



ÇAĞDAŞ YÖNETİM TEKNİĞİ OLARAK BENCHMARKİNG: OTEL İŞLETMELERİNDEKİ UYGULAMALARA YÖNELİK KURAMSAL BİR İNCELEME

BENCHMARKING AS A CONTEMPORARY MANAGEMENT TECHNIQUE: A THEORETICAL STUDY ON THE APPLICATIONS IN HOTEL MANAGEMENT

Seyit Ahmet SOLMAZ*

Öz

Dünyada uluslararası turizm faaliyetlerine katılan insan sayısı sürekli bir artış göstermektedir. Yaşanan artış, turizm sektörünün de gelişmesini sağlamaktadır. Özellikle konaklama endüstrisinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin sayısı hızla çoğalmaktadır. Bu durum, aralarındaki rekabetin de artmasına neden olmaktadır. Yoğun rekabet ortamında yaşamsallıklarını ve karlılıklarını devam ettirebilmek için otel işletmeleri çağdaş yönetim yaklaşımlarını işletmelerinde uygulamak durumundadır. Bu kapsamda otel işletmeleri için en iyi araçlardan biri de şüphesiz benchmarkingdir. Bu çalışmanın amacı, kıyaslama ile ilgili kuramsal bir çerçeve çizerek, literatürde otel işletmelerinde hangi alanlarda kıyaslama uygulamaların gerçekleştirildiğinin ve otel işletmelerine olan katkılarının tespit edilmesidir. Bu amaçla, ilgili yerli ve yabancı literatür taranarak kıyaslama kavramı, türleri ve süreci hakkında bilgiler verildikten sonra otel işletmelerindeki uygulamalar aktarılmıştır. Çalışma sonucunda, otel işletmelerinin farklı bölümlerine yönelik olarak kıyaslama çalışmalarının gerçekleştirildiği görülmüştür. Bir diğer önemli sonuç ise, özellikle yerli literatürde otel işletmelerinde kıyaslama konusuna ilişkin uygulamalı çalışmaların görece azlığıdır.

Anahtar Kelimeler: Kıyaslama, Benchmarking, Yönetim, Otel İşletmeleri.

Abstract

The number of people participating in international tourism activities in the world indicate a continuous increase. The increase in the tourism sector also provides the sectoral development. In particular, the number of hotel businesses operating in the hospitality industry is growing rapidly. This situation causes an increase in the competition between hotels. In order to maintain their lives and profitability in a highly competitive environment, hotel businesses have to apply their modern management approaches in their businesses. In this context, one of the best tools for hotel businesses is undoubtedly benchmarking. The aim of this study is to draw a theoretical framework for comparison and to determine the comparative application of hotel operations in the literature and to determine the contribution of hotel enterprises. For this purpose, the related domestic and foreign literature was reviewed and after the information about the concept, types and process of comparison was given, the applications in the hotel enterprises were transferred. As a result of the study, it has been seen that comparative studies were carried out for different parts of hotel enterprises. Another important result is the relatively low number of practical studies on the subject of comparison in hotel enterprises, especially in the domestic literature.

GİRİŞ

Küreselleşme, teknolojik yenilikler, yeni gelişen ve sınırları ortadan kaldıran pazarlar, bilgiye verilen önemin artması, müşteri beklentilerinin farklılaşması gibi koşullar örgütleri daha iyi olmaya yöneltmektedir (Temel vd., 2007, 28). Küreselleşme olgusunun yarattığı hızlı değişimler, aynı zamanda örgütlerin de bu değişimlere uyum sağlamasını zorunlu hale getirmiştir. Açık sistemler olarak örgütler, küreselleşme sürecinde çevreden daha fazla etkilenir hale gelmiş ve kendilerini küresel bir yarışın ortasında bulmuştur (Öneren, 2008, 164).

Küreselleşme süreci ile birlikte yaşanan hızlı değişimler sonucu sanayi, ticaret, teknoloji ve hizmet sektörü gibi alanlarda yeni bir dönem başlamış ve bu dönemle birlikte bilgi, işletmeler için daha da önemli hale gelmiştir (Topaloğlu ve Kaya, 2008: 24). Bilgiye dayalı ekonomi çağı olarak ifade edilen 21. yüzyılda bilgi, yeni şeyler öğrenme, problem çözme, öz yetkinlikler oluşturma bunun yanında, hem bireylerin hem de örgütlerin mevcut ve gelecekteki koşullara adapte olması açısından çok önemli bir kaynaktır (Liao vd., 2010, 3972).

Bilgi ve iletişim çağında adeta büyük ve açık bir Pazar konumuna gelmiş olan dünyada, "değişim" bir anlamda gelişmenin temel unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır (Erdem ve Seymen, 2008, 59). Bununla birlikte, dünyada yaşanan bu hızlı değişimlere karşı işletmeler, varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet avantajını sürdürmek için meydana gelen değişimlere uyum sağlamak ve mevcut bilgilerinin sürekli

* Dr. Öğr. Üyesi, Harran Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, seyitahmetsolmaz@harran.edu.tr



güncellemek durumundadır (Liao ve Wu, 2010, 1095). Aynı zamanda işletmeler, bu değişen koşullara uyum sağlamak adına, yapılarını yeniden düzenlemek, pazara daha hızlı cevap üretmek, esnek olmak ve bu değişimi kontrol altına almak zorundadır (Erdem ve Seymen, 2008, 60).

Değişim karşısında pasif bir tavır alan herhangi bir örgütün varlığını devam ettirmesi mümkün değildir. Bir işletme için varlığını sürdürme denklemi, işletmenin dış dünyanın değişkenliğini algılaması, kendini bu değişiklik yönünde yenilemesi, bu yolla değişikliklere cevap üretip bu döngüyü sürekli kılması üzerine kurulmaktadır (Türkey, 2007, 1). Bir diğer ifadeyle, günümüz koşullarında işletmelerin başarısı, sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamalarına bağlıdır (Erdem ve Seymen, 2008, 60). Otel işletmelerinin faaliyette bulunduğu çevrenin değişken ve belirsiz bir yapıya sahip olduğu (Özdemir, 2006; Kılınc, 2008) göz önüne alınırsa, otel işletmelerinin çevreye uyum sağlaması ve meydana gelen değişimlere kendini adapte etmesi, otel işletmesinin başarısı açısından büyük bir öneme sahip olduğu görülecektir.

Otel işletmelerinin temel özelliklerinden biri de dinamik bir yapıya sahip olmalarıdır. Burada kast edilen dinamik yapı, otel işletmesinin değişen moda, tüketim trendleri ve zevklere anında cevap üretmesi gerektiği anlamına gelmektedir (Batman, 2008). Günümüzde müşteri beklentilerini karşılayan ve müşteri tatminini sağlayan işletmeler, müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişime en hızlı cevap veren işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında, en iyinin müşteriye en iyi koşullarda sunulması da en az isteklerine uyum sağlamak kadar önemlidir. Bu anlamda en iyiyi üretmek için işletmelerin süreçlerinin de sürekli bir biçimde güncellenmesi ve işletmenin en iyi süreçlere sahip olması, müşteri tatmini açısından önem arz etmektedir (Erdem, 2006).

Küreselleşen dünyada iç ve dış pazarlardaki rekabetin giderek artması ve müşterilerin artan kalite beklentileri, işletmeleri, rekabetçi olabilmek ya da rekabet gücünü artırmak için bazı uygulamalar geliştirmeye ve bunları uygulamaya yöneltmiştir (Erdem, 2006: 2). Gelişen ve ağırlaşan bu rekabet koşullarında işletmeler, istenilen amaçlara ulaşmak için yeni süreçler, uygulamalar ve hatta stratejiler geliştirmek yerine, bunları daha önce gerçekleştirip başarıya ulaşmış ve bu sayede sektörel anlamda standartlar oluşturmuş işletmelerin uygulamalarını uygulama yolunu tercih etmiştir (Topaloğlu ve Sökmen, 2002, 2). Bahsedilen kavram, yasal ve ahlaki yollardan ayrılmadan başkalarının bazı işleri nasıl olup da bizden daha iyi yaptığını bulma sanatı (Yıldız, 2002, 183) olarak ifade edilen, son yılların yeni kavram ve tekniklerinden biri olan, işletmeler arası karşılaştırmalar olarak da adlandırılan "Benchmarking" (Kıyaslama) kavramıdır (Koçel, 2007, 312).

Kıyaslama, yönetsel bir araç olarak yeni öğrenilen ve uygulanmaya başlayan bir tekniktir. Bu nedenle henüz literatürde benimsenmiş ve ortak kabul görmüş bir karşılığı bulunmamaktadır. Bu kavram örnek edinme, örnek alma, nirengileme, kıyaslama şeklinde Türkçeye çevrilmeye çalışılmaktadır (Kaya, 2003, 14). 1979'da Xerox'un resmen geliştirmiş olduğu bir uygulama olan benchmarking (Yıldız, 2002, 183), en iyi uygulamaların araştırılması ve işletmelere adapte edilmesi sürecidir. Organizasyonun dışına bakmaya yönelik yapısal bir yaklaşımdır (Efil, 2004, 315).

