

KIYASLAMA (BENCHMARKİNG) KAVRAMI VE OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR İNCELEME

Melih Topaloğlu*
Alev Sökmen**

ÖZET

Otel endüstrisi ülke ekonomisinin gelişmesi için heyecanlandırıcı potansiyeli ile yaşamsal önem taşımaktadır. Bu çalışma sözü edilen endüstrinin bu potansiyeli karşılamaya ayak uydurmasına yardımcı olmayı amaç edinmiştir. Bu doğrultuda otel işletmelerinin müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılama ile memnuniyetlerini artırma konusundaki kriterlere Kıyaslama çerçevesinde değinilmiştir. Öncelikle konuya ışık tutması açısından kıyaslananın tarihsel gelişimi ele alınmış, daha sonra çeşitleri açıklanarak, işletmelerin kıyaslamaya neden ihtiyaç duydukları, uyulması gereken temel prensipler ve hem şirketler tarafından uygulanan hem de bazı yazarlar tarafından önerilen kıyaslama süreçleri sunulmuştur. Daha önce işletmelerce uygulanan kıyaslama modellerinden örnekler verilmiş ve otel işletmelerinin stratejik planlamalarını yaparken kıyaslamayı kullanabileceklerinin üzerinde durulmuştur. Kıyaslananın daha iyi kullanımı yönünde otel işletmelerine adapte edilebilir stratejiler tasarlanmıştır. Bu kavramsal stratejiler çerçevesinde, yalnızca işletmeye veya iç ve dış müşteriye değil, ülke ekonomisine de kar getirecek ve en iyilerle rekabete dayalı uygulamalar gerçekleştirilebilecektir.

Anahtar Kelimeler: Kıyaslama, Kıyaslama Türleri, Otel İşletmeleri

ABSTRACT

The lodging industry plays significant and critical roles in the development of national economy. This study aims to meet the potential of the lodging industry for economic development. In this connection, the criteria for meeting customers' expectations and needs and enhancing their satisfaction were mentioned through benchmarking in the study. Firstly, background for benchmarking was given, and then types of benchmarking were explained by outlining the reasons about why businesses needed benchmarking. Finally, benchmarking processes suggested by other authors were presented. Various models of benchmarking employed by some businesses were provided, and it

* Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi (Yrd. Doç. Dr.)

** Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu (Öğr. Gör.)

was suggested that businesses would benefit from benchmarking in strategic planning. Strategies to be adapted to lodging operations were designed for better use of benchmarking. In the framework of these strategies, practices on the basis of competitive advantage might be implemented for the benefit of both business and internal and external customers.

Key Words: Benchmarking, Types of Benchmarking, Lodging Operations

GİRİŞ

Gelişen ve ağırlaşan rekabet koşullarında işletmeler, istenilen amaçlara ulaşmak için yeni süreçler, uygulamalar ve hatta stratejiler geliştirmek yerine, bunları daha önce gerçekleştirip başarıya ulaşmış ve bu sayede sektörel anlamda standartlar oluşturmuş işletmelerin uygulamalarını kullanma yolunu seçmektedir. Bu standartlara ulaşılması için gerekli uygulamaların neler olduğunun anlaşılmasında birçok işletme, bilgiye ulaşmanın yolunu kıyaslamayı uygulamakta bulmuştur. Böylece kıyaslama; işletmelerin kendi zayıf yönlerini tespit ederek sektörlerinde ya da farklı sektörlerdeki en iyi uygulamaların neler olduğunu belirleyip bunları kendi amaçlarına ulaşmada kullanmaları, bir başka deyişle işletme içi aktiviteler, işlevler ve işlemlerde sürekli gelişme sağlanması için iç odaklanma olarak karşımıza çıkmaktadır. Kıyaslama süreçleri, bir işletmenin performansının diğer işletmelere göre nasıl daha iyi olduğuna dair bilgi toplanmasından daha fazlasını içerir. Kıyaslama (Bencmarking), endüstrinin hem üretim hem de servis kollarında ilerleme sürecinde yeni fikirler üretmek üzere bir yöntem olarak da kullanılabilir.

TANIMLAR

Türkçe olarak kıyaslama ve/veya örnek edinme anlamına gelmekle birlikte, bu ifadelerin tam olarak kıyaslama kelimesini karşılamadığı aşağıdaki tanımlarda görülmektedir. Benchmarking, bir işletmenin uygulamalarını ve çıktılarını (hem ürün hem de hizmet olarak) belirli alanlardaki en iyi global rakipler veya endüstrinin liderlerine karşı ölçme çalışmalarıyla izlenen devamlı bir süreçtir (Breiter ve Kline, 1996:46; Gülcan ve Kayaman, 1999:48). Bununla birlikte en yakın anlamı ifade ettiği için çalışma içinde kıyaslama olarak kullanılacaktır.

Kıyaslama işletmelerin müşteri tatmini üzerine odaklanmalarını, işletme süreçlerini geliştirmelerini ve dünya çapında önemli bir işletme haline gelmelerine yardımcı olan güçlü bir yönetim aracıdır (Smith ve diğerleri,1993:43).

Kıyaslama, endüstriler arasında benzer süreçlerin ve işletmeye ait yapıların dikkatli biçimde karşılaştırılarak en etkili uygulamaların ve bu etkili uygulamaların performans hedefleri olarak işletmelere uyarlanmasıdır (Chen, 1998:114; Gülcan ve Kayaman, 1999:48).

Üretim ve servis sektörünün hatırı sayılır bir başarıyla uygulamış olduğu kıyaslama; farklı işletmelerin performanslarını karşılaştırmayı ve başarısı az olan işletmelerin en iyi uygulamaları nasıl yakalayacaklarının belirlenmesini kapsar.

Günümüzün rekabetçi çevre koşullarında işletmeler değişime ayak uyduramayabilir. İşletmelerin globalleşmeye doğru zorunlu eğilimleri oldukça yüksek esneklik ve dışarıya uyumu gerekli kılmaktadır. Kıyaslama; rekabet üstünlüğünü artırmak üzere bilgi birikiminin detaylı bir hareket planına dönüştürülmesiyle organizasyonların değişim süreçlerinin tamamlanmasında etkili bir araç olabilir. Ayrıca performans geliştirmeye yönelik objektif standartlar ve hedefler belirleme süreci olarak kullanılabilir.

Smith (1994)'e göre benchmarking'in faydaları;

- Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için düzeltici yöntemler belirlenmesi,
- Yaratıcı fikirlerin düşük maliyetle ortaya çıkarılması,
- Organizasyonların kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve
- Sürekli iyileşme çalışmalarının özendirilmesi olarak sıralanabilir.

“Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği”, Türkiye’de faaliyet gösteren otel tesisleri ile ilgili düzenlemeleri içeren yasal düzenlemedir. Bu yönetmelikte otel işletmeleri; “yapısı, donanımı, konforu, müşteriye sunduğu hizmetin kalitesi gibi elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama tesislerdir” şeklinde tanımlanmıştır (Olalı ve Korzay, 1993).

Otel işletmelerini; seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşteriyle olan bütün ilişkileri belli kural ve standartlara bağlanmış olan işletmeler şeklinde tanımlamak mümkündür (Çakıcı ve başk, 2002:2).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, otel işletmeleri yapı, donanım, konfor, kaliteli hizmet sunumu, personel gibi pek çok kritere göre rakip işletme ile kendisini karşılaştırabilir. Unutulmamalıdır ki, tüm bu kriterlerin doğru şekilde

biraraya getirilmesi ile elde edilecek sonuçlar, stratejik planlama esnasında belirlenen ana hedeflere işletmeyi ulaştıracaktır.

KIYASLAMANIN GELİŞİMİ

Kıyaslama bir yönetim bilimi kavramı olarak 1970'li yıllarda Xerox'un başarılı uygulamalarıyla yaygınlaşmıştır. Fotokopi teknolojisini geliştiren Amerikan Xerox İşletmesi, 60'lı ve 70'li yıllarda pazarının tartışmasız lideriyken, 1970'lerin sonunda kendisinin ürünlerini malettiği fiyatlara Japonların Amerika'da satış yapmasıyla sarsılmıştır. Xerox yönetimi önceleri Japonların Amerika pazarını ele geçirmek için damping yaptığından şüphelense de, araştırmaları sonunda Japonların ürünleri rakiplerine göre daha hızlı, daha kaliteli ve daha düşük maliyetle üretmelerini sağlayan teknikler yarattıklarını anlamışlardır. Bunun üzerine kolları sıvayan Xerox yönetimi ve mühendisleri, bu piyasa koşullarında rekabet edebilmek için bir değişim programı başlatmaya karar verip, rakiplerin ürünlerini tüm detaylarıyla inceleyerek, kendilerininkinden üstün bir tasarım veya parça gördüklerinde bu üstün yaklaşımlardan yararlanmanın ve daha da geliştirmenin yollarını aramaya başlamışlardır (Eker, 1996:687). İlk olarak maliyetini düşürmek üzere Canon'un üretim süreci ile kendi üretim sürecini kıyaslama yapma kararı almışlar ve sonuçta Xerox'un fotokopi makinesi pazarında %18 olan pazar payını, %80'lere çıkarmışlardır. Böylece teknik karşılaştırma ve rekabete dayalı olarak rakip ürün ve iş süreçlerini inceleme ile başlayan kıyaslama çalışmaları, 80'li yıllarda işletmelerin kendi sektörleri dışındaki işletmelerin süreç bilgilerini incelemesiyle devam etmiştir. Sektör dışı işletmelerin iş süreçlerini kendi şirketine uyarlama çalışmalarına Xerox 'un sportif giysilerin katalogla satışını gerçekleştiren L.L. Bean ile yaptığı işbirliği sayesinde kendi sektörünün dışındakilerden de öğrenilecek çok şey olduğunu keşfetmiştir. Küçük bir hizmet işletmesi olan L.L.Bean'nin pekçok uygulamasını kendi iş süreçlerine uyarlayarak gelişme sağlaması örnek verilebilir (Bogan ve English, 1994). Takip eden dönemlerde işletmelerce, belirli bir alanda başarısı kabul görmüş şirketlerin uygulamalarını değerlendirmek yoluyla uyarlanan, sistemli bir yapılanmayla performansı geliştirmeye yönelik yeni pazarlara girme, yeni ürün geliştirme, teknoloji seçimi gibi konularda stratejik anlamda çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

Otel işletmelerinde kıyaslama çalışmalarının tam olarak ne zaman başladığı bilinmemekle birlikte, 1990'lardan itibaren Starwoods ve Conrad gruplarının, faaliyet gösterdikleri bölgelerdeki rakip işletmeleri kıyaslama çabası içine girdikleri görülmektedir (Angelo ve Vladimir, 1998).

