

# SANAYİDE ÖZDEĞERLENDİRME MODELİ Sürüm 2 7



KOLAYBİLGİ



SANAYİDE  
ÖZDEĞERLENDİRME  
MODELİ  
DEĞERLENDİRME  
YARARLANMA

İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (İSO-KATEK)

# Sanayide Özdeğerlendirme Modeli

## Sürüm 2

**Hazırlayan:**

**İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (İSO-KATEK)**  
**“Sanayide Özdeğerlendirme Modeli Çalışma Grubu”**

**Ateş SUNGUR**, Bimsa  
**Nurdan ORDAY**, Orday&Orday BS Partner  
**Dr. Rezzan KARAASLAN**, Setaş Kimya  
**Uran TIRYAKIOĞLU**, ISO-KATEK  
**H. Deha YÜCEİL**, ISO KOBİ Hizmetleri Şubesi  
**Z. Gonca ÜNDÜL**, İstanbul Sanayi Odası

ISO Yayın No: 2011/20  
© **Sanayide Özdeğerlendirme Modeli sürüm 2, İstanbul Sanayi Odası**, İstanbul 2011  
Tasarım ve Uygulama, **Mürettebat Reklamcılık**  
Her hakkı saklıdır. **İstanbul Sanayi Odası** kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.  
Güncelleştirilmiş dördüncü baskı

# SANAYİDE ÖZDEĞERLENDİRME MODELİ SÜRÜM 2

# 7

İstanbul  
Sanayi  
Odası  
Kalite ve  
Teknoloji  
İhtisas  
Kurulu  
(İSO-KATEK)



Önsöz

5

A. Sanayide Özdeğerlendirme  
Modeli Sürüm 2

7

B. Özdeğerlendirmenin  
Yapılması

8

|   |                                                          |    |
|---|----------------------------------------------------------|----|
| 1 | Pazarlama ve Marka Yönetimi ÖLÇÜTLERİ                    | 10 |
| 2 | Ürün Geliştirme ÖLÇÜTLERİ                                | 12 |
| 3 | Tedarik Zinciri ÖLÇÜTLERİ                                | 14 |
| 4 | Üretim ÖLÇÜTLERİ                                         | 16 |
| 5 | Satış ÖLÇÜTLERİ                                          | 18 |
| 6 | Satış Sonrası Hizmetler,<br>Müşteri İlişkileri ÖLÇÜTLERİ | 20 |



Sanayide  
Özdeğerlendirme  
Modeli  
Sürüm 2

|    |                                         |    |
|----|-----------------------------------------|----|
| 7  | Kurumsal Yönetim Süreçleri ÖLÇÜTLERİ    | 22 |
| 8  | Mali ve Finans ÖLÇÜTLERİ                | 28 |
| 9  | İnsan Kaynağı ÖLÇÜTLERİ                 | 30 |
| 10 | Ar-Ge ve Teknoloji Geliştirme ÖLÇÜTLERİ | 32 |
| 11 | İş Sonuçları ÖLÇÜTLERİ                  | 34 |

## C. Değerlendirme

36

## D. Yararlanma

37

**I**stanbul Sanayi Odası Kalite ve İhtisas Kurulu (ISO-KATEK), başta İstanbul Sanayi Odası üyeleri olmak üzere Türk sanayiinin, kalite ve teknoloji konularında ihtiyaç duydukları bilgiye, çabuk, etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmelerine katkıda bulunmak amacıyla 1999 yılında kurulmuştur ve o tarihten bu yana çalışmalarını aralıksız olarak devam ettirmektedir.

“Türk sanayiinin yüksek ve sürdürülebilir bir rekabet gücü kazanması” misyonu doğrultusunda, sanayi, üniversite ve kamu temsilcilerinin gönüllü katılımıyla oluşan ISO-KATEK bünyesinde, geçtiğimiz dönemde, KOBİ'lere yönelik kolay anlaşılır ve uygulanabilir bazı temel kavram ve teknikleri içeren rehber kitapçıklardan oluşan “Kolay Bilgi Seti” hazırlanmıştır.

İlk baskısı 2004 yılında gerçekleştirilen “Kolay Bilgi Seti”ne her yıl yeni kitapçıklar ilave edilmektedir. Hâlihazırda Set içerisinde, KOBİ Yönetim Yaklaşımı (1), Endüstriyel Tasarım (2), Ürün Geliştirme (3), Yeni İş Geliştirme (4), Fikrî Haklar (5), Sanayiye Sağlanan Devlet Destekleri (6), Sanayide Özdeğerlendirme (7), AB Çerçeve Programlar El Kitabı (8), Proje Yönetimi (9), Yenilikçilik ve Ar-Ge Destekleri (10), Sanayide Sürekli Gelişme için Kaizen (11), Markalaşma (12), Toplam Verimli Yönetim (13), Altı Sigma (14) ve Yeni Ürün ve Tesis Yatırımlarında Fizibilite (15) kitapları kitapçıkları yer almaktadır.

Kolay Bilgi Seti'ne, KOBİ'lerimizin ilgi duyacağı ve başvuru kaynağı olarak istifade edeceği yeni kılavuzlar eklenmesine yönelik çalışmalarımız devam etmektedir. Bu çalışmalar sonucu “Sanayide İnovasyon Yönetimi” (16), “5S Kılavuzu” (17), “Stratejik Yönetim Kılavuzu” (18) ve “İnsan Kaynakları Yönetimi” (19) adlı kitapçıklar seriye eklenmiştir.

İstanbul Sanayi Odası olarak, sanayimizin rekabet gücünün artırılmasına yönelik çalışmaları için Kolay Bilgi Seti'nde yer alan kılavuzların hazırlığında emeği geçen ISO-KATEK üyelerine teşekkür ediyoruz.

Kolay Bilgi Seti içerisinde yer alan kitapçıklarımızın üyelerimize ve tüm sanayi kuruluşlarımıza yararlı olmasını diliyoruz.

Saygılarımızla,

### **C.Tanıl KÜÇÜK**

İstanbul Sanayi Odası  
Yönetim Kurulu Başkanı



## A. SANAYİDE ÖZDEĞERLENDİRME MODELİ SÜRÜM 2

Avrupa Birliği'ne tam üyelik yönünde hazırlıkların hızla sürdüğü bir dönemde, Türk sanayii rekabet gücünü dünya çapında artırabilmek için gerçek ihtiyaçlarını tespit etmek ve kendini geliştirmek durumundadır. Bu ihtiyaçtan hareketle, ISO-KATEK firmaların kendi kendilerini test edebilecekleri anket metoduna dayanan bir **Özdeğerlendirme Modeli** hazırlamıştır. Bu değerlendirme, tamamen şirketlere özel, paydaşların algılamasını, geri bildirimini ve detaylı ölçümlerini gerektirmeyen, belli aralıklarla yinelenildiğinde, gelişmelerin gözlemlenebileceği veya iyileşmeye açık alanların tespit edilebildiği bir çalışmadır. Bu anketin işletme içerisinde uygun sayıda yönetici tarafından doldurularak, sonuçlar konusunda uzlaşmaya varılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu sayede hem şirketin sağlıklı bir görünümü ortaya çıkacak, hem de bu temel konuların topluca ele alınabildiği bir platform yaratılmış olacaktır.

Modelin temel amacı, özellikle KOBİ'lerde rekabet gücünü etkileyen önemli faktörler hakkında **farkındalık** yaratmaktır. Aynı anket metoduna dayanan modele, internet üzerinden elektronik ortamda da ulaşabilmek en kısa sürede mümkün olacaktır. Elektronik versiyon ile, firmaların kendi durumlarını, anketi tamamlayan tüm firmalar içindeki mukayeseli pozisyonlarını, sektörlerinin gelişimini takip etmesini sağlayacak bir "kıyaslama-benchmarking" imkanı da sunulmuş olacaktır. Ayrıca, her konu başlığı ile ilgili çeşitli türlerdeki **gelişim araçlarını** da görüntüleyebileceklerdir. Modelin elektronik versiyonuna <http://ozdegerlendirme.iso.org.tr> adresinden erişmek mümkün olacaktır.

### Sanayi şirketinde süreçler:

Sanayi şirketinde süreçler Porter'ın değer zinciri yaklaşımı ile modellenilebilir. Değer zinciri (Value Chain) Harvard Business School'dan Prof. Michael Porter tarafından geliştirilmiştir. Porter, bir organizasyonda, hangi faaliyetlerin değer ürettiğini ve bu faaliyetlerin organizasyonun rekabet avantajına nasıl etki ettiğini analiz etmek için fiziksel materyal ve bilgi akışını da göz önünde bulundurduğu **'Katma Değer Zinciri'** modelini geliştirmiştir. (Porter, 1985).

Porter'ın Değer Zinciri Modeli organizasyonu üç ana bölümde değerlendirmektedir:

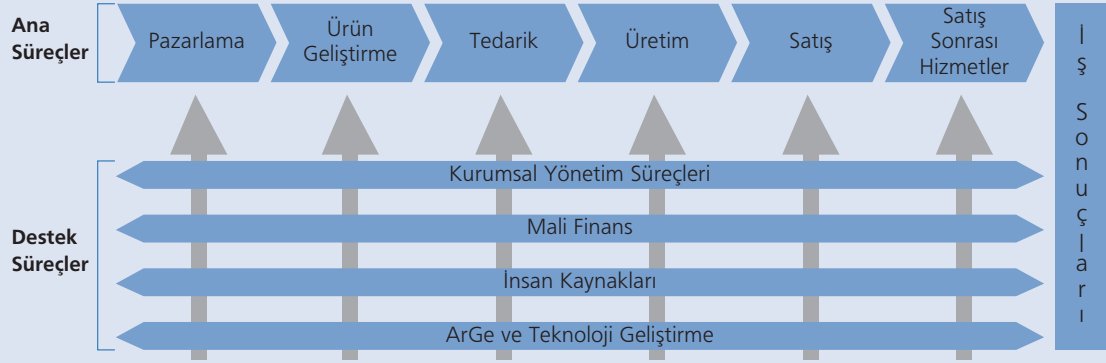
- 1) Ana Süreçler (Ürün/Hizmet üretimine direkt katkısı olan süreçler)
- 2) Destek Süreçler ( Ürün/Hizmet üretimine destek katkısı olan süreçler)
- 3) Kalite Aktiviteleri

Özdeğerlendirme Modeli Sürüm2, bu süreçler paralelinde, şirketlerin yönetim alanlarını 11 ana başlık altında ele almaktadır:

1. Pazarlama, Marka Yönetimi
2. Ürün Geliştirme
3. Tedarik Zinciri
4. Üretim
5. Satış
6. Satış Sonrası Hizmetler, Müşteri ilişkileri
7. Kurumsal Yönetim Süreçleri
8. Mali ve Finansal
9. İnsan Kaynağı
10. Ar-Ge ve Teknoloji Geliştirme
11. İş Sonuçları

## A.

## Sanayide Özdeğerlendirme Modeli Sürüm 2



Bundan sonraki adımlar planlama ve uygulamadır. Bu aşamada ISO-KATEK tarafından hazırlanan **KOLAY-BİLGİ** setinin diğer kitaplarından da yararlanmak mümkündür. 2005 yılında yayınlanan sürüm 1'in daha da iyileştirilmiş hali olan bu çalışma ile, belli dönemlerde şirket puanının izlenmesi, şirketin strateji ve karar mekanizmalarının takibinin ve ilerlemesinin sağlanacağı düşünülmektedir.

