

## **BENCHMARKİNG (KIYASLAMA): TURİZM İŞLETMELERİ AÇISINDAN KURAMSAL BİR DEĞERLENDİRME**

Cafer TOPALOĞLU  
Muğla Üniversitesi  
Turizm İŐletmeciliĐi ve Otelcilik Yüksekokulu  
Konaklama İŐletmeciliĐi Bölümü  
Kötekli YerleŐkesi 48000 MUĞLA  
c.topaloglu@mu.edu.tr

Ufuk KAYA  
Muğla Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Turizm İŐletmeciliĐi Anabilim Dalı  
Kötekli YerleŐkesi 48000 MUĞLA  
kaya\_ufuk@windowslive.com

### **BENCHMARKING: A THEORETICAL EVALUATION FOR TOURISM BUSINESSES**

#### **ÖZET**

Küreselleşme olarak adlandırılan dönem ile birlikte rekabet ortamı, dünya genelinde ve sınır tanımaksızın giderek Őiddetlenen bir nitelik kazanmış durumdadır. Böylesine sert rekabetin yaŐandığı ortamda, kalitesiz ve tüketici ihtiyaçlarına yönelmeyen mal ve hizmetleri üreten işletmelerin başarılı olması tesadüflere bağlı kalmaktadır. Bu durum işletmeleri, kendilerini başarıya taşıyacak yeni yönetim teknikleri arayışına itmiştir. Alanında en iyi olan işletmelerin gerekli görülen uygulamalarından kıyaslamalar ve karşılaŐtırmalar yaparak yararlanma ve bu uygulamaları işletmeye uyumlu bir duruma getirme şeklinde ifade edilen benchmarking, kaliteli mal ve hizmet üretmenin gerekliliğinin önem kazanmaya başlaması ile birlikte, tüm dünyada ve Türkiye’de işletmeler tarafından benimsenen ve uygulanan yeni yönetim tekniklerinden biri olarak göze çarpmaktadır. Bu çalışmanın amacı, benchmarking tekniğinden yararlanarak turizm işletmelerinde kalite ve verimliliğin nasıl arttırılabileceği konusuna açıklık getirmektir. Çalışmada, konunun daha iyi anlaşılması ve uygulamaların daha somut bir hale gelmesi için turizm iŐletmelerine yönelik örnekler de verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Turizm İŞletmeleri, Kıyaslama

## **ABSTRACT**

With the period named as globalization; competition environment, without bordering, has gained a quality that is getting more power day by day throughout the world. In such an environment where harsh competition is available, the success of the companies producing unqualified and unsuitable goods and services for customer needs is related to the coincidences. This situation urges the companies to search for the new management methods that will lead them to success. Benchmarking, expressed as getting benefit by comparing and contrasting from necessary implementations of companies which are the best in their fields and adopting these implementations to the main company, stands out as one of the new management methods adopted and applied by companies all around the world and in Turkey with the getting importance of high quality good and service production. The aim of this study is to clarify the subject of how quality and productivity can be increased in tourism organizations by getting benefit from the technique of benchmarking. In this study, samples oriented to tourism organizations have also been given to make the subject more understandable and to make the implementations more concrete.

**Key Words:** Tourism Organizations, Benchmarking

## **I. GİRİŞ**

Küreselleşme süreci ile birlikte yaşanan hızlı deęiŐimler sonucu sanayi, ticaret, teknoloji ve hizmet sektörü gibi alanlarda yeni bir dönem baŐlamıŐ ve bu dönemle birlikte en önemli unsur da bilgi olmuştur. KüreselleŐmeye bağlı olarak gittikçe sertleŐen rekabet koşulları ile birlikte işletmeler kendilerini yenilemeye baŐlamıŐ, deęiŐime ve gelişmelere ayak uydurmaya gereksinim duymuŐlardır. Ayrıca bu süreçle birlikte işletmeler bölgesellik ve yerellik anlayıŐından gittikçe uzaklaŐıp dünya genelinde faaliyet gösterir konuma gelmek için mücadele etmeye baŐlamıŐlardır. Önceki dönemlerde bölgesel düzeyde liderlik anlayışını benimseyen işletmeler, dünya genelinde lider işletme olma anlayıŐına doğru hedef belirlemiŐlerdir

Dünya pazarında etkin olabilme amacı taşıyan işletmeler sundukları ürün ve hizmetlerde özellikle kalite konusunda daha hassas davranma gereksinimi duymaktadırlar. Esas amacı kâr elde etmek olan işletmelerin piyasaya sundukları ürün veya hizmetlerin satış miktarını korumak ve daha önemlisi artırmak için; gerçekteleŐen deęiŐimler, piyasanın durumu, kendi sektöründe veya diğer sektörlerde faaliyet gösteren kuruluşların durumu ve belki de hepsinden önemlisi işletmenin

kendi durumu hakkında yeterli bilgi sahibi olması için kıyaslama yapması gerekmektedir.

Kıyaslama veya dünya literatüründe geçen adıyla “benchmarking” kavramı işletmelerin değişimlere ve bu değişimlere bağlı olarak kalite olgusu anlayışını ayarlama konusunda kullanılan yönetsel bir araç niteliği taşımaktadır. Turizm olgusunun dünya genelinde turistik destinasyon çeşitliliğinin çok oluşuna bağlı olarak, küresel bir nitelik taşınmasından dolayı, turizm işletmeleri açısından değişimleri takip etmek ve kalite olgusunu önemsemek diğer bir çok sektörde faaliyet gösteren işletmelerden daha fazla gereklilik arz etmektedir. Bu açıdan benchmarking kavramının turizm işletmelerinde de uygulanması gerekli ve önemli bir yönetsel araç olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada, turizm işletmeleri için günümüzde göz ardı edilmemesi gereken yönetim uygulamalarından biri olan benchmarking ve benchmarking ile ilgili konular kuramsal bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Çalışma temel olarak üç kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda genel olarak benchmarking uygulamalarının kavramsal temelleri açıklanmaya çalışılmış; ikinci kısımda benchmarking uygulamalarının türleri incelenmiş; üçüncü kısımda uygulama sürecinin gelişimi ele alınmış ve dördüncü ve son kısımda ise benchmarkingte başarılı olmak için gerekli faktörlere yer verilmiştir.

## **II. BENCHMARKING VE KAVRAMSAL ÇATISI**

Son birkaç on yıldır bilgi sahibi olmanın bir anlamda gücü de elinde bulundurma şeklinde değerlendirilmesi ile birlikte; bilgiye ve öğrenmeye dayalı çağdaş yönetim yaklaşımlarının da giderek daha çok önem kazanır bir duruma gelmiştir. Bilgi edinme ve sürekli öğrenmeyi esas alan benchmarking de çağdaş yönetim yaklaşımları içerisinde yer alan önemli bir teknik olarak ifade edilmektedir. Bu tekniğin daha iyi anlaşılabilmesi ise, ortaya çıkışı, gerçekleştirilen uygulamalar, günümüze kadar geçen süre içerisinde gelişimi ve kavramsal olarak taşıdığı anlam ile ilgili bilgi sahibi olmayı gerekli kılabılır. Bu bağlamda ilk aşamda, benchmarking tekniğinin kavramsal çatısına ilişkin açıklamalarda bulunmak ve bilgiler sunmak faydalı olabilir.

## **1. Benchmarking Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi**

Benchmarking tekniği 1970’li yıllarla birlikte adlandırılmaya başlansa da uygulamalar daha eskilere dayanmaktadır. Askeri alanda düşman kuvvetlerinden bilgi toplayıp karşılaştırmada bulunarak, analiz sonucunda taktik veya strateji oluşturma yöntemi, benchmarking kavramının tarihsel gelişimi konusunda anlamlı bir örnek niteliği taşımaktadır. Bununla birlikte benchmarking kavramı, bilimsel anlamına 2. Dünya Savaşı sonrası kavuşmuş ve bu dönemle birlikte çöküőe uğrayan ekonomilerini tekrardan ayağa kaldırmak amacı ile Japonya’nın liderliğinde hız kazanmıştır. Benchmarking faaliyetleri daha sonra 1980’li yıllarla birlikte ABD’de 1990’lı yıllarla birlikte Avrupa’da ve son yıllarda da Türkiye’de uygulanmaya başlamıştır (Sülün, 2007).

Esas olarak rakipten öğrenme, gerekirse taklit etme veya esinlenme insanoğlunda bir anlamda doğuştan var olan bir özelliktir. Bu özellik insan unsurunun içinde yer aldığı işletmecilik anlayışında da kendini göstermektedir. Örneğin; otomobil üreten işletmelerden biri olan Ford şirketinin ünlü bant sistemi, mezbahadan esinlenerek ortaya çıkarılmıştır. Ford şirketinin kurucusu olan Henry Ford, yürüyen bant sistemi şeklinde gerçekteştirilen üretimi, bir yakınınını ziyaret etmek amacı ile gittiği mezbahadan esinlenerek geliştirmiştir. Kasapların her birinin karkasın belirli bir bölümünü kestikten sonra kalan bölümlerini arkadaşlarına devrettiğini gören Ford aynı yöntemi otomobil yapımında hareketli bir bant uygulaması ile kendi şirketine ait fabrikada gerçekteştirmiştir (Capital Guide, 1997: 7).

