

## **TÜRKİYE'DE MUHASEBE EĞİTİMİNDE BENCHMARKİNG**

**Arş. Grv. Pınar ÖZER**

*Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, İZMİR.*

**Arş. Grv. Ayşe N. YERELİ**

*Celal Bayar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, MANİSA*

### **1. GİRİŞ**

Günümüzde globalleşme ile birlikte rekabet giderek şiddetlenmektedir. Kalite ve müşteriye verilen değer artmakta, Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme gibi yeni yönetim anlayışları ön plana çıkmakta ve değişim her zamankinden daha hızlı bir şekilde yaşanmaktadır.

Sanayi ve ticaretteki rekabet unsurları da değişmiştir. Kalite bazında rekabet, maliyet ögesini ikame edememiştir. Artık kalite ve düşük maliyet bir arada istenmektedir. 1980'li yıllardan günümüze kadar bu iki boyuta bir de hız ögesi eklenmiştir.

**Tablo:1 Günümüze kadar; Sanayi ve Ticarete Rekabet Unsurları**

1990 ve sonrası	→	Hız Üstünlüğü ile Rekabet
1980	→	Kalite Üstünlüğü ile Rekabet
1970	→	Maliyet Üstünlüğü ile Rekabet
1960	→	Üretim Üstünlüğü ile Rekabet

Artık kaçınılmaz olan bu sürekli iyileşme ve değişim ortamında; sertleşen rekabet, kuruluşların sistemlerini sürekli gözden geçirip geliştirmelerini gerekli kılmıştır. Artık sadece mal ya da hizmetin değil, bir bütün olarak tüm sistemin kaliteli olması gereklidir. Uzun yıllar kendi alanlarında lider olmuş kuruluşların, rakiplerinin benzer ya da daha üstün ürünleri piyasaya sürmeleri karşısında, yok olma tehlikesi ile karşılaşmaları bu sonucu açıklayıcı bir durumdur.

Her işletmenin sistemi; ürünlerini ve hizmetlerini müşterilerine ulaştıran bir dizi süreçten oluşmaktadır. Sistemin değişimi;vizyonun , misyonun ya da amaçların değişmesi gibi organizasyonun içindeki liderlik işlevinden de kaynaklanabilir. Değişim aynı zamanda işletmenin politik, sosyal, ekonomik, teknolojik durumu ya da rekabet konumu gibi dış güçlerce güdülenebilir.(Watson,1992: 4).

Yirmi birinci yüzyılda; ayakta kalmanın ilk şartı hızlı değişim ile başedebilecek bilgiye sahip olmaktır. Bilginin sürekli yenilenmesi bilgi ve deneyimin sürekli işlenmesinden ve yaratıcı bir biçimde kullanılmasından geçmektedir. İşletme yönetiminin, bilgi üreten ve yayan yönleriyle muhasebe alanında da değişim yaşanmaktadır. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme, Kaizen Maliyetlemesi, Hedef Maliyetleme, Ürün Yaşam Eğrisi Maliyetlemesi gibi yeni yöntemler uygulanmaya başlanmaktadır.

Muhasebe mesleği gelişiminin basamakları için gerekli olan ve aynı zamanda sürekliliğini sağlayan muhasebe eğitiminde de değişim zorunludur. Bu değişim süreci içerisinde benchmarking uygulamasından da yararlanılabilmektedir.

Bu çalışmada, değişimin zorunlu uygulamalarından biri olan benchmarking tekniğinin üzerinde durulup, muhasebe eğitiminde bu uygulamanın kullanılmasına yönelik bir model kurulmuştur.

