

# TÜRKİYE VERİM ARAŞTIRMASI RAPORU

## TÜRKİYE VERİM ARAŞTIRMASI FİKRİ NASIL DOĞDU?

**Daha İyi Bir Gelecek Platformu** tarafından yürütülen çalışmalar kapsamında, ülkemizde verimlilik alanında işletmelerin **algısı, kabulleri ve verimlilik artırıcı uygulamalar konusunda ne seviyede olduklarını** tespit etmek üzere bir araştırma gerçekleştirildi.

Araştırma bulgularının yer aldığı rapordan hareketle, ülkemizin verimlilik alanında bir **haritası** oluşturuldu. Bu çalışmaların; işletmelerin verimlilik artırıcı uygulamaları hayata geçirmeleri için bir **altyapı sunması hedeflendi.**

## ARAŞTIRMA NASIL KURGULANDI?

Araştırma tasarımı, süreç, enerji ve kaynak verimliliği konularında aktif olarak çalışmalarda bulunan akademisyen ve uzmanların oluşturduğu Akademik Kurul tarafından gerçekleştirildi. Araştırmanın tasarımı ve kurgusunda; **teknoloji** çatı bileşen olarak konumlandırılarak, Türkiye'deki işletmelerin **süreç, enerji ve kaynak verimliliğindeki** durumları değerlendirildi. Araştırma, verimliliğin üç perspektifine odaklanarak yürütüldü:

### Sürdürülebilirlik Perspektifi Ekonomik Perspektif Operasyonel Perspektif



**Doç. Dr. Nihan Yıldırım**  
İTÜ İşletme Mühendisliği



**Prof. Dr. M. Özgür Kayalica**  
İTÜ Enerji Enstitüsü &  
İTÜ İşletme Mühendisliği



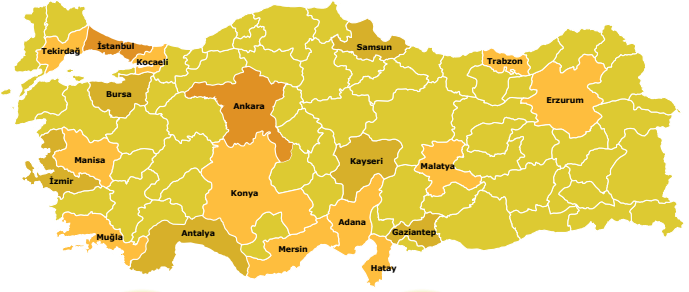
**Bengisu Özenc**  
Sürdürülebilirlik  
Danışmanı



**ENERJİSA**  
Türkiye'nin Enerjisi

**TBWA** İstanbul  
The Disruption Company

**IDEMA**



Toplam  
**1.249**  
görüşme

İşletmelerde  
**orta-düzyer**  
yönetici  
pozisyonundaki  
kişiler

**6 Kilit Kişi**  
Görüşmesi &  
4 Odak Grup

Türkiye  
örneklemi  
**temsil edecek**  
**şekilde**  
ağırlıklan-  
dırılmıştır.

# ARAŞTIRMA SONUÇLARI

## İŞLETMELER VERİMLİLİK YÖNETİM ANLAYIŞINDA NEREDELER?

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde, Türkiye'deki işletmelerin büyük bir bölümünün "Farkına Varış" döneminde bulunduğunu söylemek mümkün.

Küçük işletmelerin karışıklık döneminde yer aldığı, ölçek büyüdükçe ve gelişmiş bölgelere yerleşim durumuna göre "Ölçüm" dönemine geçiş yapıldığı söylenebilir.

"Yönetim" döneminde bulunan işletmelerin ise neredeyse yok denecek kadar az oranda olduğu göze çarpıyor.

### YÖNETİM DÖNEMİ

Yönetimin, uzun vadede sürekli verimlilik gelişimini hedeflediği son aşamadır. Verimlilik artırımının anahtar rolü üstlendiği bir şirket kültürü oluşturulur. Üretim dışındaki tüm alanlara da verimlilik yaklaşımı uygulanır.

### ÖLÇÜM DÖNEMİ

Toplam verimliliği nasıl ölçeceği, kısmi verimliliklerin toplam verimliliği etkisini nasıl belirleyeceği, verimlilik, kârlılık ilişkisini nasıl kuracağı vb. konularda daha fazla kafa yormaya başlar. İşletmede bu amaçlara hizmet eden bir ölçüm sistemi kurar.

### FARKINA VARIŞ DÖNEMİ

Verimliliği etkileyen tek girdi etkeninin (faktörünün) işgücü olmadığı ve istenilen çıktıyı elde etmek için birçok girdi karışımı kullanıldığından, verimliliği işçilik dışındaki diğer girdilerin de etkilediği gerçeğinin görüldüğü aşamadır.

### KARIŞIKLIK DÖNEMİ

Verimliliği sadece direkt işçiliğin etkilediğinin düşünüldüğü, yöneticinin hiçbir şekilde sorumluluk almadığı, son derece dar bir bakış açısına sahip.



ENERJİSA  
Türkiye'nin Enerjisi

TBWA Istanbul  
The Disruption Company

IDEMA

# SONUÇLAR

İşletmeler verimliliğe önem veriyorlar, ancak verimlilikten bekledikleri ana fayda maliyetlerin azalması - tasarruf sağlama odağında. Bu nedenle **verimlilik yoluyla inovasyon temelli bir rekabet gücü artırma perspektifi henüz gelişmemiş durumda.**

1

2

**Malzeme tasarrufu, atık azaltımı ve geri dönüşüm** alanları şirketlerin kaynak verimlilik odağında yürütmekte olduğu çalışmalarda başı çekiyor.

