

OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRNEK EDİNME (BENCHMARKING)

Yrd. Doç. Dr. Fermani MAVİŞ
Anadolu Üniversitesi
Eskişehir Meslek Yüksekokulu

ABSTRACT

In the early 1980s many hotels in the United States adopted quality assurance as a business strategy. By the late 1980s independent and chain hotels realized that total quality management was a more powerful process and they began utilizing many of its components. For over 10 years, hotels have flirted with a variety of tools, processes and theories to improve service to the guest. Several types of benchmarking can be used such as Internal benchmarking, Competitive benchmarking, Industry benchmarking and Functional (or generic) benchmarking. In the applications of benchmarking, the main steps are given as 4-6 levels depending on the field or function benchmark. In this study, 5-step process is studied and explained. Every hotel business whose aim is productivity and profit gets use of benchmarking. Benchmarking is a management tool which helps the hotel focus on the satisfaction of the customer, development of business methods and international respect.

ÖZET

1980'lerden önce otellerin çoğu, iş stratejisi olarak "kalite güvencesini" benimsemişlerdi. Fakat 1980'lerden sonraki dönemlerde "Toplam Kalite Yönetimi" ni farkettiler ve uygulamaya başladılar. 10 yıldan daha fazla bir süredir de müşterilere sunulan hizmeti geliştirmek için araçlar, süreçler ve teorilerden faydalanma yoluna gitmektedirler. Bunlardan bir tanesi de örnek edinmedir. Örnek edinmenin birçok türü kullanılabilir. (1) İşletme içi örnek edinme, (2) Rekabetçi örnek edinme, (3) Sektörel örnek edinme (4) Fonsiyonel örnek edinmedir. Örnek edinme uygulamalarında temel aşamalar değişik kaynaklarda örnek edinilen faaliyete ya da alana bağlı olarak 4 - 6 aşama olarak verilmektedir. Bu çalışmada beş aşamalı bir süreç incelenecektir. Verimliliği ve karlılığı hedefleyen her otel işletmesi örnek edinmeden yararlanabilir. Örnek edinme, bir örgütün müşterilerini tatmin etmesini, işletme yöntemlerini geliştirmesini ve dünya çapında saygınlığa sahip olabildiğini sağlayacak güçlü bir yönetim aracıdır.

GİRİŞ

1980'lerden önce otellerin çoğu, iş stratejisi olarak "kalite güvencesini" benimsemişlerdi. Fakat 1980'lerden sonraki dönemlerde "Toplam Kalite Yönetimi" ni farkettiler ve uygulamaya başladılar. 10 yıldan daha fazla bir süredir de müşterilere sunulan hizmeti geliştirmek için araçlar, süreçler ve teorilerden faydalanma yoluna gitmektedirler. Bunlardan bir tanesi de örnek edinmedir.

Örnek edinme kavramının geçmişi 1900'lerin başlarına kadar uzanmaktadır. ABD'de uygulanmaya başlayan ve bütün ülkelerde yaygınlaşmaya başlayan "benchmarking" ülkemizde "kıyaslama" ya da "mihenktaşı" ya da "nirengileme" olarak dilimize kazandırılmaya çalışılmaktadır. Benchmarking kavramı bu çalışmada **örnek edinme** olarak ifade edilecektir.

Günümüzde gitgide sertleşen rekabet koşulları kuruluşların sistemlerini devamlı olarak gözden geçirme ve geliştirme gereksinimini ortaya çıkarmaktadır. Alanlarında uzun yıllar lider olmuş pek çok kuruluş, zamanla rakiplerinin benzer veya daha üstün ürünleri çok daha düşük fiyatlarla piyasaya sunmaları karşısında önemli ölçüde pazar payı kaybetmişler, hatta yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmışlardır.

Örnek edinme, işletmelerin performanslarını artırmayı amaçlayan bir yönetim tekniği olarak bütün dünyada kabul görmüştür. Örnek edinme yönteminin hızlı bir şekilde yaygınlık kazanmasının nedenleri şunlardır:

- Örnek edinme, işletmelerde iyileştirme ve geliştirme sağlamak için diğer bazı yöntemlere göre daha etkin bir yoldur,
- Örnek edinme, örgütlerin faaliyetlerinin iyileştirilmesi / geliştirilmesi çabalarını hızlandırır,
- Örnek edinme, en iyi uygulamaları birbirinden öğrenmek ve uygulamak yoluyla tüm işletmelerin ortak başarısını önemli şekilde arttıracak kapasiteye sahiptir.

