



TURİZM İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM ARACI OLARAK KIYASLAMA
BENCHMARKING AS A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL IN TOURISM ENTERPRISES

Eda KAYA^a Can AKTUNA^b

Özet

Bu çalışma, turizm işletmelerinde stratejik yönetim araçlarından biri olarak kıyaslama (benchmarking) yöntemini ele almak ve turizm işletmelerinde stratejik yönetim için kıyaslama yönteminin önemini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmada, ilgili alanda literatür taraması yapılarak, ikincil veri kaynaklarının analizi yöntem olarak kullanılmıştır. Turizm endüstrisinde rekabetin artmasıyla birlikte, işletmelerin stratejik planlama sürecinde benchmarking yöntemini kullanarak, rakiplerinden farklılaşmaları ve üstünlük sağlamaları hedeflenmektedir. Turizm işletmeleri, hizmet kalitesini artırmak, maliyetleri düşürmek, yaratıcılığı artırmak ve yeni iş fırsatları yaratmak için benchmarking yöntemini kullanmaktadırlar. Benchmarking, işletmelerin performanslarını ölçmek ve rakiplerinin en iyi uygulamalarını öğrenmek için kullanılan bir yöntem niteliği taşımaktadır. Bu yöntem aracılığıyla, işletmeler kendi performanslarını iyileştirmelerine ve rakiplerinden farklılaşmalarına yardımcı olabilmektedir. Bu çalışmada, turizm işletmelerinin benchmarking yöntemini nasıl uygulayabilecekleri ve bu yöntemin işletmelerine nasıl faydalar sağlayabileceği hakkında detaylı bilgi sunulmaktadır. Bu bilgiler, turizm işletmelerinin stratejik yönetimlerini geliştirmelerine yardımcı olabilir ve turizm sektöründe rekabet avantajı elde etmelerine katkı sağlayabilir. Sonuç olarak, turizm işletmelerinin rekabet avantajı elde etmek ve stratejik yönetimlerini geliştirmek için benchmarking yöntemini kullanmaları turizm işletmeleri açısından büyük ölçüde önem taşımaktadır. Ayrıca, benchmarking yönteminin sistematik bir süreci olduğu sonucuna ulaşılmış, mümkün olduğunca bu süreçlerin sırasıyla ve eksiksiz uygulanması gerektiği önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kıyaslama, Turizm, Stratejik Yönetim

Abstract

This study aims to address the benchmarking method as a strategic management tool in tourism enterprises and to reveal the importance of benchmarking method for strategic management in tourism enterprises. In the study, a literature review in the related field and analysis of secondary data sources were used as a method. With the increase in competition in the tourism industry, it is aimed for businesses to differentiate and gain superiority over their competitors by using benchmarking method in the strategic planning process. Tourism businesses use benchmarking to improve service quality, reduce costs, increase creativity and create new business opportunities. Benchmarking is a method used to measure the performance of businesses and to learn the best practices of their competitors. Through this method, businesses can help them improve their performance and differentiate themselves from their competitors. This study provides detailed information on how tourism businesses can apply the benchmarking method and how this method can benefit their businesses. This information can help tourism enterprises to improve their strategic management and contribute to gaining competitive advantage in the tourism sector. As a result, it is of great importance for tourism enterprises to use benchmarking method to gain competitive advantage and improve their strategic management. In addition, it has been concluded that benchmarking method has a systematic process and it is suggested that these processes should be implemented in order and as completely as possible.

Keywords: Benchmarking, Tourism, Strategic Management

Makale Geliş Tarihi: 02.01.2024 Makale Kabul Tarihi: 19.03.2024

Sorumlu Yazar (Corresponding Author): Eda KAYA (edakayatr@outlook.com)

^a Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Rize/Türkiye (edakayatr@outlook.com), ORCID: 0000-0003-2622-5614

^b Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Ardeşen MYO, Rize/Türkiye (halilcan.aktuna@erdogan.edu.tr), ORCID: 0000-0002-5930-2834