KIYASLAMA ÇEŞİTLERİ

a.İşletme İçi Kıyaslama

Faaliyetlerini birden fazla işletme, departman veya ülkede yürütmekte olan işletmeler kıyaslama sürecine farklı yerlerde yürütülen kendi iş uygulamalarını karşılaştırarak başlarlar. Literatürde “*Internal Benchmarking*” olarak adlandırılan bu tür kıyaslamada bir işletmenin belirli bir bölümünde var olan iş süreçlerinin aynı işletmenin diğer bölümlerindeki iş süreçlerinden daha yüksek performansa sahip olduğu varsayımı vardır (Zibel, 1997:28). İşletme içi kıyaslama faaliyetlerinin amacı, bir işletmenin içsel performans standartlarını belirlemeye yöneliktir. Bu çalışmalara Eastman Kodak’ın şirket içi diğer departmanlarla bakım, destek süreçlerini kıyaslama yapması örnek olarak verilebilir. Diğer bir örnek te Hewlett - Packard (HP)’ın yüksek getiriye sahip imalat bölümlerinden olan San Diego (plan yapan kimseler), Greeley (disk sürücüler), Roseville (terminaller) Loveland (aletler-aygıtlar), Boise (yazıcılar), Vancouver (yazıcılar), Cupertino (kişisel bilgisayarlar ve iş merkezleri) ve Lake Stevens (aletler-aygıtlar) ile işletme içi kıyaslama çalışması yapmıştır. HP’nin bu çalışması ilk bakışta fonksiyonel kıyaslama gibi görünmekle birlikte tüm kıyaslama ortakları aynı işletmeye dahil olduklarından işletme içi kıyaslama çalışmasıdır (Watson, 1993:89).

Bu açıdan bakıldığında, herhangi bir otel işletmesinin başarılı olarak tespit edilen bir bölümünün veya departmanının uygulamalarının hem aynı otelin diğer bölüm veya departmanlarında, hem de aynı işletmeye ait diğer otellerde uygulanmasından bahsetmek mümkündür.

b. Rekabete Dayalı Kıyaslama

Literatürde “*Competitive Benchmarking*” olarak adlandırılan bu tür kıyaslamada işletmenin doğrudan rakibi olan işletmelere ait ürünler, hizmetler ve iş süreçlerinin incelenmesi söz konusudur. Çalışma, rakiplerin ürün, süreç ve iş alanında ulaştığı sonuçlar hakkında belirli bilgilerin elde edilmesi ve bunları kendi işletmemizdekilerle karşılaştırmayı kapsamaktadır (Watson,1993:109).

Bu çalışmada işletmeyi başarıya götürecek 5 sonuç bulunmaktadır (Cahill, 1994: 457-467);

1. Tam olarak faaliyet alanını tanımlamak (konaklama),
2. Hedef işletmenin kullandığı değişik teknikleri seçmek (pazarlama, rezervasyon gibi),

- 3.Çalışanları teşvik ederek katılımı sağlamak,
4. Ölçüm kriterlerini geliştirmek (doluluk, gelir vb.) ve
5. Odak grup çalışmalarından yararlanmak.

Bu kapsamda sektör lideri konumundaki otel işletmesinin, özellikle destekleyici ürünler (yiyecek-içecek, rezervasyon vb.) kapsamında gerçekleştirdiği çalışmaları incelemek ve işletmenin kendi faaliyetleriyle kıyaslamak gerekmektedir (Lazor ve Layton, 1999: 136). Bununla birlikte sadece süreçleri değil, emek-yoğun bir sektör içinde bulunduğu için işgörenleri de kıyaslamak önemlidir (Angelo ve Vladimir, 1998).

c. Fonksiyonel Kıyaslama

Fonksiyonel Kıyaslama, işletmemizin doğrudan rakibi olan veya olmayan işletmelerin ürünlerinin, hizmetlerinin ve iş süreçlerinin incelenmesini ele alır. Burada kıyaslamanın amacı, kıyaslama uygulamasına gidilecek belirli bir konuda mükemmel olduğu herkesçe kabul edilen herhangi bir işletmedeki en iyi uygulamaları öğrenmektir. Bu tür kıyaslama çalışmasına fonksiyonel denilmesinin amacı; ilgi alanının; üretim, pazarlama, mühendislik veya insan kaynakları gibi fonksiyonel alanlardaki belirli iş faaliyetlerinin olmasıdır (Nemlioğlu, 1995: 4)

Fonksiyonel kıyaslamanın en önemli özelliği; sektör gözetmeksizin her tür faaliyete odaklanabilmesidir. Bu türe; Xerox'un farklı bir sektörün lideri olan L.L. Bean'ın depolama ve stoklama uygulamalarını karşılaştırarak öğrenme sürecini başlatmaları, North American Coal'un değişik sektörlerin yükleme faaliyetlerini incelemesi, Maryland Bank Of America'nın IBM, Xerox, L.L. Bean'ın müşteri hizmetleri süreçlerini incelemesi ve kendine uyarlaması örnek verilebilir.

Bu kapsamda ilgili otel işletmesi sadece rakip otel işletmelerini değil, farklı sektörlerde başarılı uygulamalar gerçekleştiren diğer işletmeleri de kendisiyle kıyaslayabilir. Bununla birlikte yüksek temaslı hizmetlerden olan otel hizmetlerinde, kıyaslama yapılacak şirketlerin hizmet sektöründen olması, uygulama kolaylığı sağlayacaktır.

e. Performans Kıyaslama

Bu tür kıyaslama yöneticilerin kendi ürün veya hizmetlerinin, rekabet içindeki pozisyonlarını belirlemeye yöneliktir. Örneğin oda fiyatı, teknik özellikler, yan hizmetler (destek departmanlar), güvenilirlik ve diğer performans özellikleri sayılabilir. Doğrudan ürünlerin veya hizmetlerin karşılaştırılması performans kıyaslamasının temelini oluşturur. Bu sayede şirketler rekabete karşı ne durumda olduklarını kıyaslarlar (Ziyal, 1997:8; Gülcan ve Kayaman, 1999:49). Bu kapsamda otel işletmeleri hem çekirdek ürünleri olan konaklama faaliyeti konusunda, hem de çevreleyici ürün kapsamında olan diğer hizmetleri konusunda kıyaslamaya gidebilirler. Özellikle “SWOT Analizi” (Güçlülük-Zayıflık-Fırsatlar-Tehditler), bu kapsamda ilgili otel işletmesine katkı verecek ve bu sayede stratejik pazarlama planı geliştirilebilecektir (Lovelock ve Wright, 2002).

f. Stratejik Kıyaslama

Genel olarak stratejik kıyaslama şirketlerin nasıl rekabet ettiğini inceler. Stratejik kıyaslamanın alanı çok daha geniştir. Bu tür çalışmalar yapanlar nadiren tek bir sektör üzerinde yoğunlaşır. Çok farklı sektörlerde, başarılı olan firmaları inceleyerek onların başarı öykülerinden kendilerine dersler çıkarırlar. Bu tür kıyaslama uygulayanların başında Japon şirketleri gelmektedir. (Ziyal, 1997:8).

g. Anlaşmalı Kıyaslama

Literatürde *cooperative benchmarking* olarak yer alan bu türdeki bilgi alışverişi, firmanın sınıfında en iyi olan (best-in class) firmalara ulaşarak, onlardan kendisini geliştirmek istediği alanda, bu firmaların bilgilerini paylaşmaya istekli olup olmadıklarını sorması ile başlar. Hedef şirket genellikle kıyaslama şirketinin doğrudan rakibi konumunda değildir. Örnek olarak CAD/CAM yazılım şirketinin, Hawlett Packard, IBM ve Xerox’a satış sonrası hizmet ve destek alanında kıyaslama yapması verilebilir. Bu tür kıyaslama faaliyetinde, bilgi akışı genellikle hedef firmadan kıyaslama yapacak olan firmaya doğru tek yönlüdür. Kıyaslama yapan şirketler hedef şirketlere bu bilgi akışı karşılığında bazı faydalar da sağlayabilirler (Boxwell, 1994:32). Bazı konaklama işletmeleri, doğrudan rakipleri olmayan şirketlere gerek teknik hizmetler kapsamında, gerekse işgören kapsamında ücret karşılığı kıyaslama ve eğitim hizmetleri vermektedirler (Hart ve Troy, 1996).

h. Grup Dayanışmalı Kıyaslama

Kıyaslama için dışsal inceleme süreçlerinde bilginin elde edilmesi, bir grup firmanın belirli faaliyet konuları hakkında bilgilerini paylaşması şeklinde gerçekleşebilir. Literatürde *collaborative benchmarking* olarak ifade edilen bu bilgi alışverişi bazen, verileri toplayan, yönlendiren ve dağıtan bir üçüncü tarafın hizmetiyle de gerçekleşebilir (Boxwell, 1994:32; Gülcan ve Kayaman, 1999: 52). Rakip işletmelere karşı dürüst ve açık bir tavırla yaklaşılması, onların düşman olarak görülmemesi kıyaslama konusunda karşılıklı işbirliğine gidilmesinde faydalı olabilmektedir. Bu konuya örnek olarak DEC, HP, Intel, IBM, Motorola ve Texas Instruments gibi 14 yarı-iletken üreticisi işletme tarafından kurulmuş olan ABD’de bulunan SEMATECH konsorsiyumu verilebilir. Üyeler kendi içerisinde TKY uygulamaları konusunda büyük oranda bilgi alışverişi yapmakta ve ortak çıkarlar doğrultusunda hareket etmektedirler (Spendolini, 1993:19).