Endüstrideki en iyi uygulamalara dayalı verimlilik projeleri ve faaliyet amaçları oluşturma yaklaşımı olarak örnek edinme kalite alanında belki de en ilginç uygulamadır. Endüstri lideri olarak isim yapmış işletmelere göre ürünlerin, hizmetlerin ve uygulamaların sürekli bir biçimde ölçülme sürecidir.

Örnek edinme temelde iki unsurdan oluşur:

- İşletme dışı standartlar kullanarak amaçları belirlemek
- Diğer işletmeler kanalıyla “ne kadar” ve daha önemlisi “nasıl” a yanıt aramak

Bu teknik yalnızca rakamlara bağlı bir uygulama değildir. Kendi sınıflarında en iyi sonucu gerçekleştiren şirketlerin amaçlarıyla

karşılaştırılabilir amaçlar belirlemek bu şirketleri başarıya götüren süreçlerin anlaşılmasını durumunda hiçbir işe yaramayacaktır. Bu başarılı şirketlerin bu başarıya nasıl ulaştıklarını anlamak, mükemmel şekilde ayarlanmış sayısal hedefler belirlemekten daha önemlidir¹.

ÖRNEK EDİNMENİN TANIMI ve KAVRAMSAL ÇATISI

Örnek edinmeyi başarıyla uygulayan işletmeler, akademisyenler ve konuyla ilgili örgütler tarafından pek çok tanımlama yapılmıştır.

Basitçe belirtmek gerekirse, örnek edinme, şirketler arasındaki belli bir işletme fonksiyonunun ya da uygulamanın karşılaştırılmasıdır. Örnek edinme uygulaması yöneticilere kendi performanslarının diğerlerinden hangi yönlerde farklılaştığını görmelerini sağlar. Bu tanıma bağlı olarak örnek edinme şu şekillerde açıklanabilir. Örnek edinme²:

- Şirketin performansını sınıfındaki en iyi olanı ile karşılaştırarak ölçme,
- En iyi olanın bu performans düzeyine nasıl ulaştığını belirleme,
- Ulaşılan bilgiyi kendi şirketinin hedefleri, stratejileri ve uygulamaları için temel almasıdır

Diğer bir tanımlama “sistemik ve sürekli olarak en iyi uygulamalar, düşünceler, iş süreçlerini araştırarak kendi işinizle ilgili gelişme sağlayabilmek için bir sıçrama zemini oluşturmaktır”.

Örnek edinme, işletmenin kendi sektöründe ya da sektörü dışında en iyi uygulamayı, en iyi düşünceyi, en iyi iş süreci ve en etkin

¹ Robert J. Boxwell, **Benchmarking for Competitive Advantage** (New York: McGraw Hill Book, Inc., 1994), s.17.

² Yavuz Odabaşı, “Pazarlama Yönetiminde Kıyaslama (Benchmarking) Uygulamaları” **Dünya** (7.12.1995), s.4.

performansı gerçekleştirmiş olan işletmeleri sistematik ve sürekli olarak araştırıp daha iyisini yapmaya çalışmaktadır³.

Diğer bir tanıma göre, örnek edinme, örgütün performansının kritik müşteri taleplerinin karşılanabilmesi açısından sektördeki en iyiyle sürekli olarak karşılaştırılması ve eksikliklerin belirlenerek söz konusu eksikliklerin nasıl giderilip geliştirileceğinin incelenmesidir⁴.

Uluslararası Benchmarking Takas Odası'nın (IBC) örnek edinmeyi genel anlamıyla ifade eden tanımına göre “başka birinin, bir yönden sizden daha iyi olabileceği gerçeğini kabul etme mütevaziliğini gösterip, onun nasıl yakalanıp geçilebileceğini öğrenme ve deneme ustalığına sahip olmaktır”⁵.

Yukarıdaki genel tanıma dikkat edilecek olursa örnek edinme, kişilerarası etkileşim olarak ele alınmaktadır.

“Örnek edinme, hızla değişen rekabet koşullarında kaliteyi sağlamak ve rekabet edebilme gücünü arttırmak için, öğrenmenin ve gelişmenin sonsuz süreçler olduğu bilincine varıp, kendimizi diğer işletmelerle sektör farkı gözetmeksizin karşılaştırarak, taklide yer vermeden, yaratıcılık katarak en iyi uygulamaları kendi işletmemizin koşullarına, yapısına, amaç ve kültürüne göre uyarlamamızı öngören ve sürekli yinelenen yönetsel bir araçtır”⁶.

Tanımlar dikkatle incelendiğinde örnek edinmenin sistematik ve sürekli bir işlem olduğu görülmektedir. Günümüzde değişimin baş

³ “Benchmarking” Power, Y.2, S.4 (Mart 1995), s. 80.

