

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**E-İŞLETMEYE GEÇİŞ SÜRECİNDE YÖNETİM SİSTEMLERİNİN
ENTEGRASYONUNDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE
ÇÖZÜM ÖNERİLERİ: THY ENTEGRE OPERASYON KONTROL
BAŞKANLIĞINDA HOSHİN KANRİ ENTEGRE YÖNETİM
MODELİNİN UYGULANMASI**

İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan

Ali AKBABA

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Orhan İŞCAN

İSTANBUL - 2018

TEZ TANITIM FORMU ÖRNEĞİ

- YAZAR ADI SOYADI** : Ali AKBABA
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : E-İşletmeye Geçiş Sürecinde Yönetim Sistemlerinin Entegrasyonunda Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: THY Entegre Operasyon Kontrol Başkanlığında Hoshin Kanri Entegre Yönetim Modelinin Uygulanması
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Doktora
- TEZİN TARİHİ** : 15.03.2018
- SAYFA SAYISI** : 178
- TEZ DANIŞMANLARI** : Prof.Dr. Orhan İŞCAN
- DİZİN TERİMLERİ** : Hoshin Kanri, Entegrasyon, Yönetim Süreçleri, Kontrol Fonksiyonu
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu araştırmanın amacı belirsizliğin (kaos ve kargaşa yaklaşımı) etkilerini azaltmak için kullanılan Hoshin Kanri yönetim modelinden faydalanarak yönetim süreçlerinin entegrasyonunda kontrol fonksiyonunun işlevini araştırmaktır. Ayrıca e-ışletme uygulamalarının yönetim süreçlerinin entegrasyonundaki işlevi de araştırılmıştır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Ali AKBABA

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**E-İŞLETMEYE GEÇİŞ SÜRECİNDE YÖNETİM SİSTEMLERİNİN
ENTEGRASYONUNDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE
ÇÖZÜM ÖNERİLERİ: THY ENTEGRE OPERASYON KONTROL
BAŞKANLIĞINDA HOSHİN KANRİ ENTEGRE YÖNETİM
MODELİNİN UYGULANMASI**

İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan

Ali AKBABA

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Orhan İŞCAN

İSTANBUL - 2018

BEYAN

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

Ali AKBABA

17/04/2018



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ali AKBABA'nın E-İşletmeye Geçiş Sürecinde Yönetim Sistemlerinin Entegrasyonunda Karşılaşılan Sorunlar Ve Çözüm Önerileri: THY Entegre Operasyon Kontrol Başkanlığında Hoshin Kanri Entegre Yönetim Modelinin Uygulanması adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____
Prof.Dr. Orhan İŞCAN (Danışman)

Üye _____
Doç.Dr. M.Zahit SERARSLAN

Üye _____
Doç.Dr. K. Emre CEYLAN

Üye _____
Prof.Dr. Nurettin PARILTI

Üye _____
Prof.Dr. Haşim ÖZÜDOĞRU

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

11 /04 / 2018

İmzası

Prof. Dr. Nezir KÖSE

Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu araştırmanın amacı belirsizliğin (kaos ve kargaşa yaklaşımı) etkilerini azaltmak için kullanılan Hoshin Kanri yönetim modelinden faydalanarak yönetim süreçlerinin entegrasyonunda kontrol fonksiyonunun işlevini araştırmaktır. Başka bir ifadeyle, bu çalışmanın amacı e-işletmeye geçiş sonrası organizasyonların faaliyet gösterdikleri karmaşık çevre içerisinde yönetim süreçlerinin entegre edilmesi ile değişken ve parametrelerin etkilerini minimuma indirmek için kullanılan HK yönetim döngüsünün literatür taramasını yapmak ve bu tarama sonucu ortaya çıkan olgularla ve temalarla THY entegre operasyon kontrol başkanlığında kontrol uygulaması yapmaktır. Özellikle, kontrol fonksiyonunun yönetim süreçlerinin entegrasyonu üzerine rolünü bu uygulamada incelemek, birincil amaç olarak belirlenmiştir.

Bu problemleri araştırmak amacıyla bu çalışma, olgubilim deseniyle yürütülmüş nitel bir araştırmadır. 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 kontrol fonksiyonunun Türkiye’deki havayolu işletmelerinin yönetim süreçlerinin entegrasyonundaki rolünün ne olduğunu incelemek amacıyla tipik örneklem olarak Türk Hava Yolları seçilmiştir. Ayrıca tipik durum örnekleme içinde de kartopu veya zincir örnekleme yöntemi ile THY’nin Operasyonel süreçlerinde yönetim süreçlerinin entegrasyonu ile ilgili en fazla bilgiye sahip kişiler tespit edilerek kendilerine literatür taraması ve uzman görüşlerine göre oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan sorular sorulmuş ve veriler toplanmıştır.

Katılımcılarla yapılan görüşme kayıtları yazı formatına aktarılmış ve betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Betimsel analizde literatür taramasında belirlenen temalara ve alt temalara göre veriler özetlenmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırma bulgularına göre yapılan değerlendirme sonunda, THY’de kontrol fonksiyonunun yönetim süreçlerinin entegrasyonunda kullanıldığı görülmektedir. Bu bağlamda, Hoshin Kanri yönetim modelinin THY’nin Operasyonel bölümlerinde uygulanabilir olduğu sonucu da çıkmıştır. Ayrıca THY’nin kaotik bir çevrede faaliyet gösterdiği belirlenmiştir. Bu bağlamda, Türkiye’de havayolu sektörünün kaos ve karmaşa teoremiyle uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak e-işletme uygulamalarının THY’nin süreçlerinde kullanıldığı ve e-işletme uygulamalarının THY’nin süreçlerini entegre ettiği belirlenmiştir. Bu bağlamda, e-işletme uygulamalarının havayolu operasyonlarında koordinasyon fonksiyonunun entegrasyonunda kullanıldığı söylenebilmektedir.

Anahtar sözcükler: Entegrasyon, e-işletme, kaos ve karmaşa, yönetim süreci, kontrol fonksiyonu, Hoshin Kanri, süreç

SUMMARY

The purpose of this research is to examine the role of the control function 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 HK 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 after switching to e-business 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.

The study aimed to investigate these problems is a qualitative research carried out with the pattern of phenomenology. In the research, typical case sampling method which is one of purposeful sampling methods was used for determination group of the study. Typical case sampling is the sampling of the most general description of the universe. Turkish Airlines was chosen as a typical example in order to examine how the integration of management processes in the operational processes of airline companies in Turkey is being implemented and what the role of the control function in the integration of the management processes in the operational processes of airline companies in Turkey is. In addition, the people with the most knowledge about the integration of the management processes of THY were determined with the snowball or chain sampling method within the typical case sampling and the questions in the semi-structured interview form prepared according to expert opinions and literature review were asked them and data were collected.

The interview records with the participants were transferred to the writing format and analyzed by method of descriptive analysis. In descriptive analysis, data were summarized and interpreted according to themes and subthemes determined in the review of literature.

If evaluation is made according to research findings, control function seems to be used for the integration of management processes in THY. In this context, the conclusion come out that the Hoshin Kanri management model is applicable in the operational sections of THY. In addition, it is concluded that the airline sector in Turkey is compatible with the chaos and complexity theory. Finally, it has been determined that e-business applications are used in THY processes and e-business applications also integrate processes of THY. In this context, it can be argued that e-business applications are used in the integration of coordination functions in operations of airline organization.

Keywords: Integration, e-business, chaos and complexity, management process, control function, Hoshin Kanri, process

İÇİNDEKİLER

SAYFA

ÖZET	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER	III
KISALTMALAR	VII
TABLOLAR LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
RESİMLER LİSTESİ.....	XI
EKLER LİSTESİ.....	XII
ÖNSÖZ.....	XIII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	6
E-İŞLETME VE ENTEGRASYON.....	6
1.1. E-İŞLETME KAVRAMI	6
1.2. İNTERNET VE WORLD WIDE WEB'İN TARİHİ.....	7
1.2.1. İnternetin Tarihi	7
1.2.2. World Wide Web'in (WWW) Tarihi	9
1.3. E-İŞLETMENİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....	11
1.4. E-İŞLETMENİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI	13
1.5. E-İŞLETMEYE DÖNÜŞÜM AŞAMALARI.....	15
1.5.1. Online-Broşür	15
1.5.2. Elektronik Ticaret (e-ticaret)	15
1.5.3. E-iş	15
1.5.4. E-işletme	16
1.6. E-İŞLETME İLE GELENEKSEL İŞLETME ARASINDAKİ FARKLAR	17
1.7. E-İŞLETME UYGULAMALARI VE ENTEGRASYONEL ÖZELLİKLERİ..	17
1.7.1. İntranet	17
1.7.2. Extranet	18
1.7.3. Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP-Enterprise Resource Planning).....	18
1.7.4. Kurumsal Uygulama Entegrasyonu (EAI-Enterprise Application Integration)	19
1.7.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM-Customer Relationship Management) .	20
.....	20
1.7.6. Tedarik Zinciri Yönetimi (SCM-Supply Chain Management)	20

1.8. E-İŞLETMELERİN ENTEGRASYONEL ROLÜ	21
İKİNCİ BÖLÜM	23
E-İŞLETMEDEN ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMİNE GEÇİŞ.....	23
2.1. YÖNETİM PARADİGMASININ DEĞİŞMESİ.....	23
2.1.1. Kaos ve Karmaşa Yaklaşımı	23
2.1.2. Organizasyonlara Kaos ve Karmaşıklık Açısından Bakış	25
2.2. YÖNETİM DÖNEMLERİ VE YÖNETİM DÜŞÜNCESİ.....	27
2.2.1. Kontrol Dönemi (Fonksiyonel Yönetim).....	27
2.2.2. Süreçlerle Yönetim (Güvence Dönemi).....	28
2.2.3. Sistem Yönetimi (Sistem Dönemi).....	30
2.2.4. Entegre Yönetim Dönemi	32
2.2.4.1. Yönetim ve Entegrasyon.....	32
2.2.4.1.1. Yönetim Süreçlerinin Entegrasyonu	32
2.2.4.1.1.1. Yönetim Süreci ve Entegrasyonel Karakteri	32
2.2.4.1.1.2. Yönetim Süreçlerinin Entegrasyonel Rolü	35
2.2.4.1.1.2.1. Planlamanın Entegrasyon Üzerindeki Rolü	35
2.2.4.1.1.2.2. Kontrolün Entegre Edici Rolü	37
2.2.4.1.1.2.3. Koordinasyonun Entegre Edici Rolü.....	38
2.2.4.1.1.2.4. Organizasyonun Entegrasyonel Fonksiyonları	39
2.2.4.1.1.2.4.1. Organizasyon İçi İletişim	39
2.2.4.1.1.2.4.2. Tesis Yönetimi.....	40
2.2.4.1.1.2.4.3. Performans Yönetimi	41
2.2.4.1.1.2.4.4. Entegre Organizasyon Yapılarının özellikleri	42
2.2.4.1.2. Yönetimde Sinerji Etkisi ve Entegrasyon	44
2.2.4.2. Entegrasyonun Başarısı İçin Temel Koşullar	46
2.2.4.2.1. Entegrasyonun Başarısında Güvenin Rolü	46
2.2.4.2.2. Entegrasyonun Başarısında İşbirliğinin Rolü.....	47
2.2.4.2.3. Entegrasyonun Başarısında Organizasyon Kültürünün Rolü	49
2.2.4.3. Modern Yönetim Anlayışında Entegrasyon	50
2.2.4.3.1. Tedarik Zinciri Yönetiminde Entegrasyon.....	50
2.2.4.3.2. Sanal Organizasyonlarda Entegrasyon	54
2.2.4.3.3. Süreç Yönetiminde Entegrasyon	58
2.2.4.3.4. Toplam Kalite Yönetiminde Entegrasyon	59
2.2.4.4. Standart Yönetim Sistemlerinin Entegrasyonu.....	62
2.2.4.4.1. Yönetim Sistemlerinin Standardı ve sınıflandırılması.....	62
2.2.4.4.1.1. ISO 9001 Standardı.....	64

2.2.4.4.1.2. ISO 14001 Standardı	66
2.2.4.4.1.3. ISO 27001 Standardı	68
2.2.4.4.1.4. OHSAS 18001 Standardı	71
2.2.4.4.2. Entegrasyonun Kavram ve Metodolojisi	72
2.2.4.4.3. Uygulama Sürecinde Entegrasyon	74
2.2.4.4.4. Entegrasyonun Sonuçları.....	80
2.3. ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMİNDE KONTROL FONKSİYONU	81
2.3.1. Fayol Yönetim Süreci Yaklaşımında Kontrol Fonksiyonu	81
2.3.2. Edward Deming'in PUKÖ Döngüsünde Kontrol	82
2.3.2.1 Planla	84
2.3.2.2 Uygula	84
2.3.2.3 Kontrol Et.....	85
2.3.2.4 Önlem Al.....	85
2.3.3. Hoshin Kanri Yönetim Döngüsünde Kontrol Fonksiyonu.....	86
2.3.3.1 HK'da Top Atıp Tutma Uygulaması.....	91
2.3.3.2 KÖPU	93
2.3.3.2.1-2 Kontrol Et- Önlem Al (KÖ Aşaması).....	93
2.3.3.2.3. Planla.....	95
2.3.3.2.4. Uygulama	96
2.3.3.3 HK Uygulamasında Yönetim Süreçlerinin Entegrasyonu.....	96
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	99
UYGULAMA: THY ENTEGRE OPERASYON KONTROL BAŞKANLIĞINDA HOSHİN KANRİ ENTEGRE YÖNETİM MODELİNİN KONTROL ÇALIŞMASI.....	99
3.1. YÖNTEM	99
3.1.1. Çalışma Grubu.....	99
3.1.2. Veri Toplama Aracı	101
3.1.3. Verilerin Analizi	101
3.2. TÜRKİYE'DE HAVAYOLU SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ	102
3.3. THY'NİN HAVAYOLU SEKTÖRÜ İÇİNDEKİ YERİ.....	105
3.4. BULGULAR	110
3.4.1. Stratejik Planları ve Yıllık Hedefleri Etkileyen Çevresel Faktörlerle İlgili Bulgular	113
3.4.1.1. Planlama İle İlgili Bulgular.....	113
3.4.1.2. Operasyon İle İlgili Bulgular	115
3.4.2. Operasyon Sürecini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerle İlgili Bulgular.....	118

3.4.3. E-İşletme Uygulamalarının Planlama/Operasyon Sürecindeki Entegrasyonel İşlevi İle İlgili Bulgular	122
3.4.4. THY'de Uygulanan Yönetim Sistemlerinin Planlamaya/Operasyonel Süreçlere Etkileriyle İlgili Bulgular	125
3.4.5. Yıllık Hedefler Oluşturulurken İlgili Bölümlerin Düşüncelerinin Hedeflerin Belirlenmesi Sürecine Etkileriyle İlgili Bulgular	127
3.4.6. Yıllık Hedeflerin Yıl İçerisinde Belirli Periyotlarda Kontrolü ile ilgili Bulgular	131
3.4.7. Entegre Operasyon Başkanlığında Günlük Operasyon İle Hedefler Arasındaki Bağlantıyla İlgili Bulgular	133
3.4.8. Yıl Sonunda Hedeflere Ulaşma Hususunda Yapılan Değerlendirmelerle İlgili Bulgular	135
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	138
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	138
4.1. TARTIŞMA.....	138
4.2. SONUÇ.....	145
4.2.1. Havayolu Sektörünün Kaos ve Karmaşa Teoremine Uyumuna İlişkin Sonuçlar	145
4.2.2. E-İşletme Uygulamalarının Havayolu İşletmelerinin Operasyonlarındaki Entegrasyonel İşlevine İlişkin Sonuçlar	146
4.2.3. Havayolu Sektörünün Operasyonlarında Kontrol Fonksiyonunun Yönetim Süreçlerinin Entegrasyonundaki Rolüne İlişkin Sonuçlar	148
4.3 ÖNERİLER.....	154
4.3.1 Uygulayıcılara Öneriler	154
4.3.2 Araştırmacılara Öneriler.....	155
KAYNAKÇA.....	157
EKLER	-

KISALTMALAR

ARPA	:	ADVANCED RESEARCH PROJECT AGENCY
AO	:	ANONİM ORTAKLIĞI
AŞ	:	ANONİM ŞİRKETİ
BAI	:	BRITISH STANDARTS INSTITUTE
B2B	:	BUSINESS TO BUSINESS (İŞLETMEDEN İŞLETMEYE)
B2C	:	CONSUMER TO CONSUMER (TÜKETİCİDEN TÜKETİCİYE)
BSI	:	BRITISH STANDART INSTITUTE
CRM	:	CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
DHMİ	:	DEVLET HAVA MEYDANLARI İŞLETMESİ
E-	:	ELECTRONIC
EAI	:	ENTERPRISE APPLICATION INTEGRATION
EDI	:	ELECTRONIC DATA EXCHANGE
EFT	:	ELEKTRONIC FUND TRANSFERS
EFQM	:	EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT
ERP	:	ENTERPRISE RESOURCE PLANNING
EYS	:	ENTEĞRE YÖNETİM SİSTEMİ
HCCCP	:	HALAL COMPLIANCE CRITICAL CONTROL POINT
HK	:	HOSHIN KANRI
HTML	:	HYPERTEX MARKUP LANGUAGE
HTTP	:	HYPertext TRANSFER PROTOCOL
IATA	:	INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION
IP	:	INTERNET PROTOCOL
ISO	:	INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION
IT (BT)	:	INFORMATION TECHNOLOGY (BİLGİ TEKNOLOJİLERİ)
İSG	:	İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ
KÖPU	:	KONTROL E- ÖNLEM AL- PLANLA-UYGULA
NSF	:	NATIONAL SCIENCE FOUNDATION
OHSAS	:	OCUPATIONAL HEALTY&SAFETY MANAGEMENT SYSTEM
PUKÖ	:	PLANLA-UYGULA-KONTROL ET-ÖNLEM AL
SCM	:	SUPLY CHAIN MANAGEMENT
SHGM	:	SIVIL HAVACILIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
TCP	:	TRANSMISSION CONTROL TRANSFER
TDCC	:	TRANSPORTATION DATA COORDINATING COMMITTEE

THY	:	TÜRK HAVA YOLLARI
TKY	:	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
TQM	:	TOTAL QUALITY MANAGEMENT
TSE	:	TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ
TZY	:	TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ
WEB	:	WORLD ELECTRONIC BROADCAST
WWW	:	WORLD WIDE WEB



TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
TABLO-1 E-İŞLETME İLE E-TİCARET ARASINDAKİ İLİŞKİ	9
TABLO-2 TESİS PLANLAMA ÇEŞİTLERİ	33
TABLO-3 ÖNEMLİ YÖNETİM SİSTEMİ STANDARTLARININ SINIFLANDIRILMASI	51
TABLO-4 YENİ VEYA GÜNCELLENEN 2013'DE YAYINLANAN ISO 27001 STANDARDININ KAPSAMI	57
TABLO-5 IATA TARAFINDAN VERİLEN YILLIK TAHMİNİ VERİLER.	88
TABLO-6 TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN HAVAYOLLARI	89
TABLO-7 THY'NİN BAĞLI ORTAKLIK ORANLARI	91
TABLO-8 THY'NİN MÜŞTEREK YÖNETİMİNE SAHİP OLDUĞU İŞLETMELER	92
TABLO-9 KATILIMCI GRUBU VE KODLARI	95
TABLO-10 LİTERATÜR TARAMASI SONUCU ORTAYA ÇIKAN TEMA VE ALT TEMALAR	96
TABLO-11 ENTEGRE OPERASYON KONTROL BAŞKANLIĞI HEDEFLER ÖRNEĞİ	109

ŞEKİLLER LİSTESİ

		SAYFA
ŞEKİL-1	GENEL OLARAK SİSTEM YAKLAŞIMI	25
ŞEKİL-2	YÖNETİM SÜRECİNDE ENTEGRASYON FAKTÖRLERİ	27
ŞEKİL-3	TESİS YÖNETİMİNİN GENEL MODELİ	32
ŞEKİL-4	ORGANİZASYONEL VE YÖNETİMSEL ENTEGRASYON MODELİ	42
ŞEKİL-5	SÜREÇ ELEMANLARININ ENTEGRE EDİCİ ROLÜ	47
ŞEKİL-6	SGÇK SİSTEMLERİ İÇİN ENTEGRASYON MODELİ	62
ŞEKİL-7	ISO REHBER 72 ANA BAŞLIKLARI	63
ŞEKİL-8	YÖNETİM SİSTEMLERİNİN ENTEGRASYONUNA SİSTEM YAKLAŞIMININ ÇERÇEVE MODELİ	64
ŞEKİL-9	EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ	66
ŞEKİL-10	HOSHİN SİSTEM MODELİ	75
ŞEKİL-11	STRATEJİK YÖNETİMİN MANTIKSAL DÖNGÜSÜ	77
ŞEKİL-12	THY ORGANİZASYON ŞEMASI	90
ŞEKİL-13	THY'DE UYGULANAN HOSHİN KANRİ SÜREÇLERİ	122

RESİMLER LİSTESİ

RESİM-1 THY LOGOSU

SAYFA

88



EKLER LİSTESİ

		SAYFA
EK-A	YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU	126
EK-B	GÖRÜŞME ÖRNEĞİ	127



ÖNSÖZ

Araştırmanın her aşamasında bana yardımcı olan değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Orhan İşcan'a ve tez izleme komisyonundaki değerli hocalarım Doç. DR Mustafa Zahit Serarşlan'a ve Yrd. Doç Dr. K. Emre Ceylan'a; araştırmanın ilerlemesine destek olan değerli hocam Prof. Dr. İsmail Dalay'a; her zaman yanımda olan Eşim'e ve Annem'e; Görüşmeye katılacak katılımcıların belirlenmesinde yardımlarıyla araştırmaya katkı sağlayan Kalite ve doküman yönetim şefi Nazmiye Cebi Hanım'a; aynı ekipte çalıştığım arkadaşlarıma ve burada adına sayamadığım ve desteği olan herkese teşekkürü bir borç bilirim.



GİRİŞ

Organizasyonlar 1980'lerin ortalarında kendilerini internetin yaygın olarak kullanıldığı yeni bir çevresel ortamda buldular; bu çevresel ortam yeni ekonomi olarak adlandırıldı. "Yeni ekonomi kavramı, ekonomiyi ve ekonomik yaşamın hücreleri olan işletmelerin yapılanma ve işleyişlerini etkileyen kalitatif ve kantitatif nitelikteki değişimleri ifade etmektedir. Bu değişimlerin ortak özelliği iletişim ve bilgisayar teknolojilerinin yoğun kullanımı ile bilgi yaratma ve kullanımının ön plana çıkmış olmasıdır."¹ İnternet kullanımının gelişmesi ve web teknolojisindeki gelişmeler organizasyonların yapılarını değiştirmelerine olanak sağlamıştır. E-ticaret olarak başlayan ve daha sonra e-işletme şeklinde adlandırılan bu yapılanma, işletme 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.² E-işletme interneti, intranet'i, extranet'i ve diğer network'leri iş süreçlerinde kullanmaktadır. Süreçlerin icrasında hızın önemini fark eden ve globalleşme sayesinde geniş coğrafik alanlarda faaliyet gösteren çağdaş organizasyonlar, e-işletme uygulamaları vasıtasıyla zaman ve mekan sorununu çözmüş görünmektedir. Network yaklaşımı ve e-işletme uygulamaları, koordinasyon fonksiyonunun etkin bir şekilde yerine getirilmesinde ve işletmelerin bu yeni organizasyon şekline entegre olmalarında önemli rol oynamaktadır. Özellikle yönetim süreçlerinden koordinasyonun entegrasyonunda e-işletme uygulamaları zaman ve mekan sorununu çözerek iletişimin bir çok boyutta yapılmasını sağlamaktadır. Ayrıca organizasyonlar arasında işbirliği uygulamalarında, tedarik zinciri yönetiminde ve dış kaynak kullanımı uygulamasında e-işletmeler koordinasyon faaliyetlerinin entegrasyonuna katkı sağlamaktadırlar.

Yeni ekonomiyle birlikte organizasyon çevresinde meydana gelen sürekli değişimler, organizasyon çevresinin çok karmaşık oluşu, belirsizlikler ve olayların öngörülememesi, yönetimde paradigmanın değişmesine neden olmuştur. Daha önceki yönetim teknikleri Newton fiziği çerçevesinde, doğrusal ilişkiler temelinde, sebep sonuç ilişkilerini açıklama doğrultusunda olup; en iyi ve tek yöntemi belirlemeye çalışmaktaydı. Bu anlayış temelinde oluşturulan yönetim metotları bugünün kompleks hale gelen, sistematik ilişkileri güçlenmiş iş organizasyonlarının sorunlarını araştırmaya yeterli gelmemekteydi. Bu da yönetimde paradigmanın

¹ Tamer Koçel, *İşletme yöneticiliği, Beta Yayıncılık*, İstanbul, 2013, s.352

² Colin Combe, *Introduction to E-business*, Routledge, Oxon, 2013, p.1

değişmesine neden olmuştur ve kuantum fiziğine göre temellendirilmiş bu paradigmaya kaos ve karmaşıklık teorisi denmiştir. Hem içsel değişkenlerin en optimum seviyede organize edilmesi ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi hem de dış çevre ile ilgili parametrelerin sürekli kontrol edilerek çevre ile uyumun sağlanmaya çalışılması prensibine dayalı entegre yönetim tekniği bu paradigmaya uygun olarak geliştirilmiş bir anlayışı ifade etmektedir.

Entegre yönetim tekniği, hem elektronik uygulamalarla organizasyon yapısını oluşturmuş işletmeler hem de faaliyet alanlarının çevresi belirsizlik ve sürekli değişimle tanımlanan işletmeler için uygulanması faydalı bir sistem olarak tanımlanabilir. E-işletme uygulamalarının globalleşmenin etkisi altında kalan organizasyonların entegrasyon yönetimi ile ilgili zaman ve mekan problemlerini çözerek koordinasyonu kolaylaştırması ve sistemlerin sistemi olarak tanımlanan entegre yönetim tekniğinin çevresel koşulları analiz ederek belirsizliği sürekli azaltması ve entegre yönetim tekniğinin organizasyon içi süreçlerde PUKÖ (planla-kontrol et-uygula-önlem al) çevrimi yoluyla sürekli iyileştirmeyi felsefe olarak benimsemesi, kaos ve karmaşa paradigmasına uygun nitelikler olarak ifade edilebilmektedir. Kaos ve karmaşa teorisinin söylemlerinden biri de kendisini sürekli geliştiren organizasyonların varlığını sürdürme olasılığının daha yüksek olmasıdır. Entegre yönetim tekniği de organizasyonun bütün bileşenlerini optimum seviyede entegre ederek sinerji elde etme amacıyla uygulanmaktadır. Bunun bir amacı da en iyi performansı elde etme çabası olarak söylenebilir.

Yönetim süreçlerinin entegrasyonunda kullanılan HK (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.³ “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.”⁴ Aynı zamanda TKY'nin bir parçası olan HK yönetim döngüsü, var olan performansın

³ Şeyda Serdar Asan ve Mehmet Tanyaş, “Integrating Hoshin Kanri and the Balanced Scorecard for Strategic Management: The Case of Higher Education”, *Total Quality Management & Business Excellence*, 2017, Cilt:18, 999-1014, s.1002

⁴ Yoji Akao, *Hoshin Kanri Yönetim Pusulası*, BZD yayıncılık, İstanbul, 1999 s.24

sürdürülmesi gerilemeye sebep olacağından, organizasyonların kendilerini sürekli geliştirmeleri gerekliliğini vurgulamaktadır. HK uygulaması da PUKÖ döngüsünün uygulamalarını kapsamaktadır, fakat sıralama KÖPU şeklindedir.

Bu çalışmanın amacı e-işletmeye geçiş sonrası organizasyonların faaliyet gösterdikleri karmaşık çevre içerisinde yönetim süreçlerinin entegre edilmesi ile değişkenlerin ve parametrelerin etkilerini minimuma indirme çabaları olarak HK yönetim döngüsünün literatür taramasını yapmak ve bu tarama sonucu ortaya çıkan olgularla ve temalarla THY entegre operasyon kontrol başkanlığında kontrol uygulaması yapmaktır. Özellikle kontrol fonksiyonunu yönetim süreçlerinin entegrasyonu üzerine rolünü Hoshin Kanri yöntemiyle bu çalışmada incelemek birincil amaç olarak belirlenmiştir.

1. Araştırmanın Problemi: Değişen yönetim paradigmaları ve çevresel koşullar yönetim fonksiyonlarının işlevinde değişikliklere neden olmuş mudur ve kontrol fonksiyonunun yönetim fonksiyonlarının entegrasyonunda rolü nedir? Araştırma bu ana problemler üzerine odaklanmaktadır.

Ayrıca Türkiye'deki Havayolu Sektörü kaos ve karmaşa yaklaşımı ile uyumlu mudur ve e-işletme uygulamaları entegre yönetim sistemine katkı sağlamakta mıdır? Bu iki alt problem de bu araştırmada incelenecektir.

2. Araştırmanın Amacı: Belirsizliğin (kaos ve kargaşa yaklaşımı) etkilerini azaltmak için kullanılan Hoshin Kanri yönetim modelinden faydalanarak yönetim süreçlerinin entegrasyonunda kontrol fonksiyonunun işlevini araştırmaktır. Başka bir ifadeyle, bu çalışmanın amacı e-işletmeye geçiş sonrası organizasyonların faaliyet gösterdikleri kompleks çevre içerisinde yönetim süreçlerinin entegre edilmesi ile değişken ve parametrelerin etkilerini minimuma indirmek için kullanılan HK yönetim döngüsünün literatür taramasını yapmak ve bu tarama sonucu ortaya çıkan olgularla ve temalarla THY entegre operasyon kontrol başkanlığında kontrol uygulaması yapmaktır. Özellikle kontrol fonksiyonunun yönetim süreçlerinin entegrasyonu üzerine rolünü bu uygulamada incelemek birincil amaç olarak belirlenmiştir.

3. Araştırmanın Önemi: Dünyada teknoloji alanındaki gelişmeler, işletmelerin hem örgüt içi faaliyetlerinin hem de örgütün dış çevresi ile ilgili faaliyetlerinin yürütülmesi için yeni bir işletme modeli oluşturmalarını zorunlu kılmıştır. İnternet temeli üzerine kurulan bu modele e-işletme denmektedir. İnternetin yaygın olarak

kullanılmaya başlanması ve işletmelerin de bu gelişmeye uyum sağlamaya çalışması yönetim alanında paradigmanın değişmesine neden olmuştur. Bu paradigmaya yeni ekonomi adı verilmektedir. “Yeni ekonomi”, 1980’lerde ekonomik yapıda meydana gelen değişmelere paralel olarak ekonominin temelini oluşturan organizasyonların iş yapma anlayışında meydana gelen değişimleri ifade etmektedir. Bu değişimin temelini, bilgi paylaşımının süreçlerin icrasında önem arz etmesinden dolayı bilgi teknolojilerinin işletme süreçlerinde yoğun olarak kullanılması oluşturmaktadır. Bu da işletmelerin e-işletmeye dönüşümünü zorunlu hale getirmiştir. E-işletme modeline dönüşüm sayesinde çok sayıda işletme tek bir ağ üzerinde bütünleşerek geniş elektronik pazarlar oluşturmuşlardır. Bu çalışma, literatürde fazla çalışma alanı bulamamış olan e-işletme uygulamalarının yönetim süreçlerinin entegrasyonundaki işlevinin incelenmesi açısından önem arz etmektedir.

İşletmelerde entegrasyon yaklaşımı yeni değildir, 20. Yüzyıl’ın son çeyreğinde bilgi teknolojilerinin işletme süreçlerinde kullanılmasıyla başlamış ve hızlı bir gelişim kaydetmiştir. Bunun nedeni, e-işletme uygulamalarının katma değer sağlayacak süreçlerin en optimum düzeyde yürütülebilmesine ve dolayısıyla süreçlerin entegre edilmesine katkı sağlamasıdır. Bu çalışma e-işletmelerin entegre operasyon yönetim sisteminin uygulanmasına sağladığı katkıların incelenmesi açısından önemlidir.

Bu çalışmanın başka bir önemi de, yönetim süreçlerinden kontrol fonksiyonunun, yönetim süreci anlayışından entegre yönetim anlayışına gelene kadar gösterdiği değişimin incelenmesidir ve literatürde fazla çalışma alanı bulamamış Hoshin Kanri yönetim döngüsünün, kontrol fonksiyonunun entegrasyonel boyutunda, THY’de kontrol çalışmasının yapılmasıdır.

4. Araştırmanın Sınırlılıkları: Araştırma nitel araştırmaların getirebileceği sınırlılıklar yanında, Hoshin Kanri yönetim döngüsü Türkiye’deki havayolu işletmelerinden sadece THY’ye uygulanmıştır. Araştırma genel literatür taraması yapılarak uygulamada Türkiye’deki havayolu işletmelerinin operasyonel süreçleri ile sınırlandırılmıştır.

Nitel araştırmanın getireceği sınırlılıklar aşağıdaki gibidir;⁵

⁵ Ahmet Doğanay vd, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2012, s.143

- Görüşme süreci pahalı olabilir. Görüşme için harcanacak yol ve iletişim masrafları, ses kayıtlarının yazıya geçirilmesi maliyetli olabilir.
- Görüşme süreci çok zaman alabilir. Araştırmacının görüşülecek kişileri saptaması, bu kişilerle temasa geçip görüşme tarihini belirlemesi, görüşmeyi gerçekleştirip kayıt altına alması ve bu kaydı ofis programına yazması zaman almaktadır.
- Görüşmecinin kendisinden kaynaklanan hatalar olabilir. Örneğin, görüşmeci, katılımcının yanıtlarını yanlış anlayabilir ya da kendi durumuna göre yorumlayabilir. Görüşmeci, katılımcının görünüşü, cinsiyeti, yaşı, sosyal statüsü, tutumları ya da kullandığı dil gibi bireysel özelliklerinden olumlu ya da olumsuz etkilenebilir.

5. Araştırmanın varsayımları: Araştırmada THY'nin operasyonel süreçlerinin Türkiye'de faaliyet gösteren havayolu şirketlerinin operasyonel süreçlerini temsil ettiği varsayılmıştır. 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. Ayrıca araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme için seçilen kişilerin soruları doğru cevapladığı varsayılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

E-İŞLETME VE ENTEGRASYON

1.1. E-İŞLETME KAVRAMI

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.⁶ 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. Bu kavram, 1980'lerin ortalarından başlayarak ekonomik yapıda meydana gelen değişmelere paralel olarak ekonominin "hücrelerini" oluşturan organizasyonların iş yapma anlayışında meydana gelen değişmeleri ifade etmektedir. Bu değişimin temelini, bilgi paylaşımının süreçlerin icrasında önem arz etmesinden dolayı bilgi teknolojilerinin işletme süreçlerinde yoğun olarak kullanılması oluşturmaktadır. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için internet ekonomisine veya yeni ekonomiye uyum sağlamak zorunda kaldılar ve e-işletme modeline dönüşümü gerçekleştirdiler.⁷

E-işletmenin ya da yeni ekonominin ortaya çıkması, organizasyonların doğasının yeniden tanımlanmasına yol açmıştır. 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.⁸

⁶ Combe, **a.g.e.**, p.1

⁷ Koçel, **a.g.e.**, s.352

⁸ Janice Burn vd., **E-Business Strategies For Virtual Organizations**, Routledge, New York, 2012, p.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. “Şebeke organizasyonlar, bir mal ve hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır.”⁹ Bu farklı işletmeler birbirlerine e-işletme uygulamalarıyla kurulmuş bir network ile bağlanmaktadır.

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.¹⁰ Böylece coğrafik uzaklıkların bir önemi kalmayarak işletmelerin farklı pazarlara girme olanağı sağlanacak ve işbirliği olanakları genişletebilecektir.

1.2. İNTERNET VE WORLD WIDE WEB’İN TARİHİ

1.2.1. İnternetin Tarihi

İnternet, endüstri çağının çocuğudur, çünkü buharlı makine, telgraf direkleri, kömür madenleri dünyanın ilerlemesini hızlandırmıştır. Endüstriyel ticaret, iletişim ve savaşların teknolojiyi geliştirmesi bu ilerlemeyi daha da hızlandırmıştır.¹¹ Telefonun bulunması bugünkü internet kullanımının temellerini oluşturmuştur. Bu gelişmeler insanoğlunun gelişimini hızlandırarak dolaylı olarak internetin keşfine katkıda bulunmuştur. Bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler ise internetin keşfine direk katkıda bulunmuştur. Bu konudaki ilk gelişmeyi 1913 yılında Vannevar Bush bir döner silindir, bisiklet lastiği, dişli ve kalem kullanarak düz olmayan zeminlerde mesafe ölçen ve adına Prolific Tracer dediği cihazı icat ederek yapmıştır. 1919

⁹ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta, İstanbul, 2016 s.309

¹⁰ Koçel, *a.g.e.*, ss.437-438.

¹¹ Johnny Ryan, *A History of The Internet and The Digital Future*, Reaktion Books LTD, London, 2010, p.7

yılında ise Bush “Differential Analyser” denen, matematik eşitlikleri çözebilen ilk bilgisayarı bulmuştur.

İki dünya savaşının başlangıcında da teknolojik gelişmeler için büyük yatırımlar yapılmıştır ve bilgisayarlar daha büyük ve karmaşık hale getirilmişlerdir¹². 1939 yılında İngiliz gizli servisi iki matematikçiyi, Alan Turing ve Gordon Welchman, Almanların gönderdiği şifreli mesajları çözmesi için görevlendirmişler ve bu iki matematik uzmanı “Bombe” dedikleri şifreli mesajları okuyup çözebilen bir bilgisayar geliştirmişlerdir.¹³ 1945 yılında Microphotography, küçük ölçekli fotoğrafları çekip depolayan bir cihaz, keşfedilmiştir ve bu cihaz küçük hafıza depolarına büyük miktarda bilgilerin yüklenebildiği ilk sistemdir.¹⁴ Bu gelişmeler bilgileri çözümleyebilen, depolayabilen cihazların bulunması internetin bulunmasına katkı sağladığı söylenebilmektedir.

İnternetin hayatımıza girme öyküsü literatürdeki bilgiler kadar farklı, karmaşık ve etkileyicidir. İronik olarak, internet başlangıçta bugünkü gibi kitlesel olarak insanların faydalanması hedefi ile değil, Sovyetlerin 1957 yılında ilk uyduyu geliştirmesi nedeniyle Amerika tarafından askeri hedefler ile gündeme gelen bir projedir. Eisenhower, Sovyetlerle yapılan bilim yarışının kaybedileceği paranoyası ile savunma bakanlığı bünyesinde askeri amaçlar için bilim ve teknolojiye Amerika’yı öne çıkaracak Advanced Research Project Agency’yi (ARPA) kurarak bu projeyi başlatmıştır. ARPA, 1959 yılında Amerika’nın kendi uydusunu yapması ile çalışmalarını bir nükleer savaş çıkarsa üniversiteler, askeri komuta merkezi, savunma birimleri arasında bir iletişim yolu bulmaya yoğunlaştırmıştır. İnternet projesi resmi olarak 1969 yılında ARPA tarafından Güney Amerika’daki üniversitelerde (UCLA, Stanford, Santa Barbara’daki Kaliforniya üniversitesi ve Utah Üniversitesi) dört büyük bilgisayarın birbirine bağlanması ile başlamıştır. Kasım 1969’da internet online olmuştur ve bilgisayar ağı çağı başlamıştır.¹⁵ Bu tarihten itibaren günlük yaşama girmeye başlayan internet, bugün hem işletmeler hem de bireyler için vazgeçilmez bir olgudur.

1969 yılında ARPA, ARPANET adını verdiği, kurumun merkezi ile Amerika’da belirli üniversiteler arasında elektronik olarak bilgi paylaşımını sağlayan bir sistemi

¹² Combe, **a.g.e.**, p.22

¹³ Robert Snedden, **Who Invented Computer, Arcturus Publishing**, London, 2010, p.151

¹⁴ Combe, **a.g.e.**, p.22

¹⁵ Dennis A. Trinkle and Scott A. Merriman, **The History Highway**, M.E Sharpe inc., Newyork, 2006, p.3

tanıtmıştır. 1970 yılında Amerikan Ulusal Bilim Kurumu (NSF) üniversitelerde ARPANET'in faaliyetlerini daha ileri düzeye ulaştırmak için komisyon kurmuştur. Elektronik postanın gelişmesi ile elektronik iletişime olan ilgi artmıştır. 1972'de interneti kullanan bir araştırmacı olan Roy Tomplinson, internet üzerinden mesajların gönderilebildiği ve alınabildiği bir program yazarak e-mail'i geliştirmiştir. Bu yeni iletişim yöntemi hızlı bir şekilde geniş bir kitle tarafından kullanılarak network kullanıcı sayısının artmasını sağlamıştır.¹⁶ 1980'de Amerikan Ulusal Bilim Kurumu Amerikan üniversitelerinin bilgisayar bilim bölümlerini birbirine bağlayan CSNET'i, akademik network ağ sistemi, resmi olarak tanıtmıştır. Eş zamanlı olarak, Avrupa ve Amerika'da başka network ağları ortaya çıkmıştır. Bu network ağı aynı protokol (TCP/IP) sistemini ve aynı operasyon sistemini (Unix) kullanmaktaydı. Protokol network üzerinden gönderilen format, komut ve hata kontrol mesajları için bir kurallar topluluğudur. İnternet üzerinden bağlantı kuran bilgisayarların aynı protokolleri kullanması zorunluluğundan ortaya çıkmıştır. TCP (transmission control transfer) ve IP (internet protocol) en çok bilinen protokollerdir. Bu network ağlarının birbirine bağlanması, bugün bildiğimiz internetin ortaya çıkmasını sağlamıştır.¹⁷ Yazılım dilinde bir standardın geliştirilmesi internet tarihinde önemlidir ve internet kullanıcı sayısının artmasına katkı sağladığı söylenebilmektedir.

1990 yılından itibaren internet kullanımı üniversitelerin ve devlet kuruluşlarının çok ötesine geçerek genişlemiştir. Fakat internetin global iletişim aracına dönüşmesini sağlayan en önemli faktör WWW (World wide web) servisinin 1990'ların başında geliştirilmesidir.

1.2.2.World Wide Web'in (WWW) Tarihi

Web, bireyler ve şirketler için online alışverişi elverişli hale getirmesine rağmen, aslında elektronik ticaret 30 yıldır yapılmaktadır. Özel iletişim ağları (network) vasıtasıyla banka hesap bilgilerinin elektronik transferini sağlayan EFT (electronic fund transfers) sistemi bankalar tarafından 30 yıldan daha uzun bir süredir kullanılmaktadır. Fakat tam olarak bugünkü anlamıyla elektronik ticaretin başlaması EDI uygulamasının (Electronic Data Exchange) kullanımıyla, işletmeden işletmeye e-ticaret olarak, başlamıştır. Temelleri 1960'larda başlayan bu sistem işletmelerin iç faaliyetlerini bilgisayarla yürütmeye başladığında, kağıt külfetini azaltma çabalarının bir sonucu olarak geliştirildi ve aynı zamanda kurgusal kağıtsız

¹⁶ Gary P. Schneider, *E-Business*, Cengage Learning, Mason, 2011, p.54

¹⁷ Combe, *a.g.e.*, p.22

ofis fikrini gerçeğe dönüştürme teşebbüsü oldu. EDI'nin bu ilk versiyonu dokümanları düşük maliyetlerde daha hızlı transfer etmesine rağmen, küçük ve orta ölçekli şirketler için kurulum ve fikri mülkiyet protokolünün kullanımı yüksek maliyetli bulunmaktaydı.¹⁸

1970'lerde birkaç endüstri paylaşılan EDI sistemine sponsor oldular ve böylece network'ün kontrolü üçüncü partiye teslim edilmiştir. Hatta bazen üçüncü parti bir grup organizasyon için veya bir endüstrideki organizasyonlar için ortak bir sistem geliştirmiştir. 1975'de, TDCC (transportation data coordinating committie) hava, demir, kara ve deniz yolu ile bazı banka uygulamalarını kapsayan ilk endüstriler arası EDI versiyonunu geliştirdi. EDI gelişiminin mihenk taşı 1985 yılında X12 ve EDIFACT (EDI for administration, commerce and transport) ile Amerika'da bu uygulamaya standart getirilmesidir. 1997'de bu iki proje birleşerek global anlamda EDI komutları için standartlar getirildi. İnternetin global iletişim aracına dönüşmesini sağlayan en önemli faktör WWW (World wide web) servisinin 1990'ların başında geliştirilmesidir. Bu gelişme internet server'larında tutulan dokümanlara ulaşımı sağlayan hypertext yazılımı sayesinde internetin işlevini arttırmıştır. Hypertext transfer protocol (HTTP) adı verilen bu servis hypertext biçimleme dilinden (hypertext markup language-HTML) ortaya çıkmıştır. Bu servis sayesinde her server içindeki dokümana veya her doküman içindeki sayfaya tek bir adres verilmekte ve onlara ulaşım bu sayede kolaylaştırmaktadır.¹⁹ 1990'larda internetin geniş kitleler tarafından kullanımı, işletmeler için internette bilgisayarlar arasında bilgi değişimini kolaylaştıran ortak bir dil ihtiyacını doğurdu. XML, tedarik zinciri ortakları arasında e-ticaret işlemlerini kolaylaştırmak için geliştirilen web tabanlı bir bilgi tanıma standardıdır. XML dili bazı ek standartlarla desteklenerek bugün e-ticarette ve e-işletmede kullanılmaktadır.²⁰ İnternet ortamında bilgi paylaşımını arttıran bu uygulamaların, e-işletme uygulamalarının kullanımını kolaylaştırdığı ve kullanıcıların bilgiye daha kolay ulaşabilmesini sağladığı söylenebilmektedir. Özellikle, işletmelere web sayfaları vasıtasıyla tüketicilerle direk iletişime geçme olanağı sunması e-işletme olma çabalarında dönüm noktasını oluşturmaktadır.

¹⁸ Sounderpandian Jayeval, *E-business Process Management*, Idea Group Inc., USA, 2007, p.98

¹⁹ Combe, *a.g.e.*, p.5

²⁰ Jayeval, *a.g.e.*, p.99

1.3. E-İŞLETMENİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

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. E-işletme, işletmenin süreçlerinde interneti, intraneti, extraneti ve diğer network'leri kullanmasıdır. E-işletme ile e-ticaret arasındaki fark, e-ticaretin bir ürünün veya hizmetin alınması, satılması, pazarlanması ve sunulmasının bilgisayar ağı vasıtasıyla yapılmasıdır. E-işletme, 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-işletme ile e-ticaret arasındaki ilişkiyi anlatmaktadır.²¹

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

e-işletme	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	

Tablo-1'de görüleceği gibi e-işletme ile e-ticaret arasında sadece iki ortak faaliyet vardır. E-işletme organizasyonun diğer faaliyetlerinin de elektronikleşmesi demektir; bu faaliyetler tablo 1'de görülmektedir.

E-işletmenin ya da yeni ekonominin ortaya çıkması, organizasyonların doğasının yeniden tanımlanmasına yol açtı. Değer zinciri yoluyla bir arada çalışan kompleks işletme ağları olarak ve en hızlı ve düşük maliyetli şekilde, geniş sayıda

²¹ Combe, **a.g.e.**, p.2

müşteriye üretimden pazara kadar ulaşma kapasitesi olan sistem olarak tanımlanmaktadır. Karmaşık ilişkilerle çevrilmiş bu yapının yönetimi, iletişimde paradigmayı ve rekabet anlayışını değiştirerek tamamıyla farklı problemlerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bugünkü yönetimin global pazarda stratejik fırsatları değerlendirmek için bu karmaşık ilişkileri anlayacak yapıya (e-işletme) sahip olmaya ihtiyacı vardır.²² Böylece karmaşık ilişkileri anlamak, bu ilişkilerden organizasyonun pozitif etkilenmesi yönünde hızlı tepki verilmesine olanak tanıyacaktır.

E-işletmenin başarılı olması için anahtarlardan biri bilgisayarların ve bilgi teknolojinin (IT-information technology) altyapısını birleştirerek işletmenin teknolojilerini entegre etmektir. E-işletme modeli, bir organizasyonun iş modelini internet ekonomisine uyumlu hale getirmesidir. E-işletme modeli katma değer sağlayacak süreçleri en optimum düzeyde yürütmek için elektronik iletişimin imkanlarının kullanılmasındır.²³ İşletmelerin bunu yapabilmeleri için sanal bir organizasyon yapısı oluşturmaları gerekmektedir. Yani belirli bir projeyi gerçekleştirmek için “farklı mekanlardaki” organizasyonların e-işletme uygulamaları yardımıyla birbirleriyle iletişime geçerek “sanki tek bir organizasyonmuş” gibi hareket etmeleri “sanal” organizasyon olarak tanımlanmaktadır. Elektronik ortamda işletme hakkında bilgi verme, iletişim, müşteri ilişkilerini yürütme, insan kaynakları uygulamaları, e-işletme modelinde olması gereken aktiviteleridir. İşletmenin bu aktiviteleri yapabilmesi için organizasyon modelini e-işletme uygulamalarıyla uyumlu hale getirmelidir.²⁴ Bu uyumun hem işletmenin günümüz koşullarına uygun olarak hızlı tepki vermesini kolaylaştıracağı hem de işletmeye daha büyük bir coğrafik alanda işbirliği imkanı vereceği söylenebilir.

İş aktivitelerinin ve bilgi teknolojilerinin kombinasyonunu e-işletme olarak adlandırmak için, aşağıdaki kriterlerin karşılanması gerekmektedir:²⁵

- Kullanılan e-işletme uygulamalarıyla işletmenin temel aktiviteleri icra edilmelidir. Başka bir ifade ile organizasyonun var olma nedeni olan işlemler e-işletme uygulamalarıyla ifa edilmelidir. Örneğin, hava yolu işletmeleri için bilet satmak ve insanları bir noktadan diğer noktaya taşımak temel aktivitesidir. Fakat muhasebe ve ofis temizliği temel aktivitesi değildir.

²² Burn, **a.g.e**, p.5

²³ Combe, **a.g.e**, p.77

²⁴ Koçel, **a.g.e**, ss.338-442

²⁵ Paul Grefen, **Beyond e-business**, Routledge, New York, 2016, p.3

- Bilgi teknolojilerinin kullanımı işletme süreçlerinin uygulanmasında vazgeçilmez olmalıdır. Başka bir ifade ile işlemlerin etkinliği ve etkenliği bilgi teknolojilerinin kullanımı ile sağlanıyorsa e-işletme olarak adlandırılabilir.
- Bilgi teknolojileri bilginin işlenmesini ve bilginin iletilmesini bütünleştirmek (entegrasyon) için kullanılmalıdır. Kısaca, bilgi dijital olarak hem dönüştürülmeli hem de gerekli yerlere ulaştırılmalıdır. Eğer bilgi teknolojileri (IT) ile bu iki husustan sadece biri gerçekleştiriliyorsa, bir e-işletmeden bahsedemeyiz.

İşletmelerin yukarıdaki hususları yerine getirdiklerinde e-işletmeye dönüştükleri söylenebilmektedir. Bu dönüşüm günümüz koşullarına uyum sağlama açısından organizasyonlar için hayati önem taşımaktadır.

1.4. E-İŞLETMENİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

İşletmelerin e-işletmeye dönüşmesinin hem avantajları hem de dezavantajları mevcuttur. E-işletme uygulamalarının avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir;²⁶

- Hem tüketiciler hem de çalışanlar için zaman ve para tasarrufu sağlayarak verimliliği arttırmaktadır.
- E-mail ve diğer software uygulamaları ile daha etkin bir iletişim sağlamaktadır (yer ve zaman olarak).
- Herhangi bir zamanda ve yerde bilgiye ulaşımı sağlamaktadır.
- Bazı işlerin yapılmasını firmanın müşterilerine devretmekte kullanılabilir. Çalışanlar başka işlere yönlendirilebilir.
- Firmaların daha küçük pazarlara kârlı hizmet vermesi olanağını sağlamaktadır.
- Coğrafi olarak uzak tüketicilere online alışveriş imkanı vermektedir.
- Firma ve ürününü mevcut ve potansiyel müşterilere tanıtmak için pahalı olmayan bir araçtır.
- Potansiyel müşterilere ürünün ve hizmetin bir numunesi gösterebilir ve onları test etme şansı sağlanabilir.
- Müşterilere geniş ürün yelpazesi ve e-işletmelere de satışlarını artırma şansı sunmaktadır.

²⁶ Brahm Canzer, *E-Business: Strategic Thinking And Practice*, Houghten Mifflin Company, Boston, 2006, p.10

E-işletmelerin internet ortamında faaliyet göstermesi, sanal olarak çok büyük bir pazar fırsatı sunmaktadır. Bu fırsatı değerlendiren organizasyonların yeni ekonomide rekabet avantajı sağladığı söylenebilmektedir.

E-işletmelerin dezavantajları ise aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir;²⁷

- E-işletme uygulamaları, yoğun rekabet ortamının oluşmasına neden olmaktadır. Ayrıca, bu kadar fazla işletmenin rekabet etmesi, tüketicilerin ürün ve hizmetlerin farkını anlamasını zorlaştırmaktadır.
- E-işletme işlemleriyle mevcut işletme sistemlerinin entegrasyonunda yaşanan zorluklar.
- Tüketiciler için güvenlik ve özel hayatın gizliliği konularında e-işletme uygulamalarının oluşturduğu sorunlar.
- Teknolojinin sürekli değişmesi ve sürekli olarak değişime uyum sağlama zorunluluğunun ortaya çıkması.
- Daha büyük telekomünikasyon kapasitesi ve band genişliği ihtiyacının ortaya çıkması.
- Global market problemlerinin ortaya çıkması; farklı diller, bilinmeyen politik çevre, para birimi sorunlarının ortaya çıkması.
- Tüketicilerin ürünü satın almadan önce dokunma veya hissetme şansının olmaması.
- Ürünlere uygulanan satış vergisinin değişkenliği ve ürünün iadesinin ortaya çıkaracağı lojistik problemler.

Yukarıda bahsedilen dezavantajlar organizasyon yapısının e-işletmeye tam dönüşmediği zaman ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla günümüzde dönüşümü tam anlamıyla başaramayan organizasyonlar, koşullara ayak uyduramayacaktır ve faaliyetlerini durduracaklardır.

²⁷ H. Albert Napier vd., *Creating A Winning E-Business*, Thomson Learning Inc., USA, 2006, p.14

1.5. E-İŞLETMEYE DÖNÜŞÜM AŞAMALARI

1.5.1. Online-Broşür

İlk aşama, işletmelerin internet altyapılarını oluşturmalarını ve kendilerine ait bir WEB sayfası kurmalarını içermektedir. İşletmenin ürün ve hizmetlerine yönelik sanal bir broşür hazırlanmasıdır. Bu da ancak kendilerine ait bir web sitesine sahip olmaları ile mümkün görünmektedir. Sipariş, alım-satım ve ödeme yapılabilecek bir altyapının sağlanması bir avantaj sağlayacaktır. Ayrıca web sitesinin arama motorlarında ön sıralarda yer alması ve sitenin kullanıcılar tarafından kolay erişilir olması önem arz etmektedir.²⁸ Bu aşama işletmelerin broşür hazırlamasına benzer olarak ürün ve hizmetlerin internet ortamında tanıtıldığı bir dönemdir dolayısıyla e-broşür denmektedir.

1.5.2. Elektronik Ticaret (e-ticaret)

Bu aşama işletmelerin sadece ticari süreçlerinin internet ortamına taşınmasını kapsamaktadır ve sadece tüketicilerle etkileşimi kapsamamaktadır. Ayrıca işletmeden işletmeye ticarete internet ortamında yapılabilmektedir. “EDI (elektronik veri değişimi)” uygulaması bu aşamada işletmelere ticaretlerini internet üzerinden yürütme imkanı sağlamaktadır. Bu aşamada genellikle B2B ve B2C e-ticareti yapılmaktadır.

1.5.3. E-iş

Bu aşamada bilgi en önemli girdi haline gelmiştir. Bilginin elde edilmesi için iş süreçleri e-işletme uygulamaları ile birleştirilmiştir. “İnternet ortamında her türlü iş bağlantılarının ve bunlarla ilgili kısımlarının yürütülmesidir. Ticari iş yapan taraflar arasında yeni iş bağlantıları kurmak için yapılan yazışmalar, reklâmlar, tanıtımlar, görüşmeler vb. işlemlerin elektronik ortamda gerçekleşmesidir.”²⁹

²⁸ Gültekin Çağıl ve Kadriye Ergün, “Geleneksel İşletme Anlayışından E-işletme Anlayışına Geçişte Yaşanan Problemler”, *Akademik Bilişim*, 2008, 545-553, s. 546

²⁹ Çağıl ve Ergün, *a.g.e.*, s.546

1.5.4. E-işletme

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. E-işletme, işletmenin süreçlerinde interneti, intraneti, extraneti ve diğer network'leri kullanmasıdır.³⁰

Başarılı bir şekilde e-işletmeye dönüşüm aşağıdaki faktörlerin gerçekleştirilmesi ile yerine getirilebilmektedir;³¹

- İş aktiviteleri, temel iş süreçleri de dahil, basitleştirilmiş ve verimlendirilmiş olmalıdır. Bu prensip sadece temel e-işletme aktivitelerinde değil, geleneksel ve destekleyici aktivitelerde de uygulanmalıdır. Kısaca bütün iş aktiviteleri uyumlu hale getirilmelidir.
- İş aktiviteleri bilgi temeline dayandırılmalıdır. Tüketicilere ve tedarikçilere gerekli olan bilgiler işletmenin web sitesinde yer almalıdır. Burada kullanıcılara sunulan geniş bilgilendirme, rekabette işletmenin farklılaşarak avantaj elde etmesini sağlayacaktır.
- Departmanlar tarafından uygulanan istisnai işlemler, geçici önlemler ve departmanların iş tanımlarında olmayan görevler otomasyon, politika değişikliği veya prosedür değişikliği ile tasfiye edilmelidir.
- Departmanlar arası bariyerler kaldırılarak organizasyon yapısı değiştirilmelidir. Pazarlama bölümü e-işletme ürün/hizmet teşviklerini, fiyat politikalarını ve diğer pazarlama faaliyetlerini destekleyecek şekilde revize edilmelidir.
- Ofis merkezinin yeri, ofis düzeni, telefon ve diğer hizmetler değiştirilerek e-işletmeye uygun altyapının sağlanması gerekmektedir.
- Bazı standart iş süreçleri e-işletme aktiviteleri ile uyumlu hale getirilecek şekilde değiştirilmelidir.
- Yeni sistemlerin, bilgisayarların, iletişim elemanlarının ve iletişim sistemlerinin işletmenin yapısına yerleştirilmesi gerekmektedir. Güçlü bir extranet network ağı, tüketicileri ve tedarikçileri desteklemek için zorunludur.

