

KIYASLAMAYA İLİŞKİN TEORİK BİR ÇALIŞMA

A THEORETICAL STUDY ABOUT BENCHMARKING

Yrd. Doç. Dr. Kahraman ÇATI

Düzce Üniversitesi, Akçakoca Meslek Yüksekokulu kahramancati@yahoo.com

Yrd. Doç. Dr. Said KINGİR

Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, saidkingir@hotmail.com

Muammer MESCİ

A.İ.B. Üniversitesi, S.B.E, Turizm ve Otel İşletmeciliği A.B.D. Yüksek Lisans Öğrencisi, m_mesce@hotmail.com

ÖZET

Son zamanlarda yaşanan gelişmelere paralel olarak yönetim alanında birçok yeni görüş ve kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu gelişmeler, yoğun rekabet içerisinde bulunan işletmelerin yeni kavram, teknik ve uygulamaları öğrenme ve uygulama noktasında gayretlerini artırmıştır. Kıyaslama da son zamanlarda gelişen yönetim tekniklerinden biridir.

Bu çalışmada çağımızda işletmeler tarafından sıkça kullanılmaya başlanan post-modern yönetsel yaklaşımlardan kıyaslamanın tanımlanması, gelişimi, özellikleri, avantaj ve dezavantajlarının yanı sıra, kıyaslama türleri ve kıyaslama süreci ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Türkiye’de ve dünyada kıyaslamaya ilişkin örnekler verilerek, konu ile ilgili ulusal ve uluslararası literatürden yararlanılarak keşifsel bir çalışma yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kıyaslama, Kıyaslama Süreci, Kıyaslama Türleri.

ABSTRACT

To be parallel with the developments happened recently, a lot of new idea and concepts are emerging in management field. These developments increase the establishments efforts that are relevant to teaching and practicing the new concepts, technique and actions. Benchmarking is the one of the management techniques, improving in the recent years, too.

In this study, as a post-modern management approach benchmarking, to be begun using offer by establishments, benchmarking' definition, developing, aspects, advantage and disadvantages are examined. Also, types and process of benchmarking are studied carefully. Given examples related to benchmarking in Turkey and the World, and benefited from national and international literature, a discovery study is constituted.

Keywords: Benchmarking, Benchmarking Process, Benchmarking Types

GİRİŞ

Bir işletmenin, lider konumda olan başka bir işletmeyi model alarak kendi işleyiş süreçleriyle karşılaştırması, eksiklikleri tespit etmesi ve gerekli önlemleri alması kıyaslama tekniği olarak kabul edilmektedir. İşletmelerin yeni bir yöntem denemek yerine, daha önce denenmiş bir yöntemi uygulamayı tercih etmeleri başarılı olmaları açısından avantajlar

sağlayacaktır. Bu nedenle kıyaslama tekniğinin gelecek yıllarda daha fazla uygulanacağı öngörülmektedir.

Kıyaslama tekniğinin ortaya çıkışı ve gelişim süreci incelendiğinde, bu tekniğin farklı sektörlerde yer alan firmaların birbirlerinden esinlenerek işleyiş süreçlerini taklit etmeleriyle ortaya çıktığını görmekteyiz. Bazı kaynaklar, kıyaslama tekniğinin ilk olarak Çin’de uygulandığını belirtmektedirler. Ancak, kıyaslama yönteminin Japonya’da daha fazla ve daha başarılı bir şekilde uygulandığı görülmektedir. Japonlar, kültürlerinin de etkisiyle; birlikte çalışma, takım ruhu ve ekip çalışmalarında daha başarılı oldukları görülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, bir modern yönetim yaklaşımı olarak “kıyaslama” kavramı ile ilgili literatürü inceleyerek, kıyaslamayı, kıyaslamamanın yarar ve sakıncalarını, kıyaslama sürecini ve kıyaslama şekillerini anlaşılabilir bir üslupla anlatmaktır. Ayrıca bu çalışmada; kıyaslamamanın Türkiye’de ve Dünya’daki uygulamaları hakkında da bilgi verilecektir.

1. Kıyaslamamanın Tanımlanması

İşletme literatüründe son yıllarda ön plana çıkan yönetim konularından birisi “Kıyaslama” konusudur (Ertürk, 2000: 271). Kıyaslama, işletmenin kendi sektöründe ya da başka sektörde yüksek performansa sahip işletmeleri bularak bu işletmelerin üstün olduğu noktalardan kendi işletmesine uyarlama yapma işlemidir. Kıyaslama işleminde, işletmeler, kendi performansını ölçmek (Koçel, 2005: 410-411), hızla değişen rekabet koşullarında kaliteyi sağlamak, süreçleri iyileştirmek, müşteri memnuniyetini sağlamak (Süral, 1996) gibi faaliyetlerde bulunurlar.

Kıyaslama, farklı şekillerde tanımlanmıştır. Aşağıda Literatürde yer alan kıyaslama ile ilgili tanımlardan bazıları verilecektir. Genç’e (2004) göre kıyaslama, bir işletmenin etkinliğini arttırabilmek için, üstün performansa sahip diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma usulleri ile kendi iş yapma usullerini karşılaştırması ve bu karşılaştırmadan çıkan sonuçları uygulamasıdır. Şimşek’e (2004) göre kıyaslama, işletmenin performansını, sınıfının en iyisi olan işletme ile karşılaştırarak “en iyi”nin bu performans seviyesini nasıl yakaladığını belirleyip, elde edilen bilgileri işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda kullanmasıdır. Burhin, Paskaleva ve

Santamaria'ya göre (2003) kıyaslama, bulunduğumuz ve devam ettirdiğimiz, belli alandaki performansımızın düzeyine, sahip olma ve bu performansı geliştirebilmek için belli aktiviteleri yapma yolundaki değişikliklerdir. Yıldız'a göre (2002) kıyaslama, bir şirketin en iyi uygulamalara sahip olmasıyla tanınan diğer kuruluş ya da kuruluşların ürünlerini, hizmetlerini, iş süreçlerini kendi çalışmaları ile karşılaştırarak değerlendireceği sürekli ve sistematik bir süreçtir. Bolat'a göre (2000) kıyaslama, işletmenin ürünlerini, hizmetlerini ve uygulamalarını, rakiplerinin ya da içinde bulunduğu endüstrinin liderleri olarak bilinen şirketlerin ürünleri, hizmetleri ve uygulamalarıyla sürekli karşılaştırarak ölçümlemesidir.

Kıyaslama, amaç doğrultusunda gerekli çabayı ve fırsatları tanımlamak için lüzumlu bir aktivitedir (Thiagarajan vd., 1997:350). Kıyaslama, öğrenen organizasyon anlayışının önemli bir parçası, bir öğrenme ve öğretme, anlama ve uyarılma, paylaşma ve gelişme süreci (Yatkin, 2003: 78) olarak geleceğe dönük önemli bir yönetim anlayışıdır. Tanımlarda da görüldüğü gibi "kıyaslama" yapılabilmesi için öncelikle kendi alanında iyi bir işletme bulunması ve sonra kendi işletmemizle lider konumundaki işletmenin çeşitli alanlarda kıyaslanması gerekmektedir.

2. Kıyaslamamın Tarihi Süreci ve Gelişimi

Kıyaslama alanındaki bilimsel çalışmalar incelendiğinde, kıyaslama kavramının ne olduğu, günümüz açısından önemi, kıyaslama tekniğini uygulayan işletmelerin, bu tekniği kullanım nedenleri ve işletmelerin kıyaslamayı uygulamada başarılı olup olmadığı konularının ele alındığı görülmektedir (Süral, 1996, Ardınc ve Yıldız, 1997, Bedük, 2002, Saraç, 2005). Çalışmalar genelde yerli ve yabancı literatürden keşfedici araştırma şeklindedir.

