

**E-İŞLETME UYGULAMALARININ YÖNETİM SÜREÇLERİNİN ENTEGRASYONUNDAKİ İŞLEVI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: TÜRK HAVA YOLLARININ (THY) OPERASYONEL SÜREÇLERİNDE
HOSHİN KANRİ UYGULAMASI**

**A RESEARCH ON FUNCTIONALITY OF E-BUSINESS APPLICATIONS INTO INTEGRATION OF
MANAGEMENT PROCESSES: IMPLEMENTATION OF HOSHIN KANRI IN OPERATIONAL
PROCESSES OF TURKISH AIRWAYS (THY)**

ALİ AKBABA¹

Geliş Tarihi: 29.01.2018

Kabul Tarihi: 15.03.2018

ÖZET

İşletmelerde entegrasyon yaklaşımı yeni değildir, 20. YY'ın ikinci yarısında hızlanan enformasyon teknolojilerinin gelişimi ile ortaya çıkmış ve oldukça hızlı bir ilerleme sergilemiştir. Bunun nedeni E-ışletme uygulamalarının katma değer sağlayacak süreçlerin en optimum düzeyde yürütülebilmesine ve dolayısıyla süreçlerin entegre edilmesine katkı sağlamasıdır. Başarılı bir e-ışletme uygulaması süreçleri optimum seviyede entegre ederek işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır. Yönetim fonksiyonları da bir süreçtir ve bu sürecin entegrasyonu belirsizliğin etkilerini minimuma indirerek rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu araştırmanın amacı belirsizliğin (kaos ve kargaşa yaklaşımı) etkilerini azaltmak için kullanılan Hoshin Kanri yönetim modelinden faydalanarak yönetim süreçlerinin entegrasyonunda e-ışletme uygulamalarının işlevini araştırmaktır. Başka bir ifadeyle, bu çalışmanın amacı organizasyonların faaliyet gösterdikleri karmaşık çevre içerisinde yönetim süreçlerinin entegre edilmesi ile değişken ve parametrelerin etkilerini minimuma indirmek için kullanılan Hoshin Kanri yönetim döngüsünün literatür taramasını yapmak ve bu tarama sonucu ortaya çıkan olgularla ve temalarla THY entegre operasyon kontrol başkanlığında e-ışletmelerin yönetim süreçlerinin entegrasyonel boyutu üzerine kontrol uygulaması yapmaktır.

Anahtar sözcükler: Entegrasyon, e-ışletme, yönetim süreci, Hoshin Kanri, süreç

JEL:M15/19

¹ Gelişim Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Öğrencisi

ABSTRACT

The integration approach is not new in organizations, it emerged with the development of information technology accelerating in the second half of the 20th century, and has made very rapid progress. A successful e-business application provides competitive advantage to businesses by integrating processes at the optimum level. Management functions are also a process and the integration of this process provides a competitive advantage by minimizing the effects of uncertainty. The purpose of this research is to examine the role of e-business applications in the integration of management processes, taking advantage of the Hoshin kanri management model, which is used to reduce the effects of ambiguity (chaos and complexity approach). In other words, the purpose of this research is to review of the literature of Hoshin Kanri management cycle, which is applied to minimize the effects of variables and parameters by integrating management processes within the complex environment in which organizations operate and to make control implement with themes and phenomena which emerge the result of this literature review. In particular, the role of the control function in the integration of management processes has been identified as the primary objective in this study.

Keywords: *Integration, e-business, management process, Hoshin Kanri, process*

1. GİRİŞ

Elektronik işletme iş süreçlerinin, elektronik ticaretin, örgütsel iletişimin ve organizasyon içindeki örgütsel işbirliğinin ve tüketicilerle, tedarikçilerle ve diğer paydaşlarla olan üretim süreci işbirliğinin bir network'le birbirine bağlanmasında ve etkinleştirilmesinde internetin kullanılması olarak tanımlanabilir (Combe,2013:1). E-işletme interneti, intranet'i, extranet'i ve diğer network'leri iş süreçlerinde kullanmaktadır.

İnternetin yaygın olarak kullanılmaya başlanması ve işletmelerin de bu gelişmeye uyum sağlamaya çalışması, yönetim alanında paradigmanın değişmesine neden olmuştur. Bu paradigmaya yeni ekonomi adı verildi. E-işletmenin ya da yeni ekonominin ortaya çıkması, organizasyonların doğasının yeniden tanımlanmasına yol açtı. Organizasyonlar değer zinciri yoluyla bir arada çalışan karışık işletme ağları olarak ve en hızlı ve düşük maliyetli şekilde, geniş sayıda müşteriye üretimden pazara kadar ulaşma kapasitesi olan sistem olarak tanımlanmaya başlandı. Karmaşık ilişkilerle çevrilmiş bu yapının yönetimi, iletişimde paradigmayı ve rekabet anlayışını değiştirerek tamamıyla farklı problemlerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bugünkü yönetim anlayışında global pazarda stratejik fırsatları değerlendirmek için bu karmaşık ilişkileri anlayacak yapıya (e-işletme yapısı) sahip olmaya ihtiyacı vardır (Burn vd, 2014:5).

Bilgisayar teknolojileri ve telekomünikasyon teknolojilerindeki gelişmeler ve bunların işletme süreçlerinde kullanılması (e-işletme) organizasyonların yapısını değiştirmiştir. Örneğin, organizasyonlar arasında oluşturulan network uygulaması ile dış kaynak kullanımı daha kolay uygulanır hale gelmektedir. Dış kaynak uygulaması şebeke organizasyonlarını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca e-işletme uygulamaları, işletmelerin sanal bir organizasyon yapısı oluşturmalarını da gerektirmektedir. Farklı mekanlardaki organizasyonların belirli projeleri yerine getirmek için e-işletme uygulamaları vasıtasıyla birbirleriyle iletişime geçerek “sanal” olarak tek bir organizasyona dönüşmelerine “sanal organizasyonlar” denmektedir. İşletmelerin “sanal organizasyon” yapısı oluşturabilmeleri için intranet, extranet, kurumsal kaynak planlaması, kurumsal uygulama entegrasyonu, tedarik zinciri yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi gibi e-işletme uygulamalarını organizasyon yapısıyla bütünleştirmeleri gerekmektedir (Koçel, 2013:437-438). Böylece coğrafik uzaklıkların bir önemi kalmayarak işletmelerin farklı pazarlara girme olanağı sağlanacak ve işletmeler işbirliği olanaklarını genişletebilecektir.