## B. ÖZDEĞERLENDİRMENİN YAPILMASI

### Özdeğerlendirmenin Yapılması

Bu değerlendirme tamamen firmaya özeldir. Değerlendirmenin hiçbir kuruma verilmesi gerekli değildir.

Küçük şirketlerde firma yöneticisi kısa bir zaman ayırarak kendi firmasının özdeğerlendirmesini yapabileceği gibi, orta ölçekli şirketlerde uygulamalar hakkında herkesin derinlemesine bilgisi olamayacağı varsayımı ile, bir-iki kişi tarafından değerlendirme yapılır, ortalama sonuçlar bulunabilir.

Özdeğerlendirme, şirket içi durumun kişisel değerlendirilmesi ve ankete işlenmesi ile yapılmaktadır. Çeşitli tipte sanayi işletmelerinin gereksinimleri dikkate alınarak hazırlanan bu çalışma, genel metotları ve uygulamaları sorgulamakta, olası en iyi uygulamaları ve iyileştirmeye açık alanları ortaya çıkarmaktadır. Bazı kavramlar bilinmeyebilir veya şirketin bugünkü durumundan uzakta olabilir. Bu tür kavramlar özdeğerlendirme içinde farkındalık yaratma amacını taşımaktadır.

Aşağıdaki yer alan soruların karşısında yer alan cevaplardan size en uygun olanının puanı işaretleyiniz. Firmanızın faaliyet alanları ile ilgili olmadığını düşündüğünüz sorular için **"ilgili değil"** kolonunu işaretleyiniz.

Her bölümün sonunda o bölüme ait “Ara Puan”ı aşağıdaki şekilde hesaplayınız.

**A :** Bölümde aldığınız tüm puanları toplayınız.

**B :** Bölümdeki “**toplam soru sayısı**”ndan “**İlgili Değil**” yanıt adedinizi çıkarınız.

**Ara Puan = A / B :** Bölümde aldığınız toplam puanı (A), yanıtladığınız soru sayısına (B)’ye bölünüz.

Sonucu “**Ara puan**” kısmına ve soru setinin sonunda yer alan “**değerlendirme**” tablosuna yazınız.

Sonuçlarınızla ilgili olarak sonuç bölümündeki tavsiyeleri okuyunuz.

### Örnek Hesaplama

|                                   |                                                                                                                 | Evett      | Kısmen | Hayır | İlgili Değil |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------|-------|--------------|
| Teknoloji - ArGe Süreçleri        | 233 İş dalınızda Ürün ve üretim alanındaki son teknolojileri yaratıyor, yakın takip ediyor, kullanıyor musunuz? | 4          | 2      | 0     | -            |
|                                   | 234 Üniversitelerle ve/veya Araştırma Enstitüleri ile temasınız var mı?                                         | 4          | 2      | 0     | -            |
|                                   | 235 Herhangi bir ArGe desteğinden faydalandınız mı? (DTM, TÜBİTAK-TEYDEB, TTGV vb)                              | 4          | 2      | 0     | -            |
|                                   | 236 Temel ürünleriniz ile ilgili standartlar ve en ileri teknolojiyi yakından takip ediyor musunuz?             | 4          | 2      | 0     | -            |
|                                   | 237 ArGe çalışanları ile sözleşmeniz ve sözleşme içinde sırların korunması, rekabet yasağı maddeleri var mı?    | 4          | 2      | 0     | -            |
| A = "Toplam Puan"                 |                                                                                                                 | 12         |        |       |              |
| B = "5 - "İlgili Değil" adediniz" |                                                                                                                 | 5 - 1 = 4  |        |       |              |
| Ara Puan10= A / B                 |                                                                                                                 | 12 / 4 = 3 |        |       |              |

**Özdeğerlendirme Modeli sürüm2 elektronik versiyonu** (<http://ozdegerlendirme.iso.org.tr>) ise bu hesaplamaları otomatik olarak yaparak her bölüm ve anketin sonunda analiz raporları oluşturur. Böylece, **Özdeğerlendirme Modeli sürüm2 elektronik versiyonu**, yazılı versiyonunda olduğu gibi firmanızın gelişimini gözlemlemeniz imkanı yanında, firmanızın, anketi tamamlayan tüm firmalar içindeki yerini, sektör içinde ve yıllara göre gelişimini takip etmenizi ve her konu başlığı ile ilgili çeşitli türlerdeki **gelişim araçlarını** da görüntüleyebilenizi sağlar.

Sonuç olarak, Özdeğerlendirme modelinin hem basılı, hem de elektronik versiyonları, bu değerlendirme periyodik olarak tekrarlandığı zaman, şirketinizin gelişimini gözlemleyebilenize ve iyileşmeye açık alanları görmenize yardımcı olacaktır. İyileştirmeye açık alanlar için, <http://ozdegerlendirme.iso.org.tr> adresimizde sürekli güncellenen kaynaklardan faydalanabilirsiniz.

## 1. Pazarlama ve Marka Yönetimi ÖLÇÜTLERİ

Pazarlama; müşterilerin gereksinimlerini anlamak, sunulacak ürün ve hizmetleri planlayıp geliştirmede bu veriyi kullanmak olarak tanımlanabilir. Pazarlama, stratejik bir önem taşıyan araştırma ve planlama evresinden başlar, ürün gelişimine yön verir, fiyatlandırma yöntemini belirler, sunduğunuz ürün veya hizmetin yararlarını dile getiren mesajların ve malzemelerin oluşturulmasına kadar rol oynayan bir kavramdır. Pazarlama faaliyetine başlamadan önce, satılan ürünün ve kime satıldığının çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

Piyasadaki diğer şirketlerin pazar paylarına ilişkin veriler, rakip firmaların güçlü ve zayıf yanlarının da analiz edilmesi gerekir. Piyasadaki şirketlerin rekabet üstünlüklerini incelenirken dikkat edilmesi gerekli unsurlar; müşteri ihtiyaçlarını karşılama güçleri, marka bilinirlikleri, mali yapılarının güçleri, insan kaynaklarındaki avantajlarıdır. Rakiplerin güçlü yanlarının incelenmesi sonrasında, zayıf yanlarının da nedenleriyle analiz edilmesi gerekir.

İşletmeler, kuruluş aşamasından başlamak üzere tüm operasyonlarını ilgilendiren yasal düzenlemeleri bilmek ve takip etmek durumundadırlar. Bu nedenle, gerek mağdur olmamaları ve gerekse sahip oldukları imkanlardan faydalanabilmeleri için işletmelerini yakından ilgilendiren hukuki düzenlemeleri takip etmelerini sağlayacak düzenli bir izleme mekanizmasını kurmalarına ihtiyaç vardır.

Rekabette üstünlük sağlamanın önemli bir unsuru “marka olmak” yada “marka sahibi olmak”tır. Kaliteli bir ürün ile özdeşleşen bir marka, bir işletmenin sahip olabileceği en değerli varlıklardan biridir. Bu yüzden işletmelerin marka yönetimine ve marka yaratmaya gereken özeni göstermeleri, kendilerine özgü ve tutarlı bir marka kimliği sunmaları gereklidir. Marka yönetimi ile rakiplerden farklılaşmak, pazardaki rakip markalara karşı markanın gücünü korumak-pekiştirmek ve hedef kitlenin marka ile duygusal bağ kurmasını sağlamak ve böylelikle müşteri sadakatini gerçekleştirmek mümkündür.

|                 |    |                                                                                                                                                                | Evett | Kısmen | Hayır | İlgili Değil |
|-----------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|-------|--------------|
| Pazarlama       | 1  | Pazarlama stratejiniz var mı? Hedeflerinizle uyumlu mu?                                                                                                        | 4     | 2      | 0     | -            |
|                 | 2  | Müşteri istek ve ihtiyaçları bazında yeni ürün özellik ve hedef fiyatı çıkarılıyor mu?                                                                         | 4     | 2      | 0     | -            |
|                 | 3  | Müşteri istekleri, tasarım özelliklerine yansıyor mu? Müşteri talep ve ihtiyaçları ıla tasarım özellikleri ilişkisini inceleyen yönteminiz var mı? (örnek:QFD) | 4     | 2      | 0     | -            |
|                 | 4  | Fırsat yaratacak pazarların analizi yapıyor mu?                                                                                                                | 4     | 2      | 0     | -            |
|                 | 5  | Yurt içi/Yurt dışı fuarlara katılım sağlıyor mu?                                                                                                               | 4     | 2      | 0     | -            |
|                 | 6  | Bir reklam/tanıtım bütçeniz var mı?                                                                                                                            | 4     | 2      | 0     | -            |
|                 | 7  | İç piyasa ve ihracat bölümleri, üretim planlamaya her ay yenilenen bir program veriyor mu?                                                                     | 4     | 2      | 0     | -            |
|                 | 8  | Verilen programda model ve türevleri sonraki 2. ve 3. ay tahminleri de yenileniyor mu?                                                                         | 4     | 2      | 0     | -            |
| Rekabet Analizi | 9  | Firmanızın ürün ve hizmetlerinin pazarı güvenilir bir yöntem ile analiz ediliyor mu?                                                                           | 4     | 2      | 0     | -            |
|                 | 10 | Rakiplerinizin ana stratejilerini, güçlü ve zayıf yönlerinin ve göreceli rekabet pozisyonlarını sistematik bir şekilde inceliyor musunuz?                      | 4     | 2      | 0     | -            |
|                 | 11 | Kıyaslama ( Benchmarking ) yapıyor musunuz? ( Rekabetçi, Fonksiyonel )                                                                                         | 4     | 2      | 0     | -            |
|                 | 12 | Rakiplerin tedarik kanalları ve maliyetleri izleniyor mu?                                                                                                      | 4     | 2      | 0     | -            |
|                 | 13 | Rakipleriniz ( ulusal- uluslar arası ) ile karşılaştırdığınızda,karlılığınızın yüksek olduğunu düşünüyor musunuz?                                              | 4     | 2      | 0     | -            |
|                 | 14 | İhracatınızın toplam satışlar içerisindeki payı sektör ortalamasının üzerinde mi?                                                                              | 4     | 2      | 0     | -            |
| Marka Yönetimi  | 15 | Bir markanız var mı?                                                                                                                                           | 4     | 2      | 0     | -            |
|                 | 16 | Marka stratejiniz var mı? Hedeflerinizle uyumlu mu?                                                                                                            | 4     | 2      | 0     | -            |
|                 | 17 | Markanız yurt içinde tescil edilmiş mi?                                                                                                                        | 4     | 2      | 0     | -            |
|                 | 18 | Markanız yurt dışındaki önemli pazarlarınızda tescil edilmiş mi?                                                                                               | 4     | 2      | 0     | -            |
|                 | 19 | Marka ile stratejik planınız var mı?                                                                                                                           | 4     | 2      | 0     | -            |
|                 | 20 | Sektörünüz uygunsa, her yeni ürün için bir marka başvurusu yapıyor mu?                                                                                         | 4     | 2      | 0     | -            |
|                 | 21 | Marka ile ilgili kısa ve uzun vadeli hedefler üst yönetim tarafından belirlenmiş mi ?                                                                          | 4     | 2      | 0     | -            |
|                 | 22 | Markanızın gelişimine ilişkin bir araştırma var mı?                                                                                                            | 4     | 2      | 0     | -            |
|                 | 23 | Markanızı başka firmalara kullanırken lisans sözleşmesi yapıyor musunuz?                                                                                       | 4     | 2      | 0     | -            |
|                 | 24 | Marka için lisans ödüyorsanız orta vadede planınız var mı?                                                                                                     | 4     | 2      | 0     | -            |
|                 |    | A = "Toplam Puan"                                                                                                                                              |       |        |       |              |
|                 |    | B = "22 - "İlgili Değil" adediniz"                                                                                                                             |       |        |       |              |
|                 |    | Ara Puan1 = A / B                                                                                                                                              |       |        |       |              |

## 2. Ürün Geliştirme ÖLÇÜTLERİ

Günümüz global rekabet ortamı, müşterilerin daha kişisel ve daha özelleştirilmiş ürünleri talep etmesiyle birlikte, üreticilerin ürünlerini tüketicilere daha kaliteli, daha ucuz ve daha çabuk ulaştırmasını bir zorunluluk haline getirmiştir. Müşteri ihtiyaçlarındaki bu belirsizlik ve değişkenlik, yeni ürün geliştirme faaliyetlerini, rekabet güçlerini artırmak isteyen bir çok işletme için oldukça önemli bir hale getirmiştir . Bu işletmeler, müşteri ihtiyaçlarını tatmin ederek kâr elde etmek amacıyla geniş bir ürün yelpazesıyla pazara hakim olmaya çalışmanın yanı sıra, pazara sürekli yeni ürünler sunmaktadır.