Çağımızda yaşanan hızlı değişimler sonucu sanayide, ticarete, teknolojide yeni bir döneme girilmiş, bu yeni dönemin en önemli unsuru da bilgi olmuştur. Küreselleşmeye bağlı olarak artan rekabet koşulları, işletmeleri kendilerini yenilemeye, değişime ve yeni gelişmelere açık olmaya zorlamıştır. Ayrıca, küreselleşme, işletmeleri yerellikten çıkarmış ve dünya çapında faaliyet gösteren işletmeler haline getirmiştir. Geçmişte buldukları bölgede liderliği düşünen işletmeler, küreselleşmenin etkisi ile dünya'da lider işletme olmayı hedefler hale gelmiştir

(Bedük, 2002: 3). Rekabet dünya çapında tüm işletmeleri etkilerken, teknolojik yenilik ve gelişimlere ayak uyduramayarak, direnen işletmelerin ayakta kalması mümkün olamayacaktır.

Kıyaslama (Benchmarking) 1979 yılında bir yönetim tekniği olarak ifade edilmeye başlanmasına karşın, aslında iş çevrelerinin yabancı olmadığı bir eylemdi. Çünkü öteden beri işletmeler, ücret düzeylerini, mali tablolarını ve fiyatlarını sık sık karşılaştırmaktaydılar. Pazar araştırmaları ve rekabet analizlerinin pek çoğunun müşteri ile rakip davranışları ve stratejileri üzerine odaklandığı görülmektedir (Ardınc ve Yıldız, 1997).

Kıyaslama gelişim dönemleri incelendiğinde; ilk olarak kıyaslamanın, daha çok ürün performansını ölçmeye dayalı olduğu ve sonraki evresinde ise kendi firmasını rakip firmayla kıyaslama şeklinde uygulandığı, daha sonra endüstri dışından da işletmenin öğrenebileceği şeylerin olduğu, bir sonraki aşamada ise sadece fonksiyonel konuların değil, stratejik konularında kıyaslanabileceğini gösterdiği ve en son safhasında ise işletme faaliyetlerinin sadece yerel veya ülkesel piyasalardan değil global piyasalardan da ne ölçüde etkilendiği üzerinde durulmuştur (Kaya, 2004: 85). Bu gelişim dönemlerine etki eden temel noktalardan biri de işletmenin bulunduğu çevre koşullarıdır.

Kıyaslamanın sistematik uygulaması önce XEROX firmasında çalışan R.C. CAMP tarafından önerilmiştir. Gerek XEROX, gerekse diğer şirketler tarafından yapılan başarılı uygulamalar sonucunda kıyaslamanın dikkatleri üzerine çektiği görülmektedir (Bolat, 2000: 77). Xerox'daki kıyaslama sürecinin gelişimi kapsamlı bir metodoloji olarak kabul görmüş ve başta bir çok Amerikan şirketi, kendilerini mukayese etmek için bu yöntemi kullanmıştır. Kıyaslama başta ABD ve Japonya olmak üzere Avrupa ve Dünyanın birçok yerinde genel kabul görmüş ve olumlu sonuçlar vermiş bir yönetim tekniğidir (Ardınc ve Yıldız, 1997).

Günümüzde kıyaslama uygulamalarını hem üretim hem de hizmet işletmeleri sıkça kullanmaktadır (Cano, Drummond, Miller ve Barclay, 2001). Gittikçe sertleşen rekabet, işletmelerin sistemlerini sistematik olarak gözden geçirip geliştirmelerini gerekli kılmıştır. Tüm bu gelişmeler özellikle Amerika ve Avrupa'da birbiri ardına yeni yönetim tekniklerinin

geliştirilmesine ve bunun yanında Japonya'nın başı çektiği "**kalite devrimi**"nin Batı'yı etkisi altına almasına yol açmıştır. Kıyaslama bu gelişmeler sonucu ortaya çıkmış bir yönetsel araçtır.

3. Kıyaslamamın Temel Özellikleri

Kıyaslamada başka birey ya da örgütlerin benzer işi, ne kadar miktarda ve niye yaptığı değil, nasıl daha iyi yaptığının anlaşılmasına gerek vardır. Kıyaslama "nasıl" daha iyi yapıldığı sorusunun yanıtını almaya çalışır; aynı uygulamaları kendi bünyesinde uygulamaya sokmanın zeminini hazırlar (Özkan, 2006). Bu nedenle kıyaslama tekniğini kullanacak işletmeler kıyaslamamın temel özelliklerini bilmeli ve etkin bir şekilde kullanılmalıdır.

Benchmarking, dışa dönük bir bakış açısı elde etmeyi amaçlayan bir süreçtir. Benchmarking yöneticisi, eleştiriye açık olmalı ve kendini böyle durumlara hazırlamalıdır. Benchmarking açıklığı, dinlemeyi, gözlem yapmayı gerekli görür ve teşvik eder (Bedük, 2006). Kıyaslama bir taklit süreci, rakibi yakalamak ya da yetişmek için bir yol gösterici, tek başına kullanılacak yöntem, başlanıp bitirilecek bir proje değildir (Kaya, 1997). Kıyaslama sadece bir kopyalama tekniği değildir, fakat yeni hedeflere ulaşmak için esin kaynağıdır. Kıyaslama, sürekli ve bilinçli bir şekilde ilerlemeyi temel amaç edinir.

Kıyaslamacılar ihtiyaç duydukları alanlarda başkalarına başvurabilirler, ama onlara nasıl yapılacağını ya da ne yapılması gerektiğini söylemezler (Richard, 1999). Bu yüzden kıyaslamacı doğru bilgiye nereden ulaşabileceğini çok iyi bilmelidir.

Benchmarking çalışmasını gerçekleştirecek ekipler öncelikle kıyas ortaklarını belirlerken son derece titiz ve detaylı bir araştırma yapmalı; kıyas ortağının seçimini yapabilmek için gerekli bilgileri toplamalıdır (Kostak, 2006). Bu bilgilerin, temel niteliği doğru, geçerli ve bilimsel verilere dayanan bilgileri oluşturması gerekir.

Kıyaslamamın bazı temel özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir (www.kaliteofisi.com, 2006);

- Sürekli gelişim esastır,
- Atılımcı olumlu bir yaklaşımdır,
- Uygulamalara yöneliktir,

- Yalnızca en iyi uygulamalara dönüktür,
- Taraflar arasında ortak ve karşılıklı bir yararlanmaya dayanır,
- Belirlilik: Kıyaslamamanın kapsamı tümüyle belirlenmeli,
- Ölçülebilirlik: Kıyaslamamanın temel ilkelerini akla uygun şekilde ölçmek,
- Uygunluk: Kıyaslama yönetimin yatırım stiline uygun olmalıdır,
- İlerlemeyi hedeflemektir.

Kıyaslamamanın özelliklerini daha iyi anlayabilmek için ne olduğunu değil, aynı zaman da ne olmadığını da belirtmekte yarar vardır (Bedük, 2002: 9);

- Kıyaslama, kaynak israfını engellemek için kullanılan bir mekanizma değildir.
- Bir defa uygulanıp sönen bir araştırma süreci değildir.
- Kopyalama taklit ya da endüstriyel casusluk değildir.

Kıyaslamamanın sonuç odaklı klasik anlayış ile süreç odaklı modern yönetim anlayışı arasında birbirinden farklı bazı özellikleri vardır. Bu farklı özellikleri Tablo 1’de gösterilmiştir. Tablo 1’de görüldüğü gibi, kıyaslama hem klasik yönetim anlayışının olumlu özelliklerini hem de modern yönetim anlayışının üstün özelliklerini içinde barındırmaktadır.

Tablo 1: Kıyaslamamanın Özellikleri

Sonuç Odaklı	Süreç Odaklı
Sonuçlara bakar,	Süreçlere bakar,
Neler olduğunu kontrol eder,	işlerin nasıl yapıldığını kontrol eder,
Kurum içinde karşılaştırmalar yapar,	Başka kurumlarla da karşılaştırma yapar,
Paylaşım olmadan araştırma yürütür,	Karşılıklı kazanç için araştırma yürütür,
Daima rekabetçidir,	Rekabetçi olmayabilir,
Gizlilikle sürdürülür,	Paylaşım esastır,
Birbirinden ayrı çalışılır,	Ortaklık anlayışı ile çalışılır,
Bağımsızdır,	Ortaklık anlayışı ile çalışılır,
Rakipleri kontrol alışkanlığı vardır,	Gelişme hedeflerine erişme alışkanlığı vardır,
Amaç kurum bilgisidir,	Hedef süreç bilgisidir,
Kurum ihtiyaçlarına odaklanma esastır.	Müşteri ihtiyaçlarına odaklanma esastır.

