

**ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERİN KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI
VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
İMKB ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

(Doktora Tezi)

Metin ULUKÖY

Kütahya 2012

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

**ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERİN KURUMSAL KAYNAK
PLANLAMASI VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: İMKB ŞİRKETLERİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA**

Danışman:
Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU

Hazırlayan:
Metin ULUKÖY

Kütahya – 2012

Kabul ve Onay

Metin ULUKÖY'ün hazırladığı “Örgütsel Faktörlerin Kurumsal Kaynak Planlaması ve Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: İMKB Şirketleri Üzerine Araştırma” başlıklı Doktora tez çalışması, Jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2012

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU (Danışman)		
Prof. Dr. Hüseyin ERGİN		
Doç. Dr. Kemal DEMİRCİ		
Doç. Dr. Mustafa KURT		
Yrd. Doç. Dr. Derya ERGUN ÖZLER		

Doç. Dr. Fatih ÇELEBİOĞLU
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Doktora tezi olarak sunduğum “Örgütsel Faktörlerin Kurumsal Kaynak Planlaması ve Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: İMKB Şirketleri Üzerine Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2012

Metin ULUKÖY

Özgeçmiş

1975 yılında Bitlis’te dünyaya geldi. 1999 yılında Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme bölümünden mezun oldu. 2001 yılında Dumlupınar Üniversitesi Gediz Meslek Yüksekokulu İşletme Bölümüne Öğretim Görevlisi olarak atandı.

2003 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı’nda “ Bilgi Teknolojilerinin Rekabet stratejileri üzerindeki etkisi ve Lbs örneği “ adlı çalışma ile Yüksek Lisans tamamladı.

Halen Dumlupınar Üniversitesi Gediz Meslek Yüksekokulunda Öğretim Görevlisi olarak çalışmaktadır. Evli ve bir çocuk babasıdır.

ÖZET

ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERİN KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İMKB ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ULUKÖY, Metin

Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Serkan Bayraktaroğlu

Temmuz, 2012, 196 sayfa

Rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler uyguladıkları kurumsal kaynak planlaması yazılımlarından ciddi başarı beklemektedirler. Kurumsal kaynak planlaması uygulamalarının maliyetli karmaşık ve zaman alıcı bir sürece sahip olması, bu uygulamaların yüksek düzeyde başarısız olmasına neden olmuştur.

Çalışmanın amacı, kurumsal kaynak planlaması yazılımlarının başarılı bir biçimde uygulanması için dikkate alınması gereken örgütsel faktörleri tanımlamak ve örgütsel faktörlerin kurumsal kaynak planlaması uygulama başarısı üzerindeki etkisini ve KKP uygulama başarısının örgütsel performansa yansımalarını analiz ederek önerilerde bulunmaktır.

Bu kapsamda çalışmada kurumsal kaynak planlaması başarısını etkileyen stratejik yönetim seviyesindeki örgütsel faktörlere odaklanılmıştır. Bu faktörler, Üst yönetim desteği, CEO-BT mesafesi, iş süreçlerinin büyümesi ve stratejik niyettir. Çalışmamız aynı zamanda KKP başarısının örgütsel performansa yansımalarını da incelemiştir. Çalışmamız Türkiye’de faaliyette bulunan ve İstanbul menkul kıymetler borsasında (İMKB) hisseleri işlem gören işletmeleri üzerine yapılan bir uygulamayla açıklanmıştır. Çalışmamız son dönemlerde yoğun kullanım alanı bulan KKP uygulama başarılarına yönelik katkılarda bulunmayı hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Kaynak Planlaması, Örgütsel Faktörler, Örgütsel Performans.

ABSTRACT**THE EFFECT OF ORGANISATIONAL FACTORS ON ENTERPRISE
RESOURCE PLANNING AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A
SURVEY ON ISTANBUL STOCK EXCHANGE COMPANIES****ULUKÖY, Metin****Phd. Thesis/Dissertation, Department of Business Administration****Consultant: Prof. Dr. Serkan Bayraktaroğlu****July, 2012, 196 pages**

The companies which want to gain competitive superiority expect a great success from their enterprise resource planning software. Costly, complex and time consuming process of enterprise resource planning softwares cause a big failure of these softwares.

The aim of our study is to define organizational factors needed to be considered to use enterprise resource planning softwares successfully and to analyze effect of organizational factors on application success of enterprise resource planning and to analyze reflections of the application success of ERP (enterprise resource planning) on organizational performance and to make suggestions.

Within this framework, this study focused on organizational factors affecting success of enterprise resource planning in the level of strategic management. These factors are, support of executives, CEO-IT familiarity, growth of business process and strategic intent. At the same time, reflections of ERP success on organizational success is analyzed in this study. The study is clarified with a survey about enterprises operating in Turkey and the enterprises whose shares are publicly traded in Istanbul Stock Exchange. The study intends to contribute to success of ERP applications which are widely used.

Key Words: Enterprise Resource Planning, Organizational Factors, Organizational Performance.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI YÖNETİMİ VE KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI SÜRECİ

1.1. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI SİSTEMİ	5
1.1.1. Kurumsal Kaynak Planlaması Kavramı	6
1.1.2. KKP Sistemlerinin Tarihsel Gelişimi.....	8
1.1.3. KKP Sistemlerinin Özellikleri	11
1.1.4. KKP Sistemlerinin İşletmelere Sağladığı Faydalar.....	13
1.1.5. KKP Uygulama Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar	15
1.1.6. KKP Sistemlerinde Risk Faktörleri.....	17
1.2. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI YÖNETİMİ.....	23
1.2.1. Vizyon ve Planlama	23
1.2.2. Süreç Yönetimi.....	24
1.2.3. Proje Yönetimi	25
1.2.4. Eski Sistem Yönetimi.....	28
1.2.5. KKP Uygulamalarında Yönetim Sorunları	29
1.2.6. KKP'nin Rekabet Avantajı Olarak Kullanımı	30
1.3. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI UYGULAMA SÜRECİ.....	32
1.3.1. Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulama Mantığı.....	32
1.3.2. Kurumsal Kaynak Planlaması Paket Seçimi	33
1.3.3. Kurumsal Kaynak Planlaması Sistem Mimarisi	38
1.3.3.1. Sistem Entegrasyonu	40

1.3.3.2. Veritabanı ve Veri Ambarları.....	41
1.3.3.3. Özelleştirme	42
1.3.4. KKP Sistemlerini Uygulama Aşamaları	43
1.3.4.1. Uygulama Öncesi Süreç.....	44
1.3.4.1.1. Proje Planı Hazırlama Aşaması.....	44
1.3.4.1.2. Proje Ekiplerinin Oluşturulması.....	44
1.3.4.1.3. Uygulama Projelerinde Karşılaşılan Sorunlar.....	47
1.3.4.1.4. Uygulama Projelerinde Başarı Kriterleri	48
1.3.4.2. Uygulama Süreci	48
1.3.4.2.1. Analiz ve Tasarım	49
1.3.4.2.2. Uyum Fazı.....	50
1.3.4.2.3. Kurulum Fazı	52
1.3.4.2.4. Sınama.....	52
1.3.4.3. Uygulama Sonrası Süreç	53
1.3.4.3.1. KKP Sistemini Çalışır Halde Tutma	54
1.3.4.3.2. Denetim	54

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI UYGULAMA BASARISINI AÇIKLAYAN MODELLER

2.1. İŞLETMELERİ KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASINA YÖNELTEN NEDENLER	56
2.1.1. Maliyet Azaltım Çabaları.....	56
2.1.2. Müşteri Memnuniyeti Artırma Çabaları.....	56
2.1.3. Süreçleri Yeniden Yapılandırma Çabaları	57
2.1.4. Kalite İyileştirme Çabaları	57
2.1.5. Etkili Planlama ve Kontrol Sağlama Çabaları	58
2.1.6. Rekabet Avantajı Sağlama Çabaları.....	58
2.2. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	59
2.2.1. Kurumsal Kaynak Planlaması Başarısını Etkileyen Yenilik Faktörleri.....	59
2.2.1.1. Teknik Uyumluluk	62
2.2.1.2. Algılanan Karmaşıklık Düzeyi.....	63

2.2.2. Kurumsal Kaynak Planlaması Başarısını Etkileyen Çevresel Faktörler	64
2.2.2.1. Rekabetçi Baskı.....	65
2.2.2.2. Çevresel Belirsizlik	65
2.2.3. Kurumsal Kaynak Planlaması Başarısını Etkileyen Örgütsel Faktörler	67
2.2.3.1. Üst Yönetim Desteği	68
2.2.3.2. CEO-BT Arasındaki Mesafe	70
2.2.3.3. İş Süreçlerinin Gelişimi.....	71
2.2.3.4. Stratejik Niyet	74
2.2.3.5. Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulama Başarısı	75
2.3. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI BAŞARISINI AÇIKLAYAN MODELLER	80
2.3.1. Hong ve Kim KKP Uygulamasında Başarı Faktörleri Modeli	80
2.3.2. Zhang ve Arkadaşlarının Kurumsal Kaynak Başarısına İlişkin Modeli	81
2.3.3. Bradford ve Florin'in Kurumsal Kaynak Planlaması Başarısına İlişkin Modeli	83
2.3.4. Law ve Ngai'nin Kurumsal Kaynak Başarısına İlişkin Modeli	84
2.3.5. Law ve Ngai'nin Kurumsal Kaynak Başarısına İlişkin Modeli	86

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI BAŞARISI VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1. PERFORMANS KAVRAMI.....	89
3.2. PERFORMANS ÖLÇME SİSTEMİ VE PERFORMANS YÖNETİMİ.....	90
3.3. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN KRİTİK UNSURLARI (ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE KULLANILAN KRİTERLER)	91
3.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ.....	92
3.4.1. Finansal Performans Ölçüm Yöntemi.....	93
3.4.1.1. Aktif Karlılığı.....	94
3.4.1.2. Öz Sermaye Karlılığı.....	95
3.4.1.3. Yatırımın Karlılığı (Yatırımın Net Getiri Oranı)	95
3.4.1.4. Satışların Karlılığı	96
3.4.2. Örgütsel Performansta Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları ..	97
3.4.2.1. Dengeli Performans Değerleme Karnesi.....	97

3.4.2.1.1. Finansal Boyut	99
3.4.2.1.2. Müşteri Boyutu	100
3.4.2.1.3. Şirket İçi İşlemler Boyutu	101
3.4.2.1.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu	101
3.4.2.2. Paydaş Temelli Performans Değerleme Yaklaşımı.....	102
3.4.2.3. Performans Prizması Yaklaşımı.....	103
3.4.2.4. Performans Piramidi Yaklaşımı	105
3.5. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI BAŞARISI VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ	107

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERİN KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İMKB ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. YAZILIM SEKTÖRÜ HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	112
4.1.1. Dünya’da KKP Yazılım Sektörü.....	112
4.1.2. Türkiye’de KKP Yazılım Sektörü.....	114
4.1.2.1. Sap.....	115
4.1.2.2. Oracle	116
4.1.2.3. Ias-Canias	116
4.1.2.4. Logo Business Solution (LBS).....	117
4.1.2.5. Netsis.....	117
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	118
4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	119
4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	120
4.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	124
4.5.1. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	125
4.5.2. Ölçek Geliştirme	126
4.5.3. Pilot Çalışma	126
4.6. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	127
4.6.1. Güvenilirlik Analizi	127
4.6.2. Kurumsal Kaynak Planlaması Başarısı Faktör Analizi Sonuçları.....	128
4.6.3. Kurumsal Kaynak Planlamasına Yönelik Betimleyici İstatistikler.....	134

4.6.4. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdelikler	137
4.6.5. Ankete Katılan Katılımcıların Demografik Özellikleri	141
4.7. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME	144
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	148
EKLER.....	155
KAYNAKÇA	161
DİZİN	180

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1: KKP'nin Tarihsel Gelişimi	11
Tablo 2.1: KKP Başarısını Etkileyen Faktörler	77
Tablo 3.1: Paydaş Gruplarına Yönelik Temel ve İkincil Performans Ölçütleri.....	103
Tablo 4.1: Dünya Pazarında Çözüm Üreten En Büyük 10 Şirketin Pazar Payları.....	113
Tablo 4.2: KKP Türkiye Pazar Payı.....	115
Tablo 4.3: Ölçeğin Güvenilirlik Analizi	128
Tablo 4.4: Faktörlere İlişkin Güvenilirlik Analizi	128
Tablo 4.5: Kurumsal Kaynak Planlama Başarısı Faktör Yükleri	129
Tablo 4.6: Kurumsal Kaynak Planlaması Başarısı Faktör Sonuçları	130
Tablo 4.7: KKP Başarısı ve Örgütsel Faktörler Arasındaki İlişki	131
Tablo 4.8: Örgütsel Faktörlerin Kurumsal Kaynak Planlaması Başarısı Üzerideki Etkisi	132
Tablo 4.9: Kurumsal Kaynak Planlaması Başarısı Örgütsel Performans Etkisi	133
Tablo 4.10: Korelasyon Analiz Sonuçları	134
Tablo 4.11: KKP Sistem Seçiminde Dikkat Edilen Kriterler.....	134
Tablo 4.12: KKP Sistemi Tercih Etme Nedenleri.....	135
Tablo 4.13: KKP Sistem Kurulumu Esnasında Karşılaşılan Problemler	136
Tablo 4.14: Ankete Katılan İşletmelerin Sektörel Dağılımları	138
Tablo 4.15: Ankete Katılan İşletmelerin Bağlı Olduğu Yapı.....	138
Tablo 4.16: Ankete Katılan İşletmelerin KKP Projesi Uygulama Düzeyi.....	139
Tablo 4.17: Ankete Katılan İşletmelerin Uyguladıkları KKP Yazılımları.....	139
Tablo 4.18: Ankete Katılan İşletmelerin KKP'ye Geçiş Yılı.....	140
Tablo 4.19: Ankete Katılan İşletmelerin KKP'yi Uygulama Süresi.....	141
Tablo 4.20: Katılımcıların Cinsiyeti.....	142
Tablo 4.21: Katılımcıların Yaşı.....	142
Tablo 4.22: Katılımcıların Eğitim Düzeyi.....	143
Tablo 4.23: Katılımcıların Eğitim Alanı	143
Tablo 4.24: Katılımcıların İşletmedeki Pozisyon.....	143
Tablo 4.25: Katılımcıların Pozisyonundaki Süresi	144

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: Risk Faktörleri ve Etkileri	22
Şekil 1.2: Proje Yönetimi Değişkenleri	26
Şekil 1.3: KKP Sistem Seçim Süreci	36
Şekil 1.4: Kurumsal Sistem Yapısı	39
Şekil 1.5: Merkezi Sistem ile KKP Sistemi Arasındaki Fark	40
Şekil 1.6: Proje Ekibi Yapısı	47
Şekil 2.1: Hong ve Kim'in KKP Uygulaması Başarı Faktörleri	80
Şekil 2.2: KKP Uygulama Başarısı için Kritik Başarı Faktörleri Modeli	82
Şekil 2.3: Bradford ve Florin'in KKP Uygulama Başarısı Araştırma Modeli	83
Şekil 2.4: Law ve Ngai'nin Kurumsal Kaynak Planlaması Başarısına İlişkin Modeli...	85
Şekil 2.5: Örgütsel Faktörler, İş Süreçlerinin İyileştirilmesi ve KKP Başarı Arasındaki İlişki Modeli	86
Şekil 3.1: Dengeli Performans Değerleme Karnesi	99
Şekil 3.2: Müşteri Boyutu Temel ölçüler	100
Şekil 3.3: Şirket İçi İşlemler Boyutu Değer Zinciri.....	101
Şekil 3.4: Performans Prizması.....	104
Şekil 3.5: Performans Piramidi.....	106
Şekil 4.1: Araştırmanın Kavramsal Modeli	121

KISALTMALAR LİSTESİ

BS	:Bilgi sistemleri
BOM	:Bill's of Material (Ürün Ağaçları)
BT	:Bilgi teknolojileri
CEO	:Chief Executive Officer
CIO	:Chief Information Officer
DOI	: Diffusion of Innovation (Yeniliğin Yayılımı)
DSS	:Decision support systems (Karar Destek Sistemleri)
ERP	:Enterprise Resource Planning (Kurumsal kaynak Planlaması)
IT	:Information Tecnology (Bilgi Teknolojileri)
KKP	:Kurumsal Kaynak Planlaması
LBS	:Logo Business Solution
MRP	:Manufacturing Requirement Planning (Malzeme İhtiyaç Planlaması)
RDBMS	:Relational Database Management Systems (İlişkisel Veritabanı Yönetim Sistemleri)
SQL	:Structured Query Language (Yapılandırılmış Sorgu Dili)

TEZ METNİ

GİRİŞ

Rekabetin yoğun yaşandığı günümüzde işletmelerin karşılaştıkları sorunların başında artan rekabet, ürün yaşam evrelerinin kısalması ve bilgi teknolojilerinin hızlı gelişimi yatmaktadır. Bunun sonucunda kaynaklarını verimli yönetmek ve doğru kararlar almak, müşteri memnuniyetini artırmak ve maliyetlerini düşürmek isteyen firmalar için Kurumsal kaynak planlaması yazılımları zorunluluk haline gelmiştir.

Kurumsal kaynak planlaması sistemleri bilgi teknolojilerinin kullanımına yönelik en önemli gelişmelerden biridir. Bu sistem satın almadan üretime, satış/dağıtımdan finansa, malzeme yönetiminden muhasebeye tüm iç süreçlerini kontrol altına alan entegre bir yapı sunmaktadır. Kurumsal kaynak planlaması sistemleri özellikle süreçlerini yeniden yapılandırarak işletme faaliyetlerindeki verimliliği ve etkinliği artırmaktadır. Böylece süreçlerde etkinlik sağlanarak işletmeler için önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

Kurumsal kaynak planlaması sistemleri, kurumsal çözümler üreterek, örgütlere birçok alanda avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajlardan bazıları: hızlı ve doğru bilgi akışı, maliyet azalımı, raporlama ve analiz, sistematik iş akışı, entegrasyon, müşteriye hızlı cevap verme kabiliyeti, verimlilik, etkili planlama ve kontroldür.

Kurumsal kaynak planlaması uygulamaları maliyetli, karmaşık ve zaman alıcı bir sürece sahiptir. Bu nedenle bazı işletmeler kurumsal kaynak planlaması ile önemli etkinlik elde ederken, işletmelerin büyük çoğunluğu ise yaptıkları uygulamalarda başarısız olmaktadır. Son yıllarda ülkemizde kurumsal kaynak planlamasının etkin kullanımı, beraberinde başarı kriterini eleştirel hale getirmiştir. Bu kapsamda çalışmanın amacı, kurumsal kaynak planlaması başarısına katkı sağlayan faktörleri ortaya koymaktır.

Çalışmanın ana kütlesini İstanbul menkul kıymetler borsasında (İMKB) hisseleri işlem gören işletmeler oluşturmaktadır. Buradan hareketle güçlü sermaye yapıları, kurumsal kaynak planlaması yazılımını yüksek düzeyde kullanabilme becerileri ve Türkiye'nin ekonomik gücünü teşkil etmeleri açısından araştırma örnekleme olarak belirlenmiştir. Çalışmanın amacı kurumsal kaynak planlaması uygulama başarılarına yönelik çözüm önerileri geliştirmektir.

Çalışmada yerli ve yabancı literatür araştırması sonucunda oluşturulan anket soruları örneklem üzerinde uygulanmış ve veriler SPSS 16.0 istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Çalışmada örgütsel faktörler ile kurumsal kaynak başarısı arasındaki ilişkiyi ölçmek üzere korelasyon, regresyon ve faktör analizleri yapılmıştır. Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar çalışmanın dördüncü bölümünde değerlendirilmiştir.

Çalışmanın en önemli kısıtı ana kütleyi oluşturan 371 işletmenin tamamına anket uygulanamamış olmasıdır. Bunun yanında Genel müdür ve CEO'ların yoğunluğundan dolayı ulaşılma güçlüğü ve bu yöneticilerin anket formu doldurma noktasındaki isteksizlik, diğer bir kısıt olarak görülmektedir. Son olarak araştırmamızın potansiyel önyargılardan tam anlamıyla kurtulamaması çalışmamızın son kısıtını oluşturmaktadır.

Örgütsel faktörler ile kurumsal kaynak başarısı ilişkisini açıklamaya yönelik yapılan bu çalışma, stratejik faktörlere odaklandığı için bundan sonraki çalışmalara bir yol haritası niteliğindedir.

Çalışmamızın ilk bölümünde kurumsal kaynak planlamasına yönelik temel kavramlar açıklanmıştır. Bu doğrultuda öncelikle kurumsal kaynak planlaması kavramı ve tarihsel gelişimi üzerinde durulmuş, daha sonra kurumsal kaynak planlaması'nın özellikleri, sağladığı faydalar, karşılaşılan sorunlar ve risk faktörlerinden bahsedilmiştir. Kurumsal kaynak planlaması yönetimi, ilk bölümde açıklanan diğer bir konudur. Açıklanan diğer bir konu ise kurumsal kaynak planlamasının uygulama sürecidir. Çalışmanın ilk bölümünde kurumsal kaynak planlamasının önemli bir rekabet aracı olarak etkin bir şekilde nasıl uygulanması ve yönetilmesi gerektiği açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde işletmeleri kurumsal kaynak planlaması uygulamalarına yönelten nedenler ve kurumsal kaynak planlaması başarısına etki eden faktörler ilgili literatüre dayanarak açıklanmıştır. Çalışmada kurumsal kaynak planlaması başarısını etkileyen faktörler: yenilik faktörleri, çevresel faktörler ve örgütsel faktörler şeklinde sınıflandırılmaya tabi tutulmuştur. Literatürde yenilik faktörleri, çevresel faktörler ve örgütsel faktörlere yönelik yapılan çalışmalar dikkate alınarak her bir faktörün boyutları ayrı ayrı incelenmiştir. Bu bölümde özellikle stratejik yönetim seviyesindeki örgütsel faktörlere odaklanılmıştır. Bu faktörler: üst yönetim desteği,

CEO ile BT arasındaki mesafe, iş süreçleri gelişimi ve stratejik niyettir. Aynı zamanda bu faktörlerin kurumsal kaynak planlaması başarısı ile olan ilişkileri incelenmiştir. Bu bölümde son olarak, kurumsal kaynak planlaması başarısına yönelik modeller açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde kurumsal kaynak planlaması başarısı ile örgütsel performans ilişkisi, performans ölçüm yöntemleri literatürü dikkate alınarak incelenmiştir. Özellikle son dönemlerde işletmeler çok boyutlu performans ölçüm yöntemlerine yönelmişlerdir. Çok boyutlu performans ölçüm yöntemlerinde başta finansal boyut olmak üzere tüm boyutlar dikkate alınarak örgütsel performanslar incelenmektedir. Bu bölümde öncelikle finansal performans daha sonra çok boyutlu performans ölçümleri, dengeli performans değerlendirme karnesi, paydaş temelli performans değerlendirme yaklaşımı, performans prizması yaklaşımı ve performans piramidi yaklaşımı incelenmiştir.

Çalışmamızın son bölümünde ise örgütsel faktörlerin kurumsal kaynak planlaması ve örgütsel performansa etkisi: İMKB şirketleri üzerine yapılan bir araştırma olarak açıklanmıştır. Bu bölümde araştırmanın problemi, önemi, amacı, yöntemi ve bulguları ortaya konduktan sonra sonuç ve öneriler sunulularak çalışma tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI YÖNETİMİ VE KURUMSAL

KAYNAK PLANLAMASI SÜRECİ

1.1. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI SİSTEMİ

Bilgi çağının oluşumuyla beraber organizasyonlar kültürel değişim sürecine girmiştir. Organizasyonların değişim süreci, verimlilik ve kalite artış çabaları ile başlamış, 1980'lerden sonra da müşterilere daha fazla değer sağlama felsefesine dönüşmüştür.

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği rekabet ortamında işletmeler operasyonlarını daha verimli, daha etkin yönetmeleri gerekmektedir. Bunun sonucu olarak işletmeler, iş süreçlerini iyileştirmeyi hedefleyen yeni yöntemler geliştirmek zorunda kalmıştır. Günümüzde işletmelerin karşılaştıkları sorunların başında artan rekabet, genişleyen pazar müşteri beklentilerinin artması ve karar kalitesinin geliştirilmesi gelmektedir. Bu koşullar; süreçler arasındaki toplam maliyetleri düşürmek, teslim sürelerini kısaltmak, ürün seçeneğini genişletmek, daha iyi müşteri hizmeti sunmak, kaliteyi ve verimliliği arttırmak için işletmelere baskı yapmaktadır (Umble et al., 2003: 241).

Kurumsal sistemler, büyük ölçekli iş değişimlerini destekleyerek, işletmelerin iş stratejilerini, yapılarını ve işlevlerini değiştirmeye zorlamıştır (Davenport, 1998:121). Bu değişim iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasını sağlamakta ve böylece bilgi teknolojilerinden elde edilecek verimi artırmaktadır. Süreçlerdeki verimliliğin artmasıyla sistemin her bir aşamasında yürütülen iş süreçlerini yeniden yapılandırarak faaliyet sürelerinde kısalma sağlanmaktadır. Yönetim karar süreçlerindeki gereksiz katmanları ortadan kaldırarak, üretilen ürünlerin müşterilere daha hızlı ve daha etkin bir şekilde ulaştırılması sağlamaktadır. Böylelikle tüm süreçlerde etkinlik sağlanmış olmaktadır.

Özetle kurumsal kaynak planlaması bütünleşik bir yazılım mimarisi ile tek bir veri tabanı kullanarak, özellikleri farklı çok sayıda departmanı birbiri ile entegre ederek bilgi paylaşımı sağlamaktadır. Aynı veri tabanını kullanan kurumsal kaynak planlaması, işletme genelinde kaynakları, verileri, süreçleri bütünleştirerek paylaşmaktadır. Aynı zamanda kurumsal kaynak planlaması iş süreçlerini basitleştiren bir yapı sunarak, işletmelerde etkinlik sağlamaktadır.

1.1.1. Kurumsal Kaynak Planlaması Kavramı

Kurumsal kaynak planlaması (KKP), son yıllarda ortaya çıkan en popüler yazılım paketlerinden biridir (Woo, 2007: 431). KKP özellikle 1990'lı yılların başından itibaren iş ve akademik dünyada sıklıkla kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Davenport, 1998: 121; Mabert et al., 2003: 302) Uluslararası literatürde "Enterprise resource planning" (ERP) olarak adlandırılan KKP yazılımları, Türkçe'de "Kurumsal kaynak planlaması" olarak anılmaktadır. Aynı zamanda kurumsal kaynak planlaması yazılımları; entegrasyon standart yazılım paketi, kurumsal sistemler, kurumsal iş sistemleri ve ERP kurumsal uygulama sistemleri olarak adlandırılmaktadır (Gable, 1998: 3).

İşletmelerde bilgi teknolojilerinin kullanımına yönelik en önemli gelişme, kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin ortaya çıkmasıdır. Bu sistem satın almadan üretime, satış/dağıtımdan finansa, malzeme yönetiminden muhasebeye tüm iç süreçlerini kontrol altına alan entegre bir yapı sunar. Aynı zamanda kurumsal ve interaktif bir yapı sunan bu sistemler, bir işletmenin ortak veri ve uygulamalarını, kurum içinde paylaşılmasına ve gerçek zamanlı bilginin üretilip ulaşılmasına da izin verir. Özetle bu sistemlerin tasarlanmasındaki amaç, işletme içi bilgi akışını entegre etmeye dayanmaktadır (Themistocleous et al., 2001: 195; Mabert, 2003: 302).

Literatür incelendiğinde KKP ile ilgili birçok tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Kurumsal kaynak planlaması, entegre ve özelleştirilmiş yazılım tabanlı bir sistemdir (Finney and Corbe, 2007: 329). Finans, üretim, insan kaynakları, satış ve pazarlama gibi fonksiyonlar arasındaki gereksinimleri belirler. Aynı zamanda KKP, fonksiyonlararası bilgi akışını kolaylaştıran bir yapı sunar. Brakely yaptığı çalışmada, birimler arasındaki bilgi akışının ortak bir veritabanı üzerinden gerçekleştiğini ifade etmiştir. Yazar özellikle KKP'nin entegre ve sorunsuz veri akışı sağladığını belirtmiştir (Brakely,1999: 120).

KKP yazılımları, tek bir paketle iş süreçlerini ve bilgi akışını işletme veritabanında birleştirir (Bingi, 1999:1 4; Davenport, 1998: 121). Benzer bir çalışmada, KKP'nin, tek bir veri tabanı içinde çeşitli bilgi kaynaklarını birleştiren ve bilgi akışında sorunsuz bir bütünleşme sağlayan ticari yazılım paketleri olduğunu ifade edilmiştir

(Nah, 2002: 1; Grabot and Genoulaz, 2005: 50). Mabert KKP'yi süreçleri bütünleştiren, veri bütünlüğü sağlayan ve kaynakları iyi yöneten paket sistemler olarak tanımlamaktadır (Mabert et al., 2003: 235). Yapılan başka bir çalışmada ise KKP'nin yüksek standartlı sistemlere sahip olduğu ve genellikle tüm kuruluşlar için tek bir mantıksal veri tabanı istihdam ettiği ifade edilmiştir (Gattiker and Goodhue, 2004: 432).

KKP sistemleri farklı organizasyon bölümlerinde veri ve bilgi paylaşımı, maliyet azaltımı ve iş süreçlerinin gelişmesine yardım eder (Dredde and Bregdolt, 2007: 31). Aynı zamanda KKP, süreç boyunca tüm bilgi akışının entegrasyonunu sağlayarak etkili planlama ve kontrol sağlamaktadır.

KKP sistemleri, yazılım destek modülleri içeren bilgi sistemleridir. Bu modüllerden bazıları: satış ve pazarlama, üretim, stok, kalite, insan kaynakları, finans ve muhasebedir. Bu sistemler işletmelere değer oluşturarak bilgi paylaşımı sağlamakta ve iletişim etkinliğinin elde edilmesine yardımcı olmaktadır (Davenport, 1998: 121; Chang et al., 2008: 929; McGaughey and Gunasakaran 2007: 24, Mabert et al., 2003: 235; Nah, 2002: 36). Benzer bir yaklaşımı Kumar ve Hillsbersber'in KKP tanımlamalarında da görmek mümkündür. Yazarlar KKP sistemlerinin bir kuruluş içinde ve fonksiyonel alanlar arasında bilgi ve bilgi tabanlı süreçleri entegre ederek yapılandıran bilgi sistemleri paketleri olduğunu ifade etmişlerdir (Kumar and Hillsgersberg, 2000: 23). Benzer çalışmalarda, KKP sistemlerinin fonksiyonel alanlararası sorunsuz bilgi akışı entegrasyonu ve iş süreçleri sağladığı ifade edilmiştir (Law and Ngai, 2007: 418; Hall, 2004: 308).

KKP sistemi, bir veri tabanı bir uygulama ve tüm işletme genelini kapsayan bir arayüz birleşimi üzerinde kurulmaktadır. Bu nedenle işletmeler, standart uygulamalar altında faaliyetlerini gerçekleştirmekte ve KKP uygulamaları sunan servis tüm süreçleri birbirine entegre etmektedir (AI-Mashari et al., 2003: 352; Markus, 2000: 42). Bu durum süreçler arasında uyum ve koordinasyon sağlayarak işletme faaliyetlerinde hız ve etkinlik sağlamaktadır.

McGaughey ve Gunasakaran KKP'yi tanımlarken özellikle KKP sisteminin ortaya çıkardığı değeri vurgulamaya çalışmışlardır. Yazarlara göre KKP sistemleri iş süreçlerini entegre eden bilgi sistemleridir ve değer oluşturma amacıyla tasarlanmaktadır (McGaughey and Gunasakaran 2007: 24).

Yapılan KKP tanımlamalarından hareketle aşağıdaki unsurlar ön plana çıkmaktadır:

- İşletme süreçlerini yeniden yapılandırır.
- Daha hızlı ve doğru karar vermeye yardımcı olur.
- Daha hızlı bilgi paylaşımı sağlar.
- Süreçler arasında koordinasyon sağlar.
- Müşteri memnuniyetini artırır.
- Maliyet avantajı sağlar
- Müşteriye hızlı cevap verme kabiliyeti sağlar.
- Karlılığı artırır.
- Verimliliği artırır.
- Etkili planlama ve kontrol sağlar.

Bu unsurlardan yola çıkarak KKP'yi yeniden tanımlamak gerekirse, KKP, maliyet, hizmet ve hız gibi performans ölçütlerinde sürekli iyileştirmeler sağlayarak iş süreçlerini yeniden yapılandıran, müşteri memnuniyetini artıran, karlılık ve verimliliğe etki eden ve karar destek sistemleri aracılığıyla etkili planlama ve kontrol sağlayan ticari yazılımlardır.

1.1.2. KKP Sistemlerinin Tarihsel Gelişimi

İşletme kaynaklarının planlaması 1960'lı yılların öncesinde kullanılan ürün ağaçları (Bill's of Material-BOM) kavramına dayanmaktadır.1960'lı yıllarda bilgisayarların ticari işletmelerde yaygınlaşmasıyla ilk kurumsal üretim yönetim sistemi ortaya çıkmıştır. Bu sistem ilk olarak IBM firması tarafından stok kayıtlarının tutulması ve takibi amacıyla kullanılmış ve malzeme ihtiyaç planlaması (MRP-Manufacturing Requirement Planning) ortaya çıkmıştır (McGaughey and Gunasekaran, 2007: 24).

Bu dönemde özellikle üretim sistemlerinin odağında geleneksel envanter kavramının olduğu görülmektedir (Umble et al., 2003: 342). Geleneksel envanter, yüksek mamul stoklarını etkin bir şekilde organize edebilme anlayışına dayanmaktadır.

Bu dönemdeki çoğu yazılım bu amaçla tasarlanmıştır. Yine bu dönemde birçok işletme gelişmiş envanter kontrol sistemleri kullanmaktadır. Bu kullanılan envanter kontrol sistemleri, merkezi bir bilgisayar sistemi üzerinde uygulanmaktadır (Nah, 2002: 37).

1970’lerde işletmelerin büyük miktarda stoklama maliyetlerini kaldıramaması malzeme ihtiyaç planlaması (MRP) sistemlerinin doğmasına yol açmıştır. MRP, üretimdeki etkinliği artırabilmek amacıyla ortaya çıkan bir yönetim tekniğidir (Guptaa and Kohl, 2006: 688; McGaughey and Gunasekaran, 2007: 24).

MRP geriye doğru işleyen bir sistemdir. Bu sistem son ürün veya ana montajların tamamlanma tarihlerini ve miktarlarını içeren bir yapıya sahiptir (Çelikçapa, 1995: 136). Aynı zamanda sipariş verme ve sipariş teslimatı MRP sistemi ile planlanmaktadır. MRP’nin amacı malzeme ihtiyaçlarını hesaplamaktır. Bu sistem, son ürünü üretmek için gerekli spesifik malzemeleri belirleyen malzeme dosyaları ile bunları destekleyen bir üretim planı kullanarak brüt malzeme ihtiyacını hesaplamaktadır. MRP sistemi ile sadece malzeme ve parça siparişi alınmamaktadır. Aynı zamanda alt grup ve son ürün gibi daha yüksek seviyede maddelerin yapımı için ürün siparişleri de verilebilmektedir. Bu süreç sipariş verme, var olan siparişi iptal etme ya da var olan siparişin zamanlamasını değiştirme gibi eylemlerini de gerçekleştirmektedir (McGaughey and Gunasekaran, 2007: 24).

Bu dönemdeki üretim problemi kapasite ve malzeme planlaması tekniği ile ilgilidir. Özellikle kapasite planlamasına ilişkin olarak birtakım temel teknikler MRP sistemine yerleştirilmiştir. Toplam satış ve üretim planlaması, ana üretim çizelgesi, talep yönetimi ve yüksek seviyede kaynak analizini desteklemek için araçlar geliştirilmiştir. Bu dönemde MRP sistemine entegre edilen diğer bir özellik ise tedarikçiler için geliştirilen çizelge teknikleridir (Umble et al., 2003: 242).

MRP’nin üretim için bir planlama ve kontrol aracı olarak gelişimi MRP-II’yi ortaya çıkarmıştır (McGaughey and Gunasekaran, 2007: 25). 1980’lerde işletmeler üretim ve malzeme yönetim sistemleri ile finansal yönetim sistemlerini birleştirerek üretim kaynakları planlaması (MRP II) sistemlerini geliştirmiştir. MRP II, malzeme ve kapasite ihtiyaçlarını karşılayan, detaylı aktivite girdisi sağlayan ve bunları finansal bir çerçevede sunan bir yapıya sahiptir (Umble et al., 2003: 242).

1990'lı yıllarda bilgi teknolojilerinin örgütsel kullanımı, iş dünyasının kurumsal sistemlere kaymasına neden olmuştur. 1990'ların başında teknolojiye devam eden gelişmeler, MRP II'nin tüm kuruluşlar için kaynak planlaması haline dönüştürülmesini sağlamıştır (Umble et al., 2003: 242; Gupta and Kohl, 2006: 688).

1990'ların ortalarında Gartner Group, KKP kavramını ortaya atmıştır. KKP önceki sistemlerden farklı olarak; ilişkisel veritabanı yönetimi, grafiksel kullanıcı arabirimi, dördüncü kuşak dilleri, istemci/sunucu mimarisi ve açık sistem gibi özellikleri kullanmıştır Aynı zamanda KKP, hem örgüt süreçlerini hem de bilgi teknolojilerindeki entegre çözümlerini birleştirmektedir. Bu koşulları MRP ve MRP II'de sağlamak mümkün değildir (Mabert et al., 2003: 235).

2000'li yıllarla birlikte KKP yerini KKP II sistemlerine bırakmıştır. Bu sistemler web merkezli bir yapıya sahip olmasından dolayı kurumsal süreçlerin yeniden tanımlanmasına çözüm getirmeyi hedeflemektedir. Aynı zamanda KKPII, KKP'ye göre daha fazla esneklik sunmaktadır.

KKP sistemlerinin yıllar içerisinde taşıdığı anlam, sistemden beklentiler ve kapsamaları aşağıdaki tabloda özet halinde görülmektedir:

Tablo 1.1: KKP'nin Tarihsel Gelişimi

YIL	SİSTEM	BEKLENTİLER	KAPSAM
1960s	Özelleştirilmiş Envanter Yönetimi ve Kontrol	-	Geleneksel envanter kavramına dayalı stok kontrolü
1970s	Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP)	Verimlilik	Yüksek düzeyde planlama, envanter yönetimi ve üretim planlama ve kontrol
1980s	Manufacturing Requirements Planning (MRP II)	Verimlilik, etkinlik ve üretim sistemlerinin entegrasyonu	MRP uzantısı dağıtım yönetimi faaliyetleri
1990	Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP)	Verimlilik, etkinlik ve tüm örgütsel sistemlerin entegrasyonu	Tüm organizasyonlarda süreçler arası tasarım, üretim içi, üretim dışı süreç entegrasyonu
2000	Kurumsal Kaynak Planlaması (KKPII)	Verimlilik, etkinlik, şirketler arası ve içinde entegrasyon	Diğer organizasyonlara uzanan entegre bir yapı, kurumlar arası ürünlerin gelişimi (CRM, SCM) ve İnternet

Kaynak: McGaughay et al., 2007: 32.

1.1.3. KKP Sistemlerinin Özellikleri

KKP uygulamaları, birbiriyle uyumlu çalışabilen departman ve operasyonlara göre geliştirilmiş modüller yapılardan meydana gelmektedir. Bilgi transferi ve paylaşımı, bu modüller tarafından izin verilerek işletme fonksiyonlarının tamamına yayılmaktadır (Hicks and Stecke, 1995: 12; Chen, 2001: 374; Muscatello and Chen, 2008: 63). Bu modüller, satın almadan üretime, satış dağıtımdan finansa, malzeme yönetiminden muhasebeye tüm iç süreçlerini kontrol altına almaktadır. Kurumsal kaynak planlaması modüler yapı, entegrasyon, özelleştirme, fonksiyonellik, esneklik, veritabanı gibi özellikler içermektedir.

KKP özelliklerinden biri iş süreçleri entegrasyon kabiliyetidir (Brakely, 1999: 120). İşletmelerdeki muhasebe, finans, satın alma, satış ve malzeme yönetimi gibi fonksiyonlar, KKP sistemleri aracılığıyla bütünleştirilir ve koordinasyon sağlanır. Bu sistemler fonksiyonları entegre eden bir yapı sunarak, gereksiz süreçleri ortadan kaldırır. Böylece süreçler arasında sürelerinde kısalma, gereksiz stoklardan kaçınma ve hataların azalmasına neden olur. Bu durumda karar kalitesinin artmasına, üretilen ürünlerin müşterilere daha hızlı ulaşmasına ve müşteri memnuniyetinin artmasına neden olur.

Kurumsal kaynak planlamasının diğer bir özelliği de tüm sektörleri hedef alan ve kurulumu esnasında özelleştirilebilen geniş kurumsal interaktif sistemler olmasıdır (Mabert, 2003: 302). KKP sistemleri esnek yapılara sahip olmalarından dolayı farklı yazılım sistemlerine kıyasla özelleştirilebilen bir yapıya sahiptir. Özellikle Standart paketlere sahip olan KKP, kurulum esnasında kurumun özel gereksinimlerine göre özelleştirilebilmektedir.

Yüksek standarda sahip olan KKP genellikle tüm kuruluşlar için tek bir mantıksal veri tabanı istihdam eder (Gattiker and Goodhue, 2004: 432). Böylece tüm bölümler bu veri tabanı üzerinden istenildiği anda, istenilen bilgiye ulaşır. Aynı zamanda KKP, verilerin güvenli bir şekilde tutulabildiği ve hızlı erişim imkanlarının sağlandığı veritabanlarını kullanarak süreçler arasında etkinlik sağlar (Chang et al., 2008: 92). Bu etkinlik işletme süreçlerinin gelişimine ve maliyetlerin azalmasına katkı sağlar.

KKP sistemlerinin bir diğer özelliği ise esnekliktir. Esneklik sistemin içinden ve dışından gelen değişikliklere, sistemin uygun ve hızlı bir şekilde cevap verme yeteneğidir (Gravelli, 2003: 142). Özellikle bilgi ve teknolojilerinin bu kadar hızlı gelişmesi beraberinde birçok değişime neden olmuştur. Bu değişimlerin en önemlisi ise müşteri istek ve beklentilerindeki değişimlerdir. KKP'nin bu değişime ayak uydurur şekilde tasarlanması müşteri memnuniyetini önemli ölçüde arttırmaktadır. Aynı zamanda KKP standart yazılımlar olmasına rağmen esneklik özelliğinden dolayı işletme ihtiyaç hissettiği anda sisteme dışardan modül eklenebildiği gibi versiyon değişimlerine de olanak tanır. Bu durum ise işletmeye hızlı hareket kabiliyeti sağlayarak rekabet avantajı sağlar.

KKP yazılımları, üretim işletmelerine geniş bir rekabet yeteneği, kurumsal sorumluluk, hız ve gerçek zamanlı bilgi sağlamaktadır. Özellikle kurum yönetiminin karar verme süreçlerini hızlandırarak, kurum içinde kontrol yeteneğinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Muscatello and Chen, 2008: 64).

Rashid ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmada kurumsal kaynak planlamasının özelliklerini aşağıdaki şekilde belirlemişlerdir (Nah, 2002: 41):

- Modüler yapı, pek çok farklı iş modüllerini içerir. Finans, muhasebe, üretim, dağıtım, satış vb.
- Merkezi ortak veritabanı, fonksiyonlar merkezi veritabanından yönetilir.
- Modüller entegre edilmiş ara yüzler sayesinde operasyonel şeffaflığı artırır ve modüller arasında kesintisiz veri akışı sağlar.
- Genellikle yüksek maliyet içeren karmaşık sistemlerdir.
- Esneklik özelliği ile en iyi iş uygulamalarını sağlar.
- Firmanın iş fonksiyonlarını yapılandırarak uygun hale getirir.
- Modüller, online ve toplu işlem yetenekleri ile gerçek zamanlı çalışır.
- Modüller, fonksiyonlar arasında kesintisiz veri akışı sağlar.

1.1.4. KKP Sistemlerinin İşletmelere Sağladığı Faydalar

KKP yazılımlarının en önemli faydası, işletmenin bütün departman ve fonksiyonlarını, tek bir sistem içinde birleştirmesi, birbirinden farklı olan çok sayıda departmanı, aynı yazılım sistemi içinde bir araya getirmesi ve aynı veritabanını paylaşmasıdır.

Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin işletmeler için sağlayacağı faydalar aşağıda kısaca açıklanmıştır:

Güvenilir Bilgi Erişimi: Yüksek standartlı sistemlere sahip olan KKP, genellikle tüm fonksiyonlar için tek bir mantıksal veri tabanı istihdam eder (Gattiker and Goodhue, 2004: 432; Dredde and Bergdolt, 2007: 8). Tüm departmanlar bu veritabanından istenildiği anda erişim sağlayarak doğru ve güvenilir bilgiye

ulaşmaktadır. Aynı zamanda veritabanı dışarıdan gelebilecek her türlü tehdidi engellemektedir.

Gereksiz Veri ve İşlemlerin Önlenmesi: KKP süreçlerdeki gereksiz katmanları ve işlemleri ortadan kaldıran bir yapı sunmaktadır (Rashid et al., 2002: 39). Bu durum işletmeye etkinlik ve hız kazandırır. Örneğin bir cari hesap kartını birden fazla departman kullanmaktadır. Her departman bu cari hesabı tanımlamak isterse gereksiz onlarca kayıt olacağından hem sistemin karmaşıklaşmasına hem de hantallaşmasına neden olacaktır. Bu noktada gereksiz işlemlerin ortadan kalkması işletmeye etkinlik kazandırmaktadır.

Teslimat ve Döngü süresini Kısaltma: KKP, müşteri taleplerini zamanında ve istenilen kalitede gerçekleştirerek üretim tedarik süresini kısaltmaktadır (Davenport and Brooks, 2004: 10). Gereksiz katmanların ortadan kalkması, işletmeye etkinlik sağlayacağından müşteri sipariş ve talepleri daha hızlı karşılanmaktadır. Böylece müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır.

Maliyet Azaltımı: KKP, karlılık artışı, verimlilik ve stok maliyet azaltımı etkisine sahiptir (Muscatello and Chen, 2008: 64; Laukkanen et al., 2007: 320; Beard and Sumner, 2004: 136). Özellikle gereksiz katmanların ortadan kalkması, müşteri sipariş ve taleplerini hızlı cevap vermek ve hızlı ve doğru karar almak, bilginin hızlı paylaşmasını sağlamak ve süreçler arasında uyum ve işbirliği maliyet azaltımına neden olmaktadır.

Kolay Uyum: KKP, iş değişikliklerine uyum sağlama ve yeniden yapılanma süreçlerini kolaylaştırmaktadır. KKP, işletme süreçlerine kolayca uyum gösterecek şekilde tasarlanmaktadır (Rashid et al., 2002: 39). Özellikle standart yazılıma sahip olan KKP özelleşebilen özelliği ile işletme süreçlerine hızlıca uyum sağlayabilmektedir. Bu durum KKP yazılımı uygulamak isteyen işletmelere katkı sağlamaktadır.

Geliştirilmiş Ölçeklenebilirlik: İşletme büyüdükçe gereksinimlerin karşılanmasını ifade etmektedir. KKP çözümleri, kurumun büyümesine paralel olarak genişleyebilme özelliğine sahiptir ve istenildiğinde sisteme yeni modüller eklenebilir. Modüllerin yeniden yapılandırılması ve tasarımının geliştirilmesi ek yazılımlarla gerçekleşmektedir (Rashid et al., 2002: 39). KKP standart modüllere sahiptir. fakat bu

modüller istenildiğinde işletme ihtiyaçlarına göre ek modüller, versiyon değişimleri veya ek yazılımlarla genişletilebilir.

Geliştirilmiş Bakım: KKP çözümlerinde destek ve hizmet son derece önemlidir. Entegre bir KKP sistemi için destek ve hizmet işlemleri basit ve etkili biçimde gerçekleşmektedir (Nah, 2002: 39). Danışmanlık desteği uygulama sürecinin her aşamasında önem arz etmektedir. Özellikle uygulama geçiş sürecinde, ek modül ihtiyacında ve versiyon değişimlerinde danışmanlık desteğine ihtiyaç duyulmaktadır.

KKP'nin sağladığı diğer yararları ise daha iyi müşteri hizmeti, tedarik zinciri boyunca karar verme, düşük stok, gelişmiş koordinasyon faaliyetleri, gelişmiş süreç akışı ve daha iyi veri analizi olarak ifade edilmektedir (Dezdar and Sulaiman, 2009: 1037).

1.1.5. KKP Uygulama Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

KKP projeleri karmaşık, yüksek maliyetli ve zaman alan projelerdir. KKP sistemleri için büyük bir yatırım sermayesi, zaman yönetimi ve personel gerekmektedir. Aynı zamanda personelin eğitim eksikliği ve çalışanların KKP'ye karşı gizli endişesi, KKP etkinliğini önemli ölçüde engellemektedir (Shehab et al., 2004: 367).

Shehab ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmada KKP uygulama sürecindeki en önemli sorunun örgütsel gereksinim ile KKP sistemi arasındaki uyumsuzluk olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlar KKP uygulama sürecinde karşılan dezavantajları dört ana kategoride sınıflandırmışlardır. Bunlar: fonksiyonellik, teknik problemler, kullanılabilirlik ve yüksek maliyet ve uygulamadır (Shehab et al., 2004: 368).

Fonksiyonellik kategorisinde karşılaşılan sorunlar; proje izleme ve raporlama eksiklikleri, nakit akışı ve planlama eksiklikleri ve finansal muhasebe içindeki eksikliklerdir. Teknik anlamda karşılaşılan sorunlar, KKP sistemi ve mevcut sistem arasındaki entegrasyondan kaynaklanan sorunlar, veri ara yüzleri ve girdi eksiklikleridir. Kullanılabilirlik kategorisinde karşılaşılan sorunlar; öğrenme eğrisinin çok yüksek olması, rapor terminolojisindeki zorluklar, online yardım özelliğindeki sorunlar olarak belirtilmiştir. Yüksek maliyet ve uygulama ile ilgili sorunlar ise

özellikle beklenmeyen ek maliyetlerin uygulama esnasında ortaya çıkardığı sorunlardır. Aynı zamanda uzun uygulama süreci, diğer bir problem olarak ifade edilmektedir.

Temelde KKP uygulamalarında karşılaşılan sorunların başında işletmenin gereksinim ve istek analizlerinin net olarak tespit edilmemesi, uygulama zamanının doğru seçilmemesi ve yanlış sistem seçimi görülmektedir.

KKP uygulamalarında karşılaşılabilecek diğer sorunlar ise aşağıda kısaca açıklanacaktır:

Yönetimden Kaynaklanan Sorunlar: Üst yönetim desteği en önemli faktörlerden biridir (Françoise et al., 2009: 374). Üst yönetimin desteklemediği bir projenin başarıya ulaşması oldukça zordur. Projenin üst yönetim tarafından yeterince sahiplenilmemesi, üst yönetimin KKP'ye olan inanç ve destek eksikliği ciddi bir problem olarak görülmektedir.

Değişime Direnç: KKP sistemleri uygulanması kolay değildir. Bu uygulamalar sadece teknolojik olarak düşünülmemelidir. KKP sistemlerinin başarısında insan faktörü çok önemlidir. Sistemin etkin bir şekilde çalıştırılıp başarıyla sonuçlandırılabilmesi için kullanıcıların sistemi desteklemesi büyük önem taşır (Aloini et al., 2007: 553). Aynı zamanda çalışanların direnç gösterme nedenleri arasında eğitim ve uygulama desteğinin yetersizliği, personelin isteksizliği, değişime kapalı olma ve işini kaybetme korkusu gösterilebilir.

Kurulum Zamanı: KKP uygulaması uzun zaman alan bir uygulamadır (Davenport, 1998:126; Rashid et al., 2002: 40). Bir KKP sisteminin işletmenin tüm süreçlerine uygulanabilmesi en az 1-5 yıl gibi bir sürede gerçekleşebilmektedir. Bu sürenin sonunda başarılı olma olasılığı oldukça düşüktür.

Yüksek Maliyet: KKP sistemleri yüksek maliyetli sistemlerdir (Davenport, 1998: 126; Rashid et al., 2002: 40). Bir KKP projesi yanlış maliyet hesaplamalarıyla sistemin başarısızlığına neden olabilmektedir. KKP uygulamalarını etkileyen maliyet unsurları: yazılım fiyatı, eğitim-danışmanlık ücretleri, bakım, modifikasyon ve ek yazılım maliyetleridir.

Yanlış Yazılım Seçimi: İşletmelerin KKP sistemlerine geçişte yaşadığı önemli sorunlardan biri de KKP yazılımını sağlayan işletmenin ve ürünün doğru seçilmemesi

ve bu seçim sürecini sağlıklı gerçekleştirmemesidir (Aloini et al., 2007: 552). Yanlış yazılım seçimi, işletmenin yapısında, iş süreçlerinde sorunlar çıkmasına neden olmaktadır.

Karakteristik ve Karmaşıklık: KKP projesinin, analiz, kurulum ve uygulama süreçlerinin doğru yapılmaması, sistemdeki veri girişlerinin yetersiz, hatalı ve düzensiz olması karmaşıklığa neden olmaktadır (Rashid et al., 2002: 40; Aloini et al., 2007: 554). Özellikle proje tasarımı yapılırken ihtiyaç duyulmayan ya da kullanılmayacak birçok tablo ve raporun istenmesi, projenin hantallaşmasına ve karmaşılaşmasına neden olmaktadır.

Yetersiz Danışmanlık Desteği: Danışmanlık desteği KKP uygulamalarında önemli bir etkidir. KKP iş süreçlerinin her aşamasında danışmanlığa ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle versiyon değişimi ve ek modül ihtiyacı uygulama sürecinde danışmanlık desteğine ihtiyaç duyar. Danışmanlık desteği yetersiz olması durumunda projenin başarılı olma oranı azalmaktadır. Aynı danışman desteğine uzun süre bağlı kalmak, uzun dönemde ciddi sorunlara neden olmaktadır (Rashid et al., 2002: 40).