Yeni ürün sunumunda ihtiyaçların tanımlanması, bu ihtiyaçları karşılayacak ürünün hedef maliyetinin baştan belirlenmesi, hedef ve geliştirme süresinin planlanarak tutturulması, prototipler ve bunların müşteri gözüyle ve tercihen müşteri tarafından da test edilmesi önem taşımaktadır.

Diğer yandan, ürün geliştirme sürecinin fonksiyonlarının eksiksiz takibi ve aşamaların kayıt altında tutulması da gerekmektedir. Şirketlerde, yeni geliştirilen ürünlerin, ciro içerisindeki payı arttığı oranda karlılık artış göstermektedir.

|                 |                                   |                                                                                                                                                                | Evet | Kismen | Hayır | İlgili Değil |
|-----------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|-------|--------------|
|                 |                                   |                                                                                                                                                                |      |        |       |              |
| Ürün Geliştirme | 25                                | Ürün Geliştirme stratejiniz var mı? Hedeflerinizle uyumlu mu?                                                                                                  | 4    | 2      | 0     | -            |
|                 | 26                                | Geliştirilecek ürünlerin talebi Hedef maliyet fiyatı ve özelliklerle birlikte pazarlama departmanlarından mı geliyor?                                          | 4    | 2      | 0     | -            |
|                 | 27                                | Hangi ürünlerin ne zaman geliştirileceğine ait bir planınız var mı?                                                                                            | 4    | 2      | 0     | -            |
|                 | 28                                | Bir ürün geliştirme sistematığınız var mı? Tanımlı bir prosedürünüz var mı?Uygulanıyor mu?                                                                     | 4    | 2      | 0     | -            |
|                 | 29                                | Ürün geliştirme bölümü veya proje takımınız var mı? Bu takıma diğer bölümlerden de katılım var mı? ( üretim, servis, satınalma, tedarikçiler, müşteriler, vs.) | 4    | 2      | 0     | -            |
|                 | 30                                | Satış ve Pazarlama ekibi ile ortak çalışma yapılıyor mu?                                                                                                       | 4    | 2      | 0     | -            |
|                 | 31                                | Yeni ürün geliştirmek için teknolojiadaki gelişmeler ve rakip ürün gözlemleri değerlendiriliyor mu?                                                            | 4    | 2      | 0     | -            |
|                 | 32                                | Ürünlerinize endüstriyel tasarım yapıyor veya yaptırıyor musunuz?                                                                                              | 4    | 2      | 0     | -            |
|                 | 33                                | Ürün tasarımı öncesi patent taraması yapıyor veya yaptırıyor musunuz?                                                                                          | 4    | 2      | 0     | -            |
|                 | 34                                | Faydalı model başvurunuz var mı?                                                                                                                               | 4    | 2      | 0     | -            |
|                 | 35                                | Patent başvurunuz var mı?                                                                                                                                      | 4    | 2      | 0     | -            |
|                 | 36                                | Deneme üretimi tanımlı ve dokümanite edilmiş mi?                                                                                                               | 4    | 2      | 0     | -            |
|                 | 37                                | Ürün yaşam döngüsü hesaplanıyor mu?                                                                                                                            | 4    | 2      | 0     | -            |
|                 | 38                                | Ürünlerinizi tescil ( copyright ) ettiriyor musunuz?                                                                                                           | 4    | 2      | 0     | -            |
|                 | 39                                | Şirketinizin tasarım bilgisi birikimi yazılı mı? Eski tasarımcılardan yeni tasarımcılara bilgi transferi oluyor mu?                                            | 4    | 2      | 0     | -            |
|                 | 40                                | Ürün Geliştirme performansınızı ölçüyor musunuz?                                                                                                               | 4    | 2      | 0     | -            |
|                 | 41                                | Son üç yılda ürün geliştirme hızınız arttı mı?                                                                                                                 | 4    | 2      | 0     | -            |
|                 | A= " Toplam Puan"                 |                                                                                                                                                                |      |        |       |              |
|                 | B= "17 - "İlgili Değil" adediniz" |                                                                                                                                                                |      |        |       |              |
|                 | Ara Puan2 = A / B                 |                                                                                                                                                                |      |        |       |              |

### **3. Tedarik Zinciri (iç lojistik, satınalma, dış lojistik ÖLÇÜTLERİ)**

Tedarik zinciri, hammadelerin tedarikini, üretim ve montajı, depolamayı, stok kontrolünü, sipariş yönetimini, dağıtımını, ürünün müşteriye ulaştırılmasını içeren faaliyetler ve tüm bu faaliyetlerin izlenebilmesi için gerekli bilgi sistemleri olarak tanımlanabilir. Kısaca, tedarik zinciri, son ürünün müşteriye ulaştırılmasını sağlayan tüm faaliyetler ağı olarak isimlendirilebilir. Tedarik zinciri faaliyetleri, satınalma, iç lojistik, stok kontrol ve dış lojistik başlıklarında ele alınabilir.

Satınalma, üretim için gerekli olan hammadde, malzeme, teçhizat ve hizmetin tedarikidir. satınalmanın önemli faktörleri zamanında ve ihtiyacı aşmayan teslimat, maliyet aaltılması kalite artışı ve tüm bunları sağlayabilmek için tedarikçiler ile beraber çalışma yeteneğidir. Tedarik edilen girdilerinin, zamanında ve gerekli miktarda üretim birimlerine ulaştırılmalarını sağlamak ise iç lojistik faaliyetlerini oluşturur. İç lojistik faaliyetlerinin, üretim ihtiyaçlarını en üst düzeyde karşılayabilmesi için etkin bir stok yönetimi gereklidir. Son olarak dış lojistik, üretimi tamamlanmış ürünlerin dağıtımı ve müşteriye ulaştırılması faaliyetlerini kapsar.

Stokların yönetimi, tedarikçiler, nakliyeciler, işletme içi bölümler ve işletmeler arasında bağlantı sağlayarak tedarik zincirindeki tüm faaliyetlerin koordinasyonu ile sağlanmaktadır. Stok kontrol bilgi sistemlerinin bütünleştirilmesi ve planlama ve kontrol faaliyetlerinin koordinasyonu gibi kavramları da içerir.

|                                   |    |                                                                                                                                              | Evet | Kısmen | Hayır | İlgili<br>Değil |
|-----------------------------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|-------|-----------------|
| Satınalma                         | 42 | Tedarik Zinciri stratejiniz var mı? Hedeflerle uyumlu mu?                                                                                    | 4    | 2      | 0     | -               |
|                                   | 43 | Tedarik edilen malzeme için belirlenmiş standartlar var mı?                                                                                  | 4    | 2      | 0     | -               |
|                                   | 44 | Tedarikçi firmaların ürün / hizmet kalite belgeleri var mı?                                                                                  | 4    | 2      | 0     | -               |
|                                   | 45 | Onaylı / güncel bir tedarikçi listeniz var mı?                                                                                               | 4    | 2      | 0     | -               |
|                                   | 46 | Standart girdi ( hammadde ) spesifikasyonlarını oluşturmak için tedarikçiniz ile birlikte çalışıyor musunuz?                                 | 4    | 2      | 0     | -               |
|                                   | 47 | Tedarikçiler ile imzalı sözleşmeniz var mı?                                                                                                  | 4    | 2      | 0     | -               |
|                                   | 48 | Tedarikçi seçme ve değerlendirme sisteminiz var mı? Gelişme ve iyileşme kayıtları tutuluyor mu?                                              | 4    | 2      | 0     | -               |
| İç Lojistik                       | 49 | Bu sisteme göre periyodik tedarikçi değerlendirmesi yapıyor musunuz ?                                                                        | 4    | 2      | 0     | -               |
|                                   | 50 | Verilen sipariş için teyid formunuz var mı? / yazılı teyid alıyormusunuz ?                                                                   | 4    | 2      | 0     | -               |
|                                   | 51 | Tedarik sırasında fiyat analizi yapıyor musunuz?                                                                                             | 4    | 2      | 0     | -               |
|                                   | 52 | Tedarik nedeniyle üretim ve/ veya siparişlerinizdeki gecikmeleri ölçüyor musunuz?                                                            | 4    | 2      | 0     | -               |
|                                   | 53 | Bazı girdiler kontrolsüz ve tam zamanında JIT ( just-in-time ) yapılıyor mu?                                                                 | 4    | 2      | 0     | -               |
| Stok Kontrol                      | 54 | Lojistik ve depolama faaliyetleriniz ile ilgili prosedürünüz var mı?                                                                         | 4    | 2      | 0     | -               |
|                                   | 55 | Stok kontrol görevliniz var mı?Hammadde / Parça, Stoklar / Ciro oranı izleniyor mu? Genelde azalıyor mu?                                     | 4    | 2      | 0     | -               |
|                                   | 56 | Parça, Hammadde, az hareketli stokların hareketleri biliniyor mu? Bunları azaltacak görevli belli mi? Ciroya göre oran her sene azalıyor mu? | 4    | 2      | 0     | -               |
|                                   | 57 | Üretim içi Stok/ Ciro oranı izleniyor mu?                                                                                                    | 4    | 2      | 0     | -               |
| Dış Lojistik                      | 58 | Hammadde, mamul ve yarı mamul, stok kontrolü periodik olarak yapılıyor mu?/raporlarınız var mı?                                              | 4    | 2      | 0     | -               |
|                                   | 59 | Ürünleriniz müşterilerinize zamanında ve firesiz ulaşıyor mu?                                                                                | 4    | 2      | 0     | -               |
|                                   | 60 | Müşterileriniz ile elektronik ortamda bir sipariş ağınız var mı?                                                                             | 4    | 2      | 0     | -               |
|                                   | 61 | Tedarik zinciri içinde aşamalar sigortalı mı?                                                                                                | 4    | 2      | 0     | -               |
| A= " Toplam Puan"                 |    |                                                                                                                                              |      |        |       |                 |
| B= "20 - "İlgili Değil" adediniz" |    |                                                                                                                                              |      |        |       |                 |
| Ara Puan3 = A / B                 |    |                                                                                                                                              |      |        |       |                 |

#### 4. Üretim ÖLÇÜTLERİ

Sanayi firmasının üretim süreçlerinin etkin bir şekilde planlanması ve yönetilmesi gerekliliği vardır. Üretim Yönetiminin, en az girdi ve maliyetle en fazla ekonomik değeri üretmeye imkan tanıyacak bir sistematikte yapılması gereklidir. Bu tip sistemlerde üretimi ilgilendiren tüketilen girdi malzemelerden üretilen ürünlerle ilgili tüm stok hareketlerinin takip edilmesini sağlayacak sistemlerin kullanılması, sağlıklı stok takibi ile stok elde tutma maliyetlerinde düşüş sağlanmasına dikkat edilmelidir.

