, %78.4'ünü 5-25 çalışanı olan ve %30.8'ini 11-20 yıldır faaliyet gösteren KOBİ'ler oluşturmaktadır. Bu KOBİ'lerin en çok faaliyet gösterdikleri sektör %41.9 ile gıda ve içecek sektörüdür.

İmalatçı KOBİ'lerin Benchmarking yapıp yapmama durumlarını tespit etmek amacıyla frekans analizi yapılmış ve değerler tablo 2' de gösterilmiştir.

Tablo2. İmalatçı KOBİ'lerin Benchmarking Yapıp Yapmama Durumları

	N	%
Benchmarking yapılmaktadır.	96	42.3
İşletme içi bölümler birbirlerinin uygulamalarını dikkate almaktadır.	63	27.8
Rakip firmaların uygulamaları dikkate alınmaktadır.	48	21.1
Profesyonel yardım alınmaktadır.	20	8.8

Tablo2'de görüldüğü gibi İmalatçı KOBİ'lerin %42.3'ü Benchmarking yapmamaktadır. Benchmarking yapan işletmelerin ise %27.8'i işletme içi bölümlerde benchmarking yapmaktadır. Buda KOBİ'lerin bu konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarını çeşitli eğitim programları ile KOBİ'lerin konu hakkında ki bilgi düzeylerinin artırılması gerektiğini göstermektedir.

İmalatçı KOBİ'lerin Benchmarking yapmama sebeplerini tespit etmek amacıyla frekans analizi yapılmış ve değerler tablo 3' te gösterilmiştir.

Tablo3. İmalatçı KOBİ'lerin Benchmarking Yapmama Sebepleri

	N	%
Benchmarking yönteminin faydalı olduğuna inanmıyorum	11	11.5
Benchmarking yönteminin hangi alanlarda uygulanacağına dair fikrim yok	22	22.9
Benchmarking yöntemi yerine başka yöntemlerin kullanılması gerektiğine inanıyorum	4	4.2
Benchmarking uygulamasının nasıl yapıldığına dair bir bilgim yok	28	29.2
Benchmarking uygulayabilecek nitelikli elemanlara sahip değiliz	3	3.1
İşletmem ile ilgili bilgilerin başkasının eline geçmesinden rahatsızlık duyarım	2	2.1
Benchmarking yöntemini ahlaki bulmuyorum	1	1
Benchmarking çalışmaları işletme politikama uygun değil	3	3.1
Türkiye' de işletmemize örnek olacak seviyede işletmeler olduğunu sanmıyorum	1	1
Diğer	21	21.9

Tablo3 'te görüldüğü gibi KOBİ'lerin Benchmarking yapmama sebeplerine bakıldığında zaman %29.2 en büyük oranla Benchmarking uygulamasının nasıl yapıldığına dair bir bilgilerinin olmadığı için Benchmarking yapmadıkları görülmektedir. Buradan da çıkan

sonuç yine benchmarking hakkında eğitimlerin artırılması gerektiğini bir kez daha ifade eder.

KOBİ'lerin faaliyet göstermiş oldukları iller ile benchmarking uygulama düzeyleri arasında fark olup olmadığını ölçmek amacı ile ANOVA testi yapılmış ve sonuçlar tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo4. KOBİ'lerin Faaliyet Gösterdikleri İller İle Benchmarking Uygulamaları Arasında ki Farklılık Düzeyleri

Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	P (önem düzeyi)
Grup arası	16,435	2	8,218	17,194	,000
Grup içi	85,069	178	,478		
Toplam	101,504	180			

Tablo4 incelendiğinde faaliyet gösterilen iller ile Benchmarking uygulama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Yapılan LSD analizi verilerine göre Erzurum da ki KOBİ'ler de benchmarking uygulama düzeyi Bayburt'dan fazladır.(I-J=0.749)ve yine Erzurum da ki KOBİ'ler de benchmarking uygulama düzeyi de Erzincan'dan fazladır(I-J=0.782).

KOBİ'lerin faaliyet göstermiş oldukları alan ile benchmarking uygulama düzeyleri arasında fark olup olmadığını ölçmek amacı ile ANOVA testi yapılmış ve sonuçlar tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo5. KOBİ'lerin Faaliyet Gösterdikleri Alan İle Benchmarking Uygulamaları Arasında Ki Farklılık Düzeyleri

Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	P (önem düzeyi)
Değişim kaynağı	2,683	2	1,342	2,416	,092
Grup arası	98,821	178	,555		
Grup içi	101,504	180			
Toplam					

Tablo5 incelendiğinde KOBİ'lerin faaliyet gösterdikleri alan ile Benchmarking uygulama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu da KOBİ'lerin ulusal, uluslararası ve bölgesel faaliyet göstermelerinin KOBİ'lerin benchmarking uygulama düzeylerini farklılaştırmadığını göstermektedir.