DOI: 10.5281/zenodo.10895893

1. Giriş

Stratejik yönetim, 1960'taki çevresel koşulların, yönetsel arayışların ortaya çıkardığı bir akademik alandır (Barca, 2005). Amaca ulaşmada izlenecek yol olarak ifade edileceği gibi stratejik yönetim ileriye dönük politika oluşturma, araçların uygunluğu, mevcut güçlerin etkin kullanımı, esneklik gibi ilkeleri içeren bir anlayışı yansıtmaktadır (Bircan, 2002). Yönetimin stratejik yönetime dönüşmesi ve bu minvaldeki tanımlamalar ile kullanılmaya başlanması çeşitli evrelerden geçtikten sonra mümkün olmuştur (Söyler, 2007). Bu evreleri Ülgen ve Mirze (2014) sırasıyla; “uzun dönemli planlama, kurumsal planlama, stratejik planlama ve stratejik yönetim” olarak belirtmişlerdir. İşletme ve yönetim perspektifinden bakıldığında, turizm pazarında artan uluslararası rekabet düzeyinin stratejik planlamayı giderek daha zorunlu bir hale dönüştüğü görülmektedir (Philips ve Moutinho, 2014). Söz konusu yönetim olduğunda planlama, organize etme, yürütme ve denetleme işlevlerini yerine getiren bir süreçten bahsedilebilir (Reddy, 2004; Griffin, 2010; Mirze, 2010). Yönetim araçlarından biri olan benchmarking, dünyada popüler hale gelen bu tekniklerden biri sayılabilmektedir. Son yıllarda karşımıza çıkan kavramlardan biri olan kıyaslama yaklaşımı hem üretim hem de hizmet şirketlerinde giderek artan bir popüleriteye sahip olmaktadır (Wöber, 2002). Kıyaslama kavramı bir eylem olarak kabul edilebilmektedir (Dattakumar ve Jagadeesh, 2003). Yönetim biliminden bakıldığında ise kıyaslama, genellikle mevcut bir toplam kalite programının uzantısı veya yeni ve verimli performans standartları oluşturmanın bir yolu olarak konumlandırılabilir (Zlatković, 2016; Mala, Handayati ve Zagladi, 2023). Stratejik yönetim ve kıyaslama, kalitenin geliştirilip iyileştirilmesi için önemli bir etken olarak kabul edilmektedir (Dattakumar ve Jagadeesh, 2003). Bu sebeple turizm işletmeleri birçok etkili yöntemle örgütlerine yönetim açısından yön verebilmektedir. Söz konusu durum göz önüne alındığında stratejik yönetim araçlarından biri olan kıyaslama tekniği turizm işletmeleri açısından büyük ölçüde önemli sayılabilmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada bahsedilen kavramların turizm işletmeleri açısından bir değerlendirmeye ve daha önceki yapılmış çalışmalar ışığında literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

2. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetimi birçok araştırmacı farklı şekillerde açıklamaktadır. Stratejik yönetim kavramı, işletme ve yönetim alanında 20. Yüzyılda kullanıma girmeye başlamıştır (Güçlü, 2003). Barry (1986), stratejik yönetimi “bir organizasyonun gelecekte varmak

istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşacağını gösteren süreci analiz eden bir teknik” olarak tanımlamıştır. Bryson (1995) stratejik yönetimi açıklarken şu ifadelerle yer vermektedir “Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık sebebini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir”. Aktan’ın (2007) tanımına göre stratejik yönetim “bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder”. Erol ve İnce (2012), stratejik yönetimi “bir organizasyonda geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan, organizasyonun dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkân veren bir yönetim tekniği” olarak açıklamaktadır. Ülgen ve Mirze (2014) ise stratejik yönetimi kısaca “uzun dönemde işletmenin yaşamını sürdürmesi ve rekabet üstünlüğünü sağlamasını amaçlayan bir yönetim” aracı olduğunu belirtmektedir. Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak, stratejik yönetimin odaklandığı konuların “işletmenin sürdürülebilirliği, rekabet üstünlüğü, geleceğe yönelik kararları, iç ve dış çevrenin tanınması, ulaşmak istediği hedefleri ve bu hedeflere nasıl ulaşacağı” olduğu söylenebilir. Stratejik yönetimin işletmelere birçok yararı olabilmektedir. Bu yararlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Jauch ve Glueck, 1989; Çavuş, 2005):

- Değişen durumları önceden sezmeye yardımcı olur.
- Açık amaçlar ve yönelimler sağlar.
- Stratejik yönetimde araştırma, sürecin yöneticilere yardım edebilmesi için ilerleme sağlar.
- İş kararlarını sistemli hale getirmede bir yoldur.
- Bir işletmenin temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardım eder.
- Şirket iletişimine, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder.

Stratejik yönetim, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de içinde barındıran fakat yönetimden farklı yönleri de sahip birtakım özellikleri de bulunmaktadır (Güçlü, 2003). Geleceğin yönetiminde önemli bir araç olan stratejik yönetim sisteminin sınırlarını, süreçlerini ve aşamalarını belirlemenin zorlukları olabilmektedir. Sisteme, süreçlere ve aşamalara ilişkin kavramları ve gözlemleri, nelerin dahil edilmesi/edilmemesi gerektiği göz önüne alınarak belirlenmektedir (Karakaya, Ay ve Gürel, 2013).

