

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI UYGULAMALARININ  
İŞLETMELERİN REKABET GÜCÜNE VE PERFORMANSINA  
ETKİLERİ: MARMARA BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN  
LİMAN İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan  
Nermin AKARÇAY

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Orhan İŞCAN

İSTANBUL-2020



## TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Nermin AKARÇAY
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücüne ve Performansına Etkileri: Marmara Bölgesinde Faaliyet Gösteren Liman İşletmelerinde Bir Araştırma.
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Doktora
- TEZİN TARİHİ** : 27 / 01 / 2020
- SAYFA SAYISI** : 266
- TEZ DANIŞMANI** : Prof. Dr. Orhan İŞCAN
- DİZİN TERİMLERİ** : Kurumsal Kaynak Planlaması, Rekabet, Rekabet Gücü, İşletme Performansı, Performans Değerlendirme.
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez, kurumsal kaynak planlaması uygulamalarının işletmelerin rekabet gücüne ve performansına etkilerinin araştırılmasına ilişkin, alan uygulamalı bir tez çalışmasıdır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Nermin AKARÇAY

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI UYGULAMALARININ  
İŞLETMELERİN REKABET GÜCÜNE VE PERFORMANSINA  
ETKİLERİ: MARMARA BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN  
LİMAN İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan  
Nermin AKARÇAY**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Orhan İŞCAN**

**İSTANBUL-2020**

## BEYAN

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

Nermin AKARÇAY

.../...../ 2020



**T.C.**  
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Nermin AKARÇAY'ın "Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücüne ve Performansına Etkileri: Marmara Bölgesinde Faaliyet Gösteren Liman İşletmelerinde Bir Araştırma" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

*Prof. Dr. Orhan İŞCAN*  
*(Danışman)*

Üye

*Prof. Dr. Mustafa KARA*

Üye

*Doç. Dr. Şükran Güzin ILICAK AYDINALP*

Üye

*Dr. Öğr. Üyesi Serdar ÇÖP*

Üye

*Dr. Öğr. Üyesi Atila HAZAR*

**ONAY**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

... / ... / 2020

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*  
*Enstitü Müdürü*

## ÖZET

Kurumsal Kaynak Planlaması sistemleri, işletmeler için uygulanması zor ama bir o kadar faydalı sistemlerdir. Bu sistemde firmanın bütün bölümlerinin bilgileri aynı veri tabanında yer almakta ve birbirinden çok farklı ihtiyaçları ve çıktıları olan bu bölümler aynı bilgisayar programını kullanmaktadır. KKP sistemleri normalde karmaşık programlardır fakat işletmelere uygun olarak düzenlenebilmektedir. Yazılımın uygulama evresinde çok dikkatli ve özenle hazırlanarak işletme ihtiyaçlarına eksiksiz cevap vermesi gerekmektedir. Bazı durumlarda KKP yazılımları çok başarılı bir şekilde kurulmuş olsalar bile sonuçları istenileni veremeyebilir yani işletme faydasını maksimize edemeyebilir. Bu açıdan işletmelerin rekabet güçlerini yükseltmeleri gerekmektedir.

Rekabet, piyasa ekonomisinde dinamik olarak işleyen bir süreçtir. Sahip olduğu bu özelliği nedeni ile rekabete ait alan üzerinde etkili olan kuralların da sürekli bir değişim içerisinde olduğu görülmektedir. Söz konusu endüstrinin uluslararası piyasada sıkı bir rekabet mücadelesinde bulunarak rekabet açısından güçlenmesi gerekir. Böylece endüstrinin faaliyette bulunduğu ülkenin rekabet gücünü uluslararası piyasada gösterebilecektir. Rekabet etme gücü yüksek olan işletmelerin performansı da yüksek olmaktadır.

İşletme performansı; girdi, dönüşüm, çıktı ve son olarak geri bildirim aşamasından oluşan sistematik bir süreçtir. Genel olarak işletme performansı belli dönemlerde gerçekleştirilmiş işletme faaliyetlerinin çıktıları veya sonuçlarıdır. İşletme performansının ölçülmesi bir taraftan faaliyetlerinin denetlemesi diğer taraftan da hedeflenen piyasadaki müşterilerin memnuniyetini kazanmaları bakımından önemlidir. İşletme performansının ölçümünde yöneticilerin aldıkları kararlarda performans ölçüm sonucundaki veriler önemli bir etkiye sahiptir.

Yapılan analizler sonucunda; Kurumsal Kaynak Planlaması alt boyutu olan iş süreçlerinin iyileştirilmesi, sürdürülebilir rekabet boyutlarından; maliyet liderliği, stratejik kararsızlık ve odaklanma rekabet üstünlüğünü etkilediği görülmüştür. Performans boyutlarından; rekabet, esneklik, kaynak kullanımı ve inovasyon boyutlarını etkilemektedir. Müşterilerin beklenti ve isteklerinin hızlı olarak değiştiği dönemde süreçlerin iyi bir şekilde yönetilebilmesi için iş süreçlerinin iyileştirilmesi gerekmektedir. Liman işletmelerinin organizasyonel yapılarının ve iş süreçlerinin uygulanacağı belli yöntemlerle döngü sürelerinin azaltılması için süreç iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır. Ayrıca esnek ve yenilikçi çalışmalar olursa bunlar daha hızlı ve kolay yapılabilmektedir.

Kurumsal Kaynak Planlaması alt boyutu olan finans analizlerinin güvenilirliği ve iletişimin güçlendirilmesi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü boyutlarından; farklılaşma rekabet üstünlüğü ve maliyet liderliğini etkilemektedir. Değişken ve dinamik bir yapıya sahip olan iş ortamında liman işletmeleri, finans analizlerinin güvenilirliğini sağlayabilmek için rekabet üstünlüğü elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Finansal açıdan güvenilirlik işletmelerin maliyetlerinin azaltılmasıyla farklı ürün ve hizmetlerin sunulmasını etkilemekte ve işletmeler küresel rekabette güçlü olabilmek için çaba harcamaktadır. Ayrıca işletmelerin kendi birimleri başta olmak üzere diğer tm i ve dış ilişkilerinde iletişimlerini güçlü tutması fırsat ve tehditleri grebilmelerini, değerlendirebilmelerini ve önlemler almalarını sağlamaktadır.

**Anahtar Szckler:** Kurumsal Kaynak Planlaması, Rekabet, Rekabet Gc, İşletme Performansı, Performans Değerlendirme.



## SUMMARY

Enterprise Resource Planning systems are difficult to implement but equally useful for businesses. In this system, the information of all the departments of the company is in the same database and these departments, which have very different needs and outputs, use the same computer program. ERP systems are normally complex programs, but can be regulated for businesses. They must be prepared very carefully and meticulously in the implementation phase and fully respond to the business needs. In some cases, even if ERP software is installed very successfully, it may not be able to deliver the desired results, that is, it may not maximize the firm benefit. For this reason, businesses must increase their competitiveness.

Competition is a dynamically functioning process in the market economy. Due to this feature, it is seen that the rules that affect the field of competition are in a constant change. The industry in question needs to be strengthened in terms of competition by competing in the international market. Thus, it will be able to demonstrate the competitive power of the country in which the industry operates. Enterprises with high competitiveness also have high performance.

Business performance is a systematic process consisting of an organization's input, transformation, output and finally feedback. In general, operating performance is the resulting output or results of operating activities that have been carried out at certain periods. Measuring the performance of the company is important in terms of controlling the activities it displays, on the one hand, and gaining the satisfaction of the customers in the targeted market, on the other. Data on performance measurement results have an important effect on the decisions taken by managers for business performance measurement.

As a result of the analysis; Improving business processes, which are sub-dimensions of Enterprise Resource Planning, are among the sustainable competition dimensions; cost leadership, strategic instability and focus affect competitive advantage. It affects the dimensions of competition, flexibility, resource utilization and innovation among the performance dimensions;. Business processes need to be improved in order to manage the processes well in the period when the customers' expectations and demands change rapidly. Process improvement studies are carried out to reduce cycle times with certain methods in which the organizational structures and business processes of port enterprises will be applied. Also, if there are flexible and innovative works, these can be done faster and easier.

Reliability of financial analysis, which is the sub-dimension of Enterprise Resource Planning, and strengthening communication, are among the sustainable

competitive advantage dimensions; differentiation affects competitive advantage and cost leadership. In the business environment, which has a changing and dynamic structure, port enterprises aim to achieve a competitive advantage in order to ensure the reliability of their financial analysis. Financial reliability affects the delivery of different products and services by reducing the costs of businesses and businesses strive to be strong in global competition. In addition, keeping the communication of the companies strong in all other internal and external relations, especially in their own units, enables them to see, evaluate and take measures.

**Key Words:** Enterprise Resource Planning, Competition, Competitive Power, Business Performance, Performance Evaluation.



## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
SUMMARY .....	III
İÇİNDEKİLER.....	V
KISALTMALAR LİSTESİ .....	XI
TABLolar LİSTESİ .....	XIII
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XVI
ÖNSÖZ.....	XVII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	3
<b>KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI VE BAŞLICA BOYUTLARI .....</b>	<b>3</b>
1.1. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI SİSTEMİ .....	3
1.1.1. Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP/ ERP-Enterprise Resource Planning) Kavramı .....	4
1.1.2. KKP Sistemlerinin Tarihsel Gelişimi .....	5
1.1.3. KKP Sistemlerinin Özellikleri .....	7
1.1.4. KKP Sistemlerinin İşletmelere Sağladığı Faydalar .....	9
1.1.5. KKP Sistemlerinde Risk Faktörleri.....	11
1.1.6. KKP Uygulama Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar .....	12
1.2. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI YÖNETİMİ .....	13
1.2.1. Eski Sistem Yönetimi .....	13
1.2.2. Vizyon ve Planlama.....	15
1.2.3. Proje Yönetimi.....	16
1.2.4. Süreç Yönetimi.....	17
1.2.5. KKP'nin Rekabet Avantajı Olarak Kullanımı .....	17
1.2.6. KKP Uygulamalarında Yönetim Sorunları.....	19
1.3. İŞLETMELERİ KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASINA YÖNELTEN NEDENLER.....	20
1.3.1. Müşteri Memnuniyetini Artırma Çabaları .....	20
1.3.2. Etkili Planlama ve Kontrolü Sağlama Çabaları .....	21
1.3.3. Maliyetleri Azaltım Çabaları.....	22
1.3.4. Kaliteyi İyileştirme Çabaları .....	24
1.3.5. İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırma Çabaları .....	25
1.3.6. Rekabet Avantajı Elde Etme Çabaları .....	26
1.4. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASININ UYGULAMA SÜRECİ .....	27
1.4.1. Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulama Mantığı .....	27
1.4.2. Kurumsal Kaynak Planlaması İçin Paket Seçimi .....	28
1.4.3. KKP Sistemlerini Uygulama Aşamaları.....	29
1.4.3.1. Uygulama Öncesi Süreç .....	31
1.4.3.1.1. Proje Planı Hazırlama Aşaması .....	32
1.4.3.1.2. Proje Ekiplerinin Oluşturulması.....	32
1.4.3.1.3. Uygulama Projelerinde Başarı Kriterleri .....	33
1.4.3.1.4. Uygulama Projelerinde Karşılaşılan Sorunlar.....	34
1.4.3.2. Uygulama Süreci.....	34
1.4.3.2.1. Analiz ve Tasarım.....	35
1.4.3.2.2. Sınama.....	35
1.4.3.2.3. Kurulum Fazı .....	36
1.4.3.2.4. Uyum Fazı .....	36
1.4.3.3. Uygulama Sonrası Süreçte KKP Sistemini Çalışır Halde Tutma.....	37

1.4.4. Kurumsal Kaynak Planlaması Sistem Mimarisi.....	37
1.4.4.1. Denetim .....	38
1.4.4.2. Veri Tabanı ve Veri Ambarları .....	39
1.4.4.3. Sistem Entegrasyonu .....	40
1.4.4.4. Özelleştirme .....	41
1.5. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASININ BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	42
1.5.1. Kurumsal Kaynak Planlamasının Başarısını Etkileyen Çevresel Faktörler.....	42
1.5.1.1. Çevresel Belirsizlik .....	43
1.5.1.2. Rekabetçi Baskı .....	44
1.5.2. Kurumsal Kaynak Planlamasının Başarısını Etkileyen Yenilik Faktörleri.....	44
1.5.2.1. Algılanan Karmaşıklık Düzeyi.....	45
1.5.2.2. Teknik Uyumluluk.....	45
1.5.3. Kurumsal Kaynak Planlamasının Başarısını Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	46
1.5.3.1. Stratejik Niyet.....	46
1.5.3.2. İş Süreçlerinin İyileştirilmesi .....	47
1.5.3.3. CEO-BT Arasındaki Mesafe .....	48
1.5.3.4. Üst Yönetim Desteği .....	48
1.5.3.5. Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulama Başarısı.....	50
1.5.3.6. Finansal Analizlerin Güvenilirliği.....	50
1.5.3.7. İletişimin Güçlendirilmesi.....	50
1.6. KKP UYGULAMALARININ İŞLETME PERFORMANSINA VE REKABET GÜCÜNE ETKİLERİ .....	51
1.6.1. KKP'nin İşletme Rekabet Gücüne Etkileri.....	51
1.6.2. KKP Uygulamaları ve Rekabet Avantajı .....	52
1.6.3. KKP Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri .....	53
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>54</b>
<b>REKABET GÜCÜ KAVRAMI, REKABET GÜCÜNÜN BELİRLEYİCİLERİ, KRİTERLERİ, GİRDİLERİ, FONKSİYONLARI, BOYUTLARI VE REKABETİN BELİRLENMESİ.....</b>	<b>54</b>
2.1. REKABET KAVRAMINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR.....	54
2.1.1. Rekabet Kavramı .....	54
2.1.2. Rekabet Gücü Kavramı .....	55
2.1.3. Rekabet Politikası Kavramı .....	57
2.1.4. Rekabetçi Önceliklerin Boyutları.....	58
2.2. REKABET GÜCÜNÜN BELİRLEYİCİLERİ.....	58
2.2.1. Rekabet Gücünün Temel Belirleyicileri.....	59
2.2.1.1. Talep Koşulları .....	59
2.2.1.2. Üretim Koşulları .....	60
2.2.1.3. Bağlı ve Destek Endüstriler .....	62
2.2.1.4. Piyasa Yapısı ve Rekabet Stratejileri .....	63
2.2.2. Rekabet Gücünün Dışsal Belirleyenleri .....	64
2.2.2.1. Küresel Gelişmelerin Rekabet Gücüne Etkisi .....	64
2.2.2.2. Devletin Rekabet Gücüne Etkisi .....	64
2.3. REKABET GÜCÜNÜ BELİRLEYEN KRİTERLER.....	65
2.3.1. Pazarlama ve Satışa İlişkin Rekabet Gücünü Belirleyen Kriterler .....	65
2.3.1.1. Hız .....	66
2.3.1.2. İhracat Payı.....	66
2.3.1.3. Pazar Payı .....	67
2.3.1.4. Kalite ve Standartlara Uygunluk .....	67
2.3.2. Üretime İlişkin Rekabet Gücünü Belirleyen Kriterler .....	68
2.3.2.1. Maliyet .....	69
2.3.2.2. Verimlilik .....	70

2.3.2.3. Üretimde Esneklik .....	71
2.3.2.4. Kapasite Kullanım Oranları .....	71
2.3.2.5. Nitelikli İşgücü .....	72
2.3.3. Araştırma ve Geliştirmeye (Ar-Ge) İlişkin Rekabet Gücünü Belirleyen Kriterler .....	73
2.3.3.1. Yenilikçilik-Yaratıcılık .....	73
2.3.3.2. Araştırma-Geliştirme ve Teknoloji .....	74
2.4. REKABET GÜCÜ GİRDİLERİ .....	75
2.4.1. Rekabet Ortamının Etkinliği .....	76
2.4.2. Makro Ekonomik Politika .....	76
2.4.2.1. Kurumlar Vergisi .....	77
2.4.2.2. KDV Oranları .....	79
2.4.2.3. Toplam Vergi Yüğü .....	80
2.4.2.4. Kişisel Gelir Vergisi .....	80
2.4.2.5. Vergi Yükündeki Değişim .....	81
2.5. İŞLETMELER AÇISINDAN REKABETİN FONKSİYONLARI .....	81
2.5.1. Yenilik ve Teknik Gelişme Fonksiyonu .....	82
2.5.2. Uyum Fonksiyonu .....	83
2.5.3. Yönlendirme Fonksiyonu .....	84
2.5.4. Kaynak Dağılım Fonksiyonu .....	85
2.5.6. Kontrol Fonksiyonu .....	85
2.6.1. Hız ve Esneklik .....	86
2.6.3. Maliyet Azaltma .....	88
2.6.4. Yüksek Kalite Düzeyi .....	88
2.6.5. Stratejik Etkinlik .....	89
2.6.6. Mal ve Hizmet Kalitesi .....	89
2.6.7. Müşteri Yönlü Olma .....	89
2.6.8. Süreklilik ve İstikrar .....	90
2.6.9. Ortaklaşa Rekabet .....	90
2.6.10. Global Standardizasyon ve Marka Oluşturma .....	91
2.7. İŞLETMELER AÇISINDAN REKABETİN BELİRLENMESİ .....	92
2.7.1. Rakipleri Belirlemek .....	93
2.7.2. Rekabet Yoğunluğunun Belirlenmesi .....	93
2.7.2.1. Alıcıların Sektöre Etkisi .....	95
2.7.2.2. Satıcıların (Tedarikçilerin) Sektöre Etkisi .....	95
2.7.2.3. İkame Ürünlerin Tehdidi .....	96
2.7.2.4. Mevcut Rakipler Arasındaki Mücadele .....	97
2.7.2.5. Piyasaya Gireceklerin Karşılaştığı Engeller .....	97
2.7.3. Rekabetsel Üstünlük ve Zayıflıkların Analiz Edilme Aşaması .....	98
2.7.3.1. Rakibin Yeteneklerinin Belirlenmesi .....	99
2.7.3.2. Rakibin Kendisi ve Sektör İçin Öngörülen Varsayımlar .....	99
2.7.3.3. Rakibin Gelecekteki Hedefleri ve Belirleyici Faktörler .....	100
2.7.3.4. Rakibin Bugünkü Stratejisi .....	100
2.7.4. Rekabet Açısından İstihbaratın Önemi .....	101
2.7.4.1. Rakip Hakkında Bilgi Edinmek .....	101
2.7.4.2. Bilginin Saklanma Aşaması .....	102
2.7.4.4. Rakip İstihbaratından Korunma .....	103
2.7.5. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Boyutları .....	104
2.7.5.1. Farklılaşma Rekabet Üstünlüğü .....	104
2.7.5.2. Maliyet Liderliği Rekabet Üstünlüğü .....	105
2.7.5.3. Stratejik Kararsızlık .....	105

2.7.5.4. Odaklanma Rekabet Üstünlüğü .....	105
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>107</b>
<b>İŞLETME PERFORMANSI, İŞLETME PERFORMANSI TÜRLERİ, BOYUTLARI, GÖSTERGELERİ, ÖLÇÜLMESİ, DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ, SÜRECİ, YÖNTEMLERİ VE YAPILAN HATALAR .....</b>	<b>107</b>
3.1. İŞLETME PERFORMANSI .....	107
3.1.1. Performans Kavramı .....	107
3.1.2. İşletme Performansı Kavramı .....	108
3.1.3. İşletme Performansının Faydaları .....	109
3.1.4. İşletme Performansının Ölçülmesi.....	110
3.2. İŞLETME PERFORMANSI TÜRLERİ .....	110
3.2.1. Müşteri Performansı.....	111
3.2.2. Firma İçi Performans.....	111
3.2.3. Finansal Performans.....	112
3.2.4. Yenilik ve Öğrenme Performansı.....	112
3.3. İŞLETMELERİN PERFORMANSLARININ BOYUTLARI .....	113
3.3.1. Hizmet Kalitesi .....	113
3.3.2. Rekabet .....	115
3.3.4. Esneklik .....	116
3.3.5. Kaynak Kullanımı .....	116
3.3.6. Üretim .....	117
3.3.7. Yenilik ve Yaratıcılık.....	117
3.3.8. Verimlilik .....	118
3.3.9. Etkinlik .....	119
3.3.10. Bütçeye Uygunluk.....	120
3.3.11. Karlılık.....	121
3.3.12. Verim ve Girdilerden Yararlanma .....	121
3.3.13. Çalışma Yaşamının Kalitesi .....	122
3.4. İŞLETMELERİN PERFORMANS GÖSTERGELERİ .....	124
3.4.1. Teknik Göstergeler.....	124
3.4.2. Mali Göstergeler.....	125
3.5. İŞLETMELERDE PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ.....	125
3.5.1. Performans Ölçme Kavramı .....	126
3.5.2. Performans Ölçmenin Önemi .....	127
3.5.3. Performansı Ölçme Süreci .....	127
3.5.4. Performans Ölçümünde Finansal Yöntemler.....	128
3.5.5. Performans Ölçüm Sistemi Tasarım ve Geliştirme Süreci .....	129
3.5.6. İşletmelerde Performans Ölçümünden Beklentiler.....	129
3.6. PERFORMANS ÖLÇÜM MODELLERİ .....	130
3.6.1. Dengeli Performans Ölçüm Modelleri .....	130
3.6.1.1. Thor Modeli .....	131
3.6.1.2. Performans Prizması.....	131
3.6.1.3. Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard BSC) .....	132
3.6.1.4. Gilmore Modeli.....	133
3.6.2. Değer Zinciri Modeller ve Sürece Yönelik Hazırlanan Modeller .....	133
3.6.2.1. Değer Zinciri Modeli .....	133
3.6.2.2. Belirleyiciler ve Sonuçlar Matrisi.....	134
3.6.2.3. Makro Süreç Modeli .....	134
3.6.2.4. Performans Ölçüm Matrisi.....	135
3.6.3. Hiyerarşik Modeller .....	135

3.6.3.1. Hronec Modeli.....	136
3.6.3.2. Performans Piramidi (SMART Model) Modeli .....	137
3.6.3.3. Du Pont Modeli .....	137
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>138</b>
<b>KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI UYGULAMALARININ İŞLETMELERİN REKABET GÜCÜNE VE PERFORMANSINA ETKİLERİNİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ .....</b>	<b>138</b>
4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....	138
4.1.1. Araştırmanın Amacı .....	138
4.1.2. Araştırmanın Önemi.....	139
4.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	140
4.1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	140
4.1.4. Araştırmanın Modeli .....	141
4.1.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	142
4.1.6. Evren ve Örneklem .....	143
4.1.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	143
4.1.8. Anketin Güvenilirlik Analizi .....	145
4.1.9. Araştırma Değişkenlerinin Faktör Analizi Sonuçları .....	146
4.1.9.1. Kurumsal Kaynak Planlaması Ölçeği İçin Faktör Analizi.....	147
4.1.9.2. Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği İçin Faktör Analizi .....	148
4.1.9.3. İşletme Performansı Ölçeği İçin Faktör Analizi .....	149
4.1.10. Demografik Değişkenlerin Frekans Analizleri .....	150
4.1.11. Araştırmanın Boyutları ile Demografik Değişkenlere Yönelik Anova Analizleri .....	151
4.1.11.1. Cinsiyet ile Çalışmanın Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	152
4.1.11.1.1. Cinsiyet ile Kurumsal Kaynak Planlaması Alt Değişkenleri Arasındaki Farklılık .....	152
4.1.11.1.2. Cinsiyet ile Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği Alt Değişkenleri Arasındaki Farklılık .....	152
4.1.11.1.3. Cinsiyet ile İşletme Performansı Alt Değişkenleri Arasındaki Farklılık.....	153
4.1.11.2. Yaş ile Çalışmanın Değişkenleri Arasındaki Farklılık.....	154
4.1.11.2.1. Yaş ile Personel Kurumsal Kaynak Planlaması Alt Değişkenleri Arasındaki Farklılık .....	154
4.1.11.2.2. Yaş ile Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği Alt Değişkenleri Arasındaki Farklılık.....	158
4.1.11.2.3. Yaş ile İşletme Performansı Alt Değişkenleri Arasındaki Farklılık.....	161
4.1.11.3. Eğitim Durumu ile Çalışmanın Değişkenleri Arasındaki Farklılık .....	166
4.1.11.3.1. Eğitim Durumu ile Kurumsal Kaynak Planlaması Alt Değişkenleri Arasındaki Farklılık .....	166
4.1.11.3.2. Eğitim Durumu ile Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği Alt Değişkenleri Arasındaki Farklılık .....	167
4.1.11.3.3. Eğitim Durumu ile İşletme Performansı Alt Değişkenleri Arasındaki Farklılık .....	168
4.1.11.4. Medeni Hal ile Çalışmanın Değişkenleri Arasındaki Farklılık .....	169
4.1.11.4.1. Medeni Hal ile Kurumsal Kaynak Planlaması Alt Değişkenleri Arasındaki Farklılık .....	169

4.1.11.4.2. Medeni Hal ile Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği Alt Değişkenleri Arasındaki Farklılık .....	171
4.1.11.4.3. Medeni Hal ile İşletme Performansı Alt Değişkenleri Arasındaki Farklılık.....	172
4.1.11.5. Çalışma Süresi ile Çalışmanın Değişkenleri Arasındaki Farklılık .....	174
4.1.11.5.1. Çalışma Süresi ile Kurumsal Kaynak Planlaması Alt Değişkenleri Arasındaki Farklılık .....	174
4.1.11.5.2. Çalışma Süresi ile Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği Alt Değişkenleri Arasındaki Fark.....	177
4.1.11.5.3. Çalışma Süresi ile İşletme Performansı Alt Değişkenleri Arasındaki Fark.....	181
4.1.11.6. Anova Toplu Sonuç Tablosu .....	184
4.1.12. Korelasyon Analizi.....	184
4.1.13. Regresyon Analizi .....	189
4.1.13.1. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etkileşim .....	189
4.1.13.1.1. Farklılaşma Rekabet Üstünlüğü İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etkileşim .....	190
4.1.13.1.2. Maliyet Liderliği Rekabet Üstünlüğü İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etkileşim.....	192
4.1.13.1.3. Stratejik Karasızlık İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etkileşim.....	192
4.1.13.1.4. Odaklanma Rekabet Üstünlüğü İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etkileşim .....	196
4.1.13.2. İşletme Performansı İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etkileşim .....	198
4.1.13.2.1. Rekabet İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etkileşim.....	198
4.1.13.2.2. Finansal Performans İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etkileşim.....	200
4.1.13.2.3. Hizmet Kalitesi İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etkileşim.....	201
4.1.13.2.4. Esneklik İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etkileşim.....	203
4.1.13.2.5. Kaynak Kullanımı İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etkileşim.....	203
4.1.13.1.6. İnovasyon İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etkileşim.....	205
<b>BULGULAR VE TARTIŞMA .....</b>	<b>208</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>224</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>227</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>-</b>



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>A.G.E.</b>	:	ADI GEÇEN ESER
<b>A.Ş.</b>	:	ANONİM ŞİRKETİ
<b>AB</b>	:	AVRUPA BİRLİĞİ
<b>ABD</b>	:	AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ
<b>AİBÜ</b>	:	ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
<b>AR-GE</b>	:	ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME
<b>BİYS</b>	:	BİLGİ İŞLEM YÖNETİM SİSTEMİ
<b>BT</b>	:	BİLGİ TEKNOLOJİLERİ
<b>CEO</b>	:	CHIEF EXECUTIVE OFFICER
<b>CIO</b>	:	CHIEF INFORMATION OFFICER
<b>DPT</b>	:	DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI
<b>EB</b>	:	ESNEKLİK BOYUTU
<b>EBY</b>	:	ELEKTRONİK BELGE YÖNETİMİ
<b>FAG</b>	:	FİNANS ANALİZLERİNİN GÜVENİLİRLİĞİ
<b>FPB</b>	:	FİNANSAL PERFORMANS BOYUTU
<b>FRÜ</b>	:	FARKLILAŞMA REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ
<b>GSMH</b>	:	GAYRİSAFİ MİLLİ HASILA
<b>HKB</b>	:	HİZMET KALİTESİ BOYUTU
<b>İMKB</b>	:	İSTANBUL MENKUL KIYMETLER BORSASI
<b>İ.İ.B.F.</b>	:	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
<b>İ.Ü.</b>	:	İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
<b>İG</b>	:	İLETİŞİMİN GÜÇLENDİRİLMESİ
<b>İPÖ</b>	:	İŞLETME PERFORMANSI ÖLÇEĞİ
<b>İSİ</b>	:	İŞ SÜREÇLERİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ
<b>İSO</b>	:	İSTANBUL SANAYİ ODASI
<b>KKB</b>	:	KAYNAK KULLANIMI BOYUTU
<b>KKP</b>	:	KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI
<b>KKPÖ</b>	:	KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI ÖLÇEĞİ
<b>KOBİ</b>	:	KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER
<b>MLRÜ</b>	:	MALİYET LİDERLİĞİ REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ
<b>MÖDAV</b>	:	MUHASEBE ÖĞRETİM ÜYELERİ BİLİM VE DAYANIŞMA VAKFI
<b>MPM</b>	:	MİLLİ PRODÜKTİVİTE MERKEZİ
<b>MRP</b>	:	MATERIALS RESOURCE PLANNING
<b>MYO</b>	:	MESLEK YÜKSEKOKULU

<b>OECD</b>	:	EKONOMİK İŞBİRLİĞİ VE KALKINMA TEŞKİLATI
<b>ORÜ</b>	:	ODAKLANMA REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ
<b>ÖİK</b>	:	ÖZEL İHTİSAS KOMİSYONU
<b>RB</b>	:	REKABET BOYUTU
<b>REF</b>	:	REKABET FORUMU
<b>S.</b>	:	SAYFA
<b>S.Ü.</b>	:	SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
<b>SBF</b>	:	SOSYAL BİLİMLER FAKÜLTESİ
<b>SK</b>	:	STRATEJİK KARARSIZLIK
<b>SPSS</b>	:	STATİSTİCAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES
<b>SRÖ</b>	:	SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÖLÇEĞİ
<b>SS.</b>	:	SAYFALAR
<b>T.C.</b>	:	TÜRKİYE CUMHURİYETİ
<b>TİSK</b>	:	TÜRKİYE İŞVEREN SENDİKALARI KONFEDERASYONU
<b>TOPSİS</b>	:	TECHNIQUE FOR ORDER PREFERENCE BY SIMILARITY TO AN IDEAL SOLUTION
<b>TSPAKB</b>	:	TÜRKİYE SERMAYE PİYASASI ARACI KURULUŞLARI BİRLİĞİ
<b>TÜSİAD</b>	:	TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ
<b>UZEM</b>	:	UZAKTAN EĞİTİM MERKEZİ
<b>VB.</b>	:	VE BENZERİ
<b>VD.</b>	:	VE DİĞERLERİ
<b>VIKOR</b>	:	VISE KRITERIJUMSKA OPTİMİZACIJA I KOMPROMISNO RESENJE
<b>YBS</b>	:	YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ
<b>YY.</b>	:	YÜZYIL
<b>ZKÜ</b>	:	ZONGULDAK KARAEMLAS ÜNİVERSİTESİ

## TABLolar LİSTESİ

### SAYFA

<b>Tablo-1</b> Araştırmanın Hipotezleri.....	142
<b>Tablo-2</b> Evrenin Büyüklüğüne Göre Örneklem Miktarı.....	143
<b>Tablo-3</b> Güvenilirlik Katsayısı Tablosu .....	145
<b>Tablo-4</b> Güvenilirlik Analizi .....	145
<b>Tablo-5</b> Kurumsal Kaynak Planlaması Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu .....	147
<b>Tablo-6</b> Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu .....	148
<b>Tablo-7</b> İşletme Performansı Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu.....	149
<b>Tablo-8</b> Demografik Değişkenlerin Frekans Analizi Tablosu.....	150
<b>Tablo-9</b> Cinsiyet ile Kurumsal Kaynak Planlaması İçin T-Testi Tablosu.....	152
<b>Tablo-10</b> Cinsiyet ile Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği İçin T-Testi Tablosu.....	152
<b>Tablo-11</b> Cinsiyet ile İşletme Performansı İçin T-Testi Tablosu .....	153
<b>Tablo-12</b> Yaş ile Kurumsal Kaynak Planlaması İçin F-Testi Tablosu .....	154
<b>Tablo-13</b> İş Süreçlerinin İyileştirilmesi Yaşa Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi....	155
<b>Tablo-14</b> Finans Analizlerinin Güvenilirliği Yaşa Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi .....	156
<b>Tablo-15</b> İletişimin Güçlendirilmesinin Yaşa Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi ...	157
<b>Tablo-16</b> Yaş ile Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği İçin F-Testi Tablosu .....	158
<b>Tablo-17</b> Farklılaşma Rekabet Üstünlüğünün Yaşa Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi.....	159
<b>Tablo-18</b> Maliyet Liderliği Rekabet Üstünlüğünün Yaşa Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi.....	160
<b>Tablo-19</b> Stratejik Kararsızlığının Yaşa Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi.....	160
<b>Tablo-20</b> Yaş ile İşletme Performansı İçin F-Testi Tablosu.....	161
<b>Tablo-21</b> Rekabet Boyutunun Yaşa Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi .....	162
<b>Tablo-22</b> Finansal Performans Boyutunun Yaşa Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi .....	163
<b>Tablo-23</b> Hizmet Kalitesi Boyutunun Yaşa Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi.....	163
<b>Tablo-24</b> Esneklik Boyutunun Yaşa Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi .....	164
<b>Tablo-25</b> Kaynak Kullanımı Boyutunun Yaşa Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi..	164
<b>Tablo-26</b> İnovasyon Boyutunun Yaşa Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi .....	165
<b>Tablo-27</b> Eğitim Durumu ile Kurumsal Kaynak Planlaması İçin F-Testi Tablosu ...	166
<b>Tablo-28</b> Eğitim Durumu ile Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği İçin F-Testi Tablosu ...	167
<b>Tablo-29</b> Eğitim Durumu ile İşletme Performansı İçin F-Testi Tablosu .....	168
<b>Tablo-30</b> Medeni Hal ile Kurumsal Kaynak Planlaması İçin F-Testi Tablosu .....	169

