

## **İŞLETMELERDE YENİ BİR YÖNETİM YAKLAŞIMI: KIYASLAMA (BENCHMARKING) (YAZINSAL BİR İNCELEME)**

**Arş. Gör. Barış ERDEM\***

### **ÖZET**

İçinde bulunduğumuz küreselleşme sürecinde değişim, işletmeler için en önemli olgulardan biri haline gelmiştir. Artan rekabet koşulları, işletmeleri, uygulamakta oldukları yönetim tekniklerinde kaçınılmaz olarak bir takım değişikliklere zorlamaktadır. 1980'li yılların başında gündeme gelmiş olan kıyaslama, bu anlamda son yıllarda örgütsel performans artırmada önemli bir araç olarak görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, yeni bir yönetim yaklaşımı olarak kıyaslama tekniğinin önemini, yararlarını ve kıyaslama sürecini kavramsal açıdan inceleyerek; işletmelere bu konuda yol göstermeye çalışmaktır.

**Anahtar Kelimeler:** İşletmeler, Rekabet, Örgütsel Değişim, Kıyaslama Tekniği

## **A NEW MANAGEMENT APPROACH IN COMPANIES: BENCHMARKING (A CONCEPTUAL FRAMEWORK)**

### **ABSTRACT**

Changing in the process of globalization at present has been one of the most prominent concepts for the companies. The increasing challenge conditions inevitably force the companies to make some changes in the management techniques which they execute. The benchmarking at issue in the early 1980's has been considered as a significant means in increasing the organizational performance in recent years. The aim of this study is to try to lead the companies on this matter, dealing with the importance of benchmarking technique as a new management approach, its benefits and the benchmarking process conceptionally.

**Keywords:** Companies, competition, organizational change, Benchmarking

## GİRİŞ

Bilgi ve iletişim çağında, adeta büyük bir açık pazar konumuna gelmiş olan dünyamızda, “değişim” bir anlamda gelişmenin temel unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Böyle bir ortam karşısında işletmelerin hayatta kalabilmeleri, yapılarını, ürünlerini, süreçlerini ve faaliyet gösterdikleri pazarları tekrar gözden geçirmelerine bağlı olmaktadır. Bu çerçevede örgütler, yapılarını yeniden düzenlemek, pazara daha hızlı cevap vermek, müşteri istek ve beklentileri üzerine odaklanmak, yenilik yapmak, esnek olmak ve bu hızlı değişimi kontrol altına almak zorundadırlar.<sup>1</sup> Diğer bir anlatımla, günümüz rekabet ortamında işletmelerin başarısının, sürekli değişen çevre şartlarına uyum sağlamalarına bağlı olduğu söylenebilir.<sup>2</sup> Bu açıdan bakıldığında, yani küresel rekabetin giderek arttığı bir ortamda genel olarak üzerinde durulan nokta, mevcut koşullarda ve örgütü sınırlayan kısıtlayıcı faktörler arasında “en iyi” örgüt yapısının ne olacağı konusunda karar vermektir.

Günümüzde en iyiyi, müşterilerine en uygun koşullarda sunan işletmeler, müşterilerinin beklentilerini karşılayabilmekte ve onları memnun edebilmektedir. En iyiyi üretip sunabilmede ise, en iyi süreç ve uygulamalara sahip olmanın önemi büyüktür.

Küreselleşen dünyada iç ve dış pazarlardaki rekabetin giderek artması ve müşterilerin artan kalite beklentileri, işletmeleri, rekabetçi kalabilmek ya da rekabet gücünü artırabilmek için bir dizi farklı kalite düşünceleri geliştirmeye ve bunları

---

\* Balıkesir Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu

<sup>1</sup> Jaffar Razmi, Mohamed Zairi, Yasar F. Jarrar, (2000), “The Application of Graphical Techniques in Evaluating Benchmarking Partners”, **Benchmarking An International Journal**, Vol. 7, No. 4, s. 304.

<sup>2</sup> Hasan Kürşat Güleş, Thomas F. Burgess, (2000), “Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirliği”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 1, s. 101.

uygulamaya koymaya yönelmiştir.<sup>3</sup> Bu yaklaşımların en önemlilerinden biri, işletmelerde “en iyinin en iyisi olmak” olarak adlandırılan ve uluslararası yazındaki adıyla “benchmarking”dir.<sup>4</sup>

### 1. KIYASLAMA TEKNİĞİNİN TANIMI VE BİR YÖNETSEL ARAÇ OLARAK TEMEL ÖZELLİKLERİ

Kıyaslama tekniğinin İngilizce karşılığı olarak aldığımız “Benchmarking” kavramı esas itibariyle “Benchmark” sözcüğünden gelmektedir. Benchmark terimi çok farklı şekillerde kullanılabilir. Bu terimin sözlük anlamı, “ölçme ya da değerlendirme için belirlenen ölçüt ya da bir ölçüyü sonradan hatırlayabilmek için kullanılan işarettir”.<sup>5</sup> Bunun dışında bu kavram, bir referans noktası, üzerinde mil işareti bulunan kilometre taşı, bir aşama/evre, bir karşılaştırma anlamına gelebilmektedir. Ancak, benchmark kavramının en yaygın bilinen şekli, kabul edilen bir standart olmasıdır.<sup>6</sup>

Benchmarking kavramının henüz Türkiye’de benimsenmiş ve ortak kabul görmüş bir karşılığı bulunmamakla birlikte, Türkçe’ye, örnek edinme, örnek alma, nirengileme, kıyaslama şeklinde çevrilmeye çalışılmaktadır. Kanımızca, bunlar arasında Türkçe’ye en uygun düşen kavram “kıyaslama”dır. Bu nedenle, çalışmada “Benchmarking” kavramının karşılığı olarak “Kıyaslama Tekniği”nin kullanılması uygun görülmüştür.

<sup>3</sup> Cristobal Sanchez-Rodriguez, Angel R. Martinez-Lorente ve Jose G. Clavel, (2003), “Benchmarking in the Purchasing Function and Its Impact on Purchasing and Business Performance”, **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 10, No. 5, s. 457.

<sup>4</sup> Razmi, Zairi ve Jarrar, **Ön. Ver.**, s. 304.

<sup>5</sup> Redhouse Büyük El Sözlüğü, (1995), İstanbul: Redhouse Yayınevi, 3. Baskı, s. 34.

<sup>6</sup> Patricia Keehley, Sue A. Macbridge, (1997), “Can Benchmarking for Best Practices Work for Government?”, **Quality Progress**, March, s. 75.

Kıyaslama tekniği en basit şekliyle, ölçülebilen ve gözlemlenebilen her şeyin kıyaslama çalışmasına temel olabileceğinden hareketle, en iyi uygulamaların araştırılması ve işletmelere uyarlanması süreci olarak tanımlanmaktadır.<sup>7</sup>

Freytag ve Hollensen (2001), kıyaslamayı, “işletmelerin, stratejilerini ve performansını, gerek işletme içinde gerekse işletme dışında kendi sınıfının en iyileriyle karşılaştırarak ölçmeye yarayan bir yönetim tekniği” olarak tanımlamaktadır.<sup>8</sup>

Watson (1993) ise, kıyaslamaya, rekabet avantajı sağlayan bir yöntem olarak yaklaşmaktadır. Yazara göre, çağdaş rekabet tekniklerinden biri olan kıyaslama, işletmenin ürün ve hizmet performanslarını diğer işletmelerle kıyaslayarak, tüm alt sistemlerinde bireysel ve grup bazında gerçekleştirebilecekleri uygulamalardır.<sup>9</sup>

Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC), kıyaslamayı karşılaştırma olarak açıklamakta ve “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” olarak tanımlamaktadır.<sup>10</sup>

Kıyaslama, bir örgütte yürütülen temel süreçler üzerinde devamlı gelişmeye odaklanmada etkili bir araçtır. Bu yaklaşımın temeli, bir örgütün performansını

<sup>7</sup> İsmail Efil, (2002), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Alfa Yayıncılık, 7. Baskı, s. 285.

<sup>8</sup> Per V. Freytag, Svend Hollensen, (2001), “The Process of Benchmarking, Benchmarking and Benchmarking”, **The TQM Magazine**, Vol. 13, No. 1, s. 25.

<sup>9</sup> Gregory H. Watson, (1993), **Strategic Benchmarking: How To Rate Your Company's Performance Against The World's Best**, (Canada: John Wiley and Sons, Inc.), s. 245.