Ana üretim sürecini destekleyen endüstri mühendisliği ve bakım gibi faaliyetler de önem taşımaktadır. Endüstri mühendisliği en uygun iş akışıyla, en uygun tesis yerleşimini planlayıp uygun gelişmeleri ve makine yerleşimlerini yapacağı gibi, çalışanların iş dengelerini sağlayarak ve yapabilecekleri üretimi belirleyerek ana üretime destek olurlar.

Diğer taraftan işletmede mevcut makine ve ekipmanın bakımlarının, iş planlaması, koruyucu bakımların düzenlenmesi, geçmiş bakım ve onarım bilgilerinin depolanması ve analizi, yedek parça yönetimi, satınalma planlaması, ölçüm değerlerinin değerlendirilmesi ve trendi çalışmalarının takip edilmesi ihtiyacı vardır. Bu takibi yapabilmeye imkan tanıyan muhtelif bilgi sistemleri de mevcuttur. Bu tip sistemlerin kullanımıyla, geçmişteki bakım-onarım işlerinin bilgileri, hangi ekipmanların en maliyetli onarımları gerektirdiği, hangi makinenin son kaç yılda ne kadar işçilik ve ne kadar malzeme maliyeti çıkardığı, bakım türleri bazında maliyetler, bütçelere göre bakım maliyetleri, hangi makinenin son kaç ay önce hangi parçalarının değiştiği, hangi parçanın ortalama stoklama maliyeti, malzeme bazında satınalma giderleri, hangi malzemenin son kaç yıldaki satın alma fiyatlarının değişim oranı, stokta uzun süre hareket görmeyen bakım-onarım malzemeleri, yapılması gereken koruyucu bakımlar ve periyodları, istenen bazda bakım-onarım maliyetleri gibi bilgilerin kolaylıkla takibi mümkündür.

|                 |                                                                                                                | Evet | Kısmen | Hayır | İlgili Değil |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|-------|--------------|
| Üretim Planlama | 62 Aylık/ Haftalık / Günlük üretim planı var mı?                                                               | 4    | 2      | 0     | -            |
|                 | 63 Günlük, haftalık, aylık üretim gerçekleştirme raporu var mı? Plan/ Gerçekleşme oranı genelde yükseliyor mu? | 4    | 2      | 0     | -            |
|                 | 64 "Malzeme İhtiyaç Planlaması" sisteminiz ( MRP ) var mı? Sipariş mektupları bu sistemden çıkıyor mu?         | 4    | 2      | 0     | -            |
|                 | 65 Tüm ürünler ve türevleri ayrı ürün kodu ile MRP' de kayıtlı mı?                                             | 4    | 2      | 0     | -            |
|                 | 66 Endüstri mühendisi veya endüstri mühendisliği bölümü var mı? Metod, verim ölçme çalışması yapılıyor mu?     | 4    | 2      | 0     | -            |
|                 | 67 Üretim zaman bilgileri kayıtlı mı? Verim ölçümü ve raporu var mı? Genelde iyileşiyor mu?                    | 4    | 2      | 0     | -            |
|                 | 68 Üretimi yapılacak ürün için hazırlanmış bir süreç reçetesi, iş tarifleri mevcut mu? Güncel mi?              | 4    | 2      | 0     | -            |
|                 | 69 Üretim sırasında proses kontrol formları tutuluyor mu?                                                      | 4    | 2      | 0     | -            |
|                 | 70 Depodan hammadde almak veya teslim etmek için kullanılan formlar var mı?                                    | 4    | 2      | 0     | -            |

|               |    |                                                                                                                                                                      | Evet | Kismen | Hayır | İlgili<br>Değil |
|---------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|-------|-----------------|
| Üretim        | 71 | Üretim sonrası son kontrol yapılıyor mu?                                                                                                                             | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 72 | Standart dışı ürünlerinizi kayıt altında tutuyor musunuz?                                                                                                            | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 73 | Alet ve teçhizat içi hazırlanmış kullanım talimatları var mı?                                                                                                        | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 74 | Yapılan çalışmalar sırasında proseste meydana gelebilecek aksaklıkları önlemeye yönelik talimatlar var mıdır?                                                        | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 75 | Her hammadde / parça değişikliği ilgili tüm birimlere bildiriliyor mu?                                                                                               | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 76 | Girdi, Ara kontrol ve son kontrol yapan laboratuvarlarınız için bir prosedürünüz var mıdır?                                                                          | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 77 | Kullanılmayacak veya hurda malzeme raporlaması yapılıyor mu? Azaltacak sorumlular belirlenmiş mi?                                                                    | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 78 | Çalışanlarınızın verimliliğini ölçüyor musunuz?                                                                                                                      | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 79 | Ürün reçetelerinde değişiklikler muntazam olarak üretime bildiriliyor mu? Üretimde oluşan değişiklikler zamanında Arge 'ye bildiriliyor mu?                          | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 80 | Hammadde/ yarımamül / ürün oluşum süreci parti / seri no vb. bazında geriye dönük olarak izleniyor mu?                                                               | 4    | 2      | 0     | -               |
| Bakım -Onarım | 81 | Mevcut makineleriniz için periyodik bakım planı var mı?                                                                                                              | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 82 | Yapılan bakımlar kayıtlı mı?                                                                                                                                         | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 83 | Bakım servisinde mühendis çalışıyor mu?                                                                                                                              | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 84 | Her makine/ cihaz için hazırlanmış bir dosya yada sicil kartı var mı? Bunlarda teknik özellikler ve aksesuarlar kayıtlı mı?                                          | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 85 | Kalibrasyonlar için hazırlanmış plan var mı?                                                                                                                         | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 86 | Temizlik, düzen için kurulmuş bir sistem var mı?                                                                                                                     | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 87 | Makine duruş, tamirci bekleme zaman ve süreleri ile tamirde geçen süre kayıtlı mı? Aylık raporu var mı? İyileşiyor mu?                                               | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 88 | Yedek parça stokunuz uygun seviyede mi? Sorumlusu var mı? Stok raporlanıyor mu?                                                                                      | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 89 | Bozulan makineler için sigortanız var mı, bu makineleri sigortaya bildiren, takip eden bir sorumlu var mı, Bu sigortadan yeterince faydalanılıyor mu?                | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 90 | Proses güvenliği, düzenli aralıklarla deneyimli uzmanlar tarafından denetleniyor ve sonuçlar bir rapor halinde yönetime sunuluyor mu, takip tetkikleri yapılıyor mu? | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 91 | TPM ( Toplam Üretken Bakım ) uygulaması var mı? Etkin mi?                                                                                                            | 4    | 2      | 0     | -               |
|               |    | A= " Toplam Puan"                                                                                                                                                    |      |        |       |                 |
|               |    | B= "30 - "İlgili Değil" adediniz"                                                                                                                                    |      |        |       |                 |
|               |    | Ara Puan4 = A / B                                                                                                                                                    |      |        |       |                 |

## 5. Satış ÖLÇÜTLERİ

Satış süreci, pazarlama faaliyetlerinin tanımladığı fiyatlandırma , halkla ilişkiler yöntemlerini kullanarak, sunulan ürün veya hizmetlerin müşteri ile buluşturulmasını sağlayan tüm faaliyetleri içerir. Bu faaliyetler, tüketiciyi satın almaya doğru davranışsal olarak harekete geçiren ve müşteri sadakati sağlayan, reklamcılık, halkla ilişkiler, satış geliştirme, doğrudan pazarlama gibi çeşitli iletişim yöntemlerini de kullanarak ürün/hizmetin müşterilere ulaşmasını sağlar.

|       |    |                                                                                                                                                                | Evet | Kısmen | Hayır | İlgili Değil |
|-------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|-------|--------------|
| Satış | 91 | Yeni ürün tanıtımı ve satış elemanının bilgilendirilmesi için eğitimler düzenleniyor mu?                                                                       | 4    | 2      | 0     | -            |
|       | 92 | Satış Temsilcisi ziyaret izleme ve Satış Temsilcisi/ bayi hedef takip raporları hazırlıyor musunuz?                                                            | 4    | 2      | 0     | -            |
|       | 93 | Müşteri grubu, ürün ve vadeye göre fiyat-iskonto ve esnek fiyatlandırma yapıyor musunuz?                                                                       | 4    | 2      | 0     | -            |
|       | 94 | Miktar, Tutar, Hacim, Ağırlık, Zaman Dilimli, Baremli/ Kademeli promosyon uygulamalarınız var mı?                                                              | 4    | 2      | 0     | -            |
|       | 95 | "Teklif hazırlama, satış siparişleri takibi, onay sistemi ile sipariş iş akışı takibi ve raporlama sisteminiz var mı?"                                         | 4    | 2      | 0     | -            |
|       | 96 | Satış ekibinin performansını arttırmak, Pazar payında rekabet avantajı ve müşteri memnuniyetini sağlamak için etkin bir müşteri ilişkileri yönetiminiz var mı? | 4    | 2      | 0     | -            |
|       | 97 | Satış ve Pazarlama ekipleri birlikte çalışıyor mu?                                                                                                             | 4    | 2      | 0     | -            |
|       | 98 | Satış Performansı izleniyor mu?                                                                                                                                | 4    | 2      | 0     | -            |
|       | 99 | Satış bilgileri belli aralıklar ile değerlendirilip hedefler konuluyor mu?                                                                                     | 4    | 2      | 0     | -            |
|       |    | A= " Toplam Puan"                                                                                                                                              |      |        |       |              |
|       |    | B= "9 - "İlgili Değil" adediniz"                                                                                                                               |      |        |       |              |
|       |    | Ara Puan5 = A / B                                                                                                                                              |      |        |       |              |

## 6. Satış Sonrası Hizmetler, Müşteri İlişkileri ÖLÇÜTLERİ

Satış sonrası hizmetler de aynı amacı gözeterek , ürünün müşteriye ulaşmasından sonra ki dönemde, ürünün müşterinin tüm beklentilerini karşılayacak “en üst performans” düzeyinde tutulması faaliyetlerini içerir. Satış sonrası hizmetler, günümüzün yoğun rekabet ortamında, müşterilerin kalite ve fiyat beklentilerinin yanında, müşteri bağlılığında önemli bir kriter olarak yerini almıştır.