Benchmarking tekniğinin sistematik bir şekilde uygulanması önce “Xerox” firmasında çalışan ve benchmarking tekniğinin öncüsü olarak görülen R. Camp (1989) tarafından organizasyonel performansın artırılması amacı ile önerilmiştir. Xerox yönetimi ve mühendisleri, rakiplerin ürünlerini detaylı bir şekilde inceleyerek kendi ürünlerinden daha üstün gördükleri ürünlerden yararlanmaya çalışmışlardır. Rakip işletmelerin ürünlerinin incelenmesi ile başlayan ve rakip işletmelerin iş süreçlerinin incelenmesi ile devam eden bu uygulamalar 1980’li yılların başlarında Xerox’un en çok önem verdiği konulardan biri olmuştur (Eker, 1996: 687). Bu firmadaki benchmarking sürecinin gelişimi kapsamlı bir metodoloji olarak kabul görmüş ve başta bir çok Amerikan ve Japon şirketi olmak üzere Avrupa ve Dünyanın bir çok yerinde bu teknik kullanılmıştır (Yıldız ve Ardıç, 2007)

Benchmarkingın gelişim dönemleri incelendiğinde; ilk olarak benchmarkingın daha çok ürün performansını ölçmeye yönelik olduğu,

sonrasında rakip firmayla kıyaslama şeklinde uygulandığı, daha sonra sektör dışında da şİletmelerin öğrenebilecekleri konuların olduğu, bir sonraki aşamada sadece fonksiyonel konuların değil, stratejik konuların da kıyaslanabileceğini gösterdiği ve son olarak da şİletmelerin yerel veya ülkesel piyasalardan değil, küresel piyasalardan da ne ölçüde etkilendiği üzerinde durulduğu görülmüştür (Kaya, 2004:85).

Turizm şİletmelerinin faaliyet alanının küresel ölçekte ele alınması gereken bir olgu olması ve bu şİletmelerin diğer bir çok alanda faaliyet gösteren sektörle ilişki içerisinde bulunması, benchmarking tekniğinin turizm şİletmelerinde uygulanma gerekliliğini ortaya koymaktadır.

## **2. Benchmarking Kavramının Tanımı**

Benchmarking kavramının şİletmecilik alanında yönetsel bir araç olarak kullanılmaya başlanmasının altında yatan temel felsefe Uzak Doğu kökenlidir ve Japoncada “Dantatsu” yani “en iyinin en iyisi” anlamına gelen kelime ile yakından ilişkilidir (Bergman ve Klefsjö, 1994: 324; Özer, 1999: 11). “Benchmark” kelimesine İngilizce-Türkçe sözlüklerde “sabit nokta, referans, bir ölçüyü sonradan hatırlayabilmek için kullanılan işaret, arazi üzerinde çalışma yapanların bir kaya, duvar ya da bina üzerine taktıkları nirengi işareti, ölçümlerde referans alınabilecek nokta” gibi anlamlar verilmektedir (Redhouse Sözlüğü, 1995: 84). İşletmecilik alanında ise, bir şirketin en iyi uygulamalara sahip olmasıyla tanınan diğer kuruluş veya kuruluşların ürünlerini, hizmetlerini, iş süreçlerini kendilerinin ki ile karşılaştırarak değerlendireceği sürekli ve sistemli bir süreç (Bedük, 2002: 5) ya da yönetim tekniği veya yönetsel bir araç (Özer, 1996: 79) olarak ifade edilebilir. \*

Benchmarking, diğer bir şİletme ile süreçlerin kıyaslanması yoluyla gelişim sağlayan bir yönetim tekniği olduğu için zaman zaman yanlış değerlendirilebilmektedir. Konunun daha iyi anlaşılması ve uygulama konusunda hataya düşmemek için bu kavramın ne olduğunu ve ne anlama geldiğini açıklamadan önce ne olmadığını ve ne anlama gelmediğini açıklamakta fayda vardır. Benchmarking (Seymen ve Bolat, 2002: 182-185; www.kykonline.com):

-Kaynak israfının önüne geçmek amacı ile kullanılan bir mekanizma değildir.

- Bir defa uygulanıp son bulacak bir çalışma değildir.

- Basit cevaplar veren bir araştırma süreci değildir.

- Kopyalama, taklit veya sanayi casusluğu değildir.

-Benchmarking felsefesinde aynen “almak değil” tam tersine “adapte etmek” yaklaşımı geçerlidir.

Benchmarking kavramının tanımı ve onun değişik biçimlerde ele alınışı, hem yöneticiler ve hem de akademisyenler arasında kavram karışıklığına yol açabilmektedir. Bu nedenle yöneticiler ve akademisyenler benchmarking kavramını, sahip oldukları felsefi anlayış ve uygulama teknikleri açısından değerlendirerek kendilerine göre tanımlamaya çalışmışlardır (Fernandez vd, 2001: 282). Fernandez ve arkadaşları benchmarking kavramını, organizasyonun sahip olduğu süreçleri öğrenmesi ve anlamasını kolaylaştıran; yine organizasyonun kilit konumdaki iş süreçlerini teşhis ederek onlar üzerinde gerekli düzenlemelerde bulunmasına ve sınıfının en iyisi olarak kabul görmüş olan işletmelerin araştırılıp onlardan gerekli uygulanabilir özömler elde edilmesine olanak sağlayan bir yöntem şeklinde ifade etmektedir.

Aktan (2007) ise, benchmarking kavramının Türkçe’de tam olarak karşılığını olmadığını öne sürmekte ve “kıyaslama” ve “karşılaştırma” şeklinde yapılan tercüme kavramı açıklamaya yetmediğini ifade etmektedir. Bu nedenle benchmarking kavramını, sadece kıyaslama ve karşılaştırmalar yapmak değil, diğer organizasyonlarla kıyaslama ve karşılaştırmalar yaparak en iyi uygulamaları tespit etmek ve söz konusu organizasyonun yapısına ve süreçlerine uygun bir şekilde uyarlamak olarak ele almıştır. Bunun sonucunda ise, benchmarking kavramını, “en iyi uygulamaların adaptasyonu” şeklinde tanımlamıştır.

Öğrenen organizasyonlarında yönetim anlayışının önemli bir parçası olan benchmarking; bir öğrenme ve öğretme, anlama ve uyarlama, paylaşma ve gelişme sürecidir. Bir başka ifade ile; en iyi uygulamaların saptanmasını, analizini ve kullanılmasını sağlayan; araştırma anlamının öncelikli olduğu, dışa dönük ve sistematik bir inceleme yöntemi (Akat, Budak ve Budak, 1999: 406) ya da kısaca işletmelerin performanslarını arttırmak amacıyla dışsal analizler yapmasıdır (Akdemir, 2003: 157). Tanımlardan da anlaşılacağı gibi benchmarking, bir iyileştirme ve geliştirme süreci olup müşteri memnuniyeti ve isteklerini aşarak olası beklentileri karşılama, pazarda liderlik ve kalıcı rekabet avantajını sağlama amacı için gerekli bir sistemdir (Kalder,1997: 12).

Benchmarking kavramı daha geniş açıdan tanımlanacak olursa; artan rekabet koşullarının bir gereği olarak kaliteyi sağlamak, süreçleri iyileştirmek, müşteri memnuniyetini, işletme performansını ve rekabet

edebilme gücünü artırmak için öğrenme ve gelişmenin bitmeyen süreçler olduğunun farkına varıp işletmeyi diğer işletmelerle sektör ayırımına düşmeksizin karşılaştırarak ve taklit etmeyi yaratıcılık katarak en iyi uygulamaları işletmenin şartlarına, yapısına, amaç ve kültürüne göre uyarlanmasını ngren ve sürekli yenilenen bir süreçtir (zer, 1999: 3). Tavana ve arkadaşlarının (2003: 510) da benchmarking kavramını ele alışları bu doğrultuda değerlendirilebilir: Benchmarking, rgt içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler ile ilgili temel süreçlerin devamlı olarak gelişme odaklı ele alınmasını sağlayan etkili bir araçtır.

Bu tanımlardan yola çıkararak benchmarking kavramını, bir işletmenin gerek aynı sektörde gerekse başka sektörlerde alanının en iyisi olarak görülen bir başka işletmeyi örnek alarak, bu işletmenin yönetim ve organizasyon sürecine kendisini uyumlandırması ve bu doğrultuda işletmenin öğrenerek gelişmeyi amaçlayıp daha iyiyi ve hatta en iyiyi yakalaması yolunda uyguladığı bir yönetim tekniği olarak tanımlamak mümkündür.

### **3. Benchmarkingın nemi**

Benchmarking tekniğinin işletmeler açısından önemi, özellikle 1988 yılında verilmeye başlanan "Ulusal Malcolm Baldrige Kalite dl" sonrasında daha da artmıştır. Benchmarking, bu ödülün verilmeye başlandığı tarihten sonraki altı yıl içerisinde 1000 puanlık gösterge izelgesi içerisinde en yüksek yetkiye sahip yönetim kavramı durumuna gelmiştir (Bedük, 2002: 5). Benchmarking tekniğinin uygulanış alanının artmasında ve işletmelerin kalite konularında bu tekniğe önemli bir yer vermesinde söz konusu ödülün önemli derecede etkisinin olduğu söylenebilir. Bununla birlikte; benchmarking tekniğini kullanmak bir işletme açısından aşağıdaki nedenlerden dolayı önem taşımaktadır (Fisher, 1998: 24; Yıldız ve Ardıç, 1998: 249):

- İşletmenin rakipleri ile arasındaki farkı belirler.
- Bir rn ya da hizmeti piyasa koşulları içerisinde hızlı ve etkin bir biçimde kıyaslamaya imkn vererek içsel standartları belirleme fırsatı yaratılır.
- Dünya genelindeki birçok sektör hakkında bilgi edinme, en iyiler düzeyinde kalite standartları belirleyebilme ve böylece içinde yer alınan sektörün en üstün sonuçlarını hedefleyebilme konusunda süreklilik arz eden fırsatlar sunulur.