<sup>10</sup> Osman Demirdöğen, Orhan Küçük, (2003), “Kıyaslama (Benchmarking) Süreci ve Ürün Odaklı Kıyaslama'nın İmalatçı İşletmelerde Uygulanmasının Verimliliğe Etkisi”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 3-4, s. 304.

değerlemek için bir takım ölçütler oluşturarak, işletme süreçlerinin ve uygulamalarının araştırılmasına dayanmaktadır.<sup>11</sup> Bir başka deyişle kıyaslama, diğerlerinin neyi doğru yaptığını öğrenmeyi ve işletmeye yeni fikir/düşünceler kazandırmak için örgüt içindeki ve dışındaki en iyi uygulamaların araştırılmasını hedef almaktadır.<sup>12</sup>

Tüm bu tanımlardan hareket ederek, kıyaslamının kapsamlı bir tanımı şu şekilde yapılabilir:

“Kıyaslama, küreselleşen dünyada artan rekabete paralel olarak, örgütlerin, yenilik ve gelişmeleri sürekli takip etmelerinin gerekli olduğu bilincine varıp, iyileştirme gereken uygulamalarını, diğer işletmelerle ya da işletme içindeki en iyi uygulamalara sahip bölümlerle sektör ve birim farkı gözetmeksizin kıyaslayarak, en iyi uygulamaları işletme/birim yapısına uyarlamayı, böylece alanında lider konuma ulaşmayı öngören ve bu döngüyü sürekli hale getirmeyi amaçlayan yönetsel bir araçtır”.

Kıyaslama tekniğinin özelliklerini şu şekilde özetlemek mümkündür.<sup>13</sup>

*\* Kıyaslama Tekniği, Süreklilik Gerektiren Sistemik Bir Çalışmadır*

Süreklilik ve sistemik olma gerekliliğini, kıyaslama tekniğine ilişkin tanımlarda da açık bir şekilde görmek mümkündür. Bir defaya mahsus olarak yapılan araştırma, karşılaştırma, ölçümleme ve değerlendirme çalışmaları kıyaslama tekniği sayılamaz. Bu tekniği uygulayan işletmenin ve rakiplerinin, zaman içinde

<sup>11</sup> Madjid Tavana, Barbara Mahebbi, Denis T. Kennedy, (2003), “Total Quality Index: A Benchmarking Tool for Total Quality Management”, **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 10, No. 6, s. 510.

<sup>12</sup> Edith A. Wiarda, Daniel D. Luria, (1998), “The Best Practice Company and Other Benchmarking Myths”, **Quality Progress**, February, s. 91.

<sup>13</sup> Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, (2002), **Örgütsel Öğrenme ve Kıyaslama (Benchmarking) Tekniğinin Bir Örgütsel Öğrenme Aracı Olarak Kullanılması**, Bursa: Ezgi Kitabevi, ss. 182-185.

sürekli ilerleme kaydedeceği varsayımı göz ardı edilmemeli ve kıyaslama tekniği dinamik bir yöntem olarak değerlendirilmelidir.

*\* Kıyaslama Tekniği Çift Yönlü (Karşılıklı) Bir Bilgi Alışverişi ve Çıkar Sağlamayı Amaçlar*

Kıyaslama tekniği iki yönlüdür. Yani, kıyaslama tekniği yalnızca bu tekniği uygulayan işletmelere değil; aynı zamanda, bilgilerin toplandığı ve kıyaslamaya konu olan örgütlere de katkı sağlar. Bu yönüyle kıyaslama, bu sürece katılan her iki örgütün deneyim ve bilgilerinin paylaşılmasına imkân vermekte ve bu anlamda çift yönlü fayda sağlamaktadır.

*\* Kıyaslama Tekniği Salt Diğer Örgütlerin Elde Ettiği Sonuçlarla Değil; Bu Sonuçların Nasıl Elde Edildiği İle İlgilenir*

Kıyaslama tekniği çalışmalarında amaç, yalnızca faaliyet sonuçlarına odaklanmak değildir. Kıyaslama tekniğinde, kıyas için örnek alınan örgütün başarılı olduğu işleri nasıl yaptığı, başarı sonuçlarından daha önemli olmaktadır.

*\* Kıyaslama Tekniği, Yalnızca “Rakiplerle Karşılaştırma Yapma” Anlamına Gelmemekte; Örgüt İçi, Sektörel ve Genel Anlamda Çok Yönlü Araştırma ve Karşılaştırmalara Olanak Tanımaktadır*

Kıyaslama çalışmalarında yapılan karşılaştırmalar, mutlaka aynı endüstride faaliyet gösteren işletmeler arasında yapılmak zorunda değildir. Burada hedef, işletmede gelişme gerektiren bazı iş süreçlerinde (pazarlama, siparişleri yerine getirme, envanter kontrolü vb. gibi) işletme içi ve işletme dışı en iyi uygulamaların tespit edilmesi, anlaşılması ve örgüte uyarlanmasıdır.<sup>14</sup> Her işletmenin, tamamen farklı bir dalda faaliyet gösteren başka bir işletmeden de pek çok şey öğrenebilmesi mümkündür. Nitekim, Henry Ford’un, bir mezbahayı gezerken görmüş olduğu

<sup>14</sup> Lay Gibson, Erik Glenn, (2000), “Benchmarking and Benchmarks: Regional Benchmarking and Economic Base Analysis”, **Economic Development Review**, Summer, s. 57.

yürüten bant uygulamasının alıp otomobil üretimine uygulaması, kıyaslanın bu boyutu ile ilgilidir.<sup>15</sup> Dolayısıyla kıyaslama uygulamalarının, sadece aynı endüstri dalındaki işletmelerle sınırlı kalmaması gerektiği açıktır.

*\* Kıyaslama Tekniği, Kesinlikle Bir Kopyalama ve Taklit Aracı Değildir; Bir Uyarılma Faaliyetidir*

Kıyaslama tekniği, çoğu kez “taklitçilik” olarak da yorumlanmakta ve bu yönüyle eleştirilmektedir. Taklitçilik, bir şeyi aynen almak ve uygulamaktır. Kıyaslama tekniği ise, yaratıcı gelişmeler için bir zemin hazırlama sürecidir.<sup>16</sup> Bu tekniğin felsefesinde, “aynen almak” değil, “uyarlamak” yaklaşımı yatmaktadır. Yeni yönetim anlayışına önemli katkılarda bulunan W Edwards Deming’in “uyarla, aynen alma” sözü kıyaslama tekniğinin ana felsefesini vurgular niteliktedir.<sup>17</sup> Bu nedenle, kıyaslama tekniğini, kopyalamanın ötesinde, ne yapılmasının istendiğine ilişkin düşüncüyü anlamayı sağlayan bir kavram olarak değerlendirmek gerekir.

*\* Kıyaslama Tekniği, Tüm Sektörlerde Uygulanabilen Bir Tekniktir*

Kıyaslama tekniği, ortaya çıkışı itibarıyla daha çok üretim sektöründeki iyileştirmeleri hedef almasına karşın, günümüzde eğitim, sağlık, güvenlik ve hizmet sektörlerini de içine alan çok geniş bir yelpazede uygulama alanına sahiptir. Tablo 1 bu çerçevede, farklı endüstri/sektörlerde kıyaslama uygulamalarının yaygınlığını göstermektedir.

<sup>15</sup> Tamer Koçel, (1998), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım Yayım, s. 296.

<sup>16</sup> Khurram S. Bhutta, Faizul Huq, (1999), Benchmarking Best Practices: An Integrated Approach, **Benchmarking: An International Journal**, MCB University Press, Vol. 6, No. 3, s. 254.

**Tablo 1.** Sektör Başına Kıyaslama Yüzdesi

Sektör	Toplam Sayı	Kıyaslama Yapma İsteği Oranı
Devlet	55	32 (% 58)
Eğitim	37	23 (% 62)
Sağlık	52	36 (% 69)
Üretim ve İnşaat	269	135 (% 50)
Finansal Hizmetler	57	19 (% 33)
Hizmet ve Perakendecilik	189	68 (% 36)
Kamuya Ait İşletmeler	18	14 (% 78)
Diğer	49	19 (% 39)

**Kaynak:** Jacky Holloway, Graham Francis, Matthew Hinton ve David Mayle, (1998), “Best Practice Benchmarking: Delivering the Goods?”, **Total Quality Management**, Vol. 9, No. 495, s. 122.

Tablo 6 incelendiğinde, kıyaslama yapma isteğinin en fazla kamuya ait kurum ve kuruluşlarda olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamına alınan 18 kamu işletmesinden 14’ü (% 78) kıyaslama yapma isteğinde bulunduğunu ifade etmişlerdir. Holloway vd. (1998), bu durumun, kamu sektörü örgütlerinin kıyaslamayı bir zorunluluk olarak görmelerinden ve işletmeye ait çeşitli performans göstergelerini kamuoyuna yayınlamalarından ileri geldiğini belirtmektedir.<sup>18</sup> Kamu işletmelerini, sırasıyla sağlık (% 69) ve eğitim (% 62) sektörleri takip etmektedir.

