

## İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİMİN ETKİNLİĞİNİ ARTIRMADA ÖNEMLİ BİR ARAÇ: BENCHMARKING

**Doç. Dr. Selen DOĞAN**  
Niğde Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
[sdogan01@hotmail.com](mailto:sdogan01@hotmail.com)

**Arş. Gör. Özge DEMİRAL**  
Niğde Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
[odemiral83@hotmail.com](mailto:odemiral83@hotmail.com)

### ÖZET

Günümüzde, küreselleşme sürecinin getirdiği yoğun rekabet ortamında işletmelerin sürekli değişmesi ve gelişmesi kaçınılmaz olmuştur. Teknolojinin ilerlemesiyle birlikte bilgiye erişmenin kolaylaştığı ve müşteri beklentilerinin farklılaştığı bir ortamda, lider bir işletme olabilmek en iyi uygulamalara sahip olmayı gerektirmektedir. Bu çalışmanın amacı en iyi ile karşılaştırma, en iyiden öğrenme ve öğrenilenlerin işletmelerin yapısına, süreçlerine ve kültürüne uyarlanması olarak tanımlanan ve ayrıca stratejik yönetimin etkinliğini artırmada önemli bir araç olan kıyaslama (benchmarking) kavramını tartışmaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Kıyaslama, Stratejik Yönetim, Stratejik Yönetimde Kıyaslama

### AN IMPORTANT INSTRUMENT TO RAISE THE EFFICIENCY OF STRATEGIC MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: BENCHMARKING

#### ABSTRACT

Nowadays, it is imperative that organizations should change and improve continuously in a intensive competition environment that globalization process has brought. In order to be a leader organization in an environment where it has been getting easier to reach the information with technological developments and customer expectations have been changing, organizations must have the best implementations. The main aim of this study is to discuss the benchmarking term that is defined as comparing with the best, learning from the best and applications of learned things to the organizations' structure, processes and culture and also important instrument to raise the efficiency of strategic management.

**Keywords:** Benchmarking, Strategic Management, Benchmarking in Strategic Management

## 1. GİRİŞ

Bilgi çağındaki ilerlemeler, bilişim teknolojilerindeki yaşanan hızlı gelişmeler, küresel rekabetin her geçen gün yoğunlaşması, değişen müşteri istek ve beklentileri karşısında en iyiyi en uygun koşullarda sağlamanın zorunluluk haline gelmesi, 21. yüzyıl işletmelerinde yeni yönetim teknikleri geliştirme ve kullanma ihtiyacını doğurmuştur.

“Citius, Altius, Fortius”, bir öncekinden daha hızlı, daha yüksek ve daha kuvvetli olmak şeklinde sürekli bir yarış ifade eden Olimpiyat Oyunları’nın bu meşhur sloganını, “daha ucuz, daha kaliteli ve daha çabuk” şeklinde günümüz işletme dünyası için söylemek mümkündür. Gerçekten global bir dünyada işletmeler, rekabet güçlerini korumak ve artırmak için daha kaliteli bir ürünü daha ucuza ve diğerlerinden daha çabuk üretmek durumunda kalmaktadır (Koçel, 2005:443). Günümüz işletmelerinin bu üçlü sloganı yerine getirebilmek için kullandığı yönetim tekniklerinden bir tanesi de kıyaslama veya işletmeler arası karşılaştırma olarak adlandırılabilen “benchmarking” kavramıdır.

Benchmarking ile işletmeler, faaliyette buldukları sektörden ya da farklı sektörlerden mükemmelliğiyle tanınmış işletmeleri kendileri ile kıyaslayarak, onların en iyi uygulamalarını işletmelerine kazandırmaktadırlar. Bundan sonra ise sürekli gelişim sağlanmakta, süreçler iyileştirilmekte, verimlilik ve kalite artırılmakta, performans geliştirilmekte, çalışanların motivasyonu artırılmakta ve sonuçta günümüzün küresel rekabet koşullarında üstünlük sağlayabilmenin başlangıç noktası olan mükemmel müşteri hizmeti yaratılabilmektedir.

Günümüz işletmeleri için stratejik yönetim, uzun dönemde yaşamın devam ettirilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanması gibi nihai sonuçlara odaklı bir süreçtir ve benchmarking çalışmaları bu sürecin etkinliğinin artırılmasında, gerekli olan bilgilerin toplanıp kıyaslanmasını sağlayan bir araç olarak kullanılabilir. Ayrıca benchmarking çalışmaları ile işletmeler rakipler, müşteriler, faaliyette buldukları sektör gibi dış çevre unsurlarından da yeni fikirler elde ederek öğrenen birer organizasyon olma yolunda ilerlemekte, ölçek ekonomileri, uzmanlaşma gibi geleneksel strateji dayanaklarından vazgeçip, benchmarking, öğrenen organizasyonlar gibi yeni dayanaklar ile stratejik yönetimin etkinliğini artırabilmektedirler.

Bu çalışmada, işletmelerin stratejik yönetimin etkinliğini artırmada kullanabilecekleri bir yönetim yaklaşımı olan benchmarking kavramı incelenecektir. Bu doğrultuda, öncelikle kavramın çıkış noktası ve geçmişi anlatılacak, tanımı, özellikleri ve önemi üzerinde durulacak, benchmarking türleri, süreci, başarı koşulları ve davranış ilkelerinden bahsedilecektir. Son olarak da, benchmarking kavramının stratejik yönetim aracı olarak nasıl kullanıldığına ve benchmarking çalışmaları ile nasıl öğrenen organizasyon olunacağına yer verilecektir.

## 2. BENCHMARKING KAVRAMININ GEÇMİŞİ VE ORTAYA ÇIKIŞI

Benchmarking sözcüğü “benchmark” tan gelmektedir. Anlamı ise arazi üzerinde araştırma yapanların bir kaya, duvar ya da bina üzerinde yaptıkları bir

nirengi\* işaretidir. Arazi üzerinde ölçüm yapanlar, daha sonra bu işareti, diğer ölçümleri yapabilmek için referans noktası olarak kullanmaktadırlar (Capital ve Arthur Andersen Guide 38, 1997:6).

1970'lerde "benchmark" sözcüğü, teknik bir anlamı ifade etmenin ötesinde yeni anlamlar kazanmış ve "benchmarking" şekliyle iş dünyasına transfer olmuştur. İşletme literatürüne, daha iyi bir uygulamayı hedef alarak, buna yönelik karşılaştırmaları ve uyarlamaları içeren bir yönetim anlayışı olarak yerleşmiştir (Capital ve Arthur Andersen Guide 38, 1997:6). Benchmarking kavramının ana çıkış noktası her işletmenin diğerinden iyi durumda olan en az bir yönü olduğu ve bu yönün kullanılmasıyla verimliliğin artırılabilceği mantığına dayanmaktadır. Aslında Japonya'da benchmarking'e eşdeğer olan kavram "Dantatsu" adını almakta ve "en iyinin en iyisi" anlamını taşımaktadır (Akat vd., 2002:132).

Benchmarking'e yönelik ilk uygulamalar çok eskilere dayanmaktadır. Örneğin; Ford'un kurucusu Henry Ford, yürüyen bant sistemiyle üretimi, 1912'de Chicago'da bir tanıdığını görmek için gittiği mezbahadan esinlenerek geliştirmiştir. Kasapların her birinin karkasın belirli bir bölümünü keserek, kalanını diğer arkadaşlarına devrettiğini gören Ford, aynı yöntemi otomobil yapımında da ufak bir farkla uygulamıştır. Çengellerin üzerinde kaydığı çelik ray yerine, hareketli bir band uygulaması geliştirmiştir. Yine 1950'li yıllarda Toyota'nın kurucusu, oğlu Eiji Toyoda'yı General Motors, Ford gibi otomobil devlerini incelemek üzere A.B.D.'ye göndermiştir. Eiji Toyoda sadece bu işletmeleri ziyaret etmekle kalmamış, süpermarketlerde bile gözlemlerde bulunmuştur. Süpermarketlerde boşalan rafların geceleri hızla ve ihtiyaç doğrultusunda doldurulmasından etkilenen Toyoda, Japonya'ya dönüşte "just-in-time" ya da tam zamanında üretim, sıfır stokla çalışma olarak adlandırılan sisteminin ilk uygulamalarını başlatmıştır (Capital ve Arthur Andersen Guide 38, 1997:7). Yine Çinli büyük savaşçı ve filozof Sun Tzu'nun "Savaş Sanatı" eserinde şu satırlara rastlanılmaktadır (Aydın, 2007:220): "Başkasını ve kendini bilirsen, 100 kere savaşsan da tehlikeye düşmezsin; başkasını bilemeyip, kendini bilirsen bir kazanır, bir kaybedersin; ne kendini ne de başkasını bilirsen, girdiğin her savaşta tehlikeydesin demektir. Savaşın beş kuralı vardır; ölçme, değerlendirme, hesaplama, kıyaslama ve zafer. Mevzi ölçmeyi, ölçme değerlendirmeyi, değerlendirme hesaplamayı, hesaplama kıyaslamayı, kıyaslama ise zaferi doğurur".