1.Geniş Kapsamlı Kıyaslama

Geniş kapsamlı kıyaslama, fonksiyonel kıyaslamayla birlikte kullanılmaktadır. Fakat burada, gelişen bir kıyaslama çeşidi olarak ayrıca ele alınmaktadır. Geniş kapsamlı kıyaslama; işletme ortaklarına veri toplamada çok geniş kapsamlı isteği temsil etmektedir. Geniş kapsamlı kıyaslama çalışması, bir işletmeyi rakipleriyle veya ait olduğu endüstri ile sınırlandırmamaktadır. Bu tip kıyaslama sadece ortaklarının kriter seçiminde kullanılan, diğer endüstrilere nasıl çevrileceğini anlayan ve benzer süreçlerin gelişmesini sağlayan sınırlandırmaya yol göstermektedir. Geniş kapsamlı çalışmaya yol gösterecek en iyi bilinen kıyaslama çalışması, L.L.Bean'in Xerox Şirketiyle yaptığı kıyaslama çalışmasında Bean'in yükleme süreçlerinin anlaşılmasıdır (Zibel, 1997:31). Fonksiyonel Kıyaslamanın uygulaması daha kolaydır ancak bu tür ile verimlilik artışı %35 ve üzerindedir (Burke, 1996:22). Özellikle zincir otel işletmelerinde, zincire ait çok başarılı bir otelin örnek seçilerek, zincire ait diğer otel işletmeleri tarafından kıyaslanması oldukça sık görülen bir uygulamadır (Wood, 1999).

Bu açıklamalar ışığında Kıyaslamanın yapılacağı işletmeler (organizasyonlar) şunlardan biri olabilir (Çolak, 1995:113):

- a) Sektörün lideri,
- b) Rakip işletmeler,
- c) İşletmenin dahil olduğu grubun diğer işletmeleri,
- d) Aynı işletmenin şubeleri,
- e) Aynı işletmenin değişik fonksiyonları,
- f) Tedarikçiler grubu.

İŞLETMELERİN KİYASLAMAYI KULLANMA NEDENLERİ

Genel olarak stratejik planlama (kısa ve uzun vadeli planlar geliştirme), tahminde bulunma (ilgilenilen iş alanlarındaki trend'leri tahmin etme), yeni fikirler edinme (kendi iş uygulamalarımızın dışına çıkma), ürün/süreç karşılaştırmaları (rakipleri veya en iyi uygulamaya sahip işletmeleri karşılaştırma), hedef belirleme (mükemmel uygulamalara yaklaşan performans hedeflerini yerleştirme), rekabet edebilme, müşteri tatmini ve performansı artırma amacıyla kıyaslama yapılmaktadır (Nemlioğlu, 1995:4; Zibel, 1997:32). Özellikle müşteri tatmini, otel işletmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda yüksek tatmin düzeyi sağlayarak yüksek doluluk ve buna bağlı olarak da yüksek gelir elde eden otel işletmelerinin kıyaslanması, bir zorunluluk haline gelmektedir (Hart ve Troy, 1996).

İşletmelerin, stratejik planlama aşamasında gerçekçi hedefler belirlemede ve kendi alanında en iyi olmak üzere bu hedeflere ulaşmada kıyaslamayı felsefe olarak benimsemeleri gerekmektedir. Kıyaslama çalışmalarıyla kendi sektörlerinde bulundukları konumun ne olduğunu, rakiplere göre güçlü ve zayıf yönlerinin analizi imkanını bulmaktadırlar. Zayıf yönlerin iyileştirilmesine yönelik stratejilerin tespit edilmesi daha iyi uygulamaların incelenmesi ve öğrenilmesi ile mümkün olacaktır. Dolayısıyla işletmeler kendi süreç yenileme çalışmalarında rekabette en önemli etken olan zamanı iyi kullanarak performanslarını artıracılabileceklerdir. Bunun yanı sıra işletmeler, iyi bir kıyaslama çalışmasıyla alanlarında en iyi olan işletmelerin uygulamalarını kendilerine uyarlayarak yeni fikirler üretme, işletme bütününde varolan başarıları biraraya getirme gibi faydalar sağlayabileceklerdir. Konaklama işletmeleri açısından pazar bölümlleme ve bölümlenen pazara yönelik stratejik planlama yapma kapsamında kıyaslama yöntemine sık sık başvurulmaktadır (Lazer ve Layton, 1999).

KIYASLAMA SIRASINDA UYULMASI GEREKEN PRENSİPLER

Otel işletmeleri de, diğer işletmeler gibi kıyaslama uygulaması yaparken; mesleki etik açısından aşağıdaki noktalara dikkat etmelidirler (Wasti, 1996: 11);

Yasallık Prensibi : Serbest ticareti kısıtlayıcı fiyat sabitleştirmeye yönelik uygulamalar, ihalelerde yolsuzluk, rüşvet, ticari sırların kaçırılması, illegal ticari anlaşmalar vb. durumlara neden olabilecek bilgi alışverişi yapılmamalıdır.

Alışveriş Prensibi : Bilgi paylaşımı ve yardımlaşma eşit düzeyde olmalı, yapılan çalışma ortaklara kazanç sağlamalıdır. Ayrıca başka bir işletmeye vermekten çekineceğiniz bilgiler, kıyaslama kapsamı içinde istenmemeli, hedef ve beklentiler bilgi alışverişi öncesinde belirlenmelidir.

Gizlilik Prensibi : Kıyaslama ortaklarından alınan her türlü bilginin gizli tutulması, başka işletmelere dağıtılmaması ve ortakların onayı alınmadan hiçbir açıklama yapılmaması gerekmektedir.

Kullanım Prensibi : Elde edilen bilgilerin ve sonuçların reklam, pazarlama, satış vb. faaliyetler için değil, yalnızca işletme içi süreçlerin iyileştirilmesi amacıyla kullanılması gerekmektedir.

İlk Görüşme Prensibi : Kurulacak olan bağlantı, kıyaslama ortağının işletme kültürüne uygun biçimde gerçekleşmelidir. Süreçlerden sorumlu kişilere, işletmedeki ilk temas noktası olan kişi veya o rolde biri yoksa en uygun roldeki yönetici sayesinde ulaşılmalıdır.

Üçüncü Şahıs Temas Prensibi : Kıyaslama ortaklarının isimleri, kıyaslama ortağı arayan üçüncü işletmelere, ortaklardan ve ilk temas noktası olan kişiden izin alınmadan verilmemelidir.

Hazırlanma Prensibi : İşletme süreçlerinin zayıf ve güçlü yönlerini bilmek, iç çalışmaları, ölçümleri, analizleri bitirmiş olmak, kıyaslama sürecinin yürütülmesi için gerekli planı yapmış olmak, hangi bilgilerin paylaşılmasına olumlu bakıldığına önceden karar vermiş olmak, paylaşılacak bilgileri eksiksiz ve sunulabilir halde bulundurmak, mülakat rehberi, anket vb. dökümantasyonu hazırlamış olmak ve zaman yönetimi konusunda hassas olmak gerekmektedir.

Tamamlama Prensibi : Kıyaslama projesinin zamanında ve planlandığı şekilde tamamlanabileceğine emin olmadan, ortaklara taahhütlerde bulunmamak gerekmektedir. Kıyaslama çalışması bütün katılımcılara doyum sağlayıcı şekilde sonuçlandırılmalıdır.

Anlayış ve Hareket Prensibi : Kıyaslama çalışmasından önce katılan işletmelerin çıkan bilgiyi nasıl paylaşacakları ortaklaşa karara bağlanmalı ve bu karara sadık kalınmalıdır. Ortakların birbirlerinden istedikleri protokol ve kurallara her zaman uyulmalıdır. Bütün prensipler, otel işletmeleri açısından da geçerlidir.

KIYASLAMA SÜREÇLERİ

İşletmelerce geliştirilen ve araştırmacılar tarafından önerilen kıyaslama süreçleri incelendiğinde, bu çalışmaların işletmelerin zayıf yönlerini tespit ederek, bu konuda sektör içi veya sektör dışında en iyi olan işletmeleri belirlemeleri, bir kıyaslama takımı oluşturup hedef şirketi/şirketleri (oteli/otelleri) ziyaret ederek öğrenme sürecini başlatmaları, edinilen bilgileri

kendi faaliyetlerine uyarlayarak sonuçları değerlendirmeleri ve nihayet ana uygulamalara geçmeleri şeklinde gerçekleştiği görülmektedir. Kıyaslama uygulamalarının başarıyla sonuçlanması için; bu sürecin sürekli gelişim sağlamak üzere girilen faaliyetler olduğu ana fikri çerçevesinde iyi bir takım çalışmasıyla düzenli olarak kontrol edilip gözden geçirilmesi, dökümantal izlemelerin yapılması, ilerlemelere ilişkin sorgulamalar yapılarak gerektiğinde yeniden yapılanmaya gidilmesi gerekmektedir. Otel işletmeleri de, stratejik pazarlama çalışmaları kapsamında işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmekte ve buna yönelik planlar geliştirmektedirler.

