

T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

İŞLETMELERDE KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI
UYGULAMALARININ İŞLETMELERİN REKABET
GÜCÜNE VE PERFORMANSINA ETKİLERİ:
TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN ÖZEL HAVA
YOLLARI ŞİRKETLERİNDE BİR UYGULAMA

Doktora Tezi

Fatih Frank ALPARSLAN

Danışman

Prof. Dr. Orhan İŞCAN

İstanbul - 2023

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Fatih Frank ALPARSLAN

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : İşletmelerde Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücüne ve Performansına Etkileri: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Özel Hava Yolları Şirketlerinde Bir Uygulama

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : İşletme

Tezin Türü : Doktora

Tezin Tarihi : 14.12.2022

Sayfa Sayısı : 137

Tez : Prof. Dr. Orhan İŞCAN

Danışmanları

Dizin Terimleri : Kurumsal Kaynak Planlaması, Havacılık, Şirket Performansı, Endüstriyel İyileştirme, Süreç Geliştirme

Türkçe Özet : Kurumsal Kaynak Planlama (KKP) sistemleri, tüm kurumsal bilgileri entegre etmeye çalışarak tek bir merkezi veri tabanında, bilgilerin birçok farklı organizasyon pozisyonundan alınmasına izin verirler ve prensipte herhangi bir organizasyonel nesneyi görünür kılarlar. Genelde kullanımı kolay olan sistemlerdir. Operasyonel olarakta verimliliği artırmakla beraber kurumsal yapıda da yer alan ortak kaynaklara ulaşımı hızlandırarak süreçleri standardize eden bir yöntemdir.

Dağıtım Listesi : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

Fatih Frank ALPARSLAN



T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

İŞLETMELERDE KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI
UYGULAMALARININ İŞLETMELERİN REKABET
GÜCÜNE VE PERFORMANSINA ETKİLERİ:
TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN ÖZEL HAVA
YOLLARI ŞİRKETLERİNDE BİR UYGULAMA

Doktora Tezi

Fatih Frank ALPARSLAN

Danışman

Prof. Dr. Orhan İŞCAN

İstanbul - 2023

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Fatih Frank ALPARSLAN

.../.../ 2023

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Fatih Frank ALPARSLAN' ın İşletmelerde Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücüne ve Performansına Etkileri: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Özel Hava Yolları Şirketlerinde Bir Uygulama adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalı, İşletme bilim dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Orhan İŞCAN

(Danışman)

Üye

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Üye

Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Hilal KILIÇ

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Atıla HAZAR

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

... / ... / 20..

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Kurumsal Kaynak Planlama (KKP) sistemleri, tüm kurumsal bilgileri entegre etmeye çalışarak tek bir merkezi veri tabanında, bilgilerin birçok farklı organizasyon pozisyonundan alınmasına izin verirler ve prensipte herhangi bir organizasyonel nesneyi görünür kılarlar. Genelde kullanımı kolay olan sistemlerdir. Operasyonel olarak verimliliği artırmakla beraber kurumsal yapıda da yer alan ortak kaynaklara ulaşımı hızlandırarak süreçleri standardize eden bir yöntemdir.

Şirketler çeşitli sebeplerden dolayı KKP'yi kullanırlar. Bu faydalar sektör, firma, kullanım şekli ve kullanıcıya göre çeşitlilik olarak sıralanabilir. Firmalar genellikle KKP kullanmadan önce ve kullandıktan sonra diye kıyaslama yaparlar ve bu şekilde firma performansı üzerinde oluşturduğu faydaları gözlemleyebilirler. KKP'nin faydaları içinden en önemlisi giderlerin azalıp gelirlerin artmasıdır. Monotonlaşmış ve kişiye bağlı işlemler yerine, kurumsal hafıza sayesinde günlük yapılması gereken işler takip edilmek zorunda olmuyor ve personelden daha çok verim alınabiliyor. Yöneticiler KKP'nin üstlenmiş olduğu görevler yerine, şirketi denetleme, inceleme ve kritik kararları verme konularına çok daha fazla vakit ayırabiliyor. Geleneksel yöntemler kullanmaya devam eden şirketlerde iş yükü ve maliyetler belirgin bir şekilde artmaktadır. Ayrıca sektörel ihtiyaçlara da zamanında cevap verememektedirler. Büyüme ve kara geçmeyi hedefleyen şirketler için KKP olmazsa olmazdır.

KKP tüm şirket süreçlerini tek bir noktaya bağlayıp, oradan yönetilmesini sağlar. Bölümlerden topladığı bilgiler ile hangi bilginin hangi bölüme daha entegre olabileceğini bulur. Buna paralel olarak müşteri memnuniyeti artar ve birçok yere dağılıp aranan bilgiye ulaşma zorluğu çekmektense, tek bir noktadan her şeye kolay erişim sağlar. KKP'nin en önemli özelliklerinden birisi de kullanımının çok kolay olmasıdır. Bu şekilde verimliliği artırmakla beraber problemleri öngörmeyi sağlar ve çözümler üretir. Kurumun sistemlerinin hızlı bir şekilde çalışmasını sağlar ve uygulama maliyetlerini aza çeker. Ayrıca şirketin yurt içi ve yurt dışı birimlerini tek bir merkezden koordine etmesini sağlar.

KKP başlarda üretim sektörü ile bağdaştırılmış olsa bile, son yıllarda çok daha büyük amaçlara ve alanlara yayılmış durumdadır. Her firmaya niteliklerine göre özel olarak şekillendirilebilen bir yazılıma sahiptir. KKP modülleri arasında ve en çok kullanılanlar; insan kaynakları, proje yönetimi, üretim & planlama, kalite kontrol, finans, muhasebe, stok & envanter yönetimi, satış & pazarlama ve satın alma departmanları için kullanılan yazılımlardır.

Bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu şirketleri üzerinde bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaya göre havayolu şirketlerinin KKP uygulamalarını kullanma amaçları ve kullandıkları alanlar incelenmiştir. Anket çalışması yapılmış ve bu çalışma sonucu KKP’nin havayolu şirketleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Kurumsal Kaynak Planlaması, Havacılık, Şirket Performansı, Endüstriyel İyileştirme, Süreç Geliştirme



SUMMARY

Enterprise Resource Planning (ERP) systems allow all corporate information to be taken from many different organization positions in a single central database by working in integration, and in principle, thus make any organizational object visible. They are generally easy to use systems. They are methods which increase operational efficiency and standardize processes by accelerating access to common resources, which are also included in the corporate structure.

Companies use ERP for various reasons. These can be listed as; sector, company, its benefits, and variety according to the user. Firms generally make comparisons before and after using ERP, and in this way the observations they create on the company. The most important thing for the benefits of ERP is to decrease expenses and increase incomes. Instead of transactions for monotonous people, the work to be done for corporate memory does not have to be followed and more efficiency can be obtained. Managers can spend much more time on auditing, reviewing and making critical decisions, rather than the tasks undertaken by the ERP. Communication workload and costs increase significantly with traditional methods. In addition, it cannot meet the sectoral needs. ERP is indispensable for companies aiming to grow and making a profit.

ERP connects all company processes to a single point and enables them to be managed from there. With the information gathered from the departments, it finds a place for all information to be integrated into which department. Parallel to this, customer satisfaction increases and provides easy access to everything from a single point, rather than being dispersed in many places and having difficulty reaching the desired. One of the most beautiful features of ERP is that it is very easy to use. In addition to providing this service, it resolves problems and generates supply. Provides a fast program free of charge for the institution and reduces implementation costs. It also enables the company to coordinate its domestic and international units from a single center.

Even though ERP was initially associated with the manufacturing sector, the final tool has spread to much larger goals and areas. It has a software that can be tailored to each company according to their qualifications. Among the ERP modules and the most used ones; there are softwares used for human resources, project management, production & planning, quality control, finance, accounting, stock & inventory management, sales & marketing and purchasing departments.

In this study, a study was conducted on airline companies operating in Turkey. According to this study, the purposes and areas of use of ERP applications by airline companies were examined. A survey study was conducted and as a result of this study, the effects of ERP on airline companies were investigated.

Keywords: Enterprise Resource Planning, Aviation, Company Performance, Industrial Improvement, Process Development



İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
SUMMARY	iii
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	viii
TABLolar LİSTESİ.....	x
EKLER LİSTESİ.....	xii
ÖNSÖZ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI (KKP) SİSTEMLERİ

1.1. Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) Sistemleri Kavramı ve Kapsamı	4
1.1.1. Kurumsal Kaynak Planlaması Seçim Kriteri	6
1.1.2. KKP'nin Uygulanmasındaki Kritik Başarı Faktörleri.....	7
1.1.3. Uygulama Problemleri	7
1.2. Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemlerinin Genel Özellikleri.....	7
1.3. Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemlerinin Uygunluğu	9
1.4. Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemlerinin Tarihsel Gelişimi.....	10
1.4.1. KKP Sistemlerinin Özellikleri.....	12
1.4.2. KKP Sistemlerinin İşletmelere Sağladığı Faydalar.....	13
1.5. Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemlerinde Risk Unsurları	14
1.5.1. KKP Sistemi Uygulama Başarısızlığının Tanımı ve Sınıflandırılması	16
1.5.2. KKP Finansal Sistemleri Uygulaması ve Geliştirmesinin Etkisi	17
1.5.3. KKP Sorunları, Uygulama ve Geliştirme Riskleri	18
1.5.4. KKP'nin Uygulanması, Geliştirilmedeki Risk Çözümleri ve Başarı Faktörleri ..	20
1.6. Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarının İşletmelere Sağladığı Faydalar	20
1.6.1. KKP Sisteminin Uygulanmasındaki Kritik Başarı Faktörleri	22
1.6.2. Farklı Organizasyon Türlerinde KKP Sistemlerinin Uygulanması.....	23
1.6.3. Teknoloji Benimseme Motivasyonlar	23
1.6.4. Üst Yönetim Ekibi Personelinin Kilit Rolü.....	23
1.6.5. KOBİ Teknolojisinin Benimsenmesi Üzerindeki Kaynak Etkileri	24

İKİNCİ BÖLÜM REKABET GÜCÜ

2.1. Rekabet Gücü Tanımı	25
2.1.1. Firma Düzeyinde Rekabet Gücü	27
2.1.2. Endüstriyel Rekabet Gücü.....	27
2.1.3. Ulusal ve Uluslararası Rekabet Gücü	29
2.1.3.1. Amerika Birleşik Devletleri ve Diğer Ülkelerdeki Havayolları Arasındaki Farklar	29
2.1.3.2. Düzenleme ve Deregülasyon	30
2.1.3.3. Liberal Piyasa Ekonomileri	33
2.2. Rekabet Gücünü Belirleyen Çeşitli Faktörlerin Bir Analizi	34
2.2.1. Döviz Kuru Politikası ve Devalüasyon	34
2.2.2. Teknoloji	35
2.2.3. Beşerî Kaynaklar	37
2.2.4. Organizasyonel Yapı	38
2.2.5. Kamusal Politikalar	39
2.2.6. Küreselleşme	40
2.2.7. Kalite	41
2.3. Michael Porter'a Göre Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler	42
2.4. Rekabet Analizleri	46
2.5. Rekabet Avantajı Elde Etmeye Yönelik Stratejiler	47
2.6. Porter'ın Rekabet Stratejisi Modeli	47
2.7. Hamel ve Prahalad'ın Rekabet Stratejisi Modeli.....	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM İŞLETME PERFORMANSI

3.1. Performans ve İşletme Performansı Kavramları.....	51
3.2. İşletme Performansının Boyutları	51
3.2.1. Finansal Performans Boyutu	51
3.2.2. Finansal Olmayan Performans Boyutu	52
3.3. Havayolu İşletmelerinin Finansal ve Finansal Olmayan Performans Boyutları.....	53

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı.....	57
------------------------------	----

4.2. Araştırmanın Önemi.....	58
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	59
4.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	59
4.5. Evren ve Örneklem	60
4.6. Ölçekler ve Veri Toplama Yöntemi.....	61
4.7. Yöntem ve Metodoloji	62
4.7.1. Ölçek Maddelerinin Güvenirlik Analizi.....	62
4.7.2. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)	62
4.7.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA).....	63
4.8. Pilot Araştırma İçin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları.....	64
4.8.1. Frekans dağılımı ve Açıklayıcı İstatistikler	64
4.9. Araştırma Bulguları	76
4.9.1. Araştırmanın Güvenirlik Analizi Bulguları.....	76
4.9.2. Araştırma Değişkenleri için Açıklayıcı İstatistikler ve Frekans Dağılımları	77
4.9.3. Demografik Değişkenler için Frekans Dağılımları	79
4.9.4. Araştırma Değişkenlerinin Çalışanların Demografik Özellikleri Bakımından İncelenmesi	83
4.9.5. Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	89
4.9.6. Kurumsal Kaynak Planlamasının, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi	90
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	94
KAYNAKÇA	100
EKLER.....	113

KISALTMALAR

KKP	:	Kurumsal Kaynak Planlaması
MIP	:	Malzeme İhtiyaç Planlaması
ÜKP	:	Üretim Kaynak Planlaması
KBF	:	Kritik Başarı Faktörleri
KOBİ	:	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
ÜYE	:	Üst Yönetim Ekibi
BİT	:	Bilgi ve İletişim Teknolojisi
TZY	:	Tedarik Zinciri Yönetimi
MİY	:	Müşteri İlişkileri Yönetimi
TSOM	:	Toplam Sahip Olma Maliyeti
GGU	:	Geniş Gövdeli Uçak
BJ	:	Bölgesel Jet
GH	:	Genel Havacılık
CEA	:	China Eastern Airlines
CWA	:	China Western Airlines
COMAC	:	Commercial Aircraft Corporation of China
GE	:	General Electric
UTX	:	United Technologies Corporation
ICAO	:	Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü
IATA	:	Uluslararası Hava Taşımacılığı
ITF	:	Uluslararası Taşımacılık İşçileri Federasyonu
IFALPA	:	Uluslararası Havayolu Pilot Birlikleri Federasyonu
AB	:	Avrupa Birliği
ATBK	:	Avrupa Ticaret Birlikleri Kongresi
BA	:	British Airways
DY	:	Değişiklik Yönetimi
BY	:	Bilgi Yönetimi
İY	:	İnovasyon Yönetimi
MÖ	:	Milattan Önce
SHGM	:	İstanbul Havalimanı ve Sabiha Gökçen Havalimanı

DFA	:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
KMO	:	Kaiser-Meyer-Olkin
EKD	:	Ekonomik Katma Değer
KSS	:	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
DSÖ	:	Dünya Sağlık Örgütü
BT	:	Bilgi Teknolojileri
YEM	:	Yapısal Eşitlik Modeli
MBS	:	Muhasebe Bilgi Sistemleri



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Cronbach's Alpha Katsayısı Değer Aralıkları ve Yorumları	62
Tablo 2. Modelin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri.....	64
Tablo 3. Ankete katılan bireylerin cinsiyetlerine göre frekans dağılımı.....	64
Tablo 4. Ankete katılan bireylerin yaş gruplarına göre frekans dağılımı.....	64
Tablo 5. Ankete katılan bireylerin medeni durumlarına göre frekans dağılımı	65
Tablo 6. Ankete katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre frekans dağılımı	65
Tablo 7. Ankete katılan bireylerin aylık gelir durumlarına göre frekans dağılımı.....	65
Tablo 8. Ankete katılan bireylerin Çalıştıkları Bölümlere göre frekans dağılımı	66
Tablo 9. Ankete katılan bireylerin Meslekteki çalışma yıllarına göre frekans dağılımı	66
Tablo 10. Ankete katılan bireylerin Kurumda Çalışma Yıllarına göre frekans dağılımı	67
Tablo 11. Kurumsal Kaynak Planlaması Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri	67
Tablo 12. Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri	69
Tablo 13. İşletme Performansı Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri.....	70
Tablo 14. Kurumsal Kaynak Planlaması ölçeği için açıklayıcı faktör analizi bulguları.....	71
Tablo 15. Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği maddeleri için açıklayıcı faktör analizi bulguları	72
Tablo 16. İşletme Performansı Ölçeği maddeleri için açıklayıcı faktör analizi bulguları	73
Tablo 17. Kurumsal Kaynak Planlaması ölçeği, İşletme Performansı Ölçeği ve Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği için DFA uyum iyiliği katsayı değerleri	73
Tablo 18. Kurumsal Kaynak Planlaması Ölçeği için DFA bulguları.....	74
Tablo 19. İşletme Performansı Ölçeği için DFA bulguları.....	75
Tablo 20. Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği için DFA bulguları	75
Tablo 21. Araştırmada kullanılan ölçekler için Cronbach's Alpha katsayısı bulguları.....	76
Tablo 22. Kurumsal Kaynak Planlaması Ölçeği maddeleri için frekans ve açıklayıcı istatistik değerleri.....	77
Tablo 23. Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği maddeleri için frekans ve açıklayıcı istatistik değerleri	78
Tablo 24. İşletme Performansı Ölçeği maddeleri için frekans ve açıklayıcı istatistik değerleri	79
Tablo 25. Ankete katılan bireylerin cinsiyetlerine göre frekans dağılımı.....	79
Tablo 26. Ankete katılan bireylerin yaş gruplarına göre frekans dağılımı	80
Tablo 27. Ankete katılan bireylerin medeni durumlarına göre frekans dağılımı	80
Tablo 28. Ankete katılan bireylerin eğitim durumlarına göre frekans dağılımı.....	80

Tablo 29. Ankete katılan bireylerin aylık gelir durumlarına göre frekans dağılımı.....	81
Tablo 30. Ankete katılan bireylerin çalıştıkları bölüm durumlarına göre frekans dağılımı	81
Tablo 31. Ankete katılan bireylerin meslekte çalışma yılı durumlarına göre frekans dağılımı	82
Tablo 32. Ankete katılan bireylerin kurumda çalışma yılı durumlarına göre frekans dağılımı	82
Tablo 33. Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçeklerinin cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi	83
Tablo 34. Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçeklerinin Yaş değişkeni bakımından incelenmesi	83
Tablo 35. Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçeklerinin medeni durum değişkeni bakımından incelenmesi.....	84
Tablo 36. Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçeklerinin eğitim düzeyi değişkeni bakımından incelenmesi	85
Tablo 37. Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçeklerinin aylık gelir durumu değişkeni bakımından incelenmesi	86
Tablo 38. Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçeklerinin çalışılan bölüm değişkeni bakımından incelenmesi.....	87
Tablo 39. Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçeklerinin meslekteki çalışma yılı değişkeni bakımından incelenmesi.....	88
Tablo 40. Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçeklerinin kurumdaki çalışma yılı değişkeni bakımından incelenmesi.....	89
Tablo 41. Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçeklerinin kendi aralarındaki ilişkileri için korelasyon katsayıları.....	90
Tablo 42. Uyum Katsayıları	90
Tablo 43. Kurumsal Kaynak Planlaması ölçeği maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları.....	91
Tablo 44. Sürdürülebilir Rekabet ölçeği maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları.....	91
Tablo 45. İşletme Performansı ölçeği maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları	92
Tablo 46. Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçeklerinin Kurumsal Kaynak Planlaması ölçeği üzerindeki etki katsayısı.....	93

EKLER LİSTESİ

EK-1: Araştırmada Uygulanan Anket



ÖNSÖZ

Doktora eğitimimi tamamlamamda yardımcı olan başta danışman hocam sayın Prof. Dr. Orhan İŞCAN hocama, enstitü müdürüm sayın Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ hocama, tez izleme komitesi üyesi sayın Dr. Öğr. Üyesi Hilal KILIÇ hocama ve tez çalışmalarım da yardım eden bütün arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi borç bilirim. Ayrıca desteklerini esirgemeyen ve hep yanımda olan aileme de en kalbi sevgi ve saygılarımı bir borç bilirim.

Fatih Frank ALPARSLAN

GİRİŞ

KKP sistemleri, günlük iş faaliyetlerini bütünleştiren bir iş süreci yönetim yazılımıdır. Bu, gerçek zamanlı ve doğru bilgi sağlamaktan, departmanlar arası iletişimi artırmaya, liderliğin iyi kararlar almasına izin vermeye kadar uzanır. Bu kararlar, KKP sisteminin topladığı önceki verilere dayanmaktadır.

KKP'nin temel iş fonksiyonları departmanlar arasında farklılık gösterir. Şirketlerin verimliliği artırması, bütçeleri yönetmesine yardımcı olması, talep planlama sürecini basitleştirmesi ve çevrimiçi pazarda ve başka yerlerde verileri düzenlemesi için bir sistemdir.

KKP sistemleri, şirket kaynaklarının nasıl kullanıldığını yöneterek ve geliştirerek kurumsal verimliliği artırır. Bir işletmenin tüm bölümlerinden gelen verileri tek bir veritabanında toplar.

Şirketler büyüdükçe ve geliştikçe, KKP sistemleri de gelişir. Bu, firmanın depo yönetimi süreç akışı gibi şeyleri iyileştirmesine olanak tanır. KKP, bir işletmedeki çeşitli işlevleri kapsayabilir ve bir KKP sistemini nasıl kullandığınızı, bağlanmanız gereken sistemlerin çeşitliliğine ve hangi departmanların dahil olduğuna bağlıdır.

İnsan kaynakları için bir KKP sistemi, bordro ve ücret yönetimini yönetir. Çalışan eğitimini ve gelişimini izler ve kaydeder. Genel çalışan performansını not eder. Ayrıca, her çalışanın memnun olmasını sağlamak için iş akışları ve işyeri anketleri sağlar.

Finans departmanına bağlı bir KKP sistemine sahip olarak, tüm şirket genelinde nakit akışını otomatikleştirmek daha kolaydır. Herhangi bir finansal işlemi ve bunların genel karı nasıl etkilediğini takip edebilmek mümkündür. Bir KKP sistemi ile daha az hatayla ayrıntılı finansal raporlar sunularak paradan tasarruf edilmesi sağlanır.

Üretim yoluyla bir KKP sistemi, gelişmiş müşteri hizmetleri sağlanmasına yardımcı olabilir. Tüm tedarik zincirini yönetebilir ve piyasa koşullarına daha hızlı yanıt verilmesini sağlar. Toplanan veriler, gelecekteki kaynak gereksinimlerinin tahmin edilmesine ve optimal yeniden sipariş noktalarının hesaplanmasına izin verebilir. Bu yöntemi daha iyi anlamak için tedarik zinciri yönetiminin ne olduğunu anlamak çok önemlidir.

KKP sistemleri envanter takibini yapar. Envanter kontrolü ve envanter yönetimi sürecini otomatikleştirebilir. Yönetilen tedarik zinciri ile müşteri hizmetleri gelişmektedir. Bu, devamlı müşterilerde daha büyük bir artışa yol açmaktadır.

KKP sistemlerine sahip olmamanın dezavantajlarının farkında olmak önemlidir. KKP sistemleri, bir işletmede genel verimliliğe yardımcı olur. Bir KKP sistemi olmadan beklenmedik aksilikler olabilir.

Organizasyon olmadan, şirketin verimsiz olması muhtemeldir ve bir KKP sistemi, işin her yönünden verileri düzenlemeye yardımcı olur. İşbirlikçi bir ortamda süreçler birbirine bağlı olmalıdır, böylece diğer departmanlar ne yapıldığından haberdar olmaktadır.

Bir işletme açarken KKP sistemlerinin uygulanması önem taşımaktadır. Buna restoran açarken, fırın açarken, kahve dükkanı açarken, bakkal açarken, yiyecek kamyonu açarken ve hayalet mutfak dahildir. Süreçleri düzene sokar ve verimliliği artırır.

KKP sistemleri, envanter takip sistemi de dahil olmak üzere eski sistemleri de telafi eder. Veriler, eski yazılımın bıraktığı boşlukları dolduran diğer departmanlardan toplanır. Bunu kullanmamak, şirketin genel operasyonlarını gölgeleyebilecek olan hataya daha fazla yer bırakır.

KKP sistemleri ayrıca veri trendleri hakkında gerçek zamanlı bilgiler sağlar. Otomatik bir sistemle insan hatasını azaltabilir ve maliyetli hataları daha hızlı yakalamaya fırsat verir.

KKP sistemleri ekiplerin daha organize olmasına yardımcı olur. İletişim eksikliği, tüm işlemlerden haberdar olunmadığı anlamına gelir. Bu, sonuçta şirkete mal olacak bir envanter hatasına yol açabilir.

Bazı şirketler için KKP sistemlerinin başarısız olduğu birkaç istisna vardır. Bu, esas olarak iletişim eksikliği veya eski sistemlere atfedilir. KKP uygulama hataları, çalışanlara alelacele eğitim verildiğinde ve arayüzü düzgün bir şekilde öğrenmeleri için zaman verilmediğinde meydana gelebilir.

Araştırmayı zorunlu kılan neden, daha önce bu sektörde bu tarz bir araştırma yapılmamış olması ve kullanılan KKP sistemlerinin önemi ve gereksinimleri üzerine bir araştırmanın zorunlu hale gelmesidir. Hedef Kitle Türkiye’de faaliyet gösteren havayolları işletmeleri çalışanlarıdır.

Teknolojinin bilgi sistemleriyle bütünleşmesi, işletmelerin iş yapış tarzlarını etkilediği gibi, yönetim sistemlerini de etkilemiştir. Bilişim teknolojisi içinde faaliyetini sürdürmeye çalışan işletmeler, modern iş ortamı içinde kurumsal kaynak planlaması işletmelerinin; muhasebe, satın alma, proje yönetimi, risk yönetimi, uyumluluk ve temin etme gibi günlük iş gereksinimlerini yöneterek zincir operasyonları planlı biçimde sürdürebilmeleridir.

Kurumsal Kaynak Planlaması ile değer zinciri boyunca bilgi akışı tüm birimler arasında eş zamanlı olarak paylaşılmaktadır. Böylelikle, kaynakların dağılımı kontrol altında tutularak güçlü bir kapasite oluşturulması, doğru kararlar alınması ve performansın artırılmasında etkili bir araç olarak kullanılması mümkün olabilmektedir. Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP), geleneksel işletme sistemlerinin ve çalışma süreçlerinin rekabet avantajı kazanmak için değiştirilmesi ve etkinleştirilmesi arzusunun bir tezahürü olarak değerlendirilmektedir.

İşletmelerin rekabet gücü piyasadaki faaliyetlerinde maliyet, fiyat, kalite ve hizmetin niteliği açısından en elverişli koşullarda müşterilerine hizmet sunan firmalarla yarışabilme becerisidir. Faaliyet gösterdiği piyasalarda rekabet edenler arasında sistemli çalışan ve kurumsal yönlü kaynak planlaması yapan firmalardır. Bu nedenle sektörde rekabet gücü tanımlanırken herhangi bir endüstrideki veya ülkedeki firmaların rekabet yetenekleri ve bu firmaların faaliyetlerini sürdürdükleri ortamın firmaların rekabet yeteneklerinin durumu dikkate alınır. Dolayısıyla rekabetçi bir hizmet sektörü, bölgesel veya ulusal ölçekte rekabetçi firmalarla olmaktadır.

Firmalar, maliyetleri asgari düzeye indirmek, daha yeni ve kaliteli ürünleri hizmet sunabilmek yönünde yapacakları ön plana gelmektedir. Bu durumda performanslarını ne derecede etkilediğini saptamaya yönelik Türkiye’de faaliyet gösteren hava yolu işletmelerinin çalışmalarında ne derecede etkide olduğunu saptamayı amaçlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI (KKP) SİSTEMLERİ

1.1. Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) Sistemleri Kavramı ve Kapsamı

Bu bölümde araştırma konusuna açıklık getirmek için kurumsal kaynak planlaması sistemleri ana hatlarıyla açıklanmıştır. Kurumsal kaynak planlamalarının amacı birçok araç vasıtası ile başarıya ulaşmaktır. Kuruluşlar, çeşitli günlük operasyonel süreçleri daha verimli ve etkili organize etmek ve sürdürmek için KKP sistemlerine güvenirlir. Kurumsal kaynak planlamasına dayanarak işlevlerini sürdüren şirketler etkin bir şekilde yönetme yeteneğine sahiptirler. Ancak bir KKP'yi uygulamak, küçük, orta ve orta ölçekli işletmeler için zorlu olmaya devam etmektedir. Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) sistemleri, iş süreçlerini, üretkenliği ve verimliliği artırmak için kullanılır. Bir organizasyonun çeşitli alanlarında, kritik başarı faktörlerinin KKP uygulamasını etkilediği görülür. KKP uygulamalarının yüzde doksani maliyetli veya gecikmeli stratejiler içerir, bunlar da ilk aşamada sorunları düzeltmeyi içerir (Saade ve Nijher, 2016, s. 80).

Değişen iş ortamında şirketler; artan rekabet, genişleyen pazarlar ve artan müşteri beklentileri gibi zorluklarla karşı karşıyadır. Bu durum, şirketleri tüm tedarik zincirinde toplam maliyetleri düşürmek, üretim sürelerini kısaltmak, stokları büyük ölçüde azaltmak, ürün seçimini genişletmek, daha güvenilir teslimat tarihleri ve daha iyi müşteri hizmeti sağlamak, kaliteyi artırmak ve küresel talebe göre arz ve üretimi koordine etmeyi gerektirir. Diğer bir deyişle, günümüzün son derece rekabetçi ortamında, şirketlerin daha hızlı tedarik zincirlerine ihtiyacı vardır. Böyle bir ortamda firmaların kurum içi bilgilerinin, çoğu zaman sır olarak saklanmaya çalışılan, paydaşları ile paylaşılmalıdır. Ayrıca, şirket içindeki işlevler, zamanında üretme ve iletişim kurma ile doğru bilgiye ulaşma yeteneklerini yükseltmelidir. Bu nedenle, bilgiler kolayca ve doğru bir şekilde hem iş birimleri hem de paydaşlar arasında iletilebilir. KKP sistemleri, malzeme yönetimi, üretim gibi iş fonksiyonlarını entegre eden merkezi bir veri tabanına dayandığından; satış, pazarlama, dağıtım, finansal hizmetler, insan kaynakları, raporlar vb. yıllar içinde çok daha önem kazanırlar.

KKP sistemleri; erişim, toplama, farklı iş fonksiyonları için bilgi toplama, özetleme, yorumlama ve bu bilgileri işleme gibi bir grup farklı iş fonksiyonlarına sahiptir. KKP muhasebe, ana çizelgeleme, malzeme planlama, envanter, tahmin gibi işlevler için şirketlere modüller sağlar.

Bilginin kolay ve özgürce paylaşılmasını ve aktarılmasını, diğer departmanlarda neler olup bittiğini görmeyi kolaylaştırması ve dağıtım planlaması yapması açısından çok etkilidir. Kısaca KKP'nin başarılı bir şekilde uygulanmasının kullanılabilirlik sağladığını ve iş fonksiyonları için gerçek zamanlı verilerin görünürlüğünü arttırdığı söylenebilir (Aslan, Stevenson ve Hendry, 2012).

KKP, Malzeme İhtiyaç Planlaması (MIP) ve Üretim Kaynak Planlamasının (ÜKP) evrimidir. KKP sistemleri, bu daha küçük sistemleri iş birimleri ve tesisler arasında gerçek zamanlı kaynak hesap verebilirliğini sürdürmeyi entegre etmek için tasarlanmıştır. KKP'nin arkasındaki fikri elde etmek için, MIP ve ÜKP'nin temellerinin anlaşılması gerekir. Şirketler, kurumsal kaynak planlama (KKP) sistemlerini uygulayarak hem başarılar hem de başarısızlıklar deneyimlediklerinden, sırasıyla kritik başarı faktörleri ve uygulama sorunları araştırılmıştır (Mehrierdi, 2010, s. 318).

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, tüm uygulamalarda yazılım programlarını kullanmaya zorlamış veya geliştirmiştir. Geçmiş yıllarda üretici kuruluşların çoğu, envanterlerini kontrol etmek için yazılım paketleri tasarlamaya, geliştirmeye ve uygulamaya odaklanmışlardı (Umble, Ha ve Umble, 2003). Şirketler pazarı karşılamak için çok sayıda envanter tutar, tabii ki bu da rekabetten elde edecekleri avantajları takip ederek sürdürülebilir hale getirdiklerinde gerçekleşmektedir. Bu nedenle, en başarılı şirketler büyük hacimli envanteri en verimli şekilde yönetenler olanlardır. Bu da malzeme ihtiyaç planlama sistemlerinin doğmasına bir sebep olmuştur. Toplam satış ve üretim seviyelerinin planlamasını desteklemek için araçlar geliştirilmiştir. Tahmin, satış & planlama ve müşteri siparişleri de bu sisteme eklenmiştir. Daha sonra mali muhasebe yönetim sistemlerinin de eklenmesiyle ortaya daha bütünleşmiş, malzeme ve kapasite gereksinimleri türeten, ayrıntılı faaliyetlerin girdisine izin veren, tüm bunları bir mali tabloya çeviren ve istenen planla dengede olmayan öğeleri ele almayı sağlayan eylem planını öneren bir sistem oluşmuştur.

1990'ların başlarında, KKP, iyileştirilmiş teknolojik kaynakların yardımıyla tüm kaynak planlama faaliyetlerini içermekteydi. Ürün tasarımı, bilgi depolama, malzeme planlama, kapasite planlama, iletişim sistemleri, insan kaynakları, finans ve proje yönetimi gibi alanlar plana dahil edilebilmekteydi. 1990'larda, standartlaştırılmış KKP sistemleri pazarı muazzam bir şekilde büyüdü ve KKP sistemleri şirketlere derinlemesine nüfuz etti. Bu entegrasyon sadece imalatçı

firmaları etkilememekle birlikte, bilgi dahil tüm varlıklarını etkin bir şekilde kullanarak daha rekabetçi olmak isteyen herhangi bir şirketi de etkileyebilmektedir.

KKP uygulaması, bir organizasyondaki neredeyse tüm süreçleri etkilediği için firmalar adına faydalı bir araçtır (Malhotra ve Temponi, 2010, s. 30). Tüm işlevleri ve departmanları kapsayan işletmenin tek bir kurumsal görünümü ve tüm ticari işlemlerin bulunduğu bir kurumsal veritabanı sağlamaktadır. Başarıyla uygulanırsa, KKP sistemleri, maliyet düşürme ve kalite iyileştirmeleri gibi şirketlere faydalar sağlar ve bu girişimleri girilir, kaydedilir, işlenir, izlenir ve rapor edilir hale getirir. Bu da mal alımında artışa neden olur. Firmaların bu faydaları elde etmek için, KKP sistemlerinin uygulama prosedürünü etkin bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir.

Bütünleşmiş bir yaklaşım olarak, KKP sistemleri departmanlar arası iş birliği ve koordinasyon ihtiyacını ve kapsamını arttırarak, tüm paydaşlara daha fazla iletişim sağlar ve yanıt verir. Büyük bir maliyet, uyumsuz bilgi sistemleri ve tutarsız işletim uygulamaları ile büyük hayal kırıklığına uğrayan yöneticiler için işletme entegrasyonu sorununa "rafta" sözde bir çözüm vaadi caziptir.

KKP sistemleri, ortak bir veritabanına bağlı bir dizi yazılım modülünden oluşur ve bu modüller finans, insan kaynakları, operasyonlar ve lojistik, satış ve pazarlama'dır. KKP sistemleri, arz ve talebi dengelemek için bu işlevleri entegre etmeye odaklanır.

KKP uygulaması işletmelerde hangi bölümlerde uygulanması ile ilgili karar verilmesiyle başlar. Sonra KKP'nin seçim kriteri, KKP uygulamasının kritik başarı faktörleri, faydaları ve uygulama sorunları olarak listelenir.

1.1.1. Kurumsal Kaynak Planlaması Seçim Kriteri

Seçim kriterleri, doğru KKP'ye karar vermede kritik bir başarı faktörü olarak tanımlanabilir. KKP paketlerinin kurulumu çok pahalı olduğundan, doğru çözümün seçimi kritiktir (Baki ve Çakar, 2005, s. 84). KKP yazılımını seçerken dikkate 15 kriter alınır. Bunlar işlevsellik, teknik yön, maliyet, hizmet ve destek, vizyon, sistem güvenilirliği, diğer sistemlerle uyumluluk, özelleştirme kolaylığı, satıcının pazardaki konumu, organizasyonla daha iyi uyum, satıcının alan bilgisi, satıcının ana / müttefik organizasyon sistemleri ile uyumlu referansları, çapraz modül entegrasyonu, yazılım metodolojisi ve danışmanlık olarak sıralanır.

1.1.2. KKP'nin Uygulanmasındaki Kritik Başarı Faktörleri

KKP sistemlerini değerlendirmek için yaygın olarak kullanılan kritik başarı faktörleri bulunmaktadır. Bunlar genellikle bireysel, departman ve organizasyonel seviyelerde başarılı bir rekabet performansı sağlarlar (Yajiong, Liang, Boulton ve Snyder, 2005). Yani kritik başarı faktörlerinin gerekli olduğunu söylemek mümkündür. KKP'nin uygulanması pahalı, riskli, karmaşık ve zordur, bu nedenle birçok şirket beklenmedik başarısızlıklar yaşayabilir. Bu hataların nedenleri, üst yönetim desteği, işletme çapında destek, proje ekip yeterliliği, bölümler arası iş birliği, açık hedefler ve amaçlar, proje şampiyonu, iletişim, beklentilerin yönetimi, satıcı desteği, dikkatli paket seçimi, veri doğruluğu, donanım gereksinimleri, kullanıcıların eğitimi, yeni iş süreçleri hakkında eğitim, adım adım uygulama, iş sürecinin yeniden yapılandırması, organizasyonel değişim yönetimi ve danışman kullanımı olarak sayılabilir.