Geçmişte bakıldığında bir çok benchmarking uygulaması örneklerine rastlanılmaktadır. Ancak benchmarking kavramı bugünkü anlamı ile ilk kez 1970'lerin sonu 1980'lerin başında Xerox işletmesinin diğer Japon işletmelerinden öğrenme fikriyle, uygulanmaya başlanmıştır (Liang, 2005:22). 1979 yılında Xerox, benchmarking uygulamasına, rakipleri tarafından üretilen fotokopi makinelerinin parçalarını söküp inceleyerek başlamıştır. Xerox, bu parçaların fiziksel bileşimlerinin nasıl yapıldığını değerlendirmenin yanı sıra, üretim maliyetlerini de incelemiş ve rakiplerinin bu ürünleri nasıl daha düşük maliyetlerle ürettiklerini anlamaya çalışmıştır. Daha sonra Xerox bu uygulamaları kendi üretim sürecine adapte etmiş ve iş planlarında kullanmıştır. Xerox kıyaslamayı, rasyonel performans hedeflerine ulaşabilmek ve en

\* Nirengi işareti, arazi üzerinde belirlenen sabit bir noktadır.

iyi uygulamaları iş süreçlerine adapte edebilmek için, endüstri lideri olarak kabul edilen işletmelerin süreçlerinin sürekli ve sistematik olarak değerlendirilmesi, şeklinde tanımlamıştır (Liang, 2005:22).

**Tablo 1: Xerox'un Başarıyla Uyguladığı Benchmarking Örnekleri**

<i>Xerox'un Benchmarking Ortakları</i>	<i>Benchmarking Yapılan Süreç</i>
American Express	Faturalama ve Tahsilat
American Hospital Supply	Envanter Kontrolü
Florida Light and Power	Kalite Güvencesi Süreci
Ford Motor Company	Üretim Hattı Dizaynı
General Electric	Robot Sistemi
Cummins Engine Company	Günlük Üretim Planlaması
Westinghouse	Depo Kontrolü, Barkod Uygulaması

**Kaynak:** Öznur Yüksel (2003), "Yönetim ve Fonsiyonları", *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*, (Der. T. Durukan), Gazi Kitabevi, Ankara, s. 94

1980'lerden sonra başta ABD olmak üzere bütün batıda yaygınlık kazanan benchmarking yöntemi, bugün de dev işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Bunların başında ise Dell Computer ve General Electric (GE) gibi işletmeler gelmektedir. Dell Computer'ın kurucusu Michael Dell, işletmede ortaya çıkan sorunları aşmak ve geleceğe hazırlık yapmak için, değişik sektörlerden iyi uygulamaları incelediklerini söylemektedir (Aydın, 2007:220). GE'nin başkanı Immelt (Aydın, 2007:220); "GSYİH'nin 2-3 katı organik bir büyüme gösteren 15 ayrı işletmeyi benchmark ettik, örneğin Dell ve Toyota bunlar arasındadır. Çalışanlarının kimler olduklarına ve neler yaptıklarına baktık, 2004'ün sonu itibarıyla, beş ayrı büyüme özelliğini ortaya çıkardık" şeklinde benchmarking faaliyetlerinden bahsetmiştir.

Ülkemizde küreselleşme ile birlikte uluslararası pazarlara girmek, rekabet gücünü artırmak, kaliteli mal ve hizmet üretmek amacıyla benchmarking yeni bir yönetim tekniği olarak kullanılmaya başlanmıştır. Sabancı Holding bünyesindeki işletmeler; Beksa, Brisa, Dusa, Kordsa ve Olmuksa tarafından benchmarking çalışmalarına sistematik bir yapı kazandırmak amacıyla 1997'de kurulan "BENCHSA" adlı bir çalışma grubu, benchmarking'i bir süreç olarak ele almakta, sürekli iyileştirmenin üzerinde önemle durmaktadır. 1995 yılında Eczacıbaşı Topluluğu'nda yeniden yapılandırma çalışmaları çerçevesinde; işletmelerin süreçlerini ve performanslarını sistematik olarak izlemek, ölçme sistemleri geliştirip, verimlilik ve etkinliği artırmak, işletmelerin birbirlerinin deneyimlerinden yararlanmak, sürekli gelişme sağlamak amacıyla benchmarking en uygun araç olarak benimsenmiştir. İlk benchmarking çalışmaları pazarlama ve satış işlevlerinde uygulanmış ve çalışmaları yürütecek bir takım oluşturulmuştur (Saraç, 2005:58).

### 3. BENCHMARKING'İN TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ

En iyi uygulamalardan öğrenme, başkalarından öğrenme ya da örneklerle öğrenme olarak ifade edilen benchmarking kavramı için, her işletmenin, kıyaslama yapacağı konuya uygun bir tanım yapması mümkün olmakla birlikte, Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC)'nin yaptığı tanım genel bir tanım olarak kabul edilebilir. APQC benchmarking'i (Pekdemir, 2000:10); "bir işletmenin performansını iyileştirmek amacıyla dünyanın herhangi bir yerinde en iyi uygulamalara sahip olmasıyla tanınmış diğer işletmelerin ürünlerini, hizmetlerini ve iş süreçlerini öğrenme ve kendi işletmesine adapte etme süreci" olarak tanımlamaktadır.

Fischer'a göre benchmarking (De Brujin vd., 2004:290); iş yapma şekillerini geliştirmek isteyen işletmelerin, en iyi uygulamaları analiz etmeleri ve kendi faaliyetlerine adapte etmeleridir. Bu tanımlama dört temel adımı içermektedir; ilk önce performans ölçüleri formüle edilmekte, sonra kıyaslama yapılan işletmenin üretim süreci incelenmekte, daha sonra elde edilen bulgular incelenip aradaki farklar tespit edilmekte ve son olarak da en iyi uygulamaya dayanılarak işletme faaliyetlerinde gerekli değişiklikler yapılmaktadır (De Brujin vd., 2004:290).

Yine bir başka tanıma göre benchmarking (Süral, 1996:79); hızla değişen rekabet koşullarında kaliteyi sağlamak, süreçleri iyileştirmek, müşteri memnuniyetini, işletme performansını ve rekabet edebilme gücünü artırmak için öğrenmenin ve gelişmenin sonsuz süreçler olduğunun bilincine varıp, işletmelerin kendilerini diğer işletmelerle sektör farkı gözetmeksizin kıyaslayarak taklide yer vermeden, yaratıcılıklarını katarak en iyi uygulamaları kendi işletmelerinin şartlarına, yapısına, amaç ve kültürüne göre uyarlamasını öngören ve sürekli yenilenen yönetsel bir süreçtir.

Benchmarking; bir taklit etme süreci, rakibe yetişmek için bir yol, tek başına kullanılacak bir yöntem, bir pazar analizi tekniği, başlanıp bitirilecek bir proje, endüstriyel casusluk ya da toplam kalite yönetimi değildir. Verimlilik ve kaliteyi iyileştirmek için yeni işlem ve sistemlerin hayata geçirildiği, iyileştirme stratejilerini, uygulamalarını, hizmet veya ürünleri "sınıfında en iyi" ye karşı ölçmeye dayanan bir süreçtir (Milli Produktivite Merkezi, 2002:2).

Benchmarking çalışmaları, işletmelerin sadece kendi geçmiş değerleri ile bugünü kıyaslama kısır döngüsü içinde sıkışıp kalmaları yerine, çevrelerindeki rakiplerini ve hatta farklı sektörlerde faaliyet göstermesine rağmen başarıya ulaşmış işletmeleri inceleme ve onların en iyi uygulamalarını öğrenme fırsatını sunmaktadır. Benchmarking sürekli mükemmelliği arama sürecidir. Ancak, benchmarking çalışmalarının başarılı olabilmesi için işletmelerin değişimi kabul etmeleri gerekmektedir. Çalışmaların başarısı aynı zamanda işletme yöneticilerinin bazı işleri kendilerinden daha iyi yapabilenler olduğu fikrini kabul edebilmelerine bağlıdır. İşletmelerin değişim karşısında esnek davranabilmeleri benchmarking'in temel unsurlarından biridir. Ayrıca elde edilen sonuçların uygulanmaması, süreci başarısızlığa mahkum edecektir (Ferik, 2001:1).

Benchmarking çalışmalarının özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Hutton, 2000:2):

- Benchmarking ile sadece aynı alanlarda değil, farklı alanlarda da büyük, küçük, kamu veya özel sektörden her türlü işletmenin uygulamalarından yararlanılabilmektedir.
- Ülke sınırları dışındaki en iyi uygulamalara ulaşılabilir.
- Diğer işletmelerin ürünleri, süreçleri, çıktıları, nasıl ürün ürettiği, pazarladığı öğrenilebilmekte ve işletmeye adapte edilebilmektedir.
- İşletme bütün olarak kıyaslanabileceği gibi herhangi bir bölüm, birim ya da faaliyet de kıyaslanabilmektedir.
- Bilgi arama gizli değil, kurallara uygun olarak açık bir şekilde gerçekleştirilmektedir.
- Amaç rakiplerin pozisyonunu yakalamak ya da uygulamaları taklit etmek değil, en iyi uygulamaları keşfetmek ve liderlik pozisyonunu elde etmektir.