³⁰ Combe, **a.g.e**, p.1

³¹ Bennet Lientz and Kathryn Rea, **Dynamic E-Business Implementation Management**, Routledge, New York, 2011, p.4

- E-işletme işlemlerinden bir bilgi seli ortaya çıkmaktadır. Bu bilgi seli rekabette avantaj sağlayacak yeni aktivitelerin değerlendirilmesi, ürün/hizmet ve tüketici verilerinin analizi, finansal analiz sonucu yeni ihtiyaçların ve fırsatların oluşumunu sağlamaktadır.

Küreselleşme, organizasyonların coğrafi engelleri ortadan kaldırarak pazar olanaklarını arttırmasına ve çevresel değişimlere hızlı tepki vermesine olanak tanımıştır. Bu yapıyı sağlamanın en önemli unsuru e-işletmeye dönüşmektir.

1.6. E-İŞLETME İLE GELENEKSEL İŞLETME ARASINDAKİ FARKLAR

E-işletmelerde “bilgi alışverişi” önemli olduğundan “geleneksel işletmelere” göre daha esnek bir organizasyon yapısı söz konusudur. E-işletmelerde süreçler e-işletme uygulamaları vasıtasıyla icra edilmektedir. Bu nedenle “dokümantasyonun” e-işletmelerde daha az olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca, e-işletme uygulamalarıyla süreç paydaşlarına bilginin ulaştırılması çok önemlidir. Bu sayede işletmelerin hız ve mekan problemleri çözülmektedir. Son olarak, e-işletmeler globalleşme ve işbirliği konusunda çeşitli imkanların ortaya çıkmasına olanak sağlamaktadır.³² Bu fırsatların uygulanmasını kolaylaştıran, sanal organizasyon yapılarının e-işletme uygulamaları vasıtasıyla sağlanabilmesidir. Özellikle, e-işletme uygulamalarının bu işbirliklerinde bilgi alışverişini kolaylaştırması bu fırsatların değerlendirilmesinin önündeki engelleri kaldırmaktadır.

1.7. E-İŞLETME UYGULAMALARI VE ENTEGRASYONEL ÖZELLİKLERİ

Gelişen e-işletme uygulamaları organizasyon içinde bazı süreçlerin entegrasyonu için de kullanılmaya başlanmıştır. Aşağıdaki e-işletme uygulamaları, süreçlerin entegrasyonunda yaygın olarak kullanılmaktadır.

1.7.1. İtranet

İtranet, elektronik olarak örgüt içi iletişimi sağlayan bir internet teknolojisidir. Sisteme girişler organizasyonun içinden gerçekleştirilebilir. Aşağıdaki kullanışlı bilgileri yaymak için kullanılmaktadır:³³

³² Çağıl ve Ergün, **a.g.e.**, ss. 548-549.

³³ Combe, **a.g.e.**, p.7

- Çalışanların adresleri ve kontak numaraları
- Şirket kurallarının ve düzenlemelerinin listesi
- Organizasyon prosedürleri ve süreçleri ile ilgili bilgi
- Ürünlerle, onların fiyatlarıyla, stok bilgileriyle ve kalite politikalarıyla ilgili güncel bilgi
- Kişisel gelişimle ilgili bilgiler
- Organizasyonla ilgili haberler
- Boş görevler

Intranet, şirket içindeki süreçlerin ve bilgilerin iletilmesini geleneksel yöntemlere göre çok daha düşük maliyetlerde sağlamaktadır. Ayrıca organizasyon içi iletişimin etkinliğini artırarak iletişimin entegrasyonunu sağladığı söylenebilmektedir.

1.7.2. Extranet

Organizasyonlar, günümüzde kendilerini izole ederek çalışamazlar. Örneğin, bir otomobil üreticisinin tedarikçilerle, dağıtıcılarla, diğer hizmet sağlayan firmalarla ve finansal kuruluşlarla sık sık iletişim kurması gerekmektedir. Tedarikçilerle iletişim üretimi programlamak ve stok maliyetini azaltmak amacıyla zorunludur. Stok maliyetini minimum düzeyde tutmalarını sağlamak için üreticilerin tedarikçileri takip edebildiği tedarik zinciri yönetimi (SCM-supply chain management) e-işletmenin en önemli uygulamalarından biridir. Dolayısıyla etkin bir SCM için, tedarikçilerin firmanın üretim programına ve envanter sistemine girişine izin verilmektedir. Extranet, birbiriyle ortak çalışan firmaların kendi intranet sistemlerine bu ortak çalıştıkları firmaların girişine izin vermelerine denmektedir.³⁴ Bu uygulamanın tedarik zinciri yönetiminin ve dış kaynak kullanımının etkinliğini arttırdığı söylenebilmektedir. Başka bir ifade ile tedarik zinciri yönetiminde iletişimin entegrasyonunu sağladığı ifade edilebilmektedir.

1.7.3. Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP-Enterprise Resource Planning)

ERP işletmenin iç değer zincirini optimize edebilmesine yapısal bir yaklaşımdır. Bu uygulama bilgi paylaşımı ve mantıklı çıkarımlarla işletmenin değişik bileşenlerini birbirine bağlamaktadır. Örneğin, yöneticiler üretim, stok, hammadde,

³⁴ j. Rajaraman, *Essentials of E-commerce Technology*, PHI Learning Private Limited, New Delhi, 2010, p.46

muhasabe gibi konularda stratejilere ve taktiklere ihtiyacı olduğunda ERP sistemi analiz için bilgi toplar ve işletmelerin karar vermesini sağlayacak kullanışlı bilgilere dönüştürür. Bu sistem ayrıca işletme süreçlerini takip ederek katma değer sağlamayan süreçlerin çıkarılmasını veya yeniden düzenlenmesini de sağlamaktadır.³⁵ ERP süreçleri bütünleştirdiğinden süreçlerle yönetim açısından önem arz etmektedir ve bu uygulamanın işletmenin kaynaklarının en optimum şekilde kullanılmasına olanak sağlayarak özellikle üretim, hammadde, stok, muhasabe, insan kaynakları süreçlerinin entegrasyonunu olumlu yönde etkilediği söylenebilmektedir.

1.7.4. Kurumsal Uygulama Entegrasyonu (EAI-Enterprise Application Integration)

EAI, CRM gibi ön Office uygulamalarıyla ERP gibi destek uygulamalarını entegre eden çapraz-fonksiyonel bir e-işletme uygulamasıdır. Bu uygulama kullanıcılara etkileşim halindeki e-işletme uygulamalarının içerdiği işletme süreçlerini kontrol etme olanağı sağlamaktadır. Aynı zamanda EAI bir ara yazılımla veri dönüşümünü ve koordinasyonunu, e-işletme uygulamasının iletişim boyutunu ve mesaj hizmetini kolaylaştırmaktadır. EAI işletme süreçlerinin icra edilmesinde kullanılan e-işletme uygulamalarından elde edilen verilerin değişimini kolaylaştırarak bu süreçler arasında işletmenin entegrasyon sağlamasına imkan verecek bir esneklik sunmaktadır. EAI'nın bu entegre edici özelliğinin aşağıdaki faydaları mevcuttur;³⁶

- Değişen işletme şartlarına ve müşteri taleplerine hızlı ve etkili bir şekilde cevap verilmesini sağlamaktadır,
- EAI'nın ürün ve ürün hakkındaki müşteri fikirlerini entegre edici özelliği satış sürecinin daha hızlı ve etkili olmasını sağladığı gibi mevcut ürün hakkında müşterilerin ihtiyaçlarının karşılaştırılması fırsatını da sunmaktadır,
- EAI sunduğu daha hızlı tepki süresi ve daha iyi koordinasyon sayesinde sadece müşterilere değil tedarik sürecindeki bütün taraflara fayda sağlamaktadır.

EAI işletmelere süreçleri arasında bilgi paylaşımı sağlayarak süreç paydaşlarının entegrasyonunu sağlayan bir uygulamadır. Bu uygulamanın, süreçleri entegre

³⁵ Alexis Leon, *Enterprise Resource Planning*, Hill Publishing Company Lmt., Delhi, 2013, p.255

³⁶ Combe, *a.g.e.*, pp.191-192

ettiğinden, aynı zamanda koordinasyon fonksiyonunu da entegre ettiği söylenebilmektedir.

1.7.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM-Customer Relationship Management)

CRM satış, direk pazarlama, hesap yönetimi, sipariş yönetimi, müşteri desteği gibi birçok müşteri ilişkili sürecin otomasyonunu ve entegrasyonu sağlayan e-işletme uygulamasıdır. Bir çok yönetici CRM iş modelini işletmelerine entegre etmekte yüksek maliyetlerden dolayı isteksiz davranmaktadır. Bununla birlikte, bunu yapmanın bedeli daha ağır olacaktır, çünkü birçok işletme ürün ve hizmet ile ilgili bilgi tutarlılığını zayıflatan çoklu etkileşim kanallarıyla operasyon yapmaktadır.

Organizasyondaki çalışanların müşteri odaklı olarak kültürel bir değişim geçirmesi bu sistemin başarısı için gerekli olan anahtar faktördür. Müşteri profilleri, ilişkileri ve satın alma alışkanlıklarıyla ilgili bilgi yığınları, müşterileri ve onların ihtiyaçlarını anlamının temellerini oluşturmaktadır. Bu bilgi yığınları müşterilerin firmaya ihtiyaçlarını iletmek için tercih ettikleri yöntemleri anlamayı da kapsamaktadır. Bu yüzden müşteri iletişiminin metodu, tipi, memnuniyet derecesi ve diğer sonuçları organizasyon içinde her bir departmanın gelecekte kullanacakları referans bilgiler olacağından merkezi arşive kayıt edilmelidir.³⁷ Bu uygulama sayesinde işletmeler müşteri istekleri konusunda fikir sahip olacağından işletme faaliyetlerinin yönü konusunda kayıtlı bilgileri işleyerek karar verebilmektedir ve pazarlama faaliyetlerinin entegrasyonu sağlanabilmektedir.

1.7.6. Tedarik Zinciri Yönetimi (SCM-Supply Chain Management)

SCM, bir ürünün üretiminden müşteriye satışına kadar olan süreçte yer alan işletmelerle olan ilişkilerin yönetilmesini ifade etmektedir. Normal olarak, burada SCM ham madde tedarikçisinden üreticiye, dağıtım kanallarına, bayiye kadar olan iş ilişkilerinin bir network sayesinde koordinasyonunu ve iletişimini içermektedir. E-işletme uygulamalarının gelişimi tedarik zincirinin bağlantısını sağlayan bilgisayar, mobil telefon veya interaktif televizyon gibi çok sayıdaki iletişim kanallarının entegrasyonunu kolaylaştırdı. Tedarik zinciri yönetiminde interneti kullanmak zaman

³⁷ Combe, **a.g.e.**, p.193

ve mesafe engellerini ortadan kaldırarak sürece katma değer sağlamıştır. Bu katma değerler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:³⁸

- Envanter (stok) yönetimini geliştirerek değer zincirine geniş bir bakış açısı sağlamaktadır.
- Elektronik satışlar sayesinde talep şartları daha iyi anlaşılır. Bu da değer zincir sisteminde planlamanın etkinliğini arttırmaktadır ve sistemin istikrarını sağlamaktadır.
- SCM'nin sipariş teslim sürecini azaltması verimliliği arttırmaktadır.

Özellikle, tedarik zinciri faaliyetlerinde ve dış kaynak kullanımı sırasında yönetim fonksiyonlarından koordinasyonunun entegrasyonu açısından SCM'nin hayati önem arz ettiği söylenebilmektedir.

1.8. E-İŞLETMELERİN ENTEGRASYONEL ROLÜ

Organizasyonlarda entegrasyon yaklaşımı yeni değildir, bu yaklaşım özellikle yeni ekonomiyle birlikte artan bir şekilde e-ışletme uygulamalarının ışletme süreçlerinde kullanılmasıyla başlamış ve "hızlı bir ilerleme" kaydetmiştir. Öncelikle, e-ışletme uygulamaları ışletme içinde sınırlı süreçlerde kullanılmıştır. Daha sonra ışletme içi süreçlerde veri paylaşımı gerekliliğinden bu süreçlerin entegre edilmesini sağlamıştır. Daha sonrada tedarik zinciri yönetiminde rekabet avantajı sağladığı fark edildiğinden tedarik zinciri operasyonları e-ışletme uygulamaları vasıtasıyla entegre edilmiştir. Gelişen bilgi teknolojileri sayesinde bugün e-ışletme uygulamaları ile süreçlerin entegrasyonu üç boyutta gerçekleşmektedir; organizasyon süreçlerinin entegrasyonu, tedarik zinciri yönetiminin entegrasyonu ve dış kaynak kullanımının entegrasyonu.³⁹

Başarılı bir e-ışletme uygulaması süreçleri optimum seviyede entegre ederek ışletmeye 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-ışletme uygulamalarında, birbiriyle ilişkili olan süreçler için

³⁸ Combe, **a.g.e**, p.196-197

³⁹ İbrahim Edin, "Kurumsal Uygulama Entegrasyonu", *İstanbul Üniversitesi Yönetim dergisi*, 2009, 30-47, ss.31-33

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 TZY'nin başarısında anahtar rol oynamaktadır. Bilgi paylaşımının önemi, "BT'nin 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. Bu teknolojilerden yoğun olarak kullanılanlara Elektronik Veri Değişimi (EDI), İnternet, Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve Tedarik Zinciri Yönetimi/Planlaması (SCM/SCP) teknolojilerini örnek olarak vermek mümkündür. 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."⁴⁰

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.

⁴⁰ A. İhsan Özdemir ve N. Özgür Doğan, "Tedarik Zinciri Entegrasyonu ve Bilgi Teknolojileri", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010, 19-41, s.22.

İKİNCİ BÖLÜM

E-İŞLETMEDEN ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMİNE GEÇİŞ

2.1. YÖNETİM PARADİGMASININ DEĞİŞMESİ

“Paradigma kavramı ilk kez Thomas Khun tarafından kullanılmıştır. Birçok değişik anlamı bulunmakla birlikte en çok kullanılan anlamıyla paradigma, bakış tarzı, topluluğun çoğunluğu tarafından benimsenen ortak anlayışlar, değerler, inançlar, teknikler olarak nitelendirilmektedir.”⁴¹

“Kuhn’a göre” “bilim” bir süreci takip etmez. Mevcut durumda uygulanan yöntemin sorunların hepsini çözmekte yeterli olmadığı durumlar mevcuttur. Dolayısıyla, bu çözülemeyen sorunlar biriktiğinde “paradigmanın “değişmesi söz konusudur. Kısaca, bilim için ilerlemeden değil değişmeden bahsedilmektedir.

“Aykırılıklar çoğu zaman gözden çıkarılır, ancak eğer bu aykırılıklar çoğalır, bilim adamları yeni paradigmayı ortaya çıkarabilmek için eski paradigmadan vazgeçeceklerdir. Oluşan bu durum “paradigma kayması” olarak tanımlanmaktadır.”⁴²

Yönetim alanında Newton paradigmasının terk edilmesinin ve Kuantum paradigmasının izlenmesinin nedeni, kuantum teorisinin belirsiz çevresel ortamda faaliyet gösteren organizasyonların bu karmaşık yapı içindeki sorunlarını teorik olarak belirlemede daha yeterli bir paradigma olması olarak ifade edilebilmektedir.

2.1.1. Kaos ve Karmaşa Yaklaşımı

“Kaos kavramı sözcük anlamı itibariyle günlük dilde, “karmaşıklık, düzensizlik, belirsizlik hatta anarşi” gibi ifadeleri çağırır. Kavram, yunanca “boşluk, yarık, hudutsuzluk” anlamlarına gelen “Khaos” kelimesinden gelmektedir. Kaos kavramı günlük dildeki kullanımından farklı olarak bilimsel anlamda “düzensizliğin içindeki

⁴¹ Hamza Al, *Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi*, Bilim Adamı Yayınları, Ankara, 2002, s.20

⁴² Erkan Erdemir ve Umut Koç, Komplekslik Yaklaşımı ve Bilgi Yönetimi, *Osmangazi Üniversitesi 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Eskişehir, Türkiye, 25-26 Kasım 2004, s.25-26

düzen” manasında kullanılmaktadır. Fizikçi Jensen, kaosu “kompleks, doğrusal olmayan dinamik sistemlerin düzensiz ve öngörülemez davranışı olarak tanımlanmaktadır. Tanımda yer alan kompleks ifadesi karmaşıklığa, doğrusal olmayan (nonlinear) ifadesi özgün bir matematiksel yapıya, dinamik ifadesi ise sabit olmayan değişken bir yapıya işaret etmektedir.”⁴³

Karmaşıklık Kavramı, sistemler arasındaki karşılıklı ilişki, karşılıklı etkileşim ve karşılıklı bağılıktan oluşan bir ortamı ifade etmektedir. Belli bir ortamda yaşayan açık sistem, hem kendi içindeki alt sistemlerle hem de içinde yaşadığı yakın uzak çevre unsurları ile ilişki içindedir. Dolayısıyla, karmaşık bir sistem, bu ilişkilere bağlı olarak ve sistemin yaşadığı çevrenin yine kendi içinde bağımsız olarak değişebilen unsurlarının sistem üzerindeki karşılıklı etkileri ile devinen, amaçlarına ulaşmak için zaman içinde değişik zamanlarda değişik iş yapma ve yapılanma özellikleri göstererek yaşamını sürdüren bir sistemdir.⁴⁴ Bu da olayların doğrusal bir şekilde gelişmediği, karşılıklı ilişkiler sonucu meydana gelen etkileşimlerin tahmin edilmesinin mümkün olmadığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Kaos yaklaşımı, deterministik ve doğrusal olmayan dinamik sistemlerin düzensiz ve periyodik olmayan davranışlarının incelenmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Kaos teorisinin yaygın olarak bilinen ilkeleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- “Başlangıç noktasına hassas bağıllık”: “kaos olarak adlandırdığımız şey, başlangıç durumuna hassas bağıllığı bulunan bir zamansal evrimdir. Bunun nedeni, başlangıç durumuna ilişkin bilgimizin kesinliğinin azalmış olması ve ‘gerçek’ başlangıç durumu ile ona çok yakın olan çok sayıdaki ‘hayali’ başlangıç durumlarını birbirinden ayırt edilemeyişidir. Dolayısıyla yapılabilecek kestirimlerin hangilerinin doğru olduğunu bilmiyoruz.”⁴⁵
- “Rastgele Olmamak ise dünyadaki birçok olayın aslında kaotik bir yapılanmaya, tüm kaotik yapılanmaların ise kendi içerisinde bir düzenliliğe sahip olduğu anlamına gelmektedir. Klasik bilimin nedensellik anlayışına oturtulamayan ve dinamik sistemler olarak adlandırılan süreçte kaosun

⁴³ Serdar Öge, “Düzen mi Düzensizlik (Kaos) mi?”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005, 287-303, s.286

⁴⁴ Koçel, *a.g.e.*, s.476

⁴⁵ Metin Erol, “Düzen, Kaos ve Değişme”, *HUDAT*, Ankara, 2008, 125-154, s.135.

determinizmi yıktığı ve sıkışan bilime yeni bir soluk getirdiği savunulmaktadır.”⁴⁶

Dolayısıyla kaos veya kaotik ortam, herhangi bir sistemin dinamik özellikler göstererek doğrusal olmayan bir davranışla başlangıç değerlerine aşırı hassas bir bağlılık içinde sonuç üretmesini ifade etmektedir. “Kendi içindeki ve çevresindeki unsurlarla etkileşimli olarak değişen yani dinamik ve bu unsurlar arasındaki ilişkilerin doğrusal olmayan yapıda olduğu, bu özellikleri dolayısıyla “karmaşık” olarak adlandırılan sistemlerin incelenme ve açıklanmasında kavramsal, matematiksel ve geometrik tekniklerin kullanılmasını ifade etmektedir.”⁴⁷

Kuantum fiziğine uygun olarak geliştirilen kaos ve karmaşa yaklaşımı özellikle işletmelerin faaliyet gösterdiği çevrenin belirsizliğini ve bu çevrede gelişen olayların öngörülemez olduğunu açıklamakta 1980’lerin sonlarından itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Bu tarihten itibaren, işletmelerin faaliyet gösterdiği çevreyi açıklamakta daha etkin olduğundan yönetim bilminde tercih edilmiştir.

2.1.2. Organizasyonlara Kaos ve Karmaşıklık Açısından Bakış

Klasik yönetim anlayışında bilimsel yöntem etkilidir ve bilim her türlü bakış açısını etkilemektedir. Değişme ve gelişmelerde ana bakış açısı Newton fiziği çerçevesinde ve doğrusal ilişkiler temelinde sebep sonuç ilişkilerini açıklama doğrultusundadır. Bu bakış açısı daha sonra insan unsurunun önemli bir değişken olarak kabul edildiği ve organizasyonların sosyal bir sistem olarak düşünüldüğü dönemde de ve modern yönetim anlayışında da devam etmiştir. Newton fiziği bakış açısından, değişkenler arasındaki ilişkiler doğrusal ve deterministik olduğu için bir sistem içindeki herhangi bir değişkendeki değişiklik, değişkenin bir önceki değerinin doğal sonucu olarak kabul edilir, değişkenler daha sonraki doğrusal denklemler yardımı ile tahmin edilebilir ve açıklanabilirdi. “Doğrusal sistemler grafiklerde bir doğru şeklinde gösterilir ve basit doğrusal neden-sonuç ilişkisi, “A’daki değişim B’de orantılı bir değişime neden olur” şeklinde kolaylıkla ifade edilebilir. Bu tür doğrusal sistemlerde girdi ile çıktı arasında bir orantı vardır. Doğrusal sistemlerde küçük nedenlerin etkisi küçük, büyük nedenlerin etkisi büyük olur. Ayrıca, doğrusal sistemler bütün öğelerin toplamına eşittir, yani ne fazla ne de eksiktir. Bu nedenle,

⁴⁶ Öge, **a.g.e.**, 288

⁴⁷ Koçel, **a.g.e.**, 478

doğrusal bir sistem kararlıdır, öngörülebilir, kesindir ve dolayısıyla kaosa yer vermez.”⁴⁸

20. yüzyılda küreselleşme, iletişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, insan unsuruna verilen değerlerin eskiyle kıyaslanamayacak ölçüde artması ve her şeyin her şeyle ilişkisi olduğu yönündeki bütüncül sistemsel anlayışın gelişmesi sonucu, kaos ve karmaşıklık yaklaşımı 1990'lı yıllarda yönetim ve organizasyon alanında kullanılmaya başlanmıştır. Klasik yönetim anlayışının uygulamaları günümüzün karmaşık ve öngörülmesi zor olan işletme ilişkilerini ve problemlerini açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Bu da yönetimde paradigmanın değişmesine neden olmuştur. Bu yeni paradigmada “yönetim anlayışı, iş organizasyonunun dinamik bir varlık olması nedeniyle, farklı araştırmalarla da olsa, parçaların davranışlarının anlaşılamayacağını kabul etmektedir. Bütüne ilişkin unsurlar arası davranışlar ile insana özgü davranışlardan kaynaklanan ilişkilerin kaosu ortaya çıkarttığına inanılır. Diğer yandan organizasyon dinamiği ve kaosun bir bütün halinde dikkate alınması, inceleme veya araştırmaların tek boyutta bağımsız olarak yapılmasına engel teşkil eder.”⁴⁹ Bu karmaşıklık, TKY anlayışındaki kaizen felsefesinin organizasyonlar açısından önemini de ortaya koymaktadır. Olayların tahmin edilememesi ve çevresel belirsizliğin yüksek olması organizasyonların sürekli iyileştirmelerle kendilerini geliştirmeleri gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Böylece, bu felsefeye de uygun olarak, en iyiyi yapmaya çalışarak faaliyetlerine devam edebileceklerdir.

Sonuç olarak Kaos ve karmaşıklık yaklaşımının ana özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir;⁵⁰

- Değişkenler, sistem içi ve dışı ilişkilerinde doğrusallık yerine doğrusal olmayan ilişkiler üzerine yoğunlaşmaktadır.
- Metodolojik olarak bu yaklaşım, bu ilişkilerin doğrusal modellere ne kadar uyduğunu göstermeye çalışmaz. Doğrusal modelden uzaklaşmayı hata veya açıklanamayan varyans olarak kabul etmez.
- Bu yaklaşım dengeli sistemleri değil, dinamik sistemleri incelemektedir. Dinamik sistemler, değişkenler arası ilişkilerin niteliği dolayısıyla, farklı yönlerde değişebilmektedir. Bu da tahmini zorlaştırmaktadır.

⁴⁸ James Gleick, *Chaos: Making a New Science*, Open Road Media, New York, 2011, p.25

⁴⁹ Öge, *a.g.e.*, s.292

⁵⁰ Koçel, *a.g.e.*, s.478

- Bu yaklaşım sistem ve olguya bütüncül bir bakış açısıyla bakmaktadır. Çünkü her olgu ve sistem, kendisinde daha büyük sistem ve olgunun bir alt parçasıdır. Büyük ve bütüncül bir çerçeveden bakıp tüm değişkenler arası ilişkileri görmeden, tek bir değişkeni ortadan çıkarıp da ne yönde değiştiğini incelemenin doğru sonuç vermeyeceğine inanılmaktadır.

Entegre yönetim kaos ve karmaşa kuramına uygun bir tekniktir. Sistem yaklaşımına benzer olarak hem çevresel parametreler hem de işletme içi değişkenler kontrol edilerek sinerji elde edilmeye çalışılmakta ve böylece en iyi performans elde edilerek değişimlerin işletme faaliyetlerine etkisi minimum seviye indirilmeye çalışılmaktadır.

Kaos kuramı, yöneticilerin gelecekteki olayları önceden tahmin edip kontrol edebilecekleri ve istikrarlı yapıları sürdürebilecekleri inancına dayalı paradigmanın iflas ettiğini ve yerini, organizasyonların esnek, akıcı, çevresel değişimlere hızlı uyum sağlayabilen bir yönetim felsefesine bıraktığını kabul etmektedir.⁵¹ Çünkü bu anlayışın organizasyonların türbülanslı iş ortamına ayak uydurmaları için geliştirilen yeni yönetim tekniklerini de açıklamada daha etkin model olduğu söylenebilir.

2.2. YÖNETİM DÖNEMLERİ VE YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

2.2.1. Kontrol Dönemi (Fonksiyonel Yönetim)

Fayol tarafından geliştirilen “yönetim süreci yaklaşımı”, sadece organizasyon ilkelerini belirlememiş aynı zamanda yönetim işinin de bir süreç olduğunu vurgulamıştır. “Sanayi ve Genel Faaliyetlerde Yönetim” adlı kitabında, yönetim ilkelerini belirterek “gerçekten de doğa bilimleri kadar kesin olmasa bile, yönetimin, dünyanın her tarafında benzer nitelikler gösteren bir süreç olduğu gerçeğini ortaya koymuş ve bunu herkese kabul ettirmiştir. Yönetim süreci yaklaşımı da tıpkı bilimsel yönetim gibi ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır. Ancak yönetim süreci yaklaşımı yalnızca organizasyonun statik yönünü oluşturan yapının çeşitli yönleriyle değil, aynı zamanda organizasyonun dinamik yönünü oluşturan yönetimin bütün alanları ile ilgili belirli ilkeler geliştirmeye çalışmış olması açısından da daha kapsamlı bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır.”⁵² Özellikle yönetimin organizasyon içindeki fonksiyonlarını belirtmesi ve bunu bir süreç olarak açıklaması en önemli

⁵¹ Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Yayınevi, Konya, 2015, s.19

⁵² Alptekin Sökmen, *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2016, s.73

yenilik olarak görülmektedir. Günümüze kadar da bu süreç bazı değişikliklerle geçerliliğini korumaktadır.

Fayol organizasyonlardaki fonksiyonları aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadır;⁵³

- “Teknik faaliyetler”,
- “Ticari faaliyetler”,
- “Mali faaliyetler”,
- “Muhasebeye ilişkin faaliyetler”,
- “Güvenlik faaliyetleri”,
- “Yönetim faaliyetleri”.

“Fayol’a göre ortalama insan tembeldir, iş yapmaktan kaçmanın yollarını araştırır. Bu nedenle, onları yola getirecek katı ve müssamasız bir disiplin ve ceza sisteminin planlamasına ve yürürlüğe konulmasına gerek olduğunu öne sürmektedir. Yöneticiler astlarına güvenmemeli, yapılan her işe nezaret etmeli ve mutlaka kontrolden geçirmelidir. Fayol’a göre, insanlar sorumluluktan kaçmayı ve yöneltmeyi tercih ederler.”⁵⁴

Yönetim ilkesi yaklaşımının söylemi eğer “organizasyon ilkelerini” takip edersen hedeflere ulaşırın şeklindedir. Dolayısıyla “organizasyon” ilkelerinin ve planların doğru şekilde uygulanmasının başarıyı getireceği felsefesi mevcuttur. Bu sebeple, doğru bir kontrol sistemi oluşturmak, yönetim tarafından geliştirilen planların değerlendirilip gerekli önlemlerin alınması için gerekli görülmektedir.

Fayol, Newton paradigmasına göre hazırlanan planların doğru bir şekilde uygulandığı takdirde sonuçların organizasyon planlarında yer alan hedeflerle aynı olacağını, dolayısıyla sıkı kontrollerle planların uygulanmasının gerekliliğini belirtmektedir. Yukarıda bahsedilen nedenlerden dolayı, bu döneme kontrol dönemi denilmektedir.

2.2.2. Süreçlerle Yönetim (Güvence Dönemi)

“Belirli bir girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren; tanımlanabilen, sınırları konulabilen, tekrarlanabilen, ölçülebilen, mutlaka bir sorumlusu olan, fonksiyonlar arası ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyet dizini

⁵³ Şimşek ve Çelik, **a.g.e.**, s.153

⁵⁴ Eren, **a.g.e.**, ss.26-27

süreç yönetimi, süreçleri yönetmek demektir. Süreçlerle yönetim ise yönetim işini süreçlerle, başka bir deyişle süreçlere odaklanarak yapmak anlamına gelmektedir. Süreç yönetiminin kademeleri şu şekilde sıralanabilir”;⁵⁵

- Süreçlerin Tanımlanması; süreç sınırlarının, girdi-çıkıtı, performans ölçüleri ve diğer süreç öğelerinin belirlenmesi
- Süreç sahiplerinin, tedarikçi ve müşterilerinin belirlenmesi
- Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Belirlenen performans kriterleri ışığında sürecin performansının ölçülmesi
- Sürecin performansına göre süreçte iyileştirmeler yapılması, gerekirse sürecin yeniden tanımlanması

“Kritik süreçlerin” belirlenmesi süreçlerle yönetim tekniğinde yapılacak ilk eylemdir. Çünkü kritik süreçlerde iyileştirme organizasyonun performansına daha fazla etki edecektir. Bu sebeple hedeflerin belirlenmesinde etkili olan kritik süreçlerin istenilen seviyeye çıkarılması önem arz etmektedir.

Süreç yenilemede temel olan organizasyon yapılarının değil ürün ve hizmet süreçlerinin sil baştan yeniden yapılandırılmasıdır. “Süreç yenileme mevcut durumun iyileştirilmesi veya düzeltilmesi çalışması değildir.” Sürekli iyileştirme, radikal değişim öngören bir yönetim kavramıdır.⁵⁶

Süreç yenileme çalışmalarının yürütülmesi safhalarına bakıldığında, birinci aşamada mevcut süreçler belirlenir ve ardından bu süreçlerin işletme hedeflerine ulaşılmasındaki katkıları analiz edilir. Bu analiz sonucu yenilenecek veya revize edilecek süreçler saptanır. “Diğer işler ve süreçler müşteri isteklerine en çabuk cevap verecek tarzda yeniden düzenlenir ve gerekirse birleştirilir ve bu şekilde yeni süreçler oluşturulur.”⁵⁷

Bu dönemde yönetim güvence olarak süreçler vermekte, yönetim tarafından, eğer süreçler doğru yönetilirse, başarının geleceği düşünülmektedir. Eğer süreçler doğru yürütülürse başarının güvence altına alınmış olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla, bu döneme güvence dönemi denmektedir. Kontrol fonksiyonu bu

⁵⁵ Fatih Kar Bir İmalat İşletmesinde Süreçlerle Yönetim ve Uzman Sistem Uygulaması, Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2012, s.17 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi)

⁵⁶ Şimşek ve Çelik, **a.g.e.**, ss.336-337

⁵⁷ Koçel, **a.g.e.**, s.403

dönemde de süreçlerin doğru bir şekilde uygulanması için sıkı bir şekilde uygulanmaktadır.

2.2.3. Sistem Yönetimi (Sistem Dönemi)

Sistem tabanlı yönetim, yönetsel faaliyetlerin performansına bütüncül yaklaşımı vurgulamaktadır. Bu tür bir yönetim, bir organizasyonun geleneksel sınırları dahilinde gerçekleşir, fakat aynı zamanda çevre ile etkileşime girilmektedir. Bu yönetim sistemine göre metafor insan vücududur ve organizasyonlarda tıpkı organizmalar gibi dış çevre ile etkileşim halindedir ve ondan etkilenmektedir.

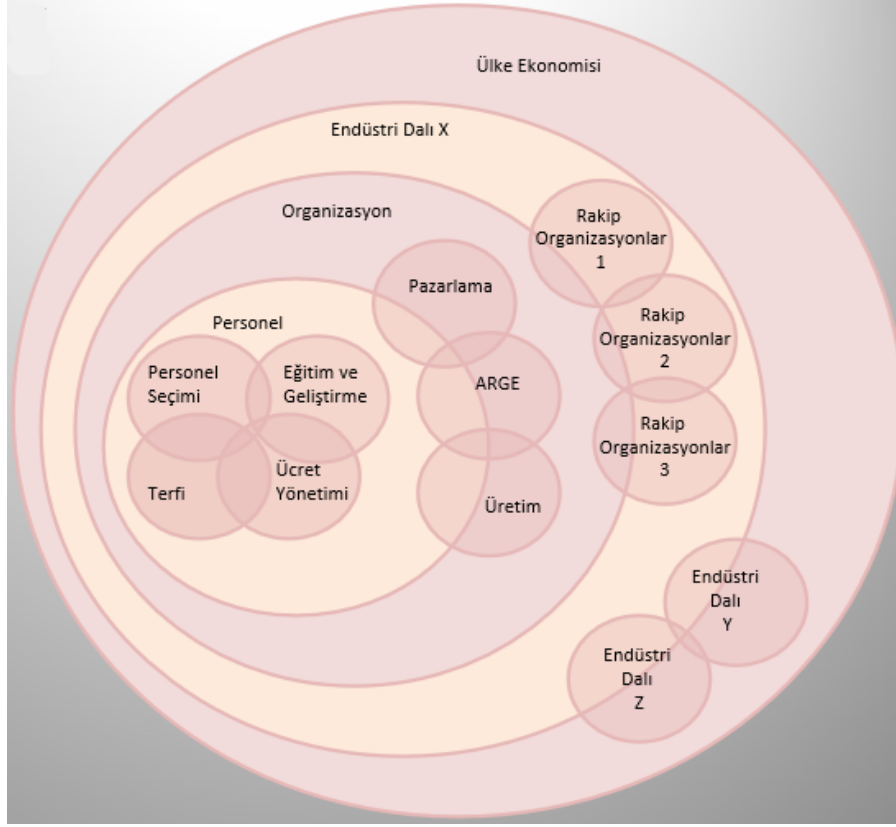
Bu yaklaşım organizasyonun kendi iç birimleriyle etkileşim halinde olduğunu ve bir sistem olan organizasyonun da faaliyet gösterdiği çevreyle etkileşim halinde olduğundan organizasyonun alt birimlerinin çevreyle uyum sağlaması için gerekli kontrollerin yapılması gerekliliğini ifade etmektedir. Böylece klasik ve neo-klasik kuramların aksine bu yaklaşım organizasyonları açık sistemler olarak görmektedir⁵⁸.

Sistem yaklaşımı ile organizasyonun faaliyet gösterdiği çevrenin de yönetim tarafından dikkate alınması gereği belirtilmektedir. Çevreden girdi alıp bunu çıktıya çeviren işletmelerin çevresel parametrelerden etkilendiği, bu etkinin azaltılması için çevreye uyum sağlanması gerekliliği ortaya çıkmış görünmektedir.

Genel olarak organizasyonlar için sistem yaklaşımı aşağıdaki gibidir.⁵⁹

⁵⁸ Sökmen, **a.g.e**, 91

⁵⁹ Koçel, **a.g.e**, s.251



Şekil-1 Genel Olarak Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı yönetim düşünce ve uygulamasına aşağıdaki katkıları sağlamıştır;⁶⁰

- Organizasyonlar çevreleri ile ilişkili birer açık sistem olarak kabul görmüştür.
- Sistemi oluşturan parçalar arasında etkileşim vurgulanmıştır.
- Organizasyonu etkileyen değişken ve parametrelere bütüncül bir bakış açısı ile bakılmıştır.
- Geleneksel ve insan ilişkileri yönetim kuramlarının öneri, bulgu ve özellikleri daha iyi değerlendirilip, bunların üstünlük ve zayıflıklarının karşılaştırılması sağlanabilmektedir.
- Sistem yaklaşımı ile yönetsel düşünceye yeni ve oldukça değişik bir bakış açısı gelmiştir; yöneticilerin kullanabileceği kavram ve araçların sayısı artmıştır.

⁶⁰ Şimşek ve Çelik, **a.g.e.**, s.197

Sistem yaklaşımı yönetimin bakış açısını biraz daha genişletmiş ve bu bakış açısına daha önceki yönetim teknikleri tümüyle terkedilmeden, başta çevresel etkiler olmak üzere, bazı ilaveler yapıldığı söylenebilmektedir.

2.2.4. Entegre Yönetim Dönemi

Yönetim sistemlerinin tek tek uygulanması “gereksiz tekrarlar, yönetim zorluğu, değişime karşı gerekli esneklik ve hızın sağlanamaması gibi temel ve sıkça karşılaşılan problemlere neden olmaktadır. Bunların yanında yönetim sistemlerinin kurulumu ve belgelendirilmesi ayrı ayrı gerçekleştiğinde yapılan harcamalar artmaktadır. Entegre bir yönetim sisteminin oluşturulması organizasyonlar için tek tek belgelendirme ile ekonomik avantaj sağlamaktadır.”⁶¹ Bu sistemin temelinin süreçler ve süreçlerin entegrasyonu olduğu söylenebilir. Yönetim fonksiyonu da bir süreç olduğundan entegre bir yönetim sistemi için bu süreçlerin entegrasyonu etkinlik açısından önem arz etmektedir.

2.2.4.1. Yönetim ve Entegrasyon

Yöneticileri farklılaştıran özelliklerinden biri de sinerji elde etmek olarak görülmektedir. Sinerji elde etmek içinde yönetimde entegrasyonun önemli rol oynadığı kabul edilmektedir.

2.2.4.1.1. Yönetim Süreçlerinin Entegrasyonu

Yönetim süreçlerinin entegrasyonu belirsizlik ortamında faaliyet gösteren işletmelerin organizasyonların değişkenlerin ve parametrelerin etkilerini azaltmak amacıyla kullanılmaktadır.

2.2.4.1.1.1. Yönetim Süreci ve Entegrasyonel Karakteri

Yönetim ve organizasyon literatüründe hem bilimsel hem de uygulamada yönetim sürecinin tanımına ve şekline yönelik iki etkin yaklaşım görülmektedir; H. Fayol tarafından geliştirilen yönetim süreci yaklaşımı diğeri de E.W. Deming tarafından geliştirilen PUKÖ (planla-uygula-kontrol et-önlem al) döngüsüdür.

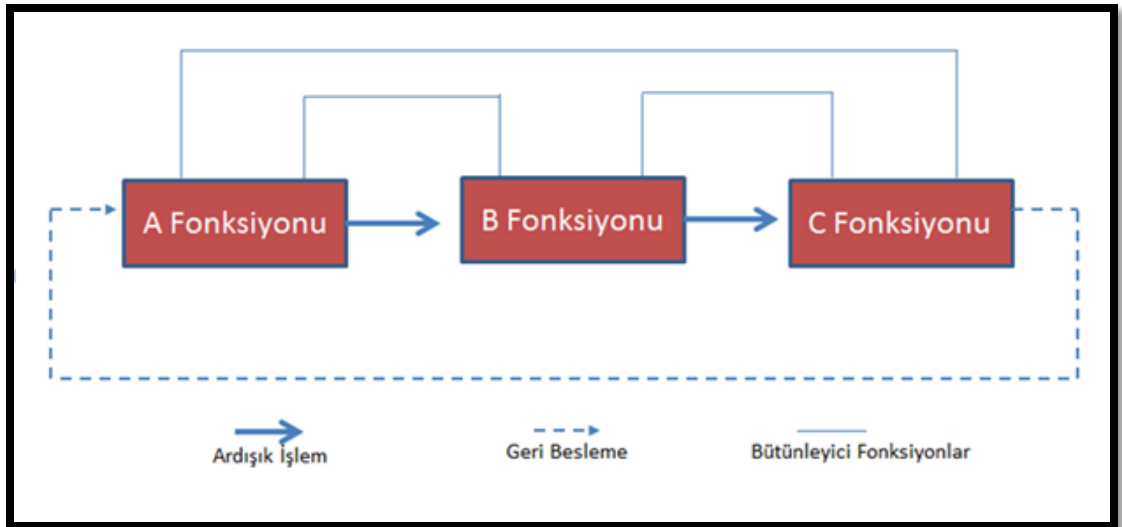
⁶¹ Ayşegül Kuru ve Besim Akın, “Entegre Yönetim Sistemlerinde Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinin Kullanımına Yönelik Yaklaşımlar ve Uygulamaları”, Marmara Üniversitesi E-dergi, <http://e-dergi.marmara.edu.tr/maruoneri/article/view/1012000215/1012000208>, (Erişim tarihi: 17.09.2016)

Yirminci yüzyılın başında geliştirilen ve yöneticilerin iş esaslarının pratik açıklamaları olan yönetim süreci yaklaşımı yaygın bir uygulama olarak günümüze kadar ulaşmıştır. “Yönetim süreci yaklaşımında yönetim faaliyetleri bir süreç şeklinde oluşur. Bu sürecin başlıca safhaları planlama, organizasyon, yürütme (emir-komuta), koordinasyon ve kontroldür. Bazen eğitim ve yetiştirme de ayrı bir fonksiyon olarak bu sürece dahil edilebilmektedir.”⁶²

Yönetim süreci yaklaşımında yönetim süreci fonksiyonlarının entegrasyon özelliklerini aşağıdaki faktörlerle açıklamak mümkündür;

- Ardışıklık (sıra) faktörü: Yönetici aktivitelerinin ardışık uygulamasının bir sonucu olarak yönetim fonksiyonları arasında oluşan ilişkiler vardır.
- Entegre yönetici fonksiyonları faktörü: Yönetim süreci yaklaşımındaki yönetici fonksiyonlarının her birinin uygulanması bir sonraki fonksiyonla ilişkili olduğundan entegrasyon sürece etki eder.
- Geri besleme (bilgilendirme) faktörü: Kontrol fonksiyonu yönetim sürecinin uygulanmasının ilk aşamalarına bilgi aktarımı ile ilgilidir.

Yönetim süreci yaklaşımında fonksiyonlar ardışık bir sıra ile uygulandığından fonksiyonlar arasındaki ilişkileri belirleyip sırasına göre bunları bütünleştirmek entegrasyonun temelini oluşturmaktadır. Ayrıca, yıl sonundaki kontrol fonksiyonu sayesinde plan ve diğer fonksiyonlar arasındaki entegrasyon sağlanarak bir sonraki döneme yansıtılabilmektedir.



⁶² Koçel, **a.g.e**, s.211

Şekil-2 Yönetim Sürecinde Entegrasyon Faktörleri⁶³

E.W. Deming'in döngüsü H.Fayol'un teorisine ilginç bir ilave getirmektedir. Fayol genel olarak yönetim faaliyetlerini kendi bütünlüğü içerisinde yoğunlaştırırken, Deming bu tür aktivitelerin hiç bitmeyen döngüsel doğasını vurgulamaktadır. Bu nedenle, Fayol'un yönetim süreci Deming'in döngüsünün sözlü ifadesidir. Bu döngü Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al (Plan-Do-Study-Act) şeklinde dört aktiviteden oluşur. Döngünün her bir evresinin hedefleri aşağıdaki şekildedir:

- Planlama: Amaç mevcut durumun analiz edilmesi ile değişikliklerin ve iyileştirmelerin planlanmasıdır. Olası sonuçlara da dikkat etmek gerekir. Bunun ötesinde planlama, değişiklikler için bir program belirlemeyi ve bu programı izleme ve değerlendirme yöntemlerini içermektedir.
- Uygula: Bu kısım genellikle pilot uygulama şeklini almaktadır.
- Kontrol et: Amaç, uygulanan değişimlerin sonuçlarının kapsamlı bir çalışmasıdır ve uygulamanın etkinliği ile ilgili sonuçların formüle edilmesidir.
- Önlem al: Bu kısmın amacı önerilen bir çözümün işletme genelinde uygulanması için standartlarının uygun aktivitelere programlanmasıdır.

PUKÖ sayesinde süreçlerin geliştirilmesi organizasyon performansının artırılmasında sürekliliği sağlayabilmektedir. Bu sayede organizasyon süreçleri çevresindeki gelişmelere uyum sağlayacak şekilde sürekli geliştirilerek organizasyon performansının artmasına katkı sağlanmaktadır.

Deming modelinin pratikteki uygulamasında yönetim sürecinin sadece kendisi entegrasyona girmekle kalmaz, ayrıca yönetim ve emek veya yönetimsel ve işlevsel aktiviteler de entegrasyona dahil olurlar. Deming modelinin uygulaması, iyileştirme faaliyetlerine konu olan sorunların ciddiyetine ve kapsamına bağlı olarak farklı entegrasyon şekillerinin oluşumuna olanak sağlayabilmektedir (stratejik veya yönetim sorunları, üretim veya satışla ilgili sorunlar, vs.). Tanımı gereği bu model, sürekli bir iyileştirme planı içermelidir. Bu nedenle, Deming'in döngüsü içinde entegrasyon, belirleyici ve geliştirici bir karakter olarak yer almaktadır.⁶⁴

⁶³ Marek Bugdol ve Piotry Jedynak, *Integrated Management System*, Springer, Switzerland, 2015, p.2

⁶⁴ Bugdol ve Jedynak, *a.g.e.*, p.3

2.2.4.1.1.2. Yönetim Süreçlerinin Entegrasyonel Rolü

Yönetim süreçlerinin entegrasyonu sonucu elde edilecek faydalar olduğu söylenmektedir. Bu sebeple entegrasyon yöneticiler için önem arz etmektedir.

2.2.4.1.1.2.1. Planlamanın Entegrasyon Üzerindeki Rolü

Planlama, organizasyonel hedeflere “ulaşmak” amacına yönelik olarak yapılacak işlerin belirlendiği aşamadır. Bu aşamada organizasyonlar planlama yapabilmek için “bilgi toplamaktadırlar”. Planlama süreci, stratejik yönetimin en temel fonksiyonudur ve yönetim süreci için başlangıç teşkil etmektedir.⁶⁵ Dolayısıyla, iyi bir plan yönetim sürecinin başarısı için anahtar rol oynamaktadır. Planın uygulanabilir olması etkinliğini arttırmaktadır.

Planlama sürecinde entegrasyonu oluşturan iki boyut mevcuttur; zaman boyutu ve hiyerarşik boyut. Zaman boyutu, yıllık planlama boyutu ile stratejik planlama boyutu arasındaki karşılıklı dinamik ilişkiyi vurgulamaktadır. Organizasyonun planlarının süresi organizasyonel ve yönetsel etkenlere bağlı olarak değişebilmesine rağmen planlama sınıflandırması kısa, orta ve uzun dönem sürelerine göre yapılmaktadır. Belirlenen planlama dönemleri içerisindeki planlama faaliyetlerinin sürekli entegrasyonu;⁶⁶

- Belirsizliği azaltabilir ve kaçınılmaz değişimin gündeme alınmasına (ele alınmasına) yardımcı olabilir.
- Cazip uzun vadeli fırsatların belirlenmesine ve bu fırsatlardan faydalanılmasına olanak sağlayabilmektedir.
- Kaynakların dağıtılmasını iyileştirebilmektedir.
- Çıktıları kontrol etmektedir ve organizasyonun stratejik hedeflerine uygun kabul edilebilir pozitif sonuçlar sağlamaktadır.
- Organizasyona daha verimli bir şekilde fonksiyonları yerine getirme imkanı sunabilmektedir.

⁶⁵ Nurullah Genç, *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2012, s.144

⁶⁶ Bugdol ve Jedyak, *a.g.e*, p.3

Planlama fonksiyonunun diğer yönetim süreçleri ile entegrasyonu hem organizasyon içi değişkenler hem de organizasyonun faaliyet gösterdiği çevrenin parametreleri göz önünde bulundurmakla mümkün olduğu söylenebilmektedir.

Stratejik planlama ile ilgili entegrasyonun ölçülebilir diğer bir etkisi de bir organizasyonun değerindeki yükselmedir. Eğer organizasyonun değerinde artış sektör ortalamasının üstünde ise stratejik planlamanın başarısında söz edilebilir.

Planlama, kaynakların kullanımı ile ilgili olduğuna göre, mevcut kaynakların doğru ve yerinde kullanımı hedeflere ulaşma noktasında daha etkin sonuçlar doğuracaktır. Planlı amaçlar ile ilgili olarak, planlamanın dolaylı etkilerinden biri de organizasyon kaynaklarının entegrasyonudur.

Entegrasyonun bahsedilen zamansal boyutunun haricinde, hiyerarşik boyutunun da dikkatle üzerinde durulmalıdır. Bu boyut içerisindeki planlama entegrasyonunu çok enteresan bir sergileme şekli de Japon Hoshin Kanri metodudur. Hoshin Kanri'de, uzun vadeli planlama, iş sisteminin izlenmesinden elde edilen bilgiye dayandığından; planlama süreci kendini uyarlama ve iş sistemindeki değişikliklere yanıt verme yeterliğine sahip olmalıdır. Bu iş sistemini yönetiminin, sistem planının aksamaya başlayıp başlamadığı ve düzeltilmesi ve değiştirilmesi gerekip gerekmediğini gösterecek düzenli bir gözden geçirme ya da değerlendirme unsurunu içermesi gerektiği anlamına gelmektedir. Bunun sonucu olarak, Hoshin, şirket yönetim sürecinin sürekli iyileştirilmesine olanak veren bir araç olmaktadır ve iş dünyasındaki değişim rüzgarlarına sürekli yanıt verilmesine izin veren bir geri bildirim döngüsü işlevi görmektedir. "Hoshin Kanri (stratejik yön), sürekli iyileştirmeyi yönetmek üzere üst yönetimden orta kademe yönetime, oradan da yaşama geçirmek için uygulama takımlarına doğrudur. Uygulama takımlarının hem ilerlemelerini hem de planlama sistemlerinin başarısını görmek amacıyla bir gözden geçirme sürecinden yararlanılmaktadır. Bu üç grup arasında hedef, ölçüt ve gözden geçirme sistemini oluşturmak ve benimsetmek için 'top atıp tutma' metaforu kullanılmaktadır. Böylece hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya bilgi aktarımı sayesinde entegrasyon sağlanmaktadır."⁶⁷ Bu sayede, planlama aşamasındaki katılımı amaç birliği sağlanarak yöneltme fonksiyonu ile planlama arasında entegrasyon sağlanabilmektedir.

⁶⁷ Akao, *a.g.e*, ss.22-24

HK metodundaki entegre yaklaşımın uygulanması sayesinde aşağıdaki avantajlar sağlanabilmektedir,⁶⁸

- Çalışanların aidiyeti,
- Çalışan grupları arasındaki ilişkilerin gelişmesi,
- Çatışma konularının ortadan kalkması,
- Uygulamaya ilişkin bariyerlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması,
- Halen uygulamada olan projelerle ilgili yönetim ve çalışanlar arasında gelişmiş bir bilgi akışı,
- Mevcut fırsatlara nispi olarak daha hızlı tepki verebilme.

Sağlanan bu faydalar işletme performansını arttırarak finansal hedeflere de ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır.

2.2.4.1.1.2.2. Kontrolün Entegre Edici Rolü

Kontrol fonksiyonu, planlamanın hangi düzeyde gerçekleştiğini ortaya çıkarmaktadır. Kontrol fonksiyonunun amacı, “organizasyon fonksiyonunun yerine getirilmesi sonucunda, mal ve hizmet üreten işletmenin bu faaliyetlerinin plana uygun olup olmadığını araştırmak ve düzeltici tedbirler almaktır.”⁶⁹

Klasik yaklaşımda kontrol fonksiyonu ardışık olarak en son uygulanan fonksiyondur ve entegrasyon planlama ve uygulamasının hedeflere uygunluğu noktasında gerçekleşmektedir.

Çağdaş yönetim anlayışında ise fonksiyonların bitmeyen döngüsü söz konusudur. Hem Deming’in yönetim fonksiyonları döngüsünde hem de Hoshin Kanri döngüsünde yönetim fonksiyonları ardışık bir şekilde uygulanmamakta ve kontrol fonksiyonu planlama öncesi uygulanarak entegrasyon sağlanmaktadır.

Hoshin Kanri yönetim pusulasında planlama aşamasında eylem planındaki her bir eylem adımına yönelik olarak kontrol unsurları ve kontrol noktaları belirlenmektedir. Böylece kontrol fonksiyonu hem planlama öncesi hem planlama aşamasında hem de yöneltme ve koordinasyon aşamalarında kullanılarak entegrasyon düzeyi arttırılmaktadır.

⁶⁸ Bugdol ve Jedynak, **a.g.e**, p.5-6

⁶⁹ Genç, **a.g.e**, s.174

2.2.4.1.1.2.3. Koordinasyonun Entegre Edici Rolü

Yönetimin temel fonksiyonlarından olan “koordinasyon”, farklı faaliyetlerin birleştirilerek organizasyon hedeflerini gerçekleştirecek biçimde “uyumlu” hale getirilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Başka bir ifade ile organizasyonun kendi hiyerarşik yapısı içinde bireylerin, departmanların ve tüm organizasyon çabalarının sinerji yaratacak şekilde uyumlaştırılmasıdır.⁷⁰

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. Bu tekniklerin uygulanmasında network yaklaşımı ve e-işletme uygulamaları koordinasyon fonksiyonunun etkin bir şekilde yerine getirilmesinde ve işletmelerin bu yeni organizasyon şekline entegre olmalarında önemli rol oynamaktadır.

Organizasyonlarda koordinasyon fonksiyonunun etkin bir şekilde uygulanması “aşağıdaki beş ortak anlayışa bağlı bulunmaktadır.”⁷¹

- Paylaşılan düşünme yöntemleri
- Paylaşılan operasyon yöntemleri
- Paylaşılan bilgi
- Paylaşılan hedefler
- Güven.

İşbirlikleri, ortak anlayış sağlanmadığında organizasyonlar için arzulan hedeflere ulaşılmasını güçleştirebilmektedir. Özellikle, güvenin ortak bir anlayışın gelişmesinde temel teşkil ettiği söylenebilmektedir.

⁷⁰ Genç, **a.g.e**, ss. 170-171

⁷¹ Mia Jaatinen and Rita Liavikka, “Common understanding as a basis for coordination”, **Corporate Communications: An International Journal**, cilt:13, 147-167, s. 151

2.2.4.1.1.2.4. Organizasyonun Entegrasyonel Fonksiyonları

2.2.4.1.1.2.4.1. Organizasyon İçi İletişim

Pratikte, iç iletişim birçok formda ve şekilde gerçekleşebilmektedir. Eş zamanlı olarak iletişim süreçlerinin çok disiplinli bir yapısı olduğu farz edilirse, iç iletişimin tamamlayıcı çalışma alanları da bilinmelidir ki, bu çalışma alanlarının daha sonra iletişimin entegrasyonunda kullanılması mümkün olsun.