Aşağıda konuya ışık tutması açısından literatürde yerleşmiş çeşitli kıyaslama süreçleri açıklanacaktır. Bu çalışmada işletmelerin geliştirdiği süreçler ve araştırmacılar tarafından önerilen süreçler olmak üzere iki sınıflamaya gidilmiştir. Buna göre;

İŞLETMELERİN GELİŞTİRDİĞİ SÜREÇLER

1- XEROX SÜRECİ

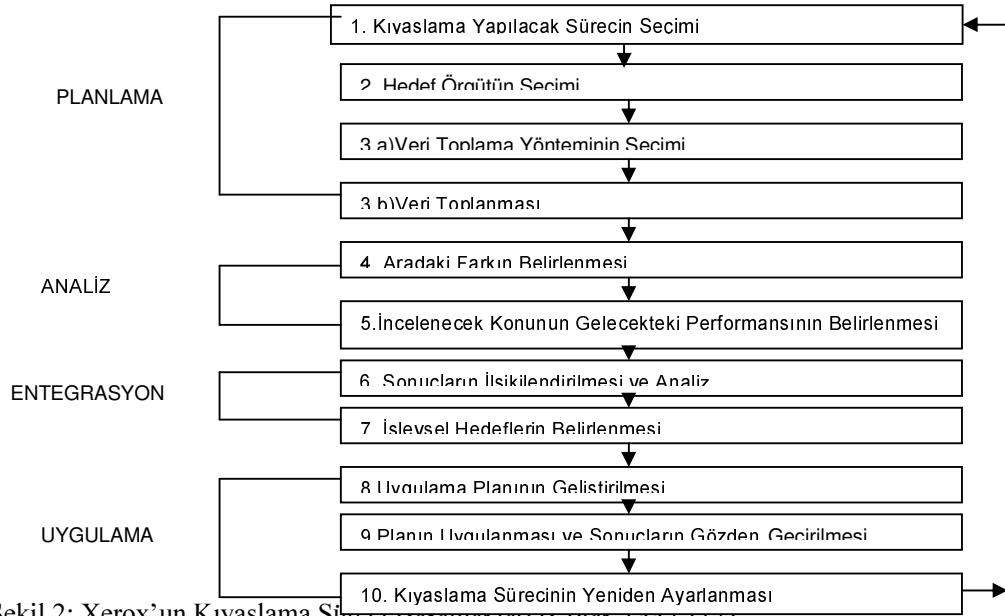
Xerox'un kıyaslama çalışmasıyla konu, ABD'de kıyaslamamanın önemli bir teknik haline gelmesine yol açmıştır. Xerox süreçleri aşağıda verilmiştir (Sınmaz, 1997:30):

- İşletmedeki gelişmeye izin veren ve kıyaslama süresince en çok kazandıran faaliyetlerin hangileri olduğu belirlenir.
- Bu faaliyetlerin anahtar etken ya da yöneticisi belirlenir. Rakip ya da sektör dışı şirketler arasından bu faaliyetlerin ön çalışmalarının yapılacağı şirket tanımlanır (otel işletmeleri açısından en yüksek pazar payına ve gelire sahip olan pazar liderinin seçilmesi gibi).
- Dönemler içerisinde, ön uygulamaların, onların yaptıklarının sonuçlarını almada neden ve nasıl'ları anlamak ve başarının sayısal değerlemesini yapmak için size izin verip vermediği ölçülür (yatak doluluk oranları, gelir varyansları, otel konuklarının şikayet yüzdeleri gibi).
- İşletme başarısı ölçülür ve hedef şirket ile karşılaştırılır. Çalışmakta olunan işletmelerin başarısı ölçülmeden önce hedef işletmenin başarısı ölçülür. Fakat, işletme kendi başarısını tekrar ölçmek gereksinimi duyacaktır. Çünkü, hedef firmanın kendi başarısını değişik ölçüler kullanarak ölçtüğü görülecektir.
- Ön uygulamaları aşacak planlar geliştirilir ya da işletmenin önderliğinde daha ileriye gidilebilir, örnek olaylar gibi olabilir.

- Planda yer alan şirketin tüm aşamalarından katılım sağlanır. Bu, kıyaslama çalışmasının sesinin duyulması ile ipuçlarını sağlayıp işleri daha kolay hale getirecektir.
- Plan tamamlanır ve sonuçlar denetlenir (istenilen doluluk oranına ulaşıp ulaşılmaması veya konuk şikayetlerinin azalması gibi).

Kıyaslamayı uygulamak için birçok yol vardır ve çoğu şirket kendi özel gereksinimlerini karşılayacak amaçlara göre hazırlanmış temel süreçleri olan kurumlaştırılmış kıyaslamalara sahiptirler (Boxwell,1994:23).

Aşağıda yer alan Şekil 2 tüm iş durumlarında başvurulabilecek kıyaslama sürecini göstermektedir (Sınmaz, 1997:30):



Şekil 2: Xerox'un Kıyaslama Süreci Basamakları (Çolak, 1995:117)

2-ALCAO SÜRECİ

Amerikan kökenli bir işletme olan Alcao, kıyaslama uygulamaları için altı temel aşamadan oluşan bir süreç belirlemiştir (Sınmaz,1997:33). Bu aşamalar şu şekildedir;

Neyin kıyaslanacağına karar vermek: Bu aşamanın hedefi, işletmenin potansiyel kıyaslama faaliyetlerini belirlemek ve bunların kıyaslama uygulamasına değip değmeyeceğini kesinleştirmek üzere çalışmayı yönlendirici amaç oluşturmaktır. Örnek otel işletmesinin rezervasyon çalışmaları, hizmet içi eğitim uygulamaları, tedarikçi firmaları, satın alma çalışmaları, işgören alımları ve benzeri konulardan biri veya hepsi seçilebilir.

Neyin kıyaslama yapılacağını belirlemenin bir yolu, işletmedeki sorunları ve kritik öncelikli konuları bir sorun ifadesine dönüştürmektir. Bulunan nedenler kıyaslama uygulaması için birer adaydır (Camp,1999: 4-5; Sınmaz 1997: 33-34).

Kıyaslama Sürecini Planlamak: Bu aşamada çalışmayı yürütmek üzere bir takım lideri seçilir. Otel işletmelerinde seçilen liderler, genellikle satış ve pazarlama bölümlerinde görev yapmaktadır (Lazer ve Layton, 1999). Lider projenin başarıyla tamamlanmasından sorumludur, bu yüzden, ürünler, hizmetler ve süreçlerde değişiklik yapma yetkisine sahip olmalıdır. Lider seçimini takım üyelerinin seçimi takip eder. Üyeler çalışmanın gerektirdiği yeteneklere sahip olan takım üyeleri arasından seçilir. Takımın ilk görevi, ilk adımda belirlenen amaç ifadesi doğrultusunda; projenin müşterileri, projenin kapsamı, ölçülmesi gereken özellikleri belirlemek ve konuya ilişkin mevcut bilgileri de içeren ön projeyi üst düzey yönetime sunmaktır. Otel işletmeleri açısından, kıyaslama yapılacak bölüm ve departmanlardan seçilecek yöneticilerin takımı oluşturması fayda sağlayacaktır.

Takım Elemanlarının İşletme Başarılarını Anlaması: Bu aşamada takım, başarıyı etkileyen unsurları araştırır ve hangi verilerin ölçüleceğini öğrenir. Elde edilen veriler, çalışma için bir yapı ve temel olarak kullanılır.

Hedef İşletmeleri İncelemek: Bu aşamada takım; Kıyaslama edilmeye uygun aday işletmeler (otel işletmeleri) belirler, liste içinden seçimler yapar, şirketlere sorulacak genel ve özel nitelikteki soruları, bu soruların cevaplandırılması için en uygun yöntemi belirler ve projeyi gerçekleştirir. Ayrıca projenin gerçekleştirilmesi sırasında ortaya çıkabilecek ahlâki ve yasal konular için yön gösterici olabilecek çalışmalar da bu aşamda yapılır.

Verilerden Bilgi Edinmek: Takım topladığı verileri analiz eder, başarı artırmaya yönelik çıktıları sayısallaştırarak bunlar arasından yararlı olabilecekleri belirler. Ölçülebilir hedefler belirlemek (doluluk oranı, yatak başına düşen gelir oranı gibi), ilgili otel işletmesinin gerçekleştirdiği kıyaslama çalışmasını değerlendirmesi açısından oldukça önemlidir (Kasavana ve Brooks, 2001).

Bulguları Kullanmak: Takım, edinilen sonuçların en iyi şekilde nasıl kullanılabileceğini ve işletmenin hangi birimlerinin bu projeden nasıl yararlanabileceklerini tartışmak üzere üst yönetimle görüşür.

3- AT&T SÜRECİ

AT&T şirketinin Malzeme Yönetimi Hizmetleri bölümü tarafından oldukça detaylı şekilde geliştirilmiş olan bu model 12 adımdan oluşmaktadır. Bu sürecin ilk altı adımı kıyaslama sürecini başarısızlığa uğratabilecek engellerin önlenmesine yönelik olduğundan *öncelikli adımlar*, ikinci altı adım ise, kıyaslama projesinin nasıl yürütüleceğine ilişkin yapıyı ortaya koyduğu için *süreç adımları* şeklinde adlandırılırlar. Bu adımlar şunlardır (Boxwell 1994; Breiter ve Kline, 1995):

Öncelikli Adımlar

Müşterilerin Belirlenmesi: Müşteriler (süreçlerini geliştirmek üzere kıyaslama bilgisini kullanacak olanlar), işletmelerinin yapılarına bağlı olarak farklılıklar gösterir. AT&T'nin iki tip müşterisi vardır: bölümlerinin sürekli şekilde geliştirilmesinden sorumlu olan "süreç sahipleri ve planlayıcıları" ile bu bölümlerin nihâi müşterileri, yani "işletme birimleri".

Müşterilerin Bilgilendirilmesi: Müşterilerin, kıyaslanmanın ne olduğunun bilmesi ve bunun yanı sıra yönetimin en iyi uygulamaları saptayacağını da bilmesi, onların sabretme derecesini ve desteğini artırır. Bu kapsamda yapılacak kıyaslama çalışmasıyla ilgili olarak tüm otel bölümlerinin bilgilendirilmesi gerekmektedir.

Çevrenin Test Edilmesi: Müşteri tarafından kabul edilme ve kaynakların tahsis derecesini öğrenmek için müşterilerle görüşmeler yapılır. Bu da, gerçekçi beklentilerin ve engellerin ortaya konulmasına yardım eder.