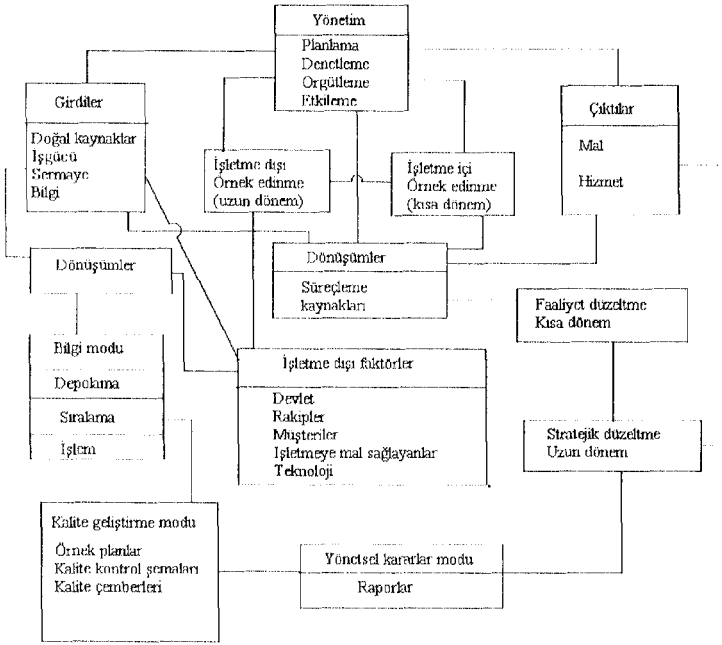
⁴ Nevin Döşoğlu Deniz, “Benchmarking Süreci ve Benchmarking’in Yönetim Desteğinin Önemi” Öneri, C.1, S.6 (Ocak 1997), s.13.

⁵ Carla O’Dell, “Out of the Box Benchmarking”, *Management Review*, V.83, S.1 (January 1994), s.63.

⁶ Pınar Süral Özer, *Yönetsel Bir Araç Olarak Benchmarking ve Uygulamaya İlişkin Model Önerisi* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) (İzmir: D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997), s.6.

döndürücü bir hızla olması başarı ve rekabet unsurlarının da hızla değişmesine neden olmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak, bugün herhangi bir alanda en iyi olmak, değişen koşullar sonucunda gelecekte de en iyi olacağını göstermeyecektir⁷.

Aşağıdaki şekilde bir örgütün iç ve dış sistemleriyle ilgili olarak örnek edinmenin kavramsal çatısı yer almaktadır⁸.



DÜNYADA ve TÜRKİYE’DEKİ ÖRNEK EDİNME UYGULAMALARI

ABD de örnek edinme uygulamalarının gelişmesiyle birlikte konuya ilişkin düzenlemeler de oluşturulmuştur. Örneğin, örnek

⁷ Deniz, s.13.

⁸ Mahmoud M. Yasin ve Thomas W. Zimmerer, “ The Role of Benchmarking in Achieving Continuous Service Quality” **International Journal of Contemporary Hospitality Management** C. 7, S.4 (1995), s.29.

edinmenin temel koşulu örnek edinilen işletmenin olaydan haberdar olması, örnek edinme işlemlerinde taraflararası ilişkilerin “Örnek Edinme Takas Odaları” tarafından düzenlenmesi şartı aranır. Aynı şekilde örnek edinmede kullanılacak veri tabanları oluşturulurken bunların örnek edinmede kullanılabileceğini önceden bilirler.

Japonya’da ise, örnek edinme işlemlerinde Japon kültürünün bir uzantısı olarak işletmeler iyi oldukları konuları, öğrendiklerini ya da yeni fikirlerini birbirleriyle açıklıkla ve gönüllü olarak paylaşmaktadırlar.

Türkiye’de ise örnek edinme uygulamaları gelişmiş ülkelerden büyük ölçüde farklıdır. Bu farklılık öncelikle örnek edinmeye ilişkin bir düzenleme olmaması ve iş yaşamında bilgi paylaşmanın yararlarının fark edilmemesi ve rekabet üzerindeki etkilerinin görülebilmesini sağlayan bir kültür olmamasından kaynaklanmaktadır.

Türkiye’de çokuluslu şirketler dışında kalan işletmelerde “dolaylı örnek edinme” uygulamaları göze çarpmaktadır. Diğer bir deyişle, dışarıdan bir danışmanla anlaşarak danışmanın diğer işletmelerde rastladığı iyi uygulamalardan yararlanarak işletmenin eksiklik duyduğu konularda yardımcı olması talep edilmektedir. Bu yöntem benzer ve çok sık kullanılan bir yöntem de, sektörde konusunda iyi ve başarılı olan personeli işletmeye transfer etme düşüncesidir. Bu yöntem özellikle otelcilik sektöründe çok sık rastlanan bir olaydır.

