



Araştırma Makalesi • Research Article

Yönetim Bağlamında Kıyaslama Tekniğinin İşletmeler İçin Önemi

The Importance of Benchmarking for Businesses in the Context of Management

Mehmet Naci Efe ^{a*}

^a Dr. Öğr. Üyesi, Üsküdar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, 44280, İstanbul/Türkiye
ORCID: 0000-0002-9906-7349

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 12 Şubat 2019

Düzeltilme tarihi: 16 Şubat 2019

Kabul tarihi: 18 Şubat 2019

Anahtar Kelimeler:

İşletmeler

Rekabet

Örgütsel Değişim

Kıyaslama Tekniği

ÖZ

Dünyanın içinde bulunduğu dönem, işletmeler için değişimi ve gelişimi sürekli hale getirmeyi zorunluluk haline getirmiştir. Rekabet koşullarının sertleşmesi, işletmelerin yönetim sistemler hakkında değişiklikler yapmalarına yönlendirmiştir. Bu yönetim anlayışı çerçevesinde işletmeler hangi yöntemlerin daha uygun, verimli ve rekabet içerisinde kalmalarını sağlayacaklarını belirlemede kıyaslama tekniğine başvurmaktadırlar. Böylece işletmeler, yönetim alanında negatif alanlarda iyileştirmeler; pozitif alanlarda ise geliştirme şansına sahip olmaktadır. Bu çalışmanın amacı, yönetim bağlamında kıyaslama tekniğinin işletmeler açısından önemine, yararlarına değinilmesinin yanı sıra kıyaslama aşamalarını kavramsal anlamda inceleyerek işletmelere yol göstermektir. Nitel çalışma olarak belirlenen yöntemde ilk olarak kıyaslama ve yönetim kavramları tanımlanmış, kıyaslama tekniğinin amaçlarından ve türlerinden bahsedilmiş ve son bölümde ise yönetim açısından bu tekniklerin önemi üzerinde durulmuştur.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 12 February 2019

Received in revised form 16 February 2019

Accepted 18 February 2019

Keywords:

Business

Competition

Organizational Change

Benchmarking Technique

ABSTRACT

The period in which the world is in, has made it obligatory to make the change and development continuous. The hardening of the competition conditions led the enterprises to make changes about the management systems. Within the framework of this management approach, enterprises use benchmarking techniques to determine which methods will be more appropriate, efficient and competitive. Thus, enterprises, improvements in the negative areas of management; in positive areas they have the chance to develop. The aim of this study is to examine the comparative process in terms of the importance and the benefits of the benchmarking technique in the context of management; to try to guide businesses in this regard. In the method determined as qualitative study, the concepts of comparison and management were first defined, the purposes and types of benchmarking technique were mentioned, and in the last section, the importance of these techniques in terms of management was emphasized.

1. Giriş

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak dünyada ticaret tamamen açık pazar haline gelmiş ve değişim kavramı gelişmenin temel unsuru olarak belirmiştir. Bu süreç içerisinde şirketlerin hayatta kalabilmeleri için gelişen şartlara ayak uydurmaları gerekmektedir. Bu çerçevede belirlenmiş bir yönetim anlayışına sahip olan işletmeler, yapılanmalarını yeniden gözden geçirmek, müşterilerin istek ve beklentilerini ön planda tutmak, pazara daha hızlı karşılık vermek, yenilikçi adımlar atmak ve bu değişimi kontrol altında tutmak zorunda kalmışlardır. Başka bir şekilde ifade edersek, günümüz koşullarında işletmelerin başarılarının değişen şartlara ayak

uydurmaları ve entegre etme süreçlerine bağlı kaldığı görülmektedir. Bu açıdan yaklaşıldığında, yani küresel rekabetin hızlı bir biçimde kızıştığı ortamda genel anlamda vurgulanan nokta, mevcut durumlarda ve örgütü kısıtlayan faktörler arasında “en iyi” örgütün nasıl bir yapıda olması gerektiği konusunda bir karara varmaktır (Razmi, Zairi, & Yaşar, 2000: 304).