1.1.3. Uygulama Problemleri

Birçok firma KKP sistemlerini kritik başarıya göre uygulamaya çalışsa da yukarıda belirtilen faktörler nedeniyle firmalar yine de sorun yaşayabilirler. KKP sistemleri karmaşıktır, zaman alıcıdır ve pahalıdır, yüksek bir sonucu garanti etmezler. Uygulamanın bir diğer büyük zorluğu ise, uygun şekilde eğitilmiş personelin yüksek performanslı bir organizasyonda yer almasıdır. Ne yazık ki, çoğu şirket bu ihtiyacın farkında değildir. İnsan faktörünün bir KKP yaklaşımı üzerindeki etkisini hafife alırlar; onlar KKP'yi bir yazılım-kurulumu olarak uygulamak isterler. Ancak, uygulama çok daha karmaşıktır. Aslında uygulama şirketlerin hayal ettikleri kurgulamadan çok daha büyüktür. Bu nedenle şirketler kesinlikle birçok farklı uygulama ile karşı karşıya kalırlar. Bunlarda KKP projelerinde sorunlar meydana getirir. Bu problemler çalışmalara dayalı olarak belirlenir ve değişime karşı örgütsel direnç yüksek olabileceğinden genelleştirilebilir. Sistem genelinde taşınan veri hataları, eğitim eksikliği, eksik tahmini iş, zayıf planlama yöntemi, kötü tanımlanmış gereksinimler, iletişim eksikliği, uygulama eksikliği yönetimi, proje öncesi iş süreci, karışıklıklar, yönetim arasında KKP seçiminin öneminin küçümsenmesi maliyete neden olduğundan süreçte gecikmeler oluşturabilmektedir.

1.2. Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemlerinin Genel Özellikleri

Kurumsal bilgi sistemleri uzmanlarının gereksinimleri, kurumsal kaynak planlama sistemlerini başarıyla uygulamaktan geçmektedir. Kuruluşlar, çeşitli süreçleri organize etmek ve

sürdürmek için KKP sistemlerine günlük operasyonları daha verimli ve etkili hale getirmek için güvenirliler. Kurumsal bilgi sistemleri uzmanları, kuruluşların KKP sistemlerini etkin bir şekilde kurarak yönetme becerisi ile başarılı uygulama ve yazılımla ilişkili uygulamaları korurlar.

Bir KKP'yi uygulamak, küçük, orta ve küçük ölçekli işletmeler için zorlu olmaya devam etmektedir. Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) sistemleri, içinde iş süreçlerini, üretkenliği ve verimliliği artırmak için kullanılır. Bir organizasyonun çeşitli alanlarında, kritik başarı faktörlerinin uygulamayı etkilediği gösterilmiştir. KKP uygulamalarının yüzde doksanı maliyetli veya gecikmeli sorunları düzeltmeyi içeren strateji sistemleri üretirler. Başarılı olmak, kurumsal bilgi sistemleri profesyonellerinin gereksinimleri uygulama ve kritik başarı faktörlerinin sonucudur. Sonuç olarak, kuruluşlar insan faktörleriyle ilgili kritik başarı faktörlerini yönetim, proje yönetimi, eğitim, sermaye ve son kullanıcılar ile belirlemektedir. KKP tasarımlarının uygulanması maliyetlidir, kapsamlı araştırma gerektirir ve üretim ortamları nitel araştırma yaklaşımı gerektirir. Büyük teknoloji şirketlerinde KKP sistemlerinin başarılı bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Kuruluşlarda bir KKP sistemi hayata geçirildiğinde, işletme bunu uygulayabilir. Doğru planlama ve KKP sistemlerinin uygulanması, eski kullanılan sistemlere çözümlere izin verir ve maliyeti içerir, süreçlerde azalmalar sağlar. KKP'nin özelleştirilmesi, entegrasyonu sağlar, organizasyonun standart yönetim kurallarıyla özdeşip bilgi sistemlerini benimsemesini sağlar. Geriye dönüp bakıldığında, KKP sistemlerindeki sorun, uygulamadaki yüksek başarısızlık oranıdır. KKP uygulamalarındaki başarısızlıklar, insana atfedilen kritik başarı faktörlerinin sonucudur. Bunlarda genellikle müdahale ve planlama eksikliğinden oluşur. Kurumsal kaynak planlamasını bütünleştiren şirketler için 16,3 ay süren projelerdeki başarısızlıkların ortalama toplam maliyeti 2,8 milyon dolar olarak ölçülmüştür. Gerçekçi olmayan beklentilere atfedilen sistem uygulamalarında paydaşların yüksek başarısızlığı, üst yönetimin katılım eksikliği, kullanıcının değişime karşı direnci ve yetersiz uygulamadan sonra teknisyenlerin eğitimi örnek sayılabilir (Mahmood ve Miller, 2017, s. 684). Şirket kaynağını planlamanın ortaya koyduğu fazlalıklar; gerçekçi olmayan beklentiler, zayıf planlama, eski donanım ve uygun olmayan şekilde eğitilmiş teknisyenler, sistem uygulamasında hatalara neden olur. Kurumsal kaynak planlaması uygulamaları şunları gerektirir: Operasyonel performans iyileştirme, finansal yönetim, müşteri hizmetleri, web tabanlı arayüz ve etkili iletişim (Ahmadzai ve Paracha, 2016, s. 320).

Kurumsal kaynak planlama sistemleri, önceden oluşturulmuş yazılımlarla tasarlanmıştır. KKP'yi içeren çeşitli araştırma alanlarının belirlenmesi aşağıdakilerden oluşmaktadır: yönetim, proje yönetimini içeren uygulamanın kritik başarı faktörleri, insan kaynakları, lojistik yönetim ve uygulanmasıyla ilişkili diğer faktörler. KKP büyük teknoloji şirketlerinde başarıyla uygulanır. Şirketlerin kaynakları planlama sistemi, bir kuruluşa izin veren bütünleşmiş bir kurumsal bilgi işlem sistemidir. İşletme, paylaşılan bir veri tabanının içindeki tüm işlevler arasında malzeme, bilgi ve finansal kaynakların akışını otomatikleştirir. Proje yöneticileri, yöneticiler ve profesyonellerin büyük teknolojik alanlarda KKP'yi başarılı bir şekilde uygulamaları, şirketler ve projelerin uygulamalarındaki başarıyı belirlemektedir.

Kurumsal kaynak planlama sistemleri, birden fazla yazılım uygulamasını bünyesinde barındırmaktadır. Üst yönetimin görevi, paylaşımına izin veren bir fonksiyona entegre olmalarına izin vermektir. Kurum genelinde bilgi ve veri toplarlar. Teknik beceriler; eğitimle birlikte, KKP'yi düzgün bir şekilde kurma ve tasarlama olasılığını daha yükseltir. Güçlü yönetsel becerilere sahip liderliği belirlemek, şirketleri sistemlerin doğru uygulanması ile başarıya götürür.

T yönetimi, riskleri ele alma özellikleri, zaman yönetimi ve motivasyonel beceriler KKP'nin işletmelerde, uygulanmalarında başarısız olmalarına sebep olur. İkincil önyargılar, başarısız uygulamalarla sonuçlanan yetersiz yönlendirme ve liderlik yetenekleri ile KKP, yetersiz sermaye ve planlama, bütçe aşımına ve tamamlanmamasına neden olmaktadır.

1.3. Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemlerinin Uygunluğu

KKP sistemleri uygulamada yaygın olarak benimsenmektedir. Bunun arkasındaki tipik motivasyonlar, eski sistemlerin yerini alması, basitleştirme, standardizasyon ve stratejik avantaj'dır. KKP'nin geniş kullanılabilirliği, e-ticaret faaliyetlerini destekleme yeteneği ve entegrasyonu, her üretim için geçerli olan özelliklerdir (Mabert, V.A., Soni, A. and Venkataramanan, M.A., 2003). Bu 7/24 devam eden havaalanı operasyonlarını da kapsar. Bazı çalışmalarda, KKP'nin belirli sektörlerde veya belirli şirket türlerine uygulanabilirliği değerlendirilmiştir. Mesela Rashid et al. (2002), ufak çaplı şirketlerin KKP'yi inceleme ve keşfetme ihtiyacından bahsetmiştir. Başka çalışmalarda ise şirket büyüklüğünün KKP'nin benimsenmesine ne kadar etkili olduğundan ve uygulama döngü sürelerinin kısaltılmasından bahsedilmiş, ayrıca sektöre özel paketlerin sayısını artırmak ve bu sektörlerin ihtiyaçlarının var olup olmadığının önceden araştırılması gerektiği vurgulanmıştır.

KKP havacılık sektöründe, teknolojik ilerlemelerle beraber çok daha ileriye giderek, temel bir konu haline gelmektedir. Zaten birçok endüstride “endüstri standardı” haline gelmiştir. Sistem mevcut uygulamalara ne kadar yabancıysa, o kadar karmaşık ve zaman alıcı yapılandırma süreci olacaktır ve daha fazlası yerleşik örgütsel direniş olur. Ek olarak, sistem ile teknik olarak uyumlu olmayan mevcut donanım ve eski yazılımlar, muhtemelen KKP ile entegre edilecektir. KKP sistemi ve çözüm yolu, kuruluşun mevcut sistemleri ve işletim uygulamaları ile ne kadar yakınsa, olası çözüm daha kapsamlı bir şekilde dağıtılacak ve uygulama başarılı olacaktır.

Bir yeniliğin uyumu; mevcut değerleri, geçmiş deneyimleri, ve alıcının ihtiyaçları ile tutarlı olarak algılanma derecesidir (Rogers & Shoemaker, 1971). İki tür uyumluluk tanımlanır: organizasyonel ve teknik. Organizasyonel uyumluluk, yeniliğin; mevcut normlar, değerler, ve benimseyen birimin istekleriyle uyumlu ve uygun olup olmadığını ifade eder (Schultz, R. L. ve Slevin, D. P., 1975). Teknik uyumluluk ise, yeniliğin; donanım ve yazılım dahil olmak üzere var olan sistemler ile olan uyumunu ifade etmektedir.

Bu çalışmada, uyumluluğun her iki yönünün de KKP'nin yayılma derecesini ve uygulama başarısını etkilediğinden bahsedilmektedir. Bir KKP sistemi tipik olarak, kapsamlı yeniden yapılanma nedeniyle kaçınılmaz olan, bir organizasyonun karşılaştığı en travmatik değişimi uyarır.

1.4. Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemlerinin Tarihsel Gelişimi

KKP sistemleri, malzeme ihtiyaç planlaması MRP (Material Resource Planning) olarak da geçen, temeli 1960'lara kadar uzanan ve ilk defa ABD'de uygulanmış olan bir sistemdir. Bir ürün üretilirken, hammaddenin ne kadar ve ne zaman kullanılması gerektiğini hesaplamaktadır. İşletme, bu şekilde üretim kaynaklarını tahmin ve temin edebilmektedir. 1970 yılında MRP kavramının geliştirilmesi ile MRP II kavramı doğmuştur. MRP II, MRP I uygulaması ile, işletmenin tüm birimlerini beraber ele alarak, tüm kaynaklar (finansal kaynak, süre ve üretim miktarı vs.) arasında koordinasyonu sağlamaktadır. Üretim işletmesindeki tüm verilerin çalışmalarındaki uyumunu MRP II sağlamaktadır. İşletmelerde, verilerin çalışmaları ve uyumları, malzeme hareketleri, devamlı ve düzenli olarak bilgisayar platformlarında veri tabanı oluşturularak kaydedilmektedir. Bu veri tabanı da ortaklaşa kullanılmaktadır.

Kurumsal Kaynak Planlaması, küreselleşmenin etkisiyle birlikte, işletmelerin verimliliğini ve rekabet etme gücünü artırmaktadır. Bilginin ve etkili yönetimin daha çok önem kazandığı

dünyada, rekabet edebilmek için yalnızca üretmek yeterli olmamaktadır. Müşteri memnuniyetlerini sağlamak adına işletmeler, sadece ürün üretmek değil, ürünün üretilmesinden satışına kadar geçen sürede yenilikler yapmaktadırlar.

Teknolojinin dünyada yayılması ile, bugüne kadar yüzlerce yazılım yapılmıştır. 1990'lı yıllardan itibaren, uluslararası ve çokuluslu çalışan işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamak zorlaşmış ve bu yazılımlar yeterli hale gelememiştir. İşletmelerin bazı bölümlerinde oluşan sorunlar diğer bölümlere yansımıştır. Bu sebepten dolayı işletmeler, gelişen teknolojiyi de kullanarak, tüm departmanlar arasında entegrasyon sağlayan bir sistemi hedef almışlardır. Kurumsal kaynak planlaması sistemi de bu şekilde ortaya çıkmıştır. KKP sistemi ile, ürünün kalitesinden, müşteriye teslimine ve hatta yan sanayi kuruluşları ile olan iletişimine kadar ürünün tüm aşamaları kontrol edilmektedir. İşletmelerde gelişmiş kararların verilme süreci, departmanlar arasındaki koordinasyon ve iletişim unsurunun varlığı KKP sisteminin etkili kararlar alınmasındaki etkisini pekiştirmektedir.

Kurumsal kaynak planlaması sistemleri, bir bütün bilgi sisteminin parçası olarak ifade edilmektedir. KKP sistemleri, her ne kadar 2000 yılından sonra kullanılmaya başlanmış olsa da malzeme ihtiyaç planlaması (MRP I) ve üretim kaynaklarının planlaması (MRP II)'nin geliştirilmesi ile bugünkü halini almıştır. KKP'ler halen, iş zekası, müşteri ilişkileri ve tedarik zinciri gibi kavramların değer kazanmasıyla daha da geliştirilmeye çalışılmaktadır.

1960 yılında, özellikle malzeme ihtiyaç planlaması olarak ortaya çıkan KKP'ler, gelişim sürecinde işletme kaynaklarının planlanmasına destek olmuştur. 1970 yılına gelindiğinde, MRP II adıyla daha da geliştirilmişlerdir. KKP'ler ayrıca ürün dağıtımının planlanması ve insan kaynakları ile çalışmaların bütünleştirilmesi sonucu olarak da ortaya çıkmıştır. 2000'li yıllarda, müşterilerin istekleri daha önemli hale gelmiş, tedarik zinciri yönetimi ile beraber kaliteyi arttırmak amacı ile ürün planlama olarak ortaya KKP II yazılımı meydana gelmiştir. Bu yazılım sistemi, halen işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Konteynır hizmeti veren limanların çoğunda bu yazılımlar kullanılmaktadır. Bu yazılımlar sayesinde; kaynakların etkin kullanılması, müşteri ilişkileri ve tedarik zinciri yönetimi bütün bir şekilde topluca yapılmaktadır. 1990'lı yılların ortalarında, tedarik zincirindeki verimliliği artırmak için, tedarik zincirinin takımları oluşturulmuştur. Bu şekilde, tedarik zincirinin yönetiminde işbirliğinin ve iletişimin değeri fark

edilmiştir. Bilgi sisteminin tedarik zincirinin yönetimi üstündeki önemi artmış olduğundan, KKP bilgilerinin paylaşıldığı sistem geliştirilmiştir.

1.4.1. KKP Sistemlerinin Özellikleri

KKP sistemlerinin tercih edilme nedeni, mal ve hizmet üreten işletmelerin ürünlerinin üretim aşamasından çıktı haline gelene kadar tüm basamaklarını kontrol etmek ve bunların birbiriyle koordineli bir şekilde çalışmasını sağlamaktır. Tarihsel başarı olarak, KKP incelendiğinde, üst yönetimin desteği olması gerekmektedir. Bunun nedeni ise, işletmenin karar verme aşamasından uygulama aşamasına kadar geçen süreçte işletmenin bu değişime hazır olup olmadığına üst yönetimin karar vermesidir. Bunun sonucu olarak, KKP'nin verimli bir şekilde kullanılabilmesi sağlanabilmektedir. KKP kurulum maliyeti olarak yüksek olduğundan, işletmelerin toplam maliyetlerine de olumlu etki yapmayabilir. Sadece uzun vadede maliyetin azalması ve iş sürecinin geliştirilmesiyle beraber kaynakların verimli şekilde kullanılması önem arz etmektedir.

KKP yazılımı sistemleri, işletmelerin tüm faaliyet kollarını esas alan çok sayıda modüler yapıya sahip olmaktadır. Bu modüler yapılar, işletme fonksiyonlarından yola çıkarak geliştirilmiştir. Her bir fonksiyon işlevleri ve birbirine geçiş safhaları KKP için tasarlanmış bilgi akışı için ayrı ayrı yapılmaktadır. Bölümlerin her biri KKP'yi uygularken kalite, süreç ve bildirimleri dikkate almaktadır. Müşteri, tedarikçi ve işletmeler, iş süreçlerinde bir bütün olarak sürekli iletişim ve etkileşim halinde tutulmaktadır. Devamlı olarak bölümler arası veri akışı sağlanmaktadır. KKP sistemleri, işletmelerin birbirinden ayrı olan işlevlerini bir araya getirerek, birbiriyle iletişim halinde işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için çalışan ekipler olarak görmekte ve işletmelerdeki bütün kaynakları en üst seviyede kullanmayı amaçlamaktadır.

KKP sistemleri, işletmenin yurtiçi ve yurtdışında var olan tüm birimlerinin tek bir merkezden yönetilmesine yardımcıdır. Böylelikle birimlerin sahip olduğu tüm fonksiyonlar simültane şekilde kontrol edilebilmektedir. KKP kullanıcıları için bu durum büyük avantajdır. Yurtiçi veya yurtdışı birimleri olan işletmelerde kaynakların verimli ve etkin bir biçimde yönetilip kullanılması mümkündür. Bu anlamda ürün siparişlerinin veya taşıma işlemlerinin kimden ve ne zaman alındığı, ürünün üretilmesi veya taşınma işlemlerinin yapılışı ve takibi, nerede yapılacağı ve hangi uygun yerlerde olacağı konusunda takibinin nasıl yapılması gerektiği gibi konularda ortaklaşa bir çalışma yapılabilir. Müşterilerin isteklerinin en erken sürede, talep edilen

kalitede ve en uygun maliyetle sağlanabilmesi amacıyla bütün birimlerin dağıtım, pazarlama, tedarik gibi işlemlerin kapasitelerinin bir arada ve optimum düzeyde yapılabilmesi sağlanabilmektedir. Buradaki amaç, merkezi bir koordinasyon sağlanırken, simültane olarak farklı yerlerdeki birimlerin bir bütün halinde çalışabilmeleridir. Kurumsal Kaynak Planlamasının, işletmelerde genel olarak tüm iş süreçlerinde entegre edilmesi gerekmektedir. KKP sistemleri, değişen dünya sistemine ayak uydurmaktadır.

KKP yazılımları, işletmelerde yer alan içinde; satın alma, pazarlama, muhasebe, finans, tedarik ve kalite yönetimi gibi bölümlerin, birbirleriyle bütünleşmiş şekilde çalışmasına ve müşteri ilişkilerinin iyi yönetilmesine olanak verdiğinden, işletmelerde rekabet avantajı sağlamaktadır. Hizmetler veya üretim için yapılan teknolojik yatırımlar, işletmelerin büyük ölçüde değerler yaratabilmesine izin vermektedir. Aksine, tek bir işletme fonksiyonunun gelişmesi ve büyümesi için yapılan teknolojik yatırımlar aynı sonuçları vermemektedir. İşletme fonksiyonlarının tamamının entegrasyonunun sağlandığı teknolojilerden faydalanılabilmesi, bu teknolojik yatırımlardan istenilen sonucun alınması açısından önem arz etmektedir. Bunun sonucu olarak, KKP yazılımları popüler bir teknolojik uygulama haline gelmiştir. Yazılımların açık kodlu olmaları çeşitli sektörler tarafından rahat kullanılmalarını sağlamaktadır. İşletmelerde, bütün zincirler ile etkileşim ve iletişim halinde çalışan bölümler ve çalışanlar arasındaki bilgi alışverişini sağlayan KKP'ler, işletmeler arasında önemli bir rekabet avantajı elde etmelerine olanak sağlamaktadır.

1.4.2. KKP Sistemlerinin İşletmelere Sağladığı Faydalar

Globalleşme ile insanlar ve çevre sürekli değişim göstermeye başlamıştır. Bilgi teknolojilerinin gelişmesi, artan rekabet ortamı ve sınırların ortadan kalkması insanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini farklılaştırmıştır. Talebe dayalı üretimde, işletmelerin beklenti ve ihtiyaçlarının değişmesi, talep yanlı üretimde ise müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının değişmesi sonucunda üretilen mal veya hizmetin kaliteli, ihtiyaçlara karşılık verebilen, düşük maliyetli vs. nitelikte olabilmesi gerekmektedir. KKP yazılımlarının talep edilme sebepleri bu nedendendir. Bunun sonucu olarak KKP kullanımı zorunlu hale gelmiştir. İşletmelerin üretimlerini kontrol altında tutmak ve iş süreçlerini daha iyi hale getirmek amacıyla KKP kullanımı, bilgi teknolojilerinin kullanımı konusunda KKP'lerin üst sıralarda yer almasına yol açmaktadır. Bu sistem sayesinde işletmenin muhasebe departmanından, satın alma, tedarik ve müşteri ilişkilerine

kadar tüm departmanları kontrol altına alınabilmektedir. İşletme açısından yararları olan bu sistemler sayesinde ürün ile ilgili doğru karar alma, minimum maliyetle çalışma, müşterinin isteklerine doğru bir şekilde cevap verebilme, süreçler arası etkileşimi sağlama, verimliliği artırma vb. gibi avantajlar yer almaktadır. İşletmelerin KKP sistemlerini kullanma amaçlarından bazıları üretimin daha kaliteli ve verimli gerçekleşmesinde kullanılmaktadır.

Kurumsal kaynak planlaması yazılımlarının işletmelere sağladığı yararlar kısaca şu şekilde sıralanabilir.

1. İş akışı sırasında bütünlük bir bilgi transferinin olması,
2. İşletmenin iş akış süreçlerine zaman içinde uyum gösterebilmesi,
3. İşletmenin KKP kurulum aşamasında düzensiz seyreden iş süreçlerinin belirli bir düzen ve sistematığe oturtulması,
4. İşletmenin iş sürelerinin azaltılması ve süre tasarrufu sağlanması,
5. İşletme içi bölümlere bilgi akışı sayesinde, daha kontrol edilebilir ve gözlemlenebilir bir yapının oluşturulması,
6. İşletme içi tüm kaynakların optimum düzeyde kullanılması,
7. Planlama ve karar alma süreçlerinin gelişmesine olanak sağlaması.

KKP sistemleri işletmelere vizyon sağlamak ile, üretilen ürün hakkında geniş çaplı tahmin etme olanağı sağlamaktadır. Örneğin ürün maliyetlerinin düşürülmesi için stok miktarının ve çalıştırılacak personelin azaltılması, satışların artırılması gibi çeşitli konularda tahmin etme olasılığı sağlayarak işletme verimliliğine olumlu katkılar sağlama yönünde gelişmiş karar verme mekanizmaları oluşturulabilmektedir. Böylelikle işletmenin sahip olduğu değerlerin gelişmesine ek olarak başka konular ve fonksiyonlarda da pozitif katkı sağlayabilmektedir. KKP sistemleri, ürün maliyetlerinin azaltılmasında, personel sayısı ve satış miktarlarını tahmin etmede yöneticilere büyük destek sağlamaktadır.

1.5. Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemlerinde Risk Unsurları

Kurumsal Kaynak Planlama (KKP) sistemleri daha çok Yükseköğretim kurumları tarafından tercih edilmektedir. Kurumsal Kaynak Planlama (KKP) sistemleri, KKP yazılımını izlemek, kontrol etmek, İnsan Kaynakları, Finansal Bilgiler ve Öğrenci Bilgi Sistemi gibi idari

görevleri otomatikleştirmeye yaramaktadır. Bu sütunlar içindekiler; iş süreçleri, kabuller ve kayıtlar, not verme, mali yardım, bordro, bütçeleme, satın alma, borç hesapları, hesaplar, alacak ve varlık yönetimleridir. Bu KKP sistemleri aynı zamanda, çeşitli Blackboard Learning Yönetim Sistemleri, üçüncü taraf gibi harici sistemler tarafından kullanılan ödeme sağlayıcı çözümler ve normalleştirilmemiş veri ambarı sistemleri kurumsal araştırma bölümleri de içerir. KKP uygulamaları karmaşık, pahalı, ve yüksek profil içermelerinden dolayı yüksek risk taşırlar. Bu nedenle, risk olasılığını azaltmak önemlidir (Valente, 2011, s. 94). KKP yazılımı, uygulama projelerindeki başarısızlıklar veya aksilikler ile risk faktörlerini analiz ederek, başarıya yönelik tehditleri ve proje yöneticilerini azaltmak veya ortadan kaldırmak için uygun adımları atabilir. Bu şekilde de potansiyel riskler azaltılır ve böylece başarı şansı büyük ölçüde artırılır.

Şirketler, belirsizlikle dolu pazarda kâr elde etmek için risk almak zorundadır. ISO 31000'e göre, belirsizliğin hedefler üzerindeki etkisi olarak riskler hem olumlu hem de olumsuz olabilir (ISO, 2009). Aslında, ancak, olumsuz tarafı sıklıkla vurgulanır ve bu nedenle risk, gelecekte istenmeyen bir olay veya soruna atıfta bulunur ve belirsiz sonuçlar kümesi oluşturur. Her iki sonucun da neden olabileceği tehlikeli bir olay ve böyle bir olayın meydana gelme olasılığı sonuçlarla orantılıdır. İnsan çabaları sırasındaki risklerin varlığından kaçınılması pek mümkün değildir, riskler erken teşhis yoluyla yönetilir ve önleyici veya düzeltici önlemler alınarak hafifletilir. Risk yönetimi, kuruluşların başarılı olmalarını sağlamada çok önemli bir rol oynamaktadır. İstenen amaçların gerçekleştirilmesi için çalışmalarını yürütmelerine yardımcı olur. Birçok model vardır ve bunlar daha etkili bir risk ihtiyacını karşılamak için son yıllarda geliştirilmiştir. Birçoğu tipik olarak risk yönetimi problemlerine ulaşmaya yönelik bir yaklaşım kullanmışlardır (Aloini ve diğerleri, 2007).

Risk yönetimi süreçlerindeki ana aşamalar şunlardır:

- İlgi alanını anlamayı içeren bağlam analizi ve çevreler, çeşitli paydaşların belirlenmesi, risklerin analiz edileceği temel ve planlama risk yönetimi süreçlerinin geri kalanı;
- Risk tanımlama: tehditleri, tehlikeleri tanımlama ve listeleme, sistemi etkileyebilecek sorunlar ve diğer olumsuz konular;
- Niteliksel risk analizi: risklerin özelliklerinin belgelenmesi, sistem üzerindeki etkilerini analiz etmek ve ilişkiler;

- Nicel risk değerlendirmesi: gerekleŒme olasılığının tahmin edilmesi, risklerin belirlenmesi ve sistem üzerindeki etkilerinin sayısal olarak değerlendirilmesi;
- Risk yanıtı: riskleri önlemek için seçenekleri ve eylemleri planlamak ve geliŒtirmek veya risklerin sistem üzerindeki olumsuz etkisini azaltmak ve olumlu etkiler.

1.5.1. KKP Sistemi Uygulama BaŒarısızlıęının Tanımı ve Sınıflandırılması

KKP projelerinde baŒarı nispeten nadirdir. KKP’de bildirilen yüksek baŒarısızlık oranı KKP sistemlerinin artan popölaritesi ile uygulamalar organizasyonlarda mantıksız görünür. Olası bir sebep, KKP’nin performansını değerlendiren insanların kafasında baŒarısızlık veya baŒarı gibi algılanan anlamdaki farklılık olabilir. Proje yönetimi literatüründe geleneksel baŒarı kriterleri maliyet, zaman ve kaliteden yaygın olarak bahsedilir. Karlılık, beklentilerin karŒılanması gibi ek kriterler, kullanıcıların mutluluğu, paydaŒların görüŒleri ve hatta sosyal boyutlar olarak önerilmektedir (Agarwal & Rathod, 2006; Wateridge, 1998). Elde edilen sonuçlar değerlendirilerek BT proje baŒarısını kategorize etmiŒ ve sistemin planlanan hedeflere, kullanıcı beklentilerine, proje bütçesine ve zamanına göre farklılıklar üzerinde fikir birliği sağlanarak hedefler belirlenir. KKP projelerinde kullanıcı memnuniyeti esastır ve genellikle önemli baŒarı ölçütlerinden biri olarak anılır (Chung, Skibniewski, & Kwak 2009; DeLone ve McLean, 1992; Wu ve Wang, 2006). KKP projelerinin baŒarı tanımlaması bir Œekilde zor iken, KKP proje baŒarısızlıęının tanımlanmasının daha açık olması gerekmektedir. Ancak bunu yapan çok az sayıda giriŒimci olmuŒtur. BaŒarısızlık baŒarının tam tersi olmayabilir, çünkü genellikle bir geiŒ olduğu için kısmi baŒarı olarak adlandırılabilir. Bu nedenle, adından da anlaşılacağı gibi baŒarısızlık, projenin performansını, artık her iki taraf için de kabul edilemez olan belirli bir düzeye düŒürebilir. Bu da projeye sponsor olan kuruluş ve sistemi kullanan paydaŒlar için katastrofik sonuçlar doğurabilir.

Agarwal ve Rathod (2006), yazılım projesi baŒarısının iki perspektif aracılığıyla: zaman, maliyet ve kapsamla bağlantılı iç perspektif proje izlemenin değerini vurgulayan (iŒlevsellik ve kapsam bir arada) ve süreçleri kontrol eden, müşteri memnuniyeti odaklı dıŒ bakıŒ açısı ve proje öncelikleri görülebileceğini öne sürmüŒlerdir. Wateridge (1998), projelerin iki grup insan tarafından; her biri farklı özelliklere sahip proje yöneticileri ve kullanıcılarına öncelikleri ve

beklentilerine göre ölçülebileceğini önermiştir. Süreç başarısızlığı esas olarak projenin sponsorlarını ve menajerlerini ilgilendirir ve projenin belirtilen süre içinde tamamlanmadığı anlamına gelmektedir. Sistem kullanımı hatası şu açılardan tanımlanır: üst yönetim, kullanıcılar ve diğer kilit paydaşlar. Bu da sistemin ne kadar kullanışlı olduğunu gösterir ve teknolojinin benimsenmesinin temeli olan sistemin kullanım kolaylığı ve Teknoloji Kabul Modelinde (Davis, 1989) belirtilen, ne açık veya örtük gereksinimler veya beklentiler; ne de sistem vaat edilenleri yerine getiren faydalar değildir. Bu bir işlevsellik, sistem ve bilgi kalitesi meselesidir ve kullanıcı dostluğudur. Sonuç olarak, kullanım hatası, organizasyonun KKP sisteminin avantajlarından yararlanmasını engeller.

1.5.2. KKP Finansal Sistemleri Uygulaması ve Geliştirmesinin Etkisi

Sahara, Koch ve Tucker (2008), KKP sisteminin bir iç denetim üzerindeki etkisine odaklanmıştır ve uygulamanın finansal ve işletme risklerini azalttığını, ancak teknik riski arttıracığından bahsetmiştir. Jain ve Soral (2011) de KKP sisteminin denetim üzerindeki etkisini incelemiştir. KKP uygulamasını yeni benimseyen bir kuruluşta, denetim perspektifine ve denetçilerin bunu nasıl yapması gerektiğine odaklanmışlardır. Onların bulguları Sahara ve ark. (2008)'ın elde ettiği bulgulara çok yakın görünmektedir, çünkü ikisi de KKP sisteminin uygulanması/yükseltilmesi nedeniyle kuruluş tarafından maruz kalınan potansiyel riskleri belirlemiştir. Her iki çalışma tam denetime değil, iç denetime ve iç kontrol önlemine daha fazla odaklandıklarından, işlev perspektifi, yani Bilgi Teknolojileri denetçilerine, iç denetçilere ve dış denetçilere atıfta bulunmamışlardır.

Brazel ve Agogia (2007), KKP sistemleri gibi muhasebe bilgi sistemlerinin etkisini, denetçilerin görevlerini yerine getirme şekli ve şirketin işleyişini araştırmışlardır. KKP sistemlerinin uygulanmasının ve kullanımının; iş riski, veri tabanı güvenliği, süreç karşılıklı bağımlılığı ve genel kontrol riskini arttırdığını bulmuşlardır.

Yang and Guan (2004) mali tablo denetimlerinde Bilgi Teknolojileri denetimi ve iç kontrol standartlarını ve denetim mesleği üzerindeki önemini incelemişlerdir. Çalışmaları Amerika Birleşik Devletleri ile sınırlı olmuştur. Denetçiler tarafından denetimi yürütmek için kullanılan KKP yöntem ve prosedürlerinin farklı olduğunu bulmuşlardır.

Moorthy, Seetharaman, Mohamed, Gopalan ve San (2011), Bilgi Teknolojilerinin rolünü ve bir kuruluşdaki denetim süreci üzerindeki etkisini değerlendirmişlerdir. Bilgi Teknoloji'leri sistemlerinin benimsenmesinin küresel eğilimine, şirketlerin iç kontrolü üzerindeki etkisine ve iç kontrol bileşenlerin değerlendirilmesine odaklanmışlardır. Odak noktası, tüm denetim işlevine değil, yalnızca iç kontrole olmuştur.

Bierstaker, Burnaby ve Thibodeau (2001), bilgi sistemlerinin denetim sürecindeki etkisini araştırmışlardır. Gelecekte kağıtsız denetim olanaklarını ve denetim prosedürleri için bilgisayar yazılımının kullanılmasını vurgulamışlardır. Aukkaradej (2011), Muhasebe Bilgi Sistemleri (MBS) arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bilgi ve denetim etkinliği yanısıra Tayland'daki denetçiler tarafından risk değerlendirmesine odaklanmıştır. Çalışmaları risk değerlendirmesiyle sınırlı olmakla beraber yalnızca belirli bir ülkeye odaklanmıştır. KKP'nin denetim etkinliğinin risk değerlendirmesi ile pozitif bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

1.5.3. KKP Sorunları, Uygulama ve Geliştirme Riskleri

KKP sistemlerini geliştirmekte avantajlar olsa bile, sıkı uygulama modelleri depolaması, ağ gereksinimi ve eğitimi ile ilgili dezavantajlar vardır. Uygulama sürecinde yeniden yapılanma ve özelleştirme görevlerinin ölçeği KKP memnuniyeti için çok önemlidir (Sheer & Habermann, 2000).

KKP sistemleri ile ilgili birçok problemin var olduğu bilinmektedir. Örnek olarak, KKP kelimesinin içindeki “kurumsal” kelimesi sadece arka ofise ithafta bulunup, bütün kuruma hitap etmemektedir. Bunun sonucu olarak da şirketler, KKP sistemlerini uygularken, iş süreçlerinde radikal kararlar almaları gerekmekte, ve iş değişim mühendisliği de doğal riskleri beraberinde getirmektedir.

Birçok insan değişimi kabul etmez. Bu da sistemin anahtar kullanıcıları için yeni iş süreçlerine alışmada acı verici bir durum yaratabilir. Eski sistemden yeni sisteme geçişte veri doğruluğu, dönüştürülme esnasında birçok risk unsuru yaratabilir. Bu durum şirketler için sorun problem çıkartmakla beraber finansal raporlamalarını ve iş süreçlerini olumsuz etkileyebilir. CMP (2001) tarafından yürütülen bir anket, katılımcıların %40'ının hedeflerine ulaşamadığını göstermiştir. Bunun sebebi ise yeni KKP süreçlerine en az 12 ay boyunca uyum sağlamaya çalışırken, iş hedeflerinde başarısız oldukları gösterilmiştir.

KKP uygulamasıyla ilgili birçok problemin sadece teknolojik olmadığı, ancak insan hatalarının da büyük rol oynadığı aşıkardır (Helo, P., Anussornnitisarn, P., & Phusavat, K., 2008). Örneğin, organizasyon kültürü, yani işi, kuruluş tarafından benimsenen gelenek üzerinden yürütme normları; organizasyonun bazı bölümleri için uygun olmayabilir. Değişime direnç göstermekte bir başka sorun çıkartabilir. Bir son kullanıcı KKP'nin uygulanmasından yana olmayabilir veya yeni sistemi öğrenmek konusunda isteksiz olabilir. Bu normalde son kullanıcılar uygun şekilde bilgilendirilmediklerinde ve planlara ya da KKP sisteminin uygulamalarına dahil edilmediklerinde ortaya çıkar. Bu olasılığı ele almak için yerinde uygun iletişim olmalıdır. Uyumsuz iş süreci de bir başka problem olarak karşıya çıkabilir. Kuruluşun iş süreci, yeni uygulanan veya yükseltilmiş sistemi desteklemeyebilir. Yeni uygulanan KKP sistemi, yeniden yapılanmayla sonuçlanan mevcut iş süreçleriyle eşleşmeyebilir. Yeni KKP sisteminin uygulamalarıyla eşleşmesi için iş sürecinin yeniden tasarlanması gerekebilir. Yanlış proje yönetimi de insan faktörleri kapsamına katılabilir. Yeni sisteme geçişteki uygulama/yükseltme süreçleri iyi yönetilemeyebilir ve bu da KKP sistemlerinin uygulanmasında ve hedeflere zamanında ulaşmada başarısızlığa neden olabilir. Uygun planların ve kaynakların, projenin sorunsuz çalışmasını sağlamak için yerlerinde olmalıdır. Üst yönetimin taahhüdü de bu süreçte çok önem taşır. KKP sisteminin uygulanması ve yükseltilmesi süreçlerinde üst yönetimin konu ile ilgili desteğinin olmaması, sistemin başarısızlığa uğramasına büyük katkıda bulunur (Helo, P., Anussornnitisarn, P., & Phusavat, K., 2008).