Kaynak: Osman SARAÇ, (2005), “Benchmarking ve Stratejik Yönetim”, Sayıştay Dergisi, Sayı:56, Mart, s.53-78.

4. Kıyaslamamanın Temel İlkeleri

Kıyaslama faaliyetlerinin amacı, bir işletmenin başarıya ulaşabilmesi için nelerin yapılması gerektiği hakkında bilgi vermektir. Kıyaslama iş süreçlerinin dizaynı, temel değerlendirmeleri, en iyi uygulamalara farklı gözle bakabilme olanağı sağlar. Kıyaslamamanın başarıyla uygulanabilmesi için bazı ilkelerin yerine getirilmesi gereklidir.

Kıyaslamamanın yapılabilmesi için gereken temel ilkeler şu şekilde sıralanabilir (Bedük, 2002:12);

- Karşılıklı yarar: Katılımcıların karşılıklı olarak birbirlerinden yararlanmasıdır.
- Benzerlik: Uygulamaların başarısı için ele alınan işlevsel süreçler arasında benzerlik ve karşılaştırılabilir nitelikler olmalıdır.
- Ölçüm: Kıyaslama bir ölçme yöntemidir. Amaç, belirlenen alanlarda yüksek performansa nasıl ulaşıldığının öğrenilmesidir. Bu nedenle ölçümler sistematik, uygulanabilir olmalıdır. Ayrıca yeterli örneklemelerin olması gerekir.
- Doğruluk: Kullanılan verilerin nesnel ve güvenilir olması gereklidir. Tahmini değerlerden kaçınılmalıdır
- Uygunluk: Kıyaslama yöntemi yatırım şekline uygun olmalıdır.

5. Kıyaslamamanın Amaç ve Yararları

Kıyaslama uygulaması yapılabilmesi için, şirketlerin işlem ve yöntemlerine ilişkin bilgileri paylaşma konusunda önceden anlaşmış olmaları gerekir. Her iki şirket de bilgi değişiminden bazı kazançlar ummaktadır. (Bedük, 2002: 12). Şirketler bu bilgi değişimine başlamadan önce yapması gereken şey, işletmenin amacını belirlemesidir. Amacı belirleyen işletme sonraki aşamalara daha doğru bir şekilde başlar.

İşletmenin kıyaslamaya geçmeden önce şu soruları kendisine sorması gerekir. İşletmenin şimdi ne yapıp yapmadığı, doğru ölçülerin izlenip izlenmediği, diğer işletmelerle nasıl kıyaslama yapılacağı, gelişimlere karşı yeteri kadar duyarlı olup olmadığı (Trimble, 2006) gibi konuları kıyaslamayı uygulayacak işletmelerin sorgulaması gerekmektedir. İşletmeler kendilerini değerlendirirken şu sorulardan yararlanabilirler (Dangaç, 2006);

- Ne yapmalı?
- Niçin Benchmarking yapmalı?
- Kim yapmalı?
- Nasıl yapmalı?
- Benchmarking ne sağlar?

Bu sorulara yanıtlar verildikten ve gereken ön koşullar yerine getirildikten sonra işletmeler kendileri için en uygun Benchmarking seçimini yapmalıdır.

Kıyaslamanın amacının, özellikle hizmetlerde beklenen sonuçlara ulaşmak ve iş performansını artırmak olduğu söylenebilir (Genç, 2004: 220). Ayrıca kıyaslama tekniğine genel olarak bakıldığında, rekabet edebilme gücünü ve müşteri tatminini artırmak, yeni fikirler edinmek, hedef belirlemek, işletme performansını artırmak, tahminde bulunmak ve stratejik planlama yapmak gibi amaçlarının da var olduğu görülmektedir. Kıyaslama amaçlarını sıralamak gerekirse (Şimşek, 2004: 343-344);

- Kuruluşun amaç ve hedeflerini saptamakta yardımcı olmak,
- Hedef ve amaçlara ulaşmak için en iyi uygulamaları bulmak,
- Hedefleri, amaçları ve uygulamaları geçerli kılmak,
- Rekabet avantajını ve şirket performansını arttırmak,
- Şirket kültürünü değiştirmek veya güçlendirmek,
- Şirketin stratejik olarak yönetilmesini sağlamak,
- Şirket içindeki daha iyi uygulamaları açığa çıkarmak,
- Maliyetleri düşürmek,
- Performans ölçme ve iyileştirme,
- Çalışanlarda motivasyonu sağlamak şeklinde sıralanabilir.

Yukarıda sayılan amaçlar göstermektedir ki; işletmelerin, kıyaslama tekniğinden faydalanmaları, kaynaklarını daha rasyonel bir şekilde değerlendirmelerine ve işlevlerini daha başarılı bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır.

Kıyaslama çalışması, kıyaslayan kuruluşa bir takım yararlar sağlayacaktır. Kıyaslama; işletmelere, gelirin yükselmesi, maliyetlerin düşmesi gibi finansal yararlar sağladığı gibi bazı finansal olmayan yararlar da sağlayabilir. Bu yararların bazıları şunlardır (Bedük, 2002: 14);

- Önemli süreçleri tanımlama ve ölçme,
- Rekabet analizi ve pazar araştırması yapma,
- Sektör içinde ve dışında en iyi kuruluşları bulma,
- Onlar gibi uygulamalara sahip olmayı isteme,
- Öğrenme kültürünü geliştirme,
- Kısa ve uzun vadeli planlar ve stratejik yeni fikirler oluşturma,
- Rakiplerle veya en iyi uygulamaya sahip kuruluşlarla ürün, çıktı ve süreçleri karşılaştırma olanağı bulma,
- Müşteri tatmini sağlama ve
- Sürekli en iyinin arayışında olma yönünde yararlar sağlayacaktır.

Kıyaslama, kurumsal sürece ilişkin kritik bir tutumu geliştirmeye ve kurumsal algıyı arttırmaya katkı sağlar. Yanı sıra, kurumsal performansı artırma yolunda referans noktalarının belirlenmesine yardım eder (Andersen, 1999: 287). Kıyaslama bir anlamda, işletmenin performansını diğer işletmelerin performansları ile sistematik olarak mukayese etmektir (Thor, 1996: 88).

İşletmeler, yapılacak bu uygulamalarda gerekli ön koşulları yerine getirerek kıyaslamayı uygulayabilirse, işletme değişen piyasa yapılarında uzun dönemli rekabet avantajı elde edebilir. Ancak, her uygulama gibi kıyaslamamanın da her zaman her yerde her koşulda başarılı olması gibi bir durum söz konusu değildir. Kıyaslamamanın beklenen yararları sağlanması için gerek işletme içi, gerek işletme dışı birçok faktörün olumlu yönde gelişimine gereksinim vardır. Bu faktörler (Bakan, 2004; Yıldız, 2002; Koçel, 2005):

- Üst yönetimin aktif desteği,
- Katılımın sağlanması ve karşılıklı anlayış,
- İşletme içi, departmanlar arasında ve işletmeler arasındaki ilişkide şeffaflık,
- Değişime ve yeni fikirlere açıklık,

- Paylaşımaya açıklık,
- Başkasının senden daha iyi olabileceğini kabul etmek ve
- Karşılıklı güven, gizlilik ve hukuka uygunluk gibi faktörlerin olumlu yönde gelişmesi sonucunda kıyaslama uygulamasının başarı şansı artacaktır.