## 2. KIYASLAMA TEKNİĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Rekabet analizleri, işletmelerarası çeşitli sonuçların karşılaştırılması vb. uygulamaların yıllar boyunca yapıldığı görülmektedir. Örneğin, 1960’lı yıllarda IBM firmasında “en iyi uygulamalar” konusunda bilimsel çalışmalar yapıldığı bilinmektedir.<sup>19</sup> Ayrıntılı teknik analizler için rakip işletmelerin ürünlerinin satın

<sup>17</sup> Aktan, **Ön. Ver.**, <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/benchmarking.htm>, 12.09.2004.

<sup>18</sup> Jacky Holloway, Graham Francis, Matthew Hinton ve David Mayle, (1998), “Best Practice Benchmarking: Delivering the Goods?”, **Total Quality Management**, Vol. 9, No. 495, s. 122.

<sup>19</sup> <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/benchmarking.htm>, 12.09.2004.



alınarak incelenmesi, uzun zamandan beri uygulanan bir endüstriyel çaba olmasına karşın; bugünkü anlamı ile kıyaslamamın, 1980'li yıllarda Xerox tarafından geliştirildiği söylenebilir.<sup>20</sup> Bir başka deyişle, kıyaslama konusunda ilk sistematik örnek olarak, ABD'de Rank Xerox şirketinin 1970'li yılların sonunda başladığı kıyaslama faaliyetleri gösterilmektedir.<sup>21 22 23 24</sup>

1959'da ilk fotokopi makinesini pazara sunan Xerox, güçlü rakiplerinin olmayışı nedeniyle, müşteri isteklerini önemsememiştir. 1970'lerin ortasında Japon üreticiler, pazara, kullanımı kolay ve ucuz mallar sokmuşlarsa da, Xerox başlangıçta bu gelişmeye duyarsız kalmıştır. Ancak 1970 ile 1980 yılları arasında Xerox'un gelirleri, büyük ölçüde Japon rekabeti yüzünden % 95'ten % 46'ya düşmüş; pazar payı ise % 49'dan % 22'ye gerilemiştir. Xerox yönetimi, önceleri Japonların, Amerika pazarını ele geçirmek için dumping yaptığından kuşkulandıysa da, araştırmaları; Japonların ürünlerini daha hızlı, daha kaliteli ve daha düşük maliyetlerle üretmelerini sağlayan teknikler yarattıklarını göstermiştir.<sup>25</sup> Bunun üzerine Xerox yönetimi ve mühendisleri, rakiplerinin ürünlerini, üretim yöntemlerini, süreçlerini, kullanılan parçaları ve maliyetlerini tüm ayrıntılarla incelemeye almış ve kendisinden daha başarılı olan bu işletmelerin neyi nasıl farklı yaptığını belirlemiştir. Xerox daha sonra, bu farklılıkları kendi faaliyetlerine uygulayarak performansını artırma yoluna gitmiştir.<sup>26</sup>

<sup>20</sup> Işıl Pekdemir, (2000), **Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenmek**, İstanbul: ARC Yayınları No: 8, s. 8.

<sup>21</sup> Mohamed Zairi, (1994), "Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness", **Benchmarking for Quality Management & Technology**, Vol. 1, Issue. 1, s. 11.

<sup>22</sup> Freytag, Hollensen, **Ön. Ver.**, s. 25.

<sup>23</sup> Luiz C. R. Carpinetti, Alexandre M. de Melo, (2002), "What to Benchmark ? A Systematic Approach and Cases", **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 9, No. 3, ss. 244-245.

<sup>24</sup> Razmi, Zairi ve Jaffar, **Ön. Ver.**, s. 304.

<sup>25</sup> Pınar Süral Özer, (1999), **Benchmarking**, İzmir: Vizyon Yayınları, ss. 12-13.

<sup>26</sup> Robert Camp, (1989), **Benchmarking: The Search for Industry Best Practice That Lead to Superior Performance**, (Milwaukee: ASQC Quality Pres), s. 5.

Xerox'un, Japon firmaların sistematik bir biçimde incelemesi, piyasadaki üstünlüğünü çok rahat bir şekilde ortaya koymasına yardımcı olmuştur. Bu çalışmalar sırasında edinilen bilgiler, Xerox'un böyle bir çalışma için bir yaklaşım ortaya koymasını sağlamıştır. "Kalite Sayesinde Liderlik" adını koyduğu Xerox'un bu yaklaşımı, kaliteyi iyileştirmek için işletme stratejisinin anahtar elemanlarından biri olarak kabul edilmiştir. Xerox, bunun nasıl yapılacağını, aşamalarını sistematik bir biçimde ortaya koymuş ve bu konuda standart bir teknik geliştirmiştir. Daha sonra "kıyaslama" terimi, bu tekniği tanımlamak/açıklamak için kullanılmıştır.<sup>27</sup>

Kıyaslama tekniği, geçen zaman içinde büyük bir değişim göstermiş; örgütlerin kıyaslama çalışmalarının artması uygulamada bazı değişikliklere neden olmuştur. İlk yapılan kıyaslama çalışmalarında amaçlar, çoğunlukla, tek bir örgüt fonksiyonunun dikkate alınması, maliyete odaklanma, rakiplerin performanslarının ölçülmesi ve daha yüksek hedefler oluşturma vb. iken; yakın dönemli çalışmalarda, rakip olmayan ve başka sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin işletme süreçlerini nasıl iyileştirdiğini öğrenmeye dönük amaçlar ön plana çıkmaktadır.<sup>28 29</sup>

### 3. KIYASLAMA TEKNİĞİNİN AMACI VE YARARLARI

Genel olarak bakıldığında kıyaslama, rekabet edebilme gücünü artırmak, müşteri tatmini sağlamak, yeni fikirler edinmek, hedef belirlemek, işletme performansını artırmak ve stratejik planlama yapmak gibi amaçlara hizmet eden bir araçtır. Bu yönetsel aracı kullanmanın öncelikli amacı, "rekabet üstünlüğü" elde etmektir. Diğer bir deyişle, dünyadaki lider örgütlerden edinilen bulgular, bu

<sup>27</sup> David Hutton, "The Search for Best Practices: An Introduction to the Process of Benchmarking", <http://www.dhutton.com/samples/sampbench.html>, 04.03.2005

<sup>28</sup> Angela Clarke, Stan Manton, (1997), "A Benchmarking Tool for Change Management", **Business Process Management Journal**, Vol. 3, No. 3, s. 248.

teknikğin esas itibariyle rekabet avantajı elde etmek için kullanıldığını göstermektedir.<sup>30</sup> Benzer şekilde Brah vd. (2000) de, kıyaslamamın temel itici güçlerinden biri olarak “rekabetçi olmak” olgusunu göstermekte ve kıyaslamada, piyasada kalabilmek için, özellikle rakip işletmeler arasında mükemmeli arayışa yönlendiren şiddetli rekabet ortamının etkili olduğunu belirtmektedir.<sup>31</sup> Rekabetçi üstünlük olgusu, örgütler için ayrı bir önem taşır. Buna ulaşmak ise, işletmelerde en iyi uygulamalara ilişkin süreçlerin nasıl işlediğini anlamak, onların neden daha iyi olduğunu ve çabaların nereye yönlendirilmesi gerektiğini kavramakla mümkündür.<sup>32</sup> Kıyaslama tekniğinde, rakipleri yakalamakla yetinmeyip, onları aşmak ve “en iyi” olabilmek en büyük hedefdir.<sup>33</sup>

Kıyaslama tekniğinin bir başka amacı ise, üstün performans düzeyine ulaşmak ve bunun devamını sağlamaktır. İşletme performansının artması, aynı zamanda “en iyi” uygulamaların öğrenilmesini de sağlayacaktır. Kıyaslama tekniği, hangi işletmelerin performansının daha iyi olduğunu ve kimin en iyi uygulamalara sahip olabileceğini belirlemek için kullanılan yararlı bir araçtır.<sup>34</sup>

Kıyaslama tekniği, işletmelere pek çok farklı açıdan fayda sağlayan etkili bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Coopers & Lybrand danışmanlık şirketi tarafından en iyi 100 işletme üzerinde yapılan ve Times (1995) dergisinde

<sup>29</sup> Bjorn Andersen, Robert C. Camp, (1995), “Current Position and Future Development of Benchmarking”, **The TQM Magazine**, Vol. 7, No. 5, s. 21.

<sup>30</sup> Rob Hutton, Mohamed Zairi, (1995), “Effective Benchmarking Through a Prioritization Methodology”, **Total Quality Management**, Vol. 6, No. 4, s. 399.

<sup>31</sup> Shaukat A. Brah, Ai Lin Ong, (2000), “Understanding the Benchmarking Process in Singapore”, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 17, No. 3, s. 261.

<sup>32</sup> Mohamed Zairi, (1994), “Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness”, **Benchmarking for Quality Management & Technology**, Vol. 1, No. 1, s. 11.