İç iletişimi aşağıdaki çalışma alanlarına ayrılabilir:⁷²

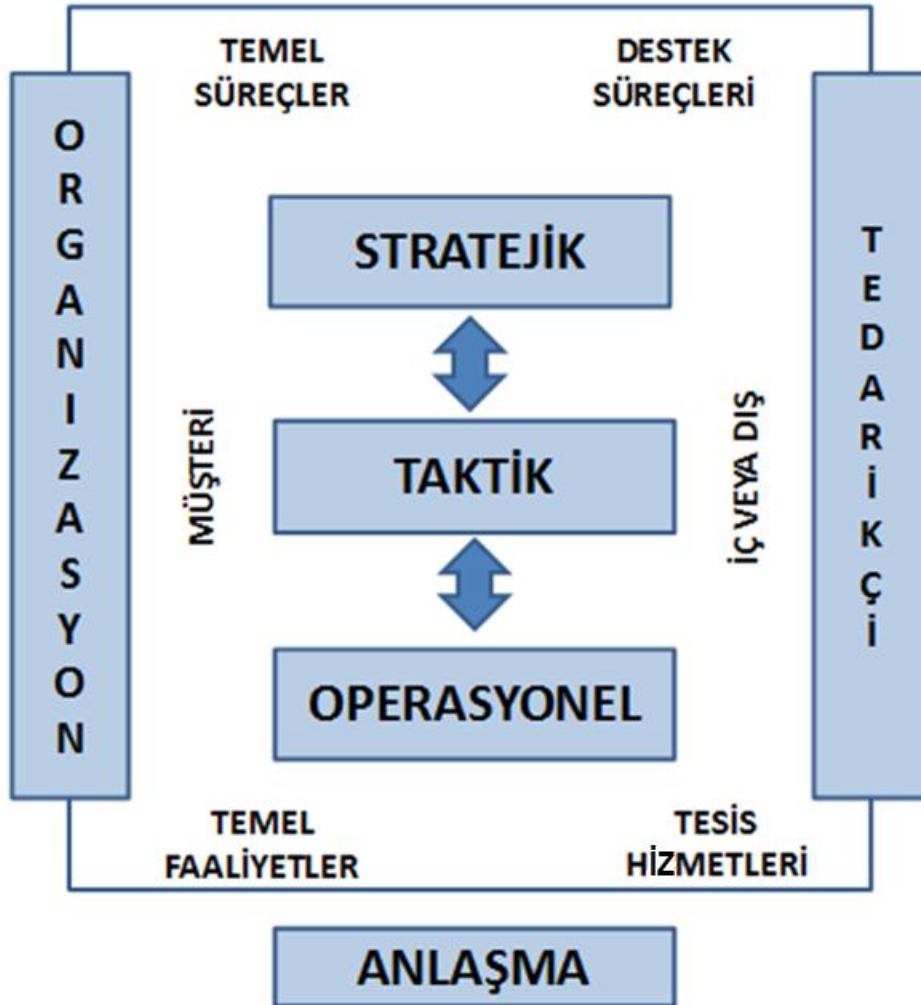
- İşletme İletişimi: Bu iletişim şekli, kar elde etmek için mal ve hizmet sağlayarak ihtiyaç ve istekleri karşılayan faaliyetlerin yürütülmesinde dil, sembol ve işaretlerin kullanımı, uyarlanması ve oluşturulması çalışması olarak tanımlanabilir.
- Yönetim İletişimi: Bu iletişim şeklinde temel hedef, rekabetçi işletme çevresindeki yönetim faaliyetlerinin etkinliğini ve verimliliğini artıran bilginin sağlanması ve yaygınlaştırılmasıdır.
- Kurum İletişimi: Bu tür iletişim, bir organizasyonda iç iletişimin profesyonel ve resmi işlevlerini yerine getirir. Bir organizasyonda her türlü iletişim sürecine ilişkin bir şemsiye oluşturmaktadır.
- Organizasyonel İletişim: Bu tür iletişim, iletişim süreçlerinin, sembolik nitelikleri de dahil olmak üzere, organizasyonel davranışları etkileyen bir bağlamın anlaşılmasıyla ilgilidir.

Çeşitli iletişim alanlarının bir araya toplanmasından oluşan iç iletişim, tüm resmi ve gayri resmi iletişim görevleriyle ilgili olarak bir organizasyonun uzmanları, yöneticileri ve çalışanları için işletme yönergelerinin önemli bileşenlerini içermeye avantajına sahiptir. Günümüzde iç iletişimin en önemli unsurlarından biri de e-iletişim uygulamalarıdır. Hem ortak kullanıma açık uygulamalar vasıtasıyla tek yönlü iletişim hem de intranet gibi uygulamalarla iki yönlü iletişim istenilen hızda ve etkinlikte sağlanabilmektedir. Bu uygulamalar aynı zamanda iç iletişimi de entegre etmektedir.

⁷² Hanna Kalla, "Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective", *Corporate Communication International Journal*, 2005, cilt:10, 302-314, s.306.

2.2.4.1.1.2.4.2. Tesis Yönetimi

Tesis yönetimi birçok disiplini barındıran kısmen yeni bir fonksiyondur ve tesis yönetiminin amacı insanların, yerlerin, süreçlerin ve teknolojilerin entegrasyonu yoluyla işletme çalışma ortamının işlevselliğini sağlamaktır. “Organizasyonların asıl faaliyetleriyle doğrudan ilgisi olmayan alanlarda sunulan destek hizmetlerinin, müşteri memnuniyetini ön plana çıkararak verimlilik ve katma değer artışları sağlayacak şekilde entegre edilmesidir.”⁷³ Bir başka ifadeyle tesis yönetimi organizasyonun temel yetenekleri için destekleyici bir fonksiyondur. Tesis yönetimi organizasyon yapısının, mimarının, davranış bilimlerinin ve mühendislik bilimlerinin entegrasyonunu kapsamaktadır. Aşağıdaki şekil-3 tesis yönetiminin genel bir modelini sunmaktadır;⁷⁴



⁷³ Kathy O. Roper ve Richard Payant P., *The Facility Management Handbook*, Amacom, New York, 2014, p.4

⁷⁴ Bugdol ve Jedynak, *a.g.e.*, p.12

Organizasyonun tesisleri ana faaliyetleri destekleyecek şekilde planlarsa organizasyon performansına da olumlu katkı sağlayacağı söylenebilir.

Tesis yönetimi, temel süreçlerin yürütülmesini destekleyecekse planlama süreçleriyle, özellikle de stratejik planlama ile entegre olmalıdır. Tesis yönetimi planlama tipleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.⁷⁵

Tablo-2 Tesis Planlama Çeşitleri

	Belirsizlik derecesi	Komplekslik derecesi	Hatalar için cezalar
Stratejik planlama	Çok yüksek	Çok yüksek	Muhtemel kayıp/iflas
Operasyonel planlama	Kısa dönemde düşük, planlama süresi arttıkça yükseliyor	Düşük	Kısa dönem
Proje planlaması	Projeye bağlı olarak değişiyor.	Yüksek-orta	Sermaye kaybı veya fırsatın kaçırılması

2.2.4.1.1.2.4.3. Performans Yönetimi

Performans yönetimi (PM), kâra, yatırım geri dönüşüne ya da işletme maliyetlerine uygulanabilecek olan temel performans göstergeleri vasıtasıyla bir organizasyonun verimliliğinin kontrolüne ve idare edilmesine olanak sağlayan bir fonksiyondur. Bir başka tanıma göre paydaşların isteklerinin karşılanması amacıyla stratejilerin formüle edilmesine, uygulanmasına ve değiştirilmesine olanak sağlayan süreçtir. Amacı, organizasyonun etkinliğini artırarak daha iyi sonuçlar elde etmektir. Performans ölçümünden performans yönetimine evrim, Kaplan ve Norton tarafından açıklandığı gibi Balanced Scorecard'ın evrimiyle mükemmel bir şekilde izah edilmektedir. Balanced Scorecard ile bütçe yönetim süreçlerinin merkezine alınmış ve yeni stratejik yönetim süreçleri için operasyon sistemi olmuştur.⁷⁶ Bu yönetim tekniği performansını sadece finansal göstergelerle sınırlandırmamış, müşterilerle ilgili göstergeler, süreçlerle ilgili göstergeler ve çalışanlarla ilgili göstergeler olmak üzere

⁷⁵ Edmond P. Rondeau vd., *Facility Management*, Wiley, New Jersey, 2006, p.70

⁷⁶ Verweire Kurt and Lutgard Van Den Berghe, *Integrated Performance Management*, Sage, London, 2004, p.37

dört farklı boyutta performansı ölçmüştür. Bu yöntemle de daha gerçekçi performans ölçümü gerçekleştirildiği söylenebilmektedir.

Performans Yönetiminin gelişiminde, Kaplan ve Norton tarafından ortaya konulan Balanced Scorecard bir çığır açmıştır. Kapsadığı özellikler aşağıda verilmektedir;⁷⁷

- Stratejik planlamaya farklı bir yaklaşım ve bir organizasyonun yeniden yapılandırılması,
- Bir organizasyonun öz varlıklarının değerlendirilmesinde yeni formüller,
- Ödüllendirme sistemleri ile performans ölçümlerinin bir kombinasyonu,
- İnsan sermayesine ve gelişimine yönelik daha güçlü bir oryantasyon,
- Müşteri memnuniyetine yönelik güçlü bir yönlendirme.

Entegre performans yönetiminde, organizasyonun stratejileri ile kritik fonksiyonları ilişkilendirilmelidir ki rekabet avantajı ve uzun dönem büyüme sağlanabilsin. Dolayısıyla, uzun dönem strateji ile operasyonel performans arasında entegrasyonun sağlanması hayati önem taşımaktadır.

Mintzberg tarafından bir organizasyonun önemli etkili bileşenlerinden biri olarak tanımlanan koordinasyon mekanizması, performans yönetiminin gelişiminin ikinci kaynağı olarak görülmektedir. Bu koordinasyon üç mekanizma üzerine temellendirilmiştir: karşılıklı uyum, doğrudan denetim, ve çalışanların becerisi, iş süreçleri ve çıktılarının standardizasyonu.

2.2.4.1.1.2.4.4. Entegre Organizasyon Yapılarının özellikleri

Entegre olmuş organizasyonların belirli özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıdaki gibidir;

A. Organizasyon Yapısının Belirsiz Çevreye Göre Uyarlanması: Günümüzde teknolojinin hızla değişmesi, globalleşme sonucu ekonomik sınırların ortadan kalkması, işletmelerin daha belirsiz bir çevrede faaliyet göstermelerine neden olabilmektedir. Entegre olmuş organizasyon yapısının da bu hızlı değişen çevreye en çabuk uyum sağlayacak şekilde tasarlanması gerekmektedir. Bu nedenle,

⁷⁷ Bjorn Andersen vd., "Holistic Performance Management: An Integrated Framework", *International Journal Productivity of Performance Management*, 2006, cilt:55, 61-78, s.64.

günümüzde organizasyon çevresi daha çok tehlikeli ve aynı zamanda fırsat sunacak kadar genişlemiştir.

Çevresel belirsizliğin artması organizasyonlar üzerinde aşağıdaki değişikliklere neden olmuştur;⁷⁸

- Basit ve yalın organizasyon yapısı.
- Dış kaynak kullanımı. Dış kaynak kullanımı sonucu ortaya çıkan şebeke organizasyonlar.
- Çevresel belirsizlik sebebiyle riskin paylaşılmasına yönelik organizasyonların işbirliğine gitmesi. Bunun sonucu oluşan sanal organizasyonlar.
- Basit ve esnek çalışma kurallarının oluşturulması.
- Çalışanların katılımının artırılması.
- Yerinden yönetimin (merkezi olmayan yönetim) artması.
- Öğrenen organizasyon felsefesinin uygulanması.

B. Müşteri Odaklı Olmak: Bir organizasyonun stratejisinin başarısının organizasyon yapısıyla önemli derecede belirlendiği varsayımından, eğer bir strateji müşterilerin gereksinimlerinin karşılanmasına dayanıyorsa, organizasyon yapısı bunu kolaylaştırmalıdır. Örneğin TKY, organizasyon çalışanlarının aktif katılımı ile müşterileri memnun ederek amaçlara ulaşılmasıdır. Burada bahsedilen kalite, bir malın veya hizmetin tüketici isteklerine uygunluk derecesidir.

Müşteri odaklı bir organizasyon yapısının bazı özellikleri aşağıdaki gibidir;⁷⁹

- Öğrenen organizasyon felsefesine dayalı bir yapı.
- Çalışanların güçlendirilmesi ve öneri sisteminin kurulması.
- Tedarikçileri ve müşterileri ile ilişki içinde bulunmak için bilgi yönetim sistemi oluşturmak,
- Çalışanları motive etmek için ödül sistemi oluşturmak,
- Yatay koordinasyonun artırılması.

⁷⁸ Koçel, **a.g.e**, s.371

⁷⁹ Eren, **a.g.e**, s.119

C. Organizasyonel Performansı Desteklemek: Organizasyon performansını destekleyen organizasyon yapılarında önemli olan bir kavramda ürün/hizmet yaşam döngüsüdür. Bu yaşam döngüsü başlangıç, gelişme, olgunlaşma evrelerinden oluşmaktadır. Eğer ürün veya hizmeti tamamlama aşamasını dört safhada düşünürsek (fikir, tasarım, üretim ve dağıtım ve destek hizmetleri) organizasyon yapısı bu evrelerde yeni ürün ve olgunlaşma safhalarında farklı olacaktır. Yeni üründe organizasyonda daha çok süreçler müşteri ilgisini belirlemek için yapılandırılırken, olgunlaşma safhasında potansiyel ürün geliştirme için müşterilerden gelen geri bildirimler önemli olacaktır. Bu yapıların nitelikleri başlangıç, gelişme ve olgunlaşma evrelerinde farklı olmalıdır.⁸⁰

Son olarak, organizasyon yapısının performansı arttırmaya katkıda bulunması için öğrenmeye yönelik olması gerekmektedir. Yani yapının öğrenen organizasyon yapısına uygun olması gerekmektedir. Bunun için katılımın sağlanması, yalın bir organizasyon yapısı ve yerinden yönetimin (ademi merkezleşme) uygulanması gerekmektedir.

D. Strateji Uygulamalarının Desteklenmesi: Organizasyon yapısının özelliği doğrudan kaynak tabanlı yaklaşımı ifade etmektedir. Organizasyon stratejisinin oluşturulması, kaynaklar, yetenekler, rekabet avantajı ve karlılık arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını gerektirmektedir. Bir organizasyonun stratejisi, önemli ölçüde kaynaklarına bağlıdır. Bu bağlamda, bir organizasyon yapısının çifte fonksiyonu belirgin hale gelmektedir. Bir yandan organizasyon yapısı maddi olmayan kaynaklarla bütünleşmeli bir yandan da diğer kaynaklar üzerinde etki yaratmak için bir araç olabilmelidir.

Dolayısıyla, yukarıda belirtilen niteliklere sahip organizasyon yapıları entegrasyonun yerine getirilmesine olanak tanıyan tutarlılık ile karakterize edilmelidir. Buradan anlaşılan organizasyon yapısının entegre fonksiyonu sadece iç boyuta değil dış boyuta (organizasyon çevresi) da sahiptir.⁸¹

2.2.4.1.2. Yönetimde Sinerji Etkisi ve Entegrasyon

Yönetim uygulamaları, sinerjiyi süreçlerin etkinliği, kaynakların dağılımı, sistem içinde meydana gelen ilişkilerin ve bağımlılıkların analiz edilmesi ihtiyacını

⁸⁰ Michael J. Dreikorn, *The Synergy of One*, Asq Quality Press, Wisconsin, 2004, p.27

⁸¹ Bugdol ve Jedynek, *a.g.e*, p.23

vurgulayarak tanımlamaktadır. Şu anda yönetim uygulamaları için en önemli meydan okumalardan biri çeşitli kalite yönetim sistemleri arasında sinerji etkileri elde etmektir. Bununla birlikte, yönetim uygulamaları entegre yönetim sisteminin her zaman sinerji ile sonuçlanmadığını ortaya koymaktadır; her zaman hedefleri, bilgileri ve operasyonu entegre etmek mümkün değildir ve hatta bazı koşullarda bürokratik problemler gözle görülür şekilde artmaktadır. Sinerjinin olumlu sonuçlarını elde etmek her zaman mümkün değildir; entegrasyonu ve akabinde sinerjiyi destekleyen koşulların sağlanmasının önemini akılda tutmak kadar sinerji etkisinin bir sınırının olduğunu da unutmamak gerekmektedir.⁸²

Ansoff sinerjiyi “bütünün, parçalarının bir araya gelerek tek başlarına ortaya çıkaracağı etkiden daha fazla bir etki ortaya çıkarması” olarak nitelendirmektedir.⁸³ Görüleceği üzere sinerji uzun zamandır insan tarafından bilinen bir olgudur. Yine de, sinerji etkisini yakalamanın kolay bir iş olmadığı ve yönetim alanında bu olguyu başarılı bir şekilde elde eden yöneticilerin fark yarattığı söylenebilmektedir.

Bu ana kadar yapılan araştırmalar entegrasyonla ile sinerji arasında direk bir ilişki olduğunu göstermektedir. Entegrasyon ile sinerji arasındaki ilişkinin kapsamını şunlar oluşturmaktadır; Organizasyon içindeki birimlerin birbirlerini tamamlamaları, birbirleri ile entegrasyonu ve bu birimlerin özerklikleri arasındaki ilişki, yatay ve dikey entegrasyonla sinerji arasındaki ilişki, tedarik zinciri içinde çeşitli kuruluşlar arasındaki işbirliğinden kaynaklanan sinerji etkisi ve farklı yönetim teknikleri arasındaki entegrasyon.⁸⁴ Burada değer zincirinde iki firmadan ziyade bir çok işletmenin işbirliği söz konusu olduğunda sinerji ile sonuçlanması daha mantıklı hale gelmektedir.

Genel olarak yönetim metotlarının ve anlayışlarının kombinasyonunun sinerji ile sonuçlanması gerektiğine inanılmaktadır. Bu sebeple, yönetim bilimi uygulayıcıları TQM, yeniden yapılanma (reengineering), yalın üretim veya kurumsal sosyal sorumluluk düşüncelerini bir araya getirmek için sayısız teşebbüste bulunmuşlardır. Aynı zamanda, bu uygulayıcılar TQM ve sürdürülebilir büyüme görüşlerinin birleştirilmesinin bir sonucu olarak sinerji etkisini sağlamanın

⁸² Bugdol ve Jedynak, **a.g.e.**, 2015, p.27

⁸³ Mahmut Özdevecioğlu ve Fatma İnce Balcı, “Kültürel Sinerji Yönetimi: Kavramsal Çerçeve”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2011, 27-45, s.29

⁸⁴ Zoltan Raluca, “The Synergy Issues in Organizations’ Strategies in a Global Economy”, **Economic Science Series**, 2011, Cilt: 11, 2359-2365 s.2362

olasılıklarını araştırmaktadırlar.⁸⁵ Yönetim tekniklerinin en iyi yönlerini alarak yönetim alanında sinerji yakalamanın da bir yönetim becerisi olduğu ve yönetim alanında fark yaratmanın sinerji yakalamaktan geçtiği söylenebilmektedir.

2.2.4.2. Entegrasyonun Başarısı İçin Temel Koşullar

Bu kısım entegrasyon sürecinin başarılı olabilmesi için gerekli koşulların sağlanması ile ilgilidir. Bu koşullardan en önemlisi güvendir. Son yıllarda bu kavram yönetim biliminde popüler bir hale gelmiştir. Yönetim bilimi alanında yazılan makaleler insanlar, yönetim süreçleri, organizasyon çevresi ile ilişkilerin yönetiminde güvenin önemini göstermiştir. Güven organizasyon içindeki işbirliğinin artmasında da büyük önem kazanmaktadır ki işbirliği de entegrasyonun başarısı için önemli koşullardan biridir.

Genel olarak, bilgiyi edinme şeklini ve bir organizasyonun işlevleri (fonksiyonları) nasıl yerine getirdiğini belirleyen kültür olduğuna inanılmaktadır. Entegrasyon kültürü bilgi yönetim süreçlerinin lehinedir (bilginin elde edilmesi ve yeni fikirlerin uygulanması gibi). Kültürün kendisi bütünleştirici bir işlev yerine getirebiliyorken, farklı paydaşlar arasında oluşan entegrasyon süreçleri planlanan özel amaçlar doğrultusunda icra edilmelidir. Globalleşen ekonomi kültürel entegrasyon metodları ile ilgili olarak bilginin büyüyen önemi ile karakterize edilmiştir. Dış kaynak kullanımı süreçlerinde meydana gelen kültürel farklılıklar da oldukça önemlidir.⁸⁶

2.2.4.2.1. Entegrasyonun Başarısında Güvenin Rolü

“Güven karşı tarafın davranış veya niyetinin olumlu yönde olacağına dair beklentileri içeren psikolojik durumu ifade etmektedir.”⁸⁷

Güven sosyal entegrasyonda anahtar rol oynamaktadır. Böyle bir hüküm bazı gerçeklere dayanmaktadır. Öncelikle, günümüzün çok şirketli tedarik zincirinde bilginin paylaşılması ve yönetilmesi önem arz etmektedir. Başarılı bir TZY için önemli etkenlerden biri zincir içinde işbirliğinin oluşmasıdır. İşbirliğinin oluşması için

⁸⁵ Bugdol ve Jedynak, *a.g.e*, p.30

⁸⁶ Bugdol ve Jedynak, *a.g.e*, 2015, p.41

⁸⁷ Johannes Karl Mühl, *Organizational Trust*, Springer, London, 2014, p.8

de güven anahtar rol oynamaktadır. Dolayısıyla Tedarik zincirinde entegrasyon için güvenin önemli olduğu söylenebilir.

Güven hem diğer organizasyonel değerlere bağımlıdır hem de onları etkilemektedir. Bu açıdan böyle değerlerin bir sistem gibi işlev gördüğünü düşünebiliriz. Eşitlik ve güven çalışanların aidiyetini etkilemektedir. Aidiyet her şeyden önce üstlere olan güvenle sağlanmaktadır. Araştırmalar böyle bir güvenin değişim ve inovasyon periyodları süresince aidiyeti etkilediğini göstermektedir.

Dolayısıyla güven, entegrasyon sürecinin gidişatını belirleyen bir değerdir. Güven olmaksızın, sosyal entegrasyon olmamaktadır ve sosyal ve teknik sistemlerin entegrasyonu da mümkün görünmemektedir. Bu, iki sistemin entegrasyonunun teknolojik güvene veya insanların modern teknolojilere itimat etme derecesine bağlı olmasından kaynaklanmaktadır.⁸⁸ Güvenin entegrasyonun başarısındaki faktörler arasındaki önemi, entegrasyonun başarısındaki diğer faktörlerin bu olgunun üstüne kurulacak olmasıdır. Yani, başka bir anlatımla, diğer faktörlerin güven ortamı sağlandıktan sonra daha etkin bir şekilde gerçekleşmesi güvenin önemini ortaya çıkarmaktadır.

2.2.4.2.2. Entegrasyonun Başarısında İşbirliğinin Rolü

İşbirliği, rekabet ve çatışmanın zıttı bir olgu olarak tanımlanmaktadır ve organizasyon politikaları ile desteklediği zaman oluşumu mümkün bir olgudur. Modern organizasyonlarda işbirliği sinerjiye pozitif katkı sağladığından operasyonda olumlu rol oynamaktadır. Organizasyonlarda sanal iletişimin artan önemi zaman ve mekan boyutunun daha ilerisinde işbirliğine olan ihtiyacın artmasına yol açmaktadır. Amaçlar karşılıklı paylaşıldığında ve olumlu şekilde birbiriyle ilişkilendirildiğinde işbirliği ortamı oluşmaktadır. Bir taraftan bu doğrultuda işbirliği formel düzenlemelerle desteklenirken, bir taraftan da işbirliğinin informal değişkenleri ortaya çıkabilmektedir. Araştırmalar yönetim stili ile organizasyondaki işbirliği arasında yakın ilişki olduğunu göstermektedir. Bu, yönetim stiline büyük bir oranda, işbirliğine olan eğilim de dahil, çalışanların faaliyetlerinde bireysel motivasyonlarının belirleyicisi olmasından ve grup davranışlarını etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Yöneticinin bakış açısından, başarılı işbirliğini sağlayan beceri yöneticinin ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlayan anahtar faktörlerden biri olarak

⁸⁸ Bugdol ve Jedynak, **a.g.e.**, pp.49-50

değerlendirilmektedir.⁸⁹ Bu beceri, günümüzde, yöneticiler arasında fark yaratan bir unsur olarak görülmektedir. İşbirliği ortamı oluşturabilen yöneticilerin hedeflere ulaşma hususunda bir sinerji etkisi elde etme olasılığının daha yüksek olduğu düşünülmektedir.

Organizasyonlarda, yöneticiler genellikle işbirliğini desteklemektedir, çünkü aşağıdaki sonuçları elde edebileceklerine inanmaktadırlar;⁹⁰

- Bir organizasyon çevresel değişimlere daha hızlı uyum sağlayabilecektir.
- Organizasyon işletmeler arası network'lerde ve ilişkilerde daha iyi pozisyon alabilecektir.
- Esnekliğin etkisi ürün ve hizmet sağlama operasyonlarında kendini gösterecektir.

İşbirliği için yüksek beceri organizasyonun doğasına ve yönetim süreçlerine sirayet edecektir ve bu çalışanların bireysel beceri potansiyelini maksimize edeceğinden organizasyonun problemleri çözmede başarılı olması anlamına gelmektedir. Bu tip organizasyonlarda işbirliği genellikle koordinasyonla yer değiştirmektedir ve kontrolün zorunlu olma ölçüsü azalmaktadır.⁹¹ Örneğin, bireysel performans değerlendirme hususu çalışana bırakılarak kendi kendini kontrol etmesi yoluna gidilmekte, çalışanın performansı da yükselmektedir.

Yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren organizasyonlar, çalışanlar arasında bir işbirliği ortamı yaratarak sinerji elde etmek amacıyla öğrenen organizasyonlar gibi yönetim teknikleri uygulamaktadır. Özellikle, çalışanların katılımını sağlamaya yönelik bu tekniklerin ortak amacı koordinasyonun daha etkin bir şekilde sağlanmasıdır.

Etkin bir koordinasyon için aşağıdaki unsurların dikkate alınması gerekmektedir;⁹²

- Doğru ve sade bir organizasyon yapısı,

⁸⁹ Colm Heavey and Eamonn Murphy, *Management Decision*, A Proposed Cooperation Framework For Organizations and Their Leaders , 2012, cilt: 50, 993-1000, s.994.

⁹⁰ Bugdol ve Jedynek, *a.g.e.*, p.51

⁹¹ Helena Lopes and Teresa Calapez, "Exploring the sources and benefits of cooperation: The role and challenges of relational and moral goods", *International Journal of Social Economics*, 2011, Cilt: 38, 607-227, s.615.

⁹² Sökmen, *a.g.e.*, p.25

- Paylaşılan vizyon ve güçlü bir organizasyon kültürü,
- Politika ve programların koordinasyonu,
- Etkili bir iletişim sistemi,
- Geçici veya sürekli kurullar ve komiteler,
- Entegrasyon.

Bu unsurlar sayesinde esnek bir organizasyon yapısı ve uygun bir organizasyon kültürü ile işbirliği teşvik edilmekte ve böylece entegrasyon seviyesi yükseltilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca etkili ve hızlı iletişim bilgi paylaşımını kolaylaştıracağından, işbirliği açısından olumlu katkı sağlayabilmektedir.

2.4.2.2.3. Entegrasyonun Başarısında Organizasyon Kültürünün Rolü

Organizasyon açısından kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançların, değerlerin, örf ve adetlerin ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının toplamıdır.

Entegrasyon tartışılırken organizasyon kültürü kavramı göz ardı edilemez. Bu kültürün belirli özellikleri entegrasyon sürecinin başarılı olma ölçüsünün göstergesidir. Entegre kültüre sahip organizasyonlar birkaç önemli özellikle karakterize edilebilirler. İlk olarak, bu organizasyonların bilgi yönetim süreçleri de başarılıdır. Bu tip organizasyonlar yeni bilgiler için araştırma yaparlar, birçok kaynaktan elde edilen bilgileri birleştirirler, öğrenilen bilginin ötesine giderler ve bilgi paylaşma süreçlerini desteklemektedirler. Böylece, kültürel entegrasyon çalışanların yetkinliklerine, yeni bilgilerin elde edilmesi ve daha önce sahip olunan bilgilerin paylaşılması olanaklarına ve isteklerine bağlı olduğu varsaylabilmektedir.

İkinci olarak, entegre bir kültürün karakteristiğinin kalitesi etkin bir risk yönetim seviyesidir (burada iki unsur önemlidir; önceki uygulamaların sorgulanması ve yetkinliklerin sınırları doğrultusunda faaliyet göstermek). Böyle bir kültürün bir başka boyutu sistematik bir şekilde düşünebilme yeteneğidir (sorunları daha geniş bir çerçevede algılamak ve bazı olayları birleştirmek).⁹³

“Güçlü organizasyon kültürüne sahip olan işletmelerde, iş görenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşur. Fakat

⁹³ Bugdol ve Jedynak, **a.g.e.**, pp.63-64

zayıf organizasyonel kültüre sahip bir kuruluşta iş görenler ne yapmaları ve nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Kısacası, paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen organizasyon stratejisini yürütme aşamasında güçlü kültüre sahip organizasyona kıyasla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremedikleri için güçlü kültüre sahip rakiplerin gerisinde kalırlar.”⁹⁴ Entegre yönetim de uygulanması güç bir teknik olduğundan güçlü organizasyon kültürüne sahip olmak bir avantaj olarak düşünülmektedir. Güven, işbirliği ve sinerji gibi olguların oluşması, güçlü organizasyon kültüründe, daha olası gibi görünmektedir.

Organizasyon kültürü ve entegrasyon arasındaki ilişki şu şekilde özetlenebilmektedir. Öncelikle, kültürün özü, ortak geleneklerin, kavramların, faaliyetlerin ve algıların bir tezahürü olmasıdır. Bu bağlamda, net ve güçlü bir kültürün varlığı entegrasyonun varlığının kanıtıdır.

İkinci olarak, kültür kendi içinde entegrasyon süreçleri oluşturmaktadır ve parçalardan oluşmaktadır. Daha önce bahsedildiği gibi temel olarak bu parçalar, inançlar, hikayeler, semboller ve efsaneler olarak sayılabilir. Parçalara ayrılmış unsurların entegrasyonunun oluşma şekli Johnson ve Schols tarafından sosyal bilimlerde ortaya atılan kültürel network teorisinde açıklanmıştır. Kültürel network modellerinde, semboller, gelenekler, efsaneler ve yapılar belirli bir organizasyonda direk olarak iş ve görevlere uygulanan paradigmlar sayesinde uyumlu olurlar. Örneğin, çalışan formları, çalışma süreleri, yönetim stilleri, görevlere yönelik ya da insanlara yönelik oryantasyon gibi.⁹⁵

2.2.4.3. Modern Yönetim Anlayışında Entegrasyon

2.2.4.3.1. Tedarik Zinciri Yönetiminde Entegrasyon

Tedarik zincirinin tanımına ilişkin bir fikir birliği yoktur. Bununla birlikte, en çok kullanılan birkaç tanımı şöyledir; “TZY, son kullanıcıdan; asıl tedarikçilere kadar ürünleri, hizmetleri ve bilgiyi sağlayan ve böylece müşteriler ve diğer paydaşlar için değer yaratan önemli işletme süreçlerinin entegrasyonu olarak tanımlanmaktadır”⁹⁶.

⁹⁴ Zeynep Ferhan Aydoğan, “Örgüt Kültürü ve İklimi”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2004, 203-215 s.214

⁹⁵ Bugdol ve Jedynak, *a.g.e.*, s.63-64

⁹⁶ Angappa Gunasekaran and Eric Ngai, “Information Systems in Supply Chain Integration and Management”, *European Journal of Operational Research*, 2004, Cilt: 4, 266-295, s. 269.

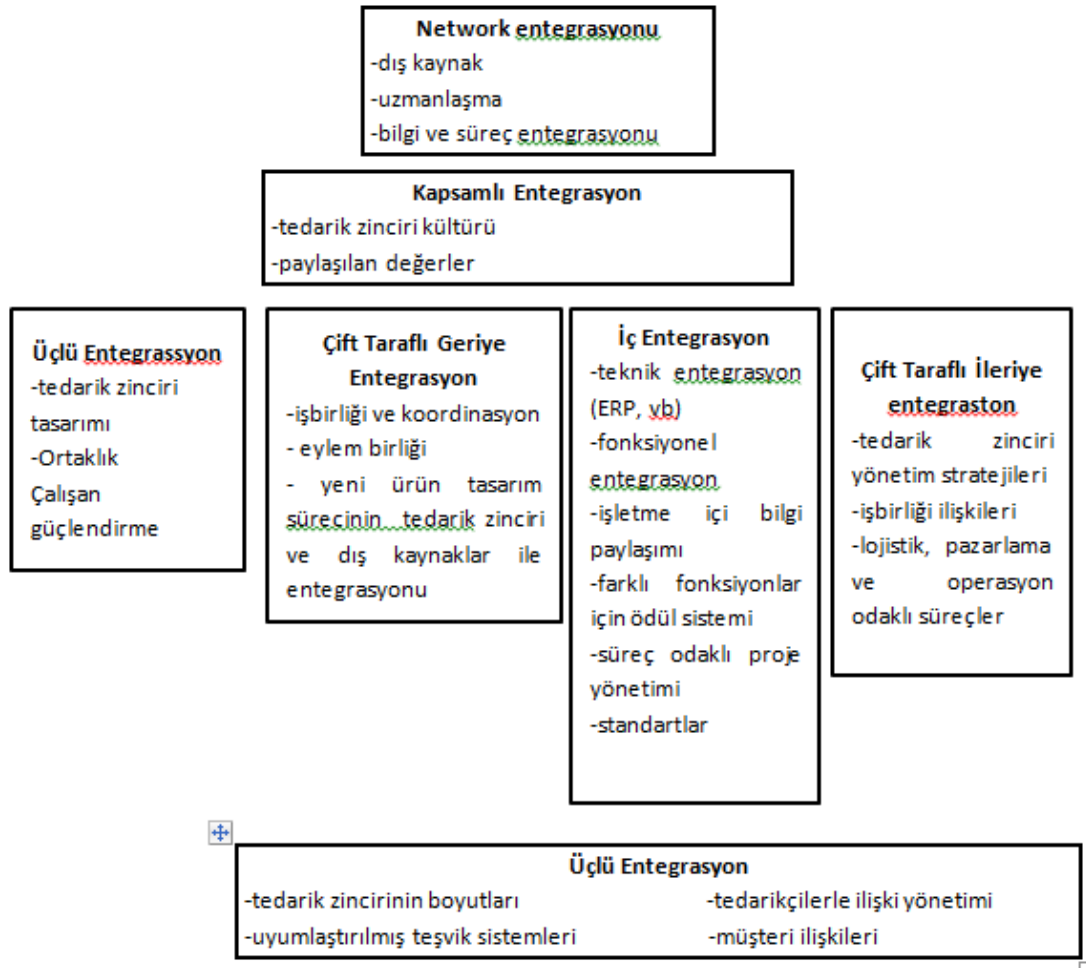
“Belki de en çok referans alınan tanım, Global Tedarik Zinciri Forumu’nun yaptığı tanımdır: TZY, müşteri ve diğer paydaşlar için değer katan ürünleri, hizmetleri ve bilgiyi sağlayan ilk tedarikçiden, son kullanıcıya kadar olan işletmelerin anahtar süreçlerinin entegrasyonudur.”⁹⁷ Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere tedarik zinciri yönetiminin temel amacı zincir içinde yer alan süreçlerin ve fonksiyonların entegrasyonunun sağlanarak değer yaratmaktır.

TZY günümüzde yöneticiler tarafından rekabet avantajı sağlamak için önem verilen bir etkidir. Bu değer içinde yer alan organizasyonların performansı genel tedarik zincirinin performansını etkilediğinden ve günümüzde rekabet tedarik zinciri boyunda yapıldığından önem verilen bir etken haline geldiği söylenebilmektedir. Ayrıca, işletmeler kendi süreçlerinin performansını arttırarak tedarikçilerle ve müşterilerle de daha iyi koordinasyon sağlayabilmektedir.⁹⁸

Tedarik zinciri yönetimde entegrasyon koordinasyon fonksiyonunun yerine geçmektedir ve bu zincirde yer alan işletmelerin tek bir işletme gibi hareket etmelerini sağlamak önemli bir TZY stratejisidir.

⁹⁷ Özdemir ve Doğan, **a.g.e**, s.20

⁹⁸ Murat Gökçe, Tedarik Zinciri Yönetiminde Sistem Dinamiği ve Ajan Bazlı Yaklaşım İle Modellenerek Karşılaştırılması, Endüstri ve endüstri mühendisliği, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, s.35 (**Yayımlanmamış Doktora tezi**)



Şekil-4 Organizasyonel ve Yönetimsel Entegrasyon Modeli⁹⁹

Tedarik zincirinde, ilk tedarikçiden son tüketiciye kadar olan işbirliği ve ilişkilerle gerçekleşen süreçlerin entegrasyonu Şekil-4'te anlatılmaktadır. Tanımlanan kritik süreçleri içeren prosedür, takip eden bir dizi aşamadan oluşmaktadır: Bu aşamalar süreçlerin gerekliliklerini belirlemek, kategorileri ve süreç ölçme standartlarının ölçeklerini belirlemek, süreç sonuçlarının analizini yapmak, süreçlerin iyileştirilmesi faaliyetlerini organize etmek ve planlamak olarak sayılabilmektedir. Bu süreç yaklaşımının tüm tedarik zincirine uygulanması önemlidir.¹⁰⁰

Lee (2000) tedarik zinciri entegrasyonunun ana hatları ile üç boyuttan oluştuğunu belirtmektedir: Bilgi entegrasyonu, koordinasyon ve kaynak paylaşımı, organizasyonel ilişki bağlantılarının entegrasyonu. Bilgi entegrasyonu, tedarik zinciri

⁹⁹ Dad Naslund, Hana Hulthen, "Supply Chain Management Integration: A Critical Analysis", *International Journal*, 2012, Cilt:19, 481-501, ss.494

¹⁰⁰ Bugdol ve Jedynak, *a.g.e.*, p.98

üyeleri arasında satış tahminleri, üretim planları, stok durumu, ve promosyon planları dahil, bilgi ve datanın paylaşılmasını içermektedir. Koordinasyon ve kaynak paylaşımı tedarik zincirinde kararların ve sorumlulukların düzenlenmesine değinmektedir. Organizasyonel ilişki bağlantıları, üyeler arasındaki iletişim kanallarını, performans ölçümünü ve vizyon ve hedeflerin paylaşımını içermektedir.¹⁰¹ Bu boyutların oluşabilmesi için tedarik zinciri yönetiminde işbirliği önemli katkılar sağlamaktadır. Ayrıca, etkin ve hızlı bir koordinasyon için e-işletme uygulamaları da olumlu yönde tedarik zinciri yönetimini etkilemektedir.

Koordinasyon tedarik zincirinin başarılı bir şekilde yönetilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Tedarik zinciri açısından dört farklı koordinasyon tipi mevcuttur. Bu koordinasyon tipleri farklı hedef ve görevlerle karakterize edilmektedir;

- Lojistik senkronizasyon koordinasyonu, müşteri istek ve ihtiyaçlarını yerine getirecek ürün ve hizmetlerin dağıtımının yapılması için lojistik süreç faaliyetleri arasında uyum sağlanmasından sorumludur,
- Bilgi paylaşımı koordinasyonu, çalışanların işbirliği yaparken ve tedarik zincirinde yer alan diğer organizasyonlarla iletişim kurarken bilginin tutarlılığını gerçekleştirmeye çalışmaktadır,
- Lojistik teşviklerinin koordinasyonu, çalışanları tedarik zinciri karlılığı hususunda teşvik etmek amacıyla, lojistik fonksiyonları ile ilişkili fayda ve riskleri dağıtmak için çeşitli mekanizmalar sağlamaya çalışmaktadır,
- Kolektif öğrenme koordinasyonu, tedarik zincirinde bilginin elde edilmesi ve dağıtılması ile ilgili tutarlılık sorunuyla nasıl baş edileceği ile alakalıdır.

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 TZY'nin başarısında anahtar rol oynamaktadır. Bilgi paylaşımının önemi "BT'nin 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. Bu teknolojilerden yoğun olarak kullanılanlara Elektronik Veri Değişimi (EDI), İnternet, Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve

¹⁰¹ Birgit Dam Jespersen ve Tage Skjøtt Larsen, **Supply Chain Management: In Theory and Practice**, Copenhagen Business Scholl Press., Denmark, 2005, p.26

Tedarik Zinciri Yönetimi/Planlaması (SCM/SCP) teknolojilerini örnek olarak vermek mümkündür. 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.”¹⁰²

E-işletme ve tedarik zinciri entegrasyonunun dört boyutu aşağıdaki gibi özetlenebilir;¹⁰³

- Bilgi entegrasyonu: Tedarik zincirindeki organizasyonlar arasında gerekli bilgilerin paylaşılma düzeyidir. Bu paylaşma talep tahmini, satış geçmiş, envanter durumu gibi dataları içermektedir. Bilgilerin ihtiyacı olan kişilere zamanında ve online formatta ulaştırılması tedarik zincirinin başarısı için önem arz etmektedir.
- Planlamanın senkronizasyonu: Talep tahmine ve envanter yenileme planlamasına tedarik zincirinde yer alan organizasyonların ortak katılımını ifade etmektedir. Aynı zamanda, yeni ürünün ortak tasarımının geliştirilmesini ve pazara ulaştırılmasını da içermektedir.
- İş akışı koordinasyonu: Planlama senkronizasyonundan sonraki aşamadır. Belirli bir tedarik zincirindeki işletmelerin devam eden ticari faaliyetlerinin düzene sokulması ve otomasyonu ile ilgilidir. Bu boyut satın alma ve ürün tasarımını da kapsamaktadır.

Tedarik zinciri yönetimde e-işletmelerin etkisinin, koordinasyon fonksiyonunun entegrasyonunu sağlamak olduğu söylenebilir. Eğer tedarik zincirinde planlama fonksiyonunun etkin bir şekilde uygulamaya dönüşmesi amaçlanıyorsa e-işletme uygulamalarından faydalanmak anahtar rol oynamaktadır.

2.2.4.3.2. Sanal Organizasyonlarda Entegrasyon

21. yüzyılda giderek küreselleşen ve birbirine bağımlı hale gelen işletmeler, organizasyondaki tüm faaliyetleri (üretim-pazarlama-finansman-insan kaynakları-ArGe halkla ilişkiler) sanal ortamda gerçekleştirmeye başlamışlardır. Nitekim sanal alışveriş, sanal bankacılık, sanal oyunlar, sanal tasarımlar ve sanal eğitim programları bu gidişatın örnekleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Sanal

¹⁰² Özdemir ve Doğan, *a.g.e*, s.22

¹⁰³ Michael Hugos, *Essentials of supply chain management*, Wiley, New Jersey, 2011, p.148

organizasyonlar, şebeke organizasyonların bir türü olarak kabul edilmektedir.¹⁰⁴ Sanallıktan bahsedebilmek için organizasyon yapısının internet ve e-işletme uygulamalarıyla desteklenmesi gerekmektedir. Organizasyon yapısı e-işletme uygulamaları ile desteklenen işletmeler işbirlikleri, dış kaynak kullanımı, tedarik zinciri entegrasyonu sonucu oluşacak yeni sanal organizasyona daha kolay adapte olmaktadırlar.

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. Organizasyonların sanal hale gelmesi çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır; Stratejik birliklerin oluşması, ortak teşebbüsler, tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, dış kaynak kontratları, informal bazdaki yardımlaşma gayretleri sanallaşmaya doğru gidişe örnek olarak verilebilmektedir.¹⁰⁵

Sanal organizasyon bünyesinde çalışan bireylerin belirli bir zaman ve mekân içinde çalışma zorunluluğu yoktur. Çalışanlara tanınan bu esneklik, çalışanlar açısından işletmeye değer katma sürecinin sınırlarını genişletmiştir. İş gücü alımı yetenek ve uzmanlık odaklı gerçekleşmeye başlamıştır. Sanal organizasyon anlayışı ile fiziksel birçok sorun kendiliğinden çözölerek, verimlilik açısından işletmeye kazanç sağlanmıştır.

Özellikle, organizasyonların temel yeteneklerine yönelmesi dış kaynak kullanımının önünü açmıştır ve sanal organizasyon anlayışının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Rekabetin yoğun olduğu günümüzde işletmeler kaynaklarını sadece en başarılı oldukları alan yöneltmek istemişlerdir. Bu da işletmelerin temel yeteneği dışında kalan işleri başka firmalardan satın almaya yöneltmiştir. Bütün bu gelişmeler de internet ve bilgisayar uygulamaları vasıtasıyla bir sanal organizasyona dönüşmeyi gerektirmiştir.

Sanal organizasyonların özellikleri aşağdaki gibi sıralamak mümkündür;¹⁰⁶

¹⁰⁴ Sökmen, **a.g.e**, ss.446,447

¹⁰⁵ Koçel, **a.g.e**, ss.438-439

¹⁰⁶ Sökmen, **a.g.e**, ss.446,447

- Sanal organizasyonlar ağ bilgi sistemlerini kullanarak fiziksel yerleşim yerlerinden bağımsız hareket etmektedir ve bu şekilde kendi temel yeteneklerini diğer organizasyonlarla sanal işbirliği yaparak koordine ederler.
- Sanal organizasyonların temel bileşenleri, müşteriye değer biçme, dış kaynaklardan en uygun biçimde yararlanma, sanal uzmanlığın yaratılmasıdır.
- Bilgi teknolojisine bağımlılıklarından dolayı daha yalın ve daha basık bir organizasyon yapısı söz konusudur.
- Müşteri taleplerine cevap yeteneği yüksektir ve bu rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.
- Sanal organizasyonların uyum yeteneği yüksektir ve çalışanlar arasında yüksek derecede güven mevcuttur.
- Yüz yüze iletişim azalmıştır ve iletişimde teknolojiden yararlanmaktadır.
- Her sanal organizasyon aynı zamanda şebeke organizasyondur.
- Statüler önemini kaybetmiştir, iş özgü “unvanlar” mevcuttur.

Sanal organizasyon farklı bireyler, gruplar ve kuruluşların bir araya gelip, başarıya ulaşmak için toplu etkileşim içinde olmalarını gerektirir. Bu, birey, grup ve organizasyonların entegrasyonunu sağlamak için işbirliğinin ve güvenin daha yüksek seviyeye çıkarılmasını ve organizasyon kültürünün sanal yapıya uyumlu hale getirilmesini gerektirmektedir. Ancak bu şekilde bir sinerji elde etme ihtimali ortaya çıkmaktadır.

Sanal organizasyonların oluşumunda teknolojik gelişmeler ve buna bağlı olarak işletme süreçlerinde e-işletme uygulamalarının etkin bir şekilde kullanılması yatmaktadır. Bilginin sanal organizasyonlarda iletilmesinde ve işlenmesinde e-işletme uygulamaların önemi fazladır. Dolayısıyla, sanal organizasyonlar ve tedarik zincirindeki organizasyonlar arasında bilginin entegrasyonu için e-işletmeler önem taşımaktadır. Satış, direk pazarlama, hesap yönetimi, müşteri desteği gibi birçok müşteri ilişkili sürecin otomasyonunu ve entegrasyonunu sağlayan CRM uygulaması veya bir ürünün üretiminden satışına kadar olan süreçte yer alan işletmelerle ilişkilerin yönetilmesini ve süreçlerin entegrasyonunu sağlayan SCM uygulaması e-işletme uygulamalarına örnek olarak verilebilmektedir.

İntra network kelimesinin kısaltması olan intranet organizasyon içinde bilgi akışını hızlandırarak entegrasyonu sağlayan başka bir e-işletme uygulamasıdır. Ayrıca, bilgi akışının kontrolüne imkan veren bu uygulama veri erişimini basit hale

getirmektedir. İtranet uygulamasına sahip oldukları kullanıcı adı ve şifre ile sadece organizasyon çalışanları girebilmektedir.

Extranet, bir işletmenin ortak çalıştığı diğer işletmeye kendi intranet sistemini kullanma izni vermesidir. “Extranet çok sayıdaki işletmenin haberleşmesini sağlayan genişletilmiş bir intranet ağıdır. Bu işletmelerin iç personelleri, müşterileri, tedarikçi şirketleri ve stratejik ortakları, bağlantısız kapalı kullanıcı gruplar halinde extranet yardımıyla birbirlerine bağlanabilirler.”¹⁰⁷ Sanal organizasyonların oluşumunda önemli bir uygulama olan extranet, bu oluşumun içinde yer olan organizasyonlar arasındaki bilgi akışını sağlayarak süreçlerin entegrasyonunu kolaylaştırmaktadır.

Yukarıdaki e-işletme uygulaması sayesinde sanal organizasyonlarda kültür unsurunun bilgi yönetimi sürecini destekleyecek şekilde yapılandırılmasıyla bilgi yönetimi daha etkin hale getirilebilmektedir. Bilgiden doğru ve en etkin bir şekilde yararlanmak için, bilgiyi elde etme, üretme, sınıflandırma, paylaşma ve kullanma süreçlerinin egemen kılındığı bir organizasyon kültürü oluşturulmalıdır. Bu ise açık bir şekilde bilgiyi stratejik değer olarak kabul eden bir vizyonu ve stratejiyi paylaşmayı gerektirmektedir.

Sanal organizasyonlarda başarılı bir entegrasyon için psikolojik şartlar aşağıdaki gibidir;¹⁰⁸

- Sınırsız işbirliğini ve bilgi paylaşımını sağlayan bir seviyede güven ortamı,
- İşbirliği ortamı sonucu ortaya çıkan ve güven seviyesinin daha fazla artmasını mümkün kılan aidiyet,
- Ortak hedeflerin ve kazanımların, çıkarların takip edileceğine ve başarılabacağına dair inanç,
- İşbirliği ve etkileri ile ilgili benzer beklentiler,
- Sanal çalışma ekiplerinde işbirliğini mümkün kılan yetkinlikler,
- Bilgi asimetrisi oluşumunu önleyen çalışma ortamı,

Güven ve aidiyet gibi psikolojik şartlar aynı zamanda entegre yönetim sistemi için de gerekli olan koşullardır. Bunun nedeni, güven ve aidiyet duygusunun

¹⁰⁷ Halil Elibol ve Burcu Kesici, “Çağdaş İşletmecilik Açısından Elektronik Ticaret”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004, 304-329, s. 306.

¹⁰⁸ Bugdol ve Jedynak, **a.g.e**, s.104

entegrasyonun başarısı için gerekli olan diğer şartların oluşmasında temel teşkil etmesi olarak açıklanabilir.

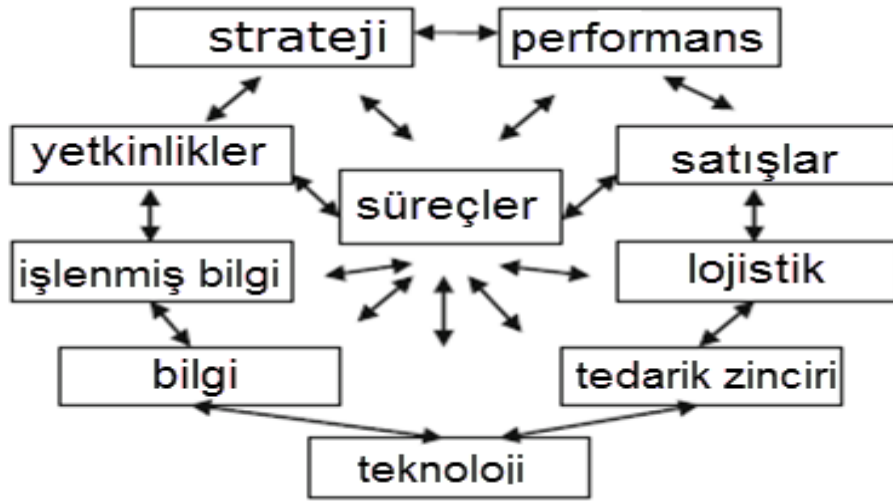
2.2.4.3.3. Süreç Yönetimde Entegrasyon

Süreç yönetimi, süreçleri yönetmek demektir. Süreçlerle yönetim ise yönetim işini süreçlerle, başka bir deyişle süreçlere odaklanarak yapmak anlamına gelmektedir. Süreç yönetiminin kademeleri şu şekilde sıralanabilir;¹⁰⁹

- Süreçlerin tanımlanması; süreç sınırlarının, girdi-çıkıtı, performans ölçüleri ve diğer süreç öğelerinin belirlenmesi,
- Süreç sahiplerinin, tedarikçi ve müşterilerinin belirlenmesi,
- Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Belirlenen performans kriterleri ışığında sürecin performansının ölçülmesi,
- Sürecin performansına göre süreçte iyileştirmeler yapılması, gerekirse sürecin yeniden tanımlanması.

Süreçler, bir kuruluşun yönetim sistemindeki bir dizi bileşene entegre bir etki yapabilir. Süreçlerin entegrasyonel rolü, bir organizasyonun stratejileri ile operasyonunun entegrasyonu, fonksiyonel alanlarının veya kaynaklarının entegrasyonu ve hiyerarşik entegrasyonu göz önünde bulundurularak belirlenmektedir. Şekil-5'te görülebileceği gibi bir sürecin organizasyon içinde birçok alanla ilişkisi olabilmektedir. Bu ilişkiler süreçlerin entegrasyonunun sağlanması için önem arz etmektedir. Performans ölçümü süreç yönetimi kapsamında performans göstergelerinin karakteristikleri yönünden önemlidir.

¹⁰⁹ Fatih Kar, Bir İmalat İşletmesinde Süreçlerle Yönetim ve Uzman Sistem Uygulaması, Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2012, s.17 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi**)



Şekil-5 Süreç Elemanlarının Entegre Edici Rolü.¹¹⁰

İş süreçlerinin doğru tanımlanmasından sonra organizasyonlar için en önemli konu, tanımlanan iş süreçlerinin etkin ve verimli bir şekilde işletilmesidir. Ayrıca, iş süreçlerinde kurumların mevcut veri kaynakları ile paydaşlara iletişim sağlaması ve süreçlerin birbiriyle entegre olması işin akışı açısından önemli rol oynamaktadır. Süreç yönetiminde organizasyonel süreçlerin elektronik ortama taşınması süreçlerin birbiriyle ilişkisi noktasında entegrasyon sağlanması açısından önem arz etmektedir. E-işletme uygulamaları süreçlerin paydaşlarına bir ara yüz vasıtasıyla gerekli veriyi sağlayarak süreçlerin entegrasyonunu sağlamaktadır.

2.2.4.3.4. Toplam Kalite Yönetiminde Entegrasyon

Toplam kalite yönetiminin tanımı TKY'yi oluşturan kelimelerin her birinin anlamını açıklayarak daha kolay anlaşılacaktır;¹¹¹

- Toplam, müşteriye sunulan nihai ürün veya hizmete organizasyondaki herkesin dahil olması anlamına gelmektedir.
- Kalite, organizasyonda çalışanların kelimenin anlamıyla ilgili şüpheye düşmemesi için tanımlanmalıdır. Kalite, kesinlikle kişiye göre değişmemelidir ve açık bir şekilde ölçülebilir olmalıdır. Bu sebeple, kalitenin en genel ve en çok kullanılan müşteri ihtiyaçlarının karşılanması tanımındaki ihtiyaçların açıkça belirtilmesi, anlaşılır olması ve ölçülebilir olması gerekmektedir.

¹¹⁰ Bugdol ve Jedynak, **a.g.e**, s.104

¹¹¹ R. Ashley Rawlins, **Total Quality Management (TQM)**, AuthorHouse, Indiana, 2008, s.5

- Yönetim kelimesi iki anlam taşımaktadır. İlki, toplam kalite yönetim sürecinin üst yönetimden başlaması gerekliliğidir. Toplam kalite yönetiminde organizasyonun hedefleri, prensipleri ve değerleri ile ilgili genel bir vizyon olmalıdır. Ve bunu sadece üst yönetim organizasyondaki herkesle paylaşacak konumdadır. İkincisi ise, yönetim sürekli bir süreci ifade etmektedir. Toplam kalite yönetiminin uygulanması tek seferlik bir karar değildir, organizasyonun süreçlerine uzun vadeli bir taahhüttür ve TKY'nin başarılı bir uygulaması için üst yönetimin sürekli olarak girdi sağlaması, süreçleri izlemesi ve destek sağlaması gerekmektedir.

Yukarıdan da anlaşılacağı gibi TKY, üst yönetimden başlayarak tüm organizasyonun katılımıyla müşteri ihtiyaçlarının en uygun koşullarda karşılanmasıdır ve TKY'nin sürekli bir süreci ifade ettiği düşünülebilir. Bir felsefe olduğu ileri sürülen TKY uzun vadeli bir süreç olduğundan, uygulanmasında çalışan güveninin önemli bir girdi olduğu düşünülmektedir.

TKY, Müşteri tatminini en uygun fiyatlarla sağlamaya odaklanan bir yönetim uygulamasıdır. Müşterinin algıladığı kalitenin boyutu TKY'nin entegrasyonunda önemli bir rol oynayabilir. Ürün veya hizmet kalitesi bu boyutların üst seviyede sağlanmasıyla yakalanabilir. Garvin kalite ile ilgili araştırmasında müşterilerin "algıladıkları kaliteyi sekiz" hususa ayırmaktadır¹¹²

- Performans, sağlanan fayda anlamında kullanılmaktadır.
- Güvenilirlik, ürünün yaşam süresince müşteriye belirtilen tüm özellikleri sunmasının ölçüsüdür.
- Özellikler, temel fonksiyonunu tamamlayan kavram olarak ortaya çıkmaktadır.
- Uygunluk, tüm özelliklerin belirlenen standartlara uygunluk derecesidir.
- Dayanıklılık, bir ürün veya hizmetin kullanım ömrünün uzunluğudur.
- Hizmet görme yeteneği, satış sonrası destek hizmetlerini ifade etmektedir..
- Estetik, tüketicinin beklentilerine karşılayan renk, ambalaj, biçim gibi özelliklerdir.
- Sanal kalite, algılanan veya imajdan etkilenen kalite anlamındadır.

¹¹² Sökmen, **a.g.e**, ss.336,338

Algılanan kalitede sektöre göre bu boyutlardan biri veya birkaçı öne çıkmakla birlikte performansın bu boyutların entegrasyonunda temel teşkil ettiği düşünülmektedir.

