

## KIYASLAMA (BENCHMARKING) YÖNTEMİ VE OTEL İŞLETMELERİNDE KULLANIMINA İLİŞKİN TEORİK BİR ÇALIŞMA

Burak ERYILMAZ\*

### Öz

Organizasyonlar performanslarını geliştirmek ve rekabetçi bir avantaj sağlamak için sürekli yeni yollar ve metotlar aramaktadırlar. Birçoğu kendi iş süreçlerine odaklanmalarına rağmen, birçok organizasyon diğer organizasyonlar tarafından başarılan en iyi uygulamaları öğrenmenin önemini kavramışlardır. Bu yüzden kıyaslama, örgütsel gelişmede önemli bir yöntem haline gelmiştir. Uygulamaları çok eskilere dayanmasına rağmen 1980'li yılların başında gündeme gelmiş olan kıyaslama (Benchmarking), son yıllarda örgütsel performansı artırmada önemli bir araç olarak görülmektedir. İşletmeler, faaliyette buldukları sektörden ya da farklı sektörlerden lider işletmeleri kendileri ile kıyaslayarak, onların en iyi uygulamalarını işletmelerine kazandırmaktadırlar.

Kıyaslama, farklı boyutlardaki ve farklı sektörlerdeki organizasyonlar tarafından başarılı bir şekilde uygulanmış ve en popüler yönetim araçlarından biri haline gelmiştir. Turizm sektörü de kıyaslamayı kullanan bu sektörlerden birisidir. Hızla değişen dünyaya ayak uydurabilmeleri ve rekabet piyasasında ayakta kalabilmeleri için otel işletmeleri de kıyaslama gibi farklı metotları kullanmaktadırlar.

Bu çalışmada çağımızda işletmeler tarafından sıkça kullanılmaya başlanan post modern yönetsel yaklaşımlardan kıyaslanmanın tanımlanması, gelişimi, özellikleri, avantaj ve dezavantajlarının yanı sıra, kıyaslama türleri ve kıyaslama süreci incelenmiştir. Otel işletmelerinde kıyaslama yöntemine ilişkin örnekler verilerek, konu ile ilgili ulusal ve uluslararası literatürden yararlanılarak keşifsel bir çalışma yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kıyaslama, Kıyaslama Türleri, Otel İşletmeleri

### A Theoretical Study on Benchmarking Method and its Usage at Hotel Business

#### Abstract

Organizations are constantly looking for new ways and methodologies to improve their performance and gain a competitive advantage. Although many of them focused on their own business processes, many organizations recognize the importance of learning from the best practices

\*Öğretim Görevlisi, Amasya Üniversitesi Meslek Yüksekokulu (brkeryilmaz@gmail.com)

that have been achieved by other organizations. Therefore, benchmarking has become an important methodology in organizational development.

Even though very old applications were introduced at the early 1980s, benchmarking has been perceived as an important tool in increasing organizational performance. Business by benchmarking the sector leaders of same or different sectors with themselves, they gain the best applications of them to own business.

Benchmarking has been successfully applied by organizations of different sizes and in different sectors and has become one of the most popular management tools. The tourism sector utilizes benchmarking, as hotels use this strategy in order to adapt to a rapidly changing world and survive in the competitive market.

This post-modern management approach to bench marking will begin by offering establishments, the definition of benchmarking, developing aspects of the strategy, and examining advantage and disadvantages . Some more information will be provided about the applications of this method in hotels from national and international literature. A discovery study has been constituted.

**Key Words:** Benchmarking, Types of Benchmarking, Hotels

## I. GİRİŞ

Değişen pazar koşullarına uyum sağlayamayan, hizmet ve ürün kalitesini yükseltmeyen, maliyetlerini aşağıya çekemeyen ve yenilikler oluşturamayan işletmelerin ayakta kalması gün geçtikçe zorlaşmaktadır.

Günümüzde en iyiyi, müşterilerine en uygun koşullarda sunan işletmeler, müşterilerinin beklentilerini karşılayabilmekte ve onları memnun edebilmektedir. En iyiyi üretip sunabilmede ise en iyi uygulamalara sahip olmanın önemi büyüktür.

Çağdaş yönetim anlayışı, işletmelerde yeni yönetim teknikleri uygulamayı gerekli kılmaktadır. İşletmeler ortaya çıkan yeni yönetsel tekniklerden kendilerine uygun olanları öğrenip, dünyadaki hızlı gelişimi yakalamayı hedeflemektedirler.

Bu çalışmada son yıllarda ülkemizde farklı sektörlerdeki işletmeler tarafından uygulanan kıyaslama tekniğinin turizm sektörünün önemli aktörlerinden biri olan otel işletmeleri tarafından bilinirliği ve uygulanabilirliği sorgulanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde “Kıyaslama” tanımlanarak tarihsel gelişimi kısaca incelenmiş, daha sonra ise özellikleri, amaçları, faydaları, türleri, süreçleri hakkında bilgiler verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise otel işletmelerinde kıyaslama tekniğine ilişkin örnek uygulamalara ve konunun önemine yer verilmiştir.

Gerek ulusal gerekse uluslararası literatürde kıyaslama kavramının eş anlamlısı olarak benchmarking ifadesi kullanılmaktadır. Bu çalışmada sadece “kıyaslama” ifadesi kullanılmıştır.

## II. KIYASLAMA KAVRAMI

Kıyaslama kavramının farklı tanımları aşağıda verilmiştir:

- Kıyaslama; bir şirketin kendini, rakipleri, diğer sektörler ve dış pazardaki uygulamalar ile karşılaştırıp, en iyi uygulamaları örnek alarak zayıf yönlerini geliştirmesi anlamına gelmektedir (Uzun ve Durna, 2002:36).
- Kıyaslama, işletmenin performansını, sınıfının en iyisi olan işletmeninki ile karşılaştırarak “en iyi”nin bu performans seviyesini nasıl yakaladığını belirleyip, elde edilen bilgileri işletmenin amaç ve hedefleri için bir temel oluşturacak biçimde kullanmaktır (Özer, 1999:4).
- Kıyaslama bir işletmenin uygulamalarını ve hem ürün hem de hizmet olarak çıktılarını belirli alanlardaki en iyi rakipler veya endüstrinin liderlerine karşı ölçme çalışmalarıyla izlenen devamlı bir süreçtir (Breiter ve Kline, 1995:46).
- İnsan davranışları yaklaşımıyla kıyaslama; başkalarının iyi olabileceklerini kabul ederek; onlardan öğrenme olgunluğuna erişmek ve “taklit etmenin dayanılmaz hafifliğine kapılmadan” kendine uyarlamayı başarabilmektir (Saraç, 2005:54).