1.1.6. KKP Sistemlerinde Risk Faktörleri

Kurumsal kaynak planlaması sistemleri geleneksel sistemlerden daha farklı ve karmaşıktır. KKP sistemlerinin karmaşık olması uygulamada önemli riskler taşımaya neden olmaktadır (Bagchi et al., 2003: 142; Salmeron and Lopez 2010: 1942; Wu et al., 2008: 1041). Bu riskler örgütün bütününde, KKP sistemleri uygulamalarında ve iş süreçlerinde görülmektedir. Kurumsal kaynak planlamasının yüksek riskli sistemler olması bu sistemlerin uygulanmasını zorlaştırmaktadır. KKP önemli yatırım, kaynak ve zaman maliyetlerini ortaya çıkarmasına rağmen başarıyı garanti etmez (Davenport 1998: 126). KKP sistemlerinin sağladığı faydalara rağmen, yapılan araştırmalar KKP başarı oranının % 30'un altında kaldığını göstermektedir (Iskanus, 2009: 979). Umble ve arkadaşlarının Amerika'da yaptıkları bir araştırmada işletmelerin yaklaşık % 50'den fazlası gelişmiş üretim teknolojisi uygulamalarında başarısız olmuştur (Umbel et al., 2003: 247). Aloini ve arkadaşları ise KKP projelerinin yüksek başarısızlık oranına sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Standish Group International işletmesinin yaptığı araştırmaya göre SAP R/3 KKP projelerinin % 90'ı projeyi tamamlayamamıştır. Bu

kapsamdaki 7400 proje çalışması, projelerin % 34'ü belirlenen zaman ve bütçeyi aştığını göstermiştir. % 31'i projeyi ya terk etmiş veya değiştirmiştir. Çalışmada sadece % 24'ü belirlenen zaman ve bütçe ile proje tamamlayabilmiştir (Aloini et al., 2007: 548). Benzer bir çalışmada Chou ve Chang başarısız KKP uygulamalarının %40 ile %60 oranı arasında değişmekte olduğunu belirtmişlerdir (Choung and Chang, 2008: 149). Araştırmalar KKP sistemlerinin başarısızlığının altında yatan temel sebebin, risk faktörlerine gerekli önemin verilmemesi olduğunu göstermektedir (Sumner 2000: 317; Aloini et al., 2007: 553; Iskanius, 2009: 979).

Sumner yapmış olduğu çalışmada risk faktörlerini belirlemiştir. Bu riskler: yazılıma uyum sağlamak için iş süreçleri tasarımıdaki başarısızlık, üst yönetim desteğinin eksikliği, yetersiz eğitim ve yetenek kazandırma eksikliği, yetenekli KKP sistem uzmanları istihdam etme eksikliği, son kullanıcıların eğitimindeki yetersizlikler, proje yönetimine ve proje aktivitelerine müşterilerin sürekli bağlılığındaki başarısızlık, entegrasyon eksikliği, uygun bir yönetimsel yapının olmaması, yetersiz iç uzmanlık, proje liderinin eksikliği, iş analistlerinin eksikliği, iç ve dış personelin uyumundaki başarısızlık, rapor tasarımıdaki başarısızlık, yetersiz disiplin ve standardizasyon, teknolojik darboğazlardan kaçınmak ve etkisiz iletişim sistemleridir (Sumner, 2000: 322-324).

Benzer bir çalışmada Aloini ve arkadaşları da KKP uygulamalarında önem verilmesi gereken risk faktörlerini belirtmişlerdir. Bu riskler aşağıda özetlenmiştir (Aloini et al., 2007: 552-555):

Yazılım Seçimi: KKP yazılımını sağlayan işletmenin ve ürünün doğru seçilmemesi ve bu seçim sürecini sağlıklı gerçekleştirmemesi sistemi etkileyerek zayıflatır ve sistemin başarısız olmasına neden olur. Yazılımın kendisi ile yakından ilgili başka bir risk faktörü, yazılımın desteklediği standart özelliklere yetersiz uyumdur.

Yetkin Proje Ekibi: Proje ekibinin iş ve teknolojik yetkinlikte olması, KKP başarı ve başarısızlığı için önemlidir. Yetkin bir proje ekibinde olması gereken özellikler personel katılımı, motivasyon, KKP danışmanlarının kalitesi, referans, esneklik, çalışmayı tamamlama kabiliyeti ve itibardır. KKP uygulaması sonrasında genellikle proje ekibi dağılır. Ekibin rolü kurulum sonrası ilk aşamalarda önemlidir. Kurulumdan sonra bu önem azalmaktadır.

Düşük Üst Yönetim Katılımı: Doğrudan üst yönetim desteği ve bağlılığı, KKP başarısını etkiler. Şüphesiz, üst yönetim desteği kritik bir öneme sahiptir. Proje amaçlarını elde etmek ve bu amaçları stratejik iş hedefleri ile uyumlu hale getirmek için üst yönetim desteğini almak önemlidir (Sumner, 2000: 322).

İletişim Sistemi: İletişim KKP projesi için bir zorunluluktur. Özellikle danışman firma personeli ile şirket personeli arasındaki iletişim eksikliği ve çatışma önemli bir risk faktörüdür. KKP projesinin kapsamı, amaçları ve aktiviteleri hakkında danışman firma ile iletişimde bulunmak başarı için önemli bir kriterdir.

Düşük Kullanıcı Katılımı: Düşük kullanıcı katılımı nedenleri arasındaki en büyük engel kullanıcıların değişime kapalı olması ve işini kaybetme korkusudur. Bu noktada kullanıcılara yönelik motivasyon toplantıları düzenlenmeli ve kullanıcıların sisteme yardımcı olmaları için gerekli motivasyon sağlanmalıdır.

Yetersiz Eğitim: Kullanıcı eğitimi ve anlayışındaki eksiklikler, iş süreçlerinin değişiminde ve kurumsal uygulamalarda başarısızlığın nedeni olarak gösterilmektedir. Birçok işletme sistem kullanımında son kullanıcıların eğitimine önem verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Yeni teknoloji ve uygulamalar konusunda son kullanıcıların yeniden beceri kazanmalarını sağlamak için belirli aralıklarla genel kullanıcı eğitimleri düzenlenmelidir (Sumner, 2000: 323).

Karmaşık Mimari Yapı: KKP mimari yapılarının karmaşık olması önemli bir risk faktörü olarak görülmektedir. Sistem yapısının karmaşık olması kullanıcıların sistemi etkin kullanmasını engellemektedir. Özellikle KKP projesinin, analiz, kurulum ve uygulama süreçlerinin doğru yapılmaması da karmaşıklığa neden olmaktadır. Bu durum sistem başarısında bir risk faktörü olarak görülmektedir.

Uygun Bir Yönetimsel Yapının Olmaması: Uygun bir yönetimsel yapının olmaması KKP başarısı için bir risk faktörü olarak görülmektedir. Özellikle etkin proje uygulaması için yönetimin hedefleri, amaçları ve projenin genel talimatları açıkça belirtilmelidir. İyi bir yönetim, kullanıcı beklentilerini artırmalı ve çalışanların eğitim planlamasına yardımcı olmalıdır. Aynı zamanda merkezi bir proje liderliği olmaksızın çaba sarf etmek boşunadır. Bir veya birkaç yöneticinin proje üzerinde eşit otoriteye sahip olması çatışmalara neden olmaktadır. Bu durum sistem için bir risk oluşturmaktadır.

Proje Yönetim Teknikleri: Proje yönetim tekniklerinin yetersiz kullanımı, KKP proje başarısında önemli etkiye sahiptir. Proje planlama ve kontrol aşamaları proje özelliklerinin fonksiyonlarını içermelidir. Aksi durumda başarısızlık kaçınılmazdır.

Değişim Yönetimi: KKP sistemlerinin uygulanması kolay değildir. Bu uygulamalar uzun zaman alan ve sabır isteyen bir süreçte sahiptir. Değişim süreci sadece teknolojik olarak düşünülmemelidir. Bu değişim örgütün faaliyet biçimini değiştirmektedir. Özellikle projenin erken dönemlerinde değişim yönetimi ile ilgili çaba hafife alınabilir ve proje başarısızlıkla sonuçlanabilir.

Mevcut Sistem Yönetimi: Eski sistemden yeni sisteme geçiş kritik bir süreçtir. Bu süreçte mevcut sistemlerin yönetimi kritik bir öneme sahiptir. Özellikle yeni sistem faaliyetlerinde, eski sistem veritabanındaki bilgilerden faydalanılır. Bu yüzden yeni sistem stratejilerine bağlı olarak mevcut sistem dikkate alınmalıdır.

Danışmanlık Hizmetleri: KKP projeleri için dışardan danışmanlık hizmeti kullanımı oldukça yaygındır. Özellikle versiyon değişimi, ek modül ihtiyacı ve uygulama sürecindeki sorunlar için danışmanlık desteğine ihtiyaç duyulmaktadır. Danışmanlık desteğinin yetersiz olması durumunda projenin başarılı olma riski artmaktadır.

Proje Liderinin Eksikliği: Bir KKP projesinin lideri projenin savunucusudur (Sumner, 2000: 323). Başarılı bir KKP projesinin benimsenmesi için sosyal liderlik rolü önemli bir etkiye sahiptir. Sistem için güçlü ve kararlı liderlik, açık ve dürüst iletişim, dengeli ve yetkili uygulama ekibi gerekmektedir.

Bilgi Teknolojileri Sistem Sorunu: Teknik yazılım özelliklerinin, uygulama konularından önce iş süreçleri üzerindeki etkisi değerlendirilmelidir. Çünkü teknik yazılım özellikleri başarı üzerinde önemli etkiye sahiptir. Gerekli olan teknik yazılım özellikleri: işlevsellik, kullanım kolaylığı, taşınabilirlik, ölçeklenebilirlik, modülerlik, sürüm yönetimi, esneklik, güvenlik ve verilerin doğruluğunu içermelidir. KKP yazılımında entegre yapısı nedeni ile bu unsurların eksik olması risk olarak görülmektedir.

Bilgi Teknolojileri Sisteminin Sürdürülebilirliği: KKP bakım ve sürüm yükseltme faaliyetleri örgütler için çok önemlidir. Planlı ve plansız bakım maliyetleri

KKP maliyetlerin yaklaşık %25 'i kadardır. Operasyonel çevre koşullarında bakım en az çaba ile operasyonel hedefleri karşılamayı sağlamalıdır.

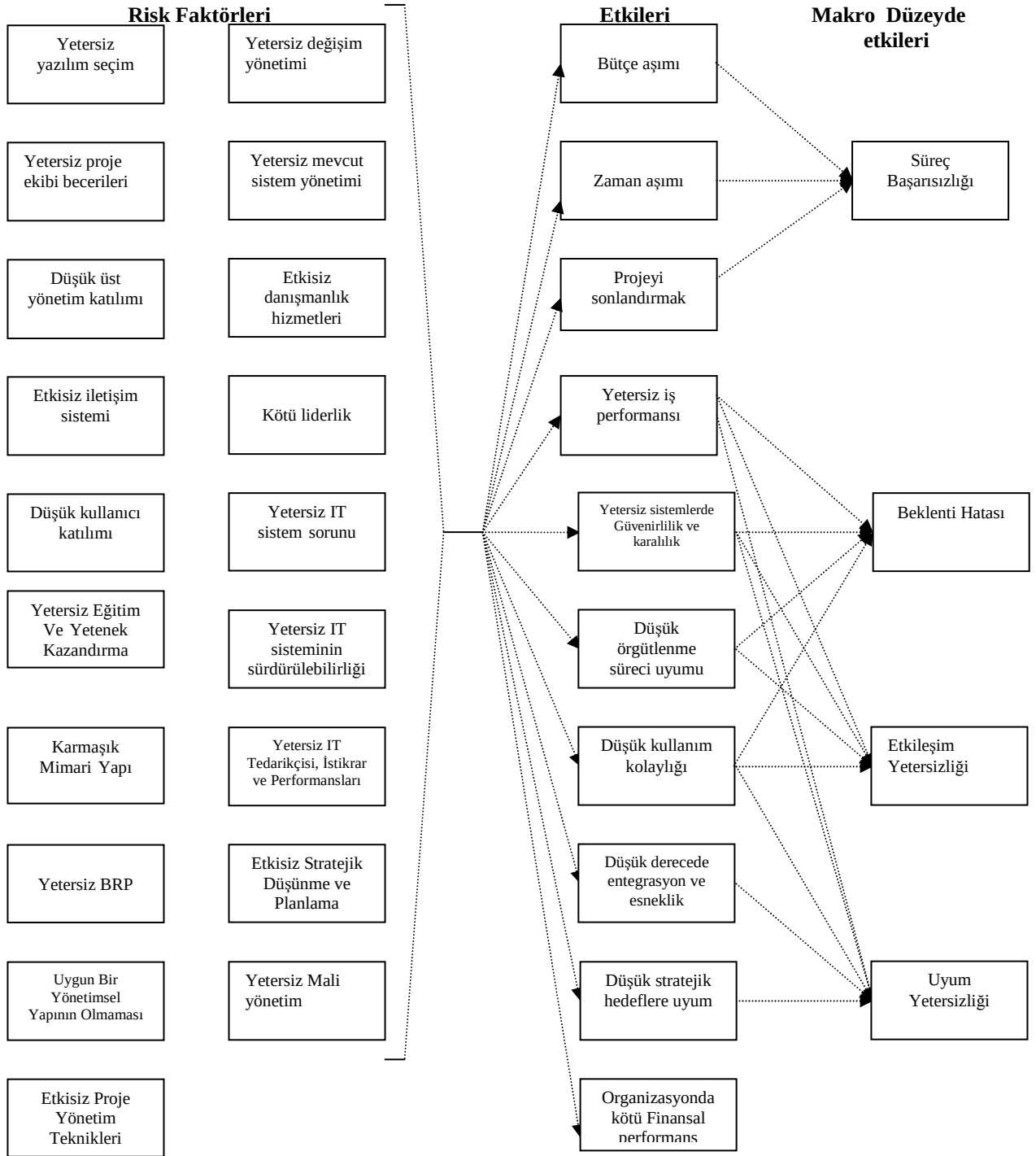
BT Tedarikçisi, İstikrar ve Performans: KKP sistemleri sürekli yatırım gerektiren sistemlerdir. Bu sistemlere modüller eklemek, sürüm yükseltmek, işlevsellik vb. özellikler istikrarı ve performansı arttırmaktadır. Aynı zamanda iş ve sistem arasında daha iyi uyum ve satıcı desteği de başarısızlık riskini azaltmaktadır.

Stratejik Düşünme ve Planlama: İşletme KKP sistemi uygulamasının gerekliliğine karar vermelidir. KKP planlama süreci, iş hedeflerinin tanımlanması ve stratejilerin belirlenmesini içermektedir. Aynı zamanda bilgi teknolojileri stratejisi ile örgütün iş stratejisi uyumlu olmalıdır. Üst düzey yönetim tarafından amaç ve hedefleri belirlemeden bir sistem kuruluyorsa her türlü çaba başarısızlıkla sonuçlanmaktadır.

Mali Yönetim: KKP istemleri mevcut durumda maliyeti yüksek sistemlerdir. Bir KKP projesi yanlış bir maliyet analizinde sistemin başarısızlığına veya iflasına neden olmaktadır (Aloini et al., 2007: 552-555).

Risk faktörlerini belirleyen farklı bir çalışmada ise risk faktörleri: örgütsel risk, teknik risk, proje yönetim riski, sistem riski, kullanıcı riski ve teknolojik risk olarak gruplanmıştır (Hakim and Hakim 2010: 212)

KKP sistemlerindeki risk faktörleri ve bu risk faktörlerin ana etkileri aşağıda Şekil 1.1’de görülmektedir.

Şekil 1.1: Risk Faktörleri ve Etkileri**Kaynak:** Aloini et al., 2007: 553

Şekil 1.1’de görüldüğü üzere, projeyi sonlandırmak, zaman aşımı, bütçe aşımı, yetersiz iş performansı, yetersiz sistem güvenilirliği ve istikrar, düşük örgütlenme süreci uyumu, düşük kullanım kolaylığı, düşük derecede entegrasyon ve esneklik, düşük stratejik hedeflere uyum ve yetersiz finansal/ ekonomik performans riskleri sistemin başarısızlığında önemli etkiye sahiptir.

1.2. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI YÖNETİMİ

Kurumsal kaynak planlaması, yönetsel bakış açısıyla ele alınmalıdır. KKP uygulamaları işletmeler açısından kritik öneme sahiptir. İşletmenin uzun vadeli amaç ve hedefleri ile uyumlu bir KKP istemi, işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacaktır. Başarılı bir KKP uygulaması tamamen, güçlü ve kalıcı üst yönetim katılımına bağlıdır. Üst yönetimin KKP projesinin planlama aşamasından, kurulum ve uygulama süreçlerine kadar tüm süreçler boyunca projeye olan inanç, kararlılık ve destekleri projenin başarısı için son derece önemlidir.

Çalışmanın bu bölümünde üst yönetim bakış açısıyla ele alınan bir KKP sistem yönetim süreci; vizyon ve planlama, süreç yönetimi, proje yönetimi, eski sistem yönetimi, yönetim sorunları ve sistemin rekabet avantajına katkıları irdelenerek bunların KKP sisteminin başarısı üzerindeki etkileri incelenecektir.

1.2.1. Vizyon ve Planlama

İşletmeler KKP uygulama aşamasından önce stratejik hedef ve politikalara sahip olmalıdır (Akdemir, 2008: 197; Jang, et al., 2009: 1087). Başarılı bir KKP uygulaması süreci için net bir vizyon, amaç ve iş planı gerekmektedir (Françoise et al., 2009: 100; Nah et al., 2001: 291; Ngai et al., 2008: 551; Nah and Delgado, 2006: 100). Bu kapsamda vizyon, örgütlerin stratejilerinin, amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde yol göstermekte ve aynı zamanda vizyon, gelecekteki uygulamaların ne ölçüde gerçekleşip gerçekleşmediğinin ölçülmesini kolaylaştırmaktadır (Nah and Delgado, 2006: 100; Ülgen ve Mirze, 2004:179-185). Kurumsal kaynak planlaması sürecinde uygulanacak vizyon yönetimi, gerçekçi olup uygulanabilmeli, tüm örgüt sistemini harekete geçirmeli, optimum sürede gerçekleştirilmeli, gelecekle ilgili amaç ve

stratejilere dönüşmeli ve üst yönetim tarafından desteklenmelidir (Ngai et al., 2008: 551; Price, 2001:13).

Açıkça tanımlanmış bir vizyon, iş geliştirmenin en temel öğelerinden biridir. Bir vizyona sahip olmak veya bir vizyon oluşturmak, günümüzün rekabetçi ortamında kritik bir öneme sahiptir. KKP uygulama sürecinde etkili bir vizyon yönetimi, kullanılacak stratejilerin örgütsel sorunların çözümüne yardımcı olmakta, büyük ölçekli değişiklikler yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Aynı zamanda belirli bir düzen içinde çalışılmasına ve böylece motivasyon düzeyi yüksek çalışanların hareketleri arasında oldukça etkili bir eşgüdüm sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Vizyon, KKP uygulama aşamasında örgütün uzun dönemde başarmak istediği hedefleri içermekte, böylece geleceğe yönelik örgütlerin uygulamalarını biçimlendirme ve yönlendirmede etkili olmaktadır (Karaman, 2005: 22; Françoise et al., 2009: 383).

KKP uygulama sürecinde vizyon, amaç ve hedefler açık bir şekilde iş planında belirtilmelidir. Açıkça tanımlanmış bir iş planı, KKP yaşam döngüsü boyunca projenin yönünü belirleyecektir (Ngai et al., 2008: 551; Nah, 2001: 291). Proje boyunca proje taslağı önemlidir. KKP projelerinin başarısızlık sebebi süreçlerle ilgili hedeflerin yetersiz tanımlanmış olmasıdır. İşletmelerin net bir vizyon belirlemeden bir sistemi kurma çabası başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Sonuç olarak, gerçekçi ve net bir vizyon ve stratejik planlama olmadan KKP sistemi başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. İşletme genelini kapsayan stratejik hedeflerin açıkça tanımlanmış olması hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır.

1.2.2. Süreç Yönetimi

Bilgi ve teknolojinin yoğun olarak yaşandığı çağımızda bir kuruma değer kazandıran en önemli kriterlerden biri kuşkusuz etkin iş sürecidir. Hammer ve Cahmpy iş sürecini, birden fazla girdinin alınıp müşteri için değer oluşturacak bir çıktı haline getirildiği faaliyetlerin toplamı olarak ifade etmişlerdir (Hammer and Champy, 1995: 35; Koçel, 2005: 405). Farklı bir tanımlamada ise Hammer ve Stanton, süreç kavramını müşteri için değer oluşturan, birbiriyle ilişkili işler grubu olarak ifade etmişlerdir (Hammer ve Stanton, 1995:4). Süreçler, eskiden birbirlerinden ayrı olan iş ve görevleri

birleştirilerek tek bir iş haline getirmiştir. Birleştirilmiş süreçler, firmalara maliyet azaltımı, hız, etkinlik ve verimlilik sağlamıştır (Hammer and Champy, 1997: 46).

İşletmeler, iş süreçlerini küresel rekabet ortamında, müşterilere daha iyi hizmet sunmayı amaçlayan bir yönetim tekniği olarak görmektedir. Bunun için işletmenin süreçlerinde marjinal iyileştirmeler yerine köklü ve bütüncül değişiklikler hedeflemektedir. İşletmenin satın alma, üretim, pazarlama ve dağıtım, gibi fonksiyonları ile bu fonksiyonlar içindeki her bir iş ve faaliyet ve bu işlerin oluşturduğu süreçler bir değerlemeye tabi tutulmaktadır. Verimsiz ve müşteri açısından katma değer oluşturmeyen faaliyetler ve süreçler elimine edilmektedir. Böylece işletmedeki gereksiz faaliyetlerin ortadan kaldırılması, kaynakların daha hızlı ve etkin kullanılmasını, şirketin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılmasını, maliyetlerin azaltıp gelirlerin yükseltilmesini, değişime hızlı adaptasyon ve performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesini sağlamaktadır (Koçel, 2005: 406-407).

Yapılan bir çalışmada süreç yönetimi, süreçlerin belirlenmesi, tasarlanması, analiz edilmesi ve performanslarını değerlendiren bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir (AI-Mudimigh, 2007: 869). Sonuç olarak süreç yönetimi, üst yönetim tarafından işletmenin ihtiyaçlarını belirleyen ve bu ihtiyaçları doğru bir şekilde tasarlamasını sağlayan yönetim odaklı bir yaklaşımdır.

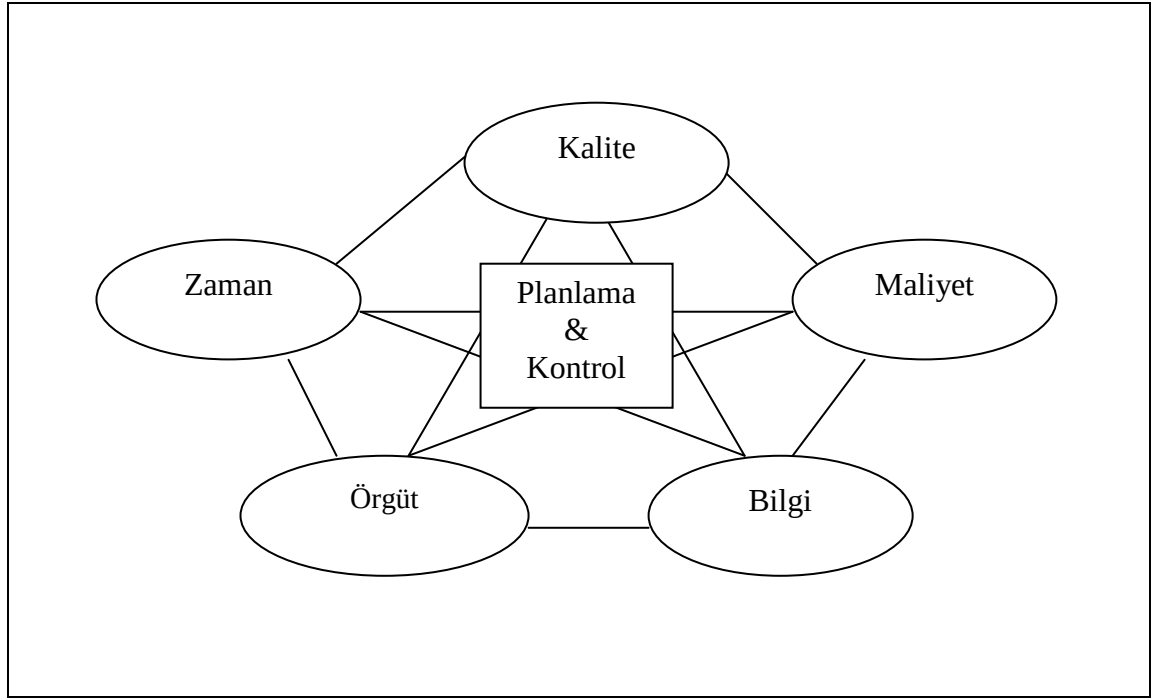
Sonuç olarak KKP, yazılımını kullanmak için iş süreçlerinin yeniden tasarlanması gerekmektedir. KKP, kalite, hizmet, esneklik ve düşük maliyet gibi gereksinimleri karşılayabilmek için iş süreçlerini basitleştirmektedir. Bu basitlik süreçlerin tasarlanmasında ve organizasyonların yapılandırılmasında önemli etkiler sağlamaktadır. Aynı zamanda KKP çok sayıda başarılı iş sürecini ve uygulamayı ortaya çıkarmakta ve işletme içinde paylaşımı sağlamaktadır. Bu başarılı uygulamalar, işletmelerin iş yapış şekillerine katkı sağlamaktadır.

1.2.3. Proje Yönetimi

Kurumsak kaynak planlaması uygulamalarında en önemli etki kuşkusuz proje yönetimidir. Proje yönetimi, proje ilkelerinin uygulanmasını, proje yöneticilerinin rutin görevlerinin standardize edilmesini ve mevcut kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlamaktadır (Carton et al., 2008: 107).

Kurumsal kaynak planlaması uygulamalarında dikkat edilmesi gereken proje yönetim değişkenleri Şekil 1.2’de görülmektedir.

Şekil 1.2: Proje Yönetimi Değişkenleri



Kaynak: İlhan, 1998: 27

Şekil 1.2’de görüldüğü üzere, proje yönetimi detaylı bir planlama ve kontrol için proje yönetim değişkenlerini: kalite, zaman, maliyet, organizasyon ve bilgi olarak belirtmiştir. Bu değişkenler aşağıda özetlenmiştir (İlhan, 1998: 27):

Kalite Değişkeni: Proje sonucunun beklenti ve isteklerin karşılamasını sağlamaktadır. Aynı zamanda sistem işletme beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamaktadır.

Zaman veya Teslim Zamanı Değişkeni: Proje sonucunun ve alt sonuçların, zamanında bitirilerek teslim edilmesi, aynı zamanda işlerin kaynak israfı olmadan yapılmasını sağlamaktadır.

Maliyet Gider Değişkeni: Proje giderlerinin bütçeyi aşmasına izin vermemektedir. Bu süreçte ek gider ve beklenmeyen giderleri kontrol altına alan değişken olarak ifade edilmektedir.

Örgüt Değişkeni: Görev tanımları, yetki ve sorumluluklar ve iyi bir çalışma ortamının sağlanmasını ifade etmektedir.

Bilgi değişkeni: Projenin iyi dokümente edilmesi, bilgilerin arşivlenmesi, çalışanların bilgilendirilmesi ve iletilen bilgilerde yanlış anlaşılmaya engel olunmasını sağlamaktadır. Proje yönetimi bu beş değişkeni planlaması ve kontrolü çerçevesinde gerçekleşmektedir (İlhan, 1998: 27).

KKP çözümlerinin işletme içerisinde hayata geçirilmesi çoğu zaman uzun, sıkıntılı ve maliyetli bir süreç olarak görülmektedir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde KKP uygulamalarının yaklaşık % 90'ı uzun zaman alan ya da aşırı maliyetli uygulamalardır. Bunun nedeninin proje yönetimindeki başarısızlıktan ziyade maliyet ve proje süresi ile ilgili olduğu ifade edilmektedir (AI-Mashari et al., 2003: 359). Özellikle KKP projelerinde ilgili işletme yapısı, gereksinimleri ve gelecekle ilgili beklentileri iyi analiz edilir ve planlanırsa, kurulum ve uygulama, uygun bir zaman sürecini içerecek şekilde sonuçlandırılır.

KKP çözümünün kurumsal yapıya entegre edilmesi önemli bir süreçtir. Bu nedenle uygulama sürecinin bir proje gibi görülmesi, uygun kişilerin sürecin doğru noktalarında sorumluluk almasının sağlanması, sürecin işleyişinin zaman ve bütçe olarak sürekli izlenmesi ve üst yönetime raporlanması, başarı oranını büyük ölçüde artırmaktadır. KKP kapsamında bir projenin başarılı bir şekilde yönetimi için iyi bir uygulama stratejisi gerekmektedir (Nah and Delgado, 2006: 100). Yapılan bir çalışmada, bir projenin iyi yönetilebilmesi için proje yöneticilerinin hem stratejik hem de taktiksel anlamda proje yönetim aktivitelerinde yetenekli olması gerektiği ifade edilmektedir. Bu kapsamda projenin stratejik faktörlerini, proje misyonu, proje planlama ve üst yönetim desteği olarak belirtilmiştir. Projenin taktiksel faktörlerini ise; müşteri danışman, personel işe alma, teknik görev, müşteri kabulü, iletişim ve problem giderme olarak belirtilmiştir. Yazar çalışmada, Yeni teknoloji ile başarılı bir uygulama elde etmek için tedarikçi desteği de dâhil dış uzmanlığa sahip olmak gerektiğini ifade etmiştir. KKP pazarının hızla büyümesi ile uzman danışman bulmak zorlaşmaktadır. Bu kapsamda KKP uygulamalarında karşılaşılan zorluklardan biri de danışman yeterlilikleridir. Bunlar fonksiyonel, teknik ve kişilerarası alanları kapsayan

yeterliliklerdir. Bir danışman firması bu yeterliliklere sahip olmalıdır (AI-Mashari et al., 2003: 359).

1.2.4. Eski Sistem Yönetimi

Eski sistemler, var olan bilgi teknolojileri altyapısını (yazılım ve donanım), iş süreçlerini, örgütsel yapı ve kültürü içermektedir. KKP uygulamasında, mevcut sistemler uygulama esnasında örgütün karşılaşılabileceği problemleri belirlemek için dikkatlice tanımlanmalı ve değerlendirilmelidir. KKP uygulamasında eski sistemlerin dikkatle yönetilmesi gerekmektedir. Örgütün geçmişten kalan sistemleri karmaşık ise gereken teknik ve örgütsel değişiklik daha önemli hale gelmektedir. Eski sistemlerin problemi, çoğu şirkette verilerin tek bir depoda toplanmamasıdır. Bunun yerine yüzlerce bilgisayar sistemine yayılmış olması ve bu sistemlerin her birinin farklı bir birimlerde, bulunmasından kaynaklanmaktadır. Bu eski sistemlerin her biri belirli bir iş görevi için destek sağlar. Ancak bir bütün halinde düşünüldüğünde iş verimliliği ve performansı üzerinde en ağır yüklerden birini oluşturur. Bu yüzden bir örgütün eski sistemden yeni sisteme geçişi, dikkatli ve kapsamlı bir planlama ile gerçekleştirmesi gerekmektedir (AI-Mashari et al., 2003: 360).

KKP uygulamalarında yeni sistemle beraber eski sistemin kullanımına da devam edilmektedir. Yeni sisteme zamanında geçilememesinin birçok nedeni vardır. Bu nedenler:

- Verilerin Sisteme Doğru ve Zamanında Girilmemesi, KKP sistemlerinin doğru sonuçlar üretebilmesi için verilerin doğru ve zamanında girilmesi gerekmektedir. KKP sistemlerinin doğru sonuçlar üretebilmesi için verilerin doğru, hatasız ve zamanında girilmesi gerekmektedir. Doğru ve zamanında girilmeyen veriler süreci uzatmaktadır.
- Yeni İhtiyaçların Ortaya Çıkması; Sistemin belirlenen zaman diliminde faaliyete geçmesini engellemektedir. Özellikle uygulama sürecinde sisteme yeni ürünler, yeni müşteriler ve yeni malzemeler dahil olmaktadır. Süreçlerdeki bu değişim, sürecin zamanında aktif olmasını engellemektedir.

- Çalışanların İsteksizliği; KKP sistemlerini sadece teknolojik olarak düşünmek doğru değildir. KKP uygulama başarısında çalışan faktörü önemli bir olgudur. Sonuçta sistemi kullanacak ve başarılı olmasını sağlayacak olan çalışanlardır. Bu kapsamda sistemin etkin bir şekilde çalıştırılıp başarıyla sonuçlandırılabilmesi için kullanıcıların sistemi desteklemesi büyük önem sahiptir. (Aloini et al., 2007:553). Özellikle eğitim eksikliği, yetersiz uygulama ve çalışanların yeni sisteme direnç göstermesi, yeni sistemin belirlenen zaman diliminde faaliyete geçmesini engellemektedir

Bu süreçte genelde karşılaşılan problemler işletmeye ek maliyet ve ek işçilik getirmekte, veri tutarsızlıkları ortaya çıkarmakta ve yeni sisteme olan güveni azaltmaktadır. Bu süreçte karşılaşılan problemlerin iyi yönetilmesi, beraberinde başarıyı getirmektedir (Aloini et al., 2007: 553).

1.2.5. KKP Uygulamalarında Yönetim Sorunları

Kurumsal kaynak planlama uygulamasının başarısız olma nedenleri arasında yönetim ile ilgili sorunlar başta gelmektedir.

KKP başarısı için doğru politikalar ve stratejiler belirlenmesi önemlidir. İşletmelerin , KKP uygulama aşamasından önce stratejik hedef ve politikalara sahip olmalıdır (Akdemir, 2008: 197; Jang et al., 2009: 1087). KKP uygulama sürecinde vizyon, amaç ve hedefler belirlenmeden uygulamaya geçilmektedir. Bu durum uygulama süresinin uzamasına ve başarısız sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Genelde KKP uygulamalarında karşılaşılan yönetimsel sorunlar şunlardır:

- KKP uygulama başarısındaki önemli sorunlardan biri de projenin yönetim tarafından yeterince destek verilmemesidir (Akkermans and Helden, 2002: 36). İşletmelerde yönetimin KKP'ye olan inanç ve destek eksikliği projenin başarıya ulaşmasını engellemektedir. Aynı zamanda yönetimin projeye aktif olarak katılmaması sistemin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir
- Kurumsal kaynak planlaması proje uygulamalarında önemli bir yönetim problemi de doğru öngörü eksikliği ve analiz yetersizliğidir. Proje uygulama

sürecinde İhtiyaçların doğru tespit edilmemesinden kaynaklanan ve ihtiyaç duyulmayan ya da kullanılmayacak birçok tablo ve raporun istenmesi, projenin karmaşıklaşmasına ve hantallaşmasına neden olacaktır.

- Kurumsal kaynak planlaması proje uygulamalarındaki diğer bir yönetim problemi de, KKP yazılımını seçiminde maliyetin ön planda tutulması sebebi ile gerçek ihtiyaçları tam olarak karşılayacak seçimlerin yapılamamasıdır (Aloini et al., 2007: 552). Bu durum uygulama sürecinde ciddi problemlere neden olmaktadır. Özellikle işletmeye zaman kaybı ve maliyetin yükselmesi olarak yansımaktadır.
- Son olarak KKP uygulama sürecinde yönetim tarafından, analiz, kurulum ve uygulama süreçlerinde doğru görevlendirmelerin yapılmaması ve işletmenin ihtiyaç ve isteklerinin tam olarak tespit edilmemesi, uygulamanın başarısız olmasına neden olmaktadır (Rashid et al., 2002: 40).

1.2.6. KKP'nin Rekabet Avantajı Olarak Kullanımı

Yoğun küresel rekabet karşısında, çok sayıda işletme kurumsal kaynak sistemleri olarak bilinen yeni bilgi sistemlerini hayata geçirmektedir. Günümüzde işletmelerin ayakta kalabilmelerinin ön koşulu rekabet etmektir. Rekabette avantaj sağlayabilmenin koşulu ise bilgi teknolojilerini etkin kullanmaktır. Özellikle son yıllarda önemli bir rekabet aracı olarak KKP sistemleri kullanılmaktadır. İşletmeler, KKP sistemlerini uygulayarak sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmak istemektedir.

Literatür incelendiğinde KKP'nin işletmelere rekabet avantajı sağladığı birçok çalışmada belirtilmiştir. Gore; çalışmasında KKP uygulamasının önemli faydalarından biri olarak işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını, Nikookar ve arkadaşları işletmelerin rekabet avantajı kazanması için KKP'nin stratejik bir araç olduğunu, Forcht ve arkadaşları ise KKP'nin kaynak tasarrufu ve sürekli değişen iş çevrelerine cevap vererek işletmelerin rekabet avantajı elde etmesine olanak sağladığını ifade etmişlerdir (Gore, 2008: 32; Nikookar et al., 2010: 272; Forcht et al., 2007: 425). Aynı zamanda KKP rekabet koşullarına daha iyi uyabilmek amacıyla işletmelerdeki iş

yapma usul ve süreçlerini yeniden tasarlamaktadır. Böylece işletme faaliyetlerinde iyileştirmeler sağlanarak temel yetenekler gelişmekte ve sonuçta maliyetler azalarak rekabet avantajı sağlanmaktadır.

KKP'nin işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için dikkatli planlamanın gerekliliği ifade edilmiştir. Projenin başarıyla yönetilmesinin, işletmedeki süreçlerin yeniden düzenlenmesi ve sistemin uygulama sonrası kurumun stratejik hedeflerine uygunluğu ile elde edilebileceği ileri sürülmüştür (Genoulaz and Grabot, 2005: 515).

Gore çalışmasında, uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın KKP'nin üstün performans temeline dayanmakta olduğunu belirtmiştir (Gore, 2008: 32). Özellikle operasyonel etkinliği arttırmak rekabet avantajı sağlamamaktadır. Çünkü başarılı uygulamaları yüksek düzeyde sürdürmek oldukça zordur. Rekabet avantajı sağlamak için operasyonel etkinliğin sürekli üstün performans sağlaması gerekmektedir.

KKP sistemi, bir işletmenin kaynaklarını etkili kullanımını sağlar (Nikookar et al., 2010: 271). İşletmelerdeki kaynakların daha etkin kullanımı iş süreçlerinde maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Özellikle kaynakların doğru yerde ve doğru zamanda kullanılması maliyet avantajı getirmekte böylece işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır.

KKP, iş süreçlerini entegre bir yapıda sunmaktadır. Entegre yapı sunan bir sistem, hem operasyonel düzeyde hem de üst yönetim düzeyinde karar alımlarını hızlandırarak daha etkin kararlar alınmasını sağlamaktadır. Böylece yöneticiler için karar verme sürecinin en önemli aracı olan bilginin yönetilmesi yani istendiği anda en güncel ve en doğru bilgiye hızlı ulaşım rekabet avantajına neden olmaktadır. (Tsai, 2010: 27; Law and Ngai, 2007: 418; Hall, 2004: 308).

KKP işletmelere yüksek düzeyde verimlilik sağlamaktadır (Tsai, 2010: 26). Özellikle hata oranlarının azalması, operasyonel etkinliğin artırılması, gereksiz süreçlerin ortadan kaldırılması, iletişim etkinliğinin artırılması ve bilgiye eş zamanlı ulaşılması gibi katkılar sağlayarak önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

KKP'nin işletmelere sağladığı diğer bir rekabet avantajı ise müşteri değeri oluşturmaktır (Forcht et al., 2007: 429; Hall et al., 2004: 312). Yeni ürünlerin daha hızlı ve kaliteli geliştirilmesi, yani pazarların oluşturulması ve müşteri isteklerinin hızlı bir

şekilde gerçekleştirilmesi müşteri memnuniyetini artırarak rekabet avantajı sağlamaktadır.

Sonuç olarak işletmeler, KKP sistemlerini uygulayarak birçok rekabet avantajı elde etmektedir. İşletmeler, faaliyetlerini en düşük maliyetle gerçekleştirmek, ürün ve hizmetlerini daha düşük fiyatla pazara sunmak, müşteri talebini karşılamak, hızlı cevap verebilme yeteneğini geliştirmek, değer oluşturan tüm faaliyetler arasında koordinasyonu sağlamak ve üretim sistemlerini verimli hale getirerek rakiplerine göre daha avantajlı konuma geçmektedirler.

1.3. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI UYGULAMA SÜRECİ

Kurumsal kaynak planlaması uygulama süreci, genel itibariyle uygulama metodolojisi, KKP paket seçimi ve uygulama aşamalarından oluşmaktadır. Bu aşamalar uygulama öncesi süreç, uygulama süreci ve uygulama sonrası süreç olmak üzere üç aşamada gerçekleşmektedir. Uygulama öncesi süreçte, genelde proje planı ve proje ekiplerinin oluşturulması gibi kriterlerden oluşmaktadır. Uygulama aşaması; analiz ve tasarım, uyum fazı, kurulum ve sınamaya kriterlerinden oluşmaktadır. Son olarak uygulama sonrası süreç ise programı çalışır durumda tutma ve denetim kriterlerinden oluşmaktadır.

1.3.1. Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulama Mantığı

Kurumsal kaynak planlaması uygulama mantığı, yeni sistemin kurulması sürecinde, yürütülmesi gereken her tür faaliyeti uygulama mantığı çerçevesinde ele almaktadır. Uygulama mantığı çerçevesinde proje organizasyonu, proje yönetimi ve eğitimler de dahil olmak üzere uygulamanın tüm süreçleri en ince detaylarına kadar tanımlanır. Yürütülen uygulama projeleri genel olarak ön analiz, analiz/tasarım, kuruluş ve pilot çalışma olmak üzere dört aşamada gerçekleştirilir. Her uygulama projesi, bir uygulama proje ekibi tarafından yürütülür. Proje ekibi: proje sorumlusu, proje takipçisi, ekip lideri, proje denetçisi ve uygulama uzmanlarından oluşur. İhtiyaç kapsamında proje ekibi gerektiğinde genişletilebilir (İlhan, 1998: 6).

1.3.2. Kurumsal Kaynak Planlaması Paket Seçimi

İşletmeler, belirli amaç ve hedeflere yönelik çalışmakta ve bu amaç ve hedeflere ulaşmak için stratejiler ortaya koymaktadır. Bu nedenle işletmeler bugün ve gelecekte nerede olmak istediklerini ve ne yapmayı hedeflediklerini net biçimde ortaya koydukları takdirde geleceğe yönelik ihtiyaçlarını belirlemiş olacaklardır. Yaşadığımız yoğun ve hızlı değişim sürecinde pek çok işletme gerçekleştirilen operasyonel faaliyetlerin bütününi kontrol etmekte güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Bundan dolayı stratejik kararların alınması uzun zaman almaktadır. Kurumsal çözüme karar verilmeden önce firmalar iş süreçlerini ve gereksinimlerini açıkça belirlemelidir. Genellikle firmalar iş akışlarının yetersizliği ve düzensizliği, iş gücü ve operasyonel olarak büyümesi ve genel performansının yetersizliğinden dolayı yeni çözüm arayışlarına gereksinim duymaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 69).

İşletmeler, KKP çözümlerinin başarıya ulaşabilmesi için iş süreçlerine, mevcut teknolojik sistemlerine ve kurumsal hedeflerine uygun KKP sistemini seçip, uygulamalıdır (Erkan, 2008: 137). KKP uygulamaları, zaman ve maliyet kaybına neden olmadan, operasyonel verimliliği artırmalı ve sistem kurulduktan sonra da etkin kullanımı sağlanmalıdır. Aynı zamanda işletme gereksinimleri çerçevesinde doğru çözümü seçmek, KKP sistem başarısı için önemli bir faktördür (Baki ve Çakar, 2005: 76).

KKP yazılımlarının benimsenmesini sağlayan teknik ve ticari birçok neden bulunmaktadır. Wei ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmada bu nedenleri belirtmişlerdir. Bunlar: iş stratejilerini karşılamak, iş süreç performansını artırmak, iş sistemlerini ve prosedürleri entegre etmek, bilgi şeffaflığını artırmak, kalite ve verimlilik operasyonları geliştirmek, işlem kalitesi verimliliğini artırmak ve tedarik süreçlerini kısaltmaktır (Wei et al., 2005: 52).

KKP yazılımlarının benimsenmesini sağlayan fonksiyonel ve operasyonel anlamda birçok neden bulunmaktadır. Fonksiyonel anlamda sistem, entegrasyonunun sağlanması, anında doğru ve hızlı bilgi toplanması, toplanan bilginin paylaşımı, yöneticinin kritik kararlar alması, zaman ve kaynak tasarrufu, yatırımların ve sermayenin denetlenmesi, pazar payının artırılması, etkin müşteri hizmeti ve çok dillilik, rekabet avantajı, daha güçlü işletme ve ürün imajıdır. Operasyonel anlamda ise

müşteriye hızlı cevap vermemek, bölümlerarası bilgi akış problemleri, fazla ya da eksik stok, sevkiyat aksamaları, malzeme ve kapasite planlarının manuel yapılmasıyla hatalara neden olunması, maliyet ve karlılık çıktılarının geç elde edilmesi ve yöneticiler için tasarlanmış analiz sisteminin olmaması şeklinde sıralanabilir (Wei et al., 2005: 47; Karsak ve Özoğul, 2007: 2).

KKP paket seçimi işletmenin geleceği için belirleyici rol oynar. Başarılı bir KKP projesini uygulamak için, işletme gereksinimleri ile uyumlu ve iş stratejilerini destekleyen bir KKP sistemini seçmek gerekir (Jang et al., 2009: 1087). İşletme beklenti ve gereksinimleri dikkate alınarak seçilmiş bir yazılım, işletmenin iş süreçlerini destekleyecek, karar vericiye doğru bilgiler sağlayacaktır.

KKP sistemi zaman, maliyet, kurulum zorluğu, üretim kaybı ve kaynaklar açısından dikkate alındığında geri dönüşü olmayan bir yatırımdır (Yang et al., 2007: 787; Bueno and Salmeron 2008: 141). Ancak örgütün gereksinimlerini dikkate almamak, işletmelerde projenin başarısız olmasına ya da performansı üzerinde olumsuz etki bırakarak sistemin zayıflamasına neden olmaktadır (Wei and Wang, 2004: 161; Liau et al., 2007: 1006; Akbulut et al., 2006: 50). Bu hata önemli ölçüde zaman ve maliyet kaybına neden olmanın yanında, kurulan sistemin etkin kullanımında da sorunlar yaşanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle KKP seçiminde işletme beklenti ve gereksinimleri dikkate alınarak sistem seçilmelidir.

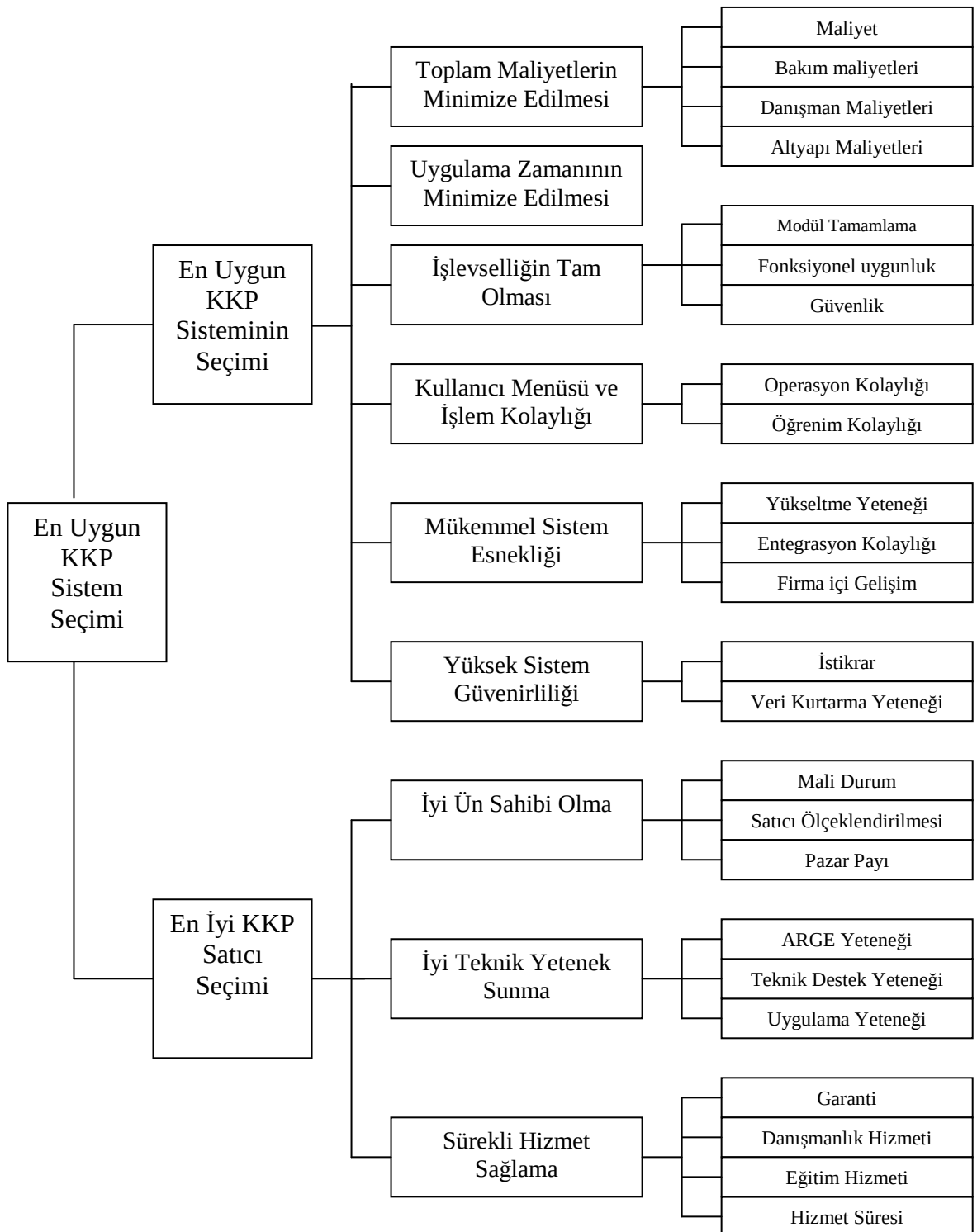
KKP çözümünün kurumsal verimliliği artırması için en önemli gereksinim, kurumsal işleyişine uygun bir çözümün özenle seçilmesidir (Umble et al., 2003: 247). Bu nedenle işletmeler, KKP çözümlerini bir teknoloji olarak değil, tüm süreçleri kapsayan bir sistemler bütünü olarak görmelidir. Bunun için öncelikle stratejik hedefler açıkça tanımlanmış olmalıdır. Aynı zamanda işletmenin yapısına ve işleyişine uygun sistem belirlenmelidir.

KKP sistem seçimi, mevcut kaynakların sınırlılığı ve alternatiflerin çeşitliliği nedeniyle zor ve karmaşık bir sürece sahiptir. KKP yazılımı sektöründe onlarca yazılımının bulunduğu dikkate alınacak olursa, bir işletmenin en yüksek verimi alacağı sistemi seçmesi daha da önem kazanmaktadır (Wei and Wang, 2004: 161; Karsak ve Özoğul, 2007:2; Randall, 2006: 10). KKP seçim sürecinde öncelikle gereksinim ve ihtiyaç analizleri açıkça belirlenmelidir. Bu analizleri yaparken işletme içi süreçler

dikkatle izlenmelidir. Her bir bölüm veya birim kendi ihtiyaçlarını belirlemelidir. Örneğin satış bölümü; süreç içi stokları daha iyi görmek, süreçleri izlemek, müşteri siparişlerini, teslim alma zamanlarını kontrol etmek isteyebilir. Finans bölümü iyi bir raporlama, borç takip veya döviz sistemine ihtiyaç duyabilir. Üst yönetim ise daha hızlı karar almak ve uzak ara bağlantı modülüyle farklı coğrafyadaki birimleri tek bir sistem üzerinden takip etmek isteyebilir. Bu ve benzer ihtiyaçların sistem çözümlerine uygunluğu kontrol edilmelidir.

Şekil 1.3'te, KKP seçim sürecinde dikkat edilmesi gereken özellikler görülmektedir (Wei and Wang, 2005: 54-55).

Şekil 1.3: KKP Sistem Seçim Süreci



Kaynak: Wei and Wang, 2005: 53

KKP seçim sürecinde dikkat edilmesi gereken özellikler yazılım ve satıcı özellikleri olarak görülmektedir. Sistemin yazılım özellikleri arasında maliyet, uygulama zamanı, fonksiyonellik, kullanım kolaylığı, esneklik ve güvenilirlik bulunmaktadır. Satıcı işletmesinde bulunması gereken özellikler ise deneyim, teknik yeterlilik ve sürekli servistir.

KKP yazılımı seçimindeki önemli konulardan biri de sistemin yeterliliğidir. Sistem, hem teknoloji hem de altyapı olarak firmanın bugün ve gelecekte doğacak ihtiyaçlarını karşılayacak yeterlilikte olmalıdır.

Yapılan bir çalışmada, işletmelerin KKP paketi seçim kriterlerini: satın alma gücü, tedarikçilerin alan bilgisi, yerel destek seviyesi, yazılım güncelleme ve yeni teknolojiler kullanması olarak belirtilmiştir. Aynı zamanda yazarlar başarılı bir KKP seçimi için birkaç öneride bulunmuştur. Bunlar: ürünün test edilmesi, referans ve ürünün geleceğinin araştırılmasıdır (AI-Mashari et al., 2003: 359).

İşletmeye KKP ürünü hakkında en güvenilir bilgiyi, ürünü test etmek sağlayacaktır. İşletme ihtiyaçları dikkate alınarak test edilmelidir. Test aşamasında çeşitli departmanların gereksinimleri dikkate alınarak test senaryoları oluşturulmalıdır. Bu oluşturulan test senaryoları işletme için gerekli olan sistem seçiminde önemli katkılar sağlayacaktır.

Referans, seçim sürecinde önemli bir kriterdir. Her bir satıcı ve sistem hakkında varılan bütün sonuçlar analiz edilmelidir. Satıcı işletmenin vizyonu, referansları, çözüm ürettiği sektörlere yönelik bilgi ve tecrübe birikimi, coğrafi yaygınlığı önemli kriterler olmaktadır (Shehab et al., 2004: 370).

Ürünün geleceği mutlaka araştırılmalıdır. KKP yazılımı seçiminde en büyük problem, mevcut ihtiyaçların göz önünde bulundurulmamasıdır. Değişimin hızlı yaşandığı günümüzde işletme gereksinimlerinin sürekli değiştiğinden işletme yeni çözümlere ihtiyaç duymaktadır. KKP yazılımı seçilirken, satıcı işletme araştırma geliştirme yatırımını ve gelecekte geçerli bir sistem olup olmadığını araştırmalıdır.