Yanı sıra, Jarrar ve Zairi'nin (2001:908) farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde yaptıkları çalışmalara göre, kıyaslamadan elde edilen yararları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Sürecin geliştirilmesi,
- İşletme standartlarını belirleme,
- Niteliği arttırma,
- Müşterilerin beklentilerini daha iyi anlama,
- Kaynakları daha etkin kullanabilme yeteneğinin arttırılması,
- İnsan yönetimini geliştirerek, nitelikli hizmetlerde artış sağlanması.

6. Kıyaslamamanın Avantajları ve Dezavantajları

Kıyaslamayı uygulayan işletmelerin yapmış olduğu çalışmalar sonucunda bazı avantajlar ya da dezavantajlar ortaya çıkabilmektedir. Yapılan çalışmalar nitelikli ve yapıcı olduğu sürece yararlı olacaktır.

6.1 Kıyaslamamanın Avantajları

İşletmeler kıyaslama uygulamaları sonucunda bazı avantajlar elde edebilir. Bu avantajlara sahip hizmet ve üretim işletmeleri günümüzde popüler olarak yerini almaktadır (Wöber, 2001). Kıyaslamamanın işletmeye sağladığı avantajlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir (www.kobifinans.com.tr, 2006);

- Stratejik ortaklar, yani dağıtımıcılar, müşteriler ya da yatay ortaklar genellikle ortakların sağladığı gelişmelerden yararlanır. Dağıtımıcı daha yüksek satış düzeyiyle, daha istikrarlı müşterisi olduğu için, müşteri de daha iyi performans gösteren daha istikrarlı bir dağıtımıcısı olduğu için yararlanır. Bu nedenle stratejik ortaklıklar genellikle kıyaslama ortakları olmak

isteyecekler ve belki de, kıyaslama şirketine öncelik tanıyıp bilgiye ulaşmasında kolaylıklar gösterecektir.

- Denenmiş kıyaslamalar, başarılarını ispat ettikleri hedef değerlerin doğruluğunu sağlar.
- Hedeflerde dışa bakma, şirket içindeki olası değişime karşı dirençleri kırar.
- Kararlar somut verilere ve değerlere dayanır.
- En iyi uygulamaların öğrenilmesi verimlilik artışı ve teknolojik sıçrama dolayısıyla rekabette avantaj sağlar.

- En iyi uygulamaların şirkete kazandırılmasını sağlar.
- Çalışanların motivasyon ve verimliliğini yükseltir.
- Yeni ve yararlı profesyonel ilişkilerin kurulmasına katkıda bulunur.
- Yeni teknolojik gelişmelerin şirkette uygulanmasını sağlar.

6.2 Kıyaslamamın Dezavantajları

Kıyaslama uygulamaları sonucunda ortaya çıkan sonuçlar her zaman olumlu yönde olmayabilir. Bunun nedeni, işletmenin rekabet ortamında ortaya çıkacak fırsatları değerlendirememesi konusunda endişeye kapılmasından dolayı bilgi vermekten kaçınması olabilir.

Kıyaslamamın dezavantajları şu şekilde ifade edilebilir (Bedük, 2002: 21);

- Kıyaslama yapıldığında daha iyi işleyen ürünlerin ve süreçlerin sunulmasına gerekenden fazla zaman ayırma tehlikesi yaratabilir.
- Stratejik ortağın, olduğundan daha iyi görünme arzusundan dolayı, kıyaslama çalışmasına yanlış bilgi girilmesi söz konusu olabilir.
- Kıyaslama şirketi taraflı bir bilgi ve çalışmanın kapsamı dışında sunuşlara ayrılan zaman konusunda dikkatli olmalıdır.

Kıyaslama çalışmalarının boyutu ülke verimliliğine ve dünya pazarındaki pay artışına olan katkısının varlığı ile daha belirgin hale gelmektedir (Çolak, 1995). İşletmelerin globalleşen dünyadaki pazar fırsatlarını iyi bir şekilde değerlendirmesi gerekir. Ayrıca kıyaslama

uygulamaları sonucunda ortaya çıkabilecek avantajları ve dezavantajları iyi bir şekilde tahmin ederek, bu süreçte etkinliğini ölçmesi gereklidir

7. Kıyaslamamın Türleri

İşletmeler kıyaslama yapmaya başlamadan önce, uygulama yapmak istediği alanları belirler. Bu alanların seçilmesinde kıyaslama türleri yarar sağlar. Kıyaslama türleri; odaklanan noktaya göre kıyaslama ve seçilen ortağa göre kıyaslama olmak üzere iki guruba ayrılmaktadır.

7.1. Odaklanılan Noktaya Göre Kıyaslama Türleri

Odaklanılan noktaya göre kıyaslama türleri; ürüne odaklı, sürece odaklı ve stratejik olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Bu türler genellikle işletme performansına yöneliktir.

7.1.1. Ürüne Odaklı Kıyaslama

Ürün odaklı kıyaslama, başka bir üreticinin ürününü parçalara ayırmayı veya dikkatlice incelemeyi içeren eski bir uygulamadır. Ürünü kıyaslayan diğer üretici, doğrudan rakip bir işletme ya da aynı müşteriyi tatmin etmeye yönelik veya benzer teknolojileri kullanan rakipler dışındaki bir üretici de olabilmektedir (Bedük, 2002: 25).

Bazı şirketlerin, bölümlerinde, şubelerinde ya da şirketler grubuna bağlı diğer şirketlerde belirli iş uygulamalarının benzer şekilde yürütüldüğü gözlemlenmektedir. Bu durum şirketlerin proseslerini geliştirmek için yine organik ilişkide olduğu şirket, bölüm veya şubeler ile kıyaslama yaptıklarını göstermektedir (www.kaliteofisi.com, 2006).

Burada işletme içindeki benzer süreçler birbirleriyle kıyaslanır. İşletme dışına bilgi sızdırılmamış olur. Ancak küçük işletmelerde her zaman kıyaslamaya yarayacak ve önceden tanımlanmış ve iyi işleyen süreçleri bulmak mümkün olmayabilir (Ertürk, 2000: 272).

Ürün odaklı kıyaslama sürecinde bir işletmenin örgüt içinde bulunan bölümler arasında kıyaslama yapma şeklinde de olabilir. Bazı işletmelerde faaliyet gösteren bölümlerin veya stratejik işletme birimlerinin, bölgeler, kültür ve örgüt yapısı içinde farklılık gösterebilmesinden dolayı işletmeler birbirlerini kıyaslama yoluna gidebilirler. Örneğin ülkemizde bulunan zincir otel işletmeleri bu tür kıyaslama yolunu seçebilirler.

7.1.2. Süreç Odaklı Kıyaslama

İşletmeler, süreç odaklı kıyaslamada temel kavramları belirlemeli ve işletme açısından en iyi uygulamanın ne olması gerekliliği üzerinde durmalıdır. Bazı işletmeler ürün odaklı süreci uygularken diğerleri de süreç odaklı kıyaslamayı tercih etmektedirler.

Süreç odaklı kıyaslamada mükemmelliği ile tanınan bir işletmenin, seçilen süreci nasıl gerçekleştirdiği incelenerek, sonuçları işletmeye uyarlanır. Sürece odaklı kıyaslamada, işletme içi faaliyetlerin daha etkili ve verimli bir hale getirilebilmesi için faaliyetlerin daha geniş bir bakış açısıyla ele alınıp gözden geçirilmesi gerekir (<http://www.kobifinans.com>.15.11.2006). Daha kısa bir tanımla süreç odaklı kıyaslama, birbirinden ayrı iş süreçleri veya işlemler üzerinde odaklanmaktır. Örneğin, müşteri şikâyetlerinin elde edilme süreci ya da insan kaynakları departmanının eleman seçim süreci ile kıyaslamalar yapılabilir. Sürece bağlı kıyaslama yapılan çalışmalar sonucunda işletmede rekabet gücünde ve finansal gelişmelerde doğrudan iyileşmeler görülmektedir (www.home.anadolu.edu.tr, 2006).