### A. Kıyaslama Kavramının Tarihsel Gelişimi

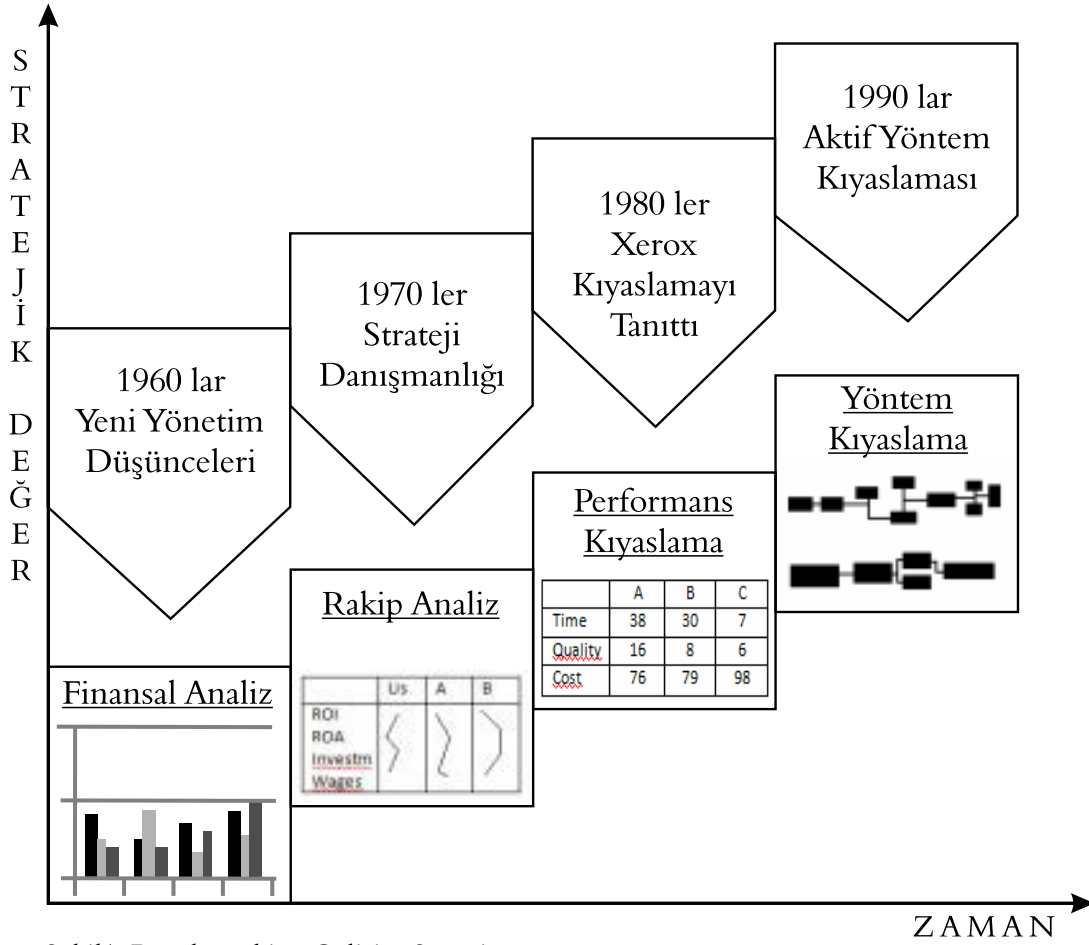
Kıyaslama tekniği 1970'lerde adlandırıldıysa da uygulamalar çok eskilere, birkaç yüzyıl öncesine uzanmaktadır. Askeri hücum planlarının geliştirilmesinde, düşman kuvvetlerinin gücü hakkında istihbarat toplayarak karşılaştırmak ve bu analiz sonucunda taktik ve strateji oluşturma yöntemi, kıyaslamının tarihsel gelişimine verilebilecek en anlamlı örnektir (Sülün, 2005).

İşletmelerde kıyaslamaya yönelik ilk uygulamalar çok eskilere dayanmaktadır. Örneğin; Ford'un meşhur bant sistemi, bir mezbahadan; Toyota üretim sistemindeki tam zamanında üretim sistemi ise, bir süpermarketten esinlenerek ortaya çıkarılmıştır. Kasapların her biri karkasın belirli bir bölümünü keserek kalanını diğer arkadaşlarına devrettiğini gören Ford'un kurucusu Henry Ford, aynı yönetimi otomobil yapımında, çengellerin üzerinde kayan çelik ray yerine, hareketli bir bant uygulamasıyla gerçekleştirmiştir (Dokuzer, 2006:33).

Kıyaslama tekniğinin yönetim bilimi alanında gelişmesine öncülük eden kişi ise Amerikalı Robert C. Camp'dır. Dünyaca ünlü Xerox firmasında çalıştığı yıllarda, organizasyonel performansın artırılması için kıyaslama tekniği üzerine yoğun çalışmalar yapmıştır.

1979 yılında Xerox, kıyaslama uygulamasına, rakipleri tarafından üretilen fotokopi makinelerinin parçalarını söktüp 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.

Kıyaslama gelişim dönemleri incelendiğinde; ilk olarak kıyaslamının, daha çok ürün performansını ölçmeye dayalı olduğu, sonraki evresinde ise kendi firmasını rakip firmayla kıyaslama şeklinde uygulandığı görülmektedir. Daha sonra endüstri dışından da işletmenin öğrenebileceği şeylerin olduğu görülmüş, bir sonraki aşamada



Şekil1. Benchmarking Gelişim Süreci  
(Kaynak: Rolstadas, 1995:211)

da sadece fonksiyonel konuların değil, stratejik konuların da kıyaslanabileceğini kanaatine varılmıştır. En son safhada ise işletme faaliyetlerinin sadece yerel veya ülkesel piyasalardan değil global piyasalardan da ne ölçüde etkilendiği üzerinde durulmuştur (Kaya, 2004: 85).

## B. Kıyaslamamın Yararları

Kıyaslamamın yararları nelerdir, sorusuna verilebilecek en basit cevap, bunun başlı başına her projenin kendine özgü amacına bağlı olduğunu ve projeden projeye değişeceği. Bütün projeler maliyet ve kar analizi ile başlamalı ve beklenen kar belirsiz veya az ise, bu durumda o projeden vazgeçilmelidir. Eğer projeler başarıyla seçilir, planlanır ve yönetilirse, başlıca getirilerin (finansal ve finansal olmayan) elde edilmemesi için bir neden yoktur. Kıyaslama yöntemiyle elde edilen başarılarla odaklanan pek çok çalışma vardır. Bunların en bilinenleri yukarıda da bahsettiğimiz Xerox örneğidir (Mann, 2008).

Genel olarak bakıldığında kıyaslama, rekabet edebilme gücünü arttırmak, müşteri tatminini artırmak, yeni fikirler edinmek, hedef belirlemek, işletme performansını artırmak, öngörüleme ve stratejik planlama yapmak gibi amaçlara hizmet eden bir araçtır. Kıyaslama ürün ve süreçlerin karşılaştırılmasında



kullanılabildiği gibi, stratejik planlama, pazarlama gibi faaliyetlerin performanslarının karşılaştırılmasında da kullanılabilir (Özer, 1999:35).

Kıyaslama 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 (Doğan ve Demiral, 2008). Kıyaslamayı uygulayan işletme ve seçilen ortak açısından yararları şöyledir (Tiryakioğlu, 1996:2):

*Uygulayan işletme için;*

- Liderlik konumunu oluşturmaya yönelik odaklanma sağlaması,
- World-Class örgütler, ürünler ve uygulamalar ile kendi özdeşleştirme bilincinin oluşturulması,
- Rekabetin, world-class olabilme nedenlerini değerlendirme olanağı getirmesi,
- Kıyaslama dolayısı ile elde edilen öğrenimleri sürekli ve sistematik olarak örgütün ürünlerine ve süreçlerine aktarma olanağı sağlaması.

*Seçilen ortak için;*

- Kendi işletmesine farklı açılardan bakış,
- İyileştirmeye açık noktaların fark edilmesi,
- Diğer işletme göstergelerinin öğrenilmesi,
- Kıyaslama işleminin öğrenilmesi açısından yarar sağlar.

Özellikle toplam kalite yönetimi anlayışının da temelini teşkil eden müşteri memnuniyetini sağlayabilmek de bu yönetsel aracın kullanılmasındaki önemli nedenlerden biridir. En iyi uygulamalar bulunup uyarlanırken, anahtar soru, “Müşteri isteklerini en iyi şekilde karşılayacak olan uygulamalar nelerdir,” olacaktır (Özer, 1999:35).