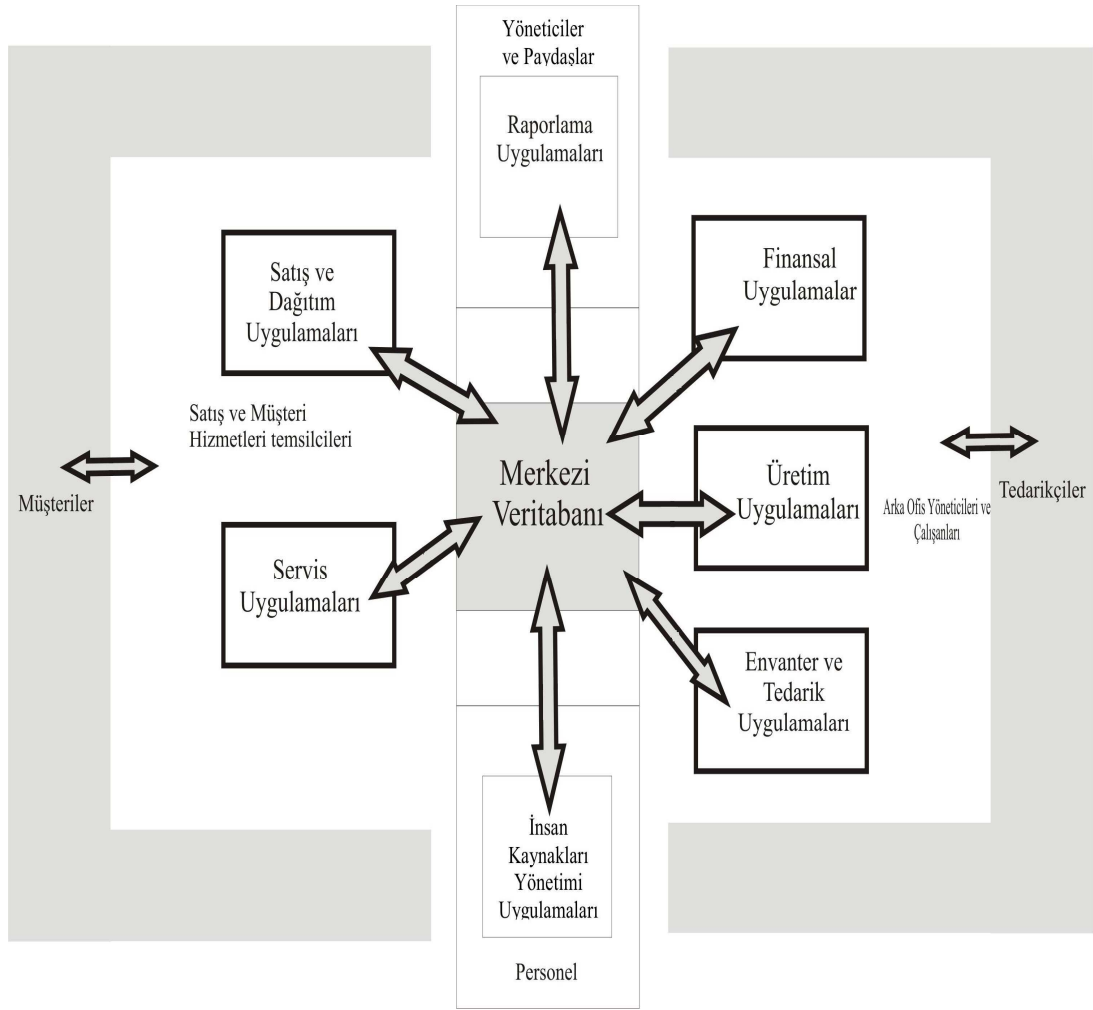
Satıcı firmanın sürekliliği, desteği, karşılıklı işbirliği ve stratejisi, KKP uygulamasının başarısı için son derece önemlidir (Wang et al., 2008: 1610). KKP sistemlerinin satıcısı, uygulama yazılımını nasıl kullanacağına ilişkin danışmanlık

faaliyetlerini sağlamaktadır. Doğru satıcının seçimi son derece önemli bir süreçtir. Harwood satıcı işletme seçiminde dikkat edilmesi gereken kriterleri: vizyon, referans, deneyim ve coğrafi yakınlık olarak belirtmiştir (Harwood, 2003: 78). Özetle bu kriterler dikkate alınarak seçilen bir KKP yazılımı beraberinde başarıyı da getirecektir.

1.3.3. Kurumsal Kaynak Planlaması Sistem Mimarisi

KKP sistemleri işletme fonksiyonlarını ve süreçlerini destekleyen uygulamalardır. işletmelerin iş akışlarını ortak bir veritabanı üzerinde yürütmelerini sağlar ve aradaki bilgi akışını entegre eder. Aynı zamanda süreçlerin tasarlanmasını ve organize edilmesini sağlar. Bu yapı, kullanıcı tarafından yapılan tüm işlemleri sunucu uygulamalarına aktarır. Herhangi bir sunucuda aksaklık olması durumunda ise, sistemin bütünü etkilenmeden, işlemler başka bir sunucuya yönlendirilir. KKP sistemlerinin içinde barındırdığı uygulamaların birbirleri ile ilişkili olduğunu ve ortak bir veritabanı kullandığı ifade edilmektedir (Davenport, 1998: 125).

Şekil 1.4: Kurumsal Sistem Yapısı



Kaynak: Davenport, 1998: 125.

Şekil 1.4'te görüldüğü üzere KKP yazılımları, ortak bir veritabanı üzerinde birbirleriyle uyumlu çalışabilecek şekilde tasarlanmış modüllerden oluşmaktadır. Bu modüller satın alma, satış, finans, insan kaynakları üretim ve muhasebedir. Yapının tüm modüller için bir tek veri tabanı istihdam etmesi süreçler arasında işbirliği ve koordinasyon sağlamaktadır. Aynı zamanda bu durum işletme genelinde bilgi akışını da kolaylaştırmaktadır. Bu yapı, işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda esnekliği sağlamaktadır. Sonradan kurulacak modülleri de mevcut altyapıya dayanarak daha kolay hayata geçirilmesinin önünü açmaktadır.

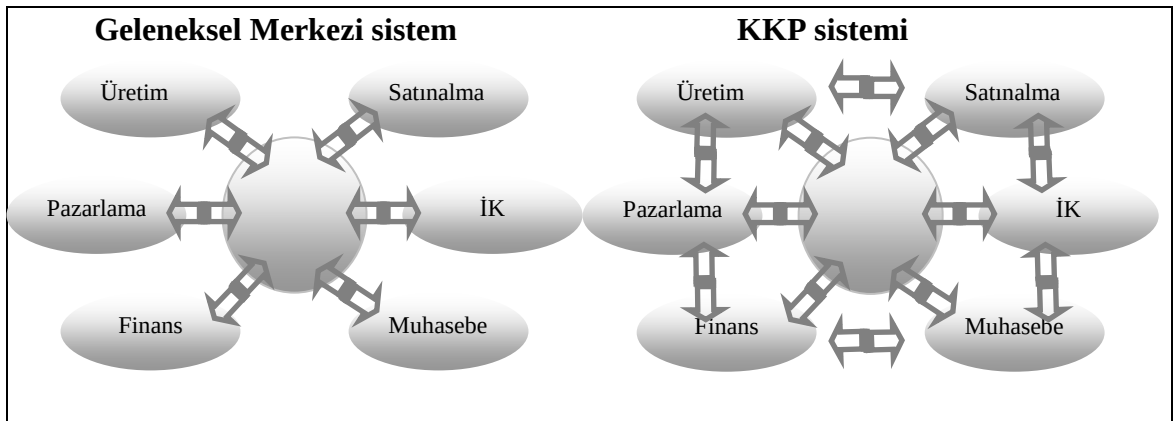
1.3.3.1. Sitem Entegrasyonu

İşletmenin gereksinimleri, KKP sistemlerinin tasarımını, gelişimini ve kullanımını şekillendirmiştir. Küreselleşme, yoğun rekabet ve teknolojik değişiklikler odak noktasını işletmeler arası entegrasyona kaydırmıştır. Mevcut ve gelişmekte olan KKP sistemleri, tedarik zinciri yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi alanlara odaklanarak entegrasyon kapsamını genişletmiştir (McGaughey and Gunasekaran, 2007: 23).

Kurumsal entegrasyon, daha öncede ifade edildiği gibi KKP sistemlerinin geliştirilmesinin altında yatan temel amaçtır. KKP sisteminin tüm süreçleri kapsayan bir yazılım ve tüm fonksiyonları entegre eden iş yönetim sistemi olduğunu daha önce ifade etmiştik. KKP sistemleri modüler yapıya sahiptir. Her modül kendi içinde detaylı işlemler menüsü barındırmaktadır. Bunlar genelde ana kayıtlar, hareketler, işlemler ve raporlardır. KKP yazılımları tüm modüller arasında uyum ve koordinasyon sağlamaktadır. Böylece modüller birbirleri ile iletişim kurup, veri akışlarını kendi içlerinde sağlamaktadır. Aynı zamanda KKP sistemleri muhasebe, üretim, satın alma, pazarlama, insan kaynakları, kapasite planlama, bütçe, maliyet ve proje yönetimi gibi işletme içerisinde gereksinim duyulan sistemleri birbirleri ile entegre ederek aralarında olabilecek veri kayıplarını da ortadan kaldırmaktadır.

Aşağıdaki Şekil 1.5'te merkezi sistem ile KKP sistemi arasındaki farkları görmek mümkündür.

Şekil 1.5: Merkezi Sistem ile KKP Sistemi Arasındaki Fark



Kaynak: Siau and Tian, 2002: 119

KKP sistemleri, geleneksel sistemlerden daha farklı ve karmaşıktır (Grabski and Leech, 2007: 18). Şekil 1.5'te görüldüğü gibi geleneksel merkezi sistemlerde, fonksiyonlar farklı alanlardan merkezi veritabanına doğru kayar. Merkezi veri tabanında bu bilgiler paylaşılır. KKP sisteminde ise fonksiyonlar, hem merkezi veri tabanına hem de birbirine bağlıdır. KKP; şirketin bütün departman ve fonksiyonlarının, tek bir sistem içinde birleştirilmesi, birbirinden farklı olan çok sayıda bölümün aynı yazılım sistemi içinde bir araya getirilmesi ve aynı veritabanını paylaşmasıdır. Böylece KKP, üretim, finans, muhasebe, pazarlama, insan kaynakları ve satın alma vb. farklı fonksiyonlar arasında geçiş sağlamaktadır (Siau and Tian, 2002: 119; Mc Ginnis and Huang, 2007: 62).

KKP uygulamalarıyla ilgili problem, sistemin modüller arasındaki entegrasyonundan kaynaklanmaktadır. KKP yazılım uygulamalarını, KKP sistem yapısına entegre edebilecek ara teknolojiler, KKP sistemlerinde kullanılabilir değildir. Ara teknoloji tedarikçileri, iş süreçlerini birbirine bağlamaktan ziyade birlikte çalışabilirlik uygulamasının teknik boyutuna odaklanmaktadır. Bu yüzden, örgütler ticari yazılım uygulamaları için kendi ara yüzlerini geliştirmek zorunda kalmışlardır (AI-Mashari et al., 2003: 360). Bu durum sistemin işletmelerde daha etkin çalışmasını sağlamaktadır.

1.3.3.2. Veritabanı ve Veri Ambarları

Veritabanı, birbiriyle ilişkisi olan büyük miktarlardaki verilerin güvenli bir şekilde tutulduğu, kullanım amacına uygun olarak düzenlenmiş veriler topluluğunun mantıksal ve fiziksel olarak tanımlarının olduğu bilgi depolarıdır. Aynı zamanda veritabanları, bilgilere hızlı erişim imkanlarının sağlandığı, bilgilerin bütünlük içerisinde tutulabildiği ve birden fazla kullanıcıya aynı anda bilgiye erişim imkanının sağlandığı programlar olarak tanımlanabilir. Veritabanı Yönetim Sistemleri, (Relational Database Management Systems - RDBMS), yeni bir veri tabanı oluşturmak, veritabanını düzenlemek, geliştirmek, bakımını yapmak, yedeğini almak, performansına bakmak gibi pek çok işlemlerin gerçekleştirildiği birden fazla programdan oluşan bir yazılım sistemidir (Burma, 2009: 12-13)

KKP iş fonksiyonlarını entegre eden bir yazılım platformu ve veritabanı ile gerçekleştirildiği ifade edilmiştir (Chang et al., 2008: 92). KKP sistemleri, genellikle alt yapılarında SQL ve Oracle veritabanı yazılımlarını kullanmaktadır.

Yapılan bir çalışmada, veri tabanının dört temel özelliğe sahip olduğu belirtilmiştir. Bunlar: bilgi planlama ve metodu modellendirme, veri tabanı teknolojisi ve yönetimi, bilgi yönetimi ve kullanıcılarıdır. Veri tabanı sistemlerinin, bilginin stratejik rolünden dolayı bilgiyi yönetmesi ve planlaması gerekir. Bilginin etkin yönetilmesi için bilgi politikası geliştirme, bilgiyi planlama, mantıksal veri tabanı tasarımı gerekmektedir. Veri tabanı teknolojisi veri tabanının yapısını ve içeriğini tanımlamakta, organize etmekte, gerekli prosedürleri ve dokümantasyonu geliştirmekte ve yazılımı düzenlemektedir (Karahoca ve Karahoca, 1998: 347).

Günümüzde yöneticiler, bilgilerinin tutulması veya raporlanmasından ziyade analizleri destekleyecek karar destek sistemlerinin geliştirilmesini arzulamaktadırlar. Bu kapsamda veri ambarları günümüzde pek çok işletme tarafından tercih edilmektedir. Veri ambarı, ilişkili verilerin sorgulanabildiği ve analizlerin yapılabilirdiği veri depolarıdır. Birçok KKP uyarlaması esnasında karar destek sistemleri ve veri ambarları kurulumları yapılmaktadır. Uyarlamaların anında yapılmasındaki sebep, karar aşamasında kullanılacak verilerin yönetiminin de KKP uyarlama aşamasında yapıp bir sonraki aşama için altyapının oluşturulmasıdır. Aynı zamanda KKP sisteminin tarih bazlı kayıtlar tutması, veri ambarı uygulamaları için önem arz etmektedir (www.ias.com.tr, 2012).

1.3.3.3. Özelleştirme

İş süreçlerinin yeniden yapılandırılması oldukça zor bir süreçtir. İşin yapılması, takibi, güncel bilginin gerçek zamanlı ve süresi içinde raporlanması hiç de kolay değildir. Özellikle günlük işlerin yoğunluğu ve sürekli değişim çabaları yeniden yapılandırmayı daha da zorlaştırmaktadır.

KKP yazılımlarının sektörel çözümler sunduğunu düşünerek, işletme gereksinimlerinin birebir karşılanacağı gibi bir beklentiye girilmemelidir. KKP'yi işletmenin iş süreçlerine uyumlu hale getirmek için hem sistemi hem de işletmeyi birbirine uyumlu hale getirmektedir (Soffer et al., 2003: 673; Wang et al., 2008: 1610).

Uyarlama aşaması, hangi modüllerin ne zaman ve ne şekilde uygulanacağını ve bu sürecin maliyet, zaman ve risk unsurlarının nasıl organize edileceğini belirler.

İşletmeler genellikle uygulama sırasında iş süreçleri ile uygulama yazılımı işlevi arasındaki uyumsuzluğu fark etmektedir. Bu uyumsuzluğu çözmenin yolu, KKP yazılımında işletmenin gereksinimleri doğrultusunda değişiklik yapmak veya işletmenin iş yapma biçimini, yazılıma uygun biçimde değiştirmektir. Burada ki temel kriter, mevcut iş süreçlerinde örgütün rekabet avantajı sağlamasına yol açan süreçlerde değişiklik yapmaktır. Aksi halde mevcut iş süreçlerinin yeniden tasarımı gerekmektedir (Chou and Chang, 2008: 151).

KKP yazılımının içeriğinde bulunan iş uygulamalarından yararlanılarak, mevcut iş süreçlerinin yeniden tasarımı, KKP uygulama ve uyarlama sürecinin başarı yüzdesini artıracaktır (Genoulaz et al., 2005: 517). KKP Paketleri, uyarlama yapmak için sistemle entegre olan özel yazılımlar sağlar. Bununla birlikte uyarlamalar, uzun dönemli bir bakış açısı düşünülerek yapılmalıdır.

1.3.4. KKP Sistemlerini Uygulama Aşamaları

KKP sistemlerinin uygulanması konusu literatür tarafından incelenen ilk problemlerdendir. Bu alan son birkaç yıldır oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Literatürde iki farklı araştırma akımı gözlemlenmektedir. Birinci akım KKP'yi stratejik bir kavram olarak görür ve temel şirket yetenekleri üzerine odaklanır. İkinci akım ise enformasyon sistemlerinin uygulanması, maliyeti ve başarısı üzerine odaklanmaktadır (Genoulaz and Grabot, 2005: 513).

KKP sistemlerini uygulamak karmaşık ve zor bir süreçtir. Yapısal ve disiplinli bir yaklaşım büyük ölçüde uygulamayı kolaylaştırır (Umble et al., 2003: 249). KKP projelerinde en önemli süreç, işletme gereksinimlerinin tanımlanmasıdır. Tanımlanan bu ihtiyaçlara yönelik KKP paketinin uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. KKP uygulama aşamaları uygulama öncesi süreç, uygulama süreci ve uygulama sonrası süreç olmak üzere üç aşamada gerçekleşmektedir.

1.3.4.1. Uygulama Öncesi Süreç

KKP uygulama öncesi süreç, hazırlık aşaması olarak da bilinir. Uygulama öncesi aşamalarda işletmelerin stratejik hedeflere sahip olması önemlidir (Jang et al., 2009: 1085). Bu aşamada öncelikle KKP projelerinin amaçları belirlenir. Daha sonra hedefler ile iş süreçleri arasında ilişkiler kurulur. Son olarak da KKP sistem maliyeti, kurulum zamanı belirlenir. Aynı zamanda bu süreçte proje yönetimi, proje planı ve proje ekibi belirlenmektedir.

1.3.4.1.1. Proje Planı Hazırlama Aşaması

Proje yönetimi, KKP uygulama aşamasında hangi bileşenlerin ne zaman ve ne şekilde uygulanacağını belirler. Bu süreçte maliyet, zaman ve risk unsurlarının nasıl organize edileceği proje planında belirtilmektedir. Proje organizasyonunda gerekli uyarlamalardan sonra ilk yapılacak iş, proje planlarının hazırlanmasıdır. Aynı zamanda hazırlanan proje planı hedefleri açıkça belirlenmiş bir vizyona sahip olmalıdır (Nah and Delgado, 2006: 100). Proje planı, proje ile ilgili tüm sorulara yanıt verir nitelikte olmalıdır. Aynı zamanda proje planı gerçekçi olmalı ve faaliyetleri gerçekleştirilebilecek uygun sürelerle sahip olmalıdır. Aksi halde uygulama süreci gereğinden kısa bir zaman dilimine sahip ise planın amacına ulaşma oranı azalır. Uygulama süreci gereğinden uzun bir zaman dilimine sahip ise projenin amacından sapma olasılığı artar. Uygulama aşaması, hazırlanan planlar doğrultusunda izlenmeli ve periyodik toplantılarla gözden geçirilmelidir. Bu kapsamdaki faaliyetlerin plana uyumlu hale getirilmesi sağlanmalı ve gerektiğinde planlar revize edilebilir olmalıdır (Harwood, 2003: 105).

1.3.4.1.2. Proje Ekiplerinin Oluşturulması

KKP projeleri, uygulama proje ekipleri tarafından yürütülür. Proje ekibi belirlenen hedef gereksinimler doğrultusunda oluşturulur. Proje başarısı ekip üyelerine bağlıdır. Proje ekibi üyelerini genel müdür, yürütme kurulu, proje yöneticisi, satıcı proje sorumlusu proje ekibi üyeleri, BT uzmanı, satıcı proje sorumlusu ve satış danışmanları

olarak belirtilmiştir. Proje ekibi üyelerinin görev ve sorumluluklarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Harwood, 2003: 101-104):

Yürütme Kurulu: Hedeflenen amaçları tanımlar ve koşulların kurulum için uygun olmasını garanti eder. Aynı zamanda proje ölçeğini ve organizasyon planını onaylamak, kaynakların elde edilebilirliğini garanti etmek, planlara göre gelişmeleri izlemek ve sorunları çözüme kavuşturmak için faaliyetleri yürütür. Yürütme kurulu, işletmenin üst düzey yönetici ve danışman işletme proje sorumlusundan oluşmaktadır.

Proje Yöneticisi: KKP uygulamaları için en önemli faktördür (Wang, et al., 2008: 1611). Proje yöneticisi, projenin müşteri firma ile olan tüm idari ve mali işlerinden sorumludur. Proje yöneticisinin sorumlulukları, proje liderliğini üstlenmek, proje kapsamını kontrol etmek, proje yaklaşımından hareketle yönetim planlarını hazırlamak, proje planını oluşturmak ve yönetmek, kaynak gereksinimini tespit etmek, versiyon değişimlerini güncellemek, proje ekibini kurmak, geliştirmek ve liderlik yapmak, proje ekibi tarafından çözümlenemeyen sorunları çözümlmek, değişimi kolaylaştırmak, yazılım değişikliklerini kontrol etmek, iletişim kurmak, ekibi ve bireyleri motive etmektir. Aynı zamanda uygulama aşamalarının izlenmesi, kriz yönetimi, risk analizi ve müşterinin ek isteklerinin değerlendirilmesi konularında ekip üyeleri ile birlikte çözümler üretmek proje yöneticisinin sorumlulukları arasındadır. Proje yöneticisinin en önemli özelliği değişimi yönetmesidir. KKP projelerinin firma kültürü ve organizasyon yapısı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Projenin başarılı bir şekilde uygulanması süreçler, bölümler ve çalışanlar üzerinde değişikliği gerektirmektedir (Zabjek, 2009: 591). Bu değişim sürecinde proje yöneticisinin kapasitesi, deneyimi ve rolü önem arz etmektedir (Françoise et al., 2009: 75). Aynı zamanda proje yöneticisinin güçlü ve kararlı olması da proje başarısında önemli bir kriter olarak kabul edilmektedir (Wang et al., 2008: 1611).

Proje Ekibi Üyeleri: Proje yöneticisi bir ekip oluşturmak zorundadır. Uygulama projelerinde proje ekibinin doğru seçimi çok önemlidir (Woo, 2007: 436). Bu noktada ekibin deneyimi önem arz etmektedir. Proje kapsamında oluşturulan ekibin sorumlulukları: mevcut süreçleri anlamak, yazılımı nasıl kullanacaklarını öğrenmek, kullanıcıları eğitmek, dokümantasyonu üretmek ve süreçleri tamamlamaktır. KKP proje

uygulama ekibi: proje sorumlusu, proje takipçisi, ekip lideri, uygulama uzmanı ve proje denetçisinden oluşmaktadır (İlhan, 1998: 7).

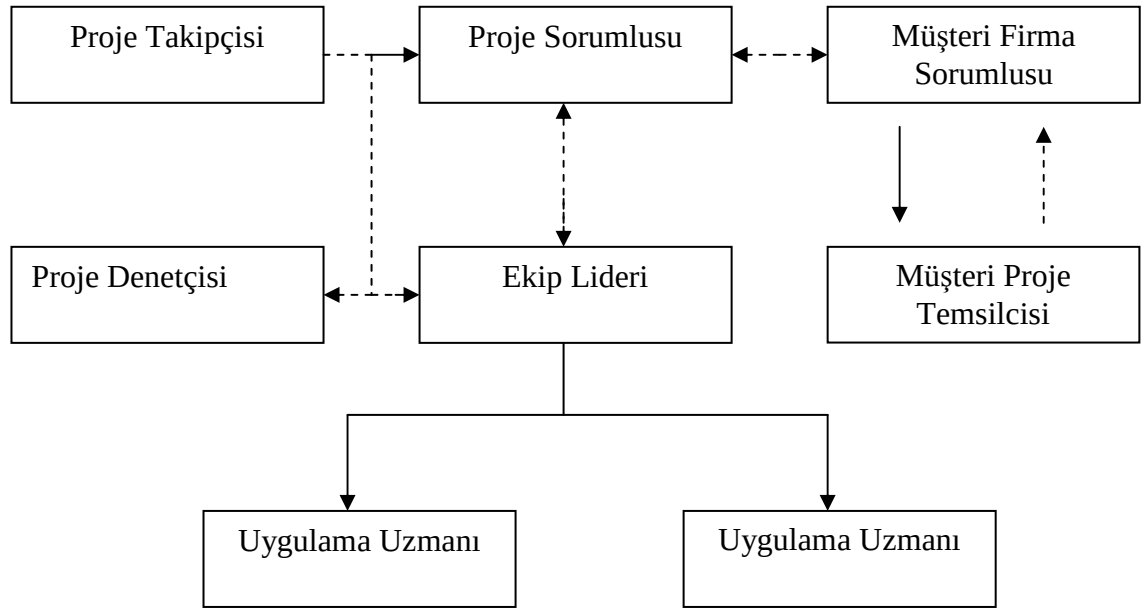
Proje Ekip Lideri: Uygulamanın tüm sorumluluğunu taşıyan kişidir. Bu sorumluluk kapsamında projenin organizasyonu, zamanı, bütçesi, kalite ve bilgi akışı gibi kriterler yer alır. Aynı zamanda bu kriterlerin kontrol altında tutulmasından sorumludur. Proje takipçisi, uygulama aşamasında tüm süreci proje sorumlusu ile birlikte yürütmektedir. Analiz ve tasarım ve kuruluş aşamalarında proje ekibi ile yazılım bölümünün koordinasyonunu sağlar. Proje takipçisi; projenin metodolojiye uygunluğunu izlemek, özel durumlarda metodoloji dışına çıkılması yönündeki talepler oluşursa son kararı vermek, kaliteyi artıracak müşteri firma geri bildirimlerini toplamak ve ilgili kanallara ulaştırmakla yükümlüdür.

Satıcı Proje Sorumlusu: Proje ekibi ile müşteri firma arasındaki bilgi akışını gerçekleştirmektedir. Satıcı proje sorumlusu; uygulama projesine ilişkin önerilerde bulunur. Satıcı kaynaklarını ve dış kaynak kullanımını yönetir. Satıcıya ilişkin sorunları çözer. Eğitim gereksinimlerine ilişkin önerilerde bulunmak ve eğitimi koordine etmek gibi sorumluluklara sahiptir.

Ekip Üyeleri: Problem çözme yeteneğine ve uygulama aşamasında karşılaşılabilecekleri sorunları çözme becerisine sahip olmalıdırlar. Aynı zamanda kendi alanlarında uzman olmakla beraber, yazılımın işlevini nasıl yerine getirdiğine ilişkin detaylı bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Özellikle eğitim verme, problem çözme ve uygun çözümler üretme gibi yeni beceriler edinmeleri gerekmektedir (İlhan, 1998: 7).

KKP projesi, geniş kapsamı nedeniyle deneyimli, uygulama ekibine gerek duymaktadır (Kumar et al., 2003: 799). İdeal proje ekibini oluşturmak oldukça zordur. Bu yüzden ekip üyeleri seçiminde titizlikle davranılması büyük önem taşımaktadır. Şekil 1.6’da bir KKP uygulama proje ekibi yapısı ve yapı içindeki ilişki görülmektedir (İlhan, 1998: 7).

Şekil 1.6: Proje Ekibi Yapısı



Kaynak: İlhan, 1998: 7

BT Sorumlusu: KKP uygulama sistemleri için her türlü donanım ve yazılım gereksinimlerden sorumludurlar (Harwood, 2003: 101-104):

1.3.4.1.3. Uygulama Projelerinde Karşılaşılan Sorunlar

KKP projesinde karşılaşılabilecek sorunlar genellikle: bütçenin aşılması, geç teslimat, kaynak sorunları, belirsiz içerik, sahipsizlik, sık yapılan ara değişiklikler, ağır karar mekanizması, önceliklerin belirsizliği, proje ve yönetim arasındaki rol dağılımıdır (İlhan, 1998: 23). Yapılan bir çalışmada, başarılı bir proje için proje yöneticisinin motivasyon eksikliğinin, KKP uygulanmalarında önemli bir sorun olarak ortaya çıktığını ifade edilmektedir (Bradley, 2004: 42).

Brown yaptığı çalışmada, proje yönetimi açısından en önemli sorunun stratejik planlama eksikliği olduğunu ifade etmiştir. Aynı zamanda projenin hedeflerinin açıkça tanımlanmamış olması, projenin tamamlanması için ayrıntılı planın olmaması, proje için acil durum planlama eksikliği, proje için ayrıntılı bir bütçe planlama eksikliği ve sistemin planlanan hedeflerin gereksinimlerini karşılama yetersizliği gibi problemlerin projenin başarıya ulaşmasını engelleyeceğini belirtilmiştir. Proje yönetimi açısından

karşılaşılabilecek diğer sorunlar ise: proje yöneticisi ve ekip üyeleri arasında iletişim eksikliği, personel ve diğer proje ekibi üyeleri arasındaki işbirliği eksikliği ve proje ekibi için uygun olmayan personel seçimi olarak belirtilmiştir (Brown, 2006: 73). Özetle uygulama öncesi bu sorunların dikkate alınması, uygulama başarısına katkı sağlamaktadır.

1.3.4.1.4. Uygulama Projelerinde Başarı Kriterleri

KKP sisteminin uygulamaya geçirilmesi; uzun, sıkıntılı ve maliyetli bir süreç olarak görülmektedir. KKP projeleri tasarlanırken ilgili kurumun yapısı, gereksinimleri, gelecekle ilgili beklentileri iyi analiz edilir ve planlanırsa, sistemin kurulum ve uygulanması daha uygun bir zaman, maliyet süreci içerecek şekilde sonuçlandırılır (www.ias.com.tr, 2012).

Başarılı bir KKP projesi tamamen, güçlü ve kalıcı üst yönetim katılımına bağlıdır. (Subramoniam, 2009: 657). Üst yönetimin KKP projesinin planlama aşamasından kurulum ve uygulama süreçlerine kadar tüm süreçler boyunca projeye olan inanç, kararlılık ve destekleri projenin başarısında önemlidir. KKP projesinde diğer önemli bir etken ise kurumsal ihtiyaç ve beklentileri doğru tespit edilmesidir. Yeni sistemin ihtiyaç ve beklentileri en iyi şekilde karşılıyor olması çok önemlidir. İhtiyaç ve beklentileri doğru tespit edildikten sonra en uygun KKP yazılımı seçilmelidir.

KKP uygulama projelerinin başarısını etkileyecek faktörler: proje örgüt yapısı, uygulama planı, danışmanların deneyimi, kullanıcıların projeye katılımı ve projeyi sahiplenmeleri, kullanıcı eğitimi ve üst yönetim desteğidir (İlhan, 1998: 6). Özetle, uygulama projelerinin başarılı olabilmesi için üst düzey yönetimin desteğine ve sistemi yeni kullanacak personelin projeye aktif katılımları sağlanmalıdır. Ayrıca uygulamayı yürütecek danışmanların deneyimide başarılı bir proje için önemlidir.

1.3.4.2. Uygulama Süreci

Uygulama süreci karmaşık ve zor bir süreçtir. Bu yüzden KKP uygulama süreci yönetsel bir bakış açısıyla ele alınmalıdır. Üst yönetim tarafından desteklenen bir KKP projesi, uygulama performansını olumlu yönde artırmaktadır. Literatür

incelendiğinde KKP uygulamaları için farklı stratejiler ortaya konmuştur. KKP uygulama başarısı için belirlenen örgütsel stratejiler: değişim stratejileri geliştirme, değişim yönetim teknikleri, proje yönetimi, örgütsel yapı ve kaynakları, yönetim tarzı ve ideoloji, iletişim, koordinasyon ve bilgi teknolojilerinin sahip olduğu fonksiyonel özelliklerdir. Teknik stratejiler; sistem kurulumu teknik yönler, sistem karmaşıklığı, şirketler için teknik uzmanlık yeterliliği, zaman ve uygulama maliyetlerini içerir. İnsan kaynakları stratejileri ise yönetim ve personel tutumları, katılım ve eğitimidir. Bu stratejiler başarılı bir uygulama için dikkat edilmesi gereken stratejilerdir (Aladwani, 2001: 266-267). Uygulama süreci genellikle: analiz ve tasarım, uyum, kuruluş ve sınamaya aşamalarından oluşmaktadır.

1.3.4.2.1. Analiz ve Tasarım

Sistem analizi, işletmenin tüm iş süreçlerinin analiz edilmesini ifade etmektedir. Sistem analizi; sistem sınırlarının ve amaçlarının belirlenmesi, sistem öğelerinin ve bilgi gereksinimlerin belirlenmesi, problemin tanımlanması ve çözümün belirlenmesi aşamalarından oluşmaktadır. Sistem tasarımı aşaması ise, KKP'nin fonksiyonları kullanılarak firma ihtiyaç ve beklentilerine yönelik tasarımları gerçekleştirme aşamasıdır (Sürmeli, 1996: 62; Karahoca ve Karahoca, 1998: 474).

Yapılan bir çalışmada sistem analizine başlamanın temel nedenlerini: problem çözme, yeni gereksinimler, yeni fikirler, teknolojinin uygulanması ve mevcut uygulamaların geliştirilmesi şeklinde ifade edilmiştir. Bu kapsamda sistem çalışmaları iki temel neden üzerine odaklanmıştır. Birinci neden yeni bir sisteme gereksinim ikinci neden ise mevcut sistemin düzeltilmesidir. Sistem geliştirme çalışmaları bilgi sistemine duyulan bir gereksinim ile başlamaktadır. Bu gereksinim temel olarak yeni gelişmelerden yararlanmak veya işletmede mevcut bilgi sisteminden doğan aksamaların yetersizliklerini gidermeyi istemekten kaynaklanmaktadır (Sürmeli, 1996: 66). Yeni bir sistemin bilgi gereksinimleri kimin hangi bilgiye ihtiyacı olduğunu içerir. Nah; bu aşamada gereksinimlerin tanımlanmasının önemli olduğunu ifade etmektedir (Nah, et al., 2001: 294). Gereksinim analizi, yeni veya modifiye edilmiş sistemin öğelerini tanımlar ve yeni sistemin çalıştıracağı fonksiyonların detaylı bir tanımını geliştirir (Yongbeom, et al., 2005: 160). Gereksinimler; amaçları, prosedürleri ve organizasyonun

karar işlemlerini göz önüne almalıdır. Eksik gereksinim analizi, sistem başarısızlığının nedeni olarak görülmektedir.

Sistem analizi, bir sistemin bilgi gereksinimleri ile birleşmesi için ne yapması gerektiğini açıklarken, sistem tasarımı ise sistemin bunu sisteme nasıl uygulayacağını gösterir. Bilgi sisteminin tasarımını sonuç planı veya bu sistemin modeli şeklinde açıklayan Karahoca ve Karahoca, sistem tasarımının üç kriteri olduğunu ifade etmişlerdir. Birinci kriter, tasarımı alternatif teknoloji konfigürasyonlarıyla geliştirmektir. Bu kriter, donanım ve yazılımları, sistemin güvenliğini, ağ alternatifleri ve sistem donanımının portatif ve değişebilir farklı parçaların performanslarının analizlerini gerektirmektedir. İkinci kriter, detaylı programlama karakteristikleri, verinin kodlanması, dokümanlama, test etme ve eğitim aşamalarını içermektedir. Üçüncü kriter ise sistem analizi sırasında tanımlanmış olan fonksiyonlar ve sistem karakteristiklerinin detaylandırılmasını içermektedir (Karahoca ve Karahoca, 1998: 477).

KKP uygulama projelerinin ana faaliyetlerini oluşturan analiz ve tasarım aşamasında, yazılımın müşteri ihtiyaçlarına en uygun şekilde kurulabilmesi için gerekli çalışmaları tanımlar. Analiz ve tasarım sürecinde standart ürün eğitimi, metodoloji eğitimi, analiz ve tasarım raporu ve faaliyet içeriklerini belirler (İlhan, 1998: 13). Özellikle tasarım yapıldıktan sonra yeni ihtiyaçların belirlenmesi ve tasarlanmış bir modülün değişime uğraması, başarısızlığa neden olmaktadır.

1.3.4.2.2. Uyum Fazı

Uyum fazı, mevcut sistemler ile KKP sistemlerinin entegre edilmesi aşamasıdır (Ngai, et al., 2008: 556). Uyum fazı, işletme faaliyetlerinin uyumlaştırma planı çerçevesinde yeni sisteme entegre edilme sürecini kapsamaktadır. Bu süreçte eski sistemdeki verilerin yeni sisteme transferi gerçekleştirilip, verilerin doğruluğunun kontrol edilmesi sağlanmaktadır. Aynı zamanda eski sistemden yeni sisteme geçiş sürecinde kullanıcıların yeni sistem için eğitilmiş olması gerekmektedir. Sistem uygulama sürecinde yeni kullanıcıların eğitilmesi ve mevcut kullanıcıların geliştirilmesi ile yeniden yapılandırma süreci tamamlanmış olmaktadır (Harwood, 2003: 34; Karahoca ve Karahoca, 1998: 483).

Yapılan bir çalışmada, uyum fazının dört stratejiden oluştuğu ifade edilmiştir. Bunlar; paralel strateji, direkt strateji, pilot çalışma stratejisi ve aşamalı yaklaşım stratejisidir. Bu stratejiler aynı zamanda yeni sisteme geçiş yaklaşımları olarak da ifade edilmektedir. Bu stratejiler (Karahoca ve Karahoca, 1998: 483):

Paralel strateji aşamasında eski sistem ile yeni sistem beraber yürütülmektedir. Bu stratejinin uygulama amacı, yeni sistemde oluşabilecek problemlerden sistemin etkilenmemesi ve kullanıcılara her iki sistemin ürettiği bilgileri karşılaştırma olanağı sağlamasıdır (Sevim, 2005: 173). Aynı zamanda bu strateji yeni sistemde ortaya çıkabilecek problemlerle karşılaşıldığında eski sisteme dönüş kolaylığı sağlamaktadır.

Direkt strateji aşaması, eski sistemin tamamen ortadan kaldırılması yerine yeni sistem ile devam edilmesi aşamasıdır. Bu strateji, paralel stratejiden daha az maliyetli görünmesine rağmen yeni sistemde çıkacak problemlerde maliyetin paralel stratejiden daha yüksek olduğu ifade edilmektedir.

Pilot çalışma stratejisi, örgütün sadece sınırlı bir alanında uygulanmaktadır. Pilot versiyonu tamamlandığında ve düzgün çalıştığında organizasyonun tamamına eş zamanlı olarak entegre edilmektedir.

Pilot çalışma aşamasında, müşteri işletme ortamına kurulan sistemin işletme faaliyetlerinde kullanıma alınabilmesi için paralel alma ve devreye alma süreçleri uygulanmaktadır. Paralel işlem sürecinde eski ve yeni sistemde faaliyetler beraber yürütülmektedir. Bu süreçte belirli bir süre için eski sistem kullanılırken aynı anda paralel olarak yeni sistemin de kullanılması ve iki çalışmada üretilen sonuçların karşılaştırılabilmesiyle yeni sisteme güven sağlanmaktadır. Bu süreç genellikle dört ile sekiz hafta arasında değişmektedir. Devreye alma sürecinde, işletme eski sistemden tamamen vazgeçerek yerine yeni sistem ile devam etmeye karar vermektedir. Böylece pilot çalışma süreci sona erer veya yeni sistemin devreye alınacağı tarih belirlenir (İlhan, 1998: 17).

Aşamalı yaklaşım stratejisinde ise birimlerin aşamalı şekilde yeni sisteme geçişi sağlanmaktadır. Bu aşamadaki temel amaç, ortaya çıkabilecek aksaklıkların, sistemin bütününe değil de sadece bir bölümünü etkileyecek olmasıdır. Bu geçiş yönteminin en önemli avantajı olarak ifade edilmektedir (Karahoca ve Karahoca, 1998: 483).

Aşamalı yaklaşım stratejisi, genelde tercih edilen bir yaklaşım değildir. Bunun nedeni ise sistemin tamamının uygulamaya geçişini geciktirmesidir.

1.3.4.2.3. Kurulum Fazı

KKP uygulama projesinin bu aşamasında sistem analiz ve tasarım raporunda öngörüldüğü şekilde kurulur. Kurulumun üç aşamada gerçekleştiği ifade edilmiştir (Harwood, 2003: 29). Birinci aşama, iş süreçlerinin modellemesidir. Süreçlerin modellemesi aşaması, analiz sonucunda yapılan tasarımı ifade etmektedir. Bu aşama, sistemin nasıl işleyeceğini gösteren diyagramlar kümesinden oluşmaktadır. İkinci aşama, uygulamada tanımlanan modelin konfigüre edilmesi aşamasıdır. Bu aşamada, tüm fonksiyonlar, tablolar ve parametreler yapılandırılmaktadır. Üçüncü aşama ise dokümantasyonun üretilmesi aşamasıdır. Dokümantasyon; sürece ilişkin tüm şablonları içermektedir. Özellikle işletme ihtiyacı olan tüm raporlar bu süreçte oluşturulmaktadır. Bu aşamalardan sonra kurulum tamamlanmaktadır.

1.3.4.2.4. Sınama

Sınama, yeni kurulacak sistemin sonuçlarının doğruluğunu test etmek ve uygulama öncesi sistemin zayıflıklarını ortaya çıkarmak amacıyla uygulanmaktadır. Sınama öncesi iş süreçlerine paralel test senaryoları oluşturulmalı ve uygulama aşamasında sistemin doğru sonuçlar üretip üretmediği test edilmelidir. Bu aşamada test senaryoları dikkatli hazırlanmalıdır. Çıktı sonuçları doğru analiz edilmeli ve sistemde herhangi bir sapma söz konusu ise gerekli düzeltmeler yapılmalıdır (Nah et al., 2001: 294; Harwood, 2003: 140; Karahoca ve Karahoca, 1998: 482). Özellikle bu süreçte tüm verilerin yeni sisteme aktarılıp aktarılmadığı, hatalı veri girişi olup olmadığı, istenilen raporların üretilip üretilmediği ve istenilen tüm tablo ve şablonların çalışıp çalışmadığı test edilmelidir (Sevim, 2005: 173). Sınama aşamasının süreçlerle ilgili sorunların doğmadan ve uygulamaya geçmeden önce uygun çözümlerin geliştirilmesi fırsatı sunduğu ifade edilmiştir (Harwood, 2003: 140).

KKP yazılımının teknik açıdan sınanması, tasarlanan süreçlerin işletmede ortaya çıkan süreçlere uyumunu belirlemektedir. Bu kapsamda KKP sisteminin test

edilmesi ve geçerliliğinin yapılması, yazılımın teknik açıdan doğru çalışmasını sağlamaktadır.

Sinama aşamasında danışman desteği almak, sistem başarısı adına önemlidir. Ngai ve arkadaşları yaptığı çalışmada, işletmelerin sorunları çözmek için KKP danışmanları ile yakın temas kurması gerektiğini ifade etmişlerdir (Ngai et al., 2008: 556). Danışman desteği, KKP sistemlerinin uygulanması için önemli bir faktördür. Özellikle danışman desteği acil bakım, versiyon yükseltme, servis, güvenilirlik, ve kullanıcı eğitimi gibi geniş bir teknik alt yapı sunmaktadır (Wang et al., 2008: 1610).

Kurumsal kaynak planlaması, proje uygulamalarında sistemin hedeflediği şekilde çalıştığından emin olmak için bir dizi sinama işlemi gerçekleştirir. Bu işlemler (İlhan, 1998: 15):

- Sistemin uygulama parametrelerinin kontrol edilmesi
- Modüler bazda tasarlanan süreçler ile ilgili test senaryoları üzerinden sisteme kayıtlar girilerek test işlemlerinin gerçekleştirilmesi
- Girilen kayıtlara ait form ve rapor çıktıları alınarak sonuçların kontrol edilmesi
- Yetkilendirme testlerinin yapılması
- Sistem performansına yönelik testlerin uygulamalarının gerçekleştirilmedi şeklindedir.

Tüm bu sinama işlemleri belli bir iş akışı sırası izlenerek yapılmaktadır. Gerekli sinama işlemleri başarılı bir şekilde test edildikten sonra firma, faaliyetlerinde yeni sistemi uygulamaya geçirmektedir.

1.3.4.3. Uygulama Sonrası Süreç

Uygulama sonrası süreç, kurulan sistemin başarıyla sonuçlanıp uygulama safhasına geçmesinden sonraki süreci kapsamaktadır. Bu süreçte ortaya çıkabilecek sorunlar ve yeni ihtiyaçlar için sistem gözetim altında tutulmaktadır. Çıkabilecek aksaklıklara anında çözümler geliştirilip, sistemin devamlılığı sağlanmaktadır.

Özellikle uygulama sonrası süreç, işletmenin günlük faaliyetleri sırasında oluşan her türlü evrak ve belgenin sisteme kaydedilmesi sonuçlarının izlenmesi ve

raporlanmasını sağlamaktadır. Uygulanma sonrası süreç, sistemi çalışır halde tutma ve denetim aşamalarından oluşmaktadır.

1.3.4.3.1. KKP Sistemini Çalışır Halde Tutma

KKP istemi, firma süreçlerinde uygulanmaya başlandıktan sonra, çalışanlar faaliyetlerini yeni sistemde gerçekleştirmeye başlarlar. Bu süreçte her çalışan uygun eğitimi tamamlamış olup artık yeni sistemi rahatlıkla kullanabilir duruma gelmiştir (Harwood, 2003: 155). Özetle uygulama sonrası aşamada, süreçler sorunsuz bir şekilde faaliyeti gerçekleştirmektedir. Bu süreçteki en önemli konu, sistemin kendinden bekleneni yapıp yapmadığının sorgulanmasıdır. Bu aşamada sistemin çalışır durumda olması ve beklentileri karşılaması önemlidir.

1.3.4.3.2. Denetim

Denetim sürecinde, işletme ihtiyaçlarının sistem tarafından karşılanıp karşılanmadığı ve sistemin belirlenen kriterlere uygun çalışıp çalışmadığını kontrol edilir. Bu sürecin amacı, yürütülen projenin prosedürlere uygunluğunun denetlenmesidir. Bu süreçte genellikle yürütülen çalışmaların içerik ve genel gidişat denetlenir. Projenin değişik aşamaları için hazırlanmış kontrol listeleri kullanılarak denetim gerçekleştirilmektedir. Denetim sonunda, denetim sonuçlarının ve tespit edilen yeni ihtiyaçların belgelendirildiği sistem denetim raporu hazırlanmalıdır (İlhan, 1998: 17). Sonuç olarak denetim süreci ile yeni sistemin etkinliğinin artırılması hedeflenmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI UYGULAMA BASARISINI AÇIKLAYAN MODELLER

2.1. İŞLETMELERİ KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASINA YÖNELTEN NEDENLER

Günümüzde bilgi ve teknolojinin hızlı gelişimi, işletmeleri kurumsal kaynak planlaması uygulamalarına yöneltmiştir. İşletmeler, özellikle karlılık ve verimliliklerini artırmak adına kurumsal sistemlere ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmeleri kurumsal kaynak planlaması uygulamalarına yönelten faktörlerin başında maliyet azaltım çabaları, müşteri memnuniyeti artırma çabaları, süreçleri yeniden yapılandırma çabaları, kalite iyileştirme çabaları, etkili planlama ve kontrol sağlama çabaları ve rekabet avantajı sağlama çabaları gelmektedir.

2.1.1. Maliyet Azaltım Çabaları

İşletmelerin temel amaçlarından biri karlılığını artırmaktır. Bu amaca ulaşmak için işletmeler mal ve hizmet üretimindeki maliyetlerini düşürmek zorundadır. Bu sayede karlılık ve pazar paylarında artış yaşanacaktır. Günümüz işletmeleri, maliyetlerini düşürerek rakiplerine göre maliyet avantajı elde etmek istemektedir. Bunun için işletmeler aynı pazarı paylaştığı rakiplerine göre daha düşük fiyatlara sahip olmalıdır. Özellikle müşteri gereksinim ve beklentilerini en iyi şekilde karşılamak isteyen işletmeler, tüm faaliyetlerinde maliyetlerini düşürmeyi hedeflemektedir.

Bilgi ve teknolojinin hızlı gelişimi sayesinde işletmeler verimliliklerini arttırarak maliyetlerini düşürebilmektedir (Dredden and Bregdolt, 2007: 31; Muscatello and Chen, 2008: 64). Özellikle kurumsal sistemler, işletme faaliyetlerinde gerekli olmayan süreçleri ortadan kaldırarak maliyet avantajı sağlanır.

2.1.2. Müşteri Memnuniyeti Artırma Çabaları

Günümüz işletmelerinin amaçlarından biri müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamaktır. Bilgi ve teknolojinin gelişmesi ile beraber müşteri beklenti ve istekleri karmaşık bir hale gelmiştir. İşletmeler karmaşık hale gelen bu istek ve beklentiye daha hızlı ve etkin bir şekilde yerine getirebilmek için kurumsal sistemlere odaklanmaktadır. Aynı zamanda işletmeler bu sistemlerle ürün ve hizmet teslim sürelerini kısaltarak müşteri taleplerinin zamanında gerçekleşmesini sağlamaktadır

(Davenport and Brooks, 2004: 10). Böylece müşteri sipariş ve talepleri hızlı karşılanarak müşteri memnuniyeti sağlanmış olur.

2.1.3. Süreçleri Yeniden Yapılandırma Çabaları

Günümüzde işletmeler, faaliyetlerinde verimliliği artırmak ve rekabet güçlerini sürdürülebilir kılmak için iş süreçlerinde köklü ve bütüncül değişiklikler hedeflemektedir. İşletmeler bu hedeflerini gerçekleştirmek için çağımızın önemli rekabet araçlarından biri olan KKP'yi kullanmaktadır.

KKP uygulamaları genellikle örgütlerin bütününde ve iş süreçleri değişiminde etkilidir (Holsapple, 2005: 575). Aynı zamanda KKP sistemi, iş süreçleri tasarlanmış şekilde köklü değişim gerektiren ciddi bir dönüşüm sürecini içermektedir (Carton, et al., 2008: 111). Bu kapsamda KKP sistemi iş çözümlerinin sağlanmasında, iş süreçlerinin geliştirilmesinde ve verimliliğin artırılmasında en uygun iş çözümü olarak görülmektedir. Aynı zamanda KKP'nin nihai hedefi; iş süreçlerini basitleştirmek işletmelere gerekli olmayan faaliyetleri elemelerine yardımcı olmaktadır.

2.1.4. Kalite İyileştirme Çabaları

İşletmeleri, kurumsal kaynak planlamasına yönelten faktörlerden biri de kalite iyileştirme çabalarıdır. Özellikle bilgi ve teknolojinin hızlı yayılımı sonucunda müşteri gereksinim ve beklentilerindeki artış, işletmeleri kalite iyileştirme çabalarına yöneltmiştir. Son yıllarda müşteri bağlılığı sağlamanın ve pazar payı elde etmenin en iyi yolunun müşterileri beklentilerini en iyi şekilde karşılamaktır. Kalite iyileştirme çabalarının amacı, faaliyetlerin iyileştirilmesi, maliyetlerin düşülmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Bu kapsamda kalite iyileştirme çabalarını gerçekleştiren en önemli olgu ise kurumsal sistemlerdir. Bu sistemlerin başında ise kurumsal kaynak planlaması sistemleri gelmektedir. Şirketler müşteri davranışını anlamak ve onların ihtiyacını karşılamak için giderek KKP uygulamalarına yönelmektedir.

Kurumsal kaynak planlaması; verimlilik, kalite iyileştirme, güvenilirlik, müşteri memnuniyeti ve bilgi yönetimi sağlamada kilit rol oynamaktadır (Hunton, et al., 2003:1669). KKP özellikle süreçleri yeniden yapılandırarak, operasyonel iyileştirmeler

sağlayan çözümler üretmektedir. İşletmelere doğru ve hızlı bilgi üreten, gereksiz süreçleri elimine eden, hatasız mal ve hizmet üreten, verimlilik ve etkinlik sağlayan bir yapıya sahiptir. Ayrıca KKP'nin nihai hedefi daha yüksek müşteri memnuniyeti sağlamak ve işletme karlılığını artırmaktır. Bu yüzden işletmeler kalite iyileştirme çabaları ile müşteri memnuniyeti sağlamak için kaynak planlamasına yönelmektedir.

2.1.5. Etkili Planlama ve Kontrol Sağlama Çabaları

İşletmeler etkili planlama ve kontrol sağlayarak verimliliklerini artırmak istemektedir. Günümüzde süreçlerini kontrol altına alan işletmeler daha etkin olmakta ve daha hızlı karar alabilmektedir. Kurumsal kaynak planlaması, etkili planlama ve kontrol sağlama özelliğine sahiptir (AI-Mashari et al., 2003: 353). Aynı zamanda KKP projelerinin uygulaması planlama ve kontrol çerçevesinde gerçekleşmektedir (İlhan, 1998: 7). İşletmeler, kurumsal kaynak planlaması ile mevcut kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlamakta ve işletme faaliyetlerini koordine etmektedir.

2.1.6. Rekabet Avantajı Sağlama Çabaları

Kurumsal kaynak planlaması kullanımına etki eden unsurlardan bir diğeri de rekabet avantajına sahip olmaktır. Özellikle küreselleşme ile birlikte artan rekabet, işletmeleri kurumsal sistemlere yöneltmektedir. Aynı zamanda işletmeler kurumsal sistemleri kullanarak rekabet avantajı elde etmek istemektedir.

KKP'nin stratejik rekabet avantajı sağladığı ifade edilmiştir (Hunton et al., 2003: 166). Benzer bir çalışmada Nikookar ve arkadaşları ise KKP'nin, işletmenin tüm iş süreçlerini entegre eden ve mevcut kaynakları optimize ederek rekabet avantajı sağlayan stratejik bir araç olduğunu ifade etmiştir (Nikookar et al., 2010: 272). Yapılan başka bir çalışmada ise işletmelerin yüzde 70'i rekabet avantajını artırmak için kendi stratejilerinin bir parçası olarak KKP uygulamaları gerçekleştirdiğini ifade etmiştir (Adam, 2009: 3).

İşletmeler, kurumsal sistemleri kullanarak düşük maliyet, daha hızlı karar alma, daha hızlı bilgi paylaşımı, müşteriye hızlı cevap verme kabiliyeti, müşteri memnuniyeti, karlılık ve verimliliğini arttırarak işletmeleri rakiplere karşı daha tercih edilir duruma

getirmektedir. Özellikle günümüzde müşteriler için mal ve hizmetlere olan tercihlerinden biri de hız olmaktadır. İşletmeler kurumsal sistemler kullanarak müşterilerin ihtiyacını hızlı bir şekilde gerçekleştirerek müşteri memnuniyetini ön plana çıkarmaktadır. Bu durum rekabet avantajı sağlamaktadır.

2.2. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Son yıllarda kurumsal sistemlere olan ilgi gittikçe artmaktadır. Özellikle işletmeler müşteri memnuniyetini artırmak ve rekabet avantajı elde etmek için kurumsal sistemleri etkin kullanmak istemektedir. Ancak kurumsal sistemleri uygulamak karmaşık, yüksek maliyetli ve zaman gerektiren bir süreçtir. Maalesef işletmeler KKP uygulamaları ile önemli etkinlikler elde ederken çoğu zaman da başarısız uygulamalar gerçekleştirmektedir. Bu bölümde kurumsal kaynak planlaması başarısını etkileyen faktörlere odaklanılacaktır. Bu faktörler: yenilik faktörleri, çevresel faktörler ve örgütsel faktörlerdir.