Kıyaslamacı süreç odaklı kıyaslamaya geçmeden önce, ilk olarak aşağıda sıralanan konulardan emin olmak durumundadır (Kaufman, 1998);

- Kıyaslanan organizasyon konuları ve amaçları çok yakın olmalı.
- Süreç ve operasyonda kıyaslama doğru olmalı.
- Organizasyondaki kıyaslamada öncelikle sosyal değerlere ve müşterilere odaklanılmalıdır.

İşletmeler sürece yönelik bir kıyaslama yapmadan önce hedef olarak işletmenin vizyonunu, misyonunu ve amaçlarını belirlemelidir. Sonra işletmeye uygun ve verimli olacak kıyaslama türünü seçmekte yarar vardır.

7.1.3 Stratejik Kıyaslama

Genel olarak stratejik kıyaslama, işletmelerin nasıl rekabet ettiklerini inceler. Stratejik kıyaslamanın amacı, başarılı olarak kabul edilen işletmelerin izlemiş oldukları stratejileri ortaya

çıkartmaktır. Tespit edilen stratejiler orta ve uzun vadede temel kararlar almak için çok önemli olacaktır (www.kobifinans.com, 15.11.2006).

Stratejik örnek edinme, başarılı işletmelerin izlediği stratejilerin ve strateji içindeki temel unsurların incelenmesi ve kıyaslamaya tabi tutulmasını ifade eder. İşletmelerin yeni ürün alımları, yeni pazara girme, yeni ürün geliştirme, teknoloji değiştirme v.b stratejik konularda alternatifleri değerlendirmek ve kıyaslama ortağının başarılı stratejilerinin öğrenilmesi ve kuruluşa uydurulması ile gelişme sağlama amacıyla yapılır (home.anadolu.edu.tr, 15.11.2006).

Stratejik kıyaslama uzun dönemli planlamalarda sıkça görülmektedir. Uluslar arası pazarlarda stratejik kıyaslama uygulamalarını yapan işletmelerin başında Japon firmalar ön sırada yer almaktadırlar. Bu firmalar kendi yönetim anlayışları doğrultusunda uzun dönemli rekabet avantajı elde etme konusunda sürekli olarak bu konularla ilgilenmektedirler.

7.2. Seçilen Ortağa Göre Kıyaslama Türleri

Kıyaslama çok çeşitli şekillerde yapılabilir. Organizasyonun kendi içindeki birimler arasında kıyaslamalar yapılabileceği gibi, organizasyon dışındaki şirketler ile de kıyaslama yapılabilir. Seçilen ortağa göre kıyaslama türleri üç gruba ayrılmaktadır.

7.2.1. İçsel Kıyaslama

Bu kıyaslama türünde organizasyonun kendi içinde işlemler ve süreçler arasında kıyaslamalar yapılarak en iyi uygulamalar belirlenmeye çalışılır. Ülkemizde büyük çaptaki işletmeler, organizasyonun geniş olmasından dolayı içsel kıyaslama uygulamasını gerçekleştirmektedirler.

İçsel ya da işletme içi kıyaslama, aynı işletme içindeki bir bölümde ya da başka bir bölümdeki başarının karşılaştırılmasını içermektedir. Genellikle işletmeler kıyaslama çalışmalarına, uygulamalarına, içsel kıyaslamadan başlamaktadır. Bir başka ifade ile kıyaslama öğrenme süreci, işletme içinde başlar. Bu tür bir çalışma yapıldığında veri ve bilgiler elde etme noktasında herhangi bir sıkıntı yaşanmayacaktır. Anlayış farklılıklarından doğan uyumlaştırma sorunları da daha az olacaktır (Bedük, 2002: 29).

İçsel kıyaslamanın avantajları ve dezavantajları olduğu ifade edilebilir. Avantajları kapsamında, içsel kıyaslama ile birlikte paylaşılan bilginin önemli bir miktarda olması ve çoğu örgütler en iyi içsel uygulamaları tamamlayarak, örgütün diğer parçalarına bunları transfer ederek mevcut amaçlarını oluşturabilirler. Dezavantajları kapsamında ise, eğer tamamen içsel rakiplere yoğunlaşırsa, diğer firmaların işletmeye nazaran üstünlüğe sahip oldukları önemsemelerini kolaylaştırması ifade edilebilir (Tikici, 2004: 99)

İşletmelerin içsel kıyaslamadaki bu avantajları ve dezavantajları değerlendirmeleri gerekmektedir. Büyüyen ve sürekli gelişen bir ortamda işletmeler her an yeni fırsatlarla karşılaşabilirler. İşletmelerin çevrelerinde meydana gelen değişim ve gelişimleri fırsatlara çevirebilmeleri için çevrelerini dikkatli olarak takip etmeleri gerekmektedir.

7.2.2. Rekabetçi Kıyaslama

Rekabetçi kıyaslama, şirket performans düzeyleri stratejilerle kıyaslandığı zaman yararlı olabilir. Rekabetçi kıyaslama ile firmalar uzun vadeli bir bakış açısı kazanabilirler. Ayrıca kıyaslama yapılacak işletmenin sektörde başarılı olması dikkat edilmesi gereken hususlar arasındadır.

Rekabetçi kıyaslama en çok uygulanan ve kolay anlaşılabilen bir yöntemdir. Nedeni ise işletmenin direk olarak rakiplerin ürünleri, hizmetleri ve iş süreçleri üzerinde yoğunlaşmasını ifade etmektedir. Rakiplerin ürünleri hakkında bilgi edinmenin çeşitli yöntemleri vardır. Bu yöntemlerden en sık kullanılanı; geriye mühendislik denilen ve rakibin ürettiği malı satın alıp sökmek suretiyle ayrıntılı inceleme yapma yöntemidir (home.anadolu.edu.tr, 15.11.2006). Geriye mühendislik yöntemi kolay olmasından dolayı işletmeler tarafından çok uygulanan bir yöntem olmuştur.

Bu yöntemi uygulayacak işletmelerin dikkat etmesi gereken konulardan biri, kıyaslama için seçeceği işletmenin bilgi alış verişinde sorunlar yaşamaması için, kıyaslama uygulamalarına başlamadan önce gerekli olan anlaşmaların yapılmasıdır. Anlaşma yapılırken, kıyaslanacak işletmeden ne gibi bilgilerin talep edileceği anlaşmada belirtilmelidir.

7.2.3. Sektör Dışı Kıyaslama

Kıyaslamanın amacı, seçilen ortakla yapılan çalışma sonucunda elde edilen fikirlerin işletmeye uyarlanmasıdır. Mutlaka işletme içinde ya da rakiplerle kıyaslama yapılmalıdır diye bir kural yoktur. Benzer süreçlere sahip olan işletmeler söz konusu olunca, kıyaslama ortağı olarak seçilebilecek işletmelerin sayısı ve sektörleri artmaktadır. Bu durumda dünya'nın her yerinde ve değişik işlerle uğraşan işletmeler olası kıyaslama ortağı olabilmektedirler. Kıyaslama ortağı çoğunlukla benzer teknolojik ya da pazar özelliklerine sahip bir işletme olarak seçilmektedir (Bedük, 2002: 31). Yani turizmde faaliyet gösteren bir firmanın kıyaslama ortağı olarak turizm sektöründe faaliyet gösteren bir firmayı seçmesi şart değildir. Aksine başka sektörde pazarlama faaliyetlerinde başarılı olmuş bir firmayı bir turizm firması kıyaslama ortağı olarak seçebilmektedir.

Turizm destinasyonları, kıyaslama ve turizm yönetim performansındaki yükümlükleri, turizm aktivelerinin tekrar düzenlenmesi ve sürdürülebilir turizm değerinin yönetilmesi açısından önem taşımaktadır (Basetti, Cassinelli ve Lanza, 2006).

8. Kıyaslama Süreci

Kıyaslama süreci iyi yapılandırılmış belirli aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu süreç farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. İşletmelerin de farklı kıyaslama süreçleri uyguladıkları görülmektedir. Ancak temel aşamalar hemen hemen birbirinin aynısıdır. Literatürdeki sınıflamalar dikkate alınarak kıyaslama süreci beş aşamada değerlendirilebilir (Yıldız, 2002: 189). Bu aşamalarda dikkat edilmesi gereken en önemli faktör, uygulama sürecindeki bir aşama bitmeden diğerine geçilmemeli ve bu süreç sırasıyla yapılmalıdır.