- DÜnya genelinde daha önce işletme ve kuruluşlarda denenip başarılı olmuş süreçleri inceleme, riski ve yatırımı en düşük seviyede tutmayı sağlayan uygulamalara sahip olma olanağı sağlanır.
- Eğer benchmarking ilişkileri gerçekten iyi bir seviyede ise Kendi Sınıfının En İyisi (Best in Class) firmayla temasa geçilerek henüz başlangıç aşamasında bile işbaşında yardım istenilebilir.
- Benchmarking aracılığı ile bu tekniğin kurucusu olan R. Camp'ın da üzerinde önemle durduğu performans üzerine daha iyi bir şekilde odaklanılır.
- Benchmarking aracılığı ile başkalarının iyi olduğu alanlar, işletmenin örgüt yapısı ve uygulamakta olduğu süreçlerle karşılaştırılarak, hangi unsurların işletmenin hedeflediği gelişme seviyesine erişmede gerekli olduğu ortaya çıkarılır.
- Daha önceden bulunmuş olan yöntem ve tekniklerin tekrardan icat edilmesi için harcanacak çaba önlenmiş olur (O'Deel, 1994: 63).
- Değişimin hangi noktalar üzerinde yapılması gerektiği ve değişim sonrası ne tür sonuçlara ulaşılmak istendiği belirlenir (Sidi, 1995: 10).

Bununla birlikte; benchmarking, sonuç odaklı yaklaşımdan ayrıt edilip süreç odaklı yaklaşımla açıklanmaya çalışılırsa, bu tekniğe dayalı yönetim yaklaşımının sağladığı faydalar ve buna bağlı olarak önemi de daha iyi anlaşılabilir. Sonuç odaklı klasik anlayış ile süreç odaklı benchmarking arasındaki farklar Tablo-1'de gösterilmiştir.

Tablo-1'den de anlaşılacağı gibi süreç odaklı benchmarking anlayışına sahip işletmelerin çalışmaları daha çok uzun vadeli olup daha fazla bilgiye ve değişimlere açıktır. Bu durum ayrıca bu tarz işletmelerin amaç ve hedeflerinin uzun vadeli ve stratejik bir nitelik taşıdığını göstermektedir.

Benchmarking tekniğinin önemini daha iyi kavramak için bu tekniğin ilk olarak sistemli bir şekilde uygulandığı Xerox şirketindeki gelişmelere değinmek, konuyu somutlaştırarak daha anlaşılır hale getirmek açısından faydalı olacaktır. Xerox şirketinde benchmarking uygulamaları sonucunda birim üretim maliyetleri yarı yarıya düşmüş, makine arızaları %90 oranında azalmış, pazarlama verimliliği %30



oranında artmış, işgücü maliyetleri %30 düzeyinde düşmüş, dağıtım verimliliği %5'ten %10'a çıkmıştır (Aktan, 1999: 65; Özer, 1999: 12; Kaya, 1997: 63).

**Tablo 1.** Sonuç Odaklı Klasik Anlayış İle Süreç Odaklı Benchmarking Farkı

Sonuç Odaklı	Süreç Odaklı
Sonuçlara bakar, Neler olduğunu kontrol eder, Kurum içinde karşılaştırmalar yapar, Paylaşım olmadan araştırma yürütür, Daima rekabetçidir, Gizlilikle sürdürülür, Birbirinden ayrı çalışır, Birbirinden ayrı çalışır, Rakipleri kontrol alışkanlığı vardır, Amaç kurum bilgisidir, Kurum ihtiyaçlarına odaklanma esastır,	Süreçlere bakar, İşlerin nasıl yapıldığını kontrol eder, Başka kurumlarla da karşılaştırma yapar, Karşılıklı kazanç için araştırma yürütür, Rekabetçi olmayabilir, Paylaşım esastır, Ortaklık anlayışı ile çalışır, İşbirliği, karşılıklı anlaşmaya dayanır, Gelişme hedeflerine erişme alışkanlığı vardır, Hedef süreç bilgisidir, Müşteri ihtiyaçlarına odaklanma esastır

**Kaynak:** Osman SARAÇ, (2005), "Benchmarking ve Stratejik Yönetim", **Sayıştay Dergisi**, Sayı:56, s.59.

#### **4. Benchmarking'in Temel Özellikleri ve İlkeleri**

İşletmelerin benchmarking tekniğini etkin bir biçimde uygulayabilmeleri ve başarıya ulaşabilmeleri için doğru bilgiye nereden ulaşabileceklerini ve benchmarking'in temel özelliklerini ve ilkelerini bilmek zorundadırlar (Çatı vd., 2007: 151). Benchmarking'in temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Saruhan, 1998: 236; www.kykonline.com):

- Sürekli gelişimi esas alır.
- Atılımcı olumlu bir yaklaşımdır.
- Uygulamalara yöneliktir.

- Süreçler ve uygulamalarla ilgilidir.
- Büyük değişiklik gerektiren süreçleri tanımlama aracıdır.
- Rakip olabilecek ya da olamayabilecek işletmeler arasında yapılır.
- Yalnızca en iyi uygulamalara dönüktür.
- Taraflar arasında ortak ve karşılıklı bir yararlanmaya dayanır.
- Önemli derecede zaman alır, yoğun çalışma ve disiplin gerektirir.
- Sadece geçerli ve değerli bilgilere ulaşmak hedeflenir.

Öte yandan; sürekli iyileştirme yapabilmek amacıyla benchmarking için en iyi uygulamalar aranırken; iş birliğini kolaylaştırmak, verimliliği sağlamak ve etik düzeyini korumak için bağlı kalınması gereken bazı temel ilkeler vardır. Bu ilkeler (Fisher, 1998: 65; Onay, 1993; 23):

**1. Değişim İlkesi:** Herhangi bir bilgi sistemi, isteyen benzer bilgiyi aynı ayrıntı düzeyinde vermeye istekli olduğu anlamına gelir. Yani bilgi isteyen taraf, aynı zamanda bilgi vermeyi de kabul eder.

**2. Gizlilik İlkesi:** Benchmarking için bilgi değişimi, ilgili kişi ve kurumlar içindir. Tarafların onayı ve rızası olmaksızın bu bilgi, üçüncü taraflara aktarılmamalıdır. Ayrıca bir kurumun benchmarking çalışmasına katıldığı, izin alınmadan başkalarına duyurulmamalıdır.

**3. Kullanım İlkesi:** Benchmarking için işbirliği sonucu elde edilen bilgiler sadece katılan kurumların kendi işlerinde iyileştirme ve ilerleme için kullanılmalıdır. Bir katılımcının adı verilerek; onunla ilgili veri ya da uygulamaların kullanılması veya duyurulması katılanın iznine bağlıdır.

**4. İlk Temas İlkesi:** Olanaklar kapsamında kuruluşların diğer kuruluşlarla ilk temasını, benchmarking için belirlenmiş bir kişi yapmalıdır. Daha sonraki aşamalarda ortak kararlar temas edecek başka kişiler belirlenebilir.

**5. Üçüncü Taraf İlkesi:** Üçüncü taraflarla ilgili bilgi istendiğinde; kurum ismi verilebilir. Ancak kişisel bağlantı istenirse; önceden o kişinin izni alınmalıdır.

**6. Hazırlık İlkesi:** Benchmarking çalışması yapacak olan taraflar; benchmarking sürecinin ve katılanların verimlilik ve etkinliklerine katkıda bulunacağı yöndeki inançlarını göstermek üzere ilk ilişkiden önce uygun hazırlıklar yapmalıdırlar.

Bu ilkelerin yanında işletmelerin benchmarking uygulamalarını gerçekleştirmeleri için sahip olmaları gereken başka ilkeler de

bulunmaktadır. Bu ilkeler; Karşılıklı yarar, benzerlik, doğruluk ve uygunluk şeklinde sıralanabilir (Akal, 1993: 102). Benchmarking bu özellikleri ve ilkeleri, işletmelere amaçlarını saptamasında ve bu amaçlara ulaşmak için izleyeceği yol konusunda önemli katkı sunmaktadır.

## **5. Benchmarking Amaçları**

Benchmarking; güçlü rakiplere ve lider olarak bilinen örgütlere karşı ürünlerin, hizmetlerin ve uygulamaların sürekli olarak ölçülmesi sürecidir. Benchmarking; örgütsel etkileşim çevresindeki ürünler ve hizmetlerle ilgili standartların belirlenmesi ve örgütün hangi düzeyde olduğunun bilinmesi açısından önemli bir yönetsel araç niteliğindedir (Saraç, 2005: 55).