Projelerin Aciliyet Derecelerinin Belirlenmesi: Müşterilerin projenin aciliyeti konusundaki düşüncelerinin öğrenilmesi, projeye ilişkin iyimserliğin derecesini göstermesi açısından önemlidir. Panik ya da boşvermişlik gibi tutumlar, başarılı kıyaslama uygulamaları için önemli engellerdir. Başarılı kıyaslama uygulamaları, müşteri işe ait süreçler için yeniden yapılanmaya başvurduğunda ya da sınıfında en iyi olanıyla çalıştığında ortaya çıkmaktadır.

Kıyaslama Uygulamasının Kapsamını ve Çeşidini Belirlemek: Projenin kapsamı ve kıyaslama çeşidi, müşterinin projenin aciliyeti ve projeye ilişkin düşüncesine, çevresine kıyaslama sürecini anlatmasına, istekliliğine ve kendisini projeye verme derecesine bağlıdır. Kapsam (gerekli zaman, işgücü ve başka kaynaklar) projeden elde edilecek yararlar orantılıdır. Örneğin basit bir görev olarak kıyaslama, işlevlere ilişkin süreçlerle ilgili olanına göre daha az zaman ve işgücü gerektirir, ancak elde edilen yarar da aynı ölçüde az olacaktır.

Süreç; AT&T kapsamını, projeyi yürütmek için gerekli zamanı, karmaşıklık düzeyini ve potansiyel yararı belirlemek üzere, dört farklı düzeyde ele almaktadır. Uygulanacak kıyaslamaların çeşidi, hedef işletmenin çeşidini de belirler. AT&T üç çeşit örgütte kıyaslama uygulaması gerçekleştirmektedir: endüstri ya da faaliyet yeri dikkate alınmaksızın sınıfında en iyi başarıyı gösteren (best-in-class) işletmeler, örgüt içindeki en iyi başarıyı gösteren birimler (best-in-organization) ve en iyi başarıya sahip rakip işletmeler.

Kıyaslama Takımının Seçimi ve Hazırlanması: Müşteri ile çalışarak 6-8 kişiden oluşan takımın üyeleri seçilir. Takım, kıyaslama teklifini biraraya getirmekten ve planda tavsiye edilen eylemleri uygulamak üzere bütünleştirmekten sorumludur. Bununla birlikte 2-4 arasındaki takım üyesi, kıyaslama yapılan işletmeyi ziyaret eder. Takımın bütün üyeleri kıyaslama sürecinde eğitilir.

Süreç Adımları

Kıyaslama Sürecinin İşletmenin Planlama Süreci İçerisine Yerleştirilmesi: Kıyaslama takımı, işletmenin planlama sürecinin bir parçası olarak, kıyaslama uygulamasının işletmenin üst yönetimi tarafından kabul edilmesini kesinleştirir.

Kıyaslama Planının Geliştirilmesi: Kıyaslama edilecek işletmeyi ziyaret öncesinde, takımın örgütlenme ve takım çalışması yapmadaki başarısı, takımın etkinliğini arttıracaktır. Kıyaslama planı geliştiren takım aşağıdaki konularda çalışmalar yapar;

- Beklentileri formal bir duruma getiren bir görev ifadesi (mission statement) hazırlar. Geliştirilen görev ifadesi, ilgili otel işletmesinin görev ifadesinin kapsamına uygun olarak seçilmek zorundadır.
- Veri toplamak için hazırlık yapar. Takımdaki roller dağıtılır ve kıyaslama yapılacak konu baştan sona analiz edilir. Yine takım, üzerinde çalışacak iş süreçlerini tanımlar ve kritik önemde olan açık uçlu sorular hazırlar.

- Kıyaslama ortağını (kıyaslama yapılacak örgüt) seçmek için bir profil geliştirir. Takım, hangi başarı özelliklerinin müşteri ilgisi, özel sorunlar ve kıyaslama yapılacak süreçler ile özel bir öneme sahip başarı öğeleri (yani anahtar ölçümler, işlev benzer nitelikli miktarları, müşteri temelli ürün tipleri ve satış kanalları) için en fazla öneme sahip olduğunu belirler. Özellikle dağıtım kanalları, oteller için önemli bir kıyaslama özelliğidir (Lazer ve Layton 1999).
- Kıyaslama takımı, kütüphanede veya bir araştırma merkezinde örnek edinme için düşünülen işletmelere ilişkin bilgi edinmek amacıyla araştırmalar yapar. Bu araştırma, yalnızca en uygun kıyaslama ortağını seçmek için kullanılmaz; bir kez işletme seçildiğinde, o işletmeyi ziyaret etmek için hazırlık yapılmasına da yardım eder.
- Yazılı metinler geliştirir. Bu metinler işletme ziyaretinin planlı bir biçimde gerçekleştirilmesine yardım eder. Yazılı metinler işlevler, süreçler ve görevlere ilişkin detaylı analizleri ve görüşme sonuçlarını içerir.
- Faaliyetleri tanımlar. Takım, kıyaslama ortağının kıyaslama yapılacak olan faaliyetleri nasıl gerçekleştirdiğini tanımlar. Bu faaliyetler, kıyaslanan otel işletmesinin başarısının temel unsurları olmalıdır.
- Yazılı metin sorularını tanımlamak, faaliyetlerin somut bir tanımının yapılmasını mümkün kılar.
- Sayısal değerleri gösterir (doluluk ve otel gelir oranları gibi). Faaliyetlere ilişkin sayısal değerler elde edilir. Bu değerler, kıyaslama ortağının seçiminde ve örgütün başarı düzeyinin anlaşılmasında yararlıdır,
- Ziyaret zamanlarını belirler ve protokolu hazırlar. Ziyaret zamanları, sektörün özelliği dikkate alınarak düşük doluluk dönemlerinde seçilmelidir. Kıyaslama uygulamasına ilişkin planlar hazırladıktan ve hedef işletme seçildikten sonra takım, hedef işletme ile bağlantı kurar. Eğer, işletme kıyaslama ortağı olmayı kabul ederse, hazırlanan yazılı metinler, işletme ziyareti için kendilerine düşen hazırlıkları yapmak üzere kıyaslama ortağına gönderilir. Daha sonra ziyaret gerçekleştirilir. Takım, kıyaslama ortağının gerçekleştirme şeklini savunmaz, yazılı metindeki sorunların her birinin yanıtladığından ve belgelendiğinden emin olur.

Verilerin Analiz Edilmesi: Toplanan veriler müşterinin faaliyetleri ile karşılaştırılır ve hangi noktalarda geliştirme yapılabileceğine karar verilir. Bulgular ve fırsatlar imkan olduğu ölçüde sayısallaştırılır. Başarılı bir analiz için otel içinden seçilen takım aşağıdaki noktaları gerçekleştirir (Wood 1999);

- İşletmeyi ziyaret esnasında elde ettiği belgeleri ve bilgileri akış şemalarına, karşılaştırma tablolarına ya da matriks formlara, bulguları net bir şekilde

özetlemek amacıyla yerleştirir. Böylelikle, analiz sonuçları, sayısallaştırma fırsatlarını sunabilecek tek bir analiz özetine dönüştürülebilir.

- İşlev tanımlarının doğru olduğundan ve kıyaslama ortağıyla etkin bir şekilde karşılaştırıldığından emin olur.
- Sağlam kalite ilkelerinin izlenildiğinden emin olur.
- Kıyaslama ortağını tekrar ziyaret etmekten (bu ziyaretler ayrıntılı veri toplamak için gerekli bile olsa) olabildiğince kaçınır.
- Daha ileri düzeydeki geliştirme işlevleri için fırsatları belirler.

Önerilen Eylemlerin Bütünleştirilmesi: Müşteri, kıyaslama takımının önerilen eylemlerini alır ve işletmenin planlama, bütçeleme, finans, hizmet ve başka ilgili süreçleriyle bütünleştirir. Bu işin nasıl yapıldığı, müşterinin değiştirme ve hizmet maliyetlerini izleme-yürütme araçlarını nasıl kullandığına bağlıdır (Ziyal 1997).

Harekete Geçilmesi: Müşteri, değişik planlama süreçlerinde yer alan eylemleri uygular. Görevler dağıtılır ve ilerlemeler kayıt altına alınır.

İyileştirme İşlevlerinin Sürdürülmesi: Bir kez fırsatlar ele geçtiğinde, müşteri kıyaslama sürecini kurumsallaştırmak yoluyla, sürekli iyileştirme çalışmalarının uygulanmasını sağlar. Kıyaslama uygulamaları dönemsel olarak gözden geçirilmelidir; çünkü, pazarda yeni önderler ortaya çıktığından daha başarılı kıyaslama uygulamaları mevcut olabilir (Boxwell,1994:25-30). Faaliyette bulunulan bölgede yeni otel işletmeleri kurulduğunda ve/veya pazarda yeni gelişmeler olduğunda, otel işletmesi kıyaslama çalışmalarını revize etmek zorundadır. İlerki dönemlerde aynı otel işletmesi, kıyaslama yapma izni vermeyebilir. Böyle bir durumda yeni ortaklar bulunmalıdır (Hart ve Troy, 1996).