3. Benchmarking (Kıyaslama)

Benchmarking kavramının Türkçedeki karşılığı olarak ülkemizde kıyaslama kullanılmaktadır.

Fisher'a göre (1998) kıyaslama, işletmenin kilit eylemlerini incelemek ve o kilit alanlardaki işletmenin performansını başka işletmelerin performansları ile karşılaştırmaktır. Aktaş'a göre (2002) ise kıyaslama, bir işletmenin kendi performansını arttırabilmek amacı ile yüksek performansı olan diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma usulleri ile kendi usullerini kıyaslaması, bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları uygulamasıdır olarak ifade etmektedir.

Koçel (2011) kıyaslamayı tanımlarken şu ifadeleri kullanmıştır; “Bir işletmenin sürekli olarak ve bilinçli bir şekilde, kendi dallarında ve kendi sektöründe en iyi olan işletmelerin belirli işleri nasıl yaptıklarını araştırması, incelemesi ve başarı düzeyine ulaşma çabalarını ifade etmektedir.” Kıyaslama, işletmenin gelişmeleri takip ederek rekabetin üst düzeyde olduğu günümüz dünyasında varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan bilgi ve uygulamaları, kendisinin hali hazırda kullandığı uygulamalarla işletme içindeki veya diğer işletmelerdeki en iyi uygulamaları bularak karşılaştırması, en iyi uygulamayı kendi süreçlerine entegre etmesi ve bunu yaparken de piyasada en iyi olmayı hedeflemesidir (Mohajeri, Nayeri ve Mashhadi, 2009). İşletme yönetimlerinde kıyaslama tekniğinin profesyonel olarak kullanılmaya başlaması 1979'da Amerikalı Robert C. Camp'ın Xerox firmasında çalıştığı dönemde organizasyonel performansın artması için kıyaslama tekniği üzerine yaptığı çalışmalara dayanmaktadır (Eryılmaz, 2009). Ford'un kurucusu Henry Ford, yürüyen bant sistemi sayesinde üretimi, bir tanıdığını görmek için gittiği mezbahadan esinlenerek geliştirdiği bilinmektedir. Kasapların her birinin karkasın belirli bir bölümünü keserek, kalanını diğer çalışanlara devrettiğini gören Ford, aynı yöntemi otomobil yapım aşamasında, çengellerin üzerinde kayan çelik yerine, hareketli bant uygulamasıyla gerçekleştirmiştir (Yüksek, 2010). Kıyaslamanın işletmeler bazında ilk ve başarılı uygulamaları, farklı bir isim altında Japonya'da gerçekleştirilmiş ve bugün, Japon sanayinin Amerikan sanayi karşısındaki başarısının yegâne nedenlerinden biri olarak kıyaslama uygulamaları görülmektedir (Küçük, 2012). Kıyaslama kavramının açıklanmasından sonra verilen tanımlar ışığında kıyaslamanın temel özellikleri aşağıdaki gibi maddeler halinde açıklanabilmektedir (Özer, 1999; Yüksek, 2010):

- Liderlik pozisyonuna odaklanır

- Dünya lideri işletmelerin ürün, hizmet ve süreçlerinin özelliklerini ortaya koyar
- Bu işletmelerin neden ve nasıl bu noktalara ulaştıklarını anlar
- Sistematik olarak bulguları kendi ürün, hizmet ve süreçlerimize entegre eder
- Kıyaslama sürekli işleyen bir süreçtir
- Geçerli ve değerli bilgiler edinilebilen bir araştırma sürecidir
- İşletme faaliyetlerini geliştirmede yardımcı olacak bilgileri sağlayabilmektedir

Kıyaslama belirli bir sistematığe uygun olarak gerekli aşamaların sırası ile izlenmesi ve uygulanması ile başarıya ulaşılabilme ihtimali yükselen bir süreçtir (Andersen ve Pettersen, 1995). Kıyaslama tekniği ile örgütler güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varabilmekte ve durumlarını analiz edebilmektedir (Kaya ve Gündüz, 2004).

Bu süreç aynı zamanda bir defa yapıp biten bir süreç değildir (Pryor, 1989). Kıyaslama, devamlı iyileştirme kapsamında tüm faaliyetlerin kontrol edildiği ve kazanılan tecrübeler ışığında gerek aynı alanda ve gerekse farklı alanlarda yeni uygulamaların gerçekleştirildiği bir kalite iyileştirme aracı konumundadır (Alkhafaji, 2003).