<sup>33</sup> İlker Akat vd., (2002), **İşletme Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları, Gen. 4. Baskı, s. 135.

<sup>34</sup> H. Şebnem Seçer, (2000), “Benchmarking Uygulamasının Örgüt Kültürü Açısından Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, s. 27.

yayınlanan bir araştırmada, kıyaslama tekniğinin yararları şu şekilde tespit edilmiştir:<sup>35</sup>

- Kıyaslama, verimlilik iyileştirmede etkili bir araçtır;
- Çalışanların motivasyonunu artırır;
- Örgüte yeni anlayışlar kazandırır;
- İşletme performansını iyileştirmeye yardımcı olur.

Brah, Ong ve Rao (2000), uygun bir şekilde yürütülen kıyaslama çalışmasının; esneklik, kalite, maliyetler, sunum ve müşteri tatmini alanlarında sürekli gelişmeye öncülük ederek bir organizasyonda önemli değişikliklere yol açabileceğini ifade ederken; Voss vd. (1997), kıyaslama tekniğinin, bir işletmenin rakiplerine oranla güçlü ve zayıf yanlarını anlama derecesini artıracığını ve böylece performans hedeflerine ulaşma çabasına düzenli bir yol göstereceğini belirtmektedirler.<sup>36</sup>

Kıyaslama tekniğinin işletmelere sağlayacağı diğer faydalar şu şekilde özetlenebilir:<sup>37</sup>

- Kıyaslama her şeyden önce işletmeye, işletmenin kaynak kullanım düzeyi, işletme içindeki mevcut bölümlerin ve işletme dışındaki potansiyel rakiplerin durumu gibi daha birçok konuda yararlı bilgiler sağlar.
- İşletmeye, konusunda en iyi olan örgütler düzeyine ulaşma, hatta onları geçme olanağı yaratır.

<sup>35</sup> David Longbottom, (2000), "Benchmarking in the UK: An Empirical Study of Practitioners and Academics", **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 7, No. 2, s. 103.

<sup>36</sup> Shaukat A. Brah, Ai Lin Ong, (2000), "Understanding the Benchmarking Process in Singapore", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 17, No. 3, ss. 261-262.

<sup>37</sup> Shirley Daniels, (1996), "Benchmarking", **Work Study**, Vol. 45, No. 3, MCB University Press, s. 18.

- Yeni uygulamalar ve iş yapma usullerini tespit ederek, önemli atılımların gerçekleşmesine olanak sağlar.<sup>38</sup>
- Müşteri isteklerini en iyi şekilde karşılamaya imkân verir.<sup>39</sup>
- Yöneticilere, işletme performansının hangi düzeyde olduğunu görebilmelerine olanak verir.<sup>40</sup>
- Üstün performans gösteren işletmelerin uygulamalarının öğrenilmesi sonucunda, zaman ve para tasarrufu sağlar.<sup>41</sup>
- Hem ölçülebilir performans hedeflerinin belirlenmesi hem de ürün ve süreç tasarımı için fikirlerin oluşmasına katkıda bulunur.<sup>42</sup> ve
- İşletme içerisinde iyileştirilip geliştirilecek alanların saptanmasına yardımcı olur.

#### 4. KIYASLAMA TEKNİĞİNİN TÜRLERİ

Kıyaslama tekniğinin sınıflandırılmasına ilişkin yazın incelendiğinde, bu konuda araştırma yapan yazarların bakış açılarına göre farklı sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir. Yazındaki araştırmacıların farklı bakış açıları da temel alınarak<sup>43 44 45 46</sup>, kıyaslama tekniğine ilişkin üç farklı sınıflandırma yolunun izlenmesinin yararlı olacağı inancındayız. Kanımızca, kıyaslama tekniğinin farklı

<sup>38</sup> Zairi, (1994), **Ön. Ver.**, s. 13.

<sup>39</sup> Viktor Sidi, (1995), **Benchmarking**, İstanbul: Kogem Yayınları, s. 21.

<sup>40</sup> M. Loosemore, Y. Y. Hsin, (2001), "Customer-Focused Benchmarking for Facilities Management", **Facilities**, Vol. 19, No. 13-14, s. 465.

<sup>41</sup> Hüseyin Özgen, Ferit Ölçer, (1998), "Toplam Kalite Uygulamasında Benchmarking Uygulaması", **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl: 37, Sayı: 440, Ağustos, s. 66.

<sup>42</sup> [http://www.coskunuz.com.tr/turkish/sosyal\\_1\\_1.html](http://www.coskunuz.com.tr/turkish/sosyal_1_1.html), 12.11.2004.

<sup>43</sup> Özer, **Ön. Ver.**, s. 46.

<sup>44</sup> Birol Bumin, Hakan Erkuşlu, (2002), "Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri", **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 1/2002, ss. 91-92.

<sup>45</sup> Demirdöğen, Küçük, **Ön. Ver.**, ss. 311-313.

<sup>46</sup> Sik Wah Fong, Eddie W. L. Cheng ve Danny C. K. Ho, (1998), "Benchmarking: A General Reading for Management Practitioners", **Management Decion**, 36/6, s. 410.

yönlerini en uygun şekilde içine alabileceğini düşündüğümüz bu sınıflandırma şu şekildedir:

- a) Seçilen Ortağa Göre Kıyaslama
- b) İşletmenin Odaklandığı Noktaya Göre Kıyaslama ve
- c) İlişkinin Amacına Göre Kıyaslama

#### 4.1 Seçilen Ortağa Göre Kıyaslama Türleri

##### 4.1.1 İşletme İçi Kıyaslama

İşletmelerde kıyaslama tekniğine, örgüt içerisinde ve/veya işletmeye bağlı farklı yerlerde yürütülen kendi iş uygulamalarını karşılaştırarak başlanması alışlagelmiş bir uygulamadır. Zira kıyaslama tekniği, öğrenme sürecinin “evde başlaması” felsefesine dayanmaktadır.<sup>47</sup> Buradan hareketle işletme içi kıyaslama, en basit şekliyle, örgütün farklı birimlerindeki benzer süreçlerin<sup>48 49 50</sup> veya çok uluslu işletmelerde örgüte bağlı çeşitli zincirlerde farklı şekillerde yürütülen uygulamaların karşılaştırılması<sup>51</sup>, anlamına gelmektedir. Daha geniş bir ifadeyle, faaliyetlerini birden fazla işletme, departman ya da ülkede sürdüren işletmelerde görülen bu kıyaslama türü, bir birimde geliştirilmek istenen herhangi bir uygulamanın, daha uygun olduğu düşünülen diğer bir uygulamayla karşılaştırılması, olarak tanımlanmaktadır.<sup>52</sup>

##### 4.1.2 İşletme Dışı (Sektörel) Kıyaslama

Bu kıyaslama türünde, kıyas ortağı olarak seçilen örgüt, aynı sektör içinde olmak koşuluyla, farklı faaliyet alanı içinde olabileceği gibi, farklı bir büyüklükte de

<sup>47</sup> Gülnur Eti İçli, (2001), “Benchmarking”, **Öneri Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 15, s. 176.

<sup>48</sup> Bhutta, Huq, **Ön. Ver.**, s. 257.

<sup>49</sup> Longbottom, **Ön. Ver.**, s. 99.

<sup>50</sup> Zairi, (1992), **Ön. Ver.**, s. 181.

<sup>51</sup> Nevin Döşoğlu Deniz, (1997), “Benchmarking Süreci ve Benchmarking’in Yönetim Desteğinin Önemi”, **Öneri Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 6, Ocak, s. 15.

<sup>52</sup> İsmail Dalay vd., (2002), **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., s. 186.

olabilir. Örneğin, ağırlama sektöründe faaliyet gösteren bir “otel işletmesi”, müşteri memnuniyetine ilişkin olarak yürüttüğü faaliyetleri bir “hastane” örgütünün benzer uygulamaları ile kıyaslayabilir. Benzer şekilde, bir yiyecek-içecek hizmetleri (catering) işletmesi de, gıda güvenliğine ilişkin olarak yürüttüğü faaliyetleri, bir otel örgütünün yiyecek-içecek departmanındaki uygulamalarla kıyaslayabilir.<sup>53</sup> Tüm bu örneklemelerin ortak noktası, yani, gerek hastane ve otel işletmesinin gerekse yiyecek-içecek işletmesinin, “ağırlama” sektörünün birer parçaları olmaları ve bu alanda faaliyet göstermeleridir.

#### 4.1.3 Sektör Dışı Kıyaslama

Bu kıyaslama türü, bir işletmenin, faaliyet gösterdiği sektör dışında kalan ve en iyi uygulamalara sahip kuruluşlarla, ürün, süreç, standart vb. faaliyetlerini karşılaştırarak, elde ettiği sonuçları kendi bünyesine uyarlaması, anlamına gelir.