8.1. Planlama Aşaması

Bu aşamada öncelikle içsel veriler toplanır, işletmenin süreçleri, ürün ve hizmetleri incelenir, kritik iş süreçleri ve başarı faktörleri belirlenir. Böylece işletmenin gelişmesi için üzerinde çalışılması gereken konular belirlenmiş olur (Bedük, 2002: 35).

Kıyaslama sürecinde diğer adımların başarısı, planlamanın başarılı olarak yapılmasına bağlıdır. Aksi takdirde planlama, işletme için bir zaman ve gider kaybından başka bir şey ifade

etmeyecektir. Ancak etkin ve verimli bir şekilde yapılacak planlama sayesinde işletmenin ihtiyacı olmayan yanlış bir kıyaslama konusunun seçimi ve zaman israfının engellenmesi mümkün olabilecektir (www.home.anadolu.edu.tr, 2006). Planlama aşaması kıyaslama sürecinin en önemli adımını oluşturmaktadır. Planlama yapılırken profesyonel yöneticilerden yararlanmak gerekmektedir.

8.2. Kıyaslama Ekibinin Oluşturulması

Kıyaslama çalışmalarının başarısı büyük ölçüde ekip çalışmasının etkinliğine bağlıdır. Ekip üyelerinde bulunması gereken özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Ardıncı ve Yıldız, 1997):

- Kıyaslama konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olmaları,
- Müşteri gereksinimlerini kavramış olmaları,
- Önerileri uygulanabilecek yetkilere sahip bireyler olmalıdır.

Kıyaslama takım elemanlarının doğru kişilerden oluşmamış olması, takıma aşırı iş yüklenmesi ve takımın yapabileceği işi tam olarak anlayamaması, çalışmanın önemini kaybetmesine neden olmaktadır. Yukarıda sayılan özelliklere ek olarak, ekip üyelerinde bulunması gereken diğer özellikler de şu şekilde belirtilebilir (Kaya, 2004: 106);

- İşlevsel uzmanlık,
- İletişim kurabilme yeteneğine sahip olma,
- Takım oyuncusu olabilme yeteneği, takım ruhu,
- Motivasyon ve gönüllü olmak şeklindedir.

İşletmelerde kıyaslama ekibinin sağlıklı çalışmasında etkili olacak diğer faktörlerden biri de işletmedeki iletişimin sağlıklı ve sürekli olmasıdır. Ekip çalışması yapan kişilerin, gerçekleştirdikleri faaliyetleri ve ellerinde olan bilgileri ekip arkadaşları ile paylaşabilmeleri gerekmektedir. Bu süreci yöneten birey ise, astlarıyla bilgi alış-verişinden kaçınmamalı ve daima yeni bilgilere açık olmalıdır.

8.3. Verilerin Toplanması

Kıyaslama faaliyetinin bu aşaması, seçilen hedeflerden bilgi toplama, şirket ziyaretleri ve şirket ziyaret sonuç raporunun oluşturulması için plan yapılmasını kapsar. Bu aşamada kıyaslama için doğrudan kullanılacak verilerin elde edilmesi son derece önemlidir. Kıyaslama için gerekli nitelikteki verilerin elde edilememesi durumunda, işletmenin başarısız olması kaçınılmaz olacaktır (Ardıncı ve Yıldız, 1997).

Seçilen kıyaslama konusu için ortak olabilecek kuruluş sayısı çok olacağından, bir seçim yapabilmek için takım tarafından bir seçme kriter seti oluşturulur. Bu kriter şirket içi bilgiler ve şirket dışı bilgiler olmak üzere iki gruba ayrılabilir. Bu bilgi kaynakları (www.planindir.com, 2006);

Şirket içi bilgi kaynakları: Dışarıdan bilgi toplamaya başlamadan önce, şirket içinden verilerin biriktirilmesi çok önemlidir. Şirket içi performans ölçülerini belirlemek, başka bilgi kaynaklarının daha iyi anlaşılabilir, kullanılmasını sağlar. Şirket içi bilgi kaynakları olarak; pazar araştırmaları, satış geliştirme, mühendislik, satın alma, ar-ge çalışmaları, müşteri memnuniyeti anketleri, vb. sayılabilir.

Şirket dışı bilgi kaynakları: Dağıtım kanalları, tedarikçiler, müşteriler, üniversiteler, kütüphaneler, internet, kurum ve kuruluşlar, dernekler, medya, danışmanlık kuruluşları, vb. kuruluşlardan alınan bilgilerden oluşur.

İşletme bu bilgileri toplarken titiz davranmalıdır. Kıyaslama yapacak işletme için kıyaslama yapılacak işletmenin ilgili konularda ulaştığı sonuçları elde etmekten öte, kıyas yapılacak işletmenin uyguladığı teknik, yöntem ve süreç hakkında bilgi toplaması daha önemli olacaktır.

8.4. Verileri Analiz Etme

Analizde son hedef diğer kuruluşların faaliyetlerini daha iyi anlamak ve bu bilgiyi kendi performansını artırmak için kullanmaktır. Burada en zor işlerden biri mantığa uygun karşılaştırmalar yapmak ve bu bilgilerden anlamlı sonuçlar çıkartabilmektir. Kıyaslama araştırmasının temel sonuçlarından biri de, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesidir.

Böylece işletme kendi ürünü, hizmeti, pazarlama politikaları ve iş süreçleri ile rakiplerinin ya da en iyi uygulamalara sahip kuruluşların ürün, hizmet, pazarlama politikaları ve üretim süreçlerini karşılaştırma olanağı bulacaktır. Her türlü performans farklılıkları ortaya çıkarılmış olacaktır. Böylece dikkatlerin olumsuz faktörlerin üzerinde yoğunlaşması sağlanmış olacaktır (Ardınc ve Yıldız, 1997).

Toplanan verilerin analiz edilme aşaması, bilimsel analiz tekniklerinden yararlanılarak, doğru ve tarafsız bir biçimde gerçekleştirilmelidir. Analiz sonucunda ortaya çıkan sonuçlar, işletme için önemli avantajlar sağlayabilir. Kendi durum tespitini yapan işletme, kendisini geliştirmek için lider konumunda bulunan işletmenin yapmış olduğu faaliyetlerle karşılaştırmalar yapabilir ve gerekli kıyaslamaları gerçekleştirebilir.

8.5. Uygulama ve İyileştirme

Bu aşamada, planda yer alan değişim önerileri uygulamaya konulmaktadır. Söz konusu plan değişiklikleri, yönetim tarafından kabul edildikten sonra uygulamaya konmaktadır. Öncelikle süreç değişikliğinden etkilenen birey ya da gruplar bilgilendirilerek görüşleri alınmalıdır. Geniş çaplı süreç değişikliklerinde pilot uygulama gerçekleştirilir, sonuçlar standartlaştırılır ve süreç değişikliğinden etkilenen çalışanlara gerekli açıklamalar uygulama şeklinde yapılır. Eğitimin ardından pilot uygulamayı yaygınlaştırmak gerekmektedir (www.planindir.com, 2006).

İşletmeler fonksiyonel amaçlara ulaşmak için aksiyon planları geliştirme, spesifik aksiyon planlarını uygulama, ilerlemeleri izleme ve kıyaslama standartlarını yeniden ayarlayarak bu işlemleri işletmeye uyarlamaya çalışır (Kaya, 2004: 108). Bu safhada, elde edilen bilgilerle işletmenin hali hazırdaki uygulamaları karşılaştırılarak düzeltmeye gidilir. Kıyaslama süreci bu aşamayla bitmez. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda sürekli kıyaslama çabaları devam etmelidir. Ayrıca başarılı bir uygulamanın etkili olabilmesi için ideal zamanın ayarlanması gereklidir.