Problemlerin boyutu, yönetimin yeni uygulamaya geçilmiş KKP sistemini, dikkatsizliği ve umursamazlığıyla çok daha ileri boyuta geçebilir. Kullanıcılarla etkisiz iletişim; KKP'nin ilerlemesiyle ilgili güncelleme eksikliği sistem uygulaması/yükseltme ve son kullanıcıların yetersiz eğitimi, sistemi kullanırken hatalara neden olabilir. Ayrıca yeni sisteme uyum sağlamak için kullanıcı desteği alamama ve etkili proje yönetimi teknolojisinin olmaması, zayıf proje yönetimine yol açabilir. Eski uygulamalar ile köprü kurmaya çalışmak, geçerli yasa ve yönetmeliklere uymayı ihmal etmekte büyük risk oluşturabilir. Kullanıcı departmanlar arasındaki çatışmalar, yeni sisteme uyum sağlamaya dirençli kullanıcılar, proje ekibi üyelerinin yetersiz bileşimi, KKP sistemini uygulamak/yükseltmek için ilgili beceri ve bilgi birikimine sahip yeterli ekip üyelerinin görevlendirilmesini gerektirir. İş sürecini yeniden tasarlamadaki başarısızlık; yeni iş süreci ve geleneksel iş süreci ile uyumlu olmayan uygulanan/yükseltilmiş sistem, açık olmayan/yanlış anlaşılan değişiklik gereksinimleri ve yeni uygulanan/yükseltilmiş KKP sisteminin

benimsenmesine karşı direnç ve isteksizlik, yeni uygulamayı yürürlüğe koymakta problem yaratabilir (Huang, Chang, Li and Lin, 2004).

Birçok şirket, örneğin; SAP, Oracle veya People Soft gibi KKP sistemini uygulamaya geçirirken, bütçelerini çok aşmışlardır. 600 şirketten sadece %37'si hedefine ulaşmıştır. Bu sayı yarısının da çok altındadır. Kalan %63 oranındaki şirketler ise, planlanan bütçeden %30 daha fazla harcama yapmışlardır. Bu da, bütçe kısıtlamalarının, KKP sistemini uygulamaya koyarken oluşabilecek en yüksek risklerden biri olabileceğini göstermiştir.

1.5.4. KKP'nin Uygulanması, Geliştirilmedeki Risk Çözümleri ve Başarı Faktörleri

Kurumsal kaynak planlama sistemi, bir şirketin verimli yönetilebilmesini ve kaynakların (malzemeler, insan kaynakları, finans vb.) verimli kullanılmasını sağlayan bir yazılım sistemidir. Bunu da bilgi işlem ihtiyaçları için toplam, bütünleşmiş çözümler sunarak yapar (Nah, Zuckweiler and Lau, 2003). Yeni bir bilgi teknolojisi projesi, zamanında, bütçesinde, istenilen özellikte, fonksiyonlarda ve istenilen kalite standardında hayata geçirilebilirse başarılıdır (Hastie, 2006). Bir uygulama projesi; son teslim tarihlerine yetişilmesi, bütçe dahilinde kalınması, sistem performansının beklendiği gibi elde edilmesi, gibi başlangıç projesi gereksinimlerini karşılıyorsa, başarılı sayılabilir (Robey, Ross and Boudreau, 2000). Kritik başarı faktörleri, firmaların KKP projelerini uygularken, başarılı olmak için iyi yapmaları gereken faktörlerdir. Kritik başarı faktörleri ile alakalı olarak da, uygulama faktörleri, projenin sonucunu etkileyen KKP uygulama sürecinin önemli yönlerindedir. Bir KKP uygulama projesi, ilk proje gereksinimlerini karşılıyorsa ve uygulamaya geçmişse başarılı olarak düşünülebilir. Bunlar; son teslim tarihlerine yetişmek, bütçe dahilinde kalmak ve sistem performansını beklendiği gibi elde etmek gibi sıralanabilir (Robey, Ross ve Boudreau, 2000).

1.6. Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarının İşletmelere Sağladığı Faydalar

Kurumsal kaynak planlamasının büyümesi ve kabulü hızlı olmuştur. KKP'nin imalat şirketlerine sağladığı rekabet avantajları çok büyüktür (Zhang, Lee, Huang, Zhang ve Huang, 2005). KKP sistemleri tüm kurumsal bilgileri tek bir merkezi veri tabanına entegre ederler ve bilgilerin alınmasına olanak sağlarlar. Birçok farklı örgütsel pozisyondan ve prensipte örgütsel nesnelere izin vermektedirler. Şirketlere karşı belirgin bir rekabet avantajı elde etmelerini sağlayan görünür hale getirilmesinde öncü rol oynarlar. Bu tür sistemlerin benzeri görülmemiş düzeyde

organizasyonel süreçleri kolaylaştırdığı ileri sürülmektedir ve KKP uygulamasından en çok yararlanan firmalar üzerine odaklanılmıştır. Bunlar kullanım kolaylığı, iş entegrasyonu operasyonlar/süreçler, geliştirilmiş bilgi doğruluğu ve geliştirilmiş karar verme yeteneği, iyileştirilmiş teslim süresi, iyileştirilmiş sipariş yönetimi / sipariş döngüsü, iyileştirilmiş envanter seviyeleri, gelişmiş finansal performans, tedarikçi ile iyileştirilmiş etkileşim, müşteriler, daha iyi zamanında teslimat ve azaltılmış doğrudan işletme maliyetleridir.

Kurumsal Kaynak Planlama (KKP) sistemleri kavramı ilk kez ortaya, 1980'lerde kişisel bilgisayarların içinde kurulu yazılım uygulama paketlerinin hızlı büyümesiyle beraber, pazara sunulmuştur. KKP sistemleri kuruluşların operasyonel verilerini kaydeden ve saklayan bir bilgi teknolojisi yazılımıdır. Kuruluş genelinde gerçek zamanlı iletişim ve veri senkronizasyonu ile gereksiz maliyet ve verimliliği artırmak için sağlarlar. Böylece, sanayi kuruluşları yönetim verimliliğini artırmak için yazılım uygulama paketlerini kullanma potansiyelini görmüşlerdir. 1990'lı yıllardan itibaren birçok kuruluş KKP sistemini uygulamaya koymuştur. Başarılı bir KKP sistemi uygulamak, büyük kaynakları içeren muazzam bir zordur. Yatırım, iş süreci için yeniden mühendislik, çalışan eğitimi ve diğer birçok zorluklar örnek olarak gösterilebilir. Birçok havayolu şirketi, KKP sistemleri kullanmanın avantajlarını elde ettikleri gibi uygulama süreci boyunca sayısız zorlukları yenmeyi de başarmışlardır. Birçok firma KKP'yi kullandıkları ve başarı sağladıkları gibi, bu uygulamada başarısız uygulamalara da rastlamak nadir değildir. Örneğin bazı şirketler KKP sistemini uygulamaya başlamış olmalarına rağmen, sistemden bekledikleri sonuçları alamamış ve 100 milyon dolara yakın satış kaybı yaşamışlardır.

Akademik araştırmalarda, endüstrilerde kullanılan KKP sistemleri ilk olarak 1990'larda artan KKP sistemi uygulama çabalarının eğilimi olarak ele alınmıştır. KKP üzerine yapılan sayısız çalışma son yıllara kadar yayınlanmıştır. Ancak ilk KKP sistemleri araştırma dalgasının Kişisel Başarı Faktörleri (KBF) ve başarı gibi kazanma ve uygulama çerçevesine, ikinci dalgası ise sürekli iyileştirme ve KKP sistemlerini en üst düzeye çıkmasına odaklanmıştır (Shanks, Seddon, & Willcocks, 2003). KKP sistemi başarılı ya da başarısız uygulanmış olsa bile, birçok kuruluş birkaç yıllık KKP sisteminin uygulanmasından sonra, 2000'li yılların başından itibaren, uygulama sonrası aşamaya geçmişlerdir. Uygulama sonrası aşamadaki kuruluşlar, KKP sisteminin faydalarından maksimum seviyede yararlanmaları için, sürekli iş geliştirme ve sistem benimsemek zorundadırlar. Bazı çalışmalarda ise KKP sisteminin uygulama aşamasından sonraki organizasyonel durumu

incelenmiştir. Ancak sistem uygulandıktan sonra karşılaşılan sorunlarla ilgili hala yapılmamış araştırma boşluğu bulunmaktadır.

1.6.1. KKP Sisteminin Uygulanmasındaki Kritik Başarı Faktörleri

90'lı yıllarda birçok imalat firmasında KKP uygulamasının başarısız olması, birçok araştırmacıyı Kişisel Başarı Faktörleri üzerinde çalışma yapmak için teşvik etmiştir. KKP'nin KBF'ler üzerinde 100'den fazla çalışma olmuş olması, bu alanda en çok tartışılan konulardan biri olduğunun altını çizmektedir. KBF'ler, hedeflere ulaşmak için stratejik öncelikleri belirlemeye yarayan ölçülebilir araçlardır (Ram, Corkindale, & Wu, 2013).

En çok çalışılan Kişisel Başarı Faktörleri şunlardır: üst yönetim desteği, vizyon & planlama, proje yönetimi, dengeli ekip, iş süreçlerinin yeniden mühendisliği, değişim yönetimi, satıcı seçimi, BT altyapısı, kullanıcı eğitimi, veri doğruluğu, danışman seçimi ve uygulama sonrası değerlendirmelerdir. Birçok araştırma, vaka çalışması araştırma tasarımını üretim kurumlarındaki KBF'leri araştırmak için kullanmıştır. Bunun sebebi ise KKP sistemlerinin orijinal olarak üretim kurumları için tasarlanmış Malzeme İhtiyaç Planlaması (MİP)'lerden geliştirilmiş olmasıdır. Ayrıca 90'ların sonlarında ilk KKP sistemi uygulama trendine öncülük etmişlerdir. Kaldı ki, KBF araştırması sadece KKP sistemleri uygulandıktan sonra yapılabilmektedir. Bu nedenle, çoğu araştırma, KKP sistemleri kurulduktan sonra anket soruları veya görüşmeler yolu ile, KKP sistemleri imalat şirketlerinde uygulandıktan sonra yapılmıştır.

Üst yönetim desteği, uygulama aşamasında en çok çalışılan Kişisel Başarı Faktörleri'nden biridir. Genel olarak, KKP sisteminin uygulanması, genellikle bir şirketteki en büyük projelerden biri olan hem zaman hem de kaynak tüketen bir projedir. Bu nedenle, bu kadar büyük bir projede, yeterli kaynakların yüksek bir öncelik olarak tahsis edilmesini sağlamak için üst yönetimin desteği kritik hale gelmektedir. Yeterli bir vizyon ve planlama, uzun vadeli uygulama projeleri için açık ve güçlü bir rehberlik görevi görmektedir. KKP'nin faydalarını ve zamanlama planlamasını, uygulama projesinin ömrü boyunca, ortak bir anlayış olmasını sağlamaktadır. KKP sistem uygulaması, yazılım işlevselliğinin gerçek süreç akışlarıyla yakından eşleşmesini sağlamak için genellikle iş sürecinin yeniden mühendisliğini gerektirmektedir. Sonuç olarak, organizasyonda çalışanlar tarafından her zaman hoş karşılanmayan değişiklikler yapılabilir. Bu nedenle etkin değişim yönetimi, başarılı KKP uygulamasının anahtarlarından biridir (Finney ve Corbett, 2007).

1.6.2. Farklı Organizasyon Türlerinde KKP Sistemlerinin Uygulanması

Organizasyonel büyüklük ve yapı ile inovasyonun benimsenmesi arasındaki ilişkiye ilişkin önceki tartışma göz önüne alındığında, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) inovasyonun benimsenmesinin daha derin bir incelemesinin yapılması uygun bulunmaktadır. KOBİ'lerde yenilik, daha büyük işletmelerle bazı benzerlikler gösterse, bazı durumlarda literatür belirsiz olsa dahi, önemli farklılıklara dair kanıtlar da bulunmaktadır.

1.6.3. Teknoloji Benimseme Motivasyonları

KOBİ'ler, daha büyük işletmelerde olduğu gibi, işletme verimliliklerini artırmak isterler ve rekabet nedenleriyle yeni teknolojileri benimsemeye motive olurlar. Bilgi teknolojisi, rekabet gücünü korumak için bir motivasyon aracı olarak teknoloji baskısından faydalanır, bu da yeni ve kendini kanıtlamış bir teknolojiyi benimsemeye yönelik dış baskıdır (Nguyen, T., 2009). Bu, bir firmanın pazarda algılanan bir ihtiyaca cevap vermek için yeni bilgi teknolojisini benimsediği pazar çekimi benimsemesi ile farklılaştırılır. Yeni teknolojilerin KOBİ'ler tarafından erkenden benimsenmesi ya geliştirilmiş işletme verimlilikleri açısından ya da firmaya yeni yetenekler sağlayarak rekabet avantajları sunabilir. Ayrıca, KOBİ'lerin oynak pazarlarda, istikrar dönemlerinde olduğundan daha fazla yeni teknolojileri benimseme olasılıklarının olduğu önem kazanmıştır.

1.6.4. Üst Yönetim Ekibi Personelinin Kilit Rolü

Üst Yönetim Ekiplerinin (ÜYE), KOBİ'lerde bilgi teknolojisinin benimsenmesinin uygulanmasına karar verme ve yönlendirmede büyük işletmelere göre daha baskın bir rol oynadıkları gösterilmiştir. KOBİ işletmelerinde doğrudan mülkiyet hissesine sahip olma olasılığının artması, daha az kurumsallaşmış şirketlerde çalışanlara, daha büyük organizasyonlardan çok daha fazla doğrudan erişim sağlanması göz önüne alındığında, bu şartırcı olmamalıdır. Örneğin Nguyen (2009), işletmelerde sadece yeni teknolojilerin benimsenmesinde değil, aynı zamanda bunların sürekli uygulanmasında da önemli etkilere dikkat çekmektedir. ÜYE hem yeni teknolojinin performansını hem de yaşam döngüsü süresince sürekli bakım ve teknolojik iyileştirmeleri sağlamaktadır.

1.6.5. KOBİ Teknolojisinin Benimsenmesi Üzerindeki Kaynak Etkileri

KOBİ kaynak sınırlamalarının etkisi önemli ölçüde ele alınmıştır. KOBİ'lerin genellikle bilgi ve iletişim teknolojisi (BİT) yatırımlarından tam olarak yararlanmak için gereken kaynakları tahsis edemedikleri yapılan araştırmalarda belirtilmiştir. Bazıları bilgi teknolojisini stratejik bir yatırımdan ziyade acil bir soruna çözüm olarak algılayabilir. KOBİ'lerin hizmetlerini, süreçleri ve iş otomasyonunu geliştirmek amacıyla BİT kullandıklarına ve yatırım yaptıklarına dair hiçbir kanıt yoktur (Dai, 2009). Bressler ve diğerleri (2011), benzer şekilde, KOBİ'lerin yeni bilgi teknolojilerine yatırım yapmasını engelleyen finansal zorluklara dikkat çekmektedir (Franquesa, J., & Brandyberry, A., 2009). Şirketlerin ellerinde hali hazırda mevcut olan operasyonel gereksinimler için ayrılmış finansmanın inovasyon için kullanılabileceği vurgulanmaktadır. Yukarıda bahsedilen kaynak kısıtlamasına ek olarak, KOBİ'lerde inovasyonla ilgili özellikler şu şekilde sıralanabilir: üst yönetim ekiplerinin baskın rolü, gelirlerin göreceli değişkenliği ve yüksek ölüm oranları. Bunlar birlikte ele alındığında, yeni teknolojilerin benimsenmesinde daha düşük risk toleransına yol açabilmektedir ve bu da firmalar için daha basit, daha düşük maliyetli teknolojileri benimsemeye yönelik bir tercihe yol açabilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

REKABET GÜCÜ

2.1. Rekabet Gücü Tanımı

Küreselleşme çerçevesinde ve piyasaların serbestleşmesi senaryolarında, şirketler işleme veya üretim teknolojilerine yatırım yaparak ve/veya operasyonel pazarlama araçlarına yatırım yaparak rekabet avantajı sağlayamamışlardır. Bir şirket, rekabet gücünü artırmak için operasyonel düzeyde en iyi uygulamaları uygulamak zorundadır. KKP uygulaması, en iyi uygulamayı şirketin iş süreçlerine ve operasyonel modeline getirerek iş süreci dönüşümünü ve optimizasyonunu mümkün kılmaktadır.

Şirketler hem yerel hem de ihracat pazarlarında çok uluslu ve güçlü bölgesel şirketler tarafından zorlanmaktadır. Bu nedenle, KKP uygulamasına yapılan yatırımların şirketlerin rekabet gücünü artırıp artırmadığını araştırmaya ihtiyaç olmaktadır.

Kurumsal kaynak planlaması (KKP) yaklaşımı, iş perspektifinden, stratejik ve operasyonel karar verme süresinde kilit başarı faktörlerinden biri olarak şirket bilgilerini gerçek zamanlı ortama entegrasyon ihtiyacını takip etmektedir. Geçtiğimiz birkaç on yılda şirketler, kurumsal performans ve rekabet gücünün iyileştirilmesinde ana itici güçlerden biri olarak KKP yaklaşımını uygulamışlardır. 1980'lerin başlarında KKP yaklaşım desteği olarak geliştirilen BT sistemleri, KKP paketleri veya KKP sistemleri olarak adlandırılmaktaydılar. Çok sayıda KKP sistemi tanımı bulunmaktadır. KKP sistemleri tek bir bilgi ve BT mimarisinden işin bütünsel görünümünü sunmak için tüm iş süreçleri ve fonksiyonlarını entegre etmeye çalışan kapsamlı, paketlenmiş yazılım çözümleri olarak tanımlanmaktadır (Klaus, Rosema & Gable, 2000). Yazarlar; iş süreci otomasyonu, bilgi entegrasyonu, bütünsel yaklaşım ve iş verilerinin gerçek zamanlı olarak kaydedilmesi konusunda yazılarında ısrar etmektedirler.

KKP sistemlerinin geliştirilmesinin ilk aşamalarında odak, ticari işlemlerin kaydı ve operasyonel raporlanma olmuştur. KKP sistemine yönelik iş gereksinimlerinin daha da geliştirilmesiyle birlikte arka ofisten ön büroya geçiş; Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY) ve Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) gibi programların oluşturulmasına zemin olmuştur. Son birkaç yılda yapılan araştırmalar, KKP sistemleri ile karar desteği arasındaki bağlantıları (Holsapple ve Sena,

2003) ve KKP sistemleri ile bilgi temelli bakış açısıyla yenilik arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır (Srivardhana ve Pawlowski, 2007). Ayrıca işletmeler, küreselleşmenin rekabet gücünü artırma baskısı altına girmiştir. Bilgi entegrasyonu için KKP yaklaşımının ve KKP sistemlerinin uygulanması yeterli olmamıştır. Zorluk, uluslararası rakiplerle başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için iş süreçlerini iyileştirmek olmuştur. İşletmelere en iyi uygulamayı getiren KKP paketleri, iş değişim mühendisliği ve optimizasyon aracı olarak kullanılmıştır.

Son yıllarda stratejik kurumsal yönetim, üst yönetimin gündeminde yeniden yer almıştır. İş süreçlerini iyileştirmek artık yeterli olmamakla beraber, işletmeyi uzun vadede yönetmek önemlidir. Şirketler değer zincirinde sürdürülebilirliği sağlamak için stratejik ittifaklar ve değer ağları geliştirmektedirler. Bu bağlamda, KKP sistemleri yalnızca ticari işlemleri otomatikleştirmek veya orta düzey yönetime günlük operasyonlarda ihtiyaç duyulan bilgileri sağlamakla kalmaz, aynı zamanda stratejik yönetim iş süreçlerini de destekler. KKP sistemleri günümüzde operasyonel görevlerden çok daha kapsamlı kuruluşlar arası iş birliğine ve oradan da toplam iş birliği işletmesine geçmektedirler.

Gelişmiş KKP paketlerinin uygulanması kolay bir iş değildir. Donanım, yazılım ve özelleştirme hizmetlerine yapılan yüksek yatırımlar, KKP istemleri uygulamasının hemen arkasından gelir. Büyük işletmelerin yapmış olduğu ağır yatırımlara rağmen, küçük ve orta ölçekli işletmeler giderek daha fazla KKP paketleri uygulamaktadır.

KKP uygulamasının sayısız ampirik araştırmayla kanıtlanan açık faydası, iş süreçlerinin standardizasyonu, iş faaliyetlerinin entegrasyonu ve otomasyonu ile elde edilen operasyonel maliyetin azaltılması olmuştur. Kurumsal bilgi sistemlerinin, parçalanmış eski sistemlerin bütünleşmiş KKP paketleri ile değiştirilip yenilenmesi de KKP uygulamasının yaygın nedenlerinden biridir.

Günümüzde KKP sistemlerinin uygulamasının başlıca nedeni rekabetin olmasıdır. Şirket işini devam ettirmek istiyorsa, KKP paketlerinin uygulanması, birincil rekabet gücü bileşenlerinden biri olarak kabul edilebilir.

Öte yandan, Toplam Sahip Olma Maliyeti (TSOM) (beş yıllık gelecekte KKP sistemine yapılan toplam yatırımlar), üst yönetimin KKP sistemine gitmeye karar vermemesinin nedeni olabilir. Üst düzey yöneticilerden gelen ortak soru, KKP paketlerinin uygulamasında fayda ve

yatırımın KKP paket uygulaması projelerinde ne olduğu ve KKP uygulamasının, küresel Pazar ortamında kurumsal rekabet gücünü artırıp arttırmadığı olmuştur.

2.1.1. Firma Düzeyinde Rekabet Gücü

Küreselleşme ile dünyadaki firmaların birbirleri ile yarış içinde olma hızı da artmıştır. Bu rekabet ile firmalar inovasyona yönelmiş; iPhone, iPad, iWatch...vb. çığır açan buluşlara imza atılmıştır. Rakip firmalar ile daimî bir rekabet içinde olmak, onlar ile paralel çizgilerde hareket etmek, iki taraf için de pazar paylarını elde tutmak veya artırmak için önemli rol oynamaktadır. Bu yüzden birçok firma kendi ülkeleri dışında ofis ve fabrika kurmuşlardır. Kendilerini o ülkeye kabul ettirmek için o ülkede var olmak gerektiğini bilen global çaplı firmalar, birbirleri ile yaptıkları yarışta her zaman bir adım öne geçmeyi planlamışlardır.

Gelişmekte olan ülkelerin imalat sektöründeki rekabet gücü, farklı dinamik yeteneklerin geliştirilmesi yoluyla stratejik müdahaleler için alan yaratılmasına dayanmaktadır (Teece et al., 1997). Küresel rekabetin artması ve tüketicilerin değişen tat ve tercihleriyle birlikte, tarımsal gıda işleme firmaları ürün veya süreçteki yenilikleri tanımlayarak yanıt verme konusunda zorluk yaşamaktadırlar. İnovasyon, rekabetçi bir istikrar sağlayan veya bir endüstride ve pazarda meydana gelen aksamalarla dramatik bir etki yaratan radikal bir artış olabilir. Teknolojideki gelişmelerle birlikte yenilik ve yenilik yapma yeteneği, ürün yaşam döngülerini tanımlama, dinamik müşteri faaliyetleri ve uluslararası ve yerel rekabeti yeniden tanımlama, bir firmanın rekabet gücünü tanımlamak için mutlak bir gereklilik haline gelmiştir. Firmalar, rekabet ortamlarını tanımlamak için yenilik yetkinliğini geliştirme zorluğuna sahiptirler. Zorluk, firmaların yenilikleri kuluçkaya yatırma kapsamının yoğun rekabetçi performans baskısı altında olduğu gelişmekte olan ülkelerdeki firmalar için daha fazladır.

2.1.2. Endüstriyel Rekabet Gücü

Endüstriyel rekabet gücü, bir ulusun ulusal endüstriyel ve firmalar aracılığıyla, öncelikle daha iyi ürün tasarımı, daha yüksek kalite, cazip fiyat ve daha iyi dağıtım ve hizmetler sunarak pazardaki rakipleriyle rekabet edebilme gücü olarak tanımlanmaktadır (Cohen, S., Tyson, D. L. & Zysman J., 1984). Ülkelerin dünya çapında söz sahibi olmaları bu yol sayesinde gerçekleşebilir. Havacılık, uzay ve savunma sanayi bir ülkenin bel kemiği konumundadır. Havacılıkta en iyi konumda olan ABD'nin %13'lük üretim payı havacılık, uzay ve savunma sanayine aittir. 2015

yılında ÷lkeye \$67 milyar ticaret sermayesi sağlamıştır. Bunun hemen hemen %50'si sivil havacılıktır, bu da açık, küresel rekabetçi bir pazardır. Boeing'in geniş gövdeli uçakları (GGU), sivil havacılık ihracatında önemli rol oynar, ancak ABD'li parça üretici şirketler, Bombardier ve Embraer gibi Bölgesel Jet (BJ)'lerde de küresel tedarik zinciri olarak önemli rol oynarlar. ABD ayrıca ana üretici ve pazarlayıcı rolü ile, Genel Havacılık (GH) ekipmanları; iş jetleri, küçük uçaklar ve helikopter ile bu segmentte de lider olduğunu kanıtlamıştır. Çin de ABD ile havacılık sektöründe rekabetin içindedir. Haziran 2016'da Çin, Chengdu Airlines ile Çin yapımı ARJ-21 RJ ile ticari uçuşlarına başlamıştır. Bu uçak Boeing 737'ye direk rakip olarak tasarlanmıştır.

30 Ağustos 2019'da Çin Havayolları Air China, China Eastern Airlines (CEA) ve China Western Airlines (CWA), Commercial Aircraft Corporation of China'dan (COMAC) 35 ARJ21-700 bölgesel jet satın aldığıını duyurmuştur. Bu 115 uçağın, 2020'den 2024'e kadar teslim edilmesi kararlaştırılmıştır.

Boeing ve Airbus için bu, Çin'in kendi ürettiği, uçakların bir sonraki aşamasını göstermektedir. Pazar liderleri olarak bundan etkilenmeleri kaçınılmaz olacaktır. Çin'de uçak üretimini artırmak, ileriye doğru atılmış önemli bir adımdır. Özellikle "Made in China" uçakları, Çin iç pazarının dışında rekabet etmeye başlamışken, bu misyon Çin'in istikrarlı büyümesine hız katacaktır. Önümüzdeki beş yıl Boeing ve Airbus üzerine çok fazla etki etmeyecek gibi görünse de Çin önemli sayıda uçak üretmeye başladığında, iki firma, Çin hükümetinin desteğine sahip üçüncü bir oyuncu ile değişecektir. Pazar segmenti Boeing ve Airbus'ın lehine olmayabilir.

COMAC ARJ-21, mevcut versiyonunda maksimum 95 yolcusu olan küçük bir bölgesel jettir. "Çinli" bir marka olarak geliştirilmiş olmasına rağmen, 1986'da Çin'de (COMAC tarafından) lisansla üretilen McDonnell Douglas MD-80/90'ları andırmaktadır. Yeni bileşenler ve yeniden tasarımlar olmasına rağmen, önemli parçaların önceki uçaktan ilham alınarak yapılmış olması ihtimali çok yüksektir.

Geliştirme 2002 yılında başlamış ve 15 uçak teslim edilmiştir. Sipariş edilen 115 uçak, 2020'den 2024'e kadar teslim edilecektir. Bu, zamanında teslimat için üretimin artırılmasını gerektirmektedir. Bu da Boeing ve Airbus'a direk gelecek rekabetin ön habercisi olmuştur. General Elektrik (GE), ARJ21 için motorları ve United Technologies Corporation (UTX)'da aviyonikleri sağlamaktadırlar.

2.1.3. Ulusal ve Uluslararası Rekabet Gücü

Dünya çapındaki havayolu yöneticileri, sendika liderleri ve politikacıların, rekabet ve istihdam ilişkileri stratejilerine ne ölçüde farklı yaklaşım sergiledikleri merak edilmektedir.

Tarihsel olarak, Amerika Birleşik Devletleri dünyanın en büyük sivil havacılığı pazarına sahip olmuştur. 2010 yılına gelindiğinde, Asya'nın tarihte ilk kez dünyanın en büyük havacılık pazarı olacağı tahmin edilmekteydi. 2025 yılına kadar hem Avrupa hem de Asya'nın tüm Kuzey Amerika'dan daha büyük havacılık pazarına sahip olacağı tahmin edilmektedir. Bu tahminler, 2025'te en büyük üç ekonomik bölgenin dünyanın havacılık trafiğinde aşağıdaki yaklaşık paylara sahip olacağını göstermektedir. Kuzey Amerika %25 (2005'te %31 idi); Avrupa %27 (2005'te %29 idi); ve Asya %32 (2005'te %26 idi).

2.1.3.1. Amerika Birleşik Devletleri ve Diğer Ülkelerdeki Havayolları Arasındaki Farklar

Diğer ülkelerdeki havayolları tipik olarak Amerika Birleşik Devletleri'ndeki denklemlerden üç türde farklılık göstermektedir. Birincisi, İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde, Avrupa ve Asya'daki eski havayollarının çoğu; Aer Lingus, Air France, KLM, Alitalia, British Airways, Lufthansa, Qantas, SAS (İskandinav Havayolu Sistemi) ve Singapur Havayolları gibi önde gelen havayolları da dahil olmak üzere, birçoğu en azından kısmen bayrak taşıyıcı idiler. Bu havayollarının çoğu, I. Dünya Savaşı'ndan sonra savaşta pilot olan girişimciler tarafından başlatılmıştır. Ancak bu yeni girişimler genellikle mali açıdan istikrarsız olmuş ve bu nedenle başarısız olmuşlardır. Çoğu durumda, ulusal hükümetler tarafından devralınmıştır.

Bu tür bir sahiplik, her ülkenin kendi ulusal "bayrak taşıyıcısını" tayin ettiği ikili uluslararası düzenleme biçimleri tarafından da teşvik edilmiştir. Hükümetler, mali açıdan istikrarlı olacak ve ülkeleri için iyi bir imaj yansıtacak havayolları istemişlerdir. Ayrıca, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, Amerika Birleşik Devletleri'nde olduğu gibi, hükümetler giderek artan bir şekilde havayollarının savunma amaçlı olarak kullanılmasının stratejik öneminin farkına varmışlardır. Özellikle devlete ait havayolları gerektiğinde harekete geçirilebilecek potansiyel kaynaklar olmuştur.

ABD havayolları ile yabancı meslektaşları arasındaki ikinci bir fark, Amerika Birleşik Devletleri dışındaki çoğu eski havayollarının uluslararası uçuşlara odaklanmasıdır. Bunun nedeni, Amerika Birleşik Devletleri dışındaki diğer birçok iç pazarın nispeten küçük olmasıdır. Ayrıca,

Avrupa’da kısa mesafeli havayolları, özellikle yüksek hızlı demiryolu gibi kara taşımacılığı ile ciddi bir rekabet yaşamaktadırlar. Buna karşılık Amerika Birleşik Devletleri’nde ise Havayolları genellikle böyle bir rekabet ile karşı karşıya değildir.

Üçüncüsü, ABD havayolları endüstrisi kuralsızlaştırmayı ilk deneyimleyen sektör olmuştur. ABD’li girişimciler yeni giren havayollarının gelişimine öncülük etmişlerdir. Diğer ülkelerin çoğu deregülasyon konusunda daha yavaş davranmışlardır.

ABD ve diğer havayolları arasındaki bu ortak farklılıklara ek olarak “kapitalizmin çeşitlerine” dayalı iki geniş bağlam kategorisi tanımlanabilir. Bu kavram, iki ideal kurumsal bağlam türü olan liberal piyasa ekonomileri ve koordineli piyasa ekonomileri türleri olarak ayırım yaparlar. Amerika Birleşik Devletleri klasik bir liberal piyasa ekonomisidir. Birleşik Krallık ve Avustralya gibi diğer İngilizce konuşan ülkeler, Birleşik Devletlerinkine geniş ölçüde benzer politik ekonomi biçimlerine sahiptirler. Bu ekonomiler, firmaların kontrol odaklı çalışan-ilişkileri, stratejilerini ve verimliliği artırmaktan çok ücretleri en aza indirmeye odaklanan maliyet-rekabetçilik stratejilerini uygulamaya meyilli olduğu ekonomiler olarak nitelendirilebilir.

Bu liberal piyasa ekonomilerinin aksine, örneğin Germen ve İskandinav ülkeleri sosyal pazar ekonomilerine sahiptir. Bu tür ekonomiler, tazminatı düzenlemek için birlikte çalışan istihdam ilişkileri, eğitim ve öğretimin birbirlerine bağlı sistemleri ve istihdam koşulları ile karakterize edilmektedir. Sosyal pazar ekonomileri, firmaları stratejik iş birliği içinde sendikalarla ortak olmaya, düşmanlık ve işten çıkarma gibi liberal piyasa ekonomileriyle bağlantılı bazı uygulamaları önlemeye teşvik etmektedirler.

Birleşik Krallık ve Almanya, Avrupa’daki en büyük havayolu pazarıdır. İrlanda, Avrupa’nın en büyük ve en önde gelen, sektöre yeni giriş yapan havayolu şirketi Ryanair’in evidir. Üç İskandinav ülkesi eski bir havayolu olan SAS’ı bir miras olarak paylaşmaktadırlar.

2.1.3.2. Düzenleme ve Deregülasyon

Amerika Birleşik Devletleri’nde olduğu gibi, diğer ülkelerdeki havayolları da yüksek düzeyde düzenlenmiştir. Bu düzenleme, bir Birleşmiş Milletler kuruluşu olan Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) tarafından denetlenmektedir. ICAO, hükümetler arası bir kuruluştur. Güvenliği sağlama zorunluluğu ile ICAO, teknik, seyrüsefer ve insan kaynakları ile tüm kaynaklar için havayolu operasyonlarının birçok yönünü kapsayan düzenlemeler geliştirmiştir. Örneğin,

ICAO düzenlemeleri “uçuş ve kabin ekibi sayıları, eğitimleri ve ruhsatlandırmaları, uçaktaki görev, iş yükleri ve tarifelerini kapsamaktadır. Bu düzenlemeler, ulusal düzeydeki politikacılar, yöneticiler ve sendikalar tarafından kararlaştırılabilecek konular ile sınırlandırılmıştır. Bu uluslararası düzenleyici rejimin istenmeyen bir yan etkisi, üye ülkelerdeki havayolları ICAO düzenlemelerini basitçe takip ettiğinden, yeniliği sınırlamak olmuştur.

ICAO ve devletler arası bir denge sağlamak amacıyla kurulmuş olan Uluslararası Hava Taşımacılığı (IATA), havayollarının ortak çıkarlarını temsil eder. IATA, fiilen bir tedarikçi karteli olarak faaliyet göstermiştir. Özel konferanslar düzenler ve gizli ticari anlaşmalar yapmaktadır. Bu faaliyetler, eski havayollarının fiyat sabitleme kültürünü ve diğer rekabete aykırı davranış biçimlerini teşvik etmektedir (J. Hall and V. Poljak, 2007). Bu tür fiyat tespiti, Amerika Birleşik Devletleri ve diğer bazı ülkelerdeki anti tröst hükümleri uyarınca yasa dışıdır. 1980’lerden beri IATA’nın ücret kuralları en aza indirilmiş ve çoğu taşıyıcı tarafından büyük ölçüde göz ardı edilmiştir.

IATA’nın amacı üyelerin karlarını maksimize etmektir, ancak bu etkili olmamıştır, çünkü uluslararası endüstri genellikle çok karlı olmamış ve birçok havayolu iflas etmiştir. 1970 ve 2000 yılları arasında, dünyadaki havayollarının yaklaşık üçte biri kar yerine zarar etmiştir. 2007 yılında, havayollarının küresel gelirleri 485 milyar dolar ve net karları 5.1 milyar dolar olmuştur. 2008 yılında havayolu gelirlerinin 520 milyar dolar olacağı ve 5,2 milyar dolar net zarar edeceği tahmin edilmekteydi (J. Rivkin and L. Therivel, 2004). Bu döngüsel bir endüstridir. Birçok havayolunun canlanma dönemlerinde yaptıkları karlar, durgunluk dönemlerindeki kayıplarıyla ortadan kalkmıştır. Birçok eski havayolunun uzun vadeli ekonomik uygulanabilirliğinin olmaması, uzun süredir yüksek derecede koruma, devlet mülkiyeti, kamu sübvansiyonları ve irrasyonel yatırımcılar tarafından izlenmekteydi.

Uluslararası Taşımacılık İşçileri Federasyonu (ITF), 148 ülkede birçok havayolu mesleğinde (ve diğer taşımacılık sektörlerinden çalışanlar) yaklaşık 4,5 milyon taşımacılık işçisini temsil eden 654 sendikayı içermektedir. Amerika Birleşik Devletleri’nde olduğu gibi, diğer birçok ülkede de sendikalar, diğer meslek gruplarını örgütleyen sendikalardan ayrı olarak örgütlenmiştir. Uluslararası Havayolu Pilot Birlikleri Federasyonu (IFALPA), 95’ten fazla ülkede 100.000’den fazla pilotu temsil ettiğini iddia etmektedir. ITF ve IFALPA, özellikle havacılık emniyeti ve

güvenliği ile ilgili olarak, ICAO ve diğer uluslararası düzenleyici kurumlarda çalışanların çıkarlarını temsil etmektedirler (Rivkin and Therivel, 2004).