ÖRNEK EDİNMENİN TÜRLERİ

Örnek edinmenin birçok türü vardır ve çeşitli yazarlar kendi bakış açılarına göre bir sınıflama yapmışlardır. Örnek edinme türleri ve hedef örgütler aşağıdaki şekilde yer almaktadır⁹.

⁹ Yoshinobu Ohinata, “Benchmarking: The Japanese Experience” **Long Range Planning**, C.27, S.4 (1994), s.48.

Türler	Örgüt içi	Yerli Rakipler	Yabancı Rakipler	Ulusal Öncü	Dünya Öncüsü
Ürün örnek edinme		0	0		
Fonksiyonel örnek edinme	Λ			0	0
Süreç örnek edinme	Λ			0	0
Örgütsel örnek edinme	Λ	0	0		
Stratejik örnek edinme		0	0		

Gary S. Vasilash'ın sınıflandırması¹⁰:

- İşletme içi örnek edinme
- Rakiplerle örnek edinme
- Sektörel örnek edinme
- Başarılı (Best-in-class) bir şirketen örnek edinme

Bir başka kaynakta ise¹¹:

- İşletme içi örnek edinme
- Rakiplerle örnek edinme
- Fonksiyonel örnek edinme
- *İşletme içi örnek edinme*, işletmenin çeşitli örgütlerinde yerine getirilen fonksiyonlar incelenerek belirli bir fonksiyonu en iyi şekilde yerine getiren örgüt örnek alınmakta, işletmenin diğer örgütlerinde de söz konusu fonksiyon aynı şekilde yerine getirilmektedir.
- *Rakiplerle örnek edinme*, aynı sektörde yer alan rakip işletmeler birbirlerinin çalışmalarını inceleyerek örnek edinme ortağını seçmektedir.
- *Fonksiyonel (genel) örnek edinme*, farklı sektörlerde yer alan işletmeler incelenerek belirli fonksiyonları en iyi yerine

¹⁰ Gary S. Vasilash, "Benchmarking: A Few Things You Should Think About" **Production** (June 1994), s. 54-55.

¹¹ Yasin ve Zimmerer, s.29.

getiren işletmeler ya da süreçler, uygulamalar ve yöntemler açısından incelenerek bu konularda en iyi olan firmalar örnek edinme ortağı olarak seçilmektedir.

Uygulamada en sık olarak karşılaşılan örnek edinme türleri şunlardır:

- Rekabetçi örnek edinme
- İşbirliğine dayalı örnek edinme
- Ortaklığa dayalı örnek edinme
- İşletme içi örnek edinme

Rekabetçi örnek edinme, örnek edinme türleri içerisinde gerçekleştirilmesi en zor olanıdır. Çünkü adından da anlaşılacağı gibi, hedef işletmeler genelde örnek edinme projesini yürüten takıma yardımda ilgisizdirler. Örnek edinme sürecinin en zaman alıcı bölümü olan veri toplama işi eğer hedef işletme bir rakip ise çok daha zor olacaktır. Rekabetçi örnek edinme, işletmenin fonksiyonlarının, süreçlerinin, faaliyetlerinin, ürün ya da hizmetlerinin rakip işletmeninkilere karşı ölçülmesi ve kendi sınıfında en iyi olacak şekilde gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir.

İşbirliğine dayalı örnek edinme, bu tür örnek edinmede hedef işletme rakip olmadığı için işbirliği sağlamak daha kolaydır. Bir takım faaliyetlerini örnek edinme yoluyla geliştirmek isteyen işletme, bu konuda alanında en iyi olan işletmeye gider ve bilgilerini paylaşmaya istekli olup olmadığını öğrenir ve genelde gereken işbirliği sağlanır. İşbirliğine dayalı örnek edinme türünde bilgi akışı genellikle hedef işletmeden diğerine olmakla birlikte bazen örnek edinme takımı da hedef işletmeye bir takım fikirler verebilir.

Ortaklığa dayalı örnek edinme, bu tür örnek edinme yönteminde bir grup işletme biraraya gelerek belirli bir faaliyetin geliştirilmesi / iyileştirilmesi konusundaki bilgilerini paylaşırlar. Bazen üçüncü bir taraf

olarak bir işletme; faaliyetleri uyumlaştırma, veri toplama ve bunları dağıtma hizmetlerini vermek üzere devreye girebilir.