## 2. BENCHMARKİNG

### 2.1. Benchmarking Kavramı ve Önemi

Benchmarking, yurt dışında uzun yıllardır kullanılmasına rağmen Türkiye’de yeni öğrenilen ve uygulanan bir araçtır. Bu nedenle henüz literatürümüzde benimsenmiş ve ortak kabul görmüş bir karşılığı bulunmamaktadır. Örnek edinme, örnek alma, nirengileme, kıyaslama şeklinde Türkçe’ye çevrilmeye çalışılan kavram bu sözcüklerle tam olarak tanımlanamamaktadır. Bu nedenle çalışmamızda teknikten benchmarking olarak söz etmek uygun görülmüştür.(Özer,1997: 3)

Benchmarking, dünyaca, işletme performansını arttırmak için kullanılan bir yönetim tekniği olarak kabul edilmektedir.(Detoro,1995: 61)

Benchmarking, işletmenin kendi performansını, sınıfının en iyisi olan işletme ile karşılaştırarak en iyinin bu performans seviyesini nasıl yakaladığını belirleyip, elde edilen bilgileri, işletmenin amaç ve stratejileri için bir temel oluşturacak biçimde kullanılmaktadır.(Pryor,1989:28)

Süreç açısından incelendiğinde, benchmarking en iyi uygulamaların saptanması, analizi ve kullanımını sağlayan; araştırma ve anlamının öncelikli olduğu, ölçümlemeye ise sonradan geçildiği dışa dönük, sistematik bir inceleme yöntemidir.

Benchmarking uygulamalarının temelinde felsefe Uzak Doğu kökenlidir. İlham kaynaklarından biri Japon “Dantatsu” kavramıdır ve anlamı “ En iyinin en iyisi olmak ”tır.(Bergman,Klefsjö, 1994: 324).Yöntem, benchmarking ismini Amerika Birleşik Devletlerinde almıştır. Japonların dantatsu uygulamalarıyla özdeşleşerek “en iyi” olabilmeyi hedefleyen bu yönetsel araç, ilk kez Xerox tarafından uygulanmıştır.

Benchmarking bugün iş dünyası için yeni bir kavram değildir ama popülerliği yükselmiştir. Robert C Caup’a göre bunun başlıca iki nedeni vardır.

Birincisi; teknik kalite alanında sıcak bir konu haline gelmiştir. İkincisi “Ulusal Malco Baldrige Kalite Ödülü” uygulamalarında bir kıstastır.(Bemowski,1991:19). Toplam Kalite Yönetimi felsefesi yayıldıkça, yönetsel bir araç olan benchmarking’ in de önemi artmaktadır. Başlıca hedefi iç ve dış müşteri tatmini sağlamak olan Toplam Kalite Yönetimi’nin temelinde kuruluşun kendisini sürekli olarak geliştirmesi yatmaktadır. Hedefler koyarak kuruluşun dış ve iç performansının sürekli olarak geliştirilmesi gerekmektedir. Bu da yeterli olmayacağından dünyadaki uygulamalar yakından izlenmelidir. Bu alanda da benchmarking etkin bir araçtır.

Bununla birlikte; bir iyileştirme süreci olarak benchmarking; müşteri memnuniyetini arttırma ve müşterilerin isteklerini aşırp olası beklentilerini de karşılama, pazarda liderlik ve kalıcı rekabet avantajı sağlamak için gerekli bir sistemdir.(Kalder, 1997: 12)

Teknik, kuruluşlara en iyi uygulamaları öğrenme ve uygulama olanağı verir. Bilgi değişimini sağlar. İyiyeye doğru başka neler yapılacağı konusunda yöneticilere yeni ufuklar açar. Kuruluşlarda büyük bir özendirici güç oluşturur. Başka kuruluşlarda ulaşılan yüksek performans standartlarını görmek ve yollarını öğrenmek çalışanları güdüler, saptanan hedeflerin onayını kolaylaştırır, değişimlere direnci kırar (Akal,1995:98). Bulunmuş çözümleri yeniden icat etmeyi önler (O’Dell,1994:63).Neyin değişmesi gerektiğini belirlemeyi ve değişimden sonra varılacak sonucu görmeyi sağlar (Sidi,1995:10).

Bu yaklaşımlardan hareketle benchmarking süreci; başkalarının daha iyi olabileceğini kabul ederek, onlardan öğrenme olgunluğuna erişmeyi ve “taklit etmenin” inanılmaz hafifliğine kapılmadan en güzel uygulamaları işletmenin kendisine örnek almasını sağlar Burada unutulmaması gereken unsur; en iyinin yaptıklarını aynı şekilde taklit etmek değil, amaç en iyiden daha iyi olmaya çalışmaktır.