ICAO'nun çatısı altında, her ülkenin havayolları için kendi düzenleyici uygulamaları bulunmaktadır. Yirminci yüzyılın sonlarına doğru Avrupa Birliği (AB), kuralsızlaştırmayı teşvik etmede daha proaktif hale gelmiştir ve yavaş yavaş bu rolü üye devletlerden devralmaya başlamıştır. Deregüasyondan önce, eski havayolu şirketlerinin birçok iç hat üzerinde tekel yapıları bulunmaktaydı. Birçok uluslararası rotada, bayrak taşıyıcı ya da iki eski ulusal havayolu şirketlerinin çatışmaları yaşanmaktaydı. Bunlardan her bir tanesi kendi ülkesinde yerleşik, ancak ülkeler arasındaki çok sayıda ikili anlaşmayı yansıtmaktaydı.

Uluslararası ve ulusal düzenleyici kurumlar, tarafların rekabet ve istihdam-ilişkileri stratejilerine ilişkin seçimlerinin birbirleriyle ilişkilerini şekillendirmektedir. Bununla birlikte, bu ajanslar genellikle istihdam ilişkilerini doğrudan düzenlemeye dahil değildir. Çoğu havayolunda çoğu meslek grubu için, istihdam ilişkileri toplu pazarlık ve/veya iş konseyleri tarafından düzenlenmektedir. Ancak bazı durumlarda, örneğin, toplu pazarlık için sendikaları tanımayan havayollarında, istihdam ilişkileri yönetimin ayrıcalığı veya hatta havayolu personelinin görevde olduğu hükümetler tarafından belirlenir.

Avrupa'nın deregülasyonla yönelik girişimleri, 1970'lerde ABD'nin daha önceki deregülasyon örneğinden ve bunun sonucunda Amerika Birleşik Devletleri ile bazı Avrupa ülkeleri arasındaki uluslararası ikili anlaşmaların yeniden müzakere edilmesinden etkilenmektedir (J. Wallace, S. Tiernan ve L. White, 2007). Bu birdenbire yapılmamış olup, süreç ABD'dekinden çok daha aşamalı olmuştur. AB, üye devletlerin bir federasyonu olduğundan, her ülkenin kendi hükümetleri, düzenleyici tercihleri ve paydaş çıkarları bulunmaktadır. Paydaşlar, çalışanları ve sendikaları içermektedir. Sendikaların çoğu, AB'de doğrudan lobi faaliyetleri yürüten birlikler, Avrupa Ticaret Birlikleri Kongresi (ATBK) ile bağlantılıdır. ATBK ve sendikaların AB üzerinde, ABD sendikalarının genellikle ABD yönetimleri üzerinde sahip olduğundan daha fazla etkisi olmaktadır. Bu tür bir etki hem doğrudan lobicilik hem de sendikaların güçlü bir etkiye sahip olduğu siyasi partiler (örneğin; işçi veya sosyal demokrat partiler) aracılığıyla gerçekleşmektedir.

AB, 1980'lerin ortalarında havayolu düzenlemelerini gevşetmeye başlamış; süreç yirmi birinci yüzyıla kadar devam etmiştir (P. Morrell, 1998). AB dışındaki hedeflere yönelik deregülasyon hakkında devam eden tartışmalar da vardır. Birleşik Krallık hakkında diğer ülkelerin

çoğundan daha fazla ayrıntı sunulmasının sebebi, Birleşik Devletler gibi Birleşik Krallık'ın da liberal bir iç piyasa ekonomisi olduğudur. Ancak Birleşik Krallık çok daha küçük bir iç pazara sahiptir ve aynı zamanda Avrupa Birliği'nin koordineli piyasa ekonomilerinden gelen düzenleyici etkilere de tabidir.

2.1.3.3. Liberal Piyasa Ekonomileri

Birleşik Devletler dışında, deregülasyon ve özelleştirmeye yönelik hamleler 1980'lerde Birleşik Krallık tarafından yönetilmiştir. Bu nedenle, Birleşik Devletler'den ayrı olarak Birleşik Krallık, İrlanda ile yeni başlayan havayollarının açılmasına öncülük etmiştir.

Tipik bir liberal piyasa ekonomisi olan Birleşik Krallık'ta istihdam ilişkileri konusunda muhalif gelenekler vardır. Ancak özellikle 1997 sonrası İşçi Partisi'nin ortaya çıkışından bu yana, orada işverenler, çalışanlar ve sendikalar arasında ortaklık düzenlemeleri geliştirmeye yönelik girişimler olmuştur. Bununla birlikte, ortaklık anlaşmalarının kurulmasının önünde en az üç engel vardır: kavrama karşı direnç, taraflar arasında düşük güven ve ortaklığın ne olduğu konusunda kafa karışıklığıdır.

British Airways, Birleşik Krallık'ın en büyük ve en eski havayolu şirketidir. 1919'da öncü şirket, Londra ve Paris arasında dünyanın ilk günlük uluslararası tarifeli hava hizmetini başlatmıştır. İlk başlarda az sayıda yolcu, yüksek ücretler ve zorlu çalışma koşulları olmuştur. Daha sonra, birkaç Birleşik Krallık havayolu şirketi, özel sektöre ait olan orijinal British Airways'i oluşturmak için birleşmiştir. 1939'da Birleşik Krallık, British Airways'i "millileştirmiştir". 1974'te hükümet, uzun mesafeli havayolunu kısa mesafeli British Europe ile birleştirerek British Airways'i kurmuştur. Birleşmeden hemen sonraki dönemde, British Airways (BA), kısmen bir durgunluk nedeniyle kar edememiştir. Ancak 1987'de Thatcher hükümeti tarafından özelleştirilebilmesi için BA'nın 1980'lerin ortalarında karlı hale gelmesi gerekiyordu. Kısmen işçilik maliyetlerini azaltarak, birçok kişiyi işten çıkararak karlılık artırılmıştır (T. Reuters, 2006). British Airways 11 Eylül'den sonra olmasa da çoğu yıllarda karlı olmaya devam etmiştir.

British Airways sloganı benimseyerek, uzun süredir 'insanlar bizim en önemli varlığımızdır' diyerek çalışan bağlılığını ve bağlılığı teşvik eden kampanyalar içermekteydi (Human Resource Management Journal 5 (1995): 18–32). Bununla birlikte BA, işgücü ve maliyetlerini azaltmak için periyodik olarak kampanyalar başlatmaktaydı. Bu iki kampanya

birbirleriyle çelişme eğiliminde olmuştur. Örneğin, BA mükemmel müşteri hizmetinin reklamını yaparken, uçuş görevlileri için ödenekleri ve ödeme cetvellerini yeniden yapılandırma girişimi, 1997 yazında bir greve yol açmıştır. BA, grevcileri işten çıkarmak ve sözleşmeyi ihlal nedeniyle dava açmamakla tehdit eden sert bir tutum benimsemiştir. Ancak BA'nın duruşu ters etki yapmıştır. Zorbalık gibi görünmüş ve ılımlı personel görüşünü BA aleyhine çevirmiştir.

İrlanda'nın ulusal bayraklı havayolu şirketi Aer Lingus 1936'da kurulmuştur. 34 uzun ve kısa mesafeli rotalara hizmet veren eski havayolu Aer Lingus, Birleşik Krallık, Amerika Birleşik Devletleri ve Ortadoğu yanı sıra İngiltere ve Avrupa kıtası havalimanlarına da uçmaktadır. Aer Lingus'ta işçilerin yüzde 92'si sendika üyesidir. 1970'ler ve 1980'lerde, Aer Lingus'un maliyetleri düşürmek için giriştiği üretkenlik girişimlerine yanıt olarak grevler olmuştur. 2002'de Aer Lingus ve 530 pilotu bir grev / lokavtla karşı karşıya kalmıştır. Aer Lingus ayrıca maaşların dondurulması, gönüllü işten çıkarmalar ve yeniden organizasyonlar başlatmıştır. İrlanda'da daha fazla sosyal ortaklık (şirketler ve sendikalar arasında) oluşturmaya yönelik ulusal girişimlerin arka planına karşın, Aer Lingus ayrıca çalışan kar paylaşımını ve hisse senedi sahipliğini de getirmiştir. Bu, sendika baskılarına yanıt olarak havayolu tarafından yapılan pragmatik bir ödünleşme olmuştur. Her değişiklik durumunda, Aer Lingus sendikalarla uğraşmak zorunda kalmış, ancak taviz vermelerinin boyutu bir sorun olmuştur. 2006'da Aer Lingus'un kısmi özelleştirilmesinden önce, sendikalar nispeten güçlü bir konumda iken; daha sonra konumları zayıflamaya başlamıştır. 2007'nin başlarında, Aer Lingus tek taraflı olarak değişimi başlatmaya çalışmıştır. Bu da İrlanda İş Mahkemesi tarafından eleştirilmiştir.

2.2. Rekabet Gücünü Belirleyen Çeşitli Faktörlerin Bir Analizi

2.2.1. Döviz Kuru Politikası ve Devalüasyon

Ekonomik kalkınma sürecinde, ticaretin ekonomideki payı 1980'lerden itibaren önemli hale gelmiştir. Küçük ekonomiler için döviz kurunun üretim ve fiyatlar üzerinde büyük etkisi vardır. Ayrıca, ticareti yapılan mallardaki rekabet gücü ve cari hesap dengesi ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle para otoriteleri döviz kuru rejimini seçerken döviz kurunun ekonominin geneli üzerindeki etkilerini dikkate almışlardır. Döviz kuru politikasından Maliye Bakanlığı ve Merkez Bankası sorumludur. Hükümetler Merkez Bankası'nı kendi kontrolleri altında tutabilir. Finans ve ekonomik planların uygulanabilmesi için bu gerekli olabilir. 1950'lerde Merkez

Bankaları, bağımsız politika hedeflerini takip etmek, para ve maliye politikalarını formüle etmek için güçlü bir yasal yetkiye sahip değillerdi. Maliye Bakanlığı fiili politika oluşturma sürecine hakimdi. 1980’lerde dünya çapında enflasyon, artan faiz oranları ve sanayileşmiş ülkelerdeki ekonomik bunalım, ülkelere yeni bir dış liberalleşme politikası hedefi izletmişti. Döviz kuru politikasının önemi, ticaretin serbestleşmesi nedeniyle ekonomi için önemli hale gelmişti. Ticari yan kuruluşlar ve ithalat koruması gibi bazı koruma önlemleri 1980’lerde azaltılmıştır.

Para sepeti sistemi, para biriminin daha esnek bir şekilde değişmesini sağlamıştır. Sepet için seçilen para birimlerinin ticari ilişkilere dayalı oldukları varsayılmış; ancak, büyük ticaret ortaklarının para birimlerine uygulanan ağırlıklar açıklanmamıştır. Piyasa ortalama oranı ise, diğer yabancı para birimlerine karşı uluslararası döviz piyasalarındaki para birimlerinin ABD kuru ile belirlenmesine denmektedir. Bu piyasa döviz oranı sistemi, piyasanın döviz kurlarını belirlemede daha fazla rol oynamasına izin vermiştir (C.H. Nam, 1995; S.W. Nam & Kim 1999; C. Park, Chung & Wang, 2001). Ancak Merkez Bankası döviz piyasasına sık sık müdahale etme gereği duyabilir. 1990’ların ortalarında döviz kısıtlamalarını gevşetecek döviz reformu ilanı, bazı ülkelerin ekonomik refaha kavuşmalarını sağlamıştır.

2.2.2. Teknoloji

Günümüzde endüstriyel bilgi sistemleri çoğunlukla kurumsal kaynak planlama (KKP) sistemleri aracılığıyla uygulanmaktadır. Bir KKP sistemi, bir organizasyonun kaynaklarını verimli ve etkili bir şekilde kullanmasını kolaylaştıran modüler bir bütünleşmiş iş yazılım sistemidir. Bu sistem organizasyon seviyeleri ile tüm ticari faaliyetleri ve süreçleri geliştirir. Aslında, KKP sistemleri, gerçek zamanlı bilgilere sürekli erişimleri artırarak, zamanlanmış ve verimli planlama yapılmasını sağlayarak, organizasyonel fonksiyonların verimliliğini artırmıştır. KKP’nin getirdiği Entegrasyon, kuruluşların rekabet güçlerine ve pazar fırsatlarına cevap vermesini, ürün portföyünü geliştirmesini ve tedarik zinciri ilişkilerini sıkı bir şekilde sürdürmesini sağlar. Birçok araştırmacı, KKP sistemlerinin şirket genelinde tek bir güçlü veri tabanı kullanan standartlaştırılmış sistemler olduğunu iddia ederler. Bu, verilerin tüm şirket üzerinden standartlaştırılması gerektiği anlamına gelir. Ayrıca, KKP dağıtım süreci standardizasyonunu gerektirir. İş perspektifinden, iş süreçlerinin şirket çapında standartlara göre KKP güdümlü yeniden yapılandırılmasının, uygulamaya dahil olan yöneticiler tarafından değerli olduğu düşünülmektedir. KKP sistemlerinin olağanüstü avantajları, şirketleri bunları benimsemeye yöneltmiş olsa da birçoğu KKP uygulamasının

doğasına dikkat çeken KKP uygulamalarındaki başarısızlıktan bahsetmiştir. KKP'yi uygulamak, KKP çözümlerinin elde etmek için dikkatle yönetilmesi gereken büyük değişikliklere neden olur. Başarılı bir uygulamayı sağlamak için, çözülmesi gereken kritik konular vardır. 2000'den bugüne süren son araştırmalar KKP uygulamasında kritik başarı faktörlerini giderek daha fazla incelenmiştir. KKP uygulamasına ilişkin önceki çalışmalara nadiren bir dizi kritik değer başarı faktörlerini önerdiğine inanılmaktadır. Bu nedenle, "başarı/başardı" veya "kritik konular/faktörler" anahtar kelimelerini ve "KKP" terimini veya eşdeğerini içeren on makaleyi incelenmiştir. Sonuç olarak, 11 KBF (Kritik Başarı Faktörleri) tanıtılmış ve bunlar KKP yaşam döngüsüne göre sınıflandırılmışlardır. Bu nedenle, kullanıcıların KKP'ye karşı dirençlerinin karmaşık sosyal sorunlarıyla yüzleşmek için bütünleşmiş bir süreç odaklı yaklaşım önermiş, pazarlama kavramlarını ve stratejilerini KKP bağlamına uyarlamayı önermiştir. Al-Mashari et al., (2003) KKP sistemlerinin somut ve soyut faydalar elde etmesine yol açtığını belirtmektedir. Ancak bu faydalar, KKP sistemlerinin değerlendirilmesi, seçimi ve proje yönetimi için benimsenen yaklaşıma bağlıdır. Onlara göre, KKP faydaları, uygulama yaklaşımı ile işletme çağındaki performans ölçütleri arasında yakın bir ilişki kurulduğunda gerçekleşir. Devlet kurumlarında KKP uygulamasını incelenerek, eğitim, altyapı yükseltme, proje yönetimi ve KKP sistemlerini stabilize etme gibi KKP uygulama faaliyetlerinde kritik yönetim zorlukları incelenmiştir. Bu araştırmadaki önemli bir gösterge, KKP'nin benimsenmesinde yeniliğin vurgulanmasıdır. J. Motwani et al., (2005), dikkatli değişim yönetimi, ağ ilişkileri ve kültürel hazırlık ile desteklenen bir uygulama sürecinin başarılı KKP uygulamalarını tetiklediğini öne sürmektedir. Ayrıca, uygulama aşamalarında dikkate alınması gereken kritik faktörleri/konuları çizmektedir. 10 farklı ülke/bölgede KKP uygulamasının KBF (Kritik Başarı Faktörleri) literatür incelemesi araştırılmış ve 18 KBF belirlenmiştir. KKP'nin uygulanmasına ilişkin etkili rehberlik eksikliği olduğu için birçok şirketin devasa KKP sistemlerini uygulamada önemli zorluklarla karşılaştıklarını belirtilmektedir. KKP ve Bilgi Yönetimi (BY) ile ilgili literatür derlenerek bulgular, KKP Bilgi Yönetimi (BY) kavramını tanıtmak için bütünleştirilmiştir. KKP Bilgi Yönetimi (BY) için KBF'ler özetlenmiş ve bu KBF'lerin yönetim performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırmacılar, KKP uygulaması sırasındaki sorunları çözmek için farklı kavram ve yaklaşımlar uyarlamışlardır. Bazı bilim adamları, KKP'yi özellikle kültür, iş süreci & organizasyon ve teknoloji alanlarındaki değişiklikleri içeren bir fenomen olarak görmektedir. Bu değişiklikler, mevcut prosedürlere ve koşullara alıştıkları için bireyler, gruplar ve hatta organizasyon yapısı

tarafından kabul edilmemek için zorlanmış ve bu nedenle yeni sistemi kabul etmemek için direnmişlerdir. KKP uygulamasında, Değişiklik Yönetimi (DY) stratejilerini uygulamanın ana nedeni budur. Diğer araştırmacılar, Bilgi Yönetiminin (BY) KKP uygulamasıyla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. KKP'nin insanların nasıl çalıştığını etkileyen ve bir şirketin stratejisine, organizasyonuna ve kültürüne kendi mantığını dayatan bir organizasyonel altyapı olduğunu belirtmişlerdir. KKP sistemi, yalnızca bir kuruluşa teslim edilecek bir yazılım paketi değil, aynı zamanda bilgi çalışanları tarafından kullanılan bir dizi örtük ve açık bilgidir. Mevcut ve istenen durum arasındaki boşluğu doldurmak için bir yol haritasının yanı sıra mevcut bilgiyi ve gerekli bilgiyi belirlemek esastır; bu durumda BY kavramları kullanılır. Yine bir başka uzman grubu, KKP'nin inovasyon yönünü araştırmıştır. KKP sistemlerini başarıyla benimseyen kuruluşların, bunları çeşitli KKP benimsemelerinde önemli somut ve soyut iyileştirmelerin gerçekleştirilmesine yol açan ve organizasyon sürecinde en önemli yenilikler arasında gördüğüne inanmışlardır. İnovasyon Yönetimi (İY), kullanıcıları eğitim, bakım ve ekipman yükseltmelerini destekleyerek KKP uygulamasının uygulama hedefleriyle uyumunu kolaylaştırmaktadır.

2.2.3. Beşerî Kaynaklar

Tüm kuruluşlar ister kamu ister özel sektör olsunlar, ortak hedefler için birlikte çalışan bir insan topluluğudur. Ancak, insanları ortak amaçlar için çalışmaya ikna etmek çok daha zor hale gelmektedir. Bir insan stratejisi geliştirmek, önceden tanımlanmış bir iş stratejisini yürütmek için en iyi iş gücünün nasıl yaratılacağını bulmakla ilgili basit bir meseleydi, ancak şimdi çok daha zor seçimler ve ödünleşimler içermektedir. Temel iş alanlarındaki değişimler, çeşitlilik ve üst düzey yöneticiler için artan rekabet dahil olmak üzere birçok gelişme, iş stratejisinin bir çevirisi veya uygulanması olarak geleneksel insan stratejisi görüşüne meydan okumaktadır. Örgütsel başarının itici güçleri, sağlanan hizmetin maliyeti ve kalitesine ilişkin olağan ölçütlerden, örgütte çalışan kişilerin becerilerine, bilgisine, deneyimine ve tutumuna odaklanmaya doğru kaymıştır. Bu eğilimler temelde bir “insan” stratejisinin ve iyi bir İK yönetiminin önemini artırmış, iş stratejisiyle ilişkisini değiştirmiş ve uygulamanın zorluğunu artırmıştır. Kuruluşlar, ihtiyaç duydukları yeteneği ihtiyaç duyduklarında nasıl kendilerine çekerler ve yeteneklerin gitmemesi için onları nasıl yönetirler, soruları artan araştırma ve analiz soruları haline gelmiştir. Boston Danışmanlık Grubu ve Dünya İnsan Yönetimi Dernekleri Federasyonu gibi temel İK uygulamalarında son derece yetenekli olan şirketler, daha az yetenekli şirketlerin gelir artışının 3,5 katına ve kâr

marjının 2,1 katına kadar varan artışlar yaşamaktadırlar. Araştırmalarında altı önemli alan tespit etmişlerdir:

1. İşe alma,
2. Çalışanların sürekliliğinin sağlanması,
3. Yetenek yönetimi,
4. İşveren markası,
5. Performans yönetimi ve ödüller,
6. Liderlik gelişimi.

Bunların hiçbiri birbirinden ayrı olarak görülemez ve bu konular birbirlerine paralel olarak ele alınmalıdır. Kamu sektörü kuruluşları için yetenek de kritik bir konu haline gelmiş ve özel bir odaklanmaya sahip belirli bir uzmanlık gerektirmiştir. Çoğu kamu sektörü kuruluşu, daha küçük bütçeler, kaliteli hizmetlere yönelik artan talep ve kurumsal süreklilik için beceri ve bilgileri elde tutma yeteneğiyle ilgili zorluklarla da karşı karşıyadır.

2.2.4. Organizasyonel Yapı

Thompson (2003), organizasyon yapısının çekirdek teknoloji tarafından belirlendiğini ve üç tür yapının varlığını tanımlamaktadır. Birincisi, organizasyon unsurlarının asgari düzeyde bağımlı olduğu ve bu organizasyon unsurlarının tamamen bağımsız olduğu birlikte toplanmış karşılıklı bağımlılıktır. Böyle bir organizasyon sonuçlarına örnek olarak J'Shaughnessy, "çoklu perakendeciler'den (2013) bahsetmektedir. Başka bir yapı türü, tek bir elemanın girdisinin bir öncekinin çıktısı olduğu sıralı karşılıklı bağımlılıktır (Thompson, 2003). Bu yapının, örneğin, çalışanların sırayla satışlarını sağlamak için faaliyetler gerçekleştirdiği herhangi bir mağazayı karakterize edebileceği söylenebilir. Üçüncü tip yapı, her birinin çıktısının diğerleri için girdi haline geldiği karşılıklı bağımlılıktır. Bu tip en karmaşık olanıdır ve bu nedenle istatistiksel yöntemlerle kanıtlanması zordur.

Bir dizi bilimsel okulu sistematize ederek, iki temel organizasyon yapısının varlığını kanıtlama lehine, modern bilim adamlarının genellikle yönetim yapısının sadece iki çeşidini tartıştıkları belirtilebilir – mekanik ve organik (Daft, 2013). Bunlar dikey ve yatay organizasyon yapısı kavramları üzerine kurulmuştur. Ayrıca düz (yatay) ve uzun (dikey) sistemler hakkındaki

çağdaş tartışmalar (Ghiselli & Siegel, 1972) son zamanlarda düz organizasyonların avantajlarına ilişkin tartışmaların ana odağı haline gelmiştir.

Ayrıca, bir organizasyon yapısını dönüştüren bir şirketin, teknolojide bir değişiklik olmaksızın, çalışma verimliliğini artırabileceği varsayılmaktadır; örneğin, dikey ve yatay entegrasyon (Pieri & Zaninotto, 2013; Belderbos, Gilsing & Lokshin, 2012; Álvarez-SanJaime, Cantos-Sánchez, Moner-Colonques & Sempere-Monerris, 2013).

Yukarıdakilere dayanarak, çoğu sosyal organizasyon türünün dikey veya yatay olarak temsil edilebileceği konusunu Coleman (1990) açıkça çalışmasında belirtmektedir. Elbette daha birçok karmaşık yapı vardır, ancak bunlar genellikle bu ikisinin birleşimi olarak gösterilebilir. Seri ve paralel organizasyon yapılarının değişimi hipotezi Rus bilimsel makalelerinde öne sürülmüştür (Denisov, Kolokolov, & Yusim, 2010), ancak bugüne kadar geniş bir bilimsel kabul görmemiştir.

2.2.5. Kamusal Politikalar

2000 milenyumunun ilk on yılı, mevcut küreselleşme koşullarında kamunun rolünün yeniden tasarlanmasına ilişkin verimli bir tartışma ile karakterize edilmiştir. Tartışmaya, kamu politikalarının rolüne dayalı bir yansıma eşlik etmiştir; bununla birlikte bu konu (özellikle kalkınmayı güçlendirme hedefiyle ilgili olarak) büyük ölçüde göz ardı edilmiş ve ulus altı düzeylerde asgari düzeyde kalmıştır. Öte yandan, rekabet edebilirliği ve bölgesel ademi merkeziyetçiliği artıran büyümeyi teşvik eden politikaların hedefleri arasında yerin uygunluğu hakkında büyüyen bir tartışma vardır. Literatürde lehte ve aleyhte argümanlar bolca bulunmaktadır. Şu anda, tüm bu yönler aynı zamanda girişimcilik ortamındaki geniş tartışma yelpazesinin bir parçasıdır. Bu nedenle, yukarıdaki unsurlara bütünsel olarak odaklanmak için yeni bakış açıları getirmek ülke için yadsınmaz bir öneme sahiptir.

İşsel kaynaklı yerel kalkınma teorilerinin kökeni uzak bir geçmişe kadar dayanmaktadır. Ancak, büyüme ve ekonomik kalkınmanın belirleyicilerinin incelenmesi son yıllarda iktisatçıların ilgisini çekmiştir. Ekonomistler, on yıl veya daha uzun bir süre için bir ekonominin büyüme oranındaki küçük değişikliklerin, toplumun ilerleme olasılıklarındaki önemini keşfetmişlerdir.

İnsanlık tarihinin incelenmesinde kamu yönetiminin az çok ayrıntılı örneklerine rastlanmaktadır. Örneğin Milattan Önce (M.Ö.) yedi bininci yılın ortalarında Anadolu yarımadasının güneyindeki Çatalhöyük'te keşfedilen bir kentte, birbirine çok yakın, tek biçimli,

yapılı evler yer almıştır. Evler kil ve tuğladan inşa edilmiş, aynı zamanda tek tip boyutlarda olup, bu da çok iyi organize edilmiş bir iş bölümü anlamına gelmiştir. Aletlerinin çoğu için hammadde olan, yetmiş milden daha uzakta bulunan volkanik çökeleklerden ithal edilmişlerdir.

Bir bilim olarak kamu yönetiminin kökeni, hala çözülememiş bir konudur. Gulick and Urwick (1937), Guerrero Orozco (1985), Bañón and Carrillo (1997) and Benito (2002-2003) gibi yazarlar Woodrow Wilson'ın 1887 kamu yönetimi çalışmalarını bir başlangıç noktası olarak ele almayı kabul etmişlerdir. Woodrow Wilson ile Max Weber'de bu disiplinin bir "klasiği" olarak kabul edilmiştir.

2.2.6. Küreselleşme

Küreselleşme, rekabeti tartışmanın merkezine yerleştirmiş ve ona dünya çapındaki ekonomi politikası stratejilerinde ayrıcalıklı bir yer verilmiştir. Ulusların, bölgelerin ve işletmelerin bu küresel ortama uyum kapasitelerini ve hızlarını artırmak, büyüme potansiyelinin orta ve uzun vadede ağırlığını sürdürmek için önemli hale gelmektedir. "Rekabetçilik" teriminin yaygın olarak kullanılmasına rağmen, kavramın, nasıl ölçüleceği ve ekonomi politikaları üzerindeki etkileri konusunda fikir birliği yoktur. Ticari sonuçlarla bağlantılı geleneksel rekabet gücü görüşü, bir ülkenin veya sektörün dünya pazarındaki (kendi iç pazarı dahil) pazar payını istikrarlı bir şekilde koruma veya artırma yeteneğidir. Bununla birlikte, modern büyüme teorileri, rekabet edebilirliği, bir ekonominin rasyonel olarak kabul edilebilir standartlara göre yaşam standartlarında sürekli iyileştirmeler elde etme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bu görüş, rekabet gücünü artırmada verimliliğin önemini vurgulamaktadır: bilginin yaratılması ve yayılmasını amaçlayan tedarik politikaları, uygun bir iş ortamı, teknolojik değişime ve uluslararası bağlamdaki değişikliklere uyum sağlamak için esnek mal ve hizmet pazarları anlamına gelmektedir.

Birçok yazar için rekabet gücü, düşük maliyetlerin korunması, bir ülkenin veya bir endüstrinin değişim hızındaki dış entegrasyon derecesi, teknolojik liderlik ve hatta bir ülkenin büyüme hızı ile ilişkilidir. Bu anlamda Cohan (1994), rekabetçiliğin, hiçbiri tüm unsurlarını belirtmeyen ancak birlikte genel geçen dikkat sağlayan geniş bir göstergeler setinin göz önünde bulunan olduğunu belirtmektedir. Bazı durumlarda ele alınan göstergeler, bir duruma, ancak rekabetçilik fikrinin rekabetle ilişkilendirildiği bir sosyal grubun davranışına atıfta bulunmaktadır. Sadece olgunun tanımı olarak değil, "rekabet gücü yaratırken" bir çalışma aracı olarak

değerlendirebilecek temel unsurlar vardır. İlk olarak, bölgeler, sınırlar ve işletmeleri içerecek şekilde ülke ölçeğiyle sınırlamadan rekabet gücünden bahsetmek önemlidir.

Daha karmaşık bir analiz yapmak istemeden, bazı bölgelerin rekabet gücünden kaynaklandığını söylemek yeterli olacaktır. Ayrıca, pazara katılımı artırabilecek karşılaştırmalı avantajlar arayışı, nüfusun artan yaşam standardından ayrı tutulmalıdır. Bu artış sadece piyasada kazanılan gelirin bir sonucu olarak değil, organizasyonun aynı üretim sürecinde görülmelidir. Kötüleşen sosyoekonomik koşullara (düşük ücretler) dayalı rekabet, insani bir bakış açısıyla ve ekonomik rasyonalite açısından istenmeyebilir; sürdürülebilirliğini garanti etmez.

Uzun vadeli rekabet gücünün sürdürülebilirliğinin önemi temeldir. Bununla birlikte, sadece birkaç on yıl içinde, performansını önemli ölçüde etkileyecek şekilde gelişen (bazıları ekonomik olmayanlar dahil) birkaç faktör görülebilir. Örneğin yolsuzluk, silahlı çatışma ve uyuşturucu kaçakçılığı gibi olumsuzlukların, ortaya çıkışlarının sınırlı coğrafi alanlarla sınırlı olduğu söylenebilse de şu veya bu şekilde herkesi etkilemektedir. Üstelik çevresel sürdürülebilirlik, bazılarının iddia ettiği gibi sıcak bir konu değil: çevrenin doğal olarak bozulması, firmaların, bölgelerin ve ülkelerin ekonomik performansını doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla rekabet gücünü artırmak için maliyetleri düşürme çabası, doğal kaynakların sonsuzmuş gibi kullanılmasına dayandırılmaz. Bazı şirketler dersi zor yoldan öğrenmişlerdir: önemli kaynakları kaybederek, yeni teknolojiler geliştirmek veya yer değiştirmek için büyük yatırımlar yapmak zorunda kalmışlardır. Bu yönler dikkate alındığında, rekabet edebilirlik, bir bölge, ülke, bölge veya yerellik, sektör veya kuruluşun, sürekli yeniliğe dayalı başarılı bir performans yoluyla faaliyet gösterdiği sosyoekonomik ortamda lider bir konuma ulaşma ve bunu sürdürme yeteneği olarak tanımlanabilir. Ürünün kalitesinin uzun vadede ekonomik ve çevresel olarak sürdürülebilir olarak iyileştirilmesi, bunların sonuçları ve iş süreçlerinin nasıl geliştirildiği ile sosyo-ekonomik refah sağlanabilir.

2.2.7. Kalite

Teorik ve ampirik araştırmalarda, uluslararası ticarete ürün kalitesinin önemi ve ekonomik kalkınmadaki yerinden bahsedilmektedir (Hallak, Schoot, 2008). Dünya pazarlarında ihracatta rekabet edebilirlik çalışmaları yeni değildir. Geçmişte, başta Doğu Avrupa olmak üzere ihracat rekabet gücünü değerlendirmek için çeşitli girişimlerde bulunulmuştur. Örneğin Çekoslovakya'da ayrıntılı ve kapsamlı bir çalışmanın analizi zaten 1960'larda yapılmıştır. Ancak bu analizlerden

bazıları sadece fiyat rekabet gücünü kapsamıştır. Benzer bir yaklaşım, Dünya Bankası araştırmalarında da diğer yazarlar tarafından ihracatın fiyat ve kalite rekabet gücü için kullanılmıştır. Kalite rekabet gücü konusu hala önemini korumaktadır ve bu alandaki araştırmalar süreklilik arz etmektedir. Araştırmacılar, ihracatın kalitesine ve rekabet gücüne bakmak için farklı yöntemler kullanmaktadırlar. Araştırmacılar, ihracatın kalite rekabet gücünü (Aiginger, 2001), ürün farklılaştırmasını ve kalitenin ihracattaki değişimlerle bağlantısını (Kandoğan, 2003, 2004) ve ürün-kalite görüşünü (Hallak, 2006) ölçmek için farklı yöntemler ve göstergeler geliştirmişlerdir.

2.3. Michael Porter'a Göre Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler

Porter, 2001 yılının haziran ayında, Harvard Business School'da bulunan ve yeni kurulan Rekabet ve Strateji Enstitü'sünün (RSE) başkanı olarak seçilmiştir. RSE, rekabetçi güçlerin şirket stratejilerine olan etkilerine odaklanıp, ulusların, bölgelerin ve şehirlerin rekabet gücünü değerlendirip, toplum ve sosyal ilerleme üzerindeki rekabetçi kapitalizmin etkisini araştırmıştır. Ayrıca, RSE, yönetim eğitiminin geliştirilmesi için önemli bir uluslararası merkez olarak hareket etmektedir.

Strateji, kökenleri 1960'ların biraz ötesine uzanan akademik bir disiplin olarak erken dönemindedir (Stonehouse & Pemberton, 2002). Kökleri çeşitlidir ve endüstriyel ekonomi, pazarlama, finans, psikoloji, davranış bilimleri ve askeri tarih ve taktikler dahil olmak üzere çeşitli disiplinlere kadar takip edilmektedir. McKiernan (1997) dört yaklaşımı tanımlamaktadır: kuralcı yaklaşım (kasıtlı veya planlı yaklaşım olarak da adlandırılır); ortaya çıkan (veya öğrenme) yaklaşımı; rekabetçi konumlandırma yaklaşımı ve kaynak, yetkinlik ve yetenek yaklaşımı. Mintzberg, Ahstrand ve Lampel (1998), Strategy Safarilerinde daha da ileri giderek strateji okulunu tanımlarlar: tasarım okulu, planlama okulu, konumlandırma okulu, girişimcilik okulu, bilişsel okul, öğrenme okulu, güç okulu, kültür okulu, çevre okulu ve yapılandırma okulu. Porter'ın disipline katkısı ağırlıklı olarak rekabetçi konumlandırma ve planlama yaklaşımlarında yatmaktadır; ancak etkisi çok daha ötesine yayılmaktadır.

Porter'ın çalışması, 1980'lerin baskın strateji paradigmasını temsil eden rekabetçi konumlandırma okulunun merkezini oluşturur. Porter'ın 1980'de konuyla ilgili ilk kitabı olan Rekabetçi Strateji, mikroekonominin analitik titizliğini stratejiye getirmiş ve hem akademisyenler hem de iş dünyası arasında konuyla ilgili farkındalığı önemli ölçüde artırmıştır. Rekabetçi

Stratejiyi, 1985'te yayımlanan, eşit derecede etkili başka bir çalışma olan Rekabet Avantajı izlemiştir. Bu iki kitap, “beş güç”, “genel strateji” ve “değer zinciri” çerçeveleri olmak üzere üç bağlantılı kavram geliştirerek strateji üzerine düşünmede bir devrime işaret etmektedirler (Porter, 1980a, 1985a). Bu çerçeveler, rekabetçi konumlandırma paradigmasının analitik çerçeveleri olarak kabul edilmektedir ve bugüne kadar çoğu işletme okulu strateji dersinin merkezinde yer almaktadır. Beş kuvvet çerçevesi (Porter, 1980a), bir firmanın hem sektörünün çekiciliğini (potansiyel karlılığını) hem de bu sektördeki rekabetçi konumunu ikame ürün tehdidi; alıcıların veya müşterilerin gücü, tedarikçilerin gücü (sektördeki firmalara); ve sektördeki işletmeler arasındaki rekabetin derecesi ve doğası yolu ile değerlendirmesini sağlar. Porter'a göre, bir firmanın karlı olma potansiyeli, artan rekabet, daha düşük giriş engelleri, çok sayıda ikame ve müşterilerin & tedarikçilerin artan pazarlık gücü ile negatif olarak ilişkilidir. Porter, bu güçlerin analizine dayanarak, bir organizasyonun, değer zincirinin uygun bir konfigürasyon ve koordinasyon yoluyla üstün performans sunabilen, farklılaştırma veya maliyet liderliğine yönelik genel bir rekabet stratejisi geliştirebileceğini savunmaktadır (Porter, 1985a).