2.2.1. Kurumsal Kaynak Planlaması Başarısını Etkileyen Yenilik Faktörleri

Günümüzde bilgi ve teknolojinin hızlı yayılımı beraberinde değişimi getirmiştir. Değişim, en az bilgi ve teknoloji kadar hızlı yayılmaktadır. İş süreçlerinden, rekabet anlayışına, kullanıcı beklentisinden ihtiyaçların değişimine kadar her şeyin değiştiğini görmekteyiz. İşletmeler her gün TKY, kıyaslama, yeniden yapılandırma, lojistik yönetimi, tedarik zinciri yönetimi ve KKP gibi yeni sistemler ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu durumda işletmeler değişim stratejilerine odaklanmaktadır. Değişime odaklanmak ise sürekli olarak yeniliği gerektirmektedir.

Literatür incelediğinde yenilik kavramının birçok tanımı olduğu görülmektedir. Yenilik kavramı, Türk Dil Kurumunun İktisat Terimleri Sözlüğünde: Varolan bilgi birikiminden yola çıkarak daha gelişmiş, daha kaliteli ve daha işlevsel yeni ürünler, üretim süreçleri, örgütlenmeler ve yönetim uygulamalarının geliştirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre yenilik kavramının örgütlerin tüm fonksiyonlarını etkilediği görülmektedir. Aynı zamanda yenilik, birey ya da birim tarafından kabul

edilen bir fikir, nesne ya da uygulama olarak tanımlanmaktadır (Rogers et al., 2003: 12; Lee and Xia, 2006: 976). Rogers, yenilik kavramını herhangi bir şeyin yeni olarak algılanması şeklinde de tanımlamaktadır. Herhangi bir şeyin yeni olarak algılanması kullanıcılar tarafından benimsenmiş olmasını gerektirir. Yenilik kavramı yeniden oluşturmak veya eskinin yeniden düzenlenmesi şeklinde de tanımlanmaktadır (Sarkar, 2007: 1). Yeniden oluşturmak; örgütün kaynaklarını, kapasitesini ve yeteneklerini kullanarak yeni ürünler ve hizmetler geliştirmektir. Eskinin yeniden düzenlenmesi ise mevcut ürün ve hizmetlere yeni özellikler kazandırmayı ifade etmektedir. Başka bir tanımda yenilik, yeni bir fikir ya da davranışın kabulü olarak ifade edilmektedir (Jimenez and Vale, 2011: 408). Tanımlara bakıldığında yeniliğin temelinde fikir üretimi olduğu görülmektedir. Yenilik bir fikir ile başladığı için fikir üretimi işletmelerin yenilik kapasitesinin önemli bir değişkeni olarak kabul edilmektedir (Koç, 2007: 374).

Yenilik, örgüt tarafından üretilen veya kabul edilen yeni bir ürün, hizmet, program ya da teknolojidir Aynı zamanda yenilik, yeni bir şey üretmek ya da yeni bir şeyi benimsemek şeklinde ifade edilmektedir. Yeni bir ürün süreci fikir üretme, proje tanımlama, ürün ve hizmet tasarımı ve pazarlama aşamalarından oluşurken; yeniliği benimseme süreci ise süreç yeniliği, farkındalık, tutum oluşumu, değerlendirme, benimseme ve sürekli uygulama aşamalarından meydana gelmektedir. (Damanpour and Gopalakrishnan 1998: 3).

Yenilik kavramı özelliklerine göre farklı kategorilere ayrılmıştır. Johannessen ve arkadaşları yenilik kavramını altı kategoride toplamışlardır. Bunlar: yeni ürün, yeni hizmet, yeni üretim yöntemleri, yeni pazarlara açılmak, yeni tedarik kaynakları bulmak ve örgüt faaliyetleri için yeni yollar bulmak şeklindedir (Johannessen et al., 2001: 21). Tidd ve arkadaşları ise yenilik kavramını dört ayrı grupta toplamışlardır. Bunlar: ürün yeniliği, süreç yeniliği, pozisyon yeniliği ve paradigma yeniliğidir (Tidd et al., 2005: 10). Yazarlar ürün yeniliğini, ürün ve hizmette değişim; süreç yeniliğini, üretim yöntemlerinde değişim; pozisyon yeniliğini, ürün ve hizmet sunumunda değişim ve paradigma yeniliğini ise zihin altında yatan organizasyon ve çevre ile ilgili değişimler olarak belirtmişlerdir. Birçok yazar ise yenilik kavramını, teknik ve idari yenilik olarak iki grupta toplamıştır. Teknik yenilik: yeni üretim süreçleri, yeni teknolojiler ve firmanın temel iş faaliyetleriyle ilgili mal ve hizmetlerde yenilik olarak belirtilmiştir.

İdari yenilik ise: idari işlemler, idari süreçler, örgüt kuralları ve prosedürler olarak belirtilmiştir (Gil, 2009: 26; Jimenez and Valle, 2011: 409).

Yenilik, günümüzde örgütler için kritik bir öneme sahiptir (Gangi and Wasko, 2009: 304). Genellikle kurumsal başarının temel öğelerinden birisi olarak kabul edilmektedir (Frambach and Schillewaert, 2002: 164). Örgütsel yeniliğin temelinde teknolojik yenilik yatmaktadır. Birçok işletme hızlı teknolojik değişim nedeniyle rekabet koşullarıyla karşı karşıya kalmaktadır (Yamin et al., 1997: 164). Potansiyel bir kaynak olarak görülen teknolojik yeniliğin rekabet avantajı sağladığı ifade edilmiştir (Irwin, 1998: 26). Örgütler, yeni müşteri talepleri ve rekabet uygulamaları ile başa çıkabilmek için yeni ürün, yeni süreç ve yeni teknoloji sağlamak zorunda kalmışlardır (Silveria, 2001: 768).

Günümüzde bilgi teknolojisi yenilikleri daha fazla önem kazanmıştır. Örgütler bilgi ve teknolojik yeniliklere yatırım yaparak performanslarını arttırmak istemektedirler (Yetton et al., 1999: 53; Irwin et al., 1998: 26). Bilgi teknolojileri sayesinde meydana gelen örgütsel yeniliklerin başında KKP sistemleri gelmektedir (Karahoca ve karahoca, 1998: 466). Aynı zamanda KKP'nin yenilikçi bir iş stratejisi olduğunu ifade edilmektedir (Hanton et al., 2003: 166).

1990'lı yıllarda KKP sistemleri kurumsal anlamdaki en önemli bilgi teknolojisidir. Ancak bu sistemlerin uygulanması pahalı ve karmaşıktır. KKP uygulamaları bazı kurumsal işletmelere önemli ölçüde verimlilik katmasına rağmen birçok işletmede başarısız uygulamalar, bütçe aşımı, hayal kırıklığı yaratan performans sergilemiştir (Bradford and Florin, 2003: 206). Araştırmacılar, KKP başarısına etki eden karakteristikleri belirlemişlerdir. Bunların başında yenilik karakteristiğinin geldiğini ifade etmişlerdir.

Literatür incelendiğinde KKP uygulamalarına etki eden yenilik karakteristiği birçok çalışmaya konu olmuştur. Yenilik karakteristiğinin belirleyicileri genel olarak; göreceli avantaj, uyumluluk, karmaşıklık, denenebilirlik ve gözlemlenebilirliktir (Rogers, 1995: 15; Gangi and Wasko, 2009: 304; Yetton, et al., 1999: 54; Bradford, 2001: 18).Göreceli avantaj; işletmenin yenilik geliştirmeyi avantaj olarak görmesini ifade etmektedir. Uyumluluk; yeniliğin mevcut değerlerle, geçmiş deneyimler ve örgütün ihtiyaçları ile örtüşmesini ifade etmektedir. Karmaşıklık; yeniliğin anlama,

kullanma ve uygulama zorluğunu ifade etmektedir. Denenebilirlik; yeniliği test etme, incelenebilme ve denenebilme avantajı sağlamaktadır. Gözlemlenebilirlik; yeniliğin kullanımında sonuçları üçüncü kişiler tarafından gözlemlenebilmesini ifade etmektedir (Rogers, 1995: 15).

Yapılan bir çalışmada yenilik karakteristiğinin belirleyicileri olarak: teknik uyumluluk ve algılanan karmaşıklık olarak ifade edilmiştir (Bradford and Florin, 2003: 208). Bu bölümde KKP'nin başarısını etkileyen yenilik karakteristiklerinden teknik uyumluluk ve algılanan karmaşıklık düzeyi incelenecektir.

2.2.1.1. Teknik Uyumluluk

Yeniliğin önemli karakteristiklerinden biri olan uyumluluk, yeniliğin bir kurumun mevcut teknik sistemleri, uygulamaları, değerleriyle tutarlı olduğunun algılanma derecesi şeklinde ifade edilmektedir (Rogers, 1995: 15 Bradford, 2001: 18, Gangi and Wasko, 2009:304). Bradford, çalışmasında yeniliği bir kuruluşun mevcut sistemleri ile uyumlu olması şeklinde ifade etmektedir (Bradford, 2001: 18). Diğer bir tanımda ise teknik uyumluluk, yeniliğin donanım ve yazılım dâhil var olan sistemlere uyumu şeklinde ifade edilmektedir (Bradford and Florin, 2003: 208). Bir başka çalışmada teknik uyumluluk, yeni teknolojinin kurulumu sürecinde yapılan ayarlama ve değişiklikler olarak ifade edilmiştir (Hong and Kim, 2002: 28).

Teknik uyumluluk, mevcut sistemler ile KKP sistemlerinin entegre edilmesi süreci olarak ifade edilmektedir (Ngai et al., 2004: 556). KKP'nin işletme süreçleri ile uyumlu olabilmesi için hem sistemin hem de işletmenin birbirleriyle uyumlu olması gerektiği belirtilmektedir (Soffer et al., 2003: 673).

KKP, örgütün iş süreçleri ve ihtiyaçları ile uyumsuz olabilir (Rogers, 1995: 15; Chou and Chang, 2008: 151; Ngai et al., 2004: 556). Kurumun değerleri ve sosyal sistem normları ile bağdaşmayan bir sistem kolayca benimsenmeyecektir (Rogers, 1995: 15). Bu uyumsuzluğu çözmenin yolu, KKP yazılımında kurumun ihtiyaçları doğrultusunda değişiklik yapmaktır.

KKP başarısındaki olumsuzluğun donanım ve yazılım sistemleri arasındaki uyumsuzluk olduğu ifade edilmektedir (Rajagopal, 2002: 88). Bu uyumsuzluk, işletmenin verimlilik ve performans artışına engel olmaktadır.

KKP uygulama sürecinde, mevcut sistemler ile KKP birbirleri ile entegre olmak zorundadır. Mevcut sistemler ile KKP'yi entegre etmek ne kadar kolay olursa, örgütsel yararın elde edilme şansı o kadar büyük olmaktadır. Ayrıca, var olan yazılımla yeni sistem ne kadar uyumlu olursa, kullanıcılar o kadar çok tatmin olmaktadır (Bradford and Florin, 2003: 208). Sonuç olarak şirketin geneline yayılan yenilik mevcut süreçlerle daha uyumlu hale gelerek performansın artmasına neden olmaktadır.

2.2.1.2. Algılanan Karmaşıklık Düzeyi

Teknolojik yenilik her zaman karmaşık olarak algılanır (Hung, et al., 2010: 600). Karmaşıklık, yeniliği anlama, kullanma ve uygulama zorluğu şeklinde ifade edilmektedir (Rogers, 1995: 16; Bradford and Florin, 2003:208; Bradford, 2001: 18).

KKP literatüründe yaygın görüş, KKP sistemlerinin kendine özgü karmaşıklığıdır. KKP sistemini karmaşık iş çözümleri olarak algılayan işletmeler sistemden tam olarak faydalanamamaktadırlar. Ayrıca, yeniliğin algılanan karmaşıklığının beceri ve bilgi eksikliği yüzünden dirence yol açacağı görülmektedir. Yeni teknolojiye karşı bu direnç daha az tatmine ve daha düşük sistem performansına yol açmaktadır (Bradford and Florin, 2003: 208).

KKP sistemlerinin kendine özgü karmaşıklığı yüzünden kullanıcıları eğitmek önemlidir. Kullanıcıların KKP'ye gösterdiği direnci azaltmak için, başarılı bir değişim yöntemi uygulamak gerekmektedir (Bradford and Florin, 2003: 208). KKP sistemlerinin iş süreçlerini iyileştireceği ve katma değer yaratacağı çalışanlara anlatılmalıdır. Bu kapsamda verilecek eğitim kullanıcı tatminini arttırmaktadır.

KKP uygulamaları, birbiriyle uyumlu çalışabilen geliştirilmiş modüller (departman mantığı) yapılardan meydana oluşmaktadır. Dolayısıyla karmaşıklığı ortadan kaldıran en önemli özellik olarak görülmektedir. Satınalma, satış, finans, üretim, kalite kontrol, muhasebe vb. her departman kendi faaliyetlerini kendi modülünden gerçekleştirmektedir. Bu durum karmaşık bir yazılım olan KKP'nin,

kullanıcılar tarafından daha hızlı ve kolayca uyum sağlamasına neden olmaktadır. KKP'nin departman mantığıyla oluşturulması kullanıcılara kullanım kolaylığı sağladığından KKP'ye karşı gelişen direnç de kendiliğinden ortadan kalkmaktadır. Bu durum örgüt genelinde performansın artmasını sağlar.

2.2.2. Kurumsal Kaynak Planlaması Başarısını Etkileyen Çevresel Faktörler

KKP uygulama başarısını etkileyen faktörlerden biri de çevresel faktörlerdir. Çevresel faktörler, KKP uygulama başarısında önemli bir etkiye sahiptir. Çevre, organizasyon dışındaki fiziki ve sosyal faktörlerden oluşur ve örgütlerin yönetsel kararlarına etki eder (Lei, et al., 2005: 255; Özer ve Akça, 2007: 3; Bradford, 2001: 20). İşletmeler çevrelerindeki değişimlere tepkide bulunarak değişirler. Genellikle örgüt yapısında iş süreçlerinde ve teknolojilerinde yapılan bu değişiklik işletmeleri çevreleriyle uyumlu hale getirir. İşletmeler, çevrelerinde meydana gelen değişim ve yeniliklere anında uyum gösterebilme yetenekleri ölçüsünde başarılı olurlar. Aynı zamanda örgütler değişimlere uyum gösterdikleri ölçüde rekabet edebilme avantajına sahip olmaktadır.

İşletmeleri etkileyen çevresel bileşenler tedarikçiler, müşteriler, düzenleyici gruplar ve rakipler olarak belirtilmiştir (Bradford, 2001: 20). Yapılan bir çalışmada, çevresel bileşenleri iki farklı gruba ayırmıştır. Birinci grubu oluşturan çevresel bileşenler; rakipler, tedarikçiler ve müşterilerden oluşmaktadır. Bu gruptaki çevresel bileşenler örgütsel faaliyetleri ve hedef başarıyı etkileyerek organizasyon üzerinde doğrudan etkiye sahiptirler. İkinci grup çevresel bileşenler ise daha genel demografik, ekonomik, sosyal ve düzenleyici faktörlerden oluşur. İkinci grup çevresel bileşenler rakipler, tedarikçiler ve müşterilerden farklı olarak, örgüt üzerinde kademeli ve dolaylı bir etkiye sahiptirler (Lei, et al., 2005: 255).

Bu bölümde kurumsal kaynak planlaması başarısını etkileyen çevresel faktörler olarak rekabetçi baskı ve çevresel belirsizlikler incelenecektir.

2.2.2.1. Rekabetçi Baskı

Küreselleşme ile beraber artan rekabet beraberinde değişimi getirmiştir. Örgütler rekabet edebilmek için değişime uyum göstermek zorunda kalmışlardır. Bu değişim süreci işletmelerin tüm faaliyetlerini, süreçlerini ve yönetsel kararlarını etkilemektedir. Bu çerçevede değişim, beraberinde yeniliği getirmektedir. Örgütsel yeniliği etkileyecek çevresel değişimlerden biride rekabetçi baskıdır. Rekabetçi baskı, özellikle örgütlerin faaliyet, ürün ve süreçlerinde yenilik yapmasına neden olmaktadır (Özer ve Akça, 2007: 3). Genellikle örgütleri yenilikçi olamaya iten nedenlerin başında zorlu rekabet ortamı gelmektedir (Thong, 1999: 196).

Teknolojik değişim, küresel bilgi dünyasının temel özelliklerinden biri haline gelmiştir (Düren, 2000: 223). Bu çerçevede örgütler rekabet edebilmek için, değişim stratejilerini sürekli üstün tutacak bilgi ve teknolojiye yatırım yapmak zorunda kalmışlardır. Günümüzde bilgi ve teknolojinin rolü hem örgütsel hem de stratejik hale gelmiştir. Örgüt içinde paylaşılabılır gerçek zamanlı bilgi sahibi olmak gerektiğinin farkına varan işletmeler, daha rekabetçi olmak için stratejik çözüm olarak KKP'yi benimsemeye başlamışlardır (Bradford, 2001: 20). Örgütler KKP ile rekabet avantajı geliştirip ve onu devam ettirebilmek için iş stratejilerini başarılı kılmaya çalışmaktadırlar.

Bradford ve florin yaptığı çalışmada örgütlerin KKP sistemi ile yeni fırsatları yakalayabilmek ve daha etkili işlemler geliştirmek için, örgüt içindeki aktiviteleri koordine etmekte ve bilgiyi yönetecek altyapıyı oluşturmakta olduğunu ifade etmişlerdir. Bu yüzden, firma KKP uygulamasına başladığı zaman diğer endüstri oyuncularının da mümkün olduğunca kısa zamanda rakiplerinin avantajını elimine etme baskısını hissettiğini belirtmişlerdir (Bradford and Florin, 2003: 208).

2.2.2.2. Çevresel Belirsizlik

Çevresel belirsizliklerin işletmenin dışsal etmenlerine bağlı olduğu ifade edilmektedir. Bu etmenler endüstriyel ilişkiler, ekonomik çevre, hükümet politikaları, rakipler, teknolojik süreçler, küreselleşme, yasal düzenlemeler, tedarikçiler, müşterilerdir. Aynı zamanda dış çevrenin örgüt üzerindeki etkilerini firmanın öngörebilme yeteneğinin olmaması durumunda çevresel belirsizlik olarak ifade

edilmektedir (BSTS / İktisat Terimleri sözlüğü). Bir başka ifade ile çevresel belirsizlik, dış ortam hakkında bilgi eksikliği olarak tanımlanmaktadır (Estevez et al., 2010: 689).

İşletmeler genellikle dış çevredeki değişimlerden etkilenmektedir. Dış çevreden gelen bu değişime işletmeler hızlı tepki verme yetenekleri ile uyum sağlamaya çalışmaktadırlar.

Örgüt çalışması kapsamında çevresel belirsizliğin üç temel boyuttan oluştuğu ifade edilmektedir. Bunlar, çevresel cömertlik, çevresel dinamizm ve çevresel karmaşıklığıdır (Freel, 2005: 50). Çevresel cömertlik, çevrenin büyümeyi destekleyebilme derecesini ifade etmektedir. Özellikle kaynakların yeterli olduğu bir ortamda belirsizlik söz konusu olmaktadır. Çevresel dinamizm ise çevredeki faktörlerin değişme sıklığını ifade etmektedir. Bu nedenle işletmeler daha çok bilgi teknolojilerine ihtiyaç duymaktadır. Çevresel karmaşıklık ise çevreyi anlayabilmek için gereksinim duyulan bilgi seviyesini ifade etmektedir. Dış çevre değişimi ile belirsizleşen ortam, farklı beklenti ve ihtiyaçların artışı ile daha da belirsizleşmektedir. Bu durum karmaşıklığı artırmaktadır (Özer ve Akça, 2007: 26).

Sonuç olarak çevresel cömertlik mevcut kaynaklar ile işletmenin çevre üzerindeki bağımlılığını ifade etmekte iken, çevresel karmaşıklık ve dinamizm firmaya dönük belirsizlik derecesini ifade etmektedir. Bu amaçla Miliken üç tür belirsizlik ortamının oluştuğunu ifade etmektedir. Bunlar; etki belirsizliği, tepki belirsizliği ve durum belirsizliğidir. Etki belirsizliği; örgüt üzerindeki çevresel etkenlerin gelecekteki etkilerinin tahmin edilmesindeki yetersizliği, tepki belirsizliği; muhtemel sonuçları tahmin etmedeki yetersizliği, durum belirsizliği ise algılanan çevresel belirsizliği ifade etmektedir. Algılanan çevresel belirsizlik önceden tahmin edilmeyen bir ortamda ve zamanda oluşmaktadır (Freel, 2005: 50; Buchko, 1994: 411). Sonuç olarak çevresel belirsizlik dışsal etmenlere bağlı muhtemel olayların öngörülmemesi ile ilgilidir. Bu belirsizlik ortamlarında yöneticilerin karar almaları zorlaşmaktadır.

Bilgi teknolojileri çevresel belirsizliği en aza indirmekte önemli rol oynamaktadır. İşletmeler bu bilgi teknolojileri ile belirsizliği ortadan kaldırmaya çalışmaktadır. Özellikle kurumsal çözümler uygulayan işletmeler değişen çevreye daha hızlı uyum göstererek belirsizliği en aza indirmektedir.

2.2.3. Kurumsal Kaynak Planlaması Başarısını Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörlerin KKP başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu birçok çalışmada ifade edilmiştir (Ngai and Law, 2008: 555; Bradford and Florin, 2003:209). İşletmenin örgüt yapısı, stratejisi, amaç ve hedefleri ve örgüt kültürüne bağlı faktörlerin KKP başarısı üzerinde etkiye sahip olduğu görülmektedir. Araştırmacılar KKP sistemi üzerinde yaptıkları çalışmalarda birçok örgütsel faktör belirtmişlerdir.

Law ve Ngai örgütsel faktörlerin KKP başarısı üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında örgütsel faktörler olarak, bilgi teknolojilerinden sorumlu üst yönetim desteği, CEO ile bilgi teknolojileri arasındaki mesafe, iş süreçleri gelişiminden sorumlu üst yönetim desteği, stratejik niyet, iş süreçleri gelişimindeki büyüme olarak belirtmişlerdir. Çalışmada, örgütsel faktörlerin KKP başarısı üzerinde etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir (Law and Ngai, 2007: 422-427).

Bir başka çalışmada örgütsel faktörlerin, KKP başarısı üzerinde etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir. Çalışmada, üst yönetim desteği, eğitim ve örgütsel amaçlar KKP başarısını etkileyen faktörler olarak belirtilmiştir (Bradford and Florin, 2003: 209).

Somers ve Nelson 2001 yılında yaptıkları çalışmada, Amerikalı yöneticilerin, KKP başarısını etkileyen faktörleri önem sırasına göre belirtmelerini istemiştir. Yazarlar ortaya çıkan sonuçları ortalama puana göre sırlayarak listelemişlerdir. Bu kapsamda KKP başarısını etkileyen en önemli beş faktör belirlenmiştir. Bu listeye göre sırlama üst yönetim desteği, proje takımı uzmanlığı, bölümler arası işbirliği, açıkça tanımlanmış amaçlar ve proje yönetimidir (Kings and Burgerss, 2006: 60).

Yapılan bir başka çalışmada kurumsal sistem uygulamaları başarısına etki eden faktörler: üst yönetim desteği, iş planı ve vizyon, etkili iletişim, proje yönetimi, iş süreçlerinin değişimi, değişim yönetimi ve kültür olarak belirtilmiştir (Nah et al., 2001: 291-295).

Dezdar ve Sulaiman çalışmalarında başarılı bir KKP uygulamasına etki eden faktörleri sınıflandırmışlardır. Çalışmada örgütsel faktörler; üst yönetim desteği, iş planı ve vizyon, etkili iletişim, örgütsel kültür ve eski sistem yönetimi olarak belirtmişlerdir (Dezdar and Sulaiman, 2009: 1046).

Bu kapsamda çalışmamızda kurumsal kaynak başarısına etki eden üst yönetim desteği, CEO-BT mesafesi, iş süreçlerindeki büyüme ve stratejik niyet faktörlerine odaklandık.

2.2.3.1. Üst Yönetim Desteği

KKP uygulama başarısına etki eden önemli faktörlerden biri üst yönetim desteğidir (AI-Mashari et al., 2003:356; Umble et al., 2003:245; Soja, 2006: 648; AI-Mudimigh, 2007: 868; Nah et al., 2007: 31-32; Finney, 2007: 335; Kamhawi, 2007: 38; Wang et al., 2008: 1611; Ngai et al., 2008: 556; Francoise, 2009: 375; Zabjek et al., 2009: 594; Liu and Seddon, 2009: 719; Doom et al., 2010: 393; Noudoostbeni et al., 2010:66 Wang, 2011: 95). Üst yönetimin bilgi ve teknoloji uygulamalarına verdiği destek projenin başarıya ulaşmasında önemli bir etkiye sahiptir. Özellikle başarılı uygulamalar için üst yönetim tarafından güçlü bir liderlik, bağlılık, inanç, açık bir vizyon ve aktif katılımın gerekliliği ifade edilmiştir. Üst yönetimin desteği, projenin her aşamasında ve tüm şirket genelinde gerçekleşmek zorundadır. Sonuç olarak başarılı bir KKP uygulaması için tamamen güçlü ve kalıcı üst yönetim katılımı gerekmektedir.

Literatür incelendiğinde başarılı bir KKP uygulaması için üst yönetim desteğinin önemli bir faktör olduğu birçok çalışmada ortaya konmuştur.

Üst yönetim desteğinin, bilgi sistemleri uygulama projelerinin başarısında önemli bir faktör olduğu ifade edilmektedir (Kamhawi, 2007: 38). Aynı zamanda üst yönetim, projeyi sadece desteklemekle kalmamalı, aktif olarak görev almalıdır (Akkermans and Helden, 2002: 36) Uygulama süreci boyunca sürekli bir yönetim desteği ve aktif katılım projenin başarılı olmasına neden olmaktadır.

Yapılan bir çalışmada, üst yönetim desteğinin önemli faktörlerden biri olduğunu ve projenin sürdürülebilir olması için gerekli kaynak ve zaman ayrılması gerektiğini ifade etmiştir (Francoise, 2009: 375). KKP istemleri maliyeti yüksek (Davenport, 1998: 126; Rashid et al., 2002: 40) ve sürekli yatırım gerektiren sistemlerdir. Özellikle beklenmeyen maliyetler yönetim tarafından sorunsuz bir şekilde çözümlenmelidir. Aksi durumda proje tamamlanmadan başarısızlığa neden olmaktadır. Aynı zamanda KKP projeleri uzun zaman alan uygulamalardır (Davenport, 1998: 126; Rashid et al., 2002: 40). Bir KKP sisteminin işletmenin tüm süreçlerine uygulanması en

az bir yıl gibi bir sürede gerçekleşmektedir. Bu uzun zaman diliminde üst yönetimin KKP'ye olan inanç ve desteği hiç azalmamalı ve projenin tamamlanması sağlanmalıdır.

Benzer bir çalışmada ise, üst yönetimin KKP başarısı için gerekli bir koşul olduğu ifade edilmektedir. Çalışmada KKP projesi için açıkça tanımlanmış hedeflerin üst yönetim tarafından öncelikli olarak belirlenmiş olması gerekliliği belirtilmiştir (Nah ve Delgado, 2006: 101). Aynı zamanda üst yönetim uygulama projeleri için gerekli kaynakları tahsis etmeye istekli olmalıdır. Bu kaynaklar zaman, para ve personel olarak ifade edilmektedir (Nah and Delgado, 2006: 101; Dawson and Owens, 2008: 14).

Umble ve arkadaşları yaptıkları çalışmada başarılı bir KKP uygulaması için üst yönetim tarafından güçlü bir liderlik, bağlılık ve katılım gerektiğini ifade etmişlerdir (Umble et al., 2003:245). Sumner ise, KKP projesinin proje lideri projenin savunucusu olduğunu ifade etmiştir. Başarılı bir KKP projesinin benimsenmesi için sosyal liderlik rolü önemli bir etkiye sahiptir. Projenin başarısı için güçlü ve kararlı liderlik, açık ve dürüst iletişim gerekmektedir. Güçlü bir proje liderliği eksikliği başarısızlığa neden olmaktadır. Aynı zamanda bir veya birkaç yöneticinin proje üzerinde eşit otoriteye sahip olması, çatışmalara neden olmaktadır. Bu ise projenin başarısız olmasına neden olmaktadır. Özellikle proje yöneticileri ve yönetim kurulu, sorunları çözmeli ve proje ekibini yönlendirmeyi amaçlamalıdır (Sumner, 2000: 323).

Üst yönetim desteği ve bağlılığı projenin başarısını etkilediği belirtilmektedir. Özellikle üst yönetimin; projeye kaynak ayırma, hızlı ve etkin kararlar almak için anlaşmazlıkları çözme, çalışanları motive ederek projenin şirket geneline kabulünü sağlamadır. Aynı zamanda üst yönetim işletme içindeki farklı birimler arasındaki uyum ve işbirliğinin sağlamalıdır.

KKP proje uygulaması için hedef ve amaçlar, projenin genel talimatları, roller, sorumluluklar ve politikalar üst yönetim tarafından açıkça belirtilmesi gerekmektedir (Nah et al., 2001:291). Ayrıca bilgi teknolojileri stratejisi ile örgütün iş stratejisi uyumlu olmalıdır. Üst düzey yönetim tarafından amaç ve hedefler belirlemeden bir sistem kuruluyorsa, sistem başarısızlığı sonuçlanmaktadır.

2.2.3.2. CEO-BT Arasındaki Mesafe

KKP uygulama başarısına etki eden bir diğer önemli faktörde CEO ile bilgi teknolojileri arasındaki mesafedir. CEO-BT mesafesi örgütsel yapı içinde, CIO ve BT fonksiyonunun CEO ile olan mesafesi olarak ifade edilmiştir (Law and Ngai, 2007: 423; Li and Ye, 1999: 45; Low and Ngai, 2007: 391, Thong, 2011: 143; Armstrong and Sambamurthy, 1999: 307). Bilgi teknolojileri uygulama başarısında, CEO'nun bilgi teknolojilerine olan desteği ve katkısı önemli olduğu pek çok çalışmada vurgulanmıştır. CEO'nun bu katkı ve desteği örgüt genelinde olumlu bir etki bırakarak BT sistemlerinin kabullenmesini kolaylaştırmaktadır. Aynı zamanda bu destek ve katkı bilgi teknolojilerini kullanmada ve iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasında orta düzey yöneticilere yardımcı olmaktadır.

Literatür incelendiğinde CEO ile BT arasındaki mesafenin BT uygulama başarısını etkilediği ifade edilmiştir. Lucas çalışmasında, bilgi sistemleri fonksiyonunun yapısı veya BT yöneticilerinin işletmedeki ünvanlarının, işletme genelinde BT ya da iş süreç başarısını olumlu bir şekilde etkilediğini belirtmiştir. BT direktörü olarak da adlandırılan BT yöneticisi ya da CIO, BT/BS fonksiyonundan sorumlu en üst yöneticidir. CIO üst yönetim takımının etkili bir üyesi olarak, kullanıcıların desteğini almak için mevcut iş uygulamalarının değişiminde BT'nin etkinliğini göstermesi gerektiğini ifade etmiştir. Yazar aynı zamanda BT'nin işletme için bir maliyet değil bir değer olduğunu ve diğer fonksiyonel liderler arasındaki ilişkiyi geliştirdiğini ifade etmektedir. Bu sebeplerden dolayı, CIO, CEO ile ne kadar yakın olursa, bu sorumlulukları yerine getirmenin o kadar kolaylaşmakta olduğunu ifade etmiştir (Law and Ngai, 2007: 391-392).

Orta düzey bir CIO, üst yöneticiler ile karşılıklı ilişki kurmada ve işletme yönetimini anlamada zorluk çekebilir. Bu durum onun etkili bir şekilde iş planlaması yapmasını engeller. Yaptığı işler sadece departman üyeleri ve günlük işlerle uğraşmakla sınırlı kalır. Bunun aksine, üst düzey bir CIO, CEO ve diğer üst yöneticilerle daha iyi iletişim kurma fırsatı bulur, şirket stratejilerini anlar ve iş stratejilerinin oluşturulmasına katkı sağlar (Watson, 1990: 221). Aynı zamanda Watson bilgiye dayalı BT'nin benimsenmesinin, özellikle yüz yüze iletişimle CIO ve CEO arasında daha etkin bir şekilde yapılacağını iddia etmiştir. Bu yüzden CEO'ya daha yakın bir pozisyon, üst

yönetim üzerinde etkili olabilmek için gereklidir. Bu, CIO için önemlidir. Çünkü yöneticiler üzerinde resmi bir otoritesi yoktur ama diğer yandan da üst yönetim takımından destek kazanmak için ikna ve kişisel etki gibi yollarla davranışları etkilemek zorundadır (Law and Ngai, 2007: 391-392).

Li ve Ye benzer bir çalışmada BT yöneticisinin diğer üst seviyedeki liderlerle ilişkisine kıyasla orta düzey yöneticilerle raporlama ilişkisinin, BT yatırımları ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi daha olumlu etkilediğini ifade etmektedirler. Raporlama ilişkisi bu çalışmada CEO-CIO mesafesi olarak işlevselleştirilmiştir ve bu mesafe BT yöneticisinin CEO'ya ne kadar yakın olduğuyla ölçülmüştür. CEO ve CIO arasındaki mesafenin artmasının performansı olumsuz etkileyeceği sonucuna varılmıştır (Li and Ye, 1999: 49).

Lind ve Zmud, teknik ve yönetim kademesindeki personelin katkıları ile BT'ye dayalı yenilik düzeylerindeki artış arasında pozitif ilişkiler bulmuşlardır. Bu sistemler üst düzey yönetimin stratejik BT ve iş süreçlerini yeniden yapılandırmalarına katkı sağlamıştır. Jarvenpaan ve Ives, CEO ve CIO arasında farklı BT kurullarının, firmaların BT kullanımını ciddi ölçüde etkilediğini bulmuştur. Benzer bir şekilde Boynton ve arkadaşları, CIO ve bölüm yöneticileri arasında firmanın BT benimseme düzeyine pozitif yönlü etkisi olduğuna ilişkin ampirik kanıt bulmuştur (Armstrong and Sambamurthy, 1999: 307).

CEO'ların BT benimsenme kararı işletme performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Thong, 2011: 145). Sonuç olarak CEO-BT arasındaki mesafenin işletme performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu mesafe arttıkça KKP başarısı üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu ifade etmek mümkündür. Özellikle CEO'nun BT yeterliliği, uygulama projelerine aktif katılımı ve desteği, BT projelerinin başarıya ulaşmalarına katkı sağlamaktadır.

2.2.3.3. İş Süreçlerinin Gelişimi

KKP'yi etkileyen önemli kritik faktörlerden birisi de iş süreçleridir. İş süreçleri birçok çalışmada yer alan ve KKP başarısını etkileyen önemli bir faktör olarak görülmektedir (Bradford and Florin, 2003: 208; Zabjek et al., 2009: 595; Nah and Delgado, 2006: 100; Francoise et al., 2009: 375; Al-Mudimigh, 2007: 868; Remus,

2007: 541). KKP yazılımları en iyi iş uygulamalarına göre yapılandırılmaktadır. KKP'yi işletmenin iş süreçlerine entegre etmek için hem sistem hem de işletme birbirine uyumlu hale getirilmelidir (Soffer et al., 2003:673; Wang et al., 2008: 1610).

KKP yazılımlarının işletmenin iş süreçleriyle birebir örtüşmediği bilinmektedir (Ngai et al., 2008;551; Bradford and Florin, 2003: 208; Woo, 2007: 437). KKP yazılımlarında işletme ihtiyaçları doğrultusunda değişiklikler yapılır. Bu tür durumlarda ya yazılım işletme ihtiyaçları doğrultusunda ya da işletme yazılımdaki modüller doğrultusunda uyarlanır. Yazılımın uyum süreci beraberinde yüksek uygulama maliyetleri, hata olasılığı ve daha uzun uygulama süreleri getirir. Bu yüzden, şirketler KKP yazılım modüllerinde değişikliklere gitmeden kendi iş süreçlerini bu yazılım modüllerine entegre etmeye çalışmalıdır (Ngai et al., 2008; 551; Bradford and Florin, 2003:208). Kendi süreçlerini KKP'ye uyarlayan şirketler başarılı olacaklardır. Bu uyarlamayı yapan şirketler daha sorunsuz bir uygulama elde edecekler ve böylece paydaşlarının tatminlerini artıracaklardır.

KKP yazılımını uygulamak için öncelikle iş süreçlerinin yeniden tasarlanması gerekmektedir KKP; kalite, hizmet, esneklik ve düşük maliyet gibi gereksinimleri karşılayabilmek için iş süreçlerini yeniden yapılandırmalıdır. KKP sistemleri yeniden yapılandırılmış iş süreçleriyle çok daha verimli çalışmaktadırlar. Bu bağlamda sistemde kodlar, raporlar, iş ve görev tanımlamaları geliştirilmelidir. Böylece örgütün işleyişiyle ilgili tüm faaliyetler KKP sistemine aktarılmış ve departmanlar arası entegrasyon sağlanmış olmaktadır. Bu durum süreçlerin tasarlanmasında ve organizasyonların yapılandırılmasında önemli etkiler sağlamaktadır (Subramoniam et al., 2009: 653). Böylece KKP sistemleri, iş süreçlerini entegre eden bilgi sistemleri olarak değer oluşturacak ve işletme süreçlerinin başarılı olmasını sağlayacaktır.

Subramoniam ve arkadaşları yaptıkları çalışmada iş süreçleri uygulama başarısını etkileyen kriterleri belirtmişlerdir. Bu kriterler, mali kaynakların durumu, üst yönetimin kararlılığı, açık iletişim kanalları, organizasyon yapısı, eğitim ve yeniden yapılandırılmış sürecin test edilmesidir (Subramoniam et al., 2009: 657).

Benzer bir çalışmada, KKP uygulaması varolan iş süreçlerin standart KKP iş süreçlerine uyum sağlaması gerektiği ifade edilmiştir (Hong and Kim, 2002: 29).

Sisteme girilen verilerin doğruluğu ve eski sistemden aktarılabacak verilerin yeni sisteme uyumu da dikkat edilmesi gereken kriterlerden biridir. Sisteme girilen verilerdeki hataların, çıktıları doğrudan etkileyeceğinden kullanıcıların güveninin sarsılmasına neden olmaktadır. İşletme süreç aşamasında birçok veriyi barındırmaktadır. Bu veriler; tüm departmanlarla ilgili kart ve raporlar, tasarlanan modüller ve fişlerdir. Bu verileri saklayarak kontrol altında tutmak modüller arasındaki entegrasyon için önemlidir. Verilerin doğru bir şekilde elde edilmesi için çalışanların da buna özen göstermesi sistemin başarısını artırmaktadır. KKP sistem yazılımları modüler bir yapıya sahip olduğu için modüller arasında herhangi bir sebepten dolayı yanlış veri girişi yapmak, diğer modülleri de olumsuz etkileyecektir.

KKP sistemi, tüm iş süreçlerini ve otomasyonu aynı yazılım üzerinde gerçekleştirebildiği için çok sayıda ara yüz kullanım zorunluluğunu ortadan kaldırır. Bütün süreçler arasında entegrasyon oluşturarak her bir süreçten elde edilen bilgilerin hatasız ve zaman kaybı olmadan bir diğerinde kullanılmasını sağlamaktadır. Böylece tek bir veri tabanında toplanan bilgi, doğru zamanda doğru maliyetle iletebilmektedir (Appleton, 1997: 51; Muscatello and Chen, 2008: 64; McGaughey and Gunasakaran 2007:24).

KKP sisteminin kurulması, işletmenin finans, muhasebe, stok, üretim, satın alma, kalite kontrol ve satış işlemlerinin tek bir sistem üzerinden takibinin yapılması gibi standart iş süreçleri, yeniden yapılandırarak sisteme uygun hale getirilmesi sağlanmalıdır. Uygun hale getirilen modüller için yapılması gereken iş süreçleri; donanım seçimi, örgüt tasarımı, kalite kontrol yönetimi, tablo ve rapor tasarımı, muhasebe sistemi tasarımı ve firmaya özel ek yazılım geliştirme faaliyetidir. Yeniden yapılandırılan iş süreçleri işletmeye hız, verimlilik ve etkinlik sağlayarak başarıda önemli rol oynamaktadır.

Entegre edilmiş süreçler, süreç yönetimiyle ilgili genel giderlerin de azalmasını sağlamaktadır. Sürece katılan elemanlar gereksinimlerinin zamanında ve sorunsuz halledilmesi konusundaki tüm sorumluluğu üstlenmekte ve böylece, eskisine göre daha az denetime gerek duyulmaktadır (Hammer ve Champy, 1997: 47). İş süreçlerin bir diğer yararı da kontrolün geliştirilmesidir. Bu süreçlerde daha az kişi yer aldığından, personele sorumluluk verilmesi ve performanslarının izlenmesi kolaylaşmaktadır.

2.2.3.4. Stratejik Niyet

Strateji, bir işletmenin uzun dönemde gerçekleştirmek istediği amaç ve hedefleri ve bu amaç ve hedeflere nasıl ulaşacağını belirler. Günümüzde bilgi ve teknolojilerin gelişmesi ile beraber işletmeler stratejik amaç ve hedeflerini kolayca gerçekleştirmektedir. Bilgi teknolojileri sayesinde işletme, satış yöntemlerini satış sonrası hizmetlerini, tasarım sürelerini ve pazarlama fonksiyonunu rekabet avantajı oluşturacak şekilde yeniden düzenleyebilmektedir (Düren, 2000: 63). KKP, İşletmenin stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik en önemli bilgi ve teknoloji yazılımlardan biri olarak görülmektedir. Özellikle KKP başarısı için stratejik hedefler net bir şekilde belirlenmelidir (Remus, 2007: 542).

Literatür incelendiğinde stratejik niyet, KKP başarısını etkileyen önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir (Law and Ngai, 2007: 418; Claude et al., 2010: 380). Birçok yazar çalışmada KKP'nin başarısını etkileyen faktörler arasında amaç ve hedeflerin açıkça tanımlanmış olması gerektiğini ifade etmiştir (Dawson and Owens, 2008: 66; Nah et al., 2007: 28; Nah and Delgado, 2006: 101). Claude ve arkadaşları yaptığı çalışmalarında net bir şekilde tanımlanmış stratejik hedeflerin varlığının KKP başarısını etkilediğini belirtmişlerdir (Claude vd., 2010:380). Benzer bir çalışmada ise KKP başarısını etkileyen faktörlerden birinin de net bir şekilde tanımlanmış amaç ve hedefler olduğunu belirtmişlerdir (Nah et al., 2007: 30). İşletme tarafından belirlenen stratejik hedefler, proje özellikleriyle uyumlu olmalıdır. Bu kapsamda işletmenin stratejik hedeflerin ve KKP yazılımından beklentilerin açıkça belirlemiş olması KKP başarısını olumlu etkilemektedir.

Law ve Ngai yaptığı çalışmada, stratejik niyet olarak maliyet azaltımı, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, satış büyümesi, küreselleşme, karar kalitesinin geliştirilmesi, işlem etkililiği, şirket imajı ve tedarikçilerle işbirliğin geliştirilmesi şeklinde belirtmişlerdir (Law and Ngai; 2007: 426).

Özetle stratejik amaçların, KKP yazılımı yapılandırılmadan açık ve net bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenen hedeflerin KKP yazılımı ile uyumlu olması hem KKP başarısına hem de örgütsel performansın artmasına neden olmaktadır.

2.2.3.5. Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulama Başarısı

KKP sistemleri, 1990’larda bilgi teknolojileri kullanımındaki en önemli gelişme olarak tanımlanmıştır (Davenport, 1998: 122). Ancak kurumsal sistemleri uygulamak karmaşık ve maliyetli bir iştir. Bazı şirketler KKP ile önemli etkinlik elde ederken, diğerleri ise başarısız uygulama, bütçe aşımı ve hayal kırıklığı ile karşılaşmıştır (Bradford and Marianne, 2003: 206).

KKP yazılımları yüksek bütçeli sistemler olmasına rağmen başarısızlık oranları yüksektir (Kings and Burgerss, 2006: 60). Lanwanwater yaptığı çalışmada, KKP sistemlerindeki başarısızlık oranının %40 ile %60 arasında değişkenlik gösterdiğini ifade ederken, Ptak ve Scragenheim’in yaptığı çalışmada ise başarısızlık oranının %60 ile %90 arasında değişkenlik gösterdiğini ifade etmişlerdir (Erkan, 2008: 155). Yapılan araştırmalar uygulama başarı oranının, batılı ülkelerde çok daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu sonuç IEMC 2002 raporuyla da desteklenmektedir. Bu rapor göre gelişmiş ülkelerde KKP yazılımlarının birçoğu teknik olarak geliştirilmiştir. Dolayısıyla gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde bu gelişim oldukça yüksektir (Genoulaz and Grabot, 2005: 514).

KKP uygulamaları sonunda başarı ve başarısızlık için kritik faktörler her zaman literatüre konu olmuştur (Genoulaz and Grabot, 2005: 514). Bu sebeple başarı ve başarısızlık, bilgi sistemleri literatüründe sıklıkla incelenmiştir (Kings and Burgerss, 2006: 60). Araştırmacılar KKP sistemi üzerinde yaptıkları araştırmalarda birçok faktör belirlemişlerdir (Al-Mudimigh, 2007: 867; Ulrich, 2007: 545; Soja, 2006: 647; Finney and Corbet, 2007: 340; Woo, 2007: 435; Ehie and Madsen, 2005: 553; Akkermans and Helden, 2002: 36; Upadhyay and Dan, 2009:5; Dawson and Owens, 2008: 13; Plant and Willcocks, 2007: 64; Liu and Seddon, 2009: 721; Zbject and Kovaçic, 2009: 592-593; Dezdar and Sulainman, 2009: 1045). KKP başarısını etkileyen bu faktörler üzerinde genel bir fikir birliğine varılamamıştır (Doom et al., 2010: 379). Carson’un yaptığı literatür çalışmasında kırk iki başarı faktörü sıralanmıştır (Carson, 2005: 27). Soja’nın yaptığı çalışmada ise kritik öneme sahip yirmi iki başarı faktörü ile karşılaşılmaktadır. Araştırmacı çalışmasında CIO’lar tarafından en önemli beş faktörü üst yönetim desteği, proje yönetimi, değişim yönetimi, kültür ve KKP takım çalışması olarak belirlemiştir (Soja, 2006: 648). Ngai ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada ise on farklı ülke /

bölge arasında KKP başarısını etkileyen faktörleri bir literatür taraması olarak sunmuşlardır. Bu çalışmada KKP başarısını etkileyen on sekiz başarı faktörü ve seksen altı alt faktör belirlemişlerdir (Ngai, et al., 2008:548). Akkermans ve Helden'in çalışmasında ise KKP başarısını etkileyen yirmi bir faktör belirlenmiştir (Akkermans and Helden, 2002: 36). Hong ve Kim'in yaptıkları çalışmada ise KKP uygulama başarısını etkileyen dört önemli faktör belirlemişlerdir. Bunlar maliyet, zaman, performans ve yarardır (Hong and Kim, 2002: 28). Finney ve Corbet ise KKP başarısını etkileyen faktörleri; stratejik faktörler ve taktiksel faktörler olarak ikiye ayırmışlardır. Stratejik faktörler; üst yönetim kararlılığı ve desteği, değişim yönetimi, uygulama stratejisi ve zaman dilimi, vizyon ve planlama ve proje başarısıdır (Finney and Corbet, 2007: 335). Sonuç olarak KKP başarısını etkileyen birçok faktör olduğu tespit edilmiştir.

Aşağıdaki tabloda KKP başarısını etkileyen faktörler listelenmiştir.

Tablo 2.1: KKP Başarısını Etkileyen Faktörler

Üst Yönetim Desteği	AI-Mashari et al., 2003:356; Umble, et al., 2003:245; Soja, 2006:648; AI-Mudimigh, 2007:868; Nah, et al., 2007:31-32; Finney, 2007:335; Kamhawi, 2007:38; Wang, et al., 2008:1611; Ngai et al., 2008:556; Françoise, 2009:375; Zabjek, et al., 2009:592; Liu and Seddon, 2009:719; Doom, et al., 2010:393; Noudoostbeni, et al., 2010:66; Akkermans and Helden, 2002:36; Dezdard and Sulaiman, 2009:1045; Plant and Willcocks, 2007:64; Gargeya and Brady, 2005:503; Finney and Corbet, 2007:340; Carson, 2005:28; Upadhyay and Dan, 2009:5; Nah and Delgado, 2006:100; Ngai et al., 2008:556; Ehie and Madsen, 2005:553; Woo, 2007:435; Noudoostbeni et al., 2010:67
İş Süreçleri Değişimi	Bradford and Marianne, 2003:208; Genoulaz and Grabot, 2005:514; Remus, 2007:541; Nah et al., 2001:293; AI-Mudimigh, 2007:868; Plan and Willcocks, 2007:64; Zabjek, et al., 2009:592; Dezdard and Sulainman, 2009:1045; Finney and Corbet, 2007:340; Carson, 2005:28; Akkermans and Helden, 2002:36; Françoise, 2009:375; Ngai et al., 2008:551; Noudoostbeni et al., 2010:67
Stratejik Niyet	Law and Ngai: 2007:426
Amaç ve Hedefler	Plan and Willcocks, 2007:64; Zabjek, et al., 2009:592; Upadhyay and Dan, 2009:5; Akkermans and Helden, 2002:36; Noudoostbeni et al., 2010:67
İş Planı ve Vizyon	Dezdard and Sulainman, 2009:1045; Dawson and Owens, 2008:13; Gargeya and Brady, 2005:503; Carson, 2005:28; Nah and Delgado, 2006:100; Ngai et al., 2008:551; Liu and Seddon, 2009:721

Tablo 2.1: (Devam) KKP Başarısını Etkileyen Faktörler

Proje Yönetimi	Ngai, et al., 2008:555; Carton, et al., 2008:107; Plan and Willcocks, 2007:64; Zabjek, et al., 2009:592; Dezdard and Sulaiman, 2009:1045; Dawson and Owens, 2008:14; Gargeya and Brady, 2005:503; Finney and Corbet, 2007:340; Upadhyay and Dan, 2009:5; Akkermans and Helden, 2002:36; Nah and Delgado, 2006:100; Ehie and Madsen, 2005:553; Woo, 2007:435; Liu and Seddon, 2009:721; Noudoostbeni et al., 2010:67
Proje Ekibi,	Plan and Willcocks, 2007:64; Zabjek, et al., 2009:592; Gargeya and Brady, 2005:503; Finney and Corbet, 2007:340; Akkermans and Helden, 2002:36; Woo, 2007:435; Liu and Seddon, 2009:721
Satıcı Seçimi	Dezdard and Sulainman, 2009:1045; Ngai et al., 2008:551
Kullanıcı Eğitimi	Plan and Willcocks, 2007:64; Zabjek, et al., 2009:592; Dezdard and Sulainman, 2009:1045; Upadhyay and Dan, 2009:5; Akkermansand Helden, 2002:36; Woo, 2007:435; Ngai et al., 2008:551; Liu and Seddon, 2009:721; Noudoostbeni et al., 2010:67
Etkili İletişim	Zabjek, et al., 2009:592; Dezdard and Sulainman, 2009:1045; Dawson and Owens, 2008:14; Gargeya and Brady, 2005:503; Finney and Corbet, 2007:340; Carson, 2005:28; Upadhyay and Dan, 2009:5; Akkermans and Helden, 2002:36; Nah and Delgado, 2006:100; Françoise, 2009:375; Woo, 2007:435; Ngai et al., 2008:551; Liu and Seddon, 2009:721; Noudoostbeni et al., 2010:67
Satıcı Desteği	Plan and Willcocks, 2007:64; Dezdard and Sulainman, 2009:1045; Upadhyay and Dan, 2009:5; Akkermans and Helden, 2002:36; Noudoostbeni et al., 2010:67

Tablo 2.1: (Devam) KKP Başarısını Etkileyen Faktörler

Kullanıcı Katılımı	Plan and Willcocks, 2007:64; Soja, 2006:648; Noudoostbeni et al., 2010:67
Organizasyonel Kültür	Dezdar ve Sulainman, 2009:1045
Değişim Yönetimi	Plan and Willcocks, 2007:64; Zabjek, et al., 2009:592; Dezdar and Sulaiman, 2009:1045; Akkermans and Helden, 2002:36; Nah and Delgado, 2006:100; Ngai et al., 2008:551; Liu and Seddon, 2009:721
Eski Sistem Yönetimi	Dezdar and Sulainman, 2009:1045; Soja, 2006:648; Ngai et al., 2008:551; Dawson and Owens, 2008:14
Performans İzleme ve Değerlendirme	Al-Mashari et al., 2003:361; Gargeya and Brady, 2005:503
Bütçe	Hong and Kim, 2002:28; Soja, 2006:648; Ehie and Madsen, 2005:553
KKP Seçimi	Plan and Willcocks, 2007:64; Finney and Corbet, 2007:340; Upadhyay and Dan, 2009:5
Maliyet	Hong and Kim, 2002:28; Ehie and Madsen, 2005:553

KKP başarısına etki eden ve literatürde sıkça kullanılan faktörler üst yönetim desteği, iş süreçlerin değişimi, CEO-BT mesafesi, stratejik niyet, proje yönetimi, amaç ve hedefler, iletişim, satıcı destek, kullanıcı eğitimi, kullanıcı katılımı, maliyet, KKP seçimi, eski sistem yönetimi, değişim yönetimi, performansı ölçme ve değerlendirme, örgütsel kültür, satıcı seçimi, proje ekibi ve iş planı ve vizyondur.

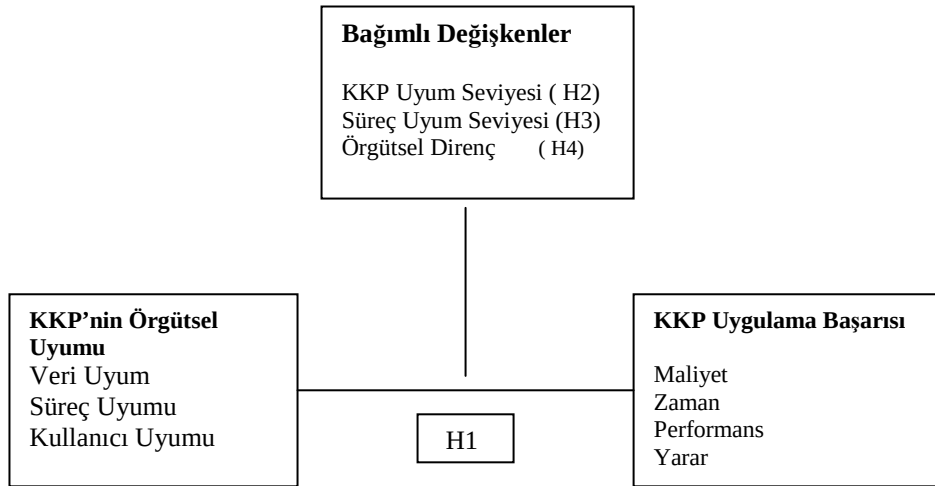
2.3. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI BAŞARISINI AÇIKLAYAN MODELLER

Kurumsal kaynak başarısını açıklayan birçok model geliştirilmiştir. Bu modeller; Hong ve Kim'in KKP başarısına ilişkin modeli, Zhang ve arkadaşlarının KKP başarısına ilişkin modeli, Bradford ve Florin'nin KKP başarısına yönelik geliştirdiği model ve Law ve Nagi'nin KKP başarısına yönelik geliştirdikleri modellerdir.

