

# İŞLETMENİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE ÖZ DEĞERLENDİRMENİN ROLÜ (Self – Assessment)

Prof. Dr. A. Hamit SERBEST

Adana ÜSAM – Üniversite Sanayi Ortak Araştırma Merkezi Genel Koordinatörü

ÜSİMP – Üniversite Sanayi İşbirliği Merkezleri Platformu Yürütme Kurulu Başkanı

## A. Hamit SERBEST



1975-1982 İTÜ Elektronik Haberleşme Mühendisliği, 1982-2020 Ç.Ü. Mühendislik – Mimarlık Fakültesi

Ç.Ü. Elektrik-Elektronik Mühendisliği Bölümü Kurucusu, Mühendislik Dekanları Konseyi Ortak Kurucusu, Adana ÜSAM Kurucu Müdürü, MÜDEK “Mühendislik Akreditasyon Kurulu” Kurucu Üyesi, ÜSİMP Kurucu Başkanı, EMO Bilimsel Dergi Kurucu Editörü

ÜSİ konusunda yürüttüğü Projeler:

TÜBİTAK Destekli: İŞBAP Adana ÜSAM Projesi, Adana ÜSAM KOBİ Mentörü Projesi, MENTOR-SEA Mentor Eğitici Kuruluş Projesi

Çukurova Kalkınma Ajansı Destekli: Adana Sanayii'nin Teknolojik Yetenek Envanteri, Teknolojik Girişimci Yetiştirme



# Değerlendirme

Bir şeyin özünü, önemini, nitelik ve niceliğini belirlemek

## Sağlık Sorunu Olan Bir Kişinin Karar Süreçleri

### Kendi Kendini Değerlendirme:

Baş ağrısı, Mide bulantısı, Ateş, Tansiyon, Şeker,...  
Yükselmesi/Düşmesi

### Dış Uzman Değerlendirme:

1. Aile Sağlığı Hekimi (Genel Değerlendirme Yapar)
2. Uzman Hekim (Spesifik Probleme Yönelik)

Muayene bulguları, Tahliller, MR, Tomografi,...

Bir doktorun yaptırdığı testleri başka bir doktor tekrarlatmaz;  
Çünkü ölçme yöntemi aynıdır, Standarttır...

AMA HASTA BAŞKA GÖRÜŞLER ALABİLİR...

# BİR İŞLETMENİN TEDAVİ SÜRECİ (1)

- Bireyden daha zordur, çünkü bireyde olan doğal uyarıcılar yoktur
- Dolayısıyla, da yol gösterici semptomlar yoktur.
- Üstelik işletmeler büyük yapılardır ve bireyin organları arasındaki doğal koordinasyon da yoktur.
- İşletmenin kendisi uyarıcılar yaratmalı ve koordine etmelidir ki sorun var mı anlayabilsin.
- Nasıl ki, insan burnu aktığında doktora gitmiyorsa işletme de dış uzmana ihtiyacı olduğunu anlayabilecek süreçler geliştirmelidir.
- Örneğin, üretim aksadığında sorun hammadeden mi, üretim araçlarından mı?

# BİR İŞLETMENİN TEDAVİ SÜRECİ (2)



- Tedavi Sürecinin İlk Adımı İşletmenin İyileştirmeye Açık Yanlarının Belirlenmesidir.
- Yani, Firmaya “Teşhis Konması/İhtiyaç Analizi” Yapılmasıdır...