(Spendolini, 1994)'kıyaslama sürecini beş aşamalı olarak ele almaktadır;

1. Neyin kıyaslamaya konu olacağını belirleme
2. Kıyaslama ekibini oluşturma
3. Kıyaslama ortaklarını belirleme
4. Kıyaslama bilgilerini toplama ve analiz etme
5. Harekete geçme

İşletmelerin kıyaslama tekniğini uygulama süreçlerinde izledikleri aşamalar ve literatürde çoğunluğun kabul etmiş olduğu beş aşama incelenecektir. Süreç isimleri veya süreç adetleri değişse de genel manasıyla kıyaslamamanın süreçleri literatürde ve işletmelerin uygulamalarında aynı yolu izlemektedir Bunlar; Planlama, veri toplama, verilerin analizi, uygulama ve kontrol aşamalarıdır (Saraç, 2005; Erdem, 2006; Mala, Handayati ve Zagladi, 2023).

Planlama Aşaması: Planlama aşaması üç konunun irdelenmesini amaçlar

- Neyin kıyaslanacağını belirlenmesi
- Kıyaslama yapılacak işletmelerin belirlenmesi
- Veri toplama yöntemlerinin belirlenmesi

Planlama aşaması kıyaslamamanın ilk aşamasıdır (Camp, 1989). Bu aşamada ilk olarak uygulamanın hangi konuda yapılacağı belirlenir. İyileştirilmesi düşünülen süreç, ürün

veya performans en iyi olanla karşılaştırmak amacıyla tespit edilir (Küçük, 2012). Kıyaslama yapılacak süreç, ürün veya performans belirlendikten sonra hangi işletmeler ile kıyaslama yapılacağı belirlenir. Bu işletmeleri belirlerken belirlenen süreç, ürün veya performans açısından sektörün en iyisi-lideri (best-in-class) pozisyonunda olan işletmeler tespit edilir ve o işletmeler ile kıyaslama yapılabilir. İşletme içinden bölümler arasında da kıyaslamaya yapılabilmektedir (Mala, Handayati ve Zagladi, 2023). Bu durumda işletme içindeki süreçler incelenir ve aralarında hangi sürecin en iyisi olduğu bulunduktan sonra kıyaslama yapılacak olan bölüm karşılaştırılmalıdır.

Analiz Aşaması: Analiz aşaması iki konunun irdelenmesini amaçlar

- Var olan performans açığının belirlenmesi
- Gelecekteki performans seviyesinin projelendirilmesi

Analiz aşamasında, kıyaslama yapılacak olan işletme veya birim ile aradaki performans açığı belirlenir (Camp, 1989). Gerekli görülen düzenlemelerle, gelecekte ulaşılması düşünülen performansın seviyesini yakalayabilmek için ihtiyaç duyulan çalışmalar projelendirilir. İşletmenin ve aynı zamanda kıyaslama ortağının süreçlerinin tam anlamıyla anlaşılması analiz aşamasının temelini oluşturmaktadır (Shetty, 1993).

Bütünleşme Aşaması: Bütünleşme aşaması iki konu üzerinde durulmaktadır

- Kıyaslama bulgularının değerlendirilip kabul edilebilir hale getirilmesi
- Fonksiyonel hedefler belirleme

Bütünleşme aşamasında kıyaslama çalışması sonrasında elde edilen bulgular gözden geçirilir (Camp, 1989). Bulguların “doğru ve kanıtlanabilir” olması önemlidir. Yönetim ve çalışanlar tarafından bu çalışmanın ve yaşanacak olan değişimin kabul edilmesi ve desteklenmesi için gereklidir (Mohajeri, Nayeri ve Mashhadi, 2009).

Eyleme Geçme Aşaması: Bu aşamada üç konudan söz edilebilmektedir:

- Hareket planları geliştirme
- Spesifik eylemlerin iyileştirilmesi ve ilerlemelerin izlenmesi
- Karşılaştırmaların yeniden ayarlanması

Eyleme geçme aşamasında hareket planları geliştirilir, kalite iyileştirilmesinin sağlanabilmesi ve performans açığının kapatılabilmesi amacıyla, süreçlerdeki spesifik eylemlerde iyileştirme yapılabilir ve ilerlemeler takip edilebilir (Küçük, 2012).

Olgunluk Aşaması: Bu aşamada iki konu incelenmektedir:

- Liderlik pozisyonuna ulaşma
- Uygulamaların süreçlerle tamamen bütünleştirilmesi

Kıyaslama uygulamaları, sürekli ölçüm ve değerlendirmeyi içermektedir. Değerlendirmenin yanı sıra uygulama evresinde de uyarlamalara yardım etmesi açısından “geri besleme- geri bildirim” unsurunun da sisteme dahil edilmesi gerekir. Performans beklenen seviyeye ulaşmadıysa uygulama ve düzenlemeler yapılmalıdır (Özer, 1999).