#### 4.1.4 Jenerik (Genel) Kıyaslama

Jenerik kıyaslamada, aynı türden iş yapma şekilleri farklı işletmelerle kıyaslanır. Bir başka deyişle, jenerik kıyaslamada, farklı işletmelerdeki birbirine benzeyen iş yapma biçimlerinin karşılaştırılması söz konusudur.<sup>54</sup> Bhutta ve Huq (1999) jenerik kıyaslamayı, “örgütün, endüstrinin en iyisine bakılmaksızın, süreçleri en iyi uygulayan işletmelerle kıyaslanması” olarak tanımlamaktadır.<sup>55</sup> Bu tip kıyaslama tekniği, herhangi bir örgüt veya endüstrideki işletme uygulamalarından ziyade, iş süreçlerinde mükemmelliğe ulaşmış uygulamalara odaklanmaktadır.<sup>56</sup>

<sup>53</sup> Seymen, Bolat, **Ön. Ver.**, s. 199.

<sup>54</sup> Freytag, Hollensen, **Ön. Ver.**, s. 26.

<sup>55</sup> Bhutta, Huq, **Ön. Ver.**, s. 257.

<sup>56</sup> Uğur Umutlu, (1999), “TKY ve Benchmarking”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s. 36.

#### 4.1.5 Küresel Kıyaslama

Küresel kıyaslama yöntemi, coğrafi açıdan ülke sınırlarının dışındaki bir örgüt ile yapılan bir kıyaslama türüdür. Bu kıyaslama, daha önce ifade edilen diğer tüm kıyaslama tekniği türlerini de kapsayan bir nitelik taşır. Başka bir deyişle bu yöntemle, ülke sınırları dışında, rakip ve/veya rakip olmayan ve sınıfında en iyi uygulamalara sahip kuruluşlarla kıyaslama yapılması söz konusudur.<sup>57</sup>

#### 4.2 İşletmenin Odaklandığı Noktaya Göre Kıyaslama Türleri

##### 4.2.1 Fonksiyonel Kıyaslama

Fonksiyonel kıyaslama, “iki veya daha fazla işletmenin belirli fonksiyonların kıyaslanması” olarak tanımlanır.<sup>58</sup> Burada, sektör fark gözetmeksizin, işletme dışındaki başka örgütlerin uygulamalarının, fonksiyonlarının ve iş süreçlerinin analiz edilerek, tespit edilen en iyi uygulamaların örgüte uyarlanmaya çalışılması söz konusudur.

##### 4.2.2 Süreç Kıyaslama

Süreç kıyaslaması, bir örgütün kendi süreçlerinin sistematik olarak diğer örgütlerle karşılaştırılması ve bu süreçlere ilişkin en iyi uygulamaların belirlenerek, onlara ulaşılması için gerekli değişikliklerin yapılmasına yönelik faaliyetler bütünüdür.<sup>59</sup>

##### 4.2.3 Örgütsel Performansa Dayalı Kıyaslama

Örgütsel performansa dayalı kıyaslama, geleneksel olarak kıyaslama tekniği türleri içerisinde en sık kullanılan yöntemdir. Performansa dayalı kıyaslamaların temelini, ürünlerin ya da hizmetlerin rakip firmaların performansları ile

---

<sup>57</sup> Ayn, s. 201.

<sup>58</sup> Kalder Uzmanlık Grubu, (2000), **Kıyaslama (Benchmarking) Başkalarından Öğrenmek**, İstanbul: Kalder Uzmanlık Grubu Yayınları No: 15, s. 16.

<sup>59</sup> Muhsin Halis, (2001), “İşletmelerde Sürekli Gelişirmenin Etkin Bir Aracı Olarak Benchmarking Süreci”, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Sayı: 473, Mayıs, s. 56.



karşılaştırarak, aradaki performans açığının tespit edilip, en iyi performans düzeyine nasıl ulaşılabileceğine ilişkin çalışmalar oluşturmaktadır.<sup>60</sup>

### 4.3 İlişkinin Amacına Göre Kıyaslama Türleri

#### 4.3.1 Stratejik Kıyaslama

Stratejik kıyaslama, faaliyet gösterdiği alanda başarılı uygulamalarıyla tanınan ve liderliğe ulaşmış örgütlerin, bu başarılarının altında yatan stratejiyi ortaya çıkarma temeline dayanmaktadır.

Genel olarak stratejik kıyaslama, işletmelerin nasıl rekabet ettiklerini gösterir. Burada amaç, yeni strateji yaratmak ve uygulamaktır. Bir başka deyişle, stratejik kıyaslama, uzun-dönem rekabetçiliğe dönük açıkların kapatılmasına odaklanır.<sup>61</sup> Bu yaklaşımın temeli, stratejide bir değişime neden olmak veya yeni uygulamalar› kabullenmek, olarak ifade edilmektedir.<sup>62</sup>

#### 4.3.2 Rekabetçi Kıyaslama

En basit tanımıyla rekabetçi kıyaslama, rakip işletmelerle yapılan performans karşılaştırmalarını ifade etmekte olup<sup>63</sup>, rakiplerin görece performansları üzerinde odaklanmaya eğilimlidir.<sup>64</sup> Bu kıyaslama türü, aynı pazardaki ürün, hizmet veya süreçlerde birbiriyle rekabet halinde olan işletmelerin performanslarını karşılaştırmayı<sup>65</sup> ve bulunan sonuçları işletmenin yapısına uygun hale getirerek performans artışı sağlamayı içerir.<sup>66</sup> Örneğin, bir konaklama işletmesi, kat hizmetleri biriminde yürütülen “temizlik” sürecini, süreç içinde en iyi olan rakip bir konaklama

<sup>60</sup> Demirdöğen, Küçük, **Ön. Ver.**, s. 312.

<sup>61</sup> Zairi, (1994), **Ön. Ver.**, s. 17.

<sup>62</sup> İbrahim Pınar, Reşat Gün Taşel, (2002), “Türk ve Avrupalı Pompa Üreticilerinin Rekabet Avantajı Sağlamada Stratejik Açidan Kıyaslanmasına Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim Dergisi**, Yıl: 13, Sayı: 42, s. 24.

<sup>63</sup> Demirdöğen, Küçük, **Ön. Ver.**, s. 311.

<sup>64</sup> Hokey Min, Hyesung Min, (1996), “Competitive Benchmarking of Korean Luxury Hotels Using the Analytic Hierarchy Process and Competitive Gap Analysis”, **The Journal of Services Marketing**, Vol. 10, No. 3, s. 59.

<sup>65</sup> Freytag, Hollonsen, **Ön. Ver.**, s. 26.

işletmesi ile kıyaslama konusu yapabilir. Bu noktada, örgütün, karşılıklı işbirliği sağlayarak, rakibinin temizlik sürecini incelemesi, kendi süreci ile karşılaştırması, bu sürecin nasıl işlediğini ve rakibin bu konuda üstün olduğu yönleri tespit etmesi gerekmektedir.

#### 4.3.3 İşbirliğine Dayalı Kıyaslama

İşbirliğine dayalı kıyaslama, örgütlerde bir öğrenme ortamı geliştirmeye ve bilgi paylaşımına yönelik bir kıyaslama türüdür.<sup>67</sup> Bu kıyaslama türü hangi işletme ile yapılırsa yapılsın, kendisiyle ortak işbirliğine girecek işletmelerin, örgüt için performansı iyileştirici bir kaynak oluşturduğu varsayımına dayanmaktadır.

### 5. KIYASLAMA SÜRECİ

Farklı işletmeler ve farklı kıyaslama projeleri için kullanılan birbirinden farklı kıyaslama süreci bulunmaktadır. Bir başka deyişle, kıyaslama süreci, işletmenin yapısına ve hedef alınan kıyaslama projesine göre değişebilmektedir. Ancak, kıyaslama süreci kaç aşamadan oluşursa oluşsun ya da yapı ne olursa olsun, bu sürece ilişkin yürütülen faaliyetlerin temelde aynı olduğu söylenebilir. Buna göre burada kıyaslama sürecinin, araştırmacıların farklı bakış açıları da göz önünde bulundurularak;<sup>68 69 70</sup> planlama, veri toplama, verilerin analizi, uygulama ve kontrol olmak üzere beş aşamada incelenmesi uygun görülmektedir.

---

<sup>66</sup> Özer, **Ön. Ver.**, s. 58.

<sup>67</sup> Fong, Cheng ve Ho, **Ön. Ver.**, s. 410.

<sup>68</sup> Camp, **Ön. Ver.**, s. 3.

<sup>69</sup> Loosemore, Hsin, **Ön. Ver.**, s. 466.

<sup>70</sup> Halis, **Ön. Ver.**, ss. 58-61.