Toplam kalite yönetimi, organizasyon tarafından sağlanan ürünün veya hizmetin kalitesi ile ilgili iyileştirmelerde tüm organizasyonun katılımının gerektiğini ileri süren bir felsefedir. Katılımın başarısı için çalışanların işbirliği yapması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Etkin bir işbirliği için güven ortamının sağlanması gerekliliği TKY'nin öncüleri tarafından vurgulanmaktadır. Örneğin, Deming güven ortamının olmadığı organizasyonlarda uzun dönemde kalitenin iyileştirilemeyeceğini bildiğinden organizasyonel hiyerarşi içinde korku ve ret edilmenin ortadan kalkması gerekliliğini vurgulamaktadır. Teşvik programları için yaptığı öneriler güvenle ilişkilidir. İşbirliği ve uygun bir çalışma ortamını desteklemektedir. Dolayısıyla, entegrasyonun başarısı için gerekli olan güven, TKY uygulamasının entegrasyonunda da önemlidir.¹¹³ Organizasyonlar, eğer çalışan katılımını sağlayamazlarsa, işbirliği ortamı sağlanamayabilir ve TKY'den istenen etkinlik elde edilemeyebilir. Bu durum TKY uygulayan işletmelerde güven olgusunu oluşturmanın ne derece hayati önemi olduğunu göstermektedir.

Organizasyon kültürü, görünmeyen unsurlar topluluğu (inançlar, değerler, efsaneler) ve prosedürlerde, yönetmeliklerde, yönergelerde ve kodlarda yer alan resmi davranış kalıpları olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, toplam kalite yönetimi entegrasyonun sağlanması için hem davranışsal hem de kültürel değişimi gerektirmektedir. Bu kültürel değişim ilkeleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir;¹¹⁴

- Kalite yönetilebilir ve yönetilmelidir,
- Herkes hem müşteridir hem de tedarikçidir,
- Problem süreçlerdedir, insanlarda değil,
- Her çalışan kaliteden sorumludur,
- Sorunlar sadece düzeltilmemeli, kaynağı tespit edilerek önlenmelidir,
- Kalite ölçülebilmelidir,
- Kalitenin iyileştirilmesi sürekli olmalıdır,
- Kalite standardı hatasızdır,
- Hedefler müzakerelere göre değil, müşteri ihtiyaçlarına göre şekillendirilir.

¹¹³ Bugdol ve Jedyak, *a.g.e*, p.46

¹¹⁴ Jhon N. Mortaw, *Total Quality Management (TQM): A Model for the Sustainability of Projects In Africa*, University Press of America, Boulevard, 2009, p.23

TKY, hem iç hem de dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak organizasyon etkinliğinin ve uyum yeteneğinin geliştirilmesi metodudur ve tüm çalışanların ve organizasyonundaki operasyonel bölümlerin pratik olarak bu sürece dahil edilmesidir. Dolayısıyla, TKY, entegre yönetim anlayışı olarak kabul edilebilir ve temel olarak, organizasyonun tümüne ve organizasyondaki tüm sistemlere uygulanabilecek bütüncül bir anlayışa sahiptir.

TKY, bir organizasyonda kullanılan kavram, yöntem ve tekniklerle entegre edilmelidir. Toplam kalite yönetimi, yeniden mühendislik, bilgi yönetimi, kaizen felsefesi, yalın yönetim, iç pazarlama ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarıyla birçok unsuru paylaşmaktadır. Kalite odaklı organizasyonlarda kullanılan kendini değerlendirme modelleri de entegrasyon modelidir. Yönetim uygulayıcıları, TKY'nin yalnızca diğer yönetim teknikleri ve uygulamaları ile entegre olması durumunda faydalı olduğunu düşünmektedirler¹¹⁵. Günümüzde, organizasyonlar tek bir yönetim tekniği ile yönetilmemekte, şartlara göre belirlenen teknikleri uygulamaktadırlar. Bu tekniklerin TKY felsefesi ile entegrasyonu yönetim süreçlerinin entegrasyonuna da olumlu katkı yaptığı söylenebilmektedir.

2.2.4.4. Standart Yönetim Sistemlerinin Entegrasyonu

2.2.4.4.1. Yönetim Sistemlerinin Standardı ve sınıflandırılması

ISO (International Organization for Standardization) Uluslararası Standart Organizasyonu, uluslararası ticaret alanında uygulanacak kalite sistem standardı çalışmaları amacı ile kurulmuştur. Türkiye'yi ISO'da Türk Standartları Enstitüsü (TSE) temsil etmektedir. Bu standartlar uluslararası kalite standartlarını belirleyerek ürün ve hizmetlerin dünya çapında belirlenen minimum kalitede sunulmasını hedeflemektedirler.

Yönetim sistemleri, organizasyonun belirlenen hedeflere ulaşması için gerekli görevleri yerine getirmesini sağlayan politikaların, sistemlerin, süreçlerin ve prosedürlerin bir çerçevesidir. Yönetim sistemlerinin sınıflandırılmasında üç temel kriter oluşturulabilir;¹¹⁶

- Belirli bir standarda uygunluk amacıyla geliştirilen yönetim sistemleri,

¹¹⁵ Bugdol ve Jedynek, **a.g.e**, pp.115,117

¹¹⁶ Bugdol ve Jedynek, **a.g.e**, pp.129-30

- Uygulanması belirli bir iş kolunda organizasyonel gelişimi sağlayan standartlar,
- Standardın evrensel olup olmaması.

ISO 9001 gibi tüm sektör ve organizasyonlara uygulanabilen yönetim sistemleri evrensel, HACCP ise iş koluna ve sektörel olarak uygulanabilen sistemlere örnek olarak verilebilir.



Tablo-3 Önemli Yönetim Sistemi Standartlarının Sınıflandırılması¹¹⁷.

Kriter	Standart türleri	Örnek
Hedef	Urün/hizmet kalitesini sağlamak	ISO 9001, ISO/TS 16949, TL 9000, AS 9100
	Gıda güvenliği sağlamak	HACCP, BRC, IFS, ISO 22000
	Organizasyonun Operasyonel risklerini azaltmak	ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 27001, ISO 22301, ISO 28000, ISO 31000
	Organizasyonun performansını ve imajını geliştirmek	ISO 26000, ISO 50001
İş kolu	Kalite yönetimi	ISO 9001, ISO/TS 16949, TL 9000, AS 9100
	Gıda güvenliği ve hijyen yönetimi	HACCP, BRC, IFS, ISO 22000
	Çevre yönetimi	ISO 14001
	İş sağlığı ve güvenliği yönetimi	OHSAS 18001
	Bilgi güvenliği yönetimi	ISO 27001
	İş sürekliliği yönetimi	ISO 22301
	Tedarik zinciri güvenliği yönetimi	ISO 28000
	Risk yönetimi	ISO 31000
	Sosyal sorumluluk yönetimi	ISO 26000
	Enerji verimliliği yönetimi	ISO 50001
Evrensellik	Evrensel	ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 27001, ISO 22301, ISO 28000, ISO 31000
	Sektörel	ISO/TS 16949, TL 9000, AS 9100, HACCP, BRC, IFS, ISO 22000, ISO 26000, ISO 50001

2.2.4.4.1.1. ISO 9001 Standardı

ISO 9001 bir kalite yönetim sistemidir ve bir organizasyon için müşteri ve paydaşların istek ve ihtiyaçlarının nasıl karşılanabileceğinin tanımlanmış halidir. Bu konulardaki çalışmalar, müşteri memnuniyeti ve sadakat seviyesi arasında doğrudan

¹¹⁷ Bugdol ve Jedynak, **a.g.e.**, pp.129-30

bir ilişki olduğunun açıkça ortaya çıkarmaktadır. Sadakat beklentisi tatmin olan müşterilerde çok daha fazladır. Dolayısıyla, ISO 9001'in temel aldığı müşteri ihtiyaçlarının karşılanması kalite yönetim sisteminin etkinliği sonucunda ulaşılabilecek bir hedef olarak görülmektedir. Bu standart, diğer yönetim sistemlerinin gerekliliklerini kapsamamasına rağmen, organizasyonun kalite yönetim sisteminin çevresel yönetim sistemi gibi diğer yönetim sistemleri ile entegre edilmesine olanak tanımaktadır. ISO 9001, müşteri istek ve ihtiyaçlarının değişmesi nedeniyle sürekli iyileştirme düşüncesiyle temellendirilmiştir.

Bu standart belirli aralıklarla ISO tarafından gözden geçirilmekte ve gerekli revizyonlar yapılarak yeniden yayınlanmaktadır. ISO 9001:2000 versiyonu, 2008 yılında gözden geçirilmiş olup ISO 9001:2008 güncel versiyonuyla yer değiştirmiştir. ISO 9001:2015 versiyonu 2008 versiyonunun yerini almıştır.¹¹⁸ Bu versiyonda en büyük fark ise sistem prensibinin kaldırılarak süreç prensibine eklenmesi sonucu kalite prensiplerinin sekizden yediye düşürülmesidir.

Gelişen bilgisayar ve iletişim teknolojisi ve organizasyonların çok sık inovasyon yapması pazar dengelerinin sürekli değişmesine, rekabetin daha yoğunlaşmasına neden olmaktadır. Bu da organizasyonların kaos ve karmaşa ortamında rekabet etmelerine neden olmaktadır ve faaliyet gösterdikleri çevrenin etkilerini tahmin etmelerini zorlaştırmaktadır. Rekabet ortamındaki bu değişimler nedeniyle ISO 9001'in güncellenmesinin gerçekleştirildiği söylenebilmektedir.

ISO 9001 Kalite yönetim sisteminin işletmeye sağladığı faydaları şu şekilde sıralanabilir;¹¹⁹

- Süreçlerin tasarlanma sebeplerinin çalışanlar tarafından anlaşılması onların süreçlere uyumunu kolaylaştırarak daha verimli bir çalışma ortamının oluşması sağlanmaktadır.
- Zorunlu yasal gereklilikler karşılanmaktadır.
- Bazı sektör ve müşteriler iş yapmadan önce ISO 9001 istediğinden yeni pazarlara girişi kolaylaştırmaktadır.
- Organizasyonla ilgili risklerin belirlenmesini sağlamaktadır.

¹¹⁸ Resmi ISO sitesi, ISO 9001, http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm, (Erişim tarihi: 21.02.2017)

¹¹⁹ Resmi ISO sitesi, ISO 9001, http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm, (Erişim tarihi: 21.02.2017)

- Bütün ISO standartları pazara uygunluk açısından düzenli olarak gözden geçirilirler ve gerekirse revize edilirler.
- ISO 9001 organizasyonların karşı karşıya oldukları zorlukları dikkate alarak güncellenmiştir.
- Artan küreselleşme, iş yapma biçimini değiştirmiş, organizasyonlar genellikle daha karmaşık tedarik zincirleri yönetmiştir ve müşterilerin beklentileri de artmıştır. ISO 9001 güncellemesi pazarla uyumlu kalabilmek amacıyla bu konuları da kapsamaktadır.

Bugün orta ve büyük ölçekli organizasyonlarda uygulanması önerilen ISO 9001'in işletmelerin süreçlere odaklanmasını ve süreçlerin entegrasyonunu kolaylaştırdığı söylenmektedir.

ISO 9001:2008 için Sekiz Kalite Yönetim prensibi belirlenmişti. ISO 9001:2015 versiyonunda bu prensipler yediye inmiştir. Sistem yaklaşımı süreç yaklaşımına ilave edilmiştir. Bu prensipler "müşteri odaklılık, liderlik, çalışanların katılımı, iyileştirme, kanıta dayalı karar verme, ilişkilerin yönetilmesi olarak sayılabilmektedir."¹²⁰

Müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik organizasyon yapısı oluşturulmasını ve çalışan katılımı sağlayarak arzu edilen kalitenin sürekli iyileştirme yöntemiyle elde edilmesini amaçlayan ISO 9001, uluslararası ve geniş bir uygulama alanı bulmuştur.

2.2.4.4.1.2. ISO 14001 Standardı

Çevre yönetim sistemi, organizasyonlara çevresel konuları bütüncül bir şekilde tanımlama, yönetme, izleme ve kontrol etme hususunda yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda, bir organizasyonun sistemlerinin ve çevresel sorunlara yaklaşımının sürekli geliştirilmesi gerekliliğini de kapsamaktadır. Çevre, ISO 14001 standardında tanımlandığı gibi organizasyonun faaliyetlerini yürüttüğü ortamdır. Bu ortam hava, su, toprak, doğal kaynaklar, bitkiler, hayvanlar, insanlar gibi varlıkları ve aralarındaki karşılıklı ilişkileri kapsamaktadır. Bu standardın gereklilikleri altıya ayrılmıştır;¹²¹

¹²⁰ Kaliten danışmanlık şirketi, ISO 9001 Prensipleri, <http://www.kaliten.com/iso-9001-2015-kalite-yonetim-sistemi-temel-prensipleri.html>, (Erişim tarihi: 22.02.2017)

¹²¹ Bugdol ve Jedyak, **a.g.e.**, pp.135-138

- Genel gereklilikler
- Çevresel politikalar
- Planlama
- Uygulama ve operasyon
- Onay
- Yönetimin faaliyetlerinin kontrolü

Çevresel yönetim sistemi işletmenin iç ve dış paydaşları için çevresel performans bilgisinin izlenmesi, takip edilmesi ve raporlanması ile personelin eğitilmesi için prosedürleri ve süreçleri entegre eden resmi sistemi ve veri tabanını içermektedir. Bu çevresel bilgilerin dokümantasyonu kirlilik kontrolü, tasarım, atık azaltılması, eğitim ve üst yönetime raporlama üzerine odaklanmaktadır. Bu bilgilerin dış paydaşlar için kullanımı öncelikle yıllık raporlarda bulunur; firmanın çıktılarına odaklanır ve firmanın imajını geliştirmek için kullanılır.

ISO 14001 2015 yılında güncellenmiştir. Güncellenme amacı iklim değişkenliği ve rekabet ortamı gibi organizasyonun iç ve dış çevresini etkileyen son eğilimlere yanıt vermektir. Temel iyileştirmeler aşağıdadır;¹²²

- Çevresel yönetimin organizasyonun stratejik yönü içerisinde daha belirgin olması,
- Liderin sürece aidiyeti,
- Çevreyi korumak için daha aktif rol üstlenmek,
- Ürün yaşam döngüsüne, bu döngünün çevresel etkilerini göz önünde bulundurarak odaklanmak,
- Paydaş odaklı bir iletişim stratejisi eklenmesi.

ISO 14001, iklim değişikliği nedeniyle artan çevresel duyarlılık sonucu işletme ürün ve hizmetlerinin çevreye minimum etkiyle üretilmelerini sağlamak amacıyla güncellenmiştir. ISO 14001, birçok organizasyon için müşteri ve diğer paydaşların baskısı nedeniyle, uygulanmaktadır. Fakat uzun vadede organizasyonlara faydalar sağlamaktadır.

¹²² ISO resmi sitesi, ISO 14001, <http://www.iso.org/iso/iso14000>, (Erişim tarihi: 23.02.2017)

Organizasyonlara sağladığı faydalar aşağıdaki gibidir;¹²³

- Mevcut ve gelecekteki yasal gerekliliklere uygunluk göstermek,
- Sürece liderin katılımını ve çalışanların dahil olmasını arttırmak,
- Stratejik iletişim yoluyla organizasyonun itibarını ve paydaşların güvenini geliştirmek,
- Çevre sorunlarına organizasyon yönetimini dahil ederek stratejik hedeflere ulaşmak,
- Etkinliğin geliştirilmesi ve maliyetlerin azaltılması yoluyla rekabetçi ve finansal avantaj sağlamak,
- Tedarikçileri organizasyonun süreçlerine dahil ederek daha iyi çevresel performans sağlamalarını teşvik etmek.

ISO 14001 çevre yönetim sistemi organizasyon süreçlerinin çevreye etkileri göz önüne alınarak hizmet sunumunu veya ürünlerin üretilmesini sağlamak amacıyla tasarlanmıştır. Bu sebeple, ürünlerin ve hizmetlerin bütün süreçlerinin çevreye etkilerinin tespit edilmesi bu standardın etkinliğini arttıracacağı söylenebilir.

2.2.4.4.1.3. ISO 27001 Standardı

“Bilgi güvenliği, elektronik ortamlarda verilerin veya bilgilerin saklanması ve taşınması esnasında bilgilerin bütünlüğü bozulmadan, izinsiz erişimlerden korunması için, güvenli bir bilgi işleme platformu oluşturma çabalarının tümüdür.”¹²⁴ Modern organizasyonların faaliyetleri içerisinde bilgi kaynaklarının gittikçe artan önemi hem güvenlik hem de koruma için eş zamanlı talep doğurmaktadır. Özellikle teknolojinin hızlı gelişmesi ve işletmelerin e-işletmelere dönüşmesi bu talebin önemini daha da arttırmaktadır. Bu ihtiyacın giderilmesi amacıyla ISO 27000 bilgi güvenliği yönetimi standartları ailesi geliştirilmiştir.

ISO 27001 Uluslararası Standardı, bir bilgi güvenlik yönetim sisteminin kurulması, uygulanması, sürdürülmesi ve sürekli iyileştirilmesi için şartları sağlamak üzere hazırlanmıştır. Bilgi güvenlik yönetim sisteminin benimsenmesi, organizasyon için stratejik bir karardır. Bir organizasyonda bilgi güvenliği yönetim sisteminin kurulması ve uygulanması, organizasyonun ihtiyaçları ve hedefleri, güvenlik

¹²³ ISO resmi sitesi, ISO 14001, <http://www.iso.org/iso/iso14000>, (Erişim tarihi: 23.02.2017)

¹²⁴ Hasan Yılmaz, “TS ISO/IEC 27001 Bilgi Güvenliği Yönetimi Standardı Kapsamında Bilgi Güvenliği Yönetim Sisteminin Kurulması ve Bilgi Güvenliği Risk Analizi”, *Dergipark*, <http://kidder.dergipark.gov.tr/download/article-file/208742>, (Erişim tarihi: 25.02.2017).

gereksinimleri, süreçleri ve boyutu, ve yapısı tarafından etkilenir. Bu etkileyen faktörlerin zaman içinde değişmesi beklenebilir.

Bilgi güvenliği yönetim sistemi, bir risk yönetim süreci uygulayarak bilgilerin gizliliğini, bütünlüğünü ve erişilebilirliğini korumaktadır ve ilgili taraflara risklerin yeterince yönetildiğine dair güven vermektedir.

Bilgi güvenliği yönetim sisteminin organizasyonun süreçlerinin ve genel yönetim yapısının bir parçası olması ve organizasyon yapısı ile entegre olması, ve bilgi güvenliğinin süreçlerin, bilgi sistemlerinin ve kontrol mekanizmasının tasarımına dahil edilmesi önemlidir. Bilgi güvenlik yönetim sistemi uygulamasının kurumun ihtiyaçlarına göre ölçeklendirilmesi beklenmektedir.

ISO 27001 bilgi yönetim sistemi 2013 yılında güncellenmiştir. Aşağıdaki tablo önemli olan değişiklikleri göstermektedir¹²⁵;

¹²⁵ Bugdol ve Jedynak, **a.g.e.**, pp.141

Tablo-4 Yeni Veya Güncellenen 2013'de Yayınlanan ISO 27001 Standardının kapsamı

Yeni/güncellenen içerik	Açıklama/anlama
Organizasyon bağlamında	Organizasyonun faaliyet gösterdiği çevreyi anlamak, ilgili tarafların ihtiyaçlarının anlaşılmasına ve bu ihtiyaçları içeren bir hedefler paketi geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.
Sorunlar, riskler ve fırsatlar	Onleyici eylemler ifadesi ile değiştirilmiştir.
İlgili Taraflar	Paydaşlar kelimesi ile yer değiştirmiştir
Liderlik	Üst yönetimle ilgili gereksinimler. Liderlik fonksiyonu standarttaki diğer yönetsel fonksiyonlardan üstün tutulmuştur.
İletişim	Hem iç hem de dış iletişimle ilgili açık gereklilikler mevcuttur.
Bilgi güvenliği hedefleri	Güncellenen standartta ilgili fonksiyon ve seviyede belirlenmektedir.
Risk değerlendirilmesi	İşletme varlıklarının, tehditlerin ve güvenlik açıklarının tanımlanması artık riskin tanımlanması için bir ön şart değildir.
Risk sahibi	Konuyla ve işletme varlığı sahibi ile yer değiştirilmiştir. Risk yönetiminin sorumluluğuna odaklanan yeni bir organizasyon fonksiyonudur.
Risk yönetim planı	Risk yönetim planının etkinliği kontrol fonksiyonunun etkinliğinden daha önemli olarak kabul edilmektedir.
Kontroller	Kontroller ek A'dan seçilmek yerine risk yönetim süreçlerinde seçilmektedir.
Doküman haline getirilmiş bilgi	Dokümanlar ve kayıtlar olarak değiştirilmiştir
Performans değerlendirme	Sistem ve risk yönetim planının etkinliğinin ölçülmesinin kapsamaktadır.
Sürekli iyileştirme	PUKO çevrimi dışında metotlar da kullanılabilir

2.2.4.4.1.4. OHSAS 18001 Standardı

“OHSAS 18001, organizasyonun iş sağlığı ve güvenliği risklerinin kontrol edilmesine yardımcı olmak amacıyla hazırlanmıştır. İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili sertifika ve değerlendirme için uluslararası standart oluşturma konusundaki yaygın talep üzerine geliştirilmiştir. 18001 ve 18002 olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. OHSAS 18001, evrensel bir standart olmasından dolayı, dünyanın her yerinde herhangi bir sektör veya iş kolu ayrımı yapılmaksızın her türlü organizasyondaki İSG yönetim sistemini denetleyebilmektedir. Organizasyonlarda karşılaşılabilecek her türlü iş kazası riskine karşı önceden tahmin edilebilen önleyici bir yaklaşım içerir. Özetle riskin ortaya çıkmasını beklemeden, o riski kaynağında giderici bir düşünce yapısında olmayı gerektirir. OHSAS 18001 diğer yönetim sistemleri gibi sürekli iyileştirme felsefesini temel aldığı için PUKÖ döngüsü geliştirme için kullanılmaktadır.”¹²⁶ Artan iş kazalarının çalışma alanlarında belirli standartlar getirilerek önlenmesini amaçlayan OHSAS 18001 günümüzde birçok işletme tarafından uygulanmaktadır.

OHSAS 18001'in gereklilikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir;¹²⁷

- Kazaların ve yaralanmaların ve hastalıkların önlenmesinde ve bu konuda sürekli iyileştirmeler sağlanmasında üst yönetimin destek vermesi,
- OHSAS 18001'in gerekliliklerine ve uygulamalarına işletme içinde uyumluluk sağlanması,
- OHSAS hedeflerinin belirlenmesi,

Süreçlerin çalışma güvenine etkisi ve sürekli iyileştirme prensibini esas alan OHSAS 18001, çalışanların güvenliğini sağlamak, iş kazalarının sayısını minimuma indirmek amacıyla birçok işletme tarafından uygulanmaktadır. Organizasyon süreçlerinin uygulanması sırasında ortaya çıkan sorunlar ve kaza kayıtları sayesinde sürekli iyileştirme sağlanmaktadır.

İSG yönetim sistemlerinin uygulanmasına ilişkin nedenlerin tümü önemli olmakla birlikte, en önemli olanın maliyetlerle ilgili olduğu görülmektedir. Maliyet

¹²⁶ Murat Koşar, *İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri, Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi*, Erzurum, 2015. ss.2-3

¹²⁷ Naeem Sadiq, *OHSAS 18001 Step By Step*, Itgp, Cambridgeshire, 2012, p.16

temelli ISG yönetim sistemini uygulama kararı aşağıdaki maliyet kalemlerinin dikkate alınması sonucu verilmelidir;¹²⁸

- ISG düzenlemelerine uyum maliyetleri,
- ISG yönetim sistemini uygulama, devam ettirme ve iyileştirme maliyetleri,
- Sigorta maliyetleri,
- İş kazalarının maliyeti,
- Mesleki hastalıkların maliyeti,
- Sağlık ve çalışma koşullarıyla ilgili devamsızlık masrafları,
- Azalan verimlilik maliyeti,
- Ürün ve hizmet kalitesinin azalan maliyeti.

2.2.4.4.2. Entegrasyonun Kavram ve Metodolojisi

Son yıllarda, pek çok organizasyon kalite yönetim sistemi, çevre yönetim sistemi ve sağlık ve güvenlik yönetim sistemi gibi yönetim sistemlerini uygulamaktadır. Bir yönetim sistemi bir organizasyonun tanımlı hedeflere ulaşmasını sağlamakta kullanılan politikalar, sistemler, süreçler ve prosedürlerin genel çerçevesi olarak tanımlanabilir.¹²⁹ Bu yönetim sistemleri, amaçları ve hedefleri belirler, stratejileri ve taktikleri özetler ve bir organizasyonu çalıştırmak için planları, programları ve gerekli kontrolleri geliştirir. Organizasyonlar bu yönetim sistemlerini sinerji elde ederek rekabet avantajı sağlamak için entegre etme yoluna gitmektedirler. Ayrıca, bu üç yönetim sistemi, standart kuruluşları tarafından daha önce bahsedildiği gibi birbirine entegre olabilecek şekilde tasarlanmışlardır.

Bu yönetim sistemleri ayrı uygulandığında, hepsinin tipik olarak bir dizi ortak özellik paylaşıyor oldukları görülebilmektedir ve aralarındaki ortak özellikler vasıtasıyla uyumluluk yakalandığında yönetim sistemlerini entegre bir biçimde uygulamak işletmeye değer katacaktır. Bazı iyi bilinen yönetim sistemi modellerinin ortak özellikleri şunları içerir;¹³⁰

¹²⁸ Bugdol ve Jedynak, **a.g.e**, p.142

¹²⁹ Wayne Pardy and Terri Andrews, **Integrated Management Systems; Leading Strategies and Solutions**, Government Institutes, Lanham, 2009 p.1

¹³⁰ Pardy ve Andrews, **a.g.e**, p.3

- Politikalar ve onlarla ilişkili amaç ve hedefler,
- Stratejik ve yönetim sistemi hedeflerini yansıtan ve yönetim sisteminden gelen gerçek bilgiyi kullanan plan,
- Yönetim sisteminin hedeflerine ulaşmasını etkileyen çalışanlar için rollerin, sorumlulukların, yetkilerin tanımlandığı organizasyon yapısı,
- Organizasyon ve yönetim sistemi faaliyetlerini yürütmek için süreçler, prosedürler ve kaynaklar,
- Performansı ölçme ve değerlendirme yöntemleri,
- Sorunların düzeltilmesi ve sürekli iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi ve uygulanması,
- Planlama süreci geri bildiriyle sistem performansının yönetsel olarak gözden geçirilmesi.

Yönetim sistemlerinin ortak noktaları uygun bir şekilde entegre edilirse organizasyonu tekrarlardan kurtararak maliyet avantajı sağlayacak ve kaynaklar daha etkin kullanılacaktır. Bunun da organizasyona bir rekabet avantajı kazandıracığı söylenebilir.

Entegre Yönetim Sistemi, bir organizasyonun tüm yönetim sistemlerini tek bir kapsam çerçevesinde birleştirilmesine ve organizasyonların sadece bir yapı içerisine dönüşerek hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Entegre Yönetim Sistemi, bir organizasyonun yönetim sistemlerinin tüm yönlerini kapsamaktadır ve bu sistemlerin net ve eksiksiz bir resmini vermektedir. Entegre yönetim sistemi bir organizasyondaki yönetim sistemlerinin her birinin birbirini nasıl etkilediğini ve her birinin birbirine bağlı olarak gelişen risklerini açıklayabilen, aynı zamanda, gelecekte yeni bir yönetim sisteminin uygulanma biçimini kolaylaştıran birleşik bir sistem sağlamaktadır. Dolayısıyla, entegre yönetim sistemi bireysel sistemin toplamından daha etkili olacaktır ve aynı zamanda bir organizasyon için daha işlevsel ve daha uyumlu bir sistem olacaktır.¹³¹

Entegre bir yönetim sistemi, çalışan odaklanması, prosedürel bir bakış açısı ve sistematik bir yaklaşım ile yönetim sistemlerini birleştiren ve tüm ilgili yönetim standartlarını tek bir sistemle uygulamayı mümkün kılan bir sistemdir. Entegre bir yönetim sistemi, standartlar ve sistemler arasında mevcut sinerjileri kullanmayı hedeflemektedir ve sistemlerin sistemi olarak tanımlanmaktadır. Entegre yönetim

¹³¹ Muhammad Yousaf ve Mohammad Khajehalijani, *Design & Implementation of Integrated Management System*, Mälardalen University, Mälardalen, 2011, p.21

sistemin bir karakteristiği de, entegre olmayan yönetimlerin aksine, organizasyonun uygulanabilir tüm uluslararası ve yerel standartlara ve düzenlemelere uygunluğunu sağlamasıdır.¹³² Organizasyonların entegre yönetimi uygulama sebepleri, tekrarlardan kaçınarak, süreçler arasındaki etkileşimler vasıtasıyla işbirliği sağlamaktır ve bir sinerji etkisi elde etmektir. Birçok ortak özelliği bulunan yönetim sistemlerinin entegrasyonu sinerji elde etmek için bir fırsat olarak düşünülmektedir.

2.2.4.4.3. Uygulama Sürecinde Entegrasyon

Entegre yönetim sisteminin uygulanmasının birçok sebebi mevcuttur. Yönetim sistemlerinin birbirlerine entegrasyona uygun olarak tasarlanması entegre yönetim sisteminin uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Bu uygun altyapıya ek olarak, organizasyonların rekabet avantajı sağlamak, maliyetleri azaltmak, sürekli iyileştirme yapmak ve sinerji elde etmek amacıyla entegre yönetim sistemlerini uyguladıkları söylenebilmektedir.

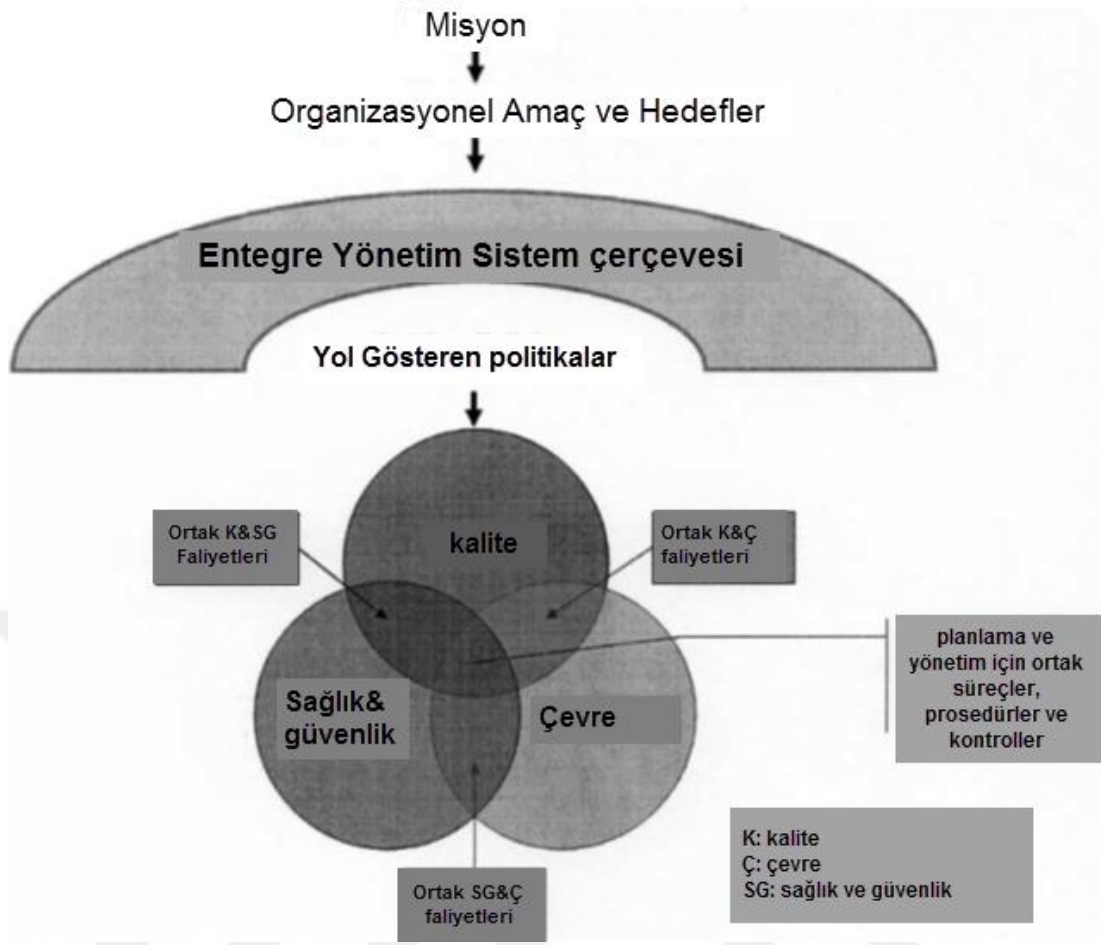
Entegrasyonun temelinde birlikte yönetilebilen bütün sistemlerin gereklilikleri yatmaktadır. Entegrasyonun olabilmesi için bileşenlerin mantıksal olarak birbirine uyumlu olması ve birlikte yönetilmesi gerektiğini unutmamak önemlidir. Entegre yönetim sisteminin geliştirilmesi, genellikle, bir yönetim sisteminin temel alınması ve diğer yönetim sistemlerin temel alınan bu yönetim sistemine entegre edilmesi şeklinde ve güçlü ilişkiler sonucu gerçekleşmektedir. Uygulamada entegrasyon aşağıdaki gibi sağlanıyor görünmektedir;¹³³

- ISO 9001 temelinde entegrasyon,
- ISO 14001 teminde entegrasyon,
- Eş zamanlı ISO 9001 ve ISO 14001 temelinde entegrasyon,
- Entegre yönetim sistemlerinin genel entegrasyonu,

Bu yönetim sistemlerinin ortak noktalarına dayalı entegre yönetim sistemi aşağıdaki şekilde gösterilmektedir;

¹³² Bugdol ve Jedynak, *a.g.e*, p.149

¹³³ Stanislav Karapetrovic and Walter Willborn, "Integration of quality and environmental management Systems", *TQM Magazine*, 1998, cilt:10, 204-213, s.207



Şekil-6 SGÇK Sistemleri İçin Entegrasyon Modeli.¹³⁴

Entegre yönetim sisteminin uygulanmasında kullanılan modellerden bazıları aşağıdaki gibidir;

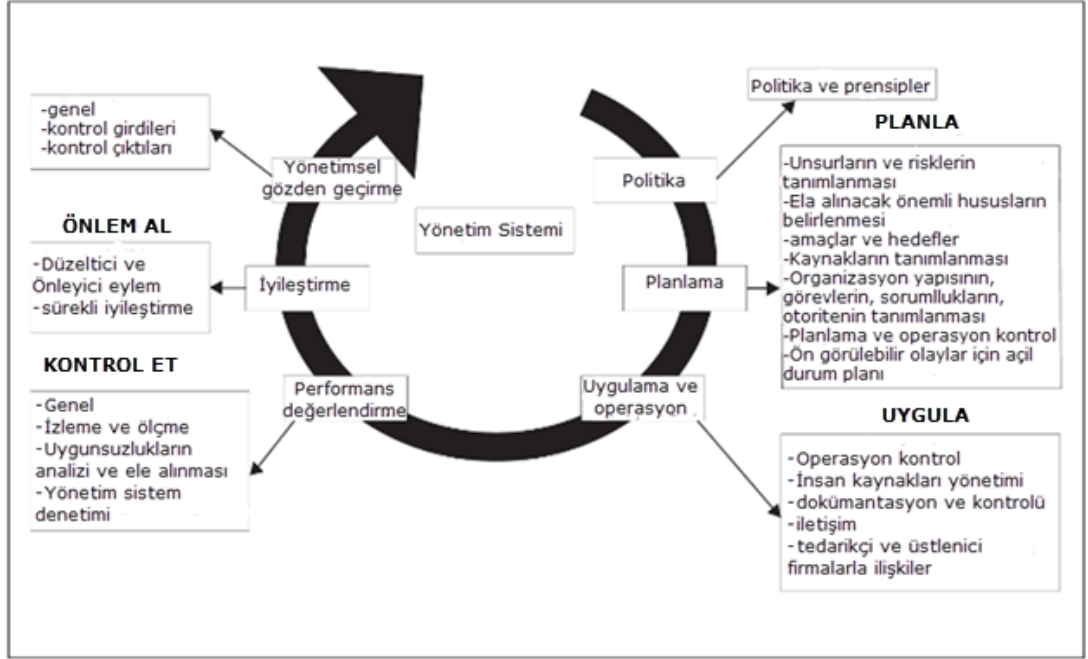
A. ISO Rehberi 72; Bu model entegre yönetim sistemi modeli amacıyla tasarlanmamasına rağmen, yönetim standartları arasında ortak unsurları belirlediğinden entegrasyonu kolaylaştırmaktadır. ISO rehberi 72 plan, uygula, kontrol et ve önlem al yaklaşımında entegre yönetim sisteminin ortak unsurlarının içine alan bir model sunulmaktadır. Bu modelin ana başlıkları aşağıda ve şekil 7'da gösterilmektedir.¹³⁵

- Politika,
- Planlama,
- Uygulama ve operasyon,

¹³⁴ Pardy ve Andrews, *a.g.e.*, 2009 s.14

¹³⁵ David Smith, *Integrated Management Systems Series: Implementing and Operating*, BSI, Basilton, 2002, pp.8-9

- İyileştirme,
- Yönetimsel göden geçirme.



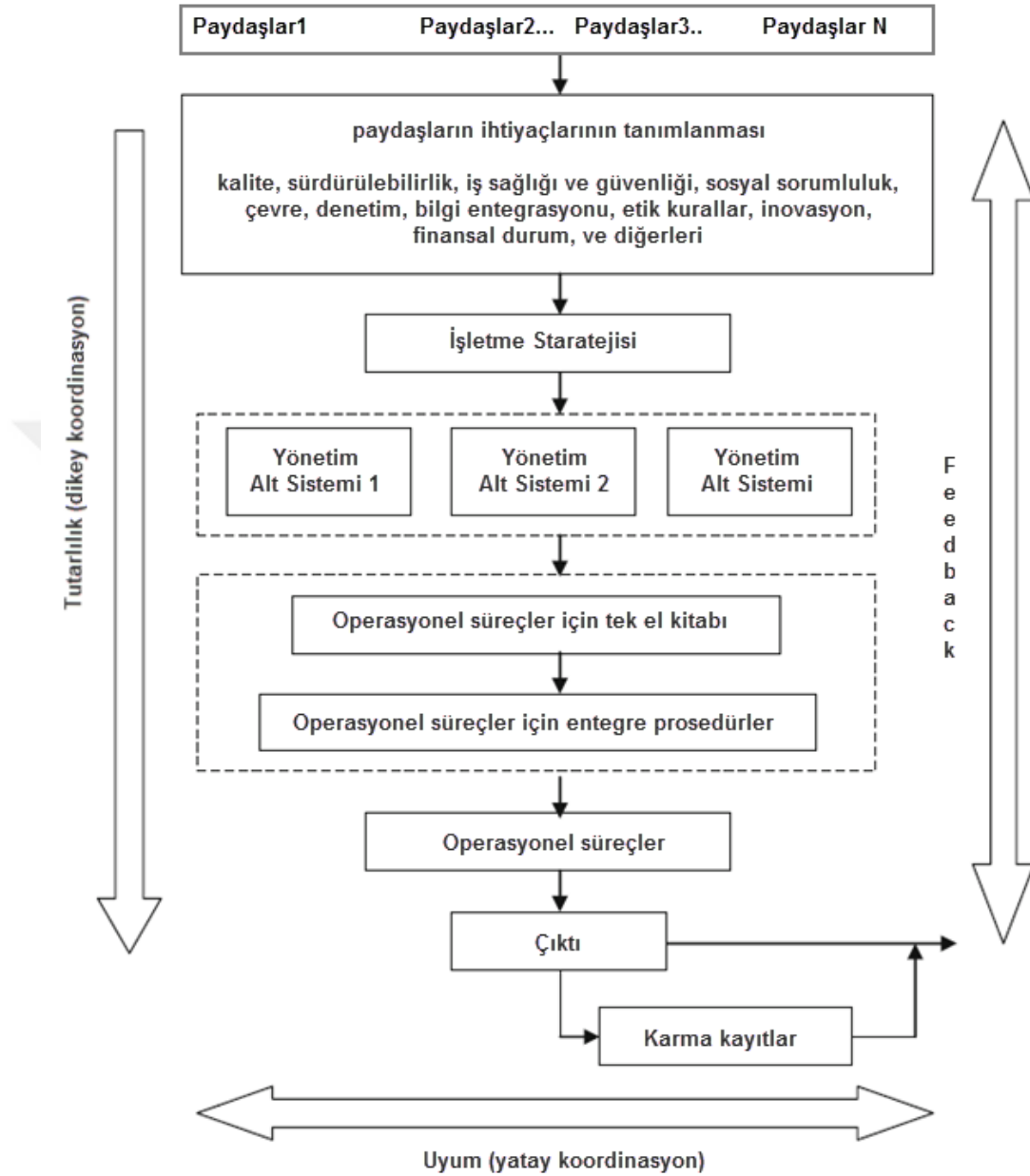
Şekil-7 ISO Rehber 72 Ana Başlıkları

Bu model, içerik ya da faaliyetler açısından entegrasyonu sağlayan kuralları içermemektedir. Bazı organizasyonlar bu modeli uygun bulurken bazıları çok kompleks veya uygun bulmayabilir. Bununla birlikte, bir kontrol listesi (check list) ve rehber olarak önemli bir noktanın kaçırılmaması açısından kullanışlı olabilir.

B. Sistem yaklaşımı; bağlantılı süreçleri tanımlama, bir sistem içinde anlama ve yönetme işletmenin hedeflerine ulaşmasında etkinliğine katkıda bulunmaktadır. Entegre yönetim sisteminin başarılı olabilmesi için entegrasyona konu olan alt sistemlerin ve süreçlerin birbiriyle etkileşime girerek sinerji oluşturmaları beklenmektedir. Ayrıca, entegre yönetim sistemi, sistemlerin sistemi olarak düşünülebilir ve EYS, bir amacı olup olmamasına bağlı olarak ekolojik veya sosyal bir sistem olarak düşünülebilmektedir. Entegrasyonun yönetilmesinde sistem yaklaşımı başarının önünü açacaktır.

Yönetim sistemlerinin entegrasyonuna sistem yaklaşımında, paydaşlardan gelen girdiler organizasyonun politikasını, hedeflerini ve amaçlarını yönlendirmek için gerekmektedir. Daha sonra operasyonel süreçler, paydaşların beklentilerini

temsil eden daha geniş organizasyonel hedefleri yansıtacak şekilde tasarlanmaktadır. Şekil-8'de sistem yaklaşımına bir model sunulmaktadır;¹³⁶



Şekil-8 Yönetim Sistemlerinin Entegrasyonuna Sistem Yaklaşımının Çerçeve Modeli

Entegre yönetim sistemlerinde, paydaşların ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve hedeflerin bu doğrultuda belirlenmesi ve süreçlerin bu hedeflere uygun tasarlanması istenilen başarının sağlanması açısından önemli kabul edilmektedir.

¹³⁶ Muhammed Asif vd., "Meta-management of integration of management systems", *TQM Journal*, 2010, Cilt: 22, 570-582, s.575

Entegrasyonda sistem yaklaşımı, sistem ve alt bileşenleriyle PUKÖ yaklaşımının birleştirilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Sistem yaklaşımının bileşenleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir;¹³⁷

- Müşterilerin, paydaşların ve diğer ilgilerin ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi ve karşılanması,
- Bu ihtiyaç ve beklentilerin karşılanmasını sağlayacak politikaların, amaçların ve hedeflerin belirlenmesi,
- Amaçlara ve hedeflere ulaşmak için etkili bir şekilde görevlerin yürütülmesi ve risklerin minimize edilmesi için gerekli süreçlerin uygulanması ve sorumlulukların belirlenmesi,
- Gerekli kaynakların belirlenmesi ve sağlanması,
- Etkenliğin ve etkinliğin ölçütlerinin belirlenmesi ve uygulanması,
- Uygunsuzlukları, nedenlerini ortadan kaldırarak yönetmek ve tekrarlanmalarını önlemek,
- İyileştirme fırsatlarının belirlenmesi ve uygulamaya aktarılması.

Değişen çevresel koşullar ile birlikte, sistem yaklaşımında kalite standartlarından biri de organizasyonların sistemin alt parçalarına ait süreçlerinde ortaya çıkan performans kaybını belirlemesidir ve PUKÖ yardımıyla bu süreçlerin sürekli iyileştirilmesidir. Bu sürekli iyileştirmeler sayesinde organizasyon kendini çevreye uyumlu hale getirecek ve faaliyetlerine devam edebilecektir.

C. EFQM Mükemmellik Modelleri; bu uygulama, organizasyonların en iyiyi elde etmek için sürekli gelişip gelişmediklerini kontrol edip mükemmellik konusunda hangi noktada olduklarını bildiren bir tekniktir. Model, bir işletmenin mükemmeliyete ulaşım derecesini ölçmede kullanılan dokuz temel kriterden oluşmaktadır. “Bunlarda beşi girdi, dördü ise sonuç kriterleridir. Girdi kriterleri; liderlik, çalışanlar, politika ve strateji, işbirlikleri ve kaynaklar ile süreçlerden oluşur. Sonuç kriterleri ise çalışanlarla ilgili sonuçlar, müşterilerle ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar ve temel performans sonuçlarından oluşmaktadır. Girdi kriterleri, organizasyonların anahtar eylemlerini nasıl gerçekleştireceği ve sonuçların nasıl elde edileceği; çıktı kriterleri ise organizasyonların ne elde ettiği ve ne elde etmekte olduğu ile ilgilidir.”¹³⁸ Bu yöntemin, mükemmellik kriterlerine uygun olarak organizasyonların kendilerini

¹³⁷ Pardy ve Andrews, **a.g.e.**, p.11

¹³⁸ H. Nejat Başım ve Harun Şeşen, “EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2007, Cilt: 21, 201-213, s.203

sürekli geliştirmeleri temelinde performansın arttırılarak en iyinin yakalanabileceğini ifade ettiği söylenebilmektedir.

EFQM Mükemmellik Modeli, organizasyonların kuvvetli yönleri ile iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak, onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik etmektedir. EFQM yönetim sistemleri entegrasyon için geliştirilen bir model değildir. Fakat EFQM modelinin temelini toplam kalite yönetimi prensipleri oluşturduğu için yönetim sistemlerinin entegrasyonunda da kullanılabilir. Bu uygulama, “Performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçların, politikaların ve stratejinin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir” söylemine dayanmaktadır. Aşağdaki şekilde bu anlayış ifade edilmektedir;¹³⁹



şekil-9 EFQM Mükemmellik Modeli

D. PAS 99: “BSI (British Standards Institute-Britanya Standartları Enstitüsü)” tarafından 2006 yılında yayınlanmış ve 2012 yılında revize edilmiştir. Bu model, birden fazla yönetim sistemini uygulayan firmaların tek bir yönetim sistemi uygulama arayışlarını karşılayabilmek için geliştirilmiştir ve standartların ortak unsurlarını içermektedir. Bununla beraber, entegrasyon yöntemi olarak yeterli bir yönlendirme bulunmamaktadır. Ancak, birden fazla yönetim sistemini uygulayan organizasyonlara bu model entegrasyon için temel bir çerçeve sağlamaktadır.¹⁴⁰

¹³⁹ Ahmet Talat İnan vd., “EFQM Mükemmellik Modeli İle İşletmelerin Temel Performans Sonuçlarının İncelenmesine İlişkin Bir Uygulama”, *YTÜ Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi*, 2010, Cilt: 28, 335-345, s.337

¹⁴⁰ Kymal Chad vd., *Integrated Management Systems*, ASQ, Milwaukee, 2015, p.137.

PAS 99'ı uygulamanın avantajları aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir;

- İyileştirilmiş odaklanma,
- Risklerin yönetilmesinde daha bütünsel bir yaklaşım,
- Yönetim sistemleri arasında daha az çatışma,
- Tekrarın ve bürokrasinin azaltılması,
- Daha etken ve etkin iç ve dış denetim,
- Uygulanacak yeni yönetim standartlarının gereksinimlerini kolaylaştırmak.

PAS 99 birden fazla yönetim modeli uygulayan organizasyonların, bu sistemlerin ortak yanlarını bularak tekrarların ve bürokrasinin azaltılması vasıtasıyla etkinliğin artırılmasına yönelik bir uygulamadır.

2.2.4.4.4. Entegrasyonun Sonuçları

Yönetim sistemlerinin entegrasyonu ile elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir;¹⁴¹

- Politikalar, prosedürler ve görev tanımlarında ve yönergelerinde tekrarı azaltmaktadır,
- Maliyetleri azaltmaktadır,
- Sistemler arasında sinerji elde etme imkanı sağlamaktadır,
- Zaman tasarrufu sağlamaktadır,
- Dokümantasyonu basitleştirmektedir,
- Daha az prosedür ve daha az evrak işi,
- Çok fonksiyonlu denetimler,
- Geliştirilmiş karar verme süreci,
- Daha fazla şeffaflık,
- Daha açık sorumluluk,
- Daha iyi yapılandırılmış süreçler,
- Verimliliğin artması,
- Daha yüksek farkındalık,
- İletişimin iyileştirilmesi,
- Müşterilerle geliştirilmiş imaj,

¹⁴¹ Harjeev K. Khanna vd., "Integrated Management Systems In Indian Manufacturing Organizations", *TQM Journal*, 2010, Cilt: 22, 670-686 s.675.

- Rekabet avantajı.

Hız, etkinlik, sürekli iyileştirilen süreçler ve etkili iletişim sayesinde bilgi paylaşımının artması organizasyonları istedikleri hedeflere ulaştıracak olgular olarak düşünülmektedir ve yönetim sistemlerinin entegrasyonu organizasyonlara bunları sağlayabilmektedir.

2.3. ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMİNDE KONTROL FONKSİYONU

2.3.1. Fayol Yönetim Süreci Yaklaşımında Kontrol Fonksiyonu

Fayol'a göre örgütün temel fonksiyonları "altı grupta" toplanmaktadır. Teknik fonksiyonlar ("üretim faaliyetleri"), "ticari faaliyetler", "mali faaliyetler", "muhasabe faaliyetleri", "güvenlik faaliyetleri" (çalışma ortamının ve çalışanların her türlü risklere karşı korunması) ve "yönetim fonksiyonları". Bu altı faaliyetten ilk beş tanesi daha çok teknik niteliktedir. Fakat altıncı faaliyet olan yönetim fonksiyonları daha soyut ve üzerinde çok düşünülmüş ve yazılmış olandır. "Fayol yönetimi, birbirini izleyen çeşitli fonksiyonlardan meydana gelen bir süreç şeklinde kabul etmektedir. Bu sürecin kapsamına giren faaliyetler planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontroldür."¹⁴²

Kontrol fonksiyonu, her işin ve her şeyin işletmenin kabul edilmiş düzenine uygun olarak ve emirler çerçevesinde yürüyüp yürümediğini takip etmek anlamına gelir. "Fayol'a göre kontrol fonksiyonunun amacı organizasyonun işleyişindeki hata ve eksiklikleri ortaya çıkararak tamir etmek ve bir daha yapılmasının önüne geçmektir. Düzeltici bir fonksiyon olan denetimin temel amacı işletmenin planlarının gerçekleşmesidir. Kontrol sistemi planı etkilediği gibi, plan da denetimi etkiler. Kontrolün gerçekleşebilmesi için önceden saptanmış amacın, planın, bir politikanın varlığı gereklidir. Bunlardan sonra faaliyetin sonuçları alınır, diğer bir ifadeyle iş başarısı ölçülür. Mevcut iş başarısı ile planda saptanan standartlar karşılaştırılır ve sonucunda düzeltici tedbirler alınır."¹⁴³

Yönetim süreci yaklaşımında kontrol fonksiyonu işlerin planlamaya, hedeflere, organizasyon ilkelerine uygun şekilde icra edilmesini sağlamaktadır. Kontrol

¹⁴² Sökmen, **a.g.e**, s.74

¹⁴³ Ramazan Şengül, Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar, **Yönetim ve Ekonomi**, 2007, Cilt:14, 257-273, s.268

fonksiyonu ile planlanan hedef değerleri ile yılsonunda ulaşılan hedef değerlerinin kıyaslaması yapılmaktadır. “Kontrol faaliyetiyle aynı hataların tekrarlanmasının önüne geçilmektedir, eksikliklerin giderilmesi ve yanlışlıkların düzeltilmesi mümkün hale gelmektedir”. Kontrol fonksiyonu organizasyon içi birimler tarafından gerçekleştirileceği gibi yönetimin belirlediği organizasyon dışından ünitelerce de yerine getirilebilmektedir. “Kontrol faaliyeti sonucunda gerekiyorsa hatalarda, eksikliklerde ve yanlışlıklarda sorumluluğu saptanan ilgililer hakkında yaptırımlar uygulanabilir. Böylece, kontrol yaptırım ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Yönetim yaklaşımına bağlı olarak uygulama biçimleri farklılık gösterse de kontrol fonksiyonu organizasyonun başarısında etkin bir rol üstlenmektedir ve yönetim sürecinin bütünlüyci bir parçası haline gelmektedir.”¹⁴⁴

“Fayol’un” yönetim sürecinde fonksiyonlar ardışık işlemler şeklinde gerçekleşmektedir ve kontrol fonksiyonu en son uygulanan fonksiyondur. Burada kontrol fonksiyonunun entegrasyonel işlevi planlama ve uygulamasının hedeflere uygunluğu noktasında gerçekleşmektedir.

Klasik yönetim anlayışında bilimsel yöntem etkilidir ve bilim her türlü bakış açısını etkilemektedir. Değişme ve gelişmelerde ana bakış açısı Newton fiziği çerçevesinde ve doğrusal ilişkiler temelinde sebep sonuç ilişkilerini açıklama doğrultusundadır. “Doğrusal sistemler grafiklerde bir doğru şeklinde gösterilir ve basit doğrusal neden-sonuç ilişkisi, A’daki değişim B’de orantılı bir değişime neden olur şeklinde kolaylıkla ifade edilebilir. Bu tür doğrusal sistemlerde girdi ile çıktı arasında bir orantı vardır. Doğrusal sistemlerde küçük nedenlerin etkisi küçük, büyük nedenlerin etkisi büyük olur.”¹⁴⁵ Bu anlayış doğrultusunda Fayol şu mesajı vermektedir; “bu ilkeleri” yerine getirirsen “başarılı olursun”. Dolayısıyla, kontrol fonksiyonu sonucu ortaya çıkan hatalar, hata ölçüsünde, diğer fonksiyonlardan birinin uygulanmasından kaynaklanmaktadır ve ilkeler tam olarak uygulanmadığından ortaya çıkmaktadır.

2.3.2. Edward Deming’in PUKÖ Döngüsünde Kontrol

PUKÖ döngüsü evrensel olarak, iyileştirme, eyleme dönüştürme ve değişim ile ilgili en iyi model olarak kabul edilmektedir ve kalite gurusu Shewhart tarafından 1950’lerde geliştirilmiştir. PUKÖ döngüsü zaman içinde Deming, Juran, Ishikawa

¹⁴⁴ Şengül, *a.g.e.*, s.268

¹⁴⁵ Gleick, *a.g.e.*, p.25

gibi yazarlar tarafından geliştirilmiş ve yeni eklemeler yapılmıştır. Bugün Deming döngüsü olarak adlandırılmaya başlanmıştır ve birçok kalite ve değişim girişiminin bir parçası olarak öğretilmektedir.¹⁴⁶ Organizasyonlar günümüzde birbiriyle bağlantılı süreçlerin oluşturduğu sistemler olarak düşünülmektedir. Süreçler birbiriyle bağlantılı olduğundan sürekli iyileştirmeleri ve geliştirilmeleri tüm sistemin etkinliği için gerekli olarak düşünülmektedir. Kaizen denilen bu felsefe TKY'nin de temel prensiplerinden biridir ve PUKÖ çevrimi süreç iyileştirmesi için kullanılan en etkili yöntem olarak bilinmektedir.

Sürekli "iyileştirme ve geliştirme müşteri" istek ve taleplerindeki değişmeyi analiz etmeyi ve bu inceleme sonuçlarını tüm paydaşlarla paylaşmayı gerektirmektedir. "Böylece sürekli iyileştirme dinamik olarak devam etmektedir. Bu niteliği ile ani ve birdenbire yapılan yenilik çabasından farklıdır. Uzun bir zaman süresi içinde sürekli yapılan bu iyileştirme çabalarına Kaizen felsefesi adı verilmektedir."¹⁴⁷

Deming, istatistik kalite kontrolüne gerçek anlamda kontrol işlevinin uygulanmasını sağlayan Deming döngüsünün tanımını yaparak kalitede süreklilik prensibini yerleştirmiştir. Hataların %96'sının sisteme bağlı olarak geliştiğini, yalnızca %4'ünün çalışana ait olduğunu ileri sürmüştür. Hataların önlenmesinde öncelikle sistemin iyileştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır.¹⁴⁸ Sistem de parçalardan yani süreçlerden oluştuğundan iyileştirilmesi gerekli sürecin bulunması ve PUKÖ yöntemiyle iyileştirilmesi bu hataların büyük kısmının düzeltilmesine katkı sağlayacaktır.

PUKÖ döngüsü süreçlerin sürekli iyileştirilmesi için bir modeldir. Süreçler geliştirilip standart hale getirildikten sonra bir daha kontrol edilmediği anlamına gelmektedir. Organizasyonlar ve insanlar sürekli değişmektedir. Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve ihtiyaçların ilerisine geçmek için iyileştirme düzenli ve sürekli olmalıdır. PUKÖ döngüsü dikkatlice hazırlanmış planlamaya, doğru veri toplamaya, iyileştirme stratejilerinin uygun şekilde test edilmesine, elde edilen kazanımların gözlenmesine ve bu bulgulara dayalı aksiyona göre inşa edilmiştir.¹⁴⁹ Bu aksiyon ya

¹⁴⁶ Clark A. Campbell and Mike Collins, *The One Page Project Manager For Execution*, Wiley, New Jersey, 2010, p.65

¹⁴⁷ Eren, *a.g.e.*, s.114

¹⁴⁸ Turgay Buçak, *İşletmelerde Kalite Yönetimi*, İlya Yayınevi, İzmir, 2014, s.82

¹⁴⁹ Lynn Kuehn, *Health Information Management: Medical Records Process In Group Practice*, CRASHCA, Englewood, 1997, s.140

yeniden PUKÖ döngüsü ile sürecin iyileştirilmesi için yeni bir deneme ya da sürecin standart hale getirilip organizasyon genelinde kullanılması şeklinde olmaktadır.