**Michael Porter: Her İşletme Bir Değer Zinciri Yönetir**

**Peter Drucker: Ölçemediğiniz Hiçbir Şeyi Kontrol Edemezsiniz...**

**KİM YAPACAK, NASIL YAPACAK?**

**ÖZ DEĞERLENDİRME Mİ?**

**DIŞ UZMAN DEĞERLENDİRMESİ Mİ?**



# YÖNTEMLERİN KARŞILAŞTIRILMASI

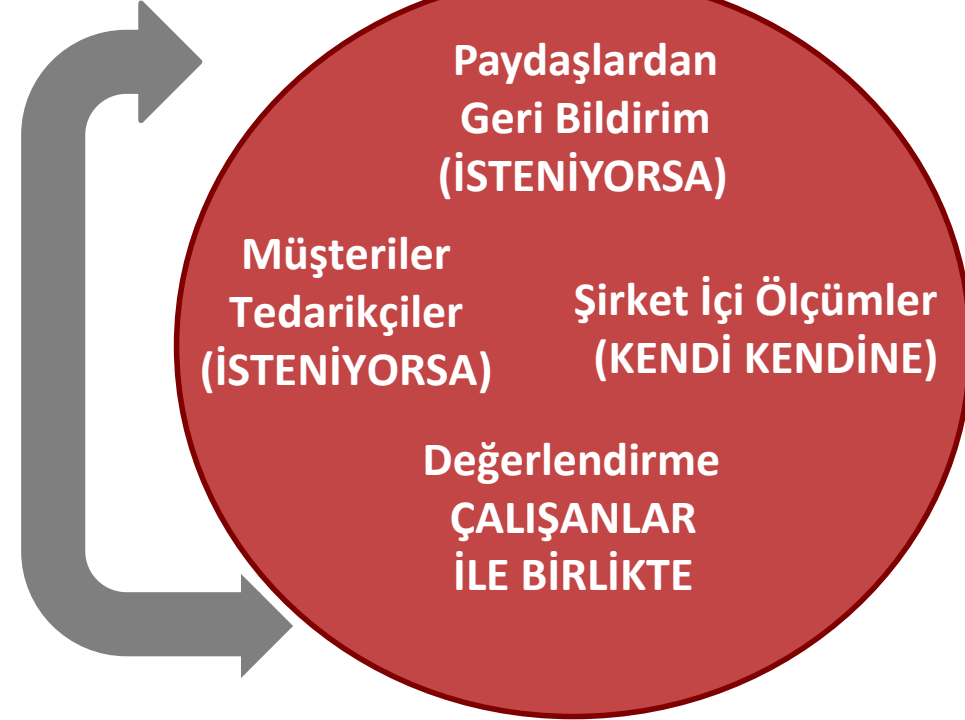
## DIŞ UZMAN DEĞERLENDİRMESİ

Varsayım: Uzman İşini Bilir, Yetkindir, Bizi de Bilir.



- Standart Bir Ölçüm Aracı Kullanılamaz
- Sonuç Uzmanın Yetkinliğine Bağlıdır
- İkinci Bir Görüş Alma İmkanı Yoktur
- Tekrarlanabilmesi Zordur

**KENDİ KENDİNE DEĞERLENDİRME**  
Varsayım: İşimizi Bizden Daha İyi Bilen Yoktur.



- Standart Bir Ölçüm Aracı Kullanır
- İkincil Bir Görüş Almak Mümkündür
- Tekrarlanabilmesi Kolaydır

# İSO - SANAYİDE ÖZDEĞERLENDİRME MODELİ

Türk sanayii rekabet gücünü dünya çapında artırabilmek için gerçek ihtiyaçlarını tespit etmek ve kendini geliştirmek durumundadır.

*Firmaların kendi kendilerini test edebilecekleri anket metoduna dayanan bir **Özdeğerlendirme Modeli** hazırlanmıştır.*

# İSO - SANAYİDE ÖZDEĞERLENDİRME MODELİ



*Bu değerlendirme, şirketlere özeldir:*

- Paydaşların Algılamasını, Geri Bildirimini, Detaylı Ölçümlerini *gerektirmez*
- İyileşmeye Açık Alanlar Tespit Edilebilir
- Belli Aralıklarla Yinelendiğinde, Gelişmeler Gözlemlenebilir

*İşletmede uygun sayıda yönetici tarafından doldurularak, sonuçlar konusunda uzlaşmaya varılması faydalı olur:*

- Hem şirketin daha sağlıklı bir değerlendirilmesi yapılmış olur
- Hem de temel konuların topluca ele alınabildiği bir değerlendirme platformu yaratılmış olur