Bu çalışmada, ilgili yazın referans alınarak benchmarking (kıyaslama) kavramının genel çerçevesi oluşturulmuş ve turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerde benchmarking uygulamaları ele alınmıştır. Çalışmanın amacı, yeni bir yönetim tekniği olarak kıyaslama tekniğinin turizm işletmeleri açısından önemine değinerek, turizm işletmelerinin değişen çevreye uyum sağlamasında ve çevreden bilgi edinmesinde kıyaslama tekniğinin faydalarının neler olabileceğini, yapılan ampirik çalışmaların sonuçları ile destekleyerek bir kanaat oluşturmaktır. Bu amaçla, kıyaslama ile ilgili yazın tarandıktan sonra, mevcut uygulamaların sonuçları sistematik bir biçimde aktarılmaya çalışılmıştır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Kıyaslama (Benchmarking) Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Benchmarking kavramı, köken itibarıyla İngilizcedeki "Benchmark" sözcüğünden türemiştir. Sözlük anlamı itibarıyla benchmark, ölçü, kriter, referans işareti ve bir şeyin mukayese edilebildiği standart (Oxford, 2000: 56) anlamlarına gelmektedir. Esas itibarıyla benchmark terimi topografyadan gelmektedir. Benchmark, haritacıların bir referans noktası olarak kullandıkları bir nesne üzerinde, o nesnenin yüksekliğini gösteren işareti göstermektedir (Yıldız, 2002, 184). Koçel (2007) ise, benchmark kavramının kökeninin sıra ve oturan yer anlamına gelen "Bench" sözcüğünden geldiğini belirtmektedir. Koçel (2007)'e göre Benchmarking kavramı, bir usta-çırak ilişkisini göstermektedir. Şöyle ki, bir çırak, yaptığı işi bir sıra üzerinde oturan ustasının yaptığı iş ile kıyaslamakta, ustasının neyi nasıl yaptığını incelemekte ve kendini onunla mukayese ederek, onun en iyi yaptığı şeyi kendi işine uygulamaktadır (Koçel, 2007, 313). Benchmarking kavramı, örnek alma, örnek edinme, nirengileme ve kıyaslama olarak Türkçeye çevrilmektedir (Kaya, 2003, 14; Erdem ve Seymen, 2008, 61). Ancak Türkçe literatür incelendiğinde, kavramın yaygın olarak "Kıyaslama" şeklinde



kullanıldığı görülmektedir (Topaloğlu ve Sökmen, 2002; Kaya, 2003; Kaya ve Gündüz, 2004; Koçel, 2007, 312-314; Erdem ve Seymen, 2008: 59-94; Topaloğlu ve Kaya, 2008).

Kıyaslama fikrinin kökeni, nasıl geliştiği ve evrim geçirdiği hakkında kesin bir bilgi yoktur. Ancak, gelişen ve daha karmaşık hale gelen endüstride rekabet halinde bulunan firmaların müşterilerini memnun etmek adına rakiplerinin geliştirdikleri ürünlerde kendilerinden neyi farklı yaptığını, hatta üretim sürecindeki farklılıkları daha detaylı incelemeye ve üzerinde düşünmeye başlamalarıyla birlikte bu fikrin doğduğu düşünülmektedir. Ayrıca, II. Dünya Savaşı'ndan sonra 1950'li yıllarda Japon iş adamlarının Amerika'ya yapmış oldukları iş seyahatlerinde, oradaki fabrikaların üretim süreçlerindeki en iyi uygulamaları doğrudan kopyalamak yerine, kendi ülkelerindeki fabrikalara uyarılama konusunda Dr. W. E. Deming tarafından uyarılmaları da bu tekniğin gelişimine zemin hazırlamıştır (Stapenhurst, 2009, 7-9).

1960'lı ve 1970'li yıllarda bilgisayar teknolojilerinin gelişmesi kıyaslama uygulamalarını artırmıştır. Özellikle 1980'li yıllarda Amerika'da kıyaslama, sürekli gelişimin en önemli aracı olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Bu tekniğin Amerika'da yayılmasının önemli nedenlerinden biri de Malcolm Baldrige kalite ödülleri olmuştur (Kozak, 2004: 9). Bugünkü anlamda kıyaslama uygulamalarının temeli ise, Amerikan Xerox firmasının 1979 yılında başlattığı uygulamalara dayanmaktadır (Demirdöğen ve Küçük, 2003, 304; Kozak, 2004, 9; Koçel, 2007, 313; Stapenhurst, 2009, 7; Huq vd. 2008).

1960'lı yıllarda Xerox firması, büyük bir gelişim göstermeye başlamıştır. Firmanın, 1961 yılında 2,8 milyon \$ olan karı, 1968'e gelindiğinde 128 milyon \$'a ulaşmıştır. Ancak, 1970'li yıllara gelindiğinde Japon şirketlerinin teknoloji alanında hızla yükselmeye başlaması, Xerox firmasının bazı problemler yaşamasına neden olmuştur. Özellikle Japonların geliştirdiği fotokopi makinelerinin Xerox'un geliştirdiklerinden daha fazla talep görmesi, Xerox firmasının Pazar payının azalmasına neden olmuştur. Bu dönemde, firma yetkilileri Japon firmalara ziyaretlerde bulunarak, gözlemler yapmışlar ve Japonların üstün oldukları alanları rapor etmişlerdir. Bu raporlar doğrultusunda 1979 yılında Xerox firması, her alanda üstün olmak amacıyla iki temel düşünce geliştirmiştir. Bunlardan birincisi, kimin en iyi uygulamayı yaptığını bilmek (kıyaslama verisi) diğeri ise, en üstün performansa ulaşmak için neyin gerekli olduğunu ortaya çıkarmak (öğrenme). Bu iki düşünce, bugünkü anlamda kıyaslama tekniğinin gelişmesinde köşe taşı olmuştur (Stepenhurst, 2009, 8-9). Bu uygulamayı ilk kez kullanan Xerox firmasında bir yılın sonunda ürün maliyetlerinde % 10, tasarım maliyetlerinde %12'lik bir düşüş yaşanırken, Pazar payında ise, % 20'lik bir artış gerçekleşmiş, kalite ise etkileyici bir biçimde gelişme göstermiştir (Demirdöğen ve Küçük, 2003, 305).

1979 yılından önce kıyaslama, işletmeler tarafından kendilerini bir önceki yıla göre karşılaştırmaları olarak anlaşılmaktaydı. Bu dönemde işletmeler bir önceki yıl gerçekleşen performanslarına göre kendilerini kıyaslarken genellikle kar, satış yüzdesi ve maliyetler gibi ekonomik göstergeler üzerinden bir kıyaslama yapmaktaydı. Diğer işletmelerle kendilerini kıyaslamada ise geleneksel yöntemler kullanılmaktaydı. Bu yöntemlerin başında tersine mühendislik gelmekteydi. Şöyle ki firmalar, rakiplerinin ürünlerini satın almakta ve ürünleri tersine mühendislikle analiz etmekte, ürünün muhteviyatı hakkında bilgi sahibi olmaya çalışmaktaydı (Kozak, 2004: 9). Günümüzde ise kıyaslama faaliyetlerinin geçmişteki faaliyetlere göre oldukça değiştiği gözlenmektedir. Kıyaslama, işletmelerde yenilik ve bilgi transferinde en önemli ve en etkili yönetim tekniği olarak düşünülmektedir (Ribeiro ve Cabral, 2006). Yakın dönemde yapılan kıyaslama çalışmalarına bakıldığında, işletmelerin kendilerini rakipleri olmayan, hatta başka sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerle kıyasladığı, bu işletmelerin iş süreçlerini öğrenmeye çalıştıkları görülmektedir (Erdem ve Seymen, 2008, 67).

2.2. Kıyaslamamanın (Benchmarking) Tanımı Ve Özellikleri

Dünya sınıfı standartlarına ulaşmak için hangi uygulamaların gerekli olduğunu anlamak üzere pek çok işletme bilgi edinme aracı olarak kıyaslama yöntemini kullanmaya başlamıştır (Voss vd., 1997, 273). Burada bahsedilen dünya sınıfı standartları ile kastedilen, dünyaca üstünlüğü kabul edilmiş ve en iyi olarak belirlenmiş başarılı işletmelerin sahip olduğu uygulamalardır (Erdem ve Seymen, 2008, 62).

Kıyaslama ile ilgili literatür incelendiğinde, aynı sonuca varmak isteyen farklı yazarlar tarafından pek çok kıyaslama tanımı yapıldığı görülmektedir (Kozak, 2004: 5). Basit bir biçimde kıyaslama, başarılı ve üstün bir performans ortaya koymak için endüstrideki en iyi uygulamaları araştırmaktır (Voss vd., 1997, 273; Kozak, 2004, 5). Spendolini (1992)'ye göre ise kıyaslama, örgütsel gelişimi sürdürmek için en iyi uygulamaları sergileyen işletmeler olarak bilinen ve kabul gören örgütlerin ürünlerinin, hizmetlerinin ve iş süreçlerinin değerlendirildiği sürekli ve sistematik bir süreçtir (Lennon vd., 2006, 1). Bir diğer tanımda ise Kıyaslama, mükemmel ürün, hizmet veya süreçler için en yüksek standartların belirlenmesi; sonrasında bu standartlara ulaşmak için gerekli geliştirme ve iyileştirmelerin yapıldığı süreç olarak tanımlanmaktadır



(Elmuti ve Kathawala, 1997, 229). Stepenhurst (2009) ise kıyaslamayı, en iyilerle kendimizi karşılaştırmak suretiyle örgütsel performansımızı ölçtüğümüz ve geliştirdiğimiz bir yöntem olarak tanımlamaktadır (s. 6).

Kıyaslama, örgütün dışına bakmaya yönelik yapısal bir yaklaşımdır. Diğer organizasyonları incelemek ve en iyi uygulamaları belirleyerek örgütsel faaliyetlere adapte etmektir (Efil, 2004, 315). Netice itibarıyla, kıyaslama, bir işletmenin kendini, rakipleri, diğer sektördeki firmalar ve dış pazardaki uygulamalar ile karşılaştırıp en iyi uygulamaları örnek alarak, zayıf yönlerini geliştirmesi anlamına gelmektedir (Yıldız, 2002, 185).