B) ARAŞTIRMACILARIN GELİŞTİRDİĞİ SÜREÇLER

BOXWELL' E GÖRE SÜREÇLER

Boxwell (1994) geliştirdiği sekiz aşamalı kıyaslama sürecinde ilk olarak, kıyaslama yoluyla iş hacmini en yüksek düzeye çıkarmaya yönelik otel içi faaliyetler, sonra bunlara ilişkin kilit noktalar belirlenir. Ardından belirlenen faaliyetleri en iyi uygulayan aynı sektörden ya da farklı sektörlerden işletmeler tespit edilir. Dördüncü aşamada bu işletmelerin performansına ilişkin sayısal veriler elde edilir ve bu performansa nasıl ulaştıkları öğrenilir. Sonraki aşamada otel işletmesi, kendi performansını ölçerek en iyilerle kendini karşılaştırır. Burada işletme önce üzerinde çalışacağı hedef işletmeye ait performansı

belirleyip, daha sonra kendi performansını belirleyebileceği gibi, bunun tersi bir süreç te izlenebilir. Yalnız bu uygulamada işletme daha sonra tekrar kendi performansını ölçme ihtiyacı içine gidebilecektir. Bunun nedeni hedef işletmenin performansa ait ölçütlerinin farklı olabilmesidir. Buna örnek olarak, kimi işletmelerde oda başına düşen gelirin aylık hesaplanması verilebilir. Altıncı aşama işletmenin belirlenen ölçülere ulaşmayı ve aşmayı sağlayacak planlar geliştirmesi gereken aşmadır. Planların ardından sonuç elde edilmesine yardımcı, işletme içerisinde tüm seviyelerde plana katılım sağlanmalıdır. Son olarak plan uygulamaya konulur, elde edilen sonuçlar izlenir (Gülcan ve Kayaman, 1999).

2-BURKE' E GÖRE SÜREÇLER

Benchmarking için ayrıntılı bir model geliştiren Burke, süreci on aşamada ele almıştır (Gülcan ve Kayaman,1999; 61-62):

Kıyaslama yapılacak süreçlerin belirlenmesi: Kıyaslama yapılacak sürecin tanımlanmasını içeren bu aşamada, ilerleyen aşamalarda kaynak kayıplarına yol açmamak için ilgili sürecin çok iyi belirlenmesi gerekir.

Kıyaslama yapılacak işletmelerin belirlenmesi: Bu aşama kıyaslamaya uygun bulunan en iyi işletmelerin ortaya konmasını içerir.

Verilerin toplanması: Bu aşama, belirlenen işletmelerden bilgi toplamak amacıyla gerçekleştirilecek olan ziyaretleri ve ziyaret sonuç raporunun oluşturulmasına ilişkin planlamayı kapsar. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, kıyaslama edilecek süreçlere ilişkin hedef otelden en doğru ve en uygun bilgilerin tamamlanmış olmasıdır.

Farklar analizi: Elde edilen bilgilerin analizini, hedef şirketin uygulamaları ile işletmenin uygulamalarının karşılaştırılmasını ve her iki süreç sonuçlarının farkının ortaya konmasını kapsayan bu aşama, hedef şirketin uygulamalarına ilişkin özellikler ile işletmenin finans ve diğer sınırlamaları göz önünde bulundurularak hedef şirketin en iyi uygulamalarının kendi şirketimize adapte edilmesiyle sonuçlanır. Örneğin, kıyaslanan zincir otelin promosyon çalışmasıysa, bütçelerin aynı oranda kullanılması mümkün değildir.

Gelecekteki eğilimlerin saptanması: Bu aşama esnasında kıyaslama takımı, rakiplerine oranla geçmiş performansını inceleyerek ve sektördeki potansiyel trendleri öngörerek, işletmenin gelecekteki performansını belirlemektedir. Bu aşama ise, işletme tarafından öngörülen kıyaslama değişimlerinin niceliksel yararlarının tanımlanmasıyla sonuçlanacaktır.

Sonuçların saptanması ve sürecin kabul ettirilmesi: Bu aşama, işletmedeki en önemli kişilerin kıyaslama sonuçları ile ilgili bilgilendirilmesi ve

değişim için bu kişilerin harekete geçirilmesini kapsamaktadır. Eğer otel sahipleri ve/veya yönetimi ikna edilmezse, uygulama olanağı bulunamaz.

Amaçların gözden geçirilmesi ve uzmanlaşmanın sağlanması: Bu aşama, önceden tanımlanan performans farkının kapatılması için hedeflerin gözden geçirilmesini ve bu hedeflerde uzlaşmayı kapsar. Bu aşamada yönetimin onayladığı ve bütün işgörenlerin anladığı açık hedeflerin ortaya konması gerekmektedir. Otellerin hazırladığı kalite standartları, bu çalışmalara örnek olarak verilebilir (Hart ve Troy, 1996).

Faaliyet planının hazırlanması: Bu aşama, bir önceki aşamada belirlenen hedeflere ulaşmak için adım adım plan yapmayı kapsar. Bu aşamanın yanlış uygulanması, yönetim tarafından reddedilme veya yönetimce kabul edilse bile işlemeyeceği ortaya çıkacak olan zayıf prosedürlerle sonuçlanacaktır. Bu aşamada net olarak ortaya konması gerekenler; iş uygulamalarının hangi düzeyde gerçekleştirilmesi gerektiği, ilgili prosedürün hazırlanmış olması, yönetimin bu prosedürü onaylamış olması, ilgili kişilere süreci yönetme yetki ve sorumluluğunun verilmiş olması ve uygulama planının bireylere ulaştırılmış olmasıdır.

Planları uygulama ve sonuçların gözden geçirilmesi: Bu aşama, karar verilen uygulama prosedürlerini güncel olarak takip etmeyi kapsar. Plandaki sapmaların düzeltilmesi ve hedeflere ulaşılması açısından son derece önemli olan bu aşamada yapılabilecek yanlış bir uygulama ise, sürecin kontrolünün yetersizliği dolayısıyla tüm sonuçların başarısızlığıyla sonuçlanır.

Kıyaslama edilen faaliyetlerin gözden geçirilmesi: Kıyaslama sürecinin düzenli olarak değerlendirilmesini kapsayan bu son aşamada ise, gerektiğinde süreç yeniden yapılandırılır. Özellikle otel hizmetlerin kolay heba olabilirlik özelliği dikkate alınmalıdır (Lovelock ve Wright, 2002).

3-CHEN'E GÖRE SÜREÇLER

Chen, 1992'de başlıca kıyaslama uygulayan şirketleri incelemesi sonucunda beş aşamalık süreç benimseyen Spendollini'nin modeline referans yapmıştır. Buna göre kıyaslama uygulamaları şu beş aşamayı izler (Chen,1998: 4; Gülcan ve Kayaman, 1999:55):

- a-Neyin kıyaslanacağını tespit etmek
- b-Bir kıyaslama takımı oluşturmak
- c-Kıyaslama ortaklarını belirlemek
- d-Kıyaslama bilgilerini toplamak ve analiz etmek
- e-Harekete geçmek

Bu kapsamda öncelikle, örnek otel işletmesinin hangi faaliyetlerinin (rezervasyon hizmetleri gibi) kıyaslanacağı belirlenmelidir. Bundan sonra yapılması gereken iş, bu kıyaslama çalışmasını gerçekleştirecek takımı oluşturmaktır. Rezervasyon hizmetinin kıyaslanması için oluşturulan takımda mutlaka ön büro departmanından uzman kişiler bulundurulmalıdır. Rezervasyon türleri, kaynakları ve oranlarıyla ilgili örnek işletmenin sayısal verileri elde edildikten sonra, analiz edilmelidir. Son aşamada ise, yönetimin onayı alınarak işletmenin rezervasyon sistemi yeniden yapılandırılır.

4-SMITH VE DİĞERLERİ' NE GÖRE SÜREÇLER

Smith ve diğerleri, (1993:44) konuya ilişkin bir standart olmadığını ancak, genel olarak uygulanabilir bir modelde dört evre bulunduğunu belirtirler: planlama, uygulama, kontrol ve hareket.

Yazarlar, belirledikleri bu dört evre içinde bilinen üç farklı kıyaslama sürecini ele alarak tüm kıyaslama süreçleri için genel hatlı bir standart geliştirmeye çalışmışlardır (Gülcan ve Kayaman, 1999; Smith, Ritter ve Tuggle, 1993).

Tablo 1. Dört Aşama İçinde Kıyaslama Modellerinin Karşılaştırılması

ASQC Quality Progress Magazine, 10/92,p.82	AT&T,ASTD Nat'l Report,7/92	CAMP,"Benchmarking" ASQC Quality Press, 1989
---	--	---

PLANLAMA <u>İhtiyaçları değerlendirme takımı</u> 1.Tüketicilerin belirlenmesi 2.İhtiyaçların belirlenmesi <u>Kıyaslama takımı</u> 1.Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi 2.Rakiplerin, liderin belirlenmesi UYGULAMA 3.Verilerin toplanması KONTROL 4.Bulguların analizi 5.İletişim kurulması 6.Strateji oluşturma HAREKET 7.Sorunun giderilmesi 8.Gelişimin izlenmesi/verilerin güncelleştirilmesi 9.Gri bildirim ve tekrar	1.Projelendirme 2.Planlama 3.Ön veri toplama 4.En iyinin veya liderin seçimi 5.En iyilere ait verilerin toplanması 6.Değerlendirme 7.Uygulama planlaması 8.Uygulama 9.Tekrar düzeltme	1.Neyin kıyaslanacağını planlanması 2.Kıyaslanacak şirketlerin belirlenmesi 3.Veritoplama yöntemini seçip uygulama 4.Mevcut performans farklarının belirlenmesi 5.Gelecekteki performans düzeyinin öngörülmesi 6.Kıyaslama bulgularının iletilmesi ve kabul görme 7.Fonksiyonel hedeflerin belirlenmesi 8.Hareket planlarının geliştirilmesi 9.Belirli hareketlerin uygulanması/ilerlemenin gözlenmesi 10.Kıyaslamanın yeniden düzenlenmesi
--	---	--

Kaynak:Smith, G.A., Ritter, D. ve Tuggle, W.P.”Benchmarking: The Fundamental Questions” Marketing Management, Vol 2, No3, 1993, s: 45.

5-YASIN VE ZIMMERER'E GÖRE SÜREÇLER

Yazarlar, kıyaslama sürecinde uygulanacak faaliyetleri ve bu faaliyetler sırasında ilgilenilmesi gereken konuları *Düşünme-Harekete geçme-Değerlendirme-Planlama-Hedefleme* şeklinde belirledikleri beş aşama içerisinde ele almışlardır (Gülcan ve Kayaman, 1999; Yasin ve Zimmerer, 1995).