# ISO Özdeğerlendirme Modeli (ISO-KATEK Grubu), 2011



## Ana Süreçler

1. Pazarlama, Marka Yönetimi
2. Ürün Geliştirme
3. Tedarik Zinciri
4. Üretim
5. Satış
6. Satış Sonrası Hizmetler, Müşteri İlişkileri

## Destek Süreçleri

1. Kurumsal Yönetim Süreçleri
2. İnsan Kaynağı
3. Ar-Ge ve Teknoloji Geliştirme
4. Mali ve Finansal

## İş Sonuçları

Rekabetçilik,  
İhracat, Ciro,  
Pazar Payı,  
Karlılık, Yeni Ürün  
Geliri, Kalite

**TOPLAM: 258 SORU**



# SİSTEM VE BAŞARI UNSURLARI

Sistemin Yetkinlikleri  
Bireylerin (Alt Yapı da dahil)  
Yetkinliklerinin  
Toplamıdır.

**Bu Grubun Başa  
Çıkması Gereken Dış  
Unsurlar da Olacaktır.**

**Bu grubun Kazanabileceği  
Yetkinliklerinin Belirleyicisi ise  
İçinde Bulunacakları Ortamın  
Koşulları Olacaktır.**

Sistemin  
Yatırım  
Sermayesi Bu  
Konuda  
Belirleyici  
Olacaktır.



- Görev Tanımları
  - Erişebildikleri Olanaklar
  - Çalışma Koşulları
- Kazanabilecekleri Yetkinlikler İçin Belirleyicidir...

**Grubun Üretebileceği Çıktılar Konusunda Bu  
Unsurların Tamamı Belirleyici Olacaktır.**

**BURADA EN ÖNEMLİ  
BELİRLEYİCİ UNSUR  
NEDİR?**

Dış Faktörler

Kazanılmış Yetkinlikler

Kurumsal Kültür

Kurumsal Yapı (Altyapılar,  
İnsan Kaynakları, Yatırımlar...)