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren her işletme gibi otel işletmeleri için de müşteri memnuniyetinin önemi tartışılmazdır. Hizmet alan müşterinin memnuniyeti hem kendisinin hem de çevresinin bir sonraki tercihlerini etkilemektedir. Bu bakımdan müşteri memnuniyeti konusunda sektörde veya diğer sektörlerden bu konuda başarılı işletmelerle kıyaslama yapılması otel işletmelerinin yararına olacaktır.

### **C. Kıyaslamamanın Amaçları**

Kıyaslamamanın amacını doğru tanımlayabilmek için, ne olup ne olmadığı konusunda bilgiye sahip olmak gerekiyor. Kıyaslama tekniği, hile, ahlaksızlık, yasa dışılık ya da sanayi casusluğu anlamına gelmemektedir. Bütün bu yanlış anlaşılımlar, bir tarafın ürün ya da yöntemi gizlice kopyalayarak ona karşı şöyle ya da böyle avantaj elde edebileceği varsayımından kaynaklanmaktadır.

Bu çalışmalar 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).

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 imkânları hakkında bilgi sahibi olamamakta ve bir süre sonra da rekabet gücü daha yüksek işletmeler iç pazarda yerli işletmenin karşısına çıkabilmektedirler. Bu noktada kıyaslama değişime ayak uydurmayı kolaylaştırmakta, gelişmekte olan ülkelerin işletmelerine sektörde buldukları yeri açık ve net olarak gösterebilmektedir (Türkoğlu, 2007:1).

#### D. Kıyaslamanın Özellikleri

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

- Kıyaslama 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.

#### E. Kıyaslama Çeşitleri

Kıyaslamanın çeşitlerini resmi olmayan ve resmi kıyaslama türleri olarak birbirinden ayırmamız gerekir. Öncelikle resmi olmayan kıyaslamanın varlığından söz etmeliyiz. Bu, çoğumuzun işte veya evde uyguladığımız bir yöntemdir. Genellikle başkalarının davranışlarını kendi davranışlarımızla kıyaslayarak çok şey öğreniriz. Örneğin bir bilgisayar programının nasıl kullanıldığını, bir yemeğin daha iyi nasıl pişirildiğini veya sevdiğimiz bir oyunun nasıl daha iyi oynandığını başkalarını görerek öğrenebiliriz. Resmi olmayan kıyaslamanın kaynağını şunlar oluşturur (Mann, 2008):

- İş arkadaşlarımızla görüşür ve onların tecrübelerinden yararlanırız (kahve molaları, takım toplantıları başkalarından bir şeyler öğrenmek için mükemmel yerlerdir).
- Uzmanlara danışma

- Konferanslarda, seminerlerde veya internet forumlarında diğer işletmelerden insanlarla irtibat kurma
- Kıyaslama bilgilerinin paylaşıldığı online web sayfalarını takip etmek bütün dünya genelindeki organizasyonların bizden daha iyi yaptıklarını öğrenmenin en çabuk ve kolay yoludur .

Resmi olarak ise kıyaslama iki sınıfa ayrılır:

- Süreç odaklı kıyaslama
- Odaklanılan noktaya göre kıyaslama.

### 1- Süreç Odaklı Kıyaslama Çalışmaları

Kıyaslama çok çeşitli şekillerde yapılabilir. Organizasyonun kendi içindeki birimleri arasında kıyaslamalar yapılabileceği gibi, organizasyon dışındaki şirketler ile de kıyaslama yapılabilir. Başlıca kıyaslama türleri şöyle özetlenebilir:

#### a) İşletme İçi Kıyaslama

Bu kıyaslama türünde organizasyonun kendi içinde işlemler ve süreçler arasında kıyaslamalar yapılarak en iyi uygulamalar tespit edilmeye çalışılır. Kıyaslama çalışmalarına yeni başlayanların çoğu işe iç kıyaslama yöntemiyle başlarlar ve diğer yöntemlere göre daha çabuk sonuç alırlar.

Bu tür kıyaslamada bir işletmenin belirli bir bölümünde var olan iş süreçlerinin aynı işletmenin diğer bölümlerindeki iş süreçlerinden daha yüksek performansa sahip olduğu varsayımı vardır (Topaloğlu ve Sökmen, 2002:5).

Bir işletme rekabet üstünlüğü elde etmek ve “en iyi” olmak için kıyaslamayı uygulamaya karar verdiğinde en doğru davranış öncelikle içsel kıyaslama yapmasıdır. Bunun nedenlerini şöyle sıralayabiliriz (Özer, 1999:58):

- Kendi yapısını ve süreçlerini daha iyi tanıyacaktır.
- Eksiklerini yine kendi doğrularıyla tamamlayıp, performansını artıracaktır.
- Yönetsel aracın nasıl uygulanması gerektiğini içsel bir uygulamayla daha kolay öğrenecek ve bu da sonraki çalışmalarını kolaylaştıracaktır.
- Bazı noktalarda çözüm kendi içindeyken, dışarıdaki işletmelerde bu çözümleri arayıp zaman ve para kaybetmekten kurtulacaktır.

İçsel kıyaslamanın avantajları ve dezavantajları olduğu ifade edilebilir. Avantajları kapsamında, içsel kıyaslama ile birlikte paylaşılan bilginin önemli bir miktarda olması ve çoğu örgütlerin en iyi içsel uygulamaları tamamlayarak, örgütün diğer parçalarına bunları transfer etmek suretiyle mevcut amaçlarını oluşturabilmelerini sayabiliriz. Dezavantajları kapsamında ise, eğer tamamen içsel rakiplere yoğunlaşırsa, diğer firmaların işletmeye nazaran üstünlüklerinin bulunduğu önemsizmemesi sayılabilir (Tikici, 2004: 99).

İşletme içi kıyaslama yöntemi ile herhangi bir otel işletmesinin başarılı olarak faaliyetine devam eden bir departmanındaki uygulamalar hem aynı işletmenin diğer

departmanlarında hem de işletme bir zincire ait ise zincire ait diğer işletmelerde de uygulanabilir.

Örneğin otel işletmelerinde müşteri şikâyetlerinin elde edilme süreci veya insan kaynakları departmanı eleman seçim süreci ile kıyaslamalar yapılabilir.

### **b) Rekabete Dayalı Kıyaslama**

Bu tür kıyaslamada işletmenin doğrudan rakibi olan işletmelere ait ürünler, hizmetler ve iş süreçlerinin incelenmesi söz konusudur (Topaloğlu ve Sökmen, 2002:5).

Rakip işletmelerin karşılıklı bir anlaşmaya vararak kıyaslama yapmalarına çok ender rastlanır. Ancak işletmeler başka yollardan da rakiplerinin bilgilerini toplayabilirler. Bu yollar; bilançolar, yıllık reklam harcamaları, dağıtım kanallarından elde edilen bilgiler, meslek dergileri, fuarlar olarak sayılabilir (Özer, 1999:59).

Bu çalışmada işletmeyi başarıya götürecek 5 sonuç bulunmaktadır (Topaloğlu ve Sökmen, 2002:6):

- Tam olarak faaliyet alanını tanımlamak
- Hedef işletmenin kullandığı değişik teknikleri seçmek
- Çalışanları teşvik ederek katılımı sağlamak
- Ölçüm kriterlerini geliştirmek
- Odak grup çalışmalarından yararlanmak

Rekabete dayalı kıyaslama yöntemi kullanıldığında sektördeki lider işletmenin faaliyetleri incelenerek kıyaslama yapılır ve daha iyiye ulaşmak için bu yöntemler kullanılmaya başlanabilir. Turizm sektörü emek-yoğun bir sektör olduğundan lider işletmelerin çalışanları ile ilgili uygulamaları da incelenmelidir.