Kıyaslama, en iyi performans seviyesine ulaşmak için, gerekli yöntem ve süreçleri anlama ve uyarlama sürecidir (Camp, 1989). Literatür taramasında ortaya çıkan sonuca dayanarak kıyaslama genel olarak ikiye ayrılmaktadır (Aktaş, 2002):

1. Odaklanılan noktaya göre kıyaslama
2. Seçilen ortağa göre kıyaslama

Kıyaslamanın dört ayrı türü bulunmaktadır. Bunlar:

İç Kıyaslama: İşletme içerisindeki benzer süreçlerin kıyaslanması olarak kısaca açıklanmaktadır (Fisher, 1998). İşletme kıyaslama tekniğini kullanmaya karar verdiği zaman ilk olarak kendi süreçleri arasında kıyaslama yapması hem kendi işletmesini ve süreçlerini daha iyi anlaması için hem de uyguladığı süreçlerin aksaklıklarını daha iyi görebilmesi açısından avantaj sağlamaktadır. Saraç’ın belirttiği gibi “Kuruluş içi kıyaslama mükemmelere ulaşabilmek için yalnızca bir basamaktır” (Saraç, 2005).

Rekabetçi Kıyaslama: Rakip olan işletmeler arasında performans ve uygulama sonuçlarının kıyaslanması amacıyla yapılan bu kıyaslama türü, en kolay tanımıyla rakiplerle yapılan performans kıyaslamalarını ifade etmektedir (Chen, 1998). Aynı pazarda yer alan rakip kuruluşların iyi düzenlenmiş stratejileri uygulanmaktadır (Mohajeri, Nayeri ve Mashhadi, 2009). Bu tür kıyaslamada en büyük dezavantaj, rekabet avantajı sağlayacağı kaygısı ile istenilen bilgilere ulaşmada karşılaşılabilecek zorluklar sayılabilmektedir (Halis, 2008).

İşlevsel (Rekabet dışı) Kıyaslama: Bu tür kıyaslamada, pazarda işletmeye rakip pozisyonda olmayan, bir başka konuda faaliyet gösteren, süreçleri iyi düzenlenmiş işletmelerin benzer süreçlerinin kıyaslanması konu alınır (Mohajeri, Nayeri ve Mashhadi, 2009). Aynı sektörde bulunmayan işletmeler incelendiğinde bazı süreçlerinin mutlaka benzerlik gösterdiği görülebilmektedir. Bu süreçler arasında kıyaslamalar yapılabilir, bir işletmenin bir sürecinin işletmeye entegre edilmesi ile sürecin daha iyi işleyebileceğini görülebilmektedir. Toyota’nın “just-in-time” sistemini bir süpermarket zincirinden

alması buna örnek gösterilebilir (Aktaş, 2002).

Türdeş Kıyaslama: İşletmenin uyguladığı bir süreci farklı bir şekilde uygulayan fakat sektöründe ün salmış ve sınıfında lider konumunda olan, başarılı olduğu kabul edilen işletmeleri incelemektir (Bumin ve Erkutlu, 2002). Bu yöntemdeki amaç, kıyaslama yapmak isteyen işletme ile aynı alanda rekabet etmeyen fakat kendi sektörünün lideri olan işletmelerin, kıyaslama yapacak işletmenin süreçleri ile birebir karşılaştırılabilecek süreçlerini incelemektedir (Fisher, 1998). Genel olarak bakıldığında kıyaslama, rekabet edebilme gücünü ve müşteri memnuniyetini artırmak, yeni fikirler edinmek, hedef belirlemek, işletme performansını artırmak, stratejik planlama yapmak gibi araçlara hizmet etmektedir. Nihai amacın rekabet üstünlüğünün sağlanması olarak düşünüldüğünde, kıyaslama yönteminin kullanılmasındaki temel unsur sadece rakiplerin düzeyine ulaşmak değil, rakipleri aşmak ve en iyi olmak olduğu görülmektedir (Şimşek, 2004). Günümüz işletmelerinin durumuna bakıldığında rekabet şartlarının çok ağırlaştığı söylenebilmektedir (Clarke ve Raffay, 2013). Müşterilerin ihtiyaçlarının değişmesi, aynı sektörde olan işletme sayılarının artması ve işletme, süreçlerini profesyonel şekilde yürütmeye çalışması gibi sebepler rekabeti etkileyen unsurlar arasındadır. Benchmarking işletmelere en iyi uygulamaları öğrenmeye ve uygulamaya olanak sağlamaktadır (Chen, 1998).

4. Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim Aracı Olarak Benchmarking

Turizm sektörü her geçen gün gelişmektedir. Gerek yatırım gerekse çalışma alanı olarak büyüyen sektörler arasında yerini almıştır (Türkay, Kaya ve Birer, 2013). Ziyaretçileri turistik destinasyona çekebilmek için turizm işletmelerinin rekabetçi olması gerekmektedir (Corne, 2015). Buna bağlı olarak hizmet sektörü içerisinde yer alan turizm işletmelerinin diğer sektörlerle göre yönetim anlayışları da farklılık göstermektedir. Günümüz şartlarında rekabet koşullarının değişmesi sebebiyle turizm işletmeleri misafirlerin istek ve taleplerine karşılık verebilme ve rakiplerine karşı avantaj sağlayabilmek için stratejik yönetim aracı olan benchmarking uygulanmaya başlanmıştır (Büyükepekçi, Şenel ve Varol, 2018). Turizm işletmeleri açısından bakıldığında ise kıyaslama, kurumsal gelişimin gerçekleşmesi için popüler bir araç haline gelmektedir. Kıyaslama sadece bireysel başarıya değil, kurumsal başarıya da katkı sağlamaktadır (Wang ve Huang, 2021).

Turizm işletmeleri yönetim stratejisi geliştirirken üç soruya cevap aramaktadırlar (Evans,

Campbell ve Stonehouse, 2003):

- Rakiplere karşı nasıl avantaj elde edilebilir?
- Hangi ürün/hizmet hangi pazarda geliştirilmeli?
- Rekabet avantajı elde etmek ve ürün/hizmet geliştirmesi için hangi metotlar uygulanabilir?

Kıyaslama yönteminin uygulanması turizm işletmeleri için, iş sürecini ve ürünlerin kalitesini iyileştirme imkânı sağlamaktadır. Kıyaslamanın uygulanmasındaki hedeflerden bazıları şu şekildedir; hizmetleri geliştirme, yaratıcılığı artırma, maliyetleri düşürme, yeni iş fırsatları yaratma ve kar sağlama olarak sıralanabilmektedir (Zlatković, 2016). Yukarıda cevap aranan soruların çözümlenmesi açısından turizm işletmeleri farklı stratejiler geliştirmektedir. Bunların arasında balanced scorecard (dengeli sonuç kartı), outsourcing (dış kaynak kullanımı), rekabet stratejisi (maliyet liderliği, ürün farklılaştırma ve odaklanma) ve benchmarking (kıyaslama) vb. uygulamalar bulunmaktadır. Kıyaslama, destinasyonların sadece sunulan başlıca cazibe merkezleri açısından değil, aynı zamanda hizmet kalitesi ve ziyaretçilerin memnuniyetini etkileyen diğer hususlar açısından da değerlendirilmesinde kullanılan yöntemlere, gün geçtikçe daha fazla önem verilmektedir (Vojtko vd., 2020).

5. Sonuç ve Öneriler

Turizm endüstrisinin günümüzde yüksek rekabet ortamına sahip olduğu bilinmektedir. Turizm endüstrisi içerisinde hizmet veren işletmeler bu rekabet ortamından etkilenmekte ve stratejiler üretmek durumunda kalmaktadır. İşletmelerin kar elde etmelerinin yanında, sürdürülebilir bir kazanç ile hayatını devam ettirme gereğinin ortaya çıkması yönetim faaliyetlerinin strateji ile evrilip, stratejik yönetim faaliyetlerine dönüşmesine neden olmuştur. Çalışmada geniş manada açıklandığı üzere kıyaslama uygulaması stratejik yönetim anlayışı içerisinde işletmelerin süreç ve uygulamalarında kullanabileceği uygulamalardan biridir. Kıyaslama uygulaması sayesinde işletmeler önceden uygulanıp başarısı somutlaştırılmış süreç/uygulamaları işin başından geliştirmek için çaba sarfetmekten ziyade, başarılı uygulamaları kendi süreç/uygulamalarına entegre ederek daha iyiye ulaşma amacını gütmektedirler.

Lustický & Kincl (2012) Stratejik planlama ve nihai stratejilerin kalitesi, rekabet gücünün önemli bir faktörüdür görüşünü savunmaktadırlar. Bununla birlikte turizm sektörü için

kıyaslama yöntemlerinin yaygın olarak kullanılması ve başarıyla uygulanabilir hale getirilmesi gerektiğini çalışmalarında belirtmektedirler.

Korzenioowska (2020) işletmelerin kıyaslamayı uygularken, mevcut kültürel farklılıkların ilham kaynağı oluşturabileceğinin farkında olmaları doğru bir yaklaşım olduğunu ve bu yaklaşım ile kıyaslanmanın uygulama şekli daha iyi sonuçlar getireceğini belirtmektedir.