Kazanılmış Yetkinlikler

Maliyet

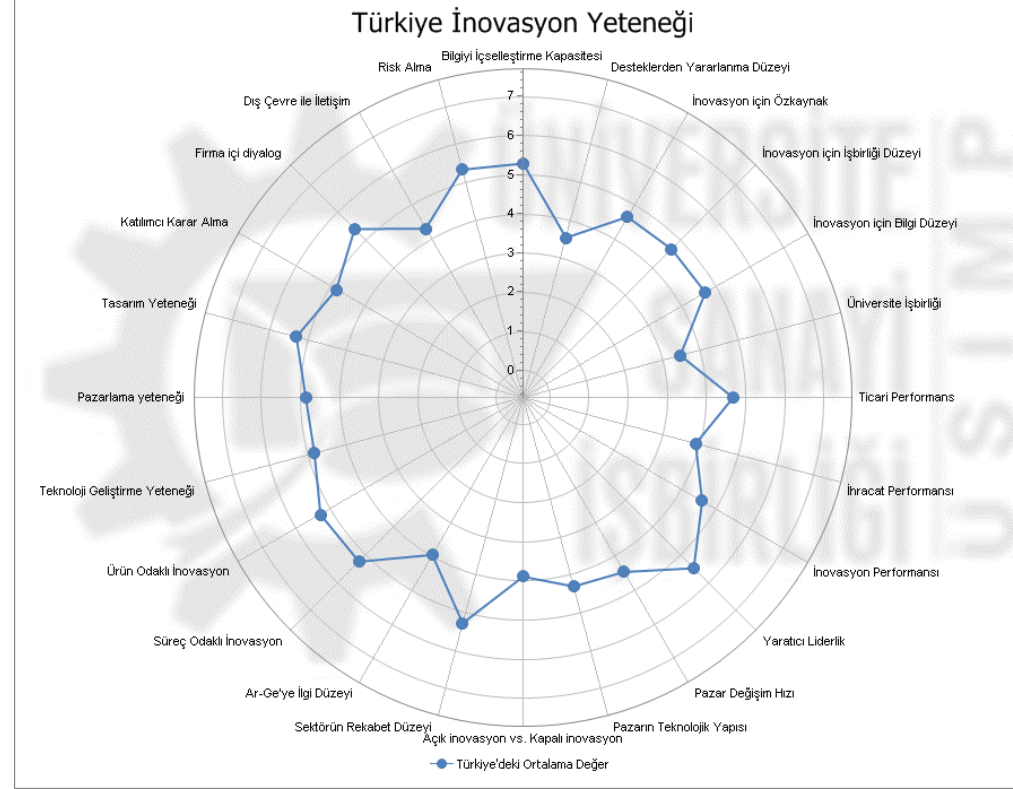
Yatırım

Sonuçlar  
Çıktılar

ÜSİMP AR-GE, TEKNOLOJİ, İNOVASYON  
YETKİNLİĞİ ÖLÇME ARACI FELSEFESİ

# Firmaya 120 Soru Sorar, Cevaplar 1-7 Arasıdır...

- 1. 24 Ana Yenilik boyutunda ne kadar yenilikçi olduğunu,**
- 2. Farklı firmaların (1177 firma) ortalamalarıyla yenilik boyutlarında kıyaslanmasını,**
  - i. Türkiye'deki tüm firmalar,**
  - ii. Sektörünüzdeki diğer firmalar,**
  - iii. İlinizdeki firmalar,**
  - iv. Bulduğunuz alandaki (OSB, TGB vb.) diğer firmalar,**
- 3. Firmanızdaki 10 birim yöneticisinin** firmanız hakkındaki düşüncelerini
- 4. Yıllara göre** firmanızın inovasyon yolculuğundaki gelişimini 6 aylık aralarla



- **Web ortamında 7/24 erişim,**
- **En çok 30-45 dakika ayırarak,**
- **Uzman yardımına ihtiyaç duymadan,**

**HERHANGİ BİR ÜCRET ÖDEMEDEN**

# ÜSİMP İnovasyon Karnesi Ölçüm Aracının Yetkinlik Parametreleri



Açık veya Kapalı İnovasyon

Ar-Ge'ye İlgili Düzeyi

Bilgiyi İçselleştirme Kapasitesi

Desteklerden Yararlanma Düzeyi

Dış Çevre ile İletişim

Firma içi Diyalog

İhracat Performansı

İnovasyon İçin Bilgi Düzeyi

İnovasyon için İşbirliği Düzeyi

İnovasyon İçin Öz Kaynak

İnovasyon Performansı

Katılımcı Karar Alma

Pazar Değişim Hızı

Pazarın Teknolojik Yapısı

Pazarlama Yeteneği

Risk Alma

Sektörün Rekabet Düzeyi

Süreç Odaklı İnovasyon

Tasarım Yeteneği

Teknoloji Geliştirme Yeteneği

Ticari Performansı

Üniversite ile İşbirliği Düzeyi

Ürün Odaklı İnovasyon

Yaratıcı Liderlik



# ÜSİMP İnovasyon Karnesi Ölçüm Aracı Yetkinlik Parametrelerini Sistem Anlayışıyla Grublama



## Dış Faktörler

Sektörün Rekabet Düzeyi  
Pazarın Teknolojik Yapısı  
Pazar Değişim Hızı

## Kurumsal Kültür

Yaratıcı Liderlik  
Risk Alma  
Dış Çevre ile İletişim  
Firma içi Diyalog  
Katılımcı Karar Alma  
Ar-Ge'ye İlgili Düzeyi  
Üniversite ile İşbirliği Düzeyi  
İnovasyon İçin Öz Kaynak  
Açık veya Kapalı İnovasyon