Müşterilerine en uygun ortamlarda “en iyiyi” sunan işletmeler, müşterilerin pek çok istek ve beklentisini karşılayabilmekte ve onları tatmin edebilmektedir. Bu nedenle, en iyi uygulama ve süreçlere sahip olmak oldukça önemlidir (Patricia, 1997: 75).

* Sorumlu yazar/Corresponding author.
e-posta: mnaciefe@gmail.com

İşte bu noktada yönetimin ve organizasyonun etkisi son derece önem arz etmektedir.

Kürselleşen dünyada hem iç hem de dış pazarlardaki rekabetin artması ve müşterilerin kalite anlamındaki beklentilerin farklılaşması, işletmeleri daha iyi rekabet etmek için bazı kalite düşünceleri üzerine düşünmeye ve bunları uygulamaya sevk etmiştir. İşletmelerde “en iyinin de daha iyisi olmak” şeklinde tanımlanan ve uluslararası tanımlamada “benchmarking” yaklaşımı, en önemli yaklaşım olarak kabul edilir (Sanchez, Angel, & Jose, 2003: 457).

Yönetimle doğrudan ilişkili olarak kıyaslama teknikleri örgütsel anlamda şirketlerin uygulamalarıyla bağlantılıdır. Elde edilen bulgular çerçevesinde yönetim alanında işletmeler kıyaslama tekniği ile problemlerin saptanmasını ve ortadan kaldırılması için ne derece önemli olduğunu vurgulanmaktadır.

2. Yöntem

Bilimsel araştırmalarda çalışmanın içeriğine girilirken belirli bir konunun açıklığa kavuşturulması veya derinlemesine incelenmesi bakımından yöntem son derece önem arz etmektedir. Aynı zamanda araştırma sürecinde izlenecek yol olarak da bilinen yöntem kısmı verilerin toplanması, incelenmesi ve analiz edilmesi bakımından kilit rol oynamaktadır. “Yönetim Bağlamında İşletmelerde Kıyaslama Tekniğinin Önemi” başlığı altında ele alınan bu çalışmanın amacı, modeli ve veri toplama araçları aşağıda ayrı başlıklar halinde belirtilmiştir.

2.1. Araştırmanın Amacı

Bir çalışmanın temel amacı belirtilen esaslar çerçevesinde asıl odak noktasıyla doğrudan ilişkilidir. Odak noktası oluşturulurken hangi sorulara cevap aranacağı belirlenirken çalışmanın sınırlarını, diğer bir deyişle neyin ele alınacağı yanında diğer tüm soruların cevapları dışarıda bırakılmaktadır. Bu çalışmada ise kıyaslama tekniğinin yönetim kapsamında şirketler açısından önemi asıl odak noktamız olarak belirlenmiştir.

Bu amaca ulaşmak adına çalışmada cevapları aranan sorular;

- Kıyaslama ve yönetim kavramları arasındaki ilişki nedir?
- Kıyaslama tekniğinin amacı nedir?
- Kıyaslama tekniğinin türleri nelerdir?
- Yönetim-işletmeler-kıyaslama tekniği arasındaki bağlantının önemi nedir?

şeklinde belirlenmiştir.

2.2. Araştırma Modeli ve Veri Toplama Araçları

Bu kısımda araştırmada kullanılan model ve modelde kullanılan bilgi ve verilerin nasıl elde edildikleri anlatılacaktır. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışmanın nitel bir çalışma olacağı tespit edilmiştir.

2.2.1. Veri Analizleri

Veri analizinde literatür taraması sonucunda ulaşılan dokümanların içerik analizlerinin yapılması sonucunda bulgulara ulaşılmıştır. Veri analizi kısmında sınıflandırma teknikleri de çalışmanın konusu uyarınca değerlendirilmiştir. Tanımlama tekniği ile birlikte kıyaslama tekniği tanımlanmış

sınıflandırma yöntemi ile de bölümlere ayrılmıştır. Bu bağlamda ulaşılan bulgularla yönetim ve kıyaslama tekniğinin çalışmanın temel amacı doğrultusunda tanımlanması yapılmaya çalışılmıştır.