Kıyaslama düşüncesinin temelinde, müşteri beklentilerinin karşılanması fikri yatmaktadır. Elmuti ve Kathawala (1997)'ya göre kıyaslama, müşteri beklentilerini daha iyi karşılayabilmek adına yeni süreçlerin geliştirildiği ve yeni fikirlerin belirlendiği bir süreçtir. Onlara göre, kıyaslanmanın temel amacı, müşteri beklentilerinin karşılanabilmesi için mevcut süreçlerin, ürün ve hizmetlerin sürekli gözden geçirilmesidir. Voss ve arkadaşları (1997) ise, kıyaslanmanın, rekabet avantajı elde etmek için işletmelere gerekli olan bilginin edinilmesinde, ortaya konan amaç ve hedeflerin oluşturulmasında aynı zamanda bu hedeflere ulaşmak için gerekli uygulamaların belirlenmesi ve anlaşılmasında önemli bir yol olduğunu ifade etmektedir. Kozak (2009) da, kıyaslanmanın işletmenin amaçlarına uygun olarak gelecekte nasıl bir performans ortaya koyması gerektiği ve bu performansı gerçekleştirecek en iyi uygulamaların neler olduğunu belirleme süreci olduğunu belirtmektedir. Ona göre kıyaslanmanın üç temel ilkesi mevcuttur. Bu ilkeler, kaliteyi sürdürme, müşteri memnuniyeti ve sürekli gelişmedir (Kozak, 2009, 5-6).

Kıyaslama tekniğinin özellikleri ise aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Riberio ve Cabral, 2006, 24; Erdem ve Seymen, 2008, 63-65):

- Kıyaslama karşılaştırmalı bir çalışmadır. Kıyaslama çalışmaları, örgütler arasındaki performansın kalitatif ve kantitatif göstergelere göre kıyaslandığı yapılara dayandırılır.
- Kıyaslama herhangi bir endüstri dalı veya aktiviteye uyarlanabilir. Kıyaslama tekniği ortaya çıkış itibarıyla üretim sektöründeki iyileştirmeleri hedef almasına karşın günümüzde, eğitim, sağlık, turizm gibi çok çeşitli alanlarda kullanılan bir tekniktir.
- Kıyaslama, bir iç-dış yaklaşımını izlemektedir. Öncelikle örgüt, içsel süreçleri derinlemesine bir şekilde anlamakta be incelemekte; sonrasında ise, rakiplerini, farklı işletmeleri veya işletme içindeki farklı birimleri inceleyerek karşılaştırmalı olarak analiz etmektedir.
- Kıyaslama çalışmaları pratiklere odaklanır. Kıyaslanmanın temel amacı, en iyi sonuçlara ulaştıracak pratiklerden yani en iyi uygulamalardan öğrenmenin gerçekleştirilmesidir.
- Kıyaslama, esaslı bir yöntem ve planlama gerektiren çalışmalar bütünüdür. Mevcut performansın değerlendirildiği, sonrasında en iyi uygulamaların tespit edildiği, bu uygulamalardan öğrenmenin ve işletme içi süreçlere adaptasyonun gerçekleştirildiği bu süreçte nitelikli insan gücü ve önemli miktarda zamana ihtiyaç duyulmaktadır.
- Kıyaslama, sürekli gelişim ve öğrenme için işletmelerin kullanması gereken en önemli araçlardan biridir. Mevcut uygulamaların ve işletme performansının sürekli değişim gösterdiği göz önüne alınırsa, işletmelerin kıyaslamaya devam eden bir süreç olarak uyum sağlamaları gerektiği açıkça görülür.
- Kıyaslama, kesinlikle bir kopyalama ve taklit aracı değildir. Bir uyarılma faaliyetidir. Bu tekniğin felsefesinde aynen almak değil, uyarlamak vardır. Deming'in "Uyarla. Aynen alma." sözü bu tekniğin felsefesini özetlemektedir.

2.3. Kıyaslanmanın Amaçları Ve Yararları

Kıyaslanmanın temel amacı, işletmenin sahip olduğu yetenekleri geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamaktır (Ülgen ve Mirze, 2007: 391). Koçel (2007) de benzer şekilde kıyaslanmanın temel amacının işletme bünyesinde gerekli değişiklikleri yaparak ve önlemleri alarak işletmenin rekabet üstünlüğünün artırılması olarak ifade etmektedir (s. 315). Bunun dışında kıyaslama tekniğinin amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Topaloğlu ve Sökmen, 2002, 9; Saraç, 2005, 61; Çatı vd., 2007, 154; Topaloğlu ve Kaya, 2008, 33-34):

- Örgütsel performansı artırmak
- Müşteri tatminini artırmak
- Sürekli gelişmeyi sağlamak
- İşletmenin amaç ve hedeflerini saptamada yardımcı olmak
- Hedef ve amaçlara ulaşmak için en iyi uygulamaları bulmak
- En yüksek olası standartları belirlemek
- Örgüt kültürünü geliştirmek veya güçlendirmek



- İşletmenin stratejik olarak yönetilmesini sağlamak
- Maliyetleri düşürmek
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini, motivasyonlarını yükseltmek
- Rakip olabilecek veya olmayacak kuruluşları tanımak
- Verimlilik ölçülerini doğru tespit edebilmek için doğru kriterler belirlemek
- Örgütsel öğrenme anlayışı kazandırmak
- Çevresel faktörleri daha geniş bir perspektifle değerlendirerek işletme vizyonunu geliştirmek

Kıyaslama tekniği işletmelere farklı açılardan pek çok fayda sağlayan bir teknik olarak ifade edilmektedir. Kıyaslama tekniğinin işletmelere sağladığı faydalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Langowitz ve Rao, 1995, 57-58; Yıldız, 2002, 186; Erdem, 2006; Çatı vd., 2007, 154-155; Kozak, 2009, 2):

- İşletmelere pazardaki pozisyonları, arz ve talepteki değişimlere bağlı olarak sahip oldukları güçlü ve zayıf yanlarının anlaşılmasında yardımcı olur.
- Yeni standart ve amaçların geliştirilmesi ile tüketicilerin ihtiyaç duyduğu nitelikli mal ve hizmetlerin kalite, maliyet açısından tüketici isteklerine göre üretilmesini sağlayarak daha yüksek müşteri tatmini oluşmasını sağlar.
- Dış çevre koşullarındaki değişimlere karşı örgütün duyarlılığını artırır.
- İşletmenin sürekli en iyi arayışında olmasını sağlar.
- İşletmedeki öğrenme kültürünü geliştirir.
- İşletmenin kaynak kullanım düzeyi, işletme içindeki mevcut bölümlerin ve işletme dışındaki potansiyel rakiplerin durumu gibi daha birçok konuda işletmeye yararlı bilgiler sağlar.
- İşletmeye konusunda en iyi olan örgütlerin düzeyine ulaşma, hatta onları geçme imkanı sağlar.
- Yeni uygulamalar ve iş yapma usulleri tespit ederek, yeni atılımların gerçekleşmesine olanak sağlar.
- Hem ölçülebilir performans hedeflerinin belirlenmesi, hem de ürün ve süreç tasarımı için fikirlerin oluşmasına katkı sağlar.

Yukarıda sayılan faydalarına rağmen, zaman baskısı, rekabet engelleri, maliyet, hem yönetim desteği hem de nitelikli personel eksikliği, değişime gösterilen direnç, yetersiz planlama ve kısa vadeli beklentiler gibi sorunlar da başarılı kıyaslama faaliyetlerini etkileyen önemli sorunlar olarak sayılabilir (Kozak, 2009, 2-5).

2.4. Kıyaslama Türleri

Kıyaslama tekniğinin türleri incelendiğinde farklı yazarlar tarafından değişik sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. Örneğin, bazı yazarlar, kıyaslama tekniğinin 4 temel türü olduğunu belirtmekte ve herhangi bir sınıflama yoluna gitmemektedir (Elmuti ve Kathawala, 2007; Wöber, 2002). Bunun dışında Ahmed ve Rafiq (1998), 8 tip kıyaslama türünden bahsetmektedir. Bazı çalışmalarda ise, kıyaslama türlerinin ortak noktaları dikkate alınarak bir sınıflandırma yoluna gidildiği görülmektedir (Topaloğlu ve Kaya, 2008; Erdem ve Seymen, 2008; Çatı vd., 2007). Kıyaslama ile ilgili literatürde yer alan kıyaslama türleri aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.4.1. İçsel Kıyaslama (Internal Benchmarking)

Kıyaslama tekniğinin en basit ve en kolay yönteminin içsel kıyaslama olduğu söylenebilir. İçsel kıyaslamayı, kısaca işletmenin içsel bir değerlendirmesidir şeklinde ifade etmek mümkündür (Büyüközkan ve Maire, 1998, 103). İçsel kıyaslama, işletme içindeki birimlerin ve bölümlerin her birinin kendisini aynı işletme içindeki farklı birim ve bölümlerle karşılaştırmasıdır (Wöber, 2002, 2). Bir diğer ifadeyle, aynı işletme içindeki süreçler, işlevler ve faaliyetlerin karşılaştırılması ve ölçülmesidir (Ahmed ve Rafiq, 1998, 230). İşletme içi kıyaslama faaliyetlerinin amacı, bir işletmenin içsel performans standartlarını belirlemeye yöneliktir (Topaloğlu ve Sökmen, 2002). İşletme içi kıyaslama, işletme yöneticileri tarafından anketler vasıtasıyla veya kontrol mekanizması ile gerçekleştirilebilir. İçsel kıyaslama aynı zamanda, işletme yöneticilerine işletme içinde güçlü ve zayıf oldukları yanlar ile işletme içindeki fırsatlar ve tehditleri görmelerine olanak sağlar (Wöber, 2002, 2).