2.3.1. Hong ve Kim KKP Uygulamasında Başarı Faktörleri Modeli

Hong ve kim'in çalışmasında örgütsel uyum kapsamında kurumsal kaynak planlaması kritik başarı faktörlerini inceleyen bir model geliştirmişlerdir (Hong and Kim, 2002: 25-40). Çalışma organizasyonel uyum ile KKP başarısı arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışma 34 işletmenin saha araştırmasının sonuçlarını içermektedir. Çalışmada KKP başarısı ile örgütsel uyumun önemli ölçüde birbiri ile ilişkili olduğu şekil 2.1'de görülmektedir.

Şekil 2.1: Hong ve Kim'in KKP Uygulaması Başarı Faktörleri



Kaynak: Hong and Kim, 2002: 28

Çalışma kapsamında KKP satıcı işletmelerden elde edilen veriler doğrultusunda 50 işletmeye toplam 350 anket sorusu gönderilmiştir. 34 işletmeden 106 anketin geri dönüşü sağlanmıştır.

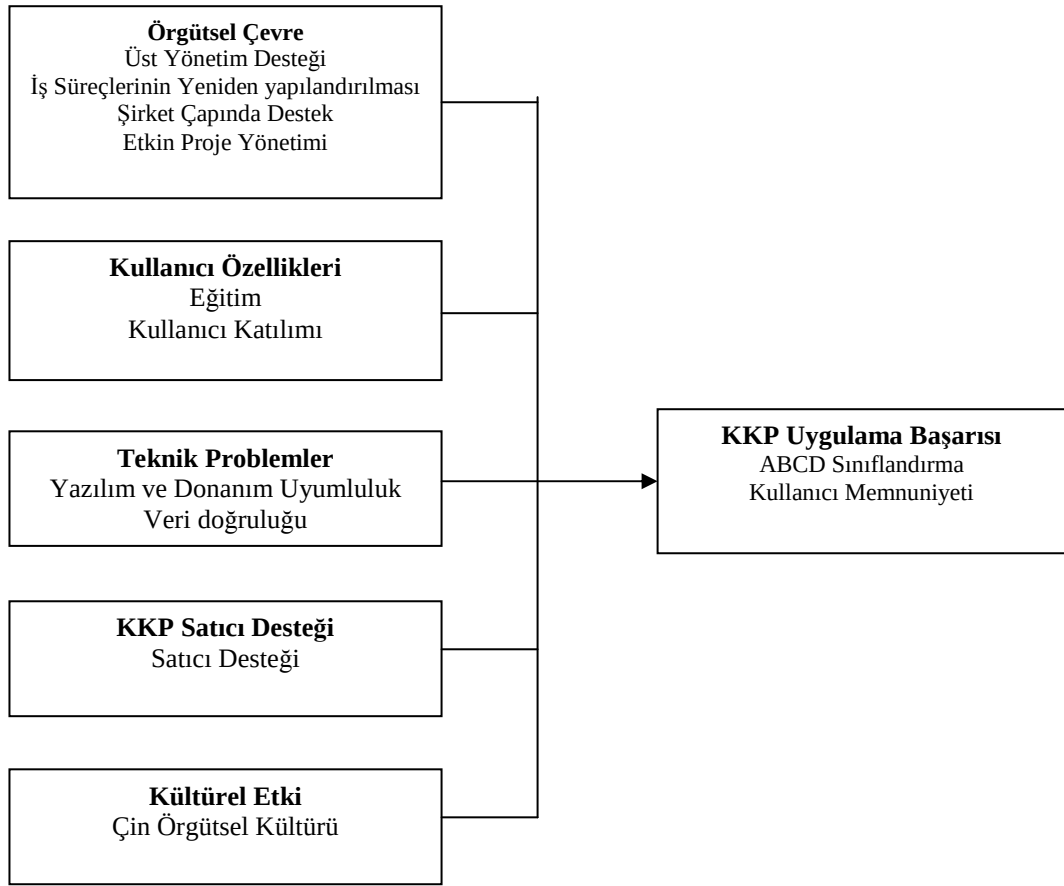
Çalışmada KKP uygulama başarısı ile KKP'nin örgütsel uyumu arasında, KKP uygulama başarısı ile KPP uyum seviyesi arasında ve KKP uygulama başarısı ile süreç uyumu seviyesi arasında istatistiki olarak pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Çalışmada KKP uygulama başarısı ile örgütsel direnç arasındaki ilişki desteklenmiştir. Sonuç olarak çalışmada KKP başarısı ve örgütsel uyumun önemli ölçüde birbiri ile ilişkili olduğu saptanmıştır.

2.3.2. Zhang ve Arkadaşlarının Kurumsal Kaynak Başarısına İlişkin Modeli

Zhang ve arkadaşları 2003 yılında yaptıkları çalışma ile kurumsal kaynak planlaması başarısına ilişkin model geliştirmişlerdir. Çalışma Çin'de faaliyet gösteren firmaların kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin uygulanması ve kullanılmasındaki başarı faktörlerini içermektedir (Zhang et al., 2002: 1-10).

Kurumsal kaynak planlaması başarısına ilişkin model şekil 2.2'de görülmektedir.

Şekil 2.2: KKP Uygulama Başarısı için Kritik Başarı Faktörleri Modeli



Kaynak: Zhang et al., 2003: 4

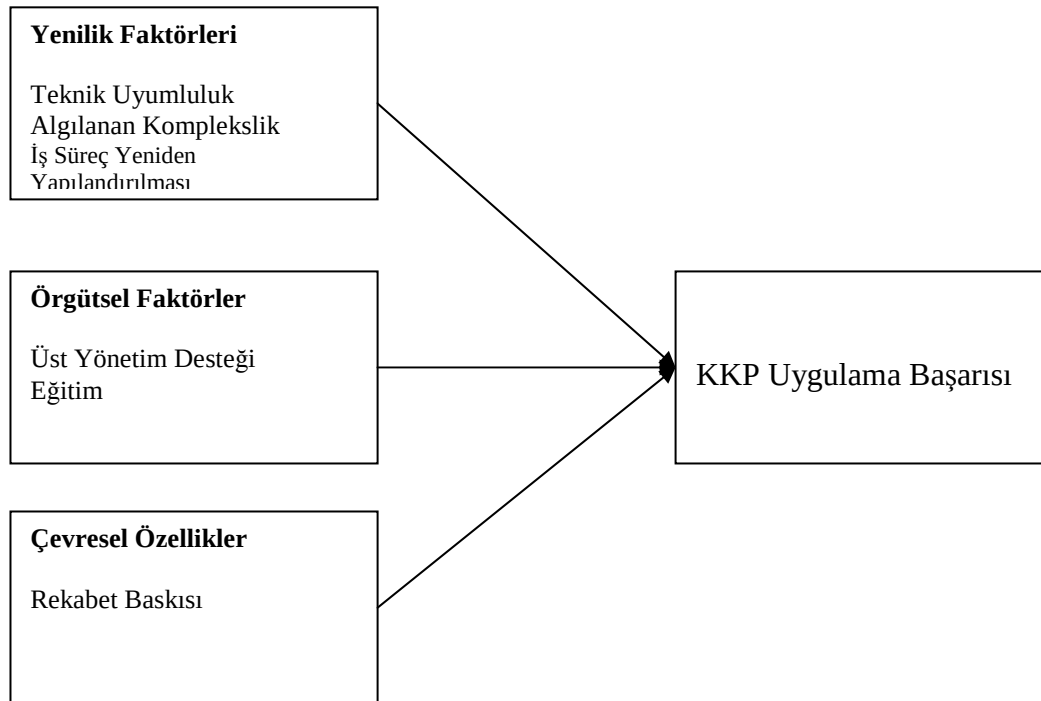
Çalışmada KKP'yi etkileyen başarı faktörleri; örgütsel çevre, kullanıcı özellikleri, teknik problemler, KKP satıcı desteği ve kültürel etki olarak belirlenmiştir.

Çalışmaya 47 işletme konu olmuştur. Araştırma bulguları sonucunda üst yönetim desteği, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, etkin proje yönetimi, eğitim, yazılım ve donanım uygunluğu ve veri doğruluğunun KKP başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Ancak çalışmada Çin örgütsel kültürünün, KKP uygulama başarısı üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

2.3.3. Bradford ve Florin'in Kurumsal Kaynak Planlaması Başarısına İlişkin Modeli

Bu çalışma, KKP uygulama başarısının bir modelini geliştirip test etmek için İnnovasyonun Difüzyonu (DOI) teorisi ve Enformasyon Sistemlerinin Başarısı teorisine dayanmaktadır (Bradford and Florin, 2003: 205-225). Bu model aşağıdaki şekilde 2.3'te görülmektedir.

Şekil 2.3: Bradford ve Florin'in KKP Uygulama Başarısı Araştırma Modeli



Kaynak: Bradford and Florin, 2003: 207

Çalışma Amerika'nın SAP kullanıcı grubu (ASUG) üyelerinden oluşmaktadır. Çalışmada rastgele seçilen 65 firma yöneticisine anket formu gönderilmiş ve bunlardan 51 işletme yöneticisi anketleri cevaplamıştır.

Çalışmada KKP uygulama başarısı ile yedi bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi test etmek için lineer regresyon modeli kullanılmıştır. Bu çalışmada KKP sistemlerinin başarı faktörlerini incelemek için DOI teorisi ve BS uygulama literatürüne dayalı olarak bir model geliştirilmiştir. Yenilik, örgütsel ve çevresel özellikler ve KKP

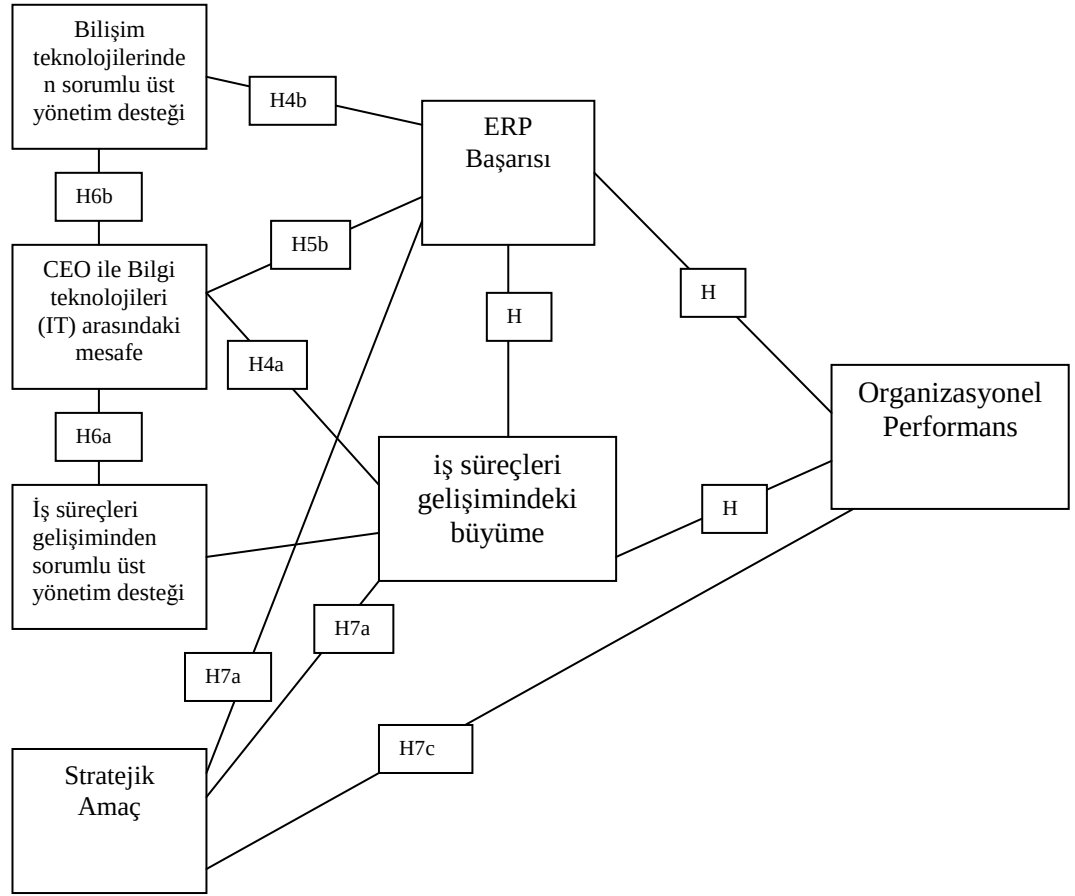
başarısının iki ölçütü algılanan örgütsel performans ve kullanıcı tatmini arasındaki ilişkiler test edilmiştir.

Araştırma bulguları; örgütsel amaçlarda konsensus derecesi ve rekabet baskısı, algılanan performans ile önemli ölçüde ilişkili olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda sistem karmaşıklığı, eğitim ve üst yönetim desteği, yeni sistemleri kullanan fonksiyonel yöneticilerin tatmini ile önemli ölçüde ilişkili olduğu saptanmıştır. Üst yönetim desteği ve eğitim kullanıcı tatmini ile pozitif yönlü ilişkili iken algılanan KKP karmaşıklığı ve rekabet baskısı negatif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır. Diğer taraftan örgütsel amaçlar ve rekabet baskısı ile algılanan örgütsel performansın pozitif yönlü ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak çalışmada KKP başarısı ile yenilik, örgütsel ve çevresel faktörlerin önemli ölçüde birbiri ile ilişkili olduğu saptanmıştır.

2.3.4. Law ve Ngai'nin Kurumsal Kaynak Başarısına İlişkin Modeli

Law ve Ngai'nin kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin uygulanması ve kullanılmasındaki başarı faktörleri ve bunların örgütsel performansa etkilerini inceleyen bir model geliştirmişlerdir (Law and Ngai, 2007: 418-432). Bu model aşağıdaki Şekil 2.4'te görülmektedir.

Şekil 2.4: Law ve Ngai'nin Kurumsal Kaynak Planlaması Başarısına İlişkin Modeli



Kaynak: Law and Ngai, 2007: 422

Çalışma kapsamında anketler D&B veritabanındaki 3200 Hong Kong işletmesi ve çok uluslu işletmelerden rastgele seçilmiştir. Bu işletmelerden 1000 tanesine anket formu gönderilmiştir. Bunlardan 106 anket cevaplanmış ve bu anketlerden 96 adet anket çalışmaya konu olabilmektedir.

Çalışmada hipotezleri test etmek için parametrik olmayan Spearman's Rho ve Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda KKP kullanıcı tatmin indeksi ile iş süreçleri boyutu indeksi, örgütsel performans indeksi ile istatistiki olarak pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuş ve desteklenmiştir.

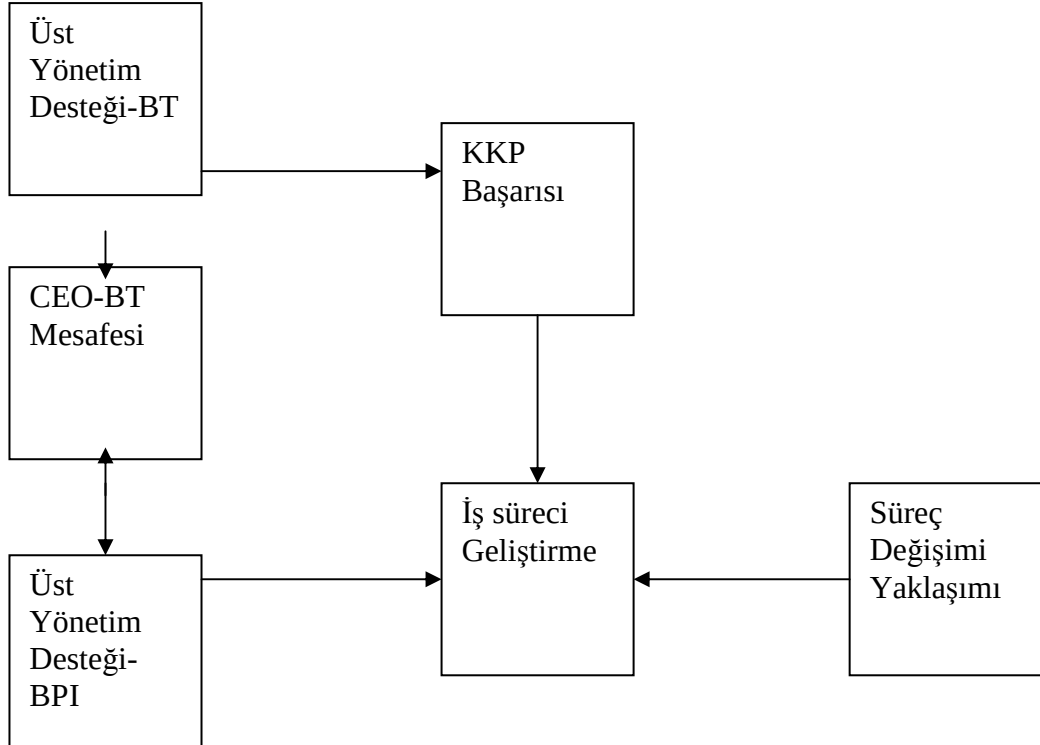
Üst yönetim desteğinin iş süreçleri gelişim indeksi ile örgütsel performans indeksi arasında istatistiki olarak pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuş ve desteklenmiştir. CEO-IT mesafesinin iş süreçleri indeksi ve iş süreçleri gelişimi için üst yönetim desteği arasında negatif ilişki ileri sürülmüş ve desteklenmemiştir. BT için

algılanan üst yönetim desteği ve CEO-IT mesafesi arasında negatif ilişki bulunmuştur. KKP kullanıcı tatmini indeksinin CEO-IT mesafesi ile ve BT için algılanan üst yönetim desteği arasında negatif ilişki öne sürülmüş ve desteklenmemiştir. Stratejik niyetin KKP uygulaması, iş süreç gelişimi ve örgütsel performansın algılanan başarısı ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak CEO-IT mesafesi dışındaki faktörlerin KKP başarısı ile ilişkili olduğu saptanmıştır.

2.3.5. Law ve Ngai'nin Kurumsal Kaynak Başarısına İlişkin Modeli

Law ve Ngai çalışmalarında, örgütsel faktörler, iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve KKP başarıları arasındaki ilişkileri inceleyen bir model geliştirmişlerdir (Law and Ngai, 2007: 386-407). Model aşağıdaki Şekil 2.5'te görülmektedir.

Şekil 2.5: Örgütsel Faktörler, İş Süreçlerinin İyileştirilmesi ve KKP Başarıları Arasındaki İlişki Modeli



Kaynak: Law and Ngai, 2007: 392

Çalışmanın amacı, seçilen örgütsel değişkenler, iş süreci geliştirme ve kurumsal kaynak planlaması başarısı arasındaki ilişkiler için ampirik bir araştırma sunmaktır.

Araştırma kapsamında işletmeler, Hong Kong Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören 800 işletme ve Hong Kong, D & B veri tabanına kayıtlı 2.400 işletmeyi içeren bir havuzdan rastgele seçilmiştir. Hong Kong'ta faaliyet gösteren bu işletmelerden 1000 tanesine anket formu gönderilmiştir. Bunlardan 96 işletme çalışmaya konu olmuştur.

Araştırma bulgularında, iş süreci geliştirme indeksi ve KKP kullanıcı memnuniyeti indeksi arasında istatistiki olarak pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuş ve desteklenmiştir. İş süreci geliştirme projeleri yönetim desteği, CEO-IT mesafesi ile istatistiksel olarak anlamlı olmasına rağmen negatif bir ilişki gösterdiği saptanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

**PERFORMANS VE PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ KURUMSAL KAYNAK
PLANLAMASI BAŞARISI VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ
İLİŞKİ**

3.1. PERFORMANS KAVRAMI

Genel olarak örgütlerin nihai amacı varlıklarını sürdürmektir. Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi ise toplumun ihtiyaçlarına yönelik mal ve hizmetleri en iyi şekilde gerçekleştirebilmelerine bağlıdır. Örgütlerin toplumun beklenti ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi, varlıklarını sürdürmelerini sağlayacaktır. Günümüzde örgütler, rakiplerden daha fazla verimlilik ve etkinlik sağlayarak müşterilerini tatmin etmeye çalışmaktadırlar. Bu anlamda performans, belirli bir düzeyde müşteri memnuniyeti sağlayan ve örgütün kaynaklarını nasıl kullanacağını ifade etmektedir. Bu durum kaynakların kullanımı neticesinde elde edilen sonuçların ölçümü ile gerçekleşmektedir.

Performans ve performans ölçümü literatürde sık sık tartışılan ve tanımlanan bir konudur. Performans kavramı, farklı yaklaşımlarla anlatılsa da “belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirme düzeyi” olarak açıklanmaktadır. Performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen, nicel ya da nitel olarak belirlenen bir kavram olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda performans örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi şeklinde de ifade edilmektedir (Akal, 1996: 1). Genel olarak performans kavramı, bir işi yapan bir bireyin, grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neleri sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımı şeklinde de ifade edilmektedir (Baş ve Artar, 1991: 13; Çalık, 2003: 9). Sonuç olarak performans, süreçlerin iyileştirilmesi şeklinde ifade edildiği gibi aynı zamanda amaç ve hedeflere ulaşmak adına tüm çabaların değerlendirilmesi şeklinde de ifade edilebilir.

Örgütlerin, performans değerlemeye yönelik yaklaşımları geçmişten günümüze sürekli gelişen ve değişen bir süreç olarak gerçekleşmektedir. Bu süreç içinde daha fazla önem kazanan performans anlayışlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Bu gelişim süreci en düşük maliyetle, en çok üretim ve yüksek karı hedefleyen geleneksel anlayıştan, günümüz rekabet koşullarının gereği olarak müşteri tatmini, çalışanlarının tatmini, kalite ve yenilik gibi çok farklı performans ölçütlerine ağırlık veren bir anlayışa doğru kaymıştır (Akal, 1996: 5). Sonuç olarak günümüz işletmeleri, hızlı bir değişim içindedir. Bu değişim sürecinde işletmeler, bilgi ve teknolojinin gelişimine, müşterileri taleplerine, rekabet ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek adına performans ölçüm sistemlerini yeniden değerlemektedirler.

3.2. PERFORMANS ÖLÇME SİSTEMİ VE PERFORMANS YÖNETİMİ

Tarih boyunca örgütler yaptıkları işin başarısını ölçmek amacıyla değişik performans ölçüm sistemleri geliştirmişlerdir (Kennerley and Neely, 2003:214). 1960'lı ve 1970'li yıllarda örgütler, performans ölçümünde tamamıyla finansal ölçütleri kullanmaktaydı. 1980'lere gelindiğinde artık geleneksel performans ölçütleri yetersiz kalmaktaydı (Kennerley and Neely, 2003: 214). 1990'lı yıllarda ise ortaya çıkan performans karnesi yönetimi ile finansal olmayan performans ölçütleri sayısallaştırılıp performans ölçüm sistemine uyumu sağlanmıştır. 2000'li yıllara gelindiğinde, işletmeler teknolojik gelişmelere paralel olarak performans ölçümünde teknolojiden daha fazla yararlanmaya başlamışlardır (Coşkun, 2007: 6).

Performans ölçümü, faaliyetlerin verimliliğini ve etkinliğini ölçmek için kullanılan bir ölçü olarak tanımlanmaktadır. Performans ölçüm sistemi ise faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini ölçmek için kullanılan ölçümler kümesi olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda performans ölçümü bir faaliyetin etkinlik ve etkililiğinin nicel olarak belirlenme süreci şeklinde ifade edilmektedir. Performans ölçüm sürecinde belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirme düzeyi faaliyetin ölçülebilmesine bağlıdır. Örgütteki faaliyet sürecinin etkinliğinin değerlendirilmesi, kaynakların kullanımı neticesinde elde edilen sonuçların ölçümü ile anlaşılabilir. (Neely, 2005: 1229). Bu bağlamda ölçme ve değerlendirmenin rolü oldukça önemlidir.

Genel olarak örgütler aşağıdaki nedenlerden dolayı performans ölçümü yapmaktadırlar (Coşkun, 2007: 2):

- İşletmenin genel olarak başarısını ölçmek.
- Müşterilerin beklentilerine yönelik mal ve hizmetlerin sunulup sunulmadığını öğrenmek
- Örgütlerin gerekli bilgi ihtiyacını ortaya çıkarmak
- Örgütteki sorunlu alanları ortaya çıkarmak ve gelişme olabilecek alanları belirlemek.
- Kararların gerçek verilere dayanarak alındığından emin olmak.

- İşletme süreçlerinde bir plan söz konusu ise bunun gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak.

Performans ölçümü, yönetimin önemli bir özelliği olarak kabul edilmektedir (Yasin and Gomes, 2010: 214). İşletmelerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirip gerçekleştirmediği performans değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda öncelikle amaç ve hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaçlara ulaşmak adına performans kriterleri işletmenin amaçlarıyla uyumlu olarak belirlenmelidir. İşletmenin amaçları ve stratejileri ile uyumlu olarak belirlenen performans kriterleri aynı zamanda ölçülebilir olmalıdır.

3.3. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN KRİTİK UNSURLARI (ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE KULLANILAN KRİTERLER)

Örgütlerde performans ölçüm kriterlerinin belirlenmesinde ilk aşama performans kriterlerinin belirlenmesidir. Kriterlerin doğru seçimi, daha sonraki aşamalarda elde edilen verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde etkili olmaktadır.

Performans ölçüm kriterleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür. (Barutçugil, 2002: 134):

- Performans potansiyelini tanımlamak,
- Ulaşılabilecek hedefler belirlemek,
- Plan amaçlarını elde etmek ve sürekli iyileştirmek,
- Performansı ödüllendirmek.

Performans kriterlerinin doğru seçimi, performans sürecinin başarısında önemli bir etkidir. Performans kriteri seçilirken dikkat edilmesi gereken kriterler aşağıda sıralanmıştır (Uyargil, 1994: 27):

- Seçilecek kriterler faaliyetler için gerekli olmalıdır.
- Yönetim tarafından rahatlıkla gözlemlenebilir ve objektif bir biçimde değerlendirilebilir olmalıdır.

- Astlar tarafından faaliyetlerle ilgili değerlendirme için gerekli olarak algılanmalıdır.
- Performansın aynı özelliklerini içeren kriterler olmamalıdır.

Performans kriteri seçiminde dikkat edilmesi gereken kriterleri Neely ve arkadaşları ise aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Neely et al., 2005: 1244-1245):

- Performans kriterleri örgütün belirlemiş olduğu amaçlardan seçilmelidir.
- Performans kriteri aynı işi yapan firmalarla karşılaştırma yapabilmelidir.
- Her bir performans kriterinin amacı açık olmalıdır.
- Performans kriteri hesaplamasında kullanılan veri toplama yöntemi açık bir şekilde tanımlanmalıdır.
- Oran tabanlı performans kriteri mutlaka sayılara tercih edilmelidir.
- Performans kriteri değerlendiren kuruluş firmanın birimlerin kontrolü altında olmalıdır.
- Performans kriterleri müşteriler, çalışanlar ve yöneticiler ile yapılan görüşmeler yoluyla seçilmelidir.
- Amaçlanan performans kriterleri subjektif olanlara tercih edilmelidir.

Bu kapsamda performans kriterleri belirlenirken, net bir şekilde tasarlanan performans ölçüm sistemi, işletmenin amaçlarına ulaşip ulaşmadığının kolayca izlenmesine yardımcı olmaktadır.

3.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ

Performans ölçüm sistemlerinin stratejik yönü yönetim literatüründe yaygın olarak vurgulanmıştır (Chytasa, et al., 2011: 460). Performans ölçütleri, finansal ve finansal olmayan ölçütler olarak ikiye ayrılmaktadır. Finansal ölçütler, değerlendirme yapılırken geçerliliği kanıtlanabilir olmasından dolayı tercih edilmektedir. Son dönemdeki çalışmalar incelendiğinde finansal performans ölçüm yöntemleri yerine finansal olmayan çok boyutlu ölçüm yöntemleri sıklıkla kullanılmakta olduğu görülmektedir. Özellikle değişen pazar, değişen müşteri gereksinimleri ve değişen

rekabet koşulları finansal olmayan çok boyutlu performans ölçüm yöntemlerinin önemini ortaya çıkarmıştır. Bu bölümde öncelikle finansal performans ölçüm yöntemleri, daha sonra finansal olmayan çok boyutlu performans ölçütleri incelenecektir.

3.4.1. Finansal Performans Ölçüm Yöntemi

Finansal performans ölçüm yöntemi geçmişten günümüze yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem gerçekliği kanıtlanabilir olmasından dolayı tercih edilmektedir.

Performans ölçmede en temel yaklaşım finansal tablo analizidir. Finansal tablo analizlerindeki temel amaç, karar vericilere işletmenin mali durumu ve gelişimi ile ilgili gerekli bilgileri sunmaktır (Akal, 1996: 172). Genellikle işletmenin genel finansal performansının iyi olup olmadığını saptamak amacıyla finansal tabloları kullanılmaktadır. Finansal tablolardan işletmenin geçmiş dönemleri ile ilgili bilgiler elde edilerek, gelecekle ilgili tahminler yapılmaktadır. Finansal performans ölçümünde işletmenin bilanço, gelir tablosu ve diğer mali tablolardan kullanılmaktadır. Bu yöntemde işletmenin karlılığı, likidite durumu, kredi riski, gibi konularda yorumlar yapılmaktadır. Finansal verilerin performans ölçütlerinde yaygın şekilde kullanılmasının nedeni ölçülebilir olmalarından kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda finansal performans ölçütleri, işletmenin performansına bütünsel bir bakış açısı sağlamaktadır.

Finansal performans ölçümünde kullanılan oranlar aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Akal, 1996: 172-179).

- Likidite Oranları: Bu oranlar cari durumun analizinde kullanılır. Aynı zamanda işletmenin likidite verimliliğini belirler.
- Mali Yapı Oranları: Bu oranlar işletmenin varlıklarının nasıl finanse edildiğini, borç ve öz sermaye ilişkilerini açıklar.
- Ticari Oranlar: İşletmenin geleceklere ilişkin görüşlerin belirginleşmesine ve mevcut performanslarının diğer işletmelerle karşılaştırılarak değerlendirilmesine yardımcı olan oranlardır.

- Devir Oranları: işletmenin ekonomik varlıklarının verimli kullanıp kullanmadığını açıklayan oranlardır.
- Kar ve Karlılık Oranları: işletmenin yaşamını sürdürebilirliğini, büyümesini verimliliği gösteren orandır.

İşletmelerde karlılık, bir performans kriteri olarak görülmekte ve ölçülebilir nitelikte olduğu ifade edilmiştir. İşletmelerin temel amacı kar etmek olduğundan, performans ölçülürken, dikkate alınan temel koşul karlılığın ölçülmesidir. Kar ve karlılık oranlarının finansal performans ölçümlerinde yaygın olarak kullanıldığı ifade edilmektedir (Akal, 1996: 172). İşletmenin karlılığının ölçülmesinde genel olarak kullanılan oranlar aktif karlılığı, öz sermaye karlılığı, yatırımın karlılığı ve satışların karlılığı oranlarıdır.

3.4.1.1. Aktif Karlılığı

Aktif karlılığı, varlıkların karlılığını ölçmektedir. Bu oran işletmelerin varlıklara yaptığı yatırımlardan ne kadar kar elde ettiğini göstermektedir. Oran varlıkların işletmede ne ölçüde verimli kullanılıp kullanılmadığının saptanmasında kullanılmaktadır (Büker et al., 2008: 106). Aynı zamanda aktif karlılığı; aktiflerin işletmece etkin olarak kullanma başarısını değerlendirmede kullanılmaktadır (Ercan ve Ban, 2005: 46).

Knight ve Bertoneche yaptıkları çalışmada aktif karlılığı oranını aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir (Knight and Bertoneche, 2001: 78).

$$\text{Aktif Karlılığı} = \frac{\text{Net Kar}}{\text{Toplam Varlıklar}}$$

Firmanın net karının toplam varlıklarına bölünmesi ile elde bu oran 1 TL'lik varlığın yüzde kaç kar elde ettiğini ifade etmektedir.

Kurumsal kaynak planlaması başarısı ile işletmelerin varlıklara yaptığı yatırımları daha karlı hale getirmektedir. İşletmeler kurumsal kaynak planlaması ile tüm süreçlerini kontrol altına alarak gereksiz süreçleri elemine eder. Aynı zamanda hatasız

ürün, yanlış bilgi girişi vb. faaliyetlerden kaynaklanan sorunları ortadan kaldırarak varlıklarını daha etkin kullanmaktadır.

3.4.1.2. Öz Sermaye Karlılığı

Öz sermaye karlılığı hissedarların öz kaynağının getirisini ölçmektedir (Coşkun, 2007:9) Yatırımın amacı kar elde etmek olduğundan, işletme ortak ve ortaklarının koyduğu sermaye ile kar arasındaki ilişki ölçmektedir. Oran işletme hissedarlarının koyduğu sermayenin bir birimine düşen kar nispetini ortaya koymaktadır (Büker et al., 2008:106; Knight and Bertoneche, 2001: 78). Knight ve Bertoneche yaptıkları çalışmada öz sermaye karlılığı oranı en sık kullanılan ölçüt olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlar öz sermaye karlılığı oranını aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir (Knight and Bertoneche, 2001: 78).

$$\text{Öz Sermaye Karlılığı} = \frac{\text{Net Kar}}{\text{Öz kaynak}}$$

Bu oran işletmenin net karının öz kaynaklara bölünmesi ile elde edilmektedir. Oran 1 TL'lik öz sermayenin ilgili dönemde varlığın yüzde kaç getiri sağladığını ifade etmektedir (Ercan ve Ban, 2005: 47).

Kurumsal kaynak planlaması başarısı işletme faaliyetlerinde etkinlik, verimlilik ve karlılık sağlayacağından işletme hissedarlarının koyduğu sermaye oranında karlılıkları artmaktadır. Özellikle firmalar kurumsal kaynak planlaması ile faaliyetlerinde daha etkin ve verimli hale gelmektedir. KKP ile gereksiz süreçler ortadan kalkarak müşteriye daha hızlı cevap verme sağlanacak ve müşteri memnuniyeti artacaktır. Aynı zamanda daha doğru ve hızlı karar alınarak rekabet avantajı sağlanacaktır. Bu durum faaliyetlerin daha etkin olmasını sağlayacak ve işletme hissedarlarının koyduğu sermaye oranında karlılıkları artacaktır.

3.4.1.3. Yatırımın Karlılığı (Yatırımın Net Getiri Oranı)

Yatırımların geri dönüş oranı herhangi bir yatırımın geri dönüşüm oranını hesaplamaktadır (Coşkun, 2007: 9). Bu oran elde edilen net gelirin toplam yatırım

miktarına bölünmesi ile hesaplanmaktadır. Yatırımın geri dönüş oranı, örgütlerin yatırım kararlarının kısa vadede ne ölçüde karlı olduğunu tespit etmektedir.

Knight ve Bertoneche yaptıkları çalışmada yatırım karlılığı ölçütü olarak toplam aktiflere karşı net geliri kullanmanın yaygın bir uygulama olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmada yatırım karlılığı oranını aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir (Knight and Bertoneche, 2001: 78).

$$\text{Yatırımların Karlılığı} = \frac{\text{Net Kar}}{\text{Toplam Aktifler}}$$

Yatırım karlılığı, yatırımın ne kadar getiri sağladığını, yatırımın sürdürülmesi gerekip gerekmediğini göstermektedir. Verimlilik ölçütlerinden biri olan yatırımın karlılığı işletmelerin yaptıkları yatırımın ne zaman karlılığa dönüşeceğini gösteren orandır. Kurumsal kaynak planlaması başarısının sağlanması ile yatırımın geri dönüş süresi kısılacak ve işletmeler kurumsal kaynak planlamasının sağladığı verileri kullanarak yatırımlarını daha doğru öngörüler ile gerçekleştireceklerdir.

3.4.1.4. Satışların Karlılığı

Satışların karlılığı, işletmenin vergi sonrası karının net satışlarının ne kadarına karşılık geldiğini göstermektedir. Aynı zamanda her bir para birimi satışı üzerinden elde edilen net geliri göstermektedir. Bu oran vergi sonrası net karın net satışlara bölünmesi ile hesaplanmaktadır (Akal, 1996: 180).

$$\text{Satışların Karlılığı} = \frac{\text{Net Kar}}{\text{Net Satışlar}}$$

Satışların karlılığı oranı, işletmeye ilişkin tüm maliyetler çıkarıldıktan sonra satışlardan kalan tutar veya miktarın göstergesi olarak düşünüldüğünde maliyetler ile satışlar arasındaki ilişkiyi göstermesi açısından önemlidir (Akal, 1996: 180). Kurumsal kaynak planlaması başarı düzeyinin artması ile birlikte işletmelerde faaliyetler daha etkin bir şekilde yürütüleceği için faaliyetlerin etkinliğinin ölçüsü olan satışların karlılığı artacaktır.

3.4.2. Örgütsel Performansta Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları

İşletmeler performansını değerlemeye yönelik olarak geçmişten günümüze pek çok performans ölçüm sistemi geliştirilmiştir. İlk zamanlarda sadece finansal ölçütleri kullanan işletmeler son zamanlarda çok boyutlu performans ölçüm modelleri geliştirmeye başlamışlardır. Özellikle finansal ölçütlerin yetersizliği, çok boyutlu modellerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Finansal ölçütler uzun yıllar işletme performansını değerlendirmek için kullanılmıştır (Kennerley and Neely, 2003: 1223). Ancak işletmelerin faaliyetlerini etkileyen birçok faktörün ortaya çıkması, finansal verilerin etkinliğini azaltmaktadır. Özellikle artan rekabet, değişen çevre koşulları, müşteri tatmini, kalite, yenilik vb. faktörler, performans ölçütleri anlayışını değiştirmiştir (Neely and 2005: 1243).

Günümüzde finansal performans göstergelerinin tek başına yetersiz kaldığı pek çok akademik çalışmada ifade edilmiştir (Berliner and Brimson, 1988; Goldratt and Cox, 1986; Hiromoto, 1988; Hopwood, 1984; Johnson and Kaplan, 1987; Miller and Vollmann, 1985; Richardson and Gordon, 1980; Schmenner, 1988; Turney and Anderson, 1989; Neely, 1999: 207; Kennerley and Neely, 2003: 214; Davis and Albright, 2004: 135). ABD araştırma şirketi olan Gartner grup, 2000 yılında yaptığı çalışmada ABD’de büyük işletmelerin yüzde 40’ı finansal olmayan ölçütleri kabul ettiğini belirtmişlerdir. Benzer bir oran ise 2001 yılında yapılan bir çalışmada, dünya şirketlerinin yüzde 50 ‘si finansal olmayan ölçütleri kabul etmişlerdir (Kennerley and Neely, 2003: 214).

Sonuç olarak günümüzde işletme başarıları pekçok farklı boyutlarla ölçülmektedir. Performans ölçümü ile ilgili çalışmalarda çok boyutlu performans ölçüm yaklaşımları; dengeli performans değerlendirme karnesi, Lynch-Cross performans piramidi, paydaş temelli performans değerlendirme yaklaşımı ve performans prizması yaklaşımıdır.

3.4.2.1. Dengeli Performans Değerleme Karnesi

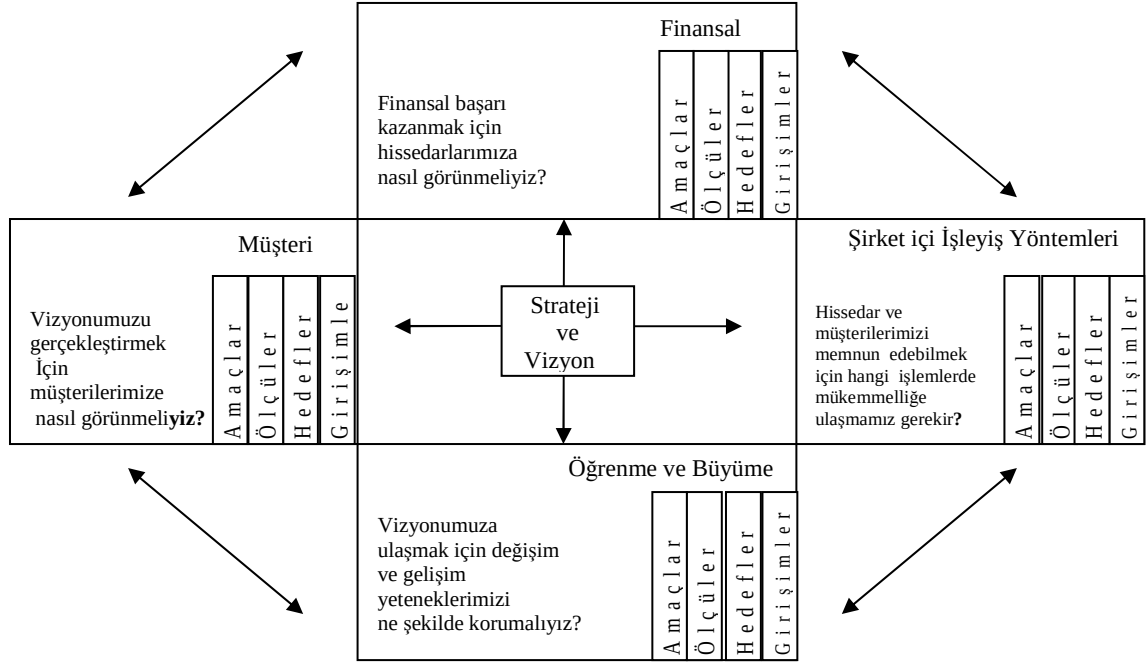
Çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan dengeli performans değerlendirme karnesi, stratejik rolü açısından yönetim literatüründe en çok vurgu yapılan yaklaşımların başında gelmektedir.

Dengeli performans değerleme karnesi, 1990'lı yılların başlarında Robert Kaplan ve David Norton tarafından geliştirilen bir yaklaşımdır. Dengeli performans değerleme karnesi, işletmelerin misyon ve stratejilerinin ölçüler setine dönüştürerek; finansal, müşteri, şirket içi yöntemler, öğrenme ve büyüme boyutlarının değerlendirilmesini içeren stratejik bir performans yönetim sistemi olarak geliştirilmiştir (Kaplan ve Norton, 1999: 32).

Dengeli performans değerleme karnesi finansal performans ölçütleri ile birlikte finansal olmayan performans ölçütleri arasında denge sağlayarak örgüte stratejik bir bakış açısı kazandırmaktadır (Nowak and Anderson, 1999: 9; Coşkun 2007: 53). Bu kapsamda finansal ölçütler işletmenin kısa vadeli hedeflerine odaklanırken, finansal olmayan ölçütler ise işletmenin stratejik hedeflerine odaklanmaktadır.

Dengeli performans değerleme karnesi yaklaşımı stratejik kararları dikkate alan boyutlardan oluşmaktadır. Aşağıdaki şekil 3.1'de görüldüğü gibi performans karnesinin her boyutu içinde yer alan hedef ve ölçülerle şirketin performansı dört farklı açıdan değerlendirilir. Bunlar; finansal boyut, müşteri boyutu, süreçler boyutu, büyüme ve öğrenme boyutudur (Kaplan ve Norton, 1999: 9). Bu dört farklı boyut performans karnesinin temel yapısını oluşturmaktadır. Bu boyutlar aşağıdaki şekil 3.1'de görülmektedir.

Şekil 3.1: Dengeli Performans Değerleme Karnesi



Kaynak: Kaplan ve Norton, 1999: 10

3.4.2.1.1. Finansal Boyut

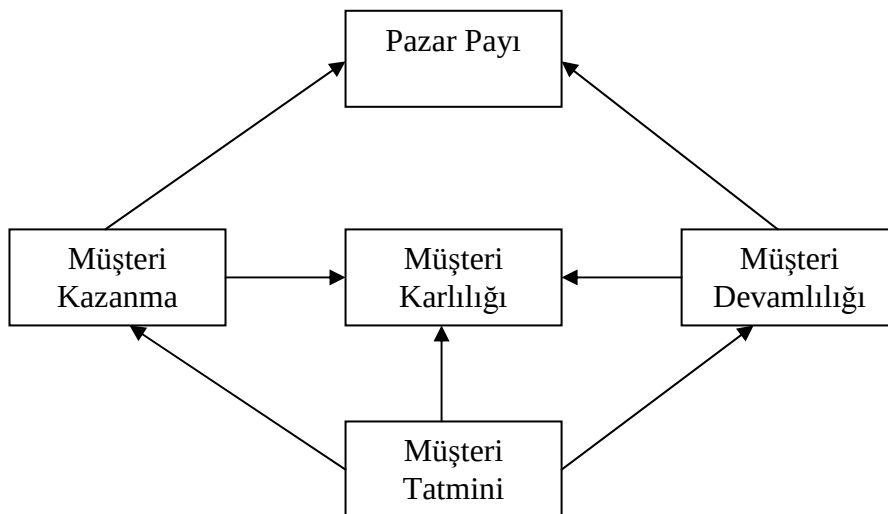
Geçmişten günümüze işletmelerin ekonomik durumlarını değerlemede finansal ölçütler yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Finansal performansa dayalı ölçütler, firmanın stratejisine ve bu stratejiye yönelik uygulamaların firma gelişimine ne ölçüde ulaştığını açıklamaktadır. Firmaların finansal amaçları genellikle; işletmenin geliri, sermayenin karlılık oranı, ekonomik katma değer gibi karlılığı ölçülebilen göstergeleri ile ilgilidir. Bu kapsamda satışlardaki hızlı artış ve nakit akışı da alternatif finansal amaçlar olarak kullanılmaktadır. Aynı zamanda finansal boyut hem yöneticilerin şirketin uzun dönemli başarısının hangi ölçüye göre değerlendirebileceği hem de uzun dönemli hedeflere ulaşmada en önemli etkenlerin neler olduğunu tespit etmelerine imkan tanımaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 33-78).

3.4.2.1.2. Müşteri Boyutu

Dengeli performans değerlendirme kartesi boyutlarından ikincisi olan müşteri boyutu, müşterilerle ilgili hedeflere odaklanmaktadır. Müşteri boyutunda yer alan temel ölçümler, müşteri tatmini, mevcut müşterilerin elde tutulması, yeni müşteri kazanma, müşteri karlılığı ve hedeflenen kesimlerdeki pazar ve müşteri payları gibi konulardaki ölçümleri kapsamaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 33-34). Bu kapsamda, ürünlerin kısa teslim süresi, zamanında teslimat, yenilikçi ürünler ya da tedarikçilerle yakın işbirliği gibi ölçümlerden oluşmaktadır (Nowak and Anderson, 1999: 9). Ayrıca müşterilere sunulan katma değeri arttırmaya yönelik ölçümleri de kapsamalıdır (Kaplan ve Norton, 1999: 33-34).

Günümüzde müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan firmalar rekabet avantajını ele geçireceklerdir. Müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının belirlenmesi sonucunda müşteriler ile ilgili ölçütler belirlenmektedir. Bu kapsamda müşteri boyutu ölçülürken beş ana ölçüm grubu ile ilgili performans ölçütü kullanılmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 86). Bunlar: müşteri memnuniyeti, müşteri devamlılığı, müşteri kazanma, müşteri karlılığı ve pazar payından oluşmaktadır. Bu boyutlar aşağıdaki şekil 3.2’de görülmektedir.

Şekil 3.2: Müşteri Boyutu Temel ölçüler

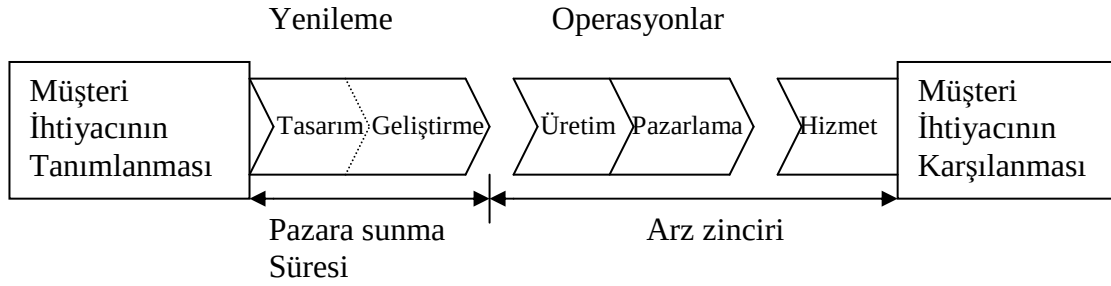


Kaynak: Kaplan ve Norton, 1999: 87

3.4.2.1.3. Şirket İçi İşlemler Boyutu

Dengeli performans değerlendirme karnesinin üçüncü boyutu şirket içi işlemlere odaklanmaktadır. Bu boyutta yöneticiler işletmeye ilişkin hangi önemli iç işleyiş yöntemlerini geliştirmesi ve mükemmel hale getirmesi gerektiğini saptamaktadırlar. Şirket içi yöntemlerde yer alan ölçütler, genellikle müşteri tatmini ve şirketin finansal amaçlarına ulaşmasında en fazla etkisi olan iç işleyiş yöntemleri üzerine odaklanmaktadır. Bu yöntemlerle işletme hedef pazarlarındaki müşteriler için değer oluşturacak ve hissedarlarının da finansal beklentilerini karşılamaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 34). Şirket içi işlemlere yönelik boyutlar aşağıdaki şekil 3.3’de görülmektedir.

Şekil 3.3: Şirket İçi İşlemler Boyutu Değer Zinciri



Kaynak: Kaplan ve Norton, 1999: 35

Şekilde 3.3’te görüldüğü üzere ilk aşamada müşterinin beklenti ve ihtiyaçları belirlenir. Yenilik sürecinde müşteri beklentilerine yönelik ürünlerin tasarlanması ve geliştirilmesi sağlanır. Operasyonlar sürecinde tasarlanan ve geliştirilen ürünler üretilerek pazarlanır. Şirket içi işlemler boyutunda ise belirlenen amaç ve ölçümleri bir araya getirerek müşteri ihtiyaçları için değer oluşturmayı hedeflemektedir.

3.4.2.1.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Dengeli performans değerlendirme karnesinin dördüncü boyutu olan öğrenme ve gelişme boyutu firmanın uzun dönemli büyüme ve gelişme sağlayabilmesi için gerekli amaç ve ölçütleri belirler. Öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan amaçlar, finansal,

müşteri ve şirket içi işlemler boyutunda belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi için gereken alt yapıyı sağlar. Bu boyutta işletmenin uzun dönemli hedeflerini gerçekleştirmek için öğrenme ve büyüme yetenekleri nasıl sürdürebileceği ile ilgili gerekli koşulları ortaya koymaktadır. Öğrenme ve büyüme boyutundaki amaçlar çalışanlar, sistemler ve kurumsal yetenekleri arttırmaktır. Bu boyutta işletme çalışanlarına yeni yetenekler kazandırmak ve verimliliklerini arttırmak hedeflenmektedir. Çalışanlarla ilgili ölçütler çalışan tatmini, eğitimi ve yeteneklerinden oluşmaktadır. Sistem ile ilgili ölçütler; bilgi sistemlerini ve bilgi teknolojilerini geliştirmektir. Bilgi sistemleri kapasitesi ile ilgili ölçütler ise, karar verme ve uygulama noktalarında görev yapmakta olan karar mercilerine, doğru bilgilere hızlı ve etkin ulaşabilme ve ulaşma süresinden oluşmaktadır. Kurumsal yetenekler ile ilgili ölçütlerde ise firma içi yöntem ve programları uyumlu ve çalışır hale getirmek gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 153-173).

3.4.2.2. Paydaş Temelli Performans Değerleme Yaklaşımı

Paydaş temelli performans değerlendirme yaklaşımı, çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerinden biridir. Bu model, paydaşların gereksinim ve ihtiyaçlarının nasıl karşılandığını ölçmeye çalışmaktadır. Modelin temel amacı ise firma performansı değerlendirilirken paydaşlara odaklanmaktır.

Atkinson'nun yaptığı çalışmada, firmanın paydaş gruplarına yönelik olarak geliştirilen temel ve ikincil performans göstergeleri belirtilmiştir (Atkinson et al., 1997: 35). Aşağıdaki tablo incelendiğinde paydaş grupları; ortaklar, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve toplum olarak belirtilmiştir. Aynı zamanda paydaş gruplar için temel ve ikincil amaçlara yönelik ölçütleri de belirtilmiştir. Ortaklar için temel ölçüt; yatırımların geri dönüşü, müşteriler için temel ölçütler; müşteri tatmini, hizmet kalitesi, çalışanlar için temel ölçüt, çalışanların bağlılığı, yetenekleri ve verimlilikleri, toplum için temel ölçüt ise kamu imajıdır. Temel amaçlarla ilgili sonuçları elde etmek için ikincil amaçlara odaklanmak gerekmektedir. Sonuç olarak temel amaçları gerçekleştirmek için ikincil amaçlara yönelik ölçütlerin geliştirilmesi gerekmektedir.

Aşağıda Tablo 3.1'de paydaş temelli performans değerlendirme yönelik ölçütler görülmektedir.

Tablo 3.1: Paydaş Gruplarına Yönelik Temel ve İkincil Performans Ölçütleri

Paydaş Grupları	Temel Ölçütler	İkincil Ölçütler
Ortaklar	Yatırımların Geri Dönüşü	Gelir Artışı Harcama Artışı Verimlilik Finansal Yapı Oranları Likitide Oranları Varlık Kalite Oranları
Müşteriler	Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi	Farlı Ürün/Pazar ihtiyacı Duyan Müşterilere Yönelik Araştırmalar
Çalışanlar	Çalışan Bağlılığı Çalışan Yetenekleri Çalışan Verimliliği	Çalışanların düşüncelerinin farklı boyutları Müşteri Hizmetler indeksinin farklı boyutları Çalışan Maliyet ve Gelirlerine Yönelik Finansal Oranlar
Toplum	Kamuoyo İmajı (Halkın İzlenimi)	Çeşitli Dışsal Araştırmalar

Kaynak: Atkinson et al., 1997: 35

3.4.2.3. Performans Prizması Yaklaşımı

Performans prizmasının temel stratejisi paydaşlarına değer sunmak şeklinde ifade edilmiştir (Neely et al., 2001: 6). Paydaş bakış açısı sunan bu yaklaşım birbirini destekleyen beş temel boyuttan oluşmaktadır. Performans prizması alt ve üst boyutuyla paydaş memnuniyeti ve paydaş katkıları yer almaktadır. Diğer üç boyutunda ise stratejiler, süreçler ve kabiliyetler yer almaktadır.