1986'da Porter, genel strateji çerçevesine dayanan bir küresel strateji modeli önermiştir. Bu modelde, genel maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejilerinin ya tüm küresel pazarı ya da belirli bir küresel segmentini hedef alarak küresel ölçekte işletilebileceğini savunmuştur. Açık olarak, bu tür stratejilerin başarısının, pazarın küresel olmasına bağlı olacağını savunmuştur. Küresel piyasa koşullarının olmadığı durumlarda, yerel ihtiyaçlara cevap vermeye dayalı ülke merkezli bir strateji uygulanabilir. Küresel stratejiyle ilgili olarak çok daha önemli olan, küresel rekabet avantajının organizasyonun değer zincirinin ulusal sınırlar boyunca yapılandırılmasına ve koordinasyonuna bağlı olduğu kavramını geliştiren Porter'ın çalışmasıdır (Porter, 1986, 1990). Yapılandırma açısından kuruluşlar, değer zincirindeki her bir faaliyetin nerede ve kaç ülkede gerçekleştirileceğine karar vermelidir. İkinci önemli karar, coğrafi olarak dağınık uluslararası faaliyetlerin nasıl koordine edileceğinin belirlenmesini içerir. Kuruluşlar, değer katan faaliyetlerin küresel konumları üzerinde rakiplerinden daha iyi seçimler yaparak ve bu faaliyetleri daha etkin bir şekilde koordine ederek, küresel pazarlarda ve endüstrilerde rekabet avantajı elde edebilirler.

Giderek daha dinamik ve çalkantılı bir iş ortamı ile karakterize edilen 1990'lar, rekabetçi konumlandırma okulunun, kaynak temelli / temel yetkinlik, öğrenme ve bilgi temelli stratejik yönetim okullarının ortaya çıkmasıyla bir dereceye kadar gölgede kaldığını görmüştür. Teori geliştiriciler, çevrenin dinamizminin, firmaların sürekli örgütsel öğrenmeye dayalı bilgi tabanlı

yetkinlikler geliştirerek sürekli strateji oluşturmasını gerektiğini savunmuştur. Porter'ın beş kuvvet çerçevesi, endüstri koşullarının bu kadar hızlı değiştiği koşullarda çok statik olarak kabul edilmektedir. Özellikle, jenerik strateji kavramı, farklılaşmayı ve düşük maliyeti başarılı bir şekilde birleştirdiği görünen Japon şirketlerinin performansı tarafından baltalanmıştır. Ayrıca, değer zinciri, yararlı bir araç olmasına rağmen, örgütsel strateji oluşturma siyaseti hakkında çok az şey söylemektedir. Bilgi, temel yeterlilik ve öğrenen okullar, rekabetin avantaj, organizasyonel öğrenme yoluyla geliştirilen bilgiye dayalı olarak geliştirilen temel yeterliliklerden veya ayırt edici yeteneklerden kaynaklanmaktadır (Hamel & Prahalad, 1994; Heene & Sanchez, 1997; Nonaka, 1991; Nonaka, Toyama, & Konno, 2000; Prahalad & Hamel, 1990; Senge, 1990; Stonehouse & Pemberton, 1999; Stonehouse, Pemberton, & Barber, 2001).

1980'lerin sonlarında ve 1990'ların başlarında yapılan araştırmalarda, endüstri seçiminin işyeri karlılığını belirlemede önemli bir faktör olmadığı, aksine organizasyonun temel yetkinliğinin daha büyük önem taşıdığı ileri sürülmüştür (Baden-Fuller & Stopford, 1992). Bu, rekabet avantajının, rekabet ortamından ziyade organizasyonun davranışına bağlı olduğu varsayımına dayalı olarak, stratejik yönetime doğru "içten dışa" bir yaklaşıma ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bu bakış açısına göre, firmalar için odak noktası, öğrenme yoluyla bilgi temelli temel yetkinlikleri geliştirmek ve daha sonra bu yetkinlikleri çeşitli pazarlarda kullanmak olmalıdır. Strateji artık genel değil, esas olarak organizasyona aittir. Yetkinlikler yaklaşımı bir disiplin olarak stratejinin geliştirilmesine önemli bir katkı sağlasa da kendi sınırlamaları da yoktur. Öte yandan, bu sürece yardımcı olmak için iyi geliştirilmiş birkaç analitik çerçeve sağlamaktadır. İronik olarak, McKiernan (1997)'in işaret ettiği gibi, "değer zincirinde iç kaynak analizi için en kullanışlı araçlardan birini geliştiren" kişi Michael Porter'dır. Porter bunu yaparak stratejiye yönelik bu yaklaşıma büyük katkı sağlamıştır. Stratejiye yetkinlik yaklaşımının doğasında var olan bir tehlike de organizasyonun müşteri odaklılık pahasına fazla dahili odaklı hale gelmesidir. 1990'larda yapılan araştırmalar, başarılı işletmelerin içsel ve süreç odaklı olmaktan ziyade Pazar ve müşteri odaklı olması gerektiğini göstermektedir (Greenley & Oktemgil, 1996).

1996'da Porter'ın "Strateji Nedir?" başlıklı makalesi Harvard Business Review'da yayınlanmıştır (Porter, 1996b). Porter'ın 1996 tarihli makalesinin ana itici gücü, alternatifler arasında seçimler içeren strateji ile kıyaslama, en iyi uygulama ve maliyet minimizasyonu fikirlerine odaklanan "operasyonel etkinlik" arasında ayırım yapmak olmuştur. Porter, 1980'lerin sonlarında ve 1990'larda, kısmen Japon şirketlerinin başarısının bir sonucu olarak, yöneticilerin

operasyonel etkinliğin iyileştirilmesiyle çok fazla ilgilenmeye başladıklarını ve sonuç olarak stratejinin önemini ihmal ettiklerini savunmaktadırlar. Japon şirketleri, strateji yerine operasyonel etkinliği vurgulayarak, düşük maliyetle üretim yapabileceklerini ve aynı zamanda kaliteyi artıracabileceklerini göstermişlerdir. Porter, operasyonel etkinliğin gerekli olduğunu ancak rekabet avantajı yaratmak için yeterli olmadığını savunmuştur. Japon şirketlerinin o zamanlar çok başarılı olduklarına dayanarak, Mintzberg et al. (1995), Porter'ın, Japon şirketlerinin rekabet avantajını sürdürülebilmeleri için “strateji öğrenmeleri” gerektiği görüşünü eleştirmiştir. Bununla birlikte, 1990'ların başından beri Japon ekonomisi ve Japon şirketlerinin karşılaştığı iyi belgelenmiş sorunlar, Porter'ın argümanlarında önemli bir geçerlilik olduğunu önerme eğiliminde olmuştur (Porter & Sakakibara, 2001, 2004; Porter &, Takeuchi, 1999; Porter, Takeuchi, & Sakakibara, 2000).

Bilgi, temel yeterlilik ve öğrenme yaklaşımını Porter'ın görüşlerinin antitezi olarak görme eğilimi vardır. Aslında, rekabetçi konumlandırma okulu genellikle stratejiye “dıştan içe” bir yaklaşım olarak tasvir edilirken, bilgi, temel yeterlilik ve öğrenme okulu “içten dışa” olarak kabul edilmektedir (McKiernan, 1997). Aslında örgütlerin strateji oluşturmalarında her iki bakış açısı da gereklidir. Stratejiler, değer katan faaliyetler, temel yetkinlikler ve kaynaklar arasında açık bağlantılar vardır. Herhangi bir strateji, bir organizasyonun değer katan faaliyetlerinin yapılandırılması üzerine inşa edilmektedir ve kaynaklar bu faaliyetlerin girdilerini oluştururken, temel yetkinlikler, bunları gerçekleştirmek için gereken beceri ve bilgiyi sağlar (Stonehouse & Pemberton, 1999; Stonehouse et al., 2001). Temel yetkinliklere değer katan faaliyetlere ne kadar çok entegre edilebilirse, katma değer de o kadar büyük olacaktır. Aslında, stratejik yönetime yönelik farklı yaklaşımlar, “her ikisi de stratejik düşünme ve analizin kalitesini geliştirmek için uygulanması gereken iki farklı analiz biçimini temsil eden tamamlayıcı” olarak görülmelidir (Mintzberg et al., 1995). Bazı yazarlar, Porter'ın çalışmasının belirli yönlerini oldukça eleştirmişler, ancak eleştirilerinin çoğu kötü bilgilendirilmiş ve yanlış yönlendirilmiştir (Mintzberg et al., 1995). Porter, tercihe bağlı olarak, organizasyon dinamiklerini, politikalarını ve organizasyonlar içinde strateji oluşturma süreçlerini tanımlamaya veya açıklamaya çalışmamıştır. Strateji ve strateji oluşturma, doğası gereği esnek ve çeşitli bakış açılarından ve disiplinlerden yararlanacaktır. Porter'ın katkısı bu bağlamda değerlendirilmeli ve başka hiçbir stratejist disiplin üzerinde bu kadar önemli bir bireysel etkiye sahip olduğunu iddia etmemelidir.

2.4. Rekabet Analizleri

Kalite ile ilgili endişeler, fiyatlar ile ilgili endişeler kadar rekabet politikasında da yaygın bir şekilde iç içe geçmiş durumdadır. Sonuçta kalitedeki bir düşüş, fiyattaki artış kadar tüketici refahına zarar verebilir ve firmalar fiyat kadar kalite bazında da rekabet ederler. Birleşme, rekabet endişelerini artırabilecek potansiyel sonuçlar olarak yalnızca daha yüksek fiyatlardan değil, aynı zamanda daha düşük kaliteden de rutin olarak bahsetmektedir. Benzer şekilde, yerleşik tekelleşenler rekabet açısından sadece verimsizliğe neden oldukları ve rekabet üstü fiyatlandırma yoluyla tüketici refahını azalttığı için değil, ürün ve hizmetlerinin kalitesinin düşmesine izin vererek kayıtsız olma eğiliminde oldukları için istenmezler. Rekabet otoriteleri kartelleri yalnızca fiyatları yapay olarak yükseltmek için komplo kurdukları için değil, aynı zamanda bazen kaliteyi düşürmek için de komplo kurdukları için takip etmektedirler. Ayrıca, rekabet hukuku ihlallerine yönelik davranışsal çözümler bazen şirketlerin “kalite” koşulları olarak kategorize edilebilecek belirli asgari performans düzeylerini sağlamasını gerektirmektedir. Tüketicilerin bakış açılarındaki farklılıklar, kaliteyi ölçmeyi ve bunu rekabet analizine dahil etmeyi, fiyatları ölçmek ve dahil etmekten daha zor hale getirebilmektedir. Bu, mahkemelerin ve rekabet otoritelerinin kalite endişelerini nadiren fiyat endişelerini ele aldıkları kadar kapsamlı bir şekilde ele almalarının olası bir açıklamasıdır. Mikroekonominin temel ilkelerinden biri, rekabetin piyasa fiyatının etkin bir firmanın marjinal maliyetine eşit olana kadar düşmesine neden olmasıdır. Sezgisel olarak, rekabetteki değişikliklerin kalite üzerinde fiyat üzerindeki etkisinin tam tersi olmasını beklemek mantıklı görünebilir, ancak gerçek şudur ki, bu duruma bağlıdır. Ekonomik teori tek başına çoğu pazarda rekabetin kalite üzerindeki etkisini tahmin edemez. Bu nedenle, rekabetin kaliteyi nasıl etkilediğini belirlemek için genellikle ampirik çalışmaya güvenilmelidir. Neredeyse bir asır önce, J.M. Clark şu gözlemlerde bulunmuştur: “Farklı üreticiler tarafından sunulan mallar arasındaki farkın rekabet mücadelesinin temel özelliklerinden biri olduğu o kadar geniş bir alan vardır ki, bu istisnadan ziyade gerçekten tipik bir durumdur” (J.M. Clark, 1918). Örneğin, bir firmanın ölçek ekonomileri o kadar büyük olabilir ki, her tüketici tam olarak aynı ürünü satın almaktan memnun olsa, o zaman üretici, birkaç seçenek sunmasından çok daha düşük bir fiyat sunabilir (Ör: Henry Ford'un seri üretilen Model T otomobili). Ancak tüketiciler her zaman ve hatta genellikle böyle sınırlı bir seçim setine sahip olmayı tercih etmezler. Sofra tuzu gibi temel ürünler için rekabet muhtemelen neredeyse tamamen fiyat rekabetine dayalı olsa da tüketiciler açıkçası binlerce içecek, çok sayıda otomobil ve her model için seçenekler, sonsuz çeşitte sanat eseri vb. arasından seçim

yapabilmeyi severler ve onlar genellikle isteklerine en yakın ürünü almak için daha fazla ödemeye ya da sadece değişiklik karşılığında farklı bir şey almaya isteklidirler. "Örneğin, oyuncak endüstrisinin tek bir "standartlaştırılmış" oyuncak veya hatta belirli sayıda oyuncak üretmeye karar verdiğini hayal etmek akıl almaz olur" (L. Abbott, 1955).

Özellikle, birçok ülkede tanımlanmış faydadan KKP sistemlerine aşamalı geçiş, ömür boyu çalışma koşullarında hissedilir derecede bir fayda sağlamıştır. Bununla birlikte, ürüne hem rant sağlayıcının hem de müşterinin bakış açısından bakıldığında, (standart) yaşam gelirlerinin çeşitli "zayıf" özelliklerine dikkat edilmelidir. Geleneksel ürünlerden daha karmaşık ürünlere geçilerek, örneğin biniciler (yani, ek faydalar) eklenerek veya departmanlara eklemeler / kısıtlamalar getirilerek veya bireysel risk faktörlerine izin verilerek birçok özellik geliştirilebilir; bu nedenle KKP sistemlerini bölüm ve departman olarak ayırmak ve her sistemi kendine özgü uygulamak gerekmektedir. Özel uygulama gerektiren departmanlar için, departmanın çalışan sayılarına ve emeklilik yılları dolanlara bağlı olarak, sistemler kurulmalıdır.

2.5. Rekabet Avantajı Elde Etmeye Yönelik Stratejiler

Rekabetçi avantajlar, bir şirketin eşit değerde bir mal veya hizmeti daha düşük bir fiyatla veya daha arzu edilen bir şekilde üretmesine izin veren koşullardır. Bu koşullar, üretken işletmenin pazardaki rakiplerine kıyasla daha fazla satış veya daha üstün marjlar üretmesine olanak tanır. Rekabet avantajları, maliyet yapısı, markalaşma, ürün tekliflerinin kalitesi, dağıtım ağı, fikri mülkiyet ve müşteri hizmetleri gibi çeşitli faktörlere atfedilir (Twin, 2019). Rekabet avantajı elde etmek, bir şirketin dijital dönüşüm yoluyla elde etmeye çalıştığı nihai hedeftir, çünkü bir şirketin daha fazla müşteri çekmesine, onları iş sistemine kilitlemesine ve bu arada diğer rakipleri başarılı bir şekilde dışarıda bırakmasına yardımcı olabilir. Diğer bir deyişle, bir şirketin müşteri bağına gerçekleştirmesini ve ticari çekiciliğini uzun vadede korumasını sağlar (Hax ve Li, 2003).

2.6. Porter'ın Rekabet Stratejisi Modeli

Jack Welch, "Rekabet avantajlarınız yoksa rekabet etmeyin" demektedir. Porter'ın rekabet avantajı modeline göre, bir rekabet stratejisi, endüstride savunulabilir bir konum yaratmak ve rekabet güçleriyle başarılı bir şekilde başa çıkmak ve üstünlük sağlamak için hem saldırı hem de savunma eylemlerini içerir. Porter, bir endüstride ortalamanın üzerinde performansın temelini sürdürülebilir rekabet avantajı olduğunu söylemektedir.

Adam'a (1997) göre, inovasyonu bir araya getirmeksizin, rekabet edebilirlik üzerine ikna edici bir çalışma mümkün gözükmemektedir. Bu tür ilişkilendirme ve tüm rekabet gücü şu yollarla gerçekleştirilebilir:

1. Değerlendirmeler için farklı birleştirmeler oluşturacak değişkenlerin tanımı ve
2. Bu tanımlar için sabit olan bağlamlar ölçülür.

Porter'ın genel rekabet stratejileri modeli, Porter'ın strateji ve endüstriyel ekonomi alanındaki araştırma ve öğretim deneyiminin önemli bir sentezidir. 1980'de bu modelin yayınlanmasından bu yana, Porter (1998 ve 2004), firmaların başarılı olmak için tavsiye ettiği stratejilerden birini izlemesi gerektiğine olan inancını doğrulamıştır. Firmanın bakış açısından, rekabet ortamının en alakalı ve önemli yönü firmanın rekabet ettiği sektördür. Porter'ın deyiimiyle endüstri, rekabetin gerçekleştiği arenadır. Porter'ın analizi ışığında, endüstriler yakın ikame üreten firmalardan oluşmaktadır; ancak firmaların rekabet ortamı, beş rekabet gücünden oluşan ortak bir yapıya sahiptir. Sektörün genel rekabet gücünün ve karlılığının belirleyicisi olarak görülen bu güçler şunlardır:

- Yeni giriş tehdidi,
- Mevcut firmalar arasındaki rekabetin yoğunluğu,
- İkame ürünlerden gelen baskı,
- Alıcıların pazarlık gücü ve
- Tedarikçilerin pazarlık gücü

Porter'a göre, her bir rekabet gücü sektöre özgüdür ve her bir endüstrinin rekabet yoğunluğunu belirleyen güçlerin ortak etkisidir. “Yatırılan sermayenin dönüş oranı” olarak kabul edilen kârlılık, bu güçlerin genel gücüyle olumsuz ilişkilidir. Dolayısıyla, firmaları etkileyen beş kuvvetin gücü ne kadar büyük olursa, endüstride beklenen karlılık o kadar düşük olmaktadır.

Porter'ın çalışmasında, bir endüstriyi beş rekabet gücü açısından analiz etmek, firmanın gerçek rekabet durumuna göre güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesine yardımcı olacaktır. Porter'ın bunu destekleyen ana argümanı, eğer firma her bir rekabet gücünün etkisini biliyorsa, bu beş güç tarafından uygulanan baskıya karşı kendini uygun bir konuma yerleştirmek için savunma veya saldırgan eylemlerde bulunabileceğidir. Bir firma için ilk düşünülmesi gereken, kendisini

rekabetçi güçlere karşı “savunabilir” bir konuma yerleştirmek olsa da Porter firmaların rekabet güçlerini kendi eylemleriyle etkileyebileceklerini düşünmektedir. Bu rekabet görüşü, yalnızca sektördeki firmaların fiili veya potansiyel rakipler olmadığını savunmaktadır. Porter'ın “genişletilmiş rekabet” olarak adlandırdığı müşterilerden, tedarikçilerden, ikamelerden ve potansiyel yeni girenlerden ek rakipler ortaya çıkabilmektedir.

Bu bağlam göz önüne alındığında, Porter firmaların kendilerini ana rekabet güçlerinin baskısına karşı konumlandırmak ve endüstri ortalamasından daha yüksek kârlılık elde etmek için izlemeleri gereken stratejiler önermeye devam etmektedir. Bu stratejiler, genel rekabet stratejileri olarak adlandırılan modelde sunulmaktadır (Porter, 1980). "Genel" terimi ister imalat ister hizmet, vb. olsun, işine bakmaksızın, firmanın izlemeyi seçtiği stratejik yaklaşımın en geniş seviyesini ifade etmektedir.

Bu çerçevedeki iki boyut, stratejik avantaj ve stratejik hedeftir. Stratejik veya rekabet avantajı iki çeşittir, farklılaşma veya daha düşük maliyet. Bu iki boyutun, rekabet avantajının ve stratejik hedefin birleşimi, üç ana stratejik alternatif yaratmaktadır: “farklılaştırma”, “maliyet liderliği” (veya “düşük maliyet”) ve odaklanmanın üç çeşit olabileceği, "maliyet odaklılık", "farklılaştırma odaklılık" veya "maliyet ve farklılaştırma odaklılık."

Porter'ın firmalara tavsiyesi, önerilen beş stratejiden birini takip etmektir, çünkü bunlar, beş rekabet gücünün yoğunluğu göz önüne alındığında, firmalara endüstride elverişli bir konum sağlama yeteneği verecek seçeneklerdir. Bu nedenle, Porter'a göre firmalar, rakiplerinden daha yüksek karlılık elde etmek için modelin önerilen stratejilerini takip etmelidir. Porter'ın özellikle önermediği stratejik alternatif, kendisi tarafından “ortada sıkışmış” olarak adlandırılmıştır. Porter'ın reçetesi, bir firma ortalamasının üzerinde bir performans elde etmek istiyorsa, genel stratejiler arasındaki seçimlerin birbirini dışlayan olmasıdır.

Porter, üç ana stratejik alternatifini açıklarken şunu ileri sürmektedir: “Bu genel stratejilerden herhangi birinin etkili bir şekilde uygulanması, genellikle, birden fazla birincil hedef varsa, seyreltilmiş kurumsal düzenlemeleri desteklemek ve toplam taahhüt gerektirir” (Porter, 1980, s. 35). 1980 yılında yayınlanan kitabının, 1998 baskısının yeni girişinde bunu pekiştirmiştir: “Başka bir yanlış anlama, düşük maliyet ve farklılaşma arasında seçim yapma ihtiyacı etrafında dönmektedir. Benim pozisyonum, en düşük maliyetli üretici olmanın ve gerçekten farklı olmanın ve bir fiyat avantajına sahip olmanın nadiren uyumlu olduğudur. Başarılı stratejiler seçim gerektirir

veya kolayca taklit edilebilirler. 'Ortada sıkışıp kalmak' benim ortaya koyduğum ifade bir felaket reçetesidir” (Porter, 1998, s. xiv). Aynı fikirler 2004 yılında basılan kitabında da korunmaktadır. Porter'ın argümanlarının ana anlamı, nadir ve yine de geçici durumlar dışında, bir firmanın önerilen stratejilerin bir kombinasyonunu başarılı bir şekilde izleyememesidir.

2.7. Hamel ve Prahalad'ın Rekabet Stratejisi Modeli

1990'ların ortalarından bu yana Hamel, yenilikçi strateji kavramlarına daha az odaklanmış ve daha çok, hâkim yönetim düşüncesi ve kurumsal uygulamaya yönelik daha geniş bir meydan okumaya odaklanmıştır. Gelecek için Rekabet Etmek, Yeniliğe Öncülük Etmek ve şimdi de Yönetimin Geleceği adlı üç büyük kitapta tek bir tema geliştirmiş; yöneticilerin mevcut yönetim düşüncesine ve uygulamasına sırt çevirmeleri, değişimi benimsemeleri ve yeniliği geliştirmeleri ihtiyacından bahsetmiştir. Üç kitap, Hamel'in yönetim değişikliği hakkındaki düşüncesinde bir ilerlemeyi temsil etmektedir. Hamel ve Prahalad, Gelecek için Rekabet'te, şirketleri değişim için daha aktif yaklaşımlar benimsemeye çağırmaktadır. Yöneticiler, değişime uyum sağlamak yerine, değişimin itici gücü ve şirketlerinin kaderinin efendisi olmaya çalışmalıdır. Hamel, 'Devrime Önderlik Ediyor'da, yöneticilerin artık bir seçeneği olmadığını 'Yeni Ekonomi' ve 'Bilgi Devrimi'nin getirdiği değişikliklerin yaygınlığı ve yıkıcılığını, hayatta kalmanın yöneticilerin sanayi çağından miras kalan stratejileri yürürlükten kaldırmaları gerektiğini ve yeni iş modellerini benimsemeleri gerektiğinden bahsetmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME PERFORMANSI

3.1. Performans ve İşletme Performansı Kavramları

Nolden ve Feeney'e (2020) göre risk, geleceği bilmediğimiz anlamına gelir. Beklenen etkiler açısından, risk iki ana gruba ayrılabilir: Hasar veya kaybı tehdit eden riskler durumunda basit veya saf riskten bahsedilir. Burada sadece iki olası çıktı vardır: ya kayıp ya hasar ya da mevcut durumdur. Üç olası sonuç olduğunda spekülasyon riskten bahsedilir: bir kayıp meydana gelir, mevcut durum değişmez ve sonuç kârdır. Zararların ekonomik sonuçları iki yönlü olabilmektedir: ya ek maliyete neden olurlar ya da geliri azaltırlar. Risk yönetiminin maliyetleri, risk yönetimi faaliyetleri ve önlemlerinin maliyetlerinden oluşmaktadır. Risk yönetiminin en önemli kuralı, risk yönetimi harcamalarının her zaman potansiyel kayıplarla orantılı olması gerektiğidir.

3.2. İşletme Performansının Boyutları

Sürdürülebilir performans, çevre, toplum ve devlet tarafından desteklenen sürdürülebilir bir ekonomi olarak ifade edilmektedir. Etkin ve çevresel düzenlemelere sahip şirketlerin, kamuoyunun ve yatırımcıların güvenini kazanmak amacıyla şirket sahipleri için katma değer yaratmak adına sürdürülebilir performans üretmeleri beklenmektedir. Sürdürülebilir iş performansı dört kritere göre değerlendirilir: mal ve hizmetlerin verimli üretimi ve dağıtımı; sabit varlık yoğunluğu ve piyasa defter oranıdır. Mevcut ve gelecekteki paydaş taleplerinin karşılanmasında şirketin ihtiyaçlarına yönelik sürdürülebilir iş performansı stratejileri oluşturulmalıdır. Şirket performans bilgilerinin açıklanmasındaki iş karmaşıklığı, analizin konusu haline gelmektedir. Yıllık plan mantığı iki zıt yöne bölünmüştür: yıllık planlar uzun ve teknik olarak faydalıdır çünkü karmaşık ticari bilgiler içerir, ancak aşırı ve karmaşık açıklamalar finansal tablolardaki önemli bilgileri anlamayı zorlaştırır ve belirsizleştirir.

3.2.1. Finansal Performans Boyutu

Finansal performans araştırmaları, literatürde ciddi şekilde tartışılmaktadır. İş performansı çalışması her zaman finansal olmayan performanstan finansal performansa doğru evrilmektedir. Shad et al (2019) ve L. Alinaghian & K. Razmdoost (2021 Ekonomik Katma Değer (EKD) kullanarak, sürdürülebilir finansal performansın ve etkin kurumsal risk yönetimi uygulamasının

finansal performans üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bir şirketin finansal performansını kullanarak iş performansının analizine ilişkin literatür akademik araştırmacıların bu alanda çalışmalar sürdürmesi için fırsatlar sunmaktadır. Sürdürülebilir finansal performans analizi çalışmaları, yönetimin etkinliğini belirlemek, bir şirketi yönetmek ve sürdürülebilir kalabilmek için çok önemlidir. Yönetim ve şirket liderleri her zaman finansal performanslarını iyileştirmeye çalışırlar, şirket sürdürülebilir olana kadar ayakta kalmasını sağlamak için bir şirketin ekonomik değerinde bir artış sağlayabilirler. Sürdürülebilirlik, finansal operasyonların stratejik ve ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir.

3.2.2. Finansal Olmayan Performans Boyutu

İş performansı hem finansal hem de finansal olmayan iş başarısını ölçmek için bir gösterge olarak tanımlanır. Örgütsel çeviklik, örgütün performansı ile üç boyutta ilişkilendirilmiştir: iş performansı, örgütsel etkinlik ve finansal performans (Joiner vd., 2019; Raeesi vd., 2017). En yaygın ölçümler satış cirosu, net kar, pazar payı, yeni ürünlerden satış cirosunun oranı, sürekli siparişlere dayalı müşteri sadakati ve rakiplere göre performanstır (Gunasekaran vd., 2018). Bununla birlikte, literatür, motive ekipler, daha iyi yanıt süresi, istikrarlı ortam, çalışan morali ve müşteri memnuniyeti dahil olmak üzere çevik organizasyonu ilerlettiğine inanılan sayısız finansal olmayan performans faktörüne işaret etmiştir, ancak bunlar tam olarak net değildir (Pulakos ve diğerleri, 2019). Finansal olmayan performans faktörlerini dahil etmek, hızlı tempolu ortamda birden çok durumla sürekli etkileşim halinde olan kuruluşlar için artan sürdürülebilirliğe yol açmaktadır (Appelbaum ve diğerleri, 2017; Gunasekaran ve diğerleri, 2018; Holbeche, 2019; Pulakos ve diğerleri, 2019). Literatürde tutarlı bir mesaj, hangi finansal olmayan performans faktörlerinin çevik organizasyonlara büyük olasılıkla katkıda bulunduğuna dair kapsamlı bir anlayışın olmadığıdır. Kuruluşların rekabet gücünü ve hayatta kalma şanslarını olumsuz yönde etkileyen zorluklar artmaya devam etmektedir (Harsch & Festing, 2020; Pulakos ve diğerleri; Teece ve diğerleri, 2016). Önceki çalışmalar, çevik bireyler aramak veya çevik ekipler geliştirmek için yapılan yatırımları, çevik organizasyonlarda çalışan işten ayrılma niyetinin düşük mü yoksa müşteri memnuniyetinin mi daha yüksek olduğunu inceleyen finansal olmayan performans faktörleri hakkında daha fazla araştırma yapılmasını önermektedir (Pulakos ve diğerleri, 2019). Finansal olmayan performans faktörlerini daha fazla dikkate alan işletmelerin, finansal olmayan

faktör puanları daha düşük olan işletmelerden daha uzun ömürlü olmaları mümkün olmaktadır (Appelbaum ve diğerleri, 2017; Carvalho ve diğerleri, 2017).

3.3. Havayolu İşletmelerinin Finansal ve Finansal Olmayan Performans Boyutları

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS)'un önemi, finansal sürdürülebilirliğini kolaylaştırmak için stratejik bir araç olarak havayolu endüstrisine uygulanabilir olmaktır. Çeşitli alanlarda Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) ve müşteri davranışları ile ilgili önemli araştırmalar yapılmıştır. Başarılı iş stratejileri geliştirmekle ilgili olduğu için, şirketlerin KSS'ye güçlü bir ilgisi vardır. İstenen sonuçlara ve havayollarının finansal performansına göre ölçülen geri dönüş stratejisi sonuçlarını oluşturmak amacıyla, ilgili verileri toplamak ve analiz etmek için aşağıdaki çalışma ve analiz alt birimler kullanılmıştır:

- Hissedarların havayollarının işletilmesindeki rollerine ve geri dönüş stratejilerinin benimsenmesine ve uygulanmasına ilişkin algıları;
- Yönetim Kurulu üyelerinin havayollarının operasyonel işleyişindeki rollerinin anlaşılması ve bu anlayışın uygulanması;
- Üst yönetimin, havayollarının operasyonel işleyişinde ve stratejilerinin uygulanmasında karar hakları ve kendi rollerini kullanması.

Hava yolculuğu talebindeki COVID-19 kaynaklı küresel çöküş nedeniyle, 2020 yılı havacılık endüstrisi için felaketle geçmiştir. Devam eden sabit giderlerle birlikte işletme gelirlerinde yaşanan dramatik düşüş, havayollarının nakit rezervlerini tüketmiştir ve bunun sonucunda finansal sıkıntı ve hatta potansiyel olarak iflas riskleri ortaya çıkmıştır. Bayrak taşıyıcılar havayolu işinde özel bir gruptur, hükümetler tarafından verilen destek açısından ayrıcalıklara sahip oldukları düşünülürken, diğer yandan genellikle düşük verimliliğe ve performansa sahip olarak görülürler. Likidite ve karlılığın finansal sağlık üzerindeki etkisi, bayrak taşıyıcı olmayan havayolu şirketlerine göre bayrak taşıyıcı olanlar için daha olumludur. Bu bulgular, Avrupa hava taşımacılığı sektöründeki yöneticiler ve politika yapıcılar için önemli pratik çıkarımlara sahiptir.

COVID-19, son derece bulaşıcı bir koronavirüs hastalığı olarak 11 Mart 2020'de DSÖ (Dünya Sağlık Örgütü) tarafından dünya pandemisi ilan edilmiştir. Küresel sağlığa verdiği zararın yanı sıra küresel ekonomide de büyük bozulmalara neden olmuştur, bu da muhtemelen uzun bir

iyileşme dönemi anlamına gelmektedir. Son derece bulaşıcı doğası insan toplumu için büyük bir tehdit olduğundan, ülkeler daha fazla bulaşmayı önlemek için eve kapanma ve farklı derecelerde seyahat kısıtlamaları gibi müdahale yaklaşımlarını benimsemiştir. Turizm ve hava taşımacılığı gibi en çok etkilenen endüstriler büyük kayıplara uğramıştır. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği küresel hava taşımacılığı endüstrisi için finansal görünüm, havayollarının 2020'de 118 milyar dolar kaybetmesinin beklendiğini göstermiştir. Gelirlerin 2019'da 838 milyar dolardan 2020'de 419 milyar dolara kadar yarıya indiği tahmin edilmiştir.

Evde kalma ve seyahat kısıtlama politikaları nedeniyle seyahat talebi keskin bir şekilde azalmış ve birçok havayolunun kapasiteyi azaltmak, hatta operasyonu durduraktan başka seçeneği kalmamıştır. IATA raporuna göre, bu yüksek sermayeli yoğun sektörde, havayolları genellikle sadece iki aylık gelir kaybını karşılayacak yeterli nakit rezervine sahiptir. COVID-19, daha sınırlı coğrafi etkileri veya süreleri nedeniyle, 2003'teki SARS veya 2001'deki 9/11 terörist saldırıları gibi önceki krizlerden daha fazla havayolu endüstrisi üzerinde büyük bir etkiye sahip olmuştur. IATA'ya göre. COVID-19, İkinci Dünya Savaşı'ndan beri modern toplum üzerinde oluşan en sert etkiyi göstermiş ve havayolu taşımacılığını krize sokmuştur. Ekim 2020'ye kadar 40'tan fazla havayolu iflas etmiş ve sonraki aylarda daha fazla havayolunun başarısız olması beklenmiştir. Lufthansa, Air France-KLM, British Airways ve Iberia gibi büyük Avrupa bayrak taşıyıcılarının işletme faaliyetleri önemli ölçüde etkilenmiştir. Bazıları kapasite düşürme ve tarifeleri kısma gibi eylemlerde bulunurken, bazıları da yolcu uçuşlarını bir süreliğine askıya almıştır (IATA, 2020).

Havayolu işletmesinin kaybının büyüklüğü göz önüne alındığında, hükümetler tarafından endüstriyi finansal olarak desteklemek için yaklaşık 173 milyar dolar sağlanmıştır. Ancak bu sınırlı bir başarı elde etmiştir. Bazı havayolları yardım almış ve iflası önlemiştir ancak bazıları destek alamamıştır. Bazı havayolu şirketleri uçuşları durdurmuş ve geri kalanların çoğu hizmetleri ciddi şekilde azaltmışlardır. Avrupa ülkeleri söz konusu olduğunda, çeşitli kurtarma önlemleri uygulanmıştır. Örneğin, Birleşik Krallık bir COVID Kurumsal Finansman Tesisi sağlamış ve Almanya tüm havayollarının hava seyahat vergilerini ertelemesine izin vermiştir. Diğer ülkelerde, kurtarma yardımları temel olarak ulusal bayrak taşıyıcısına verilmiştir. Cambridge Dictionary tarafından verilen tanıma göre, Bayrak Taşıyıcı Havayolu, bir hükümete ait olan bir havayolu şirkettir. Ulusal bayrak taşıyıcıları başlangıçta hükümetler tarafından kurulmuş ve sahiplenilmiş, devletten güçlü koruma ve destek almıştır. Günümüzde, bu rekabet ve özelleştirme çağında, çoğu

ülke ulusal havayolu modelini terk etmekte ve ulusal taşıyıcılarını ticarileştirmeye başlamaktadır. Avrupa bayrak taşıyıcılarının çoğu artık devlete ait olmasa da bazıları hala diğer bayrak taşıyıcı olmayanlardan daha fazla destek almaktadır. Örneğin, mevcut COVID pandemi durumunda, Fransız ve Hollanda hükümetleri Air France/KLM'ye toplamda 10 milyar Euro vermiştir. Almanya, Lufthansa için 9 milyar avroluk bir kurtarma anlaşması teklif etmiştir. Düşük maliyetli hava yolu şirketi Ryanair, ulusal havayollarına verilen devlet yardımına, bunun ayrımcı olduğunu ve “bayrak taşıyıcılara 30 milyar Euro'dan fazla devlet yardımı verildiğini” iddia ederek itiraz etmiştir. Bu yasal meydan okuma, AB üst mahkemesi tarafından reddedilmesine rağmen, farklı türdeki havayollarının farklı şekillerde acil durumlar yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Mevcut pandemi sebebi ile küresel hava taşıyıcıları, karşılaştıkları en kötü durumda hayatta kalma mücadelesi verdiklerinden, kurumsal finansal sıkıntı risklerini belirlemek son derece önemli hale gelmiştir. Finansal sıkıntı, “finansal yükümlülüklerin karşılanamadığı veya büyük zorluklarla karşılandığı bir durum” olarak yorumlanabilir. Finansal sıkıntı tahmini, 1960'lardan beri geniş çapta araştırılan bir çalışma alanı olmuştur. Bir firmanın yönetimi için hayati öneme sahiptir çünkü alacaklıları, denetçileri, hissedarları ve üst yönetimi etkileyebilir. Ayrıca, yöneticiler ve yöneticiler tarafından görülebilecek ve ele alınabilecek hususlar hakkında erken uyarı mesajları sağlayabilir. Hava taşımacılığı endüstrisinde, Altman Z-skoru (en ünlü iflas tahmin modellerinden biri), finansal sağlık durumunu değerlendirmek ve dolayısıyla bir havayolunun olası finansal sıkıntısını tahmin etmek için sıklıkla uygulanmıştır. ABD ve Hint havayollarına uygulandığında yüksek tahmin doğruluğuna sahip olduğu gösterilmiştir. Agrawal A. (2020), COVID-19'un Hindistan hava taşımacılığı endüstrisi üzerindeki etkisini tahmin etmek için Altman Z-skorunu uygulamış ve havayollarının karşı karşıya olduğu zor durumu başarıyla yansıtmıştır: Z-skorlarının düşme eğilimi bulunmuş, yolcu talebindeki keskin düşüşün yol açabileceği daha yüksek iflas olasılığını işaret etmiştir.