Yönetim süreçlerinin entegrasyonunda kullanılan Hoshin Kanri yöntemi tüm organizasyonun günlük faaliyetlerini stratejik hedefleri ile entegre eden sistematik bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Günlük faaliyetler bir organizasyonun yalnızca operasyonunu değil, aynı zamanda bir organizasyonun misyonunun rutin yönetilmesi için gerekli her şeyi içermektedir (Asan ve Tanyaş,2017:1002). “Hoshin Kanri süreci üst yönetimle başlayarak spesifik projeleri belirlemek amacıyla hedefler orta yönetime ve sonrasında bu projeler uygulama takımlarına devredilir. İki yönlü olarak bu üç grup arasında hedef, ölçüt ve gözden geçirme sistemini oluşturmak ve benimsetmek için kullanılan bu teknik “top atıp tutmayı” temsil etmektedir. Bu üç grup belirli hedefler ve eylem planları konusunda anlaşmaya varmalıdırlar (Akao, 1999:24).” Aynı zamanda TKY'nin bir parçası olan Hoshin Kanri yönetim döngüsü, var olan performansın sürdürülmesi gerilemeye sebep olacağından, organizasyonların kendilerini sürekli geliştirmeleri gerekliliğini vurgulamaktadır. Hoshin Kanri uygulaması da PUKÖ döngüsünün uygulamalarını kapsamaktadır, fakat sıralama KÖPU şeklindedir.

Günümüzde tüm süreçlerinin e-işletme uygulamalarıyla yerine getiren organizasyonların yönetim fonksiyonlarını entegre ederken e-işletmelerinin kullanma şekillerinin nasıl olması gerektiği bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Bu araştırmanın problemi e-ışletme uygulamalarının yönetim fonksiyonlarının entegrasyonundaki işlevinin Hoshin Kanri metodunun kullanarak ne olduğunun araştırmaktır. Başka bir ifade ile, e-ışletme uygulamaları entegre yönetim sistemine katkı sağlamakta mıdır sorusunu araştırmaktır.

Bu çalışmanın amacı yönetim süreçlerinin entegrasyonunda Hoshin Kanri metodundan yararlanarak e-ışletme uygulamalarının işlevini araştırmaktır. Günümüz koşullarında süreçlerde e-ışletme uygulamalarını kullanmak organizasyonlar için bir zorunluluk haline geldiği söylenebilmektedir. E-ışletme uygulamalarının yönetim süreçlerinin entegrasyonu boyutunun araştırılması bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Elektronik ışletme iş süreçlerinin, elektronik ticaretin, örgütsel iletişimin ve organizasyon içindeki örgütsel işbirliğinin ve tüketicilerle, tedarikçilerle ve diğer paydaşlarla olan üretim süreci işbirliğinin bir network'le birbirine bağlanmasında ve etkinleştirilmesinde internetin kullanılması olarak tanımlanabilir. E-ışletme, ışletmenin süreçlerinde interneti, intraneti, extraneti ve diğer network'leri kullanmasıdır. E-ışletme ile e-ticaret arasındaki fark, e-ticaretin bir ürünün veya hizmetin alınması, satılması, pazarlanması ve sunulmasının bilgisayar ağı vasıtasıyla yapılmasıdır. E-ışletme, e-ticarette yapılan faaliyetlerin yanı sıra örgüt içindeki süreçlerin de intranet veya extranet vasıtasıyla yapılmasını kapsamaktadır. Bu süreçler tedarik, lojistik, tedarik zinciri yönetimi, ödemeler, stok kontrol ve sipariş takip gibi işlemleri kapsamaktadır. Tablo 1 e-ışletme ile e-ticaret arasındaki ilişkiyi anlatmaktadır (Combe,2013:2).

Tablo-1 E-işletme ile E-ticaret Arasındaki İlişki

E-İşletme	E-Ticaret
Elektronik olarak satış ve alış yapma	E-ticaretin satış boyutu
Elektronik tedarik	E-ticaretin alış boyutu
Elektronik dağıtım	
Online müşteri hizmetleri	
Şirket içi elektronik işlemlerin güvenilirliği	
Elektronik pazarlama	
Süreçlerin otomasyonu	
Elektronik ortak çalışma ortamı	

Organizasyonlarda entegrasyon yaklaşımı yeni değildir, bu yaklaşım özellikle yeni ekonomiyle birlikte artan bir şekilde e-işletme uygulamalarının işletme süreçlerinde kullanılmasıyla başlamış ve “hızlı bir ilerleme” kaydetmiştir. Öncelikle, e-işletme uygulamaları işletme içinde sınırlı süreçlerde kullanılmıştır. Daha sonra işletme içi süreçlerde veri paylaşımı gerekliliğinden bu süreçlerin entegre edilmesini sağlamıştır. Daha sonrada tedarik zinciri yönetiminde rekabet avantajı sağladığı fark edildiğinden tedarik zinciri operasyonları e-işletme uygulamaları vasıtasıyla entegre edilmiştir. Gelişen bilgi teknolojileri sayesinde bugün e-işletme uygulamaları ile süreçlerin entegrasyonu üç boyutta gerçekleşmektedir; organizasyon süreçlerinin entegrasyonu, tedarik zinciri yönetiminin entegrasyonu ve dış kaynak kullanımının entegrasyonu (Edin, 2009:31-33).

Başarılı bir e-işletme uygulaması süreçleri optimum seviyede entegre ederek işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır. Organizasyonun iç süreçlerinin entegrasyonunda kullanılan kurumsal uygulama entegrasyonu farklı kurumsal uygulamaları entegre etmek için tasarlanmıştır. Bu uygulama sayesinde farklı süreçler için kullanılan e-işletme uygulamalarında, birbiriyle ilişkili olan süreçler için ihtiyaç duyulan veri sağlanabilmektedir. Bu uygulama yönetime karar verme süreçleri için gerekli bilgiyi sağlayabilmektedir. Organizasyon içi süreçlerin entegrasyonu EAI ile sağlanırken, organizasyon içi iletişimin entegrasyonu extranet sayesinde sağlanmaktadır. Özetle, e-işletme uygulamalarının koordinasyon fonksiyonunun ve organizasyon içi iletişimin entegrasyonuna katkı sağladığı söylenebilir.