### **3.BENCHMARKİNG TÜRLERİ VE UYGULAMA AŞAMALARI**

#### **3.1. Benchmarking Türleri**

Benchmarking uygulamalarının sınıflandırılmasına ilişkin literatür incelendiğinde ülkelere göre hatta araştırmacılara göre değişen farklı sınıflamalar olduğu görülmektedir. Türler sınıflandırılırken karmaşayı engellemek açısından iki hareket noktasından yola çıkılabilir. Bunlar; odaklanılan nokta ve benchmarking ortaklarıdır.

Bu şekilde bir sınıflama yapıldığında benchmarking (Özer, 1997:40-47):

Odaklanılan Noktaya Göre:

- Ürüne odaklı benchmarking
- Sürece odaklı benchmarking
- Stratejilere odaklı benchmarking

Seçilen Ortağa Göre:

- İçsel benchmarking
- Rekabetçi benchmarking
- Sektör dışı benchmarking ve
- Türünün en iyisi uygulamaları

olarak sınıflandırılabilir.

Kısaca açıklamak gerekirse;

### 3.1.1. Odaklanılan Noktaya Göre Benchmarking

#### 3.1.1.1. Ürüne odaklı benchmarking

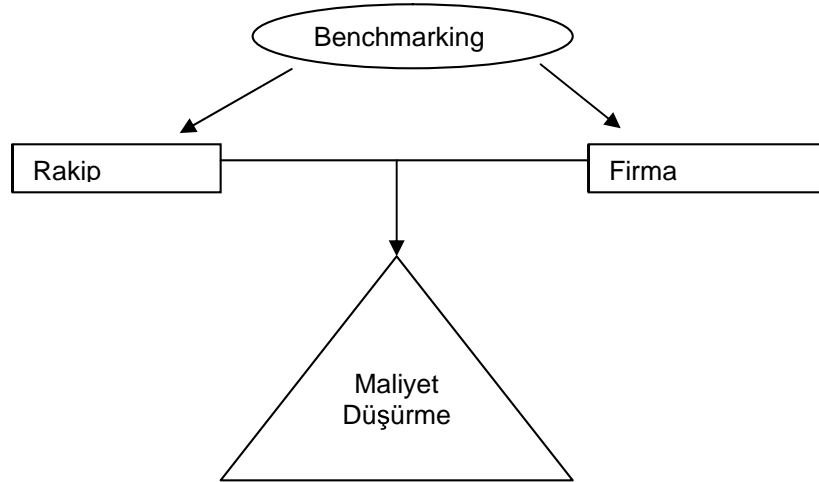
En eski ve uygulamada en sık rastlanan bu tür uygulamalarda doğrudan bir rakibin, kardeş bir kuruluşun ya da aynı müşteriyi tatmin etmeye yönelmiş bir üreticinin ürünü ile kıyaslama ve adaptasyon yapılmaktadır.

#### 3.1.1.2. Sürece odaklı benchmarking

Sürece veya faaliyete odaklı benchmarking, işletme içi faaliyetlerin daha etkin ve verimli hale getirilebilmesi için, faaliyetlerin bütünsel bir bakış açısıyla yeniden gözden geçirilmesidir (Portavi, 1992:37). Bu tür benchmarking çalışmaları doğrudan bir rakiple yapılabileceği gibi tamamen farklı bir sektördeki firmayla da yapılabilir.