9. Türkiye’de ve Dünyada Kıyaslamaya İlişkin Örnekler

Küreselleşme, uluslararası rekabetin artması ve dışa açılma, kıyaslamının Türkiye’de de işletmelerin gündemine girmesine neden olmuştur. Küreselleşmenin önem kazanmasıyla Türk işletmeleri de uluslararası pazarlara girebilmek için harekete geçmişlerdir. Ülkemizde kıyaslama konusunda en yoğun faaliyet gösteren işletmelerden biri 1994 yılında kurulan Kalite Yönetim Merkezi Eğitim ve Danışmanlık İşletmesi KALMER’ dir. KALMER Türkiye’de “Benchmarking veri Tabanı” oluşturmak üzere çalışmalara başlamış, 1996 Şubat ayı itibariyle 72 işletmeye ilişkin bilgileri toplayarak veri tabanı iletişim ağı faaliyetlerini gerçekleştirmiştir (Süerdem, 2006).

Günümüzde gelişmiş ülkelerin ulusal kıyaslama enstitüleri ve farklı sektörlerde kıyaslama çalışmaları yapan kurumları olduğu görülmektedir (www.kobifinans.com.tr,2006). “Türk işletmelerinin uluslararası alanlarda üst üste aldıkları kalite ödülleri, Türkiye’de kaliteye verilen önemin arttığına ilişkin önemli bir göstergedir” (www.kykonline.com, 2006). Türkiye’de özellikle çimento, elektronik ve otomotiv sektörlerinde TUSİAD tarafından yapılan çalışmalarda Türk firmaları, rekabet stratejileri ve en iyi uygulamalar konusunda oldukça yararlı bilgiler elde etmişlerdir (Kaya, 2004: 85). Öte yandan, Türkiye’de kıyaslama konusunda, bazı işletmelerin bilgi vermeye açık olmamalarından dolayı yeteri kadar bilgi toplanamamakta ve kıyaslama uygulamaları yetersiz kalmaktadır.

Türkiye’de ve Dünya’da kıyaslamayı uygulayan işletmeler, uygulama sonucunda bazı avantajlar elde etmişler hatta günümüzde önemli yerlere kadar yükselmişlerdir. Kıyaslama uygulamalarını başarılı şekilde uygulayan işletmelerin bazılarından örnekler verecek olursak, aşağıdaki gibi ifade edebiliriz;

- 1950’li yıllarda Toyota’nın kurucusu, oğlu Eiji Toyoda’yı General Motors, Ford gibi otomobil devlerini incelemek için ABD’ye yolladığında, Toyoda sadece bu şirketleri ziyaret etmekle kalmayıp, süpermarketleri de inceleyerek burada gözlemlerde bulunmuştur. Süpermarketlerde boşalan rafların geceleri hızla ve ihtiyaç doğrultusunda doldurulmasından

etkilenecek, bunu kendi şirketinde “tam zamanında üretim” sistemi olarak kurmuştur(Ardıncı ve Yıldız, 1997).

- Ford, 1980 yılında Amerikan otomobil endüstrisindeki dönemi gelmiş geçmiş ikinci büyük zarar olarak nitelendirilen bir zararla kapattı. Ford, o yıl aldığı bir kararla, Amerika ve yurt dışından seçilen en iyi 50 otomobili Ford fabrikasına getirtti. Fabrikaya getirilen otomobiller, uzmanlar tarafından “Reverse Engineering” (geriye mühendislik) adı verilen analiz ile parçalara ayrılarak incelendi. Daha önce benchmarking ekibi tarafından belirlenen 400 kriter dikkate alındığında, bu otomobillerin neden en iyi oldukları belirlenerek, Ford Taunus’un tasarımı sağlandı. Ford Taunus 1986’da piyasaya sürüldüğünde büyük başarı sağlamış ve yılın otomobili olarak seçilmiştir. Bu model Ford’un maddi durumunu düzeltmekle kalmadı aynı zamanda rakibi, General Motors’un onlarca yıldır ilk defa önüne geçmesini sağlamıştır (Ardıncı ve Yıldız, 1997).

- Ritz Carlton Oteller Zinciri, konaklama sektöründe kıyaslama tekniğini kullanan işletmelerden biridir. Memnun olan müşterilerinin işletmedeki hangi süreçleri önemsediklerini belirlemek için, bir araştırma yapmıştır. Yapılan bu araştırma ile 19 ayrı süreç saptanmıştır. Bu süreçler sistematik olarak geliştirilerek dünyadaki tüm Ritz-Carlton Otelleri'nde test edilmiştir. Müşteriler tarafından anımsanma oranının % 100 olması, devir süresinin % 50 azaltılması gibi hedefler saptanarak, gelecekteki müşterilerin yararı için bir dizi ana hizmet yeniliği belirlenip standartlaşmaya gidilmiştir (Kozak ve Güçlü, 2006).

- Beko elektronik A.Ş.’inde ülke sınırları dışında rakipleri arasında statik ve dinamik maliyet ‘gap’ını ve rekabet dinamiklerini belirlemek, tehditleri fırsatlara dönüştürmek amacıyla yapmış olduğu bir uygulamadır. Bu uygulamanın maliyeti yüksek, hazırlanması ve uygulaması zor olmasına rağmen kıyaslama sonucunda elde edilen kazançlar yüksek olmuştur (Bedük, 2002: 128).

Yukarıda belirtilenlerden başka örnekler elbette ki vardır. Örneğin; Eczacıbaşı Topluluğu pazarlama, satış gibi konularda kıyaslama yapmıştır. Bu çalışmalarda belirli bir standart ve ölçütler dahilinde, ürün geliştirme, pazar araştırması yapma, tanıtım faaliyetleri, tüketici

beklentileri v.b. gibi konular ön plana çıkartılmıştır. Söz konusu konularla ilgili çalışmalar anket ve toplantılarla desteklenmiştir.

SONUÇ

Ulusal ve uluslararası arenada son zamanlarda yaşanan değişim ve gelişmeye paralel olarak yönetim ve organizasyon alanında birçok yeni görüş ve kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu değişim, yoğun rekabet içerisinde bulunan işletmeleri yeni kavram, teknik ve uygulamaları öğrenmeye zorlamıştır. Kıyaslama konusu da yeni gelişen ve uygulanan işletme yöntemlerinden biridir.

Kıyaslama çabaları, sürekli bir mükemmeli arayış çabasıdır. Mal ve hizmetleri daha iyi, daha çabuk, daha ucuz ve daha kaliteli nasıl yapabilirim amacına yöneliktir. Faaliyetin başarıyla gerçekleştirilmesinde özellikle üst yönetimin aktif destek sağlaması çok önemlidir. Deneyimli kıyaslama gruplarının oluşturulması ve model alınan işletmenin amacına uygun olması, veri toplama ve analiz aşamasının doğru bir şekilde yerine getirilmesi kıyaslama sürecinde başarının kilit noktalarıdır.

Günümüzde şirketlerin bilgi paylaşımına açık olmamaları, riskten kaçınmaları ve firmalar ile ilişkide bulunmada ilgisiz kalmaları bazı sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu sorunlardan bazıları; doğru ve yeterli bir şekilde bilginin toplanamaması, istenilen ve gerekli olan bilgilere ulaşılamaması şeklinde ifade edilebilir. Firmalar arasında iletişimin ve bilgi paylaşımının olmaması kıyaslama çabalarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Kıyaslama çabalarının sağlıklı işleyebilmesi için, işletmenin kendisini kıyaslayacağı işletme hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olması gerekmektedir. Ancak, aynı sektörde faaliyet gösteren iki firma birbirine bilgilerini çeşitli endişelerle vermeyebilir. Bu durumda kıyaslanacak firma, kıyaslamayı gerçekleştirecek işletmenin faaliyette bulunduğu sektörün dışından başarılı bir işletme olabilir. Türkiye'deki kıyaslama çabalarında, genellikle farklı sektörde başarılı firmalar kıyaslanacak işletme olarak seçilmektedir. Kıyaslama çalışması, bir işletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin dışında başarılı bir işletme ile de gerçekleştirilebilecek bir faaliyettir. Bu durum işletmelerin hem ülke içinde hem de uluslar arası pazarlarda başarılı olmasını

sağlayacaktır. Kıyaslama yaparken, bir işletmeden bir sistemi olduğu gibi alıp, başka bir işletmede uygulamak yerine, uyarlama yapmak daha doğru olacaktır. Kıyas yapan işletme, kıyaslayacağı işletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel birçok değişkenini dikkatle incelemelidir. Sonra kendi işletmesinin faaliyette bulunduğu ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel ve diğer özelliklerini dikkate alarak uyarlamayı gerçekleştirmelidir.