İşletme İçi Örnek edinme, bu tür örnek edinme, ortaklığa dayalı örnek edinme yönteminin işletme içine uygulananıdır. Özellikle büyük işletmelerde işletme içersindeki en iyi uygulamalar belirlenir ve buna ilişkin bilgiler işletmenin diğer birimlerine dağıtılır. İşletme içi örnek edinme genelde büyük işletmelerin işletme dışında inceleyecekleri örnek edinme projelerinin belirlenmesinde ilk adım olarak kullanılmaktadır. Bunun için bir kaç ön koşul vardır:

- Örnek edinme takımı. Üzerinde çalışacakları proje üzerinde yoğunlaşarak temel bilgilerini geliştirme yoluyla “öğrenme eğrisi” ni geliştirirler.
- Örnek edinme takımı, hedef işletmelerle görüşmelerde bulunurken bu işletmelerin yöneticilerinden daha fazla bilgi sağlayabilirler. Hedef işletme ile görüşürken bir taraftan diğerine akması yerine karşılıklı olarak alınması ve görüşmelere daha fazla bilgiyle katılım, örnek edinme uygulamalarının başarısını artıracaktır.

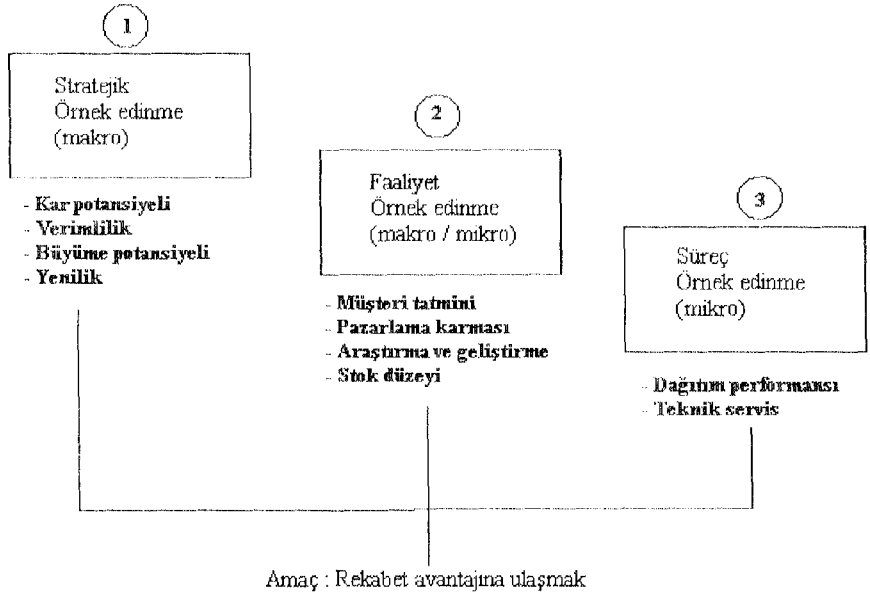
Özetle bu dört yaklaşım; yöneticilerin bakışlarını kendi örgütlerinin dışına ya rakiplere ya da alanında en iyi olan işletmelere çevirmesini ve kendi örgütlerini daha güçlü kılmak için dışarıdaki işletmelere ait ortaklaşa kullanılabilir bilgiye yararlanmasını sağlar. İşletme dışında odaklaşan sürekli nitelikteki iyileştirmeler yerine performansta büyük sıçramaların gerçekleştirilmesine yardım edebilir¹².

Örnek edinme (1) mikro ve (2) makro olarak ikiye ayrılmakta ve örnek edinme hiyerarşisi olarak aşağıdaki şekildeki gibi gösterilmektedir¹³.

¹² Boxwell, s.34.

¹³ Tony Clayton ve Bob Luchs, “Strategic Benchmarking at ICI Fibres” Long Range Planning, C.27, S.3 (1994), s. 56.