İşletmeler, tedarik zinciri yönetimini rekabet avantajı sağlayacak bir süreç olarak gördüklerinden bu sürecin entegrasyonel yönetimine özen göstermektedirler. Tedarik zincirinde entegrasyon, bu zincirde yer alan işletmeler arasında etkin koordinasyonu sağlayan bilgi teknolojilerinin işletme uygulamalarında kullanılmasıdır. Çünkü bilgi paylaşımı Tedarik zinciri yönetiminin başarısında anahtar rol oynamaktadır. Bilgi paylaşımının önemi, “Bilgi Teknolojilerinin tedarikçilerin ve ortakların sanal işletmede ve tedarik zincirinde entegrasyonunu sağlayan önemli bir etken olduğunu göstermektedir. Tedarik zincirinde bilginin analiz edilmesi ve paylaşılması için çok sayıda teknoloji bulunmaktadır. Yöneticiler hangi teknolojileri kullanacaklarına ve bu teknolojileri kendi işletmeleri ile ortaklarının işletmelerine nasıl entegre edeceklerine karar vermek durumundadırlar. Bu teknolojilerin yeterlilikleri arttıkça bu kararlar da her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir (Özdemir ve Doğan, 2010:22).”

Günümüzde globalleşme ve artan rekabet sonucu işletmeler arası işbirlikleri pratik bir çözüm olarak uygulanmaktadır. Bu da yönetimde koordinasyonun önemini arttırmaktadır. Özellikle, dış kaynak kullanımı ve işletmelerin satın alma ve birleşme tekniğini kullanması, koordinasyonu bazen yöneticinin en temel görevi haline getirmektedir. Dış kaynak kullanımı ve işbirliklerinde network yaklaşımı ve e-işletme uygulamaları koordinasyon fonksiyonunun etkin bir şekilde yerine getirilmesinde ve işletmelerin bu yönetim teknikleri sonucu oluşan sanal organizasyon şekline entegre olmalarında önemli rol oynamaktadır.

Hoshin Kanri, Akao (1991) tarafından tüm organizasyonun günlük faaliyetlerini stratejik hedefleri ile entegre eden sistematik bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Günlük faaliyetler bir organizasyonun yalnızca operasyonunu değil, aynı zamanda bir organizasyonun misyonunun rutin yönetilmesi için gerekli her şeyi içermektedir (Asan ve Tanyaş,2017:1002). Mizuni, Hoshin Kanri’yi organizasyon yönetiminin yönünü, amaçlarını, yaklaşımlarını üst yönetimden çalışanlara yayma ve paylaşma süreci ve organizasyonun her birimini plana göre iş yapmakla görevlendirme süreci olarak tanımlamaktadır. Hoshin Kanri, istenilen stratejik hedeflere ulaşmak için faaliyetlerin koordine edildiği kapsamlı ve kapalı döngü yönetim planlama, hedeflerin yayılması ve operasyonel gözden geçirme sürecidir (okstate.edu.tr, .2017). Hoshin Kanri stratejik hedeflerin günlük faaliyetlerle entegre edildiği, top atıp tutma metoduyla katılımın sağlandığı ve yönetim fonksiyonlarının entegre edildiği bir tekniktir.

Kritik iş süreçlerinin istenilen seviyeye çıkarılması Hoshin Kanri'nin ana hedefidir. Bunu yapmak için iş sisteminin bir bütün olarak ölçülmesi ve belirlenen kritik iş süreçlerindeki aksaklıkların tespit edilerek giderilmesi gerekmektedir. Ayrıca kritik iş süreçlerindeki değişimin sağlanabilmesi için ölçülmesi gerekmektedir. Hoshin Kanri bunun başarılması için yönetim sürecinin adım adım yönetilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

2.1 Hoshin Kanri Uygulamasında Yönetim Süreçlerinin Entegrasyonu

Hoshin Kanri metodu yönetim süreçlerinin entegrasyonunu sağlayan bir tekniktir. Yönetim süreçlerinin entegrasyonu genellikle kontrol yönetim süreci ile sağlanmaktadır. Hoshin Kanri metodunda kontrol et önlem al aşamasında kısa, orta ve uzun dönemli planlar hazırlanmadan önce geçen yılın organizasyon performansı, organizasyonun çevresel analizleri gibi kontroller yapılarak planlama ile organizasyon, yöneltme ve koordinasyon sürecinin entegrasyonu sağlanabilmektedir.

Top at-tut yöntemi ile yıllık politikalar taslak halinde yukarıdan aşağıya gönderilir ve buradan gelen geri beslemelerle plan son halini alır. Bu süreç çalışanların katılımını sağlayarak sürekli iyileştirmeler yapılacak şekilde ve çok yönlü geri bildirimler elde etmek için tasarlanmaktadır (Tennant ve Roberts, 2001:291)." Böylece, çalışan katılımı sağlanarak çalışan motivasyonu sağlanır ve planlama fonksiyonu ile yöneltme fonksiyonu entegrasyonu sağlanabilmektedir.

"Hoshin Kanri kritik iş süreçlerindeki değişim yönetimine yönelik bir sistem yaklaşımıdır. Burada sistem yaklaşımı kavramı ile işi ana hedeflerine ulaştıracak olan koordine edilmiş süreçler kümesi kastedilmektedir. Hoshin Kanri'nin sunduğu şey, seçilen kritik iş süreçlerini arzulanan performans düzeyine taşıyacak planlama yapısıdır (Akao, 1999:20)." Bu amaçla, Hoshin Kanri yönteminde periyodik kontrollerde ve yılsonu yapılan kontrollerde hedefler sadece ölçütler doğrultusunda değil, başka kontrol unsurları ile de kontrol edilmektedir. Özellikle, süreçler kalite, bütçe, icra edilme süresi gibi unsurlar vasıtasıyla da kontrol edilmektedir ve bu kontroller sonucu da süreçlerin iyileştirilmesine karar verilebilmektedir. Böylece, planlama ile organizasyon arasında kontrol unsurları vasıtasıyla entegrasyon sağlandığı söylenebilmektedir.