Kıyaslama sayesinde işletmeler arası karşılıklı bilgi alışverişi sağlanmakta ve uygulama/süreçlerini kontrol edebilmekte ve devamlı daha iyiye ulaşma arzusu ile sürekli iyileştirme yapabilmektedirler. İşletmeler bu uygulama ile sektörde ve hedeflediği pazardaki yerini ve diğer işletmeler ile arasındaki farkı daha iyi analiz edebilmekte, sektör ve pazardaki lider konumdaki işletmelerin zirvede yolundaki adımlarını takip edebilmekte ve kendi işletmelerinin süreç/uygulamalarını doğru yollarla gözden geçirme fırsatını yakalayabilmektedir.

Kıyaslama uygulamasının sistematik bir süreci olduğu belirtilmiştir. Mümkün olduğunca bu süreçler sırasıyla ve eksiksiz uygulanmalıdır. Süreçlerin atlanması veya gereğinden az önem verilmesi ile kıyaslama sağlam temeller üzerine atılmayabilir, sürecin sonunda başarısızlıkla sonuçlanabilir. Kıyaslama uygulaması ile elde edilen bilgilerin işletmenin süreç/uygulamaları ile harmanlayarak entegre edilmesi zaman ve maliyeti olan bir süreç olduğundan hem vakit hem de mali kayıplara sebep olabileceği göz önüne alınması işletme açısından yararlı olabilir.

Kaynakça

- Aktan, C.C. (2007), *Geleceğe Uzanmanın Yolu*, Stratejik Yönetim.
- Aktaş, A. (2002), *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Azim Matbaa, Antalya.
- Alkhafaji, A. F. (2003), *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*, The Haworth Press, Binghamton, New York.
- Andersen, B. ve Pettersen, P. G. (1995). *Benchmarking handbook*. Springer Science & Business Media.
- Barca, M. (2005), Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi, *Yönetim Araştırmalara Dergisi*, 5(1), 7-38.
- Barry, W.B. (1986), *Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, St. Paul.
- Bircan, İ. (2002). Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon, *Planlama Dergisi*, Özel Sayı, DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı, 11-20.
- Bryson, J.N. (1995), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, San

Fransisco

- Bumin, B. ve Erkutlu, H. (2002). Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri. *Gazi University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 4(1), 83-100.
- Büyükipekçi, S., Şenel, G. ve Varol, F. (2018). Turizm İşletmelerinde Benchmarking (Kıyaslama) Uygulaması: İzmir Örneği. *International Congress on Cultural Heritage and Tourism*, (s. 326-333).
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance*. ASQC Quality Press.
- Chen, W. H. (1998). Benchmarking quality goals in service systems. *The Journal of Services Marketing*, 12(2), 113-128. [10.1108/08876049810212239](https://doi.org/10.1108/08876049810212239)
- Clarke, A. ve Raffay, A. (2013). Benchmarking Tourism Partnerships. İçinde C. Costa, E. Panyik ve D. Buhalis (Ed.), *Trends in European Tourism Planning and Organisation*. Channel View Publications.
- Corne, A. (2015). Benchmarking and tourism efficiency in France. *Tourism Management*, 51, 91-95. [10.1016/j.tourman.2015.05.006](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.05.006)
- Çavuş, M. F. (2005), Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(2), 152-166.
- Dattakumar, R. ve Jagadeesh, R. (2003). A review of literature on benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 10(3), 176-209. [10.1108/14635770310477744](https://doi.org/10.1108/14635770310477744)
- Diñçer, Ö. (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Timaş Matbaası, İstanbul.
- Erdem, B. (2006), İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking) (Yazınsal Bir İnceleme), *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(15), 65-98.
- Erol, Y. ve İnce, A. L. (2012), Stratejik Yönetim Açısından Türkiye Krom Madenciliğinin Rekabetçilik Analizi: Sektörel Üstünlükler, Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *Journal of World of Turks*, 4(3).
- Eryılmaz, B. (2009), Kıyaslama (benchmarking) Yönetimi ve Otel İşletmelerinde Kullanımına İlişkin Teorik Bir Çalışma, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 41-79.
- Evans, N., Campbell, D. ve Stonehouse, G. (2003), *Strategic Management for Travel and Tourism*, Butterworth- Heinemann, Oxford.
- Fisher, J. G. (1998), *Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Aktarılır*, Rota Yayınları, İstanbul.
- Griffin, R. W. (2010), *Management*, South Western Cengage Learning, USA.
- Güçlü, N. (2003), Stratejik Yönetim, G.Ü. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Halis, M. (2008), *Toplam Kalite Yönetimi & ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Jauch, L. ve Glueck W. (1989), *Strategic Management and Business Polict*, New York:

McGraw Hill.