Süreçlerin iyileştirilmesi için sürekli bir döngü olarak kullanılan PUKÖ'nün adımları aşağıdaki gibidir;¹⁵⁰

2.3.2.1 Planla

Bu adım iyileştirmenin tanımını kapsamaktadır. Bu bir problemin çözümü, bir fikrin test edilmesi veya istenilen diğer değişiklikler olabilir. Plan aşamasında durum tanımlanır, incelenir, analiz edilir. Ekip üyeleri problemin kök sebebine dikkat çekerler ve daha sonra en yaratıcı yaklaşımlarla sorun için mümkün olan en iyi çözümleri belirlemeye çalışmaktadırlar.

Bu döngüye göre “ilk ve en kritik adım planlama aşamasıdır. Bu aşamada planlanan işin kimler tarafından, neden, nasıl, nerde, ne zaman, ne kadar sürede yapılacağı kararlaştırılır. Planlama aşamasında her noktanın düşünülmesi görev dağılımlarının ve hedeflerin düzgün olarak belirlenmesi PUKÖ'nün son adımı olan önlem al aşamasında yapılacakları en aza indirecektir. Eğer Planlama aşamasına gereken önem verilmez ise kontrol et ve önlem al aşamalarında yapılacak olan uygulamaların maliyeti çok fazla olacaktır. Yapılacak iş ya da hedefler belirlenirken alınacak kararlar gerçek verilere dayalı ve gerçekçi olmalıdır. İlk başta çok yüksek hedeflerin konması ve bunların gerçekleştirilememesi durumunda motivasyon düşecek ve verimsizlik başlayacaktır.”¹⁵¹

2.3.2.2 Uygula

Bu adım planın icrasıdır. Sağlanan iyileştirme ve hedefe ulaşma için ortaya konan performans anlatılmaktadır. Bu adımda plan icra edilirken öğrenme süreci de kaydedilmektedir. Çalışan ve çalışılmayan alanlar ve sebepleri, ilerideki iyileştirme çalışmaları için fayda sağlayabilmektedir. Gelecekte, yapılan hatalar ve tecrübelerden de yeni iyileştirme çalışmaları için öğrenme sağlanabilir. Bu safhada yapılan analizler sonucunda “kontrol et” safhasının ilk verileri oluşmaktadır.

¹⁵⁰ Kuehn, **a.g.e**, pp.140-141

¹⁵¹ Mehmet Akif Özer, “Kalite Yönetimini Edwards Deming’le Yeniden Okumak”, **Humanitas**, 2013, Cilt:1, 127-150 s.134.

2.3.2.3 Kontrol Et

Bu aşamada elde edilen sonuçlar planlanan amaç ve hedeflere ulaşma açısından ve stratejideki niyetlerin gerçek anlamda sağlanıp sağlanmaması açısından analiz edilmektedir. Bu adımda kendimize doğru yolda mıyız ve daha iyisini yapabilir miyiz ya da yapmalı mıyız sorusunu sormalıyız. Bu safhada amaçlanan iyileştirme elde edilirse işletme genelinde süreçlerde uygulanmak üzere “standartlaştırılmaktadır”.

2.3.2.4 Önlem Al

Kontrol et adımında çabalarımızın arzuladığımız başarıyı sağlaması durumunda önlem al aşamasında yapılması gereken iki uygulama mevcuttur. Birincisi bu döngüde sağlanan öğrenme, sonuç kısımlarının tüm organizasyonun öğrenmesi için standarda dönüştürülmesi ve ikincisi bir sonraki iyileştirmenin ne olacağına karar vermek gerekmektedir.¹⁵²

PUKÖ döngüsü sürekli iyileştirme yoluyla süreçlerin dolayısıyla organizasyonun sürekli geliştirilmesini amaçlamaktadır. Bunun ana sebebi ise müşteri istek ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesidir. Günümüzde rekabet avantajı sağlamak isteyen organizasyonlar müşteri istek ve ihtiyaçlarının da ötesine geçmek için çabalamaktadırlar. Sonuçlardan çok süreçlere yönelik olan bu metot süreçlerin sürekli olarak iyileştirildiğinde sonuçlara da ulaşılacağını vurgulamaktadır. Sağlanan her iyileştirmenin ardından yenisi başlamakta ve süreklilik bu şekilde sağlanmaktadır.

Entegre yönetim sistemleri de (ISO 9001, ISO 14001 vs) süreç yaklaşımını temel ilkelerinden biri olarak benimsemektedir. Bu standartların rehberlerinde Deming döngüsü süreçlerin geliştirilmesi için metot olarak alınmaktadır ve kalite standartlarından biri olarak kabul edilmektedir.

Tanımı gereği bu model, sürekli bir iyileştirme planı içermelidir. Bu nedenle Deming'in döngüsü içinde entegrasyon belirleyici ve geliştirici bir karakter olarak yer almaktadır. Deming modelinde kontrol fonksiyonu, iyileştirilecek süreçlerin hedeflenen düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediğinin ve uygulama sürecindeki

¹⁵² Campbell and Collins, *a.g.e*, PP.65-69

performansın kontrolü şeklinde icra edilmektedir ve böylece yönetim ve emek veya yönetsel ve fonksiyonel aktivitelerin entegrasyonu ile aynı zamanda, yönetim süreçlerinin entegrasyonunu da sağlamaktadır.

2.3.3. Hoshin Kanri Yönetim Döngüsünde Kontrol Fonksiyonu

Hoshin Kanri yaklaşımının temeli 1950'lerde oluşturulmaya başlandı. Başlangıç tarihi belirsiz olmakla beraber, Japon bilim ve teknoloji birliğinin düzenlediği ve Deming'in de katıldığı bir seminerde yaklaşımın kavramsallaştırıldığı ve birlik tarafından Edward Deming'in PUKÖ döngüsü, sapmaların nedenleri, süreç kontrolü ile Peter Drucker'ın amaçlarla yönetim felsefesinin entegre edildiği kabul edilmektedir. 1962 yılında Bridgestone Tire Company'nin HK'yi toplam Kalite yönetimi ile entegre bir yönetim uygulaması olarak sistemleştirmeye çalışması konu ile ilgili başka bir mihenk taşı oluşturmuştur. Bir sonraki aşamayı HK yöntemini kullanarak DR Akou ve Mizunu'nun (1970) Hewlett-Packard'ı ödül alacak seviyeye getirmesi ve HK yaklaşımının Amerika'ya yayılması oluşturmaktadır. Bu aşamadan sonra TKY ile HK arasında güçlü bir ilişki olduğu varsayılmaktadır. Witcher ve Butterworth (1997), bu ilişkinin TKY'nin stratejik uygulamasını temsil ettiğinden yaklaşımın benzersizliğini vurgulamaktadır. Ve bundan sonra HK'nin strateji ve günlük yönetimi ile TKY uygulamasının entegre edilmesi için gerekli olan organizasyonel mimari ve şeffaflık sağladığı savunulmaktadır.¹⁵³

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.¹⁵⁴ Mizuni, HK'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. HK, istenilen stratejik hedeflere ulaşmak için faaliyetlerin koordine edildiği kapsamlı ve kapalı döngü yönetim planlama, hedeflerin yayılması ve

¹⁵³ Malin Löwing vd., "Introducing The Hoshin Kanri Approach In Small And Medium Sized Companies", *Management Decision*, 2016 Cilt:54, 2507-2523, s.2510

¹⁵⁴ Asan ve Tanyaş, *a.g.e*, s.1002

operasyonel gözden geçirme sürecidir.¹⁵⁵ HK stratejik hedeflerin günlük faaliyetlerle entegre edildiği, top atıp tutma metoduyla katılımın sağlandığı ve yönetim fonksiyonlarının entegre edildiği bir tekniktir.

Hoshin Kanri'yi anlamak için temel unsurlarının anlaşılması gerekmektedir. Bu unsurlar kısaca aşağıdaki gibidir;¹⁵⁶

- Bir sistem olarak yaklaşmak: Hoshin iki Çince kelimeden oluşmaktadır ve “stratejik yön belirleme metodolojisi” anlamına gelmektedir. İyi bir strateji için organizasyonu bir sistem olarak düşünmenin fayda sağlayacağına inanılmaktadır. Organizasyonu bir sistem olarak düşünmekle, öncelikli “hedeflere” ulaşmayı sağlayacak süreçlerin tümünden bahsedilmektedir.
- Adım adım süreci yönetmek: HK metodu yönetim sürecinin belirli bir sırayla uygulanmasını içermektedir. Bu uygulama önce çevresel faktörlerin ve geçmiş işletme performansının kontrolüyle başlamaktadır. Daha sonra bu analizlerin sonucu gerekli önlemler alınarak yıllık plan belirlenmektedir. Uygulama takımlarının yıllık planı uygulaması ve bu uygulama sırasında periyodik kontrollerin yapılması daha sonraki aşamalarıdır. HK organizasyonun kritik iş süreçlerinin PUKÖ döngüsüyle iyileştirilerek istenilen performans seviyesine çıkarılmasını amaçlamaktadır. Çünkü işletmenin hedeflerine ulaşmasında bu süreçlerin önemli rol oynadığına inanılmaktadır.

HK stratejik planlama ve günlük yönetim düzeyini entegre etmektedir. HK, Deming'in PUKÖ döngüsünün yönetim süreçlerine uygulanmasıdır. Sadece, PUKÖ döngüsü KÖPU döngüsü haline gelmiştir.

Kritik iş süreçlerinin istenilen seviyeye çıkarılması HK'nın 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. HK bunun başarılması için yönetim sürecinin adım adım yönetilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

¹⁵⁵ Oklahoma State University, Stratejilerin İşbirliği Yoluyla Gerçekleştirilmesi, <http://okstate.edu/ceat/msetm/courses/etm5111/CourseMaterials/Strategy%20Realization%20through%20Collaborative%20Action.doc>, (Erişim tarihi: 29.04.2017)

¹⁵⁶ Hoshin Kanri danışmanlık şirketi, Hoshin Kanri, <http://www.hoshinkanripro.com/doc/Greg%20Watson%20Hoshin%20Article.pdf>, (Erişim tarihi: 28.04.2017)

“İş sistemindeki değişikliklere yönelik bu yaklaşımdaki başlangıç unsurları aşağıdaki gibidir;”¹⁵⁷

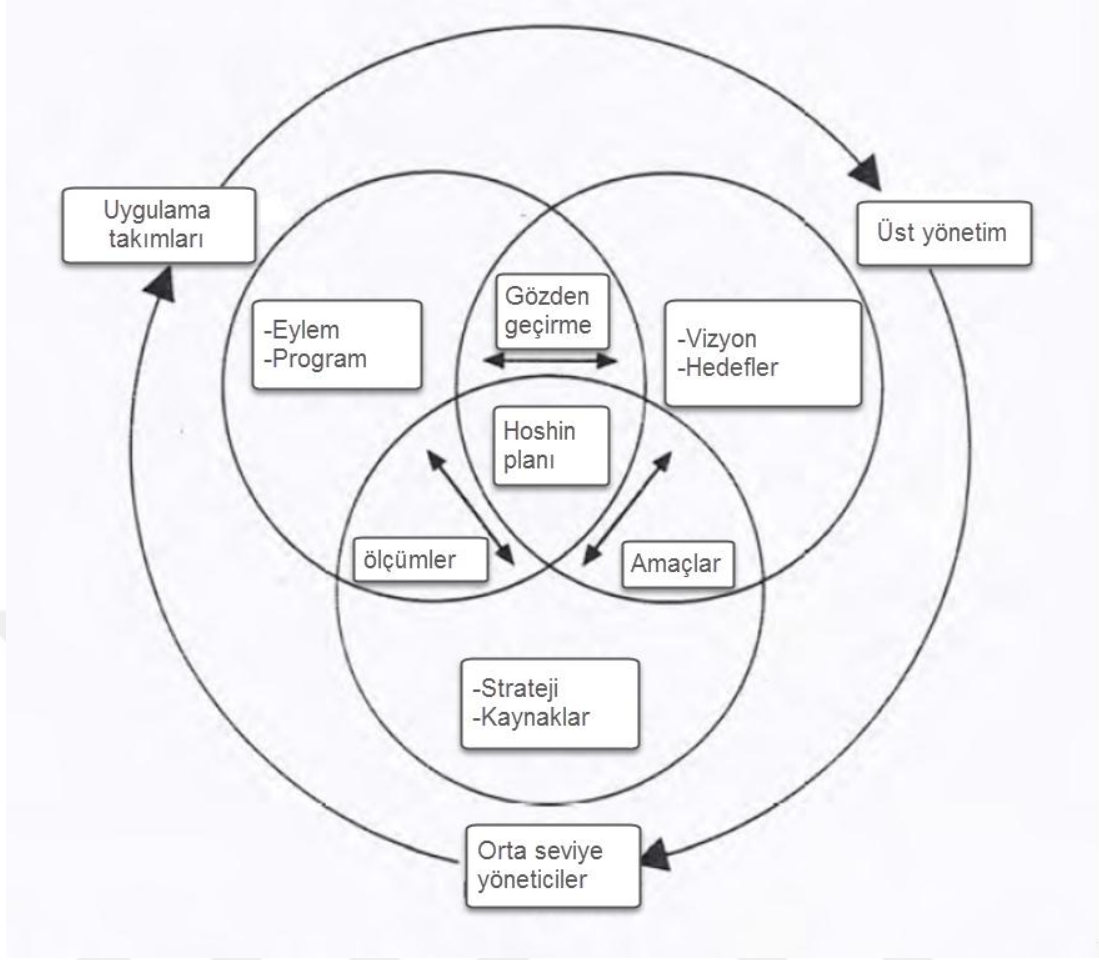
- Sistem Bir Bütün Olarak Ölçülmesi: “Bu noktada belirtilen sistemin unsurları; ana iş hedefleri, çevresel koşullar, kaynakların var olup olmaması ve kritik iş süreçlerinin tanımlanmasını kapsamaktadır.”¹⁵⁸ HK’da uzun vadeli planlama, iş sisteminin izlenmesinden elde edilen bilgilere dayandığından, iş sistemi yönetiminin, sistem planının işleyip işlemediğini gösterecek gözden geçirme ve değerlendirme unsurlarını içermesi gerektiği ve sistem planının bu gözden geçirme ve değerlendirmeler sonucunda değiştirilmesi gerekebileceği anlamına gelmektedir. Bu yönüyle, HK yönetim sürecinin sürekli olarak iyileştirilmesine yönelik bir araçtır ve değişim rüzgarlarına sürekli yanıt verilmesine izin veren bir geri bildirim döngüsü işlevi görmektedir. Bu sayede HK yönteminde ilerleme gözden geçirilerek şirket yönetim sürecinin sürekli iyileştirilmesine olanak verilmektedir.
- Ana İş Hedeflerinin Belirlenmesi: HK’da çalışanların planlama sürecine dahil edilmesinin ana hedeflere ulaşılmasında daha etkin bir yol olduğuna inanılmaktadır. Bu tür bir faaliyetin yararı insanların doğru olduğuna inandıkları şeyleri yapmak isteyecekleri inancından kaynaklanmaktadır. Eğer planlama diyalogu içinde yer almazsalar neyin doğru olduğuna bilemeyecek ve kendilerine göre ne doğru ise onu yapacaklardır. Herkesin kendi doğru yolunun olması genel iş sistemi için uygun değildir. Bu anlayış bütün organizasyonda bir sistem olarak hedef birliğini sağlamaktır. Böylece ana hedefler, iş sisteminin amacı konusunda uzlaşmaya varılarak sağlanabilecek anlaşmalar haline gelmektedir.
- HK’nın ilk aşaması yönetimin müşterilerin gereksinimlerini anlaması gerekliliğidir ve bu TKY ile paralellik göstermektedir. Yönetimin müşterilerinin (tüm paydaşlar) memnun edilmesi, HK’nın sürekli iyileştirme yönteminin merkezinde yer almaktadır. Bu doğrultuda yapılacak ilk uygulama işletmenin faaliyet gösterdiği çevrenin planlama açısından kontrolünün yapılmasıdır. Bu kontrol yakın çevre ve PESTLE analizi ile uzak çevre analizini içermektedir ve bu kontrolde organizasyonun sektör içindeki durumu analiz edilmektedir.

¹⁵⁷ Akao, **a.g.e.**, ss.21-24

¹⁵⁸ Pyathip Theppinta and Ngaoprasertwong Jeerapat, Application of Hoshin Kanri for Continuous Improvement In Procurement of Automotive Industry, **International Conference On Mechanical and Robotics Engineering**, Phuket, 26-27 Mayıs 2012, p.80

Bu amaçla ayrıca, Kıyaslama (benchmarking) tekniğinin kullanılması da önem arz etmektedir.

- Yaşama Geçirme Kaynaklarının Sağlanması: HK'nın iki anahtar özelliği; stratejik planlama ile günlük operasyonlar arasında entegrasyonu sağlamasıdır ve KÖPU döngüsü ile sürecin devamlı geliştirilmesidir. Günlük operasyonun hedeflerle uyumlu bir şekilde tasarlanması stratejilerle günlük operasyon arasında bağlantı sağlamaktadır. Bu amaçla günlük kontroller Hoshin iş sisteminde önemli bir etken olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, günlük operasyonun başarılı bir şekilde icra edilebilmesi için yeterli işletme kaynağının bulunmasının stratejilere ulaşmak için gerekli olduğu söylenebilmektedir.
- Sistem Sürecinin Tanımlanması: Hoshin yönteminde, top atıp tutma tekniği ile planlama sürecinin katılım sonucu icra edilmesinin fikir birliği sağlanarak işletmenin hedeflere odaklanmasını kolaylaştıracağına inanılmaktadır. Bu mutabakat sonucunda planlama süreci tanımlanarak uygulama ve gözden geçirme noktaları belirlenmektedir. Mutabakat, planlama ve yürütme sürecine yönelik bir model, şekil-11'de gösterilmektedir.



Şekil-10 Hoshin Sistem Modeli.¹⁵⁹

HK, TKY'nin temel direklerinden yalnızca bir tanesidir. HK'ye göre var olan performansın sürdürülmesi gerilemeye yol açacağından organizasyonlar gelişmek zorundadır. Bunu yapmak için de organizasyonların sistemlerin görünen ve hissedilen zayıflıklarını ortadan kaldıracak ve sistemin genelini iyileştirecek faaliyetler geliştirmesi gerekmektedir. HK uygulaması içinde yer alan kontrol sistemleri iyileştirmeleri destekleyerek organizasyon genelinde performansı arttırmak amacıyla ortaya çıkarılmıştır. Bu iyileştirme faaliyetleri TKY'nin Yalnızca bir parçasıdır.

HK uygulamasının kısa bir özeti aşağıdaki gibidir;¹⁶⁰

- Bir şirket düsturu, kalite politikası ve destek planı oluştur,

¹⁵⁹ Hoshin Kanri danışmalık şirketi, Hoshin Kanri, <http://www.hoshinkanripro.com/doc/Greg%20Watson%20Hoshin%20Article.pdf>, (Erişim tarihi: 28.04.2017)

¹⁶⁰ Akao, **a.g.e.**, s. 25

- Uzun ve orta vadeli yönetim stratejilerini tanımla,
- Bilgi topla ve analiz et,
- Hedef ve yolları planla,
- Kontrol unsurlarını belirle ve bir listesini hazırla,
- Politikanın açılımını yap,
- Kontrol unsurlarının açılımını yap
- Politika planını uygula,
- Uygulama sonuçlarını kontrol et,
- Hoshin Kanri uygulamasına ilişkin mevcut durum raporu hazırla.

Bu kısa özetten anlaşılacağı üzere HK planlama fonksiyonunun diğer yönetim fonksiyonlarıyla entegrasyonunu sağlayarak, planlamanın etkinliğini arttıran bir yönetim tekniğidir. Kritik iş süreçlerinin istenilen seviyeye çıkmasını sağlayan bir planlama yapısıdır.

2.3.3.1 HK'da Top Atıp Tutma Uygulaması

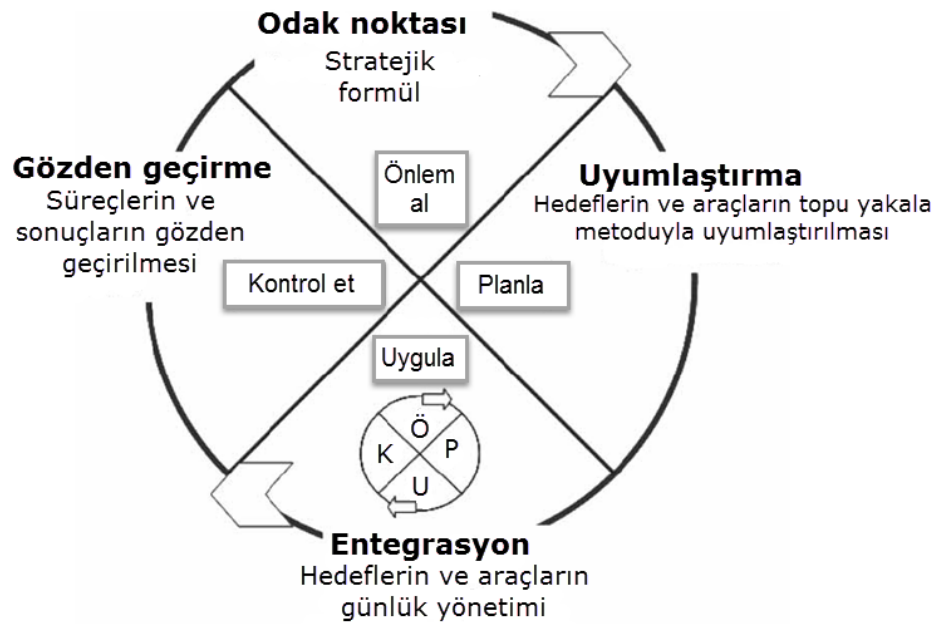
Top atıp tutma tekniği HK'nın en kritik uygulamalarından biridir ve stratejilerin günlük operasyonla entegrasyonunu sağlamaktadır. Bu uygulama hedef ve planların organizasyon içinde "çok yönlü olarak", aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya, dağıtıldığı süreci ifade etmektedir. "HK'da çapraz fonksiyonel yönetimin başarılı bir şekilde icra edilebilmesi için "top atıp tutma" tekniğinin uygulanması bir gerekliliktir. Bu terim çocukların top atıp tutma oyunundan türetilmiştir. Fakat burada atılan top değil fikirlerdir. Bu teknik uygun hedef ve araçların belirlenmesine olanak sağlayan ve bu hedef ve araçların organizasyonun her seviyesine göçerilmesine yarayan, sürekli iletişim gerektiren kritik bir unsurdur. Bu süreç çalışanların katılımını sağlayacak ve sürekli iyileştirmeler yapılacak şekilde ve çok yönlü geri bildirimler elde etmek için tasarlanmaktadır."¹⁶¹

"Top yakalama süreci, hedeflerin ve araçların organizasyonun her seviyesine yayılması için gerekli olan iki yönlü bir iletişim sistemidir. Süreçteki tüm katılımcılara, her bir stratejiyi başarmak için neler yapılabileceği, sorun oluşturabilecek yerler ve bu sorunları çözmek için ne gibi taahhütlerin verilmesi gerektiği hakkında hiyerarşik düzende ileriye ve geriye doğru fikir atma fırsatı vermektedir."¹⁶²

¹⁶¹ Charles Tennant and Paul Roberts, "Hoshin Kanri: Implementing the Catchball Process", *Long Range Planning*, 2001, cilt:55 287-308, s.291

¹⁶² Asan ve Tanyaş, *a.g.e.*, s.1005

Süreç üst seviye yöneticilerin taslak planı incelemesi ve hedeflerle ilgili tarafları belirlemesi ile başlamaktadır. Daha sonra bu taslak hedefler orta seviye yöneticilere gönderilmektedir. Orta düzey yöneticiler kendilerini ilgilendiren hedeflerle ilgili ölçütlerin ve hedefe ulaştıracak yolların belirlenmesinde alt düzey yöneticilerle istişare yapmaktadır. Bu istişarelerin sonuçları, üst ve orta seviye yöneticilerin işletmenin ana hedeflerinin ölçütlerini ve bu hedeflere ulaştıracak yolları belirlediği toplantı için temel teşkil etmektedir. Bu aşamadan sonra belirlenen bu hedef ölçütlerine uygun olarak orta seviye ve alt seviye yöneticiler kendi hedeflerini saptamaktadırlar. “Üst yönetim, uygulama takımlarının hem ilerlemelerini, hem de planlama sisteminin başarısını görmek amacıyla bir gözden geçirme sürecinden yararlanır. Aşağı inildikçe her düzeydeki yöneticiler ve çalışanlar stratejinin tanımında ve amaçlarını gerçekleştirmede kullanılacak eylem planında birlikte rol oynarlar. Hoshin Kanri, bir planının yürütülmesiyle ilgili görevlendirilecek kişilerin, planlama sürecinde de yer almasını önermektedir. Bu öneri, uygulama esnasında, sinerji yaratılarak oluşturulan bir planın güçlü bir plan olacağı ve uygulamasının kolay olacağı düşüncesine dayanmaktadır.”¹⁶³



Şekil-11 Stratejik Yönetimin Mantıksal Döngüsü.¹⁶⁴

HK, özellikle organizasyonun her kademesindeki çalışanların ortak bir hedefte birleştirilmesi ve üst yönetim stratejisi ile ilgili nerede durduklarının bilincinde

¹⁶³ Akao, *a.g.e.*, s. 25

¹⁶⁴ Asan ve Tanyaş, *a.g.e.*, s.1002

olabilmelerini sağlamaktadır. Böylece organizasyonda kısa ve orta dönemli hedeflerin entegrasyonunun yanında, çalışanların hedefleri ile organizasyonun hedeflerinin de entegrasyonunu kolaylaştırmaktadır. Bu sebeple “top atıp tutma” tekniği uygulanmaktadır.

Bu yöntem aynı zamanda firmanın fonksiyonel hiyerarşisinde stratejik öncelikleri yönetmek için kullanılan entegre bir çapraz işlevsel yaklaşım olarak da ele alınabilmektedir.

2.3.3.2 KÖPU

HK uygulamasının döngüsü Deming döngüsünde kullanılan aşamalardan oluşmaktadır, fakat PUKÖ şeklinde değil KÖPU şeklinde uygulanmaktadır. HK döngüsünde kontrol fonksiyonu, döngünün her sürecinde planlama fonksiyonu ile diğer yönetim fonksiyonları arasında entegrasyonu sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Kısaca, HK'nın yönetim süreçlerini entegre eden stratejik yön belirleme uygulaması olarak hedeflere ulaşmada kullanılan bir teknik olduğu söylenebilir. Döngünün uygulaması aşağıdaki gibidir;¹⁶⁵

2.3.3.2.1-2 Kontrol Et- Önlem Al (KÖ Aşaması)

Bir organizasyonun vizyonu, amacı, misyonu ya da yönetim vizyonu oluşturulduğunda politikaların açılımı başlamaktadır. Organizasyon için genel bir rehberdir ve bu nedenle genel terimlerle ifade edilmektedir.

Orta ve uzun dönemli hedeflere ulaşmak için kontrol edilmesi gereken şirket çevresi ile ilgili unsurlar mevcuttur ve planlar bu kontrol unsurlarına göre belirlenmektedir. Bu kontrol unsurları aşağıdaki gibidir;

- Kaynaklar, enerji,
- Yabancı para kurlarındaki değişim, ithalat kısıtlamaları, ticari sürtüşmeler,
- Kirlenme, doğal yapının bozulması,
- “Düşük büyüme”,
- “Daha güçlü rekabet”,
- “Yeni endüstrileşen ülkeler”,

¹⁶⁵ Akao, *a.g.e*, ss.57-98

- Gelişmiş ülkelerin savaş gücü,
- Yiyecekler,
- Ürünün uygunluğu,
- İnsancılık,
- Uluslararası uzmanlaşma,
- Teknolojik yenilikler (yazılım, hizmet, sistem)
- Yaş gruplarındaki değişim.

Bu kontrollerden sonra değişikliklere hızlı yanıt verebilecek uzun ve orta vadeli planlar oluşturulmaktadır.

Politikaların açılımının kalbinde kalite kontrol ve iyileştirme faaliyeti yatmaktadır. Politikaların açılımına KÖPU olarak adapte edilen “PUKÖ” döngüsü uygulanmaktadır. “Planla-uygula” aşamasından önce “kontrol et önlem al” aşaması gelmektedir. HK’yı farklılaştıran özelliklerinden biri de planlama öncesi geçen yılın işletme performansı ile çevresel faktörlerin incelenmesi olduğu söylenebilir. Orta ve uzun dönemli hedeflere ulaşmak için hazırlanan yıllık planların ve hedeflerin doğru bir şekilde belirlenebilmesi için organizasyonlar bir önceki yılın performansını gözden geçirmelidirler. Bir önceki yılın politika (hedefler ve yollar) uygulama sonuçlarının analiz edilmesi, hedeflerden sapma nedenleri ve alınması gereken düzeltici önlemler KÖ aşamasında yapılmaktadır. KÖ aşaması hedef ve yolların doğru ve akılcı bir şekilde planlanmasını temin etmektedir. Kontrol et aşamasında analizi yapılacak noktalar aşağıdaki gibidir;

- “Geçen yılın işletme performansı”,
- Geçen yıl planlanan ile ulaşılan nokta arasındaki fark,
- Ulaşılamayan hedeflerle ilgili problemlerin kök sebebinin incelenmesi,
- Gerekli iyileştirmelerin yapılması,
- Gelecek yılın eğilimlerinin değerlendirilmesi açısından işletmenin yakın çevresinin kıyaslaması,
- Planlamada hedeflerin önceliklendirilmesi ve yedek planlamalar yapmak için bu eğilimlerden yararlanılması,

Önlem al aşamasında aşağıdaki uygulamalar gerçekleştirilebilir;¹⁶⁶

¹⁶⁶ Hoshin Kanri danışmanlık şirketi, Hoshin Kanri, <http://www.hoshinkanripro.com/doc/Greg%20Watson%20Hoshin%20Article.pdf>, (Erişim tarihi: 10.05.2017)

- Hedeflere neden ulaşılamadığını ve süreci yaşama geçirme problemlerini anlayın,
- Problemleri anlamak için organizasyon içi koşullarla ilgili bilgileri inceleyin,
- Problemleri anlamak ya da netleştirmek için dış çevreye ilişkin bilgileri inceleyin (uluslararası değişiklikler, sektörel değişiklikler gibi),
- Yukarıda belirtilen problemler ağırlık sırasına göre listelenir (pareto analizi veya başka bir yöntemle) ve bakılması gereken kritik faktörler belirlenir,
- Bakılması gereken kritik faktörler için düzeltici önlemler alınır.

2.3.3.2.3. Planla

Bu aşamada yıllık şirket politikası (hedefler ve bu hedeflere ulaştıracak yollar) oluşturulmaktadır ve şirket politikası, uzun dönemli planı, yıllık kar planını ve öncelikli işleri esas almaktadır. Yıllık şirket politikası altı kısımdan oluşmaktadır;¹⁶⁷

- Yıllık konu: Gelecek yılın amacına odaklanır. Slogan: basit ve kolay anlaşılır olmalıdır.
- Yönetim felsefesi: Üst yönetimin şirket vizyonuna göre oluşturduğu bir felsefedir.
- Niyet: Felsefeyi belirginleştirir.
- Yıllık politika: Öncelikleri, üst yönetimin politikasını yansıtabilecek biçimde işlere atamaktır. Bu işler yıllık yollar için rehber niteliğindedir.
- Yıllık hedef: Yıllık politikaların açılımı, eyleminin belirli beklentiler biçiminde ifade edilmesi ve sayısal olarak kontrol edilebilir düzeyde ifade edilmesidir.
- Yıllık yollar: Yıllık politika ve hedeflere ulaşmak için takip edilecek yolların ifade edilmesidir.

Planlama aşaması, “top atıp tutma yöntemiyle başlamaktadır”. Geçmiş işletme performansın kontrolü ve çevresel analiz sonucu oluşturulan ve stratejik plana uygun olarak hazırlanan taslak yıllık planlar, hedef ölçütlerinin belirlenmesi ve bu ölçütlere nasıl ulaşılabileceği hususunda mutabakat oluşturmak için ilgili birimlere

¹⁶⁷ Hoshin Kanri danışmanlık şirketi, Hoshin Kanri, <http://www.hoshinkanripro.com/doc/Greg%20Watson%20Hoshin%20Article.pdf>, (Erişim tarihi: 15.05.2017)

göçerilir. Bu hususlarda anlaşmaya varılana kadar bu “değiş tokuş” faaliyeti devam etmektedir.¹⁶⁸

Planla aşamasının diğer bir bölümünü de kontrol unsurlarını içermektedir. Kontrol unsurları sonuçlarla kontrol edilen kontrol noktaları ve nedenlerle kontrol edilen denetim noktaları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yılın belirlenen periyodlarında bu kontrol unsurlarına göre yıllık plan hedeflere ulaşma noktasında gözden geçirilmektedir.

2.3.3.2.4. Uygulama

Politika planı hedefleri ve bu hedeflere ulaştıracak yolları içermektedir. Uygulama, bu yollar vasıtasıyla yapılmaktadır Uygulama takımları, yıllık planda yer alan hedeflere ulaştıracak yolların uygulamasını bu bölümde gerçekleştirmektedirler. Uygulama safhasında aşağıdaki hususlar gözden geçirilmektedir;

- Hedef gerçekleşen sonuç ile karşılaştırılır,
- Farklılık olan durumlarda, süreç analiz edilerek sebepleri tespit edilir,
- Bu sebepler ışığında en fazla etki yaratacak düzeltici önlemler alınır,
- Düzeltici önlem başarılı olursa gelecek yılın planına dahil edilir,
- Uygulamanın sonucunda HK'nın yaşama geçirilmesi ile ilgili durum raporu hazırlanır.

Durum raporu hedeflerin gerçekleşenle karşılaştırılması ve fark varsa sürecin analizinin yapılması amacıyla hazırlanmaktadır. Bu kontroller sonucu, süreç iyileştirmelerine gidilerek gelecek yılın planına dahil edilir. İşletme geneli için plan durum raporu ya da KÖ (kontrol et- önlem al) raporu hazırlanır. Bu rapor bir sonraki yılın planının oluşturulmasına da temel teşkil etmektedir.

2.3.3.3 HK Uygulamasında Yönetim Süreçlerinin Entegrasyonu

HK metodu yönetim süreçlerinin entegrasyonunu sağlayan bir tekniktir. Yönetim süreçlerinin entegrasyonu genellikle kontrol yönetim süreci ile sağlanmaktadır. HK 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

¹⁶⁸ Barry Witcher and Rosie Butterworth, Hoshin Kanri at Hewlett-Packard, *Journal of General Management*, 2000, cilt:25 70-85 s.76

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. Böylece, çalışan katılımı sağlanarak çalışan motivasyonu sağlanır ve planlama fonksiyonu ile yöneltme fonksiyonu entegrasyonu sağlanabilmektedir.

“HK kritik iş süreçlerindeki değişim yönetimine yönelik bir sistem yaklaşımıdır. Burada sistem yaklaşımı kavramı ile işi ana hedeflerine ulaştıracak olan koordine edilmiş süreçler kümesi kastedilmektedir. HK'nın sunduğu şey, seçilen kritik iş süreçlerini arzulanan performans düzeyine taşıyacak planlama yapısıdır.”¹⁶⁹ Bu amaçla, HK 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, koordinasyon ve yöneltme arasında kontrol unsurları vasıtasıyla entegrasyon sağlandığı söylenebilmektedir.

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

HK, 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 organizasyon, yöneltme ve 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,

¹⁶⁹ Akao, *a.g.e.*, s.20

koordinasyon) hedeflere uygunluğu noktasında gerçekleşmektedir. Bu kontroller aynı zamanda, bir sonraki döneme ait yıllık planlarla organizasyon performansı arasında entegrasyonu sağlamaktadır.

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

HK metodundaki entegre yaklaşımın uygulanması sayesinde aşağıdaki avantajlar sağlanabilmektedir;¹⁷⁰

- Çalışanların aidiyeti,
- Çalışan grupları arasındaki ilişkilerin gelişmesi,
- Çatışma konularının ortadan kalkması,
- Uygulamaya ilişkin bariyerlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması,
- Halen uygulamada olan projelerle ilgili yönetim ve çalışanlar arasında gelişmiş bir bilgi akışı,
- Mevcut fırsatlara nispi olarak daha hızlı tepki verebilme.

Ayrıca, bir organizasyon, Hoshin Kanri yönteminin diğer yönetim yaklaşımları ve yöntemleriyle entegrasyonuna yönelik faaliyetlerde bulunabilir. Hoshin Kanri yöntemi, kaynak tabanlı yönetim veya Balanced Scorecard ile entegre edebilir.

HK yöntemi finansal sonuçların operasyonel planlama sistemin iyileştirilmesiyle, özellikle kritik iş süreçlerinin iyileştirilmesiyle ve planlama sürecine katılım sağlanmasıyla hedeflere ulaşmada en iyi performansın sağlanacağı düşüncesiyle uygulanmaktadır.

¹⁷⁰ Bugdol ve Jedynak, **a.g.e.**, p.5-6

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA: THY ENTEGRE OPERASYON KONTROL BAŞKANLIĞINDA HOSHİN KANRİ ENTEGRE YÖNETİM MODELİNİN KONTROL ÇALIŞMASI

3.1. YÖNTEM

Bu çalışma, olgubilim (fenomenoloji) deseni tasarlansın 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.”¹⁷¹ “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.”¹⁷² Olgu bilimi deseniyle Türkiye’deki havayolu işletmelerinin operasyonel bölümlerinde yönetim süreçlerinin entegrasyonunda kontrol fonksiyonu 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 karşılaştırılacaktır.

“Nitel araştırmada çoğunlukla üç tür veri toplanır”; “çevreyle ilgili veri”, “süreçle ilgili veri” ve “algılara ilişkin veri”. Yönetim süreçlerinin entegrasyonunu araştırmak için süreçlerle ilgili veri toplamak amacıyla nitel araştırma yöntemi seçilmiştir.¹⁷³

3.1.1. Çalışma Grubu

Türkiye’de havayolu işletmelerinin operasyonel süreçlerinde yönetim süreçlerinin entegrasyonunun nasıl uygulandığı ve kontrol fonksiyonunun entegrasyonel rolünün ne olduğunu incelemek amacıyla THY Entegre Operasyon

¹⁷¹ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Ankara, Seçkin Yayınevi, 2005, s.19

¹⁷² Doğanay vd., *a.g.e.*, s.97

¹⁷³ Doğanay vd., *a.g.e.*, s.185

Kontrol Başkanlığında kontrol çalışması yapılacaktır ve Hoshin Kanri Yönetim metoduna göre yapılacak kontrol çalışmasının sonucunda yarı yapılandırılmış görüşme metoduyla katılımcılara yönetim süreçlerinin entegrasyonu ile ilgili sorular yöneltilenektir. THY Türkiye’de sivil hava yolu şirketlerine ait koltuk kapasitesinin yarısından fazlasına ve pazar payı olarak bağılı iştirakı 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 belirlemedinde, 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 kontrol fonksiyonunun 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 göçerilmesinde 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.

3.1.2. 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 bireysel görüşme, incelenmek istenen konu hakkında katılımcılardan aynı türde bilgilerin toplanması amacıyla yapılan bir görüşme türüdür. Bu yaklaşımda görüşme öncesinde, görüşmeciye rehberlik edecek görüşme sorularının ya da konu başlıklarının yer aldığı görüşme formu hazırlanmaktadır. 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.”¹⁷⁴

Yarı yapılandırılmış görüşme formunda kavramsal çerçevede ve alan yazın taramasında belirlenen temalar dikkate alınacaktır. “İlk olarak bir taslak görüşme formu” oluşturulacak ve “bu form uzman görüşüne” sunulacaktır. Bu görüşmelerde sorulması düşünülen yarı yapılandırılmış sorular ekler kısmında sunulmuştur.

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

3.1.3. 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.”¹⁷⁵

¹⁷⁴ Esen Altunay vd., “Eğitim Kurumlarında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Nitel Bir Araştırma”, *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2014, 62-80, s.64

¹⁷⁵ Yıldırım ve Şimşek, *a.g.e*, s.223-224

“Betimsel analiz dört aşamadan oluşur;”¹⁷⁶

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

3.2. TÜRKİYE’DE HAVAYOLU SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ

Türkiye’de yeni olan havayolu sektörü, diğer ulaşım türlerine göre hızlı bir şekilde gelişmektedir. Bu gelişmeler, dünyada havayolu sektöründe yaşanan değişimlere, ülkede uygulanan ekonomi ve ulaşım politikalarına, yolcu ve yük taşımacılığındaki talep gibi konulara bağlıdır. Sivil havacılık taşımacılığının ülkemizde başlamasından günümüze kadar geçmiş olduğu aşamaları ve sivil havacılık taşımacılığının son hali aşağıda değerlendirilmektedir.

“Ülkemizde ilk havacılık faaliyetleri askeri amaçlarla başlamıştır. Sefaköy’deki ilk girişim 1912 yılında oluşturulan bir pist ve iki hangarlı tesiste Trablusgarp savaşında uçakların kullanılmasına yönelik bir faaliyetti. 1933 yılında bugünkü Türk Hava Yolları Hava Yolları Devlet İşletmesi adıyla devlet tarafından kurulan ilk ticari havayolu şirketi olmuştur. THY’nin zamanla gelişmesi, diğer şirketlerin kurulmasına ortam hazırlamıştır. 1989 yılında THY ve Lufthansa ortaklığı ile Sunexpress Havayolları kurulmuştur. 1990’da Pegasus Havayolları ardından 1992’de Onur Air kurularak havayolu sektöründe rekabet ortamı yaratılmıştır. 1998 yılında Atatürk Havalimanı yenilenmiştir ve daha sonraki ek yatırımlarla toplam 50 milyon yolcuya hizmet vermektedir. Havayolu ulaşımı toplam ulaşımdaki payını arttırarak bu alanda en çok tercih edilen sektör olmuştur.”¹⁷⁷ Özellikle iç hatlarda talebin artması ve ülkemizin transit yolculuğa uygun konumda olması son yıllarda Havayolu Sektörünün gelişmesinde önemli faktörler arasında gösterilebilmektedir.

“Devlet kısıtlamalarının 1980’den başlayarak azaltılma (deregülasyon) süreci havayolu taşımacılığının daha az geliştiği pazarlarda fiyatlardaki gerilemeyle birlikte yolcu trafiğinde çok hızlı artışlara neden olmuştur. 2003 yılında sektörün

¹⁷⁶ Murat Özdemir, “Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Eskişehir, 2010, Cilt:11, 323-343 s.336

¹⁷⁷ Gamze Karahan, Havayolu İşletmelerinde Yönetim Organizasyon Yapısı ve Stratejik Yönetim Uygulamaları, Türk Hava Yollarında Uygulanan Stratejik Yönetim Uygulamaları Üzerine Bir İnceleme, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara, 2015, s.19 ((**Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi**))

serbestleştirilmesiyle Türkiye’de de benzer bir durum gözlenmiş, Türk havayolu taşımacılığı sektörü dünyadaki gelişmelerden çok daha hızlı bir şekilde büyümüştür. Yapılan yasal düzenlemeler sonrasında yeni firmaların giriş yapmasıyla sektörde faaliyet gösteren şirket sayısı hızla artmıştır. Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) Genel Müdürlüğü’nün verilerine göre 2015 yılında yolcu sayısındaki artış iç hatlarda %13,6, dış hatlarda %4,6 olmuştur. Avrupa’da hava trafiğinin kontrolü ve yönetiminden sorumlu kuruluş olan Eurocontrol’ün tahminlerine göre Türkiye 2015-2022 döneminde ticari uçak trafiğindeki %4,2 artışla Avrupa’da havayolu trafiğinin en hızlı artacağı ilk beş ülke arasında yer alacaktır.”¹⁷⁸ 2016 yılındaki gelişmelere paralel olarak küçülen Havacılık Sektörü 2017 yılında tekrar büyüme kaydederek bu tahminleri doğrulamaktadır.

“Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) verileri dünyada 2014 yılında havayolu yolcu trafiğindeki artışı 5,9 gösterirken, Türkiye yolcu trafiği yüzde 10,9 artışla 166 milyona ulaşmıştır. Dünya yolcu trafiği 2014 yılında gerçekleşen bu %5,9’luk artışla son on yılın ortalaması olan %5.6’dan daha yüksek bir değere ulaşmıştır. Ülkemiz ise bu değer çok üzerine çıkmış, Türk Sivil Havacılığı, küresel yolcu taşımacılığında çok daha büyük pay almaya başlamıştır. Türkiye, havayolu taşımacılığında coğrafi konumu ile önemli bir yere sahiptir ve sürekli artan havayolu trafiği ile önemini göstermektedir”¹⁷⁹. Özellikle, bu coğrafi konum Türkiye’deki havayolu taşımacılığına transit yolcu pazarında avantajlar sağlamaktadır. Dış hat yolcu pazarında transit yolcuların payı küçümsenmeyecek bir orandadır. Bu sebeple bu pazara dönük çalışmaların son yıllarda arttığı söylenebilmektedir.

“2016 yılı havayolu “sektörü” için zor bir yıl oldu. Hava yollarının giderleri arasında en fazla yüzdeye sahip petrol fiyatlarındaki artış ve sektörde “ortalama %6'lara varan kapasite artışı” ve yaşanan terör olayları nedeniyle zor bir yıl olduğu söylenebilmektedir. Özellikle, gelişen ülke para birimlerinin dolar karşısındaki değer kaybı sektörün fiyatlama ve planlama konusunda zorlanmasına sebep olmuştur. Global etkilerin yanı sıra 2016 yılında ülkemizde gerçekleşen olumsuz olayların da etkisiyle Türk Hava Yolları’nın toplam gelirleri geçen yıla göre %6,9 oranında gerilemiştir. IATA’ya göre dünya çapında hava yolları yolcu gelirleri %2,7, kargo gelirleri ise %9,5 oranında gerilemiştir. Türk Hava Yolları yolcu gelirlerindeki gerileme ise %8,3 olarak sektör ortalamasının üzerinde seyrederken, yaşanan

¹⁷⁸ Dilek Sarsın Kaya, *Havayolu Yolcu Taşımacılığı Sektörü Raporu*, İş Bankası Yayınları, İstanbul, 2016, s.4

¹⁷⁹ Karahan, *a.g.e.*, s.19

olumsuzluklara rağmen kargo gelirleri ise sektörün tam tersine bir gelişim göstererek %6,5 oranında artmıştır.”¹⁸⁰ Sosyal olayların Türkiye’deki havayolu sektörünü bu ölçüde etkilemesi sektörün karmaşık bir yapıya sahip olduğunun da göstergesi olarak kabul edilebilmektedir.

“Türkiye’nin güneydoğusunda oluşan istikrarsız jeopolitik ortam, 2015 yılından itibaren başlayarak 2016 yılında da devam eden terör olayları ve paralelinde artan güvenlik kaygısı nedeniyle özellikle Türkiye’de ve Avrupa’da havayolu yolcu trafiği olumsuz etkilenmiştir. Türkiye’ye gelen yabancıların yaklaşık %70’i havayolu ulaşımını tercih etmektedir. Bu çerçevede, turizm sektörünün güvenlik endişeleri nedeniyle geçirmekte olduğu sıkıntılı dönem havayolu yolcu taşımacılığı sektörüne de olumsuz şekilde yansımaktadır. Türkiye’ye havayolu ile gelen ziyaretçi sayısı 2013 ve 2014 yıllarındaki hızlı artışının ardından 2015 yılında %1,7 artış kaydetmiş, Ocak-Ağustos 2016 döneminde ise %25,8 azalmıştır.”¹⁸¹

Tablo-5 IATA Tarafından Verilen Yıllık Tahmini Veriler.¹⁸²

Havayolu Sektörü Gelir/Gider	2012	2013	2014	2015	2016(*)	2017(*)
GELİRLER (milyar \$)	706	720	751	718	701	736
Yolcu Geliri	531	539	539	518	504	530
Kargo Geliri	64	61	63	53	48	49
Trafik						
Yolcu Km Gelişimi (ÜYK) %	5,3	5,2	5,7	7,4	5,9	5,1
Kargo Ton Km Gelişimi (ÜKTK) %	-0,9	0,6	5,0	2,3	3,4	3,5
OPERASYONEL GİDERLER (milyar \$)	687	695	716	659	643	687
Akaryakıt	228	231	224	180	124	129
Akaryakıtın toplam giderlerdeki payı(%)	33	33	31	27	19	19
Akaryakıt dışı giderler	459	464	492	479	519	559
OPERASYONEL KAR (milyar \$)	18,4	25,3	35,1	59,5	58,3	48,5
Operasyonel Kar Marjı (%)	2,6	3,5	4,7	8,3	8,3	6,6
NET KAR (milyar \$)	9,2	10,7	13,7	35,3	35,6	29,8
Net Kar Marjı (%)	1,3	1,5	1,8	4,9	5,1	4,1

¹⁸⁰ THY, *THY yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*, İstanbul, 2016, s.8

¹⁸¹ THY Resmi İnternet Sitesi, Faaliyet Raporu, <http://investor.turkishairlines.com/tr/mali-veriler/faaliyet-raporlari/1/2016/tum-donemler>, (Erişim tarihi: 18.06.2017)

¹⁸² THY Resmi İnternet Sitesi, Faaliyet Raporu, <http://investor.turkishairlines.com/tr/mali-veriler/faaliyet-raporlari/1/2016/tum-donemler>, (Erişim tarihi: 18.06.2017)

Tablo-6 Türkiye’de Faaliyet gösteren Havayolları.¹⁸³

Havayolu Şirketi	Yolcu Uçağı Sayısı		Koltuk Kapasitesi		Kapasite Değişimi (%)
	2014	2015	2014	2015	
THY A.O.	224	258	43.250	50.983	17,9
Pegasus Hava Taşımacılık A.Ş.	46	58	8.634	10.827	25,4
Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.	53	54	9.672	10.167	5,1
Onur Air Taşımacılık A.Ş.	21	28	4.809	7.137	48,4
Atlasjet Havacılık A.Ş.	18	20	3.594	3.954	10,0
Borajet Hav. Taş. Uçak Bak. Onar. T.A.Ş.	8	14	635	1.341	111,2
Turistik Hava Taşımacılık A.Ş.	10	10	1.849	1.890	2,2
Hürkuş Hava Yolu Taş. Ve Tic.A.Ş.	8	8	1.520	1.440	-5,3
Ihy İzmir Hava Yolları A.Ş.	6	7	1.116	1.302	16,7
Tailwind Havayolları A.Ş.	7	7	1.218	1.218	0,0
Toplam	401	464	76.297	90.259	18,3

3.3. THY’NİN HAVAYOLU SEKTÖRÜ İÇİNDEKİ YERİ

“1933 yılında kurulan THY’nin uçak sayısı o zaman 5 iken, 2016’ta bu sayı 334’e ulaşmıştır. Filodaki uçakların 87 tanesi geniş gövdeli, 234’ü dar gövdeli uçaktır ve 13 tanesi kargo uçağıdır. Kaydettiğı büyüme rakamları ile dünyanın önde gelen havayolu şirketleri arasında yer alan Türk Hava Yollarının, 2023 yılı sonunda filosundaki kargo uçakları dâhil, toplam uçak sayısının 500’ü bulması beklenmektedir.”¹⁸⁴

1935 yılında kurum, o günkü adı Nafia Vekâleti olan Bayındırlık Bakanlığı’na bağlanmıştır. Ancak 1938 yılında, Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü adı ile Bayındırlık Bakanlığından Ulaştırma Bakanlığına bağlanmıştır. Türk Hava Yolları markasının doğuşu ise 1946 yılında gerçekleşmiştir. Aynı yıl Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü’nün adı, Devlet Hava Yolları İşletmesi Müdürlüğü olarak değiştirilmiştir. 1955 yılında kurumun ismi Türk Hava Yolları olmuştur ve bugüne kadar da bu isimle devam edilmektedir.

“12 Şubat 1947’de Ankara-İstanbul-Atina uçuşu ile ilk yurtdışı seferi yapılmıştır. Mart 1956 tarihinde Türk Hava Yolları A.O. sermayesi 60 milyon TL olarak kurulmuştur. 1961 yılında Mesut Manioğlu’nun tasarladığı Yaban Kazı

¹⁸³ Kaya, **a.g.e.**, s.14

¹⁸⁴ THY, **THY Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu**, İstanbul, 2016, s.7

amblemi birinci seçilip kullanılmaya başlanmıştır. 4 Aralık 1974 günü Türk Hava Yolları'nın % 50 ortaklığı ile Kıbrıs Türk Hava Yolları kurulmuştur.”¹⁸⁵



Resim-1 THY Logosu (Yaban Kazı)¹⁸⁶

THY'nin şirket sahipli yapısının zaman içinde değişmesi ise şöyledir; kurulduğunda devlet kurumu iken, 1957 yılında yabancı sermayeye açılan Türk Hava Yollarına İngiliz havayolları şirketi BOAC %6,5 hisseyle ortak olmuştur. 1977 yılında ise kurum tekrar millileştirilerek, İngiliz şirketin hissesini Maliye Bakanlığı üstlenmiştir. 1984 yılında kamu iktisadi kuruluşu statüsüne geçirilmiş, ancak 1990 yılında özelleştirme kapsamına alınmıştır. “Özelleştirme kapsamına alındıktan sonra %1.53'lük bölümü halka açılmış ve Kamu Ortaklığına bağlanmıştır. T.C. Başbakanlık Özelleştirme idaresi Başkanlığı'na bağlanarak iktisadi Devlet Teşekkülü statüsüne geçirilen Türk Hava Yollarının bu günkü hisse dağılımı ise şöyledir;”¹⁸⁷

- T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı % 49,12,
- Diğer (Halka açık kısım) % 50,88'dir.

THY'nin bağlı ortaklığı bulunup ortaklık oranları aşağıdaki gibidir.¹⁸⁸

¹⁸⁵ THY Resmi internet sayfası, THY Tarihi, <http://investor.turkishairlines.com/tr/thy-anonim-ortakligi/tarihce> (Erişim tarihi: 17.07.2017)

¹⁸⁶ THY Resmi İnternet Sayfası, Yaban Kazı, <https://p.turkishairlines.com/tr-tr/bilgi-edin/>, (Erişim tarihi: 18.07.2017).

¹⁸⁷ Nilifer Canöz, Halkla İlişkiler ve Tanıtım, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2015, s.108 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

¹⁸⁸ THY, **THY yönetim Kurulu Faaliyet Raporu**, İstanbul, 2016, s.6

Tablo-7 THY'nin Bağlı Ortaklık Oranları

<u>Şirket Unvanı</u>	<u>Faaliyet Konusu</u>	<u>Doğrudan İştirak Oranı</u>	<u>Kayıtlı Olduğu Ülkeler</u>
THY Teknik A.Ş.	Teknik Bakım	%100	Türkiye
THY Aydın Çıldır Havalimanı İşletme A.Ş.	Havaalanı İşletme	%100	Türkiye

Ayrıca, 31 Aralık 2016 itibarı ile THY'nin müşterek yönetimine sahip olduğu 10 adet işletme mevcuttur ve ortaklık oranları Tablo-8'de gösterilmiştir;¹⁸⁹

Tablo-8 THY'nin Müşterek Yönetimine Sahip Olduğu İşletmeler

<u>Şirket Unvanı</u>	<u>Faaliyet Konusu</u>	<u>Doğrudan İştirak Oranı</u>	<u>Dolaylı İştirak Oranı</u>	<u>Kayıtlı Olduğu Ülkeler</u>
Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.	Hava Taşımacılığı	%50	-	Türkiye
THY DO&CO İkrâm Hizmetleri A.Ş.	İkrâm Hizmetleri	%50	-	Türkiye
TGS Yer Hizmetleri A.Ş.	Yer Hizmetleri	%50	-	Türkiye
THY OPET Havacılık Yakıtları A.Ş.	Havacılık Yakıtları	%50	-	Türkiye
Uçak Koltuk Üretimi San. ve Tic. A.Ş.	Uçak Kabin İçi Ürünleri	%45	%5	Türkiye
TCI Kabin İçi Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.	Uçak Kabin İçi Ürünleri	%30	%20	Türkiye
P&W T.T. Uçak Bakım Merkezi Ltd. Şti.	Teknik Bakım	-	%49	Türkiye
Goodrich T.T. Servis Merkezi Ltd. Şti.	Teknik Bakım	-	%40	Türkiye
Turkbine Teknik Gaz Türbinleri Bakım Onarım A.Ş.*	Gaz Türbinleri Bakım Hizmeti	-	%50	Türkiye
Vergi İade Aracılık A.Ş.	KDV İade ve Danışmanlık	%30	-	Türkiye

*08.12.2016 tarihinde %50 oranındaki THY Teknik A.Ş. hisselerinin tamamının Zorlu O/M'ye satılarak devredilmiştir.