<b>Tablo-31</b> Finans Analizlerinin Güvenilirliğinin Medeni Hala Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi.....	170
<b>Tablo-32</b> İletişimin Güçlendirilmesinin Medeni Haline Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi.....	170
<b>Tablo-33</b> Medeni Hal ile Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği İçin F-Testi Tablosu.....	171
<b>Tablo-34</b> Farklılaşma Rekabet Üstünlüğünün Medeni Haline Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi.....	171
<b>Tablo-35</b> Odaklanma Rekabet Üstünlüğünün Medeni Haline Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi.....	172
<b>Tablo-36</b> Medeni Hal ile İşletme Performansı İçin F-Testi Tablosu .....	172
<b>Tablo-37</b> Kaynak Kullanım Boyutunun Medeni Hale Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi.....	173
<b>Tablo-38</b> İnovasyon Boyutunun Medeni Hale Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi .....	173
<b>Tablo-39</b> Çalışma Süresi ile Kurumsal Kaynak Planlaması İçin F-Testi Tablosu ..	174
<b>Tablo-40</b> İş Süreçlerinin İyileştirilmesinin Çalışma Süresine Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi.....	175
<b>Tablo-41</b> İletişimin Güçlendirilmesinin Çalışma Süresine Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi.....	176
<b>Tablo-42</b> Çalışma Süresi ile Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği İçin F-Testi Tablosu ..	177
<b>Tablo-43</b> Farklılaşma Rekabet Üstünlüğünün Çalışma Süresine Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi.....	178
<b>Tablo-44</b> Stratejik Kararsızlığının Çalışma Süresine Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi.....	179
<b>Tablo-45</b> Odaklanma Rekabet Üstünlüğünün Çalışma Süresine Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi.....	180
<b>Tablo-46</b> Çalışma Süresi ile İşletme Performansı İçin F-Testi Tablosu.....	181
<b>Tablo-47</b> Hizmet Kalitesi Boyutunun Çalışma Süresine Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi.....	182
<b>Tablo-48</b> Kaynak Kullanımı Boyutunun Çalışma Süresine Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi.....	183
<b>Tablo-49</b> İnovasyon Boyutunun Çalışma Süresine Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi.....	183
<b>Tablo-50</b> Anova Sonuç Tablosu .....	184
<b>Tablo-51</b> Korelasyon Değer Aralıkları.....	184
<b>Tablo-52</b> Korelasyon Analizi Sonucu Değişkenler Arasındaki Doğrusal İlişki.....	185
<b>Tablo-53</b> Farklılaşma Rekabet Üstünlüğü İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etki Karşılaştırılması.....	190

<b>Tablo-54</b> Regresyon Sembollerinin Karşılıkları.....	191
<b>Tablo-55</b> Maliyet Liderliği Rekabet Üstünlüğü İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etki Karşılaştırılması.....	192
<b>Tablo-56</b> Regresyon Sembollerinin Karşılıkları.....	193
<b>Tablo-57</b> Stratejik Kararsızlık İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etki Karşılaştırılması .....	194
<b>Tablo-58</b> Regresyon Sembollerinin Karşılıkları.....	195
<b>Tablo-59</b> Odaklanma Rekabet Üstünlüğü İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etki Karşılaştırılması.....	196
<b>Tablo-60</b> Regresyon Sembollerinin Karşılıkları.....	197
<b>Tablo-61</b> Rekabet İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etki Karşılaştırılması .....	198
<b>Tablo-62</b> Regresyon Sembollerinin Karşılıkları.....	199
<b>Tablo-63</b> Finansal Performans İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etki Karşılaştırılması .....	200
<b>Tablo-64</b> Hizmet Kalitesi İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etki Karşılaştırılması .....	201
<b>Tablo-65</b> Esneklik İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etki Karşılaştırılması .....	201
<b>Tablo-66</b> Regresyon Sembollerinin Karşılıkları.....	202
<b>Tablo-67</b> Kaynak Kullanımı İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etki Karşılaştırılması .....	203
<b>Tablo-68</b> Regresyon Sembollerinin Karşılıkları.....	204
<b>Tablo-69</b> İnovasyon İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etki Karşılaştırılması .....	205
<b>Tablo-70</b> Regresyon Sembollerinin Karşılıkları.....	206
<b>Tablo-71</b> Kurumsal Kaynak Planl. Sistemlerinin Rekabet ve Performansa Etkisi..	206

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### SAYFA

<b>Şekil-1</b> KKP'nin Gelişim Süreci.....	7
<b>Şekil-2</b> KKP Sistemlerini Uygulama Aşamaları .....	30
<b>Şekil-3</b> Porter'in Elmas Modeli.....	62
<b>Şekil-4</b> İkame Tehdidi.....	96
<b>Şekil-5</b> Performansın Ölçümü Çevrimi.....	126
<b>Şekil-6</b> Thor Modeli .....	131
<b>Şekil-7</b> Performans Prizması Modeli.....	131
<b>Şekil-8</b> Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard).....	132
<b>Şekil-9</b> Gilmore Modeli .....	133
<b>Şekil-10</b> Değer Zinciri Modeli.....	133
<b>Şekil-11</b> Belirleyiciler ve Sonuçlar Matrisi .....	134
<b>Şekil-12</b> Makro Süreç Modeli .....	134
<b>Şekil-13</b> Performans Ölçüm Matrisi .....	135
<b>Şekil-14</b> Hronec Modeli .....	136
<b>Şekil-15</b> Performans Piramidi (SMART Model) Modeli .....	137
<b>Şekil-16</b> Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamaları, İşletme Rekabet Gücü ve İşletme Performansı İlişkisi.....	141

## ÖNSÖZ

Doktora eğitimimi tamamlamam konusunda katkılarından dolayı İstanbul Gelişim Üniversitesi'nde ders aldığım hocalarıma; tezimin tamamlanabilmesi için deneyimlerini, desteklerini ve katkılarını esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Orhan İŞCAN'a, tecrübe ve bilgilerinden faydalandığım Doç.Dr. Şükran Güzin ILICAK ADINALP'e çok teşekkür ediyorum. Ayrıca hep yanımda olan iş arkadaşlarım, dostlarım Şefika AYDIN, Yelda YALÇIN GÜRKAN ve Nihan ÖKSÜZ NARİNÇ' e , tez yazma sürecimde bana büyük bir sabırla katlanan, destek olan başta ailem; kızım, eşim, annem, babam ve yanımda olan herkese yürekten teşekkür ediyorum...

Nermin AKARÇAY

## GİRİŞ

Kurumsal kaynak planlama (KKP) sistemi; işletmelerin lojistik, tedarik, satın alma, muhasebe, insan kaynakları gibi tüm fonksiyonların işletilmesini sağlayan bilgi yönetim sistemi olmaktadır. Kurumsal kaynak Planlamasının kurulum aşaması ve uygulanması zaman alan ve yüksek maliyet oluşturan bir süreci gerektirmektedir. KKP planlarının oluşturulması ve test edilmesi uygulama sürecinde işletmeleri yüksek maliyetlerden kurtarabilmektedir. Karışık olan KKP sistemlerinin içeriği, işletmenin iş süreçlerine ve fonksiyonlarına göre yeniden düzenlenip işletme için programlanmaktadır. Programlama süreci içinde, sistem işletmenin ihtiyaç duyduğu özelliklere sahip olacak şekilde hazırlanmakta ve kullanılmaktadır. Çünkü KKP'nin başarılı olması, ilerleyen dönemde işletmenin verimliliğinde her zaman önemli artış yaratmayabilir.

İşletmenin ürünün üretilmesinden dağıtımına ve müşteriye ulaşılmaya kadar KKP'nin, işletmenin satın alma, tedarik, müşteri ilişkileri, finans, kalite kontrol gibi alanlarında kullanılarak daha etkin bir iletişim ve kontrol sağlanmasında ve KKP sistemlerinin kapsamının büyütülmesine olanak sağlamıştır. KKP'ler işletmeler içinde tüm birimlerin bir arada kullanılarak entegre bir şekilde çalışmasının sağlanması olarak da adlandırılmaktadır. İşletmeler için yapılan bilgi sistem ve KKP yatırımları kaynakların daha etkin ve verimli kullanılmasına olanak verip dolayısıyla da çıktının yüksek ve verimli olmasını sağlamaktadır.

KKP sistemi alanında uygulanan gelişmeler tüm dünyada kamu ve özel olmak üzere kar amacı taşıyan bütün işletmelerin yer aldığı sektörler tarafından izlenerek gerçekleştirilmektedir. Varlıklarını uzun süre devam ettirmek isteyen işletmelerin çevreleri ile fonksiyonel anlamda bir bağ kurmaları gerekmektedir. Bundan dolayı işletmeler rekabet gücünü arttırmaya çalışmaktadır.

Rekabet gücü, atılımları hukuk çerçevesinde olmak kaydıyla belli bir piyasa içinde rekabet edebilmeyi gerektirir. Bunun dışında piyasadaki pay oranını arttırabilme, dış satım yoluyla farklı pazarlara girerek sürekliliği olan kâr edebilme ve büyüme kapasitesine erişim olarak adlandırılabilir. Rekabet gücünde artış sağlanması için üretim, yatırım, pazarlama, dağıtım ve satış faaliyetlerinde gerçekleşen etkinlik sayesinde ülke refahında yükselme yaşanacaktır. Rekabet edebilme gücü ile ülke çapında sürdürülebilir büyüme imkanı gerçekleştirilmektedir.

Rekabet gücünün artırılması açısından işletme performansı da büyük bir önem taşımaktadır. İşletme performansı, belirli dönemler sonunda elde edilmiş olan çıktılar veya sonuçları, işletme görevlerinin veya amaçlarının gerçekleştirilme derecesi şeklinde tanımlanabilir. İşletme performansı genel anlamda ise işletmenin amaçlarına ne ölçüde yani ne düzeyde gerçekleştiğini belirlemek için ölçülmektedir.



Performans değerlendirmeyeyle personellere, yaptıkları işle ilgili geri bildirim yapılarak, işletme içerisinde çalışanların bireysel katkılarının artırılması hedeflenmektedir. Performans değerlendirmesi, personel açısından önemli olduğu kadar, firmalar noktasında da önemlidir. Performansın değerlemesi sisteminin başarı elde etmesi için ilk olarak iş ve görev analizinin yapılması, görevler ile işlerin tanımlanması gereklidir. Çalışanların belli bir ölçüye tabi tutulacağı değerleme kriterlerinin tanımlanması yapılmalıdır.

Çalışmanın literatür bölümü 4 bölüm olarak tasarlanmıştır. Bölümlere ilişkin bilgiler ise şu şekilde sıralanabilir;

Birinci bölümde; kurumsal kaynak planlaması sistemi, kurumsal kaynak planlaması yönetimi, İşletmeleri kurumsal kaynak planlaması yöneltten nedenler, kurumsal kaynak planlaması nın uygulama süreci, kurumsal kaynak planlaması nın başarısını etkileyen faktörler ile kurumsal kaynak planlaması uygulamaların işletme performansına ve rekabet gücüne etkileri üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde; rekabet kavramına ilişkin yaklaşımlar incelenmiş, rekabet gücünün belirleyicileri, rekabet gücünü belirleyen kriterler, rekabet ortamının etkinliği ve makro ekonomik politika gibi rekabet gücü gizlileri, uyum fonksiyonu, yönlendirme fonksiyonu, kaynak fonksiyonu işletme açısından rekabetin fonksiyonları, işletmeler açısından rekabetin değişen boyutları ve işletmeler açısından rekabetin belirlenmesi konusunda ana incelemeler yapılmıştır.

Üçüncü bölümde; işletme performansı, işletme performansı türleri, işletme performansı gösterge, işletme performansının ölçülmesi, işletmelerde bulunan performans değerlendirme sistemleri, işletmelerde performans değerlendirme süreci, işletmelerde performans değerlendirme aşamasında kullanılan yöntemler ve işletmelerde performans değerlendirme aşamasında yapılan hatalar üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde ise araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları, modeli, hipotezleri, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan ölçekler, anketin güvenilirlik analizi, araştırma değişkenlerinin faktör analizi sonuçları, frekans analizleri, demografik analizler, anova analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılarak elde edilen bilgiler SPSS istatistik analiz programı ile analiz edildikten sonra ilgili tarafların yararına sunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI VE BAŞLICA BOYUTLARI

#### 1.1. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI SİSTEMİ

Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP), işletmelerin üretim için gerekli olan işgücü, hammadde ve malzemelerin etkin ve verimli kullanılmasına olanak vermektedir. İşletmenin tüm fonksiyonlarının bütüncül bir şekilde yönetilmesinin genel adı KKP, olmaktadır. İşletmeler için uygulanması zahmetli ve pahalı sistemler, kurumsal kaynak planlama sistemleri, olarak bilinmektedir. KKP'nin zahmetli olan uygulama süreci teker teker analiz edilmekte ve işletmeler buna göre yönetilmektedir. KKP sürecinin kurulumundan geliştirilmesine kadar belli başlı aşamaları bulunmaktadır. Bunlar sistemin ve işletmenin araştırılması, hazırlık, kurulum, kullanım ve ileri düzey sistem geliştirilmesine yönelik çalışmalardan oluşmaktadır. Bu süreçler içinde en zor ve uzun süreli olanı, var olan çalışma sisteminin değiştirilerek yeni KKP sistemine geçiş süreci olmaktadır<sup>1</sup>. KKP sistemlerinin bütün işletmeler adına karmaşık, zor ve maliyeti yüksek süreç olmaktadır. KKP'nin zorlu sürecinde tüm aşamalar analiz edilmekte ve doğru biçimde yönetilmektedir.

KKP, işletmelerin birbiriyle küresel bilgi entegrasyonunu sağlayan bütünsel bir yazılım şeklini ifade etmektedir. Bu sistemin uygulanabilmesi işletmelerin maliyetlerini yükseltmektedir. Belirlenen kurumsal hedefleri gerçekleştirmenin kaynak kullanımı ve süreç değerlendirildiğinde çok önemli olduğu görülmektedir. KKP'lerin çok büyük ve karışık bir yapıda olması performans ölçülmesinde zorluklara neden olmaktadır<sup>2</sup>. Dolayısıyla KKP'lerin yüksek maliyetli kurulum ve yönetim aşamalarının yanı sıra işletmelere çeşitli faydaları bulunmaktadır.

KKP sistemleri, pahalı sistemler olmasına rağmen işletmeler için yüksek verimlilik sağladığından dolayı çok talep edilmektedir. Sistemin başarılı olması için; çalışan eğitim durumu, yöneticilerin tutumu, işletme içi haberleşme ve iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi faktörleri önemli olmaktadır. KKP sayesinde sistem bünyesinde uyumlu hale gelen tüm kurumsal bilgiler, çalışanlar tarafından kolayca öğrenilmeye açık hale gelmektedir. Bu sayede birimler hızlı iletişim sağlayabilmekte,

---

<sup>1</sup> Mahmut Yağmur ve Sinan Berkdemir, "Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemlerinde Uygulamaya Geçiş Yaklaşımları", *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013, Cilt: 2, Sayı: 4, 55-64, s. 55.

<sup>2</sup> Seçkin Gönen ve Mithat Rasgen, "Kurumsal Kaynak Planlaması ve Satın Alma Süreci Uygulaması", *Paradigma*, 2016, Cilt: 1, Sayı: 1, 15-33, s. 16.

zamandan ve paradan tasarruf sağlayarak, etkili finans yönetimi de mümkün olabilmektedir<sup>3</sup>. KKP sisteminin işletmeyi otomatik hale getiren ve iş sürecinin çoğunu bütünleştirip, işletme içindeki işlemlerin ortak verileri, gerçek bilgileri üreten iş yazılım sistemini ifade etmektedir.

Bu kısımda; işletmeler için uygulanması oldukça zor olan fakat büyük bir önem arz eden kurumsal kaynak planlaması sisteminin ne olduğu üzerinde durulacak, tarihsel gelişimi açıklanacak, KKP'nin özelliklerine değinilecek, işletmelere ne gibi faydalar sağladığı ortaya konulacak, işletmeler açısından KKP uygulamalarındaki risk faktörleri üzerinde durulacak ve KKP'nin uygulama sürecinde karşılaşılabilecek sorunlar ortaya konulmaya çalışacaktır.

### **1.1.1. Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP/ ERP-Enterprise Resource Planning) Kavramı**

KKP sistemleri kurulumundan kullanımına kadar ayrıntılı bir şekilde hazırlanan ve uygulanan sistemler olarak tanımlanabilir. KKP sistemleri içinde çeşitli yönleriyle birçok fonksiyonu barındırmaktadır. Ürünün üretilmesi aşamasında üretim planlama, işletme içi insan kaynaklarından müşteri ilişkilerine kadar, taşınması esnasında kullanılan lojistik, pazarlama ve ürünün işletme kayıtlarına alınması sırasında kullanılan muhasebe, finans, stok kaydı gibi uygulamaların hepsi yer almaktadır. Bu uygulamalar birbiriyle etkileşim halinde ve belirli bir sistem içinde entegre bir şekilde çalışmaktadır. Bu nedenle KKP işletmede yer alan tüm birimler ile uyumlaştırılmış bir şekilde işlemektedir. Sistemlerle ilgili geçmişte bakıldığında öncelikle bunların malzeme ihtiyaç planlaması (Materials Requeriment Planning-MRP) şeklinde ortaya çıktıkları söylenebilir. Daha sonra ise üretimde tüm kaynakların etkin bir şekilde kullanılması gerektiği görüşünden yola çıkılarak MRP'ler değişerek imalat kaynakları planlaması (Manufacturing Resources planning-MRP II) şekline dönüşmüştür fakat İKP sistemleri işletme için tam anlamıyla bir bütünleşmeyi gerçekleştirememiştir<sup>4</sup>. KKP yazılımlarının işletmelerde etkili ve mükemmel şekilde entegrasyonu sağlamak en önemli özelliklerinden biri sayılmaktadır.

İşletmelerin devamlılığını sağlayabilmeleri için artan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmesi, dünyanın ekonomik görünümüne ayak uydurabilmesi gerekmektedir. Hızla değişen teknolojik yenilikler işletmeler için özellikle maliyet avantajlarına sahip

<sup>3</sup> Gönen ve Rasgen a.g.e., s. 29.

<sup>4</sup> Baki Yılmaz, "İşletmelerde Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörleri", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009, Cilt: 1, Sayı: 16, 475-489, s. 477.

olmalarını gerekli kılmaktadır. Bununla birlikte üretilen ürünün kalitesinin ve çeşitliliğinin artırılarak pazar payının genişletilmesi gerekmektedir. Tüm bunların kolaylıkla yapılabilmesi özellikle gelişen teknoloji ile kullanılan Kurumsal Kaynak planlaması (KKP) sayesinde gerçekleşebilmektedir ve işletmelere önemli üstünlükler sağlayabilmektedir. Bu nedenle KKP'nin tanımı iki şekilde yapılmaktadır. Birincisi işletmelerin geleceğini planlayan yönetim bilgi sistemleri şeklinde olup ikincisi işletmelerin tüm iş süreçlerini birbiriyle uyumlaştıran bir yazılım sistemidir<sup>5</sup>. KKP yazılımının yararları sektöre, işletmeye, kullanım şekline ve kullanıcılara göre çeşitlilik göstermektedir. İşletmeler için KKP yazılımının kullanılmasından önce ve sonra kriterler belirlenip kıyaslandığında, işletme performansının üzerinde etkileri oluşmaktadır.

Kurumsal kaynak planlaması sayesinde işletmede yer alan tüm birimler birbiriyle iletişim kurabilmekte, birbirinden haberdar olabilmekte ve bütünleşebilmektedir. Bir işletmenin tüm departmanları (satın alma, pazarlama, üretim, finans, muhasebe) arasında etkileşim sağlanabilmekte ve tüm birimler belirli bir sistematik düzen halinde çalışabilmektedir. Bu birimlere ait tüm bilgiler sadece bir veri tabanında oluşturulabilmekte ve böylelikle çalışanların ve yöneticilerin tüm bilgilere kolay ulaşımı sağlanabilmektedir<sup>6</sup>. İşletme çapında bir KKP sisteminin ihtiyaçları karşılanabilir olmaktadır. İletişim ve bilgisayar teknolojilerindeki büyük ilerlemelerin işletmelerin birimleri arasında sıkı entegrasyonun, güvenli iletişimin sağlanması ile bağlanabilmektedir.

### 1.1.2. KKP Sistemlerinin Tarihsel Gelişimi

KKP sistemlerinin temeli 1960 yılına uzanmaktadır. Malzeme ihtiyaç planlaması olarak geçen MRP(Materials Resource Planning), ilk defa ABD'de uygulanmıştır. Ürünün üretiminde hammaddenin ne kadar ve ne zaman kullanılacağını hesaplamaya çalışmaktadır. MRP, işletmenin ürünün üretim aşamasından siparişine kadar geçen süreyi esas almaktadır. Böylelikle işletme üretim kaynaklarını kolaylıkla tahmin ve temin edebilmektedir. Daha sonra MRP kavramının geliştirilmesi ile 1970 yılında yine ABD'de MRP II kavramı doğmuştur. MRP II (Manufacturing Resource Planning) yani Üretim Kaynak Planlaması MRP I uygulamasının yanında işletmenin tüm birimlerini beraber ele alır ve tüm kaynaklar

<sup>5</sup> Zeki Çakmak vd., "Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Sisteminde Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Akademik Bakış Dergisi*, 2013, Sayı: 35, 1-21, s. 1.

<sup>6</sup> Cemalettin Demirelli vd., "Kurumsal Kaynak Planlama Sistemleri İle Pazarlama Bilgi Sistemleri İlişkisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2014, Cilt: 6, Sayı: 1, 218-231, s. 219.

(finansal kaynak, süre ve üretim miktarı vs.) arasında koordinasyonu sağlamaktadır<sup>7</sup>. MRP II, üretim işletmesindeki tüm verilerin çalışmasındaki uyumu ile ilgili olmaktadır. Verilerin çalışma uyumuyla, işletmedeki malzemelerin hareketleri devamlı ve düzenli bilgisayarlara kayıt edilerek ortaklaşa kullanılan veri tabanı oluşturulmaktadır.

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte Kurumsal Kaynak Planlaması işletmelerin verimliliğini ve rekabet etme gücünü artırmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte bilginin ve etkili yönetimin önem kazandığı dünyada, rekabet edebilmek için yalnızca üretmek yeterli olmamaktadır. İşletmelerin müşteri memnuniyetini sağlamaları, ürün üretmekten başka ürünün üretilmesinden satışına kadar geçen sürede yenilikler yapmayı zorunlu kılmaktadır<sup>8</sup>.

Dünya üzerinde bugüne kadar yüzlerce yazılım yapılmıştır. Uluslararası ve çokuluslu çalışan işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla 1990'lı yıllardan itibaren ise bunlar yeterli hale gelememiştir. İşletmelerin bazı bölümlerinde oluşan sorunlar diğer bölümlere yansımıştır. Bu yüzden firmalar gelişen bilgi teknolojilerinden faydalanarak tüm bölümler arasında entegrasyon sağlayan bir sistemi hedef almışlardır. Bununla beraber kurumsal kaynak planlama (KKP) kavramı ortaya çıkmıştır. Bugün ürün ile ilgili olarak ürünün kalitesinden, müşteriye teslimine ve hatta yan sanayi kuruluşları ile olan iletişimine kadar ürünün tüm aşamalarının kontrol edilmesi felsefesi uygulanmaktadır<sup>9</sup>. İşletmelerde gelişmiş kararların verilme süreci, departmanların arasındaki koordinasyon ve iletişim unsurunun varlığı KKP sisteminin etkili kararlar alınmasında etkisini pekiştirmektedir.

KKP sistemleri bütün bir bilgi sisteminin parçası olarak ifade edilmektedir. KKP sistemleri, 2000 yılından sonra kullanılmaya başlansa da aslında malzeme ihtiyaç planlaması yani MRP I ve üretim kaynaklarının planlaması MRP II nin geliştirilmesiyle bugünkü halini almaktadır. Aynı zamanda halen tedarik zinciri,

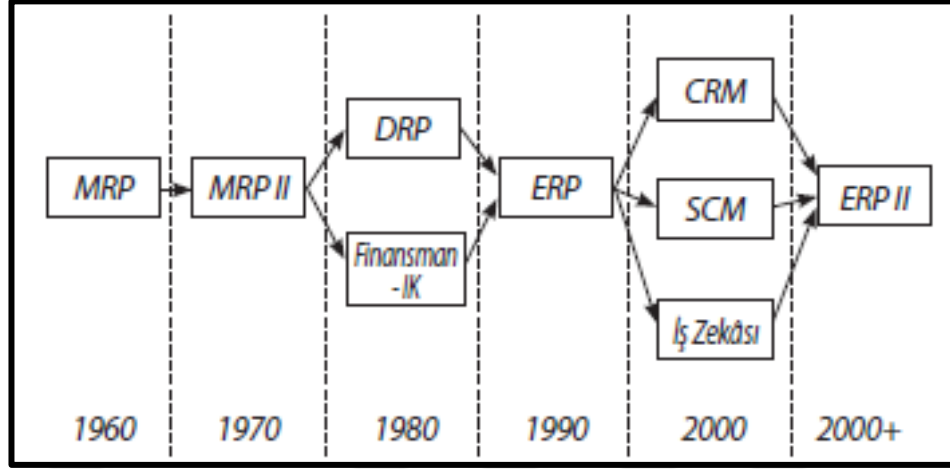
---

<sup>7</sup> Adnan Sevim ve Samet Bülbül, "Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resources Planning-ERP) Sistemlerinin Muhasebe Bilgi Sisteminin Verimliliğine Etkileri", **ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi**, 2016, Cilt: 3, Sayı: 6, 54-70, s. 56.

<sup>8</sup> Serkan Bayraktaroğlu ve Abdulkadir Fasal, "Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) ve Uygulamada Yaşanan Güçlükler: Bir Örnek Olay İncelemesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Yıl: 2016, Cilt: 7, Sayı: 14, 13-24, s. 13.

<sup>9</sup> Mustafa Erdal Balaban, "Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) Sisteminin Seçimi ve Başarısı", **Yönetim Dergisi**, 1999, Yıl: 10, Sayı: 33, 12-14, s. 12.

müşteri ilişkileri, iş zekası gibi kavramların önemsenmesi ile KKP'ler geliştirilmektedir<sup>10</sup>.



Şekil-1 KKP'nin Gelişim Süreci<sup>11</sup>

KKP'lerin gelişim sürecinde 1960 yılında işletme kaynaklarının planlanması olarak özellikle malzeme ihtiyaç planlaması şeklinde ortaya çıkmıştır, ve 1970 yılına gelindiğinde MRP II adıyla daha da geliştirilmişlerdir. Ürün dağıtımının planlanması ve insan kaynakları ile çalışmaların bütünleştirilmesi sonucu KKP'ler ortaya çıkmıştır. 1990 yılında ortaya çıkan Kurumsal kaynak planlama uygulamaları 2000'li yıllara gelindiğinde müşterilerin istekleri daha önemli hale gelmiş, tedarik zinciri yönetimi ile beraber kaliteyi arttırmak amaçlanıp ürün planlama şeklinde ortaya çıkan bir KKP yazılımı ortaya çıkmıştır. KKP II denilen bu yazılım sistemi halen işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Ayrıca bir nakliyat hizmeti gerçekleştiren limanların çoğunda bu KKP yazılımları kullanılmaktadır. Çünkü hem kaynakların etkin kullanılması hem müşteri ilişkileri hem de tedarik zinciri yönetimi bir arada bütün bir şekilde yapılmaktadır. 1990'lı senelerin ortasında, tedarik zincirindeki verimliliğin artırılmasına yönelik olarak tedarik zincirinin takımları oluşturulmuştur. Böylece tedarik zincirinin yönetiminde işbirliğinin ve iletişimin değeri fark edilmektedir. Bu dönemlerde bilgi sisteminin tedarik zincirinin yönetimi üstündeki önemi artmış olduğundan, KKP bilgilerin paylaşıldığı sistem geliştirilmiştir.

### 1.1.3. KKP Sistemlerinin Özellikleri

Mal ve hizmet üreten işletmeler ürünün üretim aşamasından çıktı haline gelene kadar tüm basamaklarını kontrol etmek ve bunların birbiriyle koordineli bir şekilde çalışmasını sağlamak amacıyla KKP sistemlerini tercih etmektedirler.

<sup>10</sup> Talat Postacı vd., *KOBİ'lerde Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Uygulamaları*, Verimlilik Genel Müdürlüğü, Yayın, 2012, Sayı: 723, 1-60, s. 16.

<sup>11</sup> Postacı vd., a.g.e., s. 16.

KKP'nin tarihsel başarısı incelendiğinde ise özellikle üst yönetimin desteği olması gerektiği görülmektedir. Çünkü işletmenin karar verme aşamasından uygulama aşamasına kadar geçen süreçte işletmenin bu değişim için hazır olup olmadığına üst yönetim karar verebilmektedir. Buna göre KKP'nin etkin bir şekilde kullanılması sağlanabilmektedir<sup>12</sup>. KKP sisteminin kurulum maliyetinin yüksek olmasından dolayı işletmenin toplam maliyetine etkisi daima olumlu etki yapmamaktadır. Yalnız uzun bir vadede maliyetin azalması ve iş sürecinin geliştirilmesiyle beraber kaynakların verimli şekilde kullanılması gerekmektedir.

KKP yazılımı sistemleri, işletmelerin tüm faaliyet kollarını esas alan çok sayıda modüler yapıya sahip olmaktadır. İşletme fonksiyonlarından yola çıkarak geliştirilmiştir. Bu fonksiyonların işlevleri ve birbirine geçiş safhaları KKP için tasarlanmış bilgi akışı her biri için ayrı ayrı yapılmaktadır. Bölümlerin her biri KKP'yi uygularken kalite, süreç ve bildirimleri dikkate almaktadır. İş süreçlerinde müşteri, tedarikçi ve işletmeyi bir bütün olarak sürekli iletişim ve etkileşim halinde tutmaktadır. İş sürecinde devamlı olarak bölümler arası veri akışı sağlanmaktadır<sup>13</sup>. KKP sistemleri, işletmelerin birbirlerinden bağımsız olan işlevlerini bir araya getirerek, birbiriyle iletişim halinde işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için çalışan parçalar olarak görmekte ve işletmelerdeki bütün kaynakların verimliliğini en üst seviyeye çıkarmayı amaçlamaktadır.

KKP sistemleri işletmenin yurtiçi ve yurtdışında var olan tüm birimlerinin tek bir merkezden yönetilmesine yardımcıdır. Böylelikle birimlerin sahip olduğu tüm fonksiyonlar da aynı anda yönlendirilebilmektedir. KKP kullanıcıları için bu durum büyük avantajdır. Yurtiçi veya yurtdışı birimleri olan bir işletmenin kaynaklarını verimli ve etkin bir biçimde yönetip kullanması mümkündür. Bu anlamda ürün siparişlerinin veya taşıma işlemlerinin hangi müşteriden ne zaman alındığı, ürünün üretilmesi veya taşınma işlemlerinin yapılışı ve takibi, nerede yapılacağı ve hangi uygun yerlerde olacağı konusunda takibinin nasıl yapılması gerektiği gibi konularda ortaklaşa bir çalışma yapılabilir. Müşterilerin isteklerinin kısa sürede ve istenilen kalitede ve düşük maliyetle sağlanabilmesi amacıyla bütün birimlerin dağıtım, pazarlama, tedarik gibi işlemlerin kapasitelerinin bir arada ve optimum düzeyde yapılabilmesi sağlanabilmektedir. Burada amaçlanan merkezi bir

---

<sup>12</sup> Tansel Çetinoğlu vd., "Kurumsal Kaynak Planlaması: Yönetimsel Karar Verme Açısından CP Group Uygulaması", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011, Sayı: 30, 141-154, s. 152.

<sup>13</sup> Remzi Başar ve Hakan Murat Arslan, "Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Yazılımının Uygun Uzlaşık Çözüm (VIKOR) ile Seçimi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2017, Cilt: 22, Sayı: 4, 1065-1080, s. 1067.

koordinasyon sağlanırken aynı zamanda farklı yerlerdeki farklı birimlerin bir bütün halinde çalışabilmesine olanak vermektedir<sup>14</sup>. Kurumsal Kaynak Planlamasının, işletmelerin bütün iş süreçlerinde entegre edilmesi gerekmektedir. Çeşitli aşamalardan geçerek gelişimini sürdürmekte olan KKP sistemi, değişen dünya sistemine ayak uydurmaktadır.

KKP yazılımları işletmenin içinde yer alan satın alma, pazarlama, muhasebe, finans, tedarik ve kalite yönetimi gibi bölümlerin entegre bir şekilde çalışmasına ve müşteri ilişkilerinin iyi yönetilmesine olanak verdiği için işletme içinde rekabet avantajı sağlamaktadır. Hizmetler veya üretim için yapılan bu teknolojik yatırımlar sonuç olarak işletmenin büyük ölçüde değerler yaratabilmesine izin vermektedir. Bunun yerine tek bir işletme fonksiyonunun gelişmesi ve büyümesi için yapılan teknolojik yatırım aynı sonuçları vermemektedir. İşletme fonksiyonlarının tamamının entegrasyonunun sağlandığı teknolojilerden faydalanılabilmesi bu teknolojik yatırımlardan istenilen sonucun alınması açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle son dönemlerde KKP yazılımları son derece popüler bir teknolojik uygulama olması bakımından önemli olmuştur. Aynı zamanda yazılımların açık kodlu yazılım olması çeşitli sektörler tarafından rahat kullanılmasını sağlamaktadır<sup>15</sup>. İşletmelerde, tüm değer zincirleri içinde birbiriyle etkileşim ve iletişim halinde çalıştırılan bölümler ve çalışanlar arasındaki bilgi alışverişi sayesinde entegre bir bilgi sistemi olan KKPlar işletmeler arasında önemli bir rekabet avantajı elde etmektedir.

#### **1.1.4. KKP Sistemlerinin İşletmelere Sağladığı Faydalar**

Küreselleşme ile birlikte insanlar ve çevre sürekli değişmektedir. Gelişen bilgi teknolojileri, artan rekabet ortamı ve sınırların ortadan kalkması insanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini farklılaştırmaktadır. Arza dayalı üretimde işletmelerin beklenti ve ihtiyaçlarının değişmesi, talep yanlı üretimde ise müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının değişmesi sonucunda üretilen mal veya hizmetin kaliteli, ihtiyaçlara karşılık verebilen, düşük maliyetli vs. nitelikte olabilmesi gerekmektedir. Bunun için işletmeler KKP yazılımlarını tercih etmektedir. Hatta günümüz koşulları KKP kullanımını zorunlu hale getirmiştir. İşletmelerin üretimlerini kontrol altında tutmak ve iş süreçlerini daha iyi hale getirmek amacıyla insanların KKP kullanmaları bilgi

<sup>14</sup> Erkan Bayraktar ve Efe Mehmet, "Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve Yazılım Seçim Süreci", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2006, Sayı: 15, 689-709, ss. 693-694.

<sup>15</sup> Vural Çağlıyan, "Kurumsal Kaynak Planlama Yazılımı Kullanımının İşletme Performansı Üzerine Etkisi, Örnek Olay Çalışması", *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, Cilt: 5, Sayı: 1, 159-178, ss. 159-160.



teknolojilerinin kullanımı konusunda KKP'leri üst sıralarda yer almasına yol açmaktadır. Bu sistem sayesinde işletmenin muhasebe departmanından, satın alma, tedarik ve müşteri ilişkilerine kadar tüm departmanları kontrol altına alınabilmektedir. İşletme açısından yararları olan bu sistemler sayesinde ürün ile ilgili doğru karar alma, minimum maliyetle çalışma, müşterinin isteklerine doğru bir şekilde cevap verebilme, süreçler arası etkileşimi sağlama, verimliliği artırma vb. gibi avantajlar yer almaktadır<sup>16</sup>. İşletmeler birçok açıdan KKP'leri tercih etmektedir, bunlardan bazıları üretimin daha kaliteli ve verimli gerçekleşmesinde kullanılmaktadır.