Bir otelin satıştaki başarısını değerlendirebilmek için doluluk oranlarını, ortalama oda fiyatlarını bilmek yeterli değildir. Piyasa koşulları ve rakip otellerin durumu otelin satışlarını etkilediği gibi bu verilerin tesisin kendi performansında da etkisi vardır. O halde bu hususları da içerecek şekilde değerlendirme yapmak gerekmektedir.

### **c) Fonksiyonel Kıyaslama**

Kıyaslama mutlaka doğrudan bir rakiple yapılması gerekli bir çalışma değildir. Farklı endüstrilerden de aynı işleve sahip olan bir işletme seçilebilir (Özer, 1999:45).

Fonksiyonel kıyaslamada pazarda şirkete rakip olmayan, bir başka konuda faaliyet gösteren işletmelerin fonksiyonları ve süreçleri analiz edilir, tespit edilen en iyi uygulamalar organizasyona uyarlanmaya çalışılır. Bu tip kıyaslama birbirine rakip şirketleri doğrudan karşı karşıya getirme zorunluluğu taşımadığından, bilgi paylaşımı ve iş birliği olanakları daha geniştir.

Bu tür kıyaslama çalışmasına fonksiyonel denilmesinin amacı; ilgi alanının üretim, pazarlama, mühendislik veya insan kaynakları gibi fonksiyonel alanlardaki belirli iş faaliyetlerinin olmasıdır. En önemli özelliği; sektör gözetmeksizin her tür faaliyete odaklanabilmesidir (Topaloğlu ve Sökmen, 2002:6).

Turizmde faaliyet gösteren bir işletme kıyaslama ortağı olarak yine bir turizm işletmesini seçmek zorunda değildir. Aksine bir otel işletmesi başka sektörlerden pazarlama, satış veya personel yönetimi faaliyetlerinde başarılı olmuş bir firmayı kıyaslama ortağı olarak seçebilmektedir. Seçilen işletmeler hizmet sektörünün farklı dallarından olursa işletme için uygulamak daha kolay olur.

Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) konusunda bir bankanın uygulaması irdelenerek otelcilikteki uygulamalar geliştirilebilir. Veya profesyonel bir çamaşırhanenin süreçleri incelenerek otel çamaşırhanesinin verimliliği analiz edilebilir.

#### **d) Genel Kıyaslama**

Bu yöntemde dünya çapında başarılı olmuş şirketlerin ve organizasyonların yapı, sistem ve süreçleri hakkında genel bir takım bilgiler edinilmeye çalışılır ve bunların organizasyona uyarlanması için çaba harcanır (Alcan, 2009).

### **2- Odaklanılan Noktaya Göre Kıyaslama Türleri**

#### **a) Süreç Odaklı Kıyaslama**

Bu tip kıyaslamada benzer işleri en etkin yapan şirketler aranır ve onların çalışmalarından yararlanır. Süreç odaklı kıyaslamada mükemmelliği ile tanınan bir işletmenin seçilen süreci nasıl gerçekleştirdiği incelenir ve sonuçları kendi işletmesine uyarlanır.

Süreç odaklı kıyaslama çalışması yapılırken üretim, pazarlama ya da insan kaynakları gibi belirli bir işlev seçilir. Kıyaslama tekniği satış, dağıtım, bakım, servis, satın alma, sipariş, eğitim gibi bütün süreçlere uygulanabilir (Özer, 1999:51).

İşletmeler sürece yönelik bir kıyaslama yapmadan önce hedef olarak işletmenin vizyonunu, misyonunu ve amaçlarını belirlemelidir. Sonra işletmeye uygun ve verimli olacak kıyaslama türünü seçmekte yarar vardır (Çatı ve diğ., 2007:13).

#### **b) Performans Odaklı Kıyaslama**

En eski ve en sık rastlanan kıyaslama çalışmasıdır. Özellikle ürünlerin parçalarına ayrılması ve dikkatlice incelenmesini içeren bir uygulamadır.

Performans odaklı kıyaslama yönteminde ise otel işletmeleri sadece esas faaliyet alanlarıyla değil yan hizmetlerini de diğer işletmelerle kıyaslama yoluna gidebilirler. Örneğin bir otel başarılı bir yiyecek işletmesinin menü planlama aşamalarını kendi işletmesindeki yiyecek içecek birimleriyle kıyaslayabilir. Veya mutfak birimi ile servis birimi arasındaki iş akışını kıyaslayabilir.

Ürünü kıyaslanan diğer üretici, doğrudan bir rakip, kardeş bir işletme, ya da aynı müşteriyi tatmin etmeye yönelmiş veya benzer teknolojileri kullanan rakipler dışındaki bir üretici olabilir (Özer, 1999:50).

### c)Stratejik Kıyaslama

Genel olarak stratejik kıyaslama, şirketlerin nasıl rekabet ettiklerini inceler. Stratejik kıyaslanmanın amacı, başarılı olarak kabul edilen işletmelerin ardında yatan stratejiyi ortaya çıkarmaktır. Özellikle işletmelerin orta ve uzun vadeli faaliyetlerinde yönlendirici nitelikte temel kararlar almalarında çok önemlidir.

Bu çalışmayı yapanlar çok farklı sektörlerdeki başarılı olan firmaları inceleyerek onların başarı öykülerinden kendilerine ders çıkarırlar. Bu türü tercih edenlerin başından Japon firmaları gelmektedir (Topaloğlu ve Sökmen, 2002:7).

### F. Hangi Şirketle Kıyaslama Yapılır?

Kıyaslanmanın yapılacağı işletmeler (organizasyonlar) şunlardan birisi olabilir (Topaloğlu ve Sökmen, 2002:8):

- Sektörün lideri
- Rakip işletmeler
- İşletmenin dâhil olduğu grubun diğer işletmeleri
- Aynı işletmenin şubeleri
- Aynı işletmenin değişik fonksiyonları
- Tedarikçiler grubu

### G. Kıyaslanmanın Avantaj ve Dezavantajları

Kıyaslanmanın tüm yönetsel araçlarda olduğu gibi işletmeler açısından bazı avantajları ve dezavantajları vardır. Çalışmanın bu bölümünde sözü edilen avantaj ve dezavantajlar belirtilmiştir.

#### 1- Avantajları

İşletmeler kıyaslama uygulamaları sonucunda bazı avantajlar elde edebilir. Bu avantajlara sahip hizmet ve üretim işletmeleri günümüzde popüler olarak yerini almaktadır (Wöber, 2001).