“THY’de genel kurul tarafından seçilen 3’ü bağımsız 9 üyeden oluşan Yönetim Kurulu, stratejik hedefleri onaylamakla, sürekli ve etkin bir şekilde hedeflere ulaşma derecesini, faaliyetleri ve geçmiş performansı gözden geçirmekle görevlidir. Bunu yaparken her konuda uluslararası standartlara uyum sağlamaya çalışılmaktadır ve gerektiği durumlarda gecikmeden ve sorun ortaya çıkmadan önce önlem

¹⁸⁹ THY, *THY Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*, İstanbul, 2016, s.7

alınmaktadır. THY yönetim kurulu başkanı M. İlker Aycı'dır. THY organizasyon yapısı ise şekil-13'te gösterilmektedir."¹⁹⁰



¹⁹⁰ THY, *THY Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*, İstanbul, 2016, s.11

3.4. BULGULAR

Bu uygulamada yönetim paradigmalarının ve çevresel koşulların değişmesi ile birlikte yönetim fonksiyonlarının işlevindeki değişiklikler ve kontrol fonksiyonunun bu süreçteki entegrasyonel işlevi araştırılmıştır. Ayrıca, entegre yönetim tekniğinin kaos ve karmaşa yaklaşımıyla uyumluluğu ve e-işletme uygulamalarının yönetim süreçlerinden koordinasyon fonksiyonunun entegrasyonuna katkıları araştırılmıştır. Bu tezin 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. Görüşme formu Ek A'da gösterilmiştir. 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 tezde kullanılacak kodlar Tablo 11'de gösterilmiştir. Görüşmeler kayıt edilmiştir ve daha sonra ofis programına görüşme kayıtlarının yazılı şekli aktarılmıştır. Bu yazılı dokümanlardaki ifadeler katılımcıların onayına sunulmuş ve katılımcılar ifadelerin kendi beyanları olduğunu onaylamıştır. 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 alıntılar kullanıldığı ve elde edilen sonuçların neden sonuç ilişkileri çerçevesinde yorumlandığı analiz tekniğidir.¹⁹¹ Literatür taraması sonucu ortaya çıkan temalar ve alt temalar tablo 12'de gösterilmiştir. Betimsel analiz aşağıdaki dört aşamada yapılmıştır:

- Betimsel analiz için literatür taraması sonucunda bir çerçeve oluşturulmuştur,
- Bu çerçeveye göre ortaya çıkan temalara ve alt temalara göre veriler işlenmiştir,
- Bulgular tanımlanmıştır,
- Bulgular yorumlanmıştır.

¹⁹¹ Yıldırım ve Şimşek, **a.g.e**, s.239

Tablo-9 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

Tablo-10 Literatür Taraması Sonucu Ortaya Çıkan Tema ve Alt Temalar

1. Çevresel Faktörler
1.1. PESTLE Analizi
1.2. Sektör Analizi ve Kıyaslamalar
2. İşletme İçi Faktörler
2.1 Kritik Süreçler
2.2 Süreç Paydaşları
2.3 Çalışanlar
2.4 Müşteri Beklentileri
3. E-işletme Uygulamalarının Entegrasyonel İşlevi
3.1 İletişim
3.2 Organizasyon Süreçleri
3.3 Tedarik Zinciri
4. Yönetim Sistemleri
4.1 Kalite Sistemleri ve Hedefler
4.2 Kalite Sistemleri ve Süreçler
5. Hedeflerin Belirlenmesinde Katılım
5.1 Üst Yönetim
5.2 Orta Seviye Yöneticiler
5.3 Uygulama Takımları
5.4 Top Atıp Tutma
6. Hedeflere Ulaşma Hususunda Periyodik Kontroller
6.1 Hangi Periyodlarda
6.2 Hedef Revizyonu
6.3 Süreçlerin İyileştirilmesi
6.4 Kontrol Unsurları
7. Günlük Operasyon ve Hedefler Arasındaki İlişki
7.1 Operasyonun Tasarım
7.2 Politikalar
7.3 Kontrol Unsurları
7.4 Çalışanlar
8. Yılsonu Değerlendirmeler
8.1 Rapor Hazırlama
8.2 Süreçlerin İyileştirilmesi
8.3 Yönetim Sistemleri
8.4 Bir Sonraki Yılın Hedeflerinin Belirlenmesine Etkisi

3.4.1. Stratejik Planları ve Yıllık Hedefleri Etkileyen Çevresel Faktörlerle İlgili Bulgular

Araştırmanın birinci ve ikinci sorusu “stratejik planlar ve yıllık hedefler belirlenirken etkili olan çevresel faktörlerin neler olduğu” ile ilgilidir. Günümüzde organizasyonlar belirsizliğin yüksek olduğu çevrede faaliyet göstermektedirler. Literatür taraması sonucu, organizasyonların stratejilerini ve yıllık hedeflerini oluştururken çevresel faktörlerin etkilerini dikkate almaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu tarama sonucu ortaya çıkan ana tema çevresel faktörler iken alt temalar PESTLE (politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel) analizi, kıyaslama ve sektör analizidir. Sektör analizi ve kıyaslamalar organizasyonun yakın çevresinin etkilerini belirleyebilmek için yapılırken, PESTLE analizi organizasyonun uzak çevresinin etkilerini belirleyebilmek amacıyla yapılmaktadır. Bu ana temanın analizi aşağıda gösterildiği gibi iki bölümde yapılmıştır; planlama ve operasyon. Bunun sebebi, planlama bölümü için çevresel faktörler planlama fonksiyonunun kontrol unsuru iken operasyon bölümü için çevresel faktörler koordinasyon fonksiyonunun kontrol unsurudur. Planlama bölümü için dört katılımcı “(P1, P2, P3, P4)” ve operasyon bölümü için dört katılımcı “(O1,O2, O3, O4)” ile görüşülmüştür.

3.4.1.1. Planlama İle İlgili Bulgular

Bu bölümde katılımcılara “(P1, P2, P3, P4)” çevresel faktörlerin planlama sürecine etkileri sorulmuştur ve dört katılımcı da stratejiler ve yıllık hedefler belirlenirken çevresel faktörlerin etkilerinin dikkate alındığını bildirmişlerdir. Çevresel analiz sonuçlarının hem yıllık hedefler hem de stratejik planlar oluşturulurken değerlendirildiği ortaya çıkmıştır. Sektörel analiz ve kıyaslamalar ile yakın çevre analizi ve PESTLE analizi ile de uzak çevre analizi yapılmaktadır. Yıllık hedefler belirlenirken, P1 kodlu katılımcının şu sözü iki analiz arasındaki farkı göstermektedir; “Ama 18 bir sonraki sene olduğu için ve bilinmeyenler biraz daha fazla bilindiği için 2025’e göre, sizin hareket etme olanağınız biraz daha fazla oluyor.” Ayrıca üç katılımcı “(P1, P2, P3)” stratejik planların yıllık hedeflerin toplamına eşit şekilde planlandığını görüşmede bildirmişlerdir. P2 kodlu katılımcının bu hususta görüşü şöyle;” örneğin Airbus uçakların büyük bir kısmını, 2025’e kadar veya 2035’e kadar kullanılacak, 2018 yılı sonuna kadar teslim edeceğini söylüyor. Ne demek bu; havayolları siparişlerini 2018-19’a kadar vermiş. Yine aynı şekilde ticaret; dünya ticareti nasıl geliyor veya petrol; petrol tahminleri şu an 50 dolarlarda, 2025'lere

kadar 70 dolara çıkıyor. Ama onun da bir dalgası var. O da düşünülüyor. Bunların hepsi bir masaya yatırılıyor. Buradan THY her yıl ne kadar büyümeli belirleniyor”.

Planlama kısmına, bu soruların sorulmasının iki temel sebebi bulunmaktadır; Türkiye’de havayolu sektörünün faaliyet gösterdiği çevrenin kaos ve karmaşa yaklaşımına uyumlu olup olmadığını belirlemek ve stratejik ve yıllık hedeflerin belirlenmesi aşamasında kontrol fonksiyonunun planlamanın tutarlılığını sağlamak amacıyla kullanılıp kullanılmadığını tespit etmek. Burada yönetim süreçlerinin uygulanmasının KÖPU (kontrol et, önlem al, planla ve uygula) aşamalarına uygun olarak ilerleyip ilerlemediği belirlenmeye çalışılmıştır.

Türkiye’de havayolu sektörünün çevresel boyutu düşünüldüğünde, görüşmecilerin “(P1, P2, P3, P4)” çevresel faktörlerin organizasyona etkileri konusunda fikir birliğinde oldukları ortaya çıkmaktadır. P1 kodlu katılımcı şöyle demektedir: “bu yüzden de vizyon, misyon, ana stratejiler ile orta ve uzun vadeli planların oluşturulması aşamasında dünyadaki birçok etken sizin kararlarınızda etkili oluyor”. Özellikle, üç katılımcı “(P1, P2, P3)” 2016 yılındaki iki olayı bu konuya örnek olarak vermektedir; Atatürk Havalimanına yapılan saldırı ve darbe girişimi. Bu iki olay THY’yi hedeflere ulaşma hususunda olumsuz olarak etkilemiştir. Nitekim o yıl borsaya tarihi bir zarar açıklanmıştır. P1 kodlu katılımcı o yıldan sonra bu tür saldırı ihtimalinin de analiz sürecine dahil edildiğini görüşmede bildirmiştir. Bu bulgular kaotik bir yapının mevcut olduğunu göstermektedir. Bu yapı da olayların tahmin edilmesini zorlaştırdığından ve çevresel belirsizliğin yüksek olmasına neden olduğundan organizasyonları planların uygulanabilirliği açısından çok titiz çalışmaya yöneltmektedir.

Bu soru ayrıca, planlamanın tahmin boyutunun güçlendirmek amacıyla çevresel faktörlerin planlama öncesi dikkate alınıp alınmadığını değerlendirmek amacıyla sorulmuştur. Araştırmanın ana problemi olan kontrol fonksiyonunun yönetim süreçlerinin entegrasyonunu sağlama boyutunu incelemek amacıyla katılımcılara “(P1, P2, P3, P4)” çevresel faktörlerin planlama yapılmadan önce kontrol edilip edilmediği sorulmuştur. Katılımcılar tarafından bu soruya, literatür taraması sonucu belirlenen temalara (PESTLE, sektör analizi ve kıyaslama) uygun olarak, hem stratejik planlar hem de yıllık hedefler için çevresel faktörlerin kontrol edildiği yönünde cevap verilmiştir. Bu bağlamda, KÖPU (kontrol et, önlem al, planla ve uygula) modelinin kontrol et aşamasının THY tarafından stratejik planlama ve

yıllık hedefler belirlenirken uygulandığı katılımcıların “(P1, P2, P3, P4)” görüşleri doğrultusunda ortaya çıkmıştır.

3.4.1.2. Operasyon İle İlgili Bulgular

Operasyon bölümünden olan dört katılımcıya “(O1, O2, O3, O4)”, sürecin uygulama kısmında oldukları için, yıllık hedeflere ulaşma hususunda operasyon sürecini etkileyen çevresel faktörler sorulmuştur (PESTLE). Literatür taraması sonucu ortaya çıkan temalar ve katılımcıların görüşü aşağıdaki gibidir:

- Politik ve Yasal: Her dört katılımcı “(O1, O2, O3, O4)” da operasyonel süreçlerin politik ve yasal olgulardan etkilendiği yönünde görüş belirtmiştir. O1 kodlu katılımcı bu konuya şu şekilde örnek vermiştir; “Rusya krizini örnek verebiliriz. Onun haricinde, Afrika’da Arap Baharı olarak nitelendirilen olaylarda şirketimiz hem maddi hem manevi zararlar gördü.” O2 kodlu katılımcının görüşü ise şu şekildedir; “Politik/yasal hadiseler; özellikle hava sahası kapalılıkları direk bizim yakıt tüketimimizi negatif etkiler. İrtifa kısıtlamaları özellikle yakıt politikamızı çok etkiliyor.”
- Çevresel-doğal olayların etkileri: Her dört katılımcı “(O1, O2, O3, O4)” da operasyonel süreçlerin, literatür taramasından çıkan temalar göz önüne alındığında, en çok çevresel-doğal olaylar tarafından etkilendiğini belirtmişlerdir. Havayolu sektörünün operasyonel süreçlerinin bazılarının atmosferde gerçekleşmesi, çevresel faktörlerden etkilenme sebebi olarak söylenebilmektedir. Dolayısıyla, sis, yağış, rüzgar gibi meteorolojik olaylar ve diğer çevresel olaylar havacılık faaliyetlerini etkilemektedir. O2 kodlu katılımcı bu konuyla ilgili şunları söylemiştir:” Operasyonel olarak en çok hedefleri etkileyen faktör olarak bunu söyleyebiliriz. Özellikle, Atatürk Havalimanı’nda, Sabiha Gökçen Havalimanı’nda ve Ankara başta olmak üzere, buradaki her türlü meteorolojik koşul, sadece meteorolojik değil, kuş aktivitesi, yıldırım çarpması gibi hasarlardan doğrudan etkileniyoruz. Çok sayıda uçağımız yerde kalabiliyor ve tarifemizde planladığımız yerde kalan uçak sayısı kadarki sefer, icra edilemez hale geliyor. Örnek vermek gerekirse, diyelim kar yağışı bekliyoruz. Kar yağışında, uçaklarımızı kar ve buzdan arındırmak için özel bir sıvı kullanılıyor (de-icing sıvısı). Bunun uygulaması belli bir zaman alıyor. Saatlik bazda maksimum de-icing sıvısı tatbik edebileceğiniz uçak sayısı belli. Sizin saatlik bazda tarifenizdeki sayı

daha fazla ise sefer azaltmak zorunda kalabiliyorsunuz. Aksi takdirde o günün seferlerinin tamamını zaten yapamayacaksınız. Dolayısıyla meteorolojik koşullar, çevresel faktörler bizi operasyonel olarak kesinlikle doğrudan etkiliyor. "O1 kodlu katılımcı ise şunları söylemiştir;" Bizi etkileyecek olan olayların başında doğal, çevresel olaylar geliyor. Uçaklarımızın planlamasını yaparken son dönemde malum yaşadığımız hem yurt içinde hem yurt dışında fırtınalar, depremler, mevsimsel sis hadiseleri, yağış hadiseleri süreçleri icra etmemizi olumsuz yönde etkiliyor."

- Ekonomik Gelişmeler: Bu tema ile ilgili her dört katılımcı da operasyonel süreçlerin ekonomik gelişmelerden etkilenmediğini, fakat şirket hedeflerini etkilediğinden dolayı olarak kendilerini de etkilediğini belirtmiştir.
- Teknolojik Gelişmeler: Teknolojideki gelişmelerin operasyon süreçlerini ve dolayısıyla hedeflere ulaşma sürecini olumlu yönde etkilediği dört katılımcı "(O1, O2, O3, O4)" tarafından da bildirilmiştir. Maliyet-fayda ilişkisine bakılmaksızın görüşler operasyonel süreçler anlamında belirtilmiştir. O3 kodlu katılımcı bu konuyla ilgili şöyle demiştir; "Sadece yakıt hedefi ile ilgili değil tüm sektörler için geçerli olan bir şey bu. Teknolojik gelişmelere biz son yıllarda çok yatırım yaptık ki yapmaya da devam ediyoruz. Biz özellikle teknolojik altyapı olarak süreçlerimizi izliyoruz, monitör ediyoruz, ölçüyoruz. Monitör ettiğiniz süreci ölçebilirsiniz, fakat monitör edemezseniz ölçemezsiniz. Dolayısıyla, biz buradaki süreçte IT olarak bilgi altyapımızı oluşturduk ki şu an çok ciddi gelişmiş yazılım kullanıyoruz. Bu yazılımla birlikte ben havada gerçekleşen ile planlanan yakıt farkı nedenini izleyebiliyorum. Uçağın irtifasını, rotasını görebiliyoruz. Bu elektronik uygulama bizim süreçlerimizi entegre ediyor diyebiliriz. Teknolojik gelişme olarak bir de uçak modifikasyonları var; örneğin sharklet (uçakların kanat uçuna takılan ve yakıt tasarrufu sağlayan parça). Son yıllarda bu uygulamanın modifikasyonları çok gelişti ve biz bunu kendi uçaklarımıza da aldık. Yaklaşık şu an 30 sharklet'in uçaklara modifikasyonu gerçekleşti ve bu sharklet vasıtasıyla %2 civarında bir yakıt tasarrufu sağlanmaktadır."
- Sosyal Gelişmeler: Beklenmeyen sosyal gelişmelerin operasyonu olumsuz yönde etkilediği üç katılımcı "(O1, O2, O3)" tarafından belirtilmiştir. Örneğin, herhangi bir havaalanı çalışan grubunun yaptığı grev, günlük operasyonu etkilediği operasyon bölümünden katılımcıların bazıları tarafından örnek

olarak verilmiştir. O3 kodlu katılımcı bu konuda şunları söylemiştir;” Geçici süreçler fakat yakıt hedefini negatif etkiliyor. Yakıt grevleri keza; yakıt problemi olduğunda İstanbul’dan yüklüyoruz yakıtı ve tabii uçağa konan her ekstra ağırlık ilave yakıt tüketimine neden olduğundan olumsuz etkiliyor.”

- Kıyaslama: Dört katılımcı (“O1, O2, O3, O4”) da görüşmede hem kendilerinin hem de diğer havayollarının kıyaslama yaptığını söylemişlerdir. O3 kodlu katılımcı bu konuda şunu söylemiştir; “Havacılıkta benchmarking çok önemli. Bunu biz yapıyoruz. Ama aynısını diğer havayolları da yapıyor. Türk Hava Yolları nasıl yapıyormuş diye herkes dönüp bakıyor.”

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.

Operasyon kısmında dört katılımcı (O1, O2, O3, O4) ile yapılan görüşmede ayrıca, kıyaslamanın havayolu operasyon sürecinde etkin bir şekilde kullanıldığı sonucu ortaya çıkmıştır. Sadece THY’nin değil, diğer havayolu şirketlerinin de operasyonel anlamda etkin olmayan bir süreci kıyaslama yoluyla iyileştirdiğini katılımcılar (“O1, O2, O3, O4”) görüşmede bildirmişlerdir. O2 kodlu katılımcı konu ile ilgili şöyle demiştir; ”Fakat tamamen ilk bizim uyguladığımız süreçlerde mevcut ve bunların taklit edildiğini de gördük. Dolayısıyla, havacılıkta çok olan bir şey. Biz de bunu yapıyoruz, biz de kıyaslama yapıyoruz, diğer hava yolları da kıyaslama yapıyor diyebiliriz. Ayrıca, ziyaretler de yapıyoruz, başka hava yollarının operasyonel bölümlerine de THY’yi ziyaret etmeleri için izin veriliyor. Bizler de onları davet ediyoruz. Tabii ki tüm bilgileri, şirket bilgilerini, onlara aktarmıyoruz.“

3.4.2. Operasyon Sürecini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerle İlgili Bulgular

Görüşme formunda yer alan üçüncü soruda “işletme performansının stratejik planın ve yıllık hedeflerin belirlenmesine etkileri” sorgulanmıştır. Ayrıca, literatür taramasında ortaya çıkan temalar doğrultusunda THY'nin operasyon sürecini etkileyen işletme içi faktörler de sorgulanmıştır. Literatür taraması sonucu ortaya çıkan temalar; kritik süreçler, süreç paydaşları, çalışanlar ve müşteri beklentileridir. Bu boyutlar sekiz katılımcıya sorulmuştur ve katılımcı görüşleri doğrultusunda elde edilen bulgular aşağıdaki şekildedir;

- Kritik süreçlerdeki performans: Organizasyonun performansını diğer süreçlere kıyasla daha fazla etkilediği için kritik süreçlerin belirlendiği sekiz katılımcı “(O1, O2, O3, O4, P1, P2, P3, P4)” tarafından görüşmede belirtilmiştir. Ayrıca, hedefler belirlenirken bu hedeflere ulaşma yolunda çıkabilecek engeller de kritik süreçlerle birlikte belirlenmektedir. Eğer, süreçlerin çıktılarının organizasyonu hedeflere ulaştıracağı düşünülürse, günlük faaliyetlerin hedefler doğrultusunda yürütülmesine daha fazla etki eden kritik süreçlerin çıktılarının önemi anlaşılabilir. Bu konu ile ilgili O3 kodlu katılımcı şunları söylemektedir; “Burada kritiğe haiz süreçlerimiz var kesinlikle. Attığınız taş ve vurduğunuz kurbağa misali, aldığımız aksiyonların geri dönüşümünün fazla olduğu birimler tabii ki önceliğimiz.” Bu konu ile ilgili P1 kodlu katılımcı şöyle demiştir; “Kalite güvence başkanlığımız süreçlerle yönetim projesi kapsamında ünitelerle süreç analiz çalışmaları yaptı. Bu çalışmada kalite güvence başkanlığı birimlerin kritik süreçlerini, risklerini, bu risklerin kapatılması ile ilgili alanları, süreçlerin iyileştirilmesine yönelik alanları belirlemiştir. Buna yönelik olarak da alt çalışmalarını başlatmıştır.”
- Süreç paydaşları: Katılımcılara süreç paydaşlarının hedeflere ulaşma yolunda etkileri sorulmuştur. Katılımcıların sekizi “(O1, O2, O3, O4 P1, P2, P3, P4)” de süreç paydaşlarının sürecin çıktısı açısından önemli olduğu görüşünü bildirmişlerdir. Global bir şirket olan THY’de süreç paydaşlarının aynı zamanda hizmet alınan başka işletmelerden de olabileceği bütün katılımcılar tarafından bildirilmiştir. O2 kodlu katılımcı bu konuyu şöyle açıklamıştır: “onların nasıl iş yaptığı çok önemli. Onlar işi düzgün yapamazlar ise, bizim şirketimizin zorunlu tuttuğu kalite ve hızda, doğrudan performansımızı etkiliyor. Diğer operasyonel birimler de bizi etkiliyor.

Örneğin, yer operasyon kontrol merkezi var; oranın da performansı bizi doğrudan etkiliyor. Bizim bazı performanslarımız da onları doğrudan etkiliyor. Gerçekten de iç içe, net çizgilerle ayıramayacağımız bir ortam oluyor operasyon söz konusu olduğunda”

- Çalışanlar: Çalışanların organizasyon performansında etkili olduğu sekiz katılımcı “(O1, O2, O3, O4, P1, P2, P3, P4)” tarafından görüşmede bildirilmiştir. Ayrıca, ISO 9001 kalite standardı gereği her yıl düzenli olarak çalışan memnuniyeti anketi yapıldığını kalite güvence başkanlığından görüşme yapılan katılımcı (P4) bildirmiştir. Ayrıca, THY üst yönetiminin çalışan memnuniyetine önem verdiğini ve çalışan memnuniyeti anketi sonuçlarının da yüksek çıktığını açıklamıştır. Çalışan performansının yükseltilmesi için eğitim konusu katılımcılar tarafından sık sık ortaya atılmıştır. Ayrıca, bu konu konuşulurken motivasyon, kültür gibi konuların performansı etkilediğini bazı katılımcılar söylemiştir. Katılımcılardan biri (P4) adalet duygusunda eksilmenin çalışan performansını etkileyeceğini söylemiştir. Çalışanların organizasyon performansına etkisi konusunda O2 kodlu katılımcı şunları söylemiştir; “Az insan kaynağıyla çok ve kaliteli iş yapmak herkesin hedefi, bizim hedefimiz de bu şekilde. Dolayısıyla hedeflerinizi belirlerken aslında çalışan kalite ve sayısına uygun belirliyoruz. Ne kadar yapabileceğimizi ön görmeye çalışarak belirliyoruz. Dolayısıyla, bir çalışmamızın performansının düşmesiyle bu hedefler de etkilenecektir.”
- Müşteri memnuniyeti: Müşteri memnuniyetinin hedef belirleme sürecine ve operasyonel süreçlere etkisi görüşmede katılımcılara sorulmuştur ve müşteri memnuniyetinin hem operasyonel süreçler açısından hem de hedeflerin belirlenmesi açısından kriter olduğu sekiz katılımcı “(O1, O2, O3, O4, P1, P2, P3, P4)” tarafından söylenmiştir. ISO 9001 kalite sisteminin kriterlerinden biri olduğundan ve THY’de müşteri memnuniyetini kalite politikası haline getirdiğinden hedeflerin belirlenmesinde ve operasyonel süreçlerin yönetilmesinde etkili olduğu görüşmede katılımcılar tarafından açıklanmıştır. Ayrıca, müşteri memnuniyeti ile ilgili yürütülen bazı özel çalışmalar olduğu da görüşme esnasında bildirilmiştir; miles&smiles ve gizli müşteri programı gibi. P1 kodlu katılımcı müşteri memnuniyetinin etkileri konusunda şunları söylemiştir; “Şu anda bizim pazarlama birimimiz tarafından gerek gizli müşterilerle gerekse miles&smiles kartına sahip ekonomi ve business sınıf (havayolu hizmet sınıflandırmasına göre 1. Sınıf hizmet) müşterilerle yıl boyu

araştırmalar yapılıyor tabii onların izniyle. Onların görüşü alınarak hangi alanda gelişmemiz gerekliliği ortaya çıkıyor. Genel araştırmalarla da kıyaslanıyor. Tabii bunların bir de önem derecesi var. Müşteri memnuniyeti hedefinde 20 alanda kendimizi geliştirmemiz lazım. Ama bu 20 alandan hangisi bizi daha çok ileriye götürür, bunlar da belirleniyor ve bu konuda yatırımlar yapılıyor. “

Bu kısımda işletme içi faaliyetlerin sorulmasının amacı işletme performansı ve planlama arasında bir bağlantı kurulup kurulmadığıdır. Bu nedenle işletme performansına etki eden faktörler literatür taramasında ortaya çıkan temalar doğrultusunda sorgulanmıştır. Bunlardan ilki kritik iş süreçlerinin belirlenmesidir ve bunların istenilen seviyeye çıkarılmasıdır. Katılımcılar “(O1, O2, O3, O4, P1, P2, P3, P4)” tarafından kritik iş süreçlerinin belirlendiği açıklanmıştır. Ayrıca kalite güvence başkanlığında yapılan görüşmede P4 kodlu katılımcı ISO 9001 kalite yönetim sisteminin de kritik iş süreçlerini belirleme kriteri getirdiğini söylemiştir. Kritik iş süreçlerinin istenilen seviyede olup olmadığının tespit edilmesi ve değilse iyileştirilmesi, işletme performansı için önemli olduğundan, stratejiler ve hedefler belirlenirken etkili olan kriterlerden biridir. Operasyon bölümünden katılımcılar “(O1, O2, O3, O4)” her müdürlüğün ve entegre operasyon başkanlığının kendi kritik iş süreçlerini belirlediğini görüşmede açıklamışlardır. Günlük operasyonda kritik iş süreçlerinin istenilen performans düzeyinde yürütülebilmesi için sürekli kontrollerin yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu da günlük operasyonun planlandığı şekilde ilerlemesine katkı sağladığından operasyonel süreçlerin hedefler doğrultusunda yürütülmesi açısından önem arz etmektedir.

İşletme performansını etkileyen bir başka etken de hem kritik süreçlerin hem de diğer süreçlerin çıktılarının başarısıdır. Günümüz koşullarında organizasyon yapıları da karmaşıktır ve sürecin başarısı tek bir birime bağlı değildir. Literatürde çıkan ikinci tema süreç paydaşlarının süreçlerin başarısına etkisidir. Burada sadece işletme içindeki süreç paydaşlarından bahsedilmemektedir; aynı zamanda işletmenin tedarik zincirinde yer alan diğer işletmeler de süreç paydaşlarıdır ve bu süreç paydaşları organizasyon performansına etki etmektedirler. Günlük faaliyetlerin belirlenen politikalar doğrultusunda gitmesi için süreçlerin başarısı önemlidir. Katılımcılar “(O1, O2, O3, O4, P1, P2, P3, P4)” süreçlerin paydaşlarının organizasyon performansına etkilerinin bilindiğini ve bu sebeple operasyonel süreçlerin entegre edildiğini bildirmişlerdir. Organizasyon süreçlerinin birçok birim

tarafından yürütüldüğü ve karmaşık bir organizasyon yapısına sahip olan THY’de süreçlerin entegrasyonunun bir gereklilik olduğu sonucuna da ulaşmak mümkündür.

Çalışanların işletme performansına katkısı sorgulanmış ve sekiz katılımcı “(O1, O2, O3, O4, P1, P2, P3, P4)” da çalışanların işletme performansını etkilediğini bildirmişlerdir. Bu konu ile ilgili katılımcılar farklı çalışan boyutundan bahsetmelerine rağmen bütün katılımcılar çalışan performansı ile organizasyon performansı arasında doğru orantı olduğu konusunda hem fikirlerdir. Çalışanın sayısı ve kalitesi işletme performansını etkilemektedir ve bu sebeple çalışan sayısı ve kalitesi hedeflerin belirlenmesinde önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Görüşmede katılımcılar tarafından bahsedilen çalışan performansı ile ilgili bazı boyutlar şunlardır; doğru çalışanın seçilmesi, eğitim, kültür, sosyal haklar. Fakat bu faktörlerden sadece eğitim tüm katılımcılar tarafından çalışan performansını arttırmak için kullanılan ortak alt tema olmuştur. Kalite güvence başkanlığından gelen katılımcıyla (P4) yapılan görüşmede işletmede ayrıca yılda bir kez çalışan memnuniyeti anketi yapıldığı ve üst yönetimin bu anketin sonuçlarına önem verdiği ortaya çıkmıştır. P4 kodlu Katılımcının görüşlerinden hedeflere ulaşma yolunda çalışanların memnun edilmesinin etkisinin organizasyonun üst yönetimi tarafından bilindiği sonucuna ulaşılmıştır. Fakat, literatür taramasında entegrasyonun başarısı için gerekliliği vurgulanan güven, kültür, işbirliği ve sinerji gibi sosyal boyutlardan görüşmede katılımcılar tarafından bahsedilmemiştir.

Günümüz rekabet ortamında hedeflerin belirlenmesinde etkili olan müşteri beklentileridir ve bu beklentiler işletme performansının artırılması için süreç iyileştirilmesine kaynak olabilmektedir. Müşteri memnuniyeti ISO 9001 kriterlerinden biridir ve süreçlerini müşteri beklentilerine göre tasarlayan organizasyonların istedikleri finansal sonuçlara ulaşacakları bir TKY söylemidir. THY müşteri memnuniyeti araştırmaları yaparak süreçlerini bu araştırmalara göre şekillendirmektedir veya hizmet hatalarını minimuma indirmeye çalışmaktadır. Bugün yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren organizasyonların performansları müşteri beklentilerini ne seviyede karşıladıklarına ve bu yönde kendilerini ne kadar geliştirdiklerine bağlı olduğu literatür taramasında ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, hedeflerin belirlenmesinde müşteri beklentileri önemli bir yer tutmaktadır ve katılımcılar tarafından da bu yönde görüş bildirilmiştir.

3.4.3. E-İşletme Uygulamalarının Planlama/Operasyon Sürecindeki Entegrasyonel İşlevi İle İlgili Bulgular

Görüşme formunda yer alan dördüncü soru “e-ışletme 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-ışletme uygulamalarının global işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Özellikle, bu soruda yönetim fonksiyonlarından koordinasyon fonksiyonunun entegrasyonuna e-ışletme uygulamalarının günlük operasyon bağlamında etkileri araştırılmıştır.

- İletişimin entegrasyonu: Katılımcıların yedi tanesi “(O1, O2, O3, O4, P1, P2, P3)” organizasyon iletişiminin entegrasyonunda e-ışletme uygulamalarının kullanıldığını görüşmede açıklamışlardır. Bu e-ışletme uygulamaları katılımcılar tarafından farklı olarak söylene de, e-mail sisteminin (intranet), özel bir iletişim programı olan communicator’ın (whatsapp uygulamasına benze 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 yedisi “(O1, O2, O3, O4, P1, P2, P3)” tarafından belirtilmiştir. O1 kodlu katılımcının bu konuyla ilgili açıklaması şöyle; “İletişim e-ışletme uygulamalarının entegrasyonel boyutunda önemli bir yer kaplıyor. Hem başkanlığımız için hem de işletme için. Örneğin, communicator dediğimiz şirket içi, dışı bütün paydaşların kullanabildiği bir iletişim ağıımız var.”
- Süreçlerin entegrasyonu: Süreçlerin entegrasyonunda e-ışletme 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 içeresinde 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 faydalıyoruz. Herhangi bir ülkede bir handling acentesinin (uçuşa 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 çözümlene 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 temin ederek, 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-işletme uygulamaları etkili bir faktör olarak görünmektedir. Bunu yaparken e-işletme uygulamaları vasıtasıyla sanal bir işletme yapısı oluşturulmaktadır. Özellikle, günümüzde globalleşme ve artan rekabet ortamı sonucu işletmeler arası işbirliklerinin kurulmasında bu sanallaşma önemli katkılar sağlamaktadır. Bu sanal organizasyon yapısı koordinasyon fonksiyonunun entegrasyonu için e-işletme 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 işletme içi birimler arasındaki süreç entegrasyonunun e-işletme uygulamaları vasıtasıyla sağlandığı operasyon kısmından katılımcılar “(O1, O2, O3, O4)”

tarafından bildirilmiştir. Operasyon dışından katılımcılar “(P1, P2, P3, P4)” sadece işletme içi paydaşlarla süreçlerin entegrasyonunda e-işletme uygulamalarını kullandıklarını bildirmişlerdir.

3.4.4. THY’de Uygulanan Yönetim Sistemlerinin Planlamaya/Operasyonel Süreçlere Etkileriyle İlgili Bulgular

Yönetim sistemleri teması, yönetim sistemlerinin hedeflerin belirlenmesine ve süreçlerin performansının belirlenmesine etkileri boyutunda sorgulanmıştır. Ayrıca yönetim sistemlerinin hangi yöntemle entegre edildiği kalite güvence sisteminden görüşülen katılımcıya (P4) sorulmuştur. Katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir;

- Yönetim sistemleri ve hedefler: Operasyon bölümünden görüşülen dört katılımcı “(O1, O2, O3, O4)” hedeflerin belirlenmesinde yönetim sistemlerinin bir etkisinin olmadığını söylemiştir. Sadece, “O4” kodlu katılımcı hedeflerin gerçekçi, gerçekleştirilebilir ve ölçülebilir olması konusunda kalite güvence başkanlığına başvurulduğunu bildirmiştir. Dolayısıyla, bu konuda, operasyonel açıdan, görüşme sonucunda anlamlı bir bağlantıya ulaşamadığı söylenebilmektedir. Fakat görüşmecilerden üçü “(O1, O2, O3)” süreçlerin kalite sistemine uyumluluk açısından denetlendiğini ve hedeflerin de süreçlere göre belirlendiği için hedeflerle yönetim sistemleri açısından dolaylı bir bağlantı olduğunu belirtmişlerdir. “O2” kodlu katılımcı konuyla ilgili şunları söylemiştir; “Koyduğumuz hedefler, bizim süreçlerimiz doğrultusunda belirleniyor. Süreçlerimizin de bu belirlenmiş kriterlere uygunluğu ise sürekli denetleniyor. Hem şirket içi planlı denetimler, hem de plansız denetimlerle. Buradan şuraya gelmek istiyorum. Bütün hedeflerimiz süreçlerimizle uyumlu.”

Planlama bölümünden görüşülen üç katılımcı “(P1, P2, P3)” ve yönetim sistemleri bölümünden görüşülen katılımcı “(P4)” da hedeflerin belirlenmesinde yönetim sistemlerinin bir etkisinin olmadığını bildirmişlerdir. Ancak, bundan önceki yıllarda hedeflerin gerçekçi, gerçekleştirilebilir ve ölçülebilir olması yönünden kontrolünün kalite güvence başkanlığı tarafından yapıldığını, şu anda ise bu görevin stratejik planlama ve yatırım (yatırım ilişkileri başkanlığı) müdürlüğü tarafından icra edildiğini açıklamışlardır. Eğer hedef kalite sistemleri ile ilgiliyse, sera gazı salınım hedefi gibi, kalite yönetim başkanlığının bu hedefin belirlenmesinde paydaş olarak etkili olduğu dört

katılımcı “(P1, P2, P3, P4)” tarafından söylenmiştir. “P1” kodlu katılımcı konuyla ilgili şunları söylemiştir; “Zaten, kalite güvence olarak hedeflerimizi belirleme aşamasında da mesela, işçi sağlığı ve güvenliğine yönelik de bazı sorumluluklarımız var. Buna yönelik hedefleri koymada zaten bunları dikkate alıyoruz. Yani çevresel faktörler ve bazı kalite standartlarına yönelik hedefler de koyuyoruz ve bu kısıtları da baz alıyoruz. ISO 9001’e göre hem hedefin standardı da var hem de ISO’nun gerektirdiği bazı kısıtlamalar da var. ISO sertifikasını size verirken bunu sağlamanız gerekiyor deniyor. Buna yönelik olarak kendi hedeflerinizi koyarken kalite güvence başkanlığı da kontrol ettiği için ilgili kriterleri dikkate alıyoruz.”

- Yönetim sistemlerinden görüşülen katılımcıya “(P4)” THY’de yapılan yönetim sistemleri ile ilgili denetimlerin sayısı sorulmuş ve P4 kodlu katılımcı her yıl bir kez iç ve bir kez de dış denetim olmak üzere iki kez birimlerin denetlendiğini, ayrıca, üç yılda bir de belge yenileme denetimi yapıldığını bildirmiştir. Süreçlerin iyileştirilmesi ile ilgili ISO 9001’in ve diğer yönetim sistemlerinin katkıları ile ilgili görüşmelerde ilişkili bir sonuç çıkmamıştır. Ayrıca, yönetim sistemlerinin entegrasyonunun hangi yöntemle yapıldığı yönetim sistemleri biriminden görüşülen katılımcıya “(P4)” sorulmuş ve şu yanıt alınmıştır; “yönetim sistemlerinin ortak noktaları bulunarak denetim entegre kalite yönetim şeklinde uygulanmaktadır.”

Yönetim sistemleri organizasyonun belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlayan politikaların, sistemlerin, süreçlerin ve prosedürlerin bir çerçevesidir. Dolayısıyla, hedeflere ulaştıracak politikaların ve süreçlerin sürekli kontrol edilmesi ve bu kontroller sonucu gerekli görülürse politikaların ve süreçlerin iyileştirilmesi ISO 9001 kalite standardıdır. Bu sayede hedeflerle süreçler arasında bir bağ kurulmakta, hedeflere ulaştırmayacak süreçler ya iyileştirilmekte ya da yenisi ile değiştirilmektedir. PUKÖ süreç iyileştirme amacıyla kullanılan en etkin yöntemlerden biridir. Yönetim sistemlerinin temelini de PUKÖ oluşturmaktadır. THY, yönetim sistemleri belgesi olan bir kuruluştur. Fakat katılımcılar görüşlerinde yönetim sistemlerinin süreçleri iyileştirme yönünden bahsetmemişlerdir. Yönetim sistemleri bölümünden görüşülen katılımcı “(P4)” ise süreçlerin envanterinin çıkarıldığını, süreçlerin performans göstergeleri ölçülebildiğinde iyileştirme çalışmalarına da başlanacağı ve bunun da ortaklık hedefine hizmet etmekte kullanılabileceğini belirtmiştir. Ayrıca, politikaların belirlenmesi bir yönetim sistemi kriteri olmasına

rağmen hedefler belirlenirken politikaların belirlenmediği katılımcı görüşlerinden ortaya çıkmaktadır.

Yönetim sistemlerinin entegrasyonu tekrarı önlediğinden, süreçlerin performansını arttıran bir uygulama olduğu literatür taramasında ortaya çıkmıştı. THY’de yönetim sistemlerinin entegrasyonu sorusu sadece ilgili bölümden katılan katılımcıya “(P4)” soruldu. Bu katılımcı “(P4)” yönetim sistemlerinin ortak noktalarına dayalı entegre yönetim sistemi uygulandığını bildirmiştir.

Kalite hedefleri üst yönetim tarafından belirlenen kalite politikası ile uyumlu olması gerekmektedir. Organizasyonun genel hedeflerinin kalite hedefleri ile de uyumlu olması gerekmektedir. Yapılan görüşmede planlama bölümünden üç katılımcı “(P1, P2, P3)” ve kalite sistemleri bölümünden katılımcı “(P4)” bu uyumluluktan bahsetmemişlerdir. Sadece kalite ile ilgili olan hedeflerde kalite yönetim başkanlığının bilgisine başvurulduğunu bildirmişlerdir.

3.4.5. Yıllık Hedefler Oluşturulurken İlgili Bölümlerin Düşüncelerinin Hedeflerin Belirlenmesi Sürecine Etkileriyle İlgili Bulgular

Görüşme formunda yer alan beşinci soru hedeflerin belirlenmesinde katılımın sağlanıp sağlanmamasına yönelik sorgulamayla ilgilidir. Burada üst, orta ve alt seviye yöneticilerin ve çalışanların hedeflerin belirlenmesi sürecine katılım düzeyleri ve top atıp tutma kavramı literatür taramasında çıkan temalardır. THY organizasyon şemasına göre Genel Müdürün ve genel müdür yardımcılarının üst seviye yöneticiler, başkanların ve başkan yardımcılarının orta seviye yöneticiler ve müdürlerin ve şeflerin alt seviye yöneticiler ya da uygulama takımları olduğu görülmektedir.


THY’de hedeflerin belirlenmesi süreci ile ilgili “O1” kodlu katılımcı şunları söylemiştir; “Daha önce dediğim gibi Ekim ayında biz taslak hedefler listesini oluşturuyoruz. Bu taslak hedefleri oluştururken, atıyorum, 20 tane genel hedef olduğunu söyledik. 10 tanesi zaten değişmez parametrelere yönelik hedeflerdir: yolcu sayısı, gelir gibi... Diğer 10 tanesi ise o yılda önem verilmesi gereken konulara yönelik hedeflerdir. Şimdi üst hedeflerden başlarsak; genel müdürlük hedeflerini Ekim ayında biz x, y rakamları belirlemeden genel müdüre sunarız. Genel Müdür bunu irdeledikten sonra hedefleri kendine bağlı başkanlarla ve genel müdür yardımcılarını ile istişare eder. Bunun sonucunda, biz tabii sorumlu başkanları

belirleriz, hedefler belirginleşmeye başlar. Biz başkanların değerlendirmelerini aldıktan sonra yine Genel Müdüre göndeririz. Genel Müdür bir toplantı yapar başkanlarla, üç toplantıdan sonra, tabii başkanlarda kendi müdürlerine soruyorlardır bunları, genel müdürlük hedefleri belirlenir. Bundan sonra aşağı kırılımı aşamasında başkan ve müdür kendi hedeflerini kendisi koyuyor. Aşağıdan yukarıya çıkarken psikolojik olarak ilgili birim temsilcisi hedefini düşük göstermek istiyor. 2 birim zıplama kabiliyeti varken bir birim yazıyor. Mesela, üstten aşağı doğru inerken de, alt birimin gücünü bilmediğinden, 5 birim zıplamasını istiyor, alt birimin 2 birim zıplama kabiliyeti varken. Biz burada moderatör görevi görmekteyiz. Eğer alt biriminin hedefi düşük tuttuğunu fark edersek Genel Müdür'e bildiriyoruz bunu ve Genel Müdür de bu birimle toplantı yaparak son kararı veriyor, tamamen uzlaşarak. Genel Müdürümüz hedeflerle yönetime çok önem veriyor ve yönetim tarzı da bu. Herkesin hedefini kendisinin belirlenmesini de destekliyor. Ama Genel Müdür bu aşamadan sonra hedeflerin takibi konusunda çok sıklıdır. Kısaca, hedeflerin oluşturulması aşamasında bu 20 ana hedefle ilgili alt birimlerin düşüncelerini alıyoruz ve hedefler hakkında bilinçlenmesini sağlıyoruz. Hedefler alt birimlerle üst yönetim arasında üç, dört kez giderek karar veriliyor. Bu şekilde de ilerliyoruz.” THY’de hedefler tablo 13’te gösterildiği gibi üçe ayrılmaktadır. Genel hedefler veya genel müdürlük hedefleri, başkanlık hedefleri ve müdürlük hedefleri. Katılımcı görüşlerine göre yönetim seviyelerinin hedeflerin belirlenmesine etkisi aşağıdaki gibidir;

- Üst yönetim; Planlama bölümünden üç katılımcı “(P1, P2, P3)” ve yönetim sistemi bölümünden tek katılımcı “(P4)” ve operasyon bölümünden katılımcıların üçü “(O1, O3, O4)”, toplam yedi katılımcı, üst yönetimin THY’nin genel hedeflerini belirlediğini söylemişlerdir. Bu ana hedef belirleme sürecinin orta seviye yöneticilerle, başkanlarla, istişare edilerek yürütüldüğünü planlama bölümü katılımcıları “(P1, P2, P3)”, kalite yönetim sisteminde görüşülen katılımcı (P4) ve iki operasyon bölümü katılımcısı “(O1, O4)” olmak üzere toplam altı katılımcı tarafından bildirilmiştir.
- Orta seviye yöneticiler: Orta seviye yöneticilerin müdürlerle istişare ederek THY’nin genel hedeflerinin belirlenmesinde ve başkanlık hedefleri ile müdürlük hedeflerinin belirlenmesinde sürece dahil olduğu katılımcıların sekizi “(O1, O2, O3, O4, P1, P2, P3, P4)” tarafından bildirilmiştir. Başkan hem genel hedefleri belirlerken hem de başkanlık hedefini belirlerken, uygulamayı yapan müdürler olduğundan, müdürlerle istişare etmektedir.

- Alt seviye yöneticiler: Katılımcıların hepsi “(O1, O2, O3, O4, P1, P2, P3, P4)” alt seviye yöneticilerin, genel müdürlük ve başkanlık hedeflerinin alt hedefleri olan müdürlük hedeflerini belirlediğini söylemişlerdir. Müdürlük hedeflerinin üst hedeflerle (genel hedefler ve başkanlık hedefleri) ile uyumlu olması gerekliliği operasyon bölümünden katılımcılar “(O1, O2, O3, O4)” tarafından söylenmiştir.
- Top atıp tutma: Bir HK uygulaması olan top atıp tutma sürecinde, taslak hedefler üst yönetimden başlayarak önce orta seviye yöneticilere ve sonrasında uygulama takımlarına (alt seviye yöneticilere) devredilir. Bu üç grup arasında hedefler kesin mutabakatla belirlenene kadar gidip gelmektedir. Yıllık planda “hedef, ölçüt ve gözden geçirme” süreçlerini mutabakat sonucu belirlemek için uygulanan bu tekniğe “top atıp tutma” adı verilmektedir. Katılımcılardan altısı “(O2, O3, P1, P2, P3, P4)” hedef belirlenene kadar (başkanlık ve müdürlük hedefleri) taslak planın üst yönetimle alt seviye yöneticiler arasında birkaç kez gidip geldiğini söylemiştir. Operasyon bölümünden iki katılımcı herhangi bir fikir beyan etmemişlerdir. Bu sırada top atıp tutma sürecinde moderatör görevinin THY’de yatırım ilişkileri başkanlığı tarafından yapıldığı planlama bölümü katılımcıları “(P1, P2, P3)” ve yönetim sisteminden katılımcı “(P4)” tarafından bildirilmiştir. Planlama bölümünden katılımcılar “(P1, P2, P3)” taslak hedeflerin kendileri tarafından ölçü belirtilmeden ortaya çıkarıldığını ve bunların stratejik hedeflerle uyumlu olduğunu bildirmişlerdir. Aşağıdaki tablo THY’de entegre operasyon başkanlığının 2016 yılına ait bazı hedeflerini göstermektedir.

Tablo-11 Entegre Operasyon Kontrol Başkanlığı Hedefler örneği.¹⁹²

 TURKISH AIRLINES <small>A STAR ALLIANCE MEMBER</small>		ENTEĞRE OPERASYON KONTROL BAŞKANLIĞI HEDEFLER LİSTESİ		Doküman No	LS.74.901
				Revizyon Tarihi	18.08.2016
				Revizyon No	09
				Sayfa No	1/10
ÜST SÜREÇ ADI		Entegre Operasyon Kontrol Başkanlığı Süreçleri			
ÜST HEDEF SAHİBİ		Genel Müdür			
HEDEF SAHİBİ		Entegre Operasyon Kontrol Başkanı			
HEDEFLERDEN SORUMLU ALT BİRİM (VARSA)		Entegre Operasyon Kontrol Başkanlığına Bağlı Birimler			
HEDEFLERİN AİT OLDUĞU DÖNEM		Ocak-Aralık 2016			
SIRA NO	HEDEFLER				
1	Ortaklık Hedefi/GM1 Stratejik Odak 1: Sürdürülebilir Büyüme ve Karlılık Hedef 1: 2015 yılında 153,2 milyar olan arz edilen koltuk-km'yi 2016 yılında %21,3 artırarak 185,8 milyara çıkarmak.				
	Başkanlık Hedefi 2015 yılında 500 saat olan Operasyonda bakım optimizasyonu ile geniş gövdede uçak müsaitliği oluşturmak %20 artırarak 600 saate çıkarmak				
	Sorumlu Müdürlük <ul style="list-style-type: none"> •Bakım Operasyon Kontrol Müdürlüğü •Operasyon Planlama ve Destek Müdürlüğü 				
	Müdürlük Hedefi Bakım Operasyon Kontrol Müdürlüğü <ul style="list-style-type: none"> •İstenen tüm bakım slotlarını airworthiness limit sürelerin çerçevesinde karşılamak •Operasyonel tahditli MEL'lerin neden olduğu 96g/96h tehirlerin süre olarak toplamını 2000dk'nın altında tutmak 				
	Müdürlük Hedefi Operasyon Planlama ve Destek Müdürlüğü <ul style="list-style-type: none"> •Yıllık 8 adet Sublolu meydana iyileştirilme yapılması 				
	Başkanlık Hedefi 2015 yılında 1000 saat olan Operasyonda bakım optimizasyonu ile dar gövdede uçak müsaitliği oluşturmak %20 artırarak 1200 saate çıkarmak.				
	Sorumlu Müdürlük <ul style="list-style-type: none"> •Bakım Operasyon Kontrol Müdürlüğü 				
	Müdürlük Hedefi Bakım Operasyon Kontrol Müdürlüğü Operasyonel tahditli MEL'lerin neden olduğu 96g/96h tehirleri adet olarak 100'ün altında tutmak				

¹⁹² THY Resmi İnternet Adresi, THY Başkanlık Hedefi Örneği,
<https://info.thy.com/Genel/Baskanliklarimiz/UMKGB/Document%20Library/Forms/Dokuman.aspx>, (Erişim tarihi: 08.10.2017)

Yukarıdaki katılımcı görüşleri THY’de yıllık hedef belirleme sürecinin yüksek bir katılım sağlanarak yürütüldüğünü ortaya çıkarmıştır. Hem üst yönetimin hem orta düzey yöneticilerin hem de alt düzey yöneticilerin planlama sürecine etkin olarak katıldığı ortaya çıkmaktadır. Hedeflerin ana hedefler, başkanlık hedefleri ve müdürlük hedefleri olmak üzere üçe ayrıldığı ve ana hedeflerin üst yönetim ve orta düzey yöneticiler tarafında istişare ile belirlendiği katılımcı görüşünden ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, ana hedeflerin alt hedefleri olarak belirtilen başkanlık ve müdürlük hedeflerinin orta ve alt düzey yöneticiler tarafından moderatör olan yatırım ilişkileri başkanlığı gözetiminde Hoshin Kanri metodunda yer alan top atıp tutma yöntemi kullanılarak belirlendiği sonucu yine bu görüşmede ortaya çıkmıştır. Ayrıca, bu süreçte Genel Müdür adına bir moderatör görevlendirildiği ve bu moderatörün (THY yatırım ilişkileri başkanlığı) stratejik plana uygun olarak taslak ana hedefleri belirlediği sonucuna ulaşılmıştır.

3.4.6. Yıllık Hedeflerin Yıl İçerisinde Belirli Periyotlarda Kontrolü ile İlgili Bulgular

Görüşme formunda yer alan yedinci soruda belirlenen yıllık hedeflerin yıl içerisinde periyodik olarak kontrol edilip edilmediğinin sorgulanması amaçlanmıştır. Başka bir ifade ile periyodik olarak hedeflere ulaşma yolunda gelinen noktanın kontrolü yapılıyor mu sorusunun cevabı aranmıştır. Ayrıca, hedeflerin revizyonu, süreç iyileştirme, hedef ölçütlerin dışında kontrol unsurları literatür taraması sonucu çıkan alt temalar olarak sorgulanmıştır.

- Hedeflerin periyodik kontrolü: Katılımcıların sekizi de “(O1, O2, O3, O4, P1, P2, P3, P4)” yıllık planlamada belirlenen hedeflerin ölçütler boyutunda üç aylık periyotlarda kontrol edildiğini bildirmişlerdir. Bu konuda “O3” kodlu katılımcı şu açıklamayı yapmıştır: “Biz günlük kontrol ve takibini yaptıktan sonra her ay bir rapor yayınlıyoruz. Bu yayınladığımız rapor içerisinde günlüklerden oluşan raporun aylık olarak işlenip hedefim neydi, geçen sene ne gerçekleşti, bu sene neredeyim hususlarını 3 ay için yönetimle paylaşıyoruz. Dolayısıyla burada günlük takip edip aylık raporluyoruz. Her üç ayda bir de biz hedeflerimizin nerede olduğunu sisteme giriyoruz. Yatırım yönetim başkanlığı da bunu raporlayıp sene sonunda arz edilmek üzere Genel Müdürümüze rapor olarak paylaşıyorlar.”

- Revizyon: Hedeflerin periyodik kontrolü sonucunda revize edilip edilmediği sorulduğunda, yedi katılımcı “(O1, O3, O4, P1, P2, P3, P4)” hedeflerin periyodik kontrollerde, gerekli görüldüğünde revize edildiğini ifade etmişlerdir. Diğer katılımcı “(O2)” ise bunu not alıp bir sonraki yılın hedeflerinde değerlendirdiklerini söylemiştir. “P1” kodlu katılımcının açıklaması şöyledir; “Belli başlı şeylerde örneğin, bizim geçmiş yıl da 69 milyon yolcu hedefimiz vardı. Ama Temmuz ayında, geçen sene, başımıza gelen darbe girişimi ve Atatürk Havalimanı'nın bombalanması sebebiyle bu sayı revize edildi.”
- Süreç iyileştirme: Eğer hedeflere ulaşamamasının sebebi işletmenin iç süreçlerinden kaynaklanıyorsa süreçlerde iyileştirme yapılıp yapılmadığı sorgulanmıştır. Bu konuda yedi katılımcı “(O1, O2, O3, O4, P1, P2, P3)” süreçlerin de, bu periyodik kontrollerde, iyileştirilmesi yönünde karar alındığını söylemişlerdir. “O2” kodlu katılımcı konuyu şöyle özetlemektedir:” hedeflerin süreç içerisinde nasıl gerçekleştiği, gerçekleşmediği konuları yeni bir prosedür geliştirme veya yordamı, yöntemi değiştirme konusunda tabi bize yol gösterici oluyor.”
- Kontrol unsurları: Hedeflerin yıl içinde belirlenen hedef ölçüleri dışında da kontrol edilip edilmediği bu temayla sorgulanmıştır. Tüm katılımcılar başka kontrol unsurlarının da olduğunu görüşmede bildirmişlerdir. Bu unsurlar farklı şekilde belirtilse de hedeflerin başka yönlerden de kontrol edildiği bildirilmiştir. Bu kontrol unsurları katılımcılar tarafından yönetim sistemleri, ulusal ve uluslararası havacılık kuralları, bütçe şeklinde örneklendirilmiştir.

Üst yönetime hedeflere ulaşma ölçüsü hususunda bilgi vermek amacıyla yıl içerisinde periyodik kontroller yapılmaktadır. Bu periyodlarda eğer gerekli ise hem süreçlerde hem de hedeflerin ölçütlerinde revizyona gidilerek koordinasyon fonksiyonu ile yıllık plan arasında entegrasyonun sağlanması HK yönteminin bir uygulamasıdır. Yapılan görüşme sonucunda THY’de üç aylık periyodlarda yıllık hedeflere ulaşma seviyesi sonuçlarla üst ve orta seviye yöneticiler tarafından yapılan toplantılarda değerlendirildiği ortaya çıkmıştır. Bu periyodlarda hedeflerin ölçütlerinin çok istisnai durumlarda revize edildiği görüşme sonucunda katılımcılar tarafından bildirilmiştir. Ayrıca, bu periyodik kontrollerde yıllık hedeflere ulaştırılacak süreçlerin çıktılarında bir yetersizlik görüldüğünde süreç iyileştirme yapıldığı yine katılımcılar tarafından açıklanmıştır. Bu süreçlerin hangi yöntemle (PUKÖ gibi)

iyileştirildiği konusunda bir bildirim gelmemiştir. Çevresel sebeplerin özellikle hedeflerin ölçütlerinin revizyonuna neden olduğu bazı katılımcılar “(P1, P2, P3)” tarafından bildirilmiştir. Burada THY'nin yıllık planlamayla koordinasyon fonksiyonu arasında entegrasyonu sağlamak için periyodik kontrolleri kullandığı söylenebilir. Ayrıca, planlamada tahmin edilemeyen faktörler nedeniyle hedeflerin ölçütlerinde revizyona gidilmesi ve hedeflere ulaştırmayan süreçlerin iyileştirilmesi iki yönetim sürecinin (planlama ve koordinasyon) entegrasyonunu sağlamak amacıyla yapılmaktadır.

Hedeflerin belirli periyotlarda sadece ölçülerle değil aynı zamanda başka kontrol unsurları ile de kontrol edilmesi gerekliliği bir HK uygulamasıdır. Bu kontroller sonucu özellikle hedeflere neden ulaşılamadığı sonucu ortaya çıkarılabilmektedir. Yönetim sistemlerinin veya havayolu sektörü için ulusal ve uluslararası sivil havacılık kurallarının kontrol unsuru olarak kullanılması düşünülebilir. Bu görüşmede katılımcılar yönetim sistemleri ve sivil havacılık kuralları denetimi geçirdiklerini, fakat bunların yıllık hedefleri belirlemede etkin olmadığını söylemişlerdir. Süreçlerin çıktı yönünden kontrol edilmesi veya hedeflere ulaştıracak politikaların kontrol edilmesi bir kontrol unsuru olarak düşünülebilir. Dolayısıyla, bu periyodik kontrollerde süreç iyileştirilmesine daha etkin şekilde karar verilebilir. Fakat görüşmede katılımcılar tarafından bu yönde bir görüş bildirilmemiştir.