Performans prizmasını oluşturmak için şu beş temel sorunun sorulması gerekmektedir (www.performance-measurement.net, 2012).

1. Paydaş Memnuniyeti; Kilit konumdaki paydaşlar kimlerdir? Paydaşlar ne istemektedirler ve ne tür gereksinimlere ihtiyaç duyulur?

2. Stratejiler; Bu kilit konumdaki paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak için hangi stratejilere ihtiyaç vardır.

3. Süreçler; Bu stratejileri yürütebilmek için hangi kritik süreçler gerekmektedir?

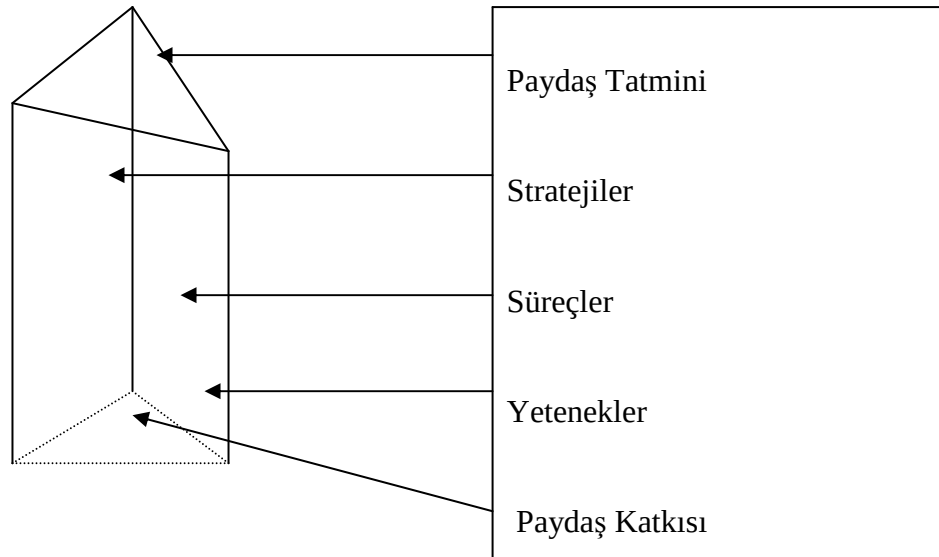
4. Yetenekler; Bu süreçleri yönetmek ve geliştirmek için hangi yeteneklere İhtiyaç duyulur.

5. Paydaş Katkıları; Bu yeteneklerini korumak ve geliştirmek için paydaşlarımızdan hangi katkılara gereksinim duymaktayız.

İşletme kendi şartlarına uygun bir performans modeli oluşturabilmek için yukarıdaki soruların cevaplarından yola çıkarak sonuca ulaşabilmektedir. Bütünsel bir bakış açısı sunan bu beş boyut, firmadaki örgütsel performansın yönetilmesi ile ilgili kapsamlı ve entegre bir yapının ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Elitaş ve Ağca, 2006: 363).

Aşağıda Şekil 3.4’de performans prizmasına yönelik boyutlar görülmektedir.

Şekil 3.4: Performans Prizması

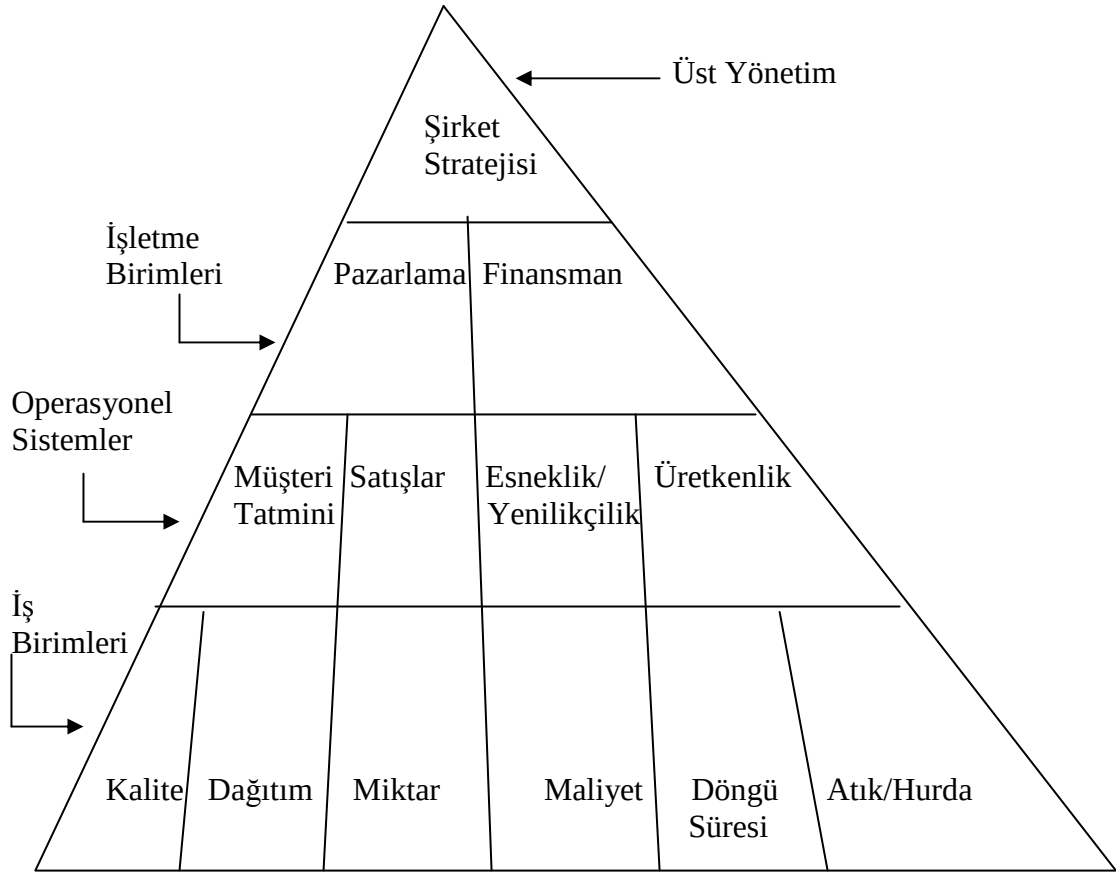


Kaynak: Adams, 2002: 30

Şekilde 3.4'te görüldüğü üzere Performans prizmasındaki birinci boyut, prizmanın başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir. Burada “kilit konumdaki paydaşlar kimlerdir ve ne tür gereksinimlere ihtiyaç duyarlar?” sorusu sorulmakta ve tatmin edilmek istenen paydaşların gereksinimleri ile ilgili stratejiler belirlemektedir. Prizmadaki ikinci boyut, tatmin edilmek istenen paydaşların gereksinimlerini sağlamak için gerekli stratejiler neler olduğu belirlenmelidir. Prizmanın üçüncü boyutu ise “stratejileri yürütebilmek için hangi kritik süreçler gerekmektedir?” sorusuna cevap aranmaktadır. Burada belirlenen stratejilerin örgütün büyük çoğunluğu tarafından paylaşılmasını sağlamak için ne tür süreçlere ihtiyaç olduğu belirlenmelidir. Burada belirlenecek süreçler; yeni ürün ve hizmetler geliştirmek, talep oluşturmak, talep ortaya çıkarma ve işletmeyi yönetmektir. Prizmanın dördüncü boyutu ise “bu süreçleri yönetmek ve geliştirmek için hangi yeteneklere İhtiyaç duyulur” sorusuna cevap aranmaktadır. Yetenekler şimdi ve gelecekte örgütlerin iş süreçlerinin yürütülmesinde insanlar, uygulamalar, teknoloji ve altyapı bileşiminden oluşmaktadır. Doğru kişiler, uygulamalar, teknoloji ve altyapı olmadan, süreçleri yürütmek ya da iyileştirmek mümkün değildir. Performansın beşinci ve son boyutu ise paydaş katkılarıdır. Bu boyutta örgüt ve paydaşlarına karşılıklı olarak birbirlerine katkı sağlamaları gerekmektedir (Neely et al., 2001: 6-7).

3.4.2.4. Performans Piramidi Yaklaşımı

Çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerinden biri de Lynch-Cross tarafından geliştirilen performans piramidi yaklaşımıdır. Lynch ve Cross'göre piramit yaklaşımı; organizasyondaki her bir bölüm ve fonksiyon, işletmenin vizyonuna ulaşabilmesi için performans özelliklerini anlamalı ve geliştirilmelidir. Performans piramidi firmanın günlük faaliyetlerini vizyonuna bağlayacak amaçlar ve ölçütler içermelidir (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 553). Aşağıda Şekil 3.5'te performans piramidine yönelik boyutlar görülmektedir.

Şekil 3.5: Performans Piramidi

Kaynak: Barutçugil, 2002: 15

Şekil 3.5'te görüldüğü üzere organizasyonu tanımlayan piramidin en üst düzeyinde işletme stratejisi yer almaktadır. Bu düzey işletme vizyonunun tanımlanması ile başlar. Bir strateji belirlenirken aynı zamanda kendi gerçekleşme düzeyini ölçebilecek bir sistemi içermelidir. Bu düzeyde organizasyonda elde edilmek istenen sonuçların neler olduğuna ve bu sonuçların nasıl ölçülebileceğine karar vermektedir. Ardından birimlere yönelik kullanılan ölçütler, pazarlama performansı ve finansal performansı ölçen mali ve ticari ölçüler yer almaktadır. Bu kapsamda pazarlama ve finansal amaçlara ulaşabilmek için müşteri tatmini, esneklik ve üretkenlik için temel ölçütler tanımlanır. Bu ölçütler üçüncü düzeyde operasyonel ölçütlere dönüştürülür. İş birimi düzeyinde, müşteri memnuniyeti, kalite ve teslimat ile desteklenmelidir. Bu düzeyde müşteri memnuniyeti kalite ve zamanında teslimat ile desteklenmelidir. Teslimat ve döngü zamanı ise esnekliği desteklemelidir. Üretkenlik satışlarla ve

hedeflenen kotalarla desteklenmektedir (Barutçugil, 2002: 15-16). Sonuç olarak performans piramidi, örgüt stratejisi ile operasyonları arasında amaçları yukarıdan aşağıya, ölçütlerin ise aşağıdan yukarıya doğru dönüştürülmesi sürecini ifade etmektedir (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 553).

3.5. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI BAŞARISI VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ

Rekabetin yoğun yaşandığı günümüzde, işletmeler artan piyasa yoğunluğu ve müşteri beklentilerindeki değişim nedeniyle birtakım zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu zorluklar, işletmelerin pazardaki konumunu korumak ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için işletmeleri yeni ve farklı stratejiler oluşturmaya yöneltmektedir. İşletmeler, maliyetleri düşürmek, ürünlerini çeşitlendirmek, güvenilir teslimat ve müşteri hizmeti sağlamak ve karar kalitesini arttırmak için tasarlanmış bir dizi uygulamaya ihtiyaç duymaktadır. İşletmeler faaliyetlerini çok boyutlu bir şekilde yönetmek ve aynı zamanda iç süreçlerini daha verimli hale getirmek için birtakım teknolojilere ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda son yıllarda ortaya çıkan en önemli teknolojik gelişmelerden biri kurumsal kaynak planlaması sistemleridir.

Kurumsal kaynak planlaması bir bilgi ve karar destek sistemi olarak performans ölçütleriyle yakından ilgilidir. Performansı ölçmek ve değerlendirmek herhangi bir iş örgütünün başarısını sağlamak ve KKP gibi bilgi teknolojisi sistemlerinin işe yaramasını sağlamak için çok kritik bir faktördür. KKP başarı ölçütlerinden biri performans ölçütlerinin doğru seçimi ve KKP sisteminin bu ölçütlere ilişkin verileri doğru ve zamanında toplayabilmesine bağlıdır. Performans ölçümü, karar verme sürecine katkıda bulunabilecek faydalı bilgiler sağlamak amacıyla yer almalıdır. Böylece şirket amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlamaktadır.

KKP uygulamalarında performans yönetimi bütüncül ve dengeli bir perspektif yansıtmak zorundadır. Sistemin güvenilirliği gibi teknik performansın yanı sıra esneklik, hız, zaman, maliyet gibi diğer boyutlar da ilave edilmelidir. Katma değer sağlayacak iş örgütlerinin stratejik ve operasyonel boyutlarını kapsamalıdır (Al-Mashari et al., 2003: 361-362).

İşletmelerin KKP sistemlerinden beklentisi genellikle performanslarının iyileştirilmesi şeklinde olmaktadır. Poston ve Grabski yapmış oldukları çalışmada işletmelerin KKP sistemlerinden beklentilerini aşağıdaki şekilde sıralamışlardır (Poston and Grabski, 2001: 273)

- Maliyet azaltımı, karar destek sistemlerinin geliştirilmesi, daha doğru ve zamanında bilgi, finansal döngülerin azaltımı ve tedarik döngülerinde artış
- Entegrasyon ve uyum süreci yoluyla müşteri memnuniyetinde artış
- Firmalar tedarik zinciri boyunca bilgi akışı erişimi sağlanması
- E-iş etkinleştirilmesi
- Pazarda meydana gelen değişime hızlı bir şekilde cevap verme esnekliği sağlanması

Literatür incelendiğinde örgütsel performansa yönelik pek çok akademik çalışmaya rastlanılmaktadır. Aşağıda kısaca örgütsel performansa yönelik literatür verilip ardından KKP başarısı ve örgütsel performans ilişkileri ile ilgili yapılan çalışmalara değinilecektir.

İşletmelerin başarılarının değerlendirilmesinde performans ölçütleri finansal olanlar ve finansal olmayanlar olarak ikiye ayrılır. Özellikle karar vericiler değerlendirme yaparken genellikle objektif, güvenilir ve gerçekliliği kanıtlanabilir finansal ölçütleri kullanmaktadırlar. Ancak günümüzde işletme başarıları pek çok farklı boyutlarla ölçülmektedir. Özellikle örgütün performansını büyük ölçüde etkileyen, birçok faktörün ortaya çıkması firmaları finansal olmayan çok boyutlu performans ölçümlerini de kullanmalarını sağlamıştır.

KKP'nin finansal performans üzerindeki etkileri araştıran ampirik çalışmalar genellikle finansal ve finansal olmayan oranları kullanmaktadırlar.

Hunton ve arkadaşlarının KKP uygulamalarının örgüt performansı üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmada, temel performans göstergeleri olarak varlıkların geri dönüşü, varlıkların getirisi, satışların geri dönüşü ve aktif devir hızı oranlarını kullanılmışlardır. Yazarlar varlıkların getirisi ölçütü firma karlılığı ve verimliliği içerdiğinden dolayı literatürde sıklıkla kullanıldığını (Balakrishnan et al., 1996; Barber

and Lyon, 1996; Barua et al., 1995; Bharadwaj, 2000; Hitt and Brynjolfsson, 1996; Weill, 1992) ifade etmişlerdir (Hunton, et al., 2003: 169). KKP sistemlerinin işletmelere sağladığı yararlar verimlilik ve karlılık olarak ileri sürüldüğünden çalışmada varlıkların getirisi ölçütüne odaklanılmıştır.

Poston ve Grabski'nin KKP uygulamalarının mali etkisini ölçtüğü çalışmada temel performans kriteri olarak; artuk gelir, satış ve yönetim giderleri/ gelirler ve satılan malın maliyeti /gelirler kullanılmıştır (Poston and Grabski, 2001: 279-280). Çalışmada KKP benimsenmesi her yıl gelirlerin verimliliğini arttırdığı sonucuna varılmıştır.

Matolcsy ve arkadaşlarının KKP uygulamalarının ekonomik faydalarını araştırdıkları çalışmada ise, temel performans kriteri olarak hesapların ödenme günü; cari oran, sabit aktif devir hızı, stok devir, net kâr marjı ve satış değişim oranlarını kullanmışlardır (Matolcsy et al., 2005: 452). Çalışmada KKP uygulamalarının firmalara ekonomik anlamda yarar sağladığını kanıtlamışlardır.

Nicolacou ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada, İşletmenin KKP sistemlerinin benimsenmesinin örgütsel performansa etkileri incelenmiştir. Çalışmada iş stratejisinin desteklemesi için bilgi teknolojisinin başarılı bir şekilde benimsenmesi, firmaların rakiplerine karşı avantaj sağladığını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda çalışmada KKP sistemleri, stratejik bir yatırım kararı olarak kabul edilmektedir. Bu stratejik yatırımların, uzun vadeli bir zaman periyodunda firmanın performansını etkilediği belirtilmiştir. Çalışmada, varlıkların geri dönüşü, satışların geri dönüşü ve aktif devir hızı göstergeleri kullanılmıştır (Nicolacou et al., 2003: 40).

Wieder ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada, KKP sistemlerinin iş süreci performansı üzerindeki etkilerine odaklanmışlardır. Çalışmada kullandıkları performans göstergeleri ise şunlardır: yatırımın geri dönüşü, satış büyüme oranı, maliyet azaltımı ve nakit akışıdır. Yazarlar çalışmada finansal performans ölçümleri ile ilgili daha fazla esneklik sağlayan saha araştırması yöntemini kullandıklarını bunun nedeni ise güvenilir verilere ulaşmada kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda çalışmada sermaye karlılığının göstergesi olarak yatırımın geri dönüşü kullanılmış fakat faaliyetlerle ilgili olmayan sonuçlar çalışma kapsamının dışında tutulmuştur. Bunun nedeni KKP tarafından bunların etkilenmediğine yönelik düşünceleridir. Ayrıca satışlardaki büyüme oranı ve maliyet azaltımı gibi dinamik faaliyet karlılığı bileşenlerini de çalışmalarında

kullanmışlardır. Tüm bu finansal tablolara dayalı performans ölçütlerine ek olarak, likitide açısından firma performansı göstergesi olan nakit akışını da kullandıklarını ifade etmişlerdir (Wieder et al., 2006: 18).

Law ve Ngai örgütsel faktörlerin KKP başarısı üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında performans göstergeleri olarak; rakipler, satışlardaki büyüme, ürün ve hizmet ile ilgili müşteri tatmini, müşteri tutma oranı ve genel örgütsel performans ile ilgili karlılık ölçütlerini kullanmışlardır. Son dönemlerde araştırmacılar örgütsel performans ölçümünde; karlılık, satışlardaki büyüme, müşteri tatmini gibi çok boyutlu performans göstergelerine odaklanmışlar ve sadece finansal değil finansal olmayan boyutları da incelemişlerdir. Araştırmacılar çalışmalarında sadece finansal boyutu ile değil diğer boyutları da dikkate alan algıya dayalı performans ölçümü kullanmışlardır (Low and Ngai, 2007: 421-422).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde KKP ile örgütsel performans arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu görülmektedir. Çalışma kapsamında KKP sistemleri uygulayan firmaların, başarılı olacağı ve örgütsel performansa katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmamızda örgütsel performans kriterleri olarak sadece finansal açıdan değil diğer boyutları da dikkate alan algıya dayalı performans yöntemi kullanılmıştır. Bu yüzden çalışmamız, rakipler, satış büyümesi, ürün ve hizmet ile ilgili müşteri tatmini, müşteri tutma oranı ve genel örgütsel performans ile ilgili karlılık sorularını içermektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERİN KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI VE

ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İMKB ŞİRKETLERİ

ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. YAZILIM SEKTÖRÜ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Bilgi ve teknolojinin çok hızlı geliştiği günümüzde, maalesef dünya bilişim pazarında Türkiye'nin payı oldukça düşük olduğu görünmektedir. Dünya bilişim Pazarının toplam büyüklüğünün 2 trilyon 526 milyar Euro iken Türkiye'de bilişim pazarının 20.8 milyar Euro'luk bir büyüklüğe sahiptir. Dünya bilişim pazarındaki payının henüz %0,8 düzeyinde bulunmasına rağmen önemli bir büyüme kapasitesine de sahiptir. İnterpromedya Pazarlama Hizmetleri ve Araştırma Grubu'nun verilerine göre Türkiye bilişim pazarının 2010 Yılı sonunda büyüklüğü 28,6 milyar dolar olduğu görünmektedir. 2009 yılına göre %16 büyüyerek 2008 yılında krizden önceki büyüklüğüne ulaşan pazarın 2011 yılında ise %9 büyüyerek 30 milyar dolar sınırını aşması beklenmektedir (<http://www.interpromedya.com.tr>, 2012).

2010 yılında ilişimde özellikle 3G alanındaki büyük miktardaki yatırımlar bilişim sektörünün büyümesinde etkili olmuştur. 2011 yılında ise bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründe özellikle “yazılım” ve “hizmetler” in öne çıktığı görülmektedir. Özellikle 2010 yılında %4,1'lik büyüme ile 753 milyon dolara ulaşan yazılım sektörünün 2011 yılında da %7,4 büyümesi beklenmektedir. Yazılım sektöründe gerçekleşen bu büyüme oranı, 2009 yılında olumsuz bir yıl geçiren yazılım sektörü için hızlı bir toplanma ve büyüme trendine geçildiğini göstermektedir. Bu güçlü büyüme trendinin 2011 yılında da artarak devam etmesi öngörülmektedir (Z. Yıldırım, Lbs görüşme, 25 Aralık 2011).

4.1.1. Dünya’da KKP Yazılım Sektörü

1990'lı yıllarda kullanılmaya başlanan kurumsal kaynak planlaması, günümüzde çok büyük gelişim sağlamıştır. KKP ilk kez üretim sistemlerindeki probleme çözüm üretmek amacıyla tasarlanmış, zaman içersisinde tüm işletme süreçlerini içinde barındıran bir yapıya kavuşmuştur. Bugün kurumsal kaynak planlaması sistemleri, kurumsal çözümler üreterek, örgütlere birçok alanda avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajların bazıları, hızlı ve doğru bilgi akışı, maliyet azaltımı, raporlama ve analiz, sistematik iş akışı ve entegrasyondur.

Son yıllarda kurumsal kaynak planlaması dünya genelinde belirli bir doygunluğa ulaşmış durumdadır. Özellikle yazılım sektörünün hızlı gelişimi, işletmeleri

kurumsal çözümleri kullanmaya zorlamaktadır. Uluslararası araştırma şirketi Gartner Dataquest'in verilerine göre KKP satış rakamları, 1998 yılında 7.477 milyar, 2000 yılında 7.072 milyar, 2003 yılında 5,151 milyar dolara ulaşmış 2004-005 yılları arasında KKP pazarı %5.4 büyüyerek 2005 yılında 16.7 milyar \$ ulaşmıştır (www.capital.com.tr 2012).

Kurumsal kaynak planlaması sektörü, 2000'lerden itibaren birçok segmentte birçok farklı hizmet seçeneğinin sunulduğu bir sektör haline gelmiştir. Özellikle internet teknolojilerinin gelişimi, kurumsal uygulamalardaki birçok karmaşıklığı ve maliyeti ortadan kaldırmıştır. Bu durum kurumlar için değerli bilgiyi elde etmenin, işlemenin, saklamanın ve kullanmanın birim maliyetini oldukça düşürmüştür.

Kurumsal Kaynak Planlaması sektörü, dünya genelinde bu kadar hızlı gelişim göstererek doygunluğa ulaşmasında yazılım piyasasındaki güçlü rekabetten kaynaklanmaktadır. Pazarda dünyaca ünlü pek çok yazılım işletmesibulunmaktadır. Bu işletmeler, pazarın ihtiyaç ve beklentilerini yüksek düzeyde karşılaması pazarı doygunluğa ulaştırmıştır. Uluslararası araştırma şirketi Gartner Dataquest'in 2004 verilerine göre KKP yazılımları lisans satışlarında % 24,5'lik payı ile SAP ilk sırada yer almaktadır. İkinci sırada ise % 9,0 ile Peoplesoft ve üçüncü sırada ise % 6,8 ile Oracle yer almaktadır (www.capital.com.tr, 2012).

Tablo 4.1: Dünya Pazarında Çözüm Üreten En Büyük 10 Şirketin Pazar Payları

Firma	Pazar Payı		
	2004	2003	Büyüme %
SAP	24,5	26,7	13,0
Peoplesoft	9,0	6,9	-20,1
Oracle	6,8	6,8	2,9
Sage	5,3	5,8	14,0
Microsoft Business Solutions	4,8	5,1	9,7
SSA Global Technologies	3,4	2,3	-29,7
Kronos	2,0	2,1	8,5
Hyperion Solutions	1,8	1,9	8,1
İntentia International	1,6	1,4	-6,9
Lawson	2,0	1,3	-33,2

Kaynak: www.capital.com.tr.

4.1.2. Türkiye’de KKP Yazılım Sektörü

Dünyada küçülme eğiliminde olan KKP pazarı, Türkiye’de henüz doygunluğa ulaşmamıştır. Dünyada 1990’lı yıllarda kullanılmaya başlanan KKP Türkiye’de daha geç kullanıma geçmiştir. Türkiye’nin dünya ekonomisi ile entegrasyonun son on yıla kadar oldukça sınırlı kalması, ülkede dış kaynaklı sermaye varlığının azlığı, kullanıcıların finansal imkanlarının az olması, başlıca etkenler arasında sayılmaktadır.

Tarihsel olarak gelişimi geciktiren bu koşullara rağmen, standardize edilmiş KKP çözümlerinin kullanıcıya sağladığı katkılar, KKP’nin son birkaç yıl içinde hızla zemin kazanmasına neden olmaktadır. KKP özellikle üst ve orta kullanıcı gruplarında hızla yaygınlaşmaktadır.

Türkiye’de doksanlı yılların ortasında büyük ölçekli global işletmelerin ilk olarak başladıkları KKP kurulumları, başlıca Türk Holding işletmelerinin de katılımıyla 2000’lerin başında ciddi bir ivme kazanmıştır. Bu noktada, daha iyi KKP teknolojilerine yönelik süregelen çabaya büyük oranda bazı anahtar niteliğinde iş eğilimleri öncülük etmiştir. Özellikle küreselleşme, kurumsal yapıların, pazar erişiminin ve iş süreçlerinin karmaşıklığını artırarak daha yüksek seviyelerde iş görünürlüğüne ve iş birliğine olan ihtiyacı artırmaktadır. Küresel pazarlarda rekabet daha şiddetli olduğundan, yönetim ekipleri operasyon verimliliğini artırarak ve maliyetleri azaltmak konusunda artan bir baskıyla karşı karşıya kalmaktadır.

Türkiye’de 2000’lerin ortasından itibaren özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde de KKP yatırımlarının ve şirketin ölçeğinden bağımsız olarak sağlayabileceği faydalar hakkındaki bilincinin arttığı görülmektedir. Burada da küreselliğin getirdiği baskılarında ötesinde, işletmelerin sermayelerini daha verimli bir şekilde kullanmak konusundaki çalışmalarının en önemli etken olduğu görülmektedir. Yöntemlerin eş zamanlı olarak hem operasyonları akıcı hale getirmenin yollarını araması hem de insan sermayesi yönetimini, nakit akışını, varlık yöntemini (yani stokları), imalat ve üretim kapasitesini ve diğer işletme kaynaklarını optimize etmesi bu arayışı KKP yazımlarına yönlendirmiştir (T. Atmaca, SAP görüşme, 27 Ocak 2012).

KKP yazılımları Türkiye’de en çok otomotiv, elektronik, dayanıklı tüketim gibi üretim sektörlerinde kullanılmaktadır. İmalat, perakende, gıda, tekstil ve son

yıllarda ise lojistik/dağıtım sektörlerini de KKP yatırımlarında öne çıkan sektörler olarak sıralanmaktadır.

Ülkemiz henüz sanayi, üretim ve hizmet sektöründe gelişimini sürdürmektedir. Büyüme trendini kriz ortamında bile sürdüren ülkemiz kurumlarının, KKP ve kurumsal iş çözümlerine olan ihtiyaçları gün geçtikçe artacaktır. Konu ile ilgili yapılan bir araştırmada Türkiye'de KKP yazılımı kullanan işletmelerin % 77'si sanayi , % 16'si hizmet , %7'si de ticaret sahasında çalışmaktadır (www.capital.com.tr, 2012).

Türkiye KKP sektörü halihazırda gelişme gösteren bir sektör özellikle son yıllarda ürün çeşitliliği ve hizmet kalitesinin artması işletmeleri KKP yazılımını kullanmaya itmiştir. Pazarın doygunluğa ulaşmaması KKP sektöründe lider konumundaki işletmeleri Türkiye pazarına yöneltmiştir. Bu işletmeler Sap, Oracle, Globalsoft, Ias-canas başka olmak üzere pek çok yabancı ve yerli işletme bulunmaktadır.

Tablo 4.2: KKP Türkiye Pazar Payı

Firma	Pazar Payı 2010 %
SAP	45.8
Oracle	14.0
Logo Business Solutions	10.0
Microsoft Business Solutions	6.5
Netsis	8.7
Diğer	15.9

Kaynak: SAP, 2012, (IDC, 2010)

4.1.2.1. Sap

SAP, merkezi Walldorf, Almanya'da bulunan, Avrupa'nın en büyük yazılım işletmesidir. Türkiye'nin en büyük 500 işletme arasında yer alan, 200'ü aşkın işletmeye hizmet veren SAP, kurumsal uygulama yazılımları pazarının %50'sine yakın bir bölümüne hakimdir. SAP Türkiye, işletmenin 65. ülke ofisi olarak 2001 temmuz ayında Türkiye'deki ofisinin kuruluşunu tamamladı. Türkiye çapında toplam 1.000 müşterisi

bulunan SAP Türkiye'nin son 5 yıldır, yılda ortalama %20'lik bir büyüme gerçekleşmektedir.

Değer yaratabilmenin yolunu internet üzerinde işbirliğine, entegrasyona ve erişime yönelik bir çaba ortaya koymaktan geçtiği günümüz e-iş dünyasında, SAP Türkiye konusunda uzman işletmelerle kurduğu güçlü çözüm ortaklığı yapısıyla büyük projelere imza atmaktadır. Sadece yazılım sistemleri hizmeti vermekle kalmayıp, şirketlerin bu çözümlerden en verimli şekilde faydalanmalarını sağlayacak eğitim hizmetini de yaptığı iş birliğiyle sürekli hale getirmiştir (T.Atmaca, SAP görüşme, 27 Ocak 2012).

4.1.2.2. Oracle

Dünyanın en kapsamlı, açık ve entegre iş yazılım ve donanım sistemleri şirketi olan Oracle, global olarak 108.000 çalışanı 20.000'den fazla iş ortağıyla 145 ülkede 380.000'den fazla müşteriye hizmet vermektedir. Oracle Türkiye 1989 yılında %100 yabancı sermaye ile kurulmuş Türkiye'deki ilk uluslararası yazılım işletmesidir.

Müşterileri arasında Fortune Global 100 listesinde yer alan tüm işletmelerin bulunduğu Oracle, kurulduğu 1977 yılından bu yana, müşterilerinin gereksinimlerini tüm ayrıntılarıyla kavrayarak ve ihtiyaçlarına kalıcı çözümler üreterek bilişim alanında yenilikçi ürünler sunmaktadır. Kesintisiz inovasyon, ihtiyaca göre özelleştirilebilir sistemler, düşük maliyet ve yüksek seviyeli verimlilik sağlama anlayışıyla hareket eden Oracle, sunduğu yenilikçi teknoloji çözümleriyle müşterileri adına rekabet avantajı sağlamaktadır (Ö.Kırca, Oracle görüşme, 13 Aralık 2011).

4.1.2.3. Ias-Camas

Ias - Industrial Application Software - KKP alanında uzmanlaşmış, dinamik ve inovatif bir yazılım işletmesidir. İas, ürünü Camas KKP ile işletmelerin iş süreçlerini hızlandırmalarına ve geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.

1989 yılında Almanya'da kurulmuş olan Ias, iş süreçlerinin yönetimini sağlayan ve karar almaya yardımcı olan kurumsal kaynak planlama yazılımları

üretmekte ve kurulduğu günden bu yana çözümleri hakkında danışmanlık ve eğitim hizmetleri sunmaktadır.

1994 yılında Türkiye ofisini açarak yazılım geliştirme ve Ar-Ge faaliyetlerine hız vermiştir. Bugün itibari ile global operasyonlarını yürüttüğü Türkiye, Almanya, Birleşik Arap Emirlikleri ve Çin ofislerinde ve partnerleri aracılığı ile birçok ülkede yazılım geliştirme, Ar-Ge, danışmanlık, satış ve eğitim faaliyetlerini sürdürmektedir. (İlas görüşme, 03 Aralık 2011).

4.1.2.4. Logo Business Solution (LBS)

LBS, Türkiye'nin en büyük bağımsız yazılım kuruluşudur. 1984 yılında kişisel bilgisayarlar için mühendislik yazılımları geliştirmek üzere iş dünyasına atılan LBS, bugün bilişim teknolojilerine odaklı bir ileri teknoloji grubu haline gelmiştir.

LBS kurulduğu günden bu yana sektöründe ürünlere, hizmetlere, iş süreçlerine getirdiği inovasyonlarla Türk yazılım sektörünün sürükleyici, yenilikçi lideri olmuştur. 2000 yılında halka açılan LBS, Türkiye'nin halka açılan ilk bilişim sistemidir.

LBS, işletmelerin çağdaş yönetim ilkelerine uygun biçimde yapılanmasını, süreçlerini uluslararası standartlar doğrultusunda yöneterek, verimlilik ve karlılığın artmasını sağlayan çözümleri üretmektedir. Bu çözümler arasında çeşitli büyüklüklere göre özel tasarlanmış kurumsal kaynak yönetimi, sektörel çözümler, tedarik ve talep zinciri otomasyonu, iş süreçleri tasarım danışmanlığı, ve iş zekası çözümleri gibi ürün ve hizmetler sayılabilir (Z. Yıldırım, Lbs görüşme, 25 Aralık 2011).

4.1.2.5. Netsis

1991 yılında kurulan Netsis, farklı sektör ve ölçekteki işletmelere çağdaş ve uluslararası kriterlere uygun kurumsal iş yazılımları geliştirmektedir. Yüzde yüz Türk sermayeli bir kuruluş olan Netsis bugün İstanbul, Ankara, İzmir'deki Türkiye bölge ofisleri, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü Teknopark'ındaki ana yazılım üssü ve Türkiye'ye dağılmış, sayısı 400'ü bulunan iş ortağı kanalıyla tüm ülke geneline hizmet sunmaktadır. Netsis, kullanıcılarına müşteri ilişkileri yönetiminden, tedarik zincirine,

planlamadan satın almaya, malzeme yönetimden üretime, finans yönetiminden insan kaynaklarına yönelik bütünleşik çözümler sunmaktadır.

Netsis'in sektöre ya da kuruma özel hazırlanmış dış yazılımlarla kolaylıkla entegrasyon sağlayabilen araçları sayesinde, birçok iş ortağının geliştirdiği niş çözümleri bulunmakta ve özel yazılım ihtiyacı olan kurumlara kolaylık sağlamaktadır (S.Dereoğlu, Netsis görüşme, 13 aralık 2011).

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bilgi teknolojilerinin hızlı yayılımı ile beraber kurumsal sistemler etkin bir kullanım alanına sahip olmuşlardır. İşletmeler özellikle rekabet üstünlüğü elde etmek, süreçler arasında etkin koordinasyon sağlamak ve müşteri memnuniyetini arttırmak için kurumsal kaynak planlaması sistemlerinden ciddi başarı beklemektedirler.

Kurumsal kaynak planlaması, yüksek maliyet ve yüksek başarısızlık oranı ile çok riskli olarak görülmektedir. Son yıllarda kurumsal kaynak planlamasının etkin kullanımı beraberinde başarı kriterini eleştirel hale getirmiştir. Dünya genelinde kurumsal kaynak planlaması uygulamalarında elde edilen başarı oranlarının oldukça düşük olması çalışmayı bu yöne kaydırmamıza neden olmuştur. Çalışmada kurumsal kaynak planlaması başarı oranlarının bu kadar düşük olmasının nedenleri irdelenerek çözüm önerileri geliştirilmektedir.

Bu kapsamda kurumsal kaynak planlaması başarısını etkileyen faktörler incelenmiştir. Özellikle kurumsal kaynak planlaması başarısını direkt etkileyen üst yönetim ile ilişkili olan faktörler dikkate alınmıştır. Türkiye'de faaliyet gösteren işletmeler henüz kurumsallaşamamış yapısı ve Türkiye'deki işletmelerin büyük çoğunluğu aile işletmesi olmasından dolayı üst yönetim faktörleri başarı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir.

Özellikle çalışmada stratejik yönetim seviyesindeki örgütsel faktörlere odaklanılmıştır. Bu faktörler; üst yönetim desteği, CEO ile BT arasındaki mesafe, iş süreçleri gelişimi ve stratejik niyettir. Bu faktörlerin kurumsal kaynak planlaması yazılımları başarısı üzerindeki etkileri incelenip ilişkiler ortaya konulacaktır. Bu amaç

doğrultusunda örgütsel performansı etkilediği varsayılan kurumsal kaynak planlaması başarısının örgütsel faktörler ile ilişkileri de ortaya konulacaktır.

4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Çalışmanın kapsamı Türkiye’de faaliyette bulunan ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda (İMKB) hisseleri işlem gören işletmeler olarak belirlenmiştir. Kurumsal kaynak planlaması sistemleri yüksek yatırım seviyeleri, stratejik düşünebilme yeteneği ve kapsadıkları zaman bakımından maliyetli olduklarından dolayı İMKB’de hisseleri işlem gören büyük işletmeler üzerinde araştırma yapılmıştır. Ayrıca güçlü sermaye yapıları ve kurumsal kaynak planlaması yazılımını yüksek düzeyde kullanmaları ve Türkiye’nin ekonomik gücünü bu işletmelerin teşkil etmeleri açısından araştırma evreninin İMKB’de hisseleri işlem gören büyük işletmeler seçilmesinin temel nedenini oluşturmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın ana kütlesi 2011 yılı itibari ile İMKB’de hisseleri işlem gören 371 işletme örneklem olarak kabul edilmiştir. Literatüre dayalı olarak oluşturulan anket formu öncelikle e-posta yoluyla tüm işletmelere gönderilmiş ve anketleri cevaplamaları istenmiştir. Ancak iki aylık zaman dilimi içerisinde 18 işletme tarafından anket cevaplanmıştır. Bu aşamadan sonra işletmelere gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra telefon yoluyla izin istenmiş bunlardan 39 işletme olumlu cevap vererek anketi doldurmuş, 4 işletme ise faaliyetlerini durduğunu ifade etmiştir. Bu yöntem ile yeterli anket sayısına ulaşılamamıştır. E-posta ile geri dönüşler evreni temsil bakımından yetersiz kaldığından dolayı profesyonel bir araştırma şirketinden yardım alınarak toplamda 132 işletmeden veri elde edilmiştir. Elde edilen 132 anket formu incelendiğinde bunlardan 13 anket kriterlere uygun oldurmadığından değerlendirme dışı tutulmuştur. Böylece analize elverişli toplam 119 anket formu değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Ana kütle üzerinden geri dönüşüm oranı %32.7’dir. Bu oran literatürdeki diğer çalışmalar incelendiğinde yeterli bir oran olarak kabul edilmektedir.

Araştırma sürecinde üst yöneticilere Genel Müdür ve CEO’ların yoğunluğundan dolayı ulaşılmasının güçlüğü araştırmanın ilk sınırlılığı olarak belirlenmiştir. İkinci sınırlılığımız ise üst düzey yöneticilerin sık anket doldurmanın verdiği bıkkınlıktan dolayı anket doldurma noktasındaki gösterdikleri isteksizliktir. Ana

kütleyi oluşturan 371 işletmenin tamamına anket uygulanamamış olması da üçüncü sınırlılığımızı oluşturmaktadır. Çalışmayı tasarlayıp uygulama aşamasında dikkat etmemize rağmen, çalışma potansiyel ön yargıdan tam anlamıyla kurtulamaması çalışmanın dördüncü sınırlılığını oluşturmaktadır.

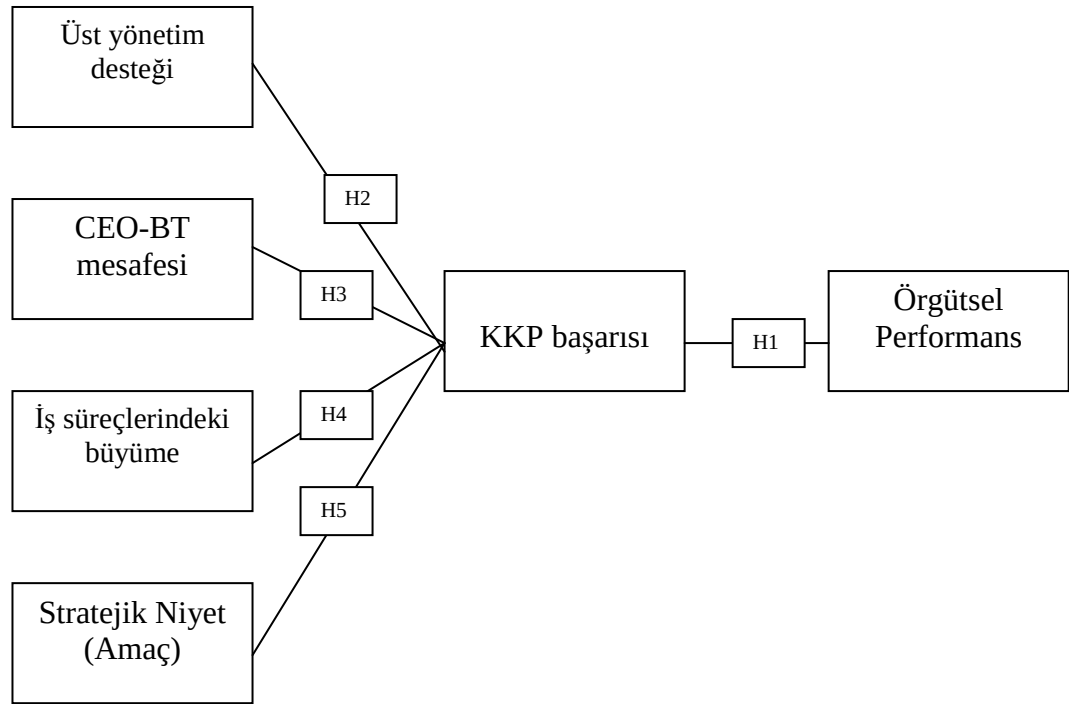
4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Kurumsal kaynak planlaması uygulamalarının başarı oranı oldukça düşük olduğu ifade edilmiştir. Kurumsal kaynak planlaması uygulamalarındaki yüksek başarısızlık oranı örgütsel faktörlerin önemini arttırmaktadır. Bu kapsamda kurumsal kaynak planlaması başarısının artması için birçok faktör önerilmiştir. Çalışmada üst yönetim bağlamındaki örgütsel faktörler dikkate alınmıştır. Özellikle bilgi teknoloji projelerinin üst yönetim tarafından desteklenmesi başarı oranını arttırdığını tespit edilmiştir. Bununla birlikte CEO bakış açısı ve bilgi teknolojileri arasındaki mesafe ve işletmelerin bilgi teknolojileri ile ilgili stratejik niyeti de kurumsal kaynak planlaması başarısına etki eden diğer faktörlerdir. Aynı zamanda kurumsal kaynak planlaması sistemleri ile iş süreçleri arasındaki uyum, örgütsel performans kazanımları elde etmek için bir diğer önemli faktördür.

Bu kapsamda çalışmada kurumsal kaynak planlaması sistemlerine etki eden stratejik yönetim seviyesindeki örgütsel faktörlere odaklandık. Bu faktörler üst yönetim desteği, CEO-bilgi teknolojileri mesafesi, iş süreçlerindeki büyüme ve stratejik niyettir.

Çalışmada örgütsel faktörlerin kurumsal kaynak planlaması başarısı üzerindeki etkileri ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışmada yukarıda anlatılanlar çerçevesinde çalışmanın kavramsal modeli ile araştırmaya ilişkin geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir. Bu kapsamda çalışmanın kavramsal modeli Şekil 4.1’de gösterilmiştir.

Şekil 4.1: Araştırmanın Kavramsal Modeli



İşletmelerin kurumsal kaynak planlaması sistemlerinden beklentisi genellikle performanslarının iyileştirilmesi şeklinde olmaktadır. Bu kapsamda kurumsal kaynak planlaması başarısı üzerindeki etkilerin araştırıldığı çalışmalarda performans göstergeleri olarak özellikle maliyet azaltımı (Poston and Grabski, 2001: 273), karlılık (Hunton, et al., 2003: 169; Matolcsy, et al., 2005: 452), verimlilik (Hunton, et al., 2003: 169 ve gelir (Poston and Grabski, 2001: 279-280) kullanılmaktadır. Bununla birlikte KKP, satışlardaki büyüme, müşteri tatmini ve karar desteğinin iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır. Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin başarılı şekilde kullanılmasının birçok yönden örgütün performansına katkıda bulunacağı ifade edilmiştir (Low and Ngai, 2007: 422).

Özetle kurumsal kaynak planlaması etkili hale geldikçe maliyet, teslimat, kalite ve çalışanların genel performansı artırmaktadır. Aynı zamanda kaynakların yatırım seviyeleri, işgücü maliyeti ve yönetim giderleri önemli ölçüde geliştirilmiş olacaktır. Dolayısıyla bu hipotezin analizinin uygulanması başarıyı saptamak için yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda geliştirilen hipotezimiz aşağıdaki gibidir.

H1. Kurumsal kaynak planlaması başarısı ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Üst yönetim desteği birçok çalışmada kurumsal kaynak planlaması başarısı üzerinde ciddi etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir (Kamhawi, 2007: 38; Umble, et al., 2003: 245; Francoise, 2009:375). Özellikle üst yönetim kaynak, zaman (Francoise, 2009: 375), liderlik (Umble, et al., 2003: 245), ve destek sağlaması (AI-Mashari et al., 2003: 357) KKP başarısını önemli ölçüde etkilemektedir.

Özellikle kurumsal kaynak planlaması uygulamalarında üst yönetim desteği başarı için en önemli kriterdir. Üst yönetimin aktif bir şekilde sürece katılması KKP uygulamasının devamı ve başarısı için gerekli gücü sağlamaktadır. Aynı zamanda üst yönetim desteği, örgütsel amacı gerçekleştirilmesi için uygulama ve kullanımdan sorumlu yöneticilerin güven ve sorumluluk alabilmelerine de yardımcı olmaktadır (Bradford and Florin, 2003: 209). Bu argümanlara dayalı olarak yapılan çalışmalarda üst yönetim desteği ile kurumsal kaynak planlaması başarısı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ileri sürülmüştür (Low and Ngai, 2007: 423; Bradford and Florin, 2003: 209). Bu kapsamda geliştirilen hipotezimiz aşağıdaki gibidir.

H2. Üst yönetim desteği ile kurumsal kaynak planlaması başarısı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

CEO ile BT arasındaki mesafe bilgi teknolojileri uygulama başarısı ile ilişkili olduğu birçok çalışmada görmek mümkündür (Low and Ngai, 2007: 391; Watson, 1990: 221). Özellikle CEO ile BT arasındaki mesafe, CEO'ya ne kadar yakın olduğuyula ölçülür. CEO ve CIO arasındaki mesafenin artmasının performansı olumsuz etkileyeceği sonucuna varılmıştır (Li and Ye, 1999: 49). Yapılan çalışmalarda CEO ve CIO arasında mesafenin firmaların BT kullanımını ciddi ölçüde etkilediği ifade edilmiş ve aynı zamanda CIO ve bölüm yöneticileri arasında işletmenin BT benimseme düzeyine pozitif yönlü etkisi olduğuna ilişkin ampirik kanıt bulunmuştur (Armstrong and Sambamurthy, 1999: 307). Özetle CEO-BT mesafesi arttıkça KKP başarısı üzerinde negatif bir etkiye sahip olacaktır. Bu kapsamda geliştirdiğimiz hipotez aşağıdaki gibidir.

H3. CEO-BT mesafesi ile kurumsal kaynak planlaması başarısı arasında negatif yönlü ilişki vardır.

Kurumsal kaynak planlaması ile ilişkili diğer bir faktör ise iş süreçlerindeki büyümedir. KKP uygulamalarının başarısı için hem sistem hem de iş süreçleri birbirine uyumlu hale getirilmelidir (Soffer, et al., 2003: 673; Wang et al., 2008: 1610). Kurumsal kaynak planlaması sistemi ile iş süreçleri büyümesi arasındaki uyum KKP başarısı için önem arz etmektedir. KKP yazılımı uygulama sürecinde iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması gerekmektedir (Al-Mashari, et al., 2003: 359). KKP sistemleri iş süreçleri ile çok daha verimli çalışmakta olduğu ifade edilebilir. Özellikle bilgi teknolojileri ve sistem uyumu üzerinde iş süreç değişikliğinin rolü hakkındaki teorileri destekleyen ampirik kanıtlar sınırlıdır (Low and Ngai 2007: 419). Bu yüzden iş süreç değişiklikleri başarılı bir KKP için önemli bir konudur olarak ve ampirik olarak incelenmesi gerekmektedir. Çalışmada KKP başarısı ile iş süreçleri arasında önemli derecede ilişkinin var olduğunu önerdik. Bu kapsamda geliştirdiğimiz hipotez aşağıdaki gibidir.

H4. İş süreçlerindeki büyüme ile kurumsal kaynak planlaması başarısı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Kurumsal kaynak planlaması ile ilişkili diğer bir faktörümüz stratejik niyettir. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki Stratejik Niyet ile KKP başarısı arasında önemli derecede ilişki vardır (Law and Ngai 2007: 418; Claude, et al., 2010: 380). KKP başarısı için açıkça tanımlanmış amaç ve hedefler KKP başarısına katkı sağlamakta olduğu ifade edilmiştir (Dawson and Owens, 2008: 66; Nah, et al., 2007: 28). Stratejik niyet olarak özellikle maliyet azaltımı, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, satış büyümesi, küreselleşme, karar kalitesinin geliştirilmesi, işlem etkililiği, şirket imajı ve tedarikçilerle işbirliğin geliştirilmesi şeklinde hedefler konması KKP başarısına katkı sağlayacaktır. Yapılan çalışmalarda stratejik niyet ile KKP başarısı arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Low and Ngai; 2007: 426). Bu kapsamda geliştirdiğimiz hipotez aşağıdaki gibidir.

H5. Stratejik niyet ile kurumsal kaynak planlaması başarısı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

4.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Çalışmada öncelikle kurumsal kaynak planlaması, örgütsel faktörler ve performans kavramlarına yönelik kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Çalışmadaki anket formu yerli ve yabancı literatür taranarak oluşturulmuştur. Literatürden yararlanarak oluşturulan 56 soruluk anket formu güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve 5’li Likert ölçeği kullanılarak uygulanmıştır. Sonuçların analizinde SPSS16.0 programı kullanılmıştır.

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesinde korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin derecesini ölçmede kullanılan bir yöntemdir (Tekin, 2007: 219). Korelasyon analizinde ilişkinin derecesini ölçmek için korelasyon katsayısı (r) ile gösterilir ve -1 ile +1 arası değerler alabilir. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin olduğunu gösterirken, katsayının -1 olması ise değişkenler arasında mükemmel bir ilişkinin olduğu fakat ilişkinin yönünün ters olduğu anlamına gelmektedir. Katsayının sıfır olması durumunda ise yani r değeri 0’a eşit ise, iki değişken arasında herhangi bir açık/görülebilir bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir (Altunışık vd., 2005: 200).

Nakip çalışmasında korelasyon katsayısı ile ilgili iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini ölçerken şu kriterleri önermiştir. Korelasyon katsayısı % 0 ise ilişki olmadığı, 01-20 arasında ise ilişki çok zayıf, 21-50 arasında ise zayıf ilişki 51-70 arasında nispeten güçlü 71-90 arasında ise güçlü ilişki ve 91-100 arasında ise çok güçlü ilişki olduğunu belirtmiştir (Nakip, 2003: 322).

Çalışmada kullanılan bir diğer analiz yöntemi olan regresyon analizidir, Regresyon, bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıda bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan istatistiki bir yöntemdir (Altunışık, 2005: 203). Çalışmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için regresyon yöntemi kullanılmıştır.

Çalışmada kullanılan analiz yöntemlerinin sonuncusu faktör analizidir. Faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait faktörleri ortaya çıkaran istatistiki bir yöntemdir. Faktör analizi amacı, aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek olan bir

grup çok değişkenli analiz tekniğidir (Altunışık, 2005: 213). Aynı zamanda faktör analizi, çok sayıda değişkendenden oluşan veri setinin azaltılarak açık hale gelmesi için yapılan analizdir (Özdemir, 2010: 284).

4.5.1. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırma anketi, literatürde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılarak geliştirilen sorulardan oluşmaktadır. Anket formu farklı ölçekteki sorulardan oluşmaktadır. Çalışma üç bölüm ve toplam 56 soruluk anket formundan oluşmaktadır. Anketler işletmelerin üst yönetimi tarafından cevaplandırılmıştır.

Anket formunun ilk bölümünde 1 ile 9 arasındaki sorular işletmelerin demografik özellikleri ve KKP uygulamalarına yönelik genel tamamlayıcı sorulardan oluşmaktadır. İşletmelerin demografik özelliklerine yönelik sorular çoktan seçmeli sorular, KKP uygulamalarına yönelik genel tamamlayıcı sorularını önem düzeyine göre cevaplayıcılardan sıralamaları istenmiştir. İkinci bölümde ise KKP başarısı ve KKP başarısı ile ilişkili olan faktörlere yönelik sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü bölüm ise cevaplayıcı ile ilgi demografik sorulardan oluşmaktadır.

Anket formunun birinci ve üçüncü bölümleri çoktan seçmeli sorulardan oluşurken, İkinci bölüm 10,11,12,13,14 ve 15 sorular 5’li Likert ölçeği kullanılarak 1- kesinlikle katılmıyorum 3- nötr 5-tamamen katılıyorum olmak üzere cevaplayıcılardan her bir soruya katılıp/ katılmamaları istenmiştir. 16. soruda ise cevaplayıcıdan bilgi teknolojileri kullanım düzeyini (1’den 10’a kadar puanlamaları istenmiş) ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Elde edilen veriler istatistiksel veri işleme programında değerlendirilmiştir. Değişkenlerimiz arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla korelasyon, regresyon ve faktör analizleri yapılmış ve hipotezler test edilmiştir.

Çalışmada Haziran- Aralık 2011 döneminde İMKB’ de işlem gören 371 işletmeye anket formu gönderilmiştir. Ancak bu anketlerden 132 adet geri dönüş sağlanabilmiştir. 132 adet anket formundan 119 adet analize elverişli olduğu belirlenmiştir. Anket geri dönüş oranının 32,7 olduğu görülmüştür.