Hava taşımacılığı, dünya çapında 80 milyondan fazla iş sunan ve gayri safi yurtiçi hasılaya %8 katkıda bulunan en hızlı büyüyen endüstrilerden biri olmuştur. Uluslararası ticaret ve turizm sektörü ile yakından ilişkili olan havayolları, uluslararası ticaretin %30'dan fazlasını ve uluslararası turist seyahatlerinin %60'ını taşımaktadır. Havayolları ekonomik zorluklardan, doğal afetlerden ve insan kaynaklı afetlerden kolaylıkla etkilenmektedir. Devam eden COVID-19 pandemisi, küresel ekonomide büyük bozulmaya neden olmuş ve hava yolculuğu talebinde dramatik bir düşüşe neden olmuştur. En kötü noktada, Nisan 2020'de tüm havayolu operasyonlarının yaklaşık %90'ı durmuş,

uluslararası operasyonlar için bu oran %98'e yaklaşmıştır. 2020 yılında küresel havayolu sektörü, bir önceki yılın yarısı bile olmayan (38.5 milyon uçuş) sadece 16,4 milyon uçuş gerçekleştirerek 118,5 milyar dolarlık net zarara uğramıştır.

Avrupa, dünyanın en büyük havacılık pazarlarından biridir. Birçok sınır kısıtlaması yürürlükte kaldığından, COVID-19 pandemisinin Avrupa'daki hava yolcu sayıları üzerindeki etkisi kötüleşmeye devam edecektir. 2020 yılında Avrupa'da yaklaşık 705 milyon yolcu temsil eden %60 oranında düşüş yaşandığı tahmin edilmektedir. Yolcu talebindeki toparlanmanın 2024 yılına kadar 2019 seviyelerine ulaşmayacağı tahmin edilmektedir. Ayrıca çoğu havayolu, seyahatlerini teşvik etmek için önemli ölçüde indirimli fiyatlarla bilet sattığından, Avrupa havayollarının gelirlerinin talep seviyelerinden daha fazla düşmesi beklenmektedir. Talep ve gelirdeki bu keskin düşüş, Avrupa'da birçok havayolu iflasına yol açmıştır. 1980'lerden beri ABD'nin deregülasyon politikasından ilham alan Avrupa Birliği, yavaş yavaş hava taşımacılığı yönetim sisteminin serbestleştirilmesini teşvik etmiştir. 1992'deki Avrupa ticaret anlaşması, Avrupa havacılığındaki rekabet ortamını geliştirmek için daha fazla fırsat vermiştir. Bu, daha düşük fiyatları ve daha iyi hizmeti teşvik etmesi gerektiği için tüketiciler için faydalı olması gerekmektedir, çünkü bu serbestleştirme piyasayı daha rekabetçi hale getirmelidir. Bu nedenle daha yüksek üretkenlik ve daha düşük birim maliyet elde edilmelidir. Bayrak taşıyıcılar, zararlarını karşılamak için havaalanları, slotlar, yer hizmetleri ve büyük sübvansiyonların tahsisinde özel avantajlardan yararlanmışlardır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Teknolojinin bilgi sistemleriyle bütünleşmesi, işletmelerin iş yapış tarzlarını etkilediği gibi, yönetim sistemlerini de etkilemiştir. Her geçen gün artan rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilirliklerini ve karlılıklarını devam ettirebilmeleri gelişen yeni teknolojilere ve sistemlere uyum sağlayabilmeleri ile mümkündür. Bu açıdan, müşterilerin taleplerini onların istekleri doğrultusunda karşılamak için işletme genelinde mevcut olan kaynakları tedarik ederek imal etmek, ürünleri ve/veya hizmetleri müşteriye sunmak ve bu aşamalar için gereken hesaplamaları yapmak üzere belirleyici ve planlayıcı konumunda olan muhasebe merkezli bir bilişim sistemi olarak tanımlanan KKP, işletmeler açısından büyük öneme sahiptir. KKP ile üretim zinciri boyunca bilgi akışı tüm birimler arasında eş zamanlı olarak paylaşılmaktadır. Böylelikle KKP, kaynakların dağılımının kontrol altında tutularak doğru kararların alınmasında, güçlü bir kapasite oluşturulmasında ve işletme performansının artırılmasında etkili bir araç konumuna gelmektedir (Ustasüleyman ve Perçin, 2010). KKP geleneksel işletme sistemlerinin ve çalışma süreçlerinin rekabet avantajı kazanmak için değiştirilmesi ve etkinleştirilmesi isteğinin bir yansıması olarak da değerlendirilmektedir (Açıklan, 2008).

İşletmelerin rekabet gücü, piyasadaki faaliyetlerinde maliyet, fiyat, kalite ve hizmetin niteliği açısından en elverişli koşullarda müşterilerine hizmet sunan firmalarla yarışabilme becerisidir. Faaliyet gösterdiği piyasalarda rekabet gücüne sahip olanlar esasında sistemli çalışan ve kurumsal kaynak planlaması yapan işletmelerdir. Bu nedenle sektörde rekabet gücü tanımlanırken herhangi bir endüstrideki veya ülkedeki işletmelerin rekabet yetenekleri ve bu işletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri alandaki diğer firmaların rekabet yeteneklerinin durumu dikkate alınmaktadır. Dolayısıyla rekabetçi bir hizmet sektörü, bölgesel veya ulusal ölçekte rekabetçi firmalarla olmaktadır. Firmalar, maliyetleri asgari düzeye indirmek, daha yeni ve kaliteli ürünlerle hizmet sunabilmeleri için yapacakları faaliyetler ön plana çıkmaktadır. İşletmelerin gerek imalat yaparken gerekse hizmet sunarken gösterdikleri performans, doğrudan karlılıklarını ve sürdürülebilirliklerini etkileyen önemli bir faktördür. İşletmelerin performanslarına etki eden birçok etmen vardır. Bunlardan birisi de KKP'dir.

Sonuç olarak gerek işletmelerin rekabet etme güçleri gerekse performanslarının artırılmasında KKP'nin önemli bir yeri vardır. Bu sebeple bu çalışmanın temel amacı Türkiye'de faaliyet gösteren özel havayolu işletmelerindeki KKP uygulamalarının, havayolu işletmelerinin rekabet güçlerine ve performanslarına etkisini bilimsel yöntemlerle ortaya koymaktır. Böylece bu çalışma ile Türkiye'de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin rekabet güçlerini ve performanslarını artırmaları için KKP açısından gerekli olan veriler ortaya konulmuş olacaktır. Ayrıca bu alanda bundan sonra yapılacak olan bilimsel çalışmalara da bir yol haritası çizilmiş olacaktır.

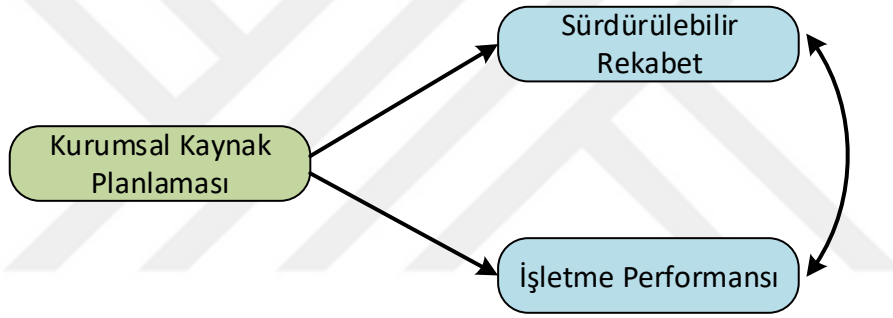
4.2. Araştırmanın Önemi

KKP, işletmelerin stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda müşteri taleplerini en uygun şekilde karşılayabilmek için farklı coğrafi bölgelerde bulunan tedarik, üretim ve dağıtım kaynaklarının en etkin ve en verimli şekilde planlanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi fonksiyonlarını bulunduran bir sistemdir. KKP ile işletmelerdeki farklı iş birimleri bilgi teknolojileri sayesinde veri tabanlarını bütünleşmiş bir biçimde farklılaşan müşteri isteklerini, kalite fonksiyonlarını geliştirerek nitelikli bir hizmet sunmaktadırlar. KKP uygulaması sayesinde organizasyonu oluşturan farklı birimler, kurulan sistem ile yeni bir düzen sağlayarak rekabet güçlerini artırmanın yanında performanslarına da yükseltmektedirler. KKP ve uygulamaları ile ilgili olarak ülkemizde çalışma yapılmıştır. Bunların en yeni çalışması Nermin Akarçay tarafından 2020 yılında tamamlanan “Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücüne ve Performansına Etkileri: Marmara Bölgesinde Faaliyet Gösteren Liman İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı doktora tezidir (Akarçay, 2020). Bu çalışmada KKP uygulamalarının, işletmelerin rekabet gücüne ve performansına etkileri Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren Liman işletmeleri özelinde ele alınmıştır. KKP konusunda yapılan literatürdeki belli başlı çalışmalar; Al-Mashari et al (2003), Gyampah ve Salam (2004), Bradford ve Florin (2003), Davenport (1998), Klaus et al (2000), Kumar et al (2003), Malbert et al (2003), Poston & Grabski (2001), Sarker & Lee (2003), Wei et al (2005), Zhang et al (2005), Daniel E. O'Leary (2002), Shang & Seddon (2000) ve Juja-Pekka Kallunki et al (2011) şeklinde sıralanabilir. Bu çalışmalarda KKP'nin işletmeler tarafından benimsenmesi, yöntemi, uygulamaları, işletmelerin performansına etkileri, süreçleri gibi farklı boyutları ele alınmıştır.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmada elde edilecek olan veriler oluşturulan örnekleme sınırlıdır. Bundan dolayı farklı örneklemlerle de bu model tekrar test edilebilir. Anketin uygulama sürecinde katılımcıların tarafsız ve doğru cevaplar verdiği varsayılmıştır. Katılımcılara anketin gizliliğine dair tam bir güven verilmeye çalışılmıştır. Bu konu da araştırmanın diğer bir sınırlılığdır. Yine araştırma konusu olarak sadece Türkiye’de bulunan özel havayolu firmalarının seçilmesi de diğer bir sınırlılığımızı oluşturmaktadır.

4.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri



Araştırmaya çalıştığımız bu tez çalışmasında ortaya koyduğumuz kavramsal çerçeve neticesinde istenenler doğrultusunda araştırmanın birincil hipotezleri kurumsal kaynak planlaması, sürdürülebilir rekabet ve işletme performansı değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzerine kurulmuştur. İkincil olarak araştırma değişkenlerinin katılımcıların demografik özellikleri bakımından incelenmesinin de hem literatüre hem de sektöre katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir. Bu nedenle katılımcıların demografik değişkenleri bakımından farklılık olup olmadığının incelenmesi de hipotezlere eklenmiştir. Sonuç olarak araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: Kurumsal Kaynak Planlamasının Sürdürülebilir Rekabet üzerinde etkisi vardır.

H2: Kurumsal Kaynak Planlamasının İşletme Performansı üzerinde etkisi vardır.

H3: Sürdürülebilir Rekabet ile İşletme Performansı arasında ilişki vardır.

H4: Sürdürülebilir Rekabette katılımcıların demografik özellikleri bakımından farklılık vardır.

H5: Kurumsal Kaynak Planlamasında katılımcıların demografik özellikleri bakımından farklılık vardır.

H6: İşletme Performansında katılımcıların demografik özellikleri bakımından farklılık vardır.

4.5. Evren ve Örneklem

Duyarlılık, güven düzeyi ve seçilecek örnekteki birim sayısı birbiri ile ilişkili değerlerdir. İstenilen düzeyde duyarlılık ve güvenilirliği sağlayan örnek çapı yığındaki birim sayısına bağlı olarak aşağıdaki formülde verilmiştir:

$$n = \frac{N(zs)^2}{Nd^2 + (zs)^2} \quad (1)$$

Burada N yığındaki birim sayısını, z istenilen güvenirlilik düzeyi için standart normal dağılımdaki kritik değeri, d duyarlılığı, s ise standart sapmayı göstermektedir. Eğer örnekleme çalışması yığındaki oran üzerine ise; orana ilişkin varyans

$$s^2 = p.q \quad (q=1-p)$$

olduğundan yukarıdaki formül

$$n = \frac{Nz^2 pq}{Nd^2 + z^2 pq} \quad (2)$$

şeklinde ifade edilir (Yamane, 2001:04-95). Yığından seçilecek örneklem sayısı yukarıda (2) ile verilen formül uygulanarak elde edilir.

Bu araştırmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren havayolları işletmelerinin (Türk Hava Yolları ve Pegasus Hava Yolları) çalışanları oluşturmaktadır. Atlas Global ve Onur Air iflas

ederek faaliyetten çekilmişlerdir. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) 2020 faaliyet raporunda, Türkiye genelinde 2019 yılı, Havacılık sektörü çalışan sayısı 295547 olarak açıklanmıştır. (Erişim tarihi: Mart 2021)

<https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/kurumsal/faaliyet/2020.pdf>

Ancak çalışan sayılarının illere göre dağılım istatistiği yayınlanmamıştır. Çalışma Marmara Bölgesi havalimanlarında faaliyet gösteren havayolu çalışanlarına uygulanmıştır. Bu nedenle İstanbul evreni için olabilecek en büyük evren çapının belirlenmesine yardımcı olacağı için yukarıdaki sayı örneklem çapının belirlenmesinde evren çapı olarak kullanılmıştır. Çalışmanın çerçevesi ve kısıtlarına göre örneklem çapı %95 güvenirlilik %5 duyarlılık düzeyinde olması uygun görülmüştür. (2) no'lu formüle göre yapılan hesaplamada örneklem çapı 385 çalışan olarak hesaplanmıştır. Araştırmanın uygulama aşamasında 406 çalışana anket uygulanarak elde edilen veriler analize dahil edilmiştir.

4.6. Ölçekler ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırma için veriler anket yöntemi yoluyla toplanmıştır. Katılımcılar belirlenirken evrenin büyüklüğü nedeniyle kolayda yöntemi tercih edilmiştir. Anket formu 9 adet demografik bilgi sorusu ve “Kurumsal Kaynak Planlaması Ölçeği”, “Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği” ve “İşletme Performansı Ölçeği” olmak üzere üç adet ölçek anketinden oluşmaktadır.

Kurumsal Kaynak Planlaması Ölçeği, Özer, G., Yücel, R. ve Yılmaz, M.'nin (2003), “Kurumsal Kaynak Planlama Sistemlerine Yönelik Kullanıcı Algılarının Analizi” adlı çalışmalarından alınarak araştırmaya uyarlanmıştır. 17 sorudan oluşmaktadır. Ölçek soruları Beşli Likert tipindedir ve sorulara “1-Kesinlikle Katılmıyorum; 2-Katılmıyorum; 3-Kararsızım; 4-Katılıyorum; 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap seçenekleri konulmuştur.

Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği, Çakıcı, A., Çalhan, H. ve Karamustafa, K.'nin (2016), “Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde İnovasyon ve İşletme Performansı İlişkisi” isimli çalışmalarından alınarak araştırmaya uyarlanmıştır. 15 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçekte de Ölçek soruları Beşli Likert tipindedir ve sorulara “1-Kesinlikle Katılmıyorum; 2-Katılmıyorum; 3-Kararsızım; 4-Katılıyorum; 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap seçenekleri konulmuştur.

İşletme Performansı Ölçeği, Atkinson, H. & Brown, J. B.'nin (2001), “Rethinking Performance Measures: Assessing Progress in UK Hotels” adlı çalışmalarından alınarak

araştırmaya uyarlanmıştır. 13 sorudan oluşmaktadır. Ölçek soruları Beşli Likert tipindedir ve sorulara “1-Kesinlikle Katılmıyorum; 2-Katılmıyorum; 3-Kararsızım; 4-Katılıyorum; 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap seçenekleri konulmuştur.

4.7. Yöntem ve Metodoloji

Bu kısımda ölçek maddelerini güvenirlik analizi, ölçeğin geçerliliğinin DFA ile incelenmesi, AFA incelenmesi, YEM incelenmesi ve verilerin analizi başlıkları altında ele alınacaktır.

4.7.1. Ölçek Maddelerinin Güvenirlik Analizi

Cronbach’s Alpha; ölçek maddelerinin tutarlılığını korelasyon matrisi üzerinden hesaplayan yöntemdir. Cronbach alfa katsayısı, 0 ile 1 arasında değer alır (Alpar 2011). Yüksek Cronbach’s Alpha değeri yüksek güvenirlik düzeyini ifade eder.

Hesaplanan değere bağlı olarak güvenirlik değerlendirmesi Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Cronbach’s Alpha Katsayısı Değer Aralıkları ve Yorumları

Alfa katsayısı	Yorumu
0,80 – 1,00	Geliştirilen ölçek/test yüksek güvenirliğe sahiptir.
0,60 – 0,79	Geliştirilen test oldukça güvenilirdir.
0,40 – 0,59	Geliştirilen güvenirliği düşüktür.
0,00 – 0,39	Geliştirilen test güvenilir değildir.

Kaynak: Alpar 2011, s. 876

Cronbach’s Alpha katsayısının incelenmesinden sonra ölçek maddelerinin analizi yapılır. Bu amaçla her bir maddenin ölçek toplamı ile korelasyonu hesaplanır. Madde toplam korelasyonu değerlendirilirken birinci kriter korelasyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olmasıdır. Uygulamada madde toplam korelasyonunun 0,30 ve üzerinde olması güvenirlik açısından kabul edilen bir kriterdir. (Büyüköztürk, 2017; Tavşancıl, 2002).

4.7.2. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Açıklayıcı faktör analizi birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkenden, az sayıda ve kavramsal olarak anlamı olan değişken (faktör, boyut, gizli değişken) elde etmek için kullanılan istatistiksel yöntemdir. Elde edilen boyutlar analiz başlangıcına göre daha az sayıda, bağımsız ve kavramsal

olarak yorumlanması kolay olan değişkenlerdir. AFA ölçek geliştirmede bir ölçeğin teorik yapıda belirlenen boyutları sağlayıp sağlamadığı veya yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla kullanılır.

Bir veri kümesindeki maddelere AFA uygulanıp uygulanmayacağına Bartlett testi ile karar verilir. Bartlett testinde $p < 0,05$ için veri kümesine AFA uygulamanın doğru bir karar olacağına karar verilir. AFA için örneklem çapının yeterliliğine ise KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı ile karar verilir. Uygulamada 0,500 ün üzerindeki KMO değerleri örneklem çapının yeterli olduğu şeklinde yorumlanır.

Faktör sayısına karar verilmesinde özdeğerler ve toplam açıklanan varyans esas kriterdir. İstatistiksel yazılımların bazıları özdeğerin 1'den büyük olmasını kriter olarak kullanır. Ancak araştırmanın yapısı gereği elde edilen faktörlerin kavramsal olarak anlamlı olması da önemli bir kriterdir. Yani aynı boyutta yer alan değişkenlerin aynı olguyu ölçüyor olmalarıdır. Böylece yeni oluşturulan her boyutun adı kavramsal olarak tespit edilebilir (Arıkan, 2013). Sosyal Bilimler araştırmalarında, açıklanan varyans oranının %40'tan fazla olması ve faktör yükünün de 0,30 büyük olması yeterli görülmektedir. (Tavşancıl, 2010).

4.7.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

DFA, bir ölçeğin geliştirilmesinde ve geçerliliğinin analiz edilmesinde kullanılan başlıca yöntemlerden birisidir. Yöntem ölçek için daha önceden belirlenmiş boyut yapısının test edilmesi amacıyla kullanılır. Çok sayıda gözlenen ve ölçülen değişkenleri ait olduğu gizil (örtük) değişkenin yapısal olarak analiz edilmesinde doğrulayıcı faktör analizi kullanılır (Çapık, 2014:196-205).

Analize model belirlenilerek başlanır. Ölçeğin teorik yapısına bağlı olarak ölçülen değişkenler, örtük değişkenler ve bu değişkenler arasındaki yapısal bağıntılar görsel bir şema olarak belirlenir. Oluşturulan model şeması üzerinden parametre tahminleri yapılarak ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği yorumlanır.

Elde edilen bulguların ve modelin değerlendirilmesi uyum iyiliği testleri ile yapılır. Uyum iyiliği için en önemli kriter Ki-kare istatistiğidir. Ki-kare istatistiğinin hesaplanan değeri veri ve madde sayısına bağlı olarak yüksek değerler alır. Standart bir değerlendirme aracı olarak ki-kare/serbestlik derecesi istatistiği kullanılır. Yaygın kullanılan diğer bir uyum iyiliği ölçütü RMSEA değeridir. Diğer uyum iyiliği değerleri ise çalışmanın yapısına bağlı olarak tercih edilebilir. Bu konudaki tartışmalar İlhan ve Çetin (2014:26-42)'den takip edilebilir.

Tablo 2’de bu literatürde yaygın kullanılan uyum iyiliği kriterleri ve bu kriterler için sınır değerler verilmiştir.

Tablo 2. Modelin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri

İndeks	Mükemmel uyum değerleri	Kabul edilebilir uyum değerleri
χ^2/df	<2	<5
GFI	>0,95	>0,90
CFI	>0,95	>0,90
RMSEA	<0,05	<0,10

Kaynak: İlhan ve Çetin, 2014

4.8. Pilot Araştırma İçin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları

4.8.1. Frekans dağılımı ve Açıklayıcı İstatistikler

Ankete katılan bireylerin cinsiyetlerine göre frekans dağılımları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Ankete katılan bireylerin cinsiyetlerine göre frekans dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Erkek	21	42,0
Kadın	29	58,0
Toplam	50	100,0

Tablo 3’te görüldüğü gibi, elde edilen bulgulara göre kadın katılımcıların oranı %58,0 ve erkek katılımcıların oranı %42,0 olarak tespit edilmiştir.

Ankete katılan bireylerin yaş gruplarına göre frekans dağılımları Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Ankete katılan bireylerin yaş gruplarına göre frekans dağılımı

Yaş Grupları	Sayı	Yüzde
20-30 Yaş	10	20,0
31-40 Yaş	25	50,0
41-50 Yaş	12	24,0
51 Yaş ve Üzeri	3	6,0
Toplam	50	100,0

Elde edilen bulgulara göre en büyük yığılma %50,0 ile 31-40 yaş grubunda ve en az yığılma da %6,0 51 yaş ve üzeri yaş grubunda olduğu gözlemlenmiştir.

Ankete katılan bireylerin medeni durumlarına göre frekans dağılımları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Ankete katılan bireylerin medeni durumlarına göre frekans dağılımı

Medeni durumunuz?	Sayı	Yüzde
Bekar	22	44,0
Evli	28	56,0
Toplam	50	100,0

Elde edilen bulgulara göre evli katılımcıların oranı %56,0 ve bekar katılımcıların oranı %44,0 olarak tespit edilmiştir.

Ankete katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre frekans dağılımı Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Ankete katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre frekans dağılımı

Eğitim Düzeyi	Sayı	Yüzde
Ön Lisans	7	14,0
Lisans	21	42,0
Lisansüstü	22	44,0
Toplam	50	100,0

Elde edilen bulgulara göre katılımcıların %14,0'ının Ön Lisans, %42,0'ının Lisans ve %44,0'ının Lisansüstü eğitime sahip oldukları gözlemlenmiştir.

Ankete katılan bireylerin Aylık Gelir durumuna göre frekans dağılımları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Ankete katılan bireylerin aylık gelir durumlarına göre frekans dağılımı

Aylık Gelir	Sayı	Yüzde
2.850 TL'den az	1	2,0
2.851-4.500 TL	8	16,0
4.501-5.800 TL	25	50,0
5.800 TL'den fazla	16	32,0
Toplam	50	100,0

Elde edilen bulgulara göre katılımcıların %2,0'nın 2.850 TL'den az, %16,0'nın 2.851-4.500 TL, %50,0'nın 4.501-5.800 TL ve %32,0'nın 5.800 TL'den fazla aylık gelire sahip oldukları gözlemlenmiştir.

Ankete katılan bireylerin Çalıştıkları Bölümlere göre frekans dağılımı Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Ankete katılan bireylerin Çalıştıkları Bölümlere göre frekans dağılımı

Çalışılan Bölüm	Sayı	Yüzde
Kokpit	8	16,0
Kabin	5	10,0
Satış&Pazarlama	15	30,0
İnsan Kaynakları	8	16,0
Diğer	14	28,0
Toplam	50	100,0

Elde edilen bulgulara göre en büyük yığılma %30,0 ile Satış&Pazarlama'da ve en az yığılma da %10,0 ile Kabin'de olduğu gözlemlenmiştir.

Ankete katılan bireylerin Meslekteki çalışma yıllarına göre frekans dağılımı Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Ankete katılan bireylerin Meslekteki çalışma yıllarına göre frekans dağılımı

Meslekteki çalışma yılınız?	Sayı	Yüzde
1-5 Yıl	8	16,0
6-10 Yıl	12	24,0
11-15 Yıl	20	40,0
16-20 Yıl	6	12,0
21 Yıl ve üzeri	4	8,0
Toplam	50	100,0

Elde edilen bulgulara göre en büyük yığılma %40,0 ile 11-15 yıl aralığında ve en az yığılma da %8,0 21 yıl ve üzeri aralığında olduğu gözlemlenmiştir.

Ankete katılan bireylerin Kurumda Çalışma Yıllarına göre frekans dağılımı Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Ankete katılan bireylerin Kurumda Çalışma Yıllarına göre frekans dağılımı

Kurumdaki çalışma yılı	Sayı	Yüzde
1-5 Yıl	19	38,0
6-10 Yıl	21	42,0
11-15 Yıl	9	18,0
21-25 Yıl	1	2,0
Toplam	50	100,0

Elde edilen bulgulara göre en büyük yığılma %42,0 ile 6-10 yıl aralığında ve en az yığılma da %2,0 ile 21-25 Yıl aralığında olduğu gözlemlenmiştir.

Kurumsal Kaynak Planlaması Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. Kurumsal Kaynak Planlaması Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

Sorular	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		İstatistik	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Ort.	Std. S.
S1	0	,0	1	2,0	3	6,0	17	34,0	29	58,0	4,48	0,707
S2	1	2,0	1	2,0	3	6,0	15	30,0	30	60,0	4,44	0,861
S3	1	2,0	1	2,0	6	12,0	21	42,0	21	42,0	4,20	0,881
S4	1	2,0	1	2,0	5	10,0	22	44,0	21	42,0	4,22	0,864
S5	0	,0	4	8,0	4	8,0	19	38,0	23	46,0	4,22	0,910
S6	1	2,0	2	4,0	5	10,0	22	44,0	20	40,0	4,16	0,912

S7	1	2,0	2	4,0	9	18,0	17	34,0	21	42,0	4,10	0,974
S8	1	2,0	2	4,0	8	16,0	17	34,0	22	44,0	4,14	0,969
S9	2	4,0	5	10,0	4	8,0	19	38,0	20	40,0	4,00	1,125
S10	2	4,0	1	2,0	7	14,0	14	28,0	26	52,0	4,22	1,036
S11	1	2,0	0	,0	8	16,0	19	38,0	22	44,0	4,22	0,864
S12	0	,0	2	4,0	8	16,0	20	40,0	20	40,0	4,16	0,842
S13	1	2,0	3	6,0	5	10,0	21	42,0	20	40,0	4,12	0,961
S14	0	,0	1	2,0	6	12,0	19	38,0	24	48,0	4,32	0,768
S15	1	2,0	0	,0	8	16,0	20	40,0	21	42,0	4,20	0,857
S16	2	4,0	0	,0	5	10,0	23	46,0	20	40,0	4,18	0,919
S20	0	,0	3	6,0	5	10,0	22	44,0	20	40,0	4,18	0,850

Ortalamlar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 4,48 ile S1 maddesinde, en küçük ortalamanın da 4,00 ile S9 maddesinde olduğu gözlemlenmiştir.

Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

Sorular	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		İstatistik	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Ort.	Std. S.
S24	1	2,0	1	2,0	5	10,0	21	42,0	22	44,0	4,24	0,870
S26	0	,0	3	6,0	5	10,0	22	44,0	20	40,0	4,18	0,850
S28	0	,0	2	4,0	8	16,0	16	32,0	24	48,0	4,24	0,870
S29	0	,0	0	,0	6	12,0	22	44,0	22	44,0	4,32	0,683
S30	0	,0	2	4,0	4	8,0	22	44,0	22	44,0	4,28	0,784
S32	0	,0	2	4,0	7	14,0	20	40,0	21	42,0	4,20	0,833
S33	1	2,0	2	4,0	8	16,0	18	36,0	21	42,0	4,12	0,961
S34	0	,0	1	2,0	4	8,0	25	50,0	20	40,0	4,28	0,701
S35	0	,0	1	2,0	5	10,0	17	34,0	27	54,0	4,40	0,756
S40	0	,0	0	,0	9	18,0	14	28,0	27	54,0	4,36	0,776
S41	0	,0	1	2,0	10	20,0	13	26,0	26	52,0	4,28	0,858
S42	0	,0	2	4,0	8	16,0	16	32,0	24	48,0	4,24	0,870
S44	1	2,0	5	10,0	10	20,0	13	26,0	21	42,0	3,96	1,106
S45	2	4,0	2	4,0	3	6,0	15	30,0	28	56,0	4,30	1,035
S46	1	2,0	5	10,0	11	22,0	13	26,0	20	40,0	3,92	1,104

Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 4,40 ile S35 maddesinde, en küçük ortalamanın da 3,92 ile S46 maddesinde olduğu gözlemlenmiştir.

İşletme Performansı Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13. İşletme Performansı Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

Sorular	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		İstatistik	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Ort.	Std. S.
S48	0	,0	0	,0	7	14,0	19	38,0	24	48,0	4,34	0,717
S49	0	,0	0	,0	10	20,0	23	46,0	17	34,0	4,14	0,729
S50	0	,0	3	6,0	7	14,0	20	40,0	20	40,0	4,14	0,881
S51	0	,0	0	,0	4	8,0	25	50,0	21	42,0	4,34	0,626
S52	0	,0	2	4,0	4	8,0	20	40,0	24	48,0	4,32	0,794
S53	0	,0	0	,0	3	6,0	23	46,0	24	48,0	4,42	0,609
S58	1	2,0	0	,0	5	10,0	20	40,0	24	48,0	4,32	0,819
S59	0	,0	1	2,0	5	10,0	20	40,0	24	48,0	4,34	0,745
S60	0	,0	2	4,0	1	2,0	24	48,0	23	46,0	4,36	0,722
S61	0	,0	1	2,0	7	14,0	18	36,0	24	48,0	4,30	0,789
S62	0	,0	0	,0	6	12,0	16	32,0	28	56,0	4,44	0,705
S66	1	2,0	1	2,0	1	2,0	19	38,0	28	56,0	4,44	0,812
S67	0	,0	0	,0	3	6,0	24	48,0	23	46,0	4,40	0,606

Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 4,44 ile S62 ve S66 maddelerinde, en küçük ortalamanın da 4,14 ile S49 ve S50 maddelerinde olduğu gözlemlenmiştir.

4.8.2. Güvenirlik ve Geçerlik Analizi Bulguları

Kurumsal Kaynak Planlaması maddeleri için açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlilik katsayısı bulguları Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14. Kurumsal Kaynak Planlaması ölçeği için açıklayıcı faktör analizi bulguları

Sorular	Faktör yükleri	Madde toplam korelasyonları	Boyut ile ilgili istatistik ve test bilgileri
S1	0,472	0,426	
S2	0,821	0,782	
S3	0,583	0,513	
S4	0,718	0,661	
S5	0,650	0,587	
S6	0,581	0,520	
S7	0,710	0,653	
S8	0,689	0,643	
S9	0,637	0,580	
S10	0,640	0,575	
S11	0,765	0,710	
S12	0,663	0,592	
S13	0,703	0,654	Özdeğer 7,182
S14	0,589		Açıklanan varyans (%) 42,246
		0,523	Cronbach's Alpha ,911
S15	0,687	0,634	KMO ,768
S16	0,607	0,540	Bartlett's Test 436,759
S20	0,411		(p=0,000)
		0,366	

Özetle, Bartlett testi, maddelere faktör analizi uygulamanın doğru bir karar olacağı ve yapılması gerektiğini, KMO katsayısı faktör analizi için örneklem çapının yeterli olduğunu ve maddelere ait faktör yüklerinin yüksek olması da maddelerin hepsinin de boyut açısından önemli olduğunu göstermektedir. Özdeğer ve açıklanan varyans oranı değerleri maddelerin tek boyut olarak ifade etmenin istatistiksel açıdan yerinde bir karar olduğunun başka bir göstergesidir.

Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği maddeleri için açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik katsayısı bulguları Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15. Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği maddeleri için açıklayıcı faktör analizi bulguları

Sorular	Faktör yükleri	Madde toplam korelasyonları	Boyut ile ilgili istatistik ve test bilgileri
S24	0,440	0,332	
S26	0,641	0,536	
S28	0,437	0,380	
S29	0,497	0,407	
S30	0,510	0,390	
S32	0,536	0,412	
S33	0,462	0,368	
S34	0,753	0,656	
S35	0,626	0,500	
S40	0,573	0,445	
S41	0,595	0,506	Özdeğer 4,442
S42	0,524		Açıklanan varyans (%) 32,613
		0,444	Cronbach's Alpha ,816
S44	0,449	0,360	KMO ,712
S45	0,558	0,468	Bartlett's Test 215,393
S46	0,456		(p=0,000)
		0,387	

Özetle, Bartlett testi, maddelere faktör analizi uygulamanın doğru bir karar olacağı ve yapılması gerektiğini, KMO katsayısı faktör analizi için örneklem çapının yeterli olduğunu ve maddelere ait faktör yüklerinin yüksek olması da maddelerin hepsinin de boyut açısından önemli olduğunu göstermektedir. Özdeğer ve açıklanan varyans oranı değerleri maddelerin tek boyut olarak ifade etmenin istatistiksel açıdan yerinde bir karar olduğunun başka bir göstergesidir.

İşletme Performansı Ölçeği maddeleri için açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik katsayısı bulguları Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. İşletme Performansı Ölçeği maddeleri için açıklayıcı faktör analizi bulguları

Sorular	Faktör yükleri	Madde toplam korelasyonları	Boyut ile ilgili istatistik ve test bilgileri
S48	0,571	0,463	
S49	0,565	0,469	
S50	0,565	0,443	
S51	0,530	0,430	
S52	0,443	0,311	
S53	0,572	0,469	
S58	0,443	0,339	
S59	0,594	0,482	
S60	0,778	0,675	Özdeğer 3,959
S61	0,589		Açıklanan varyans 30,456
		0,464	(%)
S62	0,510	0,398	Cronbach's Alpha ,799
S66	0,433	0,335	KMO ,605
S67	0,492		Bartlett's Test 205,5018
		0,381	(p=0,000)

Özetle, Bartlett testi, maddelere faktör analizi uygulamanın doğru bir karar olacağı ve yapılması gerektiğini, KMO katsayısı faktör analizi için örneklem çapının yeterli olduğunu ve maddelere ait faktör yüklerinin yüksek olması da maddelerin hepsinin de boyut açısından önemli olduğunu göstermektedir. Özdeğer ve açıklanan varyans oranı değerleri maddelerin tek boyut olarak ifade etmenin istatistiksel açıdan yerinde bir karar olduğunun başka bir göstergesidir.

Kurumsal Kaynak Planlaması ölçeği, İşletme Performansı Ölçeği ve Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği için DFA uyum iyiliği katsayı değerleri Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Kurumsal Kaynak Planlaması ölçeği, İşletme Performansı Ölçeği ve Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği için DFA uyum iyiliği katsayı değerleri

Ölçek	CMIN/DF	RMSEA
Kaynak plan	1,265	0,074
Performans	1,314	0,079
Rekabet	1,156	0,056
Kabul edilebilir uyum	<=5	<=0,10

Elde edilen bulgulara göre her üç ölçeğin de CMIN/DF ve RMSEA uyum iyiliği katsayılarının kabul edilebilir aralıkta oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 18. Kurumsal Kaynak Planlaması Ölçeği için DFA bulguları

Kaynak plan	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik değer	P
S1	1,000	0,558			
S2	2,353	0,876	0,734	3,207	0,001
S3	1,790	0,781	0,685	2,613	0,009
S4	2,317	0,929	0,799	2,901	0,004
S5	1,945	0,811	0,688	2,826	0,005
S6	1,854	0,812	0,753	2,463	0,014
S7	2,302	0,775	0,855	2,692	0,007
S8	2,299	0,847	0,866	2,654	0,008
S9	2,320	0,742	0,802	2,892	0,004
S10	2,366	0,862	0,918	2,578	0,010
S11	2,380	0,898	0,875	2,718	0,007
S12	2,008	0,845	0,736	2,727	0,006
S13	2,113	0,816	0,653	3,237	0,001
S14	1,528	0,754	0,588	2,600	0,009
S15	1,963	0,830	0,741	2,650	0,008
S16	1,917	0,772	0,792	2,421	0,015
S20	0,965	0,394	0,393	2,456	0,014

Kurumsal Kaynak Planlaması Ölçeği maddelerinin ait oldukları boyuta etkileri incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “S4” maddesinde, en düşük etki ise “S20” maddesinde olduğu görülmektedir.