Benchmarking tekniği, işletmecilik alanında kullanılan diğer yönetim tekniklerinde olduğu gibi bazı amaçlar taşımaktadır. Bu amaçlar şu şekilde ele alınabilir (Özgen ve Ölçer, 1998: 61; Bedük, 2000: 133; Fisher, 1998: 24; Turhan, 2002: 12):

- Kuruluşun amaç ve hedeflerini saptamakta yardımcı olmak.
- Şirket kültürünü değiştirmek veya güçlendirmek
- Şirketin stratejik olarak yönetilmesini sağlamak
- Üstün performans gösteren işletmelerin uygulamalarının öğrenilmesi sonucunda zaman ve para tasarrufu sağlamak
- Maliyetleri düşürmek
- Kaliteyi iyileştirmek
- Verimliliği arttırmak
- Rekabetin en üst düzeye ulaşmasını sağlamak
- En üstün uygulamaları gerçekleştirmek
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini ve motivasyonlarını yükseltmek
- Rakip olabilecek veya olmayacak kuruluşları tanımak
- Verimlilik ölçüleri doğru tespit edebilmek için doğru kriterler belirlemek
- Örgütsel öğrenme anlayışını kazandırmak

-Çevresel faktörleri daha geniş bir perspektif ile değerlendirerek işletme vizyonunu geliştirmek

-Ulaşılması gereken en yüksek standartların neler olduğuna ilişkin bilgi sahibi olmak

### **III. BENCHMARKING UYGULAMA ÇEŐİTLERİ**

İşletmeler, benchmarking yapmaya başlamadan önce, uygulama yapmak istediği alanları belirlerler. Bu alanlar, bir işletmenin tüm faaliyetleri ile ilgili olabileceği gibi sadece belirli bir faaliyet grubu ve hatta bir faaliyet grubu içerisindeki belirli işlere yönelik olabilir (Mucuk, 2003: 181). Bu anlamda benchmarking türleri; odaklanan noktaya göre ve seçilen ortağa göre kıyaslama olmak üzere iki guruba ayrılmaktadır (Çatı vd., 2007: 158).

#### **1. Odaklanılan Noktaya Göre Benchmarking Türleri**

Odaklanılan noktaya göre benchmarking türleri; ürüne odaklı, sürece odaklı ve stratejik olmak üzere üç gruba ayırabiliriz (Akat, Budak ve Budak; 1999: 411).

##### **1.1. Ürüne Odaklı Benchmarking**

Ürün odaklı benchmarking, başka bir işletmenin ürününü parçalara ayırmayı veya dikkatlice incelemeyi içeren eski bir uygulamadır. Ürünü kıyaslayan işletme, doğrudan rakip olabilmektedir. Buna ek olarak, aynı müşteriyi tatmin etmeye yönelik veya benzer teknolojileri kullanan rakipler dışındaki bir işletme de ürünü kıyaslayabilir (Bedük, 2002: 20). Ürüne odaklı benchmarking, örgütün kendi bünyesindeki bölümleri arasında da gerçekleştirilebilir. Örgüt içerisinde faaliyet gösteren bölümlerin veya stratejik işletme birimlerinin; bölgeler, kültür ve örgüt yapısı içinde farklılık gösterebilmesinden dolayı işletmeler birbirleri arasında benchmarking yoluna gidebilirler (Çatı vd., 2007: 158). Örneğin ülkemizde bulunan zincir otel işletmeleri, sahip oldukları yapısal özelliklerinden kaynaklı olarak, ürüne odaklı benchmarking hizmete odaklı bir şekilde ele alarak, bu tür benchmarking uygulamasına gidebilirler.

## **1.2. Süreç Odaklı Benchmarking**

Bu uygulama, birbirinden ayrı iş süreçleri ya da işlemler üzerine odaklanmayı ifade etmektedir. Bu tip benchmarkingde benzer işleri en etkin yapan işletmeler aranır ve onların çalışmalarından yararlanır. Süreç odaklı benchmarkingde mükemmelliği ile tanınan bir işletmenin, seçilen süreci nasıl gerçekleştirdiği incelenerek, sonuçları ile birlikte uyarlama gerçekleştirilebilir. Süreç odaklı benchmarkingde, işletme içi faaliyetlerin daha etkili ve verimli bir hale getirilebilmesi için geniş bir bakış açısıyla ele alınıp gözden geçirilmesi gerekir (www.kobifinans.com.tr). Bu tür bir benchmarking; üretim, pazarlama, eğitim, insan kaynakları v.b. süreçlere uygulanabilir (Saraç, 2005: 64). İşletmeler sürece yönelik bir benchmarking yapmadan önce hedef olarak işletmenin vizyonunu, misyonunu ve amaçlarını belirlemelidir (Çatı vd., 2007: 159).

Belirlenmiş olan vizyon, misyon ve amaçlar çerçevesinde benchmarking süreci daha etkin olarak gerçekleştirilebilir. Örneğin turizm sektörü içerisinde yeni bir işletme olarak faaliyet yürütmekte olan 5 yıldızlı otel işletmesinin, sektördeki varlık nedeninin, gelecekte edinilmek istenilen konumunun, hedeflerinin ve amaçlarının açıkça saptanmamış olması benchmarking gerçekleştirmeyi de anlamsızlaştırabilir. Dolayısıyla, turizm sektörünün diğer birçok sektör ile karşılaştırıldığında çevresel değişimlerden daha hızlı ve yoğun bir şekilde etkilenebilmesi, bu sektörde faaliyet göstermekte olan işletmelerin süreç odaklı benchmarking açısından vizyon, misyon ve amaçlarını net olarak ortaya konmasını daha gerekli kılabilmektedir.

## **1.3. Stratejik Benchmarking**

Stratejik benchmarking, başarılı işletmelerin izlediği stratejilerin ve strateji içindeki temel unsurların incelenmesi ve kıyaslanmasını ifade eder (Koçel, 2003: 412). İşletmelerin yeni ürün alımları, yeni pazara girme, yeni ürün geliştirme, teknoloji değiştirme vb. stratejik konularda alternatifleri değerlendirmek, benchmarking ortağının başarılı stratejilerini öğrenmek ve işletmeye uyarlamak ve böylece gelişme sağlama amacıyla tercih edilen bir benchmarking türüdür. Stratejik benchmarking, kendisine uzun vadede başarı getirecek uygulamaları amaç edinen işletmeler tarafından kullanılır. Turizm sektörünün çevresel faktörlerden hızlı ve önemli oranda etkilenebilen hassas yapısından dolayı, bu tür bir benchmarking turizm işletmeleri açısından riskli görülebilir.

## **2. Seçilen Ortağa Göre Benchmarking**

Seçilen ortağa göre benchmarking; içsel, rekabetçi ve fonksiyonel olmak üzere üç grupta incelenebilir (Fisher, 1998: 18; zer, 1999: 56; Bektaş, 2001: 49).

### **2.1. İçsel Benchmarking**

Bu benchmarking türünde, organizasyonun kendi içindeki işlemler ve süreçler arasında kıyaslamalar yapılarak; en iyi uygulamalar tespit edilmeye çalışılır. İçsel benchmarking ile işletmenin kendi içindeki benzer süreçler kıyaslanarak, verimli hale getirilmeye çalışılır. Örneğin; bir otel işletmesinde nbro bölümü kendisini yüksek satış düzeyine sahip olan yiyecek&iecek bölümü ile satışları arttırma konusunda benchmarking yoluna gidebilir. Örgüt içi benchmarking, mükemmele ulaşmak için sadece bir basamaktır.

### **2.2. Rekabetçi Benchmarking**

Bu yöntemde, aynı hizmet kolunda rekabet eden işletmeler ile kıyaslamalar yapılarak “en iyi uygulamalar” tespit edilir ve örgüte uyarlanmaya çalışılır. Bu yöntemle işletmeler, kendi uygulamalarının dışındaki oluşumları görme fırsatı elde edebilirler. Bir tek değil, birden çok organizasyonla aynı anda benchmarking yapılabilir. Böylece, rekabetçi benchmarking türünü uygulayan işletmenin iki açıdan fayda sağlayabileceğinden söz edilebilir. Bunlar; piyasadaki mevcut durum hakkında bilgi -birikim düzeyini arttırmak ve var olan pazar payını korumak veya daha yüksek seviyelere taşımak olarak ele alınabilir. Ancak, rekabetçi benchmarking uygulamasının işletmeler tarafından gerektiğinde fazla bir Şekilde uygulanması piyasanın geneli açısından olumsuz bir duruma da yol açabilir. Bu olumsuzluk ise, işletmelerin ürün veya hizmet sunumlarında tek tipleşmeye neden olup kalitenin düşmesine yol açabilir. Rekabetçi benchmarking ve rekabetçi karşılaştırılma analizleri arasında bazı durumlarda benzerlik kurulması yanlış bir yaklaşım olarak görülebilir. Davies ve Kochbar (1999: 29), rekabetçi karşılaştırma analizleri ile hedeflere ulaşmaya çalışırken, yüksek performans elde edebilmek için gerekli süreç ve becerilerin pek fazla göz önünde bulundurulmadığını; fakat benchmarking uygulaması sayesinde

rakipler ile olan performans aıĝının esas olarak ne tür uygulama farklılıklarından kaynaklandıĝının grlebildiĝini belirtmektedirler.

### **2.3. Fonksiyonel Benchmarking**

Bu yöntem, rekabetçi benchmarkingde olduĝu gibi organizasyon dışı bir benchmarking tekniĝidir. Burada aynı hizmet kolunda olmayan ancak üretim süreçleri benzerlik gösteren kuruluşların işlemleri, fonksiyonları ve süreçleri analiz edilir ve tespit edilen en iyi uygulamalar örgüte uyarlanmaya çalışılır. İki ayrı sektörde faaliyet gösteren iki örgüt arasında satış ve pazarlama yönünden benchmarking yapılabilir. rneĝin; bir otel işletmesi, kendisini hizmetler sektörünün bir başka alanında faaliyet gösteren bir banka işletmesi ile müşteri ilişkileri ile ilgili yaklaşım açısından ya da bir hastane işletmesi ile konaklama hizmetleri açısından benchmarking yoluna gidebilir.