Kaynak verimliliği ile ilgili önlemlerde beklenen faydanın maliyet düşürmeye yönelik olması, **işletmelerde sürdürülebilirlik farkındalığı ve stratejisi olmadığını gösteriyor.**

3

4

Enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji kullanımına ilişkin faaliyetlerin geriden gelmesi bu alandaki yatırımların **maliyetlerinin görece yüksek olmasına** bağlı olarak düşünülebilir.

İşletmeler, destek mekanizmaları açısından kamunun-özel sektörün sağladığı desteklerden, teşviklerden genel olarak haberdar değil. **Mevcut olan aracı mekanizmalar konusunda bilgi eksikliği mevcut.**

5

6

Büyük işletmeler söz konusu olduğunda, **teknoloji düzeyi yükseldikçe ve üretilen ürün karmaşıklaştıkça**, verimliliğe dair farkındalık ve eylem oranı da artıyor.

KOBİ'lerde ise verimlilik alanında atılan adımlar; bir yandan **müşteriden kaynaklı beklentiler ve dış baskıyla** şekillenirken, küçük ve orta ölçekli işletmeler bu adımları atmaya yönelik maddi ya da danışmanlık desteği almada yer yer zorlanıyor.

7

8

**Çevresel eylemlerin maliyeti, önemli bir engel olarak görülüyor.** Bu durum, işletmelerin finansmana erişimleri olduğu zaman bu eylemlerin maliyetlerini bir engel olarak görmeden faaliyete geçebilecekleri yönünde yorumlanabilir.

**İşletmelerin veri yönetimi, yenilikçilik ve yapay zekâ alanlarında karneleri genel olarak zayıf.** Verimliliğe dair ilk müdahale alanlarından biri veri analizi yönetimi olabilir. Zira, firmalar analiz araçlarına yatırım yapsalar da veri analizini etkin bir şekilde yapamıyorlar. Bu durum bir verimsizlik döngüsüne yol açıyor.

9



ENERJİSA  
Türkiye'nin Enerjisi

TBWA Istanbul  
The Disruption Company

IDEMA

# ÖNERİLER

İşletmelerin **kaynak ve süreç verimliliklerini yükseltmek amacıyla verilecek yöntem, teknoloji, ağ ve dönüşüm desteklerinin** tüm sektörlerde rekabet yetkinliklerinin artırılması açısından zorunlu olduğunu söylemek mümkündür.

1

2

Mevcutta verilen kamu ve finans kurumları destek ve programlarının yanı sıra, KOBİ'lerde etkili bir verim artışı hareketi için, **özel sektör ve üçüncü sektör liderlerinin de desteği ve deneyim aktarımına** ihtiyaç duyulmaktadır.

3

KOBİ'lerin çoğunun verimlilik artırmaya yönelik AR-GE, inovasyon üretme, uluslararasılaşma odaklı destek ve fonlara mesafeli göründüklerini söylemek mümkündür. Teknoloji algısının makine/ekipman ile sınırlandırıldığı da göz önünde bulundurulduğunda, **"know-how"a sistematik yaklaşılması ile ilgili ihtiyaçlar irdelenmelidir.**

4

**Kalite odaklı, kalite için gerekli işbirliği ve temel yetkinlikleri geliştirmeye yönelik yaklaşım yaygınlaşmalıdır.** Bu anlayış orta büyüklükteki işletmelerde daha çok sahiplenilmiş olmakla birlikte, benzer yaklaşımın mikro işletmelere de yaygınlaştırılması gereklidir.

5

Türkiye'deki KOBİ'lerdeki üretimin hâlâ **yazılım desteğinin sınırlı olduğu sistemlerde gerçekleşiyor** olması, KOBİ'lerin gerekli verim ve verimlilik seviyelerine erişmesine engel olarak karşımıza çıkmaktadır. **Fonksiyonel işlem yazılımları yaygın, analitik ve kurumsal sistemlere geçiş** bu açıdan bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

6

Süreç, kullanım ve kalite ölçümlerinin gerçek zamanlı ve güvenilir şekilde yapılamaması sonucunda, ölçülemeyen iyileştirilememekte; veri olmadan verim artışı sağlanamamaktadır. İşletmelerin **operasyonel ölçüm ve veri, süreç etkinliğine yönelik yöntem bilgisi ve uygulama alanlarında desteklenmesi** gereklidir.

7

Hızlı ve doğru karar verme için **operasyonel veri ve sistem entegrasyonlarını sağlamak**, yani **karar vermede dijitalleşme** önceliklendirilmesi gereken konular arasındadır.

8

**Platform ekonomilerinin ve pazar yerlerinin öne çıktığı dijital çağda**, konvansiyonel satış yöntemlerine dijital yöntemlerin ve işbirliği yaklaşımlarının eklenmesi gereklilik olmuştur. **Çağdaş satış kanallarında varlık gösterme ve dağıtım ağlarına katılım** konusunda bir güçlendirme ihtiyacı görülmektedir.

9

Yeni müşteri kazanma ve pazara giriş, müşteri memnuniyeti sağlama, öncelikle talebi ve pazan anlamayı gerektirdiğinden, **bilgi ve veri yönetim ve kullanımı gibi konulardaki ihtiyaçların karşılanması** gereklidir. **Müşteri ve pazar analitiği yetkinliği ile yeni pazara giriş ve büyüme yaklaşımı** önceliklendirilmelidir.



Verim raporunu detaylı incelemek için QR kodu okutunuz.



ENERJİSA  
Türkiye'nin Enerjisi

TBWA Istanbul  
The Disruption Company

IDEMA