3.4.7. Entegre Operasyon Başkanlığında Günlük Operasyon İle Hedefler Arasındaki Bağlantıyla İlgili Bulgular

Görüşme formunda yer alan sekizinci soru günlük operasyonla hedefler arasındaki bağlantının sorgulanması amacıyla hazırlanmıştır. Bu soru operasyonu ilgilendirdiği için operasyon bölümünden görüşülen dört katılımcıya “(O1, O2, O3, O4)” sorulmuştur. Literatür taraması sonucu ortaya çıkan temalar operasyonun tasarımı, politikalar, günlük kontrol unsurları ve çalışanlar olarak belirlenmiştir. Bu temalar sorgulanarak günlük operasyonun hedeflerle uyumu araştırılmıştır. Katılımcıların görüşü aşağıdaki gibidir;

- Operasyon tasarımı: Bu temada operasyonun tasarımının hedeflere uygunluğu sorgulanmıştır. Katılımcıların dördü de “(O1, O2, O3, O4)” operasyonun hedeflere uyumlu olarak yürütüldüğünü bildirmişlerdir. Bu konuyla ilgili “O1” kodlu katılımcı şöyle demiştir; “Günlük operasyon bizi hedefimize götürecek yolun başlangıcı. Onun akabinde de diğer hedeflere

ulaştıracak bağlantılar gelmektedir. Yani günlük operasyonun başarısı bizi hedeflere ulaştırıyor. Hedeflerimizin başlangıcı uağların vaktinde kalkışı olduğundan buradan yola ıkıyoruz.”

- Politikalar: Bu temada hedeflere ulaşmak için politikaların belirlenip belirlenmediği ve politikalar belirleniyorsa bunların günlük operasyonla entegre edilip edilmediği sorgulanmıştır. Katılımcılar “(O1, O2, O3, O4)” müdürlük seviyesinde politikalar belirlendiğini ve bunların operasyona entegre edildiğini bildirmişlerdir. “O3” kodlu katılımcı bu konuyu şöyle açıklamıştır; “rneğin, iki ay önce uygulamaya aldığımız bir taksi yakıtı politikası var. Taksi yakıtının bizim yaptığımız analizlere göre verilmesi. Operasyonla bizim aramızda iletişim sonucu gerçekleşen bir süreç. Dolayısıyla, hedeflere ulaşmak için günlük operasyonda belirli politikalar belirleniyor.”
- Kontrol unsurları: Bu temayla günlük operasyonun hedeflere ulaştıracak şekilde yürütülmesi için işletme içi ve dışı faktörlerin kontrol edilip edilmediği sorgulanmıştır. Katılımcılar işletme içi kritik süreçlerin kontrol edildiğini bildirmişleridir. Ayrıca, işletme dışı faktörlerin de (Politik, yasal, çevresel-doğal, teknolojik, sosyal) günlük operasyonda kontrol unsuru olarak yer aldığını dört katılımcı “(O1, O2, O3, O4)” bildirmiştir.
- Çalışanlar: Bu temayla uygulamayı gerçekleştiren çalışanların politikaları bilip bilmedikleri ve politikaların hedeflerle bağlantısını bilip bilmedikleri sorgulanmıştır. Katılımcılardan dördü de “(O1, O2, O3, O4)” alışanların politikaları bildiğini bildirmişlerdir. Hedeflerin ise çalışanlara bildirildiği yönünde katılımcılardan açıklama gelmemiştir.

Günlük operasyonun stratejik hedeflerle entegre edilmesi koordinasyon, organizasyon ve yöneltme fonksiyonlarının planlamayla entegrasyonu açısından önemlidir. Günlük faaliyetlerin organizasyonun yıllık hedefleriyle, belirlenen politikalar vasıtasıyla, entegrasyonunu sağlamak aynı zamanda koordinasyon, organizasyon ve yöneltme fonksiyonları ile planlama arasında da entegrasyonu sağlamak anlamına gelmektedir. Bu entegrasyon aynı zamanda günlük operasyonla stratejik plan arasında da entegrasyonu sağlanmaktadır. Çünkü yıllık hedefler stratejik hedefler doğrultusunda belirlenmektedir. THY’de günlük operasyonun belirlenen politikalar vasıtasıyla yrtldğu ve operasyonun hedeflere göre

tasarlandığı katılımcıların görüşlerinden ortaya çıkmaktadır. Bu, HK yönteminin yönetim fonksiyonlarının entegrasyonunu sağlamak için kullandığı bir uygulamadır ve THY'de de bu uygulamanın kullanıldığı görüşme sonucunda görülmektedir. Ayrıca, müdürlükler tarafından belirlenen bazı politikaların günlük operasyona entegre edildiği de görüşme de çıkan sonuçlardan biridir. Çalışanların belirlenen politikaları uyguladığı görülmektedir. Fakat çalışanların hedef ve politikalar arasındaki bağlantı konusundaki farkındalıkları hakkında katılımcılar farklı görüşler bildirilmiştir. Oysaki çalışanların ortak bir hedefte birleşmesi ve strateji ile ilgili nerede durduklarını bilmesi yöneltme ile planlama arasında entegrasyonu sağlayabilmektedir.

Günlük operasyonun başarılı şekilde yürütülmesi için işletme içi değişkenlerin belirlenip kontrol edilmesi gerekmektedir. Özellikle, kritik süreçler belirlenip operasyonun başarılı şekilde yürütülmesi için bunlardaki gelişmelerin takip edildiği katılımcılar "(O1, O2, O3, O4)" tarafından belirlenmiştir. Bu şekilde farklı birimlere ait kritik süreçler entegre edilerek işletme içi faktörlerin operasyonun akışını engellemesi önlenmiş olmaktadır. Ayrıca, havacılık operasyonlarının günlük faaliyetlerini gerçekleştirdiği ortamın da karmaşık bir yapıda olduğu ve havacılık operasyonlarının çevresel faktörlerden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çevresel faktörlerin de günlük operasyon için bir kontrol unsuru olduğu söylenebilir. Örneğin, meteorolojik şartlar günlük operasyon sürecini etkileyen dış faktörlerden biridir. Meteorolojik yayınların takip edilip gerekli önlemlerin alınması günlük operasyonun bir parçası olarak değerlendirilmektedir.

3.4.8. Yıl Sonunda Hedeflere Ulaşma Hususunda Yapılan Değerlendirmelerle İlgili Bulgular

Görüşme formunda yer alan dokuzuncu soru hedeflere ulaşma konusunda sene sonunda değerlendirmeler yapıp yapılmadığını sorgulamak amacıyla hazırlanmıştır. Ayrıca, eğer hedeflere ulaşma hususunda yılsonunda değerlendirmeler yapılıyorsa sonuçların sonraki yılların hedeflerinin belirlenmesinde ve organizasyon süreçlerinin iyileştirilmesinde etkili olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır. Literatür taraması sonucu ortaya çıkan temalar ve katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir:

- Rapor hazırlama: Yılsonunda hedeflere ulaşma derecesinin değerlendirildiği ve eğer hedeflere ulaşılamamışsa neden ulaşılamadığının belirlenmeye

çalışıldığı bir rapor hazırlanıp hazırlanmadığı sorusuna katılımcıların yedisi “(O1, O2, O3, O4, P1, P2, P3)” olumlu yönde görüş bildirmiştir. “O3” kodlu katılımcı sene sonunda hazırlanan bu raporla ilgili şunları söylemiştir; “Yılsonunda, bu aynı zamanda yöneticilerin performanslarını da etkileyen bir süreç, başkanımızla birlikte tüm hedefleri tek tek baştan ele alarak gerçekleştirme oranı, ne vaat ettik, ne gerçekleşti, karşılaştığımız engeller nelerdi... Bu sadece hedef tutturmakla ilgili süreç değil; ben hedefimi tutturmuş olabilirim ama hedefi düşük tutmuşsam bu da sağlıklı değil. Neden bunu daha gerçekçi yapmadık şeklinde de sorgulanmaktadır.”

- Yönetim Sistemleri: Sene sonunda hazırlanan raporda süreçlerin etkinliği ve performansı ile ilgili kontrol unsuru olup olmadığının sorgulanması amacıyla bu tema sorgulanmıştır. Katılımcıların sekizi “(O1, O2, O3, O4, P1, P2, P3, P4)” de yönetim sistemleri kontrolünün rutin yapıldığını ve yılsonu raporunda bu konuyla ilgili bir kontrolün olmadığını görüşlerinde bildirmişlerdir.
- Süreç iyileştirme: Periyodik kontroller sırasında hedef ölçütlerine ulaşamazsa süreçlerin de değerlendirilip gerekirse süreçlerde iyileştirme yapıldığı sonucu çıkmıştı. Süreçlerin yılsonu raporunda iyileştirilmesine karar verilip verilmediği görüşmenin bu kısmında da sorulmuş ve katılımcıların yedisi yılsonu değerlendirmelerinde süreç “(O1, O2, O3, O4, P1, P2, P3)” iyileştirmeye karar verilebildiğini söylemişlerdir. Fakat beş katılımcı (O1, O4, P1, P2, P3)” hedefler tutturulamamışsa süreç iyileştirmeye karar verildiğini bildirmiştir. “O2” kodlu katılımcı konuyu şöyle açıklamıştır; “Ama bazen değişkenlerin de sabit kaldığı durumda göreceli olarak bu sene başaramadık, neden diye sorgulama fırsatı buluyoruz, inceliyoruz neden bunu yapamadık diye. O sene ile bu sene arasındaki farkı araştırıyoruz. Dolayısıyla bir değerlendirme yapılıyor gerekirse süreçler de iyileştiriliyor.”
- Bir sonraki yılın hedefleri: Hedeflerle ilgili hazırlanan yılsonu raporu verilerinin bir sonraki yılın hedeflerinin belirlenmesine etkisini sorgulamak amacıyla bu soru sorulmuştur. Katılımcıların yedisi “(O1, O2, O3, O4, P1, P2, P3)” bir sonraki yılın hedeflerinin belirlenmesinde yılsonu raporunun etkili olduğu yönünde görüş bildirmiştir. “O2” kodlu katılımcı konuyu şöyle açıklamıştır; “Tabii. Bu bir rehberdir. Bir ışık yakar. Bu yılın hedeflerinin gerçekleşip gerçekleşmediğini görüyoruz ve önümüzdeki yıl için de bir rehber oluyor. İhtiyati davranacağımız alanlar olabilir. Bu alanlarda biraz daha süreci

iyileştireceğimizi görürüz. Dolayısıyla, tabii ki bir rehber oluyor.” Kübra Hanım ise şöyle demiştir; “Hedeflerin smart (gerçekçi, gerçekleştirilebilir, ölçülebilir) olması bir önceki senenin verilerine göre belirleniyor.”

Yılsonunda organizasyonun hedeflere ulaşma ölçüsünü içeren rapor hazırlanması HK metodunun bir uygulamasıdır. Bu rapor o yılki organizasyon performansı hakkında üst yönetime bilgi vermektedir ve üst yönetime gelecekle ilgili kararların verilmesinde yol göstermektedir. Hedeflerin gerçekleşen sonuç ile karşılaştırılması bu raporun başlangıcıdır ve ilk kontrol hedef ölçüleri ile ilgilidir. Farklılık olan durumlarda analizler yapılmakta ve analizler doğrultusunda süreç iyileştirmeleri gerçekleştirilmektedir. Organizasyon kaynaklı problemler söz konusu olduğunda, organizasyonun süreçlerinin performans analizi yapılır ve bu analizler sonucunda gerekli düzeltmeler yapılır.

THY’de yılsonu raporunun hazırlandığı görüşme sonucunda ortaya çıkmaktadır ve hedeflerin gerçekleşenle planlanan arasındaki fark yönünden değerlendirildiği katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Hedeflere ulaşamama durumlarında gerekli önlemlerin alındığı görüşme sonucunda anlaşılmaktadır. Eğer sebep süreç kaynaklı ise süreçlerde iyileştirmeye gidildiği de yine görüşme sonucunda ortaya çıkan sonuçlardan biridir. Fakat süreçlerin yönetim sistemleriyle veya başka kontrol unsurlarıyla performans yönünden kontrollerinin yapıldığı hususunda katılımcılar tarafından görüş bildirilmemiştir.

Bir başka konu ise hazırlanan yılsonu raporundaki değerlendirmelerin organizasyonun sonraki yılda yapılan yıllık hedef planlamasını etkileyerek planlamayla organizasyonun performansı arasında entegrasyonu sağlamasıdır. THY’de yılsonunda hazırlanan raporların bir sonraki yılın hedeflerinin oluşturulmasında etkili olduğu görüşme sonucu ortaya çıkmaktadır. Özellikle, hedeflerin smart (gerçekçi, gerçekleştirilebilir ve ölçülebilir) olması konusunda temel oluşturduğu söylenebilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. TARTIŞMA

Bu çalışmanın amacı, e-işletmeye geçiş sonrası organizasyonların faaliyet gösterdikleri karmaşık çevre içerisinde yönetim süreçlerin entegre edilmesi ile değişkenlerin ve parametrelerin etkilerini minimuma indirme çabalarını araştırmaktır. Organizasyonların karmaşık ortamda faaliyet göstermesi, çevresel belirsizliğin yüksek olması ve olayların tahmin edilememesi yönetim süreçlerinin entegre edilmesi çabalarında en önemli etken olarak söylenebilir. Bu sebeple, yönetim süreçlerinin entegrasyonunda kontrol fonksiyonunun işlevinin araştırılması bu çalışmanın birinci amacıdır. Bu amaçla bağlantılı olarak kontrol fonksiyonunu, stratejik ve yıllık planlama yaparken yönetim süreçlerinin entegrasyonunda kullanan HK (Hoshin Kanri) metodundaki uygulamalardan yararlanılmıştır.

HK metodunun uygulanması için öncelikle işletmenin kaotik bir ortamda faaliyet göstermesi gerekmektedir. Çünkü HK metodu hem stratejik planlama hem de yıllık planlamadan önce çevresel faktörlerin ayrıntılı analizi ile başlamaktadır. Bu amaçla yapılan araştırmada ilk önce THY'nin kaotik bir ortamda faaliyet gösterip göstermediği sorgulanmıştır. THY'nin hem yakın çevresindeki faktörlerden hem de uzak çevresindeki faktörlerden etkilendiği bu araştırmada ortaya çıkmıştır. Havayolu sektörünün kaotik bir çevresi olduğu bilinen bir gerçek olmasına rağmen, HK metoduyla araştırmanın devam edilebilmesi için sorgulanması gereken alt problemlerden biriydi. İlave olarak, HK metodunu uygulayacak işletmelerin faaliyet çevresinin özelliğinin belirlenmesi açısından önemli olduğu söylenebilmektedir.

Günümüzde, büyük ölçekli ve global işletmelerde sadece işletmenin faaliyet gösterdiği çevre değil, aynı zamanda işletmenin iç süreçleri de karmaşık bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla işletmenin değişkenlerinin de kaos oluşturmaması için kontrol edilmesi gerekmektedir. İşletme süreçlerinin hızlı icra edilme ihtiyacı, farklı coğrafyalarda faaliyet gösterilmesi nedeniyle işletme değişkenlerinin kontrol edilmesi ve entegrasyon ihtiyacının çözülmesi e-işletme uygulamalarına bağlı olduğu söylenebilir. Ayrıca, işletmelerin işbirliklerine gitmesi, dış kaynak kullanmaları e-işletme uygulamaları vasıtasıyla sanal bir organizasyon yapısı oluşturmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle araştırmanın ikinci problemi olan e-işletme

uygulamalarının yönetim süreçlerinin entegrasyonundaki işlevi sorgulanmıştır. İşletmelerin yukarıdaki sebeplerden dolayı hem kendi iç süreçlerini hem de tedarik zincirinde yer alan süreçleri entegre etmek amacıyla e-işletmeleri kullandıkları elde edilen bulgular arasındadır. Böylece, yönetim süreçlerinden koordinasyon fonksiyonu entegre edilerek günlük operasyonun hedefler doğrultusunda yürütülmesi sağlanmaktadır. Burada e-işletme uygulamaları süreç paydaşlarına gerekli bilgileri temin ederek paydaşların kendi süreçleri ile ilgili kontrolleri yapmalarını sağlamakta ve böylece koordinasyon fonksiyonu entegre edilmektedir. Kısaca, e-işletme uygulamaları vasıtasıyla kontrol fonksiyonu, planlama ile koordinasyon fonksiyonunun entegrasyonu için kullanılmaktadır.

Literatür incelendiğinde genel olarak e-işletme uygulamalarının sağladığı entegrasyon, tedarik zinciri boyutuyla araştırılmıştır. Araştırmacının bilgisi dahilinde olan bu çalışmalarda e-işletme uygulamalarının tedarik zinciri yönetiminin performansına olumlu yönde katkı sağladığı söylenebilmektedir. Özdemir ve Doğan'ın (2010) "Tedarik Zinciri Entegrasyonu ve Bilgi Teknolojileri" isimli çalışmalarında bilgi teknolojilerinin kullanılmasının tedarik zincirinin entegrasyonunu kolaylaştırdığı vurgulanmaktadır.¹⁹³ Onur 2010 yılında yaptığı tez çalışmasında, e-ticaret ile entegre tedarik zinciri yönetimine geçilmesinin koordinasyon problemlerini azalttığı sonucuna ulaşmıştır.¹⁹⁴ THY'nin tedarik zincirinin entegrasyonunda e-işletme uygulamalarını kullanmasının koordinasyon fonksiyonunu entegre ederek operasyon performansını arttırdığı sonucu, araştırmacının ulaşabildiği literatürle paralellik göstermektedir.

İlave olarak, e-işletme uygulamalarının yönetim süreçlerinin entegrasyonundaki işlevi incelenmiştir. Bu amaçla yönetim süreçlerinin entegrasyonu için kullanılan HK metodu ile e-işletme uygulamaları arasındaki ilişki de araştırılmıştır. Kritik iş süreçlerinin istenilen seviyeye çıkarılması HK'nın 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 arzulanan 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

¹⁹³ Özdemir ve Doğan, *a.g.e*, s.38

¹⁹⁴ Murat Onur, Tedarik Süreçlerine E-Ticaret Entegrasyonu ve Sonuçları, Fen Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2010, s.81 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi**)

koordinasyon sağlanmakta ve planlama ile koordinasyon fonksiyonu entegre edilmektedir. Bu çalışma, e-işletme uygulamalarının THY'de planlama ile günlük operasyonun entegrasyonunu sağlaması sonucuna ulaşılması açısından ve HK yönteminin havayolu sektörünün operasyonel bölümlerinde uygulanmasında e-işletmelerin organizasyonun kritik süreçlerini istenilen performans düzeyinde tutmak amacıyla kullanılabilmesinin belirlenmesi açısından önemli olduğu söylenebilmektedir.

Bu çalışmada, kontrol fonksiyonunun yönetim süreçlerini entegre etmekte kullanılıp kullanılmadığı araştırılmıştır. Bu çalışmada kontrol fonksiyonunun yönetim süreçlerini entegre etmekte kullanılıp kullanılmadığı incelenirken HK yönteminin uygulamalarından faydalanılmıştır.

Birinci uygulama, planlama öncesi çevresel faktörlerin ve geçmiş işletme performansının kontrol edilmesidir. Bu kontroller sonucu planlama öncesi alınması gereken önlemler belirlenmektedir. THY'de yapılan araştırma sonucu çevresel faktörlerin ve işletme performansının planlama öncesi kontrol edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu yöntemle karmaşık iç ve dış yapıya sahip havayolu sektörünün parametreleri ve değişkenleri kontrol edilerek planlama ile organizasyon arasında entegrasyon sağlanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçla bağlantılı olarak, HK uygulamasının işletmenin hem iç hem de dış çevresinin karmaşık olması durumunda uygulanacağı anlamı çıkarılabilir. Melander vd, 2014 yılında yaptıkları çalışmalarında Hoshin Kanri yaklaşımının KOBİ'lerde uygulanmasının uygun olmadığını vurgulamaktadırlar. Bu sonuç, çalışmada iki husus ile açıklanmıştır; birincisi, KOBİ'lerin kurumsal olgunluğa ulaşamamasıdır; ikincisi ise katılımcı sayısının yeterli olmamasıdır.¹⁹⁵ Katılımcı sayısı, büyük işletmelerde fazla olabilir. Bu durum, işletme süreçlerinin karar verme anlamında karmaşık olması durumunda HK'nın daha verimli olabileceği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu tezin uygulamasının yapıldığı THY, büyük ölçekli, hem iç süreçleri hem de dış çevresi karmaşık olan bir işletmedir. Dolayısıyla, bu çalışmada ulaşılan HK'nın büyük ölçekli ve karmaşık yapılarda uygulanabilirliği sonucu ile araştırmacının ulaşabildiği literatür paralellik göstermektedir. Nitekim, HK uygulaması çalışmalarının büyük ölçekli işletmelerde yapıldığı görülmektedir.

İkinci uygulamada, "HK'da planlama süreci üst yönetimle başlar, spesifik projeleri belirlemek amacıyla hedefler orta yönetime ve sonrasında bu projeler

¹⁹⁵ Lövhing vd., **a.g.e**, S.2522

uygulama takımlarına devredilir. İki yönlü olarak bu üç grup arasında hedef, ölçüt ve gözden geçirme sistemini oluşturmak ve benimsetmek için kullanılan bu yöntem “top atıp tutmayı” temsil etmektedir.”¹⁹⁶ Bu sayede günlük faaliyetleri stratejilerle ilişkilendirmek amaçlanmaktadır ve bunun ilk aşaması da çalışanların planlama sürecine dahil edilmesidir. Bu uygulama ile çalışanların katılımı sağlanarak planlama ile yöneltme ve koordinasyon fonksiyonları arasında entegrasyon sağlanmaktadır. Araştırmacının ulaşabildiği literatürde top atıp tutma felsefesi ile ilgili çalışmalar sınırlı sayıdadır. Tennant ve Roberts 2001 yılında yaptıkları çalışmada HK'nin etkili uygulamasının üst yönetimin hedeflerini etkili politikalara ve her seviyedeki çalışanlara aktararak fikir birliği sağladığı top atıp tutma sürecinin etkin bir şekilde icra edilmesine bağlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, yine bu çalışmada yöneticiler tarafından stratejilerin geliştirilmesi ve tüm organizasyona göçerilmesinde kullanılan top atıp tutma felsefesinin önde gelen yaklaşımlardan biri olduğu vurgulanmıştır.¹⁹⁷ Ahmed (2016), top atıp tutma uygulamasının belirli bir politika için doğru eylem yönünü belirlemek amacıyla fikir birliği sağlama süreci olduğu sonucuna ulaşmıştır.¹⁹⁸ Bu çalışmada ise THY'de de top atıp tutma metodunun hedeflerin ölçütlerinin belirlenmesi boyutunda uygulandığı sonucuna ulaşılmıştır. Fakat hedeflere ulaştıracak politikaların top atıp tutma yöntemiyle belirlenmemesi, sürecin tam icra edilmediğini göstermektedir. Bu çalışma iki boyutlu (hedef ölçütleri ve bu ölçütlere ulaştıracak politikalar) olan top atıp tutma yönteminin tek boyutuyla da uygulanabileceğini göstermesi açısından önemli olduğu söylenebilmektedir. İlave olarak hedeflerle yönetim modelini uygulayan THY'nin top atıp tutma sürecini uygulamasının, planlama sürecinde HK dışında bir yönetim tekniği kullanan işletmelerin planlama süreçlerine top atıp tutma yöntemini entegre edebileceklerini göstermesi açısından önemli olduğu söylenebilmektedir.

Üçüncü uygulamada, HK planın aksamaya başlayıp başlamadığını ve düzeltilmesi ya da değiştirilmesi gerekip gerekmediğini gösterecek düzenli bir gözden geçirme ve değerlendirme unsurlarını içermelidir ve HK'da plan belirli periyotlarda bu unsurlara ve ölçütlere göre kontrol edilmelidir. Bu sayede HK yönteminde ilerleme gözden geçirilerek işletmenin yönetim sürecinin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır. Ayrıca, bu yöntem uygulama takımlarının üst yönetim tarafından kontrol edilmesi anlamına gelmektedir. Kontrol sırasında gerekli

¹⁹⁶ Akao, *a.g.e*, s. 24

¹⁹⁷ Tennant and Roberts, *a.g.e*, s.306

¹⁹⁸ Hanaa Ouda Khadri Ahmed, “A Proposed Systematic Framework for Applying Hoshin Kanri Strategic Planning Methodology in Educational Institutions”, *European Scientific Journal*, 2016, Cilt:12 158-194 s.192

görüldüğünde yıllık planlamada düzeltmeler yapılmaktadır. Bu yöntemle planlama ile koordinasyon fonksiyonu entegre edilmektedir. Bu tez çalışmasında, THY'de üç aylık periyotlarda hedeflerin belirlenen ölçütlere göre kontrol edildiği belirlenmiştir ve bu kontrol sonucunda gerekli görülürse süreçlerde iyileştirmeler yapılmaktadır veya hedef ölçütleri revize edilmektedir.

Dördüncü ve son olarak, yılsonunda organizasyonda hedeflere ulaşma ölçüsünü içeren rapor hazırlanması bir HK metodu uygulamasıdır. Bu rapor, o yıla ait organizasyon performansı hakkında üst yönetime bilgi vermektedir ve gelecekle ilgili kararların verilmesinde üst yönetime yol göstermektedir. Kontrol fonksiyonunun entegrasyonel işlevi, planlama ve uygulamasının hedeflere uygunluğu noktasında burada gerçekleşmektedir. Bu kontroller aynı zamanda bir sonraki döneme ait yıllık planlarla organizasyon performansı arasında entegrasyonu sağlamaktadır. Yapılan araştırmada, THY'de yılsonu kontroller yapılarak gerekli organizasyonel önlemler alındığı görülmektedir. Ayrıca, bu rapordaki değerlendirmeler bir sonraki yılın hedeflerinin oluşturulmasında referans olarak kullanılmaktadır.

HK döngüsü, Deming döngüsünde kullanılan aşamalardan oluşmaktadır, fakat PUKÖ şeklinde değil KÖPU şeklinde uygulanmaktadır. Yukarıda bahsedilen üçüncü ve dördüncü uygulama, KÖPU döngüsündeki kontrol et ve önlem al aşamalarının organizasyon içi sürecini oluşturmaktadır. Hem periyodik kontrollerde hem de yılsonu kontrollerde organizasyonun iç süreçlerinden kaynaklı sorunlar tespit edilirse iyileştirmeler yapılmaktadır. Bu iyileştirmeler ya da alınan önlemler sonrası planlama aşamasına geçilmektedir ya da periyodik kontrollerde planlama düzeltmeleri yapılabilmektedir. Araştırmacının bilgisi dahilinde olan literatür incelendiğinde HK'nin bu uygulamasıyla ilgili sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Örneğin Ahmed (2016) araştırmasında, HK'yi tanımlamakta kullanılabilecek anahtar özelliğin iyileştirme aktivitelerinin temelini oluşturan PUKÖ uygulaması olduğunu söylemektedir ve yıllık planlama aşamasında belirlenen gözden geçirme süreçlerinin uygulanmasının sürekli iyileştirmeye temel oluşturduğunu vurgulamaktadır.¹⁹⁹ Theppinta ve Jeerapat (2012), HK metodunun operasyonel seviyede sürekli iyileştirme ve geliştirme için kullanılabilme şartlarından birinin, uygun bir gözden geçirme ve kontrol sisteminin kurulması olduğunu söylemektedir.²⁰⁰ Butterworth (2001), HK'nin gözden geçirme, problem çözme ve önceliklerin belirlenmesi için ortak bir yaklaşım getiren PUKÖ

¹⁹⁹ Ahmed, *a.g.e.*, p.191

²⁰⁰ Theppinta and Jeerapat, *a.g.e.*, p.82

sürecini içermesi gerekliliğini vurgulanmaktadır.²⁰¹ Görüleceği üzere PUKÖ döngüsünden uyarlanan KÖPU döngüsünün top atıp tutma uygulaması ile birlikte HK'nın iki anahtar özeliğinden biri olduğu literatürden çıkarılabilir. Bu uygulama ile iyileştirilen yönetim süreçleridir. THY'de yapılan çalışmada hedeflerin üç aylık periyotlarda ve yıl sonunda kontrol edilerek yönetim süreçlerinin entegre edildiği görülmektedir. Bu kontroller sonucunda hedef ölçütlerine ulaşamamışsa yönetim süreçleri döngüsünde iyileştirilmelere gidilmektedir. Bulunan bu bulgu yukarıdaki çalışmalarla paralellik göstermektedir.

HK, tüm organizasyonun günlük faaliyetlerini stratejik hedeflerle entegre eden sistematik bir yaklaşımdır. Öncelikle, stratejik odaklara uygun taslak hedefler belirlenmektedir. Bu taslak hedeflere ve hedeflere ulaştıracak yollara top atıp tutma yöntemiyle mutabakata varılarak son hali verilmektedir. Burada belirlenen politikalar günlük operasyona yansıtılarak stratejilerle günlük faaliyetler arasında entegrasyon sağlanmış olmaktadır. Bu politikaların uygulanmasının kontrolü de hedeflerle günlük faaliyetler arasında bağlantıyı sağlamaktadır. Yapılan araştırma sonucunda, THY'de de günlük operasyonun hedefler doğrultusunda tasarlandığı belirlenmiştir. Örneğin, zamanında kalkış hedefine ulaşmak için işletme içi değişkenler ve işletme dışı parametreler kontrol edilerek zamanında kalkış engelleri ortadan kaldırılacak şekilde günlük organizasyon yapılmaktadır. Araştırmacının bilgisi dahilindeki literatür HK'yi farklılaştıran özelliğın, uygulamaları vasıtasıyla stratejilerle günlük faaliyetleri entegre edebilmesi olduğunu göstermektedir. Butterworth (2001), HK'nın, operasyonel etkinliğin stratejik hale geldiği bir çerçeve; pratikte zor olan operasyonlar ve strateji arasında bir bağlantı sağladığını vurgulamaktadır.²⁰² Witcher ve Butterworth, HK'nın işletme esasları ile birlikte yönetilmesinin günlük operasyonla yıllık planlama arasında yakın ilişki oluşturarak işletmeye geniş bir bakış açısı sağladığını ve böylece işletmenin uzun dönemli rekabet avantajı elde ettiğini vurgulamaktadır.²⁰³ Bu bulgular HK'nın uygulamaları vasıtasıyla stratejilerle günlük operasyon arasında entegrasyonu sağladığını göstermektedir. THY'deki uygulamada bu bulgular ile paralellik göstermektedir; günlük operasyon ile hedefler arasında bağlantıların politikalarla sağlanarak operasyonların stratejiler doğrultusunda ilerlediği görülebilmektedir.

²⁰¹ Butterworth Rosemary, Hoshin Kanri: An exploratory study at Nissan Yamato Engineering Ltd, Durham University, Durham, 2001, s.295 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

²⁰² Butterworth, a.g.e, s.301

²⁰³ Barry and Butterworth, a.g.e, s.79

HK, stratejilerin günlük operasyonla entegrasyonunu sağlayan bir dizi uygulamayı içermektedir. Yıllık hedeflerin organizasyon hiyerarşik yapısında yukarıdan aşağıya doğru göçerilmesi yoluyla belirlenmesi, yönetim süreçlerinin PUKÖ vasıtasıyla sürekli iyileştirilmesi gibi uygulamalar HK'yi yıllık hedeflerin belirlenmesi aşamasında diğer yöntemlerden farklılaştırmaktadır. Witcher ve Chau (2007), birkaç hedefin önceliklendirilmesi ve bu hedeflerde gelişim sağlanması için odaklanmayı içermesinin HK'yi yıllık planlama sürecinde avantajlı hale getirdiğini vurgulamaktadır.²⁰⁴ Aşan ve Tanyaş (2007) yıllık planların göçerilmesinde ve yürütülmesinde ve faaliyetlerin belgelendirilmesinde HK'nın avantaj sağladığını vurgulamaktadırlar.²⁰⁵ Bu araştırmada da HK'nın planlama sürecindeki avantajlarından biri olan yönetim süreçlerinin entegrasyonunu sağlaması boyutu çalışılmıştır. HK'nın bu özelliği de yönetim süreci açısından planlamanın tutarlılığını arttırdığından avantaj sağlamaktadır. Araştırmada, THY'de HK uygulamaları vasıtasıyla kontrol fonksiyonu kullanılarak yönetim süreçlerinin entegrasyonunun sağlandığı sonucuna ulaşılmışının önemli olduğu söylenebilmektedir.

Hem Witcher ve Chau (2007) hem de Aşan ve Tanyaş (2007) kurum karnesi (balanced scorecard) ile HK uygulamasını entegre ederek planlama süreci için daha etkin bir uygulama bulmaya çalışmışlardır. Her iki yönetim tekniğinin uygulamalarını karşılaştırarak iki yöntemin entegre edilebileceği sonucuna ulaşmışlardır. THY'de yapılan çalışmada planlama sürecinde hedeflerle yönetim tekniğinin uygulandığı görülmüştür. Yönetim sürecindeki uygulamalar araştırıldığında bazı HK uygulamalarının bu sürece dahil edildiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç HK'nın diğer yönetim teknikleri ile entegre edilebileceğini göstermesi açısından önemli olduğu söylenebilmektedir.

Bu çalışma büyük ölçekli havayolu işletmesi THY'de uygulanmıştır. Araştırmacının ulaşabildiği literatür incelendiğinde eğitim, otomotiv ve bilgisayar sektörlerinde HK araştırması mevcuttur. Özetle, havayolu işletmelerinde HK'nın uygulanabilirliği sonucuna ulaşılması yönünden bu çalışmanın önem olduğu söylenebilmektedir.

²⁰⁴ Barry J. Witcher and Vinn Sum Chau, "Balanced scorecard and hoshin kanri: Dynamic Capabilities for Managing Stratejik Fit", *Management Decision*, 2010, Cilt:45 518-538, s.531

²⁰⁵ Aşan ve Tanyaş, *a.g.e.*, s.1013

4.2. SONUÇ

Bu bölümde araştırmanın problemleriyle ilgili sonuçlar yer almaktadır. Önce, havayolu sektörünün kaos ve karmaşa yaklaşımına uyumu ile ilgili sonuçlar, daha sonra e-işletme uygulamalarının havayolu işletmelerinin günlük operasyonlarındaki entegrasyonel işlevi ile ilgili sonuçlar ve son olarak kontrol fonksiyonunun, HK yönetimi temel alınarak, yönetim fonksiyonlarının entegrasyonundaki işlevi ile ilgili sonuçlar sunulacaktır.

4.2.1. Havayolu Sektörünün Kaos ve Karmaşa Teoremine Uyumuna İlişkin Sonuçlar

Kaos ve karmaşa yaklaşımı 20. yüzyılın son çeyreğinde iletişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, her şeyin her şeyle ilişkisi olduğu yönündeki bütüncül sistemsel anlayışın gelişmesi sonucu yönetim ve organizasyon alanında uygulanmaya başlanmıştır ve entegre yönetimin de yönetim ve organizasyon alanında uygulanması yaklaşık bu zamana denk gelmektedir. Bu yaklaşıma göre karmaşık bir yapıda faaliyetlerini sürdüren organizasyonların faaliyetlerini devam ettirmek için en iyi performanslarını göstermeleri ve sürekli kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Entegre yönetimde de işletmenin bütün değişkenlerinin ve parametrelerinin etkilerini dikkate alarak en iyi performans elde etmek için uygulanmaktadır. Bu yönetim tarzında amaç, etkileşim halindeki bütün bu etkenler bir araya getirilerek sinerji elde etmektir. Bu bağlamda, entegre yönetimin kaos ve karmaşa kuramına uygun bir teknik olduğu söylenebilmektedir. Çünkü entegre yönetimde de, sistem yaklaşımındaki gibi, hem çevresel parametreler hem de işletme içi değişkenler kontrol edilerek sinerji elde edilmeye ve böylece en iyi performans elde ederek değişimlerin işletme faaliyetlerine etkisi minimum seviye indirilmeye çalışılmaktadır.

Görüşme sonunda, THY'nin sadece kendi sektöründeki ve ilişkili sektörlerdeki gelişmelerden etkilenmediği, aynı zamanda PESTLE analizinde yer alan faktörlerden de etkilendiği ortaya çıkmıştır. THY'nin, bir sistem olarak düşünülürse, çevresindeki gelişmelerden etkilendiği ve THY'nin faaliyet çevresindeki bu etkenlerin öngörülemez derecede karmaşık bir yapıda olduğu görüşme sonucunda belirlenmiştir. Örneğin, 2016'da yaşanan iki sosyal olay (Atatürk Hava Limanının bombalanması ve darbe girişimi) görüşmede örnek verilerek THY'nin bu sosyal olaylardan etkilenme dereceleri ortaya konmuştur. Dolayısıyla, öngörülemez

olgusunun havayolu sektöründe yüksek olduğu söylenebilmektedir. THY'nin kendi içindeki unsurlarla çevresindeki unsurlar arasında etkileşimin yüksek olması havayolu sektörünün dinamik bir yapıda olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır ve bu dinamik yapıda belirsizliğin yüksek olması sebebiyle çevresel gelişmelerin tahmin edilmesinin zor olduğu söylenebilmektedir. Bu bulgular doğrultusunda THY'nin ve Türkiye'deki havayolu sektörünün kaos ve karmaşa yaklaşımıyla uyumlu bir çevrede faaliyet gösterdiği söylenebilmektedir ve bu sebeple stratejik planlamanın ve yıllık hedeflerin belirlenmesi aşamasında yönetim fonksiyonları entegre edilerek bu kaotik ortamdan kaynaklanan belirsizliğin etkileri azaltılabilmektedir.

Görüşmede ayrıca havayolu sektörünün günlük operasyonlarının da karmaşık bir çevresel ortamda yürütüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Operasyon bölümünden katılımcılar PESTLE analizinde yer alan faktörlerden, ekonomik faktörlerin dışında kalan, politik, yasal, sosyal, teknolojik ve çevresel-doğal faktörlerin havayolu sektörünün günlük faaliyetlerini etkilediğini bildirmişlerdir. Bu etkenler havayolu sektöründe günlük operasyon için kontrol unsuru olarak yer almaktadır ve günlük operasyonda çevresel belirsizliğin etkilerini azaltmak amacıyla bu unsurlar sürekli kontrol edilmektedir. Örneğin, bir ülkenin havacılık otoritesinin bir düzenleme yaparak ülke hava sahasının bazı bölümlerini uçuşa kapatması günlük operasyon açısından önemli bir yasal gelişmedir ve o ülkenin hava sahasından geçen rotaların değiştirilmesi gerekmektedir. Bütün bu sebepler havayolu sektörünün sadece yıllık hedeflerin belirlenmesi aşamasında değil günlük operasyonun yürütülmesi sürecinde de tahmin edilmesi zor bir çevresel yapıya sahip olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Bu sebeple THY'de günlük operasyonun kontrolü hem işletme içi değişkenler hem de işletme dışı parametreler dikkate alınarak belirlenen kontrol unsurlarıyla entegre edilmektedir. Bu işin yapıldığı bölüme de Entegre Operasyon Kontrol Başkanlığı denerek kontrol fonksiyonunun günlük operasyonun entegrasyonundaki önemi vurgulanmıştır.

4.2.2. E-İşletme Uygulamalarının Havayolu İşletmelerinin Operasyonlarındaki Entegrasyonel İşlevine İlişkin Sonuçlar

Organizasyonlarda entegrasyon yaklaşımı yeni değildir, bu yaklaşım özellikle yeni ekonomiyle birlikte artan bir şekilde e-İşletme uygulamalarının işletme süreçlerinde kullanılmasıyla başlamış ve "hızlı bir gelişim" kaydetmiştir. İşletme içi süreçlerin icrasının farklı birimler tarafından yerine getirilmesi ve bu süreçlerin

entegre edilme ihtiyacı e-işletme uygulamalarının zaman ve mekan problemini çözmesi aracılığıyla gerçekleşmiştir. Daha sonra bazı işletme 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-işletme uygulamaları işletmelerin bu yeni organizasyon şekline entegre olmalarında ve sanal organizasyon yapısında koordinasyon fonksiyonunun etkin bir şekilde yerine getirilmesinde önemli rol oynamaktadır.

Görüşmede katılımcılar THY'de süreç paydaşlarının süreçlerin çıktılarının başarısı açısından önemli olduğunu açıklamışlardır. Bazı organizasyon süreçlerinin birçok birim tarafından farklı coğrafik alanlarda uygulandığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple, süreçlerin entegrasyonunda tek taraflı iletişimi sağlamak için hem operasyon bölümünden hem de planlama bölümünden organizasyon içindeki süreç paydaşlarının kullanımına e-işletme uygulamalarının açıldığı görülmektedir. Başka bir ifade ile bir birimin kullandığı e-işletme uygulaması başka birim tarafından kendi sürecinde işe yarayacak bilgilerin alınması temelinde kullanılmaktadır. Aynı zamanda, operasyon bölümünde e-işletme uygulamalarının gerekli tedarikçi işletmelerin kullanımına da açıldığı, fakat planlama bölümünde tedarik alınan işletmelerin kullanımına e-işletme uygulamalarının açılmadığı çalışma sonucu ortaya çıkmıştır. Bu da koordinasyon fonksiyonunun entegre edilmesi ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Bu tezin problemlerinden biri olan havayolu işletmelerinde e-işletme uygulamalarının entegrasyonel rolü, e-işletme uygulamalarının havayolu işletmelerinin operasyonel süreçlerini entegre etme boyutuyla ortaya çıkmış bulunmamaktadır. Bu bağlamda, e-işletme uygulamaları süreçleri entegre ederek yönetim süreçlerinden koordinasyon fonksiyonunun entegrasyonunu sağlamaktadır. Bunun sonucunda günlük faaliyetlerle hedefler entegre edilmektedir.

Ayrıca, yönetim sürecinin kendisinde de paydaşlar bir e-işletme uygulaması ile entegre edilmektedir. Yönetim sürecinin kendisi bir yıllık bir periyotta bir e-işletme uygulaması vasıtasıyla entegre edilmektedir.

İlave olarak, Kritik iş süreçlerinin istenilen seviyeye çıkarılması HK'nın ana hedefidir. THY'de de günlük operasyonda kritik iş süreçlerini arzulanan 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.

4.2.3. Havayolu Sektörünün Operasyonlarında Kontrol Fonksiyonunun Yönetim Süreçlerinin Entegrasyonundaki Rolüne İlişkin Sonuçlar

Fayol, yönetim sürecini ardışık olarak uygulanan "fonksiyonlardan" oluştuğunu vurgulamıştır. Bu fonksiyonlar, planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontroldür ve ardışık şekilde uygulanmaktadır. Kontrol fonksiyonu ardışık olarak en son uygulanır ve planlama ile gerçekleşenin karşılaştırılması amacını taşımaktadır. Bu anlayışın yönetim bilimine Newton fiziğinin uygulanmasından kaynaklandığı söylenmektedir ve bu anlayış doğrusal ilişkiler temelinde sebep sonuç ilişkilerine dayandırılmaktadır. Bu anlayış doğrultusunda kontrol fonksiyonu sonucunda ortaya çıkan hatalar planlamadan kaynaklanmamaktadır, bu hataların diğer fonksiyonlardan birinin uygulanmasından kaynaklandığı kabul edilmektedir.

Günümüzde yönetim biliminde küreselleşme, iletişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, insan unsuruna verilen değer eskıyla kıyaslanamayacak ölçüde artması ve her şeyin her şeyle ilişkisi olduğu yönündeki bütüncül sistemsel anlayışın gelişmesi sonucu, Kuantum Fiziğine göre geliştirilen kaos ve karmaşıklık yaklaşımı hakimdir. Kaotik bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler için de yönetim süreçlerinin işlevlerinde ve uygulanma sırasında değişiklik olduğu söylenebilir. Bu çalışmada havayolu sektöründe yönetim süreçlerindeki bu değişiklikler ve kontrol fonksiyonunun entegrasyonel rolü araştırılırken HK yönteminden yararlanılmıştır.

HK metodunda kontrol et önlem al aşamasında kısa, orta ve uzun dönemli planlar hazırlanmadan önce geçen yılın organizasyon performansı kontrol edilerek ve organizasyonun çevresel analizleri yapılarak gerekli önlemler alınmaktadır. Böylece planlama ile organizasyon, yönetme ve koordinasyon sürecinin entegrasyonu sağlanabilmektedir. Çünkü planlama uygulama takımları tarafından

gerçekçi ve gerçekleştirilebilir bulunmazsa organizasyon, yöneltme ve koordinasyon süreçlerinde problemler yaşanması muhtemeldir.

Görüşme sonunda THY’de stratejik planlar oluşturulurken ve yıllık hedefler belirlenirken, işletme bir sistem gibi düşünülerek, işletmenin içinde bulunduğu çevresel koşulların analizinin yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Karmaşık bir çevrede faaliyet gösteren THY’de PESTLE analizinden, sektör analizinden ve kıyaslama tekniğinden yararlanılarak stratejik planlar ve hedefler belirlenmektedir. Ayrıca, yıllık hedefler belirlenmeden önce işletmenin performansı da dikkate alınmaktadır. Çalışmanın sonucunda işletme performansını önemli derecede etkileyen kritik süreçlerin ve süreç paydaşlarının belirlendiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan THY’de planlama yapılmadan önce çevresel faktörler ve geçen yılın yılsonu raporu aracılığıyla işletme performansı kontrol edilerek gerekli önlemlerin alındığı ve böylece planlama fonksiyonu ile organizasyon, yöneltme ve koordinasyon fonksiyonu arasında entegrasyonun sağlanmış olduğu söylenebilmektedir.

Hoshin Kanri sisteminde, yıllık işletme politikaları, üst yönetimin, orta seviye yöneticilerin ve uygulama takımlarının karşılıklı görüşmeleri sonucunda belirlenir. Önce, stratejik planlamaya uygun taslak hedefler ölçüt verilmeden belirlenmektedir. Bu taslak hedefler, “faaliyetlerin geliştirildiği bölüm ve kısımlara göçerilir. İşletme politikalarının açılımındaki anahtar nokta; üst, orta ve alt düzey yöneticiler arasındaki çift yönlü iletişimdir ve bu göçerim sayesinde bu çift yönlü iletişim başlamaktadır.”²⁰⁶ Bu çift yönlü iletişim, taslak hedeflerin ölçütlerinin ve bu ölçütlere ulaştıracak yolların belirlenmesinde anlaşmaya varılana kadar devam etmektedir. Bu uygulamaya HK’da top atıp tutma denmektedir. Fakat burada atılan top değil fikirlerdir. Böylece çalışan katılımıyla motivasyon sağlanarak planlama fonksiyonu ile yöneltme ve koordinasyon fonksiyonu entegre edilmektedir. HK yönteminde bu faaliyetin amacı insanların neyin doğru olduğunu bilmediklerinde kendi doğrularına göre hareket edeceklerine olan inançtır. Bu katılım sayesinde neyin doğru olduğu bilenecek ve bunun sonucunda da bütünsel olarak organizasyonun, ana hedeflere odaklanacağına inanılmaktadır.

Hem THY’de hem de HK yönteminde stratejik planlar üst yönetim tarafından belirlenmektedir. Taslak yıllık hedefler stratejik odaklara göre oluşturulmaktadır. Bu yöntemle yıllık hedeflerle stratejik planlar arasında entegrasyon sağlanmaktadır.

²⁰⁶ Akao, *a.g.e.*, s. 13

Yıllık hedeflerin belirlenmesinde hem üst yönetim hem orta düzey yöneticiler hem de alt düzey yöneticiler rol almaktadır. Yıllık hedefler ana hedefler veya genel müdürlük hedefleri, başkanlık hedefleri ve müdürlük hedefleri olarak üçe ayrılmaktadır. Ana hedefler üst yönetim ve orta düzey yöneticiler tarafından bir mutabakata varılarak belirlenmektedir. Orta düzey yöneticiler de (başkanlar) ana hedefleri belirlemeden önce müdürleri ile bu hedefleri istişare etmektedir. Daha sonra başkanlık hedefleri ve müdürlük hedefleri bir birimin moderatörlüğünde (THY yatırım ilişkileri başkanlığı) belirlenmektedir. Bu üç grup arasında hedeflerin ölçütleri konusunda bir anlaşmaya varana kadar bu süreç devam etmektedir. Bu sonuca göre THY'de HK yöntemindeki top atıp tutma uygulamasının yıllık hedeflerin ölçütlerinin belirlenmesi aşamasında her seviyedeki yöneticilerin katılımı sağlanarak kullanıldığı anlaşılmaktadır. Bu kontroller sayesinde planlama fonksiyonu ile yöneltme ve koordinasyon fonksiyonu arasında entegrasyonun sağlandığı söylenebilmektedir.

THY'de yapılan çalışmada çalışanların hedeflere ulaştırılacak politikalar konusunda bilgilendirildiği sonucuna ulaşılmış, fakat hedeflerle bu hedeflere ulaştırılacak politikalar arasındaki ilişki hakkında bilgilendirildikleri konusunda anlamlı bir sonuç çıkmamıştır. Bu, çalışanların neyin doğru olduğunu bilmediklerinde kendi doğrularını uygulayacağını savunan HK yöntemi felsefesine uymamaktadır. Bu bulgu, THY'de planlama ile yöneltme fonksiyonu arasında tam entegrasyonun sağlanmadığı sonucunu çıkarılabilmektedir.

HK'nın top atıp tutma uygulamasında sadece ölçütler değil politikalar da yönetim seviyeleri arasında mutabakat sonucu belirlenmektedir. Fakat çalışmada bu konuyla bağlantılı bir sonuç çıkmamıştır. THY'de politikalar, belirlenen hedef ölçütleri doğrultusunda müdürler ve başkanlar tarafından belirlenmektedir.

Kritik iş süreçlerinin istenilen seviyeye çıkarılması HK'nın ana hedefidir. Bu amaçla, HK yönteminde periyodik kontrollerde ve yılsonu yapılan kontrollerde hedefler sadece ölçütler doğrultusunda değil, başka unsurlarla da kontrol edilmektedir. Özellikle süreçler kalite, bütçe, icra edilme süresi gibi unsurlar vasıtasıyla kontrol edilerek eğer gerekliyse süreçlerin iyileştirilmesine karar verilebilmektedir. Bu uygulamayla planlama ile organizasyon fonksiyonları arasında kontrol unsurları vasıtasıyla entegrasyon sağlanabilmektedir.

THY'de, periyodik kontroller ve yılsonu kontroller sırasında, süreçlerin kalite, bütçe, icra edilme süresi gibi unsurlarla kontrol edildiğine dair anlamlı bir sonuca

ulaşılamamıştır. Oysaki HK'nın ulaşmak istediği "kritik iş süreçlerini" istenilen "performans" seviyesine çıkaracak bir planlamadır. Belirlenen kontrol unsurlarıyla kritik iş süreçlerinin kontrol edilmesi ve bu kontrol sonucunda gerekli görülürse PUKÖ yöntemi ile süreçlerin iyileştirilmesi esas alınmaktadır. PUKÖ kalite sistemlerinin temelini oluşturmaktadır. Fakat kalite sistemlerinin THY'de bu amaçla kullanılmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

HK yönteminde belirlenen yıllık hedefler belirli periyotlarda kontrol edilmektedir. Böylece, belirlenen bu hedeflere ulaşılma yolunda hangi noktaya gelindiği hem ölçütlerle hem de diğer kontrol unsurları ile kontrol edilmektedir. Bu, uygulama takımlarının üst yönetim tarafından kontrol edilmesi anlamına gelmektedir. Bu kontrol sırasında gerekli görüldüğünde yıllık planlamada düzeltmeler yapılmaktadır. Bu düzeltmeler, hedeflerin revizyonunu, politikaların revizyonunu veya değiştirilmesini ve süreçlerin iyileştirilmesini kapsamaktadır. Böylece kontrol fonksiyonu sayesinde planlama ile organizasyon, koordinasyon ve yöneltme fonksiyonları arasında entegrasyon sağlanmaktadır.

THY'de yıllık hedefler üç aylık periyotlarda kontrol edilmektedir. Bu üç aylık periyotlar için belirlenen ölçütlere göre yapılan kontrollerde hedeflere ulaşma derecesi belirlenmektedir. Bu periyodik kontrollerde sadece ulaşılamayan hedefler revize edilmemektedir; bunun yanında yılın başında verilen ölçütlerin önünde olduğu tespit edilen hedeflerde de revizyon kararı alınabilmektedir. Süreçlerin iyileştirilmesine ise hedeflerin ölçütlerine ulaşılamamışsa karar verilebilmektedir. Bu bulgular ışığında THY'de periyodik kontroller yapılarak planlama ile organizasyon, koordinasyon ve yöneltme fonksiyonları arasında entegrasyonun sağlandığı söylenebilmektedir.

Günlük operasyonun hedeflerle entegrasyonu HK'da politikalar vasıtasıyla sağlanmaktadır. Bu politikalar ve kritik süreçler vasıtasıyla günlük operasyon hedeflere ulaşılacak şekilde tasarlanmaktadır. Hedefler de stratejilere göre belirlendiği için HK yönteminde günlük operasyonla stratejiler arasında entegrasyonun sağlandığı söylenilebilir. THY'de günlük operasyonun tasarımı kritik süreçler ve politikalar sayesinde hedeflerle uyumlu şekilde yapılmaktadır. Ayrıca kritik süreçler belirlenen kontrol unsurlarıyla (politik, yasal, sosyal, teknolojik, çevresel-doğal faktörler ve işletme içi kritik süreçlerin performansı) takip edilerek planlama ile organizasyon, koordinasyon ve yöneltme fonksiyonu arasında entegrasyon sağlanmaktadır.

HK'da yıllık hedeflerin gerçekleşen sonuçlarla karşılaştırıldığı yılsonu kontroller yapılmaktadır ve yılsonu kontrollerin sonuçları rapor halinde sunulmaktadır. Bu kontroller sadece hedef değerlerini değil, süreçleri, özellikle kritik süreçleri, de kapsamaktadır. Burada kontrol fonksiyonunun entegrasyonel işlevi planlama ve uygulamasının (organizasyon, koordinasyon, yöneltme) hedeflere uygunluğu noktasında gerçekleşmektedir. Bu kontroller aynı zamanda bir sonraki döneme ait yıllık planlarla organizasyon performansı arasında entegrasyonu sağlamaktadır.

THY'de de hedef değerlerin gerçekleşenle karşılaştırıldığı yılsonu değerlendirmeleri yapılmaktadır ve bu değerlendirmeler bir rapor halinde sunulmaktadır. Hedeflere ulaşılma seviyesi üst ve orta seviye yöneticilerin katıldığı toplantılarla değerlendirilmekte ve bu değerlendirmelere göre gerekli önlemler alınmaktadır. Ulaşılamayan hedef değerlerinde sebep süreçler olarak görülürse süreç iyileştirme çalışmasının yapıldığı belirlenmiştir. Ayrıca, bu değerlendirmeler bir sonraki yılın hedeflerinin belirlenmesinde de anahtar rol oynamaktadır. Bu uygulamayla THY'de yılsonu kontrollerle bir sonraki yılın hedefleri ile organizasyon fonksiyonu arasında entegrasyon sağlanmış olmaktadır. Şekil-14 araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre hazırlanan THY'deki uygulanan HK süreçlerini göstermektedir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda THY'de stratejik planların ve yıllık hedeflerin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde kontrol fonksiyonunun yönetim süreçlerinin entegrasyonunda kullanıldığı belirlenmiştir. Ayrıca, THY'de yönetim süreci aşamasında HK yönteminin uygulamalarının, yukarıda belirtilen hususlar dışında kullanıldığı belirlenmiştir. Bu hususların politikalar, süreçlerin ölçülmesi ve iyileştirilmesi ile çalışanların hedefler ve hedef yolları ile ilgili bilgilendirilmeleri olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, HK yönteminin THY'nin ve Türkiye'deki havayolu şirketlerinin operasyonlarında yönetim süreçlerinin uygulanmasında ve entegrasyonunda kullanılabileceği sonucuna varılabilmektedir.

Son olarak, HK yönteminde, yönetim süreci fonksiyonlarının uygulanma sırasının ardışık olmadığı görülebilmektedir. H. Fayol'un ardışık olarak en son uyguladığı kontrol fonksiyonu HK metodunda, hem yönetim süreçleri süresince hem de ilk sırada uygulanmış ve yönetim süreçlerinin entegrasyonunda kullanılmıştır. Bu çalışmada THY'de de yönetim süreçlerinin ardışık bir şekilde uygulanmadığı

4.3 ÖNERİLER

4.3.1 Uygulayıcılara Öneriler

Bu çalışmada Hoshin Kanri yönteminin Türkiye'deki havayolu sektörünün operasyonel bölümlerine yönetim fonksiyonlarının entegrasyonu boyutunda uygulanabilirliği sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında, çalışmada yönetim fonksiyonlarının entegrasyonu boyutunda uygulanmayan üç HK sürecinin olduğu tespit edilmiştir.

Bunlardan ilki; THY'de çalışanların hedeflerle bu hedeflere ulaştıracak politikalar arasındaki ilişki hakkında bilgilendirildiği konusunda bir sonuca ulaşamamıştır. Bu, çalışanların planlama diyalogu içinde neyin doğru olduğunu bilmeleri gerektiği, aksi takdirde kendi doğrularını uygulayacaklarını vurgulayan HK anlayışına uymamaktadır. Bu durum, grup uyumu sağlayarak bütünsel bir sistem olarak amaçlara odaklanmayı zorlaştıracaktır.

İkincisi, HK'nın top atıp tutma yönteminde sadece ölçütler değil politikalarda yönetim seviyeleri arasında mutabakat sonucu belirlenmektedir. THY'de top atıp tutma süreci sadece hedef değerleri konusunda yapılmaktadır. Politikalar ise müdürler tarafından belirlenip başkanın onayına sunulmaktadır. Politikaların üst yönetimden başlayarak hedeflerle birlikte mutabakat sonucu belirlenmesi süreç paydaşlarının politikaları uygulaması konusundaki direncini azaltacaktır.

Üçüncüsü ise, THY'de, yapılan çalışma sonunda, süreçlerin kalite, bütçe, icra edilme süresi gibi unsurlarla üç aylık periyod aralıklarıyla ve yılsonunda kontrol edildiğine dair bir sonuca ulaşamamıştır. Ayrıca süreçlerin geliştirilmesi için yaygın olarak kullanılan PUKÖ yönteminin THY'de uygulanmadığı belirlenmiştir. Süreçlerin performansına göre hedeflerin belirlenmesi ve süreçlerin başka ölçütlerle de kontrol edilmesi ve bu kontroller sonucu PUKÖ yöntemi ile süreçlerin iyileştirilmesi işletme performansının artırılmasına katkı sağlayacaktır.