Yıllık planlamanın belirli periyotlarda kontrolü Hoshin Kanri yönteminde planlama süreci ile koordinasyon süreci arasındaki entegrasyona katkı sağlayabilmektedir. Bu periyodik kontrollerdeki amaç üst yönetim tarafından yıllık hedeflere ulaşılma sürecinde hangi noktaya ulaşıldığının belirlenmesi ve gerekirse hedeflerde revizyon yapılmasıdır.

Hoshin Kanri, günlük faaliyetlerle stratejiler arasında bağlantı kurmak amacıyla her gün yapılan işlerin izlenmesini ve bu işlerin uzlaşma sonucu belirlenen hedefleri yansıtıp yansıtmadığının kontrolünü içermektedir. Bu uygulamadaki amaç günlük kontroller aracılığıyla stratejik planlamayla koordinasyon arasındaki entegrasyonu sağlayabilmektedir.

Ayrıca, yıllık hedeflere ulaşılma seviyesi yılsonu yapılan kontrollerle belirlenmekte ve rapor halinde sunulmaktadır. Burada kontrol fonksiyonunun entegrasyonel işlevi planlama ve uygulamasının (organizasyon, yöneltme, koordinasyon) hedeflere uygunluğu noktasında gerçekleşmektedir. Bu kontroller aynı zamanda, bir sonraki döneme ait yıllık planlarla organizasyon performansı arasında entegrasyonu sağlamaktadır.

Hoshin Kanri yönteminde, yönetim süreci fonksiyonlarının sırasının ardışık olmadığı ve içeriğinin değiştiği görülebilmektedir. H. Fayol'un ardışık olarak en son uyguladığı kontrol fonksiyonu Hoshin Kanri metodunda, hem yönetim süreçleri boyunca hem de ilk sırada uygulanmış ve yönetim süreçlerinin entegrasyonunda kullanılmıştır.

2.2 E-İşletme ve Entegrasyon

Başlangıçta, e-ışletme uygulamaları ışletme içinde sınırlı süreçlerde kullanılmıştır. İşletme içi süreçlerin icrasının farklı birimler tarafından yerine getirilmesi ve bu süreçlerin entegre edilme ihtiyacı e-ışletme uygulamalarının zaman ve mekan problemini çözmesi aracılığıyla gerçekleşmektedir. Daha sonra bazı ışletme süreçlerinin tedarik hizmeti alınması ve/veya dış kaynak kullanımı yoluyla başka işletmelere devredilmesi süreç paydaşlarının anlamını değiştirmiştir. Başka işletmelerin süreç paydaşı olması ve süreçlerin işletme içindeki farklı birimler tarafından icra edilmesi yönetim süreçlerinden koordinasyon fonksiyonunun önemini arttırmıştır. Özellikle, yönetim alanında yeni ekonomiyle birlikte başlayan dış kaynak kullanımı, işletmeler arası işbirlikleri gibi teknikler sanal organizasyon denilen yeni bir organizasyon yapısının oluşmasına neden olmuştur ve e-ışletme uygulamaları işletmelerin bu yeni organizasyon şekline entegre olmalarında ve sanal organizasyon yapısında koordinasyon fonksiyonunun etkin bir şekilde yerine getirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu açıklamada görüleceği üzere e-ışletme uygulamaları günümüzde artık süreçlerin entegrasyonunda çok önemli bir rol oynamaktadır. Yönetim de bir süreçtir ve bu sürecin entegre edilmesinde e-ışletmelerin rolü nedir sorusunun cevabını Türkiye'deki Havayolu işletmelerinin operasyonel bölümlerinde araştırmak bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

3. YÖNTEM

Bu çalışma, olgubilim (fenomenoloji) deseniinde tasarlanmış olup “nitel araştırma yöntemi” ile yürütülecektir. “Nitel araştırma, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005:19).” “Nitel araştırma ile katılımcıların deneyimlerini derinlemesine ve ayrıntılı bir şekilde açıklamaları sağlanabilecektir. Olgubilim deseniyle araştırmalarda aslında farkında olduğumuz, ama derinlemesine bir anlayışa sahip olmadığımız olgular üzerine odaklanılmaktadır. Belki de bu yüzden fenomenolojiye “özü görüntüleme yöntemi” de denilmektedir (Doğanay vd, 2012:97).” Olgu bilimi deseniyle Türkiye’deki havayolu işletmelerinin operasyonel bölümlerinde yönetim süreçlerinin entegrasyonunda e-işletme uygulamaları bir olgu olarak incelenecektir.

Olgu bilim modeliyle alan yazın taramasında ortaya çıkan yönetim süreçlerinin entegrasyonu ile ilgili olgu ve temalara göre yapılan değerlendirme ile THY entegre operasyon kontrol başkanlığındaki öz görüntülenecektir. Hoshin Kanri modelindeki yönetim süreçlerinin entegre edilme yöntemiyle THY entegre operasyon kontrol başkanlığında ortaya çıkan öz karşılaştırılacak ve e-işletmelerin bu entegrasyondaki işlevi araştırılacaktır.

3.1. Çalışma Grubu

Türkiye’de havayolu işletmelerinin operasyonel süreçlerinde yönetim süreçlerinin entegrasyonunun nasıl uygulandığı ve e-işletme uygulamalarının entegrasyonel rolünün ne olduğunu incelemek amacıyla THY Entegre Operasyon Kontrol Başkanlığında kontrol çalışması yapılacaktır ve Hoshin Kanri Yönetim metoduna göre yapılacak kontrol çalışmasının sonucunda yapılandırılmış görüşme metoduyla katılımcılara yönetim süreçlerinin entegrasyonu ve e-işletme uygulamalarının bu entegrasyondaki rolü ile ilgili sorular yöneltililecektir. THY Türkiye’de sivil hava yolu şirketlerine ait koltuk kapasitesinin yarısından fazlasına ve pazar payı olarak bağlı iştiraki Anadolujet’in pazar payı ile birlikte Türkiye havayolu pazarının 2015 yılı verilerine göre %50’sinden fazlasına sahiptir. Dolayısıyla Türkiye’deki havayolu Operasyonel süreçlerini yansıtacağından örneklem olarak seçilmiştir. Ayrıca, Aynı ulusal ve uluslararası mevzuata tabi olan Türkiye’deki Havayolu Sektörü için süreçlerin kısıtlamaları ve icra edilme şekilleri mevzuatlarla belirlenmiştir. Örneğin, uçuş ekibinin sefere başlaması, mesai kısıtlamaları, uçuş sürecinin icra edilme yöntemi aynı ulusal ve uluslararası mevzuata tabi olduğundan THY’nin uçuş ekibi süreci Türkiye’deki diğer

havayolu şirketlerinin uçuş ekibi sürecini temsil edebilmektedir. Bu örnek diğer operasyonel süreçler için de söylenebilmektedir.