## Kazanılmış Yetkinlikler

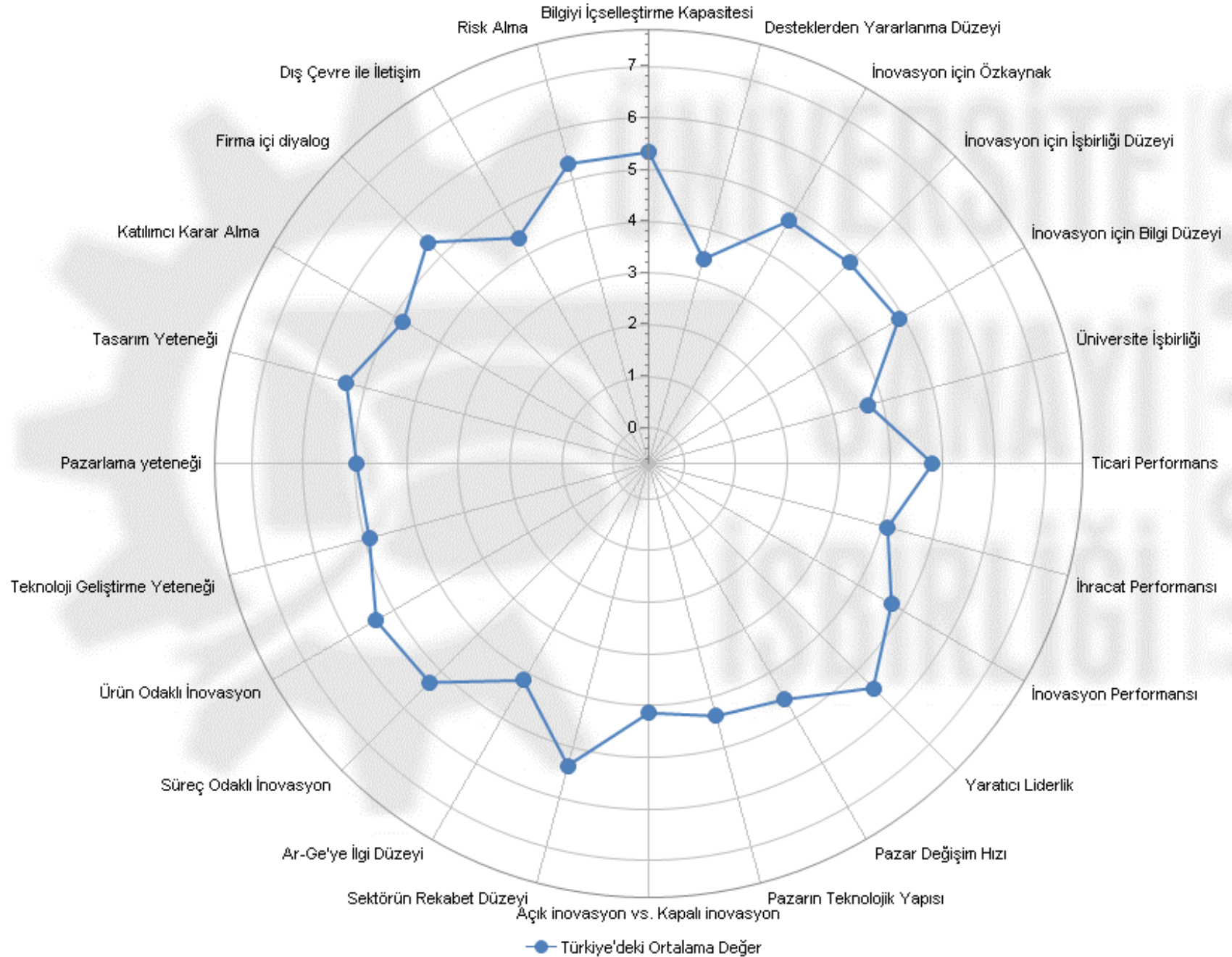
Bilgiyi İçselleştirme Kapasitesi  
İnovasyon İçin Bilgi Düzeyi  
İnovasyon için İşbirliği Düzeyi  
Teknoloji Geliştirme Yeteneği  
Tasarım Yeteneği  
Pazarlama Yeteneği  
Desteklerden Yararlanma Düzeyi

## Sonuçlar – Çıktılar

Ürün Odaklı İnovasyon  
Süreç Odaklı İnovasyon  
İnovasyon Performansı  
İhracat Performansı  
Ticari Performansı



# Türkiye İnovasyon Yeteneği



—●— Türkiye'deki Ortalama Değer

# TÜRKİYE YETKİNLİĞİ



<b>Dış Faktörler</b>	
Sektörün Rekabet Düzeyi	5,35
Pazarın Teknolojik Yapısı	4,36
Pazar Değişim Hızı	4,57
	<b>4,76</b>