- Karakaya, A., Ay, F. A. ve Gürel, S. (2013), Stratejik Yönetim Süreci Bağlamında Kültür ve Yönetim Tarzı Etkileşimi: Karadeniz Bölgesindeki Belediyelere Yönelik Bir Araştırma, *CU Sosyal Bilimler Dergisi*, Aralık 2013, 37(2), 71-98.
- Kaya, E. Ü. ve Gündüz, S. (2004). Küçük Ölçekli İşletmelerde Kıyaslama Tekniğinin Uygulanması: Kuramsal Bir Çerçeve. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 30-34.
- Koçel, T. (2011), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Korzeniowska, B. G. (2020) Cultural Conditions in The Benchmarking Process Of Tourism Enterprises. *Folia Turistica* 55, 25-44. [10.5604/01.3001.0014.2417](https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.2417)
- Küçük, O. (2012), *Kalite İyileştirmede Adım Adım Kıyaslama (benchmarking), Kıyaslama Türleri ve İlkeler- Kıyaslama Süreci, Kıyaslama Başarı Faktörleri*, Seçkin Yayınları, İstanbul.
- Lusticky, M. ve Kincl, T. (2012). Tourism Destination Benchmarking: Evaluation and Selection of the Benchmarking Partners. *Journal of Competitiveness*, 4(1), 99-116
[10.7441/joc.2012.01.08](https://doi.org/10.7441/joc.2012.01.08)
- Mala, I. K., Handayati, P. ve Zagladi, A. N. (2023). Benchmarking as a Marketing Strategy Promotion for Increasing Tourism: Case Study of SMEs in Kediri City Square. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(10), 4013-4024. [10.55927/eajmr.v2i10.6313](https://doi.org/10.55927/eajmr.v2i10.6313)
- Mirze, S. K. (2010), *İşletme*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Mohajeri, K., Nayeri, M. D. ve Mashhadi, M. (2009). A Model for Stakeholder-Oriented Benchmarking Process. *Journal of Applied Sciences*, 9(2), 237-247. [10.3923/jas.2009.237.247](https://doi.org/10.3923/jas.2009.237.247)
- Özer, P. S. (1999), *Benchmarking*, Vizyon Yayınları, İzmir.
- Philips, P. ve Moutinho, L. (2014). Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism. *Annals of Tourism Research* (48), 96-120. [10.1016/j.annals.2014.05.013](https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.05.013)
- Pryor, L. S. (1989). Benchmarking: A Self-Improvement Strategy. *Journal of Business Strategy*, 10(6), 28-32. [10.1108/eb039332](https://doi.org/10.1108/eb039332)
- Reddy, R. J. (2004), *Management Process*, S.B. Nangia, New Delhi.
- Saraç, O. (2005), Benchmarking ve Stratejik Yönetim, *Sayıştay Dergisi* 56, 53-77.
- Shetty, Y. (1993). Aiming high: Competitive benchmarking for superior performance. *Long Range Planning*, 26(1), 39-44. [10.1016/0024-6301\(93\)90231-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90231-4)
- Söyler, İ. (2007), Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler), *Maliye Dergisi*, 152.
- Spendolini, M. J. (1994). *The Benchmarking Book*. New York: Amacom.
- Şimşek, M. (2004), *Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Türkay, O., Kaya, M. C. ve Birer, Ş. (2013). Yiyecek-İçecek Çalışanlarının Mesleki Beklentilerinin Analizi: İstanbul Örneği. *14. Ulusal Turizm Kongresi*, (s. 998-

1015).

- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2014), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Vojtko, V., Štumpf, P., Rašovská, I., McGrath, R. ve Ryglová, K. (2020). Removing Uncontrollable Factors in Benchmarking Tourism Destination Satisfaction. *Journal of Travel Research*, 61(1), 136-149. [10.1177/0047287520971047](https://doi.org/10.1177/0047287520971047)
- Wang, T. C. ve Huang, S. L. (2021). Benchmarking tourist hotels performance for strategies development. *Current Issues in Tourism*, 24(3), 424-441. [10.1080/13683500.2020.1718065](https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1718065)
- Wöber, K. W. (2002). *Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries, The Selection of Benchmarking Partners*. Wallingford, UK: CABI Publishing.
- Yüksek, G. (2010), Benchmarking Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerine Etkileri, *Türofed Dergisi*, 48, 49-60
- Zlatković, M. (2016). Tourism Destination Benchmarking Analysis. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 1(1), 283-293. [10.26417/ejms.v1i1.p283-293](https://doi.org/10.26417/ejms.v1i1.p283-293)

Etik Kurul İzni

Çalışmada etik onaya ihtiyaç duyulmamıştır.

Katkı Oranı Beyanı

Makale de yazarlar eşit oranda katkı sağlamıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı

Herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.