### **2.4. Jenerik Benchmarking**

Jenerik benchmarking yöntemi uygulanarak süreç odaklı bir bakış açısından hareket edilir. Bu yöntemi altı aşamalı bir model şeklinde ele almak mümkündür. 1) Hangi konuda benchmarking uygulanacaĝına karar vermek; 2) İşletmenin i süreçlerini belirlemek; 3) sınıfının en iyisi olan işletmeyi saptamak; 4) Gerekli bilgileri toplamak; 5) Sonuçları analiz etmek; 6) Belirlenen faaliyetleri uygulamaya geçirmek (Cano vd., 2001).

## **IV. TURİZM SEKTÖRÜNDE BENCHMARKING UYGULAMALARI**

Turizm sektöründe sunulan hizmetin tatmin düzeyinin kısa bir zaman içerisinde ölçülebilmesi, müşteri beklentilerini daha hızlı ve etkin olarak karşılayabilmek açısından bir avantaj saĝlayabilir. Bu baĝlamda, benchmarking yönteminin fikir ve süreç geliştirme yollarını daha etkin bir şekilde saĝlayabilmesi (Elmuti ve Kathawala, 1997: 229) müşteriler ile kurulan ilişkilerin daha yakın ve samimi bir düzeyde seyrettiĝi turizm işletmeleri açısından önem taşımaktadır. Turizm sektöründe faaliyet gösteren Ritz Carlton Oteller Zinciri de, konaklama sektöründe benchmarking tekniĝini kullanan işletmelerden biridir. Bu oteller zinciri, işletmedeki hangi süreçlerin önemli olduĝunu belirlemek amacıyla müşterileri üzeride bir araştırma yaptırmış ve yapılan bu araştırma ile 19

ayrı süreç saptanmıştır. Bu süreçler sistematik olarak geliştirilerek, dünyadaki tüm Ritz Carlton Otelleri'nde test edilmiştir. Böylece; müşteriler tarafından anımsanma oranının %100 olması, stok devir sresinin %50 azaltılması gibi hedefler saptanarak, gelecekteki müşterilerin yararı için bir dizi ana hizmet yeniliği belirlenip standartlaştırılmıştır (Fisher, 1998: 98).

Bergin ve arkadaşlarının (2000) Avustralya'da konaklama endüstrisinde gerçekleştirdikleri bir çalışmada da işletmelerin benchmarking tekniğini, genel anlamda yalnızca belirli bir noktaya odaklanarak ve süreklilik göstermeyecek bir biçimde ele aldıkları sonucu elde edilmiştir. Yazarlar bu sonuç doğrultusunda, işletmelerin benchmarking uygulamasına stratejik bir bakış açısı ile yaklaşılmadığını belirtmişlerdir. Philips ve Appiah-Adu (1998) tarafından konuya ilişkin yapılan bir çalışmada da, benchmarking tekniğini stratejik yönetim anlayışı kapsamında ele alan ve bu doğrultuda sürekli gelişmeyi hedefleyen işletmelerin ilerleyen dönemlerde otelcilik sektörü içerisinde en başarılılar arasında yer alacağını ifade etmişlerdir. Ancak yazarlar, benchmarking tekniğinin otelcilik sektörü içerisinde sadece finansal yönetim alanında kullanımına yoğunlaşmanın tartışılır olduğuna dikkat çekmişlerdir.

Cano ve arkadaşları (2001) ise, İskoçya'da turizm sektöründe faaliyet gösteren ve benchmarking tekniğini kullanan üç işletme üzerinde gerçekleştirdikleri pilot çalışmada, en uygun benchmarkingın jenerik benchmarking olduğunu ifade etmişlerdir. Jenerik benchmarking türünü uygulayan işletmeler, ilk olarak içsel süreçler üzerinde değerlendirmelerini gerçekleştirdikten sonra müşteri bağlılığının arttırılması, daha fazla turist çekebilme ve yenilik konularında birbirlerine sahip oldukları bilgi ve deneyimleri aktararak başarılı sonuçlar elde etmişlerdir. Ayrıca, bu benchmarking türü işletmelere, gelecekte karşılaşılabilecek riskler ile başa çıkabilmeyi kolaylaştıracak iş ilişkileri kurulmasını sağlayabilmiştir. Kozak ve Rimmington (1998) benchmarking tekniğini turistik destinasyon bağlamında ele almışlardır. Araştırmacıların çalışmasında, turizm sektörü içerisinde küçük ölçekli işletmelerin giderek daha çok önem kazandığı belirtilmiştir. Bununla birlikte araştırmacılar, küçük işletmelere yönelik gelişen ilginin daha çok yatırım, finans ve inovasyon konularına yoğunlaştığını ifade etmişlerdir. Aynı çalışmada, bu tür işletmelerin performans düzeylerini yükseltici kapsamda benchmarking uygulamalarına ilişkin gerçekleştirilecek çalışmaların hem işletmeye ve hem de destinasyona önemli katkılar sağlayabileceği üzerinde durulmuştur.



Erdem (2007) tarafından benchmarking tekniğinin kullanımına ilişkin konaklama işletmelerinin kat hizmetleri birimlerine yönelik gerçekleştirilen tez çalışmasında, araştırmaya dahil olan işletme yöneticilerinin % 57'si bu tekniği kullandıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler tarafından bu tekniğin kullanım amacına ilişkin olarak performansı arttırmak olduğu belirtilmiştir. Benchmarking tekniğini araştırmanın gerçekleştirildiği dönemde kullanmadıklarını belirten işletme yöneticileri ise, gelecekte bu teknikten fayda sağlamak istediklerini açıklamışlardır. Bununla birlikte, turizm işletmelerinde verimliliği ve performansı yükseltebilmek amacıyla, sektörün emek-yoğun özelliğinden kaynaklı olarak büyük öneme sahip insan unsuruna da göz önünde bulundurarak hareket etme konusu da üzerinde durulması gereken bir nokta olarak ele alınabilir.

## **V. BENCHMARKING SÜRECİ**

Benchmarking yaparken örnek alınacak işletmenin, ilgili endüstri dalında ya da başka bir sektörde faaliyet göstermesinden çok kendi alanından en başarılı işletme olması önemlidir. Bu yöntemin uygulamaya geçirilmesi sürecinde, en iyi performansa sahip işletmeleri bulmak, bu işletmelerin performansını kendimizinki ile karşılaştırmak, önce onlarla eşit düzeye gelmeyi daha sonra onların performanslarını aşmayı hedeflemek gerekmektedir (Mucuk, 2003:181).

Benchmarking süreci ile ilgili literatür incelendiğinde, bu sürecin bir çok farklı kaynak tarafından farklı bir şekilde ele alındığı görülecektir. Örneğin; Xerox isimli şirkette uygulamaları yürüten Robert Camp benchmarking uygulamasını; planlama, analiz, bütünleşme (entegrasyon), harekete geçme (aksiyon) ve son olarak olgunluk (benchmarking uygulamalarının kurumsal bir nitelik kazanması) olmak üzere başlıca beş aşamada ele almıştır (Camp, 1989: 259; Aktan, 2007). Bir diğer yönetim uzmanı olan Michael J. Spendolini de süreci beş aşamada incelemiştir. Bu aşamalar: benchmarking analizi için gerekli fonksiyon ve süreçlerin analizi; benchmarking çalışma grubunun oluşturulması; benchmarking yapılacak organizasyon veya organizasyonların belirlenmesi; benchmarking yapılacak organizasyon hakkında bilgiler toplanması ve bunların analizi sonucunda performans açığını tespiti; son olarak en iyi uygulamaların söz konusu organizasyona uyumlandırılması şeklinde sıralanmıştır (Aktan, 2007).

Benchmarking süreci ile ilgili olarak Camp ve Spendolini tarafından ortaya konan beş aşamalı bu iki yaklaşım göz önünde

bulundurmakla beraber, srec bu çalışmada genel olarak dört temel aşamalı şekilde ele alınacaktır. Bu aşamaları; planlama benchmarking ekibinin oluşturulması ve ortaklarının belirlenmesi, veri toplama ve analizi uygulamanın gerçekleşmesi olarak dörde ayırmak mümkündür (Bedük, 2002:35).

### **1. Planlama Aşaması**

Planlama safhası başlangıcında ilk olarak, firma stratejik amaçlarını tespit etmelidir. Örneğin; işletme rakiplerini göz önüne alarak uzun vadede lider olma hedefi belirleyebilir ve bu hedefe ulaşabilmek için liderlik hedefini stratejik amaç olarak saptayabilir. Benchmarking uygulamasındaki en önemli rollerden biri stratejik planlama sürecidir. Başarılı bir benchmarking uygulaması için başarılı bir planlama yapılması gerekmektedir. Stratejik planlama sürecinin başlangıç noktası, firmanın temel hedeflerinin belirlenmesidir (Zaim, 2007: 977). Geliştirilmesi düşünülen benchmarking sürecinin saptanması, parametrelerin belirlenmesi ve kıyaslanmanın yapılacağı işletmenin seçimi ile ilgili kararlar bu basamakta verilir. Bu basamakta çoğu zaman, hangi olgunun kiminle kıyaslanacağı tespit edilir (Ertürk, 1998: 255).

### **2. Benchmarking Ekibinin Oluşturulması ve Ortaklarının Belirlenmesi**

Benchmarking çalışmalarının başarısı, büyük ölçüde ekip çalışmasının etkinliğine bağlıdır. Ekipteki kişilerin niteliği projenin önemini yansıtmaktadır. Benchmarking bireyler tarafından da yapılabilir fakat iş yükünün fazlalığı, üyelerin deneyimleri, farklı yaklaşımları, özel yetenekleri vb. nedenler yanında benchmarking müşterilerinin bu sürece katılması gereği, ekip çalışmasının önemini ortaya koyar. Ekip yeleri benchmarking konusunda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip, müşteri ihtiyaçlarını anlamış, tavsiyeleri uygulanabilecek yetkilere sahip kişiler olmalıdır (Yıldız ve Ardıç, 2007).