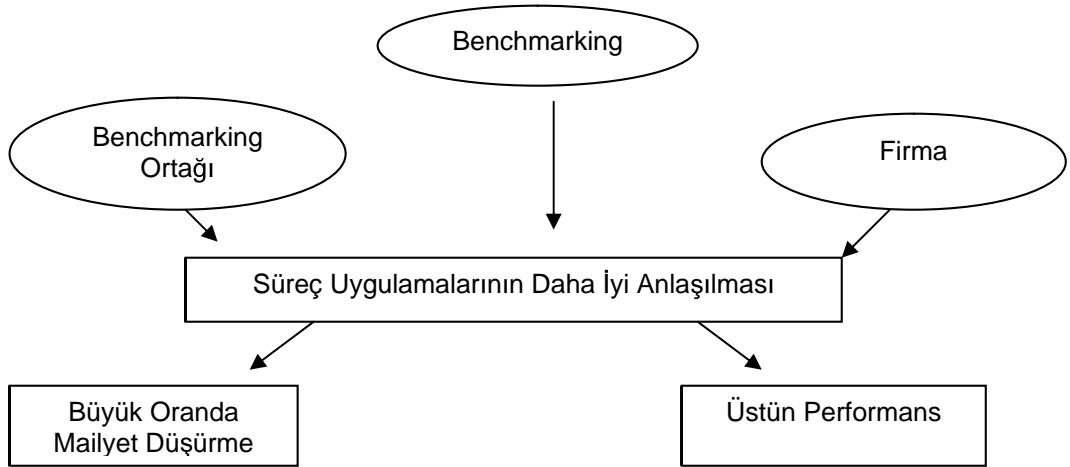
İşletmenin temel faaliyetlerinden herhangi birinde benchmarking yoluyla sağlanacak bir gelişme işletmeye artan verimlilik, artan satışlar ve azalan maliyetler şeklinde yansıyacaktır.

Sürece odaklı benchmarking çalışması yapılırken sürecin kendisine ya da sonuçlarına odaklanılabilir.



Şekil 1: Sonuca Odaklama

Kaynak: Çolak, Metin, "Kıyaslama (Benchmarking)", TUSIAD-KALDER 5. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri Kitabı, İstanbul, 13-14 Kasım 1996:118.



**Şekil 2: Sürecin Kendisine Odaklanma**

*Kaynak: Çolak, Metin, "Kıyaslama (Benchmarking)", TÜSİAD-KALDER 5. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri Kitabı, İstanbul, 13-14 Kasım 1996:118.*

### 3.1.1.3. Stratejilere Odaklı Benchmarking

Stratejilere odaklı veya stratejik benchmarking, başarılı bir stratejinin anahtar unsurlarını belirleyebilmek için farklı işletme stratejilerinin karşılaştırılmasıdır (Shetty, 1993:40). Stratejik benchmarking uygulayan işletme, benchmarking ortağı olarak seçtiği işletmeyle en başta stratejik amaçlarının karşılaştırılmasını yapar.

### 3.1.2. Seçilen Ortağa Göre Benchmarking

#### 3.1.2.1. İçsel Benchmarking

Bazı işletmelerin bölümlerinde, şubelerinde veya işletmenin bağlı olduğu grubun diğer işletmelerinde bazı işlevlerin, süreçlerin ya da işlemlerin benzer şekilde yürüdüğü görülür. Böyle durumlarda, iyileştirilmesi düşünülen nokta için öncelikle bu işletme veya bölümlerde benchmarking yapılır.

#### 3.1.2.2. Rekabetçi Benchmarking

Rekabetçi benchmarking'in amacı, rakiplerin ürünleri, süreçleri ve sonuçları hakkında belirli bilgileri teşhis ederek, bunları işletmeninkilerle karşılaştırmaktır (Spencolini, 1992:18). Rakibin hangi yönden üstün olduğu ve neden üstün olduğu araştırılır. Bulunan sonuçlar işletmenin yapısına uygun olarak uyumlaştırılıp performans artışı sağlanır.

#### 3.1.2.3. Sektör Dışı Benchmarking

Rakiplerle bilgi paylaşımında bulunabilmek, özellikle teknik sınırlar, fiyat ya da ürün konusundaysa oldukça zor olmaktadır. Yaratıcı fikirler de çoğu kez sektörün tamamen dışındaki farklı sektör uygulamalarından elde edilir. Benzer

süreçlere sahip işletmeler düşünüldüğünde, benchmarking ortağı tamamen farklı bir sektörden de seçilebilir. (Örneğin; havayolları şirketleri rezervasyonlar konusunda otellerle benchmarking yapabilmektedirler).