Firmaların en temel başarı ölçütü müşteri memnuniyetidir. Bu doğrultuda oluşturulan müşteri ilişkileri yönetim sistemlerinin (CRM) asıl hedefi ise, müşteri beklentilerinin doğru algılanıp, müşteri gözünde yaratılacak değerin artırılması olarak tanımlanabilir. Müşteri ilişkileri konusunda çeşitli tanımlamalar mevcut ise de, çok özetle “müşteriyi tasarım noktasına yerleştiren ve müşteriyle yakın ilişki kuran bir felsefe” olarak tarif etmek mümkündür. Müşteri İlişkileri Yönetimi şirket tabanında bulunan mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak ve sezmek için oluşturulması gereken bir sistemdir.

|                                   |     |                                                                                                                                                                | Evet | Kismen | Hayır | İlgili Değil |
|-----------------------------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|-------|--------------|
| Satış Sonrası Hizmetler           | 100 | Ürünleriniz için bir servis aığınız var mı?                                                                                                                    | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 101 | Servis aığınız kalite belgeli mi ?                                                                                                                             | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 102 | Ürünlerinizin istenilen performansını göstermemesi yada arızalanması durumunda da müşteri memnuniyetini satış sonrası hizmetleriniz ile koruyabiliyor musunuz? | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 103 | Ücretsiz tüketici danışma hattınız var mı?                                                                                                                     | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 104 | Tekrar eden müşteri şikayetlerini takip edip azaltıyor musunuz?                                                                                                | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 105 | Satış Sonrası destek için gerekli malzeme ve parçaları müşteriye yeterince hızlı ulaşabiliyor musunuz?                                                         | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 106 | Servis aığınız en kısa zaman içinde müşteri ihtiyacını görecek şekilde yedek parça stoklarına sahip midir?                                                     | 4    | 2      | 0     | -            |
| Müşteri İlişkileri                | 107 | Periyodik olarak müşteri beklenti, ihtiyaç anketi yapılıyor mu?                                                                                                | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 108 | Periyodik müşteri ziyaret programınız var mı?                                                                                                                  | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 109 | Müşteri ziyaretleri raporlanıyor mu?                                                                                                                           | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 110 | Müşteri bilgilerinin güncellendiği bir veri tabanı var mı?                                                                                                     | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 111 | Müşteri memnuniyetinizi ölçüyor musunuz?                                                                                                                       | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 112 | Müşteriniz ile düzenli iletişim kuruyor musunuz?                                                                                                               | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 113 | Rakiplerin müşterileri ile görüşmeler yapılıyor mu?                                                                                                            | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 114 | Müşteri şikayetleri kayıt altına alınıyor mu?                                                                                                                  | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 115 | Şikayetler ürün ve üretim zamanı tasnifli bir şekilde istatistiksel olarak değerlendiriliyor mu?                                                               | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 116 | Şikayetler sonuçlandığı zaman müşteriye geri dönülüyor mu?                                                                                                     | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 117 | Müşteri şikayetlerinde hareketle düzeltici faaliyetler açılıyor, takip ediliyor ve düzeltiliyor mu?                                                            | 4    | 2      | 0     | -            |
| A= " Toplam Puan"                 |     |                                                                                                                                                                |      |        |       |              |
| B= "18 - "İlgili Değil" adediniz" |     |                                                                                                                                                                |      |        |       |              |
| Ara Puan6 = A / B                 |     |                                                                                                                                                                |      |        |       |              |

## 7. Kurumsal Yönetim Süreçleri ÖLÇÜTLERİ

"Yenilikçilik (inovasyon), bireysel ve toplumsal ihtiyaçların (sağlık, dinlenme, çalışma, ulaşım v.b.) daha iyi bir düzeyde karşılanmasını sağlar. Inovasyon girişimcilik ruhu için de esastır: Her yeni girişim ne de olsa belli bir yenilik getirmeye yönelik bir süreç sonunda doğar. Dahası, bütün girişimlerin rekabet güçlerini sürdürebilmek için sürekli yenilenmeye gereksinimleri vardır. Ekonomik büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını sürdürebilmek için ülkeler de yeni fikirleri, süratle teknik ve ticarî başarıya dönüştürmek zorundadırlar." - Avrupa Komisyonu, 1995

'Inovasyon', kavram olarak, hem bir süreci (yenilemeyi / yenilenmeyi) hem de bir sonucu ('yenilik'i) anlatır. AB ve OECD literatürüne göre, "yenilik", süreç olarak, "bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi" ifade eder. Aynı sözcük, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, "pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti" de içermektedir.

"Kurumsal yönetim, kurumların yönetimine ve kontrollerine yönelik sistemleri kapsayan bir üst yapıdır. Kısaca, bir işletmenin, faaliyetlerini belirli kişilerin varlığına bağlı olmadan sürdürebilmesini ve geliştirebilmesini sağlayan bir yönetim ve organizasyon yapısının oluşturulması olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşmanın temel amacı, firmanın devamlılığının ve büyümesinin, kişilerin rasyonel olmayan davranışlarından bağımsız olarak sağlanmasıdır. Şirketin amaç ve hedefleri hissedarlar ve diğer paydaşların menfaat ve beklentileri doğrultusunda tanımlanır. Paydaşlar, şirketin varlığından etkilenen ya da şirket faaliyetlerini etkileyen tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar, düzenleyici kurumlar ve çeşitli toplum kesimleri gibi tüm paydaşları kapsamaktadır.

İşletmeler, kuruluş aşamasından başlamak üzere tüm operasyonlarını ilgilendiren yasal düzenlemeleri bilmek ve takip etmek durumundadırlar. Bu nedenle, gerek mağdur olmamaları ve gerekse sahip oldukları imkanlardan faydalanabilmeleri için işletmelerini yakından ilgilendiren hukuki düzenlemeleri takip etmelerini sağlayacak düzenli bir izleme mekanizmasını kurmalarına ihtiyaç vardır.

Bilgi işlem teknolojileri, işletmelerin verimliliklerini artırmaları, dünya pazarlarına açılmaları, rekabet düzeylerinin yükseltmeleri bakımından oldukça önemli bir araçtır. Bu nedenle, bu alandaki bilgi düzeylerini güncel tutmaları, bu teknolojilerden azami verimi sağlayacak yeteneklere kavuşmaları ve gerekli yatırımları gerçekleştirmeleri önemlidir.

Günümüzde yaygın olarak kullanılan e-iş kavramı, işletmelerin tedarikten üretime, satış ve pazarlamadan müşteri ilişkileri yönetimine, finanstan insan kaynaklarına kadar tüm işlemlerinde (süreçlerinde) bilgisayar (bilgi) ve internet (iletişim) teknolojilerinin etkin kullanımı anlamına gelmektedir. Yine son yılların popüler kavramlarından e-ticaret ise alım-satım ve pazarlama işlemlerinin tamamının ya da bir bölümünün bilgisayar ve internet teknolojilerinin yardımıyla gerçekleştirilmesidir.

İşletmenizde e-iş uygulamalarının yaygınlaşması, bir yandan üretim ve insan kaynağınızda verimin artmasını sağlarken, diğer yandan bu uygulamalar vasıtasıyla müşterileriniz, tedarikçileriniz, üretim süreçleriniz hakkında derlediğiniz ve süratle ulaşabildiğiniz veriler karar alma sürecinizi hızlandırarak işletmenize önemli rekabet avantajı getirecektir. Zira günümüzde işletmeler, büyük balığın küçük balığı değil hızlı balığın yavaş balığı yuttuğu bir rekabet ortamında faaliyet göstermektedir.

Bilgisayar ve internet teknolojilerindeki gelişmeler bilgiye erişimi kolaylaştırırken, üretilen veya edinilen bilginin güvenliğine yönelik önemli tehditleri de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla, işletmeniz için kritik önemdeki bilginin güvenliğinin sağlanması büyük önem taşımaktadır. Bilginin kaybolmasının yol açacağı maliyetin bilginin güvenliği için yapacağınız yatırımların maliyetlerinden çok daha yüksek olacağı unutulmamalıdır.

Günümüzde, pazara ve işe dönük organizasyonlarda olduğu gibi, sosyal sorumluluk bilinciyle çalışma, artık hükümetler, toplumlar, tüketiciler ve toplumun tamamı tarafından tartışılması gerekli öncelikli konuların başında kabul edilmektedir. Bu bilincin giderek artmasıyla, sosyal sorumluluk, şirketlerin de iş stratejilerinde önemli bir yer almaya başlamıştır. Kurumların sosyal sorumluluğu, daha iyi bir toplum ve daha iyi bir çevre için gönüllü olmaları olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle “sosyal sorumluluk”, yaşam kalitesini iyileştirmek amacıyla, çalışanlarıyla, onların aileleriyle, yerel halkla, bütün toplumla birlikte ekonomik kalkınmaya destek verme sorumluluğu anlamına gelmektedir.

Geleceğimizi tehdit eden ve her geçen gün artan çevre kirliliği, özellikle AB ile uyum sürecinde sanayi açısından çok önemli konuların başında gelmektedir. Ekonomik kalkınma ile çevre dengesinin sağlanabilmesi amacıyla işletmelerin çevre konusundaki yaklaşımlarını, sürdürülebilir kalkınma ve çevre yönetim sistemlerini bilmeleri, bu konuda gerekli önlemleri almaları gerekmektedir.

Kalite kavramını organizasyon ve yönetim bilimi alanında çalışan çeşitli düşünür ve uzmanlar çok farklı şekillerde tanımlıyorlar. Bazı yönetim uzmanları kaliteyi, ‘ürün ve hizmette hata ve yanlışların olmaması’ şeklinde ele alırken, bazı yönetim uzmanları kaliteyi ‘bir mal veya hizmette mükemmeliyet derecesi’ olarak tanımlıyor.

Bir çok boyutu olan kaliteyi çeşitli unsurlar belirlemektedir. Bunlar arasında; liderlik kalitesi, yönetim kalitesi, iş kalitesi, sistem kalitesi, iletişim kalitesi, süreç kalitesi sayılabilir. Kalite insanla başlar. Donanım ve uygulama kurallarından, ancak insan doğru yerine yerleştirildikten sonra söz edilebilir.

|                    |                                                                                                                                                      | Evet | Kısmen | Hayır | İlgili Değil |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|-------|--------------|
| Yenilikçi Süreçler | 110 Çalışanlarınızın yenilikçi fikirlerini cesaretlendiren bir ortamınız var mı?                                                                     | 4    | 2      | 0     | -            |
|                    | 111 Şirketiniz içerisinde yeni iş fikirlerini ortaya çıkaran, değerlendiren, ürünlere ve/veya gerçek iş-sonuçlarına dönüştüren bir süreciniz var mı? | 4    | 2      | 0     | -            |
|                    | 112 Fikri Haklar korunuyor ve yönetiliyor mu ?                                                                                                       | 4    | 2      | 0     | -            |
|                    | 113 Gayri-maddi varlıklar (insan-organizasyon-ilişkiler) ölçülüyor mu ?                                                                              | 4    | 2      | 0     | -            |
|                    | 114 Birim ürün maliyetleriniz yıllara göre azalıyor mu?                                                                                              | 4    | 2      | 0     | -            |
|                    | 115 Üretim maliyetlerini azaltmak için ürünlerinizde tasarım değişikliği yapıyor musunuz?                                                            | 4    | 2      | 0     | -            |
|                    | 116 Müşterilerinizden aldığınız yeni bilgiler ışığında tasarım/üretim/proses değişikliği yapıyor musunuz?                                            | 4    | 2      | 0     | -            |
|                    | 117 Gayri-maddi varlıklar strateji ve yol haritası ile uyumlu mu ?                                                                                   | 4    | 2      | 0     | -            |