Kurumsal kaynak planlaması yazılımlarının işletmelere sağladığı yararlar kısaca şu şekilde sıralanabilir<sup>17</sup>;

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

KKP sistemleri işletmelere vizyon sağlama yeteneği verebilmektedir. Üretilen ürün hakkında geniş çaplı tahmin etme olanağı sağlamaktadır. Örneğin mamul maliyetlerinin düşürülmesi için stok miktarının azaltılması, çalıştırılacak personelin azaltılması, satışların artırılması vb. çeşitli konularda tahmin etme olasılığı sağlayarak işletme verimliliğine olumlu katkılar sağlama yönünde gelişmiş karar verme mekanizmaları oluşturulabilmektedir. Böylelikle işletmenin sahip olduğu değerlerin gelişmesine ilave olarak başka konuları ve fonksiyonlarında artı değer yaratabilmektedir<sup>18</sup>. KKP sistemleri, bir ürünün maliyetinin azaltılmasını, personel sayısını, satış miktarını tahmin etmede yöneticilere destek olmaktadır.

<sup>16</sup> Serkan Bayraktaroğlu vd., "Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarının Kritik Başarı Faktörleri-İMKB Şirketleri Üzerine Bir Araştırma", *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013, Sayı: 6, 77-90, s. 78.

<sup>17</sup> Mesut Boztaş ve Murat Özmızrak, "Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Yazılımları Kurulum ve Kullanım Sürecinin Bilgi Yönetimi Kavramlarıyla Etkileşimi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 2012, Yıl: 11, Sayı: 21, 65-79, s. 70.

<sup>18</sup> Hüseyin Kemal İlter, "Bilgi Sistemleri Perspektifinden Kurumsal Kaynak Planlaması: Etkiler ve Değerler", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, Yıl: 6, Sayı: 11, 1-20, s. 15.

KKP yazılımları maliyeti yüksek yazılımlar olmakla birlikte sağladığı verimlilik nedeniyle çokça tercih edilmektedir. Sistemin başarılı bir şekilde uygulanması birçok faktöre bağlı olarak değişmektedir. Faktörlerden bazıları, üst düzey yöneticilerinin sistemi benimsemesi, çalışanların eğitim düzeyleri, işletme içi birimlerin birbiriyle olan iletişimi, yazılımın uygulanması aşamasında iş süreç akışlarının düzene sokulması gibi sayılabilmektedir. Sistemin kullanılması bilgilerin şeffaf olmasına neden olmakta ve tüm birimler bundan hızlı ve kolay bir şekilde faydalanabilmektedir. Bu ayrıca finansal anlamda tasarrufa yol açmaktadır<sup>19</sup>. KKP yazılımı kurulum ve uygulama aşamalarında işletmeler açısından yüksek maliyetli olmasıyla beraber karmaşık bir yapı barındırmaktadır.

İşletmelerin rekabet ortamına uyum sağlamaları amacıyla değişen ekonomik, sosyal ve politik koşulları önceden tahmin etmesi ve buna göre önlemler alması gerekmektedir. İşletmelerin bunu yapabilmesi ise güçlü teknolojik yazılımları, sistemleri kullanmalarına bağlıdır. Hem esnek olup her ortama uyum sağlayan hem de kolay kolay sorun çıkarmayan yazılım sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sistemler işletmeler her alanda teknolojiyi kullanma ve birimlerin her birinde tek tek verimlilik elde etme imkanı sağlayabilmektedir. Tüm bu işlemleri etkin olarak uygulanan KKP yazılımlarıyla gerçekleştirmek mümkün olabilmektedir<sup>20</sup>. Artan rekabet ortamı ve küreselleşme ile birlikte işletmeler, KKP yazılımlarına daha çok ihtiyaç duymaktadır.

#### 1.1.5. KKP Sistemlerinde Risk Faktörleri

KKP sistemleri için risk oluşturan faktörlerden biri eğitim ve gelişim çalışmalarının yeterli düzeyde yapılamamasıdır. İşletmede çalışan herkesi ilgilendiren bu çalışmalar yeterli seviyede yapılamadığı takdirde KKP sistemlerini oluşturan verilerin bütünlüğü bozulup, şirket kuralları ve disiplini etkilenir. KKP uygulaması ve nasıl kullanılacağına dair bilgilerin yetersizliği sistemin sağlıklı bir şekilde işletilememesine yol açar. KKP sistemlerinde oluşabilecek bazı sorunlar şu şekilde sıralanabilir<sup>21</sup>;

1. KKP sistemlerinin başarılı bir şekilde işletilebilmesi onun doğru kullanımı yani eğitilmiş kişiler tarafından kullanılmasına bağlıdır. Birçok küçük işletme maliyetlerini düşürmek amacıyla KKP eğitimlerini aksatmakta veya hiç

<sup>19</sup> Gönen ve Rasgen, a.g.e., s. 19.

<sup>20</sup> Muhsin Çelik, "Kurumsal Kaynak Planlama Sistemlerinin Muhasebe Süreçlerine Etkisine Yönelik İMKB'de Bir Araştırma", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2011, Sayı: 52, 81-94, s. 82.

<sup>21</sup> Erkan Okur, "Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP - ERP) Genel Bakış", *Endüstri Mühendisliği Makaleleri*, 2010, 1-10, s. 10, <http://www.erkanozur.com/endustri-muhendisligi-makaleleri/kurumsal-kaynak-planlamasi-kkp-erp-genel-bakis/pdf-2.html>, (Erişim Tarihi: 18.09.2018).

yapmamaktadır. Bu ise işletmede KKP'nin yeterli düzeyde bilgi sahibi olmayan kişiler tarafından kullanılmasına sebebiyet vermektedir.

2. Yeni işe girecek yöneticinin KKP hakkında yeterli bilgi sahibi olmaması, mevcut çalışanlarla KKP arasında bilgi kopukluğuna sebebiyet verebilmektedir.

3. KKP sisteminin bir şirkete göre özelleşmesi var olan sistemin yapısını bozabilmektedir. Fakat çoğu KKP sistemi kişiselleştirmeye müsaade etmemektedir.

4. KKP sisteminin kuruma önerdiği bazı mühendislik uygulamaları yeni sanayiye ilişkin olmasına rağmen şirketin rekabet edebilirliğini olumsuz etkileyebilir.

### 1.1.6. KKP Uygulama Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

KKP sistemleri işletme içinde farklı görevlerin aynı anda uygulandığı bir sistemdir. Bu yüzden çalışanlar ve yöneticiler sistemden neler beklediklerini ve sonuçlarını iyi değerlendirmelidirler. Bu konuda sisteme yardımcı olmaları gerekmektedir. Bazen kullanıcılar sistemden beklentilerini bulamayıp kendilerine birtakım olumsuz durumlar yaratacağını (statüde ve pozisyonda değişiklik, işini kaybetme vs.) veya iş yüklerinin azalmadıklarını düşündükleri zaman bu yeni sisteme karşı çıkmaktadır. Bunun sonucu da KKP uygulamalarını kendi istedikleri şekle dönüştürmek istemektedirler. KKP sistemlerinin olması gerektiğinden farklı olarak kullanıcıların isteklerine göre ayarlanmaya çalışılması sistem içinde bozukluklara ve işlerin daha fazla artmasına yol açmaktadır. Bu da sistemin güvenilir olmamasına ve başarı şansının azalmasına sebep olmaktadır. KKP uygulamalarında sisteme karşı direnç göstermek ve onu değiştirmeye çalışmak başarısız sonuçlara yol açmaktadır. Bu yüzden sistem kullanıcıları arasında bu kişileri tespit edip uzlaşma yoluna gitmek gerekmektedir<sup>22</sup>. KKP sistemleri kurulum ve uygulama aşamalarında çok yüksek maliyete sebep olduğundan dolayı işletmenin çalışanları KKP'nin kullanımı hakkında gerekli bilgilere ihtiyaç duymaktadır.

Kurumsal kaynak planlama sistemleri, işletmeler için tekdüzeliği ortadan kaldırmaktadır. İşletmelerin her bölümünde kullanılan KKP sistemleri, bu bölümlerin sorunlarını çözmeye çalışmaktadır. Fakat KKP sistemleri iyi şekilde kullanılırsa işletmenin sorunlarına çözüm olarak işlev görmektedir. Bunun yanı sıra KKP'ler işletmelerde etkinliği ve verimliliği artırırken sistem altyapısını da geliştirmektedir<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Cem Telciler, *ERP Önemi Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, Bilgi Teknolojileri Kongresi IV, Akademik Bilişim 2006, 9-11 Şubat 2006 Pamukkale Üniversitesi Denizli, 1-16, s. 8.

<sup>23</sup> Kâmil Bircan Sebetçi vd., "İşletmelerin ERP Sistemlerini Kullanım Düzeylerinin Ölçülmesi: Aydın İli Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2014, Cilt: 6, Sayı: 2, 125-147, s. 126.

İşletmelerin bütün bölümlerinde kullanılan KKP yazılımları alt yapıyı güçlendirmekle birlikte iyi kullanım sağlanırsa işletmelerin birçok sorununa çözüm bulmaktadır.

KKP uygulamalarında karşılaşılan sorunların nedenleri personelin eğitimi ve gelişimi ile ilgili yapılan çalışmaların yetersizliği olmaktadır. Ayrıca bu çalışmaların uzun dönemli yapılması gerekmektedir. Bu sorunlar; KKP sistemlerinin kullanımını ve veri bütünlüğünü koruyan kuralları etkilemektedir. Farklı sistemlere göre değişkenlik gösteren KKP'lerin birtakım sınırlamaları mevcut olmaktadır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkün olmaktadır<sup>24</sup>.

1. KKP'nin başarılı olması, personelin eğitimi ve bilgisi ile mümkün olabilmektedir. KKP'lerin uygulanması adına, nitelikli işgücü önemli hal almaktadır. Fakat birçok işletmede eğitim maliyetlerini azaltmak amacıyla personel eğitimine yeterli önem verilmemektedir. Sonuç olarak; özellikle küçük işletmelerde KKP'ler yeterli bilgi ve tecrübesi olmayan kişiler tarafından yönetilmektedir.

2. KKP'nı işletmeye özgü şekilde kişiselleştirmek pek mümkün olmayabilir. Bu durumlarda KKP'lerin yapısı değişebilmektedir. Fakat birçok sistem bunun oluşmasına müsaade etmemektedir.

3. KKP'lerin yeniden bir mühendislik uygulamasıyla karşı karşıya gelmesi işletmenin rekabet avantajını ortadan kaldırabilir.

4. KKP sistemlerini kurmak ve uygulamak yüksek maliyetlere sebep olabilir.

5. KKP sistemlerinin, işletmelerin özel alanlarına uygulanması zor olmakta, bu yüzden işletmelerin zarar etmesine neden olmaktadır.

6. Sistemlerin uygulama zorluğu bulunmaktadır.

## **1.2. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI YÖNETİMİ**

Kurumsal Kaynak planlaması, çeşitli sektörlerde ve pek çok farklı işletmenin tedarik ve üretim yönetimi, stokların kontrol edilmesi, muhasebeye yönelik süreçlerin bir bütün haline getiriliği sistemler olmaktadır. Dolayısıyla bu kısımda; kurumsal kaynak planlamasının yönetiminde etkili olan kavramlar olan eski sistem yönetimi, vizyon ve planlama, proje yönetimi, süreç yönetimi ile KKP'nin rekabet avantajı olarak kullanımını başlıkları incelenecektir.

### **1.2.1. Eski Sistem Yönetimi**

KKP, işletmelerin bütün kaynaklarının birleştirilerek verimli bir şekilde kullanılabilmesi için tasarlanan sistemlere verilen genel bir isimdir. Geleneksel

<sup>24</sup> İbrahim Ay, "Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP-ERP) Genel Bakış", Endüstri Mühendisi, 2017, <https://birendustrimuhendisi.com/kurumsal-kaynak-planlamasi-kkp-erp-genel-bakis/>(Erişim Tarihi: 02.10.2018).

kurumsal kaynak planlaması sistemleri yazılımları, işlemleri gerçekleştirebilmek amacıyla bilgisayarların pek çok farklı donanımlarını ve yazılımlarını kullanmaktadır. KKP sistemleri, genel anlamda farklı verilerin saklanabileceği bütünleşik veri tabanlarından oluşmaktadır. Bu sistemler, işletmelerin ismine veya iş alanlarına bakmaksızın, işletmelerin bütün işlemlerini kendi bünyesi altında toplayabilmektedir. Teknik anlamda KKP yazılım paketleri aynı zamanda muhasebenin işlevlerini ve maaş bordrolarına ait akışları da bünyesinde barındırmaktadır. KKP sistemleri genel olarak; hükümetler, vakıflar, işletmeler ve diğer varlıklar tarafından tercih edilmektedir. Söz konusu bu sistemler, iki ya da ikiden daha çok yazılımları toplayarak yazılım paketi de oluşturabilmektedir<sup>25</sup>. KKP sistemleri işletmelerin birden çok alanında kullanılarak birbirinden farklı özellik barındıran verilen bütünlüğünü sağlamaktadır.

Sistemleri bir araya toplayarak yazılım paketi oluşturan işletmeler, KKP sistemlerini de satın almaktadır. KKP sistemlerini satın alan işletmeler bu yollarla, KKP sistemlerini uygulamayı amaçlayan işletmelerin kişisel ihtiyaçları da KKP sistemlerini üretenler tarafından karşılanmaktadır. İşletmelerin ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için de işletmelerin modüllerin üzerinde mühendislik çalışması ve kişiselleştirme işlemleri yapması gerekmektedir. Bu kapsamda üretim alanında faaliyetlerini sürdüren işletmeler, çalışmakta oldukları alanlarla ilgili bütün hususlarda KKP sistemlerini kullanmaktadır. KKP sistemlerinin uygulanmasında yeni sistemlere geçildiği zaman da eski sistem KKP uygulamaları da devam edebilmektedir. Yeni sistemler yanında eski sistemlerin kullanılabilmesinin pek çok sebebi bulunmaktadır. Bu sebepler şu şekilde sıralanabilir<sup>26</sup>;

1. KKP sistemlerinin uygulanma aşamasında verilerin zamanında ve doğru bir şekilde sisteme girişlerin yapılması önem arz etmektedir. Yanlış, zamanında yapılamayan ve eksik veri girişleri hatalı sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda bu hatalı ve eksik girişler, işletmeler açısından iş süresinin de uzamasına neden olmaktadır. Ancak geçici de olsa eski sistem üzerinden bunlar yapılabilmektedir.

2. KKP sistemlerinin uygulanması aşamasında yeni pek çok ihtiyacın bulunması sistemlerinin zamanında işletilebilmesini engellemektedir. Bunun nedeni ise veri girişlerinin yapıldığı sırada yeni alıcılar, yeni malzemeler ve yeni ürünlerin

---

<sup>25</sup> Erkan Okur Resmi, "Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP-ERP) Genel Bakış", Endüstri Mühendisliği Makaleleri, 2011, 1-10, s. 1, <http://www.erkanozur.com/endustri-muhendisligi-makaleleri/kurumsal-kaynak-planlamasi-kkp-erp-genel-bakis/pdf-2.html> (Erişim Tarihi: 27.12.2018).

<sup>26</sup> Okur Resmi, a.g.e., s. 2.

sisteme girilmesi önemlidir. Bunun için de eski KKP sistemlerinden faydalanılmaktadır.

Yeni kurumsal kaynak planlaması sistemleri kullanılırken eski sistemlerin de kullanılması ile birlikte var olan verilerin finansal kayıtları, dijital arşivleme belgeleri, finansal kayıtlar ve çalışan kayıtlarının yeni sisteme aktarılabilmesi için yeterli zaman ayrılması gerekmektedir. Ancak eski KKP sistemlerinde verilerin yeni sistemlere aktarılabilmesi için gerekli formatlar tedarikçiler tarafından sağlanmaktadır. KKP sistemlerinden elde edilen verileri istenilen şekilde hazır edebilmek ve eski verileri kontrol edilebilmek için bu verilerin doğrulanması ve ayaklanması amacıyla ekip kurulması gerekmektedir. Eski KKP sistemlerindeki bütün verilerin eski yapıları ile yeni sistemlere aktarılması mümkün olmamaktadır. Eski sistemlerin yeni sistemlere aktarılabilmesi için bazı verilerin elle sisteme girilmesi gerekmektedir. Eski sistemler üzerindeki bilgileri kaydetme süreci genel anlamda projelerde daha uzun sürmektedir. Söz konusu projelerin uygulanması devam ederken aynı zamanda veri aktarımlarının hazır hale getirilmesi çalışmalarının paralel olarak yürütülmesi büyük bir önem taşımaktadır<sup>27</sup>. KKP sistemlerine işletmelerin eski verilerinin tamamen geçişini sağlamak kolay olmayıp, bu süreç manuel yapılmaktadır. Böylece verilerin elle sisteme girişini sağlamak uzun bir süreye yayılmaktadır.

### 1.2.2. Vizyon ve Planlama

KKP uygulaması için işletmenin vizyonu ve planı önem arz etmektedir. İş planının oluşturulması ile stratejik hedefler, süre, maliyetler, kaynaklar ve olası riskler tahmin edilebilmektedir. Ayrıca işten elde edilen faydayı arttırmaktadır<sup>28</sup>

KKP'lerde işletmeler için önemli olan asıl unsur, vizyon ve planlamanın oluşturulması gerekmektedir. KKP sistemleri vizyon ve planlama gibi birtakım faktörler ile beraber başarılı olabilmektedir. Diğer faktörler süreçlerin yönetimi, performans değerlendirmesi ve proje yönetimi olarak sayılmaktadır. İşle ilgili daha sonraki süreçlerde eksikliklerin giderilmesi, gerekli olan malzemelerin alımı, hazırlıkların yapılması gibi hedefler belirlenebilir. Bunun için işletmenin bünyesini iyi

---

<sup>27</sup> Workcube, "Başarılı Bir ERP Projesi Gerçekleştirmek İçin Bilmeniz Gerekenler", Workcube, White Papers, s. 22, <https://networg.workcube.com/documents/asset/genel/1E8087AA-1DD8-B721-2F61631362092776.pdf> (Erişim Tarihi: 27.12.2018).

<sup>28</sup> T.C. Tarsus Ticaret Borsası Stratejik Planı 2017–2020, *Tarsus Ticaret Borsası 2017–2020 Stratejik Plan Hazırlık Programı*, 2015, 1-40, s. 3.

tanıması ve tarifini doğru yapması gerekmektedir. Bu tarif için aşağıdakiler verilebilir<sup>29</sup>;

1. İşletmenin donanım yazılım gibi bazı sistematik alt yapısı belirlenmelidir.
2. İşletmenin her bölümü yaptığı ve yapmadığı faaliyetleri belirlemelidir.
3. Departmanların ihtiyaçlarını belirlemesi gerekmektedir.
4. Tepe ve üst yönetimde sıkıntılar varsa, bunlar belirlenmelidir.
5. İşletme ile ilgili bir model oluşturulmalıdır.

### 1.2.3. Proje Yönetimi

İşletmeler büyük kapsamlı ve karışık sistemleri kullandıkları zaman ürün geliştirme sürelerini tanımladıktan sonra sürekli olarak Optimize etmek durumunda kalmaktadır. Ürünün kalitesiz, niteliksiz ve kusurlu olması durumunda işletmelerin gelir ve kar kaybının yanında itibar kaybı da yaşamaları kaçınılmaz olmaktadır. Hatta uzun vadede işletmenin kapanma riski doğabilmektedir. Bu konuda bilinçli işletmeler proje ve süreç yönetimi hakkında daha fazla emek sarf etmekte ve bu faaliyetleri en iyi şekilde gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Süreç ve proje yönetimlerini en iyi şekilde yapabilmek için birtakım yazılımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yazılımlardan bazıları gereksinim mühendisliği, proje ve belge yönetimi, yapılandırma yönetimi gibi yazılımlardır. Bu yazılımlar sayesinde ürün ile ilgili süreçlerin tamamı veya bir kısmı yürütülebilmekte ve sürece büyük destek sağlanmaktadır. Fakat bu yazılımların hepsi beraber, bir bütün olarak işlemediğinden dolayı ayrı ayrı yazılımların kullanılması ve bir araya getirilmesi birtakım sıkıntılar doğurmakta ve verimi düşürmektedir<sup>30</sup>. İşletmelerin zarar veya kapanma riskine karşı bazı yazılımları bünyelerine katmaları gerekmektedir. Süreç ve proje odaklı yazılımlar işletmelere destek sağlayarak bir bütün olarak işletmelere ürün geliştirme ve rekabet etme konusunda katkı sağlamaktadır.

KKP kurulması risk ve maliyet oluşturmaktadır. Bu nedenle kurulum aşaması ve sonrasında takip edilmesi gerekmektedir. Bunun için etkin bir proje yönetimi olmalıdır. Proje yönetimi yaklaşımı, projelerin iyi izlenmesini ve doğru planlamasını gerekli kılmaktadır. İçerisinde bilgi teknolojileri, gelişim ve tecrübeleri ile proje büyüklüğü ile orantılı bir kontrol ve yönetim söz konusudur. KKP'lerin büyük ve çok yönlü olması sebebiyle, bu sistemlerin proje yöneticileri tarafından stratejik açıdan iyi yönetilmesi gerekmektedir<sup>31</sup>. İşletmeler bakımından büyük maliyete sebep olan KKP

<sup>29</sup> Yılmaz, a.g.e., ss. 480-481.

<sup>30</sup> Özden Gebizlioglu Özvural vd., "Etkin Bir Yazılım Süreç Yönetimi İçin Süreç Yönetim Aracı Seçimi", **8. Ulusal Yazılım Mühendisliği Sempozyumu**, 2014, 598-606, s. 598.

<sup>31</sup> Çakmak, a.g.e., s. 4.

yazılımlarının projeleri takibinde ve yönetilmesinde işletme yöneticileri etkin olmaktadır.

#### 1.2.4. Süreç Yönetimi

Süreçlerin yönetimi kavramı, bunların planlanması, sürdürülmesi, müşterinin ihtiyaçlarına tam ve eksiksiz cevap verebilmek amacıyla devamlı olarak bir gelişmeyi temel almaktadır. Ayrıca, süreç yönetimini benimsemiş bazı işletmelerde bunun bir yönetim sistemi olarak uygulanmakta olduğunu ve işletmenin yapısına göre uyum sağlayarak şartların, durumun ve iş akışının sürekli iyileşmesine yönelik yapıldığı bilinmektedir. İşletmeler, süreç yönetimine önem vermek durumundadırlar<sup>32</sup>.

Süreç yönetimine önem veren işletmelerin doğru ve zamanında karar vermeleri; elde ettikleri bilgileri ve teknolojik alandaki gelişmeleri etkin kullanabilmesine bağlı olmaktadır. Bu durum aynı zamanda işletmelerin piyasada bulunan işletmelerle rekabet edebilmesine de bağlıdır. İşletmeler de bu nedenle bilgiye en çabuk şekilde ulaşabilmelerini sağlayacak sistemleri, işletme kapsamında uygulamak için uğraşmaktadır. Karar verme süreci içinde bilgi teknolojilerinin en iyi şekilde kullanılmasını sağlayan yazılım kurumsal kaynak planlaması sistemleri olmaktadır. Bu bilgi sistemleri sayesinde, işletmeler içinde bulunan iş süreçleri esnasında elde edilebilecek kurumsal bilgilerin tek merkezde toplanması sağlanmaktadır. Bu bilgileri tek merkezde toplayan KKP sistemleri, farklı pek çok birimin aynı anda işletmenin bilgilerine ulaşmasını sağlamaktadır. İşletmelerdeki stok yönetimi, insan kaynakları, kalite kontrol, lojistik dağıtım vb. ni meydana getiren fonksiyonlarda iş süreçlerine ilişkin bilgilere ulaşılmaktadır. KKP sistemleri de süreç yönetimi içinde elde edilmiş olan bu bilgileri doğrudan işletme bünyesinde bulunan diğer birimlerle anında paylaşmaktadır. Bu nedenle KKP sistemlerinin bilgi teknolojilerinin aktif bir şekilde kullanılmasına olanak tanıyan yazılımlardan oluştuğu söylenebilir<sup>33</sup>. KKP'lerin süreç yönetiminde kullanılması rekabet ortamını etkilemekle beraber karar verme süreçlerinde bilgi teknolojilerinin etkin kullanımını sağlamaktadır.

#### 1.2.5. KKP'nin Rekabet Avantajı Olarak Kullanımı

İşletmelerin rakiplerine göre hızlı olmaları ve rekabet edebilmeleri gelişmiş bilgi teknolojilerine sahip olmaları ile ilişkili olmaktadır. Teknoloji ise çok hızlı olarak

---

<sup>32</sup> Arzu Yıldırım, "Sağlık Kurumlarında Üretim ve Süreç Yönetimi Üzerine Bir Değerlendirme: Malatya Turgut Özal Tıp Merkezi Örneği", *The Journal of Academic Social Science Studies*, 2014, Sayı: 29, 457-474, s. 457.

<sup>33</sup> Gönen ve Rasgen, a.g.e., s. 15.



gelişmektedir. KKP sistemlerinin ortaya çıkışı, yakın zamandaki yeni teknolojiye örnek olarak gösterilebilir. KKP yazılımları işletmelerde kullanılan iş yönetim sistemi olarak tanımlanmaktadır. Bilgisayar destekli bu yazılım programı işletmede her bölümün bütün fonksiyonlarını kapsayan ve onlara maksimum seviyede rekabet avantajı sağlayan tüm bölümleri birbiriyle uyumlu bir şekilde işleten sistem olmaktadır. İşletmeler KKP yazılımlarını çoğunlukla tercih etmektedirler. Bazen uygulamada birtakım aksaklıklar yaşansa da özellikle planlama ve yönetim başarılı yapılırsa KKP'nin kullanımı başarıyla gerçekleşmekte ve işletmeler kendilerine faydalar sağlayabilmektedir<sup>34</sup>. İşletmelerin bütün bölümlerinde etkili olan KKP yazılımları böylece küresel boyutta rekabet ortamlarında da etkili olmaktadır.

İşletmelerin KKP sistemlerini tercih etmelerindeki sebeplerin başında özellikle rakipleriyle başa çıkabilmeleri, yüksek karlar elde etmeleri ve pazar paylarını büyütmeleri yer almaktadır. Özellikle yöneticilere göre ürünün hızlı ve doğru üretiminden çok yüksek gelir ve karlar, düşük maliyetler ve müşteriye tatmin daha ön planda görülmektedir<sup>35</sup>. İşletmelerin KKP' sistemlerinin büyük maliyetlerinin yükümlülüğünün altına girmesindeki asıl neden, işletmelere rakipler karşısında rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

İşletmeler zor koşullarda yoğun bir rekabet ortamında varlıklarını sürdürmektedir. Ürün pazarlama, teslimatın hızlı ve zamanında yapılıyor olması, maliyetlerin en aza indirilmesi ile etkin bir kaynak kullanımının sağlanması ve hizmetin en iyi yüksek şekilde yapılıyor olması ile yüksek karlılıklar sağlanabilmektedir. İşletmelerin bu şekilde üretim, nakliyat, müşteri ilişkileri bağlamında zincir oluşturmaları ve bunları bütünsel bir şekilde yapıyor olmaları gerekmektedir. Zincir oluşturulmaya çalışılırken faaliyetlerin işletmenin her bir birimi tarafından bütüncül bir yaklaşımla yapılıyor olması ve iş süreçlerinin bu doğrultuda oluşturulması gerekmektedir. İşletmeler bu sayede diğer rakipleriyle rekabet edebilir bir yapıya kavuşabilmektedir. Faaliyetlerin planlanıp yürütülmesi aşamasında özellikle KKP yazılımlarının kullanılması işleri entegre bir şekilde yapabilmesine olanak vermektedir<sup>36</sup>. İşletmede bölümlerin entegre şekilde çalışmasını sağlayan KKP yazılımları, işletmelerin arasındaki rekabet unsurunu geliştirmektedir.

---

<sup>34</sup> Erkut Düzakın ve Selma Sevinç, "Kurum Kaynak Planlaması (ERP)", *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2002, Cilt: 21, Sayı: 1, 189-218, s. 189.

<sup>35</sup> M. Kemal Demirci ve Metin Uluköy, "ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması-KKP) Sisteminin Organizasyonu ve LBS Uygulama Süreci", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 2005, Sayı: 49, 973-993, s. 977.

<sup>36</sup> Çağlıyan, a.g.e., s. 175.

Kurumsal kaynak planlaması, kullanıcılar için kaynak planlaması yapmaktadır. Yazılım paketlerinde sadece işletmelerin yararına olan bilgiler dışında çözülmesi gereken birtakım sorunlar da mevcut bulunmaktadır. Sorunlar bazen işletme içinde çözümlenirken bazen de KKP danışman şirketleri ile çözümlenebilmektedir<sup>37</sup>.

İşletmeler diğer firmalarla rekabet edebilmeyi kolaylaştırmak amacıyla KKP yazılımlarını kullanmak durumunda kalmaktadır. Dünyada yaşanan küreselleşme ve pazar sınırlarının artması ile işletmeler açısından rekabet edilebilirlik önemli bir hal almaktadır. Daha önceleri işletmeler az sayıda işletme ile rekabet eder az sayıda müşteri ile çalışır ve daha az üretim yaparken günümüzde teknolojinin ve bilginin önemli hale gelmesi ile sınırlar daha da genişlemektedir. İşletmelerin rekabet edebilmesi özellikle hızlı olması ile yakından ilişkili olmaktadır. Bu nedenle hızlı üretim yapılması ve mal ve hizmetlerin hızlı teslim edilmesi rekabet avantajı yaratmaktadır. Bunları yapabilmeyenin başlıca şartı ise yüksek bilgi ve teknolojilerden faydalanmak olmaktadır<sup>38</sup>. İletişim ve bilgi teknolojilerinin gelişimi ile beraber rekabetin boyutu ve Pazar sahası büyümüştür. Büyüyen pazarlarda ve artan rekabet oranında KKP işletmelere ürünün maliyetinden taşınmasına kadar bütüncül bir hizmet sunmaktadır.

### 1.2.6. KKP Uygulamalarında Yönetim Sorunları

Kurumsal kaynak planlaması yönetimini uygularken yaşanan bazı sorunlar şöyle sıralanabilir<sup>39</sup>;

1. Üst yönetim tarafından yeterince destek görülememesi. Üst yöneticiler bazen KKP uygulaması sırasında proje hakkında yeterince destek vermeyip başarılı olacağı inancında olmazlar ve bu da ciddi sorunlara yol açmaktadır.

2. KKP kullanıcılarının sistemi kullanmak istememesi. Bazen kullanıcılar birtakım sebeplerden dolayı KKP'yi kullanmak istememektedirler. Değişimi kabul etmeme, işten ayrılma korkusu ve bilgi eksikliği gibi sebeplerle kullanıcılar KKP'yi kabul etmemektedir.

3. Kurulum aşaması. KKP'nin işletmenin tüm bölümleri tarafından benimsenip kullanılması uzun zaman alabilmektedir.

---

<sup>37</sup> Aysel Karadede ve Ömer Faruk Baykoç, "Kurumsal Kaynak Planlama (KKP) Uygulaması Sonrası İşletmelerin Yaşadığı Sorunlar", *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 2006, Cilt: 21, Sayı: 1, 137-149, s. 137.

<sup>38</sup> Bayraktaroğlu vd., a.g.e., s. 283.

<sup>39</sup> Mustafa Emin Korkusuz vd., "Bilgi Yönetim Sürecinde Kurumsal Kaynak Planlaması ve Bir Uygulama: BIYS", 1-7, s. 3, <http://ab.org.tr/ab17/bildiri/92.pdf> (Erişim Tarihi: 21.08.2018).

4. KKP'nin yüksek maliyetli olması. Bu sistemlerin kuruluş aşamasından uygulanmasına kadar birtakım maliyetleri mevcuttur. Yazılım, bakım, eğitim, güncelleme gibi bu maliyetler işletmeleri KKP kullanımından vazgeçirebilmektedir.

5. Firmanın yapısına göre bir yazılım seçilmemesi. İşletmeye uygun bir yazılım kullanılmazsa işlerin daha uzun yapılması veya bölümler arası iletişimsizlik gibi birtakım problemler oluşabilir.

6. Karmaşıklık. Sistemde kullanılacak verilerin tam, doğru ve eksiksiz olması gerekmektedir. Ayrıca fazladan eklenen fonksiyon ve uygulamalar sistemde karmaşıklığa yol açabilmektedir.

7. KKP yazılımları için danışmanlık desteği. KKP kullanımında özellikle ek modül veya fonksiyonlar gerekli olduğunda profesyonel danışmanlar tarafından yapılması gerekmektedir.

### **1.3. İŞLETMELERİ KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASINA YÖNELTEN NEDENLER**

KKP sistemleri artık yalnız büyük işletmeler tarafından tercih edilmeyip küçük organizasyonlardan oluşan işletmeler ve KOBİ'ler tarafından da kullanılmaktadır. Bu işletmelerin KKP yazılımlarını kullanmalarında birçok sebep vardır. Fakat bu sebeplerin başında en önemli unsur bilgi olmaktadır. Çünkü bilginin işletme yönetimine uygulanışı KKP yazılımları ile çok daha kolay ve sistematik bir şekilde yapılmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin başarıları doğru orantılı şekilde artmaktadır. Bir diğer taraftan ise üretimde çeşitlilik, müşterilerin değişen istekleri, işletme içi yapının büyümesi sonucu yönetiminin zorluğu gibi birtakım sebepler işletme yöneticilerini bu sistemleri tercih etmelerine yöneltmektedir<sup>40</sup>. Bu çerçevede bu kısımda; müşteri memnuniyetini artırma, etkin planlama ve kontrolü sağlama, kaliteyi iyileştirme, maliyetleri azaltma, iş süreçlerini yeniden yapılandırma ve rekabet avantajı elde etme çabaları gibi pek çok başlık üzerinde durulacaktır.

#### **1.3.1. Müşteri Memnuniyetini Artırma Çabaları**

Küreselleşme ve rekabet ortamında artık işletmelerin sadece üretime odaklanmaktan çok hız, kalite, verimlilik, müşteri tatmini gibi unsurları ön planda tuttuğu görülmektedir. Değişimin yaşandığı ve kaçınılmaz olduğu çevremizde bilgi ve yönetimin işletmelerin önemli unsurları haline geldiği bilinmektedir. Bilgi ve iletişimi en iyi şekilde kullanma isteğinde olan işletmeler ise bilgi teknolojilerinden faydalanmaktadır. Bu talebe bağlı olarak ise yeni bilgi teknolojileri ortaya

---

<sup>40</sup> Hüseyin Dalğar, "İşletmelerde Maliyet Muhasebesi İle Entegre Üretim Takip Sisteminin Oluşturulması: Bir Vaka Çalışması", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2012, Sayı: 56, 29-50, s. 33.