#### **3.1.2.4. Türünün En İyisi Uygulamaları**

Bu tür bir çalışmada pek çok işletmenin, pek çok kategorideki performansları belirlenir. Her kategoride türünün en iyisi olan işletme belirlenir ve belirlenen işletmelerin en iyi olduğu noktalar ayrı ayrı benchmarking'e konu olurlar. Elde edilen sonuç tek bir işletmeden değil pek çok işletmeden uyarlanmış "en iyi uygulamaları" içerdiğinden sonuç da bir bileşim olmuş olacaktır.

### **3.2. Benchmarking'in Uygulama Aşamaları**

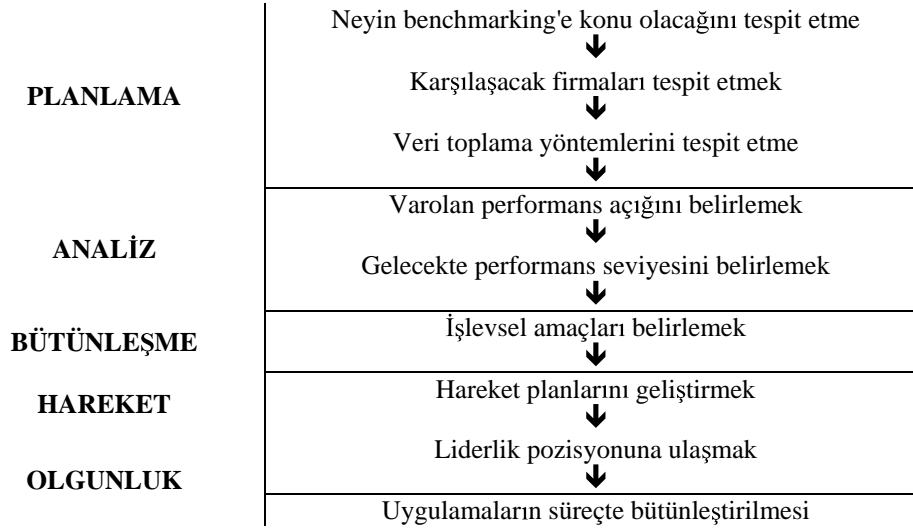
Benchmarking uygulamasında; öncelikle firma içindeki hangi fonksiyonların, kıyaslamaya tabi tutulacağı tespit edilir. Genel olarak bu süreç verilerle ve oranlarla ifade edilir. Bu yüzden, benchmarking'in işletmeye faydalı olabilmesi için mümkün olduğu kadar değişik ve güncel standartlar kullanılmalıdır.(MESS, 1998:108)

Firmadaki temel performans değerleri analiz edildikten sonra, sektör incelenerek, sektörün en iyi firmaları tespit edilir ve performansları ölçülür. Bulunan değerler, benchmarking'in uygulanacağı firmalardaki performansla karşılaştırılır. Karşılaştırma sonucunda yapılacak işlemler belirlenir, uygulamaya konulur. Benchmarking'in uygulanmasında firmanın kritik başarı faktörleri; piyasa payı, karlılık, rakip organizasyonların büyüme oranları, hammaddeler, araştırma ve geliştirme, genel maliyetler (satış,dağıtım,yönetim v.b.), sermaye maliyetleri, ürün özellikleri,hizmet,ürün kalitesi,imaj,imalat,dağıtım,satış gücü,veri işleme,insan kaynakları ve finansdır. Hedef alınan benchmarking sürecinde; vizyon ve müşterilere göre vizyon ve strateji belirlenir. Belirlenen bu stratejiye göre ürün ve hizmetler dizayn edilir. Ürün ve hizmetler pazarlanıp satıldıktan sonra, müşteriye hizmet etmeye devam edilerek, kalitenin sürekli geliştirilmesine çalışılır.

Benchmarking sürecini kısaca özetlemek gerekirse; dört temel aşamadan oluşur. (Tiwana, 2001:275)

- Neyin ya da hangi işlevin kıyaslanacağına karar vererek bu alanda üstün performanslıları seçmek,
- Bilgilerin toplanması ve analizin yapılması,
- Performans amaçlarının belirlenmesi ve hareket planlarının oluşturulup uygulanması,
- Sonuçların takip edilmesi ve sürekli gelişme.