|               |     |                                                                                                                                                                         | Evet | Kısmen | Hayır | İlgili<br>Değil |
|---------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|-------|-----------------|
| Kurumsallaşma | 118 | Çalışanlarınızın yenilikçi fikirlerini cesaretlendiren bir ortamınız var mı?                                                                                            | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 119 | Şirketiniz içerisinde yeni iş fikirlerini ortaya çıkaran, değerlendiren, ürünlere ve/veya gerçek iş-sonuçlarına dönüştüren bir süreciniz var mı?                        | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 120 | Fikri Haklar korunuyor ve yönetiliyor mu?                                                                                                                               | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 121 | Gayri-maddi varlıklar (insan-organizasyon-ilişkiler) ölçülüyor mu?                                                                                                      | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 122 | Birim ürün maliyetleriniz yıllara göre azalıyor mu?                                                                                                                     | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 123 | Üretim maliyetlerini azaltmak için ürünlerinizde tasarım değişikliği yapıyor musunuz?                                                                                   | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 124 | Müşterilerinizin aldığınız yeni bilgiler ışığında tasarım/ üretim/ proses değişikliği yapıyor musunuz?                                                                  | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 125 | Gayri-maddi varlıklar strateji ve yol haritası ile uyumlu mu ?                                                                                                          | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 126 | Misyon (kurucu irade), kurumsal değer ve ilkeler net ve herkesçe anlaşılır mı?                                                                                          | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 127 | Bu doğrultuda hedefler belirlenmiş mi?                                                                                                                                  | 4    | 2      | 0     | -               |
| Strateji      | 128 | Bu hedeflere ulaşmak üzere bir "İş Planınız" var mı? Hedefler takip ediliyor mu?                                                                                        | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 129 | Şirketin yönetim, iş ve destek süreçleri tanımlanmış mı?                                                                                                                | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 130 | Hedefler ve iş sonuçları ölçülüyor mu?                                                                                                                                  | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 131 | Firmanın güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyacak bir çalışma yaptınız mı?                                                                                               | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 132 | Performans ölçütleri doğru ve düzenli takip ediliyor, performans değerlendirmesi adil olarak yapılıyor mu?                                                              | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 133 | Organizasyon şemanız var mı, güncel mi?                                                                                                                                 | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 134 | Görev, yetki ve sorumluluklar tanımlı mı? Bu yetki ve sorumluluklara uygun olarak çalışıldığı düzenli olarak kontrol ediliyor mu?                                       | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 135 | Gerektiğinde sistem kurulması, eğitim gibi alanlarda danışman kullanıyor musunuz?                                                                                       | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 136 | Üretim, pazarlama ve finans stratejilerini içeren kurumsal bir stratejiniz var mı?                                                                                      | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 137 | Pazarlama stratejiniz, müşteri portföyü, müşteri talepleri, ürünlerin hangi kanallardan müşterilere ulaştırıldığı ve fiyatlandırma için uygun politikaları içeriyor mu? | 4    | 2      | 0     | -               |
| Hukuk         | 138 | Finansal stratejiniz, karlılık, verimlilik, sermaye yatırımı, fonların hangi alanlarda kullanılacağını ve yatırımın geri dönüşümünün nasıl yapılacağını içeriyor mu?    | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 139 | Üretim stratejisi, ürün-süreç farklılaşması firmaya rekabet avantajı sağlayacak şekilde oluşturuluyor mu? Kurumsal strateji ile uyumlu mu ?                             | 4    | 2      | 0     | -               |
|               | 140 | Üretim stratejisinde, ürünler, süreçler, kapasite, öğrenim eğrisi, tedarikçi/müşteri ağı tanımlı mı?                                                                    | 4    | 2      | 0     | -               |

|                                 |     |                                                                                                                                                                                 | Evet | Kısmen | Hayır | İlgili Değil |
|---------------------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|-------|--------------|
| Kurumsal Yönetişim              | 141 | Aylık / Yıllık satış/ sipariş tahmini yapıyor musunuz ve bu tahminler tutarlı mı?                                                                                               | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                 | 142 | İç ve dış müşteri beklentileri şirket politikası ile ilişkilendiriliyor mu?                                                                                                     | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                 | 143 | Firma politika ve hedeflerinden yola çıkarak stratejik planlama çalışması yapılıyor mu?                                                                                         | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                 | 144 | İç ve dış ortamdaki değişiklikler izlenerek, stratejik plan bu çerçevede revize ediliyor mu? ( Uluslar arası, politik, ekonomik, yasal, teknolojik, sosyo-kültürel, çevre,vb. ) | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                 | 145 | Stratejik ortaklık, şirket birleştirme, halka açılma planınız var mı ? Düşünüyor musunuz?                                                                                       | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                 | 146 | Firmanızın bir hukuk servisi yada danışmanlık aldığı bir hukukçu var mı?                                                                                                        | 4    | 2      | 0     | -            |
| Bilgi Yönetimi                  | 147 | Kanun ve Yönetmelik değişikliklerini düzenli olarak izlediğiniz ve şirket içinde gerekli bilgilendirmeyi yaptığınız bir sisteminiz var mı?                                      | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                 | 148 | Yönetim için etkin İcra Kurulu yada benzeri bir grup periyodik olarak toplanıyor mu?                                                                                            | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                 | 149 | Yönetim Kurulunuzda bağımsız bir üye var mı?                                                                                                                                    | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                 | 150 | Şirket içerisinde iç kontrol sistemi var mı ve etkili çalışıyor mu?                                                                                                             | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                 | 151 | Takım çalışması yaygın mı ? Süreç problemleri takımlarla mı çözülüyor?                                                                                                          | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                 | 152 | İyi yönetim ( Good Governanca ) konusunda eğitim ve benzeri çalışmalarınız var mı?                                                                                              | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                 | 153 | Şirket -içi ve dışı kurumsal iletişim yönetimi yapıyor musunuz?                                                                                                                 | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                 | 154 | İnternete erişiminiz var mı?                                                                                                                                                    | 4    | 2      | 0     | -            |
| Bilgi ve İletişim Teknolojileri | 155 | Bir internet siteniz var mı? Girenleri ürün seçmeye ve siparişe yönlendiriyor mu?                                                                                               | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                 | 156 | Bilgi sistemleri bölümü veya bilgi işlem sorumlunuz var mı?                                                                                                                     | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                 | 157 | Burada çalışan kişilerle sözleşmeniz var mı? Sözleşmede gizlilik ve rekabet yasağı getiren maddeler var mı?                                                                     | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                 | 158 | İhtiyaç duyan her çalışan bir bilgisayara sahip mi? İç iletişimde kullanılıyor mu?                                                                                              | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                 | 159 | "İşletme Kaynak Planlaması" (ERP) sisteminiz var mı? Yaygın olarak uygulanıyor mu? Periyodik olarak üst yönetim raporları çıkıyor mu?                                           | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                 | 160 | Şirket bilgilerinin gizlilik derecelendirmesi ve koruma prosedürü var mı?                                                                                                       | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                 | 161 | İnternette kurumsal güvenliğinizi sağlayacak önlemleri aldınız mı?                                                                                                              | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                 | 162 | Donanım ve ağ ( network ) güncellemesi yapılıyor mu?                                                                                                                            | 4    | 2      | 0     | -            |

|                   |     |                                                                                                                                                         | Evet | Kısmen | Hayır | İlgili<br>Değil |
|-------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|-------|-----------------|
| Sosyal Sorumluluk | 163 | Elektronik ortamdaki bilgilerinizin güvenliği için bir periyodik "yedekleme-back-up" sisteminiz var mı? "back-up" ı farklı bir binada mu bulunuyor ?    | 4    | 2      | 0     | -               |
|                   | 164 | Şirket içinde merkezi olarak güncellenen bir virüs koruma sistemi var mı?                                                                               | 4    | 2      | 0     | -               |
|                   | 165 | Firma içerisinde kullanmakta olduğunuz yerel ağınız internete bağlı ise gerekli güvenlik ve verimlilik önlemlerini aldınız mı?                          | 4    | 2      | 0     | -               |
|                   | 166 | Bilgi işlem altyapınız e-iş, e-ticaret uygulamaları için yeterli mi?                                                                                    | 4    | 2      | 0     | -               |
|                   | 167 | Alınmış, kullanılan yazılım envanteri, yıllık bakım masraf bütçeniz var mı?                                                                             | 4    | 2      | 0     | -               |
|                   | 168 | Bilgi işlemcileriniz diğer departmanların talep ettikleri formatta ekranlar ve raporları hazırlayıp veriyor mu?                                         | 4    | 2      | 0     | -               |
|                   | 169 | Tüm çalışanlar ile "bir iş akdi" ( sözleşme ) yapıyor mu?                                                                                               | 4    | 2      | 0     | -               |
|                   | 170 | İşyerinin çalışma müsaadesi var mı?                                                                                                                     | 4    | 2      | 0     | -               |
|                   | 171 | Cinsiyet-etnik-din-politik-diğer ayrımlık yapılmaması yönünde yazılı bir kural var mı? Uygulanıyor mu?                                                  | 4    | 2      | 0     | -               |
|                   | 172 | Çalışanların tamamı Sosyal Güvenlik Sistemine dahil mi?                                                                                                 | 4    | 2      | 0     | -               |
| Çevre Yönetim     | 173 | 15 yaşından küçük ( çocuk ) işçi çalıştırılmıyor, değil mi?                                                                                             | 4    | 2      | 0     | -               |
|                   | 174 | Temizlik konusunda bir prosedürünüz var mı?                                                                                                             | 4    | 2      | 0     | -               |
|                   | 175 | Güvenlik önlemleri konusunda bir prosedürünüz var mı?                                                                                                   | 4    | 2      | 0     | -               |
|                   | 176 | Firmanızın faaliyet gösterdiği coğrafi bölgeye ( ilçe, il ) yönelik sosyal sorumluluk projeleriniz var mı?                                              | 4    | 2      | 0     | -               |
|                   | 177 | Herhangi bir "sosyal sorumluluk" projesi gerçekleştirdiniz mi?                                                                                          | 4    | 2      | 0     | -               |
|                   | 178 | Siz veya şirket yöneticileri aktif olarak mesleki / sektörel kuruluşlarda gönüllü çalışıyor mu? Katkı yatırıyor mu?                                     | 4    | 2      | 0     | -               |
|                   | 179 | Kuruluşunuzun uyması gereken çevre mevzuatları belirlenip, dokümante edilmiş mi, gelişmeler takip ediliyor mu?                                          | 4    | 2      | 0     | -               |
|                   | 180 | "Gayri Sıhhi Müessese Ruhsatı" nız ( Açılma Ruhsatınız ) var mı?                                                                                        | 4    | 2      | 0     | -               |
|                   | 181 | "Deşarj izni veya deşarj kalite kontrol ruhsatı"nız var mı?                                                                                             | 4    | 2      | 0     | -               |
|                   | 182 | Emisyon izni ve en son Emisyon Raporunuz var mı?<br>(Emisyon iznine tabii olmayan firmaların tabii olmadıklarına dair yetkili makamdan aldıkları belge) | 4    | 2      | 0     | -               |
|                   | 183 | "Çevre Yönetim Sistemi Belgesi" ( ISO 14001) ve Son "Dış Denetim Raporu" var mı?                                                                        | 4    | 2      | 0     | -               |

|                                   |     |                                                                                                                                    | Evet | Kısmen | Hayır | İlgili Değil |
|-----------------------------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|-------|--------------|
| Kalite Yönetimi                   | 184 | Çevre Yönetim Sisteminiz yoksa, atık yönetimine (katı, sıvı, gaz) ilişkin bir yönetim sisteminiz var mı?                           | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 185 | "ÇED Görüşü" var mı? ( ÇED Olumlu veya ÇED Gerekli Değildir Belgesi )                                                              | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 186 | Arazi kullanımı değerlendirmesi yapılmış mı ?                                                                                      | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 187 | Kuruluşunuzun, faaliyet ürün ve hizmetlerinden kaynaklanan çevresel etkiler belirlenmiş mi?                                        | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 188 | Periyodik emisyon ve gürültü ölçümleri için izleme ve ölçme prosedürünüz var mı?                                                   | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 189 | Herhangi bir kalite güvence sisteminiz / belgeniz var mı?                                                                          | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 190 | Belgenizi alalı 3 yılı geçti mi?                                                                                                   | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 191 | Kalite sisteminin sürekli izlenmesi sayısal olarak yapılıyor mu?                                                                   | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 192 | Hedefler belli aralıklar ile gözden geçiriliyor mu?                                                                                | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 193 | Her bölümün faaliyetlerini anlatan, akış şemaları veya prosedürler var mı?                                                         | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 194 | Her bölüm kalite hedefleri var mı? Çıktıları periyodik ve istatistiksel olarak inceleniyor mu ve aralarında bağlantı kuruluyor mu? | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 195 | Kalite Yöneticiniz, sorumlunuz var mı?                                                                                             | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 196 | Kritik malzeme ve parçaların kullanımının kaydı, bunların üretim tarihi ve sevkiyatlarının bütünlük izlenebilirliği var mı?        | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 197 | Kalite / mühendislik / üretim ve satın alma sorumluları müştereken hataları giderip, süreçleri düzeltip iyileşme sağlıyor mu?      | 4    | 2      | 0     | -            |
| A= " Toplam Puan"                 |     |                                                                                                                                    |      |        |       |              |
| B= "80 - "İlgili Değil" adediniz" |     |                                                                                                                                    |      |        |       |              |
| Ara Puan7 = A / B                 |     |                                                                                                                                    |      |        |       |              |