çıkılmaktadır<sup>41</sup>. Gelişen teknoloji çağı ile beraber işletmelerin büyümesi hızlanmış ve böylece müşterilerin istekleri artış göstermiştir. Böylece müşteri memnuniyetini sağlama noktasında KKP sistemleri etkin olmaktadır.

KKP sistemleri çoğunlukla orta derece yöneticiler tarafından kullanılmaktadır. Üst yöneticiler ise bunları daha çok dolaylı yönden kullanmaktadır. Yani daha çok sonuç ile ilgilenmektedir. Örneğin üretilen ürün ile ilgili maliyetler, satışlar ve karlar vs. ne kadar olduklarına bakılmaktadır. KKP'nin doğru ve sağlıklı kullanılması sonucu iş raporları ve istatistiklerin doğru oluşturulması, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve bilgiye kolaylıkla ulaşılması sağlanmış olmaktadır. KKP sistemleri sayesinde performans değerlendirmeleri yapılabilmektedir<sup>42</sup>. Daha çok sonuç odaklı olan üst yöneticiler, müşteri memnuniyetini dikkate alarak KKP sistemlerini etkin şekilde kullanmaktadır.

### **1.3.2. Etkili Planlama ve Kontrolü Sağlama Çabaları**

Sistemler sayesinde işletmeler kaynaklarını daha etkin ve verimli çalıştırmakta, ayrıca müşteri memnuniyeti için önemli bir araç olmaktadır. Tüm sektörler bu yönetim sistemi ile fonksiyonlarının arasındaki bağı yönetmek istemektedir. Üretim, planlama, denetim, muhasebe, satış, insan kaynakları gibi tüm fonksiyonların entegre bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, işletmeler müşterilerinin isteklerini ve şikayetlerini gözden kaçırmamak için esnek işleyiş için tüm sistemi kontrol ederek, etkin çalışmayı istemektedir. KKP sistemleri, işletmelerin baştan tüm sistemi satın almalarını veya kendi işletmesine göre uyarlayarak, değiştirip kullanma imkânı vermektedir. KKP'nin maliyetini ve nasıl kurulacağı hakkında bilgi verip, işletmeye nasıl entegre edileceğinin imkanını vermektedir. Sistem, işletmenin; üretiminde, stratejik kararlarında ve insan kaynakları planlamasında kontrol faaliyetlerini göstermektedir<sup>43</sup>. KKP'ler tüm sektörlerdeki işletmeler için esnek çalışma sistemi içinde, işletme bölümlerinin etkin çalışmasını ve yüksek seviyede verimlilik elde edilmesini etkili planlama ile sağlamaktadır.

İşletmelerin insan kaynaklarının planlamasında ve stratejik karar almada kullanılan KKP sistemleri, aynı zamanda bilgi alanındaki teknolojilerin de kullanılabilmesini sağlamaktadır. KKP sistemleri satın alım aşamasından üretim aşamasına, malzeme yönetim aşamasından muhasebeye, satış aşamasından

<sup>41</sup> Çakmak, a.g.e., s. 2.

<sup>42</sup> Çetinoğlu vd., a.g.e., s. 145.

<sup>43</sup> Selma Karabaş vd., "Kurumsal Kaynak Planlamasının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması," *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2017, Cilt: 7, Sayı: 13, 129-145, s. 130.

dağıtıma kadarki bütün süreçlerin kontrol edilmesini sağlayan sistemler sunmaktadır. Süreçlerin yeniden yapılanmasını sağlayan KKP sistemleri, işletmelerin etkinliğini ve verimliliğini artırmaktadır. Bu sistemler aynı zamanda süreçler üzerinde etkinliği artırarak işletmelere büyük bir rekabet avantajı oluşturmaktadır. KKP sistemleriyle işletmeler, önemli derecede etkinlik elde etmektedir<sup>44</sup>. İşletmelerin elde ettikleri başarı oranında büyük bir payı bulunan KKP sistemleri, işletmelerin her bölümde gelişen süreçlerde ve üretim maliyetinde etkili olmaktadır.

KKP sistemlerinin etkili bir şekilde seçilip, kurulup ve uygulandıktan sonra işletmeler, belirlemiş oldukları hedeflerle beklentilerinin paralel olarak gerçekleşmesini beklemektedirler. KKP sistemlerinin kurulabilmesi için ilk verilerin elde edilmeye başlanması ile birlikte bu sistemlerin etkileri de ortaya çıkmaya başlamaktadır. Genellikle olumlu bir şekilde ortaya çıkan değişimler, arada değişim oranlarında düşüklük sergilerken bazen ölçeklendirilmesi yapılacak bir değişim göstermemektedir. İşletmeler tarafından uygulanacak olan bu sistemler işletmelerin zarara uğramasına neden olmamakla birlikte işletmelere üst yönetim hususunda bilgi entegrasyonu elde etmesine olanak vermektedir. Tedarik zincirini kontrol edebilme, işletme faaliyetlerinde denetimin kolay yapılabilmesi, güncel bilgilere hızlı bir şekilde erişim sağlanması gibi işletmelere pek çok yarar sağlamaktadır<sup>45</sup>. Büyük oranda başarı yakalayan KKP sistemleri bazen başarısız olmakta ve böylece yöneticilere tam zamanlı bilgi vermektedir.

### 1.3.3. Maliyetleri Azaltım Çabaları

İşletmeler küresel rekabet şartlarına uyum sağlayabilmek için sürekli değişime ve gelişime açık olmaktadır. Bu değişim özellikle maliyet konusunda ortaya çıkmakta ve maliyetleri en aza indirme yollarını aramaktadırlar. Bu çabalar neticesinde işletmeler için bir maliyet yönetim şekli oluşturmakta ve bu sistemlerin kullanımı artmaktadır<sup>46</sup>. İşletmelerin kaliteyi yakalamaya çalışmasıyla beraber maliyetleri azaltma hususuna dikkat çekmektedir.

İşletmeler gelirlerini ve karlarını arttırabilmek için geleneksel maliyet hesaplamalarından yeteri kadar faydalanamamaktadır. Çünkü günümüz koşulları işletmelerin rekabet edebilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi için özellikle ürettiği

<sup>44</sup> Bayraktaroğlu ve Uluköy, a.g.e., ss. 1-2.

<sup>45</sup> Yılmaz, a.g.e., s. 483.

<sup>46</sup> Enver Bozdemir ve M. Suphi Orhan, "Üretim Maliyetlerinin Düşürülmesinde Kaizen Maliyetleme Yönteminin Rolü ve Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011, Cilt: 15, Sayı: 2, 463-480, s. 464.

üründen yüksek kar elde etmesine bağlı olmaktadır. Bu ise az maliyetli ve çok kaliteli ürünler üretilmesi ile sağlanabilmektedir. Bu nedenle maliyet ile ilgili yeni maliyet yönetim sistemleri kullanılmaktadır ve yönetim açısından işletmelere hedef maliyet yönetimi uygulanmaktadır<sup>47</sup>. Teknolojik gelişim ve rekabet unsuru ile beraber maliyetin işletme yararına planlaması KKP sistemleri ile entegre edilmesi yeni sistemlerin gelişmesine olanak sağlamaktadır.

KKP sistemleri, maliyetleri düşüren bir sistem olarak tanımlanabilir. Kullanılan kaynakların doğru ve uygun bir şekilde planlanmasını ve dağıtımının yapılmasını sağlamaktadır. İşletmeler açısından KKP kullanımı maliyetleri azaltarak karları artırmaktadır. Bu nedenle bu sistemlerin herhangi bir aksaklık çıkarmadan amaca yönelik olarak uygulanması gerekmektedir<sup>48</sup>.

Krizlerle ve sürdürülebilir büyüme ile savaşabilmek için işletme maliyetlerinin düşürülmesinden başka yol olmamaktadır. Maliyetlerin azaltılması ile birlikte işletmelerde akılcı çözümlere ulaşılabilen ve yaratıcı fikirler ortaya çıkarılabilmektedir. Rekabetin artmasının önemli sebeplerinden biri ürünlerin ömürlerinin kısalması ve teknolojideki gelişmeler olmaktadır. Teknolojide yaşanan bu gelişmeler, işletmelerin teknolojinin kullanılmasını gerekli hale getirmiş ve bu sayede firmalar kaynaklarını en etkin biçimde kullanmaya başlamışlardır. Üst yönetimdeki yöneticiler, dünyada yaşanan gelişmelere karşılık bunlara çok hızlı ve sistematik bir şekilde cevap vermek zorunda olmaktadır. Doğru bilgi bunu yapabilmek için büyük önem arz etmektedir. Doğru ve hızlı bilgi, işletmeleri diğerlerinden üstün kılabilmektedir. Bilginin büyük önem taşıması, işletmeler için vazgeçilmez bir rekabet unsuru olmaktadır. Bilgiyi hızlı ve doğru kullanabilen yöneticiler bu sayede işletmelerini ayakta tutabilmektedir. Kurumsal kaynak planlaması sistemleri işletmenin finans, muhasebe, pazarlama, insan kaynakları, müşteri ilişkileri vb. tüm bölümleri arasında kolay ve sistemli bir şekilde haberleşme sağlamaktadır. Bilginin anında gerekli yerlere ulaşmasını ve buna göre işlemlerin yapılmasına olanak veren bu yazılımlar, organizasyonların teknolojiyi ve bu bilgi sistemlerini en iyi şekilde kullanmalarını desteklemektedir. Kurumsal kaynak planlaması yazılımları işletmeler için maliyetli ve kurulması zor yazılımlar olmakta ve kurulum aşamaları uzun sürelerde yapılabilmektedir. Yöneticilerin ve çalışanların bu yazılımları kurmadan önce iyi düşünmesi, hatalara yer vermemesi ve eksiklikleri

<sup>47</sup> Gamze Ayça Kaya, "Hedef Maliyetleme", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010, Cilt: 20, Sayı: 1, 313-332, s. 314.

<sup>48</sup> Berkant Dulkadir, "Tekstil İşletmelerinde Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Kullanımındaki Memnuniyet Düzeyi ve Malatya İlinde Bir Araştırma", *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 2012, Cilt: 3, Sayı: 2, 17-36, s. 18.

gidererek daha sonra kullanım aşamasında oluşacak zararlardan dolayı oluşacak maliyetleri engellenmesi gerekmektedir<sup>49</sup>. Rekabette üstünlük sağlamak, maliyet planlamasını sağlıklı gerçekleştirmek için işletme yöneticilerinin doğru ve tam zamanlı bilgilerle hareket etmesini sağlamak için KKP sistemleri kullanılmaktadır.

#### 1.3.4. Kaliteyi İyileştirme Çabaları

Endüstri devriminden bu yana işletmelerin, ürün ve ürün üretim süreçleriyle ilgili sürekli bir geliştirme ve iyileştirme uğraşısı içinde oldukları bilinmektedir. İşletmelerin bu çabaları sürekli iyileştirmeye yönelik yönetim şekillerinin gelişerek farklı yapılarda ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Daha sonraları ise işletme içinde araştırma-geliştirme faaliyetlerine yer verildiği görülmektedir. Bu sayede AR-GE bölümleri açılmıştır. Bu bölümlerde yeni buluşlara olanak sağlayan yenilikçi ve gelişmeye açık üretim yapılmıştır. Böylelikle işletmeler gelişen teknolojilere ayak uyduran rakiplerine karşı sürekli yenilikçi ve gelişime açık bir üretim gerçekleştirebilmişlerdir. Bazı bölümlerde pazar arayışı ön planda olan girişimci ruhlu yapıya sahip işletmeler oluşturulmuştur. Klasik dönemde ürünün sadece kaliteli olması yeterli bulunup ürünün geliştirilmesine ve sürekli iyileştirilmesine ihtiyaç duyulmamıştır. Ama değişen koşullar ve rakiplerin piyasaya sürekli olarak yeni ürünler sunması, müşterilerin beklentilerinin artması gibi sebepler işletmelerin sürekli iyileşme ve gelişme çalışmaları yapmasını gerekli kılmıştır. Bu şekilde oluşan bir yönetim şekli benimsenmeye başlanmıştır. Buna en iyi örnek Japonya'da gerçekleşen kalite devrimidir. 20. yy.'da sürekli iyileştirme ve geliştirme çalışmalarının temeli burada atılmıştır ve zamanla diğer ülkeler bu sistemi kendi ülkelerinde uygulamaya başlamışlardır. En az hata ile mal veya hizmet üretilmesi ayrıca bu mal ve hizmetlerin sürekli olarak geliştirilmesi onların kaliteli olmasını da beraberinde getirmiştir. Bu çabalar ise işletmelerin rekabet edebilmeleri ile yakından ilişkili olmaktadır<sup>50</sup>. İşletmelerin başarılı olmasındaki bir husus da kalite kavramı olmaktadır. Mal ve hizmetlerin kalitesinin gelişimi ise KKP sistemleri ile bağlantılı olmaktadır.

Küreselleşme ile beraber dünya üzerinde rekabet halinde olan işletmeler müşterilerin isteklerine hızlı ve tam cevap verebilmeye ve kısa ömürlü ürünlerin

<sup>49</sup> Gönen ve Rasgen a.g.e., s. 16.

<sup>50</sup> Saye Nihan Çabuk, "Kalite Yönetim Sistemlerinde Temel Kavramlar: Kalite Kontrol, Kalite Güvence ve Kalite İyileştirme", **Kalite Yönetim Sistemleri**, (Editörler: Deniz Taşçı ve Saye Nihan Çabuk), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2013, 46-73, s. 66.

kullanımına uyum sağlamalıdır. Rekabetin kıyasıya olduğu böyle bir ortamda işletmelerin en iyiyi yapabilmek için çaba sarf etmesi ve teknolojilerden en üst seviyede yararlanması gerekmektedir. İşletmelerin bu sayede bilgiye ulaşma ve onu optimum seviyede kullanma yetenek ve becerilerini kazanmaları zorunluluk olmaktadır. Bilgiyi kullanma yeteneği ve becerisi stratejik anlamda bilgiyi doğru zamanda kullanımı anlamına gelmektedir. KKP sistemleri sadece organizasyon içi iletişimden ziyade organizasyon dışı müşteri ilişkileri ve tedarik birimini kontrol ederek bütünleştirebilmektedir. KKP sistemleri, internet üzerinden erişimi de mümkün kılmaktadır<sup>51</sup>. Küresel boyut kazanan rekabet ortamında kalitenin gelişimine önem veren işletmeler KKP sistemlerinin gelişimine de dikkat etmektedir.

### 1.3.5. İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırma Çabaları

KKP uygulamalarının etkili olabilmesi için işletmelerin iş süreçlerinin tekrar yapılandırılması problemiyle başa çıkabilmeleri gerekmektedir. Çünkü yazılım sistemlerinin iş süreçleri ile entegre olamaması işletmenin faaliyetlerini hızlı, doğru ve düşük maliyetli yapamamasına yol açmaktadır. Bunun için iki uygulamanın yapılması gerekmektedir. Bunlardan ilki var olan süreçlerin tekrar gözden geçirilerek yapılandırılması diğeri ise yazılımların bu süreçlere göre uyumlaştırılmasıdır. Fakat ikincisi yapıldığı taktirde KKP projesi çok yavaş bir şekilde işleyerek sanki sistemin sadece bilgisayara dayalı bir sistemmiş gibi çalıştığı algısı oluşmaktadır. Ayrıca yazılım için gerekli güncelleştirmeler ve yenilikler daha zor yapılmakta ve birçok uygulama sisteme çok zor dahil edilebilmektedir<sup>52</sup>. İş süreçlerinin KKP ile doğru yapılandırılması neticesinde düşük maliyetli yapılanmaya geçilmektedir.

KKP sistemleri işletmeler açısından yüksek altyapı maliyetleri oluşturmalarına rağmen en fazla tercih edilen sistemlerdir. KKP'ler karmaşık bir yazılımdır. Ama iş akışlarına eklenmektedir. İşletme fonksiyonlarına göre oluşturulup bu fonksiyonlar ile uyumlu bir şekilde çalışabilmektedir. Bu yüzden sistemin sağlıklı bir şekilde çalışabilmesi firmanın ihtiyaç duyduğu işlevlere göre hazırlanmasına ve kapsamlı bir çalışma sonucu oluşturulmasına bağlıdır. Fakat sistemin en iyi şekilde kurulup çalıştırılması işletmenin faydasının her zaman maksimumda gerçekleşmesini sağlayamamaktadır. Ayrıca yöneticilerin sisteme bakış açısı, çalışanların eğitimi, işletme fonksiyonlarının birbiriyle bağı ve etkileşimi ve yeniden planlanan iş akışlarının sisteme uyumu yazılımın başarılı işlenmesini sağlayan faktörlerdir. KKP

<sup>51</sup> Erkan Bayraktar ve Mehmet Efe, "Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Kurulum Süreci: Kritik Başarı Faktörleri", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2006, Cilt: 4, Sayı: 2, 91-109, s. 95.

<sup>52</sup> Utku Açıkalin vd., "Kurumsal Kaynak Planlama Sistemleri ve İnşaat Sektöründe Kullanımı", *Türkiye Mühendislik Haberleri*, 2008, Sayı: 451, 27-31, s. 28.



sayesinde tüm kullanıcılara ulaşabilen bilgiler hızlı ve zamanında ulaştığından bilgide şeffaflığa, zaman avantajına ve finansal konularda olumlu etki etmektedir<sup>53</sup>. KKP'ler karmaşık bir sistem olmasına rağmen, işletme bölümleri ile entegrasyonu sağlandığı takdirde iş süreçlerinden en yüksek verimin sağlanmasında yardımcı olmaktadır.

İşletmelerde kullanılan bilgi teknolojilerinden en yüksek verimi alabilmek için iş süreçlerinin en baştan tekrar düzenlenmesi gerekmektedir. Çünkü yönetim açısından bakıldığında verimliliğe ulaşmak için şimdiye kadar uygulanan çözümler ile birlikte KKP sistemleri daha rahat uygulanabilmektedir. Bunlar; personelin eğitimi ve işe katılımının sağlanması, yenilikçi düşüncelerinin ödüllendirilmesi ve karar yetkisinin verilmesi, yönetim alanında hiyerarşik yapıda oluşan bazı kademelerin yok edilmesi, işletmeler arasında iletişim ve etkileşimin olması gibi bazı etkenlerdir. Gün geçtikçe bilgiyi doğru yerde ve doğru zamanda kullanmak ve dağıtmak önemli olmaktadır. İşletmeler tarafından kullanımı çoğalan KKP sistemleri personelin sisteme kolayca alışabileceği ve anlaşılabilen yazılımlar olmaktadır. Bu sistemler birtakım yazılım şirketleri aracılığıyla üretilip satılmaktadır. Fakat bu satın alındıktan sonra danışmanlık hizmeti alımı ve çalışanların KKP mantığını anlamaları gerekmektedir<sup>54</sup>. KKP sistemlerini kuran işletmeler, en yüksek verimi sağlamak için iş süreçlerini yeniden düzenleyip, personelin bu konuda eğitilmesine önem vermektedir.

### **1.3.6. Rekabet Avantajı Elde Etme Çabaları**

İşletmeler rakipleriyle yarışabilmek ve müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap verebilmek için kurumsal sistemleri kullanmayı tercih etmektedirler. Bu sistemleri en iyi şekilde kullanmayı istemektedirler. Fakat bu kurumsal sistemleri kullanmak, zor maliyetli ve zaman istemektedir. İşletmeler KKP kullanırken bazen uyumlu ve etkin çalışabilirken sıklıkla başarısızlığa uğramaktadırlar<sup>55</sup>. KKP sistemleri işletmelere rekabet üstünlüğü ve müşteri memnuniyetinin kazanmasını sağlarken, bazı durumlarda da başarısız olabilmektedir.

KKP, sadece bir yazılım sistemi olarak düşünülmemelidir. İşletme için iş süreçlerinin yapılandırılması ve planlanması için geliştirilen bir alt yapıyı oluşturmaktadır. İşletmenin diğer firmalara göre üstünlük sağlamasına olanak vermektedir. Sistem uygulanmaya başladığında yöneticiler ve alt çalışanlar arasında

<sup>53</sup> Gönen ve Rasgen, a.g.e., s. 29.

<sup>54</sup> Demirci ve Uluköy, a.g.e., s. 974.

<sup>55</sup> Bayraktaroğlu vd., a.g.e., s. 77.

güçlü bir iletişim kurulması ve işletmenin vizyonunu en alt tabakaya iletilmesi konusunda kolaylık sağlamaktadır. Böylece proje yaşam döngüsü çemberinde kritik bir noktada bulunmaktadır<sup>56</sup>. KKP sistemleri, işletmelerde gelişmiş bir iletişim ve bilgi ağı sağladığından dolayı, rekabet avantajını devam ettirmede de katkı sunmaktadır.

#### **1.4. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASININ UYGULAMA SÜRECİ**

Kurumsal kaynak planlaması, işletmelerin bilgisayar programları ile yönetilen bir yönetim şekli olarak tanımlanmaktadır. KKP genel itibariyle işletmelerin her bir birimini fonksiyonel olarak kapsamaktadır. Bu sistemi işletmelerde uygulamak uzun bir zaman almakta, ayrıca maliyetli sistemler olmaktadır. Bu programların faaliyete başlamadan önce planlarının, hazırlık çalışmalarının hatasız olması, işletmeye uygun şekilde yapılması, sistemin uygulama süresinde başarısızlığa uğramasını engellemektedir. Bu sayede işletmeler zarar etmemektedir. Öyle ki işletmeler sürekli değişen ve gelişen dünyada yaşanan ekonomik küreselleşme ile birlikte zorlu rekabet şartlarında yarışmak için çabalamaktadır. Böylece işletmeler bilgi ve teknoloji kullanımını ön koşul görüp kaliteli ürün ve hizmet üretimi çabası içinde olmaktadır<sup>57</sup>. Verimli şekilde işletmeye entegre edilmiş olan KKP ile, işletmeler zarar etmemekte, böylece gelişen teknoloji ile kalite seviyesini artırmaktadır. Bu kısımda KKP'nin uygulanma mantığı, KKP'nin planlanması için paket seçimi, KKP sisteminin uygulama aşamaları ile KKP'nin sistem mimarisi üzerinde durulacaktır.

##### **1.4.1. Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulama Mantığı**

KKP sistemlerinde uygulamanın yerinde olduğunun benimsenmesinin sebepleri; karlılık, pazar payının artırılması ve rekabet gibi unsurlar yer almaktadır. KKP sistemleri içinde yer alan üretim ile ilgili fonksiyonlar daha önce var olan MRP II sistemlerine benzemektedir. KKP'lerde bununla beraber işletme içinde kullanılan satın alma, insan kaynakları yönetimi, bakım onarım ve üretim sistemleri, kalite sistemleri gibi her alan birbirine bağlanmıştır. Kurumsal kaynak planlama sistemleri ayrıca diğer sistemlerle beraber entegre bir biçimde çalışmaktadır. KKP sistemleri sayesinde bir işletmede yer alan tüm bölümlerin bir arada entegre bir şekilde çalışması sağlanmaktadır. Bütünleşmiş bir şekilde veri analizlerinin sağlanması ile tüm bilgiler ve veri akışları, bozulmadan, doğru bir şekilde ve hızlıca

---

<sup>56</sup> Bayraktar ve Efe, a.g.e., s. 98.

<sup>57</sup> Korkusuz vd., a.g.e., s. 1.

aktarılmaktadır<sup>58</sup>. İşletme kar oranının artırılmaya çalışılması, küresel rekabet içinde başarı elde etmeye çalışan işletmeler KKP sistemlerine önem vermektedir.

İşletmelerinin rekabet edebilmeleri için olması gereken başlıca argümanı bilgi olmaktadır. Bu bilginin işletme yönetiminde etkin bir şekilde kullanılması ise yönetimin başlıca gerekliliğini oluşturmaktadır. Bu nedenle bilginin varlığından çok kullanılması dikkat çekmektedir. İşletme içinde yer alan bu gizli veya açık bilginin sistemli ve planlı bir şekilde kullanılması ve işletme amaçlarına yönelik olması önem kazanmaktadır. İşletmelerde kullanılan bu bilgi akışı önceki yıllarda daha çok sadece işletmenin içinde kullanılıyorken işletme içi ve işletme dışı bilginin yönetilmesinde kullanılmaktadır. Kurumsal kaynak planlama yazılımları bilgi sistemlerinin etkin bir şekilde yönetildiği yazılımlardır. Bu yazılımlar işletme yönetiminin etkin ve verimli olabilmesi adına bilgi akışını doğru ve sistemli bir şekilde işlemlerini sağlayan bütünlüklü modern yazılımlardır<sup>59</sup>. İşletmenin başarısında etkili olan en önemli unsur bilgi olmaktadır. Böylece daha önce işletme içindeki bilgiler etkili iken, küresel rekabet ve bilgi teknolojilerinin gelişmesi ile beraber KKP'lerde işletme içindeki ve dışındaki bilgiler de önemli olmaktadır.

#### 1.4.2. Kurumsal Kaynak Planlaması İçin Paket Seçimi

KKP sistemleri kurulduktan sonra tekrar değiştirilmeleri veya düzeltilmeleri çok zor olmaktadır. Kurumsal kaynak planlama sistemlerinin bundan dolayı kurulmadan önce seçiminin iyi yapılması gerekmekte, yoksa yüksek maliyetlerle karşılaşılabilir. İşletmeler açısından en uygun KKP paketinin seçilmesi, büyük zorluklar taşımaktadır. KKP sistemlerinin işlevleri, birbirlerine büyük oranda benzerlik göstermektedir. KKP sistemleri kapsamında satın alınması planlanan paketlerin işlevsel olarak uyumlu ve iş süreçlerinin ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir paket olması önem arz etmektedir<sup>60</sup>. KKP sistemlerinin paketlerinin birbirine benzediği bilinmekle beraber, işletmenin kendi iş sürecine göre uygun maliyetli paketi seçmesi gerekmektedir.

Kurumsal kaynak planlaması denildiğinde içinde yalnız planlamanın olduğu bir algı oluşmaktadır. Fakat KKP uygulamalarına bakıldığında işletme fonksiyonlarından yürütme ve denetim fonksiyonlarının da olduğu anlaşılmaktadır. Tüm bunları entegre

<sup>58</sup> Ali İhsan Özdemir, "ERP Kullanımının Kobilerin Algılanan Performansı Üzerine Etkisi: Kayseri İmalat Sektörü Örneği", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, Sayı: 33, 173-187, s. 174.

<sup>59</sup> Boztaş ve Özmızrak, a.g.e., s. 65.

<sup>60</sup> Gülnur Keçek ve Esra Yıldırım, "Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve İşletme Açısından Önemi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009, Cilt: 8, Sayı: 29, 240-258, s. 248.

bir şekilde işletmektedir. İşletmeler de küresel rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesi ve sürekli değişimin devamlılığını sağlaması için bilgi teknolojilerini iyi kullanmalı ve doğru yazılım sistemlerini tercih etmelidir<sup>61</sup>. KKP paketlerinin özellikleri, işletmede planlamayı, yürütmeyi ve denetimi sağlayacak şekilde rekabet devamlılığını sağlayacak bilgi teknolojisini barındırmaktadır.

KKP sistemleri işletmeye özel oluşturulan yazılımlardır. İşletmenin yapısına, büyüklüğüne ve yaptığı işe göre farklılık göstermektedir ve işletmenin bünyesine göre şekil alarak ona özel olmaktadır. İşletmelerin bu sistemleri kendilerine özgü bir yapıya sokabilmeleri ve işleyişi oturtabilmeleri için uzun dönemli çaba sarf etmektedirler. Yapılan tüm bu çalışmalar kapsamlı, sistematik, işletmenin her bir birimini ilgilendiren çalışmalar olmaktadır. Örneğin üretim yapan işletmelerin maliyet muhasebesi bu üretimle ilişkili tüm süreç ve kapasite yapısına göre oluşmaktadır<sup>62</sup>.

KKP sistemleri işletmelerin birçok bölümünün bir arada yönetilmesini sağlamaktadır. İşletmelerin finans, pazarlama, tedarik, insan kaynakları gibi birçok farklı niteliklere sahip bölümleri birbirleriyle entegre şekilde yönetilebilmektedir. Bu sistemlerde işletmenin bir fonksiyonunda yapılan iş, onunla ilgili diğer fonksiyonlarına da etki edebilmektedir. Bu bağlamda KKP sistemi, çoklu modül paketlerinden oluşmaktadır. Bu durumda işletmenin seçtiği KKP paketi, kendine uygun olan ve iş süreçlerini yakından ilgilendiren doğrultuda kullanılmasını gerektirmektedir. İşletmeler açısından işlere uygun, en yakın modüllerin kullanılması KKP'nin uyumunu ve kullanımını kolaylaştırmaktadır. Kısa bir zaman içinde KKP'lerden elde edilen getiri yükselebilmektedir. Bu sistemde yer alan modüller genellikle iki kısma ayrılabilir. Birinci kısımda yer alanlar KKP'nin kendine özel modülü olup, diğer kısımda ise işletmenin iş süreçlerine göre talep edilmiş ve uyarlanmış modüller yer almaktadır. Bunlar her bir iş için özel olarak tasarlanmaktadır. Sistemde yer alan bu modüller ana modüller ve alt modüller olarak işletmenin iş süreçlerine uyumlu bir şekilde yer almaktadır<sup>63</sup>. İşletmede esnek bir yapıya ve bütün bölümler arasında bilgi akışına neden olan çoklu modüller barındıran KKP paketleri işletmelerin kısa sürede kar oranlarını artırmaktadır.

### **1.4.3. KKP Sistemlerini Uygulama Aşamaları**

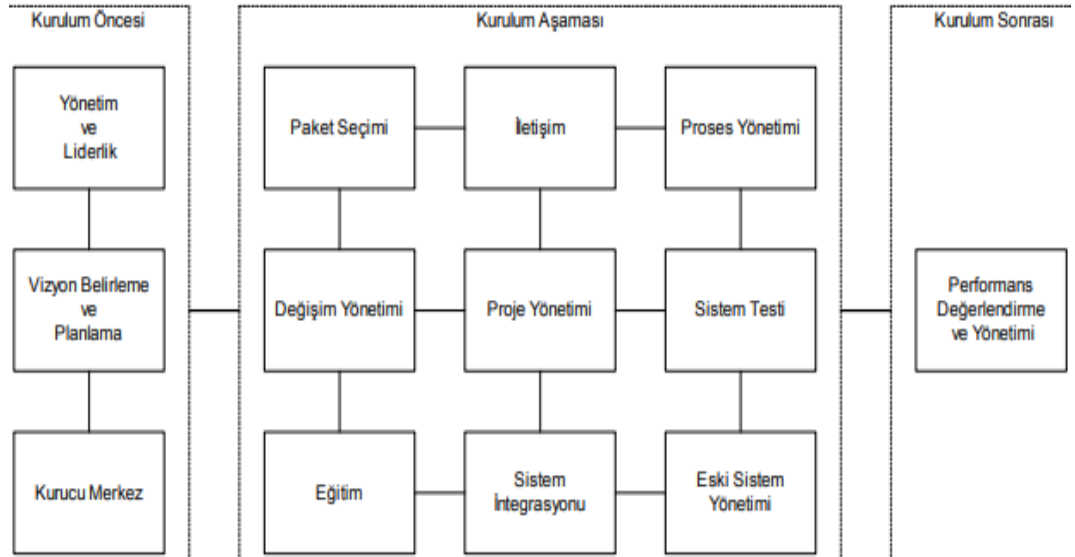
KKP sistemlerinin uygulanma aşamasında bu sistemlerin kusursuz bir şekilde yürütülebilmesi için modüler bir yapı içinde olması gerekmektedir. KKP sistemlerinde

<sup>61</sup> Balaban, a.g.e., s. 12-14.

<sup>62</sup> Dalğar, a.g.e., ss. 33-34.

<sup>63</sup> Sevim ve Bülbül, a.g.e., s. 58.

modüler yapının bulunması, KKP sistemlerinin kurulması sürecinde ve satın alma sürecinde daha da ön plana çıkmaktadır. KKP sistemlerinin modüler yapıda olması, işletmeler açısından istenilen işlevlerin istenilen zamanda kullanılması açısından avantaj sağlamaktadır. Uygulanacak olan farklı uygulamalar birbiriyle uyumlu çalışmamakta ve işletmeler açısından önemli sorunlara neden olabilmektedir. KKP sistemlerinin modüler yapıda olması ise bu uygulamaların birbiriyle uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır. Bu nedenle KKP sistemleri işletmeler açısından geniş bir uygulama alanına sahip olmakta ve işletmelerde bulunan büyük yazılımlardan daha çok faydalanmaktadır. İnternet gelişene kadar karmaşık ve büyük bir yazılım sistemlerine sahip işletmeler için programcı, kullanıcı ve analizcilere ihtiyaç olmuştur. Bu kapsamda işletmelerde kurumsal kaynak planlamalarının yürütülebilmesi için işletmeler, dışarıdan gelen danışmanların bu sistemlere yönelik standart yazılımları yükleyebilmesi için kendilerine ait bilgisayarları kullanmalarına izin vermiştir. KKP sistemlerinin uygulanması bilirkişilerin yardımı olmaksızın yapıldığında, uluslararası işletmeler ve büyük işletmelere çok büyük maliyetlere sebep olmaktadır. Söz konusu sistemlerinin uygulanmasında uzman olan işletmeler bu masrafı azaltmakta, işlemleri kolaylaştırmakta ve bu sistemlerin uygulanması için pilot testlerle sistemleri tamamlamaktadır<sup>64</sup>. Modüler yapıda bulunan KKP uygulamalarının işletme açısından yararlı olması geniş bir uygulama alanını barındırmaktadır.



Şekil-2 KKP Sistemlerini Uygulama Aşamaları<sup>65</sup>

KKP sistemlerinin uygulanmasında; kurulum öncesi, kurulum ve kurulum sonrası aşaması olmak üzere 3 aşama bulunmaktadır. Karmaşık bir yapıya sahip

<sup>64</sup> Okur Resmi, a.g.e., s. 7.

<sup>65</sup> Murat Baskak ve Hamza Çetışli, "Kurumsal Kaynak Planlama: Başarılı Sistem Kurulumu İçin Kritik Etmenlerin Analizi", *IV. Endüstri-İşletme Mühendisliği Kurultayı*, 12-13 Aralık 2003, 1-18, s. 3.

olan bu sistemler, kurulum öncesi, kurulum aşaması ve kurulum sonrası aşamalarda önemli sorunlarla karşılaşmaktadır. KKP sistemlerinin kurulum öncesinde; yönetim ve liderlik, vizyon belirleme ve planlama ile kurucu merkez arasında bir ilişki bulunmaktadır. Kurulum aşamasında; paket seçilmekte, iletişim kurulmakta, proses yönetimi, değişim yönetimi, proje yönetimi sağlanmaktadır. Kurulum aşamasında aynı zamanda sistem testleri uygulanmakta, bu sistemlere yönelik eğitimler verilmektedir. Son olarak sistem entegrasyonu uygulandıktan sonra eski sistem yönetimi ile karşılaştırılmaktadır. KKP sistemleri kurulduktan sonraki aşamada ise bu sistemlere yönelik performans değerlendirme yapılmaktadır. KKP sistemlerinin işletmelerde kurulum ve uygulanmada üç aşaması bulunmaktadır, bu aşamaların süreçleri sağlıklı tamamlanırsa işletmeler kısa sürede KKP'lere entegre edilmiş olmaktadır. Bu süreçler uygulama öncesi, uygulama süreci ve uygulama sonrası süreçte KKP sistemini çalışır halde tutmaktan oluşmaktadır.