<b>Kurumsal Kültür</b>	
Açık veya Kapalı İnovasyon	4,13
Ar-Ge'ye İlgili Düzeyi	4,15
Dış Çevre ile İletişim	4,35
Firma içi Diyalog	5,36
İnovasyon İçin Öz Kaynak	4,72
Katılımcı Karar Alma	4,79
Risk Alma	5,31
Üniversite ile İşbirliği Düzeyi	3,70
Yaratıcı Liderlik	5,44
	<b>4,66</b>

<b>Kazanılmış Yetkinlikler</b>	
Bilgiyi İçselleştirme Kapasitesi	5,33
İnovasyon İçin Bilgi Düzeyi	4,89
İnovasyon için İşbirliği Düzeyi	4,79
Teknoloji Geliştirme Yeteneği	4,90
Tasarım Yeteneği	5,36
Pazarlama Yeteneği	4,95
Desteklerden Yararlanma Düzeyi	3,40
	<b>4,80</b>

<b>Sonuçlar – Çıktılar</b>	
Ürün Odaklı İnovasyon	5,39
Süreç Odaklı İnovasyon	5,29
İnovasyon Performansı	4,73
İhracat Performansı	4,09
Ticari Performansı	4,80
	<b>4,86</b>





# KULLANIM ALANLARI



- Coğrafi olarak aynı bölgede olan işletmelerin toplu analizi
- Sektörel olarak analiz
- KOBİ / Büyük Ölçekli İşletmeler

## Kullanan Kurumlar

- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
- TİM İnovasyon Odaklı Mentorluk Projesi
- BEBKA / İZKA / EBİLTEM / MITTO / ETTO

## TTO'lar, Bu Aracı Kullanarak Kendileri İçin Bir İş Modeli Yaratabilir

- Öz değerlendirme amacıyla kullanırken birden fazla yönetici
- Doğal olarak, kişilerin algısı farklıdır
- İşletme bu farklılıklardan zenginlik yaratabilmeli



# ÜSiMP İnovasyon Karnesi İhtiyaç Analizi Çalışmasına Ancak İlk Adım Olur!..



İnovasyon Karnesi Firma yöneticilerine işletmeyi nasıl gördüklerini sorar.

**Bunlar tamamen kişisel görüşlerdir...**

İhtiyaç Analizinde Nesnel (Objektif) Değerlendirme Amaçlı İki Araç Daha Gerekir:

- **Mevcut Durum Analizi**

MDA soru setinde neyi nasıl gördüğü değil, neyi nasıl yaptığı sorulur. Açık uçlu sorulardır.