Benchmarking çalışmaları sonucunda en iyi uygulamalar ve yeni teknolojiler işletmeye kazandırılmakta, işletme stratejik olarak yönetilmekte, verimlilik artmakta, ürün/hizmet kalitesi iyileşmekte, çalışanların motivasyonu sağlanmakta ve bunların sonucunda müşteri istek ve beklentileri en iyi şekilde karşılanarak küresel rekabet ortamında üstünlük elde edilebilmektedir.

Benchmarking çalışmaları işletmelerde iş süreçlerinin geliştirilmesinde, neden sonuç analizleri, değişim yönetimi, kontrol çizelgeleri vb. tekniklerle kıyaslandığında, en çok kullanılan yönetim tekniklerinden biridir. Özellikle bilgi teknolojileri, çalışanların gelişimi ve eğitilmesi, insan kaynakları, müşteri hizmetleri, performans ölçümü, muhasebe gibi alanlarda kullanılmaktadır (Dolan, 2003:25).

İşletmeler her zaman “en iyiyi” bulmak için yeterli kaynağa, zamana veya paraya sahip olamayabilirler. Bundan dolayı benchmarking sadece en iyiyi bulma süreci olarak tanımlanmamalı, aynı zamanda gerçekçi performans hedeflerini faaliyetlere dönüştürmeyi sağlayan bir süreç olarak da adlandırılmalıdır (Liang, 2005:24). Hedeflere ulaşıldıkça, en iyi uygulamalara da yaklaşılabilecek ve birkaç adımdan sonra en iyilerle performans benchmarking’i yapılabilecektir.

Benchmarking, işletmelerin diğer başarılı işletmelerle kendilerini kıyaslaması yoluyla gelişim sağlayan bir yöntem olduğu için bazen işletmeler tarafından yanlış değerlendirilmektedir. Oysa bu işletmelerin algıladığının aksine benchmarking (Sürmeli, 2006:1):

- Ayakta kalmaya çalışan işletmelerin karşılaştıkları tüm sorunlara çözüm,
- Çalışan sayısını azaltmak ya da çevrim süresini düşürmek için bir araç,
- Hiçbir yaratıcılığı gerektirmeyen bir süreç el kitabı,
- İşleri başkalarına yaptırmanın bir yöntemi,
- İşletmenin aldığı ve başkalarının verdiği tek yönlü bilgi akışı,
- Hiçbir maliyeti olmayan ya da çaba gerektirmeyen bir gelişme aracı,
- Başlanıp bitirilecek bir proje,
- Kopyalama ya da taklit,
- Bir tür sanayi casusluğu değildir.

Devamlı iyileştirmeler ve daima daha iyi performans için benchmarking yapılması gerekmektedir (Saraç, 2005:62). İşletmelerin benchmarking uygulayıp

uygulanmadığı durumların bazı kriterlere göre karşılaştırılması Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2: Benchmarking’in Uygulanıp Uygulanmadığı Durumların Bazı Kriterlere Göre Karşılaştırılması**

<i>Kriter</i>	<i>Benchmarking Yapılmadan</i>	<i>Benchmarking Yapılarak</i>
<b>Müşteri isteklerini belirleme</b>	Geçmişe bağlı, sezgi, düşük uyum	Piyasa gerçeği, objektif değerlendirme, yüksek uyum, endüstri eğilimleri
<b>Efektif amaçlar ve hedefler belirleme</b>	Dış gözlem eksikliği, tepkisel, geri kalmış endüstri	Denenmiş örnekler üzerine kurulu, endüstri öncülüğü
<b>Verimlilikte doğru ölçütler geliştirme</b>	Geçici projelerle uğraşma, bilinmeyen avantajlar, en kolay yolu izleme	Gerçek sorunları çözme, ürünleri anlama, en iyi endüstriyel uygulamalara dayalı
<b>Rekabetçilik</b>	İçe kapanma, evrimsel değişim, düşük katılım	Rekabet anlayışının somutlaştırılması, güvenilirliği kanıtlanmış uygulama ve teknolojileri çok hızlı bir şekilde uygulayarak iyileştirme, yüksek katılım
<b>Endüstride en iyi uygulamalar</b>	Az miktarda çözüm, endüstriyel ilerlemenin ortalaması, rakibi bir an önce yakalama isteği	Çok seçenek, en iyi uygulamalar, üstün performans

**Kaynak:** Osman Saraç (2005), “Benchmarking ve Stratejik Yönetim”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 56, s. 62

Küreselleşme döneminde rekabet alanı ulusal sınırların dışına taşınca bir işletme, dünyanın diğer bir köşesindeki bir işletmeye rakip olabilmektedir. Yerli işletmelerin karşısına da her ülkeden rakip gelebilmektedir. Bu nedenle kendi ürününün üretim süreci ile fiyat ve kalitesini, tüm ülkelerdeki işletmelerin ürünleri ile karşılaştırmayanlar, ihracat imkanları hakkında bilgi sahibi olamamakta ve bir süre sonra da rekabet gücü daha yüksek işletmeler iç pazarda yerli işletmenin karşısına çıkabilmektedirler. Bu noktada benchmarking değişime ayak uydurmayı kolaylaştırmakta, gelişmekte olan ülkelerin işletmelerine sektörde buldukları yeri açık ve net olarak gösterebilmektedir (Türkoğlu, 2007:1).

Dünyada hızla gelişmesi ve iyi örneklerin öne çıkması, Türkiye’de de “benchmarking” tekniğine ilgiyi artırmaktadır. Şuan Ukrayna’da GSM operatörü olan Life’in genel müdürü Tansu Yeğen, Apple döneminde Koç Holding işletmelerinden benchmark konusunda etkin bir şekilde yararlandıklarını, ayrıca Apple’ın İtalya, Hollanda, Çek Cumhuriyeti ve Güney Afrika ofislerinin pazarlama ve satış çalışmalarını benchmark aldıklarını belirtmektedir (Aydın, 2007:221). Yine hedef kitlesine alışveriş ortamı sunmanın yanında hoş vakit geçirebilecekleri bir ortam yaratmak isteyen Olivium Outlet Center, yurtdışında bazı alışveriş merkezlerinin uyguladığı “Çarşamba Etkinlikleri - Wednesday Duties” projesini hayata geçirmiş ve 2004 yılında 2003’e kıyasla % 35 satış artışı sağlamıştır. Ayrıca, o dönemde Olivium konulu 922 bin dolar değerinde 185 adet makale yayınlanmış ve işletme reklam değeri 17 milyon dolar olacak kadar yani 10 saat televizyonlarda yer almıştır (Aydın, 2007:221-222). Wella Türkiye, Mayıs 2006’da gerçekleştirdiği bakım kategorisi markası Lifetex’in relansmanı için Wella İtalya’yı benchmark almıştır. Wella Türkiye, kendi hedefleriyle İtalya’nın dağıtım, ciro, karlılık, müşteri çekme, mevcut müşteriyi tutma, marka bilinirliği, markaya olan müşteri bağımlılığı hedef ve ölçümlerini karşılaştırmıştır. Wella Pazarlama Direktörü Ergin Akman, benchmarking çalışmaları sonucunda, ürün yelpazesinin zenginleştirildiğini, görsel sunumu baştan aşağıya yenilediklerini ve en önemlisi de satış ekibini güçlendirdiklerini söylemektedir. Bunların sonucunda da Akman, cironun % 413 arttığını, hedeflediklerinin 2 katını aşan yeni müşteri edindiklerini ve dağıtımda ise hedeflenenin 3 katı oranında başarı yakaladıklarını belirtmektedir (Aydın, 2007:224).

#### 4. BENCHMARKING TÜRLERİ

Benchmarking çalışmalarının herkes tarafından genel kabul görmüş kesin bir gruplaması olmamakla birlikte, standart benchmarking türleri aşağıda açıklanmıştır (Public Sector Benchmarking Service, 2006:1).

##### 4.1. Stratejik Benchmarking

Stratejik benchmarking, işletmenin bütününde bir iyileştirme ve gelişim sağlamak amacıyla, başarılı işletmelerin uzun dönemli stratejilerini incelemeyi içermektedir. Bu çalışma, işletme ürün ve hizmetlerinin geliştirilmesini, faaliyetlerde değişiklik yapılmasını ve yeteneklerin artırılmasını gerektirmektedir. Önemli olan başarılı işletmelerin başarısının ardında yatan stratejinin öğrenilmesi ve bunun işletme amaçları, yapısı, değerleri ve kültürü doğrultusunda uyarlanabilmesidir.

##### 4.2. Rekabetçi ya da Performans Odaklı Benchmarking

Bu benchmarking çalışmasında, işletmelerin, temel ürün ve hizmetlerinin performans özelliklerine bağlı olarak sahip oldukları pozisyon üzerinde durulmaktadır. Seçilen benchmarking ortağının aynı sektörden olması gerekmektedir. Benchmarking yapan işletme, bu çalışma ile performansındaki boşlukları doldurarak rekabet edebilme gücünü artırabilmektedir. Ancak burada seçilen ortak aynı sektörden olduğu için, karşılıklı güven ortamının yaratılması ve doğru bilgilerin paylaşılmasının sağlanması zor olmaktadır.