#### **1.4.3.1. Uygulama Öncesi Süreç**

KKP sistemleri uygulamaya konulmadan önce bazı çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bu hazırlık sürecinde öncelikle projenin hedefleri belirlenerek ortak bir karara varılmaktadır. Hedefler ve bu hedeflere ulaşmaya çalışırken yapılacak işlevlerin performansı arasında ilişkiler kurulmaktadır. Projeye ilişkin riskler, zamanlama, masraflar ve organizasyon değişimi gibi birtakım değişkenler belirdikten sonra uygulayıcı bir ekip oluşturulur ve bunlar eğitilir. Eğer yöneticiler projeye destek verirse proje başarıyla yürütülebilir. Çünkü yaşanabilecek bazı problemlerde üst yönetimin bizzat proje ile ilgilenip içinde yer alması sorunların çözümünü kolaylaştıracaktır. Üst yönetim proje çalışanlarıyla bir araya gelmeli, toplantılar düzenleyip sorunları dinlemelidir. Böylelikle daha önceden bilgi edinebildiğinden yaşanacak olası problemlerde hızlı bir şekilde karar verip, çözüm bulabilecektir<sup>66</sup>. KKP uygulamaları maliyetli ve karmaşık bir süreci barındırdığından dolayı, kurulum ve uygulama öncesi süreçlerinde dikkat gerektirmektedir.

KKP sistemlerinin uygulama sürecine başlamadan önce geçen sürece, hazırlık süreci de denilmektedir. KKP sistemlerinin kapsamlı bir proje ile yapılması ve sadece bilişim projesi olarak düşünülmemesi gerekmektedir. Uygulama öncesi süreç, yapılacak olan işin amaç ve hedefleri doğrultusunda uzlaşma sağlanması ile başlamakta ve süreç performansı ve hedefler arasında bağlantı kurulmaktadır. KKP sistemleri aynı zamanda bir dönüşüm projesi kapsamında düşünülebilmekte ve proje yönetimi gerekmektedir. İşletmeler açısından KKP'ler, iş süreçlerinin devamlı

<sup>66</sup> Demirci ve Uluköy, a.g.e., s. 982-983.

kontrol edilmesini, iş süreçlerinin takip edilmesini ve çalışanlara eğitim verilmesini gerektirmektedir. KKP'lerin bundan dolayı kurulum, kullanım ve kontrol aşamalarının çok iyi yapılması gerekmektedir. Kurulum, kullanım ve kontrol aşamalarının doğru, hatasız bir şekilde yapılması, KKP uygulamalarının beklenen performansı ve stratejik avantajları elde etmesini sağlamaktadır<sup>67</sup>. Hazırlık süreci içerisinde hedeflerin doğru ve işletme yönetimine uygun şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Uygulama öncesi süreç sırasıyla; proje alanı hazırlama aşaması, proje ekiplerinin oluşturulması, uygulama projelerinde başarı kriterleri ve uygulama projelerinde karşılaşılan sorunlar olmak üzere dört başlık altında açıklanacaktır.

#### **1.4.3.1.1. Proje Planı Hazırlama Aşaması**

KKP, kurulumları uzun zaman alıp, hazırlık ve uyum süresi gerektiren pahalı yatırımlar şeklinde ifade edilmektedir. Projenin hazırlanması sırasında ayrıntılı bir proje hazırlık planı yapılması gerekmektedir. Planın gerçeklerle uyumlu, yani yapılabilir sürelerde ve nitelikte olmasına dikkat edilmektedir. Hedeflerin, ulaşılmak istenen sonuçların ve bunların nasıl yapılacağına dair adımların neler olacağına çok iyi bilinmesi ve planlanması işlemleri kolaylaştırmaktadır. Bu adımların nasıl izleneceği yapılan plan ile uyumlu olmasına özen gösterilmektedir. Bu uygulama sırasında izlenilecek yollar birtakım süreçlerden oluşmaktadır. Bu süreçler; öncelikle plan ile ilgili ayrıntılı bir yapının olması, bu plan doğrultusunda zor süreçlerin detaylı, kendine özgü analizi ve sistem uygulama sürecinin eksiksiz yönetilmesi olmaktadır. Bu aşamalar sistemin her birimi ve bütünü açısından önemli bir yere sahip olmaktadır. Bu adımlar sistem içinde geçiş yapıldığında çok önemli bir hale gelmektedir. Bunlara ilave olarak sistemin başarılı bir şekilde uygulanışı ve de geri bildirimlerle iyileştirilerek geliştirilmesi sürecin başarılı yönetilmesi açısından önem arz etmektedir<sup>68</sup>. Sistemin başarılı olmasında, işletme bölümleri için projenin aşamaları dikkatli şekilde hazırlanmaktadır.

#### **1.4.3.1.2. Proje Ekiplerinin Oluşturulması**

KKP sistemlerinin uygulanmasında yapılacak olan projeye uygun olarak ekip seçiminde işletmeyi en iyi tanıyan ve bilen çalışanların seçilmesi gerekmektedir. Bu sayede KKP sisteminin uygulanması aşamasında meydana gelebilecek hataların önüne geçilmektedir. Projeyi gerçekleştirecek olan ekiplerin yetkileri de genişletilerek ekibin daha hızlı bir şekilde hareket edebilmesi, etkisi yüksek çözümler üretebilmesi sağlanmaktadır. Bundan dolayı proje ekiplerinin inisiyatif kullanabilmesi

<sup>67</sup> Postacı vd., a.g.e., s. 16.

<sup>68</sup> Sevim ve Bülbül, a.g.e., s. 58.

ve aynı zamanda yaptırım gücüne sahip olması gerekmektedir. Proje ekibinin başında bulunan yöneticinin; iletişim becerisi yüksek, risk yönetimi uygulamasından anlayan ve tecrübeli bireyler olması önem arz etmektedir. Söz konusu yöneticiler aynı zamanda projelerin izlenmesi, sürekliliğinin sağlanması, oluşabilecek aksaklıklara karşı önlemler alması ve uygulama planlarını hazırlaması da gerekmektedir. Proje yöneticilerinin başında bulunduğu proje ekiplerine ise SAP Ekibi ve Yönlendirme Kurulu olmak üzere dıştan destek sağlayan iki işletme bulunmaktadır. SAP Ekibi; ekiplerin eğitilmesi, işletmenin proje planlamaları, proje yönetimi, durum analizleri vb. gibi pek çok önemli konuda proje ekiplerinin yanında yer almaktadır. Dolayısıyla SAP Ekibinin sağlamış olduğu danışmanlık hizmeti sayesinde, Lojistik projelerinde yetişen elemanların eksikliğini giderilmesi aşamasında işletmelere çok büyük destekler sağlamaktadır. SAP Ekibine işletme içinde yer verilmesi ile KKP hususundaki deneyim ve bilgi eksiklikleri azaltılmaya çalışılmaktadır<sup>69</sup>.

#### **1.4.3.1.3. Uygulama Projelerinde Başarı Kriterleri**

İşletmeler kendilerine özgü örgüt kültürü oluşturarak işletmelerinin başarılı veya başarısız olduğu etkenleri belirlemektedir. KKP uygulamalarında, proje çalışanlarının bir ekip halinde çalışarak aynı noktada birleşmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda kurumsal bilginin kullanılması ve iyi bir proje yönetim sisteminin izlenmesi son derece önemli olmaktadır. İşletmeler etkin proje kullanımının yanında bu sistemin uygulanması sırasında oluşacak başarısızlık faktörlerinin de doğru belirlenmesini sağlayabilir<sup>70</sup>.

KKP sistemleri kurulduktan sonra başarıya ulaşabilmesi için dışarıdan sağlanan desteğin hem devamlı hem de etkin şekilde veriliyor olması gerekmektedir. KKP sistemleri içinde yer alan bilgiler işletmenin rekabet edebilirliği açısından son derece önemli olmaktadır. Bu yazılımların en başında, seçilmesi daha sonra kurulumu, kullanımı ve bakımına kadar büyük bir titizlikle çalışılmasına özen gösterilmektedir. İşletmede kullanılan bu sistemdeki tüm fonksiyonların barındırdığı bilgiler işletmenin tüm evrelerinde kullanılmakta ve bu bilgi yönetimi sürekli gelişim içinde işletmenin devamı için hayati önem taşımaktadır. Bu yolla işletmenin tüm yaşam döngülerinde bilgi yönetimi ile beraber etkinlik ve verimlilik sağlanmış

---

<sup>69</sup> Baskak ve Cetişli, a.g.e., s. 10.

<sup>70</sup> Çakmak vd., a.g.e., s. 6.



olmaktadır<sup>71</sup>. İşletmelerin KKP sistemlerini başarılı şekilde uygulaması ve projelerini hayata geçirmesinde devamlı bilgi desteğinin sağlanması gerekmektedir.

#### **1.4.3.1.4. Uygulama Projelerinde Karşılaşılan Sorunlar**

KKP sistemleri kurulurken çalışanların bu sistemi benimsemesi ve başka işlerle meşgul olmaması gerekmektedir. Bunun yanı sıra sisteme karşı gösterilen direnç, kurulumda meydana gelen sorunlar arasında yer almaktadır. Ayrıca kurulum yapan kişilerin değişiyor olması, yönetimin sistemi tam olarak benimsememesi, yazılımdaki birtakım yanlışlar da sorunlardan bazıları olmaktadır. Ayrıca danışmanlık hizmeti bazen iyi yapılamamakta ve proje yönetimi aksaklıkları yaşanabilmektedir. Sistem kullanıcılarının en son çalışanlarının çok iyi olmaması ve bölümler arası iletişim ve işlemlerin sağlıklı yapılamaması diğer sorunlar arasında sayılabilir. Bunları en aza indirmek için KKP'lerde çalışan ekiplere verilen eğitimlerin önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu eğitimlerde çalışan ekiplere KKP uygulamasından önce uygulamalı olarak KKP'lerin tanıtılmasında büyük yararlar bulunmaktadır. Bununla beraber sistem sırasında yaşanabilecek problemlere karşılık desteklerin oluşturulması gerekmektedir. İşletmelerin sistem kurulumundan sonra bunu izlemesi ve iyileştirmesi gerekmektedir. Fakat bu uygulamalar çoğu zaman atlanabilmektedir<sup>72</sup>. KKP sistemleri kurulum öncesi ve uygulama süreci içerisinde karmaşık bir yapı olduğundan dolayı sistemle ilgilenen kişilerin devamlı gelişim içerisinde sisteme destek vermeleri gerekmektedir.

#### **1.4.3.2. Uygulama Süreci**

KKP sistemlerinin çalıştırılması ve gerçek sistemlere bilgilerin transfer edilmesi, KKP sistemlerinin uygulama aşamasında en önemli süreçlerden birini meydana getirmektedir. Uygulama sürecinde, pilot sistem uygulaması için gerekli olan eğitimler verilerek ve çalışanların uygulamalı eğitimleri tamamlanarak, gerçek KKP sistemleri ile çalışılmaya başlanması gerekmektedir. İşletmede yer alan bütün bölümler, kendi bölümleri ile ilgili sistemin gereksinim duyduğu verilerin sisteme girişini sağlamaktadırlar. Uygulama sürecinde sisteme girilecek olan verilerin aktarımında ya da girişinin yapılması aşamasında verilerin doğru olup olmaması büyük önem taşımaktadır. Veri girişi aşamasında yapılacak olan bir hata, KKP sistemlerinin yanlış sonuçlar ortaya koymasına ve sistemlerin doğru şekilde çalışmamasına neden olmaktadır. Bundan dolayı, verilerin yanlış girilmesi ile elde edilecek hatalı sonuçlar, verilecek olan kararların da doğruluk düzeyini

---

<sup>71</sup> Boztaş ve Özmızrak, a.g.e., s. 78.

<sup>72</sup> Karabaş, a.g.e., s. 6.

azaltmaktadır. Ortaya çıkabilecek hatalı sonuçları önleyebilmek için sistemlerin kurulumu yapıldıktan sonra ya işletme ya da danışman işletme tarafından denetim ve gözetimlerinin tam anlamıyla yapılması gerekmektedir<sup>73</sup>. İşletmelere yönelik çok fazla yararı bulunan KKP sistemlerinin uygulanması çok dikkatli olmaktadır. İşletmenin her bölümünde KKP sistemleri pilot sistem uygulaması ile tatbik edilmektedir. Uygulama süreci başlığı altında; analiz ve tasarım, sına ma, kurulum fazı, ve uyum fazı başlıklarına yer verilecektir.

#### **1.4.3.2.1. Analiz ve Tasarım**

KKP sistemlerinin analiz ve tasarımının yapılması aşamasında uygulamada uzman kişiler uygulama ve satış süreçlerini takip ederken rehber eşliğinde tanımlanan şemalar, standart yöntemler ve formlardan yararlanmaktadır. Analiz aşamasına ilgili bölümlerdeki sorumlu kişilerin de katılması tercih edilmektedir. Bunun nedeni ise KKP sistemlerinin analiz ve tasarımları yapılırken işletmelerdeki bölümlerle alakalı bütün bilgilerin her detayının bilinmesidir. KKP sistemlerine yönelik süreç tasarımının ve analizlerinin yapılması, işletme yapısının incelenerek inceleme sonucunda neler yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Analizlerin yapılması aşamasında elde edilen veriler ile ulaşılmış olan tasarım zmleri, tasarım ve analiz raporları şeklinde müşterilere teslim edilmektedir<sup>74</sup>. İşletmedeki her çalışanın ve her bilginin katılımıyla gerçekleşen analiz ve tasarım sonuçları işletmeye yönelik daha sağlıklı bilgiler vermektedir.

#### **1.4.3.2.2. Sınama**

Yazılımın kuruluş işlemleri gerçekleştikten sonra hedeflere ulaşabilecek şekilde çalışıp çalışmadığının kontrolü yapılmaktadır. Her yazılım için ayrıntılar olmakla birlikte genel olarak bir yazılımda sına ma basamakları şu şekilde olmaktadır<sup>75</sup>.

1. Sisteme girişi yapılan değişkenlerin analiz ve tasarım sonuçlarında yer alan aynı veriler olması gerektiğine bakılmalıdır.
2. Kullanım yetkilerinin, sistem ve analiz tasarım raporundaki yer alan haliyle aynı olması ve bunun her kullanıcı için sına nması gerekmektedir.
3. Basılacak kartlardan üçer tane yapılması ve bunların listelendiği raporun yazılması gerekmektedir.

<sup>73</sup> Bayraktaroğlu ve Fasal, a.g.e., s. 17.

<sup>74</sup> Bayraktaroğlu ve Fasal, a.g.e., s. 16.

<sup>75</sup> Demirci ve Uluköy, a.g.e., s. 988.

4. Kullanılacak kartlara ilişkin üçer tane işlem yapılması ve işlemlerin gösterildiği raporun yapılıp kartların basılması gerekmektedir.

5. Kullanılan kart türlerine ilişkin yazılan raporlardan birer örnek bastırılması gerekmektedir.

6. Özel kodları kullanan kartlardan üçer tane basılması ve bu kodları filtre kod olarak kullanan raporların basılması.

7. Özel işlem kodlarına ilişkin üçer tane işlem yapılması ve bunları filtre olarak uygulayan raporlardan basılması.

8. Yetki kodlarını kullanan kartlardan üçer tane girilmesi ve bunların filtre kod olarak kullanan raporların basılması.

9. Sisteme tanımlanan ek yerler için üç örnek yapılması gerekmektedir.

10. Yeni oluşturulan raporların hepsi için çeşitli filtre değerlerinde üç tane rapor basılması gerekmektedir.

11. Yeni tanımlanan her belge (etiket, form vs.) için üç adet örnek yapılması

12. Bütün veri sisteminin birer örnekle sınanması. Bu işlemler iş akışına göre yapılmaktadır. Ayrıca bunlar yapılırken bastırılan tüm belgeler sistem kullanım rehberinin arkasına eklenir.

#### **1.4.3.2.3. Kurulum Fazı**

KKP sisteminin kurulması ve başlatılması zaman almaktadır. Sistem kurulumları yapıldıktan sonra KKP uygulamaları hala devamlılığını sürdürmektedir. Sistemin kurulum aşaması tamamlandıktan hemen sonra işletme ya da danışman tarafından yakın bir denetim, gözetim ve sistemlerin geliştirilerek güncellenmesine devam edilmesi gerekmektedir. İyi bir şekilde kurulmuş KKP sistemlerinde insanlar, çalışanlar, birimler ve organizasyonlar değişebilmektedir. KKP de yapılacak hata, kurulumu sırasında yapılan hata olmakla birlikte doğru bir yazılım kullanılsa bile kurulumunun hatalı olmaması gerekmektedir<sup>76</sup>. İşletmeler için maliyetli olan KKP sistemlerinin kurulum aşaması uzun olmakta, her işletme için özel olarak geliştirilmekte ve bununla beraber en ufak bir sorunda dahi danışmanlara başvurmak gerekmektedir.

#### **1.4.3.2.4. Uyum Fazı**

Uyum fazı, KKP sistemleri ile işletmenin kullanmış olduğu sistem arasındaki uyum sürecine denilmektedir. KKP sistemlerinin uygulama sürecinde mevcut olarak kullanılan sistemlerden biri uyum fazı olmaktadır. KKP sistemleri geliştirilirken yürütülmekte olan işlerin işlevsel olması sağlanarak modüller oluşturulmakta ve bu

<sup>76</sup> Keçek ve Yıldırım, a.g.e., s. 249.

sayede de herhangi bir uyumsuzluk ile karşılaşılmamaktadır. KKP sistemleri içinde kurulum aşamasından uyum fazının gerçekleşmesine kadar devamlı olarak bir teknik destek olanağı bulunmaktadır<sup>77</sup>. KKP sistemleri ile işletmenin kullandığı sistem arasında geliştirilen modüller sayesinde uyum fazı kolay atlatılmaktadır.

#### **1.4.3.3. Uygulama Sonrası Süreçte KKP Sistemini Çalışır Halde Tutma**

KKP sistemleri, birbirinden farklı olan ve eskiden kullanılmış olan pek çok uygulama verilerinin birbirine bağlanmasını sağlamaktadır. Yapılan işlem ile birden çok sistem içinde kayıtlı olan çalışanların numaralarında da problem çıkmasına yönelik endişeler ortadan kaldırılmaktadır. KKP sistemleri, belli bir süre içinde gerçekleştirilmekte olan bir değişim süreci olarak görülse de KKP'yi uygulayan danışman işletme ile mevcut işletme için uzun vadede bir ortaklık gerektirmektedir. Bundan dolayı söz konusu sistem faaliyetlere başladıktan sonra, bu sistemin hedefe ulaşip ulaşmadığı kontrol edilmektedir. KKP sistemlerinin işleyişinin sürekliliği sağlanmakta, sürekliliği sağlanamadığında bunun için yeni çalışmalar ve düzenlemeler de yapılabilmektedir. Dolayısıyla KKP sistemleri, işletme içinde bulunan eğilimlerin belirlenerek uygun düzenlemelerin daha hızlı bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır<sup>78</sup>. İşletmeler açısından çok yararlı olan KKP sistemlerinin işleminde süreklilik sağlamak ve bu sürekliliğin sağlanamadığı durumlarda yeni çalışma ve düzenleme yapmak gerekmektedir.

#### **1.4.4. Kurumsal Kaynak Planlaması Sistem Mimarisi**

KKP uygulamaları için sistemin ihtiyaçlarına yönelik, iş akışlarına uyum sağlayan ve destekleyen bir alt yapının seçilmesi gerekmektedir. Bu tür seçimler KKP'lerin başarılı olmasında çok etkili olmaktadır. KKP kurulmadan önce kullanılacak ve onu destekleyecek yardımcı sistemlerin neler olduğuna karar verilmeli, ayrıca KKP ile uyumlu olup olmayacağına bakılması gerekmektedir. Çünkü KKP'nin kurulum planlaması onu kullanacaklara doğrudan verilemeyecek kadar önemlidir<sup>79</sup>. KKP sistemlerinin gereksinimlerine göre işlerin aksamadan devam etmesi için sistemi desteleyen bir alt yapının planlanması çok önemli görülmektedir.

Kurumsal kaynak planlamasının kurulumu ve süreci karışık olduğundan dolayı KKP uygulamalarına yönelik veri tabanlarının oluşturulması da büyük bir önem taşımaktadır. Veri tabanlarında pek çok tablo bulunmaktadır. Tablolara yönelik

---

<sup>77</sup> Korkusuz vd., s. 5.

<sup>78</sup> Ay, a.g.e., s. 8.

<sup>79</sup> Çakmak vd., a.g.e., s. 5.

programcılarla birlikte kullanıcılar iş fonksiyonlarını belirlerken bu tablolara göre işlev yüklemek ve iş fonksiyonlarını da tutarlı bir duruma getirmek zorundadır. Başka bir ifadeyle her bir tablonun belli bir işi yapması, söz konusu işleri yapabilmek için iş fonksiyonlarının daha küçük görevlere ayrılması ve her bir görevin de yalnızca bir iş yapması gerekmektedir. Bunun sonucunda KKP sistemlerinde bulunan her görevin kendi alanlarına girmekte olan tabloların tasarımıyla tutarlı olması işletme başarısını daha da arttırmaktadır. Ancak belirli bir tabloya aynı bilgilerin farklı görevlerden girilmesi, tutarlılığın bozulmasına neden olmaktadır. Eksik ya da hatalı tasarımlar, söz konusu sistemlerin ömrünü tüketmektedir. KKP sistemlerinin mantığına uygun bir şekilde görevler ve fonksiyonların düzenlenmesi ve buna yönelik tabloların oluşturulması gerekmektedir. Dolayısıyla oluşturulan bu tablolarla mevcut sistemlerin işlevleri ve KKP sistem mantığının karıştırılmaması önemlidir<sup>80</sup>. KKP sistemlerinin düzenli işlemesi için veri tabanlarında bulunan her tablonun bir işi gerçekleştirmesi gerekmektedir. KKP sistem mimarisi; denetim, veri tabanı-veri ambarları, sistem entegrasyonu ve özelleştirme şeklinde dört başlık altında açıklanmaktadır.

#### **1.4.4.1. Denetim**

Teknolojik alandaki gelişmelere yönelik olarak işletmenin yapmış olduğu finansal işlem hacimlerinin artırılması denetime tabi tutulması ve kayıt altına alınması gerekmektedir. İç kontrol sisteminin etkinlik düzeyinin artırılması, hilelerin önlenmesi ve bilgi teknolojilerinin daha da yoğun kullanılması açısından denetim işlemleri önem kazanmaktadır. KKP sistemlerinin devamlı olarak denetlenmesinin mümkün hale gelmesi, işletme içindeki bilgi sistemlerinde bulunan bilgi ve veri akışının doğru bir şekilde işleyerek güvenilirliğinin artırılması ile sağlanmaktadır. Gün geçtikçe teknolojinin gelişmesiyle bütün finansal verilerin denetlenmesinin kolaylaştırılması ve bunun yanında iç kontrol sistemlerinin yönelik uygulama kontrollerinin yapılmasını gerektirmektedir. Bu yöntem sürekli denetim olarak ifade edilmektedir. Sürekli denetim sisteminde, riski kontrol analizleri bilgi sistemleri üzerinde yapılmakla birlikte bütün işlemler aynı zamanda denetlenebilmektedir. Belgelerin ve bilginin standartlaşmasına da katkıda bulunan sürekli denetim sistemi, raporlama kalitesini de arttırmakta ve finansal bilgilerin kullanıcılara istenilen zamanda ulaşmasını sağlamaktadır. Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinde denetim sisteminin uygulanması ve projelerin kurallara uygun bir şekilde yapılması

---

<sup>80</sup> Yılmaz, a.g.e., s. 480.

büyük bir önem taşımaktadır<sup>81</sup>. İşletmelere yönelik bilgilerin ve verilerin düzenli şekilde kontrol edilmesi, KKP sistemlerinin raporlama kalitesini artıran güvenilir denetiminden geçmektedir.

Denetim ile birlikte yürütülen projenin, olması gereken kurallara uyumu kontrol edilmektedir. Böylece müşteriden gelen geri dönüşümler bir araya getirilmekte ve müşterinin tatmini için kalite artırılabilir<sup>82</sup>.

İşletmelerin uygulanan kurumsal kaynak planlamasından tatmin olabilmeleri için kurumsal yönetimdeki değişiklikler ve yaşanmakta olan yoğun rekabetle teknolojik gelişmelerin bütünleşmesini gerektirmektedir. Bu da kurumsal kaynak planlaması içindeki denetim sistemlerinde verimliliği ve kurumsal faaliyetlerin etkinliğini arttırmaktadır. Dolayısıyla karar verme mekanizmalarının ve işletmelerin önemli kararlar almasının desteklenmesi gerekmektedir. Bundan dolayı kurumsal kaynak planlaması, üretilmekte olan finansal bilgilerin güvenilirliği ve doğruluğu ile yakından ilişkili olmaktadır. Dünyada yaşanmakta olan muhasebe alanındaki skandallar bunlara yönelik olarak yasal alanda pek çok düzenleme yapılması gerekmektedir. E-devlet, e ticaret, KKP, işletme ve kurumsal yönetim anlayışı gibi pek çok bilgi teknolojileri üzerindeki değişimler kullanıcıların bilgileri anlık olarak doğrulanmasını da gerektirmektedir. Bundan dolayı kişilerin özel bilgilerinin dijital platformlarda doğrulanması ve saklanması, bilgi sistemlerinin de sürekli bir şekilde denetlenmesini gerektirmektedir. Veri tabanlarında bilgilerin bir arada toplanarak elektronik ortamlarda devamlı olarak işlendiği bu bütünleşik sistemler ile KKP sistemleri meydana gelmektedir. Dolayısıyla KKP sistemlerinin sürekli olarak denetlenmesi de hem dijital araçların hem de iç kontrol sistemlerinin etkinliği ile gerçekleştirilebilmektedir<sup>83</sup>. Rekabetin hızla arttığı modern çağda, işletme yöneticilerinin daha sağlıklı kararlar almasında işe yarayan verilerin denetimini güvenilir KKP sistemleri sağlamaktadır.

#### 1.4.4.2. Veri Tabanı ve Veri Ambarları

Veri tabanları bir sistemde işlenen tüm verileri içinde toplayıp, saklamaktadır. Veri ambarları ise işlenmiş ve özel olarak saklanması gereken verileri tutmaktadır. İkisi arasındaki farklardan en belirgin olanı ikisinin de farklı kaynaklardan faydalanması olmaktadır. Örneğin bir markette yazar kasalardan elde edilen veriler,

<sup>81</sup> Adnan Sevim ve Samet Bülbül, "Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Planning ERP) Sistemlerinin Sürekli Denetiminde Yapay Zeka Kullanımı", *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2017, Cilt: 9, Sayı: 1, 1-12, s. 10.

<sup>82</sup> Demirci ve Uluköy, a.g.e., s. 990.

<sup>83</sup> Sevim ve Bülbül, a.g.e., s. 1.

müşteriyle alakalı veriler, stok adetleri hakkında bilgiler veri tabanlarında tutulmakta ve gruplar halinde saklanmaktadır. Bu veri kaynaklarının bir amaca hizmet etmesine ve işletmenin daha verimli çalışabilmesine yönelik saklanma işlemi ise veri ambarlarında yapılmaktadır. Özelleştirilmiş veriler burada saklanmakta ve birtakım raporlar hazırlanmaktadır. Veri ambarları herhangi bir konu için çalıştırılıp hazırlanabilmektedir. Ayrıca trendleri ve yenilikleri takip ederek kendini güncelleyebilmektedir. Bu yeni güncellemeler hakkında sürekli bilgi alabilmek için bazı algoritmalar kullanılmaktadır. Normalde veri ambarları direk güncelleme şeklinde çalıştırılmamakta ama veri tabanları sayesinde bu işlem yapılabilmektedir. Yani veri tabanlarından bilgi transferleri yapılmaktadır. Veri ambarları üst yönetim ve yöneticiler tarafından kullanılmakta ve karar verme sürecinde olumlu etkiler yapmaktadır<sup>84</sup>. KKP sistemlerinde farklı kaynaklardan beslenen veri tabanı ve veri ambarları, yeni gelişmeler takip edilerek geliştirilmektedir.

Üst yönetimde bulunan yöneticiler tarafından kullanılan veri tabanları sayesinde bütün departmanlar eş zamanlı olarak aynı bilgiye güvenli olarak ulaşabilmektedir. İşletmede bulunan bölümlerin bilgiye eş zamanlı ulaşmasını sağlamak, işletmelerin kârlılıklarını ve verimliliklerini arttırmaktadır. KKP sistemlerinin başarılı olarak uygulanması ile bu sistemler işletmeye fayda sağlamaktadır. KKP sistemlerinin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için de önemli ve kritik olan başarı şartlarının dikkatlice araştırılması gerekmektedir. Bunun yanında kurumsal kaynak planlaması açısından veri ambarları, gelişimi ve entegrasyonu garantilemektedir. Ancak veri tabanları her bilginin herkes tarafından kullanılmasını sağladığından dolayı önemli sıkıntılara da neden olabilmektedir<sup>85</sup>.

#### 1.4.4.3. Sistem Entegrasyonu

Kurumsal entegrasyon KKP sistemlerinin daha iyi işlemesi için en belirgin temel hedef olarak görülmektedir. Daha önce KKP sistemleri ile ilgili tüm işletme fonksiyonlarını bir arada çalıştıran ve tüm bölümleri entegre eden bir sistem olmasından bahsedilmiştir. Bunlar modüler bir yapıyı barındırmaktadır. Bu modüllerin her birinin özünde ayrıntılı işlemler menüsü bulunmaktadır. Hazırlanan raporlar, genel kayıtlar, işlemler bunlara örnek olarak verilebilir. Bu modüllerin birbiri ile entegre çalışmasını sağlayan sistem KKP sistemi olmaktadır. Böylelikle

---

<sup>84</sup> Sadi Evren Şeker, "Veri Ambarı (Data Warehouse)", *YBS Ansiklopedi*, 2015, Cilt: 2, Sayı: 4, 6-13, s. 6.

<sup>85</sup> Arzu Aypar Tekbaş ve Mine Ömürganülşen, "Otelcilik Sektöründe Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) Uygulamalarındaki Algılanan Kritik Başarı Faktörlerinin KKP Sisteminin Algılanan Başarısı Üzerindeki Etkileri: Ankara'daki İş Otellerinde Bir Araştırma", *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2014, Cilt: 10, Sayı: 1, 207-237, s. 208.

modüllerin her biri birbirine kolayca ulaşabilmektedir. İşletmenin içinde yer alan tüm birimleri muhasebe, satın alma, üretim, pazarlama, planlama vs. gibi birbirine bağlamakta ve verilerin kaybolmasına izin vermemektedir<sup>86</sup>. İşletmeler için KKP sistemleri, modüller yapı barındırmakta ve bu modüler yapılar tüm bölümler içerisinde sistem entegrasyonunu kolaylaştırmaktadır.

#### 1.4.4.4. Özelleştirme

KKP sistemleri önceleri sadece imalat sanayi için kullanılırken inşaat sektörü için pek fazla tercih edilmemekteydi. Çünkü bu sektör için özelleştirilememiştii, bunu kullanmak isteyen inşaat işletmeleri sistemin kurulumunun zor olması sebebiyle önceleri tercih etmemişlerdi. Fakat sistemin diğer sektörlerdeki başarısını fark eden inşaat işletmeleri de yıllar itibariyle KKP'yi uygulamaya başlamışlardır. Hızlı bir artış gösteren bu sektör için özel yazılımlar geliştirilmiş ve sistem inşaat sektörü için özelleştirilmiştir<sup>87</sup>. KKP sisteminin işletmeler için birçok yararı olduğu fark edildikten sonra inşaat firmalarının da bu sistemi özelleştirmesiyle uygulamaktadır.

İnşaat sektöründeki özelleştirmeler için kullanılan KKP sistemleri, alt yapı olarak hat üretim sanayileri için geliştirilen ve tasarlanan sistemler olmaktadır. KKP sistemleri ilk başta inşaat sektöründeki işletmeler için özelleştirilmediğinden dolayı inşaat alanına gelişme göstermemiştir. İnşaat sektöründe uygulanan KKP sistemlerinin başarılarına şahit olarak KKP sistemi uygulamak isteyen işletmelerin birçoğu için uygulama süreçleri ve zorlu kurulum aşamaları ortaya çıkmaktadır. KKP sistemlerini uygulamak isteyen işletmelerin sayısının yıllar içinde artması ile birlikte KKP sistem yazılımcılarının da sayısı giderek artmış ve inşaat sektörü analiz edilmeye başlanmıştır. Sonuç olarak inşaat sektöründe KKP sistemlerinin uygulanması ile özel uygulamalar geliştirilerek yazılımlar inşaat sektörüne göre özelleştirmektedir<sup>88</sup>. KKP sistemlerinin yaygınlaşıp, yazılımcılarının diğer işletme sektörlerine uygun olarak sistemi özelleştirmesi ile KKP yaygınlık kazanmıştır.

KKP uygulamak isteyen sektörlerde işletmelerin özelleştirilebilmeleri için gerekli ihtiyaçların rekabet açısından ya da stratejik olarak sınırlanması gerekmektedir. KKP sistemleri için istenilen bütün ek fonksiyonlar işletmeler için ek maliyet ve zaman anlamına gelmektedir. Bununla birlikte KKP'yi özelleştirmek isteyen işletmelerde çok fazla özelleştirme yapmak, pek çok projeyi yörüngeden de çıkarabilmekte, yapılan özelleştirmeler ve iyileştirmeler daha da sorunlara neden

<sup>86</sup> Uluköy, a.g.e., s. 20.

<sup>87</sup> Açıklan, Kuruoğlu ve Işıkdağ, a.g.e., s. 28.

<sup>88</sup> Açıklan, Kuruoğlu ve Işıkdağ, a.g.e., s. 29.



olabilmektedir. KKP yazılımlarının en iyi pratik uygulamaları, iş sürecinin yeniden yapılandırılmasında işletmelere imkan sağlamaktadır. Çok fazla yapılan özelleştirmeler KKP sistemlerinin stabilitesini bozmakta ve maliyetlerin artmasına neden olmaktadır<sup>89</sup>.

## **1.5. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASININ BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Kurumsal kaynak planlamasının başarısı birçok etkene bağlı olmaktadır. Bunlar, üst yönetimden gelen destek, örgütün niteliği ve yapısı, işletmenin amaçları ve hedefleri, işin yapılış süresi gibi etkenler olabilmektedir. Kurumsal kaynak planlaması uygulamalarının işletme performansı üzerinde olumlu etki yapması onun tercih edilebilir olmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle gün geçtikçe bu alana yönelik yapılan çalışmalar önem arz etmektedir. KKP uygulamalarını kullanacak işletme yöneticileri bunların başarısını merak etmektedir. Çünkü bu yazılım bir yatırım olarak değerlendirilmekte sonuç olarak da yatırımın getirileri bilinmek istenmektedir<sup>90</sup>. KKP sistemleri bir yatırım aracı olarak kullanıldığından dolayı sistemin başarılı olması da işletmeler açısından önem arz etmektedir. KKP başarısı üzerinde etkili olan faktörler; çevresel faktörler, yenilik faktörleri, örgütsel faktörler şeklinde detaylandırılmaktadır.