Robert C. Camp süreci; Şekil 3'deki gibi belirlemektedir.



**Şekil 3 : Benchmarking Süreci**

*Kaynak : Camp, Robert C.; Benchmarking The Search for Industry Best Practice that Lead to Superior Performance, ASQC Quality Press, Milwaukee, 1989:3.*

Benchmarking basit ve uygulaması kolay bir reçete olarak görülmemeli, tekniği bir kez yapılan bir çalışma değil, sürekli olarak kendini tekrarlayan bir süreç olduğu dikkate alınmalıdır. Sürecin her aşaması dikkatle uygulanmalı, adımların birinde yapılacak bir hatanın tekniği başarısız bir sonuca götüreceği unutulmamalıdır.

Benchmarking sürecinin gelişkinliği ve zaman alıcı olması ekip olarak çalışmayı gerektirir. Bu ekip mutlaka üst yönetimce desteklenmeli, bütçede yönetsel teknik için kaynak ayrılmalıdır. (Özer, 1997:75)

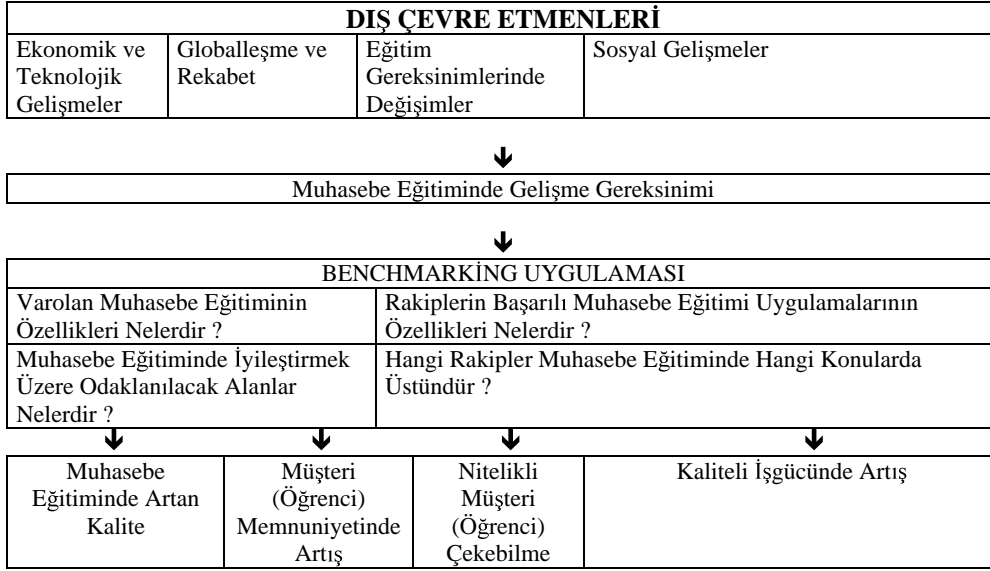
Bu çalışma; karşılıklı alış-veriş işlevini sağladığına göre; bu süreçte benchmarking ortağı da birtakım kazançlar elde etmelidir. Ortaklar arasındaki farkın çok büyük olmadığı durumlarda onun da kazançlı çıkması doğaldır. Çünkü kendi süreçleri hakkında çeşitli sorunlara muhatap olmak ortaya yeni bakış açıları ile, süreçlerini gözden geçirme olanağı sağlar.(Çelebi,1998:685)

#### **4. MUHASEBE EĞİTİMİNDE BENCHMARKİNG**

Günümüz rekabet ortamında; Toplam kalite yönetimi felsefesindeki gelişme, eğitim hizmetindeki kaynak kısıtları, hizmet sunumundaki önemli kalite problemlerini de beraberinde getirmektedir. Bu durum, üzerinde çalıştığımız muhasebe eğitiminde de, yüksek öğretim kurumlarında, çağdaş yönetim uygulamalarından yararlanmayı gerektirmektedir.