Kıyaslanmanın işletmeye sağladığı avantajlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir;

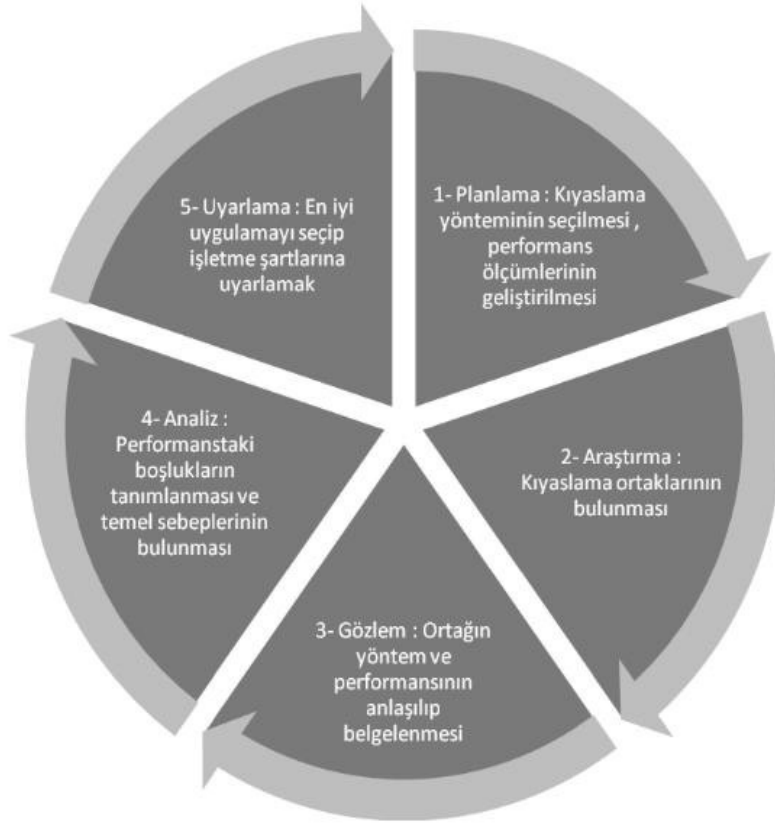
- Stratejik ortaklar, yani dağıtıcılar, müşteriler ya da yatay ortaklar genelde ortaklarının sağladığı gelişmelerden faydalanır. Dağıtıcı daha yüksek satış düzeyiyle, daha istikrarlı müşterisi olduğu için müşteri daha iyi performans gösteren daha iyi performans gösteren daha istikrarlı bir dağıtıcısı olduğu için faydalanır. Bu nedenle stratejik ortaklıklar genelde kıyaslama ortakları olmak isteyecekler ve belki de kıyaslama şirketine öncelik tanıyıp bilgiye ulaşmasında kolaylıklar gösterecektir.
- Çalışma öncesi, iki şirket birbirini tanıdığı ve genel sunuşlar gerekmediği için zaman tasarrufu sağlar. Şirketler programa katıldıkları için hassas bilgi konusunda herhangi bir sorun olmaz.

- Kıyaslama çalışması sırasında iki şirket arasındaki ilişkileri doğrudan geliştirme olanakları vardır.
- Kıyaslama olmanın bir sonucu olarak ortak söz konusu sürece giderek artan ilgi nedeniyle bazı gelişmeler sağlayabilir. Bu ortak olma olgusunu daha da çekici hale getirir ve karşılığında kıyaslama şirketi için de faydalıdır. Çünkü daha yüksek performansla sahip ortağı olur. Kıyaslama ortağı olmakla ortak, kıyaslamayı nasıl uygulayacağını öğrenir, bu da başka gelişmelere yol açabilir.
- Denenmiş kıyaslamalar başarılarını ispat ettikleri hedef değerlerimizin doğruluğunu sağlar.
- Hedeflerde dışa bakma şirket içindeki olası değişime karşı dirençleri kırar.
- Kararlar somut verilere ve değerlere dayanır.
- En iyi uygulamaların öğrenilmesi verimlilik artışı ve teknolojik sıçrama dolayısıyla rekabette avantaj sağlar.
- En iyi uygulamaların şirkete kazandırılmasını sağlar.
- Çalışanların motivasyon ve verimliliğini yükseltir.
- Yeni ve yararlı profesyonel ilişkilerin kurulmasına katkıda bulunur.
- Yeni teknolojik gelişmelerin şirkette uygulanmasını sağlar.

## 2- Dezavantajları

Genel olarak kıyaslamanın dezavantajları şunlardır:

- Bir dağıtımçıyla kıyaslama yapıldığında dağıtımçının “kendini satmak” için bu fırsatı değerlendirmesi, yani daha iyi işleyen ürünlerin ve süreçlerin sunulmasına çok daha fazla zaman ayırma tehlikesi vardır. Herhangi bir stratejik ortağın olduğundan daha iyi görünme isteği olabilir. Bu da kıyaslama çalışmasına yanlış bilgi girilmesi anlamına gelir.
- Kıyaslama şirketinin stratejik ortaklarının kıyaslama olarak kullanılması projeye harcanan kaynakların doğru kullanılması konusunda hiçbir garanti sağlamaz.
- Kıyaslama ortağı yatay bir ortak ise, örneğin bir ortak girişim şirketi bu ortağın rakip olması olasıdır. Bu da olası bir rakibe avantaj sağlamasına sebep olabilir.
- Eğer iki şirket müşteri-dağıtımçı ilişkisi içine girmişse, fiyat ve teslim koşulları görüşmelerini etkileyebilecek bilgilerin açığa vurulması tehlikesi vardır.
- Stratejik ortaklar yeterince iyi ise, kıyaslama ortağı olarak iyi bir seçim oluşturabilirler. Çünkü genelde bunlar kıyaslama şirketinin gösterdiği gelişmelerden yararlanmak isteyen ortaklar olacaktır.
- Kıyaslama şirketi taraflı bir bilgi ve çalışmanın kapsamı dışında sunuşlara ayrılan zaman konusunda dikkatli olmalıdır. Ancak stratejik ortakların iyi ve uygun bir kıyaslama ortağı olabileceğini de akılda bulundurulması gerekmektedir.



**Şekil 2.** Kıyaslama Dairesi

(Kaynak: Rolstadas, 1995:222)

## H. Kıyaslama Uygulama Süreci ve Aşamaları

Literatür incelendiğinde hem işletmelerin hem de araştırmacıların kıyaslama uygulama süreci ve aşamaları oluşturduklarını görürüz. Bunlar genel olarak aynı sırayı takip etmektedirler.

Bu çalışmalar işletmelerin zayıf yönlerini tespit ederek, bu konuda sektör içi veya sektör dışında en iyi olan işletmeleri belirlemeleri, bir kıyaslama takımı oluşturup hedef şirketi ziyaret ederek öğrenme sürecini başlatmaları, edinilen bilgileri kendi faaliyetlerine uyarlayarak sonuçları değerlendirmeleri ve nihayet ana uygulamalara geçmeleri şeklinde gerçekleşmektedir (Topaloğlu ve Sökmen,2002:10).

Farklı kaynaklar, örneğin, şirketler ve akademik birimler birçok farklı kıyaslama sürecinden bahsetmektedir. Fakat bu süreçlerin temel içerikleri birbirine çok benzemektedir (Rolstadas, 1995:221):

- Kıyaslama yapılacak işlemin seçilmesi
- Bu işlemi kimin daha iyi hatta en iyi yaptığının belirlenmesi
- Kıyaslama ortağının bu işlemi nasıl iyi yaptığını gözlemlemek
- Kıyaslama ortağının bu alandaki üstün performansının nedenlerini tespit etmek



- Kıyaslama ortağından elde edilen bilgilerle kendine özgü yenilikleri hayata geçirmek.  
Farklı modeller üzerine çalıştıktan sonra anlaşılması ve kullanımı daha kolay bir yöntem belirlenip, buna da kıyaslama dairesi adı verilmiştir.

### İ. Uygulamada Karşılaşılan Hatalar

Bir işletme için kıyaslama yapmaya karar vermek kolay, ancak hangi süreçlerin hangi performans ölçütleriyle kıyaslanacağını belirlemek zordur (Mert,2006:22).

Bütün uygulamalarda olduğu gibi kıyaslama uygulamalarında da kimi zaman hatalar olabilir. İşletmeler kıyaslama için zaman, para ve emek harcamaktadırlar. Eğer uygulama olumlu sonuç vermiyorsa bir yerlerde hata yapılmış demektir. Sürecin işleyiş sırasına göre bu hatalar şu şekilde sıralanabilir (Özer, 1999:80):

1- *Üst Yönetimin desteğini sağlayamamak*: Kıyaslama çalışmasının başarısı her şeyden önce, işletmenin bu çalışmaya gereksinim duyduğunu kabul etmesine bağlıdır. Bunun için de öncelikle üst yönetimin inancı ve desteği esastır.