Kıyaslama çabaları, işletmenin pek çok alanında gerçekleştirilebilecek bir aktivitedir. Başarılı bir işletmenin üretim süreci, stok sistemi, müşterileri ile ilişkileri, pazarlama sistemi ve personel politikaları gibi pek çok konuda kıyaslama yapılabilir. Sonuç olarak; kıyaslamamanın işletmeler için kalite, yönetim, pazarlama ve rekabet konularında sağlamış olduğu yararlar; önümüzdeki yıllarda kıyaslamamanın işletmeler tarafından daha çok uygulanacağını ve kıyaslama konusunda daha çok çalışmaların yapılacağını göstermektedir.

KAYNAKÇA

- ANDERSEN, Bjorn, (1999), “ Industrial Benchmarking for Competitive Advantage”, Human Systems Management, Vol:18.
- ARDINÇ, Kadir ve YILDIZ, Gültekin, (1997) “Benchmarking’te Bilgiye Ulaşmada Ahlak Sorunu”, Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, Aralık, Sakarya, ss 1-16
- BAKAN, İsmail (Ed.) (2004), Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, 1.Bası, İstanbul: Beta Basım
- BASETTI, V., Cassinelli, M. ve Lanza, A. (2006),” Benchmarking in Tourism Destination, Keeping in Mind the Sustainable Paradigm”, Natural Resources Management, <http://www.feem.it/Feem/Pub/Publications/WPapers/default.htm>,
- BEDÜK, Aykut (2002), Benchmarking, Nobel Yayın Dağıtım A.Ş., 1. Basım, Ankara.
- BEDÜK, Aykut, “Yeni Yönetim Tekniği Benchmarking”, <http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/ekim2000/yeniyonetim.htm>, 20.10.2006.
- BOLAT, Tamer (2000), Toplam Kalite Yönetimi, (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması), 1.Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- BRENT RITCHIE, J.R. (2004), “One View on the Future of Benchmarking in Tourism “, Tourism Benchmarking Forum, Texas A&M University, March 14-16.
- BURHIN, F., Paskaleva, K.P., ve Santamaria, S. (2003) “European Governance For Sustainable Urban Tourism Benchmarking Report”, http://sut.itas.fzk.de/benchmarking/benchmarking_report_ogm_final.pdf , Erişim Tarihi: 25.11.2006

- CANO, M., Drummond, S., Miller, C. ve Barclay, S.(2001), “Learning from others: Benchmarking in diverse tourism enterprises”, Total Quality Management, Vol. 12, No.7,8 ss, 974- 980
- ÇOLAK, Metin (1995),“Kıyaslama”, 4. Ulusal Kalite Kongresi: TKY ve Eğitimde Kalite, TÜSİAD ve KalDer Yayınları, Cilt.1, İstanbul, ss.113-120
- DANGAÇ, Gönül, “Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri”, <http://www.kisiselbasari.com/Makale.asp?ID=153>, 30.11.2006
- ERTÜRK, Mümin (2000) İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayın Dağıtım A.Ş, 3. Basım, İstanbul.
- GENÇ, Nurullah (2004), Yönetim ve Organizasyon”, 2.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- JARRAR, F. Yasar ve Mohamed Zairi (2001), “Future Trend sını Benchmarking for Competitive Advantage: A Global Survey”, Total Quality Management, Vol:12, No:78.
- KAUFMAN Roger (1998), “If Benchmarking is The Solution, What’s The Problem? Some Informal Observations”, www.pignc-isp.com/articles/org-change/kaufman-enchmarking.htm, 20.10.2006
- KAYA, Bülent (1997), ”Bir Verimlilik Artırma Tekniği Yaklaşımı: Kıyaslama (benchmarking)”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı:1 ss:59-78
- KAYA, Ülkü, (2004), “Toplam Kalite Yönetim Tekniği Olarak Kıyaslama”, Ed: Mehmet Tikici, Nobel Yayın Dağıtım A.Ş., 1. Basım.
- “Kıyaslama”, <http://www.sitetky.com/frameset/tky/tkymain24.html>, 30.11.2006
- KOÇEL, Tamer, (2005) ”İşletme Yöneticiliği” Arıkan Ltd., 10.Bası, İstanbul.
- KOSTAK, Fevzi ,” Benchmarking”, <http://www.kobitek.com/article.php?id=15>, 15.11.2006.
- KOZAK, Akoğlan Meryem ve GÜÇLÜ, Hatice, “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, http://www.isguc.org/degisim_yonetimi.php, 30.11.2006
- KOZAK, Metin, “What is Benchmarking? Understanding its Philosophy”, www.rpts.tamu.edu/faculty/petrick/abstracts/sessionII.pdf, 20.10.2006.
- ÖZKAN, Mehmet, “Benchmarking”, <http://www.bankaciyiz.biz>, 20.11.2006.
- RICHARD L., Dunn (1999),” Basic Guide To Maintenance Benchmarking”, www.manufacturing.net/ple/article/CA119641.html, 20.10.2006
- SARAÇ, Osman (2005), “Benchmarking ve Stratejik Yönetim”, Sayıştay Dergisi, Sayı:56, Mart, ss 53-78
- ŞİMŞEK, Muhittin (2004), Toplam Kalite Yönetimi, 4. Basım, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- SÜERDAM, Arzu, (Ocak 2007) “Kıyaslama'nın Tarihsel Gelişimi, Dünya'da ve Türkiye'de Kıyaslama, <http://www.sitetky.com/frameset/tky/tkymain24.html>

SÜRAL, Pınar (1996), “Benchmarking”, Dokuz Eylül Üniversitesi. İİBF Dergisi Yayını Cilt: 11, Sayı:2, İzmir

THIAGARAJAN, T., Zairi, “A Review of Total Quality Management in Practice: Understanding The Fundamentals Through Examples of Best Practice Applications- partII”, The TQM Magazine, Vol.9, No:5.

THOR, Carl G., “Let’s Clear Up Some Confusion About Benchmarking”, Journal for Quality & Participation, Vol:19.

TİKİCİ, Mehmet, Ülkü KAYA, (2004), “Kıyaslama” Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, (Editör: İsmail Bakan), İstanbul; Beta Yayın Dağıtım A.Ş.

TRIMBLE, Dave,” Benchmarking - Uncovering Best Practices and Learning from Others” <http://www.prosci.com/benchmark.htm>, Erişim Tarihi :25.11.2006

WOBER, Karl W.(2001),” A Heuristic Model for Benchmarking SME Hotel and Restaurant Businesses on the Internet”, Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism, Volume: 2 Issue: 3/4, ss:1-39

YATKIN, Ahmet (2003), Toplam Kalite Yönetimi, 1.Baskı, Ankara: Nobel Yayın

YILDIZ, Gültekin (2002), “Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı İle Değişen Kontrol fonksiyonu “;Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, (Edt: İ. Dalay, R. Altunışık, R. Coşkun), 1.Bası, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

www.planindir.com/odevdetay.asp, 20.10.2006

www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp , 15.11.2006

www.tangram.com.tr/kiyas.htm, 20.11.2006

www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020605/425, 15.11.2006

www.home.anadolu.edu.tr/~eustunbas, 15.11.2006

www.kykonline.com/content/view, 15.11.2006

www.benchnet.com/wib.htm, 25.10.2006.