Tablo 19. İşletme Performansı Ölçeği için DFA bulguları

Performans	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik değer	P
S48	1,000	0,608			
S49	0,893	0,479	0,351	2,548	0,011
S50	1,550	0,721	0,578	2,683	0,007
S51	0,791	0,487	0,360	2,201	0,028
S52	0,819	0,373	0,414	1,979	0,048
S53	0,877	0,480	0,351	2,495	0,013
S58	1,102	0,618	0,558	1,973	0,048
S59	1,619	0,837	0,635	2,552	0,011
S60	2,156	0,943	0,745	2,895	0,004
S61	1,711	0,767	0,612	2,796	0,005
S62	1,014	0,522	0,467	2,171	0,030
S66	0,942	0,417	0,422	2,236	0,025
S67	0,920	0,720	0,344	2,677	0,007

İşletme Performansı Ölçeği maddelerinin ait oldukları boyuta etkileri incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “S60” maddesinde, en düşük etki ise “S52” maddesinde olduğu görülmektedir.

Tablo 20. Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği için DFA bulguları

Rekabet	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik değer	P
S24	1,000	0,435			
S26	1,465	0,653	0,552	2,653	0,008
S28	0,952	0,414	0,449	2,123	0,034
S29	0,839	0,465	0,369	2,272	0,023
S30	0,802	0,388	0,395	2,034	0,042
S32	0,917	0,417	0,431	2,129	0,033
S33	1,059	0,417	0,497	2,132	0,033
S34	1,305	0,705	0,475	2,747	0,006
S35	1,120	0,561	0,447	2,502	0,012
S40	0,997	0,486	0,428	2,329	0,020
S41	1,256	0,554	0,505	2,488	0,013
S42	1,095	0,476	0,475	2,303	0,021
S44	1,398	0,492	0,671	2,085	0,037
S45	1,401	0,512	0,585	2,394	0,017
S46	1,199	0,411	0,567	2,113	0,035

Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği maddelerinin ait oldukları boyuta etkileri incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “S34” maddesinde, en düşük etki ise “S30” maddesinde olduğu görülmektedir.

4.9. Araştırma Bulguları

Bu kısım, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik bulguları, açıklayıcı istatistikler ve frekans dağılımları, araştırma değişkenlerinin demografik değişkenler bakımından incelenmesi ve Yapısal Eşitlik modeli (YEM) bulguları ve korelasyon başlıklarından oluşmaktadır.

4.9.1. Araştırmanın Güvenirlik Analizi Bulguları

Ankette kullanılan ölçeklerin için Cronbach's Alpha katsayısı bulguları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Araştırmada kullanılan ölçekler için Cronbach's Alpha katsayısı bulguları

Ölçek	Madde sayısı	Cronbach's Alpha
Kurumsal Kaynak planlaması	17	,949
Sürdürülebilir rekabet	15	,934
İşletme Performansı	13	,883

Elde edilen bulgulara göre ölçeklerin güvenirlikleri “Geliştirilen ölçek/test yüksek güvenirliğe sahiptir” olarak bulunmuştur.

4.9.2. Araştırma Değişkenleri için Açıklayıcı İstatistikler ve Frekans Dağılımları

Kurumsal Kaynak Planlaması Ölçeği maddeleri için frekans ve açıklayıcı istatistik değerleri Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. Kurumsal Kaynak Planlaması Ölçeği maddeleri için frekans ve açıklayıcı istatistik değerleri

Sorular	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		İstatistik	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Ort.	Std. S.
S1	11	2,7	17	4,2	32	7,9	158	38,9	188	46,3	4,22	0,95
S2	8	2,0	14	3,4	54	13,3	144	35,5	186	45,8	4,20	0,93
S3	8	2,0	26	6,4	52	12,8	181	44,6	139	34,2	4,03	0,95
S4	21	5,2	45	11,1	47	11,6	149	36,7	144	35,5	3,86	1,17
S5	5	1,2	42	10,3	70	17,2	144	35,5	145	35,7	3,94	1,03
S6	8	2,0	29	7,1	41	10,1	184	45,3	144	35,5	4,05	0,96
S7	14	3,4	43	10,6	82	20,2	135	33,3	132	32,5	3,81	1,11
S8	18	4,4	27	6,7	115	28,3	109	26,8	137	33,7	3,79	1,12
S9	8	2,0	42	10,3	87	21,4	143	35,2	126	31,0	3,83	1,04
S10	14	3,4	23	5,7	106	26,1	107	26,4	156	38,4	3,91	1,08
S11	8	2,0	6	1,5	67	16,5	161	39,7	164	40,4	4,15	0,89
S12	5	1,2	21	5,2	95	23,4	147	36,2	138	34,0	3,97	0,94
S13	8	2,0	37	9,1	38	9,4	171	42,1	152	37,4	4,04	1,01
S14	10	2,5	18	4,4	103	25,4	121	29,8	154	37,9	3,96	1,02
S15	8	2,0	9	2,2	69	17,0	157	38,7	163	40,1	4,13	0,91
S16	19	4,7	22	5,4	98	24,1	147	36,2	120	29,6	3,81	1,07
S17	9	2,2	30	7,4	57	14,0	171	42,1	139	34,2	3,99	0,99
Kur_Kay_Pla_ORT											3,98	0,75

Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 4,22 ile “S1” maddesinde, en düşük ortalamanın da 3,81 ile “S7” ve “S16” maddelerinde olduğu gözlemlenmiştir.

Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği maddeleri için frekans ve açıklayıcı istatistik değerleri Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23. Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği maddeleri için frekans ve açıklayıcı istatistik değerleri

Sorular	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		İstatistik	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Ort.	Std. S.
S18	12	3,0	38	9,4	40	9,9	171	42,1	145	35,7	3,98	1,05
S19	9	2,2	35	8,6	53	13,1	164	40,4	145	35,7	3,99	1,02
S20	9	2,2	48	11,8	61	15,0	142	35,0	146	36,0	3,91	1,08
S21	24	5,9	56	13,8	56	13,8	126	31,0	144	35,5	3,76	1,23
S22	19	4,7	36	8,9	33	8,1	169	41,6	149	36,7	3,97	1,11
S23	14	3,4	26	6,4	37	9,1	192	47,3	137	33,7	4,01	1,00
S24	34	8,4	61	15,0	68	16,7	122	30,0	121	29,8	3,58	1,28
S25	12	3,0	29	7,1	67	16,5	164	40,4	134	33,0	3,93	1,02
S26	4	1,0	19	4,7	91	22,4	131	32,3	161	39,7	4,05	0,95
S27	5	1,2	28	6,9	116	28,6	110	27,1	147	36,2	3,90	1,01
S28	3	,7	27	6,7	126	31,0	107	26,4	143	35,2	3,89	0,99
S29	0	,0	36	8,9	141	34,7	112	27,6	117	28,8	3,76	0,97
S30	32	7,9	85	20,9	71	17,5	83	20,4	135	33,3	3,50	1,35
S31	48	11,8	75	18,5	27	6,7	98	24,1	158	38,9	3,60	1,45
S32	23	5,7	67	16,5	98	24,1	82	20,2	136	33,5	3,59	1,26
Sur_Rek_ORT											3,83	0,81

Ortalamlar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 4,05 ile “S26” maddesinde, en düşük ortalamanın da 3,50 ile “S30” maddesinde olduğu gözlemlenmiştir.

İşletme Performansı Ölçeği maddeleri için frekans ve açıklayıcı istatistik değerleri Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24. İşletme Performansı Ölçeği maddeleri için frekans ve açıklayıcı istatistik değerleri

Sorular	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		İstatistik	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Ort.	Std. S.
S33	0	,0	0	,0	38	9,4	160	39,4	208	51,2	4,42	0,66
S34	0	,0	3	,7	52	12,8	183	45,1	168	41,4	4,27	0,71
S35	0	,0	11	2,7	33	8,1	193	47,5	169	41,6	4,28	0,73
S36	0	,0	0	,0	36	8,9	193	47,5	177	43,6	4,35	0,64
S37	0	,0	8	2,0	16	3,9	177	43,6	205	50,5	4,43	0,67
S38	0	,0	3	,7	23	5,7	193	47,5	187	46,1	4,39	0,63
S39	6	1,5	0	,0	24	5,9	171	42,1	205	50,5	4,40	0,73
S40	0	,0	3	,7	22	5,4	172	42,4	209	51,5	4,45	0,63
S41	0	,0	6	1,5	11	2,7	190	46,8	199	49,0	4,43	0,62
S42	0	,0	7	1,7	47	11,6	163	40,1	189	46,6	4,32	0,74
S43	0	,0	0	,0	22	5,4	153	37,7	231	56,9	4,51	0,60
S44	7	1,7	3	,7	10	2,5	157	38,7	229	56,4	4,47	0,74
S45	0	,0	0	,0	34	8,4	176	43,3	196	48,3	4,40	0,64
İşletme_Per_ORT											4,39	0,43

Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 4,51 ile “S43” maddesinde, en düşük ortalamanın da 4,27 ile “S34” maddesinde olduğu gözlemlenmiştir.

4.9.3. Demografik Değişkenler için Frekans Dağılımları

Ankete katılan bireylerin cinsiyetlerine göre frekans dağılımları Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25. Ankete katılan bireylerin cinsiyetlerine göre frekans dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Erkek	192	47,3
Kadın	214	52,7
Toplam	406	100,0

Elde edilen bulgulara göre kadın katılımcıların oranı %52,7 ve erkek katılımcıların oranı %47,3 olarak tespit edilmiştir.

Ankete katılan bireylerin yaş gruplarına göre frekans dağılımları Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26. Ankete katılan bireylerin yaş gruplarına göre frekans dağılımı

Yaş Grupları	Sayı	Yüzde
20-30 Yaş	63	15,5
31-40 Yaş	203	50,0
41-50 Yaş	108	26,6
51 Yaş ve Üzeri	32	7,9
Toplam	406	100,0

Elde edilen bulgulara göre katılımcıların %15,5’inin 20-30 Yaş, %50,0’ının 31-40 Yaş, %26,6’sının 41-50 Yaş ve %7,9’unun 51 Yaş ve üzeri Yaş grubunda olduğu gözlemlenmiştir

Ankete katılan bireylerin medeni durumlarına göre frekans dağılımları Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. Ankete katılan bireylerin medeni durumlarına göre frekans dağılımı

Medeni Durum	Sayı	Yüzde
Bekar	183	45,1
Evli	223	54,9
Toplam	406	100,0

Elde edilen bulgulara göre evli katılımcıların oranı %54,9 ve bekar katılımcıların oranı %45,1 olarak tespit edilmiştir.

Ankete katılan bireylerin eğitim durumlarına göre frekans dağılımları Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28. Ankete katılan bireylerin eğitim durumlarına göre frekans dağılımı

Eğitim Düzeyi	Sayı	Yüzde
Lise	10	2,5
Ön Lisans	53	13,1
Lisans	163	40,1
Lisansüstü	180	44,3
Toplam	406	100,0

Elde edilen bulgulara göre katılımcıların %2,5’inin Lise, %13,1’inin Ön Lisans, %40,1’inin Lisans ve %44,3’ünün Lisansüstü eğitime sahip oldukları gözlemlenmiştir.

Ankete katılan bireylerin aylık gelir durumlarına göre frekans dağılımları Tablo 29'da verilmiştir.

Tablo 29. Ankete katılan bireylerin aylık gelir durumlarına göre frekans dağılımı

Aylık Gelir	Sayı	Yüzde
2.850 TL'den az	15	3,7
2.851-4.500 TL	47	11,6
4.501-5.800 TL	180	44,3
5.800 TL'den fazla	164	40,4
Toplam	406	100,0

Elde edilen bulgulara göre katılımcıların, %3,7'sinin 2.850 TL'den az, %11,6'sının 2.851-4.500 TL, %44,3'ünün 4.501-5.800 TL ve %40,4'ünün 5.800 TL'den fazla aylık gelire sahip oldukları gözlemlenmiştir.

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları bölüm durumlarına göre frekans dağılımları Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30. Ankete katılan bireylerin çalıştıkları bölüm durumlarına göre frekans dağılımı

Çalışılan Bölüm	Sayı	Yüzde
Kokpit	62	15,3
Kabin	77	19,0
Satış&Pazarlama	94	23,2
İnsan Kaynakları	56	13,8
Diğer	117	28,8
Toplam	406	100,0

Elde edilen bulgulara göre katılımcıların, %15,3'ünün Kokpit, %19,0'ının Kabin, %23,2'sinin Satış & Pazarlama, %13,8'inin İnsan Kaynakları ve %28,8'inin diğer bölümlerde çalıştıkları gözlemlenmiştir.

Ankete katılan bireylerin meslekte çalışma yılı durumlarına göre frekans dağılımları Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31. Ankete katılan bireylerin meslekte çalışma yılı durumlarına göre frekans dağılımı

Meslekteki Çalışma Yılı	Sayı	Yüzde
1-5 Yıl	77	19,0
6-10 Yıl	94	23,2
11-15 Yıl	152	37,4
16-20 Yıl	48	11,8
21 Yıl ve üzeri	35	8,6
Toplam	406	100,0

Elde edilen bulgulara göre katılımcıların, %19,0’ının 1-5 Yıl, %23,2’sinin 6-10 Yıl, %37,4’ünün 11-15 Yıl, %11,8’inin 16-20 Yıl ve %8,6’sının 21 Yıl ve üzeri çalışma süresine sahip oldukları gözlemlenmiştir.

Ankete katılan bireylerin kurumda çalışma yılı durumlarına göre frekans dağılımları Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32. Ankete katılan bireylerin kurumda çalışma yılı durumlarına göre frekans dağılımı

Kurumda Çalışma Yılı	Sayı	Yüzde
1-5 Yıl	176	43,3
6-10 Yıl	131	32,3
11-15 Yıl	68	16,7
16-20 Yıl	16	3,9
21 Yıl ve üzeri	15	3,7
Total	406	100,0

Elde edilen bulgulara göre katılımcıların, %43,3’ünün 1-5 Yıl, %32,3’ünün 6-10 Yıl, %16,7’sinin 11-15 Yıl, %3,9’unun 16-20 Yıl ve %3,7’sinin 21 Yıl ve üzeri çalışma süresine sahip oldukları gözlemlenmiştir.

4.9.4. Araştırma Değişkenlerinin Çalışanların Demografik Özellikleri Bakımından İncelenmesi

Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçeklerinde Cinsiyet değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı t testi ile incelenmiş ve Tablo 33'te gösterilmiştir.

Tablo 33. Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçeklerinin cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi

Araştırma Değişkenleri	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	t	p
Kur_Kay_Pla_ORT	Erkek	192	3,974	0,699	-0,169	0,866
	Kadın	214	3,987	0,794		
Sur_Rek_ORT	Erkek	192	3,774	0,817	-1,288	0,199
	Kadın	214	3,878	0,807		
Isletme_Per_ORT	Erkek	192	4,441	0,449	2,100	0,036
	Kadın	214	4,351	0,417		

Elde edilen bulgulara göre sadece işletme performansında cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Ortalamalar incelendiğinde erkek çalışanların işletme performansı algısının daha yüksek olduğu görülür.

Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçeklerinde Yaş değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 34'te verilmiştir.

Tablo 34. Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçeklerinin Yaş değişkeni bakımından incelenmesi

Araştırma Değişkenleri	Yaş Grupları	N	Mean	Std. Deviation	F	P	Farklılığın Kaynağı
Kur_Kay_Pla_ORT	20-30 Yaş	63	4,033	0,584	2,677	0,047	41-50 Yaş ile 51 Yaş ve Üzeri
	31-40 Yaş	203	3,969	0,635			
	41-50 Yaş	108	3,879	1,009			
	51 Yaş ve Üzeri	32	4,294	0,612			
	Total	406	3,981	0,750			
Sur_Rek_ORT	20-30 Yaş	63	4,033	0,523	3,654	0,013	20-30 Yaş ile 41-50 Yaş
	31-40 Yaş	203	3,812	0,828			
	41-50 Yaş	108	3,672	0,914			

	51 Yaş ve Üzeri	32	4,063	0,706			
	Total	406	3,829	0,812			
Isletme_Per_ORT	20-30 Yaş	63	4,369	0,479	9,053	0,000	20-30 Yaş ile 51 Yaş ve Üzeri, 31-40 Yaş ile 41-50 Yaş, 31-40 Yaş ile 51 Yaş ve Üzeri
	31-40 Yaş	203	4,307	0,420			
	41-50 Yaş	108	4,491	0,395			
	51 Yaş ve Üzeri	32	4,659	0,403			
	Total	406	4,394	0,434			

Elde edilen bulgulara göre her üç ölçekte de Yaş değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar TUKEY testiyle belirlenerek ilgili ölçeklerin karşısına yazılmıştır.

Tablo 35. Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçeklerinin medeni durum değişkeni bakımından incelenmesi

Araştırma Değişkenleri	Medeni Durum	N	Mean	Std. Deviation	t	p
Kur_Kay_Pla_ORT	Bekar	183	3,954	0,730	-0,654	0,514
	Evli	223	4,003	0,766		
Sur_Rek_ORT	Bekar	183	3,863	0,781	0,778	0,437
	Evli	223	3,800	0,838		
Isletme_Per_ORT	Bekar	183	4,326	0,451	-2,873	0,004
	Evli	223	4,449	0,413		

Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçeklerinde Medeni durum değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı t testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre İşletme performansı ölçeğinde medeni durum değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı işletme performansı algısının Evli olanlarda bekar olanlara göre yüksek olmasıdır.

Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçeklerinde eğitim düzeyi değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 36’da verilmiştir.

Tablo 36. Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçeklerinin eğitim düzeyi değişkeni bakımından incelenmesi

Araştırma Değişkenleri	Eğitim Düzeyi	N	Mean	Std. Deviation	F	P	Farklılığın Kaynağı
Kur_Kay_Pla_ORT	Lise	10	3,924	0,978	0,280	0,840	
	Ön Lisans	53	3,913	0,713			
	Lisans	163	4,015	0,668			
	Lisansüstü	180	3,973	0,818			
	Total	406	3,981	0,750			
Sur_Rek_ORT	Lise	10	3,673	1,049	1,245	0,293	
	Ön Lisans	53	3,732	0,848			
	Lisans	163	3,920	0,775			
	Lisansüstü	180	3,783	0,820			
	Total	406	3,829	0,812			
İşletme_Per_ORT	Lise	10	4,700	0,483	6,270	0,000	Lise ile Ön Lisans, Ön Lisans ile Lisans, Ön Lisans ile Lisansüstü
	Ön Lisans	53	4,193	0,452			
	Lisans	163	4,392	0,449			
	Lisansüstü	180	4,437	0,393			
	Total	406	4,394	0,434			

Elde edilen bulgulara göre İşletme Performansı ölçeğinde eğitim düzeyi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar TUKEY testiyle belirlenerek ilgili ölçeğin karşısına yazılmıştır.

Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçeklerinde aylık gelir durumu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37. Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçeklerinin aylık gelir durumu değişkeni bakımından incelenmesi

Araştırma Değişkenleri	Aylık Gelir Durumu	N	Mean	Std. Deviation	F	P	Farklılığın Kaynağı
Kur_Kay_Pla_ORT	2.850 TL'den az	15	3,812	0,758	0,754	0,521	
	2.851-4.500 TL	47	3,866	0,635			
	4.501-5.800 TL	180	3,992	0,636			
	5.800 TL'den fazla	164	4,016	0,884			
	Total	406	3,981	0,750			
Sur_Rek_ORT	2.850 TL'den az	15	3,827	0,629	1,799	0,147	
	2.851-4.500 TL	47	3,777	0,754			
	4.501-5.800 TL	180	3,931	0,801			
	5.800 TL'den fazla	164	3,732	0,848			
	Total	406	3,829	0,812			
Isletme_Per_ORT	2.850 TL'den az	15	4,374	0,629	8,046	0,000	2.851-4.500 TL ile 4.501-5.800 TL, 2.851-4.500 TL ile 5.800 TL'den fazla
	2.851-4.500 TL	47	4,116	0,366			
	4.501-5.800 TL	180	4,410	0,426			
	5.800 TL'den fazla	164	4,457	0,413			
	Total	406	4,394	0,434			

Elde edilen bulgulara göre İşletme Performansı ölçeğinde aylık gelir durumu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar TUKEY testiyle belirlenerek ilgili ölçeğin karşısına yazılmıştır.

Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçeklerinde çalışılan bölüm değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 38’de verilmiştir.

Tablo 38. Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçeklerinin çalışılan bölüm değişkeni bakımından incelenmesi

Araştırma Değişkenleri	Çalışan Bölüm Değişkeni	N	Mean	Std. Deviation	F	P	Farklılığın Kaynağı
Kur_Kay_Pla_ORT	Kokpit	62	4,263	0,557	18,918	0,000	Kokpit ile Kabin, Kabin ile Satış&Pazarlama, Kabin ile İnsan Kaynakları
	Kabin	77	3,535	0,880			
	Satış&Pazarlama	94	4,008	0,506			
	İnsan Kaynakları	56	4,206	0,514			
	Total	289	3,975	0,696			
Sur_Rek_ORT	Kokpit	62	3,911	0,551	13,951	0,000	Kokpit ile Kabin, Kabin ile Satış&Pazarlama, Kabin ile İnsan Kaynakları
	Kabin	77	3,303	0,980			
	Satış&Pazarlama	94	3,978	0,635			
	İnsan Kaynakları	56	3,940	0,768			
	Total	289	3,776	0,802			
İsletme_Per_ORT	Kokpit	62	4,444	0,401	1,085	0,356	
	Kabin	77	4,345	0,416			
	Satış&Pazarlama	94	4,326	0,524			
	İnsan Kaynakları	56	4,320	0,393			
	Total	289	4,355	0,447			

Elde edilen bulgulara göre Kurumsal Kaynak Planlaması ve Sürdürülebilir Rekabet ölçeklerinde çalışılan bölüm değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar TUKEY testiyle belirlenerek ilgili ölçeklerin karşısına yazılmıştır.

Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçeklerinde meslekteki çalışma yılı değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39. Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçeklerinin meslekteki çalışma yılı değişkeni bakımından incelenmesi

Araştırma Değişkenleri	Meslekteki Çalışma Yılı	N	Mean	Std. Deviation	F	P	Farklılığın Kaynağı
Kur_Kay_Pla_ORT	1-5 Yıl	77	3,711	0,631	7,782	0,000	1-5 Yıl ile 11-15 Yıl, 6-10 Yıl ile 11-15 Yıl
	6-10 Yıl	94	3,822	0,723			
	11-15 Yıl	152	4,212	0,563			
	16-20 Yıl	48	4,039	1,090			
	21 Yıl ve üzeri	35	3,916	0,918			
	Total	406	3,981	0,750			
Sur_Rek_ORT	1-5 Yıl	77	3,537	0,716	6,675	0,000	1-5 Yıl ile 11-15 Yıl, 6-10 Yıl ile 11-15 Yıl
	6-10 Yıl	94	3,692	0,880			
	11-15 Yıl	152	4,061	0,702			
	16-20 Yıl	48	3,868	1,012			
	21 Yıl ve üzeri	35	3,775	0,706			
	Total	406	3,829	0,812			
Isletme_Per_ORT	1-5 Yıl	77	4,191	0,388	8,456	0,000	1-5 Yıl ile 6-10 Yıl, 1-5 Yıl ile 11-15 Yıl, 1-5 Yıl ile 16-20 Yıl, 1-5 Yıl ile 21 Yıl ve üzeri
	6-10 Yıl	94	4,384	0,423			
	11-15 Yıl	152	4,403	0,452			
	16-20 Yıl	48	4,582	0,341			
	21 Yıl ve üzeri	35	4,567	0,421			
	Total	406	4,394	0,434			

Elde edilen bulgulara göre her üç ölçekte de meslekteki çalışma yılı değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar TUKEY testiyle belirlenerek ilgili ölçeklerin karşısına yazılmıştır.

Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçeklerinde kurumdaki çalışma yılı değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 40'da verilmiştir.

Tablo 40. Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçeklerinin kurumdaki çalışma yılı değişkeni bakımından incelenmesi

Araştırma Değişkenleri	Kurumdaki Çalışma Yılı	N	Mean	Std. Deviation	F	P	Farklılığın Kaynağı
Kur_Kay_Pla_ORT	1-5 Yıl	176	3,877	0,713	4,389	0,002	1-5 Yıl ile 16-20 Yıl, 11-15 Yıl ile 16-20 Yıl
	6-10 Yıl	131	4,088	0,620			
	11-15 Yıl	68	3,904	1,000			
	16-20 Yıl	16	4,581	0,559			
	21 Yıl ve üzeri	15	3,965	0,717			
	Total	406	3,981	0,750			
Sur_Rek_ORT	1-5 Yıl	176	3,691	0,828	4,830	0,001	1-5 Yıl ile 6-10 Yıl, 1-5 Yıl ile 16-20 Yıl
	6-10 Yıl	131	4,008	0,679			
	11-15 Yıl	68	3,752	0,918			
	16-20 Yıl	16	4,333	0,727			
	21 Yıl ve üzeri	15	3,693	0,879			
	Total	406	3,829	0,812			
Isletme_Per_ORT	1-5 Yıl	176	4,322	0,396	5,882	0,000	1-5 Yıl ile 16-20 Yıl, 1-5 Yıl ile 21 Yıl ve üzeri, 6-10 Yıl ile 16-20 Yıl
	6-10 Yıl	131	4,385	0,477			
	11-15 Yıl	68	4,450	0,392			
	16-20 Yıl	16	4,726	0,403			
	21 Yıl ve üzeri	15	4,692	0,418			
	Total	406	4,394	0,434			

Elde edilen bulgulara göre her üç ölçekte de kurumdaki çalışma yılı değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar TUKEY testiyle belirlenerek ilgili ölçeklerin karşısına yazılmıştır.

4.9.5. Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı Değişkenleri Arasındaki İlişki

Araştırma modelinde belirtildiği gibi bu araştırmanın amacı kurumsal kaynak planlamasının sürdürülebilir rekabet ve işletme performansına etkisinin incelenmesidir. Bu amacı desteklemek ve değişkenlerini birbiri ile ilişkilerini ortaya koymak için araştırma değişkenlerinin

aralarındaki ilişki Pearson Korelasyon katsayısıyla incelenerek elde edilen bulgular Tablo 42’de verilmiştir.

Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçeklerinin kendi aralarındaki ilişkileri için korelasyon katsayıları Tablo 41’de verilmiştir.

Tablo 41. Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçeklerinin kendi aralarındaki ilişkileri için korelasyon katsayıları

Araştırma Değişkenleri		Kur_Kay_Pla	Sur_Rek	Isletme_Per
Kur_Kay_Pla	Korelasyon katsayısı	1	,790	,230
	p		,000	,000
Sur_Rek	Korelasyon katsayısı	,790	1	,190
	p	,000		,000
Isletme_Per	Korelasyon katsayısı	,230	,190	1
	p	,000	,000	

Korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Katsayıların pozitif olması bu değişkenler arasında olumlu (pozitif) yönde ilişki olduğu şeklinde yorumlanır. Yani değişkenlerden herhangi birisinde artma olduğunda diğer değişkenlerde de artma olması beklenir.

4.9.6. Kurumsal Kaynak Planlamasının, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi

Araştırmada kullanılan ölçek modellerinin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri Tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 42. Uyum Katsayıları

İndeks	Model Bulgusu	Kabul edilebilir değer
χ^2/df	2,783	≤ 5
GFI	0,910	$\geq 0,90$
CFI	0,958	$\geq 0,90$
RMSEA	0,066	$\leq 0,10$

Elde edilen bulgulara göre etki modeli için uyum indeksleri değerleri kabul edilebilir değerler aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 43. Kurumsal Kaynak Planlaması ölçeği maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları

Kaynak plan	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik değer	P
S1	1	0,827			
S2	1,012	0,855	0,047	21,445	***
S3	0,859	0,711	0,053	16,34	***
S4	1,052	0,704	0,065	16,128	***
S5	1,072	0,823	0,053	20,2	***
S6	0,777	0,639	0,055	14,208	***
S7	1,051	0,748	0,071	14,792	***
S8	0,946	0,672	0,062	15,184	***
S9	0,723	0,545	0,062	11,717	***
S10	0,914	0,661	0,062	14,846	***
S11	0,771	0,692	0,049	15,764	***
S12	0,936	0,78	0,05	18,641	***
S13	0,995	0,78	0,053	18,626	***
S14	0,956	0,75	0,055	17,538	***
S15	0,74	0,643	0,052	14,328	***
S16	0,852	0,629	0,061	13,904	***
S17	0,932	0,742	0,054	17,343	***

Kurumsal Kaynak Planlaması ölçeği maddelerinin ait oldukları boyuta etki katsayıları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “S2” maddesinde, en düşük etki ise “S9” maddesinde olduğu görülmektedir.

Tablo 44. Sürdürülebilir Rekabet ölçeği maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları

Rekabet	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik değer	P
S18	1	0,733			
S19	1,061	0,801	0,055	19,381	***
S20	1,003	0,71	0,07	14,327	***
S21	1,202	0,748	0,079	15,204	***
S22	1,163	0,807	0,071	16,485	***
S23	0,884	0,68	0,064	13,723	***
S24	1,049	0,624	0,084	12,561	***
S25	1,139	0,855	0,065	17,564	***
S26	0,987	0,800	0,061	16,303	***
S27	1,047	0,794	0,076	13,797	***
S28	0,767	0,593	0,064	11,914	***
S29	0,62	0,492	0,063	9,819	***

S30	0,979	0,558	0,087	11,186	***
S31	1,125	0,596	0,094	11,968	***
S32	1,039	0,634	0,081	12,765	***

Sürdürülebilir Rekabet ölçeği maddelerinin ait oldukları boyuta etki katsayıları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “S25” maddesinde, en düşük etki ise “S29” maddesinde olduğu görülmektedir.

Tablo 45. İşletme Performansı ölçeği maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları

Performans	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik değer	P
S33	1	0,583			
S34	1,088	0,599	0,086	12,597	***
S35	1,124	0,595	0,115	9,74	***
S36	1,096	0,663	0,105	10,442	***
S37	0,986	0,57	0,105	9,395	***
S38	1,022	0,625	0,101	10,093	***
S39	1,125	0,591	0,116	9,67	***
S40	1,103	0,671	0,105	10,53	***
S41	1,232	0,759	0,107	11,526	***
S42	0,924	0,479	0,113	8,196	***
S43	0,963	0,619	0,096	10,038	***
S44	1,003	0,52	0,114	8,802	***
S45	0,985	0,597	0,089	11,116	***

İşletme Performansı ölçeği maddelerinin ait oldukları boyuta etki katsayıları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre kritik değerler olarak en yüksek etki “S41” maddesinde, en düşük etki ise “S42” maddesinde olduğu görülmektedir.

Kurumsal kaynak planlamasının Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçeklerinin üzerindeki etki katsayısı Tablo 46’da verilmiştir.

Tablo 46. Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçeklerinin Kurumsal Kaynak Planlaması ölçeği üzerindeki etki katsayısı

Kaynak plan	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik değer	P
Rekabet	0,845	0,867	0,056	15,094	***
Performans	0,106	0,218	0,027	3,955	***

Elde edilen bulgulara göre, Kurumsal Kaynak Planlaması ölçeğinin Sürdürülebilir Rekabet ölçeği üzerinde %86,7’lik bir etkisi olduğu ve İşletme Performansı ölçeği üzerinde %21,8’lik bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerde kurumsal kaynak planlaması kaynak dağılımının kurum amaçlarına en üst düzeyde ulaşma amacıyla kaynakların kontrol altında tutulması, kaynak paylaşımının ve merkezlerinin amaca yönelik doğru kararlarla yönetilmesi böylece kapasite, performans ve rekabet gücünün artırılması olarak açıklanabilir. Günümüzde işletmeler için rekabet üstünlüğünün yanı sıra rekabet üstünlüğünün devam ettirilebilmesi, sektördeki inovatif gelişmelere hızlı tepki verme hatta inovatif gelişmelere öncülük ederek rekabeti güçlendirme kurumsal işletmeler açısından en önemli hedeflerden birisidir. Ayrıca işletmelerin finansal ve finansal olmayan performansları büyük ölçüde kurum kaynaklarının etkin kullanılmasına bağlı olarak değerlendirilir.

Bu yönleriyle değerlendirildiğinde işletmenin kurumsal kaynaklarını etkin kullanmaya yönelik planlama yapması sadece işletmenin kurumsallaşmasına değil aynı zamanda işletmenin diğer fonksiyonları üzerinde de önemli etkiye sahiptir.

Kurumsal kaynak planlaması, sürdürülebilir rekabet ve işletme performansı kurumsallaşma sürecini tamamlamış her işletme için önemli göstergelerden birisidir. Bu alanlarda işletmenin ilerleme sağlayıp sağlamadığının göstergelerinden birisi de işletmenin bu alanlarda yaptığı iyileştirmelerin/yeniliklerin çalışanlar tarafından algılanma düzeyidir. Bu gerçeği de göz önüne alarak çalışmada işletmelerin durumlarını çalışanlar üzerinde yapılan anketle değerlendirmek uygun görülmüştür.

Yukarıda belirtildiği gibi araştırma konusu aslında tüm işletmeler için önemlidir. Bu açıdan çalışmanın tüm sektörler üzerinde yapılması ve sonuçların bu yönde karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi çalışmanın bütünlüğü açısından önemlidir. Ancak farklı sektör hatta farklı coğrafi bölgelerde araştırma konusunun, işletmeye özgü olarak farklı algılandığı da bir gerçektir. Ayrıca çalışmanın zaman ve maliyet kısıtları da göz önüne alındığında araştırmanın belirli bir sektör ve sektördeki kurumsal işletme üzerinde yapılması uygun görülmüştür.

Araştırmanın birinci aşamasında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılmıştır. Güvenlilik ve geçerlilik hem pilot uygulama hem de anketin genel uygulaması için yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar bilimsel bir çalışma açısından kabul edilebilir bulgular vermiştir.

Anket uygulamasının güvenilirlik ve geçerlik kriterlerini sağladığından emin olduktan sonra ikinci aşamada elde edilen verilerin temel analizleri yapılmıştır. Temel analizler çerçevesinde

kategorik değişkenler için frekans dağılımları, ölçek değişkenleri için frekans dağılımları ve açıklayıcı istatistikler (ortalama ve standart sapma) kullanılmıştır. Temel analiz olarak araştırma değişkenleri demografik değişkenler bakımından incelenmiştir.

Demografik bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların %47 sinin erkek, %53 ünün kadın olduğu görülmektedir. Yaş grupları bakımından değerlendirildiğinde yoğunluğun 31-40 (%50) ve 41-50 (%26,6) yaş gruplarında olduğu görülmektedir. Medeni durum bakımından değerlendirildiğinde bekar çalışanların %45 evli çalışanların %55 olduğu görülmektedir. Eğitim durumu bakımından incelendiğinde yoğunluğun lisans (%40) ve lisans üstü (%44) gruplarında olduğu görülmektedir. Bu bulgu işletmenin sektörel yapısını yansıtmaması bakımından önemli görülmektedir. Çalışanların demografik bilgileri değerlendirildiğinde dengeli bir dağılım olduğu söylenebilir.

Ölçek istatistikleri yakından incelendiğinde, çalışanların algılarına göre en yüksek ortalama işletme performansında (4,39) gerçekleşmiştir. Bu değeri kurumsal kaynak planlaması (3,98) ve sürdürülebilir rekabet (3,83) takip etmektedir. Ortalamalar incelendiğinde çalışanların işletme algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Özellikle çalışanların işletme performansları konusundaki yüksek algıları dikkate değer durum olarak değerlendirilmektedir.

Ölçekler yakından incelendiğinde çalışanların özellikle teslimat hızı ve inovasyon süreci performansına yüksek değer vermeleri işletmenin bu alandaki başarısı olarak değerlendirilebilir. Kurumsal kaynak planlaması ölçeğinde; operasyonel kararlarda iyileştirme, kritik iş süreçlerindeki gizlilik, bilgi teknolojileri altyapısının yönetimi ve tahmin edilemeyen ihtiyaçları karşılayacak bilgi sağlama maddelerinin diğer maddelere göre düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgu işletmenin sözü edilen alanlarda iyileştirme yapması beklentisini göstermektedir. Sürdürülebilir rekabet ölçeğinde; “Eğitimli ve deneyimli personel temin etmeye özellikle önem verilmiştir”, “Müşterilere az sayıda/sınırlı hizmet sunmaya (ürün çeşidini sınırlı tutma) önem verilmiştir”, “Yalnızca belirli bir bölgeye hizmet etmeye odaklanılmıştır” ve “Düşük gelirli pazar bölümleri için hizmet sunulmasına önem verilmiştir” maddeleri diğer maddelere göre düşük ortalamaya sahiptir. Bu sonuç işletmenin bu alanlarda kendisini geliştirmesi gerekliliği olarak değerlendirilebilir.