2.4.2. Dışsal Kıyaslama (External Benchmarking)

Bu kıyaslama tekniği, aynı sektörde faaliyet gösteren rakip veya rakip olmayan işletmeleri kapsar (Erdem ve Seymen, 2008, 72). Bir diğer ifadeyle, işletmenin aynı endüstri içinde faaliyet gösteren rakipleri veya aynı endüstri içinde faaliyet gösteren ancak rakibi olmayan işletmeler ile kendini karşılaştırmasıdır



(Wöber, 2002, 2). Uygulama açısından işletme içi kıyaslamaya nazaran daha zor ancak sonuçları itibariyle daha önemli bir uygulamadır. Dışsal kıyaslama yoluyla işletmeler kendi sektörleri içinde faaliyet gösteren işletmelerden elde ettiği bilgi veya fikirlerden çok daha yaratıcı bilgi veya fikirleri dışsal kıyaslama vasıtasıyla elde edebilirler (Büyüközkan ve Maire, 1998, 103). İşletme dışı kıyaslama tekniğinin üstün yönü, kıyas ortağı bulmada kolaylık sağlaması iken, zayıf yönü ise, bu tür bir uygulamada işletmenin kendi sektörü dışındaki en iyi uygulamaları takip etmesini engellemesidir (Erdem ve Seymen, 2008, 72).

2.4.3. Rekabetçi Kıyaslama (Competitive Benchmarking)

Rakiplerin performansından üstün bir performans ortaya koymak veya onların performansını yakalamak amacıyla doğrudan rakip işletmelerin süreçleri, faaliyetleri ve performansıyla işletmenin kendisini karşılaştırmasıdır (Ahmed ve Rafiq, 1998, 230). Rekabetçi kıyaslama, öncelikli bilgi kaynaklarına ulaşmak ve doğrudan rakiplerle sağlıklı bir işbirliği gerçekleştirmenin güç olmasından dolayı üzerinde düşünülmesi gereken hassas bir kıyaslama türüdür (Kozak, 2009, 11). Rekabetçi kıyaslama, oldukça zor olan bir kıyaslama türüdür. Bunun nedeni, işletmelerin güçlü oldukları alanlarda rekabet gücünü korumak ve farklılıklarını devam ettirmek amacıyla bilgi vermede isteksiz olmasıdır (Yıldız, 2002, 187). Rekabetçi kıyaslama, sektörde yeni uygulamaların öğrenilmesi ve rakiplerin mevcut performans düzeylerinin ortaya çıkarılarak karşılaştırma yapılması açısından işletmeye yarar sağlar (Erdem ve Seymen, 2008, 78). Aynı zamanda ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin pazardaki yerinin belirlenmesinde de yarar sağlamaktadır (Yıldız, 2002, 187).

2.4.4. Fonksiyonel Kıyaslama (Functional Benchmarking)

Fonksiyonel kıyaslama, bir işletme fonksiyonunun iki veya daha fazla işletme ile mukayese edilmesini ifade etmektedir (Büyüközkan ve Maire, 1998: 103). Bu yöntem, rekabetçi kıyaslamada olduğu gibi işletme dışı bir kıyaslama tekniğidir. Bu kıyaslama türünde aynı hizmet kolunda olmayan işletmelerin de fonksiyonları ve süreçleri analiz edilir ve işletmeye uyarlanmaya çalışılır (Saraç, 2005: 63). Bu kıyaslama tekniğinde genellikle sektörün lideri konumunda olan işletme veya belirli uygulamaları en iyi uygulayan işletmelerle kıyaslama yapılması esastır (Elmuti ve Kathawala, 2007: 232). Bu kıyaslama türünün temel amacı, en iyi süreç ve en iyi teknolojilerin işletmeye kazandırılmasıdır (Bhutta ve Huq, 1999). Fonksiyonel kıyaslamada, işletmenin kendisini diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerle kıyaslaması mümkün olduğundan kıyaslama partneri bulmakta bir zorluk yaşanmamaktadır. Bu yöntemin avantajlı tarafının bu noktası olduğunu söylemek mümkündür. Otel işletmeleri açısından bakılırsa, bir otel işletmesinin müşterilerin kabulü ve ağırlanması hususunda kendisini bir hastane işletmesiyle kıyaslaması buna örnek olarak verilebilir (Yıldız, 2002; Erdem ve Seymen, 2008).

2.4.5. Stratejik Kıyaslama (Strategic Benchmarking)

Genel olarak stratejik kıyaslama, işletmelerin nasıl rekabet ettiklerini inceler. Stratejik kıyaslamamanın amacı, başarılı olarak kabul edilen işletmelerin izlemiş oldukları stratejileri ortaya çıkarmaktır (Çatı vd., 2007: 159-160). Stratejik kıyaslama, faaliyet gösterdiği alanda başarılı uygulamalarıyla tanınan ve liderliğe ulaşmış örgütlerin, bu başarının altında yatan stratejiyi ortaya çıkarma temeline dayanmaktadır (Erdem ve Seymen, 2008, 77). Daha kısa ifade etmek gerekirse, başarılı stratejiler geliştirmek için anahtar unsurları belirlemek adına işletmelerin stratejilerini kıyaslamasıdır (Saraç, 2005, 64). İşletmelerin yeni ürün alımları, yeni ürün geliştirme, yeni Pazara girme, teknoloji geliştirme gibi stratejik konularda kıyas ortağının başarılı uygulamalarının öğrenilmesi ve bu uygulamaların işletmeye uyarlanması amacıyla gerçekleştirilir (Çatı vd., 2007, 160). Bu tür çalışmalarını gerçekleştiren işletmeler, çok farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin başarılı yönlerini inceleyerek işletmeleri için bir ders çıkarma eğilimi göstermektedir. Bu işletmelerin başında Japon işletmeleri gelmektedir (Topaloğlu ve Sökmen, 2002, 7).

2.4.6. Süreç Kıyaslama (Process Benchmarking)

İşletmedeki süreçleri ve yöntemleri geliştirmek amacıyla gerçekleştirilen kıyaslama çabalarını kapsar (Bhutta ve Huq, 1999, 257; Ahmed ve Rafiq, 1998). Süreç kıyaslama, işletmelerin satın alma, depolama ve satış gibi süreçlerinin referans alınarak kıyaslamamanın gerçekleştirildiği kıyaslama türüdür (Stepenhurst, 2009, 63). Bu kıyaslama türü, işletme içi süreçlerde en iyi uygulamayı yani en iyi süreci keşfedip işletmeye uyarlanmasına olanak sağlar. Aynı zamanda bu uygulamada, farklı iş kollarında faaliyet gösteren işletmelerin süreçleri de kıyaslama kapsamına dahil edilebilir (Elmuti ve Kathawala, 2007; Stepenhurst, 2009). Bu yöntem iki şekilde uygulanmaktadır. Birinci şekilde, işletme içi süreç farklı bir işletmedeki süreçlerde performans olarak diğer örgüte göre ne durumda bulunduğu tespit edilir. İkinci şekilde ise, bu performans farkını ortaya çıkaran nedenler üzerine yoğunlaşılır. Bu kıyaslamaya örnek olarak, bir havayolu işletmesinin bagaj teslim sürecini, demiryolu işletmesinin veya bir otel işletmesinin bagaj teslim süreci ile kıyaslaması verilebilir (Erdem ve Seymen, 2008, 75).



2.4.7. Jenerik Kıyaslama (Generic Benchmarking)

Jenerik kıyaslamada, karşılaştırma faaliyetleri bir sektör veya bir pazarla sınırlandırılmamıştır. Bu kıyaslama türünde, herhangi bir sektörde veya pazarda en iyi uygulamaların araştırılması hedeflenmektedir (Ahmed ve Rafiq, 1998, 230). Jenerik kıyaslamada, aynı türden iş yapma şekilleri farklı işletmelerle kıyaslanır. Kıyaslama yapılan örgütün sektör içindeki en iyi işletme olma koşulu aranmaz. Yalnızca süreç olarak en iyi uygulamalara sahip olması, kıyaslanmanın yapılması için yeterlidir (Erdem, 2006; Topaloğlu ve Kaya, 2008). Bu yöntemin üstünlüğü, rekabet sorunlarıyla karşılaşmamasıdır. Bilgiye kolayca ulaşılabilirken, yasal sorunlarla karşılaşma olasılığı düşük düzeydedir (Yıldız, 2002, 188).

2.5. Kıyaslama Süreci

Kıyaslama, işletmelerin süreçlerini ve buna bağlı olarak performanslarını geliştirmesinde önemli bir araç olarak düşünülmektedir (Themistocleous ve Irani, 2001, 317). Kıyaslama aynı zamanda, meydana gelen yeniliklerin örgüt içine entegre edilmesinde ve bilgi transferinde en etkili araçlardan biri olarak kabul edilmektedir (Riberio ve Cabral, 2006, 23). Değişimin oldukça hızlı olduğu günümüzde, örgütlerin rekabet avantajı elde etmesi ve uzun dönemli müşteri memnuniyeti sağlaması, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini önceden öngörmeyi ya da değişen tüketici ihtiyaç ve isteklerine anında cevap üretmeyi gerektirmektedir. Bu bağlamda, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin gerek turizm sektöründe faaliyet gösteren diğer işletmelerden gerekse farklı sektörlerde ve farklı iş kollarında faaliyet gösteren işletmelerden en iyi uygulamaları ve süreçleri bulması ve örgüt içi süreçlere entegre etmesi bir zorunluluktur. Dinamik yapıya sahip olan otel işletmelerinin değişime ayak uydurması oldukça önemlidir. Temelinde işletme içi süreçlerin kıyaslanması ve en iyi uygulamaların işletmeye aktarılması olan kıyaslama kavramı da esasında işletmeler için bir süreçtir. Bu süreçte işletmeler bazı aşamalardan geçmektedir. Aşağıda kıyaslama sürecine ilişkin bilgiler aktarılmaya çalışılacaktır.