## 5.1 Planlama Aşaması

### 5.1.1 Kıyaslama İle İlgili Yönetim Desteğinin Alınması

Kıyaslama tekniğinin uygulanmasında üst yönetimin liderlik özelliği ayrı bir önem taşımaktadır.<sup>71</sup> Sachau (2001), bu çerçevede, kıyaslama tekniğinin başarıyla yerine getirilmesinde üst yönetimin desteğinin oldukça önemli bir rol oynadığını belirtmektedir.<sup>72</sup> Çünkü, işletmede kıyaslama tekniğinin uygulanmasına karar verilirken üst yönetime önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Brah, Ong ve Rao (2000) ise, kıyaslama tekniğine ilişkin en önemli ön koşullardan biri olarak, üst yönetimin desteğini ve kıyaslama sürecinde aktif ve destekleyici rol almasını göstermektedir. Yazarlar, kıyaslama tekniğinin başarıya ulaşmasında yöneticilerin; gelişme ve rekabet etme, yeni fikirlere açık olma ve uygun fikirlerin hayata geçirilmesinde istekli davranmaları gerektiğini vurgulamaktadırlar.<sup>73</sup> Dolayısıyla, üst yönetimin liderliği olmadan kıyaslama tekniğinden fayda sağlamanın mümkün olmayacağı söylenebilir.

### 5.1.2 Kıyaslama Yapılacak Çalışma Alanının Belirlenmesi

Birçok konu kıyaslama tekniği kapsamında ele alınabilir. Bunlar arasında, örgütsel süreçler, ürün ve hizmetler, işletme performansı<sup>74</sup>, müşteri memnuniyeti, nakit yönetimi, servis hızı, tam zamanında teslimat<sup>75</sup>, fiyat ya da yenilik<sup>76</sup> vb. çalışmalar sıralanabilir. Ancak burada önemli olan, kıyaslama yapılacak sürecin ya da çalışma alanının olabildiğince doğru olarak tanımlanabilmesidir. Çünkü bu aşama, tüm kıyaslama sürecinin temelini oluşturmaktadır.

<sup>71</sup> Umutlu, **Ön. Ver.**, s. 32.

<sup>72</sup> Ralf-Jörg Sachau, (2001), "Benchmarking", [http://www.fh-wolfenbuettel.de/fb/v/mtm/Studenten/vortraege/Vortragsreihe\\_2/mtm\\_Vortrag\\_sachau.pdf](http://www.fh-wolfenbuettel.de/fb/v/mtm/Studenten/vortraege/Vortragsreihe_2/mtm_Vortrag_sachau.pdf), 24.03.2005.

<sup>73</sup> Brah, Ong ve Rao, **Ön. Ver.**, s. 262.

<sup>74</sup> Seymen, Bolat, **Ön. Ver.**, s. 228.

<sup>75</sup> John G. Fisher, (1998), **Kıyaslama Yoluyla Performans Nasıl Arttırılır**, İstanbul: Rota Yayıncılık, s. 31

<sup>76</sup> Deniz, **Ön. Ver.**, s. 14.

### 5.1.3 Kıyaslama Takımının Oluşturulması

Kıyaslama ekibi, kıyaslanacak konuya bağlı olarak işletmenin farklı departmanlarından bir araya gelen çalışanlardan oluşur. Örneğin, depolama ve stok konularında yapılacak planlanan kıyaslama faaliyeti için, sipariş planlama, ambar ve stok bölümlerinde çalışan elemanların oluşturduğu bir kıyaslama ekibi gerekli iken; pazar ve rekabet analizi ile yeni ürün geliştirme konularındaki kıyaslama faaliyetlerinde “pazar araştırma-planlama” ve “ürün geliştirme” bölümü çalışanlarının yer aldığı bir kıyaslama ekibi gerekecektir.<sup>77</sup>

Öte yandan, kıyaslama çalışmalarını yürütecek olan ekibin uzman ve bilgili kişilerden oluşması, bir liderinin olması, faaliyetlerin üst yönetim tarafından desteklenmesi ve uygulamalarının denetlenmesi de önem taşır.<sup>78</sup> Aksi bir durumda, kıyaslama çalışması uzayacağından zaman ve kaynak israfı söz konusu olur.<sup>79</sup>

### 5.1.4 Kıyaslama Ortağının Seçimi ve Kıyaslama Ortağı İle Anlaşma Yapılması

En iyi uygulamalar örgüte uyarılmanın bir yolu, dışarıdaki bir işletmeyle anlaşma ve bunların uygulamaya konmasında başarılı bir yöntem izlemektir.<sup>80</sup> Anlaşma yapılacak işletme/işletmeler, genellikle “kıyas/kıyaslama ortağı” olarak adlandırılır. Doğru seçilmiş bir kıyas ortağı, işletmenin dünya sınıfında bir mevkiye ulaşmasında oldukça önemlidir.<sup>81</sup> İşletmenin kıyaslama ortağı olarak belirleyebileceği birçok örgüt olabilir. Burada işletme, kıyas ortağının seçimi

<sup>77</sup> Halis, **Ön. Ver.**, s. 58.

<sup>78</sup> Özdemir Akmut vd., (2003), **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları, s. 95.

<sup>79</sup> Halis, **Ön. Ver.**, s. 58.

<sup>80</sup> Maurice J. Wilkins, (2003), “Learning from Other Guy: Benchmarking and Best Practices”, **Control Engineering**, January, s. 37.

<sup>81</sup> Edith A. Wiarda, Daniel D. Luria, (1998), “The Best Practice Company and Other Benchmarking Myths”, **Quality Progress**, February, s. 91.

konusunda, örgütün amaç, hedef ve planların dikkate alarak ve mümkün olduğunca geniş çaplı bir araştırma yapmalı ve detaylı seçim ölçütleri saptamalıdır.

## 5.2 Veri Toplama Aşaması

### 5.2.1 Kıyaslamaya Konu Olan Çalışma Alanına İlişkin Performans Ölçümlerinin Tespiti

Yüksek düzeyde etkinlik ve rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen her işletme için, performans ölçümü son derece önemlidir. Çeşitli şekillerde yapılan bu ölçümler, işletmedeki mevcut faaliyetlerin ne ölçüde iyi yerine getirildiğini gösterir ve örgütü, daha yüksek hedeflere ulaşma konusunda teşvik eder.<sup>82</sup> Dolayısıyla veri toplama aşamasında, işletmede kıyaslamaya konu olan çalışma alanının belirlenmesi ve herhangi bir alanda performans açığının ortaya çıkması gerekir. Bu çerçevede, veri toplama aşamasının bu bölümünde, performans ölçümü sonucunda belli bir alana ilişkin kıyaslama ihtiyacının ortaya çıkması ve bu alana ilişkin veri toplanması amaçlanmaktadır.

### 5.2.2 Kıyaslamaya Konu Olan Çalışma Alanıyla İlgili Olarak Hangi Veri Toplama Yönteminin Kullanılacağına Karar Verme

Kıyaslamaya konu olan çalışma alanına ilişkin performans ölçümleri tespit edildikten sonra, kıyaslama ortağından “verilerin nasıl toplanacağı”na karar vermek gerekir. Fong, Cheng ve Ho (1998), bu çerçevede işletmelerin iki temel veri kaynağından yararlanabileceğini ifade etmekte ve bunları “ikincil ve birincil veriler” olarak adlandırmaktadır.<sup>83</sup> İkincil veriler, kıyaslama çalışmasını yürüten işletmenin dışında, başka kişi veya kurumlarca, işletmenin kendi amaçları için, daha önce toplanmış olan verilerdir. Bunlar, kıyaslama tekniğini uygulayan işletmeler için hazır durumda olup, nispeten daha kolay elde edilebilecek verilerdir. Bu veriler, kıyaslama ortağının kendisi için tutmuş olduğu, bilanço, kâr ve zarar tabloları, satış

<sup>82</sup> Zairi, (1994), **Ön. Ver.**, s. 14.

<sup>83</sup> Fong, Cheng ve Ho, **Ön. Ver.**, s. 415.

kayıtları, kalite uygulamalarına ilişkin belgeler vb. olabileceği gibi; kıyas ortağına ait, resmi ve özel kuruluşlardan elde edilen kitaplar ve süreli yayınlar ile kütüphaneler, dokümantasyon merkezleri, TÜRSAB, Kültür ve Turizm Bakanlığı gibi mesleki kuruluşlardan sağlanan veriler de olabilir.