HK yöntemini uygulayacak havayolu işletmelerinin bu çalışmada ulaşılan sonuçlara ilave olarak yukarıda bahsedilen üç bulguyu da dikkate alması yönetim süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi açısından önerilmektedir.

4.3.2 Araştırmacılara Öneriler

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinin operasyonlarında yönetim fonksiyonlarının entegrasyonu HK yöntemi kullanılarak çalışılmıştır. Aynı araştırma Tablo-10'daki temalar kullanılarak ölçek oluşturulup nicel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilebilir. Bu iki araştırma sonucunun karşılaştırılması sonuçların doğrulanması açısından önemlidir.

Bu çalışmada sadece Türkiye'deki havayolu işletmelerinin operasyonel bölümleri HK yönteminin uygulanabilirliği yönünden araştırılmıştır. Aynı alışmanın Türkiye'deki havayolu işletmelerinde tüm organizasyon için yapılması HK yönteminin havayolu işletmeleri için uygulanmasına katkı sağlayacaktır.

Bu tez çalışmasında HK metoduyla yönetim süreçlerinin entegrasyonu araştırılmıştır. Başka yönetim teknikleri ile aynı konunun çalışılması ve çıkan sonuçların karşılaştırılması yönetim süreçlerinin entegrasyonu konusu için önemlidir.

HK yöntemi çalışılırken literatür tarandığında, tartışma başlığında belirtildiği gibi, HK ile balanced scorecard yönteminin entegre edildiği görölmüştür. Ayrıca bu araştırmanın uygulama kısmı çalışılırken THY'nin planlama sürecinde hedeflerle yönetim modeli uygulanmasına rağmen top atıp tutma ve periyodik kontroller gibi bazı HK uygulamalarının bu yöntemle entegre edildiği görölmüştür. HK yönteminin başka yöntemlerle entegre edilmesi üzerine çalışmaların yapılması yönetim süreçlerinin uygulamada gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Süreçlerin ölçülmesi ve hedeflerle ilişkilendirilmesi bu tezde araştırılmıştır, fakat ilişkili bir sonuca ulaşılamamıştır. Hedeflerin belirlenmesinde süreçlerin performansının bağlantısı çalışılması gereken bir konudur. Özellikle hedeflerin süreçlerin çıktılarına göre belirlenmesi yönetim standartlarında bir hedef belirleme yöntemidir ve çalışılması hedef belirleme sürecine katkısı olabileceğinden önerilmektedir.

Araştırma sırasında havayolu sektörünün karmaşık bir yapıda faaliyet gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Hem yakın hem de uzak çevrenin planlama sürecini etkilediği belirlenmiştir. Araştırmacının bilgisi dahilinde olan literatürde havayolu işletmelerinin karmaşık yapısı ve bu karmaşık yapının planlama ilişkisiyle

ilgili çalışmaya rastlanmamıştır. Bu konunun araştırılması havayolu işletmelerinin planlama sürecine katkı sağlayabilir.

Bu tez araştırmasında e-işletme uygulamalarının entegrasyonel boyutu çalışılırken havayolu işletmelerinde e-işletmelerin kritik süreçlerin takip edilerek istenilen performans düzeyini temin etmek için kullanıldığı belirlenmiştir. HK da kritik süreçleri istenilen seviyeye çıkarmayı amaçlayan bir uygulamadır. Bu sonuç e-işletmelerin HK uygulamasında kritik süreçleri entegre etme boyutuyla uygulanabileceğini göstermektedir. Fakat bu çalışmada bu bulgu daha derinlemesine incelenmemiştir. Havayolu işletmelerinde HK uygulamasının e-işletme boyutunun derinlemesine çalışılması HK döngüsünün havayolu sektörü için gelişmesine katkı sağlayabilir.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKAO Yoji, , **Hoshin Kanri Yönetim Pusulası**, BZD yayıncılık, İstanbul, 1999.

AKAT İter vd, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 1999.

AL Hamza, **Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi**, Bilim Adamı Yayınları, Ankara, 2002.

ANGAPPA Gunasekaran vd., **Knowledge and Information Technology Management: Human and Social perspective**, Idea Group Publishing, Hershey, 2003.

BUGDOL Marek and JEDYNAK Piotry, **Integrated Management System**, Springer, Switzerland, 2015.

BURN Janice vd., **E-business strategies for virtual organizations**, Routledge, New York, 2012.

CAMPBELL Clark A. and COLLINS Mike, **The One Page Project Manager For Execution**, Wiley, New Jersey, 2010.

CANZER Brahm, **E-Business: Strategic Thinking and Practice**, Houghten Mifflin Company, Boston, 2006.

COMBE Colin, **Introduction to E-business**, Routledge, Oxon, 2013.

DOĞANAY Ahmet vd, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2012.

DREIKORN Michael J., **The Synergy of One**, Asq Quality Press, Wisconsin, 2004.

EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta, İstanbul, 2016.

GENÇ Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2012.

GLEICK James, **Chaos: Making a New Science**, Open Road Media, New York, 2011.

GRAFEN Paul, **Beyond e-business**, Routledge, New York, 2016.

HUGOS Michael, **Essentials of supply chain management**, Wiley, New Jersey, 2011.

JAYEVAL Sounderpandian, **E-business Process Management**, Idea Group Inc., USA, 2007.

JESPERSEN Birgit Dam and LARSEN Tage Skjott, **Supply Chain Management: In Theory and Practice**, Copenhagen Business School Press., Denmark, 2005.

KOÇEL Tamer, **işletme yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2013.

KOŞAR Murat, **İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri**, Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, Erzurum, 2015.

KUEHN Lynn, **Health Information Management: Medical Records Process in Group Practice**, CRASHCA, Englewood, 1997.

KURT Verweire and BERGHE Lutgard Van Den, **Integrated Performance Management**, Sage, London, 2004.

KYMAL Chad vd., **Integrated Management Systems**, ASQ, Milwaukee, 2015.

LEON Alexis, **Enterprise Resource Planning**, Hill Publishing Company Ltd., Delhi, 2013.

LIENTZ Bennet and REA Kathryn, **Dynamic E-Business Implementation Management**, Routledge, New York, 2011.

MORTAW Jhon N., **Total Quality Management (TQM): A Model for the Sustainability of Projects In Africa**, University Press of America, Boulevard, 2009.

Mühl, Johannes Karl, **Organizational Trust**, Springer, London, 2014.

NAPIER H. Albert vd., **Creating A Winning E-Business**, Thomson Learning Inc., USA, 2006.

PARDY Wayne and ANDREWS Terri, **Integrated Management Systems; Leading Strategies and Solutions**, Government Institutes, Lanham, 2009.

RAJARAMAN j., **Esentials of E-commerce Technology**, PHI Learning Private Limited, New Delhi, 2010.

RAWLINS R. Ashley, **Total Quality Management (TQM)**, AuthorHouse, Indiana, 2008.

RONDEAU Edmond P. vd., **Facility Management**, Wiley, New Jersey, 2006.

ROPER Kathy O. and PAYANT Richard P., **The Facility Management Handbook**, Amacom, New York, 2014.

RYAN Johnny, **A History of The Internet and The Digital Future**, Reaktion Books LTD, London, 2010.

SADIQ Naeem, **OHSAS 18001 Step By Step**, Itgp, Cambridgeshire, 2012.

SCHNEIDER Gary P., **E-Business**, Cengage Learning, Mason, 2011.

ŞİMŞEK Şerif ve ÇELİK Adnan, **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim Yayınevi, Konya, 2015.

SMITH David, **Integrated Management Systems Series: Implementing and operating**, BSI, Basilton, 2002.

SNEDDEN Robert, **Who Invented Computer**, Arcturus Publising, London, 2010.

SÖKMEN Alptekin, **Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2016.

TRINKLE Dennis A. and MERRIMAN Scott A., **The History Highway**, M.E Sharpe inc., Newyork, 2006.

WATT Dougal, **E-business İmplementation**, Routledge, Oxford, 2002.

YILDIRIM Ali ve ŞİMŞEK Hasan, **Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri**, Ankara, Seçkin Yayınevi, 2005.

YOUSAF Muhammad and KHAJEHALJANI Mohammad, **Design & Implementation of Integrated Management System**, Mälardalen University, Mälardalen, 2011.

MAKALELER

AHMED H.O Khadri, "A Proposed Systematic Framework for Applying Hoshin Kanri Strategic Planning Methodology in Educational Institutions", **European Scientific Journal**, 2016

ALTUNAY Esen vd, "Eğitim Kurumlarında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Nitel Bir Araştırma", **Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2014.

ANDERSEN Bjorn vd, "Holistic Performance Management: An Integrated framework", **International Journal Productivity of Performance Management**, 2006.

ASAN Şeyda Serdar ve TANYAŞ Mehmet, Integrating Hoshin Kanri and the Balanced Scorecard for Strategic Management: The Case of Higher Education, **Total Quality Management & Business Excellence**, London, 2017, P.1002

ASIF Muhammed vd, "Meta-Management of Integration of Management Systems", **TQM Journal**, 2010.

AYDOĞAN Zeynep Ferhan, “Örgüt Kültürü ve İklimi”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2004.

BASIM H. Nejat ve ŞEŞEN Harun, “EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2007.

ÇAĞIL Gültekin ve ERGÜN Kadriye, “Geleneksel İşletme Anlayışından E-İşletme Anlayışına Geçişte Yaşanan Problemler”, **Akademik Bilişim**, 2008.

EDİN İbrahim, “Kurumsal Uygulama Entegrasyonu”, **İstanbul Üniversitesi Yönetim dergisi**, 2009.

ELİBOL Halil ve KESİCİ Burcu, “Çağdaş İşletmecilik Açısından Elektronik Ticaret”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004.

EROL Metin, “Düzen, Kaos ve Değişme”, **HUTAD**, 2008.

GUNASEKARAN Angappa and NGAI Eric, “Information Systems in Supply Chain Integration and Management”, **European Journal of Operational Research**, 2004.

HEAVEY Colm and MURPHY Eamonn, “A Proposed Cooperation Framework For Organizations and Their Leaders”, **Management Decision**, 2012.

İNAN Ahmet Talat vd, “EFQM Mükemmellik Modeli İle İşletmelerin Temel Performans Sonuçlarının İncelenmesine İlişkin Bir Uygulama”, **YTÜ Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi**, 2010.

JAATINEN Miia and LIAVIKKA Rita, “Common understanding as a basis for coordination”, **Corporate Communications: An International Journal**, 2008.

KALLA Hanna, “Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective” **Corporate Communication International Journal**, 2005.

KHANNA Harjeev K. vd, “Integrated management systems in Indian manufacturing organizations”, **TQM Journal**, 2010.

KARAPETROVIĆ Stanislav and WILLBORN Walter, "Integration of quality and environmental management Systems", *TQM Magazine*, 1998.

LOPES Helena and CALAPEZ Teresa, "Exploring the sources and benefits of cooperation: The role and challenges of relational and moral goods", *International Journal of Social Economics*, 2011.

LÖWING Malin vd, "Introducing The Hoshin Kanri Approach In Small And Medium Sized Companies", *Management Decision*, 2016

NASLUND Dad, HULTHEN Hana, "Supply Chain Management Integration: A Critical Analysis", *International Journal*, 2012.

ÖGE Serdar, "Düzen mi Düzensizlik (Kaos) mi?", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005.

ÖZDEMİR Ali İhsan ve DOĞAN N. Özgür, "Tedarik Zinciri Entegrasyonu ve Bilgi Teknolojileri", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010.

ÖZDEMİR Murat, "Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Eskişehir, 2010.

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut ve BALCI Fatma İnce, "Kültürel Sinerji Yönetimi: Kavramsal Çerçeve", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011.

ÖZER Mehmet Akif, "Kalite Yönetimini Edwards Deming'le Yeniden Okumak", *Humanitas*, 2013.

RALUCA Zoltan, "The Synergy Issues in Organizations' Strategies in a Global Economy", *Economic Science Series*, 2011.

ŞENGÜL Ramazan, "Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar", *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi*, 2007.

TENNANT Charles and ROBERTS Paul, “Hoshin Kanri: Implementing the Catchball Process”, **Long Range Planning**, 2001.

THOMAS Gail Fann vd, “The Central Role of Communication in Developing Trust and its Effect on Employee Involvement”, **Journal of Business Communication**, 2009.

UPADHYAYA K.T. and MALLIK Debasis, “E-learning As a Socio-technical System: An Insight Into Factors Influencing Its Effectiveness”, **Business Perspectives and Research**, 2013.

WITCHER Barry and BUTTERWORTH Rosie, “Hoshin Kanri at Hewlett-Packard”, **Journal of General Management**, 2000

WITCHER Barry J. and CHAU Vinn Sum, “Balanced scorecard and hoshin kanri: Dynamic Capabilities for Managing Stratejik Fit”, **Management Decision**, 2010

YILMAZ Hasan, “TS ISO/IEC 27001 Bilgi Güvenliği Yönetimi Standardı Kapsamında Bilgi Güvenliği Yönetim Sisteminin Kurulması ve Bilgi Güvenliği Risk Analizi”, **Dergipark**, <http://kidder.dergipark.gov.tr/download/article-file/208742>, (Erişim tarihi: 25.02.2017).

KURU Ayşegül ve AKIN Besim, “Entegre Yönetim Sistemlerinde Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinin Kullanımına Yönelik Yaklaşımlar ve Uygulamaları”, Marmara Üniversitesi E-dergi, <http://e-dergi.marmara.edu.tr/maruoneri/article/view/1012000215/1012000208>, (17.09.2016)

TEZLER

GÖKÇE Murat, Tedarik Zinciri Yönetiminde Sistem Dinamiği ve Ajan Bazlı Yaklaşımla Modellenerek Karşılaştırılması, Endüstri ve endüstri mühendisliği, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2008 (**Yayımlanmamış Doktora tezi**).

KAR Fatih, Bir İmalat İşletmesinde Süreçlerle Yönetim Ve Uzman Sistem Uygulaması, Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya üniversitesi, Sakarya, 2012 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi**)

KARAHAN Gamze, Havayolu İşletmelerinde Yönetim Organizasyon Yapısı ve Stratejik Yönetim Uygulamaları, Türk Hava Yollarında Uygulanan Stratejik Yönetim Uygulamaları Üzerine Bir İnceleme, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara, 2015, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi)**

CANÖZ Nilifer, Halkla İlişkiler ve Tanıtım, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2015, s.108 **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

ONUR Murat, Tedarik Süreçlerine E-Ticaret Entegrasyonu ve Sonuçları, Fen Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2010 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

BUTTERWORTH Rosemary, Hoshin Kanri: An exploratory study at Nissan Yamato engineering ltd, Durham University, Durham, 2001 **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

RAPORLAR

KAYA Dilek Sarsın, *Havayolu Yolcu Taşımacılığı Sektörü Raporu*, İş bankası, İstanbul, 2016.

THY, *THY yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*, İstanbul, 2016

İNTERNET

Prof. Dr. İsmail Dalay'ın blog sitesi, Sistem Yaklaşımı, <http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/modern-teoriler.html>. (Erişim tarihi: 05.12.2016)

Resmi ISO sitesi, ISO 9001, http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm, (Erişim tarihi: 21.02.2017)

Kaliten danışmanlık şirketi, ISO 9001 Prensipleri, <http://www.kaliten.com/iso-9001-2015-kalite-yonetim-sistemi-temel-prensipleri.html>, (Erişim tarihi: 22.02.2017)

ISO resmi İnternet sitesi, ISO 14001, <http://www.iso.org/iso/iso14000>, (Erişim tarihi: 23.02.2017)

ISO İnternet Sitesi, ISO 27001, <https://www.iso.org/isoiec-27001-information-security.html>, (Erişim tarihi: 25.02.2017)

Avrupa Patent Danışmanlık Firması, İSG'nin Yararları, <http://www.avrupapatent.com/tr/blog/ohsas-in-uygulamanin-yararlari-58>, (Erişim tarihi: 10.03.2017)

Başkent Üniversitesi sistemi, Yönetim Süreçleri, http://www.baskent.edu.tr/~erdemk/YBS112_Hafta8.pdf, (Erişim tarihi: 09.04.2017)

Oklaham State üni. web sitesi, Stratejileri İşbirliği Yoluyla Gerçekleştirilmesi, <http://okstate.edu/ceat/msetm/courses/etm5111/CourseMaterials/Strategy%20Realization%20through%20Collaborative%20Action.doc>, (Erişim tarihi: 29.04.2017)

Hoshin Kanri danışmalık şirketi, Hoshin Kanri, <http://www.hoshinkanripro.com/doc/Greg%20Watson%20Hoshin%20Article.pdf>, (Erişim tarihi: 28.04.2017)

THY Resmi İnternet Sitesi, Faliyet Raporu, <http://investor.turkishairlines.com/tr/mali-veriler/faaliyet-raporlari/1/2016/tum-donemler>, (Erişim tarihi: 18.06.2017)

THY Resmi İnternet Adresi, THY Başkanlık Hedefi Örneği, <https://info.thy.com/Genel/Baskanliklarimiz/UMKGB/Document%20Library/Forms/Dokumantasyon>, (Erişim tarihi: 08.10.2017)

KONFERANSLARDA SUNULAN TEBLİğLER

ERDEMİR Erkan ve Koç, U., Komplekslik yaklaşımı ve bilgi yönetimi, *Osmangazi Üniversitesi 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Türkiye, 25-26 Kasım, 2004.

THEPPINTA Pyathip and JEERAPAT Ngaoprasertwong, Application of Hoshin Kanri for Continuous Improvement In Procurement of Automotive Industry, ***International Conference On Mechanical and Robotics Engineering***, Phuket, 26-27 Mays, 2012.



EKLER

EK-A YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

1. THY'nin vizyonu, misyonu, felsefesini ve uzun dönemli planlarını oluşturma aşamasında hangi faktörlerin etkili olduğunu açıklayabilir misiniz? (Planlama kısmı sorusu)
2. Yıllık hedefleri belirlemede planlama/yıllık hedeflere ulaşmada operasyon sürecini etkileyen çevresel faktörleri açıklayabilir misiniz?
3. Planlama/operasyon sürecini etkileyen işletme içi faktörleri açıklayabilir misiniz?
4. THY'nin kullandığı e-işletme uygulamalarının planlama/operasyon sürecindeki entegrasyonel işlevi hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
5. THY'de uygulanan yönetim sistemlerinin planlama/operasyonel sürecine etkilerini açıklayabilir misiniz?
6. Yıllık hedefler oluşturulurken ilgili bölümlerin düşüncelerinin hedeflerin belirlenmesi sürecine etkilerini açıklayabilir misiniz?
7. Yıllık hedeflere ulaşma konusunda periyodik kontroller yapılıyor mu? Öyleyse açıklayabilir misiniz?
8. Entegre operasyon başkanlığında günlük operasyon ile hedefler arasındaki bağlantıyı açıklayabilir misiniz? (Operasyon kısmı sorusu)
9. Yılsonunda hedeflere ulaşma hususunda yapılan değerlendirmeleri açıklayabilir misiniz?

EK-B GÖRÜŞME ÖRNEĞİ

Ben Ali Akbaba, yönetim fonksiyonlarının entegrasyonu konusunda bir araştırma yapmaktayım. Bu görüşmede amacım THY’de yönetim fonksiyonlarının entegrasyonu ile ilgili uygulamayı öğrenmek. Bu görüşme sürecinde söyleyeceklerinizin tümü gizli kalacak. Araştırmacılar dışında herhangi bir kimsenin görmesi mümkün değildir. Ayrıca isminiz rapora yansıtılmayacak. Görüşmeyi kabul ettiğiniz için teşekkür ederim. Müsaadenizle görüşme/görüşmeler ses kayıt cihazına kaydedilecektir ve gerekirse not tutulacaktır. Görüşme sonrası kayıt edilen bilgiler yazıya dökülecek ve sizin ifadeleriniz olduğuna dair onayınıza sunulacaktır.

Giriş

1.Kendinizi tanıtır mısınız?

Ben Stratejik planlama ve yatırımlar müdürü olarak çalışıyorum. Sakarya Üniversitesinde matematik bölümünde lisans eğitimimi tamamladım. Lisans eğitimimi tamamladıktan sonra yine Sakarya Üniversitesinde bir, bir buçuk yıl öğrenci asistanlığı pozisyonunda çalıştım. Bu süreç zarfında kendimi geliştirmek adına MBA (master of business administration- işletme eğitimi yüksek lisans) yaptım. Tezimi finansman alanında hazırladım. Türkiye’deki bankacılık sektörüne krizin etkileri ve en son meydana gelen krizde Türk bankalarının diğer bankalar kadar etkilenmemesi üzerine bir araştırmaydı. Dershanelerde matematik öğretmenliği yaptım. 2010 yılında THY’de uçuş performans bölümüne uzman olarak girdim. Daha sonra operasyon kontrol bölümünde çalıştım. Bu süre zarfında Sakarya Üniversitesi’nde Doktora eğitimime başladım. Üretim planlama konusunda çalışmalara başladım. Daha sonra AR-GE bölümüne geçtim. Orada da 5-6 yıl kadar çalıştıktan sonra stratejik planlama yatırımlar müdürlüğüne müdür olarak atandım ve şu anda bu pozisyonda çalışmaya devam ediyorum.

2.THY’deki göreviniz nedir?

Planlamadan önce misyon, vizyon ve sizin kurguladığınız ana stratejiler tüm ünitelerin yapacağı işlemlerin bel kemiğini oluşturuyor. Stratejik planlama ve yatırımlar müdürlüğünde de stratejinin oluşturulması, yönlendirilmesi ve yatırımların planlanması aşaması ana noktalardan biri oluyor. Biz de burada stratejik planlama ve yatırımlar müdürlüğü olarak vizyon ve misyonun irdelenmesi, THY’nin stratejisinin

yine PESTLE ve SWOT analizi yaparak irdelenmesi, rakiplerin irdelenmesi, rakiplerin yanında farklı parametrelerin irdelenmesiyle nelerin iyi olacağı, kötü olacağı konusunda bir tez oluşturulması, çalıştaylarla tartışılması ve belli bir stratejik karar bağlanıp yönetim onayına sunulması ve bunun alta doğru yayılmasını yapıyoruz. Mesela şu an 2018-2025 stratejisi üzerine çalışıyoruz. Ama üst yönetime daha sunmadık. Üç, dört senaryoda THY'nin hangi alanda gelişmesi gerektiğini, ne kadar büyümesi gerektiğini yönetime sunuyoruz. Onların da düşüncelerini alarak THY'nin A ve B planını oluşturarak bir strateji çizme ve bundan sonra her ünitenin kendi aksiyonunu almasının, kendi alt stratejilerini oluşturmasının çalışmaları yapmak. Ayrıca THY 7-8 yılda ciddi bir gelişim kaydetti. Bundan önceki vizyon ve misyonda ilerlememesi gerekiyor. Vizyon, misyon değişimleri ile ilgili arka plandaki çalışmaları bitti. Bu da yönetim kuruluna sunulacak. Orada tartışılması sonucunda, belki profesyonel bir yardım almak konusunda da destek alınır. Bu konularda müdürlüğümüz aktif görev alıyor. Diğer yandan iki alan daha var; bunlardan bir tanesi yatırımlar. THY'nin yıllık yaptığı yatırımlarda koordinasyonunda, strateji ile olan uyumluluğunun kontrol edilmesinde, uyumlu değilse engellenmesinde sorumlu üniteyiz. Beş yıllık şekilde yatırım planlarını topluyoruz. Bunları on tane farklı proje altında topluyoruz. Bunların tabi alt kademeleri var. Topladıktan sonra gerekli ünitelerle konuşarak, yatırımın gerekliliği konusunda görüşleri alıp yönetim kuruluna, icra kuruluna sunuyoruz. Diğer bir konu ise, kurumsal performans takip sistemi dediğimiz, 2025 yılı için belirlediğimiz stratejilerin yıllara kırılımı, tabi bunlar üç ayda bir konuşuluyor, belirlenip bunların genel müdür nezdinde icra kurulunda görüşülüp başkan, başkan yardımcıları ile tartışılıp ortak bir karara varıldıktan sonra yayınlanması, başkanlara ve müdürlere alt hedef olarak atanması ve bunların yıl içerisindeki gerçekleştirmelerin takip edilmesinden, koordinasyonundan, raporlanmasından gerekli ise değiştirilmesinin teklif edilmesinden sorumlu üniteyiz.

Buradan baktığımızda stratejik planlama yatırımlar müdürlüğü strateji dendiğinde etkili ünitelerden bir tanesi. Bizim yaptığımız şey orta ve uzun vadede ana yol göstermek. İç yolların çizimini uzmanlık ünitesi olan başkanlıklara bırakmak. Onlar da kendi hedeflerini ona göre belirliyorlar.

Ben yatırım yönetim başkanlığına bağlıyım. Yatırıma başkanlığı yatırım yönetim Genel Müdür yardımcısına bağlı oda genel müdüre bağlı. Ama strateji, hedef konularında Genel Müdür ani bir soru sorabiliyor.

Müsaadenizle sorulara başlıyorum.

1.THY'nin vizyonu, misyonu ve felsefesini oluşturma aşamasında hangi faktörlerin etkili olduğunu açıklayabilir misiniz? (Planlama kısmı sorusu)

Dünyaya baktığımızda bundan 10 yıl öncesine göre daha hızlı geliştiğini görüyoruz. Keza bir gün önceki Türkiye ile bir gün sonraki Türkiye'de aynı değil. Bu yüzden de vizyon, misyon, ana stratejilerin ve orta ve uzun vadeli planların oluşturulması aşamasında dünyadaki birçok etken sizin kararlarınızda etkili oluyor. Ford'un bir sözü var; siyah olduğu sürece bizden her türlü araba alabilirsiniz. Ama tüm araçları siyahtı. Pazarlamada bir çeşitlilik yoktu, rakibi yoktu, bu tarz politik olaylar yoktu. O yüzden THY'nin vizyonunu, misyonunu belirlerken öncelikle dışarıda neler oluyor; politik olaylar, ekonomik olarak, sosyal olarak, PESTLE dediğimiz çevresel olaylar. Bunu Kimisi 6 der, Kimisi 8 der. Alta doğru kırdığımızda, bölge bölge, hatta ülke ülke; bu ülke ile olan politik durum, hatta o ülkenin kendi politik durumu, ekonomik durumu, buradaki potansiyel müşterilerin ileriye doğru davranış tarzları, bunların hepsi, kimisi sosyoekonomik, kimisi ekonomik durumun altına iniyor. Bu tarz şeylere dikkat ederek, bunları irdeleyerek belli raporlar çıkarıyoruz. Diğer yandan da Türkiye içinde yine PESTLE analizi; çünkü Türkiye'nin zayıf olduğu yanlar aynı zamanda bizim de zayıf olduğumuz yanlar. Türk Hava Yolları Türkiye'nin bayrak taşıyıcısı. Belki biz Nestle gibi bir şirket olsaydık belki buna o kadar dikkat etmezdik. Ama Cumhurbaşkanı'nın söylediği bir söz bile Türk Hava Yolları'nı etkileyebiliyor. Sadece bizi değil, Türkiye'deki diğer havayolu şirketlerinin de etkiliyor. Böyle olunca Türkiye'nin kendi bulunduğu durumunu da araştırıyoruz. Bunu yurt dışında da yapıyoruz IATA ile görüşüyoruz, Airbus, Boeing ile görüşüyoruz. Onların incelediği 23 kriter var, onlara bakıyoruz. Türkiye içerisinde bakanlıklarla Örneğin Ekonomi Bakanlığı, Turizm Bakanlığı olsun; onların da görüşleri var. Onlar sektörün kendi dinamiklerini bildikleri için bizim göremediğimiz şeyleri görebiliyorlar. Örneğin, Turizm Bakanlığı bize kendi turizm beklentilerini söylüyor. Biz bir şey söylüyoruz. Arka planda bu rakamları neden böyle açıkladıklarını söylüyorlar tabi. Bunları söyledikten sonra THY olarak biz neyiz, dışarıda lanse edilen Türk Hava Yolları ile bizim kendi içimizdekinin, yani kabuğun içi ile dışı arasındaki farkı ne? Zayıf yanlarımız ne? Burada swot denilen analizleri yapıyoruz, güçlü olduğumuz yanlar geliştirmemiz gereken yanlar, yine önümüzdeki 10 yılda bizleri vurabilecek anlar; geçmiş 10 yıllık swot analizi, anlık swot analizi; gerçi o swot onu içeriyor ama biraz daha genişletilmiş swot diyelim. Bundan öncesinde darbe gibi şeyler, iç savaş ihtimali, büyük terör olayları, örneğin, Atatürk

limanında bomba patlatılması, swot analizinde geçmiyordu. Söylenmiş, ama ihtimal olarak düşük görüldüğü için genel ana swot'a alınmamış. Türk Hava Yolları kendi planlamalarında daha aktif cevap verebilmek için, geri hızlı geri dönüş yapabilmek için tüm bu olasılıkları da artık göz önünde bulundurarak kendi stratejilerini oluşturuyor. Dediğim gibi geçmiş 10 yıldaki şartlar bizim için değiştiğinden misyon ve vizyon değiştirme aşamasındayız. İcra kurulunun onayına sunulacak onlar nasıl uygun görürlerse o şekilde ilerleyecek ve bu misyon ve Vizyon değişimine göre Kendisi de stratejilerimizi oluşturuyoruz orta ve uzun vadeli. Buna yönelik olarak da bunların alt birimlere dağıtılması gibi tüm bunları göz önünde bulundurarak yapıyoruz.

2.Yıllık hedefleri belirlemede planlama/yıllık hedeflere ulaşmada operasyon sürecini etkileyen çevresel faktörleri açıklayabilir misiniz?

2018 ile 2025 yılı arasında dikkate aldığımız etkenler farklı. 2025'te siz olaylara genel bakarken, mesela 2018 yılı hedeflerini belirlerken 2025 yılında siz bir yere ulaşmaya hedefliyorsunuz; 2018, 2019, 2020...2025'te ne olmalı az çok gösteriyorsunuz. Ama 18 bir sonraki sene olduğu için ve bilinmeyenler biraz daha fazla bilindiği için 2025'e göre, sizin hareket etme olanağınız biraz daha fazla oluyor. Aktif hedef koyma şansınız daha fazla oluyor. Gelecek biraz daha belirgin oluyor ve bu sefer şunu düşünüyorsunuz; yıllık olarak güçlendirmem gereken şeyler neler? Mesela, 2018'e müşteri memnuniyeti yılı olarak ilan edebilirsiniz Genel Müdürün emri ile. Böyle olunca alt hedeflerde de müşteri memnuniyetini dönük hedeflerde atışlar oluyor. Ama bu 2025 stratejisi ile uyumlu oluyor. Kısaca, 2018'de koyduğunuz hedef daha spesifik olayları çözmeye yönelik oluyor. Mesela, kabin personeli şöyle davranıyormuş. Kabin personeli memnuniyet oranını bu sene %90 çıkarıyoruz gibi diyoruz. Dış çevreyi de incelerken uzun dönemde beklentilerimiz, örneğin Suriye'deki savaşın bitmesi, bazı bazı bölgelerdeki karışıklıklar iki yıla bitecek diyoruz. Buradaki hatların tekrar açılmasını hedefliyoruz. Ama şu an savaş bitmedi ve 2018'te devam etmesi yüksek. O yüzden 2018 planı daha derin araştırmaya göre yapıldığı için, aynı kriterler göz önünde bulundurulsa bile, derinlik derecesi daha fazla oluyor.

Sonda: kıyaslama, sektör analizi

Hem ülkesel hem de global sektör analizi yapılıyor. Aslında o ülkenin havacılığı yükseldiği için o havayolu yükseliyor ya da o ülkenin havayollarına,

limanlarına yaptığı yatırım yükseldiği için sivil havacılık yükseliyor. Örneğin, Birleşik Arap Emirliklerinin havacılığa önem vermesinin amacı, orayı bir finansman merkezi yapmak. Bunun birinci şartı havacılığı önemli hale getirmek. Havacılığı önemli hale getirdiğinde Emirates'in, Etihad'ın markası parlıyor. Yani başarılı hale gelmeye başlıyorlar. Katar da keza öyle; havalimanlarına önem verdiği için oradaki havayolları da gelişiyor. Böyle olunca sektörel karşılaştırmalar, o ülkelerin havacılığa yaptığı yatırımlar; örneğin, üçüncü havalimanı ve diğer yatırımlar gibi, havayolları arasındaki yine sektör analizleri, kıyaslamalar, THY'nin farklı kriterlerde ve parametrelerdeki ilerleyişi nerede sağlıklı, nerede kendini geliştirmesi lazım gibi alanların belirlenmesi ve bunlar üzerinde önlemler alınması veya güçlü olduğumuz yanlardan ilerleme veya o güçlü yanın korunması gibi sektör araştırmaları yapıyoruz. Örnek; Emirates ve Dubai anlaşma yaptılar. Kendi aralarındaki anlaşmanın THY'ye yansması, etkileri neler o araştırmaların hepsini, bireysel performansları, gerçi şöyle bir şey; Ekim 2025 stratejisi normalde 600 sayfalık bir çalışmaydı. Genel Müdüre sunulacağı için 200 sayfaya indirildi. Ama ben diğer havayollarının da stratejilerini oluşturuyorum. Onlar gibi düşünerek, 2025'te kaç uçağa ulaşacaklarına yönelik, onlar kadar olmasa bile, kendi içlerini bilmediğimden, tahmin etmeye çalışıyorum. Mesela, THY 2023 yılında 500 üstü uçağa ulaşma hedefindeyiz. Ama Emirates kaç uçağa ulaşacak, Etihad kaç uçağa ulaşacak ve buna bağlı olarak ne kadar büyüyecekler yılda ortalama, bunların hesaplanması, hangi alanda büyüyecekler; mesela, Emirates şu alana odaklanacak; Amerika'da 20 noktaya uçacak mesela, bunu biliyorum. Bunların hepsini okuyarak, ilgili sektör makalelerini tarayarak, ilgili konferanslara katılarak bilgi raporlarını oluşturuyoruz. Genelde, 9 ay çalışarak, raporlar ara ara sunuluyor. Ama stratejileri belirliyoruz, ama bunlarla ilgili Genel Müdür sebebini sorarsa onu da ilgili belge ile açıklıyoruz.

Sonda: Hedeflerin toplamı

2025 yılında X milyon yolcu, şu kadar uçak, şu kadar büyüme bekliyoruz. Bunların her biri belli bir format üzerinde belirlediğimiz hangi hatlarda frekans artıracığımız, hangi hatları büyüyeceğimiz, hangi hatlarda kapasite koyacağımız veya kısacağımız yönündeki çalışmaların sonunda ortaya çıkan sonuçlar bunlar. Tabi ki benim %8 dediğim o senenin sonunda %8 çıkacak diye bir şey yok. Mesela, 2025 yıllık çalışmasında 2023'te ben yüzde 8 veya 20 büyüyeceğim diyorum. O bizim kendi yaptığımız çalışmalar sonucunda üç farklı senaryoda çıkan sonuçlar. PESTLE analizi, diğer sektör analizleri sonucunda hangi bölgelerde hangi yıllar arası ne beklentiler olacak. Bizim savaştan dolayı ya da ekonomik, politik

istikrarsızlıktan dolayı kapattığımız hatları hangi yıl açacağımızı biz belirli yıllar arasındaki gelişim beklentilerimize göre belirliyoruz. Daha sonrasında yine ister online internet ortamında, ister excel üzerinde olsun belirli hesaplama yöntemlerine göre bunları hesaplıyoruz. Ben 2023 yılında şu an yüzde 10 büyüme bekliyorum, ama örneğin, yarın her şey çok iyi gitti Suriye'de barış sağlandı. Benim X yılındaki bu hattın tekrar açılması öne hemen alınabilir. Tabii politik durum değiştiğinden dolayı. Zaten bu üç ayda bir bunların analizi yapılıyor. Ama oradaki büyüme beklentisi, hem dünyadaki büyüme beklentisi, hem de havayollarının büyümesi baz alınarak oluşturulduğu için, 6 dediğim rakam 6.5 olur, 5.5 olur, 7 olur. X değim uçak sayısı X-1 olur, X-5 olur. Tabi terör gibi olaylar olmazsa 2016 yılında olduğu gibi. Zaten ben her sene stratejik planı revize ediyorum. Ama 2018 yılı için, yakın vadede koyduğum hedef daha kesin hedef oluyor. Orada asıl birimler aşağıdan yukarıya doğru ciddi bir şekilde çalışarak, mesela diyor ki; 69 milyon yolcu taşıyacağız 2017 yılı sonuna kadar. Bu sapar, az sapıyor ama. Çünkü her ünite aşağıdan yukarı olarak ne kadar hat açacağımı belirlemiştim ya, hangi hattı açacağımı da bilerek yaptığı için hesaplamasını, gelir beklentilerini daha kesin hedefler ve daha keskin kararlar alınabiliyor. 2025 yılındaki yöntemler ise genel büyüme beklentileri olarak sapmalar gösterebiliyor her ne kadar belirli yöntemlerle yapılsa bile. Belirli raporları inceliyoruz. IATA, Boeing, Airbus ile görüşüyoruz; onların beklentileri oluyor. Gene IMF olsun, Dünya Bankası olsun beklentilerine de bakıyoruz. Bu gibi yöntemler ve formüller kullanarak ben kendi gelir hedefimi, büyüme hedefimi belirliyorum. 2020 yılında ben X milyon yolcu dedim diye o kadar yolcu taşınacak diye bir şey yok. Önemli olan 2025 yılındaki veya orta vadedeki hedefe ulaşmak.

3.Planlama/operasyon sürecini etkileyen işletme içi faktörleri açıklayabilir misiniz?

İşletme içi faktörler ilk başta bir iç analiz yapılması ile ortaya çıkıyor. Öncelikle şunu belirlememiz lazım; THY olarak biz kendimizi şuraya konumlandırdık ve mesela, THY olarak maratonda ilk beşe girmek istiyoruz. Piste baktık, hava sıcaklığına baktık, diğer koşuculara baktık. Şimdi kendimize bakıyoruz. Kendi iç organlarımızda bizim güçlü olduğumuz yönler neler? Biz maraton koşmak için ne yapmalıyız. Bunun için nerelerde eksikliklerimiz var. THY'nin genel SWOT analizi hem de her birimin kendi SWOT analizini yapıyoruz. Sonra belirli alanlarda yaptığımız anketle, anlaşmalı kuruluşlara yaptırdığımız THY araştırmaları var, marka bilinirliğinde bizim durumumuz ne? Hangi bölgede hangi durumdayız? Yolcular bizi neden tercih ediyor ya da etmiyor. Bizde geliştirmemizi istedikleri alanlar neler veya

fazla memnun oldukları alanlar neler? Diğer yandan bizim maraton koşabilmemiz için parametresel olarak nerelere gelmemiz lazım? Genel SWOT alanında belirgin çıkmasa da alta indikçe geliştirilmesi gerekli alanlar belirleniyor. Burada yaptığımız araştırma SWOT, birimlerin yaptığı iç analizler, sektör araştırmaları, yani THY'ye yönelik yapılmış paralı, parasız araştırmalar, bunların sonuçlarını baz alarak, THY'nin 2025'te nerede olması gerektiğini baz alarak her ünite buna göre gerekli çalışmaları yapıyor. Belirli sonuçlar dahilinde kendi planlarını oluşturuyorlar. Bu süreçlerin geliştirmesi olabilir, çalışanların eğitimi olabilir, pazarlama beklentileri olabilir. Şu anda bizim pazarlama birimiz tarafından gerek gizli müşterilerle gerekse Miles&Smiles kartına sahip ekonomi ve business sınıf müşterilerle yıl boyu araştırmalar yapılıyor tabii onların izniyle. Onların görüşü alınarak hangi alanda gelişmemiz gerekliliği ortaya çıkıyor. Genel araştırmalarla da kıyaslanıyor. Tabii bunların bir de önem derecesi var. Müşteri memnuniyeti hedefinde 20 alanda kendimizi geliştirmemiz lazım. Ama bu 20 alandan hangisi bizi daha çok ileriye götürür, bunlar da belirleniyor ve bu konuda yatırımlar yapılıyor.

Sonda: Kritik süreçler

Kalite güvence başkanlığımız süreçlerle yönetim projesi kapsamında ünitelerle süreç analiz çalışmaları yaptı. Bu çalışmada kalite güvence başkanlığı birimlerin kritik süreçlerini, risklerini, bu risklerin kapatılması ile ilgili alanları, süreçlerin iyileştirilmesine yönelik alanları belirlemiştik. Buna yönelik olarak da alt çalışmalarını başlatmıştı.

4.THY'nin kullandığı E-işletme uygulamalarının planlama/operasyon sürecindeki entegrasyonel işlevi hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

Ben ilk THY'ye 2010 yılında geldiğimde şirkete genellikle her şey yazı olarak ilerliyordu. Ben bir yazı yazıyordum, Müdür onaylıyordu birçok birime gidiyordu ve belki bir ay sonra bu talep uygun değil bir daha çalışın, gönderin. Şimdi özellikle ERP'ye geçişte, taleplere yönelik sistemlerin, insan kaynakları yönetimi de var bunun içinde, elektronik ortama geçişi ile, ilk bir yılda etkisini göremesek de, daha sonra süreçler entegre oldukça daha iyi, performanslı ve hızlı işler, hızlı cevaplar verebilir hale geldik. Şu anda ben hedeflerimi elektronik ortam üzerinden yürütüyorum. KPT (kurumsal performans takip) denilen bir sistem var ve onu geliştirmek daha kolay oluyor. Mesela, şu anda genel müdürüm kurumsal performans sistemi üzerinden bazı iyileştirmeler takip etti. Ona yönelik olarak

mesela çalışmalarımızı yapıyoruz. İnşallah, Aralık sonunda yeni ve değiştirilmiş bir sistemle kullanıcıların karşısına çıkacağız. Ben yine kendi iç taleplerimi, ünite içerisindeki insan kaynakları talebimi, yine şirket içerisinde diğer ünitelerden olan taleplerimi ERP üzerinden gönderebiliyorum. Bunun yanı sıra son bir yılda devreye giren elektronik belge evraklarımı bu sistem üzerinden yönetebiliyorum. Sadece THY değil, Türkiye elektronik çağı yakalamada geri kalmıştı. Ufak ufak özellikle özel firmalar sayesinde geliştiriyor. Endüstri 4 denilen kavramda işte söylenen bir söz var Türkiye sanayi devrimini kaçırdı ve yakalamada çok zor bir duruma geldi. Transfer etmek için yüklü paralar ödüyoruz. Yetişme için işbirlikleri yapıyoruz. Böyle yakalamaya çalışıyoruz. Ancak endüstri 4 denilen tamamen elektronik ortama, bilgiye ve veri tabanına dayalı bir endüstri standardı geliyor. Türkiye'nin, THY'nin bu treni kaçırmaması lazım. Bu yönde de bu tarz uygulamaları kendi süreçlerimizin entegrasyonunu sağlayarak daha iyi olmasını sağlıyoruz. Tabi ki bu konuda mükemmeliz diyemeyiz. Mükemmel olmak için çabalıyoruz. Yıllar geçtikçe süreçlerdeki değişimler sebebiyle, çalışan önerileriyle o sistemde optimasyonlar yapıp daha iyi hale getirmeye çalışıyoruz.

Sonda: Tedarik zinciri, dış kaynak

Örneğin, bilet kesen acentalar bunları kullanıyor. Diğer tedarik zincirinde gerekli bölümlerde gerekli açık alanlarda kullanıyor. Mesela, bizim üniteye yatırımlarla alakalı olarak söyleyeyim; ben yatırım talebini genellikle onaylarım. Sosyal ve idari birimine derim ki sen bu binayı yapabilirsin. Ama onlar bu tedarik şirketiyle mail yoluyla iletişim kuruyorlar. Ama geri kalmıştı. Ufak ufak özellikle özel firmalar sayesinde geliştiriyor. Endüstri 4 denilen bilet satışı ve o biletle ilgili olan faturalandırmaların veya diğer elektronik yazışmaların çoğu da bizim sistemlerle entegre oluyor. Operasyonel alanda oluyor diyebiliriz. Ama yönetimsel işlerde direk olmuyor.

Sonda: İletişim

Bu alanda da şirket son beş yılda çok gelişti. Daha öncesinde normal telefonları kullanırken şimdi IT telefonlara geçtik. Şimdi, communicator denilen programla çok rahat bir şekilde iç yazışmalarımızı, iç toplantılarımızı yapabiliyoruz. Özellikle pazarlama ve finansmandaki arkadaşlar skype üzerinden dış istasyonlarla toplantılar yapıyorlar. Toplantıların set edilmesi aşamasında elektronik uygulamaları kullanıyoruz.

5.THY'de uygulanan yönetim sistemlerinin planlama/operasyonel süreçlere etkilerini açıklayabilir misiniz?

Zaten, kalite güvence olarak hedeflerimizi belirleme aşamasında da mesela, ISGC'ye yönelik de bazı sorumluluklarımız var. Bunun yönelik hedefleri koymada zaten bunları baz alıyoruz. Yani çevresel faktörler ve bazı kalite standartlarına yönelik hedefler de koyuyoruz ve bu kısıtları da baz alıyoruz. ISO 9001'e göre hem hedefin standardı da var hem de ISO'nun gerektirdiği bazı kısıtlamalarda var. ISO sertifikasını size verirken bunu sağlamanız gerekiyor deniyor. Buna yönelik olarak kendi hedeflerinizi koyarken kalite güvence başkanlığı da kontrol ettiği için ilgili kriterleri dikkate alıyoruz.

6.Yıllık hedefler oluşturulurken ilgili bölümlerin düşüncelerinin hedeflerin belirlenmesi sürecine etkilerini açıklayabilir misiniz?

Daha önce dediğim gibi Ekim ayında biz taslak hedefler listesini oluşturuyoruz. Bu taslak hedefleri oluştururken, atıyorum, 20 tane genel hedefi olduğunu söyledik. 10 tanesi zaten değişmez parametrelere yönelik hedeflerdir: yolcu sayısı, gelir gibi... Diğer 10 tanesi ise o yılda önem verilmesi gereken konulara yönelik hedeflerdir. Şimdi üst hedeflerden başlarsak; genel müdürlük hedefleri Ekim ayında biz x, y rakamları belirlemeden genel müdüre sunarız. Genel müdür bunu irdeledikten sonra hedefleri kendine bağlı başkanlarla ve genel müdür yardımcıları ile istişare eder. Bunun sonucunda, biz tabii sorumlu başkanları belirleriz, hedefler belirginleşmeye başlar. Biz başkanların değerlendirmelerini aldıktan sonra yine genel müdüre göndeririz. Genel müdür bir toplantı yapar başkanlarla, üç toplantıdan sonra, tabii başkanlar da kendi müdürlerine soruyorlardır bunları, genel müdürlük hedefleri belirlenir. Bundan sonra aşağı kırılması aşamasında başkan ve müdür kendi hedeflerini kendisi koyuyor. Aşağıdan yukarıya çıkarken psikolojik olarak ilgili ünite temsilcisi hedefini düşük etmek istiyor 2 birimi zıplama kabiliyeti varken bir birim yazıyor. Mesela üstten aşağı doğru inerken de alt birimin gücünü bilmediğinde 5 birim zıplamasını istiyor alt birimin 2 birim zıplama kabiliyeti varken. Biz burada moderatör görevi görmekteyiz. Eğer alt biriminin hedefi düşük tuttuğunu fark edersek genel müdüre bildiriyoruz bunu ve genel müdür de bu birimle toplantı yaparak son karar veriliyor tamamen uzlaşarak. Genel müdürümüz hedeflerle yönetime çok önem veriyor ve yönetim tarzı da bu. Herkesin hedefini kendisinin

belirlenmesini de destekliyor. Ama genel müdür bu aşamadan sonra hedeflerin takibi konusunda çok sıkıdır. Kısaca hedeflerin oluşturulması aşamasında bu 20 ana hedefle ilgili alt birimlerin düşüncelerini alıyoruz ve hedefler hakkında bilinçlenmesini sağlıyoruz. Hedefler alt birimlerle üst yönetim arasında üç, dört kez giderek karar veriliyor. Bu şekilde de ilerliyoruz.

Sonda: Bu yöntemi nasıl belirlediniz?

Normalde hedef belirleme prosedüründe yöntem bu şekilde değil. Bu prosedür daha çok kurumsal performans takip sistemini anlatmaktadır. Hedeflerin nasıl belirlendiğini anlatan bir prosedür değil. Bunu şöyle açıklayabiliriz: her yönetimin yoğurt yiyişi farklıdır, kimi yönetim hedefleri ben koyuyorum; alt taraf uygular der, kimi yönetim hedefleri birlikte belirleyelim der. Tabii bu bulunduğunuz duruma göre de değişir. Bu yöntemin uygulanmasının bir sebebi de 3 sene önce bir danışmanlık almıştık bu yöntemle ilgili; bu konuda onun yararları da oldu tabii, olumsuz yanları da oldu. Bizim önceden 10-15 adet genel müdür hedefimiz vardı. Neye odaklandığını bilmek daha kolaydı. Sonra bir danışmanlık alındı ve bu danışmanlık sonucu hedeflerin listesi 35-50'ye çıktı. Öyle olunca Türk Hava Yolları odağını genişletmiş oldu. Başkanlar neye odaklanacağını şaşırdılar. Burada başkana diyorsun ki bu önemli, bu da önemli, diğeri de önemli vs... Fakat başkan diyor ki; benim adam saatim belli, hepsine odaklanamam. Dolayısıyla bunun önüne geçmek adına, hedefler 20-25'e düşürüldü. Ama yararlı olan kısmı ise hedeflerin belki geçmişte de belirli kısmı birlikte karar veriliyordu. Ama bu danışmanlık sayesinde yöntem üst yönetime de kabul ettirilmiş oldu. Sadece Türk Hava Yolları değil, bölge olarak yaşayan halk da yıllarca konargöçer olarak yaşamışız. Böyle olunca, yani biz kervan yolda düzülür felsefesine göre yaşadığımız için, bu sistematiklerin insanların kafasına yerleştirilmesi zaman alıyor.

7.Yıllık hedeflere ulaşma konusunda periyodik kontroller yapılıyor mu? Öyleyse açıklayabilir misiniz?

Yapılıyor. Özellikle bu sene çok şiddetli yapılıyor. Bunun da nedeni genel müdürümüzün buna çok dikkat etmesi. Zaten sisteme siz hedeflerinizi girerken 1 aylık mı, 3 aylık mı, 6 aylık mı takip edeceğinizi veriyorsunuz başkanlık ya da müdürlük olarak. Genel müdürümüz maksimum 3 ay olmasına izin veriyor. Çünkü 3 aydan sonrasında hedefe ulaşmadığında bir iyileştirme ihtimali azalıyor. O yüzden maksimum 3 aylık periyodlarla kontrol ediliyor. Bu sene gelişen sistemle birlikte her

bir dönemde 3 aylık periyotlarda hedefleri yazarken bunlara nasıl ulaşacağını daha yazılması isteniyor. Diğer yandan genel müdürümüz bu sene tüm müdür ve başkanların 3 aylık hedef performanslarını isteyerek ayrıntılı bir şekilde okuyor. Örneğin, en son 6 aylık değerlendirme toplantısında genel müdürümüz tek tek beğenmediği hedef performanslarına geri bildirimler yaptı. Örneğin, başkana müdürümüz bu konuda kendini geliştirirsin ya da başkan bu hedef performansı daha iyi olabilir diye şirketin bütününe dikkate alarak geri bildirimlerde bulunarak gerekli önlemlerin alınmasını sağlıyor.

Sonda: Revizyon

Belli başlı şeylerde örneğin, bizim geçmiş yıl da 69 milyon yolcu hedefimiz vardı. Ama Temmuz ayında, geçen sene, başımıza gelen darbe girişimi ve Atatürk Havalimanı'nın bombalanması sebebiyle bu sayı revize edildi. Yani bu gibi durumlarda hedeflerde revizyona gidiliyor. Örneğin bir müdür 40 adet rapor hazırlayacağını hedef koymuş. Burada iki farklı görüş var başkanın yoğurt yiyişine bağlı olarak; gerçekleşmeyen bu hedefi başkan müdürü ile konuşup örneğin 20 olarak revize edebilir. Bunu değiştirirken de biz şu sebepten dolayı 40 demiştik ama gerçekleşmedi. Ama bu durumda başkanlık performansı düşük çıkabiliyor. Bir diğer başkan hedefe 40 denmişti ve bu riski değerlendirmemiz gerekiyordu. Bu bize bir ders olsun diye 40'da bırakabilir. Başkanlıklar daha çok gerçekleştirebilecekleri ölçüden daha az hedef bildirdiklerinden hedeflerin gerçekleşmemesi çok düşük oluyor. Ama bu sene genel müdür bize tam yetki verdi. Başkanlıkların düşük hedef belirlediğini fark edersek kabul etmeme konusunda. Örneğin, altıncı ayda bir codeshare (kod paylaşımı-iki havayolu şirketinin bir hatta tek, ortak uçuş yapması) anlaşması beklentisi vardı ve iptal oldu. Genel müdür diyor ki; hedefleri revizyon edeceksen et, ama ben eski hedefi de görmek istiyorum. Dediğim gibi genel müdür böyle uyguluyor. Ama başkanların yoğurt yiyişine göre başkanlık hedeflerinin revizesi değişiyor. Bazılarına da biz izin vermiyoruz. Nedeni de şu; suistimale çok açık. Örneğin, kayıp bagaj hedefini 50 koymuş ama dokuzuncu ayın sonunda 50 yerine 45 olarak revize etmek istiyor. Çünkü görüyor yılsonunda ne olacağını ve biz bunları kabul etmiyoruz. Ama 1. Ayda, 2. Ayda, 3. ayda gelen hedef değişiklik taleplerini ya da büyük olaylar sonucu gelen hedef değişik taleplerini değerlendiriyoruz.

Sonda: Kontrol unsurları

Operasyonel bölümlerde özellikle iç denetimler fazla olduğu için bu uygulamalar yapılıyor. Ama seçmece usulü yapıldığı için şöyle; ben mesela uçak alacağım diyorum. Bundan 3, 4 sene önce oradaki uçuş ekibi arkadaşların ellerinin yanması vakaları oldu. Tasarım hatalarından kaynaklanan sebeplerden dolayı. Şimdi mesela uçak alım prosedürüne biz ISG'ye (iş sağlığı ve güvenliği) uygun olup olmama kontrolü ekledik mesela. Örneğin benim hedefim 40 uçak almak. Ama buna alt hedefler konacak. Bu alt hedeflerde uçak alım prosedürlerinde hukuksa hukuki, diğer yönlerden uyumlu olup olmadığı kontrol edilecek. Bu prosedürlerin %100 denetlendiğini söyleyemiyorum, seçmece usulü denetleniyor. Ama zaten kalite güvencesi başkanlığı hedefleri denetlediği için hedefler listesi kendi önünden geçiyor. Orada parametrelere uymayanlar eleniyor. Örneğin, sera gazı oranını yüzde 25'de tutmak gibi bir hedef koyduk ve bunu yönelikte şunları yapmak gerekli dedik. Burada kalite güvence başkanlığı devreye girip bu hedef ve uyguladığın süreç uygun değil diyebiliyor. Zaten hedeflerin kontrolünü yaptığından dolayı. Örneğin, hukuk insan kaynaklarının koyduğu bir süreçte veya uluslararası bir süreçte devreye girebiliyor. Ama dediğim gibi her müdürlüğün hedefine kadar inmesi mümkün değil. Genel hedefler için konuşuyoruz. Biz zaten müdürlerin ve başkanların koydukları hedeflerin stratejik odaklara uygun olup olmadığına, belli faktörlere, kriterlere uygun olup olmadığına bakıyoruz.

Sonda: Süreç iyileştirmesi (periyod ve yılsonu)

Gerçi üç ayda da oluyor. Mesela, bu altı aylık son toplantıda genel müdür sen dört adet rapor yayınlayacağını söylemişsin ama 3 adet yayınlamışsın ve bunun nedenini söyleyebilir misin dedi. İlgili başkanlık sebebini söyledikten sonra genel müdür kendi iç süreçlerinde daha iyi performans için neler yapman gerekiyor diyor. Eğer süreçlerde değişim önerisi varsa söylüyor ve genel müdür de onaylıyor ve özel kalem müdürüne not aldrarak siz süreci şu şekilde revize edin diyor. Ya da genel müdür diyor ki: farklı başkanlıklardan talebin var mı? O da diyor ki efendim bu hedefi yakalayamamamın bir sebebi de Y başkanlığının bana yardımcı olamaması. Sonra Y başkanlığı aranıyor. Onun da görüşleri soruluyor. İyi olması için karşılıklı görüş alışverişinde bulunuyorlar. İyileştirilmesi gerekli süreçler iyileştiriliyor. Tabi kişinin performansından kaynaklıysa daha sıkı çalışması tavsiye ediliyor.

8. Yılsonunda hedeflere ulaşma hususunda yapılan değerlendirmeleri açıklayabilir misiniz (varsa)?

Evet var. Zaten ben yılsonunda değil her üç ayda bir yapıyorum. Zaten genel değerlendirme şeklinde bir toplantı yapılıyor. Bunun yanı sıra 2018 yılı hedeflerini de belirlerken balance scorcard ile performansı da gösteriyoruz. Hatta şu an tepki almamıza rağmen geçmişte neymiş, şu an ne olmuş raporunu da çıkarıyoruz. Bireysel değerlendirmenin yanı sıra genel bir değerlendirme de yapılıyor. Örneğin, yolcu sayısı olarak 69 milyonu tutturduk, ama acaba 71 milyon olabilir miydi. Neler yapsak daha iyi olur yönünde görüşler alınıyor. Sonra da ilgili arkadaşlar bunları yazıyor. İlgili ünitelere geri bildirim olarak atıyorlar. Bir sonraki yılın hedeflerin belirlenmesi bir önceki yılın hedeflerinin sonuçlarına göre belirleniyor.