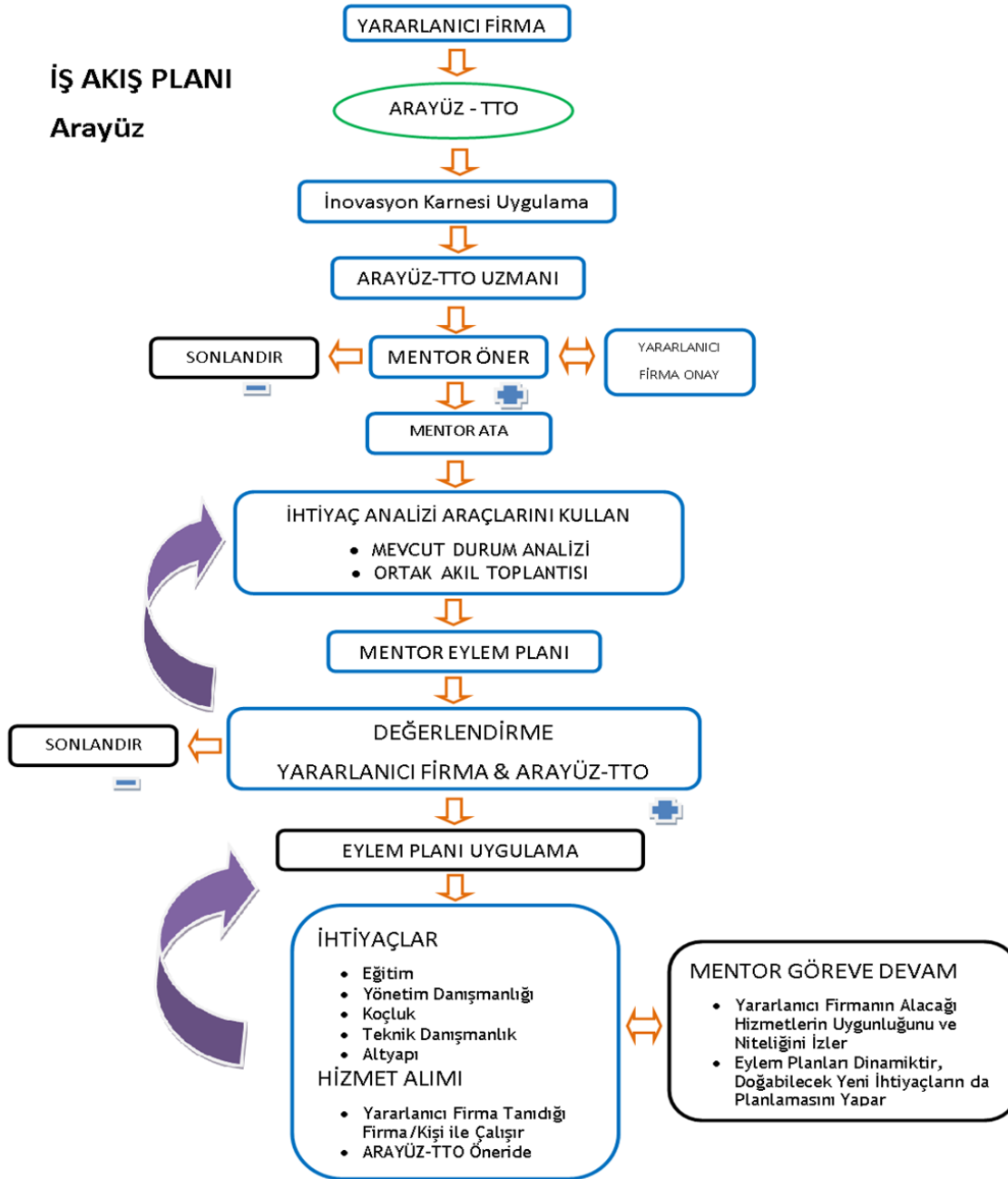
- **Ortak Akıl – Beyin Fırtınası**

İşletmenin «olmazsa olmaz» konumundaki kişileriyle «beyin fırtınası» tekniğiyle bir ortak akıl toplantısı yapılır.



## İŞ AKIŞ PLANI

### Arayüz



# ÖZ DEĞERLENDİRME İLE YÖNETİM

**İŞİMİZİ BİZDEN DAHA İYİ BİLEN YOKTUR.**

Paydaşlar  
Anketler

Satış Pazarlama  
Satınalma  
Tanımlı Süreçler



Düzenli  
Yapılabilir  
Tanımlı  
Süreçler

**Patron Çalışanların Patronudur!  
Çalışanlar Yoksa Patron da Yoktur...**

**Standart Bir  
Ölçüm Aracı  
Şarttır**

- İkincil Görüş Alma İmkânı
- Tekrarlarda Karşılaştırma Yapılabilir
- Benchmarking İmkânı Vermeli
- Ölçüm Verilerini Sistem Saklamalı

# ÜSİMP YÜRÜTME KURULU ADINA

## TEŞEKKÜR VE SAYGILARIMIZLA...

**Web:**

[www.usimp.org.tr](http://www.usimp.org.tr)

**Linked-In:**

<http://www.linkedin.com/groups?gid=4529722>

**Twitter:**

<https://twitter.com/usimplatformu>

**Facebook:**

<https://www.facebook.com/usim.plattformu>

**E-Posta:** [usimp@usimp.org.tr](mailto:usimp@usimp.org.tr)