2.2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmada evren olarak açık pazarda kıyaslama tekniğini genel anlamda şirketler olarak belirlenmiştir. Örneklem olarak ise aynı pazar içerisinde kıyaslama tekniğini kullanan ve faaliyetlerine etkileri olan şirketler belirlenmiştir.

3. Bulgular

Bu bölümde çalışmada yukarıda bahsedilen unsurlar eşliğinde elde edilen bulgular belirtilecek ve incelenecektir.

3.1. Kıyaslama ve Yönetim Kavramlarının Tanımı

Kıyaslama tekniğinin gelişimi ve kavramının ortaya çıkması İngilizce kökenli olan “benchmark” kavramı ile birlikte olmuştur. “Benchmark” kelimesi literatürde çok farklı anlamlarda kullanılmış geniş bir terimdir. Bu kavramın sözlükteki karşılığı “ölçme veya değerlendirmede belirlenen ilke veya bir ilkeyi tekrardan hatırlayabilmek adına kullanılan işarettir”. Bu tanımlar ışığında benchmark kavramının en kabul edilmiş tanımı herkes tarafından kabul edilen bir standart nokta olması olmuştur (Patricia, 53).

Benchmarking kavramının Türkiye’de kararlaştırılmış net bir tanımı bulunmamaktadır. Türkçe’ye bu kavram örnek gösterme, standartlaştırılmış tanım, örnek alım ve kıyaslama kavramları ile çevrilmeye çalışılmıştır. Bu durum sonucu olarak Türkiye’de benchmarking’in karşılığı olarak kıyaslama tekniği ortaya çıkmıştır.

Kıyaslama, Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC) tarafından “karşılaştırma” olarak açıklanmaktadır. Aynı zamanda, “dünyadaki en iyi kuruluşların uygulamalarını kıyaslayarak, bu uygulamaların kilit özelliklerini işletmeye uyarlama, örgütsel öğrenmeyi hızlandırarak sürekli iyileştirme, en iyi olarak tanımlanan örgütlerin süreçleri ile karşılaştırma yaparak işletmenin atılımlarını belirleme ve işletmenin başka örgütlerden öğrenmesine yardımcı olma” şeklinde bir tanıma karşılık gelmektedir. (Demirdöğen & Küçük, 2003: 304).

Bu tanımlamalar eşliğinde kıyaslama için bir açıklama yapılırsa; “Kıyaslama, hızla değişen ve gelişen dünya şartlarında artan rekabete bağlı olarak, şirketlerin sürekli gelişimi kendilerine ilke kabul etmeleri bağlamında iyileştirmeyi amaçlayan, diğer işletmelerin uyguladıkları uygulamaları sektör gözetmeksizin kıyaslayarak kendilerine en uygun yöntemi belirlemeyi amaçlamalarına destek sağlayan bir araçtır.” (Gibson & Glenn, 2000: 57)

Asırlar boyunca askeri bir kavram şeklinde kullanılan strateji, ulusların savaş ve barış sırasında belirlenmiş olan politikaları sürdürmek ve/veya geliştirmek amacıyla ekonomik, psikolojik, politik ve askeri güçlerin birlikte kullanıldığı sanat olarak adlandırılmaktadır (TTK, 2000). Eski Yunancada strateji kelimesi “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek) anlamlarında kullanılan kavramların birleşmesiyle ortaya çıkmıştır. Her ne kadar askeri alanda kullanılan bir kavram olsa da zaman içerisinde gelişen strateji kavramı farklı alanlarda da kendini hissettirir hale gelmiştir. Bu bağlamda strateji, 1950’den sonra yönetim alanında da kullanılmaya

başlanmıştır. Bu tanımlama çerçevesinde genel olarak sözlükte “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” olarak geçmektedir (Bass, 1998: 7).