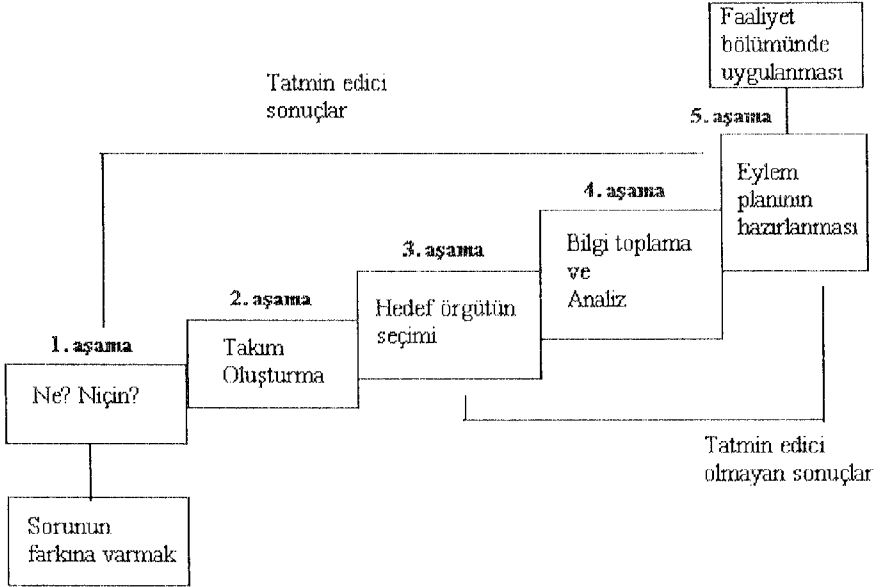
Örnek edinmenin bu üç türü arasındaki fark yukarıda gösterilmiştir. Stratejik örnek edinme, işletme ve endüstrinin geniş alanlarında karlı olabilecek fırsatları göstermektedir. Aynı zamanda, iş birimlerinin şeklindeki temel değişiklikleri önerir. Makro örnek edinme, fonksiyonları belirlemede kullanılırken, süreç yönetimi, stratejik ihtiyaçları ve gereksiz maliyetleri önceliğine göre dizer. Mikro örnek edinme, özel süreçlerin çalışmasını geliştirmek için, işletme içindeki fonksiyonel uzmanlar tarafından ortaya çıkarılır.



OTELLERDE ÖRNEK EDİNME SÜRECİ

Örnek edinme süreci, bir işletmenin zayıf yönünü teşhis ve kabul etmekten başlıyor. Daha sonra bu işi en iyi yapanın bulunması ve ondan kopya çekilmesine sıra geliyor. Basit olarak diğer işletmelerin nasıl yaptığını öğrenmek, kendi organizasyonumuza uyarlamak ve en iyiyi yakalamak veya geçmek şeklinde gelişim gösterir. Örnek edinme sürecinin kendisi de basamaklar şeklinde işlenen bir süreç modelidir.

Örnek edinme uygulamalarında temel aşamalar değişik kaynaklarda örnek edinilen faaliyete ya da alana bağlı olarak 4 - 6 aşama olarak verilmektedir. Bu çalışmada beş aşamalı bir süreç incelenecektir. Bu aşamalar aşağıdaki şekilde yer almaktadır¹⁴.



1. İşletme içi çalışma
2. Takım oluşturma
3. Hedef örgütün seçilmesi
4. Bilgi toplama ve analizi
5. Belirlenen örnek edinme aralıklarını kapatmak üzere harekete geçilmesi

1. Aşama *İşletme içi çalışma*, Bu aşamada otel işletmesinin hangi alanlarda örnek edinme yapılacağını saptaması gerekir. Aşağıdaki

¹⁴ Ohinata, s. 51.

sorulara verilecek cevaplar söz konusu alanların belirlenmesinde kullanılabilir.

- Otel işletmesinin başarısını etkileyen önemli faktörler nelerdir? (örneğin, müşteri tatmini, yeni pazar olanakları, otelde açılması düşünülen yeni hizmet alanları vb.)
- Hangi bölümler fazla sorun yaratmaktadır? (Örneğin, kat hizmetleri, yiyecek-içecek, ön büro vb.)
- Hangi bölümler müşteri tatminine katkı sağlamakta, hangileri beklentileri karşılayamamaktadır?
- İşletmeyi rekabet açısından en fazla etkileyen ve baskı altına alan faktörler nelerdir? (Örneğin, seyahat acentaları, düşük fiyat, döviz kurundaki değişiklikler vb.)
- Hangi fonksiyonlar işletmeyi rekabet edebilme açısından farklı kılmada en fazla potansiyele sahiptir?

Yukarıdaki ya da yukarıdakilere benzer sorulara verilecek cevaplar, işletmenin geçmiş verileri ve meslek odaların veya DİE Turizm İstatistiklerinde yer alan bilgilerle karşılaştırılarak işletme için ön çalışmalar tamamlanır. Bu şekilde hem örnek edinmeyi uygulayacak alanlar belirlenir hem de örnek edinmenin kapsamı ortaya konabilir.