Araştırmanın çalışma grubunun belirlenmesinde, amaçlı örnekleme yöntemlerinden tipik durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tipik durum örnekleme, evreni en genel şekliyle tasvir eden örneklemin bulunmasıdır. Türkiye’de havayolu işletmelerinin operasyonel süreçlerinde yönetim süreçlerinin entegrasyonunun nasıl uygulandığı ve e-işletme uygulamalarının entegrasyonel rolünün ne olduğunu incelemek amacıyla tipik örneklem olarak Türk Hava Yolları seçilmiştir. Ayrıca tipik durum örnekleme içinde de kartopu ve zincir örnekleme yöntemi ile THY’nin operasyonel süreçlerinde yönetim süreçlerinin entegrasyonu ile ilgili en fazla bilgiye sahip kişiler tespit edilerek kendilerine alan yazın taraması, uzman görüşlerine göre geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan sorular sorulacak ve veri elde edilmeye çalışılacaktır.

Katılımcılardan üçü, uzun dönem planlamanın yapılması ve yıllık hedeflerin oluşturulması sürecinde yer alan yöneticilerdir. Dört katılımcı ise operasyonel süreçlerde ve planların gerçekleştirilmesinde karar verme yetkisi bulunan orta ve alt seviye yöneticilerden seçilecektir. Katılımcılardan biri ise kalite yönetim sistemleri ile ilgili derin bilgiye sahip yöneticiden oluşmaktadır. Toplam sekiz katılımcı ile görüşme yapılacaktır.

3.2. Veri Toplama Aracı

“Araştırmada veriler” alan yazın taraması, “uzman görüşleri” ve THY Entegre Kontrol Başkanlığında Hoshin Kanri yönetim metodunun kontrol çalışmasına dayalı olarak geliştirilen “yarı yapılandırılmış bireysel görüşme formu ile” toplanacaktır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler sahip olduğu belli düzeydeki standartlığı ve esnekliği nedeniyle, yazmaya ve doldurmaya dayalı testler ve anketlerdeki sınırlılığı ortadan kaldırması ve belirli bir konuda derinlemesine bilgi edinmeye yardımcı olması nedeniyle araştırmacılar tarafından sıklıkla tercih edilmektedir (Altunay vd, 2014: 64).”

Bireysel görüşme sırasında katılımcıların vereceği bilgiler not tutma ve kayıt altına alma yöntemi ile saklanarak verilerin güvenilirliği sağlanacaktır. Görüşmenin kayıt altına alınması için katılımcıların izinleri alınacaktır. Görüşme sonrası elde edilen bilgiler düzenlendikten sonra katılımcılara tekrar sunulurken kendi beyanları ile uyumlu olup olmadığı sorulacaktır. Bu şekilde elde edilen bilgilerin geçerliliği sağlanacaktır.

3.2. Verilerin Analizi

“Çözümleme aşamasında katılımcılarla yapılan bireysel ve odak görüşmeler çözümlenerek düzenli yazı formatına aktarılacaktır. Daha sonra bu çözümlenen veriler betimsel analiz yöntemiyle yorumlanacaktır. Betimsel analizde elde edilen veriler önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Bu tür analizde amaç, elde edilen bulguların düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 223-224).”

“Betimsel analiz dört aşamadan oluşur (Özdemir, 2010:336);”

- “Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma”,
- “Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi”,
- “Bulguların tanımlanması”,
- “Bulguların yorumlanması”.

4. BULGULAR

Bu uygulamada yönetim paradigmalarının ve çevresel koşulların değişmesi ile birlikte yönetim fonksiyonlarının işlevindeki değişiklikler ve e-işletme uygulamalarının yönetim fonksiyonlarının entegrasyonuna katkıları araştırılmıştır. Bu çalışmanın yukarıdaki problemlerini araştırmak amacıyla THY’de Entegre Operasyon Kontrol Başkanlığında uygulama yapılmıştır. Bu uygulamada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veriler, literatür taraması, beş uzmanın görüşü doğrultusunda hazırlanan yarı yapılandırılmış bireysel görüşme formu ile toplanmıştır. THY’de entegre operasyon başkanlığından dört yöneticiye, stratejik planlama ve yatırımlar müdürlüğünden üç yöneticiye ve kalite güvence başkanlığından bir yöneticiye görüşme formunda yer alan sorular sorulmuştur. Katılımcılar ile ilgili bilgiler ve katılımcılara ait bu çalışmada kullanılacak kodlar Tablo 1’de gösterilmiştir. Görüşmeler kayıt edilmiştir ve daha sonra ofis programına görüşme kayıtlarının yazılı şekli aktarılmıştır. Bu yazılı dokümanlardaki ifadeler katılımcıların onayına sunulmuş ve katılımcılar tarafından, kendi beyanları olduğu dair, onay alınmıştır. Görüşme sonunda ortaya çıkan veriler nitel araştırma yönteminin betimsel analiz tekniği ile çözümlenmiştir. Betimsel analiz literatür taraması sonucu ortaya çıkan temalara göre verilerin özetlenip yorumlandığı, görüşülen bireylerin görüşlerini yansıtmaya amacıyla sık sık doğrudan alıntılarının kullanıldığı ve elde edilen sonuçların neden sonuç ilişkileri çerçevesinde yorumlandığı analiz tekniğidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 239).