Yönetim kavramının tanımı MÖ 3000 yıllarında Sümerlere kadar dayanmakta olup Taylor’a göre: “Yönetim ne yapmak istediğini bilme ve en kaliteli işi en ucuza yaptırma sanatıdır.” Fayol’a göre: “Yönetim öngörmek, planlamak, organize etmek, eşgüdüm ve kontrol etmektir.” (Akdaş, 2015: 4)

Stratejik yönetim ise 1980’li yıllar sonrasında literatürde kendine yer edinmiş, “strateji” ve “yönetim” kelimelerin birleşmesiyle ortaya çıkmıştır. Stratejik yönetim David’in tanımıyla ileriye dönük yeni ve farklı fırsatlar oluşturma dahilinde işletmenin belirlenen hedeflere ulaşma aşamasında katkı sağlayabilecek varyasyonların formüllerini bulma, değerlendirme ve hayata geçirme yaklaşımıdır. Eren’e göre ise stratejik yönetimi, hedeflere uygunluğu açısından kıymetlendirme ve tedbirlerin alınması bağlamında üst yönetimin görev alanındaki süreçler toplamıdır. Eren’e özellikleri arasında analiz etme sanatı oluşu, amaçlara bağlılığı, işletmenin hem kendi hem dış ilişkilerinde koordine sağlanması, farklılık sunması, rekabet ortamında uygulama alanlarının belirlenmesi ve çalışanların motive etmesi yer almaktadır (Erol, 2000: 16).

Yönetim alanında strateji kavramı ileriye dönük ortaya çıkabilecek tüm öngörülemeyen şartlarda alınan ve işletmenin bütününe kapsayan karar türü olarak tanımlanmaktadır.

3.2. Kıyaslama Tekniğinin Genel Amacı ve Faydaları

Kıyaslama tekniğinin genel amacı;

- (i) Şirketlerin rekabet gücünü maksimum düzeye çıkartmak,
- (ii) Müşterilerin isteklerine tam anlamı ile karşılık verebilmek,
- (iii) İşletmenin ve çalışanların yeni fikirler edinmesine destek sağlamak,
- (iv) İşletme performansını arttırmak,
- (v) Şirketlerin stratejik planlama yapmalarına katkı sağlamak şeklinde sıralanabilir.

Kıyaslama tekniğinin şirketler tarafından kullanılmasında ki temel amaç rekabet üstünlüğünü elde etmektir. Bir başka ifade ile sektörde öncü olan firmaların tekniklerinin kıyaslama yöntemi ile incelenmesi sonucunda şirketler bu yöntemi rekabet üstünlüğü sağlamak amacı ile değerlendirmektedir. Benzer biçimde Brah, “rekabetçi olma” olgusunu kıyaslamadan itici güçlerinden biri anlamında göstermektedir. Kıyaslamada, piyasada var olabilmek için rakipler arasında en iyisini aramaya teşvik eden şiddetli bir rekabet ortamının varlığından söz etmektedir. Rekabetçi üstünlüğün varlığı, örgütler için apayrı bir önem teşkil eder. Buna erişmek de işletmelerde en etkili uygulamaların nasıl belirlendiğini ve işlediğini kavramak, onların neden iyi olduklarını anlamakla mümkün olabilir. Kıyaslama tekniğinde “en iyi” olabilmek ve rakipleri yakalamakla yetinmemek en önemli amaçtır (Akat, 2002: 135).

Kıyaslama tekniğinin diğer hedefi de şirketlerin performanslarını en üst düzeye çıkartmak ve bu durumun kalıcılığının sağlamaktır. Şirketler açısından geçici yüksek başarılarından çok kalıcı ve sürekli başarılar daha tercih edilen bir durumdur. Şirketlerin zor rekabet şartları altında açık pazarda faaliyetlerini sürdürebilmeleri için bu durumun

gerçekleşmesi gerekmektedir. Aksi takdirde bu duruma ayak uyduramayan şirketler kapanma noktasına gelmektedir. Kıyaslama tekniklerinin bir diğer önemi şirketlere uygulanabilecek en iyi ve doğru uygulamaları da göstermesi olmuştur. Kıyaslama tekniği ile şirketler hangi konularda iyi veya kötü olduklarını tespit ederler, bu nedenle kıyaslama tekniği aynı zamanda bir ölçek olarak da tanımlanmaktadır.