Bu yaklaşımlardan hareket edilerek çalışmamızın bu bölümünde, muhasebe eğitimi alanındaki gelişme ve iyileşmelere yön vermek üzere çağdaş yönetim uygulamalarından biri olan; benchmarking sürecinden yararlanarak üniversitelerde muhasebe eğitimi ile ilgili bir model önerilmiştir.

#### 4.1. Model Önerisi



**Şekil 4: Muhasebe Eğitiminde Benchmarking Uygulamasına İlişkin Model Önerisi**

Globalleşme ile birlikte artan rekabet, ekonomik ve teknolojik gelişmelere sadece özel sektörü değil aynı zamanda kamu sektörünü de yakından ilgilendirmektedir. Özellikle özel sektöre de eleman yetiştiren üniversiteler bu gelişmelere bağlı olarak kalitelerini yükseltmek zorunda kalmaktadırlar. Ayrıca, yeni açılan özel üniversiteler, kamu üniversitelerinde kaliteyi geliştirici önlemler almasını zorunlu kılmaktadır.

Muhasebe eğitiminde gelişme gereksinimi de bu nedenlerle ortaya çıkmaktadır. Bu gereksinim en hızlı şekilde benchmarking yönteminin uygulanması ile karşılanabilir.

Bu çalışma için öncelikle bir benchmarking ekibi oluşturulmalıdır. Bu ekipte idari kadrodan bölüm başkanı ve anabilim dalı başkanının yer alması ayrıca muhasebe anabilim dalı öğretim üyelerinin de ekibe katılması gereklidir. Ekipte ayrıca benchmarking konusunda bir uzmanın bulunması da uygulamanın başarısı açısından olumlu olacaktır.



Belirlenmesi gereken ilk nokta varolan muhasebe eğitiminin özellikleri ve eksiklikleridir. Bunlar öğretim üyelerinin tartışmaları ve öğrencilerle yapılan anket çalışmaları sonucunda ortaya konulabilir. Böylelikle hangi alanlarda iyileştirmelere öncelik verileceği ortaya konacaktır.

Bu aşamadan sonra diğer üniversitelerin muhasebe eğitimi uygulamalarının incelenmesine sıra gelecektir. Muhasebe eğitiminde başarılı üniversitelerin tespit edilmesi için Yeminli Mali Müşavirlik ve SMMM sınavlarında başarılı olan öğrencilerin mezun oldukları üniversiteler dikkate alınabilir. Böylece kıyaslanacak rakipler ortaya çıkarılmış olur.

Belirlenen üniversite ile görüşmeler yapılarak benchmarking ortaklığı kurulmaya çalışılır. Bu çalışmaya ortağı ikna edebilmek için şu noktalar öne sürülebilir :

- Çalışma sonucu benchmarking ortağı da tekniğin nasıl uygulanacağını öğrenmiş olur.
- Ortak kendi uygulamalarını ve hatalarını sistematik bir biçimde analiz etme fırsatı bulur.
- Başka bir alanda ortaklığın yönü değiştirilerek karşılıklı çalışma yapılabilir.

Ortak benchmarking çalışmasına ikna edildikten sonra; benchmarking ortağı olacak üniversitenin; muhasebe eğitimi ile ilgili başarılı uygulamalarının sözkonusu üniversite tarafından taklit edilmeden örnek alınması gerekmektedir. Ve bu üniversitenin amacı en iyiden daha iyi olmaya çalışmak olmalıdır.

## 5. SONUÇ

Muhasebe eğitiminin kalitesini arttırmak amacıyla yaptığımız benchmarking çalışması içerisinde; üniversite açısından, muhasebe eğitime katkıda bulunan, değer yaratan tüm faktörlerin, süreçlerin saptanıp, bu süreçlerin kimlere ait olduğunun belirlenerek, benchmarking standartlarının ve performans göstergelerinin saptanması, ilgili tüm iç müşterilerden(öğretim elemanları ve idari personel) ve öğrencilerden geri bildirim sağlanması gerekir. Kıyaslama ve değişimde; benchmarking süreci sürekli gözden geçirilmeli ve iyileştirilmelidir. Süreçle ilgili değişikliklerin; ilgililere iletilmesi, benimsetilmesi, gerekli eğitimlerin sağlanması, süreç değişimlerinin sürekli denetlenmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde kaliteli bir benchmarking çalışmasına ulaşılabilecektir.