### 4.3. Sürece Odaklı Benchmarking

Bu çalışmada odaklanılan nokta, işletmenin süreçlerinin ve faaliyetlerinin geliştirilmesidir. Yani kısa sürede işletmenin süreçlerinde önemli farklılıklar yaratabilmektir. Benchmarking ortağı olarak, benzer işler ve hizmetler konusunda en iyi uygulamalara sahip bir işletme seçilmelidir.

### 4.4. Fonksiyonel Benchmarking

İşletmeler bu tür benchmarking'i, iş fonksiyonlarını ve süreçlerini iyileştirmek amacıyla farklı alanlarda veya sektörde faaliyette bulunan başarılı işletmelerle ortaklık yaparak uygulamaktadırlar. Çarpıcı ve yenilikçi gelişmeler, radikal değişiklikler yapmak için kullanılabilecek bir benchmarking türüdür.

### 4.5. İçsel Benchmarking

Aynı işletmenin farklı bölümleri arasında yapılan benchmarking çalışmasıdır. Diğer benchmarking türlerine göre uygulanması daha kolaydır. Çünkü gereken bilgiye daha kolay ulaşılmakta, daha az zaman ve kaynak harcamasını gerektirmektedir.

### 4.6. Uluslararası Benchmarking

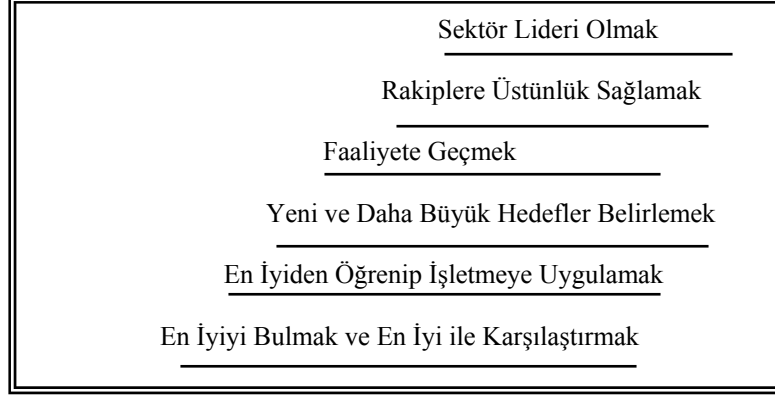
Benchmarking konusuna ilişkin en iyi uygulamalara sahip işletmeler ülke sınırları dışında ise ya da ülke sınırları içindeki işletme sayısı az ise bu benchmarking türünden yararlanılmaktadır. Ancak uygulanması fazla zaman almakta ve daha fazla kaynak gerektirmektedir. Ayrıca, sonuçların analizi ulusal farklılıklardan dolayı zor olabilmekte ve dikkat gerektirmektedir.

### 4.7. Türünün En İyi Uygulaması Benchmarking

Diğer uygulamalarda benchmarking ortağı tek bir işletme iken, bu çalışmada birden fazla ortak vardır. Burada en iyi olarak ifade edilen işletme, özellikle belli konularda iyi olan birçok işletmenin bileşimidir. Bu bileşim ürünü, hizmeti, eğitimi veya bunlara benzer konuları içerebilmektedir (Akat vd., 2002:138).

## 5. BENCHMARKING MERDİVENİ

Benchmarking uygulaması, yani en iyiden öğrenme süreci, işletmeler için teker teker çıkılacak merdiven basamaklarına benzetilirse; adım atılacak ilk basamak en iyi olduğuna inanılan işletmeyi bulmak ve en iyi ile işletmeyi karşılaştırmaktır. İkinci basamakta, en iyiden öğrenmek ve bu öğrenilenlerin işletmenin kendi süreçlerine adapte edilmesini sağlamak yer almaktadır. Üçüncü basamağa gelindiğinde işletme kendisine daha büyük ve yeni hedefler belirleyecek ve dördüncü basamakta faaliyete geçecektir. Beşinci basamakta benchmarking çalışması sona erecek ve işletme rakipleri arasında üstün duruma gelecektir. Son olarak sektör liderliğini ele geçirecek ve bunu devam ettirebilmek için de sürekli arama, ölçme, değerlendirme ve bilgileri güncelleme faaliyetlerine devam edecektir.

**Şekil 1: Benchmarking Merdiveni**

**Kaynak:** İlder Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak (2002), *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, 4. Bası, İzmir, s. 133

**6. BENCHMARKING UYGULAMA SÜRECİ**

Benchmarking işletmelere en iyi uygulamaları kazandırarak, onların rekabet avantajı elde etmelerini ve sektörde liderliği ele geçirmelerini sağlayan bir çalışmadır. Ancak işletmelerin, benchmarking uygulamasına başlamadan önce, kendilerine aşağıdaki soruları mutlaka sormaları gerekmektedir:

- Neyi kıyaslamalı?
- En iyisi kim?
- Biz nasıl yapıyoruz?
- Onlar nasıl yapıyor?
- Benchmarking işletmemize ne sağlar?

Benchmarking uygulama süreci ise şu aşamalardan oluşmaktadır (Pekdemir, 2000:36):

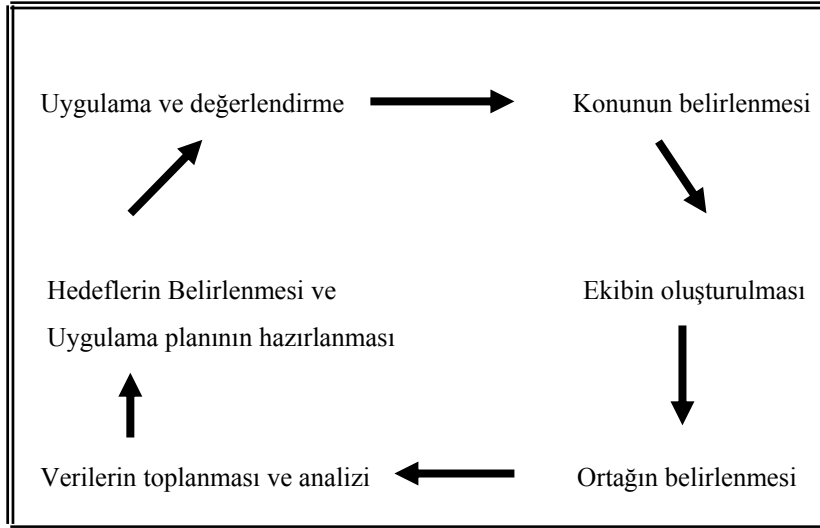
- Benchmarking konusunun belirlenmesi
- Benchmarking ekibinin oluşturulması
- Benchmarking ortağının belirlenmesi
- Verilerin toplanması ve analiz edilmesi
- Hedeflerin belirlenmesi ve uygulama planının hazırlanması
- Uygulama ve değerlendirme

Benchmarking konusunun belirlenmesi, benchmarking çalışmasının amacına ve başarısına olan etkisi açısından önemlidir. Konusu iyi seçilmeden gerçekleştirilen bir çalışmanın işletmenin iyileştirme çabalarına önemli bir katkısı olmayacaktır (Pekdemir, 2000:38).

Benchmarking süreci için konu seçiminde Xerox'un sorduğu 10 sorulu sistem şöyledir (Yıldız ve Ardıç, 2004:5):

- İşletmenin başarısında en kritik faktör hangisidir?
- En çok probleme yol açan faktörler hangileridir?
- Hangi ürün ya da hizmetler müşteriye sunulmaktadır?
- Müşteri tatminini hangi faktörler sağlamaktadır?
- İşletme içinde hangi problemler tanımlanmıştır?
- İşletmede hangi kısımlarda rakiplerin baskısı hissedilmektedir?
- İşletmedeki ana harcamalar nelerdir?
- Hangi fonksiyonlar en yüksek maliyet yüzdesini oluşturmaktadır?
- Hangi fonksiyonlar gelişmeye en açık olanlardır?
- İşletmeyi pazarda rakiplerinden ayıran en önemli etkiye sahip fonksiyonlar hangileridir?

### Şekil 2: Benchmarking Uygulama Süreci



**Kaynak:** Işıl Pekdemir (2000), *Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme*, ARC Eğitim Yayınları, İstanbul, s. 37

Benchmarking ekibi benchmarking çalışmasını bir proje olarak düşünüp çalışmanın planlanması, organizasyonu ve bu plan doğrultusunda yürütülmesini sağlamakla görevlidir. Bu ekip genel olarak proje yöneticisi, veri toplama elemanları, analistler ve benchmarking destekleyicilerinden (üst yönetim, personel yardımı, yönetim bilişim sistemleri, yasalar...) oluşmaktadır. Ayrıca ekibin konusunda uzman, gönüllü, etkin iletişim kurabilen, ekip ruhu taşıyan kişilerden oluşması çalışmanın başarısını artıracaktır (Pekdemir, 2000:43-44).

Benchmarking çalışmalarında odaklanılan nokta en iyi uygulamalar olmakla birlikte, en iyi uygulamalara sahip işletmelerin aynı zamanda benchmarking yapılan konuda en iyi performansa (üstün sonuçlara) sahip olmaları da önemli olmaktadır.