Kıyaslama ile ilgili literatür incelendiğinde, kıyaslama sürecinin yazarlar tarafından farklı şekillerde tasnif edildiği görülmektedir. Büyüközkan ve Maire (1998)'nin çalışmasında kıyaslama süreci 5 aşamadan meydana gelmekte ve her aşamada 3 basamak söz konusu olmaktadır. Elmuti ve Kathawala (1997)'nin çalışmasında da kıyaslama sürecinin 5 aşamadan oluştuğu görülmektedir. Büyüközkan ve Maire (1998) kıyaslanmanın 5 aşamasını örgütün kendisini analiz etmesi, kıyaslama öncesi, kıyaslama aşaması, kıyaslama sonrası ile gözlem ve düzeltme olarak ifade ederken, Elmuti ve Kathawala (1997), bu aşamaları, planlama, kıyaslama takımı oluşturma, veri toplama, verilerin analizi ve faaliyet aşaması olarak adlandırmaktadır. Bazı çalışmalarda bu sürecin, planlama, analiz, uyumlaştırma ve faaliyet olmak üzere 4 temel aşamadan oluştuğu görülmektedir (Ahmed ve Rafiq, 1998; Sarkis, 2001; Wöber, 2002). Literatürde yapılan farklı sınıflandırmalar dikkate alınarak bu çalışmada kıyaslama süreci, planlama, verilerin toplanması, verilerin analizi, uygulama ve geliştirme ile kontrol ve düzeltme aşaması olmak üzere 5 aşamada incelenecektir.

Ancak kıyaslama uygulamasına başlamadan önce işletmenin sorması gereken bazı sorular vardır. Bu sorular şunlardır (Ahmed ve Rafiq, 1998, 230-231)

- Neyi kıyaslamalıyız?
- Kimden kıyaslamalıyız?
- Bizdeki süreçler nasıl işliyor?
- Onların süreçleri nasıl işliyor?
- En iyisi kim?
- Kıyaslama işletmemize ne sağlar? (Doğan ve Demiral, 2008, 10)

2.5.1. Planlama Aşaması

Planlama safhasında firma öncelikle firma stratejik amaçlarını belirlemelidir. Kıyaslama uygulamalarında en önemli aşamalardan biri planlama aşamasıdır. Başarılı bir kıyaslama uygulamasında öncelikle stratejik amaçlar ortaya konmalıdır (Topaloğlu ve Kaya, 2008, 40). Planlama aşamasında aynı zamanda, kıyaslama yapılacak çalışma alanının belirlenmesi ve bu alanların önem sırasına göre sıraya konması gerekmektedir. Bu aşamada bir diğer önemli basamak, kıyas ortaklarının belirlenmesidir. Doğru seçilmiş bir kıyas ortağı işletmenin standart ve performansının yükselmesini sağlayacaktır. Örneğin bir rezervasyon sürecinin kıyaslanmasında olası kıyas ortağı belirlenirken aşağıdaki alanlardan yararlanılabilir (Erdem ve Seymen, 2008, 81-82):

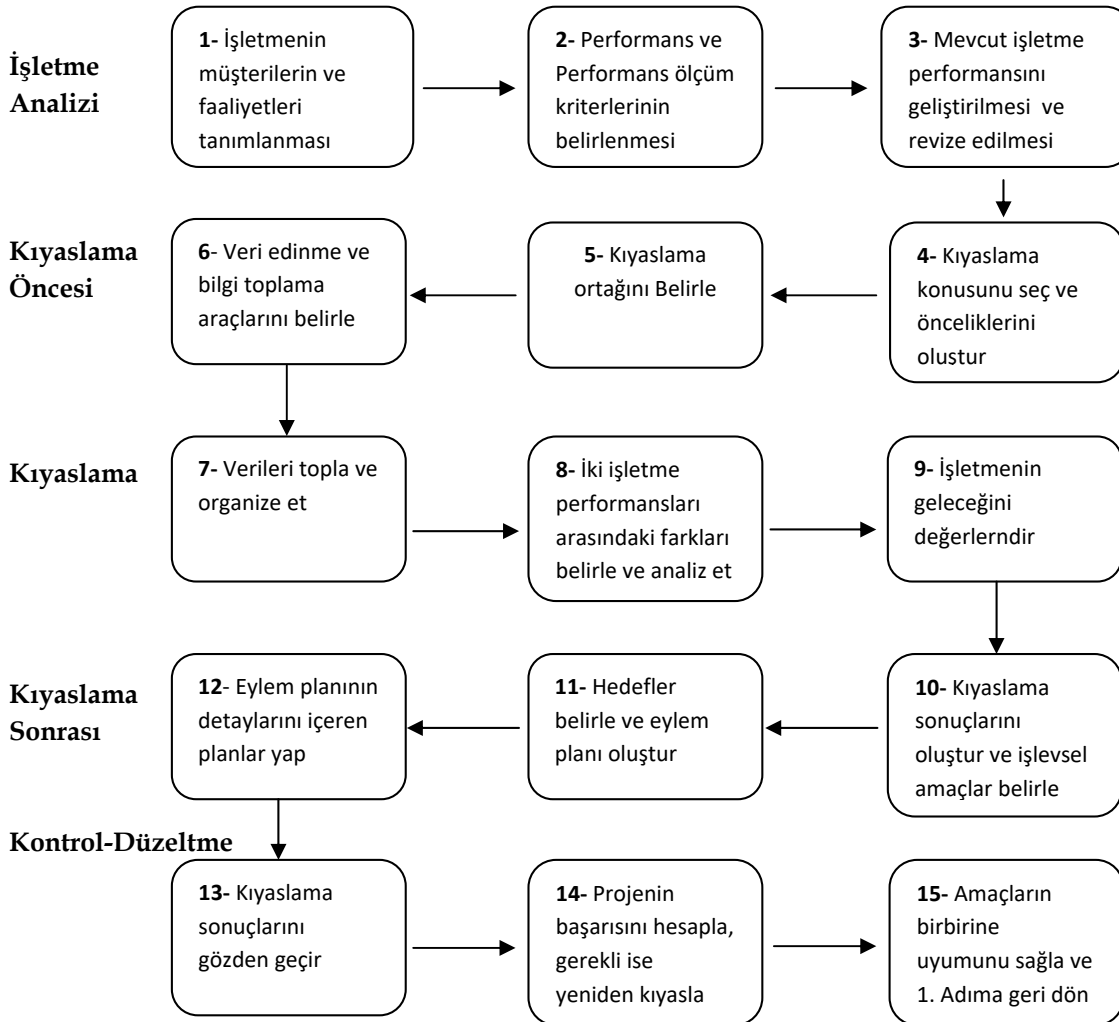
- Aynı bölgede faaliyet gösteren tur operatörleri
- Farklı bölgelerde faaliyet gösteren tur operatörleri
- Aynı alanda farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler (Yiyecek-içecek, ulaştırma işletmeleri gibi)

- Farklı sektörlerde faaliyet gösteren ancak rezervasyon süreci kullanan işletmeler (Sağlık ve güzellik merkezleri gibi)

Planlama aşamasının son safhasında, verilerin nasıl toplanacağı ve veri toplamada hangi yöntemin kullanılacağına karar verilmelidir. Bu noktada, iki temel veri toplama yönteminden söz etmek mümkündür. Bunlardan ilki, ikincil verilerdir. İkincil veriler, işletmenin daha önce kişi veya kurumlar tarafından oluşturulmuş kaynaklardan veri edinmesi olarak ifade edilebilir. Otel işletmeleri, TURSAB, Kültür ve Turizm Bakanlığı veya sektörle ilgili akademik yayınlardan kıyaslama yapacakları alana ilişkin bilgi elde edebilir. Bunun dışında kitaplar ve diğer süreli yayınlardan da bilgi elde etmesi mümkündür. Bir diğer veri toplama yöntemi olan birincil kaynaklar ise, işletmenin doğrudan kıyas ortağından elde ettiği verileri kapsamaktadır. Ancak bir otel işletmesinde kıyaslama çalışmaları esnasında her iki yöntemle de veri toplaması önerilmektedir (Erdem ve Seymen, 2008, 81).

2.5.2. Verilerin Toplanması

Bu aşamada işletme, diğer işletmelerin en iyi gerçekleştirdiği uygulamalar ve performanslarına ilişkin bilgi toplar. Ancak bu safhada işletme, diğer işletmeyi incelemeye başlamadan önce kendi ürünlerini hizmetlerini ve süreçlerini analiz etmelidir. Bu aşama, işletmenin kendisini geliştirebileceği alanların farkına varmasını sağlamaktadır (Elmuti ve Kathawala, 1997, 234). Veri toplama aşaması, belirlenen işletmeden bilgi toplama, şirket ziyaretleri, ve şirket-ziyaret sonuç raporunun oluşturulması için plan yapılmasını kapsar. Bu aşamada, kıyaslamada kullanılacak doğrudan verilerin elde edilmesi önem arz eder (Çatı vd., 2007, 164)



Şekil 1. Kıyaslama Süreci ve Aşamaları

Kaynak: Büyüközkan, Gülçin and Maire, Jean Luc (1998), *Benchmarking Process Formalization And A Case Study*, Benchmarking For Quality Management & Technology Vol. 5 No. 2, pp. 101-125.



Bu aşamada, belirlenen kıyaslama ortağı ile ilişki kurularak tarafların kabul etmiş olduğu protokol çerçevesinde bilgiler toplanır. Veri toplama aşamasında işletmenin kıyaslama çalışmalarından sorumlu ekibi, standartlaştırılmış bir veri toplama yöntemi izlemelidir. Aynı zamanda gereksiz veri toplamamaya özen gösterilmelidir (Yıldız, 2002, 191).

2.5.3. Verilerin Analizi

Veri toplama işleminden sonraki aşama, kıyaslama çalışmalarında işletmenin lehine bir fayda sağlamaktır. Bunun için kıyaslama esnasında elde edilen verilerin doğru şekilde sınıflandırılması ve analiz edilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda veriler analiz edilirken, eksik, yanlış veya tutarsız bilgilerin olup olmadığı kontrol edilmelidir (Topaloğlu ve Kaya, 2008: 42). Bu aşamada muhtemel üç sonuçtan bahsedilebilir. Bunlardan ilki, kıyaslama yapılan işletme ile bir eşitlik durumunun söz konusu olmasıdır ki, bu durumda işletmelerin performansları arasında anlamlı bir farktan söz etmek mümkün değildir. Diğer bir sonuç kıyas yapılan işletmede karşılaştırılan alanda işletmenin daha üstün olduğunun anlaşılmasıdır. Bu durumda işletme lehine pozitif bir farklılıktır. Bir diğer olası sonuç ise, kıyaslama yapılan işletme ile negatif bir farklılığın olması durumudur. Bu durumda aradaki negatif farkı yaratan nedenleri ortaya koymak gereklidir (Erdem ve Seymen, 2008, 83).