Kıyaslama tekniğinin şirketler açısından sağlayacağı faydalar (Seçer, 2000: 27);

- (i) Kıyaslama şirketlerin verimlilik düzeylerini en üst düzeye çıkarmayı sağlayan bir araç,
- (ii) Şirketlerde çalışan personellerin motivasyonunu en üst düzeye çıkması,
- (iii) Şirketlerin yeni anlayışlar kazanması,
- (iv) Şirketlerin bütün hiyerarşik bölümünde iyileşme sağlanmasına yardımcı olmak şeklinde sıralanabilir.

3.3. Kıyaslama Tekniğinin Türleri

Kıyaslama tekniğinin sınıflandırmasının yapılmasında literatürde kesin tanımlanmış bir ortak görüş bulunmamaktadır. Kıyaslama tekniğinin sınıflandırmasında çalışma yapan akademisyenlerin kendi görüş ve düşüncelerine göre sınıflandırma yaptıkları görülmektedir. Yapılmış bu çalışmalara bağlı olarak kıyaslama tekniğini 3 farklı şekilde sınıflandırılması yapılması faydalı olacaktır. Kıyaslama tekniğinin bütün türlerinin bu uygulamalar eşliğinde değerlendirilebileceği görülmektedir. Bu sınıflandırmalar (Bumin & Erkutlu, 2002: 91-92);

- (i) Seçilen Ortağa Göre Kıyaslama; Kıyaslama tekniğine işletmeler tarafından örgüt içinde ya da işletmeye ait başka yerlerde yönetilen iş süreçlerini karşılaştırarak başlanması olağan bir uygulamadır. Kaldı ki kıyaslama tekniği, öğrenmeye “evde başlanması” felsefesi ile örtüşmektedir. İşletme içi kıyaslama basit anlamda, örgütün farklı noktalarında benzerlik gösteren süreçlerin ya da çokuluslu işletmelerde örgüte bağımlı zincirlerde başka şekillerde yönetilen uygulamaların birbirleri ile karşılaştırılması anlamına gelir. Daha kapsamlı bir ifadeyle, faaliyetlerini birden çok işletme, ülke veya departmanda sürdüren işletmelerde karşılaşılan kıyaslama, bir birimde geliştirilmesi beklenen bir uygulamanın daha ideal olduğu düşünülen başka bir uygulama ile karşılaştırılması şeklinde tanımlanmaktadır (Dalay, 2002: 186).
- (ii) İşletmenin Odaklandığı Noktaya Göre Kıyaslama; iki ya da daha çok işletmenin bazı fonksiyonlarının kıyaslanması şeklinde tanımlanır. Bu anlamda sektörel fark gözetilmeden, işletme dışındaki farklı örgüt uygulamalarının ve iş süreçlerinin belirlenerek etkili uygulamaların örgüte dahil edilmesi önemlidir.
- (iii) İlişkinin Amacına Göre Kıyaslama; Stratejik anlamda kıyaslamada, liderliğe ulaşan ve faaliyet gösterdiği alanlarda başarılı olan örgütlerin, başarılarının altındaki nedenleri etrafında değerlendirme söz konusudur.

3.4. Kıyaslama Tekniğinin Oluşumu

Bu bölümde kıyaslamının yapılabilmesi için olması gereken veri toplama aşaması, veri analizi, uygulama ve denetleme bölümleri incelenecektir.

3.5. Veri Toplama Aşaması

İşletmelerin rekabet konusunda diğer şirketlere üstünlük sağlamayı amaç edinmeleri, performans ölçümünü oldukça önemli bir hale getirmektedir. Ölçme işlemleri her işletme için farklı şekilde yapılır ve işletmelerin nereye doğru ilerlediğini tespit eder. İşletmelerin bir nevi haritasını çıkaran bu ölçümler şirketlerin nerede olduğunu tespit eder ve yeni hedefler konmasını sağlar.

Dolayısıyla veri toplanırken, işletmede esas çalışma konusunun seçilmesi ve bir konuda performansın eksikliğinin belirlenmesi gerekir. Bu bağlamda, verileri toplamanın bu kısmında belirli bir alanla ilgili kıyaslama gereksiniminin performans sonucunda ortaya çıkması ve gerekli verilerin toplanması hedeflenmektedir.