## 8. Mali ve Finansal ÖLÇÜTLERİ

Şirketlerin başarısı ve devamlılığında rol oynayan en önemli faktörlerden birisi etkin bir finansal yönetim olarak tanımlanabilir. Başarılı bir finansal yönetim ile hızla değişen nakit gereksinimlerine yanıt verebilir, yatırımlar ve krediler daha etkin biçimde yönetilebilir, karlılık en üst düzeye çıkarılabilir ve maliyetler düşürülebilir ve sonuçta firmanın verimliliğine olumlu katkılar sağlanabilir.

Firmaların finansman konusundaki temel amacı “parasal amaçlar” olarak tanımlanabilir. Finansman kararlarının verilmesinde yol gösterici olan unsur, yatırım veya işletme için ihtiyaç duyulan fonların nereden temin edileceğinde yatmaktadır. Bu çerçevede, çeşitli unsurlar ön plana çıkar. Bunlardan birincisi, gelire dönük amaçlardır. Bu özetle, toplam gelirin büyüme oranının en üst düzeye çıkarılması, mutlak gelirin en üst seviyeye ulaştırılması, hedeflenen satış düzeyine ulaşılması ve finansman giderleri ile olağanüstü amortismanların çıkarılmasından önceki dönem karının maksimize edilmesi olarak tanımlanabilir. Bir diğer unsur, nakit akışına dönük amaçlardır. Bu ise, belli düzeyde bir nakit akışına ulaşılması, hisse başına nakit akımının en yüksek orana çekilmesidir. Gelire dönük finansal amaçların üçüncüsü, likiditeye dönük amaçlardır. Bu amaçlar, ödemeler yeteneğinin sürekli kılınması, ve bunların vadeleri ile uyumunun sağlanması ve genel bir finansman dengesinin tutturulmasıdır.

Firmanın defter değerinin, özsermayesinin piyasa değerinin maksimize edilmesi, ve özsermaye tabanının genişletilmesidir. Beşinci ve son parasal amaç, karlılığa dönük amaçlardır. Öz sermaye karlılığı, kar marjı gibi değerlerin maksimize edilmesi, belli bir satış karlılığına ulaşılması, toplam varlık karlılığının artırılması ve bunlara ilaveten sermaye maliyetinin en aza indirgenbilmesidir.

|                                   |                                                                                                                                                                                                      | Evet | Kısmen | Hayır | İlgili Değil |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|-------|--------------|
| Bütçe - Muhasebe - Finans         | 198 Bir muhasebe-finance departmanınız var mı?                                                                                                                                                       | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 199 Mali tablolarınız bağımsız denetimden geçiyor mu?                                                                                                                                                | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 200 Muhasebeniz düzgün ve güncel bir elektronik sisteme sahip mi ?                                                                                                                                   | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 201 Muhasebeden çıkan veriler ile mali analiz yapılıyor mu?                                                                                                                                          | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 202 Nakit akışı, günlük, aylık, yıllık planlanıp, uygulanıyor ve sapmalar kontrol ediliyor mu?/ Firmanın nakit ihtiyacının minimum maliyetli ve finansal yapısına uygun krediler ile gideriliyor mu? | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 203 İş planı ile uyumlu yıllık bütçe hedefleri ( departmanlara ayrıştırılmış ) konup, gerçekleştirme düzeyi periyodik olarak kontrol ediliyor mu?                                                    | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 204 Firma için başka baş noktası hesap ediliyor mu?                                                                                                                                                  | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 205 Firmanın atıl fonları maksimum getirili finansman enstrümanları ile değerlendiriliyor mu?                                                                                                        | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 206 Kar / Zarar ve Bilanço tabloları 3 ayda bir kontrol ediliyor mu?                                                                                                                                 | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 207 Genel Gider/ Ciro; İşçilik/ Ciro oranları hesaplanıp aylık raporlanıyor mu?                                                                                                                      | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 208 Satılan Malın Maliyeti hesaplanıyor mu? Verimsizlik vs. dahil mi? Bunu mühendislik departmanları izliyor mu? Doğruluyor mu?                                                                      | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 209 Mali Karlılık, Satışların Karlılığı, Çalışan Başına Kar, Müşteri Karlılığı, Ürün Karlılığı gibi Karlılık Oranları Kontrol takip ediliyor mu?                                                     | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 210 Cari Oran, Likidite Oranı, Nakit Oran gibi Likidite göstergeleri takip ediliyor mu?                                                                                                              | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 211 Toplam Borçlar/ Toplam Varlıklar, Toplam Borçlar / Toplam Özsermaye gibi Mali yapı oranları takip belli dönemlerde takip ediliyor mu?                                                            | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 212 Alacak, Stok, Dönen Varlıklar, Özsermaye Devir Oranları takip ediliyor mu?                                                                                                                       | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                   | 213 Bir yatırım kararı öncesinde, detaylı fizibilite çalışması yapılıyor mu?                                                                                                                         | 4    | 2      | 0     | -            |
| A= " Toplam Puan"                 |                                                                                                                                                                                                      |      |        |       |              |
| B= "16 - "İlgili Değil" adediniz" |                                                                                                                                                                                                      |      |        |       |              |
| Ara Puan8 = A / B                 |                                                                                                                                                                                                      |      |        |       |              |

## 9. İnsan Kaynağı ÖLÇÜTLERİ

“İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramı, son yıllarda, çalışma hayatında geniş yankı uyandıran bir yönetim yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Tarihsel gelişimine bakıldığında, bilimsel yönetim yaklaşımı ile başlayan yönetim felsefesi, artık insan kaynakları yönetimi aşamasına ulaşmıştır. Modern bir yönetim anlayışını ifade etmekte olan insan kaynakları yönetimi “insan odaklı” bir anlayışı benimsemektedir. Böylelikle çalışanlarla ilişkileri geliştirici, işbirliğine dayalı, problem çözümünde iş görenlerin katılımına başvuran, çalışanlara ve müşteriye odaklanan bir anlayış olarak tanımlanabilir. Günümüzde rekabet kavramı, geleneksel dar kalıplara sığdırılmış tanımlamanın ötesinde bir konudur. Rekabet stratejileri, dengeli ücret politikası ve verimlilik ilişkisini aşarak, yüksek üretim kalitesi, ürün çeşitlemesi, yenilikçilik-yaratıcılık ve pazarda hızlı hareket edebilme gibi yeni kavramları kapsamaya başlamıştır. Böylece, insan kaynakları konusu, yeni rekabet anlayışının olmazsa olmaz bir parçası haline almıştır. Değer yaratım döngüsünde en önemli pay şirketlerin sahip olduğu beşeri sermaye haline gelmiştir. Özetle, insan kaynakları yönetimi, insan faktörünün işletme hedefleri doğrultusunda en iyi şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesi şeklinde ifade edilebilir.

İnsan kaynakları yönetimi; bireysel ve örgütsel amaçları bütünleştirip işletmenin işgücünden en etkin bir biçimde yararlanılarak örgüt verimliliğinin artırılmasını hedefler. Dolayısıyla işe alma ve yerleştirme, iş değerlendirme, iş gören değerlendirme, ücretlendirme ve motivasyon gibi temel insan kaynakları yönetim işlevlerinin her birisi için stratejiler oluşturulmalı ve uygulamaya konmalıdır.

|                           |     |                                                                                            | Evet | Kısmen | Hayır | İlgili Değil |
|---------------------------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|-------|--------------|
| İnsan Kaynakları Yönetimi | 214 | İnsan Kaynakları yönetiminden sorumlu bir bölümünüz var mı?                                | 4    | 2      | 0     | -            |
|                           | 215 | İşe Alma kriterleriniz mevcut mu?                                                          | 4    | 2      | 0     | -            |
|                           | 216 | Personel oryantasyon planınız var mı?                                                      | 4    | 2      | 0     | -            |
|                           | 217 | Performans Yönetim Sisteminiz var mı? Sonuçları çalışanların özlük dosyalarına giriyor mu? | 4    | 2      | 0     | -            |
|                           | 218 | Çalışanlarınızın eğitim ihtiyaçlarını tespit ediyor musunuz?                               | 4    | 2      | 0     | -            |
|                           | 219 | Firmanızın yıllık eğitim programı ve bütçesi var mı?                                       | 4    | 2      | 0     | -            |

|                                     |     |                                                                                                                                                                         | Evet | Kismen | Hayır | İlgili Değil |
|-------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|-------|--------------|
| İnsan Kaynakları Yönetimi           | 220 | Firmanızda çalışan yöneticilere " genel yönetim" konusunda eğitim veriliyor mu?                                                                                         | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                     | 221 | Bir kariyer planlama sisteminiz var mı?                                                                                                                                 | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                     | 222 | Bir ücretlendirme sisteminiz var mı?                                                                                                                                    | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                     | 223 | Mavi ve Beyaz yaka iş grupları ve kademeleri için ayrı ayrı sisteminiz var mı?                                                                                          | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                     | 224 | Mavi ve beyaz yaka personel devir hızı ( Yılda ayrılan pers. / Ort. Mevcut % ) rekabetten daha mı düşük ?                                                               | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                     | 225 | Çalışanların bireysel önerileri değerlendiriliyor mu?                                                                                                                   | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                     | 226 | Yıllık çalışan memnuniyet, beklenti, ihtiyaç anketi yapılıyor mu?                                                                                                       | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                     | 227 | Takdir etme, onurlandırma gibi uygulamalar yapılıyor mu?                                                                                                                | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                     | 228 | Yönetimin periyodik toplantılarında çalışanların görüşleri alınıyor mu?                                                                                                 | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                     | 229 | Üretimde çalışan işçilere belli aralıklar ile işbaşı eğitimleri veriliyor mu?                                                                                           | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                     | 230 | Personele yönelik aylık bir bülteniniz var mı?                                                                                                                          | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                     | 231 | Firma çalışma düzenini sağlayacak bir iç yönetmelik mevcut mu?                                                                                                          | 4    | 2      | 0     | -            |
| İşçi Sağlığı - İşçi Güvenliği (İSG) | 232 | İşyerinin çalışma ruhsatı var mı?                                                                                                                                       | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                     | 233 | İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği ile ilgili şirket kurallarını yazan yazılı doküman var mı?                                                                                 | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                     | 234 | Acil durum planınız var mı, tatbikat yapıyor musunuz?                                                                                                                   | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                     | 235 | Sağlık riski bulunan görevlerde yer alan personelin periyodik tıbbi kontrolleri yapılıyor mu?                                                                           | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                     | 236 | Her eleman için koruyucu malzemeler sağlanmış mı?                                                                                                                       | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                     | 237 | Yangın uyarı sisteminiz var mı?                                                                                                                                         | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                     | 238 | Risk ( normal, anormal, acil durumları kapsayan ) değerlendirilmesi, taşeron ve ziyaretçileri de kapsayacak şekilde yapılıyor mu?                                       | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                     | 239 | Yürürlükteki İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği ( İSG ) mevzuatını ve müşterilerin talep ettiği İSG ile ilgili şartlar belirlenip, güncel bir şekilde dökümanite ediliyor mu? | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                     | 240 | İSG organizasyonunda yer alan personelin görev, yetki ve sorumlulukları belirlenip, güncel bir şekilde dökümanite ediliyor mu ?                                         | 4    | 2      | 0     | -            |
|                                     |     | A= " Toplam Puan"                                                                                                                                                       |      |        |       |              |
|                                     |     | B= "27 - "İlgili Değil" adediniz"                                                                                                                                       |      |        |       |              |
|                                     |     | Ara Puan9 = A / B                                                                                                                                                       |      |        |       |              |