2.5.4. Uygulama ve Geliştirme

Kıyaslama sürecinin bu aşamasında, kıyaslama çalışmalarının sonuçları değerlendirilerek işletmenin kıyaslamada temel aldığı çalışma alanında gelişme sağlanabilecek noktaların tespit edilmesi ve bir eylem planının oluşturulması söz konusudur (Erdem ve Seymen, 2008, 84). Ancak bu uygulamaları hayata geçirmeden önce, hangi eylemin, hangi sırada ve kim tarafından yapılacağı belirlenmesi son derece önemlidir (Topaloğlu ve Kaya, 2008, 43). Bu aşamada elde edilen verilerden yola çıkarak geliştirilen uygulamalar işletme bünyesine entegre edilir. Yıldız (2002), kıyaslama süreci sonunda işletmeye entegre edilen uygulamaların sağlıklı sonuçlar vermesi için bir yıllık sürenin gerekli olduğunu ifade etmekte ve bu sürenin kısaltılmasının çalışmalardan alınacak verimi düşüreceğini belirtmektedir.

2.5.5. Kontrol ve Düzeltme

Kıyaslama süreci sonunda işletmeye entegre edilen yeni uygulamaların sonuçlarının gözlemlenmesi ve eğer olumsuz bir yönelim söz konusuysa gerekli tedbirlerin alınması gereklidir. Kontrol aşamasında gerekiyorsa kıyaslama yapılan alanla ilgili olarak kıyaslama sürecinin ilk aşamasına dönülerek yeniden bir planlama gerçekleştirilebilir.

3. Otel İşletmelerinde Kıyaslama

21. yy.' da yönetim alanında moda terimlerden biri haline gelen kıyaslama kavramı, hem imalat hem de hizmet sektöründe popüleritesi artan bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Wöber, 2001). Literatür incelendiğinde, turizm endüstrisinde farklı alanlarda kıyaslama çalışmalarının yapıldığı görülmektedir. Wöber (2002), turizm alanında kıyaslama çalışmalarını şu şekilde sınıflandırmaktadır:

1- Kar Amacı Güden Turizm İşletmelerinde Kıyaslama

- Konaklama İşletmeleri (Otel, Motel, Tatil Köyü, Pansiyon vb.)
- Restoranlar (Tüm türleri)
- Tur Operatörleri ve Seyahat Acentaları
- Havayolu İşletmeleri
- Diğer kar amaçlı turizm işletmeleri (Eğlence parkları, yüzme okulları vb.)

2- Kar Amacı Gütmeyen Turizm İşletmelerinde/Organizasyonlarında Kıyaslama

- Ulusal veya bölgesel turizm kurumları/organizasyonları
- Yerel yönetimler tarafından desteklenen kurumlar (Müzeler, tiyatrolar, galeriler)

3- Destinasyonlarda Kıyaslama

- Ulusal Kıyaslama
- Bölgesel Kıyaslama
- Yerel Kıyaslama (Şehirsel veya Kırsal)

Wöber (2002)'in turizm endüstrisinde kıyaslama uygulamalarını ele aldığı çalışmasında belirttiği üzere kıyaslama turizm endüstrisinin çeşitli alanlarında uygulanmaktadır. Ancak literatür incelendiğinde kıyaslama çalışmalarının özellikle destinasyon kıyaslaması (Kozak, 2002; Kozak, 2004; Wöber ve Faisenmaier, 2004; Fuchs ve Weiermaier, 2004) ve otel işletmelerinde kıyaslama (Yasin ve Zimmerer, 1995; Min ve Min, 1996; Odgen, 1998; Baum ve Odgers, 2001; Wöber, 2001; Sigala, 2003; Yang ve Lu, 2006) üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Türkiye'de kıyaslama ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, turizm endüstrisinde kıyaslama çalışmalarına rastlamak mümkündür. Ancak, bu çalışmaların büyük bir



kısmı uygulamadan ziyade, kuramsal çalışmalardan oluşmaktadır (Topaloğlu ve Sökmen, 2002; Erdem, 2006; Çatı vd., 2007; Topaloğlu ve Kaya, 2008).

Topaloğlu ve Sökmen (2002), çalışmalarında kıyaslama ile ilgili genel kuramsal bilgileri aktardıktan sonra literatüre dayalı olarak otel işletmelerinde kıyaslama sürecinin nasıl yürütülmesi gerektiğine ilişkin farklı süreçler ifade etmişlerdir. Topaloğlu ve Sökmen'e göre, Kıyaslama otel işletmeleri açısından müşteri beklentilerini karşılamada ve müşteri memnuniyetini artırmada önemli bir araçtır. Çalışmada, literatüre dayalı olarak ifade edilen süreçlerin 3 temel süreç altında birleştiği ifade edilmektedir. Bu süreçler, *konukla ilgili süreçler, işle ilgili süreçler* ve *çıktılar* olarak ifade edilmektedir.

Topaloğlu ve Kaya (2008)'nin çalışması da kuramsal bir inceleme şeklindedir. Yerli literatürdeki benzer çalışmalara paralel olarak çalışmada kıyaslama kavramının kuramsal çerçevesi çizilmiş, kıyaslama aşamalarında turizm işletmelerinden örnekler verilerek konunun turizm işletmeleri açısından yorumlanmasına çalışılmıştır. Çalışmada sonuç itibariye, kıyaslanmanın bir defaya mahsus olmayan devamlı bir süreç olduğu, ve değişen çevreye uyum sağlamada turizm işletmelerine önemli oranda fayda sağlayacağı ifade edilmiştir.

Kıyaslama ile ilgili bir diğer kuramsal çalışmada Erdem (2006), kıyaslama kavramını oldukça detaylı bir biçimde incelemiş, kıyaslama türlerini sınıflandırma yoluna gitmiştir. Erdem (2007) Doktora tezinde, otel işletmelerinde kat hizmetleri departmanına yönelik bir alan çalışması gerçekleştirmiştir. Çalışmada, kıyaslama tekniğini uygulayan ve uygulamayan işletmelerin performansları arasında bir farklılık olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın bulguları, performans yönetim sürecinde ve süreçlerin etkinliğinde tekniği uygulayan ve uygulamayan gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermiştir.

Otel işletmelerine yönelik olarak gerçekleştirilen kıyaslama çalışmaları incelendiğinde, otel işletmelerinin farklı alanlarını ele alan çalışmalara rastlamak mümkündür. Bu alanda yapılan çalışmalar oldukça geniş bir skalaya sahiptir. Yapılan çalışmaların bazılarının doğrudan otel işletmesinin departmanlarına yönelik olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda, finans (Guilding ve Lammimaki, 2007; DeFranco, 2006), ön büro (Min ve Min, 1996; Baum ve Odger, 2001), kat hizmetleri (Erdem, 2007), satış ve pazarlama (Sigala, 2003) gibi bölümler ele alınırken, otel işletmelerine yönelik diğer çalışmalarda ise, hizmet kalitesinin artırılması (Min vd., 2002; Milohnic ve Serovic, 2007), stratejik planlama (Phillips ve Appiah-Adu, 1998), enerji ve kaynak kullanımı (Bohdanovic ve Martinac, 2007; Xuchao vd., 2010) gibi konular ele alınmıştır.

Bu alanda çalışma yapan pek çok araştırmacı, kıyaslanmanın otel işletmeleri açısından önemli olduğunu ifade etmektedir. Örneğin, Motvani (1996) yaptığı çalışma, kalite yönetiminin konaklama endüstrisinde uygulanmasına ilişkin 5 aşamalı bir model önermiştir. Diğer taraftan Kozak ve Rimmington (1998), küçük ölçekli otel işletmelerinde kıyaslanmanın rolünü inceleyerek alan önemli katkı sunmuştur.

Phillips ve Appiah-Adu (1998), otel işletmelerinin stratejik planlama aşamasında anahtar unsurları belirlemesinde kıyaslama uygulamalarının önemli olduğunu ifade etmektedir. Özellikle planlama parametrelerinin oluşturulması esnasında kıyaslanmanın kullanılabilirliğini vurgulamıştır. Kaya (2010)'da kıyaslama tekniğinin stratejik yönetimde önemli bir araç olduğunu belirtmektedir. Kıyaslanmanın stratejik planlama sürecinde kullanılabilirliğini ileri süren bir diğer çalışmada Yasin ve Zimmerer (1995), kıyaslama tekniğinin hem kalitenin sürekli iyileştirilmesi hem de işletme içi süreçlerin birbiriyle uyumunun sağlanmasında kıyaslanmanın önemli bir rolü olduğunu ifade etmiştir. Yasin ve Zimmerer (1995) çalışmalarında kıyaslama sürecinin başarıya ulaşması için üst yönetimin teşviki ve desteğinin gerekli olduğunu söylemektedir.

Kıyaslama tekniğinin otel işletmelerindeki bir diğer uygulama alanı ise pazarlama olarak karşımıza çıkmaktadır. Sigala (2003), pazarlama alanında meydana gelen değişiklikler neticesinde internetin rolünün pazarlama üzerindeki öneminin arttığına değinmekte ve internet pazarlama stratejilerinin otel işletmelerinde kıyaslama konularına dahil edilerek internet pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Sigala (2003), çalışmasında, internet pazarlama stratejisinde önemli noktalar belirlemiş ve kıyaslanması gereken alanların neler olduğunu ortaya koymuştur.