Tablo 2:Beş Aşamalı Kıyaslama Süreci ve Aşamalardaki Faaliyetler

AŞAMA	FAALİYET	İLGİLENİLECEK KONULAR
Düşünme	Problem konusunu belirleyin	Verilerin kullanıcılarını tanıyın Önemli başarı noktalarını tespit edin Kıyaslama ortağını tanıyın
Harekete geçme	Kıyaslama takımını oluşturun	Kullanıcıları işin içine katın Çapraz fonksiyonlu takım kullanın Takım büyüklüğünü göz önüne alın Sınırlılıkları gözönünde bulundurun Hem destekleyicileri hem de karşı olanları takıma dahil edin
	Kıyaslama şirketini belirleyin	İhtiyaçlara uygun ortak seçimi Analiz düzeyini tanıyın Verileri sıralandırın Farklı veri toplama yöntemlerini tespit edin
	Kıyaslama verilerini toplayın	Ortaklık protokolünü bilin Kıyaslama bilgi matriksindeki verileri düzenleyin
Değerlendirme	Verileri analiz edin	Verilerin anlamlılığını kontrol edin Verileri özetletin, istatistikleri hazırlayın Standart ve kolay oranları kullanın Kapanması kolay farkları bulun Çıkan farkları tespit edin
Planlama	Planları geliştir	En iyi sonuç için strateji oluşturun Kıyaslama raporunu hazırla Ortaklarınızla sonuçları paylaşın
	Uygun planları uygula	Önce kısmi uygulama yap Farklı uygulamaların yerine getirilmesine öncelik verin Yapılacak değişiklikleri uygulamadan önce değerlendir Yeni uygulamaların yerine getirilmesi sonucu oluşan eğilimleri izleyin
Hedefleme	Amacına ulaş	Kıyaslamanın statik değil, dinamik bir süreç olduğunu unutmayın Sürekli iyileştirmeyi düşünün Sürekli iyileştirme için ödül sistemi kurun

Kaynak: Yasin, M.M; Zimmerer, T.W. "The Role of Benchmarking in Achieving Continuous Service Quality", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol 7, No 4, 1995,s:

6. JOLLEY'E GÖRE SÜREÇLER

Jolley (2001) uygulanabilecek dört aşamalı bir süreç belirlemiştir. Bu dört aşamalı süreci otel işletmeleri açısından yeterli görmektedir.

- Örnek işletmenin doğru olarak tespit edilmesi,
- İlgili otel işletmesine yönelik doğru ölçüm kriterlerinin belirlenmesi ve uygulamaya gidilmesi,
- Uygulama sonucu elde edilen çıktıların analizi ve
- Yapılan analize göre yeni düzenlemelerin uygulanarak, uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi.

Bir otel işletmesi başarısı aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilebilir (Jolley, 2001:1):

- Geçen yıla oranla daha yüksek konuk döngüsü,
- Geçen yıla oranla daha yüksek kazanç,
- Beklenenden daha düşük maliyet,
- Daha yüksek doluluk oranı,
- Olumlu konuk geri bildirimleri ve
- Fiyatları yükseltebilmek

Bununla birlikte, yukarıda sayılan kriterler tek başına ele alındığında yanlış değerlendirmeler söz konusu olabilir. Örneğin; doluluk oranının geçen yıla göre %5 arttığı bir otel işletmesi, aynı çevrede faaliyet gösteren otel işletmeleri doluluk oranlarını %10 artırdıkları takdirde kendini başarılı olarak görmemelidir. Bu örnek yukarıdaki diğer kriterler için de geçerlidir.

Yukarıdaki açıklamalar, otel işletmelerinin diğer işletmeler gibi kıyaslama uygulamaları yapabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte, konaklama sektöründe de kıyaslama hataları olabilir. Bunları kısaca açıklamakta fayda vardır (Jolley, 2001:3):

- Doğru rakiplerin seçilmemesi. Özellikle aynı hizmet kalitesinde, benzer faaliyetlerle ürünler sunan ve aynı destinasyonda yer alan oteller seçilmelidir,
- Gerek işletmenin, gerekse rakip otellerin ölçüm kriterlerinin doğru belirlenmemesi. Örneğin; kıyaslama yapılan otel işletmelerinin bütçe hesap yöntemleri uyumlaştırılmalıdır,

- Farkların ortaya konamaması. Oteller açısından ortaya çıkan rakamsal farklar, nedenleriyle belirtilmelidir,
- Kıyaslama sonucunda uygulanması gereken strateji ve taktikler belirlenmeli ve zaman planlaması yapılmalıdır. Örneğin; konuk şikayetleriyle ilgili ne tür bir iyileştirme veya eğitim programı uygulanacağı ortaya konulmalı ve zamanı belirlenmelidir.

7. BRAHAM'A GÖRE SÜREÇLER

Otel işletmeleri için önemli kıyaslama çalışmalarından birisi de ortak standartların belirlenmesidir. Bu standartların belirlenmesinde hareket noktası konuk tatmini olmalıdır. Ortak standartlar önem sırasına göre aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Braham, 1996:2);

- Otel genelinde yüksek standartlarda temizlik
- Duyarlı ve etkin çalışanlar
- Yüksek kalitede ve yeterli teçhizatla donatılmış banyo
- Kaliteli yatak ve yatak takımları
- Sessiz ve rahat oda
- Çekici ve hoş bir yatak odası
- Oda ve yatak çevresindeki ışıklandırmanın yeterliliği
- Düzenli ve etkin giriş (check-in), çıkış (check-out) işlemleri
- Etkili ve hızlı rezervasyon hizmetleri.

Unutulmamalıdır ki, yukarıdaki standartlar konuk görüşlerini yansıtmaktadır, bunların dışında gerçekte otelin faaliyet ve finansal başarısını ölçecek son derece önemli bazı kriterlerde vardır.

Otel işletmelerinde kıyaslama edilebilecek süreç ve çıktılar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Braham, 1996:3):

Tablo 3: Otel İşletmelerinde Kıyaslama Yapılabilecek Süreç ve Çıktılar

Konukla İlgili Süreçler	Hizmetler
	Faaliyetler
	Süreç Kontrolleri
İşle İlgili Süreçler	Eğitim

	İş Analizleri
	Pazarlama
Çıktılar	Konuk Tatmini
	İşletme Başarısı

Kaynak: Braham, B. “Benchmarking for Smaller Hotels” (1996)
www.bournemouth.ac.uk/si/bbraham_website_i.../h_benchmarking.htm

Yukarıda verilen tablodan hareketle, ilgili otel işletmesinin güçlü ve zayıf yönleri ortaya konabilir.

Konukla İlgili Süreçler

Hizmetler: İyi hizmet denilince konuklar etkin, dikkatli ve dostça bir hizmet algılamaktadırlar. Konuk istek ve şikayetleriyle ilgilenme veya rezervasyon kolaylıkları bunlara örnek olarak verilebilir.

Faaliyetler: Faaliyet kavramı ile hem otelin çekirdek ürünü olan konaklama faaliyeti hem de zenginleştirilmiş ürün kapsamında park, yiyecek ve içecek benzeri faaliyetler kastedilmektedir (Braham, 1996:4). Dekorasyon ve mobilyalar da, bu kapsamda değerlendirilmelidir (Kappa, Nitschke ve Schappert, 1997).

Süreç Kontrolleri: Bu kapsamda kat hizmetleri faaliyetleri (oda temizliği vb.), bakım ve onarım hizmetleri (klima, su, ısıtma vb.) ve idari yaklaşımlar (faturalama, şikayetlerle ilgilenme vb.) düşünülmektedir (Braham, 1996; Kasavana ve Brooks, 2001).

İşle İlgili Süreçler

Eğitim: Konuk tatmini sağlanması amacıyla çalışanlara periyodik olarak eğitim verilmesi çoğu konaklama işletmesinde yaygınlaşmıştır.

İş Analizleri: Bu kapsamda, otelin performans analizinin yapılması gerekmektedir. Fiyatlar, doluluk oranları ve maliyetler iş analizi açısından öne çıkmaktadır. Gelecek dönemlere yönelik faaliyet planları da unutulmamalıdır.

Pazarlama: Pazarın anlaşılması, pazarın hareket yönü analiz edilmeli ve buna uygun olarak stratejik pazarlama planı geliştirilmelidir.

Konuk tatmini ve işletme başarısı, iki temel çıktı olarak otel işletmeleri tarafından kabul edilmektedir. Bu çıktılar, yukarıda kısaca açıklanmaya çalışılan konuk ve işle ilgili süreçlere bağlıdır. Otel işletmelerinin kıyaslama çalışmaları sadece bir sürece yönelik (örneğin, konuklara yönelik) olmamalı her iki süreç birlikte ele alınmalıdır. Kıyaslama edilen işletmelerin her iki süreç uygulamaları ve verileri değerlendirilmelidir (Kasavana ve Brooks, 2001).