Benchmarking ortağı; finansal göstergeler (karlılık, satışlar, pazar payı), büyüklük, işletme kültürü, yönetim tarzı, stratejiler, faaliyet ya da süreçlerdeki benzerlikler gibi kriterler geliştirilerek seçilebilecektir (Pekdemir, 2000:47).

Benchmarking'in temel kurallarından biri, diğer işletmelerin ürünlerini, hizmetlerini ve süreçlerini anlama girişiminde bulunmadan önce işletmenin kendi süreçlerini, ürünlerini ve hizmetlerini bilmesi gerektiğidir. Bu nedenle başka bir işletme hakkında bilgi toplamaya geçilmeden önce işletmenin kendi güçlü ve zayıf yanlarını belirlemesi, analiz etmesi gerekmektedir. Benchmarking ortağından bilgilerin elde edilmesinden sonra ise, performans farklılıkları ortaya konulmalı ve bu farklılıkların nedenleri araştırılıp, benchmarking ortağının bu performansa nasıl ulaştığı saptanmalıdır (Pekdemir, 2000:59-60).

Benchmarking çalışmalarında hedef; ortağın uygulamalarına yaklaşmak, onun gibi uygulamalara sahip olmak ya da ondan daha iyi olmak şeklinde belirlenebilecektir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken, hedeflerin açık, ulaşılabilir, ölçülebilir, motive edici ve çalışanları yönlendirici olmasıdır. Uygulama aşamasından sonra ise alınan sonuçlar ile hedefler karşılaştırılacak, iyileşme hedeflerine ulaşıp ulaşılamadığı tespit edilecektir (Pekdemir, 2000:61).

## 7. BAŞARILI BENCHMARKING İÇİN YAPILMASI GEREKENLER

İşletmelerin çok fazla emek ve zaman harcadıkları benchmarking çalışmaları sonucunda, gerçek bir başarı elde etmelerini sağlayan birtakım ilkeler aşağıdaki gibi sıralanabilecektir (Zairi ve Al-Mashari, 2005:18):

- Her şeyden önce üst yönetimin benchmarking çalışmalarını güçlü bir şekilde desteklemesi gerekmektedir. Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC)'nin çalışmalarında, üst yönetimin desteğini alan işletmelerin benchmarking uygulamaları sonucunda daha fazla operasyonel fayda ve finansal geri dönüşümler elde ettikleri anlaşılmıştır.
- İşletme dışından gelen yaratıcı fikirlerin kabul edildiği ve işletmeye adaptasyonunun sağlanabildiği bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Çünkü yeni fikirler her zaman işletmenin kendi içinde değil de, işletme dışındaki çevreden gelebilecektir ki bu da benchmarking uygulamasının temelidir. Yani işletme değişime ayak uydurabilecek takımlara sahip olmalıdır.
- Benchmarking bulgularının uygulamaya geçirilmesinden önce, işletmenin kendi içinde fayda/maliyet analizinin yapılması gerekmektedir.
- Benchmarking çalışmasının operasyonel ve finansal sonuçlarının takip edilmesi gerekmektedir. Böylece üst düzey yöneticiler de, işletmenin stratejik amaçlarına uygun faaliyetler yapıldığı konusunda bilgileneceklerdir.
- Kurallara uygun yöntemler dizisi oluşturulmalıdır. Benchmarking çalışması şu üç aşamayı mutlaka içermelidir; karşılaştırmalı analiz, yeni süreç tasarımı ve uygulama.
- Benchmarking çalışmalarında işletmelerin kendi içinde davranış ilkeleri geliştirmeleri gerekmektedir. Örneğin; APQC, hukuka uygunluk, gizlilik, bilgi kullanımı ve hazırlık gibi kendi davranış ilkelerini işletme içinde geliştirmiştir.

- İşletmenin, kendi yapısına, süreçlerine ve kültürüne en uygun benchmarking ortağını belirleyebilmesi için, öncelikle kendi süreçlerini analiz etmesi ve kendisini tanıması gerekmektedir.
- İşletmede doldurulması gereken boşluklar nelerdir, hangi soruların yanıtı aranmalıdır ve hangi alanlarda araştırma yapılmalıdır gibi temel amaçlar açıkça belirtilmelidir.

Ernst&Young ve Amerika Kalite Vakfı'nın desteğiyle yapılan bir araştırma benchmarking çalışmalarında işletme ölçeklerinin dikkate alınması ve aşağıdaki aşamaların izlenmesi gerektiğini belirtmektedir (Kobi Finans, 2006):

**Çırac:** Bu kategorideki işletmelerin benchmarking çalışmalarında yapması gerekenler;

- İşletme dünya çapındaki işletmeleri değil, rakiplerini benchmarking ortağı olarak seçmelidir,
- Yeni ürünler ve çoğunlukla fiyat ve güvenilirlik kriterini seçen müşterilere güvenilmelidir,
- Fiyat düşürme potansiyeline odaklanılmalıdır,
- Çalışanlar takım çalışması ve kalite için ödüllendirilmelidir.

**Usta:** Bu kategorideki işletmelerin benchmarking çalışmalarında yapması gerekenler;

- Pazardaki liderler ve dünya çapındaki işletmelerle rekabet etmeye çalışılmalıdır,
- Çalışanlar kendi yaptıkları işleri daha da basitleştirmeleri konusunda cesaretlendirilmelidir,
- İşletme sunduğu malın kalitesini belirlemeli ve daha sonra fiyatına bakmalıdır,
- Mal ve hizmetlerin pazara sunum zamanı iyi bilinmeli ve müşteri memnuniyeti sağlanmalıdır.

**Uzman:** Bu kategorideki işletmelerin benchmarking çalışmalarında yapması gerekenler;

- Geleceğe yönelik süreçler, ürün geliştirme ve strateji belirleme gibi konular üzerinde durulmalıdır,
- Ürünün gelişimi, ürüne olan katkı ve müşteri servisi dünyadaki en iyi olan ile karşılaştırılmalıdır.
- Müşteri bilgisi kıyaslaması, işle ilgili araştırmalar ve geliştirmeler ürünlerinin genelinde kullanılabilir.

## 8. BENCHMARKING ÇALIŞMALARINDA DAVRANIŞ KURALLARI

Benchmarking çalışmaları, sürekli gelişim ve başarı sağlanmasında güçlü bir araçtır. Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC), bu çalışmaların daha verimli, etkin ve etik olmasını sağlayan bazı davranış kuralları önermektedir (Benchmarking Home, 2002):

- **Hukuka Uygunluk İlkesi:** Bir faaliyetin hukuka uygun olarak yapılıp yapılmadığına ilişkin herhangi bir sorunun olması durumunda işletmelerin

kendi avukatlarına başvurmaları gerekmektedir. Ayrıca, işletmelerin ticaretin sınırlandırılması, pazarın ya da müşterilerin anlaşarak paylaşılması, fiyat tespit anlaşmalarının yapılması, rüşvetçilik gibi hukuk kurallarına aykırı faaliyetlerden kaçınması gerekmektedir.

- **Değişim İlkesi:** Benchmarking ortaklarından talep edilen bilgileri aynı şekilde onlara verme konusunda istekli olunmalıdır. Bilgilerin değişimi konusunda beklentilerin anlaşılması, yanlış anlamaların önlenmesi ve ortak çıkarların oluşturulması amacıyla benchmarking ortağı ile görüşmeler yapılmalı ve dürüst davranılmalıdır.
- **Gizlilik İlkesi:** Benchmarking ortağından elde edilen bilgiler gizli tutulmalı, ortakların izni olmaksızın bu bilgiler üçüncü şahıslara aktarılmamalıdır. İşletmelerin çalışmalara katılımı gizli tutulmalı, izin alınmadan açıklama yapılmamalıdır.
- **Kullanım İlkesi:** Benchmarking çalışmaları ile elde edilen bilgiler, sadece ortak ile birlikte belirlenmiş amaçlar doğrultusunda kullanılmalıdır.
- **İlişki İlkesi:** Ortak işletmelerin kültürlerine saygılı olunmalı ve belirlenmiş yöntemler dahilinde çalışmalar yürütülmelidir. Genel katılıma açık toplantılarda benchmarking ortaklarının ve işletmenin isimlerinin, izin alınmadan kullanılmamasına dikkat edilmelidir.
- **Hazırlık İlkesi:** Benchmarking çalışmalarında ilk ilişki kurulmadan önce, çalışmanın etkinlik ve verimliliğinin artırılması için konu ile ilgili gerekli hazırlıkların yapılması gerekmektedir.
- **Tamamlama İlkesi:** Benchmarking ortağına verilmiş olan sözler zamanında yerine getirilmeli ve çalışma iki tarafın da tatminini sağlayacak şekilde sona erdirilmelidir.
- **Eylem ve Anlama İlkesi:** Benchmarking ortağının kendisine nasıl davranılmasını istediği anlaşılmalı, bu isteği doğrultusunda davranılmalı ve ortakten elde edilen bilgiler onun beklentileri dahilinde kullanılmalıdır.