2. Aşama *Takım oluşturma*, örnek edinme projesi uzun dönemli bir proje olabilir. Örneğin, yiyecek-içecek maliyet hesap sisteminin adaptasyonu veya merkezi rezervasyon sisteminin kurulması ve son şeklinin verilmesi bir yıldan daha uzun bir süre gerektirebilir. Uzun süreli projelerin başarısı proje ömrü boyunca üst yönetimden alacağı maddi ve manevi destekle yakından ilişkilidir. Bu aşamada üst yönetim örnek edinme takımına otorite desteği sağlamalı, örnek edinme çalışmalarına rehber olmak üzere amaçlar setini oluşturması gerekmektedir. Örnek edinme yöntemlerine ilişkin gerekli eğitimler de yararlı olmaktadır.

Örnek edinme sürecinin diğer aşamasına geçmeden önce bu aşamada yapılması gerekenler:

- Örnek edinmeyi uygulayacak takım modelini belirlemek

- Örnek edinme takımı için yeterli kaynak ayrılması
- Örnek edinme uzmanlarını belirlemek, onları eğitmek ve hizmet içi eğitime tabi tutmak
- Yetenek, güdüleme ölçütlerine göre örnek edinme takımının seçilmesi

3. Aşama *Hedef örgütün seçilmesi*, örnek edinme projesi için ortaklar, bilgi alışverişinde bulunulacak işletmeler anlamındadır. Ortakların belirlenmesinde dikkate alınacak faktörler şunlardır:

- Ortakların büyüklüğü
- Ortakların sayısı
- Ortakların sektör içindeki durumları
- Ortaklar arasındaki güven derecesi

4. Aşama *Bilgi toplama ve analizi*, Bu aşamada bilgi toplama ve bu bilgilerin analiz edilmesiyle ilgilidir. ABD işletmelerinde örnek edinme çabalarına yardımcı olabilecek çok sayıda bilgi kaynağı bulunmaktadır. Bunlar kar amacı gütmeyen kurumlardan, bilgi sağlayan ticari örgütlere kadar geniş bir yelpaze oluşturmaktadır. Baldrige ödülü kazanan işletmeler bilgileri diğer Amerikan işletmeleriyle paylaşmayı taahhüt etmekte ve bu amaçla periyodik seminerler düzenlemektedirler.

Örnek edinme uygulamalarında genel olarak üç tür bilgidен söz etmek mümkündür. Bunlar aynı zamanda örnek edinme türlerinin sınıflandırılmasında da kullanılan bilgiye bağlı kriterlerdir.

- *Ürün yönlü örnek edinme*, örnek edinme yapan işletmenin ürünlerini iyileştirilmesinde kullanılmak üzere örnek edinilecek ortağın ürünlerine ilişkin bilgilerin toplanması gerekmektedir. Ortağın ya da rakibin izninin alınması gerekmeden de yapılabilecek kopyalama ya da ürün parçalanarak incelenmesi işlemleri de bu tür örnek edinme içinde incelenebilir.

- *Fonksiyon/süreç yönlü örnek edinme*, örnek edinmeyi yapan işletmenin süreçlerinin iyileştirilmesinde kullanılmak üzere örnek edinilecek ortağın süreçlerine ilişkin bilgiler toplanmaktadır. Örneğin, otel havuzunun temizliği, satın alma işlemleri vb.
- *Stratejik örnek edinme*, örnek edinilecek işletmelerin stratejilerinin ve stratejik kararlarına ilişkin bilgilerin toplanması söz konusudur. İşletme bir stratejiyi diğerine tercih etmenin nedenlerini ortaya konmaya çalışır ve uygun stratejiler örnek edilerek uygulamaya konulur. Örneğin, fiyat politikası, pazarın belirlenmesi, müşteri grubunun belirlenmesi vb.

Örnek edinme projesinde kullanılmak üzere bilginin toplanması ve paylaşılmasından sonra örnek edinmeyi yapan işletme bir durum analizi yaparak kendi performansı ile örnek edinilecek işletmenin performansı arasındaki farkı belirler. Arada bulunan fazlalık literatürde “açıklık” olarak ifade edilir. Bu aralık işletmenin geliştirmek istediği ve örnek edinme projesi olarak belirlenen ürün, fonksiyon ve strateji açısından değerlerle ifade edilir.