Şirketlerin performanslarını ne şekilde ölçeceklerine karar verdikten sonra verilerin ne şekilde toplanacağı konusunda karar vermeleri gerekmektedir. Fong, Cheng ve Ho veri toplama aşamasında işletmelerin birincil ve ikincil verilerden yararlanabileceğini söylemişlerdir (Fong, Eddie, & Danny, 1997: 407-418). İkincil veriler şirketin kendisinin topladığı verilerin dışında yardım aldıkları kuruluşların topladığı verilerdir. Bunlar en az birincil veriler kadar önemli ve tamamlayıcı niteliktedir. İkincil verilerin birincil veriler ile analiz edilmesi sonucunda şirketlerin veri toplama süreçleri gerçekleşmiş olmaktadır. Söz konusu veriler kıyas ortağının kendisi için tuttuğu kâr ve zarar tabloları, satış kayıtları, bilanço vb. belgeler olabilir. Aynı şekilde kıyas ortağının sahip olduğu özel ve resmi kurumlardan alınan dokümantasyon merkezleri, süreli yayınlar, kitaplar, Kültür ve Turizm Bakanlığı vb. kurumlardan elde edilen veriler de olabilir. Öncelikli veriler ise kıyaslama tekniğinden sorumlu işletmenin, kıyas ortağından elde ettiği veriler olmaktadır. Bu yüzden öncelikli veriler söz konusu olduğunda, ikincil verilerden farklı olarak veri toplama yöntemleri dikkate değerdir.

3.6. Veri Analizi

Bu aşama işletmeler açısından oldukça önemlidir. İşletmelerin toplanan verileri analiz ederek diğer işletmelerin neresinde olduğu tespit edilir. Bu tespit üzerinden işletmeler yol haritasını belirleyerek yeni hedeflere doğru ilerleyebilirler. Bu aşamada toplanmış olan verilerin uyumsuz olması ve analizinin yapılamaması şirketler tarafından karşılaşılan en önemli sorunlardan birisidir. Bu nedenle işletmelerin toplanan verileri birbirleri ile uyumlu şekilde elde etmesi analiz edilebilmesi açısından oldukça önemlidir.

3.7. Uygulama Aşaması

Bu aşama, kıyaslama sürecinin en önemli aşamasıdır. İşletme, tam olarak bu aşamada kıyaslama çalışmasıyla ilgili bir değişim yaşayacağını fark etmekte ve daha da önemlisi, uygulama sürecinde farklı örgütlerden elde edilen anlayışlar işletmenin kültürüne ve örgütsel yapısına adapte edilmektedir.

3.8. Denetim Aşaması

Kıyaslama tekniğinin tamamlanmasını sağlayacak olan son aşama denetim aşamasıdır. Yapılan faaliyetlerin kıyaslamasının tamamlanması açısından bu aşama oldukça önemlidir. Kıyaslama tekniğinin işletme açısından ölçme yapıp yapmadığının ölçülmesinde denetim aşaması kıyaslama

için yapar. Bu nedenle denetim aşaması kıyaslama tekniğinin tamamlanması açısından vazgeçilmez bir unsur haline gelmektedir. Kıyaslama tekniğinin dinamik bir özelliği olduğu için, uygulama sonuçları sürekli gözden geçirilmeli, elde edilen sonuçların yaygınlaştırılması ve iyileştirilmesi gereklidir. Başka bir ifadeyle; kıyaslama tekniği, doğal olarak döngüsel bir yapıdadır ve bu süreç içinde yerine getirilen işlemler sürekli olarak gözden geçirilmelidir. Bu anlamda kıyaslama, tek seferlik bir çalışma şeklinde değil, kendini sürekli yenileyen bir süreç olarak kabul edilmelidir.

4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Sürekli olarak artan rekabet koşulları, günümüzdeki küreselleşme içindeki işletmeleri derinden etkileyen konulardan biridir. Bu nedenle, uzun yıllar ayakta kalmak ve varlığını sürdürülebilir kılmak isteyen işletmeler değişime açık olmalıdır.