Benchmarking ekibinin kuruluşundan sonra eğitim çalışmaları başlar. Bu eğitim çalışmaları ile benchmarking ekibine hedeflenen benchmarking sürecinin nasıl işlemesi gerektiği, gerçekleşmesi muhtemel hatalar ve bunların önüne geçilmesi konusunda ekip üyelerinin üzerine düşün sorumluluklar gibi bilgiler aktarılır (Bedük, 2002: 40).

Benchmarking ekibinin oluşturulmasından sonraki bir diğer aşama benchmarking ortağının oluşturulmasıdır. Bu aşamada, incelenecek konuda uygulamaları ‘en iyi’ olan kuruluşların belirlenmesi önem taşımaktadır. Ancak araştırmalar, dūřuk performanslı işletmelerde biraz daha iyi performans gōsteren kuruluşların benchmarking için daha kullanışlı model oluşturduklarını ortaya koymaktadır. Uygulamaları, benchmarking yapacak işletmenin ihtiyaçları ile uyulaşan ve işbirliğine yanaşan ortaklarla çalışmak, benchmarking çalışmalarını doğru sonuçlara ulaştıracaktır. Benchmarking sūrecindeki ortaklık kavramı, geleneksel rekabete dayalı analiz yōntemine gōre bilgi toplamaktan çok farklı bir yaklaşımdır. Çünkü geleneksel yōntemde rakipler dūřman gibi gōr÷lmektedir. Benchmarking’de ise, taraflar arasında ortaklık ve karşılıklı bilgi aliř verişi esastır (Yıldız ve Ardıç, 2007).

Benchmarking ortağının belirlenmesinde yapılacak seçim, sūrecin işleyişi bakımından çok önemli bir yere sahiptir. Bu noktada yapılacak yanlış bir seçim, işletmeyi sūreleri uyulaşmayan ve uygulamaları işletmenin ihtiyaçlarına cevap veremeyen ortaklarla çalışmak sorunu ile karşı karşıya bırakabilir. Benchmarking ortağının belirlenmesinde turizm işletmeleri kapsamında ele alınan ve kār amaçlı faaliyet gōsteren konaklama işletmeleri (oteller, moteller, tatil kōyleri, pansiyonlar vb.), restaurantlar, tur operatōrleri ve seyahat acenteleri, havayolu şirketleri ve diğer hizmet sağlayıcıları (eğlence yerleri vb.) gibi işletmelerin (Wōber, 2007: 10) bilgi kaynaklarından yararlanılabilir.

Bunlara ek olarak; turizm işletmeleri, sektōr dışı sayılan fakat hizmet üreten işletmeler arasından ortak belirleyebilir. Bu işletmeler; bankacılık, sağlık, iletişim, vb. alanlarda faaliyet gōsterebilir. Bu işletmelerin özellikle mūřteri ile olan ilişkilerindeki sūreleri, benchmarking ortağının belirlenmesinde turizm işletmeleri açısından gōz önünde bulundurulabilir.

### **3. Verilerin Toplanması ve Analizi**

Benchmarking ortağı belirlendikten sonra, bilginin nasıl toplanacağına karar vermek gerekir. Bilgi kaynağı olarak çalışanlardan, yōneticilerden, mesleki kuruluşlardan, yayınlardan ve yıllık raporlardan yararlanılabilir (Bedük, 2002: 43). Turizm işletmeleri veri toplama aşamasında, kendi iç kaynaklarından yararlanabileceği gibi turizm alanında faaliyet gōsteren TURSAB (Türkiye Seyahat Acentaları Birlięi) ve TUROB (Türkiye Otelciler Birlięi) gibi mesleki kuruluşlar ve bunların yayınlardan da yararlanabilir. Ayrıca; dūnya geneline yōnelik veri

sunan “Tourism Annals” gibi bilimsel nitelikteki akademik yayınlarından, akademik turizm bültenlerinden veya WTO (World Tourism Organization) gibi örgütlerden yararlanabilir.

Bu aşamada, benchmarking ortakları ile ilişki kurulur ve kesinleştirilmiş bir protokole göre bilgiler toplanır. Daha sonra analiz edilmek üzere özetlenir. Benchmarking bilgisi müşteri ihtiyaçları ve seçilmiş olan konuya göre analiz edilir (Yıldız ve Ardıç, 2007). Bu aşamanın doğru bir şekilde uygulanması, işletmenin performansını arttırmada direkt olarak kullanılacak verilerin elde edilmesini sağlar. Bununla birlikte; veri toplama aşamasında, benchmarking ekibinin birbiriyle uyumlu bir şekilde standartlaştırılmış bir yol izlemesi gerekir. Bu durumda tüm benchmarking ekibi, aynı veri toplama formunu kullanmalı ve ne tür verinin ne miktarda toplanması gerektiği önceden tespit etmelidir. Böylece, gereksiz bilgi toplama ve analiz etmekten kaçınılmış olur (Yıldız, 2002: 191).

Benchmarkingın temel kurallarından birisinin; diğer kuruluşların ürün, hizmet ve süreçlerini anlama ve öğrenme girişiminde bulunmadan önce örgütün kendi ürün, hizmet ve süreçlerini bilmesi gerektiği şeklinde ifade edilebilir. Bu nedenle; başka bir kuruluş hakkında bilgi toplamaya geçmeden önce yöneticilerin uygulamada buldukları faaliyetlerin süreçleri ve sonuçları ile ilgili olarak yeterli bilgi edinmesi ve bu bilgileri sağlıklı bir şekilde analiz etmesi gerekli görülebilir (Yıldız ve Ardıç, 2007).

Veri toplamanın amacı, benchmarking ortaklarından bu uygulamayı yapacak olan birisinin diğer ortak veya ortaklardan ne kadar iyi olduğunu, niçin daha iyi olduğunu, onlardan öğrenilenleri nasıl uygulayabileceğini sorgulamaktır (Kalder, 1997: 32). Veri toplamada kullanılacak yöntemin seçimi de önem taşımaktadır. Bunlar, telefon görüşmeleri, ziyaretler, anketler, yayınlar, arşiv araştırmaları şeklinde olabilir. Bu yöntemlerden hangilerinin kullanılacağı zaman ve maddi sınırlamalarınıza, tecrübeye ve bilgi toplama felsefenize bağlıdır (Yıldız ve Ardıç, 2007).

Veri toplama işleminin tamamlanmasından sonraki önemli nokta, benchmarking sonuçlarından fayda sağlanmasıdır. Bu faydanın elde edilmesi, toplanan bilgilerin sınıflandırılması ve analizini gerekli kılar. Bilgiler analiz edilirken, eksik, yanlış veya tutarsız bilgiler olup olmadığı kontrol edilmelidir (Yıldız ve Ardıç, 2007). Gerçekleştirilen veri analizlerinin anlaşılabilir bir duruma gelmesi için, tablo, grafik vb. araçlarla özetlenmesi faydalı olabilir. Analiz aşamasında, mevcut verilerle ortağın verileri anlamlı bir şekilde karşılaştırılır ve derlenir. Bu

aşamada, hesaplama yöntemleri ve verilerin karşılaştırılabilirliği göz önüne alınarak süreçler ve ölçümler için aradaki farklılıklar ve farklılıkların nedenleri ortaya çıkarılır (Kalder, 1997; 33). Veri analizleri sonucunda bir turizm işletmesi diğeri/diğerleri ile yatırım maliyeti ve kârı, belirli bir döneme ait satış gelirleri ve kârı, odaların veya tur satışlarının belirli bir döneme ait doluluk oranları vb. finansal ve daha başka konularda karşılaştırma yapabilir. Bu karşılaştırma sonucunda elde edilen veriler, bir otel veya seyahat işletmesi yöneticileri tarafından işletme performansının denetimini sağlamada kullanılabilir.

#### **4. Uygulamanın Gerçekleştirilmesi**

Benchmarking uygulamasını hayata geçirmeden önce belirlenen hedeflere ulaşmak için hangi eylemlerin, hangi sırada, kim tarafından, hangi zaman diliminde yapılması gerektiğini içeren bir uygulama planı hazırlanmalıdır. Bu planda, uygulamanın mali boyutu da ele alınır (Kalder, 1997: 37). Uygulama planı hazırlandıktan sonra, sonuçları görmek ve hedeflere ulaşıp ulaşılamadığını tespit etmek için bir uygulama raporu hazırlanır. Uygulama raporunun hazırlanmasında, tespitlerin güvenilir olması açısından, benchmarking sürecince müşteriler ile ilişkiler kurulup onların memnuniyet düzeyleri ölçülmeli ve bu ölçümler hazırlanan raporda kullanılmalıdır (Yıldız, 2002: 191). Benchmarking uygulamaları için hazırlanan uygulama planı ve raporda standartlaşma olgusuna önem verilmesi, benchmarking uygulamalarının etkin bir şekilde gerçekleşmesini ve benchmarking temelli bir yönetim anlayışının süreklilik kazanmasını sağlayabilir.