KOBİ'lerin faaliyet göstermiş oldukları sektör ile benchmarking uygulama düzeyleri arasında fark olup olmadığını ölçmek amacı ile ANOVA testi yapılmış ve sonuçlar tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. KOBİ'lerin Faaliyet gösterdikleri sektör ile Benchmarking Uygulamaları arasında ki farklılık düzeyleri

Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	P (önem düzeyi)
Değişim kaynağı	3,834	8	,479	,844	,565
Grup arası	97,671	172	,568		
Grup içi	101,504	180			

Tablo6 incelendiğinde, KOBİ'lerin faaliyet gösterdikleri sektör ile Benchmarking uygulama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu da sektörlerin benchmarking kullanım düzeylerini farklılaştırmadığını göstermektedir.

KOBİ'lerin Faaliyet yılları ile benchmarking kullanım düzeyleri arasında fark olup olmadığını ölçmek amacı ile ANOVA testi yapılmış ve sonuçlar tablo 7'de gösterilmiştir

Tablo7. KOBİ'lerin Faaliyet yılı ile Benchmarking Uygulamaları Arasında ki Farklılık Düzeyleri

Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	P (önem düzeyi)
Değişim kaynağı	5,439	3	1,813	3,341	,021
Grup arası	96,065	177	,543		
Grup içi	101,504	180			

Tablo 7 incelendiğinde KOBİ'lerin Faaliyet yılı ile Benchmarking uygulama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Yapılan LSD analizine göre, 20 ve daha fazla yıldır faaliyet gösteren KOBİ'lerin 6-10 yıldır faaliyet gösteren KOBİ'lere göre Benchmarking uygulama düzeyleri fazladır(I-J:0.4268). Bu da işletmelerin eski yada yeni olmasının benchmarking kullanım düzeyini farklılaştırdığını göstermektedir.

KOBİ'ler de ki çalışan sayısı ile benchmarking uygulama düzeyleri arasında fark olup olmadığını ölçmek amacı ile ANOVA testi yapılmış ve sonuçlar tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo8. KOBİ'lerin Çalışan Sayısı İle Benchmarking Uygulamaları Arasında ki Farklılık Düzeyleri

Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	P (önem düzeyi)
Değişim kaynağı	2,507	2	1,254	2,254	,108
Grup arası	98,997	178	,556		
Grup içi	101,504	180			

Tablo 8 incelendiğinde KOBİ'lerin çalışan sayısı ile Benchmarking uygulama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu da çalışan sayısının az ya da çok olmasının benchmarking kullanım düzeyini farklılaştırmadığını göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada benchmarking kavramı üzerinde durularak, Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde ki imalatçı KOBİ'lerin benchmarking hakkında ki bilgi ve kullanım düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular KOBİ'lerin eksik yönlerinin belirlenmesi açısından amacına ulaşmıştır. Bu eksikler giderildiği takdirde benchmarking sistemi ile KOBİ'ler kendilerini ve pazardaki durumlarını daha iyi görebilecek ve buna göre tedbirler alacaktır.

Çalışma sonucunda, Erzurum, Erzincan ve Bayburt'ta ki imalatçı KOBİ'lerin genel özelliklerine istatistiki olarak bakıldığında; %67.4'ünün Erzurum'da,%21.1'inin Erzincan'da ve %11.5'inin Bayburt' da faaliyet gösterdiği görülmektedir. Elde edilen veriler doğrultusunda KOBİ'lerin% 91.6' sını bölgesel faaliyet gösteren ,%78.4'ünü 5-25 çalışmanı olan ve %30.8'ini 11-20 yıldır faaliyet gösteren KOBİ'ler oluşturmaktadır. Bu KOBİ' lerin en çok faaliyet gösterdikleri sektör ise %41.9 ile gıda ve içecek sektörüdür.

İmalatçı KOBİ'lerin Benchmarking yapıp yapmama durumlarına bakıldığında, %42.3'ünün Benchmarking yapmadığı görülmektedir. Benchmarking yapan işletmelerin ise %27.8'i işletme içi bölümlerde benchmarking yapmaktadır. Bu da benchmarking konusunda işletmelerin eğitime ihtiyaç duyduklarını göstermektedir.