Üst yönetimin destek vermemesinin nedenlerinden biri kıyaslamanın çok pahalı bir süreç olduğunu düşünmeleridir. Uzun ve yorucu bir süreç olduğunu savunurlar.

Bir başka sorun, küçük işletmelerin yöneticilerinin tekniğin sadece büyük işletmelere uygun olduğunu düşünmesidir.

2- *Ekip üyelerinin doğru seçilmemiş olması ve ekibin görevi anlayamaması*: Bu uygulama her şeyden önce bir ekip işidir ve ekip oluşturulurken çok dikkatli davranılmalıdır.

Kimi zaman ekip üyeleri dikkatlice seçtikleri halde, görevlerini doğru anlamadıklarından başarısız olurlar. Ekipler çoğu zaman, sahip oldukları performansı nasıl yakaladıklarını anlamak için başarılı işletmeleri ziyaret ederler ama geri döndüklerinde görüşmeden hiçbir sonuç alamadıkları fark edilir.

3- *İçsel süreçlerin incelenmemiş olması ve işletme ziyaretlerinin amaca ulaşmaması*: İşletme ziyaretlerinden önce gerekli hazırlıklar yapıp, ziyaretin amacı belirlenmediyse, ziyaretler sadece “endüstriyel turizm” faaliyeti olarak kalacaktır.

Her şeyden önce işletmenin kendini tanıması, yönetimin neyi bilmediğini ve öğrenmesi gerektiğini ortaya çıkaracaktır. Bu yapılmadığı sürece başka işletmelerden veri toplamak gereksiz bir iş olacaktır.

4- *Çalışma ortağının seçimindeki hatalar*: Ortakların büyüklüklerinin yakın olması ileride çıkabilecek sorunları en aza indirecekti

Çalışmayı sadece bulunulan sektör ile sınırlı tutmamak, ortak seçiminin daha sağlıklı olmasına ve daha yaratıcı fikirlere ulaşılmasına yardımcı olur.

5- *Süreçten çok performans hedeflerine odaklanmış olmak*: Kıyaslama çalışmasında ilk amaç iyileşmesi istenen noktayı iyileştirebilmektir. Bu noktaya odaklanıp iyileşme sağlandığında zaten istenilen performans seviyesi yakalanacaktır.

6- *Kıyaslamayı daha geniş kapsamlı çalışmalarla ilişkilendirmemek, stratejilerle uyumunu saptayamamak*: Kıyaslama- problem çözme, süreç geliştirme, reengineering-gibi dönüşüm süresini kısaltmak, maliyetleri düşürmek için kullanılan pek çok

toplam kalite yönetimi araçlarından biridir. Kıyaslama bu araçlara uygun ve tamamlayıcı olabilecek bir araçtır ve daha yüksek bir değer sağlamaları için birlikte kullanılmalıdır.

### III. KIYASLAMA YÖNTEMİNİN OTEL İŞLETMELERİNDE KULLANIMI

Kıyaslama yönteminin otel işletmelerinde kullanımına yönelik bilgilere ve örnek uygulamalara geçmeden önce turizm sektörü genelindeki duruma bakmakta fayda vardır.

#### A. Turizm Sektöründe Kıyaslama Yöntemi Kullanımı

Turizm işletmeleri, değişen iç ve dış faktörler karşısında rekabet avantajı sağlayabilmek ve müşteri isteklerini karşılayabilmek için kıyaslama tekniğini kullanabilirler.

Öncelikle örnek turizm işletmesinin hangi faaliyetlerinin kıyaslanacağı belirlenmelidir. Bundan sonra yapılması gereken, bu çalışmayı gerçekleştirecek ekibi oluşturmaktır. Bir seyahat acentesi için tur hizmetleri kıyaslanacaksa oluşturulan talkımda mutlaka gezi departmanından bir kişi olmalıdır.

Kıyaslanmanın turizm sektöründe kullanılması hem işletme bazında hem de ülke bazında rekabette çeşitli avantajları beraberinde getirebilir. Örneğin Avrupalı turistler ülkemize gelirken genellikle erken rezervasyonu tercih ederken, Rus turistler son dakika turlarını tercih etmektedirler. Ancak son dönemde artan rekabet Rus turistleri getiren acentelere de erken rezervasyon konusunda baskı yapmaya başlamıştır. Avrupa merkezli büyük tur operatörlerinin Antalya'da oteller kurması ve yaptıkları erken rezervasyonlar ile piyasaya hakim olmaları kıyaslama yoluyla Rusya'da faaliyet gösteren tur operatörlerinin de erken rezervasyona yönelik iş modelleri kurmalarına neden olmuştur. Özellikle Türk sermayeli Avrupa merkezli tur operatörlerinin Rusya'daki operasyonları ve Ruslar hakkında sahip olduğu sembolik bilgi, Rus pazarını ele geçirmelerini sağlamış ve Avrupa pazarı Antalya için gerilemeye başlamıştır (Sezgin, 2008:130).

Kıyaslama yönteminin öneminin kavranması gelişmiş ülkelerde çok daha eskilere dayandığından turizm sektöründeki örnek uygulamalara da yine bu ülkelerde rastlamak mümkündür.

Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyette bulunan bir bölgesel havayolları işletmesi tarafından da müşteri hizmetlerinde gelişme sağlamak için kıyaslama tekniğini kullanmıştır. Amerikan Bölgesel Havayolları İşletmesi; kıyaslama tekniğinden yararlanırken aynı alanda faaliyette bulunan rakip işletmeleri, rakip olması muhtemel işletmeleri ve havayollarında en başarılı işletmelerin uygulamalarını inceleyerek kendi işletmesinde müşteri hizmetlerinde gelişmeyi sağlayabilmiştir (Kozak ve Güçlü, 2003).

British Airways sık uçan müşterilere yönelik programını geliştirirken, Bangkok'daki Oriental Hotel ile kıyaslama yapmıştır. Otelin müşterilerini nasıl ağırladığından, sık gelen müşterilerle ilgili ne tür kayıtları tuttuğuna ve bunları nasıl

değerlendirdiğine kadar bir dizi çalışmada bulunulmuştur. Daha sonra bu çalışmalarının sonuçlarını kendi programını iyileştirmede kullanılmıştır.

Buna benzer bir örneği de British Rail yapmıştır. British Rail'in yaptığı bir müşteri tatmini araştırmasında, temizliğin dakiklikten sonra hemen ikinci geldiği saptanmıştır. Bu eksikliklerin bilincinde olan şirket bundan rahatsız olmuş ve en iyi uygulamayı araştırmaya başlamıştır.

Sonunda en iyi uygulamaların yine bir taşımacılık şirketi olan British Airways'da olduğu tespit edilmiştir. British Airways'de 250 koltuklu Jumbo Jet, 11 kişi tarafından sadece 9 dakikada temizlenmekteydi. “Koskoca uçak bu kadar kısa sürede temizlenirse biz de yaparız” düşüncesinden yola çıkan British Rail, kendi temizleme sürecinin etkinliğini geliştirme yoluna gitmiştir. Bugün British Rail'de temizleyiciler 12 vagonlu, 660 koltuklu bir treni sadece sekiz dakikada temizlemektedir ( Bedük ve diğ., 2008:11).