Tablo-2 Katılımcı Grubu ve Kodları

Katılımcıların Bölümleri	Görevleri	Kodu
Operasyon Bölümü		
Entegre Operasyon Başkanlığı	Entegre Operasyon Başkan Vekili	O1
Entegre Operasyon Başkanlığı	İstasyonlar Kontrol Müdürü	O2
Entegre Operasyon Başkanlığı	Operasyonel Yakıt Yönetim Müdürü	O3
Entegre Operasyon Başkanlığı	Kalite ve Doküman Yönetimi Şefi	O4
Planlama Bölümü		
Stratejik Planlama ve Yatırımlar Müdürlüğü	Stratejik Planlama ve yatırımlar müdürü	P1
Stratejik Planlama ve Yatırımlar Müdürlüğü	Yatırım Planlama Şefi	P2
Stratejik Planlama ve Yatırımlar Müdürlüğü	Stratejik Planlama Şefi	P3
Kalite Güvence Başkanlığı	Kalite Yönetim ve Geliştirme Müdürü	P4

O: OPERASYON P:PLANLAMA

Görüşme formu “e-işletme uygulamalarının entegrasyonel işlevi ile ilgili literatürde çıkan temaların sorgulanmasına yönelik” hazırlanmıştır. Bugün global organizasyonlar geniş coğrafyalarda operasyonlarını sürdürmektedirler. THY’de geniş coğrafyalarda operasyon yapan global organizasyonlar arasındadır. Bugün dünyanın en çok ülkesine uçan havayolu konumundadır. Dolayısıyla, mekan ve zaman probleminin çözülmesi amacıyla e-işletme uygulamalarının global işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Özellikle, bu soruda yönetim fonksiyonlarından koordinasyon fonksiyonunun entegrasyonuna e-işletme uygulamalarının günlük operasyon bağlamında etkileri araştırılmıştır.

- İletişimin entegrasyonu: Katılımcıların yedi tanesi “(O1, O2, O3, O4, P1, P2, P3)” organizasyon iletişiminin entegrasyonunda e-işletme uygulamalarının kullanıldığını görüşmede

açıklamışlardır. Bu e-işletme uygulamaları katılımcılar tarafından farklı olarak söylene de, e-mail sisteminin (intranet), özel bir iletişim programı olan communicator'ın (whatsapp uygulamasına benzer bir sistem) ve mobil uygulamaların organizasyonun iç iletişiminin entegrasyonu için kullanıldığı belirtilmiştir. Sadece organizasyon içi iletişim değil tedarik sağlanan bazı işletmelerle de extranet uygulaması ile iletişim sağlandığı katılımcıların yedisini "(O1, O2, O3, O4, P1, P2, P3)" tarafından belirtilmiştir. O1 kodlu katılımcının bu konuyla ilgili açıklaması şöyle; "İletişim e-işletme uygulamalarının entegrasyonel boyutunda önemli bir yer kaplıyor. Hem başkanlığımız için hem de işletme için. Örneğini verdiniz; communicator dediğimiz şirket içi, dışı bütün paydaşların kullanabildiği bir iletişim ağıımız var."

- Süreçlerin entegrasyonu: Süreçlerin entegrasyonunda e-işletme uygulamalarının entegrasyonel işlevi ile ilgili soruya katılımcılar "(O1, O2, O3, O4, P1, P2, P3, P4)" olumlu katkı sağladığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Hem planlama kısmı hem de operasyonel bölümler görüşmede süreçlerinin elektronik ortamlarda yürütüldüğünü açıklamıştır. O1 kodlu katılımcı bu konuyu şöyle açıklamıştır; "Buradaki olay diğer paydaşlarla entegrasyonu sağlayabilmek. Bu sistem olmaz ise sadece kapalı devre bu işler yapılacak; hem şeffaflığı sağlıyor diğer birimler içerisinde hem de kendi paydaşlarımız içerisinde kolaylığı sağlıyor. Örneğin, dispatcher'lerin (uçuş sürecini planlayan kimse) kullandığı e-işletme sistemi mevcut. Bu sistem üzerinde uçaklara planlar gönderiliyor. Mesela, bu sistem tek yönlü olarak bu süreçte kaptan ve dispatcher'lerin entegrasyonunu sağlıyor."

- Tedarik zinciri: Planlama kısmından katılımcılar "(P1, P2, P3, P4)" e-işletme uygulamalarının tedarik hizmeti alınan işletmelerle süreçlerin entegrasyonu konusunda kullanılmadığını açıklamışlardır. Burada organizasyonun kullandığı e-işletme uygulamalarının bu işletmelere açılması yoluyla sağlanan süreç entegrasyonundan bahsedilmiştir. Bu uygulamaların tedarikçilere açılmamasının sebebi ise süreçlerin aciliyetinin olmaması olarak görülmektedir. Fakat operasyon kısmından katılımcılar "(O1, O2, O3, O4)" kendi kullandıkları e-işletme uygulamalarının süreç paydaşları olan tedarikçilerin kullanımına açılarak süreç entegrasyonu sağlandığını bildirmişlerdir. Konuyla ilgili O2 kodlu katılımcı şöyle demiştir; "Yani operasyonda bizim aldığımız kararların hızlı bir şekilde, kullandığımız sistemler sayesinde, diğer paydaşlarca en uca kadar görülmesi, onların da yaptıkları girdilerin bizim tarafımızdan yine anlık olarak, gerçek zamanlı, görülebilmesi gerekiyor. Biz bu gerçek zamanlı sistemlerden çok faydalaniyoruz. Herhangi bir ülkede bir handling acentesinin (uçğa yer hizmetlerini sağlayan firma) sisteme girdiği bir bilgiyi anında biz burada görüyoruz. Bu

operasyonel karar için önemli bir veri olabiliyor. Dolayısıyla, iletişim, bilginin yönetilmesi ve doğru bilginin hem elde edilmesi hem de dağıtılması, kararların dağıtılması anlamında çok sofistike sistemler kullanıyoruz.”