Birincil veriler ise, kıyaslama tekniğini yürüten işletmenin, kıyas ortağından kişisel olarak topladığı verilerdir. Bu nedenle, birincil veriler için, ikincil verilerden farklı olarak, veri kaynakları değil, veri toplama yöntemleri söz konusudur. Bu yöntemler, müşteri mektupları, işletme ziyaretleri, telefon görüşmeleri, anket ve gözlemler, bilgi paylaşımı amaçlı paneller, ticari fuarlar vb.dir.<sup>84 85 86</sup>

### 5.2.3 Kıyaslama Ortağı İle Görüşmenin Yerine Getirilmesi ve Anlaşma/Sözleşme İmzalanması

Bu aşamadan sonra, kıyaslama çalışmalarının başlatılabilmesi için kıyas ortağı/ortakları ile karşılıklı bir kıyaslama anlaşmasının yapılması gerekir. Bu anlaşma, her iki tarafın çıkarlarının gözetilmesi açısından önem taşımaktadır. Kıyaslama yapılması düşünülen işletmeyle başlangıçta yapılacak resmi bir anlaşma, işletmenin düzgün bir yolda yürütmesine imkân verecek ve ileride çıkabilecek muhtemel sorunlar en aza indirgeyecektir.<sup>87</sup> Bu süreçte, her iki tarafın da hukuk danışmanlarından yararlanması, ayrıca bu konuda hazırlanmış kıyaslama yönetmeliklerinden (örneğin, Uluslararası Takas Odası'nın geliştirmiş olduğu Kıyaslama Yönetmeliği) faydalanması yararlı olabilecektir.<sup>88</sup>

<sup>84</sup> A. Zeynep Düren, (2000), **2000'li Yıllarda Yönetim**, İstanbul: Alfa Yayıncılık, s. 295.

<sup>85</sup> Fong, Cheng ve Ho, **Ön. Ver.**, s. 415.

<sup>86</sup> Canan Çetin vd., (2002), **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu) İlke, Süreç, Uygulama**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., ss. 486-487.

<sup>87</sup> Holloway vd., **Ön. Ver.**, s. 124.

<sup>88</sup> Seymen, Bolat, **Ön. Ver.**, s. 258.

### 5.3 Verilerin Analizi Aşaması

#### 5.3.1 Kıyaslama Yapılan Çalışma Alanı ile İlgili Verilerin Karşılaştırılması ve Mevcut Performansın Tespiti

Kıyaslama sürecinin bu aşamasında, toplanan veriler analiz edilerek, işletmenin, sınıfının en iyileri ile arasındaki farklar saptanır. Bu aşamada ortaya çıkabilecek en önemli sorun, toplanan verilerin birbiriyle uyumlu olmama ihtimalidir. Örneğin, bir maliyet verisi söz konusu ise, bu veriler her iki tarafta ayrı ayrı hesaplama sistemine dayandırılarak elde edilmiş olabilir. Bu tür olumsuzlukları ortadan kaldırmak için, farklı formlarda toplanan içsel ve dışsal veriler, aynı birimlerle ifade edilen değerlere dönüştürülmelidir.<sup>89</sup>

#### 5.3.2 Kıyaslamaya Konu Olan Çalışma Alanına İlişkin Olarak Gelecekteki Performans Hedeflerinin Tasarlanması

Kıyaslama yaklaşımında, gelecekteki performans hedeflerinin tasarlanması, ulaşılmak istenen durumun tanımlanması anlamına gelir. Bu çerçevede, gelecekte hedeflenen performans düzeyinin bazı noktalara dikkat edilerek belirlenmesi gerekmektedir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür.<sup>90</sup>

- Hedeflenen performans düzeyi aşama aşama gerçekleştirilebilir nitelikte olmalıdır.
- Ulaşılmak istenen performans, gerçekçi ve ölçülebilir olmalıdır.
- Hedeflenen performans eksiksiz olarak tanımlanabilmelidir.
- Hedeflenen performans kabul edilebilir ve üzerinde anlaşma sağlanacak nitelikte olmalıdır.

Hedeflenen performans düzeyini belirleme, öngörülen sürede işletmede ulaşılmak istenen sonuçla, kıyaslama ortağı olarak seçilen işletmenin o dönemde

<sup>89</sup> F. Meltem Yücesoy, "Benchmarking – Kıyaslama", <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/kariyerplanlama5.htm>, 18.10.2004

<sup>90</sup> Düren, Ö. Ver., s. 297.

ulaşacağı sonucun ileriye dönük karşılaştırmalı bir tahminine dayanmalıdır. İşletmeler arasındaki farklılıklar gelecekte aynı kalabileceği gibi, azalan ya da artan bir görüntü de çizebilir. Bu durum göz önünde bulundurularak, gelecekte hedeflenen performans düzeyinin, farklılığı kapatacak şekilde öngörülmeyle çalışılması yararlı olabilecektir.<sup>91</sup>

#### **5.4 Uygulama Aşaması**

Uygulama aşaması, kıyaslama sürecinin en önemli aşamasını oluşturmaktadır. Çünkü işletme bu aşamada, kıyaslama çalışması ile bir değişim yaşayacağına farkına varmakta ve en önemlisi, uygulama aşamasında başka örgütlerden edinilen farklı anlayışlar işletmenin kendi örgütsel yapı ve kültürüne uyarlanmaya çalışılmaktadır.

#### **5.5 Kontrol ve Denetim Aşaması**

Kıyaslama sürecinin son aşamasını, kontrol ve denetim aşaması oluşturur. Bu bölüm, buraya kadar belli bir plan ve program çerçevesinde yerine getirilmiş olan tüm faaliyetlerin ne ölçüde başarıya ulaştığını gösterir. Kıyaslama yaklaşımının dinamik bir özellik taşıması nedeniyle, uygulama sonuçlarının sürekli olarak gözden geçirilmesi, alınan olumlu sonuçların yaygınlaştırılması ve sürekli iyileştirme faaliyetleri çerçevesinde yeni kıyaslama çalışmalarının başlatılması esastır. Bir başka deyişle; kıyaslama yaklaşımı, doğası gereği döngüsel bir yapıya sahiptir ve bu süreç esnasında yerine getirilen işlemlerin her defasında yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir.<sup>92</sup> Buna göre kıyaslama, bir kez yapılan bir çalışma olarak değil, sürekli kendini tekrarlayan bir süreç olarak görülmelidir.

<sup>91</sup> Ayn, s. 298.

<sup>92</sup> Fong, Cheng ve Ho, **Ön. Ver.**, s. 418.



## SONUÇ

Günümüzdeki küreselleşme sürecinde işletmeleri derinden etkileyen konuların başında, giderek artan rekabet koşulları gelmektedir. Böyle bir ortamda, uzun vadede ayakta kalmak ve varlığını sürdürmek isteyen işletmelerin değişime açık bir yol izlemesi kaçınılmaz olmaktadır.

Kıyaslama, işletmeleri örgütsel değişime yönlendirmede yol gösteren yeni bir yönetim aracıdır. Örgütler kıyaslama tekniği sayesinde, kendi süreçlerinde iyileşmeler sağlayabilmek için yeni bilgiler ve daha iyi sonuçlar elde edebilirler. Böylece bu teknik, işletmelerin birbirlerinden öğrenerek eksikliklerini tamamlamalarına imkan sağlar ve örgütsel performansın artmasına yardımcı olur.

Kıyaslama tekniği ile; işletme kaynakları optimal kullanılmış olur, aynı kaynaklarla müşteri beklentilerine uygun daha kaliteli ürünler üretilebilir. Kıyaslama tekniği ile ayrıca, çalışanların yeniliklere açık bir görüş kazanmaları sağlanarak işgücü verimliliğinde artış sağlanmış olur.

Sonuç olarak, 1970'li yılların sonlarına doğru ortaya çıkan kıyaslama kavramı günümüzde tüm dünyada yaygın bir kullanım alanına sahiptir. Yazın incelemesi, günümüze değin kıyaslama tekniğine ilişkin araştırmacıların farklı bakış açılarını ve farklı uygulama alanlarını temel alan çok sayıda inceleme yapıldığını ortaya koymaktadır. Kıyaslama tekniğinin ortaya çıktığı yıllardaki ilk çalışmalar, genel olarak tekniğe ilişkin kavramsal bir incelemeyi içerirken; yakın dönemli çalışmaların, kıyaslama tekniği ile diğer yönetim yaklaşımları arasındaki bağlantılar üzerinde odaklandığı görülmektedir. Sonuç olarak, örgütler belirlemiş olduğu amaçlar çerçevesinde kıyaslama tekniğinden önemli bir araç olarak faydalanabilirler. Ancak, kıyaslama tekniğinden istenen faydanın elde edilebilmesi için, bu tekniğin uygun bir çerçeve içerisinde ele alınıp uygulanması gerekmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Akat, İlker, Gönül Budak, Gülay Budak, (2002), **İşletme Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınlar, Gen. 4. Baskı.
- Akmut, Özdemir vd., (2003), **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi Yayınlar.
- Aktan, C. Can, İ. Yaşar Vural, “Rekabet Gücü Göstergeleri ve Rekabet Gücünün Ölçülmesi”, (<http://www.canaktan.org/yeni-trendler/yeni-rekabet/olcme.htm> erişim tarihi: 29.11.2004)
- Andersen, Bjorn, Robert C. Camp, (1995), “Current Position and Future Development of Benchmarking”, **The TQM Magazine**, Vol. 7, No. 5, ss. 21-25.
- Bhutta, Khurram S., Faizul Huq, (1999), “Benchmarking Best Practices: An Integrated Approach”, **Benchmarking: An International Journal**, MCB University Press, Vol. 6, No.3, ss. 254-268.
- Brah, Shaukat A., Ai Lin Ong, B. Madhu Rao, (2000), “Understanding the Benchmarking Process in Singapore”, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 17, No. 3, ss. 259-275.
- Bumin, Birol, Hakan Erkutlu, (2002), “Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 1/2002, ss. 83-100.
- Camp, Robert, (1989), **Benchmarking: The Search for Industry Best Practice That Lead to Superior Performance**, Milwaukee: ASQC Quality Press.
- Carpinetti, Luiz C. R., Alexandre M. de Melo, (2002), “What to Benchmark ? A Systematic Approach and Cases”, **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 9, No. 3, ss. 244-255.
- Clarke, Angela, Stan Manton, (1997), “A Benchmarking Tool for Change Management”, **Business Process Management Journal**, Vol. 3, No. 3, ss. 248-255.
- Çetin, Canan vd., (2002), **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu) İlke, Süreç, Uygulama**, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