## 9. STRATEJİK YÖNETİM ARACI OLARAK BENCHMARKING

Benchmarking kavramı “doğru kararlar alabilmek amacıyla diğer işletmelerin iş bilgilerini analiz etme ve karşılaştırma yolu ile işe yönelik bilgi birikimi yaratabilme süreci” olarak da tanımlanabilmektedir (Prasnikar vd., 2005:259). Aslında bu tanım benchmarking ile ilgili diğer faaliyet ve amaçları kapsamaktadır. Farklı ve çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren ya da rakip işletmelerin yaptıkları işlere yönelik bilgiler toplanıp analiz edilerek karşılaştırma yapılmakta ve benchmarking yapan işletme için yeni bilgiler yaratılmaktadır. Benchmarking çalışmalarında da nihai amaç, doğru kararlar alınabilmesi için işletmede yeni elde edilen bilgilerin uygulanmasıdır. Böylece alınan kararların kalitesi artarken bir yandan da işletmelerin iş performansları gelişme göstermektedir. İşletmeler için rekabette üstünlük sağlamak giderek güçleşmektedir. Karar verme süreci yönetim faaliyetlerinin bir bölümünü oluşturduğundan, benchmarking çalışmaları da yönetim ile ilgili her alanda sürekli devam etmektedir. İşletmelerin iş performanslarını iyileştirmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri, dış çevredeki değişikliklere uyum sağlayabilmelerine ve rakip işletmelerin faaliyetlerini izlemelerine dayandığı için, benchmarking

çalışmalarının stratejik yönetim sürecinde sistematik olarak kullanılmaya başlanması mantıklı olacaktır (Prasnikar vd., 2005:259).

### 9.1. Stratejik Yönetimde Benchmarking'in Rolü

Stratejik yönetim, işletmelerin uzun dönemde yaşamlarını devam ettirebilmeleri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmeleri için, eldeki tüm üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, alt yapı, hammadde vs.) etkili ve verimli olarak kullanılması olarak tanımlanabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004:26). Stratejik yönetim, özel sektör ve kamu sektöründe faaliyet gösteren tüm işletmelerde geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan tanıyan bir süreçtir (Saraç, 2005:68).

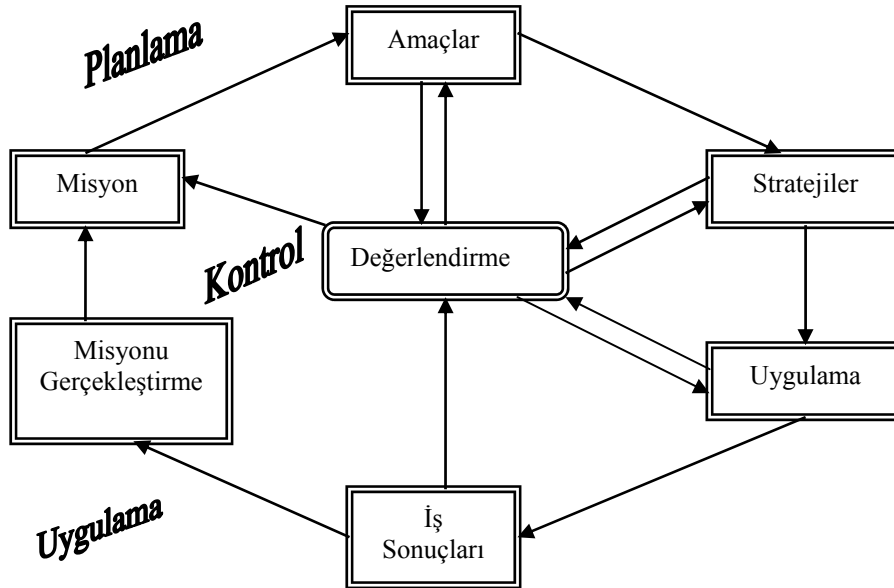
Stratejik yönetim sürecindeki temel faaliyetler ise şöyle sıralanabilecektir (Prasnikar vd., 2005:259-260):

**Planlama:** Gelecek dönemlerde yapılacak faaliyetlerin ve bunların etkilerinin planlanması aşamasıdır.

**Uygulama:** Fiili iş sonuçlarının elde edilmesi için planlanan faaliyetlerin uygulanması aşamasıdır.

**Kontrol:** Planlanan faaliyetler ile gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması ve sapmalar varsa bunların düzeltilmesini içeren aşamadır.

Şekil 3: Stratejik Yönetim Süreci



**Kaynak:** Janez Prasnikar, Ziga Debeljak ve Ales Ahcan (2005), "Benchmarking as a Tool of Strategic Benchmarking", *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 2, March, p. 260

İşe yönelik kararlar alınırken, işletmeler iş bilgilerini stratejik yönetim sürecinin planlama ve kontrol aşamalarından elde etmekte ve bu bilgiler doğrultusunda faaliyette bulunmaktadır. Toplanan iş bilgileri, iş çevresindeki bilgi oransızlığını azaltmakta, yanlış seçimlerin ve bunların maliyetlerinin mümkün olduğunca düşürülmesini sağlamaktadır. Benchmarking ile toplanan bilgiler sayesinde işletme stratejik planlamada aldığı kararların kalitesini artırabilmektedir. Ayrıca belirlenen amaçların başarıyla sonuçlandırılması için stratejik kontrol aşamasında da doğru kararlar alınmasını sağlamaktadır. Bu nedenle planlama ve kontrol aşamalarında benchmarking çalışmalarının yapılması fayda sağlayacaktır (Prasnikar vd., 2005:260).

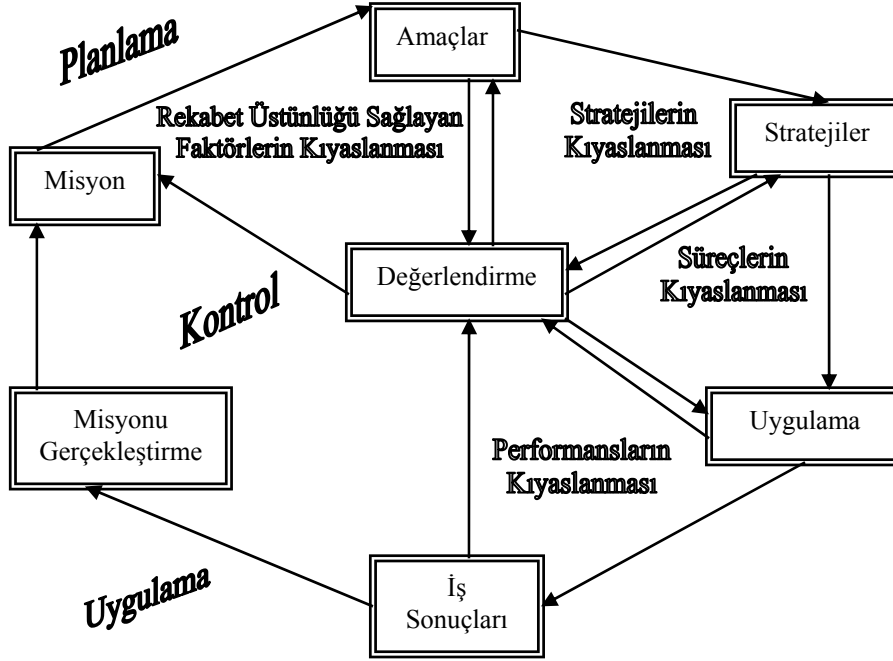
Stratejik yönetim sürecindeki faaliyetler ve benchmarking çalışmalarının birbirleriyle olan ilişkilerinde, dört çeşit benchmarking yapılmaktadır (Prasnikar vd., 2005:261):

- Rakiplere ve diğer işletmelere rekabetçi üstünlük sağlayan faktörlere yönelik bilgilerin toplanması ve kıyaslanmasında amaç, işletmeye uzun dönemde rekabet avantajı sağlayacak bilgilerin yaratılmasıdır.
- Rakiplerin ve diğer işletmelerin stratejilerine yönelik bilgilerin toplanıp kıyaslanmasında amaç, başarılı stratejilere ulaşmak ve işletmenin kendi stratejilerinin etkinliğini artıracak bilgileri elde etmektir.
- Rakiplerin ve diğer işletmelerin başarıyla uyguladığı planlama, tasarım, uygulama ve kontrol aşamalarını içeren iş süreçleri ve faaliyetlerine yönelik bilgilerin toplanıp kıyaslanmasında amaç, işletmenin kendi stratejilerinin uygulanmasında etkinliği artırmaktır.
- Rakiplerin ve diğer işletmelerin performans bilgilerinin toplanması ve kıyaslanmasında amaç ise, işletmenin kendi iş performansını karşılaştırmalı olarak değerlendirmek ve geliştirmektir.