3.1. Otel İşletmelerinde Kıyaslama Uygulamaları

Otel işletmelerinde benchmarking uygulamaları, belirli zorluklar içermektedir. Özellikle hizmet kalitesine ilişkin evrensel standartların olmaması ve hizmetlerin soyut olması, karşılaştırmayı zorlaştıran başlıca hususlar olarak ifade edilebilir (Min ve Min, 1996; Philips ve Apiah-Adu, 1998). Diğer yandan rakip işletmelere ilişkin verilerin elde edilmesi de oldukça güçtür. Zira otellerin bir çoğu kıyaslama yapılabilecek alanlara yönelik bilgileri mahrem bilgiler olarak değerlendirmektedirler. Min, Min ve Chung (2002) otel



işletmelerinde kıyaslamaların 4 aşamada gerçekleştirilebileceğini ifade etmişlerdir. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir:

1. Müşterilerin hizmet kalitesi algısı etkileyen öncelikli hizmet kalitesi özelliklerinin belirlenmesi
2. Performans standardı olarak hizmet kalitesi ölçümlerinin gerçekleştirilmesi
3. En iyi uygulama pratiklerinin belirlenmesi ve otelin bu hizmet standartlarındaki eksiklikleri analiz etmesi
4. Sürekli hizmet geliştirebilmek için faaliyet planlarının oluşturulması

Eryılmaz (2009) ise otel kıyaslamasının 7 aşamada gerçekleştirileceğini ileri sürmektedir (s. 55):

1. *Otel olarak neyin kıyaslanacağına karar verme* (Doluluk oranları, konuk şikayet oranları vb.)
2. *Nasıl ölçüleceğinin kararlaştırılması* (Gözlem, Mülakat, Karşılıklı dosya açımı)
3. *Hangi rakip otel işletmesinin seçileceğinin belirlenmesi* (Konaklama sektörünün genellikle liderleri arasından seçilir.)
4. *Rakip otel verilerinin toplanması*
5. *Verilerin analiz edilmesi ve farkların ortaya konması* (güçlü olunan taraflar ve ekside olan tarafların değerlendirilmesi)
6. *Hedeflerin belirlenmesi ve faaliyet planlarının oluşturulması* (rakip otel işletmesinin başarılı yanları otele adapte edilmeli)
7. *Faaliyet süreçlerinin yakından takip edilmesi*

Bunlarla birlikte yine Eryılmaz (2009), kıyaslamada doğru rakibin seçilememesi, otelin ve rakip otel işletmesinin ölçüm kriterlerinin doğru olmaması veya yanlış olması ile ortaya çıkan farkların nedenlerini tam olarak ortaya koyamamayı kıyaslama çalışmalarının önündeki engeller olarak açıklamıştır.

Otel işletmelerinde kıyaslama uygulamalarına ilişkin ampirik çalışmaların eksikliği yukarıda da ifade edilmişti. Bununla birlikte performans kıyaslaması, stratejik kıyaslama ve rekabetçi kıyaslama gibi alanlarda bazı ampirik araştırma bulgularına rastlamak mümkündür. Yang ve Lu (2006) otel işletmelerinin performanslarını kıyasladıkları çalışmalarında otellerin performansını iki ana başlık etrafında değerlendirmiştir. Bunları girdi değişkenleri ile çıktı değişkenleri olarak adlandırmışlardır. Çalışmada girdi ve çıktı değişkenleri aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:

Girdi Değişkenleri

Toplam Faaliyet Giderleri (Maaş ve ilgili diğer giderler, yiyecek ve içecek maliyetleri, su, elektrik ve yakıt giderleri, amortisman giderleri ve bakım onarım maliyetleri)

Çalışanların Sayısı (Orta ve üst kademe yöneticiler, odalar ve yiyecek-içecek bölümü personeli, mutfak personeli, teknik hizmetler personeli)

Müşteri odalarının sayıları

Yiyecek-İçecek bölümlerinin otelin toplam alanı içindeki yeri

Çıktı Değişkenleri

Toplam Faaliyet Gelirleri (Faaliyet gelirleri, odalar bölümünden, yiyecek-içecek hizmetlerinden, çamaşırhane ve kuru temizleme hizmetleri ile otel içindeki mağazalardan elde edilen gelirler) Bunlara ilave olarak *ortalama doluluk oranları, ortalama oda fiyatları ve ortalama yiyecek-içecek gelirleri* çıktı değişkenleri olarak sayılmıştır.

Araştırma sonuçları uluslararası zincir işletmelerin diğer işletmelere kıyasla daha rekabetçi bir yapıda olduklarını ortaya koymuştur.

Bir diğer çalışmada otel işletmelerinin stratejik benchmarking yönteminde kıyaslayabilecekleri alanlar aşağıdaki şekilde ifade edilmiş ve kıyaslama bu değişkenler üzerinden gerçekleştirilmiştir (Min, Min ve Chung, 2002):

1-Müşteri Odalarına İlişkin Standartlar

Somut Unsurlar

- ✓ Sessizlik
- ✓ Temizlik
- ✓ Konfor

Oda İçindeki Çalışma Alanı

- ✓ Uygunluk ve Ergonomi
- ✓ İnternet Hizmetleri
- ✓ Oda içindeki ücretsiz ürünler



- ✓ Ücretsiz telefon hizmeti

Müşteri Odasındaki Düzenlemeler

- ✓ Odadaki demirbaş eşyalar
- ✓ Oda atmosferi ve dekorasyon
- ✓ Odanın büyüklüğü

2- Önbüro Hizmetleri

Çalışanların Müşterilere Duyarlılığı

- ✓ Check-in ve Check-out süreçlerindeki çabukluk
- ✓ Çalışanların nezaketi
- ✓ Rezervasyonda sağladıkları kolaylık
- ✓ Şikâyetlerle ilgilenme düzeyleri

Güvenilirlik

- ✓ Otel politikalarının esnekliği
- ✓ Kabul edilebilir fiyat düzeyi
- ✓ Bir işletme olarak verimlilik

Hoşluk

- ✓ Spor ve rekreasyonel olanaklardaki çeşitlilik
- ✓ Otel ve tur rehberi
- ✓ Devamlı müşterilere ilgi ve alaka

Otel işletmelerini bakım-onarım ve operasyon maliyetleri açısından ele alan bir diğer araştırmada ise otel işletmelerinde kıyaslama yapılabilecek alanları aşağıdaki şekilde belirlemişlerdir (Lai ve Yik, 2008):

- ✓ Tamir ve Bakım
- ✓ Sermaye
- ✓ Su giderleri
- ✓ Yakıt giderleri (Doğal gaz ve fuel-oil)
- ✓ Elektrik
- ✓ Tamir-Bakım Personel maliyetleri

Kıyaslama kapsamında 10 otel işletmesi yukarıda belirtilen kriterler çerçevesinde kıyaslanmış ve sonuç olarak enerji maliyetlerinin büyük oranda bakım ve onarımdan kaynaklandığı görülmüştür. Aynı zamanda otel işletmelerinin büyüklüğü arttıkça birim maliyetlerinin azaldığı tespit edilmiştir.

4. SONUÇ

Otel işletmeleri sürekli değişen ve rekabetin yoğun olduğu bir çevrede faaliyetlerini sürdürmek zorunda olan işletmeler arasında yer almaktadır. Değişen çevre koşullarına otel işletmelerinin uyum sağlaması, varlığını devam ettirmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Otel işletmeleri aynı zamanda değişen müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerini karşılamak için de değişen çevreye uyum sağlamak zorundadır. Dinamik bir yapıya sahip olan otel işletmelerinin rekabet avantajı sağlamasında anahtar rolün değişimi yakalamak olduğu söylenebilir.

Otel işletmelerinin değişen çevreye uyum sağlaması düşüncesi, öğrenen örgütler yaklaşımının ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Bunun yanında işletmelerin dış çevreyle uyumunu sağlamada önemli bir yaklaşım olan stratejik yönetim de otel işletmeleri açısından önemli birer araçtır. Günümüzde otel işletmelerinin bu yaklaşımların pek çoğunu aynı anda ve birbirine uyumlu bir biçimde kullanması gerekmektedir. Bu çalışmada da öğrenen organizasyonlar olarak otel işletmelerinde kıyaslama uygulamaları ele alınmıştır. Kıyaslama ilgili yazında, aynı zamanda önemli bir stratejik yönetim aracı olarak da kabul edilmektedir. Temelinde en iyi uygulamaların ve süreçlerin işletme içine entegre edilmesi düşüncesi yatan kıyaslama tekniği, çağdaş bir yönetim tekniği olarak hem akademisyenlerin hem de uygulamacıların önemli oranda dikkatini çeken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

1979 yılında Xerox firmasının temelini attığı bu uygulama zaman içinde büyük bir gelişme göstermiş, bugün, yalnızca kar amacı güden organizasyonlarda değil, eğitim, sağlık gibi kar amacı gütmeyen kurumlarda da kullanılan bir teknik haline gelmiştir.

Kıyaslama tekniği turizm endüstrisinin pek çok alanında bir yönetim tekniği olarak kendisine yer bulmuştur. Ancak çalışma kapsamında yalnızca otel işletmelerindeki uygulamalara değinilmiştir. Yapılan literatür taraması sonucunda, kıyaslama tekniğinin otel işletmelerinin değişik departmanlarına yönelik olarak uygulandığı görülmüştür. Bunların başında, finans, önbüro, pazarlama ve kat hizmetleri gibi



operasyonel departmanlar gelmektedir. Bunun dışında pazarlama ve stratejik yönetim alanında da yapılan çalışmalara rastlanmıştır.

Yapılan çalışmaların büyük bir kısmında kıyaslama tekniğinin hem kalite geliştirme, hem de müşteri memnuniyetini artırmak açısından önemli bir araç olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda, kıyaslama tekniğinin otel işletmelerinin kullanması gereken stratejik bir öğrenme aracı olduğu söylenebilir.