Otel işletmeleri için rakip kıyaslamaya dayanan yedi basamaklı bir benchmarking süreci geliştirmek mümkündür (Wood, 1999:2):

- Otel olarak neyin kıyaslama edileceğine karar vermek gerekir. Doluluk oranı, konuk şikayet oranları, fiyat ayarlamaları gibi değişik kriterler ele alınabilir.
- Nasıl ölçüleceğinin kararlaştırılması gerekir. Gözlem, mülakat, karşılıklı dosya açımı gibi yöntemler otel işletmeleri tarafından kullanılabilir.
- Hangi rakip otel işletmesinin seçileceğinin belirlenmesi gerekir. Aynı standartlarda olan işletmeler seçilmelidir. Otel sektöründe özellikle pazar liderleri, seçilecek otel olarak önde gelmektedir.
- Rakip otel verilerinin toplanması. Otel işletmelerinde rakip verilerinin toplanması diğer işletmelerde olduğu gibi bir yıllık süre içinde değerlendirilmemelidir. Doluluk oranları hem yıllık hem de sezonluk olarak değerlendirilmekle birlikte diğer önemli kriterler, örneğin ortalama satış fiyatları, gelirler vb. yıllık olarak değerlendirilmektedir.
- Verilerin analiz edilmesi ve farkların ortaya konulması. Rakip otel işletmelerinin verileri elde edildikten sonra rakamsal olarak otelin kendi verileriyle karşılaştırılmalı ve farklar gerek pozitif gerekse negatif olarak ortaya konmalıdır.
- Hedeflerin belirlenmesi ve faaliyet planlarının geliştirilmesi. Rakip otelin başarılı olduğu uygulamalar en kısa sürede otel için uyarlanmalıdır. Kıyaslama uygulamasının daha başarılı bir otel işletmesi olabilmek için gerçekleştirildiği hiçbir zaman unutulmamalıdır.
- Son olarak, faaliyet süreçleri yakından takip edilmelidir. Gerek duyulduğunda düzeltici eylemler uygulanmalıdır. Bir konaklama işletmesini başarıya götüren herhangi bir uygulama, başka bir otel işletmesinde başarılı olmayabilir.

SONUÇ

Kıyaslama, 1970 sonlarından bu yana yapılan çalışmalarla artık literatürde sıradan bir terim haline gelmiş ve büyük işletmelerce Toplam Kalite Yönetimi programlarının bir parçası olarak uygulanmaya başlamıştır. Bu konuda pek çok tanım geliştirilmiştir. Göze çarpan bir büyüme ile popüleritesi artmakla birlikte, çoğu zaman da yanlış kullanılmakta veya algılanmaktadır. Kıyaslama rakip karşılaştırma çalışmalarıyla karıştırılmaktadır ki, bu çalışmalar sadece benchmarking'i oluşturan parçalar arasındadır.

Sektörel anlamda kabul edilebilir standartlar geliştirmiş işletmelerin; uygulamalarını, süreçlerini, stratejilerini benimsemek olarak ortaya çıkan kıyaslama, amaçlanan hedeflere ulaşmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak için kullanılan yöntemlerden biridir.

Çalışmada tanıtılan kıyaslama modelleri incelendiğinde işletmeler tarafından geliştirilen ve yazarlar tarafından öne sürülen çeşitli süreçler olduğu ve standart bir model bulunmadığı gözlenmiştir. İşletmeler kendi amaçlarına en uygun modeli benimseyip uygulama yoluna gidebilmektedirler. Ancak, seçilen modelin başarıya ulaşması için bu uygulamaların dinamik bir süreci içerdiğini, sürekli gözden geçirilip yenilenmesi ve hem yönetim hem de çalışanların tam katılımının ve desteğinin sağlanması gerektiği de dikkate alınmalıdır.

Otel işletmeleri de diğer sektörlerdeki işletmeler gibi yönetim faaliyetlerinde kıyaslamayı kullanabilirler. Burada hem rekabete dayalı, hem de fonksiyonel kıyaslama türlerini oteller açısından değerlendirerek ölçüm kriterlerini içeren yaklaşımlar ifade edilmiştir. Buna göre; otel işletmeleri müşteri beklenti ve gereksinimlerini karşılama ile memnuniyetlerini artırma konusunda kıyaslamaya başvurdukları takdirde, öncelikle neyi kıyaslayacaklarına karar vermelidirler. Bu aşamada *Konukla İlgili Süreçler*, *İşle İlgili Süreçler* ve *Çıktılar* karşımıza çıkmaktadır. Bu süreç ve mevcut çıktılar dahilinde, otel işletmesi güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyarak, zayıf yönleri iyileştirme ve geliştirmeye yönelik hangi rakip oteli ve/veya otelleri kıyaslayacağını belirlemelidir. Ölçümlerin nasıl yapılacağına karar verildikten sonra, verilerin toplanması, bunların analiz edilerek farkların ortaya konması gerekir. Sonuçlar doğrultusunda yeni hedefler belirlenip, uygun faaliyet planları geliştirilerek uygulamaya konulmalıdır. Faaliyet süreçleri düzenli olarak gözden geçirilerek gerek duyulduğunda yeniden yapılandırılmalıdır. Süreçlerin doğru başlatılması ve düzenli olarak gözden geçirilmesi, oteli başarıya götürecek temel etmenlerdir. Otel işletmesinin başarısının ve müşteri tatmini sağlanmasının sadece otel karlılığı ile sınırlı kalmayıp, aynı zamanda ülke ekonomisinin gelişmesi açısından yaşamsal önem taşıyacağı unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

ANGELO, Rocco M. ve Andrew N. VLADIMIR (1998), *An Introduction to Hospitality Today*, 3rd.ed., Michigan: Educational Institute of AHMA.

BOGAN, C.E. ve M.J. ENGLISH (1993), "Benchmarking: A Wakeup Call for Board Members," *Planning Review*, July-Aug, s:21-33.

_____,_____.ve_____._____.(1994), *Benchmarking For Best Practices*, New York: McGraw Hill Inc.

BOXWELL, J. Robert (1994), *Benchmarking For Competitive Advantage*, New York: McGraw Hill Inc.

BRAHAM, Bruce (1996), “Benchmarking” Department of National Heritage, BournemouthUniversity,England,www.bournemouth.ac.uk/si/bbraham_website_i.../h_benchmarking.htm

BREITER, D. ve S.F. KLINE (1995), “Benchmarking Quality Management in Hotels,” *FIU Hospitality Review*, Fall, s:45-52.

BURKE, J.Charles (1996), “10 Steps The Best-Practices Benchmarking,” *Quality Digest*, February, s:22-30.

CAHILL, Lawrence B. (1994), “Benchmarking Environmental Ardit Programs: Best Practices and Biggest Challenges,” *Total Quality Environmental Management*, s:13-18.

CAMP, Robert C. (1989), *Benchmarking:The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*, New York: ASQC Quality Press.

_____. (1991), “Learning from the Best Leads to Superior Performance,” *Journal of Business Strategy*, May-June, s: 56-67.

CHEN, Wen-Hsien (1998), “Benchmarking Quality Goals in Service System,” *The Journal of Services Marketing*, Vol:12, No: 2, s:113-128.

ÇAKICI, C. ve diğ. (2002), *Otel İşletmeciliği*, Ankara: Detay Yayıncılık.

ÇOLAK, Metin (1995), “Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Kıyaslama,” 4. *Ulusal Kalite Kongresi*, 8-9 Kasım.

EKER, Selim (1996), “Kıyaslama Tekniği ve Eczacıbaşı Topluluğunda Kıyaslama Uygulamaları,” 5. *Ulusal Kalite Yönetimi ve Siyasette Kalite*, İstanbul: 13-14 Kasım,.

GÜLCAN, Bilgehan ve Rüçhan KAYAMAN (1999), “Bencmarking: İyinin En İyisi Olmak,” Gazi Üniversitesi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, No 2, s:47-63.

HART, Christopher W. L. ve David A. TROY (1996), *Strategic Hotel/Motel Marketing*, Revised Edition, Michigan: Educational Institute of AHMA.

JOLLEY, Tony (2001), "Benchmarking For Small Hotels-A 'Tourism:Competing With The Best' Initiative," Department of National Heritage, Bournemouth University, England,http://www.tonyversity.bournemouth.ac.uk/teaching_materials/html/benchmarking_for_hotels.html

KAPPA, Margaret M., NITSCHKE, Aleta ve Patricia SCHAPPERT (1997), *Housekeeping Management*, 2nd.ed., Michigan: Educational Institute of AHMA.

KASAVANA, Michael L. ve Richard M. BROOKS (2001), *Managing Front Office Operations*, 6th.ed., Michigan: Educational Institute of AHLA.

LAZER, William ve Roger A. LAYTON (1999), *Marketing of Hospitality Services*, Michigan: Educational Institute of AHMA.

LOVELOCK, Christopher ve Lauren WRIGHT (2002), *Principles of Service Marketing and Management*, 2nd.ed., New Jersey: Prentice Hall Inc.

NEMLİOĞLU, Samim (1995), *Benchmarking Seminer Notları*, Arçelik Kalite Grubu.

OLALI, H. ve M. KORZAY (1993), *Otel İşletmeciliği*, 2. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

SINMAZ, Sezin (1997), "Pazarlamada Örnek edinme (Benchmarking) ve Türkiye'den Bir Örnek," Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, *SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

SMITH, G.A., RITTER, D. ve W. TUGGLE (1993), "Benchmarking: The Fundamental Questions," *Marketing Management*, Vol 2, No 3, s:43-48.

SPENDOLINI, Michael J. (1992), *The Benchmarking Book*, Amacom-American Management Association, New York.

_____,_____. (1993), "How to Build a Benchmarking Team", *Journal of Business Strategy*, March-April,.

WATSON, Gregory H. (1993), *Strategic Benchmarking*, NewYork: John Wiley & Sons Inc.

_____. (1992), *The Benchmarking Workbook*, Cambridge, Massachusetts: Productivity Press.

WASTI, Nazlı (1996), *Benchmarking (Kıyaslama Metodu) Vak'a Çalışması*, İstanbul.

WOOD, Jonathan (1999), "Benchmarking: Industrial Tourism or A Tool For Continuous Improvement", Conference Report, The University of New South Wales, Sdney, Australia, <http://www.library.unsw.edu.au/~libadmin/conf/bench.html>

YASİN,M.M. ve T. W. ZIMMERER(1995), "The Role of Benchmarking in Achieving Continuous Service Quality," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 7, No: 4, s:27-32,.

ZİBEL, Pınar M. (1997), "İşletmelerde Benchmarking Uygulama Süreçleri," İstanbul: Marmara Üniversitesi, *SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

ZİYAL, Nurtaç (1997), *İş Dünyasının Yeni Gözdesi Benchmarking*, (Ek Kitapçık) Capital, Ekim 1997.