Bu ilişki Şekil 4’te gösterilmektedir. Bununla birlikte benchmarking süreci dışsal ve rekabetçi performans standartlarında olduğu gibi işletmenin içsel amaçları, hedefleri ve detaylı planlarının başarısına karar vermek için objektif standartları da sağlamaktadır. İç benchmarking süreci, işletmelerin kendi yapılarında kritik önemi olan faaliyetleri, fonksiyonları, görevleri belirlemeye ve yine işletme içindeki fonksiyonları birbirleriyle kıyaslamaya ve bu fonksiyonların birbirlerine göre güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye yardımcı olmaktadır. Böylece işletmenin kendi iç kaynakları itibarıyla güçlü ve zayıf yönler ortaya çıkarılıp, zayıf yönlerin iyileştirilmesi üzerinde durulmakta bu da stratejik planlamaya katkı sağlamaktadır (Tikici ve Kaya, 2004:310-311).



Şekil 4: Stratejik Yönetim ve Benchmarking İlişkisi



**Kaynak:** Janez Prasnikar, Ziga Debeljak ve Ales Ahcan (2005), "Benchmarking as a Tool of Strategic Benchmarking", *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 2, March, p. 261.

## 9.2. Stratejik Yönetimde Benchmarking'in Yararları

Benchmarking stratejik yönetimin ve özellikle de stratejik planlamanın bir parçası olarak algılanmalıdır. Stratejik yönetim sürecinde benchmarking çalışmalarının yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Prasnikar vd., 2005:272; Saraç, 2005:70):

- Benchmarking bulguları vizyonun şekillenmesine, gerçekçi hedefler ve amaçlar belirlenmesine yardımcı olur.
- Stratejik planlama ve kontrol faaliyetlerinin etkinliğini artırır.
- Yanlış alınan işletme kararlarının maliyetlerini azaltır.
- İşletmelerin iş süreçlerinin başarılı şekilde tasarlanması ve uygulanmasında yapılan düzenlemelerin etkinliğini artırır.
- İşletme problemlerinin çözülmesine yardımcı olur.
- Çalışanların eğitimlerinde önemli bir unsurdur; çalışanları yeni fikirler üretmeleri ve yaratıcılıklarını kullanmaları konusunda cesaretlendirir.

- İşletmenin sürekli değişen çevresine daha hızlı adapte olmasını ve daha fazla esnek davranmasını sağlamaya yarayacak bilgilerin edinilmesine ve değişimin işletme içinde cesaretlendirilmesine yardımcı olur.
- Etkili bir benchmarking uygulaması işletmenin güçlü yönlerini ve zayıflıklarını sayısallaştıran ölçümler geliştirerek, stratejik planlama sürecine dışsal referanslar verir.
- Stratejik yönetimi uygulayan herhangi bir işletme; faaliyetlerine benchmarking uygulamalarını da dahil ediyorsa, benchmarking ortağı olarak seçilen işletmenin ilk önce stratejik amaçlarının karşılaştırılması yapılır.

### 9.3. Öğrenen Organizasyonlarda Benchmarking Yöntemiyle Stratejik Yönetimin Etkinliğinin Artırılması

Stratejik düşünme, olaylara, sorunlara, çevresel değişikliklere farklı açılardan bakabilmeyi ve yanıt vermeyi gerektirmektedir (Barca, 2002:9). Yönetime stratejik olarak yaklaşmak ise yoğun rekabet ortamında, nasıl rekabet edebilirim ve rekabet avantajını nasıl süreklileştirebilirim düşüncesinden hareketle pazarı ve işletmeyi yeniden ve sürekli değerlendirmeyi, elde edilen bilgiler doğrultusunda uygulamalar geliştirmeyi içermektedir. Bunun için de rekabet avantajı yaratmayı hedeflemek, geleceğe yönelik davranmak ve işletmeye bütüncül yaklaşmak gerekmektedir (Barca, 2002:16).

Günümüzün değişen ve gelişen koşullarında işletmeler stratejik dayanaklarını değiştirmektedirler. Geleneksel strateji dayanakları daha çok ölçek ekonomileri, uzmanlaşma, yeni teknolojiler iken, yeni strateji dayanakları müşteri tatmini, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, bilgi yönetimi, işletmelerarası karşılaştırma, öğrenen organizasyonlar ve yeni yönetim sistemleridir (Barca, 2002:24).

İşletmelerin yeni strateji dayanaklarından öğrenen organizasyonlar (Garvin, 1993:4); bilginin yaratılması, elde edilmesi ve aktarılmasını; yeni bilgi ve görüşlerin organizasyon davranışlarına yansıtılmasını sağlayan organizasyonlar olarak tanımlanabilecektir. Öğrenerek kendisini yenileyen, değişen koşullara uygun bilgiyi toplayıp değerlendirebilen, bu bilgileri gerektiği şekilde kullanan ve zamanı geldiğinde yenisiyle değiştirebilen öğrenen organizasyonlar; hedeflerine daha kolay ulaşabilmekte, yapmak istedikleri değişiklikleri daha çabuk hayata geçirebilmektedirler (Akat vd., 2002:146).

Öğrenen organizasyonlar, buldukları zaman ve ortamda ne olup bittiğinin farkında olan, istedikleri sonuçları elde edebilmek için tüm potansiyellerini kullanarak kapasitesini genişletip becerilerini geliştirebilen, işine bağlı, takım arkadaşları ile işletme vizyonunu paylaşan çalışanlardan oluşan; yeni düşünce ve fikirlerin beslendiği; ekip halinde öğrenmenin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğinin öğretildiği bir ortamı içermektedir (Kutaniş, 2002:258). Öğrenen organizasyonların değişime farklı bir bakış açıları bulunmaktadır. Diğer işletmeler mevcut değerler ve yapılar içinde değişime adapte olurlarken, öğrenen organizasyonlar kendilerini değiştirmeyi ve değişimden bir şeyler öğrenmeyi amaçlamaktadırlar (Kingir ve Mesci, 2007:69).

Öğrenen organizasyonların en zor ve karmaşık, karmaşık olduğu kadar da önemli olan aşaması öğrenmeyi öğrenmektir (Bakan ve Karayılan, 2004:400). Bilindiği gibi öğrenme kişinin amaçlanan doğrultuda değişmesi anlamına gelmektedir (Koçel, 2005:40). Öğrenmeyi öğrenme kişinin yeni düşünceler üretme güç ve becerilerini yansıtan bir kavramdır ve çalışanlar öğrenme için gereken koşulların ve ortamın özelliklerini öğrenmektedirler. İşletmelerde öğrenmenin gerçekleşmesi için gereksinim duyulan yeni stratejilere ve yöntemlere başvurulmakta ve bunlar uygulanabilir hale getirilmektedir (Bakan ve Karayılan, 2004:401).

Benchmarking öğrenen organizasyonların öğrenmeyle ilgili olarak başvurdukları bir yöntemdir. Gerçekten öğrenen organizasyonların önemli bir özelliği kendi deneyimlerinin yanı sıra başkalarının uygulamaları ve bunun sonucunda elde ettikleri deneyimlerden yararlanmalarıdır. Benchmarking yoluyla başkalarından öğrenme sonucunda; daha az kaynağa ihtiyaç duyulması, öğrenme sürecinin daha hızlı bir biçimde başlatılmasının mümkün hale gelmesi ve işletmenin bu yolla elde ettiği bilgilerle köklü değişiklikleri gerçekleştirebilmesi gibi önemli faydalar sağlanabilmektedir (Ataman, 2001:390). Benchmarking bir endüstriyel turizm, yani kamuoyunda ilgi toplayan veya kalite ödülü kazanan işletmelere yapılan bir seri ziyaret değildir. Aksine, en iyi uygulamaları belirlemeye yönelik ciddi araştırmalarla başlayan; kendi performans ve uygulamalarını dikkatlice inceleyerek devam eden; sistematik ziyaretler ve görüşmelerle olgunlaşan; sonuçların analizi, tavsiyeler üretilmesi ve uygulamayla sona eren disiplinli bir süreçtir (Garvin, 1993:10). Öğrenme de sadece düşünme ve kendi kendini analizle gerçekleşmemekte, aynı zamanda kişiler çevrelerini inceleyerek yeni perspektifler ve kavrayışlar edinebilmektedirler. Öğrenme ancak yeni fikirlere açık olunan ortamlarda gerçekleşmekte ve öğrenen organizasyonlar faaliyette buldukları sektörden, rakip işletmelerden ve müşterilerden bir şeyler öğrenebilmek için dikkatli davranmaktadırlar (Kutaniş, 2002:265). Dolayısıyla, öğrenen bir organizasyon daima kendi içinde ve diğer işletmelerle belirli durum, ortam ve koşulları kıyaslama durumundadır; gerçek öğrenmenin bu kıyaslamalar sonucunda olacağı düşünülmektedir (Kutaniş, 2002:278).

İşletmeler sürekli artan, yoğunlaşan ve derinleşen rekabet; talebin tatmininin giderek zorlaşması ve tüketicilerin farklı ürün, kalite, zaman gibi konularda artan beklentileri; işgücünün değişen doğası; rutin işler görececek yetenekler yerine yaratıcı fikirlerle işletmeye yön verecek kabiliyette çalışanlara ihtiyacın artması gibi nedenlerle yönetime stratejik olarak yaklaşmak ve stratejik dayanaklarını değiştirmek zorundadırlar. Rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmelerin, rakiplerinden daha hızlı öğrenmesi ve onlardan daha fazla katma değer yaratması gerekmektedir (Barca, 2002:23-24). İşte benchmarking yöntemi ile öğrenme sürecini etkinleştiren ve öğrenen organizasyon olma yolunda önemli adımlar atan işletmeler, yeni strateji dayanakları ile günümüzün yoğun rekabet ortamında uzun dönemde varlıklarını sürdürme ve kar elde edebilmede daha başarılı olabilmektedirler.