### **1.5.1. Kurumsal Kaynak Planlamasının Başarısını Etkileyen Çevresel Faktörler**

KKP, işletmelerin bulunmuş olduğu nokta ile ulaşmaya başladığı yerin arasındaki yolu çizebilmek amacıyla tasarlanmış olduğu bütüncül bir süreç olmaktadır. İşletmeler, KKP ile varlığının devamlılığını sağlayabilmek amacıyla çevre şartlarını doğru anlamak, iç kaynaklarını ve yeteneklerini de kullanarak dış çevreye uyum sağlayabilmek zorundadır. KKP işletmelerin dış ve iç faktörleri dikkate alınarak gelecek için hedefler belirleyebilmelerini, bu hedefleri hayata geçire bilmelerini ve bu hedeflerine ulaşabilmek amacıyla etkin stratejiler ortaya koyabilmelerini kolaylaştırmaktadır<sup>91</sup>. KKP sistemleri işletmelerin başarılı olmasında ve kar elde etmesinde çok önemli bir faktör olmakta, bununla beraber KKP sistemleri çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Çevresel faktörler; çevresel belirsizlikler ve rekabetçi baskı başlıkları altında açıklanacaktır.

<sup>89</sup> Workcube A.Ş., a.g.e., s. 9.

<sup>90</sup> Bayraktaroğlu ve Uluköy, a.g.e., s. 280.

<sup>91</sup> T.C. Yalova Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, "Kurumsal Risk Yönetim Sisteminin Stratejik Planlamanın Başarısı Üzerindeki Etkisi", Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu, Yalova, 2014, 1-168, s. 2.

### 1.5.1.1. Çevresel Belirsizlik

Çevreden gelen tahmin edilemeyen durumlara engel olacak yazılım KKP enformasyon sistemlerini ifade etmektedir. Çünkü bu sistem, haberleşme ve entegre olmayı kolaylaştırmaktadır. Satışlarda, arzda ve talepte artışların yaşanmasını sağlamaktadır. Çünkü talep için varsayılan tahminlerin tutması neticesinde satışlar ve dolayısıyla arz da artmaktadır. KKP ile kaynakların daha etkin kullanılması sağlanarak maliyetler azaltılmaktadır. Maliyetlerin azaltılması işletme karlılığını da arttırarak işletmelerin verimliliğinin artmasını sağlamaktadır. KKP sistemlerini uygulamanın başarılı olması ise işletmenin performansının artmasını sağlamaktadır<sup>92</sup>. İşletmelerin genel başarı yakalamasında en önemli faktörlerden olan KKP sistemlerinin çevresel belirsizliklerden arındırılması gerekmektedir.

İşletmelerin faaliyet alanları yani iş yaptıkları çevre, belirsiz bir görünümü ve çok değişken bir yapıya sahip olması nedeniyle dikkat gerektirmektedir. İşletme için çevrenin belirsiz olmasını ve değişkenlik göstermesine neden olan etmenlerin belirlenmesi, işletme yöneticileri tarafından üstünde durulan en önemli konulardan biri olmaktadır. Belirsiz, değişken ve dalgalı çevre şartlarında işletmelerin devamlılıklarını sürdürmeleri de zorlaşmaktadır. Dolayısıyla işletmeler, devamlılıklarını sağlamak için karşılaşmış oldukları sorunları çözerek ve iyi bir KKP sistemi uygulayarak rekabet avantajı yakalayabilmektedir. KKP sistemlerinin sorunsuz bir şekilde uygulanması ve işletmenin performansının arttırılabilmesi için yöneticilere düşen en önemli görev, çevresel belirsizlikleri ortadan kaldırmalarıdır. Bundan dolayı, kalite avantajı, maliyet ve stratejik esneklik gibi pek çok stratejik araç önemli olmuştur<sup>93</sup>. İşletmelere uzun sürede büyük kar oranı sağlayacak olan KKP sistemlerinin çevresel belirsizliklerden korunmasını işletme yöneticileri sağlamaktadır.

KKP sistemlerinin sorunsuz bir şekilde işlemesi için çevresel belirsizlikle mücadele edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle stratejik araçların esnekliğinin işletmede bulunan departmanlar tarafından ölçülerek yorumlanması büyük önem taşımaktadır. Piyasa şartlarında işletmelerin imalat ve rekabet stratejileri, işletmeler için sabit bir konum belirlemektedir. Belirlenen bu sabit konumla birlikte işletmelerin pozisyonlarını savunabilmek ve devam ettirebilmek için gerekli olan faaliyetlerde

<sup>92</sup> Gökhan Özer ve Yaşar Akça, "Çevresel Özelliklerin Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) Uygulama Başarısı ve Algılanan Organizasyonel Performans Üzerindeki Etkisi" *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2007, Cilt: 3, Yıl: 3, Sayı: 1, 1-26, s. 20.

<sup>93</sup> Cevahir Uzku, "Çevresel Belirsizliklere Karşı Rekabet Avantajı Yakalamada Stratejik Esnekliğin Rolü ve Firma Performansına Etkileri", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2002, Cilt: 3, Sayı: 1, 1-20, s. 1.

bulunma fikri yer almaktadır. KKP sistemlerinin uygulanmasında çevresel belirsizlik sonucunda piyasa koşullarında belirlenmiş olan stratejilerin amacı, esnek yapıya sahip olabilmektir. Birlikte ya da tek tek oluşturulan çevresel belirsizlik alanları, işletmelerin performansları üzerinde de olumsuz etkilere neden olmaktadır<sup>94</sup>.

### 1.5.1.2. Rekabetçi Baskı

Küreselleşme ile beraber dünya üzerinde birçok ülkede özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler dış ticaret gerçekleştirmektedir. Dışa açık ekonomiye sahip ülkeler kendi ülkelerinde ürettikleri mal ve hizmetleri diğer ülkelere pazarlamaktadırlar. Özellikle birbirinin aynı veya benzer ürünleri üreten ülkeler arasında rekabet yaşanmaktadır. Makro açıdan söz edilen bu rekabet bu ülkelerin kendi içinde mikro bazlı bir rekabete dönüşmektedir. Birbirine benzer veya aynı mal ve hizmet üreten firmalar sürekli olarak daha fazla üretip satmaya ve daha çok kar elde etme çabası içindedirler. Bu yüzden işletmeler arasında yaşanan bu çekişme bir rekabet baskısı doğurmaktadır. Kendini geliştirme, ürününü iyileştirme, müşterilerin isteklerine daha iyi cevap verebilmek amacıyla işletmeler sürekli daha iyi olma çabası gütmektedir. Burada önemli bir faktör olan KKP sistemlerinin kullanımı bunların yapılmasını kolaylaştırdığı için işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Bu sayede dünyada ve ülkeler içinde yaşanan bu rekabetçi yapı kurumların en verimli şekilde çalışabilmesine katkı sağlamaktadır<sup>95</sup>. Küreselleşme süreci ile beraber çok geniş bir alana yayılan rekabetçi baskı, işletmelerin daha verimli çalışmasını gerektirmektedir.

### 1.5.2. Kurumsal Kaynak Planlamasının Başarısını Etkileyen Yenilik Faktörleri

Kurumsal kaynak planlamasının başarısı, işletmelerde iş süreçlerinin tekrar yapılandırılmasına yönelik sorunların üstesinden gelinmesi ile ilgili olmaktadır. İşletmelerin başarısız olmasında uyumsuz iş süreçleri ile yazılımlar bulunmaktadır. İşletme başarısızlığının ortadan kaldırılmasında yazılımların süreçlerle uyumlu hale getirilmesi ve mevcut süreçlerin tekrar yapılandırılması olmak üzere iki yöntem bulunmaktadır. Yazılımların işletme süreçleri ile uyumlu hale getirilmesinde, KKP projeleri yavaşlayarak bilgisayar yazılımına odaklı projeler haline gelmektedir. Bu nedenle işletmeler, KKP sistemlerini kullanabilme aşamasında yetersiz kalmaktadır<sup>96</sup>. KKP sistemlerinin başarısını uyumsuz iş süreçlerinin yanı sıra, yazılımların işletmelere uygun hale getirilememesi ve yavaşlaması yer almaktadır.

<sup>94</sup> Uz Kurt, a.g.e., s. 2.

<sup>95</sup> M. Zahid Sobacı, "Uluslararası Politika Yakınsaması: Kavramsal Çerçeve", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2008, Cilt: 63, Sayı: 03, 145-159, s. 153.

<sup>96</sup> Açıklan, Kuruoğlu ve Işıkdag a.g.e., s. 30.

Bu başlık altında; algılanan karmaşıklık düzeyi ile teknik uyumluluk konularına yer verilecektir.

#### 1.5.2.1. Algılanan Karmaşıklık Düzeyi

Bireylerin daha önceden elde etmiş oldukları deneyimleriyle bilgileri, algılanan karmaşıklık düzeyinde en önemli rolü üstlenmektedir. İş birlikleri şeklinde yapılan çalışmalar ve KKP uygulamaları sırasında aynı anda işe koşulan bellekler, daha çok çaba göstermekte ve bu sayede yeni pek çok hipotez geliştirmektedir. Dolayısıyla algılanan karmaşıklık düzeyi işbirlikli öğrenme sırasında önemli bir değişken olmaktadır. KKP sistemlerinin uygulanmasında işbirlikli öğrenme sisteminin uygulandığı öğrenme alanlarında grubun sergilediği performansın algılanan karmaşıklık düzeyinden etkilenme derecesi önem taşımaktadır. Aynı zamanda algılanan karmaşıklık düzeyinde grup üyelerinin hayatları ve grup süreçleri önemli olmaktadır<sup>97</sup>. İşletmelerin yüksek maliyetle elde ettiği KKP sistemlerinin uygulama aşamasında işbirlikli öğrenmeden dolayı algılanan karmaşıklık düzeyi önemli değişkenlerden biri sayılmaktadır.

#### 1.5.2.2. Teknik Uyumluluk

Teknik uyumluluk için işletmelerin elektronik ortamlarda kullanılacak belge ve bilgi akışını sağlayabilmek için önceden hazırlıkla ilgili aşamadan geçmesi gerekmektedir. Hazırlık aşaması elektronik belge yönetiminde arka plan oluşumunu sağlamada önem taşımaktadır. İşletmelerin hazırlık sürecinde belgelerin yönetimi ile alakalı olarak var olan durumu ortak fikirle değerlendirmeleri önerilebilir. Teknik uygunluk kapsamında uygulanan gerçekleştirilen belge yönetim politikası, reel evrak dosyalama ve elektronik sistemde dosyalamanın ne şekilde olacağı, işletme kültürü, e-posta kullanımı ve yerel ağların bağlantı hızı, konularını içermektedir. Bununla beraber fiziksel ortamdaki alışılmış sistemin sürdürülmesi konusunda birtakım kısıtlayıcı fonksiyonlara sahip olmaktadır. KKP uygulaması kapsamında başarı kavramını, işletme yönetsel ve teknik açıdan değerlendirmemiş olabilir. Bu durum teknik ve yönetsel kriterlerin bazı işletmeler için bir nevi yol haritası olarak kabul edilebilir<sup>98</sup>.

İşletmelerde KKP uygulamasının yapılandırılması; projenin yönetiminde bulunan sorumlulukların, rollerin belirlenmesi ve işletme alt yapısında olabilecek

<sup>97</sup> Bayraktaroğlu ve Uluköy, a.g.e., s. 287.

<sup>98</sup> Bahattin Yalçinkaya, "Elektronik Belge Yönetimi (EBY) Uygulamalarında Başarıyı Olumsuz Etkileyen Risk Unsurları", *Bilgi ve Belge Araştırmaları Dergisi*, 2015, Sayı: 4, 20-40, s. 29.

sıkıntılarının çözüme ulaştırılması ile ilgilidir. Var olan fiziksel belgenin yönetimi alışkanlıklarının yeni kurulan elektronik ortamlarda sürdürme isteği organizasyonlar bakımından teknik uyumluluk ile ilgili başka bir sorunu ortaya koymaktadır. Fiziksel platform alışkanlıkları biçiminde tanımlanabilecek bu probleme yeterli hıza erişemeyen ağ yapısı, kullanılması sürdürülen eski teknolojik sistem ve belgelerin saklanmasına yönelik tutarsız yaklaşımlar da eklemek mümkündür. İşletmelerin gelen belgeleri ne şekilde kayıt altında tuttukları, nasıl ürettikleri daha da önemlisi ne şekilde arşivledikleri soruları akla gelmektedir. Bu sorular beraberinde hassas bilgilerin muhafazasındaki ölçütlerin, belge ve bilgilere erişimi ile alakalı politikaların olup olmaması sorusunu düşündürmektedir. Bu nedenle işletmelerin KKP tedarik süreci öncesinde e-ortam da nasıl bir oluşumu arzuladıklarını belirlemeleri gerekmektedir<sup>99</sup>.

KKP uygulamasının başarısı, , iş süreçlerinin tekrar değerlendirilmesi, toplam kalite yönetimi ve teknik uyumluluk uygulamaları tarafından pozitif yönde etkilenmektedir. Bu durum işletme performansının da artmasını sağlamaktadır. Çalışma üzerinde genel anlamda yapılan değerlendirmeler ışığında ortaya çıkan algının işletme performansını en çok KKP uygulama başarısının etkilemekte olduğu gözlenmektedir. KKP uygulamasının başarısı ve algılanmakta olan işletme performansının üzerindeki etkisi isimli çalışmalarında sorgulandığı, algıya dayalı kriterler kullanıldığı, KKP'nin işletmeler üzerinde pek çok fayda sağladığı bilinmektedir<sup>100</sup>.

### **1.5.3. Kurumsal Kaynak Planlamasının Başarısını Etkileyen Örgütsel Faktörler**

KKP başarısında etkili olan örgütsel faktörler; stratejik niyet, iş süreçlerinin gelişimi, CEO-BT arasındaki mesafe, üst yönetim desteği ve KKP uygulanmasının başarısı şeklinde ayrı ayrı başlıklar altında incelenecektir.

#### **1.5.3.1. Stratejik Niyet**

İşletmelerin bütün stratejik uygulamaları stratejik niyetini ortaya koyar. Stratejik maksat, belirlenen yıllık ve uzun vadeli hedefler işletmelerin ulaşmak istedikleri yere dayanmakta bununla birlikte bazen vizyon da stratejik maksat olarak tanımlanır. Stratejik niyet, işletmedeki tüm çalışanların inancı, adanmışlığı ve desteği söz konusu olduğu zaman var olabilir. İşletmenin hedeflerine nasıl ulaşabileceğini belirleyen, rakiplerin yaptığı faaliyetlerin takibini içeren, sonuç odaklı, uzun vadeli

<sup>99</sup> Yalçınkaya, a.g.e., s. 37.

<sup>100</sup> Bayraktaroğlu vd., a.g.e., s. 285.

gözlem anlayışına dayalı, devrimsel kararlar birleşimi olarak ifade edilebilir. Stratejinin amacı genel olarak işletmenin yönünü kontrol altında tutmaktır. İşletmenin üzerinde uzun vadede refah düzeyini etkilediği bilinmektedir. Strateji, işletmelerin ön gördüğü ufuk çizgisine oranla daha uzun zaman dilimini kapsamaktadır. Bu zaman hafta veya ay diliminden daha çok, genelde yıllar olarak değerlendirilir ve işletmenin tamamını kuşatan etkiye sahiptir. Strateji, işletmede var olan kaynaklar ve yetenekler ile bağlantılı olacak şekilde oluşturulur ve bunları tüm kapasitesiyle değerlendirir. Strateji, hem işletmenin çevresi ve işletme içinde, hem de işletme misyonu ve işletme arasında olabilecek en kaliteli uyumu oluşturmayı amaçlamaktadır<sup>101</sup>.

KKP başarısını sağlayabilmek adına tanımlanmış hedef ve amaçların KKP başarısında katkısı olduğu belirtilmiştir. Kurumsal kaynak planlamasıyla ilgili etkenlerden biri olan stratejik niyette özellikle hizmet kalitesinin yükseltilmesi, maliyetin düşürülmesi ve satışta artışın olması gereklidir. Küreselleşme ile, yapılan işlemlerin tesirli olması, karar kalitesinde gelişme sağlanması, şirket imajının korunması ve tedarikçilerle oluşturulan iş birliğinin geliştirilmesi gibi hedeflerin belirlenmesi KKP başarısını elde etmede katkıda bulunacaktır. Bununla beraber işletmeler, teknoloji faktörünü işletme için belirlenen stratejileri uygulanır duruma getiren araç olarak değerlendirmelidir. Bu durum işletmelerde maliyetleri düşürecek yatırımların daha hızlı gerçekleşerek işletmenin amaçlarına daha hızlı biçimde ulaşmasını sağlayacaktır. Geliştirilmiş analiz ve rapor araçları, karar destekleme sistemleri ve süreçlere has uygulamaların nitelikleri daha fazla geliştikçe, hedefe ulaşmakta kolay olmaktadır. KKP sistemlerinde en mühim avantaj, bilgiye erişim imkanını kolaylaştırmasıdır. Rekabette başarılı olmanın öncelikli kuralı mümkün olduğu ölçüde kaynakların en verimli şekilde kullanılmasıdır<sup>102</sup>.

### 1.5.3.2. İş Süreçlerinin İyileştirilmesi

Dünyanın farklı yerlerinde sektör farkı gözetmeksizin bir işletmenin süreklilik ilkesini uygulayabilmesi için üst seviyede piyasa araştırmaları yapması gerekmektedir. İşletmenin sağlıklı ve hızlı biçimde kararlar alarak, rekabet ortamında avantajını kendi lehine çevirmesi zorunluluk arz etmektedir. Böylelikle sanayileşme döneminin başlamasıyla birlikte ortaya çıkan ve uygulanmaya başlanan yönetim metotlarının bilgi ve teknoloji devrinde geçerliliğini yitirmeye başladığı gözlenmektedir. İşletmeler doğal olarak işlemlerin çok daha hızlı, her türden iş

<sup>101</sup> Nuray Tokgöz vd., **Stratejik Yönetim-I**, 1. Baskı, Editör: Deniz Taşçı ve Cemil Ulukan, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012, s. 5.

<sup>102</sup> Sebetci vd., a.g.e., s. 142.

kayıtlarının daha kolay ve verimli tutulabildiği platformda çalışmayı tercih etmektedir. Farklı pek çok sektör ile etkileşim içerisinde ve dünyanın devasa sektörlerinden olan inşaat sektöründe, de karmaşık yapıda iş süreçlerinin olduğu bilinmektedir. Bilgi sistemleri birçok parçadan oluşan yapısı sebebiyle yavaş ilerleme göstermiştir. Bu sistemler, günümüzde diğer hizmet ve üretim sektörlerinde örnekleri bulunan ve iş sürecini desteklemekte olan vazgeçilmesi imkansız ihtiyaç durumuna dönüşmüştür. Var olan talep bilgi yöntemi üreticilerini de farklı sektörler üzerine olan eğilimi gibi birçok sektöre eğilmelerine, dolayısıyla emeklerinin de ivmelenmesine neden olmuştur<sup>103</sup>.

### 1.5.3.3. CEO-BT Arasındaki Mesafe

Üst düzeyde görevli yönetim kadrosunun stratejik yönetim aşamasında işletmenin en önemli kaynağı olduğunu ortaya koyar. İşletmede yönetimle ilgili genel müdür (CEO-Chief Executive Officer) işletme için alınacak kararlar da en üst pozisyonda yer almakta ve işletmenin geleceği bakımından tüm sorumluluğu taşımaktadır. CEO, işletme çalışanlarını organize eden, onlara ilham veren, işletmeye kendi vizyonunu kazandıran, gerektiğinde işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi adına bazı fedakârlıklardan kaçınmayacak kişidir. CEO ile BT (Bilgi Teknolojileri) arasındaki mesafe, CEO'yla oluşturulan yakınlık ölçüsünde değerlendirilir. CEO ve CIO (Bilgi sistemleri grubu başkanı) ilişkisinde oluşabilecek olumsuz durumların performansı negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. CEO ve CIO yöneticileri arasındaki ilişki durumunun işletmenin bilgi teknolojilerinde kullanımında ciddi oranda etkilediği belirtilmiştir. Bu durum CIO ile bölüm yöneticilerinin arasında işletmelerin bilgi teknolojilerini benimseme oranını pozitif yönde etkilediğine ilişkin deneysel kanıtlar ile tespit edilmiştir CEO-BT ilişkisinde mesafenin artması KKP başarısının üzerinde olumsuz etkiye yol açmaktadır<sup>104</sup>.

### 1.5.3.4. Üst Yönetim Desteği

İşletmelerde üst yönetimin desteği önem arz etmektedir. Örgüt bireylerinin üst yönetimin desteğini almaları sonucunda örgüte olan bağlılıkları artmaktadır. Bu duygusal bağlılık onları daha motive ederek daha fazla ve etkin çalışmalarına yardımcı olmaktadır. Bu şekilde çalışan personel müşteriler ile daha iyi ilişkiler kurarak hizmet kalitesini artırmaktadır. Ayrıca çalışanlara verilen üst yönetim desteği

<sup>103</sup> Açıkalın, Kuruoğlu ve Işıkdağ, a.g.e., s. 27.

<sup>104</sup> Erdoğan vd., a.g.e., s. 7.

ile beraber örgütsel destek sağlandığında personel ve firma için olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır<sup>105</sup>.

KKP uygulamasının tamamlanması için üst düzey yönetimin sürekli ve güçlü biçimde sorumluluğunu yerine getirmesi gerekir. Enformasyon sisteminde üst düzey yönetimin desteği; üst yönetimin enformasyon sistemi işlevinin önemini kavraması ve enformasyon sistemindeki uygulamalara katılım oranıdır. Üst yönetimin KKP kurulumu çabalarında aktif olarak rol alması gerekmektedir. KKP sistemlerinin işletmede tüm birimlerde uygulanabilmesi adına proje mesuliyetinin gerektiğinde üst düzey yönetim tarafından yazılı biçimde üstlenilmesi ve durum işletmenin bütün paydaşlarına bildirilmelidir. Sistemin uygulanmasında etkili olan yeterli miktarda organizasyonel kaynakların yani finans kaynağı, teknik yardımcı ekipmanlar, çalışanlar ve süre dağılımını yapabilmektedir. Yeterli organizasyonel kaynakların olması işletmede başarılı bir bilgilendirme sisteminin uygulamasını sağlayacaktır. Yöneticiler üst düzey yönetimin taşıdığı liderlik konumu sayesinde; personeli motive ederek, destekleyerek, ikna ederek, emir vererek, toplantılarda bulunup karşılıklı fikir alışverişinde bulunmak suretiyle sistemin yürütülmesi çabalarına katkı sağlayarak, sorunların çözülmesine zaman ayırarak çalışanlarla yakın işbirliği içinde bulunabilirler. Personellerin sistemi etkili biçimde kullanmalarında üst düzey yönetimin güdüleme etkisi bulunmaktadır. Üst yönetim sorumluları, KKP sistemi yazılımı ile işletmenin belirlediği stratejik hedefleri birbirine uyumlu hale getirmeli, projeyi takip ederek ilerlemeleri gözlemlemelidir. Üst düzey yönetimin katılımları, özellikle işletmedeki belirsizlikler içinde yükselen çatışma ve kriz sorunlarını çözmede son derece önemlidir<sup>106</sup>.

Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin yalnızca bilgi teknoloji yazılımları olarak düşünülmemesi gerekmektedir. KKP sistemleri aslında birçok yeniliği içinde bulunduran bir yönetim yaklaşımı olmaktadır. Yazılımlar, bu yönetim için kullanılacak aracı sistemler olmaktadır. Uygulama aşamalarında yöneticilerin ve çalışanların buna uyum göstermesi gerekmektedir. Uyum süreci, gereksinim analizi ile başlamakta, daha sonra hangi sistemin kullanılacağına seçilmesi ve bu sistemin kurulmasına kadar devam etmektedir<sup>107</sup>. KKP sistemlerinin kaynak ve uyum

---

<sup>105</sup> Mehmet Ferhat Özbek ve Gözde Kosa, "Duygusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetim Desteği ve Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırgızistan'da Banka İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, Sayı: 34, 189-212, s. 191.

<sup>106</sup> Akça Yaşar ve Özer Gökhan, "Organizasyonel Özelliklerin Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulama Başarısına ve Algılanan Organizasyonel Performansa Etkisi", *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 2013, Cilt: 13, Sayı: 1, 1-23, s. 5.

<sup>107</sup> Keçek ve Yıldırım, a.g.e., s. 248.



planlamasının işletmelerde sağlıklı yapılandırılması ile birçok yenilik hız kazanmaktadır.

#### **1.5.3.5. Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulama Başarısı**

KKP uygulamalarının başarısı işletme içinde meydana gelen birtakım olumlu sonuçlar neticesinde anlaşılmaktadır. Bunlar; iş süreçlerinin zamanında ve belirlenen kaynakla tamamlanmış olması, mal ve hizmetlerin stoklarında azalma, organizasyonların becerilerinin iyileştirilmesi, karar mekanizmasının daha iyi işlemesi gibi faaliyetler başarı olarak nitelendirilmektedir. Tam tersi durumda ise yani işletmenin hedefleri gerçekleşemediği takdirde KKP başarısız olmuş sayılmaktadır. KKP uygulamasının başarısı işletme performansını olumlu olarak etkilediği varsayılmaktadır<sup>108</sup>.

#### **1.5.3.6. Finansal Analizlerin Güvenilirliği**

İşletmelerin finansal tablolarının güvenilir olması, işletmelerin denetlenebilirliği açısından önemlidir. Bu güvenilirliği sağlamanın tek yolu hukuken öngörölmüş belgelerle kanıtlanabilir olmasıdır. İşletmenin finansal bilgilerini analiz etmenin faydası, gelecekte işletme için alınacak kararlara ilişkin ışık tutmasıdır.<sup>109</sup> Muhasebe kayıtlarının doğru ve güvenilir yapıyor olması finansal analizlerin güvenilirliği açısından önemlidir.

#### **1.5.3.7. İletişimin Güçlendirilmesi**

İletişim çeşitleri formal ve informal olarak değerlendirilmektedir. Formal iletişim kişinin kendisinden çok kurumdaki statüsünden doğan bir iletişim olurken informal iletişim ise bireyin daha çok doğal olarak sergilediği davranışlarıyla ortaya çıkan bir iletişim türüdür. İşletmelerde her ikisi de kullanılmakla beraber daha çok örgüt içi iletişimi esas alan formal iletişim kullanılmaktadır. Kurumlarda bu iletişim ağını güçlendirmek için birtakım prosedürler vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:<sup>110</sup>

1. Kurum içinde yaşanan bütün iş, faaliyet ve gelişmelerden çalışanların haberi olması gereklidir.

---

<sup>108</sup> Gökhan Özer ve Yaşar Akça, "Yenilikçi Özelliklerin, Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulama Başarısına ve Algılanan Organizasyonel Performans Üzerine Etkisi", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, Cilt: 3, Sayı: 5, 53–70, s. 58.

<sup>109</sup> Keçek ve Yıldırım, a.g.e., s. 248.

<sup>110</sup> Hamza Kandemir ve Kürşat Özdağlı, "İnformel İletişimin Personel Güçlendirme Aracılığı İle İş Yeri Mutluluğuna Etkisi: Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma", *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 2019, Cilt: 7, Sayı: 18, 242-258, s. 255.

2. Çalışanların kurumun hem uzun hem de kısa dönemli planlarından, neler yapmak istediklerinden haberi olması gerekmektedir. Bu sayede daha bilinçli bir şekilde çalışabilmektedirler.

3. Kurumun aylık yayınlanan, gazete, dergi, gibi yayınları varsa çalışanlar buradan bilgilendirilebilir.

4. Kuruma ilişkin olarak yapılan kısa ve uzun dönemli planlar sırasında çalışanların da fikirleri dinlenmelidir. Bu kurum içinde iletişimi ve çalışanlar arasında motivasyonu sağlama açısından önemlidir. Bu sayede çalışanlar işe ve süreçlere daha fazla uyum gösterebilir.

5. İletişim çift taraflı olmalıdır. Yani kurumda çalışan personelin fikirleri önemsenmelidir.

6. Kurumda uygulanabilecek sağlıklı bir iletişim için çalışanların yetenek ve becerilerini arttırmaları açısından gerekli eğitimler verilebilir.

7. Çalışanların fikirlerini sunabileceği ve önemli kararlar alınırken onların da fikirlerini almak amacıyla sık sık toplantılar düzenlenebilir. Böylelikle çalışanlar için söz söyleme fırsatı yaratılabilir.

8. Kurum içinde kendine özgü ve kurallar doğrultusunda bir iletişim sistemi benimsemek ve uygulamak firma içinde iletişimi aksatmadan ve doğru bir biçimde kullanmayı sağlar.

9. Zaman zaman şirket içi bazı etkinliklerin yapılması hem çalışanlar arasında iletişimi güçlendirir hem de çalışanların birbirlerini anlamaları kolaylaşır.

10. Çalışanların istek ve şikayetlerinin dinlenmesi istenilen araçların temin edilmesi hem performansın artmasına hem de çalışanların motivasyonunun artmasına sebep olacaktır.

## **1.6. KKP UYGULAMALARININ İŞLETME PERFORMANSINA VE REKABET GÜCÜNE ETKİLERİ**

Burada KKP' nin işletme rekabet gücü üzerindeki etkileri, KKP uygulamaları ile rekabet avantajı son olarak KKP' nin işletme performansı üzerindeki etkileri başlıklarına yer verilecektir.

### **1.6.1. KKP'nin İşletme Rekabet Gücüne Etkileri**

KKP' nin işletmenin rekabet ortamındaki gücüne olan etkileri bakımından gelişmekte olan teknoloji ve sürekli değişkenlik gösteren rekabet ortamı içindeki işletmeler, pozisyonlarını muhafaza ederek gelişmek istemektedir. İşletmeler, var olan sistemlerini sık sık yenileyerek iyileştirme çalışmalarına öncelik tanımışlardır. KKP sistemi işletmelere katkıda bulunmanın yanı sıra bazı olumsuzluklara da neden olabilir. KKP sistemlerinin bilişim sisteminin bir projesi olduğu dolayısıyla kullanılan

projelerin tipik özelliklerini yansıttığı bilinmelidir. İşletmeler KKP sistemini kullanırken belli bir aşamayı göz önünde bulundurup kademe kademe gerçekleştirmeli, sağlıklı bir performansı orta ve ya uzun vadede beklemelidir. Bilgisayarlı üretim ile başlayan MRP, MRP II, KKP ve sürekli gelişme gösteren bilgi sistemleri, imalatçıların vazgeçilmezleri arasında önemli bir yere sahiptir. KKP sistemi, oldukça yüksek maliyetli, etkileri uzun vadede olgunlaşan bunun yanı sıra işletmenin tamamıyla ilgili karmaşık yapıda bir uygulamadır. Büyük ölçekli proje olan KKP uygulamalarından en iyi sonucu alabilmek için deneyim, uzmanlık ve dikkatlice hazırlanmış planlama, gerekmektedir. Kapsamlı üretim yapan ya da çok çeşitli üretim kapasitesine sahip olan işletmelerde bütünleşik yapıya sahip KKP sistemleri, uygulandıkları işletmeler geneline yayılmış olan planlamanın hayata geçirilmesini sağlamışlardır. Uzun süren kurulumları ve yüksek maliyetlerine rağmen işletmeye kazandırdıkları değer nedeniyle özellikle de imalat yapan işletmelerde yaygın biçimde kullanılmaktadır<sup>111</sup>.

### **1.6.2. KKP Uygulamaları ve Rekabet Avantajı**

Değer halkasında kapsamlı bir bütünleşme ve etkili iletişim sağlayabilme potansiyeli bulunan KKP sistemleri küreselleşen ekonomik koşullarda, rekabet ortamında önemli ölçüde avantaj kazandırabilir. Bununla beraber sistemin işletmede önemli ölçüde değişim aşamasına girmesi, maliyetinin yüksek olması ve uzun vadeli uygulama olması nedeniyle yöneticiler açısından karar süreci büyük önem taşımaktadır. KKP sistemi yöneticiler bazında değerlendirilirken her şeyden önce iyi bir planlama çalışması yapılmalı, işletmelerin gereksinimleri analiz edilerek sonuçlar doğrultusunda karar sürecine girilmelidir. Bu sürecin ardından uygulamada başarıya ulaşabilmek için başarı faktörleri etkin biçimde değerlendirilmelidir. KKP sisteminden beklenen başarı sağlanmalı ve bu başarı işletmenin performansına yansıtılmalıdır. Bunun için öncelikle başarıya giden yolu açacak faktörlerin çok iyi analiz edilmesi gerekir. İşletmeler bakımından ise elde edilen başarının performansa yansımalarının ardından rekabet ortamında işletmenin avantajının çoğalması beklentisidir. Küreselleşen rekabetin boy gösterdiği ekonomik çevrede özellikle Türkiye gibi ekonomik alanda gelişmekte olan ülkelerde ciddi bir planlama çalışması yapılmalıdır. KKP sistemleri etkili uygulama ile rekabet bakımından avantaj sağlayan ve son derece kazançlı sistem türü olarak düşünülebilir<sup>112</sup>.

---

<sup>111</sup> Yılmaz, a.g.e., s. 486.

<sup>112</sup> Mert Sahin Gök, ERP Sistemlerinin Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Saha Araştırması, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005, 399-404, s. 402.

### 1.6.3. KKP Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri

İşletmeler, dinamik aynı zamanda değişken olan çevre koşullarında rekabet açısından avantajlı olma ve bu avantajı sürdürme ihtiyacındadırlar. İşletmeler, bakımından sıkı rekabet platformunda bilgi teknolojileri için yapılan yatırımlar son derece önemlidir ve yapılan yatırımlardan önemli ölçüde geri dönüş beklentisi içindedirler. Bu nedenle KKP sistemleri önemli yatırım kapasiteleri ve kapsadıkları süreç nedeniyle işletmeler tarafından mutlak başarının beklendiği bir sistem olma özelliği taşımaktadır. KKP sistemlerinde kazanılan başarı gerek kısa gerekse uzun süreçte işletmelere büyük faydalar sağlayarak işletmenin performansına önemli artışlar kazandırmıştır. Performans artışını hedefleyen işletmeler için büyük yatırımların yapıldığı bilgi teknolojileri alanı oldukça önemlidir<sup>113</sup>.