- Dalay, İsmail, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık, (2002), **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Daniels, Shirley, (1996), "Benchmarking", **Work Study**, Vol. 45, No. 3, MCB University Press, ss. 18-20.
- Demirdöğen, Osman, Orhan Küçük, (2003), "Kıyaslama (Benchmarking) Süreci ve Ürün Odaklı Kıyaslama'nın İmalatçı İşletmelerde Uygulanmasının Verimliliğe Etkisi", **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 3-4, ss. 303-320.
- Deniz, Nevin Döşoğlu, (1997), "Benchmarking Süreci ve Benchmarking'in Yönetim Desteğinin Önemi", **Öneri Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 6, Ocak, ss. 13-16.
- Düren, A. Zeynep, (2000), **2000'li Yıllarda Yönetim**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.
- Efil, İsmail, (2002), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Alfa Basımevi.
- Fisher, John G., (1998), **Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Artırılır**, İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Fong, Sik Wah, Eddie W. L. Cheng ve Danny C. K. Ho, (1998), "Benchmarking: A General Reading for Management Practitioners", **Management Decion**, 36/6, ss. 407-418.
- Freytag, Per V., Svend Hollensen, (2001), "The Process of Benchmarking, Benchlearning and Benchaction", **The TQM Magazine**, Vol. 13, No. 1, ss. 25-33.
- Gibson, Lay, Erik Glenn, (2000), "Benchmarking and Benchmarks: Regional Benchmarking and Economic Base Analysis", **Economic Development Review**, Summer, ss. 57-64.
- Güleş, Hasan Kürşat, Thomas F. Burgess, (2000), "Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirliği", **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 1, ss. 101-114.
- Halis, Muhsin, (2001), "İşletmelerde Sürekli Geliştirmenin Etkin Bir Aracı Olarak Benchmarking Süreci", **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Sayı: 473, Mayıs, ss. 54-63.

- Holloway, Jacky, Graham Francis, Matthew Hinton ve David Mayle, (1998), "Best Practice Benchmarking: Delivering the Goods?", **Total Quality Management**, Vol. 9, No. 495, ss. 121-125.
- <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/benchmarking.htm>, 12.09.2004.
- [http://www.coskunoaz.com.tr/turkish/sosyal\\_1\\_1.html](http://www.coskunoaz.com.tr/turkish/sosyal_1_1.html), 12.11.2004.
- Hutton, David, "The Search for Best Practices: An Introduction to the Process of Benchmarking", <http://www.dhutton.com/samples/sampbench.html>, 04.03.2005
- Hutton, Rob, Mohamed Zairi, (1995), "Effective Benchmarking Through a Prioritization Methodology", **Total Quality Management**, Vol. 6, No. 4, ss. 399-411.
- İçli, Gülnur Eti, (2001), "Benchmarking", **Öneri Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 15, ss. 173-185.
- Kalder Uzmanlık Grubu, (2000), **Kıyaslama (Benchmarking) Başkalarından Öğrenmek**, İstanbul: Kalder Uzmanlık Grubu Yayınları No: 15.
- Keehley, Patricia, Sue A. Macbride, (1997), "Can Benchmarking for Best Practices Work for Government?", **Quality Progress**, March, ss. 75-79.
- Koçel, Tamer, (1998), **İşletme Yöneticiliği**, (İstanbul: Beta Yayıncılık A.Ş.).
- Longbottom, David, (2000), "Benchmarking in the UK: An Empirical Study of Practitioners and Academics", **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 7, No. 2, ss. 98-117.
- Loosemore M., Y. Y. Hsin, (2001), "Customer-Focused Benchmarking for Facilities Management", **Facilities**, Vol. 19, No. 13-14, ss. 464-475.
- Min, Hokey, Hyesung Min, (1996), "Competitive Benchmarking of Korean Luxury Hotels Using the Analytic Hierarchy Process and Competitive Gap Analysis", **The Journal of Services Marketing**, Vol. 10, No. 3, ss. 58-72.
- Özer, Pınar Süral, (1999), **Benchmarking**, İzmir: Vizyon Yayınları.
- Özgen, Hüseyin, Ferit Ölçer, (1998), "Toplam Kalite Uygulamasında Benchmarking Uygulaması", **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl: 37, Sayı: 440, Ağustos, ss. 60-76.

- Pekdemir, Işıl, (2000), **Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenmek**, İstanbul: ARC Yayınları No: 8.
- Pınar, İbrahim, Reşat Gün Taşel, (2002), “Türk ve Avrupalı Pompa Üreticilerinin Rekabet Avantajı Sağlamada Stratejik Açından Kıyaslanmasına Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim Dergisi**, Yıl: 13, Sayı: 42, ss. 23-37.
- Razmi, Jaffar, Mohamed Zairi, Yasar F. Jarrar, (2000), “The Application of Graphical Techniques in Evaluating Benchmarking Partners”, **Benchmarking An International Journal**, Vol. 7, No. 4, ss. 304-314.
- Redhouse Büyük El Sözlüğü, (1995), İstanbul: Redhouse Yayınevi, 3. Baskı.
- Rodriguez, Cristobal Sanchez, Angel R. Martinez-Lorente ve Jose G. Clavel, (2003), “Benchmarking in the Purchasing Function and Its Impact on Purchasing and Business Performance”, **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 10, No. 5, ss. 457-471.
- Sachau, Ralf-Jörg, (2001), “Benchmarking”, [http://www.fh-wolfenbuettel.de/fb/v/mtm/Studenten/vortraege/Vortragsreihe\\_2/mtm\\_Vortrag\\_sachau.pdf](http://www.fh-wolfenbuettel.de/fb/v/mtm/Studenten/vortraege/Vortragsreihe_2/mtm_Vortrag_sachau.pdf), 24.03.2005.
- Seçer, H. Şebnem, (2000), “Benchmarking Uygulamalarının Örgüt Kültürü Açısından Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Seymen, Oya Aytemiz, Tamer Bolat, (2002), **Örgütsel Öğrenme ve Kıyaslama (Benchmarking) Tekniğinin Bir Örgütsel Öğrenme Aracı Olarak Kullanılması**, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sidi, Viktor, (1995), **Benchmarking**, İstanbul: Kogem Yayınları.
- Tavana, Madjid, Barbara Mahebbi, Denis T. Kennedy, (2003), “Total Quality Index: A Benchmarking Tool for Total Quality Management”, **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 10, No. 6, ss. 507-527.
- Umutlu, Uğur, (1999), “TKY ve Benchmarking”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Watson, Gregory H., (1993), **Strategic Benchmarking: How To Rate Your Company's Performance Against The World's Best**, Canada: John Wiley and Sons, Inc.

- Wiarda, Edith A., Daniel D. Luria, (1998), “The Best Practice Company and Other Benchmarking Myths”, **Quality Progress**, February, ss. 91-94.
- Wilkins, Maurice J., (2003), “Learning from Other Guy: Benchmarking and Best Practices”, **Control Engineering**, January, ss. 33-39.
- Yücesoy, F. Meltem, “Benchmarking – K>yaslama”, <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/kariyerplanlama5.htm>, 18.10.2004
- Zairi, Mohamed, (1992), “The Art of Benchmarking: Using Customer Feedback to Establish a Performance Gap”, **Total Quality Management**, Vol. 3, No. 2, ss. 177-188.
- Zairi, Mohamed, (1994), “Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness”, **Benchmarking for Quality Management & Technology**, Vol. 1, No. 1, ss. 11-24.