Organizasyonlarda entegrasyon yaklaşımı gelişen e-işletme uygulamalarının organizasyon süreçlerinde kullanılmaya başlaması ile birlikte ortaya çıkmıştır. E-işletmelerin daha sonra ortaya çıkan gelişmiş versiyonlarının entegrasyonun organizasyon yönetiminde kullanılmasını kolaylaştırdığı literatür taramasında ortaya çıkmıştır. Özellikle, yönetim fonksiyonlarından koordinasyon fonksiyonunun entegrasyonuna e-işletme uygulamalarının günlük operasyonun koordinasyonu bağlamında katkı sağladığı sonucu ortaya çıkmıştır. THY, görüşmede katılımcıların “(O1, O2, O3, O4, P1, P2, P3, P4)” bildirdiğine göre, operasyonlarda ve süreçlerinde yoğun bir biçimde e-işletme uygulamalarını kullanmaktadır. E-işletme, işletmelerin süreçlerini e-işletme uygulamaları vasıtasıyla düzenlemesi ve yürütmesi olduğundan THY’nin bu görüşler sonucunda bir e-işletme olduğu söylenebilir.

E-işletmelerin iletişim boyutundan organizasyonların iç iletişimlerini entegre ettiği katılımcılar “(O1, O2, O3, O4, P1, P2, P3)” tarafında açıklanmıştır. Burada, geniş coğrafyada faaliyet gösteren organizasyonların mekan ve zaman boyutunda istenilen iletişim seviyesi için e-işletmelerin katkı sağladığı sonucu ortaya çıkmaktadır. THY iletişim boyutunda öncelikle e-mail sistemini kullanmaktadır. Özellikle, iletişime konu olan iş süreçlerinin paydaşlarının bu mail grubunda yer alması iletişimin tek bir e-mail konusu ile sorun çözülene kadar, sürdürülmesine ve entegrasyonuna katkı sağlamaktadır. Bu şekilde tüm paydaşlar intranet uygulaması ile entegre edilmiş olmaktadır. Nitekim katılımcılarda bu doğrultuda görüş bildirmişlerdir. Sadece işletme içi birimler değil, özellikle operasyon sürecinde yer alan tedarikçilerde extranet ve diğer uygulamalarla iletişime dahil edilmektedir. Ayrıca, mobil uygulamalarla iletişimin bir adım öteye taşındığı operasyon kısmından bazı katılımcılar tarafından bildirilmiştir. E-işletmelerin iletişim boyutunda etkin bir şekilde kullanılması organizasyonların e-işletme olarak nitelendirilmesinde önemli bir faktördür. Bu bağlamda THY’nin iletişim boyutunda da e-işletme olduğu söylenebilmektedir.

E-işletmeler süreçlerini bilgisayar uygulamaları ile yürüten işletmeleridir. Bunun bir ileri adımı ise aynı zamanda süreçlerin e-işletme uygulamaları vasıtasıyla entegre edilmesidir. Literatür taraması sonucu ortaya çıkan sonuç süreçlerin doğru entegrasyonu ile zamandan ve maliyetten tasarruf sağlanacağıdır. E-işletme uygulamaları, birbiriyle ilişkili süreçler için ihtiyaç duyulan veriyi

sağlayarak, birimler ve süreçler arasında entegrasyonu sağlamaktadır. Bu sistemler süreç paydaşlarına tek yönlü iletişim sağlayarak paydaşların ve süreçlerin entegrasyonunu kolaylaştırmaktadır. Özellikle tedarikçi işletmelerin süreçlerde entegrasyonunu sağlamada e-ışletme uygulamaları etkili bir faktör olarak görünmektedir. Bunu yaparken e-ışletme uygulamaları vasıtasıyla sanal bir ışletme yapısı oluşturulmaktadır. Özellikle, günümüzde globalleşme ve artan rekabet ortamı sonucu işletmeler arası işbirliklerinin kurulmasında bu sanallaşma önemli katkılar sağlamaktadır. Bu sanal organizasyon sayesinde koordinasyon fonksiyonunun entegrasyonu için e-ışletme uygulamalarının önemini ortaya çıkarmıştır. THY global bir organizasyondur ve operasyonlarında işbirliklerine gitmektedir. Ayrıca, çok geniş bir coğrafyada faaliyet gösterdiğinden operasyon sürecinde farklı ülkelerden tedarik sağlayıcıları bulunmaktadır. Hem ülke içinde hem ülke dışındaki bu tedarikçilerle ışletme içi birimler arasındaki süreç entegrasyonun e-ışletme uygulamaları vasıtasıyla sağlandığı operasyon kısmından katılımcılar “(O1, O2, O3, O4)” tarafından bildirilmiştir. Operasyon dışından katılımcılar “(P1, P2, P3, P4)” sadece ışletme içi paydaşlarla süreçlerin entegrasyonunda e-ışletme uygulamalarını kullandıklarını bildirmişlerdir.

Katılımcılar yıllık hedeflere ulaşma yolunda PESTLE analizinde yer alan faktörlerin altısının (politik, sosyal, teknolojik, yasal ve doğal-çevresel) THY'nin operasyon süreçlerini etkilediğini, ekonomik faktörlerin ise dolaylı olarak operasyonu etkilediğini bildirmişlerdir. Bu etkenler günlük operasyon için belirlenen politikaların ve hedeflerin kontrol unsuru olarak değerlendirilmektedir. Örneğin, meteorolojik tahminler sürekli takip edilmekte ve günlük operasyonun belirlenen politikalar doğrultusunda ilerlemesi için gerekli önlemler alınmaya çalışılmaktadır. Bir başka kontrol unsuru ise yasal gelişmelerdir; ülkelerin sivil havacılık otoritelerinin yayınladığı yasal kalıcı ve geçici düzenlemeler yine kontrol edilmektedir. Yıllık hedeflere ulaşmak için günlük operasyonun planlandığı şekilde ilerlemesi amacıyla bu görüşmede ortaya çıkan çevresel faktörlerin sürekli olarak kontrol edildiği ortaya çıkmaktadır. Bu kontrollerin e-ışletme uygulamalarıyla yapıldığı operasyon bölümlerinden görüşmeye katılan katılımcılar (O1,O2,O3,O4) belirtilmiştir.