Türkiye’de kurumsal kaynak planlamasını kullanmakta olan işletmeler, sistemi yalnızca üretimde kullanılan bir yazılım olarak düşünmedikleri daha geniş bakış açısıyla yaklaştıkları görülmektedir. İşletme performansını arttırmak isteyen işletmeler için KKP sistemleri önemli rol oynamaktadır. Böylece ciddi bir performans artışı sağlama potansiyeli olan sistem şeklinde değerlendirmektedir. KKP sistemi bir işletme açısından önemli yatırım ve uzun süreli çalışma gerektirmektedir. KKP sistemi şirketlerin doğru ve hızlı karar vermesine rekabette üstünlük sağlamasına destek olabilir<sup>114</sup>.

Karmaşık yapıya sahip KKP sistemleri işletmelerin performansına uyumlu olacak şekilde programlanarak mevcut iş sürecine eklenmektedir. Çünkü sistemden beklenen verimin elde edilebilmesi uygulama sürecinin titizlik ve dikkatle hazırlanması ile mümkündür. Kurumsal kaynak planlaması sisteminin doğru ve başarılı biçimde uygulanması, sistemin işletmeye kazandırdığı faydayı her daim maksimize etmeyebilir. Üst yöneticilerin ve işverenlerin sisteme karşı olan tutumu, personellerin eğitim düzeyleri, işletmenin performansında etkilidir. Bu durumda KKP gerek iletişim gerekse yeniden düzenlenen iş kademelerinin uygunluğu bakımından işletmenin performans başarısını sağlayan en önemli etkendir. Kurumsal kaynak planı ile beraber, işletmelerin içinde birbiriyle bağlantılı kurumsal veriler, ilgili birimlerce kullanılarak zaman tasarrufuna, kaliteli finansal yönetime ve hızlı bilgi aktarımına dolayısıyla işletmenin performansın da olumlu yönde etkili olmaktadır<sup>115</sup>.

<sup>113</sup> Gök, a.g.e., s. 402.

<sup>114</sup> Gök, a.g.e., s. 399.

<sup>115</sup> Gönen ve Rasgen, a.g.e., s. 29.

## İKİNCİ BÖLÜM

### REKABET GÜCÜ KAVRAMI, REKABET GÜCÜNÜN BELİRLEYİCİLERİ, KRİTERLERİ, GİRDİLERİ, FONKSİYONLARI, BOYUTLARI VE REKABETİN BELİRLENMESİ

#### 2.1. REKABET KAVRAMINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

İşletmenin hangi sanayi kolunda olduğu, bağlı bulunduğu sanayi bölgesi, gerçekleştirdiği anlaşmaları, satıcılar ile yaptığı uzun süreli sözleşmeler, teknolojik alanda benimsediği iletişim ağları işletmeyi daha da rekabetçi bir konuma taşımaktadır. Rekabetçi olmayı başarabilen ülkeler etkin öğrenmede, örgütlenmede karar aşamalarında ve de iş alanı oluşturma sürecinde başka ülkelere oranla daha başarılı olmaktadır. Ülkelerin kalkınabilmesi her geçen gün daha da rekabetçi bir hale gelmeleri ile mümkündür. Rekabetçi işletmelerin, piyasaların ve ülkelerin oluşması sürecinde sistemik rekabetin oluşturulması alternatif bir yaklaşımdır. Ülkelerin kalkınmasında en önemli etken rekabetçi işletmeler ve rekabetçi ekonomik yapıya sahip olmalarıdır. Sistemik rekabet anlayışı genel anlamda işletmenin rekabetçi duruma gelmesinde etkin olan faktörleri ifade eden bir kavramdır. Geleneksel rekabet anlayışından farkı rekabetçiliğin oluşmasında sistemin tamamını anlamak gerektiğinin üzerinde durulmasıdır. İşletmenin ya da piyasanın tek başına rekabetçi durumuna gelmeleri her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Siyasi ve ekonomik kurumların daha çok oluşturulması gereklilik arz etmektedir. Bilhassa işletmeleri desteklemek adına ekonomik kurumların ekonomik anlamda teşviklerde bulunması, ekonomik alanda rol alan tüm aktörlerin geri dönüşümlü bir rekabet anlayışını oluşturulmaları büyük önem taşımaktadır<sup>116</sup>. Bu başlık altında; rekabet kavramıyla ilgili yaklaşımlar, rekabet gücünün belirleyicileri, girdileri, fonksiyonları, değişen boyutları ve rekabet gücünün belirlenmesi şeklinde başlıklar altında incelenecektir.

##### 2.1.1. Rekabet Kavramı

Rekabet kavramı, günümüzde bazı ekonomik teoriler içinde yer almaktadır. Özellikle klasik ekonomide rekabetin önemi vurgulandığı halde üzerinde çok fazla yoğunlaşılammıştır. Bu nedenle de rekabet sadece sezgisel olarak algılanmıştır. Ekonomi alanında ilk önceleri iki kişi veya gruplar arasında yaşanan çekişme olarak

---

<sup>116</sup> Nurgün Topallı ve Birol Mercan, "Rekabet Kavramına Yeni Bir Alternatif Yaklaşım: Sistemik Rekabet", *International Conference on Eurasian Economies*, 2016, 856-863, s. 856.

kullanılmıştır. Daha sonraları işletmeler arasında yaşanan bu çekişmenin kendilerine pozitif katkı sağlayacak nitelikte bir yapı olması şekline dönüşmüştür<sup>117</sup>.

Küreselleşme ile beraber ekonomi, politika ve teknoloji alanlarında yaşanan birtakım gelişmeler işletmelerin birbiriyle olan rekabetini de artırmaktadır. Yaşanılan bu küresel rekabet işletmeleri daha çok ve verimli üretime itmektir. Aynı zamanda bu ürünlerin müşteriye teslimi ve müşteri istekleri ön plana çıkmaktadır. Az maliyetle yüksek ve kaliteli üretim, bunların hızlı ve zamanında tesliminin yapılması ve müşteri ilişkilerinin etkin olması rekabetin olmazsa olmaz şartlarından sayılmaktadır. Bunu yapamayan işletmeler ise rekabet edemeyecek ve ileride kapanmak zorunda bile kalabilmektedir<sup>118</sup>.

Rekabet kavramı, günlük hayatımızda sıkça kullanılan bir kavramdır. Serbest piyasa ekonomisi ekonominin işleyişini iktisadi karar birimlerinin davranış ve beklentilerinin serbest koşullar altında oluşmasına dayandırmaktadır. Bunun için de en temel faktörlerden biri rekabettir. Çünkü satışlarını arttırmak amacıyla daha fazla müşteriye sahip olmaya ve daha fazla ürün satmaya çalışmaları rekabet ortamını oluşturmaktadır. Bir diğer taraftan rekabetin varlığı iktisadi kaynakların daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlamaktadır. Daha az ve sınırlı kaynaklarla daha yüksek verimlilik ve kar elde edilmesini kolaylaştırmaktadır. İşletmelerin daha yüksek verimlilik sağlamalarındaki anahtar ise teknolojiyi ne ölçüde kullandıklarına bağlıdır. Bu nedenle teknoloji yoğun çalışan işletmeler rekabet edebilir ve rakiplerine göre daha üstün olabilmektedir<sup>119</sup>.

### 2.1.2. Rekabet Gücü Kavramı

Dünya üzerinde yaşanan gelişmeler küreselleşme ile birlikte rekabeti ön plana çıkarmaktadır. Ülkelerin diğer ülkelere göre ekonomik açıdan güçlü olabilmesi rekabette üstün olmasıyla yakından ilişkilidir. Ülke insanların refah içinde yaşamaları ülke gelirlerinin sürekli artmasına bağlıdır bunun için de ülkelerin rekabet edebilir bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Diğer taraftan ülkelerin diğer ülkelerle rekabet edebilmesi milli gelirini arttırmasına olanak vermektedir. Milli geliri artan ülkelerde de vatandaşlar daha yüksek yaşam standartlarına sahip olabilmektedir. Ülke yöneticilerinin maliye politikalarında yer alan rekabetin sürdürülebilir bir şekilde işleyebilmesi ülkenin hem ekonomik hem de siyasi alanda

<sup>117</sup> Millî Eğitim Bakanlığı, **Pazarlama ve Perakende**, Ankara, 2011, s. 13.

<sup>118</sup> Semra Boran, "Kalite İyileştirme Yöntemleri", Sakarya Üniversitesi, 1-7, s. 1, <http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/39220/26859/enm407hafta1.pdf> (Erişim Tarihi: 25.08.2018)

<sup>119</sup> Esen, Şaban, "Rekabet Kavramına İktisat Okulları Açısından Yaklaşım," **Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2010, Cilt: 1, Sayı: 1, 17-26, s. 18.

güçlenmesini sağlayabilmektedir. Uluslararası rekabet edebilme yeteneği ve bunun devam ettirilmesi devletin de desteğiyle daha kolay bir şekilde yapılabilir. Bu sayede güçlenen ekonomi ile ülkenin aynı zamanda sürdürülebilir bir kalkınma modelini yürütebilmesi sağlanabilmektedir. Rekabet gücü dendiğinde bunun tanımını, kişi veya kurumların kendilerine özgü olarak yaptığı genel bir tanımının olmadığı görülmektedir<sup>120</sup>.

Rekabet gücünün işletmelerde yapılan tanımlamalarında genellikle verimlilik ve maliyet açılımlarına yoğunlaşmıştır. Ülkeler bazındaki tanımlamalarda ise yapılan açılımlara ek olarak makroekonomik derecede büyüklüklere de gereken önem verilmiştir. Rekabet gücü pek çok şekilde tanımlansa da uluslararası piyasalarda işletmeler rekabet halindeki iktisadi birimlerdir. Bu durum ülkede aktif faaliyette bulunan bir işletmenin elde edeceği rekabet gücünün, makro seviyedeki rekabet gücünü belirleyen etken olarak değerlendirilmektedir<sup>121</sup>.

Yatırımların ve tasarrufların ölçüsü gibi pek çok performans kıstaslarının hepsinin anlamlı olması verimliliğin artışı ile mümkündür. Rekabet gücünde standart ölçütler bakımından olumlu gelişmelerin yaşanması bölge verimliliği bakımından aynı verimlilik elde edilememiş ise, rekabet gücünün kaybedilmesi tehlikesi söz konusudur. Rekabet gücünde bölgesel teşvik vb. araçlarla elde edilecek standart ölçütlerde oluşan kısa vadeli gelişmeler durumu rekabet gücü şeklinde değerlendirilemez<sup>122</sup>.

Rekabet gücü tanımı, önemine istinaden, hemen her çeşit ortamlarda gündem konusudur. Rekabet gücü kavramı genel anlamda çoğunlukla benzer olsa bile farklı kesimlerde, çeşitli kriterlere göre kullandığı ve tanımlandığı görülmektedir. Bizim açımızdan, önemli olan rekabet ortamının oluşturulması, ancak rekabetin kesinlikle, hak ve hukuk kurallarına uygun yapılmasıdır<sup>123</sup>.

---

<sup>120</sup> Ahmet Karaaslan ve Güner Tuncer, "Uluslararası Rekabet Gücünün Artırılmasında Temel Devlet Politikaları", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010, Sayı: 26, 23-45, s. 23.

<sup>121</sup> EKODIALOG, "Ulusal (Uluslararası) Düzeyde Rekabet Gücü", Özgün Ekonomi ve Makale Arşivi, <http://www.ekodialog.com/makaleler/ulusal-uluslararasi-rekabet-gucu.html> (Erişim Tarihi: 06.09.2018).

<sup>122</sup> Necla Ayaş, "Bölgesel Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Verimliliğin Rolü", Muğla Üniversitesi *Sosyal ve Bilisel Araştırmalar Dergisi*, 2002, Sayı: 9, 1-24, s. 4.

<sup>123</sup> Nurettin Kaldırım, *Rekabet Gücü Rekabet Gücü Her Bakımdan Önemlidir!*, TSPAKB, Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği, Rekabet Mektubu Yayınları, İstanbul, 05 Nisan 2011, sayı: 526, 1-14, s. 1.

### 2.1.3. Rekabet Politikası Kavramı

Rekabet politikası kavramı; rekabet hukukunun kuralları ve bu kuralları uygulamaya dair politikalar ile devletin aktif rekabet piyasasını oluşturmak adına kullanmış olduğu politikaların bütünü olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte devletin piyasa ortamında rekabet şartlarını oluşturmak adına kullanmakta olduğu politikaların tümünü kapsayacak biçimde kullanılmaktadır. Rekabet hukuku kavramı rekabet politikasının alt kümesi olma özelliğini taşıdığı söylenebilir. Rekabet politikası ve rekabet hukuku terimleri çoğunlukla bir arada ya da birbiri yerine kullanılmaktadır<sup>124</sup>.

Rekabet hukukunu oluşturan kuralların uygulanma politikaları devletin rekabetçi piyasayı oluşturmak adına kullanmakta olduğu politikaların tamamına geniş manada rekabet politikası denilebilir. Rekabet hukukunun veya rekabet politikasının amacı rakiplerden ziyade rekabeti koruyarak, düzgün ve doğru işleyen piyasa mekanizmasını kurabilmek, sürekliliğini ve işlerliği sağlamaktır. Genel anlamda belli başlı bir amaç uğruna mücadele veren minimum iki kişinin arasında gerçekleşen yarışma veya rakip olma durumu rekabet kavramıyla ifade edilmektedir. Teknik hukuki manada rekabet terimi hem piyasa yapısını hem de rakiplik durumunu belirtecek biçimde tamamlanmaktadır. Çünkü rekabet kuralları temel olarak, rakiplerin arasında yaşanan mücadele den çok piyasa şeklini ve yapısını korumayı amaçlamaktadır. İktisadi yönden rekabette ise, mutabık olunan bir tanımlama bulunmamakla beraber, basit olarak iktisadi hedefler uğruna mücadele veren birimlerin arasında geçen rakiplik hali olarak ifade etmek mümkündür<sup>125</sup>.

Küreselleşme ile piyasaya hakim olmak isteyen oyun kurucular gerçekleşen değişimlere ayak uydurdukları süre zarfında rekabet güçlerinde artış sağlamaktadırlar. Avrupa Birliği' de gerçekleşen bu değişimden haberdar olduğundan dolayı rekabet politikası ve hukukunu devamlı olarak değiştirmeye ve geliştirmeye çalışmaktadır<sup>126</sup>.

Rekabet hukuku ve politikası, rekabetçi ortamın geliştirilmesi, oluşması ve bu ortamın oluşumunu engelleyen faktörlerin ortadan kaldırılması için gerçekleştirilen düzenlemeler manasına gelmektedir. Şayet, serbest piyasanın, kendiliğinden

---

<sup>124</sup> M. Akif Ersin, "Yatırım Ortamının iyileştirilmesi ve Rekabet Gücü için Nasıl bir Rekabet Politikası?" AB'ye Tam Üyelik Sürecinde Yatırım Ortamının İyileştirilmesi ve Rekabet Politikası Sempozyumu, 4-5 Mart 2004 İstanbul, RK Yayını, DP T, ÖİK Raporu 3, ss. 39-40.

<sup>125</sup> Mustafa Ateş, "Son Yapılan Düzenlemeler Işığında AB Rekabet Hukuku ve Politikasına Genel Bir Bakış", *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, 2008, Cilt: 7, Sayı: 2, 47-76, s. 49.

<sup>126</sup> Ateş, a.g.e., s. 75.



oluşarak ve aksamadan işleyebilme durumu olsaydı belki o zaman bir kamu müdahalesine ihtiyaç duyulmayacaktı. Güç ya da mekanizma faktörü, her zaman beklenen neticeyi vermemektedir. Kamu otoriteleri piyasaların serbestlik kazanabilmesi için mücadele etmektedir. Rekabet politikası ve rekabet hukukunun yasal yönden alt tabanını oluşturan yasalar piyasa ekonomisinde anayasa olarak kabullenilmektedir. Piyasa şartlarında faaliyette bulunan teşebbüsler bu hukuku tanımak ve rekabet hukukunun gereklerini yapmakla yükümlüdürler. Genel olarak, rekabet ortamının âdil olması ile rekabet gücü ve ekonomik performans arasında oldukça yakın bir ilişki yapısı bulunmaktadır. Sürekli ve istikrarlı olan ekonomik gelişimin temel etkenleri arasındaki uzun süreli rekabetçi olan piyasa yapısı ile bu yapıyı sağlayan ve koruyan düzenin bir parçası olan rekabet politikası ve hukuku bulunmaktadır<sup>127</sup>.

#### **2.1.4. Rekabetçi Önceliklerin Boyutları**

Küreselleşmenin gerçekleştirdiği aydınlık etkisi ile değişimin yoğun şekilde meydana geldiği pazarlarda, işletmeler daha yüksek düzeyde rekabet ve karlılık avantajı elde etmeye çalışmaktadır. Bundan dolayı stratejilerini kalite ve farklılık üzerine yoğunlaştırdıkları görülmektedir. Dolayısıyla toplam kalitenin farklılaşma amacıyla firmaların stratejik olarak esnek olması, rekabetten dolayı elde edilecek faydanın maliyetlerinden dolayı ulaşılmaz hale geldiği belirtilmektedir. Belli sektörlerde faaliyetini devam ettiren her işletme sınırlı olan iş gücü ve maddi kaynaklarını kullanmaya çalışarak sınırlı çevrede gerçekleşen talepleri karşılama faaliyeti içerisindedir. Aynı pazarlarda faaliyetlerini sürdüren diğer firmalar avantaj elde etmek için kendilerine ait faaliyetleri ve stratejilerini belirlemek ve sürdürmek durumundadırlar. Ancak firmalar kendilerine ait temel faaliyetleri çerçevesinde rekabet üstünlüğü elde edebilmek amacıyla müşteriler için açısından ürünlerini ve hizmetlerini rakip firmalardan farklılaştırabilme ve maliyetlerini de düşürme çabasıdadırlar<sup>128</sup>.

## **2.2. REKABET GÜCÜNÜN BELİRLEYİCİLERİ**

Rekabet gücünün belirlenmesinde birden fazla etken mevcuttur. Belirtilen bu etkenlerden ilki bir firmanın üretmiş olduğu ürünün fiyatı, maliyetleri ve kalitesi o firmanın uluslararası platformda diğer firmalar karşısındaki rekabet etme potansiyelini ortaya çıkarmaktadır. Rekabet gücü üzerinde etkili olan diğer etkenler

<sup>127</sup> Kaldırımçı, a.g.e., s. 1.

<sup>128</sup> Gamze Berfin Ulusoy vd., "Rekabet ve İşbirlikleri", İmalat Sanayinde Yenilik Araştırması 2004-2005, REF, TÜSİAD, 2005, 1-13, s. 3.

ise firma ürünlerinin fiyatlarını belirlemede ne derecede güçlü olduğu ve firmanın faaliyetini sürdürdüğü sektördeki rekabetin yoğunluk düzeyini etkili olan faktörlerdir. Belirtilen bu faktörler haricinde sektörde bulunan ölçek ekonomileri ile işgücündeki verimlilik te dikkatleri çekmektedir. Ayrıca işletmenin yönetim şekli, sermaye piyasalarına ait finansman şartları, kapasite kullanım düzeyi gibi faktörler de sayılmaktadır<sup>129</sup>. Rekabet gücünün belirleyicileri; temel belirleyiciler, dışsal belirleyiciler ve AR-GE ile ilgili rekabet gücünü belirleyen kriterler şeklinde ayrılmaktadır.

### **2.2.1. Rekabet Gücünün Temel Belirleyicileri**

Gerçekleşen hızlı değişim, ülkeleri ciddi anlamda rekabetin gerçekleştiği piyasaya doğru itmektedir. Rekabet etme gücünün korunması amacıyla ileri teknolojinin kullanımı, ar-ge çalışmaları ile yenilikçi politikalar temelinde strateji ortaya atmak durumundadırlar. Rekabet etme gücünü korumak, ülkelerin rekabet açısından uluslararası konumları ile yeni pazarlara uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. Küresel rekabet stratejilerinin belirlenmesi, nitelikli işgücünün oluşturulması, yenilikçi ve hızlı yaklaşımları kullanarak pazarda farklılık yapmak gerekmektedir. Uluslararası pazarlara ulusal pazarlardan açılmak ve gerçekleşecek üretim artışı sayesinde büyüme hızında da artış yaşanacaktır<sup>130</sup>. Rekabet gücünün temel belirleyicileri; talep koşulları, üretim koşulları, bağlı ve destek endüstriler, piyasa yapısı ve rekabet stratejileri şeklinde ayrı başlıklar altında incelenmektedir.

#### **2.2.1.1. Talep Koşulları**

Talep koşulları işletmelerin üretim süreçleri ve ürünlerin geliştirilmesinde, yönlendirici bir unsurdur. Talebin yapısı tüketicilerin tercih ettikleri hizmetlerin kalitesi ile ilgilidir. Talep koşullarının doğru şekilde değerlendirilmesi rekabetçi dinamik etkilerin yaratılmasında ve işletmelerin gelişme göstermesi için gerekmektedir. Bölgesel olan talep koşulları rekabet gücü üzerinde gerçekleştirdiği katkı bakımından bir takım özellikler taşımasıyla gerçekleşir. Dolayısıyla talep koşullarının bölgesel düzeydeki talep yapısını, büyüme hızını, genişliğini ve küresel talep ile bölgesel talebin uyumu gibi benzer durumlarla bölgesel rekabetin gücünü geliştirmektedir. Tüketicilerin nitelikli ve seçici talepte buldukları bölgede faaliyet

---

<sup>129</sup> Coşkun Can Aktan ve İstiklal Yaşar Vural, Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, TİSK Yayınları, 2004, 2-131, s. 107.

<sup>130</sup> Deniz Dilara Dereli, "Rekabet Gücü ve Türkiye'nin Konumu Üzerine Bir Değerlendirme", **2. Üretim Ekonomisi Kongresi**, 11-12 Nisan 2016, 1-8, s. 1.

gösteren işletmeler talep edilen standartları ve kaliteyi tutturmak için daima yenilik yapmaya ve gelişmeye çalışmalıdırlar<sup>131</sup>.

Başka bir ifadeyle ise talep koşulları, üretilmekte olan mal ve hizmetlere olan talep farklılıklarını ifade etmektedir. Talep koşullarında ki bu farklılıklar ihracat, nitelikli talep ile yeni pazar imkanları şeklinde ifade edilmektedir. Devamlı olarak talep içerisinde olan iç pazarlar rekabet konusunda da avantaj sağlamaktadır. Talep koşullarının ulusal firmaların gerçekleştireceği yeniliklerin özelliklerini belirlemede etkili olduğu belirtilmektedir. İç pazarda bir ürün için gösterilen talep, dış pazarlardaki talepten daha fazla olduğunda bölgesel çaplı kuruluşlar talep edilen ürüne daha fazla önem verirler. Talep edilen bu ürünün dış pazara ihraç edilmesiyle rekabet avantajı elde edilmektedir. Rekabet avantajının belirlenmesinde yerel talepteki kalitenin, niceliğine göre daha önemli olduğu kabul edilmektedir<sup>132</sup>.

Yerel taleplere ait koşulların belirlenmesinde bilinçli ve güçlü yerel taleplerin yararı olmakta, tüketicinin almak istediği ürün hakkında satıcılar daha kolay fikir yürütmektedir. Bir sonraki süreçte ise tüketicilerin taleplerinde ortaya çıkabilecek farklılıklar daha çabuk belirlenerek uluslararası rakiplere göre önceden bu talepleri cevaplandırabilirler. Yerel tüketicilerin bilinçlilik seviyeleri arttıkça, taleplerine cevap verebilen firmaların uluslararası pazarlarda rekabet etme gücünü artırma şansını elde ederler<sup>133</sup>.

#### 2.2.1.2. Üretim Koşulları

Rekabet koşulları sonucunda faktörlerin daha kolay ve daha ucuza üretilmesi üretim şartlarının rekabet gücüne göre öneminde değişmelere yol açmıştır. Ürünün niteliğinin ve işlevselliğinin önem kazanması ile üretim faktörlerinin ucuzluğu ve ölçek ekonomileri tarafından düşük maliyetler yolu ile sağlamış olduğu üstünlükler önemini kaybetmiştir. Düşük fiyatların rekabet imkanı sunduğu, üretim koşullarının da egemen olduğu durumlarda verimlilikteki artış maliyetlerin düşürülmesinde etkilidir. Ürünün kalite ve standartları ile işlevselliği ve farklılığı gibi özelliklerin öne

---

<sup>131</sup> Ayaş, a.g.e., s. 6.

<sup>132</sup> Koray Gürpınar ve Mustafa Sandıkçı, "Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Michael E. Porter'in Elmas Modeli Yaklaşımı: Türkiye'deki Bazı Endüstrilerdeki Uygulanabilirliğinin ve Sonuçlarının Araştırılması", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2008, Cilt: 9, Sayı: 15, 105-125, s. 116.

<sup>133</sup> Murat Koç ve Onur Basar Ozbozkurt, "Ulusların Rekabet Üstünlüğü ve Elmas Modeli Üzerine Bir Değerlendirme", *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 2014, Cilt: 2, Sayı: 3, 85-91, s. 88.

çıkmasıyla verimliliğin artması ve maliyet düşüncesindeki değişimler gelişmeye, çeşitlenmeye, kalitenin artmasına yöneldiği düşünülmektedir<sup>134</sup>.

Üretimin gerçekleştirildiği koşullar sayesinde küreselleşen üretim sürecine dahil edilen işletmeler uluslar arasında büyüyen pazarlarda rekabet üstünlüğü elde etmektedirler. Üretim koşullarına değinildiğinde, bölgesel üretim faktörlerinin konumuna değinilerek bu faktörlerin niteliğine, varlığına ve faktörlerin gelişimini sağlayan mekanizmalara göre rekabetin gücü etkilenmektedir. Üretimde kullanılan faktörler; üretim sürecindeki girdiler şeklinde dikkate alınmaya çalışılan ve rekabet gücünün yaratılmasına etki eden; fiziksel kaynaklar, işgücü kaynakları, sermaye kaynakları, altyapı yatırımları ve bilgi kaynakları şeklinde beş grup içerisinde toplanmaktadır<sup>135</sup>:

1. Fiziksel Kaynaklar: Verimli topraklar, kullanılabilir arazi, ormanlar, hidroelektrik kaynaklar, yerleşim alanları, madenler, iklim koşulları, coğrafi büyüklük ve avlanma alanları benzeri fiziksel açıdan kullanılabilen kaynaklardır.

2. İşgücü Kaynakları: Çalışanların sahip olduğu eğitim, sosyal ve mesleki özelliklerinin hepsini kapsamaktadır.

3. Sermaye Kaynakları: Sermaye yatırımlarını içermektedir. Sermaye yerli ve yabancı, doğrudan ya da dolaylı şekilde ele alınabilen sermaye kaynaklarıyla, finans sektörü yapısı ile tasarruf eğilimine göre şekillenmektedir. Sermaye piyasalarındaki küreselleşmeyle birlikte sermaye kaynaklarının, bir bölgede üstünlük kurmaya çalışması üretimde kullanılan diğer faktörlere göre daha hızlı bir şekilde bunu kaybetmesine neden olmaktadır.

4. Altyapıda Gerçekleştirilen Yatırımlar: Belli bir ekonomide üretim yapılmasını sağlayacak şartların gerçekleştirilmesi veya geliştirilmesine etki eden bütün yatırımları kapsamaktadır. Bölgede yapılan yatırımların verimliliği üzerinde etkili olan, yaşam kalitesinin değişiminde etkili olan, posta hizmetleri, eğitim, sağlık, iletişim, kültürel ve ulaşım hizmetleriyle ilgili olan altyapı yatırımlarını kapsamaktadır.

5. Bilgi Temin Eden Kaynaklar: Devlet ve özel araştırma kurumları, üniversiteler, ticari kuruluşlar ve Türkiye İstatistik Kurumu gibi bilginin üretilmesini gerçekleştiren kurum ve kuruluşlardır. Belirtilen bu kurumların ürettikleri her türlü teknik ve bilimsel bilgi, iş ve bilim dünyasıyla ilgili piyasa araştırmaları, literatür ve piyasada yer alan bilgilerden oluşmaktadır.

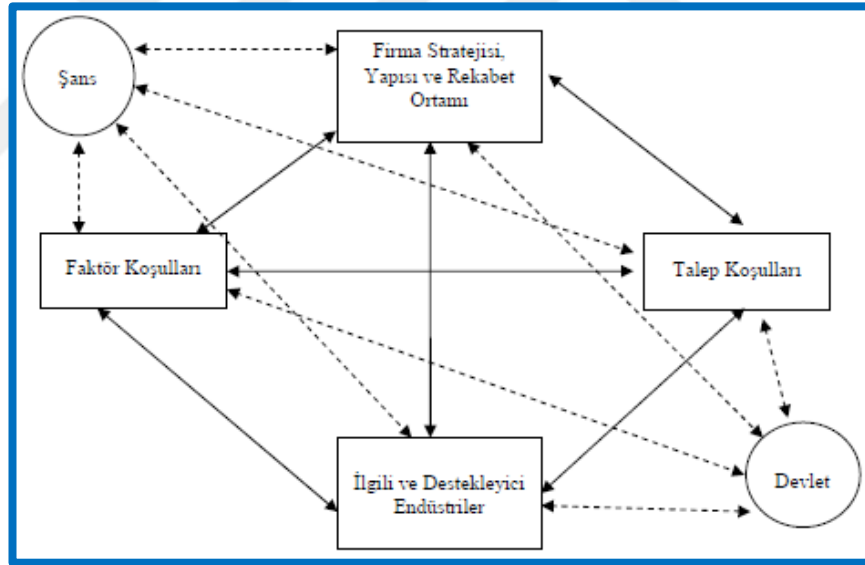
---

<sup>134</sup> Ayaş, a.g.e., s. 8.

<sup>135</sup> Ayaş, a.g.e., s. 12.

### 2.2.1.3. Bağlı ve Destek Endüstriler

Girdi temini ile yeniliklerin uygulanmasında, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin uluslararası piyasada yer edinmesinde, bağlı endüstriler ve destek endüstrilerinin etkisi vardır. Destek endüstrileri; etkin destek ağı içinde firmaya hız, liderlik, etkinlik ve üretim maliyetleri konusunda avantaj sağlamaktadır. Kültürel yakınlık ve bilgi ağları ile işletmeye bağlı endüstriler ve onu destekleyici endüstrilerden gelen uyarıcı birtakım etkiler ortaya çıkmaktadır. Bir endüstri içerisinde ulusal avantajların belirleyicisi olarak yan sanayinin, destekleyici sanayilerin, uluslararası ortamda yaşanan rekabet etme gücüne sahip olan üretici endüstrilerin ülke içerisinde bulunmasıdır. İşletmelerin uluslararası rekabet üstünlüğü kazanmasında işletme ile bağlantılı olduğu, destek endüstriler ve yan sanayi önemli bir yere sahiptir. Bağlı ve destekleyici endüstriler hem ihracatçı hem de rekabetçi endüstrinin temel değişkenini ortaya koymaktadırlar. Dolayısıyla bağlı ve destek endüstrilerinin varlığı ile yaptıkları faaliyetler sektörlerin rekabet etme güçlerini ve ihracat kabiliyetlerini önemli derecede etkilemektedir<sup>136</sup>.



Şekil-3 Porter'in Elmas Modeli<sup>137</sup>

Porter'in elmas modeline göre dikey kümelenme, tedarikçiler ile alıcılardan, yatay kümelenme ise ortak müşteriler, teknoloji ve dağıtım kanallarından oluşmakta ve birbirlerine bağlı oldukları için hepsine kümelenme denilmektedir. Kümelenmeler sayesinde ülkedeki endüstrilerin uluslararası pazarlarda rekabet etme gücünü arttırmaktadır. Ulusal açıdan avantajların diğer belirleyicileri, ülkenin yoğunlaşmış olduğu endüstriler ile bağlantısı olan bu endüstrilere destek veren uluslararası

<sup>136</sup> Gürpınar ve Sandıkçı, a.g.e., s. 105.

<sup>137</sup> Muharrem Seyit Gökmenoğlu vd., "Ulusal Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Değerlendirmeler", *Rekabet Dergisi*, 2012, Cilt: 13, Sayı: 4, s. 13.

rekabet edebilme gücüne sahip olan yerel endüstrilerin var olmasıdır. Ana endüstriyle bağlantısı olan destekleyici yerel endüstriler ana endüstriye etkin, öncelikli girdi, maliyet ve hız imkanı sağlayarak avantajlı olmasına katkıda bulunabilir.

#### 2.2.1.4. Piyasa Yapısı ve Rekabet Stratejileri

İktisadi rekabet, piyasada yer alan satıcıların müşteri kazanma amacıyla ve karlarını arttırabilmek için karşılıklı olarak giriştikleri rekabet olarak tanımlanmaktadır. Rekabet kavramı, etkin bir şekilde çalışan piyasadaki kaynağın etkin şekilde dağılımını ve piyasanın temel noktasını oluşturmaktadır. Rekabet hayatımızın her anında kendisine yer edinmiştir. Piyasada bulunan aktörler kararlarını serbestçe alabildikleri için teknolojik gelişmelerin rekabet üzerinde, rekabetin de teknolojik gelişmeler üstünde etkisi bulunmaktadır. Rekabet sayesinde piyasayı elinde bulunduran teşebbüslerin piyasayı kontrol altına almalarını engelleyerek küçük ölçekli işletmelerin de piyasaya girmelerini kolaylaştırır. Rekabetçi piyasa, firmaları yenilik yapmaya, rekabet güçlerini pazar koşullarına göre uyarlamasına katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla devamlı olarak rekabet içerisinde olan firmalar aralarında bir takım anlaşmalara varmak için işbirliği yaparlar. Böylece ortak rekabetin az olduğu düzgün piyasa koşulları ortaya çıkar<sup>138</sup>.

Rekabet kavramsal olarak iktisat teorisinin ilgi alanına girmekte ancak farklı tutumlar ve işleyişler içinde değerlendirildiği görülmektedir. Rekabet tüketilen veya üretilen mal miktarı sınırlı olduğu için satıcılar ile alıcılar arasında gerçekleşen yarış olarak tanımlanabilir. Rekabet esasında kişisel özgürlüğün herkesin kendisini başkalarından korumak amacıyla başvuracağı bir güç olarak açıklanmaktadır. Rekabetin ilk olarak görevi iktisadi açıdan piyasaları dengeye yönlendirmesi, ikinci görevi de iş bölümünün iyileştirilerek ilerlemeye katkıda bulunmasıyla getiriyi arttırması ve sermaye birikimini sürekli kılmasıdır. Rekabet stratejileri ise müşteriye yönelik değer ortaya çıkaran faaliyetler vesilesi ile rekabet açısından üstünlük sağlamak olarak nitelendirilmektedir. Rekabet stratejisi, işletmenin çıkardığı ürünlerin piyasada rekabet etme şeklini göstermekte ve rakiplerine göre uzun dönemde rekabet açısından daha iyi konumlar elde etmesini sağlamaktadır<sup>139</sup>.

<sup>138</sup> Şaban Esen, "Rekabet Kavramına İktisat Okulları Açısından Yaklaşım", Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi, 2010, Cilt: 1, Sayı: 1, 17-26, s. 18.