İmalatçı KOBİ'lerin benchmarking yapmama sebeplerine bakıldığında %29.2 en büyük oranla benchmarking uygulamasının nasıl yapıldığına dair bir bilgilerinin olmadığı için benchmarking yapmadıkları görülmektedir. Burada da yine eğitim konusu karşımıza çıkmaktadır. Özellikle üniversiteler çeşitli eğitim programları ile KOBİ'lere yardımcı olmalıdırlar

Araştırma hipotezlerine bakılırsa, faaliyet gösterilen iller ile Benchmarking uygulama düzeyleri arasında ki farklılığa bakıldığında, anlamlı bir farklılığın olduğu söylenebilir. Özellikle Erzurum'da faaliyet gösteren KOBİ'lerde benchmarking kullanım düzeyinin Bayburt ve Erzincan'dan fazla olduğu görülmektedir. Bu da Erzurum'un diğer illere göre daha gelişmiş bir şehir olmasından ve Atatürk Üniversitesinin KOBİ'lere çeşitli eğitim programları ile destek olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durumda, çalışmada ki H1 hipotezi kabul edilmektedir. Yine KOBİ'lerin Benchmarking uygulama düzeyleri ile faaliyet yılları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür.20 ve daha fazla yıldır faaliyet gösteren KOBİ'lerin Benchmarking uygulama düzeyleri daha az yıldır faaliyet gösteren KOBİ'lere göre fazladır. Bu durumda H4 hipotezi kabul edilmektedir.

KOBİ'lerin Benchmarking uygulama düzeyleri ile faaliyet gösterdikleri alan, faaliyet gösterdikleri sektör ve çalışan sayıları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu durumda H2,H3,H5 hipotezleri reddedilmiştir.

Elde edilen sonuçlar bu illerde benchmarking konusunda ki faaliyetlerin çok yetersiz olduğunu göstermektedir. İşletmeler bu konuda tam olarak bilgi sahibi olmadıkları için bilgi vermekten kaçınılmaktadırlar. Daha başarılı işletmelerin ortaya çıkması için benchmarking çalışmalarına önem verilmelidir. Özellikle çeşitli eğitim programları, konferanslar ve çeşitli uygulamalarla işletmelere konunun önemi anlatılmalıdır.

Bu çalışmanın en önemli kısıtı çalışmanın sadece Erzurum, Erzincan ve Bayburt'ta ki imalatçı KOBİ'ler ile sınırlandırılmış olmasıdır. Bu yüzden sonuçları Türkiye için genellemek çok doğru olmayacağından sonuçları sadece bu üç il için(TRA1 bölgesi) yorumlamak daha doğru sonuçlar verecektir.

Gelecek çalışmalarda, bu çalışma farklı bölgelerde ki KOBİ'lere uygulanarak, sonuçlar karşılaştırılabilir. Aynı şekilde sonuçlar Türkiye için genelleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Andersen,B.,Pettersen,P.(1995),”The Benchmarking Handbook Step by Step Instruction”, Chapman&Hall,London
- Akdağ,H.(2014),”Değişim Mühendisliği ve Kıyaslama(Benchmarking) Yönetim Tekniklerinin Firma Performansı Üzerinde ki Etkisi Bir İstanbul Örneği”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,İstanbul
- Aktaş,N.(2009),”Kars,Ardahan, Iğdır Bölgesinde Faaliyette Bulunan Üretim İşletmelerinde Benchmarking Yönetim Tekniğinin Bilinirliği Ve Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma”, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,Kars
- Avcı,S.B.(2007), “Kargo Firmalarında Lojistik Performansın Değerlendirilmesi ve Bir Benchmarking Uygulaması”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü ,Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek lisans tezi, Kocaeli
- Dalay,İ.,Coşkun R.,Altunışık,R.(2002), “Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları”,Beta Yayın Dağıtım,İstanbul
- Dokuzer,B.,İnal,M.(2008), “Örnek Edinmenin İşletmeler Tarafından Bilinirliği ve Uygulanabilirliğinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma-Niğde Örneği”,Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi,13,2,371-402
- Elmuti,D. ,Kathawala,Y.(1997), “An Overview of Benchmarking Process: A Tool For Continuous Improvement and Competitive Advantage”, Benchmarking for Quality management&technology,4,4,229-243
- Erdem,B.(2006),İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking) Yazınsal Bir İnceleme, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,9,15,65-98
- Galvez,D.,Camargo,M.,Rodriguez,J.,Morel,L.,(2013),PII- Potential Innovation Index: a Tool to Benchmark Innovation Capabilities in International Context,8,4,36-44

- Genç,N.(2012),”Yönetim ve Organizasyon,Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar”, Seçkin Kitabevi, 4.Baskı, Ankara
- Kaya,E.,Gündüz,S.(2004), “Küçük Ölçekli İşletmelerde Kıyaslama Tekniğinin Uygulanması: Kuramsal Bir Çerçeve”, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Management & Technology,4,4,229-243
- Moradi,H. (2013), “ Developing Benchmarking Metrics for Pipeline Projects in Alberta”, Master of Thesis The University of Calgary,Calgary, Alberta
- Naktiyok, A., Karabey,C Timuroğlu,T Daştan,H.(2009),”Stratejik Planlama İşletmelerin Stratejik Planlamaya Bakışı-Bölgeler Arası Karşılaştırma”, İmaj Yayınevi, Ankara
- Topaloğlu,C.,Kaya,U.Ç.,(2008), "Benchmarking (Kıyaslama):Turizm İşletmeleri Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme", Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,4,1,23-50