5. TARTIŞMA, SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Literatür incelendiğinde genel olarak e-ışletme uygulamalarının sağladığı entegrasyon, tedarik zinciri boyutuyla araştırılmıştır. Araştırmacının bilgisi dahilinde olan bu çalışmalarda e-ışletme uygulamalarının tedarik zinciri yönetiminin performansına olumlu yönde katkı sağladığı söylenebilmektedir. Özdemir ve Doğan'ın (2010) yaptıkları “Tedarik Zinciri Entegrasyonu ve Bilgi

Teknolojileri” isimli çalışmalarında bilgi teknolojilerinin kullanılmasının tedarik zincirinin entegrasyonunu kolaylaştırdığı vurgulanmaktadır (Özdemir ve Doğan, 2010: 38). Onur 2010 yılında yaptığı tez çalışmasında, e-ticaret ile entegre tedarik zinciri yönetimine geçilmesinin koordinasyon problemlerini azalttığı sonucuna ulaşmıştır (Onur, 2010: 81). THY’de de e-işletme uygulamalarının tedarik zincirinde kullanıldığı görüşme sonucunda ortaya çıkmaktadır. THY’nin tedarik zincirinin entegrasyonunda e-işletme uygulamalarını kullanmasının operasyon performansını arttırdığı sonucu, araştırmacının ulaşabildiği literatürle paralellik göstermektedir.

İlave olarak, e-işletme uygulamaları yönetim süreçlerinden koordinasyon fonksiyonunun entegrasyonu açısından incelenmiştir. Bu amaçla yönetim süreçlerinin entegrasyonu için kullanılan Hoshin Kanri metodu ile e-işletme uygulamaları arasındaki ilişki de araştırılmıştır. Kritik iş süreçlerinin istenilen seviyeye çıkarılması Hoshin Kanri’nin ana hedefidir. Bunu yapmak için iş sisteminin bir bütün olarak ölçülmesi ve belirlenen kritik iş süreçlerindeki aksaklıkların tespit edilerek giderilmesi gerekmektedir. THY’de de günlük operasyonda kritik iş süreçlerini arzulan performans düzeyinde olmasını sağlamak amacıyla e-işletme uygulamaları vasıtasıyla yapılan kontroller sonucu kritik iş süreçleri entegre edilmektedir. THY’de e-işletme uygulamaları vasıtasıyla kritik iş süreçleri belirlenen unsurlar ile kontrol edilerek birimler arası koordinasyon sağlanmakta ve planlama ile koordinasyon fonksiyonu entegre edilmektedir. Bu kontroller ekonomik faktörler dışında kalan PESTLE analizindeki faktörleri içermektedir. Doğası gereği havayolu operasyonları çevresel, politik, sosyal, teknolojik ve yasal faktörlerden etkilenmektedir. Örneğin, meteorolojik gelişmeler e-işletme uygulamaları vasıtasıyla takip edilip daha sonra analiz edilerek süreç paydaşlarına bu analiz sonuçları ile ilgili bilgi paylaştırılmakta ve kritik süreçler entegre edilmektedir. Böylece, kritik süreçler istenilen performans düzeyinde icra edilmektedir. Bu çalışma, e-işletme uygulamalarının THY’de planlama ile günlük operasyonun entegrasyonunu sağlaması sonucuna ulaşılması açısından ve Hoshin Kanri yönteminin havayolu sektörünün operasyonel bölümlerinde uygulanmasında e-işletmelerin organizasyonun kritik süreçlerini istenilen performans düzeyinde tutmak amacıyla kullanılabileceğinin belirlenmesi açısından önemli olduğu söylenebilmektedir. Bu şekilde günlük operasyonun hedefler doğrultusunda ilerlemesi sağlanarak planlama ile günlük operasyon arasında entegrasyon sağlanmaktadır.

Bu tez araştırmasında e-işletme uygulamalarının entegrasyonel boyutu çalışılırken havayolu işletmelerinde e-işletme uygulamalarının kritik süreçlerin takip edilerek istenilen performans

düzeyini temin etmek için kullanıldığı belirlenmiştir. Hoshin Kanri da kritik süreçleri istenilen seviyeye çıkarmayı amaçlayan bir uygulamadır. Bu sonuç e-işletmelerin Hoshin Kanri uygulamasında kritik süreçleri entegre etme boyutuyla uygulanabileceğini göstermektedir. Fakat bu çalışmada bu bulgu daha derinlemesine incelenmemiştir. Havayolu işletmelerinde Hoshin Kanri uygulamasının e-işletme boyutunun derinlemesine çalışılması Hoshin Kanri döngüsünün havayolu sektörü için uygulama boyutunda gelişimine katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Akao, Yoji (1999), Hoshin Kanri Yönetim Pusulası, BZD yayıncılık, İstanbul.

Altunay E., Oral G., Yalçinkaya M., (2014), “Eğitim Kurumlarında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Nitel Bir Araştırma”, **Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 62-80.

Asan, Şeyda Serdar; Tanyaş, Mehmet (2017), “Integrating Hoshin Kanri and the Balanced Scorecard for Strategic Management: The Case of Higher Education”, **Total Quality Management & Business Excellence**, Cilt:18, 999-1014, s.1002

Burn J, Marshall B., Barnett M., (2012), E-Business Strategies For Virtual Organizations, Routledge, New York.

Combe, Colin (2013), Introduction to E-business, Routledge, Oxon

Doğanay A, Şimşek A., Ataizi M., (2012), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Edin, İbrahim (2009), “Kurumsal Uygulama Entegrasyonu”, **İstanbul Üniversitesi Yönetim dergisi**, 30-47.

Koçel, Tamer (2013), işletme yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Özdemir, A. İhsan; Doğan N. Özgür (2010), “Tedarik Zinciri Entegrasyonu ve Bilgi Teknolojileri”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 19-41.

Özdemir, Murat (2010), “Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Eskişehir, Cilt:11, 323-343 s.336

Onur Murat (2010), “Tedarik Süreçlerine E-Ticaret Entegrasyonu ve Sonuçları” Basılmamış Yüksek Lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara Fen Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Tennant Charles; Roberts Paul (2001), "Hoshin Kanri: Implementing the Catchball Process", **Long Range Planning**, cilt:55 287-308

Yıldırım, Ali; Şimşek Hasan, Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri, Ankara, Seçkin Yayınevi, 2005.

(<http://okstate.edu/ceat/msetm/courses/etm5111/CourseMaterials/Strategy%20Realization%20through%20Collaborative%20Action.doc>, 29.04.2017)