Sonuç olarak, uygulama tamamlandıktan sonra elde edilecek gelişmelerle birlikte yararlar şöyle sıralanabilir :

- Muhasebe eğitiminde gelişme sağlanarak kalitenin artırılması mümkün olunabilecektir.
- Öğrencilerin eğitimden duydukları tatmin, dolayısıyla müşteri memnuniyetinin artması sağlanabilecektir.

- Eğitim kalitesinin artmasıyla birlikte; öğrenciler, çalışma yaşamlarındaki başarılarıyla işgücü pazarının da memnuniyetini arttırabileceklerdir.
- Ortaya çıkmış bulunan sonuçlar, üniversiteye başvuran öğrenci niteliğinde de artışa neden olabilecektir.
- Bilimsel çalışmalardaki kalitede aynı paralelde yükselecektir. Bu da iç müşteri olan öğretim üyelerinin hem başarılarını hem de memnuniyetlerini yükseltecektir.

### **KAYNAKÇA**

- AKAL, Zuhâl ; "Toplam Kalite Yönetimi ve Performansı Ölçme Değerlendirme Sistemleri", Verimlilik Dergisi, Özel Sayı: Toplam Kalite, MPM Yayınları, Ankara, 1993.
- BEMOWSKI, Karen ; "The Benchmarking Bundwagon", Quality Progress, January, 1991.
- BENCHMARKING, KALDER Yayınları No:15, Kasım 1997.
- BERGMAN, Bo, Beng KLEFSJÖ ; Quality From Customer Needs to Customer Satisfaction, Mc Graw Hill Book Company, London, 1994.
- CAMP, Robert C. ; Benchmarking: The Search For Industry Best Practice that Lead to Superior Performance, ASQC , Quality Press, Milwaukee, 1989.
- ÇELEBİ, Tuğrul; Kıyaslama, Kıyaslama ortağı ve Kalder, TÜSİAD - KALDER , "7. Ulusal Kalite Kongresi- Tebliğler ve Özgeçmişler", 1998.
- ÇORAK, Metin ; "Kıyaslama (Benchmarking)", TÜSİAD - KALDER 5. Ulusal Kalite Tebliğleri Kitabı, İstanbul, 13 - 14 Kasım 1996.
- DETORO, Irwing ; "The Ten Pitfalls of Benchmarking", Quality Progress, January, 1995.
- FISHER, John G. ; "Benchmarking" yoluyla performans nasıl arttırılır, Rota Yayınları, 1998.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim ; Toplam Kalite Yönetimi, Birinci Baskı, Yayın No : , Kalder Yayınları, İstanbul, 1992.
- O'DELL, Carla ; "Out of the Box Benchmarking: The Japanese Experience", Long Range Planning, vol: 27, No:4, August, 1994.
- ÖZER, Pınar Süral ; "Yönetimsel Bir Araç Olarak Benchmarking ve Uygulamaya İlişkin Model Önerisi", Yüksek Lisans Tezi, D.E.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1997.
- PRYOR, Lawrence ; "Benchmarking: A Self Improvement Strategy", The Journal of Business Strategy, Vol:10, November / December, 1989.
- SHETTY, Y. K ; "Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance", Long Range Planning, Vol: 26, February, 1993.
- SİDİ, Victor ; Benchmarking, KOGEM Yayınları, 1995.
- TIWANA, Amrit ; The Essential Guide To Knowledge Management, Prentice Hall PTR, New Jersey, 2001.
- WATSON, Gregory H ; The Benchmarking Workbook, Productivity Press, Cambridge, Massachusetts, 1992.
- Yeni Yönetim Teknikleri; Değişimle Başedebilmenin Yolları, MESS Yayınları, Yayın No:268, 1998.