## **10. Ar-Ge ve Teknoloji Geliştirme ÖLÇÜTLERİ**

Sanayi firmalarının gerek yeniliklerin ortaya çıkması gerekse bu yeniliklerin teknolojik gelişim evresinde üretime dahil edilmesi sürecinde çok büyük önemi vardır. “Yenilikçilik” ve “ArGe” sanayinin gelişmesi ve rekabet gücünün artırılması için, üretim çeşitliliğinin, verimliliğinin, ürün kalitesinin artması açısından çok önemlidir. Yenilikçi faaliyetlerde bulunan firma ve/veya sektörler, rekabet gücü ve pazar payı açısından son derece avantajlı bir konuma ulaşmaktadırlar.

|                                  |     |                                                                                                             |   | Evet   | Kismen | Hayır | İlgili Değil |
|----------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--------|--------|-------|--------------|
| Teknoloji - ArGe Süreçleri       | 241 | İş dalınızda Ürün ve üretim alanındaki son teknolojileri yaratıyor, yakın takip ediyor, kullanıyor musunuz? | 4 | 2      | 0      | -     |              |
|                                  | 242 | Üniversitelerle ve/ veya Araştırma Enstitüleri ile temasınız var mı?                                        | 4 | 2      | 0      | -     |              |
|                                  | 243 | Herhangi bir Arge desteğinden faydalandınız mı? ( DTM, TÜBİTAK, TEYDEB, TTGV vb.)                           | 4 | 2      | 0      | -     |              |
|                                  | 244 | Temel ürünleriniz ile ilgili standartlar ve en ileri teknolojiyi yakından takip ediyor musunuz?             |   | 4      | 2      | 0     | -            |
|                                  | 245 | Arge çalışanları ile sözleşmeniz ve sözleşme içinde sırların korunması, rekabet yasağı maddeleri var mı?    |   | 4      | 2      | 0     | -            |
| A= " Toplam Puan"                |     |                                                                                                             |   | 12     |        |       |              |
| B= "5 - "İlgili Değil" adediniz" |     |                                                                                                             |   | 5-1=4  |        |       |              |
| Ara Puan10 = A / B               |     |                                                                                                             |   | 12/4=3 |        |       |              |

## **11. İş Sonuçları ÖLÇÜTLERİ**

Tüm bu süreçlerin girdileri ve çıktıları tamamen iş sonuçları ile ilgilidir. Bu süreçlerin iş sonuçlarına ne kadar yansıdığıнын ölçülmesi ve takibi gerekmektedir. Özetle, tüm çabaların sonuç olarak değerlendirilebilecek göstergelere ne kadar yansıdığıнын periyodik olarak takip edilmesinde fayda olacaktır.

|              |                                   | Evet                                                                         | Kısmen | Hayır | İlgili Değil |   |
|--------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|--------------|---|
| İş Sonuçları | 246                               | Bu iş dalında aynı şekilde 10 yıl uluslar arası rekabetçi olabilir misiniz ? | 4      | 2     | 0            | - |
|              | 247                               | Avrupa ve / veya Amerika'ya ihracatınız var mı?                              | 4      | 2     | 0            | - |
|              | 248                               | Kişi başına yıllık cironuz, rakiplere göre yüksek mi?                        | 4      | 2     | 0            | - |
|              | 249                               | Pazar payı genelde artıyor mu? Satışlarınız sektör büyümesinden fazla mı?    | 4      | 2     | 0            | - |
|              | 250                               | Genel Gider/ Ciro oranı kontrol altında mı? ( Bütçe seviyesinde mi ?)        | 4      | 2     | 0            | - |
|              | 251                               | Stok devir hızı genelde artıyor mu?                                          | 4      | 2     | 0            | - |
|              | 252                               | Faaliyet karı genelde artıyor mu?                                            | 4      | 2     | 0            | - |
|              | 253                               | Varlık karlılığı ( ROA ) genelde artıyor mu?                                 | 4      | 2     | 0            | - |
|              | 254                               | Yeni ürün cirolarının toplam ciro içindeki payı genelde artıyor mu?          | 4      | 2     | 0            | - |
|              | 255                               | Kişi başı katma değerinizi genelde artıyor mu?                               | 4      | 2     | 0            | - |
|              | 256                               | Geçen yıla göre ölçülebilen müşteri memnuniyeti arttı mı?                    | 4      | 2     | 0            | - |
|              | 257                               | Sipariş karşılama süresi genelde iyileşiyor mu?                              | 4      | 2     | 0            | - |
|              | 258                               | Kalite maliyetleriniz genelde iyileşiyor mu?                                 | 4      | 2     | 0            | - |
|              | A= " Toplam Puan"                 |                                                                              |        |       |              |   |
|              | B= "13 - "İlgili Değil" adediniz" |                                                                              |        |       |              |   |
|              | Ara Puan11 = A / B                |                                                                              |        |       |              |   |

## C. Değerlendirme

Tüm bölümlerdeki ara toplamlarınızı aşağıdaki tablonun ilgili kolonuna yazınız.

Tarih :

|             |                                                          | Bu Yıl | Gelecek Yıl | Öncelik Sıranız |
|-------------|----------------------------------------------------------|--------|-------------|-----------------|
| Ölçütler    | 1 Pazarlama, Marka Yönetimi                              |        |             |                 |
|             | 2 Ürün Geliştirme                                        |        |             |                 |
|             | 3 Tedarik Zinciri (iç lojistik, satınalma, dış lojistik) |        |             |                 |
|             | 4 Üretim                                                 |        |             |                 |
|             | 5 Satış                                                  |        |             |                 |
|             | 6 Satış sonrası hizmetler, müşteri ilişkileri            |        |             |                 |
|             | 7 Kurumsal Yönetim Süreçleri                             |        |             |                 |
|             | 8 Mali ve Finansal                                       |        |             |                 |
|             | 9 İnsan Kaynakları                                       |        |             |                 |
|             | 10 ArGe ve Teknoloji Geliştirme                          |        |             |                 |
|             | 11 İş Sonuçları                                          |        |             |                 |
| Referanslar | <b>TOPLAM PUAN</b>                                       |        |             |                 |
|             | Ortalama personel                                        |        |             |                 |
|             | Ciro                                                     |        |             |                 |
|             | Müşteri sayısı                                           |        |             |                 |
|             | Ürün sayısı                                              |        |             |                 |
|             | Diğer .....                                              |        |             |                 |

😊 Toplam puanınız 33 ve üzerinde ise: **OLDUKÇA BAŞARILI!**

😊 Toplam puanınız 22-33 arasında ise: **BAŞARILI!** Ancak durum iyileştirmeye açık, çalışmalara devam etmeli!

😊 Toplam puanınız 22'den "düşük" ise: **DİKKAT!** İş Süreçleri gözden geçirilmeli, eksik süreçler önceliklendirilerek yeniden yapılandırma çalışmalarına acilen başlanmalı

## D. Yararlanma

Bu Özdeğerlendirme ile küresel ölçekte rekabetçi bir sanayi firması olabilmek için ihtiyaç duyulan nitelikleri fark edebilir, listeleyebilir, önceliklendirebilir, seçtiğiniz alanlarda planlı bir şekilde gelişme sağlayabilirsiniz.

### Farkındalık:

Bilmediğiniz kavram eksikleri varsa bunları araştırıp kaynak gereklerini ve faydalarını öğreniniz. Bunun için kısa süre içerisinde hizmete açılacak <http://ozdegerlendirme.iso.org.tr> adresinden faydalanabilirsiniz.

### Planlama:

Eksiklerinizi önceliklendirin. Mevcut veya sağlayabileceğiniz kaynaklarınıza göre bir plan yapın, alt hedefleri belirleyin, sorumluları atayın ve gerekli kaynakları tahsis edin. Uygulama esnasında plana uygunluğu periyodik olarak takip edin.

### Uygulama:

Ayırabileceğiniz kaynaklara göre bir plan yapın, hangi iyileşmeye açık alanları belirlediyseniz o alanla ilgili firma içinde bir sorumlu belirleyin, bu kişi uygulamayı yürütmekten sorumlu olsun. Bütçe tesbit edin, hedef zaman belirleyin, günlük işlerin arasında yapılamayacak ağırlıkta ise danışmanlık benzeri destekler araştırın.

Firmanız orta büyüklükte ise, birkaç departmanı ilgilendiren bir sistemin tek bir kişi tarafından yapılması oldukça zordur. Bunun için seçtiğiniz proje sorumlusuna, ilişkili diğer departmanlardan uygun yardımcıları tayin etmeniz ve bu ekibin çalışmalarını kontrol etmeniz gerekmektedir.

### Kontrol:

Belirli periyotlarla taahhüt edilen uygulamanın taahhüt edilen zamanlarda ve kalitede gelişip gelişmediğini kontrol edin. Görevlendirilen kişiler konuyu benimsememiş veya önemsememiş olabilirler. Dolayısıyla, günlük işlerinden yeterli vakti ayıramayacaklardır. Sonuçta, beklediğiniz iyileşmeyi doğuracak sistem kurulamayacaktır. Bu durumda, sorumlunun değiştirilmesi veya dış kaynaklarla destekleyerek sistemin kurulması düşünülebilir.

### Ölçme:

Seçtiğiniz iyileşme alanı projelerinde mümkünse iyileşme öncesi bir analiz yaparak durum tespiti yapılmalıdır. Tercihen bu analiz içinde ölçülebilir nümerik göstergeler bulunmalıdır. Böylece, kurulan sistem ve iyileşmeler sonrası elde edeceğiniz iyileşmeyi ölçülebilir, gelişmeleri sayısal olarak görebilirsiniz.

Özdeğerlendirme ve bundan yararlanmanın bütününe ve sürekliliğine bakarsak her sene özdeğerlendirmenizi tekrarlayarak iyileşmeleri gözlemleyip yeni planlar, yeni hedefler koyabilirsiniz. Burada da alanlar bazındaki puanlarınız ve zaman içinde puanlarınızdaki artış, sizin için bir iyileşme ölçütüdür.



İSTANBUL  
SANAYİ ODASI

Meşrutiyet Caddesi No. 62 Tepebaşı 34430 - İstanbul Tel: (0212) 252 29 00 Faks: (0212) 249 50 07 e-posta: [kobi@iso.org.tr](mailto:kobi@iso.org.tr)  
**İSO Yayın No: 2011/20**