4.5.2. Ölçek Geliştirme

Çalışmaya konu olan ölçekler ayrıntılı bir literatür taramasından sonra tespit edilmiş ve araştırmamızda kullanılmak üzere anketimize dahil edilmiştir. Araştırmada geçerliliği ve güvenilirliği önceden tespit edilmiş literatürdeki ölçeklerden faydalanılarak bir araya getirilen sorulardan oluşturulmuştur.

Bu kapsamdaki ilk faktörümüze yönelik üst yönetim desteğini ölçen 1. ,2. ve 4. sorular (Nah, et al., 2007: 45), 3. ve 6. sorular (Shahin and Dezdar, 2009: 1051) 5. soru ise (Ngai ve low'un 2003:429) geliştirdiği 6 soruluk ölçek kullanılmıştır. İkinci faktörümüz CEO-BT arasındaki mesafeyi ölçen (Armstrong and Sambamurthy 1999: 322) geliştirdiği 5 soruluk ölçek kullanılmıştır. Üçüncü faktörümüz İş süreçleri gelişimini ölçen (Ngai and low, 2003: 429) geliştirdiği 5 soruluk ölçek kullanılmıştır. Dördüncü faktörümüz stratejik niyeti ölçen 1. ve 2. sorular (Ngai and low 2003: 426) 3,4,5,6,7 sorular ise (Masheshwari, 2001: 113) geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Beşinci faktörümüz örgütsel performansı ölçen (Ngai and low'un 2003: 429) geliştirdiği 5 soruluk ölçek kullanılmıştır. KKP başarısının 1. ve 2. soruları (Nah et al., 2007: 48) 3 ile 9 arasındaki sorular ise (Ngai and low'un 2003:429) çalışmanın ölçeği kullanılmıştır. Son olarak CEO'ların bilgi teknolojileri kullanım düzeyini ölçen (Armstrong and Sambamurthy 1999: 324) geliştirdiği 7 soruluk ölçek kullanılmıştır.

4.5.3. Pilot Çalışma

Literatüre dayalı olarak oluşturulan anket formu öncelikle pilot çalışma için işletmeler telefonla aranarak izin istenmiştir. Bu işletmelerden 30'u anketleri cevaplamayı kabul etmiş ve bu işletmelere e-mail yoluyla anketler gönderilmiştir. İşletmelerden gelen cevaplar incelenmiş 6 işletme KKP yazılımı kullanmadığını belirtmiştir. Bu işletmeler analiz dışı tutulmuştur. 24 işletme üzerinde yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha değeri 0,943 olarak tespit edilmiştir. Bu oranın güvenilir olduğu kanısına varılmıştır.

4.6. ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmada 3 bölüm ve 56 sorudan oluşan anket formu yardımıyla örgütsel faktörler, kurumsal kaynak planlaması başarısı ve örgütsel performans arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Anket sonucunda elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur. Çalışmanın bu aşamasında araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla gerçekleştirilen analizlerden elde edilen bulgulara yer verilecektir.

4.6.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesi şeklinde ifade edilmektedir. Aynı zamanda güvenilir bir ölçek farklı zamanlarda benzeri şartlar altında tekrar uygulandığında benzeri sonuçlar vermelidir (Altunışık vd., 2005: 116).

Çalışma için hazırlanan anketin güvenilirliği, iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) yöntemi ile ölçülmüştür. Çalışmada 5'li Likert ölçeği kullanılmış ve ölçekte yer alan maddeler arasındaki korelasyon değerine bakılarak içsel tutarlılık analizi yapılmıştır. Literatür incelendiğinde Alfa değeri 0 ile 1 arası değer alır ve kabul edilir bir değer en az 0,70 olması arzu edilmektedir (Altunışık vd., 2005: 116). Çalışmada çıkan sonuçların normal değer olarak kabul edilen 0,70 değerinin üzerinde olduğundan değişkenlere yönelik oluşturduğumuz faktörlerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın güvenilirliğini arttırmak amacıyla ölçülmek istenen değişkenlerden stratejik niyet ölçeğindeki 4,5,6 ve 8. sorular ile iş süreçlerindeki büyüme ölçeğindeki 3. soru analiz ile ilgili ölçeklerden çıkartılmıştır. Böylece ölçülmek istenen değişkenlerin güvenilirliği arttırılmıştır. Elde edilen bulgulara tablo 4.4'te yer verilmiştir.

Çalışmanın hipotezlerinin test edildiği 24 soruya ilişkin ölçeğin güvenilirlik analizi (Cronbach Alpha) katsayısı Tablo 4.3.'te sunulmuştur.

Tablo 4.3: Ölçeğin Güvenilirlik Analizi

Cronbach'ın Alfa Değeri	Soru Sayısı
0,943	24

Yapılan güvenilirlik analizi sonucu anket verilerinin Alpha katsayısı, 0,943 olarak hesaplanmıştır. Faktörlerimize yönelik güvenilirlik analizi sonuçları ise tablo 4.4.'de sunulmuştur. Buna göre üst yönetim desteği faktörü için 0,938, CEO-BT mesafesi faktörü için 0,895, iş süreçlerinde büyüme faktörü için 0,830, stratejik niyet faktörü için 0,868 ve örgütsel performans faktörü için 0,887 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.4: Faktörlere İlişkin Güvenilirlik Analizi

	Cronbach'ın Alfa Değeri	Soru Sayısı
Üst Yönetim Desteği	0,938	6
CEO-BT Mesafesi	0,895	5
İş Süreçlerindeki Büyüme	0,830	4
Stratejik Niyet	0,868	4
Örgütsel Performans	0,887	5

Cronbach'ın alfa katsayısına göre bu değerler 0.70'den daha yüksek bir değer olduğundan anketin güvenilir olduğuna ve dolayısıyla araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

4.6.2. Kurumsal Kaynak Planlaması Başarısı Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel faktörlerin KKP başarısını ölçmeye yönelik hazırlanan anket sorularından elde edilen veriler üzerinde faktör analizi kullanılarak ölçeğin yapı geçerliliği incelenmiş faktörler bulunmuştur. Faktörlere ait faktör yükleri, alfa değerleri ile açıklanan varyans değerleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.5: Kurumsal Kaynak Planlama Başarısı Faktör Yükleri

	Üst Yönetimin Desteği	CEO-BT Mesafesi	Örgütsel Performans	Stratejik Niyet	İş süreçlerinin Büyümesi
KKP Uygulamaları için üst yönetim gerekli kaynak tahsisini gerçekleştirir	0,824				
KKP Uygulamaları üst yönetim tarafından stratejik bir karar olarak görülür	0,78				
KKP uygulaması üst yönetim tarafından kritik bir öncelik olarak yürütülmektedir.	0,777				
KKP uygulaması için üst yönetim tarafından yeterli destek verilir	0,758				
Üst yönetim, iş süreci gelişimini sağlayacak her türlü bilgi ve teknolojiyi desteklemektedir	0,714				
KKP uygulamalarının başarıya ulaşmasında üst yönetim güçlü bir inanca sahiptir.	0,703				
CEO farklı bilgi teknolojileri projelerinde aktif rol almıştır.		0,826			
CEO rakiplerin bilgi teknolojilerini nasıl uyguladıkları hakkında gerekli bilgiye sahiptir		0,756			
CEO mevcut bilgi teknolojileri potansiyeli ve sınırlılıkları hakkında yeterli bilgiye sahiptir		0,754			
CEO KKP uygulama projelerinde aktif rol almıştır.		0,745			
CEO “gelecek nesil” bilgi teknolojileri potansiyeli ve sınırlılıkları hakkında yeterli bilgiye sahiptir		0,726			
Müşterileri elde tutma oranı rakiplerden daha yüksektir.			0,835		
Faaliyette bulunulan sektördeki rekabetçi pozisyon güçlüdür.			0,833		
Satışlardaki büyüme oranı rakiplerden daha yüksektir.			0,829		
Faaliyette bulunulan sektörün toplam performansıyla karşılaştırıldığında firmanın karlılığı iyidir.			0,723		
Müşteriler firmanın ürünlerini ve/veya hizmetlerini satın aldıklarında paralarının değer kazandığını algılar			0,565		
Müşteri, iş ortakları ve tedarikçiler ile işbirliği sağlayacağına inanılmaktadır				0,768	
Hizmet kalitesini iyileştireceğine inanılmaktadır				0,729	
İş süreçlerinin standartlaştırılmasını sağlayacağına inanılmaktadır				0,715	
Karar kalitesini geliştireceğine inanılmaktadır				0,665	
Mal ya da hizmetlerdeki hataları önlemek üzere kontrol eder				0,564	
İş süreçlerini organizasyon dışındaki faaliyetlerin koordinasyonuna yardım ederek geliştirilir.					0,845
İş süreçlerini organizasyon içerisindeki faaliyetlerin koordinasyona yardım ederek geliştirilir.					0,771
Süreç geliştirme standartlarını periyodik olarak arttırmaktadır					0,534

Tabloda yapılan faktör analizi sonuçlarına göre belirlenen faktörlere ait faktör yükleri kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur. Faktör analiz, sonuçlarına göre mutlak değerleri 0,30’dan büyük olan faktör yüklemelerinin faktör olarak kabul edilmesi

gerekmektedir. (Tekin, 2007:260). Bu sonuçlara göre 5 faktör belirlenmiştir. Üst yönetim desteği faktöründe yer alan maddelerin yük değerleri 0,824 – 0,703 arasında; CEO-BT mesafesi faktöründe yer alan maddelerin yük değerleri 0,826–0,726 arasında, örgütsel performans faktöründe yer alan maddelerin yük değerleri 0,835 – 0,565 arasında, stratejik niyet faktöründe yer alan maddelerin yük değerleri 0,768–0,564 arasında ve iş süreçlerinin büyümesi faktöründe yer alan maddelerin yük değerleri 0,845–0,534 arasında bulunmuştur.

Tablo 4.6: Kurumsal Kaynak Planlaması Başarısı Faktör Sonuçları

	Değişken Sayısı	Eigenvalues	% of Variance	Alfa
Üst Yönetim Desteği	6	10,669	44,452	0,938
CEO-BT Mesafe	5	2,698	11,24	0,895
Örgütsel Performans	5	1,789	7,455	0,887
Stratejik Niyet	4	1,372	5,717	0,868
İş Süreçlerindeki Büyüme	4	1,115	4,647	0,830
Toplam Varyans				73,511
Toplam Alfa				0,943
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.				0,863
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square				1551,092
Sig.				0,000

Yapılan faktör analizi Tablo 4.6’da gösterilmiştir. Faktör analizinin uygunluğunu ve kullanılan değişkenleri değerlendirmek amacı ile örneklem yeterlilik testi KMO (Kaise-Meyer-Olkin) ve Bartlett testi kullanılmıştır.

Yapılan analizde örneklem yeterlilik testi (KMO) sonucu 0,863 gibi yüksek bir değer bulunmuştur. Bu oran, faktör analizinin veri setimiz için yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett test değeri 1551,092 ($p < 0,00$) çıkmıştır. Bu değer verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

Faktör analizine tabi tutulan 24 ifadeden 5 faktör tespit edilmiştir. 1. faktör ölçülmek istenen özelliğin % 44,452’sini, 2. faktör %11,240’ünü, 3. faktör %7,4552’ni, 4. faktör %5,717’si, ve 5. faktör %4,647’sini açıklamaktadır. Kurumsal kaynak başarısına yönelik belirlediğimiz bu 5 faktör toplam varyansın %73,52’si gibi büyük

bir oranını açıklamaktadır. Araştırmalarda kümülatif değerin % 50'nin altına düşmemesi gerektiği ifade edilmektedir (Tekin, 2007:263).

Tabloda faktörlere ait iç tutarlılık (cronbach alfa) değerleri belirtilmiştir. Analiz sonucunda, 0,938, 0,895, 0,887, 0,868 ve 0,830 cronbach alfa değerleri elde edilmiştir. Cronbach'ın alfa katsayısına göre bu değerler 0.70'den daha yüksek bir değer olduğundan söz konusu değerler kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır.

Tablo 4.7: KKP Başarısı ve Örgütsel Faktörler Arasındaki İlişki

	KKP Başarısı	Örgütsel Performans	Stratejik Niyet	İş Süreçlerinde Büyüme	Üst Yönetim Desteği	CEO-BT Mesafesi
KKP Başarısı	1					
Örgütsel Performans	,514**	1				
Stratejik Niyet	,747**	,524**	1			
İş Süreçlerinde Büyüme	,640**	,489**	,682**	1		
Üst Yönetim Desteği	,593**	,574**	,526**	,594**	1	
CEO-BT Mesafesi	,443**	,380**	,340**	,462**	,667**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korelasyon analizi sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Değişkenler arasında $p < 0,01$ anlamlılık düzeylerinde pozitif yönlü ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Araştırma hipotezlerinin test sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Kurumsal kaynak planlaması ile örgütsel performans arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü nispeten güçlü ($r=0,514$) bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu durum H1 hipotezimizi desteklemektedir. Üst yönetim desteği ile kurumsal kaynak planlaması başarısı arasında ise %1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü nispeten güçlü ($r=0,593$) bir ilişki vardır. Bu durum H2 hipotezimizi desteklemektedir.

İş süreçlerindeki büyüme ($r= 0,640$) ile stratejik niyetin ($r=0,747$) kurumsal kaynak planlaması başarısı arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu durum H4 ve H5 hipotezlerimizi desteklemektedir. CEO-BT mesafesi ile kurumsal kaynak planlaması başarısı arasında %1 anlamlılık

düzeyinde pozitif yönlü zayıf ($r=0,443$) bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu durum H3 hipotezimizi desteklememektedir.

Çalışmada öngörüldüğü gibi yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre dört hipotezimiz kabul edilmiştir. Kurumsal kaynak planlaması başarısı ile örgütsel performans, üst yönetim desteği, iş süreçleri arasındaki büyüme ve stratejik niyet arasında güçlü pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı hipotez testimiz sonucunda kanıtlanmıştır. Hipotezlere ilişkin yapılan hipotez testleri sonucunda CEO-BT mesafesi arasında zayıf olmakla beraber pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı hipotez testimizi desteklemediğini göstermektedir.

Sonuç olarak örgütsel faktörler ile kurumsal kaynak planlaması başarısı arasında pozitif yönlü ilişki söz konusudur. Bu sonuçlar H3 hipotezi dışındaki hipotezleri desteklediğini ortaya koymaktadır. Kurumsal kaynak planlaması başarısı üzerindeki en yüksek etkiye sahip faktör, stratejik niyet olduğu görülmektedir.

KKP başarısına etki eden faktörlerin KKP başarısı ile ne derecede ilişkili olduğunu analiz etmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.8: Örgütsel Faktörlerin Kurumsal Kaynak Planlaması Başarısı Üzerindeki Etkisi

	F: 43,949	R:0,801	R ² :0,642	Sig.:0,000	
	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
Sabit	0,572	0,283		2,021	0,046
Stratejik Niyet	0,452	0,083	0,459	5,437	0,000
İş Süreçlerinde Büyüme	0,175	0,088	0,173	1,994	0,049
Üst Yönetim Desteği	0,199	0,08	0,232	2,487	0,015
CEO-BT Mesafesi	0,056	0,057	0,08	0,983	0,328

Hipotezlerin test edilmesi için regresyon denklemi oluşturulmuştur. Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($F=43,949$; $p<0.05$). Örgütsel faktörlerin KKP başarısı üzerindeki etkisinin araştırıldığı modelimizde bağımlı değişken KKP başarısı, bağımsız değişkenler ise stratejik niyet, iş süreçlerindeki büyüme, üst yönetim desteği ve CEO-BT arasındaki mesafedir. Bağımsız değişkenler, bağımlı değişkendeki değişimin %80'nini açıklamaktadır Bağımsız değişkenlerden

stratejik niyet ($B=0,452$; $P<0,05$), iş süreçlerindeki büyüme ($b=0,175$; $p<0,05$) ve üst yönetim desteği ($b=0,199$, $p<0,05$) KKP başarısını pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiki olarak güçlü anlamlılığa sahip olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar H2, H4 ve H5 hipotezlerinin desteklendiğini ortaya koymakta ve CEO-BT mesafesi ($B=0,056$ $P<0,05$) ise H3 hipotezini desteklemediğini ortaya koymaktadır. Modelde yer alan bağımsız değişkenlerden üç tanesi modele katkı sağlarken bir değişkenin katkı sağlamadığı görülmektedir. Modelde yer alan değişkenlere ilişkin b parametreleri katsayıları incelendiğinde ise KKP uygulama başarısı üzerinde en yüksek etkiye, stratejik niyetin sahip olduğu ve onu üst yönetim desteği ile iş süreçlerindeki büyümenin izlediği görülmektedir.

Tablo 4.9: Kurumsal Kaynak Planlaması Başarısı Örgütsel Performans Etkisi

	F: 39,909	R: 0,514	R: 0,264	Sig.: 0,000	
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	1,264	0,440		2,871	0,005
KKP Başarısı	0,646	0,102	0,514	6,317	0,000

Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($F=39,909$; $p<0,05$). KKP başarısının örgütsel performans üzerindeki etkisinin araştırıldığı modelimizde bağımsız değişkenimiz KKP başarısı ($b=0,646$; $p<0,05$), bağımlı değişkenimiz örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiki olarak güçlü anlamlılığa sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç H1 hipotezini desteklediğini ortaya koymaktadır.

Hipotezlerimize ilişkin genel değerlendirme Tablo 4.10’da gösterildiği gibidir.

Tablo 4.10: Korelasyon Analiz Sonuçları

Hipotez No.	Hipotezler	R	P	Kabul/Red
H1	Kurumsal kaynak planlaması başarısı ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	0,514	0,01	Kabul
H2	Üst yönetim desteği ile kurumsal kaynak planlaması başarısı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	0,593	0,01	Kabul
H3	CEO-BT mesafesi ile kurumsal kaynak planlaması başarısı arasında negatif yönlü ilişki vardır.	0,443	0,01	Red
H4	İş süreçlerindeki büyüme ile kurumsal kaynak planlaması başarısı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	0,640	0,01	Kabul
H5	Stratejik niyet ile kurumsal kaynak planlaması başarısı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	0,747	0,01	Kabul

4.6.3. Kurumsal Kaynak Planlamasına Yönelik Betimleyici İstatistikler

Araştırmaya katılan örneklemin kurumsal kaynak planlaması başarısı ölçeğine ilişkin bazı betimleyici istatistiklerine Tablo 6, Tablo7 ve Tablo 8’de yer verilmiştir.

Tablo 4.11: KKP Sistem Seçiminde Dikkat Edilen Kriterler

	Mean	Std. Deviation
Sistem seçiminde dikkat ettiğiniz işlevselliğin tam olması kriterinin önem derecesini belirtiniz?	2,980	2,089
Sistem seçiminde dikkat ettiğiniz düşük maliyet kriterinin önem derecesini belirtiniz?	3,140	1,897
Sistem seçiminde dikkat ettiğiniz fonksiyonel uygunluk kriterinin önem derecesini belirtiniz?	3,277	1,816
Sistem seçiminde dikkat ettiğiniz yenilik ve gelişmelere açık olması kriterinin önem derecesini belirtiniz?	4,080	1,972
Sistem seçiminde dikkat ettiğiniz yüksek sistem güvenilirliği kriterinin önem derecesini belirtiniz?	4,180	1,935
Sistem seçiminde dikkat ettiğiniz işlem kolaylığı kriterinin önem derecesini belirtiniz?	4,522	1,894
Sistem seçiminde dikkat ettiğiniz sistem esnekliği sağlaması kriterinin önem derecesini belirtiniz?	4,816	1,950

Tablodaki sonuçlara göre araştırmaya katılan işletmelerin kurumsal kaynak planlaması sistem seçiminde dikkat edilmesi gereken kriterlere ilişkin dağılımlara göre işlevselliğin tam olması 2,980 ortalama değer ile sistem seçiminde en önemli kriter olduğu görülmektedir. Tablodaki dağılımlara göre sistem seçiminde dikkat edilmesi gereken kriterler sırasıyla 3,140 ortalama değer ile düşük maliyet kriteri, 3,277 ortalama değer ile fonksiyonel uygunluk kriteri, 4,080 ortalama değer ile yenilik ve gelişmelere açık olması kriteri, 4,180 ortalama değer ile yüksek sistem güvenilirliği kriteri 4,522 ortalama değer ile işlem kolaylığı kriteri ve son olarak 4,816 ortalama değer ile sistem esnekliği sağlaması kriteri takip etmektedir. Tablodaki sonuçların kriterlere özgü standart sapma değerlerinin genel olarak ortalama etrafında dağıldığını göstermektedir.

Bu sonuçlar, KKP sistemi ile işlevselliğin tam olması arasında karşılıklı uyumun önemli bir seçim kriteri olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda düşük maliyet ve fonksiyonel uygunluk kriterleride sistem seçiminde önemli bir etken olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.12: KKP Sistemi Tercih Etme Nedenleri

	Mean	Std. Deviation
KKP'yi tercih etmemenize neden olan işletme süreçlerinin yeniden yapılandırılmasının önem derecesini belirtiniz?	3,266	2,620
KKP'yi tercih etmemenize neden olan daha hızlı ve doğru karar vermeye yardımcı olmanın önem derecesini belirtiniz?	3,459	2,515
KKP'yi tercih etmemenize neden olan daha hızlı bilgi paylaşımı sağlamasının önem derecesini belirtiniz?	4,590	3,000
KKP'yi tercih etmemenize neden olan süreçler arasında koordinasyon sağlamasının önem derecesini belirtiniz?	4,965	2,992
KKP'yi tercih etmemenize neden olan etkili planlama ve kontrol sağlamanın önem derecesini belirtiniz?	5,439	2,984
KKP'yi tercih etmemenize neden olan maliyet avantajı sağlamanın önem derecesini belirtiniz?	5,539	2,405
KKP'yi tercih etmemenize neden olan verimliliği artırmanın önem derecesini belirtiniz?	5,581	2,773
KKP'yi tercih etmemenize neden olan müşteri memnuniyetini artırmasının önem derecesini belirtiniz?	5,658	2,559
KKP'yi tercih etmemenize neden olan karlılığı artırmasının önem derecesini belirtiniz?	5,769	2,530
KKP'yi tercih etmemenize neden olan müşteriye hızlı cevap verme kabiliyeti sağlamanın önem derecesini belirtiniz?	6,169	2,715

Tablodaki sonuçlara göre araştırmaya katılan işletmelerin kurumsal kaynak planlaması sistemini tercih etme nedenlerine ilişkin dağılımlara göre işletme süreçlerinin yeniden yapılandırılması 3,266 ortalama değer en önemli neden olarak görülmektedir. Tablodaki dağılımlara göre kurumsal kaynak planlaması sistemini tercih etme nedenlerine ilişkin kriterler sırasıyla 3,459 ortalama değer ile daha hızlı ve doğru karar vermeye yardımcı olma, 4,590 ortalama değer ile daha hızlı bilgi paylaşımı sağlaması, 4,965 ortalama değer ile süreçler arasında koordinasyon sağlaması, 5,439 ortalama değer ile etkili planlama ve kontrol sağlaması, 5,539 ortalama değer ile maliyet avantajı sağlaması, 5,581 ortalama değer ile verimliliği artırması, 5,658 ortalama değer ile müşteri memnuniyetini artırması, 5,769 ortalama değer ile karlılığı artırması ve 6,169 ortalama değer ile müşteriye hızlı cevap verme kabiliyeti sağlaması nedenleri takip etmektedir. Tablodaki standart sapma değerlerine ilişkin sonuçlar genel olarak ortalama etrafında dağıldığını göstermektedir.

Tablo 4.13: KKP Sistem Kurulumu Esnasında Karşılaşılan Problemler

	Mean	Std. Deviation
Kurulum esnasında karşılaştığınız problemlerden yanlış yazılım seçiminin önem düzeyini belirtiniz?	3,3019	2,0809
Kurulum esnasında karşılaştığınız problemlerden yüksek maliyetin önem düzeyini belirtiniz?	4,0476	2,5300
Kurulum esnasında karşılaştığınız problemlerden değişime direncin önem düzeyini belirtiniz?	4,0635	2,4617
Kurulum esnasında karşılaştığınız problemlerden düşük üst yönetimin katılımı ve desteğinin önem düzeyini belirtiniz?	4,2800	2,2409
Kurulum esnasında karşılaştığınız problemlerden zaman aşımının önem düzeyini belirtiniz?	4,4909	2,1847
Kurulum esnasında karşılaştığınız problemlerden proje liderinin eksikliğinin önem düzeyini belirtiniz?	4,5366	2,7027
Kurulum esnasında karşılaştığınız problemlerden yetersiz danışmanlık desteğinin önem düzeyini belirtiniz?	4,5741	2,3440
Kurulum esnasında karşılaştığınız problemlerden yetersiz eğitimi önem düzeyini belirtiniz?	4,6512	2,5060
Kurulum esnasında karşılaştığınız problemlerden stratejik düşünme ve planlama eksikliğinin önem düzeyini belirtiniz?	6,037	2,6815
Kurulum esnasında karşılaştığınız diğer problemlerin önem düzeyini belirtiniz?	4,000	0,8165

Tablodaki sonuçlara göre araştırmaya katılan işletmelerin kurumsal kaynak planlaması kurulumu esnasında karşılaştıkları problemlerin dağılımlarına göre yanlış yazılım seçimi 3,3019 ortalama değer ile en önemli problem olarak görülmektedir. Aslında yanlış yazılım seçimi işletmeler ciddi zaman ve maliyet kaybına neden olmaktadır. Bu durum aynı zamanda kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin başarısız olmasına neden olmaktadır. Yanlış yazılım seçimi KKP başarısına etki eden önemli bir faktör olması nedeni ile işletme ihtiyaç ve beklentilerine uygun bir yazılım seçimi KKP başarısına katkı sağlayacaktır. İşletmelerde uygulanacak yazılımın satın alma süreci gerçekleşmeden mutlaka işletme ihtiyaç ve beklentilerine yönelik test edilmelidir.

Tablodaki dağılımlara göre kurumsal kaynak planlaması sistemi kurulumu esnasında karşılaşılan diğer problemler 4,4909 ortalama değer ile zaman aşımı, 4,0476 ortalama değer ile yüksek maliyet, 4,0635 ortalama değer ile değişime direnç, 4,5741 ortalama değer ile yetersiz danışmanlık desteği, 4,2800 ortalama değer ile düşük üst yönetimin katılımı ve desteği, 4,6512 ortalama değer ile yetersiz eğitim, 4,5366 ortalama değer ile proje liderinin eksikliği, stratejik düşünme ve planlama eksikliği, 4,000 ortalama değer ile diğer problemler takip etmektedir. Tablodaki standart sapma değerlerine ilişkin sonuçlar genel olarak ortalama etrafında dağıldığını göstermektedir.

4.6.4. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdelikler

Araştırmaya katılan işletmelerin demografik özelliklerine yönelik verileri içermektedir. Bu kapsamda işletmelerin sektörel dağılımları, bağlı oldukları yapı, KKP projesi uygulama düzeyi, uyguladıkları KKP yazılımı, KKP'ye geçiş yılı, KKP uygulama sürelerine ilişkin veriler araştırılmıştır.

Tablo 4.14: Ankete Katılan İşletmelerin Sektörel Dağılımları

Sektörler	Frequency	Percent	Valid Percent
İmalat	29	24,4	24,4
Perakende	1	0,8	0,8
Tekstil	10	8,4	8,4
Gıda	20	16,8	16,8
Sağlık	1	0,8	0,8
Finans	4	3,4	3,4
Otomotiv	8	6,7	6,7
Bilişim	1	0,8	0,8
Mobilya	2	1,7	1,7
Turizm	2	1,7	1,7
İnşaat	3	2,5	2,5
Medya	3	2,5	2,5
Ambalaj	5	4,2	4,2
Metal/Kimya	21	17,6	17,6
Diğer	9	7,6	7,6
Total	119	100	100

Araştırmaya katılan işletmelerin sektörel dağılımlarına göre anketlere en yüksek katılım 29 işletme (%24,4) ile imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden gelmiştir. Daha sonra sırasıyla 21 işletme (%17,6) metal/kimya sektörü, 20 işletme (%16,8) gıda sektörü, 10 işletme (%8,4) tekstil sektörü, 8 işletme (%6,7) otomotiv sektörü, 5 işletme (%4,2) ambalaj sektörü, 4 işletme (%3,4) finans sektörü, üçer işletme (%2,5) ile medya ve inşaat sektörü ikişer işletme (%1,7) ile turizm ve mobilya birer işletme (%0,8) ile bilişim, perakende ve sağlık sektörü ve 9 işletme (%7,6) ise diğer sektörlerden geldiği görülmektedir.

Tablo 4.15: Ankete Katılan İşletmelerin Bağlı Olduğu Yapı

	Frequency	Percent	Valid Percent
Holding	68	57,1	57,1
Yabancı ortaklı	17	14,3	14,3
Diğer	34	28,6	28,6
Total	119	100	100

Araştırmaya katılanların dağılımlarına göre; 68 işletme (%57,1) holding, 17 işletme (%14,3) yabancı ortaklı işletme ve 34 işletme (%26,6) ise diğer yapılara bağlı olarak tablodan görülmektedir.

Tablo 4.16: Ankete Katılan İşletmelerin KKP Projesi Uygulama Düzeyi

	Frequency	Percent	Valid Percent
Evet	115	96,6	96,6
Hayır	4	3,4	3,4
Total	119	100	100

Araştırmaya katılan işletmelerin dağılımlarına göre 115 firma KKP projesi uyguladığını belirtmiş ve 4 firma ise herhangi bir KKP projesi uygulamadığını ifade etmiştir.

Tablo 4.17: Ankete Katılan İşletmelerin Uyguladıkları KKP Yazılımları

	Frequency	Percent	Valid Percent
SAP	52	43,7	46,8
Oracle	16	13,4	14,4
IAS	3	2,5	2,7
Baan	1	0,8	0,9
J.D. Edwards	1	0,8	0,9
LBS (Logo)	8	6,7	7,2
Netsis	10	8,4	9
Axapta	3	2,5	2,7
Diğer	17	14,3	15,3
Total	111	93,3	100
System	8	6,7	
Total	119	100	

Tabloya göre araştırmaya katılan işletmelerin %61,2'si SAP ve Oracle yazılımı uyguladıklarını ifade etmiştir. Yerel yazılım kullananların oranı ise %16,2'dir. Bu oran ülkemiz yazılımcıları açısından düşük bir oran olduğu ifade edebilir. Bu kapsamda tabloya göre firmaların uyguladıkları KKP yazılımları 52 işletme (%46,8) SAP yazılımı, 16 işletme (%14,4) Oracle yazılımı, 10 işletme (%9) Netsis yazılımı, 8 işletme (%7,2)

LBS yazılımı, üçer işletme (%2,7) ile Axapta ve IAS yazılımı, birer işletme (%0,9) Baan ve J.D.Edwards yazılımı kullandığı görülmüştür.

Tablodaki sonuçlara göre araştırmaya katılan firmaların %68,5'i yabancı yazılımı tercih ederken %16,2'si ise yerel yazılımları tercih etmiştir. Bu oran ülkemiz yazılımcıları açısından düşük bir oran olduğu ifade edebilir.

Tablo 4.18: Ankete Katılan İşletmelerin KKP'ye Geçiş Yılı

	Frequency	Percent	Valid Percent
1985	1	0,8	0,9
1990	2	1,7	1,8
1993	3	2,5	2,7
1995	3	2,5	2,7
1996	2	1,7	1,8
1997	1	0,8	0,9
1998	6	5	5,5
1999	5	4,2	4,5
2000	13	10,9	11,8
2001	4	3,4	3,6
2002	4	3,4	3,6
2003	9	7,6	8,2
2004	9	7,6	8,2
2005	11	9,2	10
2006	10	8,4	9,1
2007	7	5,9	6,4
2008	6	5	5,5
2009	5	4,2	4,5
2010	4	3,4	3,6
2011	5	4,2	4,5
Total	110	92,4	100
System	9	7,6	
	119	100	

Tabloya göre ilk KKP uygulaması 1985 yılında gerçekleşmiştir. 2000 yılına kadar olan süreçte KKP uygulayan firma sayısı 23 (%20,8)'dir. 2000 yılından sonra ise KKP uygulayan işletme sayısı 87 ve oranı (%79,2)'dir. Son on yılda KKP uygulamalarında ciddi bir artış olduğu tablodan görülebilmektedir.

Tablo 4.19: Ankete Katılan İşletmelerin KKP'yi Uygulama Süresi

	Frequency	Percent	Valid Percent
1 yıl	51	42,9	59,3
2 yıl	20	16,8	23,3
3 yıl	7	5,9	8,1
4 yıl	3	2,5	3,5
5 yıl	5	4,2	5,8
Total	86	72,3	100
System	33	27,7	
	119	100	

Tabloya göre araştırmaya katılan firmalardan 51 işletme (% 59,3) KKP uygulamalarını 1 yıl gibi kısa bir sürede tamamlamaktadır. 20 işletme (% 23,3) KKP uygulamalarını 2 yılda tamamladıkları, 7 işletme (% 8,1) KKP uygulamalarını 3 yılda tamamladıkları, 3 işletme (% 3,5) KKP uygulamalarını 4 yılda tamamladıkları ve 5 işletme (%5,8) KKP uygulamalarını 5 yılda tamamladıkları görülmektedir.

4.6.5. Ankete Katılan Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmada son olarak katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletmedeki pozisyonu, pozisyonundaki çalışma süresi ve eğitim alanı gibi demografik özelliklerine ilişkin veriler araştırılmıştır.

Tablo 4.20: Katılımcıların Cinsiyeti

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kadın	11	9,2	9,5	9,5
Erkek	105	88,2	90,5	100
Total	116	97,5	100	
System	3	2,5		
	119	100		

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerinin tablo 15'teki dağılımına göre 11 katılımcı (% 9,5) kadın, 105 katılımcı ise (% 90,52) erkek kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 4.21: Katılımcıların Yaşı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
25-35	54	45,4	46,6	46,6
36-45	39	32,8	33,6	80,2
46-55	19	16	16,4	96,6
56-65	3	2,5	2,6	99,1
65 üstü	1	0,8	0,9	100
Total	116	97,5	100	
System	3	2,5		
	119	100		

Araştırmaya katılan katılımcıların Tablo 4.21'deki yaş dağılımlarına göre; 54 katılımcı (%46,6) 25-35 yaş aralığında, 39 katılımcı (%33,6) 36-45 yaş aralığında, 19 katılımcı (%16,4) 46-55 yaş aralığında, 3 katılımcı (%2,6) 56-65 yaş aralığında ve 1 katılımcı da (%0,9) 65 ve üstü yaş aralığındaki kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 4.22: Katılımcıların Eğitim Düzeyi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Lise	6	5	5,2	5,2
Ön Lisans	8	6,7	6,9	12,1
Lisans	84	70,6	72,4	84,5
Yüksek Lisans	16	13,4	13,8	98,3
Doktora	2	1,7	1,7	100
Total	116	97,5	100	
System	3	2,5		
	119	100		

Araştırmaya katılanların eğitim düzeylerinin dağılımlarına göre; 6 katılımcı (%5,2) lise mezunu, 8 katılımcı (%6,9) ön lisans, 84 katılımcı (%72,4) lisans, 16 katılımcı (%13,8) yüksek lisans ve 2 katılımcı ise (%1,7) doktora mezunu kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 4.23: Katılımcıların Eğitim Alanı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Mühendislik	39	32,8	34,5	34,5
İİBF	62	52,1	54,9	89,4
Diğer	12	10,1	10,6	100
Total	113	95	100	
System	6	5		
	119	100		

Araştırmaya katılanların eğitim alanı dağılımlarına göre; 39 katılımcı (%34,5) mühendislik, 62 katılımcı (%54,9) İİBF ve 12 katılımcı (%10,6) ise diğer alanlardan mezun olan kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 4.24: Katılımcıların İşletmedeki Pozisyon

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
CEO	36	30,3	30,3	30,3
CIO	37	31,1	31,1	61,3
Departman müdürü	39	32,8	32,8	94,1
Diğer	7	5,9	5,9	100
Total	119	100	100	

Araştırmaya katılanların işletmedeki pozisyonlarının dağılımlarına göre; 36 katılımcı (%30,3) CEO, 37 katılımcı (%31,1) CIO, 39 katılımcı (%32,8) departman müdürü ve 7 katılımcı (%5,9) ise diğer pozisyonlarda görev yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 4.25: Katılımcıların Pozisyonundaki Süresi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1-5 yıl arası	66	55,5	55,5	55,5
6-10 yıl arası	28	23,5	23,5	79
11-15 yıl arası	10	8,4	8,4	87,4
16 ve üzeri yıl	15	12,6	12,6	100
Total	119	100	100	

Araştırmaya katılanların işletmede bulunulan pozisyonundaki çalışma süresi dağılımlarına göre 66 katılımcı (%55,5) 1-5 yıl, 28 katılımcı (%23,5) 6-10 yıl, 10 katılımcı (%8,4) 11-15 yıl ve 15 katılımcı ise (%12,6) 16 yıl ve üzeri bulundukları pozisyonda görev yapmakta olduklarını ifade etmişlerdir.

4.7. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Çalışmanın amacı Kurumsal kaynak planlaması yazılımlarının başarılı bir biçimde uygulanması için dikkate alınması gereken örgütsel faktörleri tanımlamak ve örgütsel faktörlerin KKP uygulama başarısı üzerindeki etkisini ve KKP uygulama başarısının örgütsel performansa katkısını analiz etmektir. Bu amaçla tasarlanan araştırmanın evreni 2011 yılı itibari ile İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB) işlem gören 371 firma oluşturmuştur. Çalışmanın hipotezlerini test etmek amacıyla gerçekleştirdiğimiz araştırmaya 371 işletmeden 119 işletme katılmıştır. Bu işletmelerden elde edilen veriler faktör, korelasyon ve regresyon analiz yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir.

Örgütsel faktörler ile KKP başarısı arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçladığımız çalışmada örgütsel faktörler ile KKP uygulama başarısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

KKP uygulama başarısı ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi belirleme amacıyla elde edilen ilk bulgu, KKP uygulama başarısı örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiki olarak güçlü anlamlılığa sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç KKP uygulama başarısının örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiki olarak anlamlı bir biçimde artırdığını ortaya koymaktadır. Bu kapsamdaki hipotezimizin desteklediğini söyleyebiliriz. Sonuç olarak KKP uygulama başarısındaki artış beraberinde verimlilik, müşteri tatmini ve süreçler arasında koordinasyon sağlayarak maliyet azaltımı ve hızlı ve doğru karar almayı sağlayarak örgütsel performansın artmasına katkı sağlamaktadır.

Üst yönetim desteği ile KKP uygulama başarısı arasındaki ilişkiyi belirleme amacıyla elde edilen bulgu, üst yönetimin KKP başarısını pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiki olarak güçlü anlamlılığa sahip olduğu görülmektedir. Bu kapsamdaki hipotezimizin desteklediğini söyleyebiliriz. Yüksek yatırımlı bir uygulama olan KKP sistemleri için üst yönetim desteği önem taşıyan konulardandır.

CEO-BT mesafesi ile KKP uygulama başarısı arasındaki ilişkiyi belirleme amacıyla elde edilen bulgu, CEO-BT mesafesi ile kurumsal kaynak planlaması başarısı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu durum H3 hipotezimizi desteklememektedir. Özellikle CEO ile BT arasındaki mesafe, CEO'nun BT'ye olan yakınlığıyla ölçülür. Aynı zamanda CEO ve CIO arasındaki mesafenin artmasının da KKP uygulama başarısını olumsuz etkileyeceğini söyleyebiliriz.

İş süreçlerindeki büyüme ile KKP uygulama başarısı arasındaki ilişkiyi belirleme amacıyla elde edilen bulgu, iş süreçlerindeki büyüme ile kurumsal kaynak planlaması başarısı arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Bu durum H4 hipotezimizi desteklemektedir KKP ile iş süreçleri arasındaki uyum KKP uygulama başarısı için önemlidir. Özellikle gereksiz ve süreçleri tekrar dizayn etmeden otomasyona tabi tutmak KKP başarısını azaltmaktadır.

Stratejik niyet ile KKP uygulama başarısı arasındaki ilişkiyi belirleme amacıyla elde edilen bulgu, Stratejik niyet ile kurumsal kaynak planlaması başarısı

arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Bu durum H5 hipotezimizi desteklemektedir. Özellikle KKP sistemi uygulayan işletmelerin stratejik niyetleri ve bu kapsamdaki hedefler, amaçlar, uzun dönemdeki beklentiler KKP uygulama başarısını etkilemektedir.

Sonuç olarak araştırmanın genel durumuna bakıldığında örgütsel faktörler ile kurumsal kaynak planlaması başarısı ilişkisine yönelik olarak oluşturduğumuz hipotezlerimizden H3 hipotezi dışındaki hipotezlerimizin kabul edildiği görülmektedir. Bu kapsamda elde edilen bu bulgular, örgütsel faktörlerin KKP başarısı arasındaki ilişkiyi ampirik olarak desteklemektedir. Bulgular sonucunda kurumsal kaynak planlaması başarısı üzerindeki en yüksek etkiye sahip faktör, stratejik niyet olması araştırmamız açısından önem arz etmektedir. Bu durum KKP uygulamalarının stratejik bakış açısıyla uygulanması gerekliliğini de ortaya koymaktadır.

Bulgulara göre çalışmaya katılan işletmelerin KKP sistem seçiminde dikkat edilmesi gereken kriterlerden işlevselliğin tam olması 2.980 ortalama değer ile en önemli kriter olarak belirtmişlerdir. Çalışmaya katılan işletmeler tarafından sistem seçiminde dikkat edilmesi gereken diğer kriterler ise önem düzeyine göre, düşük maliyet, fonksiyonel uygunluk, yenilik ve gelişmelere açık olmak, yüksek sistem güvenilirliği, işlem kolaylığı ve son olarak da sistem esnekliği sağlaması olarak belirtilmiştir. KKP sistem seçiminde bu kriterlerin dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir.

Bulgulara göre Çalışmaya katılan işletmelerin kurumsal kaynak planlaması sistemini tercih etme nedenlerine ilişkin dağılımlara göre işletme süreçlerinin yeniden yapılandırılması 3,266 ortalama değer ile en önemli neden olarak görülmektedir. Çalışmaya katılan işletmeler tarafından sistemi tercih etme nedenlerine ilişkin diğer kriterler ise önem düzeyine göre, daha hızlı ve doğru karar vermek, daha hızlı bilgi paylaşımı, süreçler arasında koordinasyon, etkili planlama ve kontrol, maliyet avantajı, verimliliği artırması, müşteri memnuniyeti, karlılığı artırması ve müşteriye hızlı cevap verme kabiliyeti sağlama olarak belirtilmiştir. Bu sonuçlar KKP sistemini tercih etme nedenlerinin dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir.

Bulgulara göre çalışmaya katılan firmaların kurumsal kaynak planlaması kurulumu esnasında karşılaştıkları problemlerinden yanlış yazılım seçimi 3,301

ortalama değer ile en önemli problem olarak görülmektedir. Çalışmaya katılan işletmeler tarafından sistem kurulumu esnasında karşılaştıkları problemlere ilişkin diğer kriterleri ise önem düzeyine göre, yüksek maliyet, değişime direnç, düşük üst yönetim katılımı ve desteği, zaman aşımı, proje liderinin eksikliği, yetersiz danışmanlık desteği, yetersiz eğitim, stratejik düşünme ve planlama eksikliği olarak belirtilmiştir. Bu sonuçlar KKP sistemi kurulumu esnasında karşılaşılan problemler dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir.

Çalışmaya katılan işletmelerin demografik özelliklerine bakıldığında, Çalışmaya en yüksek katılım %24,4 ile imalat sektörü olurken en düşük katılım ise %0,8 ile bilişim, sağlık ve perakende sektörü olmuştur. Sektör bazında bir genelleme yapılacak olursa imalat sektörü en fazla KKP yazılımı kullanan sektör olduğunu söyleyebiliriz. Aynı zamanda çalışmaya katılan firmalardan %57,1 holding, %14,3 yabancı ortaklı işletme ve %28,6 ise diğer yapılara bağlı olduğu ifade etmiştir. Çalışmaya katılan işletmelerin %96,6 KKP kullandığını ifade etmiş ve bu oran KKP yazılıma olan ilgiyi göstermektedir. Çalışmaya katılan işletmelerin en fazla tercih ettikleri yazılım ise SAP yazılım olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan işletmelerden 2000 yılına kadar KKP uygulayan işletme sayısı %20,8 iken 2000'den sonra ise bu oran %79,2 olmuştur. Çalışmaya katılan işletmelerin yarısı KKP uygulamalarını 1 yıl içinde gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir.

Çalışmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında ise, %90,52'sinin erkek, %46,6'sı 25-35 yaş aralığında yer aldığı, %72,42'nün lisans mezunu olduğu, %54,9 İİBF mezunu olduğu, %55,5 örgütlerinde 1-5 yıl arasında çalışmaya devam ettiği görülmektedir. Aynı zamanda çalışmaya katılan katılımcıların %30,3'ü CEO pozisyonunda görev yapmaktadır. Bu oran çalışma açısından önem arz etmektedir. Çalışmanın faktörlerinden üst yönetim desteği ve CEO-BT mesafesinin ölçülmesi açısından önem arz etmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde değişim her şeyi ve herkesi olabildiğince etkilemektedir. Özellikle küreselleşme bağlamında sınırların ortadan kalkması, artan rekabet, ürün yaşam evrelerinin kısılması ve bilgi ve teknolojilerin hızlı gelişimi beraberinde beklenti ve ihtiyaçları da değiştirmektedir. Gerek işletmeler gerekse de müşteriler bu değişimden olabildiğince etkilenmektedirler. Bu değişim sonucunda verimliliğini, kalitesini, müşteri memnuniyetini artırmak ve maliyetlerini düşürmek isteyen işletmeler için KKP yazılımları bir ihtiyaç ve zorunluluk haline gelmiştir. İşletmeler özellikle iş süreçlerini iyileştirmek ve işletme faaliyetlerini kontrol altına almakta amacı ile KKP sistemlerine yönelmektedir. Bu kapsamda daha önce maliyet unsuru olarak görülen KKP yazılımları artık katma değer üreten stratejik yazılım olarak görülmeye başlanmıştır.

KKP sistemleri 1990’larda bilgi teknolojileri kullanımındaki en önemli gelişme olarak kabul edilmiştir. Kurumsal sistemleri uygulamak oldukça zordur. Özellikle KKP uygulamaları maliyetli, karmaşık ve zaman alıcı bir süreçte sahiptir. Bu nedenle bazı işletmeler KKP ile önemli etkinlik elde ederken, işletmelerin büyük çoğunluğu ise başarısız uygulamalar gerçekleştirmektedirler. KKP sistemlerinin tedarikçiler ve danışmanlar tarafından işletme süreçlerine faydalı olduğu ve birçok faaliyet için yararı kabul edilmesine rağmen, bu sistemlerin sıklıkla etkili olamadığı kabul edilmiştir.

KKP uygulama başarılarının oldukça düşük olması çalışmamızı bu yöne kaydırmamıza neden olmuştur. Özellikle çalışmamızda KKP başarısını etkileyen stratejik faktörlere odaklanarak tartışılmaya çalışılmıştır.

Çalışmamızda kurumsal kaynak planlaması başarısını etkileyen örgütsel faktörler literatür dikkate alınarak incelenmiştir. Çalışmamızda öncelikle örgütsel faktörlerin KKP başarısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu faktörler üst yönetim desteği, CEO-BT mesafesi, iş süreçlerindeki gelişim ve stratejik niyettir. Çalışmanın ilk aşamasında bu faktörlerin her birinin KKP ile olan ilişkisi ayrı ayrı incelenmiştir. Sonraki aşamada KKP başarısının örgütsel performansa katkısı irdelenmiştir.

Örgütsel faktörlerin kurumsal kaynak planlaması başarısı üzerindeki etkisini araştırdığımız çalışmada İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda (İMKB) hisseleri işlem gören işletmeler ana kütleimizi oluşturmaktadır. İMKB’de hisseleri işlem gören işletmeleri araştırma alanı olarak seçmemizin temel nedeni; KKP sistemlerinin yüksek

yatırım seviyeleri, stratejik düşünebilme yeteneği ve kapsadıkları zaman bakımından maliyetli olduklarından dolayı tercih edilmiştir. Ayrıca güçlü sermaye yapıları, KKP yazılımını yüksek düzeyde kullanabilme becerileri ve Türkiye'nin ekonomik gücünü teşkil etmeleri açısından araştırma örnekleminin İMKB'de hisseleri işlem gören işletmelerden seçilmesinin temel nedenini oluşturmaktadır.

Çalışmamızın problemi örgütsel faktörlerin KKP uygulama başarısı üzerinde etkisi var mıdır ve bu etkinin örgüt performansına etkileri nasıl gerçekleşmiştir şeklinde özetlenebilir.

Örgütsel faktörler ile kurumsal kaynak planlaması başarısı arasındaki ilişkileri ölçmek üzere çalışmamızda korelasyon, regresyon ve faktör analiz yöntemleri kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre örgütsel faktörler ile kurumsal kaynak planlaması başarısı arasında genel olarak pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmuştur. Kurulan regresyon modeli de istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Anketi cevaplayan yöneticiler kurumsal kaynak planlaması başarısı üzerindeki en önemli etkiye sahip faktörün, stratejik niyet faktörü olduğunu kabul etmektedirler. Bu sonuç ise KKP yazılımlarının stratejik yazılım olduğu kanısını oluşturmaktadır.

Çalışmada üst yönetim ile KKP başarısı arasında istatistiki olarak anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Üst yönetimin KKP uygulama projelerine kaynak ve zaman ayırması, aktif olarak proje uygulamalarında görev alması, hatta liderlik yapması KKP uygulama başarısını pozitif yönde etkilediğini söyleyebiliriz. Üst yönetimin zaman ve kaynak ayırması uzun zaman alan KKP uygulamalarının sonuçlanmasına ciddi katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda üst yönetimin KKP uygulama projelerinde aktif görev alması özellikle çalışanların motivasyona katkı sağlamaktadır. Bu durum KKP uygulama başarısını pozitif yönde etkilemektedir.

Çalışmada CEO-BT mesafesi ile kurumsal kaynak planlaması başarısı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu görülmektedir. CEO'nun bilgi teknolojilerini anlama ve kullanma düzeyi zayıfta olsa KKP başarısı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Sonucun bu şekilde çıkmış olması şaşırtıcı olarak kabul edilebilir.

Çalışmada iş süreçlerindeki büyüme ile kurumsal kaynak planlaması başarısı arasında güçlü bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Özellikle KKP sisteminin işletme süreçleri ile uyumlu olması ve süreçler arasında koordinasyon sağlaması KKP başarısını

artıracağını ifade edebiliriz. Aynı zamanda çalışmada KKP ile örgütsel amaçlar arasında uyum önemli bir etken olduğu söylenebilir. KKP sistemleri ile iş stratejileri arasındaki uyum örgütsel performansta kazanımları elde etmek için kritik olarak kabul edilmektedir.

Çalışmada KKP uygulama başarısı ile örgütsel performans arasında ilişkiyi ölçmek için algıya dayalı performans ölçüm yöntemi kullanılmıştır. Son dönemlerde performans ölçümü noktasında finansal performans ölçümleri yerine finansal boyutu da içine alan çok boyutlu performans ölçüm sistemlerini kullanmaktadırlar. Bu yöntemlerde finansal veriler kadar müşteri, paydaş ve firma içi işlemlerle ilgili verilerde performans ölçümüne dahil edilmektedir. Bu bağlamda çalışmada diğer boyutları da dikkate alan algıya dayalı ölçme yöntemi kullanılmıştır.

Çalışmada örgütsel performansın soyut yönleri ile ilişkili verilere ihtiyacımız vardı. Özellikle sektördeki rakip firmalarla ilişkili olarak işletmenin örgütsel performansına yönelik ifadeler ihtiyacımız vardı. Geleneksel ölçümler tek başına bu etkileri tanımlamada yetersiz olacağı için algısal girdilerin kullanılması soyutları değerlendirmemizi sağladı. İkinci olarak bazı faktörler için nicel veriler yoktu. Özellikle İMKB'ye kayıtlı olmadıkları yılların bilanço ve gelir tablolarına ulaşmak mümkün değildi. Yapılan analizler sonucunda KKP sistemlerinin başarılı bir şekilde uygulamanın birçok yönden örgüt performansına katkıda bulunacağını belirledik.

KKP uygulama başarısı ile örgütsel performans arasında istatistiki olarak anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Bulgular, KKP uygulama başarısındaki artışın örgütsel performansı da artırdığını göstermektedir. KKP uygulama başarısındaki artış örgütsel performansta verimlilik, müşteri tatmini, maliyet azaltımı, süreçler arasında koordinasyon, hızlı ve doğru karar almak gibi pek çok faktörde artış sağlamaktadır. Özellikle KKP, müşteri taleplerine hızlı cevap verme kabiliyeti sağladığından müşteri memnuniyetinde artış sağlamaktadır. Aynı zamanda süreçler arasında uyum ve işbirliği sağlayarak, gereksiz katmanların ortadan kaldırılmasına, hataların azalmasına ve gereksiz stoklardan kaçınmasına sağlayarak maliyet azaltımı sağlamaktadır. KKP'nin ürettiği hızlı ve doğru bilgiler sayesinde yöneticilerin hızlı ve doğru karar alması işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır. Genellikle işletmelerin kurumsal kaynak planlaması sistemlerinden beklentisi performanslarının iyileştirilmesi şeklinde

olmaktadır. Bulgular kurumsal kaynak planlamasının işletmelerin bu beklentisini karşıladığı görülmektedir. Sonuç olarak kurumsal kaynak planlaması örgütsel performansın artmasına katkı sağlamaktadır.

Çalışmada yöneticilere uygulama öncesi ile uygulama safhalarında KKP sistemi tercih etme nedenleri, KKP sistem kurulumu esnasında karşılaşılan problemler ve KKP sistem seçiminde dikkat edilen kriterler ile ilgili ifadeler yöneltildi. Bu ifadeler ile ilgili çıkan sonuç KKP başarısına önemli katkılar sunmakta olduğunu saptadık.