## B. Otel İşletmelerinde Kıyaslama Yöntemi Kullanımı

Otel işletmelerinde kıyaslama çalışmalarının tam olarak ne zaman başladığı bilinmemekle birlikte, 1990'lardan itibaren Starwoods ve Conrad gruplarının, faaliyet gösterdikleri bölgelerdeki rakip işletmeleri kıyaslama çabası içine girdikleri görülmektedir (Topaloğlu ve Sökmen, 2002:4).

Otel işletmeleri için rakip kıyaslamaya dayanan yedi basamaklı bir kıyaslama süreci geliştirilebilir (Wood, 1999:2):

- *Otel olarak neyin kıyaslanacağına karar vermek gerekir.* Doluluk oranı, konuk şikâyet oranları gibi değişik kriterler ele alınabilir.
- *Nasıl ölçüleceğinin kararlaştırılması gerekir.* Gözlem, mülakat, karşılıklı dosya açımı gibi yöntemler otel işletmeleri tarafından kullanılabilir.
- *Hangi rakip otel işletmesinin seçileceğinin belirlenmesi gerekir.* Konaklama sektöründen özellikle pazar liderleri, seçilecek otel olarak önde gelmektedir.
- *Rakip otel verilerinin toplanması.* Otel işletmelerinde rakip verilerinin toplanması diğer işletmelerde olduğu gibi bir yıllık süre içinde değerlendirilmemelidir. Doluluk oranları hem yıllık hem de sezonluk olarak değerlendirilmelidir.
- *Verilerin analiz edilmesi ve farkların ortaya konulması.* Rakip otel işletmelerinin verileri elde edildikten sonra rakamsal olarak otelin kendi verileriyle karşılaştırılmalı ve farklar gerek pozitif gerek negatif olarak ortaya konulmalıdır.
- *Hedeflerin belirlenmesi ve faaliyet planlarının geliştirilmesi.* Rakip otelin başarılı olduğu uygulamalar en kısa sürede otel için uygulanmalıdır.
- *Son olarak faaliyet süreçleri yakından takip edilmelidir.* Gerek du-yulduğundan düzeltici eylemler uygulanmalıdır. Bir konaklama işletmesini başarıya götüren uygulama diğerinde başarılı olmayabilir.

### C. Otel İşletmelerinde Kıyaslama Hataları

Otel işletmelerinde kıyaslama hataları yapılabilir. Bunun sebepleri şunlar olabilir (Jolley, 2001:3):

- *Doğru rakiplerin seçilmemesi.* Özellikle aynı hizmet kalitesinde, benzer faaliyetlerle ürünler sunan ve aynı destinasyonda yer alan oteller seçilmelidir.
- *Gerek işletmenin gerekse rakip otellerin ölçüm kriterlerinin doğru belirlenmemesi.* Örneğin, kıyaslama yapılan otel işletmelerinin bütçe hesap yöntemleri uyumlaştırılmalıdır.
- *Farkların ortaya konamaması.* Oteller açısından ortaya çıkan rakamsal farklar nedenleriyle belirtilmelidir.
- *Kıyaslama sonucunda uygulanması gereken strateji ve taktikler belirlenmeli ve zaman planlaması yapılmalıdır.* Örneğin konuk şikayetleriyle ilgili ne tür bir iyileştirme veya eğitim programı uygulanacağı ortaya konulmalı ve zamanı belirlenmelidir.

### D. Otel İşletmelerinde Kıyaslama Örnekleri

Kıyaslama yönteminin konaklama sektöründe yaygın olarak kullanıldığını söylemek pek doğru olmaz. Turizm sektöründe işletmeler arasında bilgi alışverişinin zayıflığı bu durumun önündeki en büyük engeldir. Oteller doluluk oranları, ortalama oda fiyatları, maliyetleri gibi konularda bilgi paylaşmaya pek sıcak bakmamaktadırlar. Bu bakımdan otel işletmeleri eğer kıyaslama yönetimini kullanmaya karar vereceklerse bu durumda sektör dışından ortak bulmaları daha kolay olacaktır.

Ritz-Carlton Oteller Zinciri, konaklama sektöründe kıyaslama tekniğini kullanan işletmelerden biridir. Memnun olan müşterilerinin işletmedeki hangi süreçleri önemsediklerini belirlemek için, bir araştırma yapmıştır. Yapılan bu araştırma ile 19 ayrı süreç saptanmıştır. Bu süreçler sistematik olarak geliştirilerek dünyadaki tüm Ritz-Carlton Otelleri'nde test edilmiştir. Müşteriler tarafından anımsanma oranının % 100 olması, devir süresinin % 50 azaltılması gibi hedefler saptanarak, gelecekteki müşterilerin yararı için bir dizi ana hizmet yeniliği belirlenip standartlaşmaya gidilmiştir (Kozak ve Güçlü, 2003).

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de kıyaslama çalışması yapan ve başarıya ulaşan kuruluşlar bulunmaktadır. Antalya'da faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde değişim mühendisliği uygulamasına ilişkin yapılan bir araştırmada, otel işletmeleri tarafından konaklama, yiyecek- içecek ve rezervasyon faaliyetlerini diğer otel işletmeleri ile kıyasladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, araştırmada incelenen işletmelerin büyük bir kısmının (%53,85 gibi) bu konu ile ilgili soruya cevap vermedikleri görülmüştür (Aksu 2000). Bu da araştırma yapılan otel işletmelerinde bu konu ile ilgili bilgilerinin olmadığını veya bu yöntemi hiç kullanmadıklarını göstermektedir.

Sirene Golf Hotel Genel Müdürü Uğur Budak işletme olarak markalaşma konusuna önem verdiklerini belirterek 1990'ların sonunda Sirene'nin isim olarak

Türkiye'de belli bir yere geldiğini, 2000'li yılların başında ne yazık ki isminin üzerinin biraz tozlandığını belirtmiştir. Antalya Golf Club ile birlikte bir kıyaslama yaparak, Sirene'yi golfle ilişkilendirerek üzerindeki tozu önemli bir oranda attıklarını ifade etmiştir. Capital'in yaptığı anket çalışmasında isimlerinin insanlar tarafından telaffuz edilmesi de bunu göstermektedir. Markalaşma yolunda giden bir tesis olduklarını bu yüzden de artık isimlerinin bilinmeye başladığını belirtmiştir. (<http://www.capital.com.tr>).

#### IV. 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.

Kıyaslama çalışmaları ile başarılı işletmelerin en iyi uygulamalarına ulaşabilmekte, onlardan öğrenilip, öğrenilenlerin işletmeye adapte edilmesi sağlanabilmektedir.

Kıyaslama tekniği ile işletme kaynakları optimal kullanılmış olur, aynı kaynaklarla müşteri beklentilerine uygun daha kaliteli ürünler üretilebilir. Kıyaslama tekniği ile ayrıca, çalışanların yeniliklere açık bir görüş kazanmaları sağlanarak işgücü verimliliğinde de artış sağlanmış olur.

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.

Turizm sektörünün genelinde ve özellikle de konaklama sektöründeki rekabetin yoğunluğundan dolayı otel işletmeleri kıyaslama ortağı bulmakta zorlanabilirler. Bundan dolayı sektör dışından alanında lider veya turizmin farklı alt dallarında faaliyet gösteren, uygulamaları örnek alınabilecek işletmeler bulunması daha yararlı olacaktır.

Dünyada son yıllarda ekonomik, teknolojik, siyasal, sosyo-kültürel, çevresel ve örgütsel alanlarda yaşanan önemli gelişme ve değişimler turizm işletmelerini de yakından etkilemektedir. Yaşanan tüm bu değişimler turizm işletmelerinin yönetiminde bir takım yeni yönetim uygulamalarını ve değişimleri gerektirmektedir. Bu uygulamalar arasında kıyaslama yöntemi özellikle otel işletmeleri için oldukça uygundur.