## 10. SONUÇ

Günümüzde müşteri memnuniyetinin sağlanması ve müşteri bağlılığının yaratılması, faaliyette buldukları sektörde lider olmak isteyen işletmeler için temel bir hedef haline gelmiştir. Bunu sağlamak için de işletmelerin değişen ve gelişen çevreye uyum sağlamaları, yeni teknolojileri süreçlerinde kullanmaları, en iyi uygulamalara sahip olmaları ve stratejik yönetimin etkinliğini artırmaları gerekmektedir. Benchmarking çalışmaları ile başarılı işletmelerin en iyi uygulamalarına ulaşılabilen, onlardan öğrenilip, öğrenilenlerin işletmeye adapte edilmesi sağlanabilmektedir.

Sürekli yenilenmeye ve gelişmeye imkan tanıyan, mükemmelere ulaşmayı sağlayan, rekabet gücünü artıran benchmarking çalışmaları yalnızca işletmelerin faaliyette bulunduğu alanda değil farklı alanlarda da yapılabilmektedir. Böylece, yaratıcı ve yeni fikirler ortaya çıkabilmekte, süreçlerin kalitesi artırılabilir. Ayrıca, rakip işletmelerle yapılan benchmarking çalışmaları sayesinde, taraflar birbirlerini düşman olarak görmek yerine, işbirliğine dayanan bir ilişki kurabilmekte, birbirlerinden yeni bilgiler öğrenebilmektedirler. Bu da işletmelerin aldıkları stratejik kararlara yardımcı olarak rekabette daima başarılı olmalarına yardımcı olmaktadır.

İşletmelere başarı sağlayan bu çalışmalar, taklit etme ya da işleri başkalarına yaptırma olarak değerlendirilmemeli, yoğun çaba, emek ve zamana ihtiyaç duyulan bir süreç olarak bilinmelidir. Mükemmelliğiyle tanınmış işletmelere ulaşarak, işletmenin tamamı ya da belirli bölümleri kıyaslama sürecine alınacak, en iyi uygulamalar öğrenilip işletmenin kendisine adapte edilecek ve yeni hedefler belirlenerek rekabetçi üstünlük elde edilebilecektir. Belirlenen hedefler ve gerçekleşen faaliyetler karşılaştırıldığında başarıyla uygulanmış olan benchmarking çalışmaları işletmelere sektör liderliğini getirebilecektir.

Uzun dönemde varlığını devam ettirmek, süreklilik sağlamak ve ortalamanın üzerinde getiri elde etmek isteyen işletmelerin stratejik yönetim konusunu dikkate almaları gerekmektedir. Stratejik yönetim sürecinde benchmarking kavramı da bir araç olarak kullanıldığında, stratejik planlama ve kontrol faaliyetlerinin etkinliği artacak, işletme problemlerinin çözümünde kolaylık sağlanacaktır. Benchmarking ile öğrenmeyi öğrenen işletmeler, yeni fikirlere açık olacak, sadece kendi deneyimleri değil, dış çevre unsurlarından da yeni bilgiler öğrenebilecek ve böylece etkin bir stratejik yönetim sağlanabilecektir.

Doğru bir plan, üst yönetimin desteği, yeterli eğitim ve motivasyon, değişimin kabul edildiği bir kültür ile benchmarking çalışmaları işletmelerin rekabet gücünü geliştiren, performans gücünü artıran ve stratejik yönetimin etkinliğini sağlayan bir araç olarak kullanılabilir.

**KAYNAKÇA**

- Akat, İlter, Gönül Budak ve Gülay Budak (2002), *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, 4. Bası, İzmir.
- Ataman, Göksel (2001), *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Aydın, Özlem (2007), “Benchmarking”, *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*, Şubat, Sayı 2007/ 2, [http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=3972](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3972), (Erişim Tarihi: 10.02.2007).
- Bakan, İsmail ve Derya Karayılan (2004), “Öğrenen Organizasyonlar”, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*, (Der. İ.Bakan), Beta Yayınevi, 1. Bası, İstanbul, ss. 393–416.
- Barca, Mehmet (2002), “Stratejik Açık: Stratejik Düşünme Düzeyi, Tarzı ve Gerekliliği”, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, (Der. İ. Dalay, R. Coşkun ve R. Altunışık), Beta Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul, ss. 9–26.
- Bechmarking Home (2002), “Benchmarking Code of Conduct”, <http://ateam.lbl.gov/cleanroom/benchmarking/code.html>, (Erişim Tarihi: 16.12.2006).
- Capital ve Arthur Andersen Guide 38 (1997), *İş Dünyasının Yeni Gözdesi Benchmarking*, Hürriyet Ofset Matbaacılık, İstanbul.
- De Brujin, Hans, Ruben V. De Joode ve Haiko V. Der Voort (2004), “Potentials and Risks Of Benchmarking”, *Journal Of Environmental Assessment Policy And Management*, Vol. 6, No. 3, pp. 289–309.
- Dolan, Tom (2003), “Best Practices in Process Improvement”, *Quality Progress*, August, pp. 23–28, <http://www.asq.org/pub/qualityprogress/past/0803/qp0803dolan.pdf>, (Erişim Tarihi: 24.11.2006).
- Ferik, Funda (2001), “İnsan Kaynakları Yönetiminde İki Yeni Kavram: Kıyaslama ve Küçülme”, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=268>, (Erişim Tarihi: 01.11.2006).
- Garvin, David (1993), “Building A Learning Organization”, *Harvard Business Review*, (Çev. Bizden Haberler), Ağustos-Eylül Bizden Haberler Özel Eki.
- Hutton, David (2000), “An İntroduction To The Process Of Benchmarking”, <http://www.dhutton.com/samples/sampbench.html>, (Erişim Tarihi: 22.12.2006).
- Kingır, Said ve Muammer Mesci (2007), “Öğrenen Organizasyonlar”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 19, ss. 63–81.
- Kobi Finans (2006), “Kıyaslamamanın Olmazsa Olmazları”, [http://www.kobifinans.com.tr/bilgi\\_merkezi/020605/516](http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020605/516), (Erişim Tarihi: 02.12.2006).
- Koçel, Tamer (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayıncılık, 10. Bası, İstanbul.

- Kutaniş, Rana Ö. (2002), “Öğrenen Organizasyonlar”, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, (Der. İ.Dalay, R.Coşkun ve R. Altunışık), Beta Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul, ss. 258–282.
- Liang, Yating (2005), “An Essential Management Tool”, *Parks&Recreation*, Vol. 40, Iss. 12, pp. 22-29.
- Milli Prodüktivite Merkezi (2002), “Kıyaslama”, *Verimliliği Artırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi 4*, Ankara.
- Pekdemir, Işıl (2000), *Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme*, ARC Eğitim Yayınları, İstanbul.
- Prasnikar, Janez, Ziga Debeljak ve Ales Ahcan (2005), “Benchmarking as a Tool of Strategic Management”, *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 2, March, pp. 257-274.
- Public Sector Benchmarking Service (2006), “Types of Benchmarking”, [http://www.benchmarking.gov.uk/about\\_bench/types.asp#](http://www.benchmarking.gov.uk/about_bench/types.asp#), (Erişim Tarihi: 12.01.2007).
- Saraç, Osman (2005), “Benchmarking ve Stratejik Yönetim”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 56, ss. 53-77.
- Süral, Pınar (1996), “Benchmarking”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 11, Sayı 2, İzmir, ss. 79–85.
- Sürmeli, Selin (2006), “Benchmarking-Kıyaslama”, *Kariyer ve Yönetim Kulübü*, <http://www.kykonline.com/content/view/110/66/>, (Erişim Tarihi: 10.10.2006).
- Tikici, Mehmet ve E. Ülkü Kaya (2004), “Kıyaslama”, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, (Der. İ. Bakan), Beta Yayınevi, 1. Bası, İstanbul, ss. 297–317.
- Türkoğlu, Faruk (2007), “Gelir Artışı ve Hızlı Büyümenin Anahtarı Rekabet Gücü Artışı”, Şubat, [http://www.isguc.org/?avc=arc\\_view.php&ex=108&pg=ks](http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=108&pg=ks), (Erişim Tarihi: 13.03.2007).
- Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, 2. Basım, İstanbul.
- Yıldız, Gültekin ve Kadir Ardiç (2004), “Benchmarking’de Bilgiye Ulaşmada Ahlak Sorunu”, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=500#\\_ftn20](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=500#_ftn20), (Erişim Tarihi: 25.12.2006).
- Yüksel, Öznur (2003), “Yönetim ve Fonksiyonları”, *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*, (Der. T. Durukan), Gazi Kitabevi, Ankara, ss. 55–103.
- Zairi, Mohamad ve Majed Al-Mashari (2005), “The Role of Benchmarking in Best Practice Management and Knowledge Sharing”, *Journal of Computer Information Systems*, pp. 14–31.