Çalışmada varılan bir diğer sonuç ise, Türkiye’de kıyaslama çalışmaları ile ilgi olarak özellikle otel işletmelerine yönelik alan çalışmalarının gerçekleştirilmediğidir. Yerli yazında bu alanda önemli bir boşluk olduğu söylenebilir. Kıyaslanmanın türleri ve süreçleri konusunda otel işletmelerinin değişik bölümlerine yönelik yapılacak ampirik araştırmaların, hem kuramsal açıdan hem de uygulama açısından anlamlı sonuçlar üretebileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahmed, P. K. and Rafiq, M. (1998). Integrated Benchmarking: A Holistic Examination Of Select Techniques for Benchmarking Analysis. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 5, No.3, pp. 225-242.
- Batman, O. (2008). Otel İşletmelerinin Yönetimi. İstanbul: Detay Yayıncılık.
- Baum, T. And Odgers, P. (2001). Benchmarking Best Practise in Hotel Front Office. *Journal of Quality Assurance In Hospitality & Tourism*, Vol. 2. No.3, pp. 93-109.
- Bhutta, K. S. and Huq, F. (1999). Benchmarking-Best Practices: An Integrated Approach. *Benchmarking An International Journal*, Vol. 6, No. 3, pp. 254-268.
- Bohdanowicz, P. And Martinac, I. (2007). Determinants and Benchmarking of Reseource Consumption in hotels-Case Study of Hilton International and Scandic In Europe. *Energy and Buildings*, Vol. 39, ss. 82-95.
- Büyüközkan, G. And Maire, J. L. (1998). Benchmarking Process Formalization and A Case Study. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 5, No.2, pp.101-125.
- Çatı, K., Kingır, S. ve Mesci, M. (2007). Kıyaslamaya İlişkin Teorik Bir Çalışma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Yaz-2007, C.6, S. 21, ss. 147-171.
- Demirdöğen, O ve Küçük, O. (2003). Kıyaslama (Benchmarking) Süreci ve Ürün Odaklı Kıyaslanmanın İmalatçı İşletmelerde Uygulanmasının Verimliliğe Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt. 17, Sayı. 3-4, ss. 303-320.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 4., Sayı. 7, ss. 1-22.
- Efil, İ. (2004). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Elmuti, D. ve Kathawala, Y. (1997). An Overview of Benchmarking Process: A Tool For Continuous Improvement And Competitive Advantage. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 4 (4): 229-243.
- Erdem, B. (2006). İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15: 65-94.
- Erdem, B. (2007). İşletmelerde Bir Performans Yönetimi Aracı Olarak Kıyaslama Tekniğinden Yararlanma: Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Erdem, B. ve Seymen, O. (2008). *Turizm İşletmelerinde Kıyaslama Tekniği” içinde Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*. (Edt. Okumuş, F. ve Avcı, U.), İstanbul: Detay Yayıncılık.
- Fuchs, M. and Weiermair, K. (2004). Destination Benchmarking: An Indicator-System’s Potential for Exploring Guest Satisfaction. *Journal of Travel Research*, Vol. 42, pp. 212-225.
- Guilding, C. and Lamminmaki, D. (2007). Benchmarking Hotel Capital Budgeting Practises to Practises Applied in non-Hotel Companies. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol. 31, pp. 486-504.
- Huq, F., Abbo, M. H. and Huq, Z. (2008). Perceptions About Benchmarking Best Practices Among French Managers: An Explatory Survey. *Benchmarking An International Journal*, Vol. 15, No. 4, pp. 382-401.
- Kaya, E. Ü. (2003). Kıyaslama Yaklaşımının Performans Geliştirme ve Stratejik Planlama Süreçlerine Katkısı. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 3, 2003, ss. 14-17.
- Kaya, E. Ü. ve Gündüz, S. (2004). Küçük Ölçekli İşletmelerde Kıyaslama Tekniğinin Uygulanması: Kuramsal Bir Çerçeve. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 2004, ss. 30-34.
- Kaya, İ. (2010). Konaklama İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18): 27-35.
- Kılınç, İ (2008). Turizm İşletmelerinde Stratejik Planlama ve Stratejik Düşünebilme. içinde *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*. (Editör: F. Okumuş ve U. Avcı). Detay Yayıncılık, Ankara.
- Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Kozak, M. (2002). Destination Benchmarkign. *Annals of Tourism Research*, Vol. 29, No. 2, pp. 497-519.
- Kozak, M. (2009). Destination Benchmarking, Concepts, Practise and Operations. USA: Cabi Publishing International.
- Kozak, M. and Rimmington, M. (1998). Benchmarking: Destination Attractiveness and Small Hospitality Business Performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10/5 pp. 184-188.
- Lai, J. H. K. and F. W. H. Yik (2008). Benchmarking Operation and Maintenance costs of Luxury Hotels. *Journal of Facilities Management*, Vol 6, No 4, pp. 279-289.
- Langowitz, N. S. and Rao, A. (1995). Effective Benchmarking: Learning from the Host’ viewpoint. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, vol. 2, No. 2, pp. 55-63.
- Lennon, J. J., Smith, H., Cockerell, N. and Trew, J. (2006). Benchmarking National Tourism Organizations and Agencies. UK: Elsevier Publishing.
- Liao, S. H. ve Wu, C. C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning and organizational innovation. *Expert System with Applications*, 37: 1096-1103.
- Liao, S.H., Chang, W. J. and Wu, C. C. (2010). An integrated model for learning organization with strategic view: Benchmarking in the knowledge-intensive industry. *Expert System with Applications*, 37: 3792-3798.
- Milohnic, I. And Cerovic, Z. (2007). Benchmarking and Quality of Small Hotels in Croatia: Explorative Study. *Management*, Vol. 2. No. 1., pp. 25-35.



- Min, H. and Min, H. (1996). Benchmarking the Quality of Hotel Service: Managerial Perspectives. *International Journal of Quality and Reliability Management*. Vol. 14, No. 6, pp. 582-597.
- Min, H., Min, H. and Chung, K. (2002). Dynamic Benchmarking of Hotel Service Quality. *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No.4, pp. 302-321.
- Motwani, J., Kumar, A. and Youssef, M. A. (1996). Implementing Quality Management In the Hospitality Industry: Current Efforts and Future research Directions. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 3., No. 4, pp. 4-17.
- Odgen, S. M. (1998). Comment: Benchmarking and Best Practise In the Small Hotel Sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 10, No. 5, pp. 189-190.
- Oxford (2000). Wordpower Dictionary. Oxford University Press., UK.
- Öneren, M. (2008). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4. Sayı 7. Ss. 163-178.
- Özdemir, B. (2006). *Örgütsel Öğrenme, Çevre ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algulamaları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Phillips, P. And Appiah-Adu, K. (1998). Benchmarking to Improve the Strategic Planning Process in Hotel Sector. *The Service Industries Journal*, Vol. 18, pp. 1-17.
- Riberio, L. M. M. and Cabral, J. A. S. (2006). A Benchmarking Methodology for Metalcasting Industry. *Benchmarking An International Journal*, Vol. 13, No. 1/2, pp. 23-35.
- Saraç, O. (2005). Benchmarking ve Stratejik Yönetim. *Sayıştay Dergisi*, Sayı. 56, ss. 53-77.
- Sarkis, J. (2001). Benchmarking for Agility. *Benchmarking An International Journal*, Vol. 8, No.2, pp. 88-107.
- Sigala, M. (2003). Developing and Benchmarking Internet Marketing Strategies In The Hotel Sector In Greece. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, vol. 27, No. 4, pp. 375-401.
- Stapenhurst, T. (2009). *The Benchmarking Book: How to Guide to Best Practise for Managers and Practicioners*. UK: Elsevier.
- Temel, E. K., Bulut, Z. A. ve Sürgevil, O. (2007). Örgütlerde Mevcut Durum Analizi. *TUHS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt. 20 Sayı 4-5, ss. 28-34.
- Themistocleous, M. and Irani, Z. (2001). Benchmarking the benefits and Barriers Application Integration. *Benchmarking An International Journal*, Vol. 8, No.4, pp. 317-331.
- Topaloğlu, C. ve Kaya, U. (2008). Benchmarking (Kıyaslama): Turizm İşletmeleri Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt.4, Yıl. 4, Sayı. 1, ss. 23-50.
- Topaloğlu, M. ve Sökmen, A. (2002). Kıyaslama (Benchmarking) Kavramı ve Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliği Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl. 2002, Sayı. 2, ss.51-77.
- Türkay, O. (2007). *Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenme: Konaklama İşletmelerinde Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenmeyi Belirleyen Değişkenler ve Pazarlama Performansına Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007). İşletmelerde Stratejik Yönetim. 4. Baskı, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Voss, C. A., Ahlström, P. And Blackmon, K. (1997). Benchmarking And Operational Performance: Some Empirical Results. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 4, No.4, pp. 273-285.
- Wöber, K. W. (2001). A Heuristic Model for Benchmarking SME Hotel and Restaurant Business on the Internet. *Journal of Quality Assurance In Hospitality & Tourism*, Vol. 2, No.3, pp. 49-70.
- Wöber, K. W. (2002). *Benchmarking in Tourism and Hospitality Industry*. USA: Cabi Publishing.
- Wöber, K.W. and Faisenmaier, D. R. (2004). A Multi-Criteria Approach to Destination Benchmarking. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 16, No.2, pp. 1-18.
- Xuchao, W., Priyadarsini, R. and Eang, L.S. (2010). Benchmarking Energy Use and Greenhouse gas emmissions In Singapore's Hotel Industry. *Energy Policy*, Vol. 38, pp. 4520-4527.
- Yang, C. and Lu, W. M. (2006). Performance Benchmarking for Taiwan's International Tourist Hotels. *INFOR*, Vol. 44. No. 3., pp. 229-245.
- Yasin, M. M and Zimmerer, T. W. (1995). The Role of Benchmarking In Achieving Continuous Service Quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7, No.4, pp. 27-32.
- Yıldız, G. (2002). Kıyaslama (Benchmarking). içinde *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, (Edt. Dalay, İ, Coşkun, R. ve Altunışık, R.), İstanbul: Beta Yayınları.