Uygulamanın gerçekleştirilmesinde olumlu sonuçlar elde etmek için işletme yönetiminin kararlılığı ve ekip seçiminin ve eğitiminin doğru bir şekilde yerine getirilmiş olması gerekmektedir. Bununla birlikte; benchmarking uygulamalarının sonuçlarını anlamlı bir şekilde görebilmek için bir yıllık bir işlemsel süre öngörülmektedir. Sürenin daha kısa tutulması hedeflenen çalışmalarını ve dolayısıyla ulaşmak istenen hedefleri olumsuz yönde etkileyebilir (Yıldız, 2002: 191). Bir başka deyişle; benchmarking uygulamalarından verimli sonuçlar elde etmek için kararlı ve sabırlı hareket etmek gerekir. Özellikle sezonluk çalışan veya yüksek sezon olarak ifade edilen dönemlerde yoğun faaliyet gösteren turizm işletmeleri, verimli sonuç alabilmek için daha fazla sabırlı ve kararlı olmalıdır. Bunun nedeni ise, beklenen sonuçların elde edilmesinin bir yıldan fazla bir dönemi kapsayabileceği şeklinde ifade edilebilir.

Benchmarking uygulama aşamasında şletmeler çeşitli zorluklarla karşılaşabilir. Çünkü gerçekleştirilen değişikliklerin şletmeler tarafından benimsenmesi çoğu zaman kolay olmamaktadır. Özellikle benchmarking uygulamasını gerçekleştirecek şletmelerde çalışanlar kaynak yetersizliği, açık bir sonuç elde edememe, yönlendirme eksikliği, veri yetersizliği gibi bazı engellerle karşılaşabilirler (Fisher, 1998: 89). Bu engelleri aşmak için şletme yönetimin kararlılığı, uygun bir benchmarking ekibinin oluşturulması ve bu ekibin eğitimi oldukça önem arz etmektedir. Ayrıca; benchmarking uygulamasını gerçekleştirirken ne gibi sonuçlar beklenildiğine ilişkin, örgütün genelini kapsayan bir karar veya vizyon ile işe başlamak gerekmektedir (Yıldız, 2002: 191).

Sonuç olarak; planlama aşamasından rapor hazırlama ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi aşamasına kadar süregelen uygulama döneminde eğitimi, kararlı, sabırlı, yenilik ve değişimlere açık ve sürekli taşıyan bir benchmarking uygulaması şletmenin hedeflerine doğru ilerlemede etkin bir yönetsel araç olur.

### **5.Benchmarking Uygulamalarının Başarı Faktörleri**

Benchmarking her ne kadar şletmeler için oldukça önem taşıyan nitelikte yönetsel bir araç olarak görülse de uygulama alanında pek çok şletme için yenidir. Bununla birlikte, doğru uygulandığı takdirde, şletmeler için artan rekabet koşulları içerisinde avantaj sağlamada önemli bir yönetsel araç rolü üstlenir. Ancak; hatalı bir benchmarking uygulaması sonucunda, şletmeler hem zaman hem de para kaybı gibi bedeller ödemekle karşı karşıya kalabilir (Bedük, 2002: 85). Bu yüzden her yönetsel araç için olduğu gibi benchmarking için de dikkat edilmesi gereken incelikler ve uygulamanın başarılı olması için gerekli olan bazı ön koşullar vardır.

En iyiyi almaya istekli olmak ve bundan dolayı lider kurumlarla işbirliği içerisinde olmak, uygulanabilir süreçleri belirlemek, değişim ve öğrenmeye açık olmak, hedefleri iyi belirlemek, tam katılımı sağlamak, benchmarking çalışmalarını ödüllendirme kapsamına almak ve st yönetimin desteği ve kararlılığı bu n koşullardan bazılarıdır (zer, 1999: 79). Ayrıca; bilgi çağıyla birlikte, değişimlerin hızının artması sonucunda çalışmayı olabildiğince uygun zamanda bitirmek, ekip üyelerini uygun kişilerden oluşturmak ve iletişim sorunlarını gidermek gibi konularda da gerekli önemin gösterilmesi benchmarking uygulamalarında başarılı olabilmek için gereklidir. (Bedük, 2002: 85). Tabi ki bu ön koşullar ve gereklilikler, şletmenin yapısına göre hem niceliksel hem de niteliksel

olarak arttırılabilir. Bununla birlikte benchmarking yolu ile başarıya ulaşabilmek için uygulamanın süreklilik arz eder nitelikte olduğunu unutmamak gerekir. İşletmelerin başarıya ulaşmak için kullandığı çağdaş yönetim tekniklerinden birisi olarak görülen benchmarking uygulaması aynı zamanda emek, zaman ve finansal açıdan yüksek seviyelerde maliyetlere yol açabilmektedir. Bu nedenle, benchmarking tekniğini kullanarak başarılı sonuçlar elde etme konusu da büyük önem taşımaktadır. Benchmarking tekniğini kullanarak başarılı sonuçlar elde edebilmek ise, bir takım ilkeler doğrultusunda hareket etmeyi gerekli kılabilmektedir. Bu ilkeler şu şekilde ele alınabilir (Zairi ve Al-Masri, 2005: 18):

- Benchmarking uygulamasında üst yönetimin karalı ve güçlü desteği gereklidir.
- Benchmarking tekniğinin çalışanlar tarafından kabul görülebilmesi için gerekli örgüt kültürü oluşturulmalıdır.
- İşletmenin kendi iç dinamiklerine ilişkin gerçekleştirdiği analizler doğrultusunda benchmarking tekniğine başvurulmalıdır.
- Benchmarking uygulamaları süreç içerisinde elde edilen sonuçlar yakından değerlendirilerek gerçekleştirilmelidir.
- Uygulamaların belirli bir doğrultuda gerçekleştirilmesi bakımından bir takım kurallar ortaya konulmalı ve bu kurallara uygun yöntemler oluşturulmalıdır.
- Benchmarking uygulaması; karşılaştırma analiz, yeni süreç tasarımı ve uygulama unsurlarından oluşan üç aşamalı bir hat üzerinde ilerlemelidir.
- Benchmarking uygulamalarında daha önce de belirtilen davranış ilkelerine uygun hareket edilmelidir.
- İşletmelerin temel amaçlarının net bir biçimde belirlenmesi sonrasında doldurulması gereken boşluklara yönelik benchmarking uygulamaları gerçekleştirilmelidir.

Benchmarking uygulamasında başarılı olabilmek için yukarıda açıklanan bir takım ilkelere ek olarak; bu yönetim tekniğinin “rekabete dayalı bir analiz olmayıp bir öğrenme süreci” şeklinde algı ve anlayışa sahip olunması da ayrı bir önem taşımaktadır. Benchmarking tekniğini

kullanarak başarılı sonuçlar elde edilebilmesi için öğrenilmesi gerekli temel nokta; “başkalarından nasıl öğrenileceği” şeklinde ifade edilebilir. Başkalarının bazı konularda bir takım işleri bizden daha iyi yapabileceklerini kabul etme ve bu anlayışı içselleştirme olgunluğunu göstermek de başarılı bir benchmarking uygulaması açısından göz önünde bulundurulmalıdır. Bu durum, benchmarking uygulamasında atılacak ilk adım olarak da görülebilir. Bu olgunlukta ve değişime açık bir yapıda olan firma ve kuruluşlar için kıyaslama yönteminin uygulanması hiç zor değildir (Zaim, 2000: 997).

## **SONUÇ**

Turizm, küresel ölçekte değerlendirilmesi gereken bir olgudur. Dünya genelindeki turistik destinasyonların ve bu destinasyonlarda hizmet veren turizm işletmelerinin çokluğu göz önünde bulundurulduğunda rekabetin ne kadar yoğun yaşandığı anlaşılacaktır. Dolayısıyla; bu yoğun rekabet koşulları içerisinde turizm işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri için hizmetin hazırlanış aşamasından tüketiciye sunulan ve hatta sunulan hizmetin karşılığında tüketicilerin memnuniyetini ölçmek ve gerekli düzenlemeleri yapmak üzere geri bildirim alma aşamasına kadar geçen süre içerisinde kalite ve standartlaşma konularına yeterli önemin verilmesi gerekmektedir.

Küreselleşme süreci ile birlikte yaşanan hızlı değişimler sonucu, tüketicilerin hizmet veya ürün üzerindeki kalite anlayışları da değişim göstermektedir. Yaşanan gelişmelerden etkilenme derecesi yüksek olan turizm işletmeleri de bu değişimlere ayak uydurmak için hem kendi alanında hem de kendi alanı dışında faaliyet gösteren ve yaşanan hızlı değişimlere ayak uydurabilen lider konumundaki işletmelerin çalışmalarını incelemesi ve buna göre örgütsel faaliyetlerini düzenlemesi gerekmektedir. Bu noktada işletmeler için son dönemlerde gittikçe değerli bir yönetsel araç haline gelen kıyaslama diğer adıyla “benchmarking” olgusu karşımıza çıkmaktadır.

Benchmarking uygulamasını sadece işletme dışındaki kuruluşları dikkate alarak uygulamak, işletmenin varmak istediği hedeflere ulaşmasında yetersiz veya etkisiz kalmasına neden olur. Bu nedenle; işletme, benchmarking uygulamasına geçiş yapma eğilimini gösterdiğinde, ilk olarak kendi iç dinamiklerinin göz önünde bulundurulmalıdır. Böylece; hangi benchmarking uygulamasını, hangi ekiple ve nasıl bir süreç izleyerek gerçekleştirmesi gerektiği konusunda daha etkili adımlar atabilir. Turistik ürün veya hizmetin tüketimi sırasında



üretici ile tüketici genellikle eş zamanlı olarak bir arada bulunduğundan turizm işletmelerindeki örgüt çalışanlarının bir bütün olarak benchmarking sürecini iyi bir şekilde algılamaları ve bu süreci benimsemiş olmaları önemli bir konudur.