Kıyaslama, işletmeler için örgütsel değişime yönlendirme açısından yol gösteren önemli bir yönetim aracıdır. Örgütler, kıyaslama yaklaşımı ile iyileşmeler sağlamak için yeni bilgiler ve etkili sonuçlar kazanabilirler. Bu yaklaşım, böylece farklı işletmelerin birbirlerinden öğrenerek eksik yanlarını kapatmalarına olanak sağlar. Örgütsel performans da bu sayede artar.

Yukarıda belirlenen amaçlar çerçevesinde işletmeler, yönetimlerinde daha hızlı ve uzun dönemli sonuçlar elde etmek adına bu yönetime başvurmuşlardır. Çünkü bu teknik ile işletmeler sahip oldukları kaynakları maksimum düzeyde kullanma olanağına sahip olurlar, müşterilerin istek ve beklentilerine uygun ürünler üretilirler. Bunun yanında, kıyaslama yaklaşımı ile çalışanların yeniliklere daha açık olmaları sağlanarak işgücü verimliliği sağlanır.

Özetle, 1980 yıllarında ortaya atılan kıyaslama kavramı, artık tüm dünyada daha yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Günümüze kadar araştırmacılar, kıyaslama tekniği hakkındaki farklı içgörüler ve çok sayıda incelemeler yapmıştır.

Kıyaslama tekniğinde işletmeler; kimi zaman seçilen ortağa göre, kimi zaman işletmenin odaklandığı noktaya göre, kimi zamanda belirli bir amaç çerçevesinde bu yöntemlere başvurmuşlardır. Yöntem olarak hangisi seçilirse seçilsin işletmelerin yegane hedefi olarak daha fazla kar etmesi, isim yaparak markalaşması ve hali hazırda sahip olduğu markanın adını koruması ve en iyiler arasında daha da iyi olmak şeklinde belirlemiştir.

Sonuç olarak, işletmeler yönetim alanında belirledikleri amaçlar doğrultusunda kıyaslama tekniğinden doğrudan yararlanabilmektedirler. Fakat kıyaslama tekniğinden beklenen faydanın ortaya çıkabilmesi için, bu tekniğin uygun bir biçimde ele alınması ve uygulanması kaçınılmazdır. Bu anlamda, işletmeler yönetim kavramı etrafında hangi alanlarda daha zayıf, hangi alanda daha güçlü olduklarını görebilmektedirler.

Kaynakça

- Akat, İ., Budak, G., & Budak, G. (2013). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Aktaş, K. (2015). Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 16.

- Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, Fourth Edition.
- Bumin, B., & Erkutlu, H. (2002). Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1).
- Dalay, İ., Coşkun, R., & Altunışık, R. (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Demirdöğen, O., & Küçük, O. (2003). Kıyaslama (Benchmarking) Süreci ve Ürün Odaklı Kıyaslama'nın İmalatçı İşletmelerde Uygulanmasının Verimliliğe Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3), 4.
- Fong, P. Sik-wah., & Eddie, W. L., & Cheng&Danny, C. K. (1998). Benchmarking: A General Reading for Management Practitioners. *Management Decion*, 36/6, 407-418.
- Keehley, P., & MacBride, S. A. (1997). Can Benchmarking for Best Practices Work for Government?. *Quality Progress*. Mar 1; 30(3), 75.
- Razmi, J., Zairi, M., & Jarrar, Y. F. (2000). The Application of Graphical Techniques in Evaluating Benchmarking Partners. *Benchmarking: An International Journal*. Oct 1; 7(4), 304-14.
- Sánchez-Rodríguez, C., Martínez-Lorente, A. R., & Clavel, J. G. (2003). Benchmarking in the Purchasing Function and its Impact on Purchasing and Business Performance. *Benchmarking: An International Journal*. Oct 1; 10(5), 457-71.
- Topaloğlu, C., & Kaya, U. (2008). Benchmarking (Kıyaslama): Turizm İşletmeleri Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. May 31.
- Türk Dil Kurumu. (2005). *Strateji*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.