KKP sistem seçiminde dikkat edilmesi gereken kriterler, KKP başarısı için önem arz etmektedir. Bu kapsamda çalışmaya katılan işletmeler KKP sistem seçiminde dikkat edilmesi gereken kriterleri önem derecesine göre sıralamaktadırlar. Çalışmaya katılan işletmeler tarafından işlevselliğin tam olması sistem seçimindeki en önemli kriter olarak belirtmişlerdir. Bu durumun KKP sistem seçiminde işletme beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak yapıda olması beklendiğini göstermektedir. Çalışmaya katılan işletmeler tarafından sistem seçiminde dikkat edilmesi gereken ikinci kriter düşük maliyet kriteridir. Bu kriterin önem düzeyine göre ikinci sırada olması sistem seçiminde dikkat edilmesi gereken diğer kriterlere nazaran dikkat çekicidir. Özellikle KKP, uygulamalarında etkinliği ve verimliliği artırmak isteyen işletmelerin KKP yazılımı seçiminde maliyetten daha önemli kriterlere odaklanmalıydı. Çünkü işletme açısından iş süreçlerine yönelik beklentilerin karşılanmasını sağlayacak kriterlerin maliyet kriterinden önce olması gerekmektedir. Dikkat çeken kriterlerden bir diğeri de çalışmaya katılan işletmeler tarafından sistem esnekliği kriterini benimsemeleridir. KKP sistemlerinin standart yazılımlar olduğu düşünüldüğünde en önemli kriterden biri olarak sistem esnekliği düşünülmelidir. Standart KKP yazılımları işletme beklentilerine cevap vermeyebilir bu durumda sistem esneklik kriterinden yararlanılarak KKP sistemine ek modül veya versiyon değişimleri ile çözüm üretecek yazılımlar eklenebilmelidir. Aksi durumda işletme ihtiyaçları KKP yazılımı tarafından karşılanmayacaktır. Bu durum KKP sisteminin başarısızlığına neden olmaktadır. Sonuç olarak KKP sistemini başarılı bir şekilde uygulamak isteyen işletmeler sistem seçiminde belirlenen kriterlere önem vermelidir.

Çalışmaya katılan işletmelerin kurumsal kaynak planlaması sistemini tercih etme nedenlerine ilişkin ifadelerine göre işletme süreçlerinin yeniden yapılandırılması

en önemli neden olarak görülmektedir. Bilgi ve teknolojinin hızlı gelişimi firmaları bu gelişime doğru yöneltmiştir. Özellikle günümüzde firmalar bilgi ve teknoloji eksenli olarak tüm süreçlerini bilgi sistemlerini kullanarak yeniden yapılandırmak zorunda kalmışlardır. Bu kapsamda KKP iş süreçlerini basitleştirerek, işletmelere gerekli olmayan faaliyetleri elemelerinde yardımcı olmakta ve daha iyi karar almalarını sağlamaktadır. Bu kapsamda katılımcılar işletme süreçlerinin yeniden yapılandırılmasını en önemli neden olarak görmektedirler. İşletmelere için kurumsal kaynak planlaması sistemini tercih etme nedenlerine ilişkin en az öneme sahip olan kriter ise müşteriye hızlı cevap verme kabiliyeti sağlamasıdır. Aslında müşteriye hızlı cevap verme müşteri memnuniyeti açısından önem arz etmekte fakat işletmeler açısından dikkate alınmadığı görülmektedir. Sonuç olarak KKP sistemlerini tercih etme nedenleri işletmeden işletmeye farklılık göstermesine rağmen çalışmada ortaya çıkan sonuç bu kriterlerin tamamına dikkat edilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu durum ise KKP başarısına katkı sağladığı düşünülmektedir.

Çalışmaya katılan işletmelerin kurumsal kaynak planlaması kurulumu esnasında karşılaştıkları problemlere ilişkin ifadelerine göre yanlış yazılım seçimi en önemli problem olarak görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamayan yanlış bir yazılımın seçimi KKP uygulamalarının başarılı olma ihtimalini ortadan kaldırmaktadır. Aslında yanlış yazılım seçimi işletmelere ciddi zaman ve maliyet kaybına neden olmaktadır. Bu kapsamda katılımcılar için yanlış yazılımın seçimi en önemli problem olarak görmektedirler. Katılımcılar için kurumsal kaynak planlaması kurulumu esnasında karşılaştıkları problemlerin dağılımlarına göre stratejik düşünme ve planlama eksikliği ise en az öneme sahip problem olarak görülmektedir. Sonuç olarak, kurumsal kaynak planlaması kurulumu esnasında işletmelerin karşılaştıkları problemlerin dikkat alınması gerektiğini göstermektedir. Bu durum KKP başarısına olumlu katkı sağladığı düşünülmektedir.

Çalışmaya katılan işletmelerin demografik özelliklerine bakıldığında, çalışmaya farklı sektörlerden belirli oranlarda katılımcıların olması çalışmamızın homojenliğini ortaya koymaktadır. Çalışmamıza en yüksek katılım imalat sektörü olurken bilişim, sağlık ve perakende sektörü olmuştur. Sektör bazında bir genelleme yapılacak olursa imalat sektörü en fazla KKP yazılımı kullanan sektör olduğunu söyleyebiliriz.

Bulgulara göre çalışmaya katılan işletmelerin en fazla tercih ettikleri yazılım Microsoft'un ürettiği SAP yazılım olduğu görülmektedir. SAP yazılımın pazar payı yüzde 50'ye yakın olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre pazardaki her iki işletmeden birinin SAP yazılımı kullandığını göstermektedir. Elde edilen bulgulara göre KKP yazılım sektöründe yüzde 14,4 ile Oracle yazılımı gelmektedir. Türkiye KKP pazarında yabancı yazılımcıların ciddi bir üstünlüğü görülmektedir. Türk yazılım işletmelerinin pazar payı ise yüzde 16,2 oranında olduğu görülmektedir. Bu oran ülkemiz KKP yazılımcıları açısından oldukça düşük olduğu ifade edilebilir.

Çalışmaya katılan işletmelerden 2000 yılına kadar KKP uygulayan işletme sayısı %20,8 iken 2000'den sonra ise bu oran %79,2 olmuştur. Bu sonuç KKP yazılım pazarının Türkiye'de geldiği durumu göstermesi açısından önemli olduğu görülmektedir. Bulgulara göre çalışmaya katılan işletmelerin yarısı KKP uygulamalarını 1 yıl içinde gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Bu oran ise dünya KKP uygulama ortalamalarının çok üstünde olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak çalışma KKP başarısı, örgütsel faktörler ve örgütsel performans arasında var olan ilişkiler üzerine teorileri destekleyen ampirik kanıtlar üreterek literatüre katkıda bulunmuştur. Ayrıca bir işletmenin stratejik yönetim seviyesinde örgütsel faktörlerin etkisini vurgulamıştır.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular kapsamındaki öneriler şunlardır:

Sonuç olarak açıkça tanımlanmış uzun vadeli amaçlar (stratejik niyetler) hem proje uygulama hem de örgütsel sonuçlar açısından önemlidir. Kurumsal kaynak planlamasını uygulayan işletmelerin stratejik niyeti tüm süreçleri kapsayacak şekilde genişletilmelidir. Hem operasyonel hem de stratejik boyutları kapsayacak şekilde genişletilen amaç ve hedefler, KKP sistemini kullanarak daha fazla kazanım elde edeceklerini göstermiştir.

Kurumsal kaynak planlaması uygulamalarında üst yönetimin proje uygulama süreçlerinin tamamında aktif olarak görev alması, projeye liderlik yapması gerekli kaynak ve zamanı ayırması ve projeye olan inanç ve kararlılığa sahip olması önerilmektedir. Aynı zamanda çalışma Kurumsal kaynak planlaması uygulamalarında mutlaka iş süreçlerinin standart olan yazılımlara uyum gösterecek şekilde yeniden tasarlanmasını önermektedir.

Çalışma KKP'nin mevcut durumu ve gelişimine yönelik bu alanda gelecek çalışmalara ışık tutmak amacını gütmektedir. Araştırmacılar uygun KKP sistemlerinin tasarımı, gelişimi ve kullanımında önemli katkılar sunmak istiyorlarsa, işletmenin stratejik amaç ve hedeflerine odaklanmaları önerilmektedir.

Çalışma İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB) hisseleri işlem gören işletmeler üzerine odaklanmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda KOBİ'lerde araştırma kapsamına dahil edilerek daha detaylı analiz sonuçlarına ulaşılabilir. Türkiye ekonomisi hızla gelişmekte olan bir ülkedir ve bu gelişmenin temel taşlarını KOBİ'ler oluşturmaktadır. Türkiye'deki işletmelerin %90'dan fazlasının KOBİ olduğu düşünüldüğünde, sonraki araştırmalarda herhangi bir ayrıma gidilmeden yapılacak çalışmaların, önemli sonuçlar vereceği kanısındayız.

EKLER

EK 1: Anket Formu**ANKET**

Bu anketin amacı, **Örgütsel faktörlerin Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) başarısı üzerindeki etkisini analiz etmeye yöneliktir.** Bu çalışmadaki bilgiler kesinlikle gizli tutulacak ve elde edilen veriler bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Bilimsel araştırmaya vereceğiniz destekten dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Serkan Bayraktaroğlu
Sakarya Üniversitesi
sbayraktaroglu@Sakarya.edu.tr

Öğr. Gör. Metin Uluköy
Dumlupınar Üniversitesi
metinulukoy@dpu.edu.tr.

1.Faaliyette bulunduğunuz sektör?	[1]İmalat [2]Perakende [3]Tekstil [4]Gıda [5]Sağlık [6]Finans [7]Otomotiv [8]Bilişim [9]Mobilya [10]Turizm [11]İnşaat [12]Medya [13]Eğitim [14]Ambalaj [15]Metal/Kimya [16]Diğer (.....)
3.Şirketinizin bağlı olduğu yapıyı belirtiniz?	[1]Holding [2]Yabancı ortaklı [3]Diğer (.....)
2.Şirketinizde herhangi bir ERP projesi uygulandı mı?	[1]Evet [2]Hayır
4.Şirketinizde uyguladığınız ERP yazılımını belirtiniz.	[]SAP []Oracle []People Soft []Globalsoft []IAS []Baan []J.D. Edwards []LBS (Logo) []Netsis []Axapta []Diğer (.....)
5.ERP sistemine geçiş yılınız.	[.....]
6.ERP projesini tamamlama süreniz?	[] 1 yıl, [] 2 yıl, [] 3 yıl, [] 4 yıl, [] 5 yıl
7, 8 ve 9. soruları Önem düzeyine göre sıralayınız? (1=En yüksek)	
7.Sistem seçiminde dikkat ettiğiniz kriterleri önem düzeyine göre sıralayınız?	[]Düşük Maliyet []İşlevselliğin tam olması []Fonksiyonel Uygunluk []Yüksek Sistem Güvenirliği []Sistem Esnekliği sağlaması []Yenilik ve Gelişmelere açık olması []İşlem Kolaylığı []Diğer (.....)
	[]İşletme süreçlerini yeniden yapılandırma []Daha hızlı ve doğru karar vermeye yardımcı olur

8.ERP'yi tercih etme nedeninizi önem düzeyine göre sıralayınız?	☐ Daha hızlı bilgi paylaşımı sağlar ☐ Süreçler arasında koordinasyon sağlar ☐ Müşteri memnuniyetini artırır. ☐ Maliyet avantajı sağlar ☐ Müşteriye hızlı cevap verme kabiliyeti sağlar ☐ Karlılığı artırır ☐ Verimliliği artırır. ☐ Etkili planlama ve kontrol sağlar ☐ Diğer (.....)
9.Kurulum esnasında karşılaştığınız problemleri önem düzeyine göre sıralayınız?	☐ Yanlış Yazılım Seçimi ☐ Zaman Aşımı ☐ Yüksek Maliyet ☐ Değişime Direnç ☐ Yetersiz Danışmanlık Desteği ☐ Düşük Üst Yönetim Katılımı ve Desteği ☐ Yetersiz Eğitim ☐ Proje Liderinin Eksikliği ☐ Stratejik Düşünme ve Planlama eksikliği ☐ Diğer (.....)

10.Kurumsal Kaynak Planlaması sisteminin, firmanızda uygulama başarısına yönelik aşağıdaki ifadeler katılma derecenizi belirtiniz?	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. KKP Kapasite Planlaması, Maliyet tahmini ve Envanter kontrolü geliştirir.	1	2	3	4	5
2. KKP Finans, Muhasebe Pazarlama, Üretim, ve Satış arasındaki işbirliğini geliştirir	1	2	3	4	5
3. KKP sistem performansı firmanın beklentilerini karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
4. KKP sistemi ihtiyaç duyduğumuz bilgiyi sağlamaktadır	1	2	3	4	5
5. KKP sistemi tüm birimlerin ihtiyaç duyduğu raporları sağlamaktadır	1	2	3	4	5
6. KKP sistemi doğru bilgi sağlamaktadır	1	2	3	4	5
7. KKP sistemi ihtiyaç duyulan bilgiyi zamanında sağlamaktadır.	1	2	3	4	5

11.Sektörünüzdeki rakip firmalarla ilişkili olarak firmanızın örgütsel performansına yönelik aşağıdaki ifadeler katılma derecenizi belirtiniz?	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Müşteriler firmanın ürünlerini ve/veya hizmetlerini satın aldıklarında paralarının değer kazandığını algılar.	1	2	3	4	5
2. Müşterileri elde tutma oranı rakiplerden daha yüksektir.	1	2	3	4	5

3. Satışlardaki büyüme oranı rakiplerden daha yüksektir.	1	2	3	4	5
4. Faaliyette bulunulan sektörün toplam performansı ile karşılaştırıldığında firmanın karlılığı iyidir.	1	2	3	4	5
5. Faaliyette bulunulan sektördeki rekabetçi pozisyon güçlüdür.	1	2	3	4	5

12.Firmanızın Kurumsal Kaynak Planlaması uygulamasındaki stratejik niyetine yönelik aşağıdaki ifadeler katılma derecenizi belirtiniz?	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Hizmet kalitesini iyileştireceğine inanılmaktadır	1	2	3	4	5
2. Karar kalitesini geliştireceğine inanılmaktadır	1	2	3	4	5
3. Müşteri, iş ortakları ve tedarikçi ile işbirliğini sağlayacağına inanılmaktadır	1	2	3	4	5
4. Daha iyi kurumsal yönetim sağlayacağına inanılmaktadır	1	2	3	4	5
5. Yeni iş olanaklarını geliştireceğine inanılmaktadır	1	2	3	4	5
6. Beklenen ticari büyümeyi sağlayacağına inanılmaktadır	1	2	3	4	5
7. İş süreçlerinin standartlaştırılmasını sağlayacağına inanılmaktadır	1	2	3	4	5
8. Rekabet gücünün artmasını sağlayacağına inanılmaktadır	1	2	3	4	5

13.Firmanızın iş süreçlerindeki gelişimine yönelik aşağıdaki ifadeler katılma derecenizi belirtiniz?	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. İş süreçleri mal yada hizmetlerdeki hataları önlemek üzere kontrol edilir.	1	2	3	4	5
2. Süreç geliştirme standartları periyodik olarak artırılmaktadır	1	2	3	4	5
3.Yeni iş süreçleri daha erken bitecek işlerden ziyade daha kolay işlere uygulanır	1	2	3	4	5
4. İş süreçleri organizasyon içerisindeki faaliyetlerin koordinasyonuna yardım ederek geliştirilir ya da kurulur	1	2	3	4	5
5. İş süreçleri organizasyon dışındaki faaliyetlerin koordinasyonuna yardım ederek geliştirilir.	1	2	3	4	5

14.Örgütünüzdeki üst yönetimin, Bilgi Teknolojileri bakışına yönelik aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz?	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. KKP uygulaması için üst yönetim tarafından yeterli destek verilir	1	2	3	4	5
2. KKP Uygulamaları üst yönetim tarafından stratejik bir karar olarak görülür	1	2	3	4	5
3. KKP Uygulamaları için üst yönetim gerekli kaynak tahsisini gerçekleştirmiştir	1	2	3	4	5
4. KKP uygulaması üst yönetim tarafından kritik bir öncelik olarak yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
5. Üst yönetim, iş süreci gelişimini sağlayacak her türlü bilgi ve teknolojiyi desteklemektedir	1	2	3	4	5
6. KKP uygulamalarının başarıya ulaşmasında üst yönetim güçlü bir inanca sahiptir.	1	2	3	4	5

15.Şirketinizin üst düzey yöneticisinin (CEO) bilgi teknolojileri bakışına yönelik aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz?	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. CEO KKP uygulama projelerinde aktif rol almıştır	1	2	3	4	5
2. CEO farklı bilgi teknolojileri projelerinde aktif rol almıştır	1	2	3	4	5
3. CEO mevcut bilgi teknolojileri potansiyeli ve sınırlılıkları hakkında yeterli bilgiye sahiptir	1	2	3	4	5
4. CEO “Gelecek Nesil” bilgi teknolojileri potansiyeli ve sınırlılıkları hakkında yeterli bilgiye sahiptir	1	2	3	4	5
5. CEO rakiplerinizin bilgi teknolojilerini nasıl uyguladıkları hakkında gerekli bilgiye sahiptir	1	2	3	4	5

16.Aşağıdaki bilgi teknolojileri hakkında kişisel bilginizi 1’den 10 kadar puanlayarak belirtiniz?	Ölçek									
1. ERP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. İstemci/Sunucu Hesaplama	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Bilgisayar Destekli Yazılım Teknolojisi (CASE)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. İlişkisel Veritabanı Yönetim Sistemi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Elektronik Veri Değişimi (EDI)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Yerel Alan Ağı (LAN)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Grafik Kullanıcı Ara Yüzü	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Katılımcı ile İlgili Bilgiler:

İşletmedeki Pozisyonu : ☐ CEO ☐ CIO
☐ Departman Müdürü ☐ Diğer
 (.....)

Bu Pozisyonadaki Süreniz :.....

Yaş : ☐ 25-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55
☐ 56-65 ☐ 65 üstü

Cinsiyet : ☐ Kadın ☐ Erkek

Eğitim Düzeyi : ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans
☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

Eğitim Alanı : ☐ Mühendislik ☐ İİBF
☐ Diğer (.....)

KAYNAKÇA

- AI-MASHARI, AI-Majed; MUDIMIGH, AI-Abdullah and ZAIRI, Mohamed , (2003), “Enterprise resource planning: A taxonomy of critical factors”, **European Journal of Operational Research**, Vol.46, pp. 352-364.
- AI-MUDIMIGH, S. Abdullah, (2007), “The Role And Impact of Business Process Management In Enterprise Systems Implementation”, **Business Process Management Journal**, Vol.13 No.6, pp. 866-874.
- AKAL, Zühal, (1996), **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Milli Prodüktivite, Merkezi, Yayınları, No.473.
- AKBULUT A. Y.; SUBRAMAIAAN, R. and MOTVANİ, J., (2006) “Global auto: The ERP Implementation Project”, **Journal of Information Technology Case and Application Research**, Vol.8, pp. 47-57.
- AKDEMİR, Ali, (2008), **Vizyon Yönetimi**, Ekin Yayınları, Birinci Basım, Bursa.
- AKKERMANS, Henk and HELDEN, K. Van, (2002), “Vicious And Virtuous Cycles in ERP Implementation: A Casestudy of Interrelations Between Critical Success Factors”, **European Journal of Information Systems**, Vol.11, pp.35-46.
- ALADWANI, M.Adel, (2001). “Change Management Strategies For Successful ERP Implementation”, **Business Process Management**, Vol.7, No.3, pp. 266-275.
- ALOINI, Davide; DULMIN, Riccardo and MININNO, Valeria, (2007), “Risk management in ERP Project Introduction: Reivew Of The Literature”, **Information&Management**, Vol.44, pp. 547-567
- ALTUNIŞIK, Remzi; Coşkun, Recai, BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve YILDIRIM, Engin, (2005), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Dördüncü Baskı, Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
- APPLETON, E.L., (1997), “How to Survive ERP”, **Datamion**, Vol.43, No.3/51, pp. 50-53.

- ARMSTRONG, P. Curtis and SAMBAMURTHY, V.; (1999), "Information Tecnology Assimilation in Firms: The Influence of Senior Leadership and IT Infrastructures", **Information Systems Research**, Vol.10, No.4, pp. 305-327.
- ATKINSON, Anthnoy; WATERHOUSE, John H. and WELLS, Robert, B., (1997), "A Sttakeholder Approach To Strategic Performance Measures", **Slaon Management Review**, Vol.38, No.3, pp. 25-37.
- BAGCHI, S.; KANUNGA S. and DOSGUPT S., (2003), "Modeling Use of Enterprise Resource Planning Systems: A path analtic study", **European Journal Information Systems**, Vol:12, No.2, pp. 142-158.
- BAKİ, Birdogan ve ÇAKAR, Kemal, (2005), "Determining The ERP Package-Selecting Criteria: The Case Of Turkish Manufacturing Companies", **Business Process Management Journal**, Vol.11, No.1, pp.75-86.
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2002), **Performans Yönetimi**, Birinci Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAŞ, İ. Melih ve Ayhan, ARTAR, (1991), **İşletmelerde Verimlilik Yönetimi**, MPM Yayınları, Ankara.
- BEARD, W. Jon and SUMNER, Mary, (2004), "Seeking Strategic Advantage in The Post-Net Era: Viewing ERP Systems From The Resource-Based Perspective", **Journal of Strategic Information Systems**, Vol.13, pp. 129-150.
- BINADAM, K.N.Mohd, (2009), "The Critical Success Factors Of Enterprise Resource Planning (Erp) Implementation: Malaysian And American Experiences", Yayınlanmamış Doktora tezi, **Multimedia University Malaysia**, July.
- BINGI, P.; SHARMA M.K. and GOLDA J.K.,(1999), "Critical Issues Affecting An ERP Implementation", **Information Systems Management**, Vol.16, No.3/14, pp.7-14.

- BOURNE, Mike; NEELY, Andy; PLATTS, Ken and MILLS, John, (2002), "The Success And Failure Of Performance Measurement Initiatives: Perceptions Of Participating Manager", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol.22, No.11, pp. 1288-1310.
- BRADFORD, Marianne and FLORIN, Juan, (2003), "Examining The Role of Innovation Diffusion Factors On The Implementation Success of Enterprise Resource Planning Systems International", **Journal of Accounting Information Systems**, Vol.4, pp. 205-225.
- BRADFORD, Marianne, (2001), "The Implementation Of Enterprise Resource Planning: An Innovation Diffusion Approach", Yayınlanmamış Doktora Tezi, **University of Tennessee**, Knoxville, USA.
- BRADLEY, Joseph, (2004), "Enterprise Resource Planning Success: A Management Theory Approach To Critical Success Factors", Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Graduate Universty**, Claremont, California, U.S.A.
- BRAKELY, H. H., (1999), "What Makes ERP Effective", **Manufacturing Systems**, Vol 17, No.3/20, p.120.
- BROWN, W. RANDALL ,(2006), "Implementation Of Enterprise Information Systems: A Comparative Study Of Enterprise Application Integration (EAI) vs EnterpriseResource Planning (ERP)", Yayınlanmamış Doktora Tezi, **The University Of Texas**, Arlington, U.S.A.
- BUCHKO, Aaron, (1994), "Conceptualization And Measurement Of Environmental Uncertainty: An Assessment Of The Miles And Snow Perceived Environmental Uncertainty Scale", **Academy of Management Journal**, Vol.37, No.2, pp. 410-425.
- BUENO, Salvador and SALMERON, L. Jose, (2008), "Fuzzy Modeling Enterprise Resource Planning Tool Selection", **Computer Standards & Interfaces**, Vol.30, pp. 137-147.
- BÜKER, Semih; AŞIKOĞLU, Rıza ve SEVİL, Güven, (2008), **Finansal Yönetim**, Dördüncü Baskı, Sözkese Matbaacılık, Ankara.

- BURMA, A., Zehra, (2009), **Veritabanı Yönetim Sistemleri ve SQL/PL-SQL/T-SQL**, İkinci Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- CARSON, A. William, (2005), “Successful Implementation Of Enterprise Resource Planning Software: A Delphi Study”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Capella University**, January.
- CARTON, Fergal; ADAM, Frederic and SAMMON, David, (2008), “Project Management: A Case Study Of A Successful ERP Implementation”, **International Journal of Managing Projects in Business**, Vol.1, No.1, pp. 106-124.
- CHANG, Man-Kit; CHEUNG, Waiman; CHENG, Chun-Hung and YEUNG, H.Y. Jeff, (2008), “Understanding ERP System Adoption From The User’s Perspective”, **International Journal of Production Economics**, Vol.113, pp. 928-942.
- CHEN, I. J., (2001), “Planning for ERP Systems: Analysis and Future Trend”, **Business Process Management**, Vol.7, No.5/374, pp. 374-386.
- CHI, Lei; JONES, G. Kiku; LEDERER, L. Albert; LI, Pengtao; NEWKIRK, E.Henry and SETHI, Vijay, (2005), “Environmental Assessment in Strategic Information Systems Planning”, **International Journal Of Information Management**, Vol.25, pp.253-269.
- CHOU, Shih-Wei and CHANG, Yu-Chieh (2008), “The Implementation Factors That Influence The ERP (Enterprise Resource Planning) Benefits”, **Decision Support Systems**, Vol. 46, pp.149-157.
- CHYTAS, Panagiotis; GLYKASB, Michael and VALIRIS, George, (2011), “Aproactive Balanced Scorecard”, **International Journal Of Information Management**, Vo.31, pp. 460-468.
- ÇALIK, Temel, (2003), **Performans Yönetimi**, Birinci Baskı, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.
- ÇELİKÇAPA, F. Omdan,(1995), **Endüstri İşletmelerinde Üretim Yönetimi ve Teknikleri**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa

- ÇOŞKUN, Ali, (2007), **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**, İkinci Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul.
- DAMANPOUR, Fariborz and GOPALAKRISHNAN, Shanthi, (1998), "Theories Of Organizational Structure And Innovation Adoption: The Role Of Environmental Change", **Journal Engineer Technology. Management**, Vol.15, pp. 1-24.
- DAVENPORT H. Thomas and BROOKS, D. Jeffrey, (2004), "Enterprise Systems And The Supply Chain", **Journal of Enterprise Information Management**, Vol. 17, No1, pp. 8-19.
- DAVENPORT H. Thomas, (1998), "Putting The Enterprise Into The Enterprise Systems", **Arward Business Review**, Vol.76, No.121.
- DAVIS, Stan and ALBRIGHT, Tom, (2004), "An Investigation Of The Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance", **Management Accounting Research**, Vol. 15, No.135, pp. 135-153.
- DAWSON, Julie and OWENS, Jonathan, (2008), "Critical Success Factors in the Chartering Phase: A Case Study of an ERP Implementation", **International Journal of Enterprise Information Systems**, Vol.4, pp. 9-24.
- DEZDAR, Shahin and SULAIMAN, Ainin, (2009), "Successful Enterprise Resource Planning Implementation: Taxonomy Of Critical Factors", **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 109, No. 8, pp. 1037-1052.
- DOOM, Claude; MILIS, Koen; POELMANS, Stephan and BLOEMEN, Eric, (2010), "Critical Success Factors For ERP Implementations in Belgian Smes", **Journal of Enterprise Information Management**, Vol.23, No.3, pp. 378-406.
- DREDDEN, Glenn and BERGDOLT, C. Jeffrey, (2007) "Integrating Organizational Processes", **Air Force Journal Of Logictics**, Vol.2, No.31, pp.48-52.
- DÜREN, Zeynep, (2000), **200'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, Birinci Basım, İstanbul.

- EHIE, C.Ike and MADSEN, Mogens, (2005), "Identifying Critical Issues in Enterprise Resource Planning (ERP) Implementation", **Computers in Industry**, Vol.56, No.6, pp. 545-557.
- ELİTAŞ, Cemal ve AĞCA, Veysel, (2006), "Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve", **Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.8, Sayı.2, ss. 343-370.
- ERCAN, Metin Kamil ve BAN Ünsal, (2005), **Finansal Yönetim**, Birinci Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ERKAN, T. Erman, (2008), **ERP Kurumsal Kaynak Planlaması**, Atılım Üniversitesi Yayınları, Birinci Baskı, Ankara.
- ESTEVEZ Y. Vanessa; RODRIGUEZ, J. Ramon and PEREZ, A.M. Garcia, (2010), "Perceived Environmental Uncertainty in The Agrifood Supply Chain", **British Food Journal**, Vol.112, No.7, pp.688-709.
- FINNEY, Sherry and CORBE Martin, (2007) "ERP Implementation: A Compilation And Analysis Of Critical Success Factors", **Business Process Management Journal**, Vol.13, No.3, pp. 329-347.
- FORCHT, A. Karen; KIESCHNICK, Eric; ALDRIDGE, Alicia and SHORTER, D. Jack,(2007), "Implementing Enterprise Resource Planning (Erp) For Strategic Competitive Advantage", **Issues in Information Systems**, Vol. VIII, No.2, pp. 1-5, http://iacis.org/iis/2007/Forcht_Shorter_Aldridge.pdf (05.11.2009).
- FRAMBACH, T. Ruud and SCHILLEWAERT, Niels, (2002), "Organizational Innovation Adoption A Multi-Level Framework of Determinants and Opportunities For Future Research", **Journal of Business Research**, Vol.55, pp. 163-176.
- FRANCOISE, Olivier; BOURGAULT, Mario and PELLERIN, Robert, (2009), "ERP Implementation Through Critical Success Factors Management", **Business Process Management Journal**, Vol.15 No.3, pp. 371-394.
- FREEL, S. Mark, (2005), Perceived Environmental Uncertainty and Innovation in Small Firms **Small Business Economics**, Vol. 25, pp. 49-64.

- GABLE,G., (1998), “Large Package Software: A Neglected Technology”, **Journal of Global Information Management**, Vol.3, No.3, pp. 3-4.
- GANGI, M. Di Paul and WASKO, Molly, (2009), “Steal My Idea! Organizational Adoption Of User Innovations From A User Innovation Community: A Case Study Of Dell Ideastorm”, **Decision Support Systems**, Vol.48, pp. 303-312.
- GARAVELLI, A., (2003), “Flexibility Configurations For The Supply Chain Management”, **International Journal Production Economics**, Vol.185, pp. 141-153.
- GARGEYA, B. Vidyaranya and BRADY, Cydnee, (2005), “Success and Failure Factors Of Adopting SAP in ERP System Implementation”, **Business Process Management Journal**, Vol.11, No.5, pp. 501-516.
- GATTIKER, T. F. and GOODHUE, D. L. (2004). “Understanding The Local-Level Costs And Benefits Of ERP Through Organizational Information Processing Theory”, **Information & Management**, Vol.41, No.4, pp. 431-443.
- GENOULAZ, V. Botta; MILLET, A.Pierre and GRABOT, Bernard ,(2005), “A Survey On The Recent Research Literature on ERP Systems”, **Computers in Industry**, Vol.56, pp. 510-522.
- GIL, D. Naranjo, (2009), “The Influence Of Environmental And Organizational Factors On Innovation Adoptions: Consequences For Performance in Public Sector Organizations, **Technovation**, Vol.29, pp. 810-818.
- GORE, Amol, (2008), “Exploring The Competitive Advantage Through Erp Systems”, **University of Oulu**, Pres, Finland.
- GRABOT, Bernard and GENOULAZ, Vale´rie, Botta, (2005), “Special Issue On Enterprise Resource Planning (Erp) Systems”, **Computers in Industry**, Vol.56, No.507, pp. 507-509.
- GRABSKI, V.Severin and LEECH, A. Stewart, (2007), “Complementary Controls And ERP Implementation Success”, **International Journal of Accounting Information Systems**, Vol.8, pp. 17-39.

- GUPTA, Mahesh and KOHLI, Amarpreet, (2006), "Enterprise Resource Planning Systems And Its Implications For Operations Function", **Technovation**, Vol.26, No.688, pp. 687-696.
- HAKIM, Amin and HAKIM, Hamid, (2010), "A Practical Model On Controlling The ERP Implementation Risks", **Information Systems**, Vol.35, pp. 204-214.
- HALL, L.A. Cynthia; HALL, L.L. Mark and HELM, A. Sue, (2004), "The Role Of Social And Intellectual Capital in Achieving Competitive Advantage Through Enterprise Resource Planning (ERP) Systems", **Journal of Engineering and Technology Management**. Vol.21, pp. 307-330.
- HAMMER, Michael and JAMES, Champy, (1995), **Reengineering The Corporation: A Manifesto For Business Revolution**, Business Week, İkinci Baskı, London.
- HAMMER, Michael and JAMES, Champy, (1997), **Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim için Bir Manifesto**, Sabah Yayınları, Dördüncü Baskı, İstanbul.
- HAMMER, Michael and STANTON, A. Steven, (1995), **Değişim Mühendisliği Devrimi**, Sabah Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul.
- HARWOOD, Stephen, (2003) **ERP The Implementation Cycle**, Jordan Hill, Oxford, Burlington.
- HICKS J.E., and STECKE K.E., (1995) 'The ERP maze: Enterprise Resource Planning And Other production And Inventory Control Software', **IIE Solutions**, Vol.27, No.8/12, pp.12-16.
- HOLSAPPLE, W.Clyde and SENA, P.Mark, (2005), "ERP Plans And Decision-Support Benefits", **Decision Support Systems**, Vol.38, pp.575-590.
- HONG, K. Kyung and KİM, G.Young, (2002), "The Critical Succes Factors For ERP Implementation: An Organizational Fit Perspective", **Information& Management**, Vol.40, pp. 25-40.
- http://www.ias.com.tr/enterprise/news/20051212_bakioglu_holding.html.(25.01.2011).
- <http://www.capital.com.tr/erp-pazarinda-buyuk-yaris-haberler/16023.aspx> (03.01.2012).

http://www.interpromedya.com.tr/?page_id=92 (11.12.2011).

<http://www.performance-measurement.net/news-detail.asp?nID=31> (4.10.2011).

HUNG, Shin-Yuan; HUNG, Wei-Hsi; TSAI, Chia-An and JIANG, Shu-Chen, (2010), “Critical Factors Of Hospital Adoption On CRM System: Organizational And Information System Perspectives”, **Decision Support Systems**, Vol.48, pp. 592-603.

HUNTON, E. James; LIPPINCOTT Barbara and RECK, L. Jacqueline, (2003), “Enterprise Resource Planning Systems: Comparing Firm Performance of Adopters And Nonadopters”, **International Journal of Accounting Information Systems**, Vol.4, pp. 165-184.

IRWIN, G. John; HOFFMAN, J. James and LAMONT, T. Bruce, (1998), “The Effect of The Acquisition of Technological Innovations on Organizational Performance: A Resource-Based View”, **Journal of engineering. Technology. Management**, Vol.15, pp. 25-54.

ISKANIUS, Paivi, (2009), “The ERP Project Risk Assesment-A Case Study”, **Proceedings of the World Congress on Engineering**, Vol I WCE, July 1-3, London, U.K, pp. 978-988.

İLHAN, Hayrettin, (1998), **Logo Business Solutions (LBS) Eğitim Dökümanı**, İstanbul.

JANG, Yuh-Woan; LIN, I-Ching and TAIWAN, Taipei, (2009), “Business Strategies and the Adoption of ERP Evidence From Taiwan’s Communications Industry”, **Journal of Manufacturing Technology Management**, Vol. 20, No.8, 1084-1098.

JIMENEZ J.Daniel and VALLE, S.Raquel, (2011), “Innovation, Organizational Learning, And Performance”, **Journal of Business Research**, Vol. 64, pp. 408-417.

JOHANNESSEN, J.Arild.; OLSEN, Bjorn. and LUMPKIN, T.Greg, (2001) “Innovation as Newness: What is New, How to New and New to Whom?”, **European Journal of Innovation Management**, Vol.4, No.1, pp. 20-31.

- KAMHAWI, M. Emad, (2007), “Critical Factors For Implementation Success Of ERP Systems: An Empirical Investigation From Bahrain”, **International Journal of Enterprise Information Systems**, Vol.3, No.2, pp. 34-49.
- KAPLAN, Robert ve NORTON, David, (1999), **Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, Birinci Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KARAHOCA, Dilek ve KARAHOCA, Adem, (1998), **Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları**, Beta Yayınları, Birinci Baskı, Ekim, İstanbul.
- KARAMAN, Abdullah, (2005), **Vizyon Yönetimi, Nasıl ve Niçin**, IQ Yayıncılık, İstanbul.
- KARSAK, E, Ertğrul ve ÖZOĞUL, C. Okan, (2009), “An integrated decision making approach for ERP system selection”, **Expert Systems with Applications**, Vol.16, pp. 660-667.
- KEMP, M. J.; and LOW, G. C., (2008), “ERP Innovation Implementation Model Incorporating Change Management”, **Business Process Management Journal**, Vol. 14, No.2, pp. 228-542.
- KENNERLEY, Mike and NEELY, Andy, (2002), “A Framework Of The Factors Affecting The Evolution of Performance Management Systems”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol.22, No.11, pp. 1222-1245.
- KENNERLEY, Mike and NEELY, Andy, (2003), Measuring Performance in A Changing Business Environment, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 23, No.2, pp. 213-229.
- KING F. Stephen and BURGESS F.Thomas,(2006), “Beyond Critical Success Factors: A Dynamic Model of Enterprise System Innovation”, **International Journal of Information Management**, Vol, 26, pp. 59-69.
- KNIGHT, Rory and BERTONECHE, Marc, (2001), **Financial Performance**, Reed Educational and Professional Publishing, First published, London, England.

- KOÇ, Tufan, (2007), “Organizational Determinants Of Innovation Capacity in Software Companies”, **Computers & Industrial Engineering**, Vol.53, pp. 373-385.
- KOÇEL, Tamer, (2005), **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayınları, Onuncu Basım, İstanbul.
- KUMAR, K. and HILLSGERSBERG V.J., (2000), “ERP Experiences And Evolution”, **Communication of the ACM**, Vol:43, No.4/23, pp. 22-26.
- KUMAR, Vinod; MAHESHWARI, Bharat and KUMAR, Uma, (2003), “An Investigation Of Critical Management Issues in ERP Implementation: Emperical Evidence From Canadian Organizations”, **Technovation**, Vol.23, pp. 793-807.
- LANDAU, Ralph, (1992), “The CEO and the Technologist”, **Research Technology Management**, Vol.35, No.3, pp. 28-33.
- LAUKKANEN, Sanna; SARPOLA, Sami and HALLIKAINEN, Petri, (2007), “Enterprise Size Matters: Objectives And Constraints of ERP Adoption”, **Journal of Enterprise Information Management**, Vol.20, No.3, pp. 319-334.
- LAW, C.C.H. and NGAI E. W.T,(2007) “ERP Systems Adoption: An Exploratory Study Of The Organizational Factors And Impacts of ERP Success”, **Information & Management**, Vol.44, No.418, pp. 387-406.
- LEE, Gwanhoo and XIA, Weidong,(2006), “Organizational Size And IT Innovation Adoption: A Meta-Analysis”, **Information & Management**, Vol.43, pp. 975-985.
- LI, Mingfang and YE, L. Richard, (1999), Information Technology And Firm Performance: Linking With Environmental, Strategic And Managerial Contexts, **Information & Management**, Vol.35, pp. 43-51.
- LIAO, Xiuwu; LI, Yuan and LU, Bing, (2007), “A Model For Selecting and ERP System Based on Linguistic Information Processing”, **Information Systems**, Vol.32, pp. 1005-1017.

- LIU, A. Zhong and SEDDON B.Peter, (2009), "Understanding How Project Critical Success Factors Affect Organizational Benefits From Enterprise Systems", **Business Process Management Journal**, Vol. 15 No.5, pp.716-743.
- MABERT A.V.; SONI A. and VENKATARAMAN, M.A., (2003), 'The Impact of Organization Size on Enterprise Resource Planning (ERP) Implementations in the us Manufacturing Sector', **The International Journal of Management Science**, Vol,31, No.235, pp. 235-246.
- MABERT, A.V.; SONI A. and VENKATARAMAN, M.A., (2003), 'Enterprise Resource Planning: Managing The Implementation Process', **European Journal of Operational Research**, Vol.146, No.302, pp. 302-314.
- MAHESHWARI, Bharat, (2007), "ERP Systems Institutionalization: The Effect of Organizational and Perceived Technological Characteristics", Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Carleton University**, Ottawa, Ontario, U.S.A.
- MARKUS, M.; TANİS, C. and FENEMA, P., (2000). "Multisite ERP Implementatin", **Communications of the ACM**, Vol, 43 (4), No.42, pp. 42-46.
- MATOLCSY, Zoltan P.; BOOTH, Peter ve WIEDER, Bernhard, (2005), "Economic Benefits of Enterprise Resource Planning Systems: Some Empirical Evidence", **Accounting and Finance**, Vol.45, pp. 439-456.
- MCGAUGHEY, E. Ronald and GUNASAKARAN, Angappa, (2007) "Enterprise Resource Planning (ERP): Past, Present and Future", **International Journal of Enterprise Information Systems**, Vol.2, No.3/24, pp. 23-35.
- MCGINNIS, Thomas C. and HUANG, Zhenyu , (2007), "Rethinking Erp Success: A New Perspective From Knowledge Management and Continuous Improvement", **Information & Management**, Vol. 44, pp. 626-634.
- MILLIKEN, J.Frances, (1987), "Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty"**Academy of Management. The Academy of Management Review**, Vol.12, No.1, pp.133-143.

- MUSCATELLO, R. Joseph and CHEN, J. Injazz, (2008), 'Enterprise Resource Planning(ERP): Theory and Practice', **International Journal of Enterprise Information Ssystems**, Vol.4, No.1/64, pp. 63-78.
- NAKİP, Mahir, (2003), **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar**, Seçkin Yayınları, Birinci Baskı, Ankara.
- NAH, Fiona Fui-Hoon, (2002), **Enterprise Resource, Planning Solutions& Management**, IRM Pres, Idea Grup Publishing, Hershey.
- NAH, Fiona Fui-Hoon and DELGADO, Santiago, (2006), "Critical Success Factors For Enterprise Resource Planning Implementation And Upgrade", **The Journal of Computer Information Systems**, Vol.46, No.5, pp. 99-113.
- NAH, Fiona Fui-Hoon; JANET Lee-Shang Lau and KUANG, Jinghua", (2001), "Critical Factors For Successful Implementation of Enterprise Systems" **Business Process Management Journal**, Vol.7, No.3, pp. 285-296.
- NEELY, Andy, (1999), "The Performance Measurement Revolution: Why Now And What Next", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 19 No. 2, pp. 205-228.
- NEELY, Andy, (2005), "The Evolution of Performance Measurement Research: Developments in The Last Decade and a Researcher", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol.25, No.12, pp. 1264-1277.
- NEELY, Andy; ADAMS, Chris and CROWE, Paul, (2001), "The Performance Prism in Practice", **Measuring Business Excellence**, Vol.5, No.2, pp. 6-11.
- NEELY, Andy; GREGORY, Mike and PLATTS, Ken, (2005), "Performance Measurement System Design: A Literature Review And Research Agenda", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol.25, No.12, pp.1128-1263.
- NGAI, W.T. Eric; LAW, C. H.Chuck and WAT, K.T, Francis, (2008), "Examining The Critical Success Factors in The Adoption Of Enterprise Resource Planning", **Computers in Industry**, Vol. 59, pp. 548-564.

- NICOLAOU, I. Andreas, (2004), "Firm Performance Effects in Relation to the Implementation and Use of Enterprise Resource Planning Systems", **Journal Of Information Systems**, Vol. 18, No. 2, pp. 79-105.
- NIKOOKAR, Gholamhosein; SAFAVİ, Sayed, Yahya; HAKIM, Amin and HOMAYOUN, Ata, (2010), "Competitive Advantage of Enterprise Resource Planning Vendors in Iran", **Information Systems**, Vol.35, pp. 271-277.
- NOUDOOSTBENI, Ali; ISMAIL, A. Noor; JENATABADI, S. Hashem and YASIN, M. Norizan, (2010), "An Effective End-User Knowledge Concern Training Method in Enterprise Resource Planning (ERP) Based on Critical Factors (CFs) in Malaysian SMEs", **International Journal of Business and Management**, Vol.5, No.7, pp. 62-76.
- NOWAK, Linda and ANDERSON, Sherri, (1999), "The Importance of Non-Financial Performance Measures in Wine Business Strategy", **International Journal Of Win Business Resarch**, Vol.11, No.3, pp. 9-19.
- ÖZDEMİR, Ali, (2010), **Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamaları**, İkinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- ÖZER, Gökhan ve AKÇA, Yasar, (2007), "Çevresel Özelliklerin Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) Uygulama Başarısı ve Algılanan Organizasyonel Performans Üzerindeki Etkisi" **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Bahar 2007, Cilt:3, Yıl:3, Sayı:1, ss. 1-26.
- PENG, C. Guo and NUNES, B.Miguel ,(2009), "Identification And Assessment of Risks Associated With ERP Post-Implementation in China", **Journal of Enterprise Information Management**, Vol.22, No.5, pp. 587-614.
- PLANT, Robert and WILLCOCKS, Leslie, (2007), "Critical Success Factors in International ERP Implementations: A Case Research Approach", **The Journal of Computer Information Systems**, Vol. 47, No.3, pp. 60-70.
- POSTON, Robin and GRABSKI, Severin, (2001), "Financial Impacts of Enterprise Resource Planning Implementations", **International Journal of Accounting Information Systems**, Vol.2, pp. 271-294.

- PRICE, H. William, (2001), "Vision and Change: The Relationship Between Vision Statements and Strategic Change in Organizations", Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Nova Southeastern University**, United States.
- RAJAGOPAL, Palaniswamy, (2002), "An Innovation—Diffusion View of Implementation of Enterprise Resource Planning (ERP) Systems and Development of A Research Model, **Information & Management**, Vol. 40, pp. 87-114.
- RANDALL, W.Brown, (2006), "Implementation of Enterprise Information Systems: Acomparative Study of Enterpiise Application Integration Enterpiise Resource Planning (ERP)", Yayınlanmamış Doktora Tezi, **The University of Texas At Arlington**, August, U.S.A.
- RASHID, Mohammad; HOSSAIN Liaquat and PATRICK, D.Jon, (2002), The Evolution of ERP Systems: A Historial Perspective Der: ; Nah, Fiona Fui-Hoon, (2002), **Enterprise Resource Planning Solutions&Management**, IRM Pres, Idea Grup Publishing, Hershey.
- ROGERS, M. Everette, (2003), **Diffusion of Innovations**, Simon& Schuster Inc., Fifth Edition, USA.
- SALMERON, L. Jose and LOPEZ, Cristina, (2010), "A Multicriteria Approach For Risks Assessment İn ERP Maintenance", **The Journal of Systems and Software**, Vol.83, pp. 1941-1953.
- SARKAR, Soumodip, (2007), **İnnovation Market Archetypes And Outcome**, Springer Verlag, Heidelbeg, Germany.
- SEVİM, Şerafettin, (2005), **Muhasebe Bilgi Sistemi, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları**, İkinci Baskı, Haziran, Kütahya.
- SHEHAB, E. M; SHARP, M. W; SUPRAMANIAM, L and SPEDDING, T. A., (2004), "Enterprise Resource Planning: An İntegrative Review", **Business Process Management Journal**; Vol.10, No.4, pp. 359-386.

- SIAU, K. and TIAN, Y., (2002), "The Next Wave in ERP Implementation", Managing Information Technology In a Global Economy, Der: Fui F, Nah, H., (2002), **"Enterprise Resource Planning Solutions&Management"**, IRM Press, Idea Grup Publishing , Hershey.
- SOFFER, Pnina; GOLANY, Boaz and DORI, Dov, (2003), "ERP Modeling: A Comprehensive Approach", **Information Systems**, Vol.28, pp. 673-690.
- SOJA, Piotr, (2006), "Implementations: Lessons From Practice", **Journal of Enterprise Information Management**, Vol.19 No.6, pp. 646-661.
- SUBRAMONIAM, Suresh; TOUNSI, Mohamed and KRISHNANKUTTY, K.V., (2009), "The Role Of BPR in The Implementation Of ERP Systems", **Business Process Management Journal**, Vol.15, No.5, pp. 653-668.
- SUMNER, Mary, (2000), "Risk Factors İn Enterprise-Wide/ ERP Project", **Journal of Information Technology**, Vol.15, pp. 317-327.
- SÜRMELİ, Fevzi, (1996), **Muhasebe Bilgi Sistemi**, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No.115, Eskişehir.
- TEKİN, N. Vasfi, (2007), **SPSS Uygulamalı Bilimsel Pazarlama Araştırmaları**, Birinci Baskı, Seçkin Kitabevi, Ankara.
- THEMISTOCLEOUS, Marinos; IRANI, Zahir and O'KEEFE, M.Robert, (2001), "ERP and Application Integration: Exploratory Survey", **Business Process Management Journal**, Vol.7, No.3, pp. 195-204.
- TIDD, Joe; BESSANT, John and PAVITT, Keith, (2005), **Managing Innovation**, John Wiley&Sons Ltd., Third Edition, Ontario, Canada.
- THONG, Y.L. James, (1999), "An Integrated Model of Information Systems Adoption in Small Businesses", **Journal of Management Information Systems**, Vol.15, No.4, pp. 187-214.
- THONG, Y.L. James, (2011), "Resource Constraints And Information Systems Implementation in Singapore an Small Businesses", **Omega**, Vol.29, pp. 143-156.

- TSAI, Wen-Hsien; CHEN, Shu-Ping; HWANG, T.Y. Elliott and HSU Jui-Ling, (2010), "A Study of the Impact of Business Process on the ERP System Effectiveness", **International Journal of Business and Management**, Vol. 5, No.9, pp. 26-37.
- ULRICH, Remus, (2007), "Critical Success Factors For Implementing Enterprise Portals: A Comparison With Erp Implementations", **Business Process Management Journal**, Vol.13 No.4, pp. 538-552.
- UMBLE, J.Elisabeth; HAFT, R.Ronald and UMBLE, M. Michael, (2003), "Enterprise Resource Planning: Implementation Procedures and Critical Success Factors", **European Journal of Operational Research**, Vol.146, pp. 241-257.
- UPADHYAY, Parijat and DAN, K. Pranab, (2009), "ERP in Indian SME's: A Post Implementation Study of The Underlying Critical Success Factors", **International Journal of Management Innovation System**, Vol.1, No.2, pp. 1-10.
- UYARLIGİL, Cavide, (1994), **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:262, İstanbul.
- ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, S.Kadri, (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul.
- YAMIN, Shahid; MAVONDO, Felix; GUNASEKARAN, A. and SARROS, C. James, (1997), "A Study Of Competitive Strategy, Organisational Innovation and Organisational Performance Among Australian Manufacturing Companies" **International Journal Production Economics**, Vol. 52, pp. 161-172.
- YANG, Jyh-Bin; WU, Chih-Tes and TSAI, Chiang-Huai, (2007), "Selection of an ERP system for a construction firm in Taiwan: A case study", **Automation in Construction**, Vol:16, pp. 787-796.
- YASIN, M. Mahmoud and GOMES F. Carlos, (2010), "Performance Management in Service Operational Settings: A Selective Literature Examination", **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 17 No. 2, pp. 214-231.

- YETTON, Philip; SHARMA, Rajeev and SOUTHON, Gray, (1999), "Successful IS Innovation: The Contingent Contributions Of Innovation Characteristics And Implementation Process, **Journal of Information Technology**, Vol.14, pp. 53-68.
- YONGBEOM, Kim; ZOONKY, Lee and SANIAY, Gosain, (2005), "Impediments To Successful ERP Implementation Process", **Business Process Management Journal**, Vol.11, No.2, pp. 158-170.
- YÜREGİR, H.Oya ve NAKİBOĞLU, Gülsün, (2007), "Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bakış", **Çokurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt. 16, No.2, ss. 545-562.
- ZABJEK, Damijan; KOVACIC Andrej ve STEMBERGER, Indihar, Mojca,(2009), "The Influence Of Business Process Management And Some Other Csfs On Successful ERP Implementation", **Business Process Management Journal**, Vol.15 No.4, pp. 588-608.
- ZHANG, Liang; LEE, K.O. Matthew; ZHANG, Zhe; BANERJEE, Probir, (2002), "Critical Success Factors of Enterprise Resource Planning Systems Implementation Success in China", **Computer Society IEEE, Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'03)**, Vol. 8, pp. 236-246.
- WANG, T.G. Eric; SAHIIH, Sheng-Pao; JIANG J.James and KLEIN, Gary, (2008), "The Consistency Among Facilitating Factors And ERP Implementation Success: A Holistic View of Fit", **The Journal of Systems and Software**, Vol. 81, pp. 1609-1621.
- WATSON, T.Richard, (1990), "Influences on the is Manager's Perceptions of Key Issues: Information Scanning And The Relationship Whit The CEO", **MIS Quarterly**, Vol.14, No.2, pp. 217-231.
- WEI, Chun-Chin and WANG, J. Mao-Jiun,(2004) "A Compherehensive Framework For Selecting an ERP System", **International Journal of Project Management**, Vol:22, pp. 161-169.

- WEI, Chun-Chin; CHIEN, Chen-Fu and WANG, J. Mao-Jiun, (2005), "An AHP-Based Approach to ERP System Selectione, **Int. J. Production Economics**, Vol: 96, pp. 47-62.
- WIEDER, Bernhard; BOOTH, Peter; MATOLCSY, Zoltan P and MARIA-Luise Ossimitz, (2006), The Impact Of ERP Systems on Firm And Business Process Performance, **Journal of Enterprise Information Management**, Vol. 19, No.1/2, pp. 13-29.
- WOO, Hong Seng, (2007), "Critical Success Factors For Implementing ERP: The Case of A Chinese Electronics Manufacturer", **Journal of Manufacturing Technology Management**, Vol.18, No.4, pp. 431-442.
- WU, Liang-Chuan; ONG, Chorng-Shyong and HSU, Yao-Wen, (2008), "Active ERP Implementation Management: A Real Options Perspective", **The Journal of Systems and Software**, Vol.81, pp. 1039-1050

DİZİN

A Analiz, 46, 49, 50, 131, 134, 149 C CEO-BT mesafesi, 68, 70, 79, 122, 123, 128, 130, 132, 133, 134, 147, 148 Ç Çevresel belirsizlikler, 65 D Dengeli Performans Değerleme Karnesi, 97, 99 E Entegrasyon, 108 ERP, 6 F Finansal performans, 93, 99 K KKP, 1, 2, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 50, 52, 53, 54, 57, 58, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 95, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 125, 126, 129, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 139, 141, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154 Koordinasyon, 8, 12, 15, 49, 135, 136, 145, 149, 150 Kurumsal kaynak planlaması, 1, 2, 3, 6, 11, 17, 23, 29, 32, 57, 58, 59, 94, 95, 96, 113, 118, 120, 122, 123, 127,	131, 132, 134, 135, 136, 137, 144, 145, 146, 149, 151 Ö Örgütsel faktörler, 2, 3, 67, 132, 145, 148, 149 Örgütsel performans, 132 Öz Sermaye Karlılığı, 95 P Paydaş Temelli Performans Değerleme Yaklaşımı, 102 Performans, 21, 79, 89, 90, 91, 92, 93, 97, 103, 104, 105, 106, 107, 128, 129, 130, 131, 133 Performans Piramidi Yaklaşımı, 105 Performans Prizması Yaklaşımı, 103 Proje yönetimi, 27, 44 R Rekabet, 30, 31, 58 Rekabetçi baskı, 65 Risk, 17, 21, 22 Risk faktörleri, 21 S Satışların Karlılığı, 96 Sınama, 52, 53 Sistem, 19, 20, 36, 37, 38, 39, 40, 49, 50, 53, 102, 134, 136, 151 Stratejik niyet, 86, 123, 145 T Tasarım, 49, 101 U Uyum fazı, 50 Ü Üst yönetim desteği, 2, 16, 84, 85, 118, 122, 130, 145, 148
--	--