Bu aşamada örnek edinme ekibi ortağını belirlemeden önce örnek edinme faaliyeti ile ilgili olarak örgütte mevcut durumu saptamaya çalışır. Örgütte hangi özelliklerin en önemli, hangilerinin en az önemli olduğunu belirleyebilmek için, performansı etkileyen tüm unsurlar dikkatle incelenir. Böylelikle hangi bilginin performansı etkileyen unsurlarla ilişkili olduğu ve bu bilgilerin nasıl elde edilip ölçülebileceği anlaşılır. Örneğin, ABD de 1982 yılında başlayan, 1990 da biten bir araştırmadan söz edebiliriz. AHMA tarafından 38 otelde gerçekleştirilmiş ve 13 faktörlü ve 76 sorudan oluşan 6 ölçekli bir anket formu uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS deki parametrik olmayan istatistiklerden biri olan Wilcoxon Matched-Pairs Signed-Ranks Testi ile analiz edilmiştir. Sonuçlar aşağıda yer almaktadır. Bu araştırmaya göre araçlar ve teknikler dışında tüm faktörler çok önemlidir. En büyük fark ise müşteri odaklı faktörde görülmektedir.

Faktörler	Önem	Performans	Açıklık
Müşteri odaklı	4.62	3.52	1.10
Önsezi ve değerler	4.77	3.69	1.08
Eğitim	4.67	3.62	1.05
Sistemlerin sıraya dizilmesi	4.54	3.54	1.00
Mal sağlayanların ilgisi	4.17	3.17	1.00
Yetki verme	4.57	3.61	.96
İletişim	4.63	3.71	.92
Önderlik	4.41	3.51	.90
Ölçme	4.51	3.63	.88
Başarıyı takdir etme	4.36	3.50	.86
Tanıtma ve ödüller	4.50	3.71	.79
Yerine getirme	4.64	3.90	.74
Araçlar ve teknikler	3.46	3.13	.33
	4.45	3.56	.89

5. Aşama *Belirlenen örnek edinme aralıklarını kapatmak üzere harekete geçilmesi*, İşletme tüm aşamaları geçtikten sonra örnek edinme projesini tamamlamak üzere harekete geçmek durumundadır. Rekabet olanaklarını arttırmak üzere örnek edinilen işletme ile arasındaki farkı kapatacak bir dizi kararların alınması, işletmenin gerekli değişikliklere hemen adapte olması gerekmektedir.

SONUÇ

Verimliliği ve karlılığı hedefleyen her otel işletmesi örnek edinmeden yararlanabilir. Örnek edinme, bir örgütün müşterilerini tatmin etmesini, işletme yöntemlerini geliştirmesini ve dünya çapında saygınlığa sahip olabilesini sağlayacak güçlü bir yönetim aracıdır.

Otel işletmelerinin temel işlemlerinden birinde bir gelişme ilerleme sağlanırsa bu otelde artan verimlilik, azalan maliyetler ya da artan oda satışları şeklinde yansıyacaktır. Bu nedenle, otel yöneticisi, örnek edinmede toplam kalite yönetimini ve müşteri yönlü çabaları savunmalıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Benchmarking” **Power**, Y.2, S.4 (Mart 1995), s.80-81.

Boxwell, Robert J. **Benchmarking for Competitive Advantage** New York: McGraw Hill Book, Inc., 1994.

Breiter, Deborah ve Sheryl Fried Kline “ Benchmarking Quality Management in Hotel”, **FIU Hospitality Review**, (Fall 1995), s. 45-52.

Clayton, Tony ve Bob Luchs, “Strategic Benchmarking at ICI Fibres” **Long Range Planning**, C.27, S.3 (1994), s. 54-63.

Çolak, Metin. “Kıyaslama (Benchmarking)” içinde **Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite 4. Ulusal Kalite Kongresi (8-9 Kasım 1995)** İstanbul, s. 113-119.

Deniz, Nevin Döşoğlu “Benchmarking Süreci ve Benchmarking’in Yönetim Desteğinin Önemi” **Öneri**, C.1, S.6 (Ocak 1997), s.13-16.

O’Dell, Carla, “Out of the Box Benchmarking”, **Management Review**, V.83, S.1 (January 1994), s.63-65.

Odabaşı, Yavuz “Pazarlama Yönetiminde Kıyaslama (Benchmarking) Uygulamaları” **Dünya** (7.12.1995), s.4.

Ohinata, Yoshinobu “Benchmarking: The Japanese Experience” **Long Range Planning**, C.27, S.4 (1994), s.48-53.

Özer, Pınar Süral **Yönetimsel Bir Araç Olarak Benchmarking ve Uygulamaya İlişkin Model Önerisi** (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) İzmir: D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.

Vasilash, Gary S. “Benchmarking: A Few Things You Should Think About” **Production** (June 1994), s. 54-55.

Yasin, Mahmoud M. ve Thomas W. Zimmerer, “ The Role of Benchmarking in Achieving Continuous Service Quality” **International Journal of Contemporary Hospitality Management** C. 7, S.4 (1995), s.27-32.