İkinci aşamada yapılan diğer analiz olan temel analizler sonucunda da önemli bulgulara ulaşılmıştır. Cinsiyet değişkenine göre, kadın veya erkeklerin kurumsal kaynak planlaması ve

sürdürülebilir rekabet algıları arasında farklılık olmadığı sonucu elde edilmiştir. Ancak işletme performansı konusunda erkek çalışanların algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Medeni durum değişkeninde de cinsiyet değişkenine benzer durum görülmektedir. Evli veya bekar çalışanların kurumsal kaynak planlaması ve sürdürülebilir rekabet algıları arasında farklılık olmadığı sonucu elde edilmiştir. Ancak işletme performansı konusunda evli çalışanların algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yaş grupları değişkeni bakımından incelendiğinde her üç ölçekte de farklılık olduğu bulunmuştur. Bulgular incelendiğinde 20-30 ve 51-üzeri yaş gruplarının ortalamalarının yüksek, 31-40 ve 41-50 yaş gruplarının ortalamalarının düşük olması dikkat çekicidir. Bu sonuç 31-50 yaş grubunun özellikle incelenmesi gerektiği gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Ölçekler eğitim durumu bakımından incelendiğinde sadece işletme performansı ölçeğinde eğitim durumuna göre farklılaşma olduğu görülmektedir. Burada dikkat çekici bulgu önlisans mezunlarının işletme performansı konusunda düşük algıya sahip olmalarıdır. Bu sonuç ön lisans mezunlarının işletmeden daha yüksek düzeyde performans beklentisinde oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Ölçekler gelir durumu bakımından incelendiğinde sadece işletme performansı ölçeğinde gelir durumuna göre farklılaşma olduğu görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde, 2850 TL-altı gelir grubu bir kenara bırakıldığında gelir düzeyi arttıkça işletme performansının da arttığı görülmüştür. İşletme performansının bir yönünün de çalışan performansı olduğu düşünülürse bu bulgu gelirin performans üzerinde pozitif etkisi olduğu gerçeğini yansıttığı olarak yorumlanabilir.

Araştırmanın üçüncü aşamasında araştırma modelinin analizi yapılmıştır. Elde edilen yapısal eşitlik analizi bulguları kurumsal kaynak planlamasının hem sürdürülebilir rekabet algısını hem de işletme performansını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. İlave olarak etki katsayıları incelendiğinde kurumsal kaynak planlamasının, sürdürülebilir rekabet üzerindeki etkisinin belirgin düzeyde yüksek olduğudur. Ayrıca ölçekler arasında yapılan korelasyon analizi bulguları da yapısal eşitlik analizi bulgularını destekler niteliktedir. Korelasyon analizi bulgusuna göre de kurumsal kaynak planlaması ile sürdürülebilir rekabet arasındaki korelasyon kurumsal kaynak planlaması ile işletme performansı arasındaki korelasyondan oldukça yüksektir.

Korelasyon analizinin diğer önemli bulgusu da çalışanların sürdürülebilir rekabet ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi düşük algılamalarıdır. Kavramsal olarak bakıldığında

sürdürülebilir rekabet ile işletme performansı arasında daha yüksek ilişki beklenebilir. Bu bulgu da sektör ve çalışan demografisi bakımından detaylı incelenmesi gereken bir sonuçtur.

Yapısal eşitlik modeli, ölçekleri detaylı bir şekilde inceleyerek ölçek maddeleri için de yorum yapmayı sağlayan geniş kapsamlı bir yöntemdir. Araştırma modeli çerçevesinde ölçekteki maddeler incelendiğinde hem sektör hem de ilgili bilim alanının teorisi bakımından dikkate değer bulgular elde edilmiştir.

Kurumsal kaynak planlaması ölçeği incelendiğinde; “Fonksiyonel iş süreçleri arasındaki koordinasyon artmıştır” maddesinin en yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç çalışanların kurumsal kaynak planlaması algısının daha yüksek düzeye çıkarılabilmesi için en önemli faktörün fonksiyonel iş süreçleri arasındaki koordinasyon artırılması algısı olduğunu göstermektedir. Benzer olarak, “Bilgi Teknolojileri altyapısının yönetimi kolaylaşmıştır” maddesinin kurumsal kaynak planlaması algısı üzerinde düşük etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanlar kurumsal kaynak planlaması ile bilgi teknolojileri alt yapısının yönetimi olgusunu birbiri ile düşük ilişkili olarak görmektedir.

Sürdürülebilir rekabet ölçeği incelendiğinde; “İşletmenin kimliğini oluşturmaya önem verilmiştir” maddesinin en yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç çalışanların sürdürülebilir rekabet algısının daha yüksek düzeye çıkarılabilmesi için en önemli faktörün kurumsal kimliğin oluşturulması ve kurumsal kimliğe değer kazandırılması algısı olduğunu göstermektedir. Benzer olarak, “Likiditeyi korumaya (yüksek tutarda net çalışma sermayesi-hazırda para bulundurmaya) önem verilmiştir” maddesinin sürdürülebilir rekabet algısı üzerinde düşük etkiye sahip olduğu görülmüştür. Aslında işletmelerin finansal gücü ve etkinliği üzerinde likiditenin önemi bilinen bir gerçektir. Elde edilen bulgu çalışanların işletmenin finansal boyutu üzerinde kısmen az bilgi sahibi olmasından kaynaklanabilir.

İşletme performansı ölçeği incelendiğinde; “Müşterinin alışkanlıkları, işletme performansını etkiler” maddesinin en yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgu işletmenin bir hizmet sektörü firması olmasından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Diğer bir ifadeyle müşteriye sunulan hizmetler doğal olarak müşterinin kültürel yapısına bağlı olarak karşılık bulacaktır. Benzer olarak, “Hacim esnekliği, işletme performansını etkiler” maddesinin işletme performansı algısı üzerinde düşük etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuç da sürdürülebilir rekabet ölçeğindeki düşük etkili “Likiditeyi korumaya (yüksek tutarda net çalışma

sermayesi-hazırda para bulundurmaya) önem verilmiştir” maddesinde olduğu gibi çalışanların işletmenin finansal boyutu üzerinde kısmen az bilgi sahibi olmasından kaynaklanabilir.

Bu çalışmada kurumsal kaynak planlamasının işletme performansı ve sürdürülebilir rekabet üzerindeki etkisi, Havayolu işletmesi örneğinde yapısal eşitlik modeli ile incelenmiştir. Yukarıda da açıklandığı gibi elde edilen bulgular genel olarak Nermin Akarçay’ın “Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücüne ve Performansına Etkileri: Marmara Bölgesinde Faaliyet Gösteren Liman İşletmelerinde Bir Araştırma” isimli çalışmasında da benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Sektör açısından; firmaların kurumsal kaynak planlamasına önem vermesi sadece kurumsallaşmanın bir adımı olarak değerlendirilmemelidir. Çalışmada elde edilen bulguların gösterdiği gibi kurumsal kaynak planlamasının, işletmelerin rekabet gücüne ve performansına pozitif etkisi olmaktadır.

Kurumsal kaynak planlamasının sürdürülebilir rekabet ve işletme performansına etkisinin daha analitik olarak ortaya konulabilmesi için çalışma, farklı sektörlerde ve modeldeki değişkenler detaylandırılarak yeni çalışmalar yapılmalıdır.

Bu çalışma hizmet sektörüne ait İstanbul merkezli THY ve Pegasus Havayolları çalışanlarına uygulanmıştır. Bulguların aynı çalışmanın farklı çalışma kültürüne ve farklı coğrafi konumlardaki işletmelerde uygulanması bulgulara güç katacaktır. Bir öneri olarak BIST ve NACE tarafından yapılan sektör sınıflandırmasına göre farklı ana iş kolları üzerinde yapılması çalışmaya güç katacaktır.

Araştırma modelinin analizinde en uygun yöntem olarak yapısal eşitlik modeli değerlendirildiği için çalışmada bu yöntem kullanılmıştır. Ancak bilindiği gibi etki analizinde kullanılabilecek regresyon analizi gibi farklı yöntemler de mevcuttur. Kurumsal kaynak planlamasının sürdürülebilir rekabet ve işletme performansı üzerindeki etkisi farklı yöntemlerle de analiz edilebilir. Böylece elde edilen bulguların yöntemden bağımsız olduğu gösterilerek literatüre önemli bir katkı sağlanmış olur.

Çalışmada demografik değişkenlerin etkisi sadece temel analiz düzeyinde incelenmiştir. Literatürde benzer çalışmalarda da görüldüğü gibi demografik değişkenlerin düzenleyici veya

kontrol deęiřkeni olarak modele dahil edilmesi etkiyi daha objektif hale getirebileceęi yeni bir arařtırma konusu olarak dūřünülebilir.

İşletme performansı ve sürdürülebilir rekabet üzerinde etkisi olan kurumsal kaynak planlaması dışında değişkenlerin de varlığı araştırma sürecinde literatür taramasında görölmüştür. Bu değişkenlere örnek olarak çalışan motivasyonu, örgütsel bağlılık ve kurum imajı değişkenleri verilebilir. Araştırma modeline işletme fonksiyonları ile ilgili farklı değişkenler aracı veya düzenleyici değişken olarak eklendiğinde kurumsal kaynak planlamasının etkisinin ortaya konması da ayrı bir çalışma olarak değerlendirilebilir.



KAYNAKÇA

- Açıklalın, İ.U. (2008). İnşaat Sektöründe Kullanılan Kurumsal Kaynak Planlama Sistemlerinin Bütünleşik Bilgi Yönetimindeki Rolünün İncelenmesi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Agarwal, N., & Rathod, U. (2006). Defining 'Success' for Software Projects: An Exploratory Revelation. *International Journal of Project Management* 24(4), 358-370.
- Agrawal A. Sustainability of Airlines in India with Covid-19: Challenges Ahead and Possible Way-outs. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2020.
- Ahmadzai, N., & Paracha, S. (2016). Why Do Projects Crash & Burn-in Fragile Countries? Review of Integrative Business and Economics Research, 5(1), 315-328.
- Aiginger, K. (2001). Europe's Position in Quality Competition. Office for Official Publications of European
- Akarçay, N. (2020). Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücüne ve Performansına Etkileri: Marmara Bölgesinde Faaliyet Gösteren Liman İşletmelerinde Bir Araştırma
- Al-Mashari M.et al (2003). "Enterprise Resource Planning: A Taxonomy Of Critical Factors", *European Journal of Operational Research*, 146, 2003, p. 352-364.
- Aloini, D., Dulmin, R., & Mininno, V. (2007). Risk Management in ERP Project Introduction: Review of the Literature. *Information & Management*, 44(6), 547-567.
- Alpar R. (2011), *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*, Ankara.
- Altman E. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance*. 1968; 23(4):589-609.
- Álvarez-Sanjaime, Ó, Cantos-Sánchez, P., Moner-Colonques, R., & Sempere-Monerris, J. J. (2013). Competition and Horizontal Integration in Maritime Freight Transport. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 51, 67-81. doi:10.1016/j.tre.2012.12.008

- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Acad. Manage. J.*, 39:54 – 84.
- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. N. (2017). The Challenges of Organizational Agility: Part 2. *Industrial & Commercial Training*, 49(2), 69.
- Arikan, R. (2013). *Anketler ve Anket Soruları*, NOBEL Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Aslan, B., Stevenson, M., Hendry, L. C. (2012). Enterprise Resource Planning Systems: An Assessment of Applicability to Make-to-Order Companies. *Computers in Industry*, 63 (7), 692-705.
- Atkinson, H. & Brown, J. B. (2001). "Rethinking Performance Measures: Assessing Progress in UK Hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume: 13, No: 3, 128-135
- Aukkaradej, C. (2011). The Role of Accounting Information System Knowledge on Audit Effectiveness of CPA's in Thailand. *International Journal of Business Strategy*, Vol 11(3).
- Baden-Fuller, C., & Stopford, J. (1992). *Rejuvenating the Mature Business*. London: Routledge.
- Baki, B. and Cakar, K. (2005). Determining the ERP Package-Selecting Criteria: #e Case of Turkish Manufacturing Companies. *Business Process Management Journal*, 11 (1), 75-86.
- Belderbos, R., Gilsing, V. A., & Lokshin, B. (n.d.). Persistence of, and Interrelation Between, Horizontal and Vertical Technology Alliances. *SSRN Electronic Journal SSRN Journal*. doi:10.2139/ssrn.2105572
- Benito, A.B. (2002-2003). "Liberalism and Legal Positivism." *Journal of Public Administration*. Vol. 35-36. pp. 141-151.
- Bierstaker, J. L., Burnaby, P., & Thibodeau, J. (2001). The Impact of Information Technology on the Audit Process: An Assessment of the State of Art and Implications for the Future. *Managerial Auditing Journal*, 16(3), 159-164.
- Brazel, J. F., & Agogia, C. P. (2007). An examination of Auditor Planning Judgement in a Complex Accounting Informaton System Environment. *Contemporary Accounting Research*, Vol 24(4), 1059-1083.

- Büyüköztürk, Ş. (2017). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (23. Baskı). Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık
- Carvalho, A. M., Sampaio, P., Rebentisch, E., & Saraiva, P. (2017). Quality, Excellence and Culture in the Pursuit of Organizational Agility. 2017 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), 2017 IEEE International Conference On, 1714–1718. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2017.8290184>
- Chung, B. Y., Skibniewski, M. J., & Kwak, Y. H. (2009). Developing ERP Systems Success Model for the Construction Industry. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(3), 207-216.
- Clark, J.M. (1918). "Economics and Modern Psychology," 26 *Journal of Political Economy* 1, 38-114.
- CMP. (2001). CMP Media, Available from: www.inteligerterp.com/news.shtml.
- Cohen, S. "Speaking Freely". *Foreign Affairs*. Vol. 73. No. 4. pp. 194-197. (1994).
- Cohen, S., Tyson, D. L. & Zysman, J. (1984). Global Competition, the New Reality. Working paper of the President's Commission on Industrial Competitiveness 3:2. (Competitive Status of the U.S. Electronics Sector).
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Çağlıyan, V. (2012). "Kurumsal Kaynak Planlama Yazılımı Kullanımının İşletme Performansı Üzerine Etkisi, Örnek Olay Çalışması", Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 1, 159-178.
- Çakıcı, A. ve Çalhan, H., Karamustafa, K. (2016). "Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde İnovasyon ve İşletme Performansı İlişkisi", *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, 51-84, ss. 66-68.
- Çapık, C. (2014). "Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı", *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), 196-205.
- Daft, R. L. (2013). *Organization Theory & Design*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

- Dai, W. (2010). The Impact of Emerging Technologies on Small and Medium Enterprises (SMEs). *Journal Of Business Systems, Governance & Ethics*, 4(4), 53-60. Retrieved from the Academic Search Premier database.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: a Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Acad. Manage. J.*, 34(3):555–90.
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (1992). Information System Success: The Quest for the Dependent Variable". *Information Systems Research*, 3(1), 60-95.
- Denisov, I., Kolokolov, V., Yusim, V. (2010). Management Macroeconomic Development in Imperfect Technology and Institutional Environment. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 35(200), 2-13.
- Finney, S., & Corbett, M. (2007). ERP Implementation: a Compilation and Analysis of Critical Success Factors. *Business Process Management Journal*, 13(3), 329–347.
- Franquesa, J., & Brandyberry, A. (2009). Organizational Slack and Information Technology Innovation Adoption in SMEs. *International Journal of E-Business Research*, 5(1), 25-48. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/222255018?accountid=27965>.
- G. Hamel and C. K. Prahalad, Collaborate With Your Competitors e and Win, *Harvard Business Review* (January/ February 1989) 25-168.
- G. Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston (1996). G. Hamel, *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston (2000) 101-342.
- Garrow, L., Lurkin, V. (2021). How COVID-19 is Impacting and Reshaping the Airline Industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 20(1):3–9.
- Ghiselli, E. E., & Siegel, J. P. (1972). Leadership And Managerial Success In Tall And Flat Organization Structures. *Personnel Psychology*, 25(4), 617-624. doi:10.1111/j.1744-6570.1972.tb02304.x
- Goes, J.B. (1997). Park SH. Interorganizational Links and Innovation: the Case of Hospital Services. *Acad. Manage. J.*, 40(3):673–696.

- Greenley, G. E., & Oktemgil, M. (1996). A Development of the Domain of Marketing Planning. *Journal of Marketing Management*, 12, 29-52.
- Gunasekaran, A., Yusuf, Y. Y., Adeleye, E. O., & Papadopoulos, T. (2018). Agile Manufacturing Practices: The Role of Big Data and Business Analytics With Multiple Case Studies. *International Journal Of Production Research*, 56(1–2), 385–397. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1395488>
- Hall, J. and Poljak, V. (2007).“Qantas Takes \$47m Hit in Cartel Case,” *Australian Financial Review*, August 14.
- Hallak, J. C. (2006): Product Quality and the Direction of Trade, *Journal of International Economics*, Vol. 68, pp. 238-265.
- Hallak, J. C., Schott, P. K. (2008): Estimated Cross-Country Differences in Product Quality. National Bureau of Economic Research, Cambridge.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic Talent Management Capabilities and Organizational Agility—A Qualitative Exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43–61. <https://doi.org/10.1002/hrm.21972>
- Hastie, S. (2006). What Makes Information System Projects Successful? *Software Education*, Retrieved Nov. 20, 2011, from <http://www.softed.com/resources/Docs/SuccessfulProjects.pdf>
- Heene, A., & Sanchez, R. (1997). *Competence-Based Strategic Management*. New York: John Wiley
- Helo, P., Anussornnitisarn, P., & Phusavat, K. (2008). Expectation and Reality in ERP Implementation: Consultant and Solution Provider Perspective. *Industrial Management and Data Systems*, 108(No 8), 1045-1059.
- Holbeche, L. (2019). Designing Sustainably Agile and Resilient Organizations. *Systems Research & Behavioral Science*, 36(5), 668–677. <https://doi.org/10.1002/sres.2624>

Holsapple, C.W. and Sena, M. (2003). “ ERP Plans and Decision – Support Benefits”, Decision Science and Information Systems, Gatton College of Business and Economics.

https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp

<https://www.toolshero.com/strategy/core-competence-model/>

Huang, S. M., Chang, I. C., Li, S. H., & Lin, M. T. (2004). Assessing Risk in ERP Projects: Identify and Prioritize the Factors. *Industrial Management & Data Systems*, Vol 104(8), 681-688.

Hurley, R.F., Hult, G.T.M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: an Integration and Empirical Examination. *J. Mark.*, 62:42– 54.

IATA,2020 Annual Review

<https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/iata-annual-review-2020.pdf>

İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). “LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması”, *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, Kış 2014, 26-42.

J. Motwani, R. Subramanian, and P. Gopalakrishna, “Critical factors for Successful ERP Implementation: Exploratory Findings From Four Case Studies,” *Computers in Industry*, Oct. 2005, vol. 56, pp. 529-544.

Jain, M., & Soral, G. (2011). Impact of ERP Systems on Auditing and Internal Control. *The International Journal's Research Journal of Social Science and Management*, Vol 1(1), 16-23. August

Johnson JD, Meyer ME, Berkowitz JM, Ethington CT, Miller VD (1997). Testing Two Contrasting Structural Models of Innovativeness in a Contractual Network. *Hum. Comm. Res.*, 24(2):320–348.

Joiner, B., Rademakers, M., Scheepstra, S., & Stokes, P. (2019). Leadership Agility for Organizational Agility. *Journal of Creating Value*, 5(2), 139.

Kandogan, Y. (2003). The Reorientation of Transition Countries' Exports: Changes in Quantity, Quality and Variety, William Davidson Institute Working Papers, University of Michigan Business School, 42 p.

- Kandogan, Y. (2004): How Much Restructuring did the Transition Countries Experience? Evidence from Quality of their Exports. William Davidson Institute Working Papers, University of Michigan Business School, 32 p
- Klaus, H., Rosemann, M., Gable, G.G. (2000). “ What is ERP?”, Information Systems Frontier, Vol2, No2, p. 141-162.
- L. Alinaghian and K. Razmdoost, “How Do Social Enterprises Manage Business Relationships? A Review of the Literature and Directions for Future Research,” J. Bus. Res., vol. 136, no. August, pp. 488–498, Nov. 2021, doi: 10.1016/j.jbusres.2021.08.003
- Lange, Robert. (2020). Senior Vice President at Airbus. Keynote Speaker. AGIFORS 60th Annual Symposium, October 20–23, Virtual Platform.
- Lawrence Abbott, Quality and Competition: An Essay in Economic Theory 16 (Columbia University Press: 1955).
- Lee S, Koh Y, Kang K. Moderating Effect of Capital Intensity on the Relationship Between Leverage and Financial Distress in the U.S. Restaurant Industry. International Journal of Hospitality Management. 2011; 30(2):429–438.
- Lee, J., Jang, S. (2007). The Systematic-Risk Determinants of the US Airline Industry. Tourism Management. 28(2):434–442.
- Mabert, V.A., Soni, A. and Venkataramanan, M.A.(2003). The Impact of Organization Size on Enterprise Resource Planning (ERP) Implementations in the US Manufacturing Sector. Omega, 31 (3), 235-246.
- Mahmood, A., & Miller, L. (2017). ERP System Implementation in Large Enterprises – a Systematic Literature Review. Journal of Enterprise Information Management, 30(4), 666-692. doi:10.1108/JEIM-07-2014-007
- Malhotra, R. and Temponi, C. (2010). Critical Decisions for ERP Integration. International Journal of Information Management, 30 (1), 28-37.
- McKiernan, P. (1997, October). Strategy Past; Strategy Futures. Long Range Planning, 30, 690-708. Miller, D. (1992).

- Mehrjerdi, Y. Z. (2010). Enterprise Resource Planning: Risk and Benefit Analysis. *Business Strategy Series*. 11 (5), 308-324.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (1995). *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases (European ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Moorman, C., Miner, A.S. (1998). Organizational Improvisation and Organizational Memory. *Acad. Manage. Rev.*, 23(4):698 –723.
- Moorthy , K. M., Seetharaman, A., Mohamed , Z., Gopalan, M., & San, L. H. (2011). The Impact of Information Technology on Internal Auditing. *African Journal of Business Management*, Vol 5(9), 3523-3539.
- Morrell, P. (1998). “Air Transport Liberalization in Europe: The Progress So Far,” *Journal of Air Transportation World Wide* 3, no. 1: 42–61
- Nah, F., Zuckweiler, K., & Lau, J. (2003). ERP Implementation: Chief Information Officers’ Perceptions of Critical Success Factors. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 16(1), 5-22.
- Nam, Chong-Hyun. (1995). The Role of Trade and Exchange Rate Policy in Korea’s Growth.’ In *Growth Theories in Light of the East Asian Experience*, NBER-EASE Volume 4, 153±179. University of Chicago Press.
- Nguyen, T. (2009). Information Technology Adoption in SMEs: An Integrated Framework. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 15(2), 162-186. doi: 10.1108/13552550910944566
- Nolden, A.A. and Feeney, E.L.(2020). Genetic Differences in Taste Receptors: Implications for the Food Industry. *Annual Review of Food Science and Technology*, [e-journal] 11, pp.183-204. <https://doi.org/10.1146/annurey-food-032519-051653>.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 6(8), 96-104.
- Özer, G., Yücel, R. ve Yılmaz, M. (2003). “Kurumsal Kaynak Planlama Sistemlerine Yönelik Kullanıcı Algılarının Analizi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 2, 77-94.

- Pieri, F., & Zaninotto, E. (2013). Vertical Integration and Efficiency: An Application to the Italian Machine Tool Industry. *Small Bus Econ Small Business Economics*, 40(2), 397- 416. doi:10.1007/s11187-011-9367-y
- Porter, M. E. (1980a). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1980b, July–August). Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30-41.
- Porter, M. E. (1985a). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press
- Porter, M. E. (Ed.). (1986). *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E., & Sakakibara, M. (2001, May). Competing at Home to Win Abroad: Evidence from Japanese Industry. *Review of Economics and Statistics*, 83, 310-322.
- Porter, M. E., & Sakakibara, M. (2004, Winter). Competition in Japan. *Journal of Economic Perspectives*, 18(1), 27-50.
- Porter, M. E., & Takeuchi, H. (1999). Fixing What Really Ails Japan. *Foreign Affairs*, 78(3), 186-203.
- Porter, M. E., Takeuchi, H., & Sakakibara, M. (2000). *Can Japan Compete?* Basingstoke, UK: Macmillan.
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Companies*. Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990, May–June). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Pulakos, E. D., Kantrowitz, T., & Schneider, B. (2019). What leads to Organizational Agility: It's Not What You Think. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(4), 305–320. <https://doi.org/10.1037/cpb0000150>

- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., & Arad, S. (2019). The Evolution of Performance Management: Searching for Value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 249. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015009>
- Raeisi, N., & Amirnejad, Q. (2017). Investigating the Effect of Organizational Leadership on Organizational Agility: Mediating Role of Organizational Commitment. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(1), 1154–1168.
- Ram, J., Corkindale, D., & Wu, M.-L. (2013). Implementation Critical Success Factors (csfs) for ERP: Do They Contribute to Implementation Success and Post-Implementation Performance? *International Journal of Production Economics*, 144(1), 157–174.
- Rashid, M. A., Hossain, L. and Patrick, J.D. (2002). The Evolution of ERP Systems: A Historical Perspective. *Enterprise Resource Planning: Global Opportunities & Challenges*, 1-16.
- Rivkin and Therivel (2004), “Delta Airlines (A),” Rivkin and Therivel, “Delta Airlines (B).” 21-77.
- Robey, S., Ross, J., & Boudreau, M. (2000). Learning to Implement Enterprise Systems: An Exploratory Study of Dialectics of Change. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 17-46.
- Rogers, E. M. and Shoemaker, F. F. (1971). *Communication of Innovations* (2nd ed.). New York: Free Press.
- Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of Innovations*. 3rd ed. New York: Free Press.
- Saade, R. G., & Nijher, H. (2016). Critical Success Factors in Enterprise Resource Planning Implementation. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(1), 72-96
- Sahara, A., Kock, B., & Tucker, R. (2008). ERP Systems and Internal Audit. *Issues in Information Systems*, Vol IX (2), 578-586.
- Schultz, R. L. and Slevin, D. P. (1975). *Implementing Operations Research/Management Science*. New York: American Elsevier.
- Sevim, A. ve Bülbül, S. (2016). “Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resources Planning-ERP) Sistemlerinin Muhasebe Bilgi Sisteminin Verimliliğine Etkileri”, *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, Cilt: 3, Sayı: 6, 54-70, s. 56.

- Shanks, G., Seddon, P. B., & Willcocks, L. (2003). *Second-Wave Enterprise Resource Planning Systems: Implementing for Effectiveness*. Cambridge University Press.
- Shaughnessy, J. (2013). *Patterns of Business Organization*. S.I.: Routledge.
- Sheer, A. W., & Habermann, F. (2000). Enterprise Resource Planning: Making ERP a Success. *Communication of the ACM*, Vol 43(4), 57-61.
- Sinkula JM, Baker WE, Noordewier TA (1997). Framework for Marketbased Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. *J. Acad, Mark. Sci.*, 25(4):305– 318.
- Snowdon, B., & Stonehouse, G. (2006). Competitiveness in a Globalized World: Michael Porter on the Microeconomic Foundations of the Competitiveness of Nations, Regions, and Firms. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 163-175.
- Srinivasan, R., Lilien, G.L. and Rangaswamy, A. (2002). “Technological Opportunism and Radical Technology Adoption: an Application to E-business”, *Journal of Marketing*, Vol. 66 No. 3, pp. 47-60.
- Srivardhana, T. and Pawlowski, S. (2007). “ERP Systems are an Enablers of Sustained Business Process Inovation: a Knowledge- based View”, Graduate School of Commerce, Bangkok Education Centre.
- Stonehouse, G. H., & Pemberton, J. (1999). Learning and Knowledge Management in the Intelligent Organization. *Participation and Empowerment: An International Journal*, 7(5), 131-144.
- Stonehouse, G. H., & Pemberton, J. (2002). Strategic Planning in SMEs—Some Empirical Findings. *Management Decision*, 40(9), 853-861.
- Stonehouse, G. H., Pemberton, J. D., & Barber, C. E. (2001). The Role of Knowledge Facilitators and Inhibitors: Lessons From Airline Reservations Systems. *Long Range Planning*, 34 (2), 115-138.
- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: RISK, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-533.
- Thompson, J., Zalds, M., & Scott, W. (2003). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New Brunswick: Transaction.
- Thompson, V.A. (1965). Bureaucracy and Innovation. *Admin. Sci. Quart.*, 5:1–20.
- Tim de Jardine. (2008). A Fresh Look at Innovation [PDF]. Retrieved from www.timdejardine.com
- Turner, J. R. (1993). *The Handbook of Project-Based Management*. Berkshire, UK: McGraw-Hill.
- Twin, A. (2019). Competitive Advantage. Retrieved July 30, 2019, from Investopedia website:
- Umble, E. J., Ha! R. R. and Umble, M. M. (2003). Enterprise Resource Planning: Implementation Procedures and Critical Success Factors. *European Journal of Operational Research*, 146 (2), 241–257.
- Ustasüleyman, T., ve Perçin, S. (2015). “Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Uygulamalarında Kritik Kontrol (Başarı) Faktörlerinin Etkisine Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi”, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 28 (2015): 380-486.
- Valente, M. M. (2011). Enterprise Resource Planning Systems: Assessment of Risk Factors by California Community College leaders, 94.
- Verona, G. (1999). A Resource-Based View of Product Development. *Acad. Manage. Rev.*, 24 (1):132–142.
- Wallace, J., Tiernan, S. and White, L. (2007). “Industrial Adaptation in Aer Lingus: The Path from Legacy to Low Fares Airline,” Unpublished Case Study.
- Wateridge, J. (1998). How can IS/IT Projects be Measured for Success? *International Journal of Project Management*, 16 (1), 59-63.

- Windle, R. (1991). The World's Airlines: A Cost and Productivity Comparison. *Journal of Transport Economics and Policy*. 25 (1):31–49.
- Yajiong Xue, Y., Liang, H. , Boulton, W. R. and Snyder, C. A. (2005). ERP Implementation Failures in China: Case Studies with Implications for ERP Vendors. *International Journal of Production Economics*, 97 (3), 279-295.
- Yamane, T. (2001). *Temel Örnekleme Yöntemleri*, (Çev: Alptekin Esin, M. Akif Bakır, Celal Aydın, Esen Gürbüzsel), Literatür Yayınları İstanbul.
- Yang, D. C., & Guan, L. (2004). The Evolution of IT Auditing and Internal Control Standards in Financial Statement Audits. *Managerial Auditing Journal*, Vol 19 (4), 544.
- Zaltman, G., Duncan, R. (1973). *Holbek J. Innovations and organizations*. New York: Wiley.
- Zhang, Z., Lee. M. K. O., Huang, P., Zhang, L. and Huang, X. (2005). A Framework of ERP Systems Implementation Success in China: An Empirical Study. *International Journal of Production Economics*, 98 (1), 56-80.

EKLER

ANKET FORMU

Saygıdeğer katılımcı;

Bu anket formu İstanbul Gelişim Üniversitesi doktora tezi hazırlanmasına yönelik akademik çalışma olup, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı bünyesinde “**İşletmelerde Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücüne ve Performansına Etkileri: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Özel Hava Yolları Şirketlerinde Bir Uygulama**” konulu doktora tez çalışması kapsamında sizlere yönlendirilmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, sadece araştırmanın amacı olan bu bilimsel çalışma için kullanılacak olup ve gerekli izinler de alınmıştır. Bunun dışında hiçbir kişi ve kurumlarla paylaşılmayacaktır. Hiçbir şekilde isim belirtilmeyecektir. Gizlilik esasları nedeniyle ankete isim yazılmayacaktır. Gönüllülük esasına göre yapılacak olan bu çalışmaya katılıp katılmama hakkınız bulunmaktadır. Katılım sonrasında istediğiniz anda vazgeçebilirsiniz ve bundan dolayı sizin hiçbir sorumluluğunuz yoktur. Anketi doldurmanız yaklaşık 10-15 dakikanızı alacaktır.

Her soruya zaman ayırıp içtenlikle cevap verdiğiniz için teşekkür ederiz. Bu uygulamadan dolayı oluşacak riskler, rahatsızlık hissi ya da aksi tesir olması durumunda çalışmadan çekilebilirsiniz, işbirliğiniz için şimdiden teşekkür eder, sağlıklı günler dilerim.

Danışman: **Prof. Dr. Orhan İŞCAN**

*İstanbul Gelişim Üniversitesi
Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu*

Araştırmacı: **Fatih Frank ALPARSLAN**

*İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Doktora Öğrencisi*

Anket 2 bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde çoktan seçmeli sorular yer almaktadır. Size uygun olan seçeneğin yanındaki () içine 'X' işaretini koyarak işaretleyiniz.

Lütfen çift işaretleme yapmayınız ve soruları cevapsız bırakmayınız.

EK-A

İBÖLÜM: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Cinsiyetiniz?

() Erkek () Kadın

2. Yaşınız?

() 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri

3. Medenî durumunuz?

() Bekâr () Evli

4. Eğitim Düzeyiniz?

() Lise () Ön-lisans () Lisans () Lisans-üstü

5. Aylık geliriniz?

() 2.850 TL'den az () 2.851-4.500 TL () 4.501-5.800 TL () 5.800 TL'den fazla

6. Çalıştığınız Bölüm?

() Kokpit

() Kabin

() Satış & Pazarlama

() İnsan Kaynakları

() Diğer (Lütfen Belirtiniz.)

7. Meslekteki çalışma yılınız?

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri

8. Kurumdaki çalışma yılınız?

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 -25 yıl () 25 yıl ve üzeri

Asağıdaki ifadelere katılım durumunuza göre size en uygun seçeneği işaretleyiniz.
Lütfen çift işaretleme yapmayınız ve soruları cevapsız bırakmayınız.

Kurumsal Kaynak Planlaması Ölçeği

Aşağıdaki ifadeler Kurumsal Kaynak Planlamasını tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Aşağıdaki ifadeleri size uygun yerlere X işareti koyarak lütfen değerlendiriniz. Tercihlerinizde; 1, Kesinlikle Katılmıyorum; 2, Katılmıyorum; 3, Kararsızım; 4, Katılıyorum; 5, Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerini ifade etmektedir.					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İş süreçlerinde iyileşme yaşanmıştır.	1	2	3	4	5
2. Fonksiyonel iş süreçleri arasındaki koordinasyon artmıştır.	1	2	3	4	5
3. İş sistemleri basitleşmiş ve standartlaşmıştır.	1	2	3	4	5
4. Görev dağılımının daha etkin bir şekilde yapılmasını sağlamıştır	1	2	3	4	5
5. Stratejik kararlarda iyileşme yaşanmıştır	1	2	3	4	5
6. Veriye erişim süreci kolaylaşmıştır	1	2	3	4	5
7. Operasyonel kararlarda iyileşme sağlanmıştır	1	2	3	4	5
8. Kritik iş süreçlerinde gizlilik sağlanmıştır	1	2	3	4	5
9. Bilgi Teknolojileri altyapısının yönetimi kolaylaşmıştır	1	2	3	4	5
10. İşletme maliyetlerinde azalma yaşanmıştır	1	2	3	4	5
11. Denetlenebilirlik kolaylaşmıştır.	1	2	3	4	5
12. Stok yönetiminde iyileşme yaşanmıştır	1	2	3	4	5
13. Operasyonların takibi kolaylaşmıştır	1	2	3	4	5
14. Hesaplama ve finansal analizlerin güvenilirliği artmıştır	1	2	3	4	5
15. Raporlama süreci kolaylaşmıştır	1	2	3	4	5
16. Tahmin edilemeyen ihtiyaçları karşılayacak bilgiler sağlamıştır	1	2	3	4	5
17. Proje yönetiminde iyileşme sağlanmıştır	1	2	3	4	5

Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
18. İşletmenin hizmetlerinin kalite kontrollerini yoğun ölçüde ve titizlikle yapmaya önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
19. İşletmenin kimliğini oluşturmaya önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
20. Yaygın bir müşteri takip sistemine sahip olmaya önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
21. Eğitime, bireysel ve örgütsel öğrenmeye önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
22. İşletmenin sektörde iyi bir itibara sahip olması için yoğun çaba harcamaya önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
23. Mevcut hizmeti iyileştirmeye önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
24. Eğitimli ve deneyimli personel temin etmeye özellikle önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
25. Yüksek gelirli pazar bölümleri için hizmet sunulmasına önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
26. Hizmet yelpazesinde çok sayıda nakliyat çeşidine sahip olmaya önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
27. Maliyetleri kontrol etmek için dış kaynaklardan veya iş ortaklığından yararlanmaya önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
28. Bankada yeterince kaynak bulundurmaya önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
29. Likiditeyi korumaya (yüksek tutarda net çalışma sermayesi-hazırda para bulundurmaya) önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
30. Müşterilere az sayıda/sınırlı hizmet sunmaya (ürün çeşidini sınırlı tutma) önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
31. Yalnızca belirli bir bölgeye hizmet etmeye odaklanılmıştır.	1	2	3	4	5
32. Düşük gelirli pazar bölümleri için hizmet sunulmasına önem verilmiştir.	1	2	3	4	5

İşletme Performansı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
33. Satış büyümesi, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
34. Müşterinin adetleri, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
35. Karlılık, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
36. Likidite, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
37. Sermaye yapısı, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
38. Piyasa oranları, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
39. Nezaket, yetkinlik, erişim, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
40. Ulaşılabilirlik, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
41. Güvenlik, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
42. Hacim esnekliği, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
43. Teslimat hızı esnekliği, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
44. İnovasyon sürecinin performansı, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
45. Bireysel inovatörlerin performansı, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5

Anketimiz bitmiştir. Zaman ayırıp katıldığınız için teşekkür ederiz.