Benchmarking uygulamalarından sonra planlanan hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğini tespit edip varsa yapılan yanlışları ve sapmaları düzeltmek bir sonraki benchmarking uygulama sürecinde daha başarılı sonuçların alınmasını sağlar. Bunun için tüketicilerden kullandıkları ürün veya hizmet hakkında etkili ve doğru geri bildirimlerin alınması gerekir.

Turizm işletmelerinin yöneticilerinin benchmarking uygulamalarının daha önce sözü edilen faydalarını elde edip değerlendirebilmeleri için benchmarking uygulamalarını tek seferlik olarak değil, sürekli bir şekilde ele almaları gerekmektedir. Dolayısıyla, bu işletmelerdeki yöneticiler benchmarking konusunda kararlı ve etkili rol oynamak durumundadır.

## **KAYNAKÇA**

- Akal, Zuhâl. (1993). “Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri”, *Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı*. MPM Yayınları: Ankara.
- Akat, İlter, Budak Gönül ve Gülay Budak. (1999). *İşletme Yönetimi*. Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi: İzmir.
- Akdemir, Ali. (2003). *Temel İşletmecilik Bilgileri*. Türkmen Kitabevi. İstanbul.
- Aktan, C. Coşkun. (1999). *2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Tekniği*. TÜGİAD Yayınları: İstanbul.
- Aktan, C. Coşkun. (2007). Stratejik Yönetim ve Benchmarking. <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/benchmarking.htm>, ET: 21.10.2007.
- Bedük, Aykut. (2000). Yeni Yönetim Tekniği “Benchmarking” *Dış Ticaret Dergisi*. Sayı:19 Ekim. s.131-144.
- Bedük, Aykut. (2002). *Benchmarking*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Bektaş, Çetin. (2001). “Hizmet Süreçlerinin Toplam Kalite Yönetimine Göre Düzenlenmesinde Bir Araç: Kıyaslama Yönetimi”. *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*. Yıl:40. Sayı: 477. s. 46-50.
- Bergin, Sue, Leo K. Jago, Margaret Deery, (2000), “Benchmarking İn The Hospitality Industry: An Important But Misinterpreted

Concept”, *Australian Journal Of Hospitality Management*, Vol: 7, No: 2, pp. 25-38.

Bergman, Bu ve Bengst Klefsjö. (1994). *Quality: From Customer Needs to Customer Satisfaction*, McGraw-Hill Book Company. London.

Camp, Robert Cooper. (1989). *Benchmarking, The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. ASQC, Quality Press. Milwaukee, USA.

Cano, Michelle; Drummond, Siubhan; Miller Chris ve Barclay, Steven. (2001). Learning From Others: Benchmarking in Diverse Tourism Enterprises. *Total Quality Management*, Vol: 12, No: 7-8, pp. 974- 980.

Capital Guide (1997). “İş Dünyasının Yeni Gözdesi: Benchmarking”. Sayı:38 Ekim.

Çatı, Kahraman; Kingır, Said ve Mesci, Muammer. (2007). “Kıyaslamaya İlişkin Teorik Bir Çalışma”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt: 6. Sayı: 21. s.147-171.

Davies Amanda Jane ve Ashok Kumar Kochbar, (1999), “Why British Companies Don’t Do Effective Benchmarking”, *Integrated Manufacturing Systems*, Vol:10, No: 1, pp. 26-31.

Eker, Selim. (1996). “Kıyaslama Tekniği ve Eczacıbaşı Topluluğunda Kıyaslama Uygulamaları”. *TÜSİAD-KALDER 5. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler Kitabı*. 13-14 Kasım 1996. İstanbul. Cilt:3. s. 687-697.

Elmuti Dean, Yunus Kathawala, (1997), “An Overview of Benchmarking Process: A Tool for Continuous Improvement and Competitive Advantage”, *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol: 4, No: 4, pp. 229-243.

Ertürk, Mümin. (1998). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayınevi: İstanbul.

Erdem, Barış. (2007). “İşletmelerde Bir Performans Yönetimi Aracı Olarak Kıyaslama Tekniğinden Yararlanma. Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimine Yönelik Bir Araştırma” Yayımlanmamış Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.

Fernandez, P; McCarthy, I.P ve Rakotobe-Joe, T. (2001). “An Evolutionary Approach To Benchmarking”. *Benchmarking: An International Journal Volume*. Vol:8 Issue:4. pp: 281-305.

- Fisher, John G. (1998). *Kıyaslama Yoluyla Performans Nasıl Artırılır*. (Çev:Ahmet Ünver) Rota Yayınları: İstanbul.
- KALDER Benchmarking Uzmanlık Grubu. (1997). *Kıyaslama (Benchmarking) "Başkalarından Öğrenmek"*, KalDer Yayınları: İstanbul.
- Kaya, Bülent. (1997). "Bir Verimlilik Arttırma Tekniği Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking)" *Verimlilik Dergisi*. Sayı:1 s.59-78.
- Kaya, Ülkü. (2004). *Toplam Kalite Yönetim Tekniği Olarak Kıyaslama*; (Editör: Mehmet Tikici) Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Koçel, Tamer. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Kozak, Metin ve Rimmington, Mike. (1998), "Benchmarking: Destination Attractiveness and Small Hospitality Business Performance", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 10, No: 5, pp. 184-188.
- Mucuk, İsmet. (2003). *Modern İşletmecilik*. Türkmen Kitabevi. İstanbul.
- O'Dell, Carla. (1994). "Out of the Box Benchmarking: The Japanese Experience", *Long Range Planning*, Vol: 27, No:4.
- Onay, İrfan (1993), "Sürekli İyileştirme İçin Kıyaslama Yöntemi (Benchmarking)", *Önce Kalite Dergisi*, KALDER Yayınları, ss. 20- 24, Sayı:5.
- Özer, Pınar Süral. (1999). *Benchmarking*. Vizyon Yayınları: İzmir.
- Özer, Pınar Süral. (1996). Benchmarking. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt, 11. Sayı: 2. s. 79-85.
- Özgen, Hüseyin ve Ölçer, Ferit. (1998). "Toplam Kalite Yönetimine Giriş ve Uygulamada Başarıyı Engelleleyen Faktörler". *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*. Sayı: 440.
- Phillips, P. ve Appiah-Adu, K. (1998) "Benchmarking to Improve Strategic Planning Processes in The Hotel Sector", *The Services Industry Journal*, Vol:18, No:1, Pp. 1-17.
- Redhouse Sözlüğü. (1995). Redhouse Yayınevi: İstanbul.
- Saraç, Osman. (2005), "Benchmarking ve Stratejik Yönetim", *Sayıştay Dergisi*, Sayı:56, Ocak-Mart, s.53-78.
- Saruhan, Halime İnceler. (1998). "Teknoloji Yönetimi", Desnet Yayınları, İstanbul.
- Seymen, Oya Aytemiz ve Bolat, Tamer. (2002). "Örgütsel Öğrenme ve Kıyaslama (Benchmarking) Tekniğinin Bir Örgütsel Öğrenme Aracı Olarak Kullanılması", Bursa: Ezgi Kitabevi.

- Sidi, Victor. (1995). Benchmarking, KOGEM Yayınları.
- Sülün, Dilara. (2007). *Kıyaslama'nın Tarihsel Gelişimi, Dünya'da ve Türkiye'de Kıyaslama (Benchmarking)*.  
<http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/522E38D3-7349-4C73-8CFF-562788FA7957/5703/Kiyaslama.pdf> . ET: 19.10.2007.
- Tavana, Madjid; Barbara Mahebbi ve Denis T. Kennedy. (2003). "Total Quality Index: A Benchmarking Tool for Total Quality Management", *Benchmarking: An International Journal*, Vol: 10, No: 6, pp. 507-527.
- Turhan, Muhammed. (2002). "Eğitim Örgütlerinde Kıyaslama (Benchmarking)", Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.
- Wöber, Karl W. (2001), *Benchmarking for Tourism Organizations: An e-Guide for Tourism Managers*. National Laboratory for Tourism and eCommerce. University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Yasin, M., M. (2002). "The Theory and Practices of Benchmarking: Then and Now" *Benchmarking: An International Journal*. Vol:9. No:3. pp: 217-243.
- Yıldız, Gültekin ve Ardıç, Kadir. (2007). *Benchmarkingte Bilgiye Ulaşmada Ahlak Sorunu*,  
<http://paribus.tr.googlepages.com/ardic.doc>. ET:20.10.2007.
- Yıldız, Gültekin. (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*. (Editör: İ. Dalay, R. Altunısık, R.Coşkun) "Kıyaslama (Benchmarking)" s. 182-196. Beta Yayınevi: İstanbul.
- Yıldız, Güntekin ve Kadir Ardıç. (1998). "Benchmarking (Kıyaslama)", *Yönetim ve Organizasyon*, KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları, Konya.
- Zaim, Selim. (2000). *Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan*. "Kıyaslama (Benchmarking) Yolu ile Daha İyiyeye Ulaşmanın Öğrenilmesi". s. 969-1002. Tuhis Yayınları: Ankara.
- Zairi, Mohamad ve Majed Al-Mashari (2005), "The Role of Benchmarking in Best Practice Management and Knowledge Sharing", *Journal of Computer Information Systems*, Vol: 206, No: 4 pp. 14-31.  
[http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/020605/518](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020605/518),  
ET:20.10.2007.  
<http://www.kykonline.com/content/view/110/66/> ET: 09.10.2007.