Çeşitli kıyaslama türlerini kullanarak otel işletmeleri sektörde fark yaratma şansını yakalayabilirler. Kıyaslama yöntemini kullanacak olan otel işletmeleri öncelikle güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, zayıf yönlerini güçlendirmek için bir kıyaslama ortağı belirlemelidirler. Bu ortağın turizm sektöründen olması şart

değildir. Örneğin otel işletmeleri yönetim olarak hastanelere çok benzemektedir. Bir otel işletmesi bir hastaneyle aralarında hasta veya müşterilerin kabulü, memnuniyeti veya oda temizlik prosedürleri konularında kıyaslama yapabilirler.

Kıyaslama tekniği ile otel işletmelerinin sahip oldukları kaynaklar daha verimli kullanılacağı gibi, aynı kaynaklarla müşteri beklentilerine uygun daha kaliteli hizmetler üretilebilir. Ayrıca işletmedeki yönetici ve çalışanların verimliliklerinin artmasında da kıyaslama yöntemi etkili olacaktır. Özellikle işgücü devir oranının yüksek olduğu, sezonluk personel kullanımının yoğun olduğu konaklama sektöründe kariyer merkezleriyle, sektör lideri işletmelerle, işgücü devir oranı düşük işletmelerle yapılacak kıyaslama çalışmaları, otel işletmelerinde insan kaynakları departmanlarının da işlerini kolaylaştıracaktır. Personel motivasyon teknikleri, terfiler, ödül ve cezalar, işgücü seçimi bu alanda kıyaslama yapılabilecek alternatiflerdendir.

Diğer sektörlerle oranla turizm sektöründe kıyaslama yönteminin kullanımı daha azdır. Bu konuda işletme yöneticilerinin bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Belirlenen hedefler ve gerçekleşen faaliyetler karşılaştırıldığında başarıyla uygulanmış olan kıyaslama çalışmalarının işletmelere sektör liderliğini getirebileceği gibi aynı zamanda ülke turizminin imajına ve ülke ekonomisinin gelişmesine olumlu katkılarda bulunduğu açıktır.

## KAYNAKÇA

- AKSU, Akın. (2000), "Değişim Mühendisliğinin Boyutları ve Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Değişim Mühendisliği Uygulamaları", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl. 11, (Mart- Haziran), ss. 44-56.
- ALCAN, Pelin (2009), "Benchmarking Nedir?", (erişim adresi: <http://www.yildiz.edu.tr/~palcan/word%20dokuman/benchmarkinSON%20HAL>, erişim tarihi: 21 Şubat 2009).
- BEDÜK, A.; ZERENLER, M. ve , SOYSAL, A. (2008), "Değişen Dünya'da Yeni Yönetim Modellerinin Turizm Sektöründe Kullanılması ve Tanıtım Stratejilerinin Belirlenmesi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 20, ss.135-162.
- BREITER, D. ve KLINE, S. F. (1995), "Benchmarking quality management in hotels", *FIU Hospitality Review*, Vol. 13, No. 2, pp. 45-52.
- ÇATI, K.; KINGİR, S ve MESCİ, M. (2007), "Kıyaslamaya İlişkin Teorik Bir Çalışma", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.6, S. 21, ss. 147-171 (erişim adresi: <http://www.e-sosder.com>).
- DOĞAN, Selen ve DEMİRAL, Özge. (2008), "İşletmelerde Stratejik Yönetim Etkiliğini Artırmada Önemli Bir Araç; Benchmarking", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 4, S. 7, ss. 1-22.
- DOKUZER, Bülent. (2006), *Modern Bir Yönetim Tekniği Olarak Benchmarking'in İşletmeler Tarafından Bilinirliği ve Uygulanabilirliğinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma- Niğde Örneği*, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- DOLAN, Tom. (2003), "Best Practices in Process Improvement", *Quality Progress*, (August), pp. 23-28.
- HUTTON, David (2000), "An Introduction To The Process Of Benchmarking", (erişim adresi: <http://www.dhutton.com/samples/sampbench.html>, erişim tarihi: 21 Şubat 2008)

- JOLLEY, Tony. (2001), *Benchmarking For Small Hotels 'Tourism:Competing With The Best' Initiative*, Bournemouth University Department of National Heritage, (erişim adresi: [http://www.tonyversity.bournemouth.ac.uk/teaching\\_materials/html/benchmarking\\_forhotels.html](http://www.tonyversity.bournemouth.ac.uk/teaching_materials/html/benchmarking_forhotels.html))
- KAYA, Ülkü. (2004), “Toplam Kalite Yönetim Tekniği Olarak Kıyaslama”, (Ed.) Mehmet Tikici, Nobel Yayın, Ankara.
- KOZAK, Akoglan Meryem ve GÜÇLÜ, Hatice. (2003), “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, (erişim adresi: [http://www.isguc.org/degisim\\_yonetimi.php](http://www.isguc.org/degisim_yonetimi.php), erişim tarihi: 23 Şubat 2009)
- MANN, Robin. (2008), “Everything You Need To Know About Benchmarking”, *Global Benchmarking Network*, New Zealand.
- MERT, Erkut Batuhan. (2006), *Benchmarking Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ÖZER, Pınar Süral. (1999), *Benchmarking*, Vizyon Yayınları, İzmir.
- PEKDEMİR, Işıl. (2000), *Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme*, ARC Eğitim Yayınları, İstanbul.
- ROLSTADAS, AsbsØrn. (1995), *Performance Management; A Business Process Benchmarking Approach*, Chapman&Hall Press, London UK.
- SARAÇ, Osman. (2005), “Benchmarking ve Stratejik Yönetim”, *Sayıştay Dergisi*, S. 56.
- SÜLÜN, Dilara. (2005), “Kıyaslanmanın Tarihsel Gelişimi, Dünya'da ve Türkiye'de Kıyaslama”, *İzmir Ticaret Odası Ar-Ge Bülteni*, (erişim adresi: <http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/23657E45-CEA2-4440-879B/benchmarking1.pdf>, erişim tarihi: 21 Şubat 2009)
- TİKİCİ, Mehmet ve KAYA, Ülkü. (2004), “Kıyaslama Çağdaş Yönetim Yaklaşımları”, (Ed.) İsmail Bakan, Beta Yayınevi, İstanbul.
- TİRYAKIOĞLU, Uran. (1996), *Rekabetçi Benchmarking Uygulamaları*, Beko Elektronik A.Ş.
- TOPALOĞLU, Metin ve SÖKMEN, Alev. (2002), “Kıyaslama (Benchmarking) Kavramı ve Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliği Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 2.
- TÜRKOĞLU, Faruk. (2007), “Gelir Artışı ve Hızlı Büyümenin Anahtarı Rekabet Gücü Artışı”, (erişim adresi: [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 Mart 2009).
- UZUN, Hatice ve DURNA, Ufuk. (2008), “İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi”, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, C. 1, S.1, ss. 33-40.
- WOBER, Karl W. (2001), “A Heuristic Model for Benchmarking SME Hotel and Restaurant Businesses on the Internet”, *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, Vol. 2, No. 3-4, ss.1-39.
- WOOD, Jonathan. (1999), “Benchmarking: Industrial Tourism or A Tool For Continuous Improvement”, Conference Report, The University of New South Wales, Sdney, Australia, (erişim adresi: <http://www.library.unsw.edu.au/~libadmin/conf/bench.html>).
- [http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=3380](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3380), (erişim tarihi: 21 Şubat 2009)