<sup>139</sup> Nusret Göksu ve Ömer Şeker, "Rekabet Stratejilerinin İmalat Lojistiğine Etkileri: Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması", *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 2018, Cilt: 4, Sayı: 1, 1-23, s. 3.

## **2.2.2. Rekabet Gücünün Dışsal Belirleyenleri**

Rekabetin güç potansiyeli kavramsal olarak endüstri, firma ve ülke çapında incelenerek ayrı şekilde incelenmelidir. Firma düzeyinde rekabet edebilme gücü, bir işletmenin uluslararası veya ulusal pazarlarda rakiplerine göre düşük maliyetli ve yüksek kaliteye sahip üretim yapabilme yeteneğidir. Ulusal açıdan rekabet gücü kavramı da herhangi bir ülke milli gelir seviyesini düzenli bir şekilde sürekli olarak arttırma eğilimi içerisinde bulunduğundan vatandaşın refahında yükselme ve uluslararası piyasa koşullarına uygun ürün ile hizmet üretme biçimidir<sup>140</sup>. Rekabet gücü üzerindeki dışsal belirleyiciler; küresel gelişmelerin etkisi, devletin rekabet gücü üzerindeki etkisi, hız, ihracat payı, pazar payı, kalite ve standartlara uygunluk, maliyet, verimlilik, üretimde esneklik, kapasite kullanım oranları ve nitelikli iş gücü şeklinde sınıflandırılarak anlatılacaktır.

### **2.2.2.1. Küresel Gelişmelerin Rekabet Gücüne Etkisi**

Gerçekleşen küresel gelişmeler rekabet üzerinde de etkilerini göstermektedir. Rekabetin şiddetini arttırması işletmelerin sadece kendi ülkelerinin sınırları içerisinde kalmamalarını gerektirmektedir. Pazar ekonomileriyle ülke sınırları ortadan kalkmakta, siyasi ve ekonomik platformlarda firmaların güçleri artmakta ve rekabette artışlar giderek katlanmaktadır. Rekabet artışıyla işletmelerin piyasaya ayak uydurmaları zorlaşmakta ve ulusal düzeyde bir etkiye sahip olmaya başlamaktadır. Değişken rekabet şartlarında gerçekleşen küreselleşme ile ulusların rekabet edebilme üstünlüklerinin analizinin yapılması gerekmektedir. Ülkelerin, bütün sektörlerde ve endüstrilerde rekabet etme gücünü yükseltmeyeceği için sadece belli başlı sektörlerde rekabet açısından etkili olabilir<sup>141</sup>.

### **2.2.2.2. Devletin Rekabet Gücüne Etkisi**

Devlet, kamusal politikalar ile rekabetin sağlanması amacıyla gerekli görülen bölgesel ve ulusal düzenleme sistemlerinin gerçekleştirilmesinde en temel unsurdur. Devlet uluslararası rekabet gücünü sağlamak için ücretlerde indirim, milli paradaki yüksek değer düşürülmesi ve son olarak vergi indirimleri sayesinde rekabet için çözüm yolları üretebilir. Rekabet devleti görüşü ile fiyatlara bağlı olmayan yeni bir rekabet politikasının var olma ihtimalini meydana getirmektedir. Rekabetçi devlet görüşünde ulusal rekabetin sağladığı avantajların doğal kaynaklar

---

<sup>140</sup> Aktan ve Vural, a.g.e., s. 107.

<sup>141</sup> Koç ve Ozbozkurt, a.g.e., s. 85.

haricinde tekrardan üretilebilen yapısal ve kurumsal rekabet faktörlerini ön plana çıkardığı ifade edilmektedir<sup>142</sup>.

### 2.3. REKABET GÜCÜNÜ BELİRLEYEN KRİTERLER

Rekabet gücü üzerinde etkili olan faktörleri firma içi ve firma dışı faktörler şeklinde ayırmak mümkündür. Firma içindeki faktörler arasında ürettiği ürünlerin maliyeti, kalitesi ve fiyat politikası önem arz etmektedir. İfade edilen bu maliyetler; sermaye, işgücü, vergi, sosyal güvenlik, ithalat maliyeti gibi faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir. Firma içi faktörler dikkate alındığında; karlılık, bilgi teknolojisi, organizasyon, yönetim yapısı, verimlilik, yaratıcılık, yenilikçilik gibi faktörlerde bu gruba dahil edilmektedir. Rekabet gücü üzerinde etkili olan firma dışı faktörlerde; faaliyette bulunulan sektördeki rekabetin yoğunluk düzeyi, işletme ürünlerinin fiyatını belirlerken sergilediği güç düzeyi, sermaye piyasalarında gerçekleşen finansman şekilleri ve sektörde yer alan ölçek ekonomileri bulunmaktadır<sup>143</sup>. Dolayısıyla bu kısımda; pazarlama ve satışa ilişkin rekabet gücünü belirleyen kriterler, üretime ilişkin rekabet gücünü belirleyen kriterler ile araştırma geliştirmeye (Ar-Ge) ilişkin rekabet gücünü belirleyen kriterler üzerinde durulacaktır.

#### 2.3.1. Pazarlama ve Satışa İlişkin Rekabet Gücünü Belirleyen Kriterler

Dünya ekonomisinin küreselleşmeye başlaması ile iletişim ve bilgi teknolojileri de gündemden güne yaygınlaşmakta, ulusal çapta rekabet gücü elde etme çabaları da artmaktadır. Dışa açık olan küresel ekonomilerde endüstriler ile firmalar, iç pazarlarda ve dış pazarlarda oluşan rekabetten dolayı, pazar paylarını devam ettirmek için çalışmalar yapmak zorundadırlar. Hükümetler de mikro ve makroekonomik tedbirler alarak vatandaşının refahı ile uluslararası rekabet edebilme gücü için endüstriler gibi hareket etmek durumundadır. Ulusal rekabet gücü hakkında çalışmalar yürüten kurumlar bulunmakta ancak uluslararası rekabet etme gücünü ölçmediğini ifade etmektedir. Rekabet gücüyle ilgili çalışmalar yapmadıklarını belirtse de bu kurumların üzerinde çalıştıkları kriterler den dolayı yayınladıkları endeksler bunun tam tersini ortaya koymaktadır. Belirtilen bu kurumlardan biri de Birleşmiş Milletler' in Kalkınma Programları tarafından yayınlanan endekslerdir. Yayınlanan endekslere göre rekabet gücü elde etmekteki amaç hayat standardının artırılması ve GSMH'dan daha kapsamlı olan yeni ölçüler

<sup>142</sup> Mehmet Akif İçke, "Refah Devletinden Rekabet Devletine Dönüşüm Tartışmaları", *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 2012, Sayı: 46, 1-24, s. 19.

<sup>143</sup> Aktan ve Vural, a.g.e., s. 20.



sunarak ülkelerin hayat kalitesini ortaya çıkarmasından dolayı önemlidir. Ulusal açıdan rekabet gücüne sahip olmak sağlıklı, eğitilmiş ve azda olsa temel gereksinimlerini giderebilecek seviyede hayat standardına sahip olan insan kaynağı gerektirmektedir. Belirtilen bu endekslerin ulusal rekabet gücü üzerinde belirleyici oldukları aktarılır. Ulusal rekabet gücü üzerindeki temel belirleyiciler; pazara giriş, bireysel seçim, rekabet özgürlüğü, mübadele özgürlüğü, özel mülkiyetin korunması, ekonomik büyüme, yabancı yatırımlar, kişisel gelir gibi faktörler hem ekonomik özgürlük hem de ulusal rekabetin gücünü belirleyen faktörlerdir<sup>144</sup>. Pazarlama ve satışa ilişkin rekabet gücünü belirleyen kriterler; hız, ihracat payı, pazar payı, kalite ve standartlara uygunluk başlıkları altında incelenecektir.

### 2.3.1.1. Hız

Rekabet, teknolojik gelişmelerin hızlı şekilde değişimini gerçekleştirir ve böylece rekabet ile teknolojik gelişmeler arasında döngü oluşturmaktadır. Firmalar tüketicilere hızlı şekilde mamul ve hizmet sundukları ölçüde başarı sağlayacaklardır. Bunun haricinde hız, yeni ürünlerin ve pazarların geliştirilmesinde firmaya bir takım avantajlar sağlamaktadır. Gerçekleşen küreselleşme ile ülkeler arasında var olan ticari sınırlamaların ortadan kalkmaya başladığı görülmektedir. Dolayısıyla firmaların uluslararası ve ulusal rakipleriyle sürekli olarak rekabet etmelerine zemin hazırlanmaktadır. İşletmeler bu durumda zorlu rekabet ortamı içerisinde devamlılıklarını ve gelişimlerini sürdürmelidirler. İşletmelerin başarı elde etmek için yenilik ve sürekli olarak küreselleşme ile gerçekleşen rekabet stratejilerini verimli şekilde kullanabilmeleri gerekmektedir. Hız kavramı, ortaya çıkan yeni gelişmeler ile yaklaşımların değer kazanması sonucunda daha önemli hale gelmektedir. Firmaların küresel rekabet gerçekleştirdiği ortamda başarı sağlamaları zorlaşmaktadır. Dolayısıyla firmaların pazar paylarını, devamlılıklarını ve karlarını arttırmak için yaşanan hızlı değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir<sup>145</sup>.

### 2.3.1.2. İhracat Payı

Rekabet gücünün ölçülmesi için dış ticaret ve ihracat payındaki verilere dayanılarak bir takım göstergeler geliştirilmektedir. Katma değeri yüksek olan teknolojik kaynaklar, iş gücünün pazar içindeki artışı, sektörlerin ihracat içinde bulunan paylarının artması, karşılaştırmalı üstünlüklerde de artışa neden olmaktadır. Genelde uluslararası karşılaştırmaların düzenlenmesinde kullanılan bu faktörler, ülkede bulunan farklı bölgeler arasındaki rekabet gücünün ölçülmesinde

<sup>144</sup> Gökmenoğlu, a.g.e., s. 3.

<sup>145</sup> Zeki Atıl Bulut, "Küresel Rekabet", *Mevzuat Dergisi*, 2004, Sayı: 75, s. 768.

kullanılmaktadır. Ortaya konulan bu göstergeler bir ürün ya da ürün grubu içinde hesaplanmakta ve dış ticaretteki bilgilerden yararlanılmaktadır. Piyasa payı ve üretime dayalı olan göstergeler bir ekonomide bulunan alt sektörler ya da ürünlerin durumu hakkında fazla bilgi sunmamaktadır<sup>146</sup>.

### **2.3.1.3. Pazar Payı**

Dünyada yaşanan küreselleşme ile birlikte ülkemiz de bu duruma ayak uydurmaya çalışmaktadır. Örneğin Türk üreticiler uluslararası alanlarda ürünlerini pazarlayabilmek ve çok sayıda müşteriye ulaşabilmek için çeşitli yollara başvurumaktadırlar. Bu pazarlarda yaşanan birtakım olumsuz gelişmeler ise üreticiyi kötü yönde etkilemektedir. Tam tersi yaşanan olumlu gelişmeler ise üreticiyi bu pazarlara yönlendirmektedir. Bu yüzden gerçekleşebilecek bazı riskler, belirsizlikler veya işletmecinin işine yarayacak fırsatlar ve yüksek karlar Türk üreticisini her iki yönde de etkileyebilmektedir. Bu sebeple üreticilerin, riskleri ve engelleri doğru bir şekilde belirleyerek, bunlar için birtakım özel çalışmalar yaparak, bu engelleri yok etmenin yollarını aramak durumundadırlar. Bu sayede başarılı bir şekilde dış pazarlarda varlıklarını sürdürebilecektir. İç ve dış pazarlarda bunu başarabilen üreticiler belirli bir müşteri sayısına sahip olabilecektir. Özellikle dış pazarlarda belirli bir müşteri kitlesine sahip olan firmalar, o alanda pazara yeni girmeye çalışan firmalara göre rekabet avantajı elde etmektedir. Çünkü daha önceden sahip olunan bir pazara göre yeni elde etmeye çalışılan bir pazara sahip olmak müşteri kitlesi bakımından daha kolay olabilmektedir<sup>147</sup>.

### **2.3.1.4. Kalite ve Standartlara Uygunluk**

Ülkemiz sanayi ürünleri üretiminde yeterli kaliteye ve uygunluğa tam olarak erişememiştir. Üretim yöntemlerinin hala geleneksel yapıda üretiliyor olması, kaynakların etkin bir şekilde dağıtılamaması, pazar payını genişletmemek gibi sebeplerden dolayı üretim istenilen düzeyde gerçekleşmemektedir. Ayrıca üretimde kalite sorunlarının olması işletmelerin üretim sürecini iyi planlayamaması, ürünün hammaddesinin kalitesi, denetimin yetersiz olması gibi sebeplerden kaynaklanmaktadır. Bu sebeple rekabet ortamında rakiplerine göre güçsüz kalabilmektedir<sup>148</sup>.

---

<sup>146</sup> Aktan ve Vural, a.g.e., s. 52.

<sup>147</sup> Doğan, a.g.e., ss. 120-121.

<sup>148</sup> Doğan, a.g.e., s. 117.

Kalite, üretilen ürünlerin tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilme kapasitesi ve imal edilmekte olan ürünün tasarımının daha önceden belirlenmiş olan ideal tasarımlara uygunluk düzeyini ifade etmektedir. Bununla beraber uygun fiyattan satılan ürünlerin performanslarının yüksekliği, ürünün kullanımı noktasında uygun ve esnek olması şeklinde tanımlanabilir. Yüksek kaliteye sahip ürün tüketiciler için değerli kabul edilen ek özellikleri olan üründür. Rekabet etme gücü ile amaçlanan, uluslararası piyasalardaki tercihler ve taleplerin uygun hizmetlerle malların düşük maliyetlerle sunulması hayat standartlarının artırılmasıdır. Ülkelerin eğitim, sağlık, sosyal güvenlik, çalışanların maliyeti ve çevresel giderleri yükseldiğinde bunu verimlilik ile belli bir dengeye getirmelidirler. İşletmeler, müşterilerin memnuniyetini kalitedeki rekabetle birlikte uluslararası piyasa şartlarında da sergilemelidirler<sup>149</sup>.

Farklı kalitedeki hizmet ve malların piyasaya sunulmasıyla dikey yönde ürün farklılaşması gerçekleşir. Dolayısıyla kalitesi yüksek olan ürünler üreten firmalar pazar paylarında kayba uğramadan fiyatlarını yüksek tutarak kar oranlarını arttırabilirler. Kalitede bir artış gerçekleştirilmesi yüksek miktarda liyakatli işgücü, makine, girdi ve materyal kullanımı firma içi üretim düzeylerinde üstün organizasyonlar gerektirmektedir. Kalitede süreçler ve ürünler iyi şekilde seçilerek icatlar ile yenilikler ön planda tutulur. Müşterilerin zevkleri ile tercihleri üzerinde etki etmek ürünlerin özellikleri hakkında sunulan bilgilerle pazarlama da kalite gerçekleştirilmiş olur. Bundan dolayı standart uygulamalar, benchmarking ve sertifika teknikleriyle kalitede artış gerçekleştirilebilir. Kalitenin yüksek olması maliyetleri yüksek olan firmaların rekabet etme imkanları, karlılık düzeyleri ve pazar payları açısından önemlidir<sup>150</sup>.

### 2.3.2. Üretime İlişkin Rekabet Gücünü Belirleyen Kriterler

Rekabet gücünü ortaya çıkaran etkenlerdeki değişime ekonomide gerçekleşen değişimler etki etmektedir. Son zamanlarda serbest ticaretteki büyüme, firmaların üretim faktörlerini baz alarak rekabet etmenin yetersiz olacağını göstermektedir. Üretim faktörleri bölgesel ticarete kolay temin edilmekte ancak firmalara sadece maliyet açısından üstünlük sağlamaktadır. Ekonomideki gelişmelere bağlı olarak klasik rekabet yaklaşımındaki maliyet yaklaşımı yerini modern rekabet yaklaşımındaki verimlilik yaklaşımlarına bırakmıştır<sup>151</sup>. Üretime ilişkin rekabet gücünü belirleyen kriterler; maliyet, verimlilik, üretimde esneklik, kapasite kullanım oranları ve nitelikli işgücü başlıkları altında incelenecektir.

<sup>149</sup> Aktan ve Vural, a.g.e., s. 43.

<sup>150</sup> Aktan ve Vural, a.g.e., s. 43.

<sup>151</sup> Ayaş, a.g.e., s. 1.

### 2.3.2.1. Maliyet

İşletmenin üretim yaparken sahip olduğu birtakım maliyetler vardır. Üretim giderleri, genel yönetim giderleri, stok maliyetler gibi maliyetler yer almaktadır. İşletmeler kurumsal kaynak planlama sistemlerini kullandıklarında maliyet avantajı elde etmektedirler. Özellikle işletmenin değişken maliyetleri üzerinde azaltıcı etki yaratmaktadır. Bu sistemlerin kullanımı sayesinde azalan maliyetler sonucu, kaynakların üretime yönlendirilmesi üretime pozitif etki yapmaktadır. İşletmeler tasarruf edebilmekte ve performansları artabilmektedir. Fakat bu pozitif etkilerin olabilmesi için bazı şartların olması gerekmektedir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkün olabilmektedir<sup>152</sup>:

1. KKP sistemlerinin kurulmasından itibaren maliyet avantajının sağlanması ve bunun daha sonra tüketicilere düşük fiyat olarak yansıtılması dolayısıyla satışların artması ve işletmenin performansı üzerinde olumlu katkı yaratabilmesi için KKP'nin kurulmasından uygulanışına kadar belirli bir zamanın geçmesi gerekmektedir.

2. İşletme çalışanlarının KKP sistemleri hakkında eğitimler almaları ve bunları sağlıklı bir şekilde yürütebilmeleri gerekmektedir. İşletmenin bu sisteme uyum sağlanmasının çalışmaları yapılmalıdır.

3. Bazı durumlarda KKP sistemlerinin yüksek maliyetlerinden dolayı tam tersi etki yaparak kayıplara neden olabilmektedir. Bu sebeple bunların önüne geçilmesi gerekmektedir.

Firmalar uluslararası alanda rekabet etmek zorunda kaldıklarında onu diğerlerinden üstün kılabilecek olan davranış fiyat ve kalite arasında kurması gereken denge olmaktadır. Bu nedenle yüksek kalitede üretilen ürünler tüketiciye düşük fiyatlarla ulaşabildiğinde talep artmakta dolayısıyla da artan talep doğrultusunda firma üretimini artırarak daha fazla kar elde edebilmektedir. Firmanın fiyatı düşürebilmesi için de maliyetlerini azaltması gerekmektedir. Bu bağlamda firmaların fiyat ve maliyet analizlerini yapmaları ve bu hesaplamaları kullanmaları söz konusu olmaktadır. Firmaların aynı zamanda iç pazarlarda da pazara hakim olabilmesi için yine maliyet avantajlarından yararlanmaları gerekmektedir. Bunun için maliyet hesaplama teknikleri kullanılmaktadır. Günümüzde maliyet hesaplamalarında çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bunlar kısaca hedef maliyetleme, sürekli gelişen ve

---

<sup>152</sup> Volkan Demir ve Oğuzhan Bahadır, "Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Sistemlerinin Maliyetlere ve İşletme Performansına Etkileri", Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı (MÖDAV), *Muhasebe-Bilim Dünyası Dergisi*, 2006, Cilt: 8, Sayı: 3, 57-70, s. 58.

değişen kaizen maliyetleme tekniği, üretim teknik ve uygulamaya dayalı maliyetleme ve değer mühendisliği olmaktadır<sup>153</sup>.

### 2.3.2.2. Verimlilik

Verimlilik, İngilizce ve Fransızca dillerinde yer alan productivite kelimesinin Türkçe karşılığı şeklinde ifade edilmektedir. Verimlilik genel anlamda belli bir üretim miktarı elde etmek için kullanılmakta olan faktörlerden birisi ile elde edilmiş olan ürün arasında gerçekleşen oranlama şeklinde tanımlanmaktadır. Verimlilik, girdi ve çıktı arasında gerçekleşen fiziki miktarın birbirine olan oranı şeklinde de ifade edilmektedir. Toplam üretim miktarı tüm girdilere ayrı ayrı bölündüğünde ortaya çıkan verimlilik katsayıları kısmi verimlilik şeklinde ifade edilmektedir. Belirtilen bu kısmi verimlilik türleri ise sermaye, hammadde, iş gücü verimliliği şeklinde kullanılan girdilerin isimleriyle anılmaktadır. Toplam faktörlerdeki verimlilik ise toplam üretimin girdilere ayrı ayrı oranlanmayarak üretimde etkili olan girdilerin hepsinin toplamına oranlanmasıyla ortaya çıkan verimliliğdir<sup>154</sup>.

İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların verimli ve etkin şekilde çalışmaları gerekmektedir. İstenen hedeflere ulaşılmasını ve devamlılığını sağlamak çalışanların tatmin edilmesi ile gerçekleşebilir. Verimlilik sayesinde çalışanların performanslarında artış gerçekleştirilerek çalışanların daha fazla çalışmaları özendirilmektedir. Girdiler sabitlendiğinde yaşanan verimlilik artışı ile gelirden de artış gerçekleşir. Verimlilik ile birlikte nitelik, kar, piyasada başarı elde etme, rekabet gücü ve çalışanların uyumunda da artışlar yaşanır. Verimlilik; bir üretim veya hizmetin üretilmesinde elde edilen çıktılarla bunların üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oranlamadır. Çeşitli mallarla hizmetlerin üretilmesinde girdi olarak kullanılan sermaye, emek, enerji ve malzemenin etkin olması şeklinde de ifade edilmektedir. Firmaların kullandıkları sermayeleri ve işgücüyle yüksek düzeyde katma değer sağlamalarında da verimlilik etkilidir. Firmaların katma değer oluşturmak istemeleri ülke gelirinde artış sağlayarak firmanın uluslararası pazarlardaki rekabet etme gücünde de olumlu etkiler meydana getirecektir<sup>155</sup>.

<sup>153</sup> Özlem İpekgil Doğan vd., "İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama" *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2003, Cilt: 5, Sayı: 2, 114-139, s. 115-116.

<sup>154</sup> Mehmet Çiftlikli, "İşgücü Verimliliğinin Artırılması", *T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1988, Cilt: 3, Sayı: 2, 165-178, s. 166.

<sup>155</sup> Ali Sevinç ve Eren Tamer, "İşbaşı Eğitimi Yapan İşgörenlerinin İş Algılarının Verimliliğe Etkisinin İncelenmesi: Kırıkkale İli Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", *Journal of Life Economics*, 2016, Sayı: 3, 77-88, s. 81.

Ayrıca rekabet te bilgiden bahsetmek gerekmektedir. Bilgi ekonomisine sahip ülkelerin bilginin yoğun bir şekilde ürün üretmede kullanılmasıyla rekabet gücünün belirlenmesinde ki en önemli faktör ülkelerin bilgi üretebilme ve yayma aşamalarındaki verimlilik ve etkinliktir. Ar-Ge'nin yüksek olduğu ülkelerde faktör verimliliğinde gerçekleşen performanslarının da yüksek olması dikkatlerden kaçmamalıdır. Örneğin eğitim sektöründe yapılan Ar-ge çalışmaları sayesinde rekabet gücünde gerçekleşen artış sonucunda verimliliğinde artacağı belirtilmektedir<sup>156</sup>. Bu anlamda KKP kullanımı bilgi teknolojileri kullanımı açısından katkı sağlamaktadır.

### 2.3.2.3. Üretimde Esneklik

Klasik ya da esnek üretim biçimi işlemlerin basit parçalara bölünerek yürüyen bant sistemi üzerinde bu konunun uzmanları tarafından yapılan işlemlerin tekrarlamalı, basit ve yığın bir şekilde üretime imkan tanıyan fordist üretim şekline farklı özelliklere sahip üretim sistemidir. Klasik ya da esnek üretim sisteminde; tekrarlanmakta olan seri üretimler değil, değişen pazar ve müşteri taleplerine bağlı, çok amaçlı ve fonksiyonlara sahip üretim araçlarıyla aynı dönemde yer alan farklı üretimler gerçekleştirilmektedir. Esnek üretim, çeşit ve kapsam açısından hızlı ve kaliteli üretim için özel amaçlarla üretilen makineler tarafından gerçekleştirilen üretim olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla genel amaçlar için kullanılan makineler yerini özel bilgisayar yazılım ve programlarına bırakarak özel amaçlı üretimler yapmaya başlamıştır. Böylece küçük parçalar şeklinde ve sürekli olarak üretimde devamlılık mümkün olmaktadır. Doğal olarak esnek üretim yapmaya çalışan firmalar açısından bu durum onlara rekabet noktasında avantaj elde etme imkanı sağlamaktadır<sup>157</sup>.

### 2.3.2.4. Kapasite Kullanım Oranları

Firmaların rekabet yapabilme güçleri üzerinde belirleyici etkiye sahip olan birçok etken bulunmaktadır. Belirtilen bu etkenlerden ilki firmaların ürettikleri ürünlerin maliyetleri, kalitesi ve fiyatları, o firmanın uluslararası alanda diğer firmalarla olan rekabetini ve gücünü ifade etmektedir. Rekabet gücü üzerinde etkili olan diğer etkenler ise rekabet yoğunluğu, firmanın ürün fiyatını belirleme gücü, sektörde bulunan ölçek ekonomileri, firmanın organizasyon biçimi, işgücündeki verimlilik, kapasite kullanım düzeyi, sermaye piyasalarında yer alan finansman

---

<sup>156</sup> İsmail Seki ve R. Funda Barbaros, "Rekabet Gücünün Ölçülmesinde Ulusal Yenilik Sistemleri ve Üniversite Ekonomisi Yaklaşımı", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2011, Cilt: 11, Sayı: 3, 407-424, s. 421.

<sup>157</sup> Süleyman Eryiğit, "Esnek Üretim Esnek Organizasyon Esnek Çalışma", *Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 2000, Cilt: 5, Sayı: 4, 1-16, s. 1.

şartları olarak sıralanabilir. Bir ülkede milli paranın döviz karşısında değerinin düşürülmesi ile iç piyasa için ürün üreten sektörlerden uzaklaşmaktadır. Böylece ithalat konusunda rekabetçi tavır terk edilerek ihracata yönelmenin önü açılmaktadır. Devalüasyon denilen bu uygulama ile yabancı sermayenin girişinin artırılması ya da yatırımlardaki verimlilik artırıldığında sermaye stoğunda yaşanacak bir artışın kapasite üzerinde de artış gerçekleştireceği ifade edilmektedir. Devalüasyonun yurtdışına göre yurtiçindeki fiyatlar ve maliyetleri azaltmasıyla kapasitede, kapasitenin kullanım oranlarında ve ihraç malları üretiminden elde edilen kar da artacaktır<sup>158</sup>. Ayrıca firmanın sahip olduğu ölçek ekonomileri de, kapasite kullanımını önemli düzeyde etkilemektedir.

### 2.3.2.5. Nitelikli İşgücü

Nitelikli iş gücü, özel amaçlı altyapı, iletişimde ortaya çıkan teknolojiler ve gelişen teknolojik imkanlardan etkilenmektedir. Bununla birlikte verimlilikte artış sağlayan üretim faktörlerinin kullanılması sonucunda ortaya modern yaklaşımlar çıkmakta ve nitelikli iş gücünün rekabet üzerinde etkisi bulunmaktadır<sup>159</sup>. Firmaların uzun süreler boyunca rekabetçi kalmalarından dolayı beşeri kaynaklar konusunda farklı değer ortaya çıkarmaları gerekmektedir. Sanayi toplumunun bilgi toplumuna dönüşmeye başlamasıyla işlerin niteliklerinde ve beşeri kaynakların yazı, dil ve matematik benzeri yetenekler kazanması önemli hale gelmeye başlamıştır. Beşeri sermaye rekabet gücü şeklinde nitelendirilen nitelikli iş gücünün bilgi birikimine sahip olmasına dikkat çekmektedir<sup>160</sup>.

Nitelikli iş gücü, işletmelerde önemli bir yere sahip olmaktadır. Küreselleşen dünyada iletişim, çok önemli bir araç olarak görülmekte ve bu yüzden çalışanların yabancı dil bilmesi rekabet ortamında işletmeye artı değer kazandırmaktadır. Dış pazarlara sahip olan veya sahip olmak isteyen işletmelerin, bu alanda bilgili, tecrübeli ve yabancı dil bilgisine sahip çalışanlara ihtiyaçları olmaktadır. Sözü edilen özellikleri içeren çalışanlara sahip olmadıklarında ise dış pazarlarda istedikleri başarıyı sağlayamamaktadırlar. Yabancı dil bilgisinin yanında işletmenin üretim aşamasından pazarlamaya kadar her alanda bilgili, tecrübeli ve iyi yetişmiş nitelikli işgücüne ihtiyacı duyulmakta ve bu ihtiyaç günden güne artmaktadır. İşlerin uzman kişiler tarafından yapılması, hem verimliliği hem de işletmenin rekabet edebilme

<sup>158</sup> Aktan ve Vural, a.g.e., s. 20.

<sup>159</sup> Ayaş, a.g.e., s. 1.

<sup>160</sup> Ayaş, a.g.e., s. 3.

gücünü artırmaktadır<sup>161</sup>. Bu rekabet ortamı içinde olan işletmeler nitelikli personel arama veya onları yetiştirme anlamında daha fazla çaba sarf etmektedir.

### 2.3.3. Araştırma ve Geliştirmeye (Ar-Ge) İlişkin Rekabet Gücünü Belirleyen Kriterler

Küresel rekabet piyasasında işletmeler teknoloji ve ar-ge çalışmalarını arttırmalıdır. Ülkeler arası rekabet işletmeler arasındaki rekabetle doğru orantılı olduğu için işletmeler arası rekabet ne kadar artarsa ülkelerin birbiriyle olan rekabetleri de artar. Dolayısıyla işletmelerin rekabetlerini geliştirmeleri için teknoloji ve ar-ge faaliyetleriyle stratejilerini yönlendirmeleri gereklidir. Teknoloji ve Ar-ge rekabetin ve sanayi yapılarının değişme göstermesinde öncü role sahiptir. Ar-Ge sektörel bazda güçlü olan işletmelerin rekabet yapabilme güçlerinin azalmasına ve yenilikçi işletmelerin de bu sektörlerde öne geçmesini sağlamaktadır<sup>162</sup>.

Ar-Ge teknoloji ve bilimin gelişmesi amacıyla yeni bilgi ve teknolojinin elde edilmesi veya eldeki var olan bilgilerle yeni ürünler, araçlar, malzemeler, makineler v.b. üretmek amacıyla yapılan çalışmalar şeklinde ifade edilmektedir. Aynı zamanda ar-ge yazılım üretimiyle birlikte yeni sistemler ve hizmetlerin oluşturulması ya da var olanların geliştirilmesi için yapılan çalışmalardır. Ar-ge; bir ürünün ya da çalışmanın verimliliğini etki alanını geliştirmek için uzmanların yaptıkları ayrıntılı araştırmalar şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımlamada ise, ar-ge belli bir ticari amaç güdülmeyen yenilik yapmak ve bilgi üretmek şeklinde de ifade edilmektedir. Dolayısıyla en genel tabiriyle Ar-Ge teknoloji ve biliminin gelişmesini, yazılım üretimi, yeni sistemler ve malzemeleri ortaya koyan düzenli bir tasarım faaliyeti şeklinde de açıklanabilir<sup>163</sup>. Ar-Ge ile ilgili rekabet gücü üzerinde etkili olan faktörler ise yenilikçilik-yaratıcılık ve AR-GE ile teknoloji şeklinde ayrı başlıklar altında bu konuya değinilecektir.

#### 2.3.3.1. Yenilikçilik-Yaratıcılık

Rekabet gücü üzerinde etkili olan firmadan kaynaklı veya firma dışı birtakım faktörler bulunmaktadır. Firmanın içindeki faktörler; firmanın üretmiş olduğu ürünlerin kalitesi, fiyatı ve maliyeti önem taşımaktadır. Maliyetlerle ilgili belirtilmesi

---

<sup>161</sup> Doğan, a.g.e., s. 120.

<sup>162</sup> Hüseyin İleri ve Afra Horasan, "Küresel Rekabet Ortamında İşletmelerin Teknoloji ve AR-GE Yönetimlerinin Rekabete Etkileri Üzerine Araştırma ve Örnek Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 2010, Cilt: 13, Sayı: 1-2, 171-190, s. 186.

<sup>163</sup> Nur Fıdancı, "Araştırma, Geliştirme (Ar-Ge) ve Tasarım Harcamalarının Vergisel Düzenlemeler ve Teşvikler Çerçevesinde İncelenmesi ve Muhasebeleştirilmesi", *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 2017, Sayı: 1, 69-90, s. 71.



gerekenler ise işgücü, sermaye, ithalat, vergi, sosyal güvenlikle ilgili maliyetlerin dikkate alınması gerekmektedir. Firma içi etkenler arasında karlılık, bilgi teknolojileri, verimlilik, yönetim yapısı, etkin kaynak kullanımı ve yenilikçilik benzeri faktörler rekabet gücü üzerinde etkilidir<sup>164</sup>.

Rekabet gücü üzerindeki etkenler yukarıda değinilmiş ancak bu etkenler arasında en önemlisi ise ekonomilerde yenilikçilik faaliyetidir. Ülkelerin sahip olduğu rekabet gücü yenilik süreçlerinde yer alan aktörlerin etkileşim içerisinde olması Ulusal Yenilik Sistemleri etkinliğini belirleyen önemli unsurlardandır. Teknolojik ilerlemede ki en önemli gösterge yeniliktir. Bilgi ekonomisinin geliştiği piyasalarda işletmelerin, ulusal ve bölgesel ekonomilerin rekabet güçlerini belirleyen etkenlerde değişiklikler gözlemlenmektedir. Günümüz şartlarında sermaye ve beşeri kaynaktan çok yenilikçi olmak önem arz etmektedir. Küreselleşen ekonomideki yenilik, yüksek düzeyde gerçekleşen rekabet durumlarına ayakta kalmanın birincil koşulu haline taşınmaktadır<sup>165</sup>. Bu yüzden özellikle işletmelerde son yıllarda inovasyon kavramı ön plana çıkmıştır. Yenilik ve yaratıcılık olarak tanımlanan ve uygulanan bu kavram birçok gelişmeyi de beraberinde getirmektedir.

### **2.3.3.2. Araştırma-Geliştirme ve Teknoloji**

Ar-ge ve teknoloji, firmaların alanları ile alakalı olarak ele aldıkları önemli konulardandır. Hız kazanan küreselleşme süreci etki alanını genişletmesinin nedeni teknolojik açıdan gerçekleşen yeniliklerin toplumu ve üretimi dönüştürmektedir. Teknolojik açıdan yeniliklerin kullanılması günlük hayatta uygulanma süreleri açısından kısalmaktadır. AR-ge çalışmaları mikro ve makro bazda işletme ve ülkeler açısından önem kazanmaktadır. Ulusal ve uluslararası pazarlarda gerçekleşen değişime ayak uydurmadan faaliyet sürdürmenin imkansız olduğunu fark eden işletmeler yatırımlarını ar-ge üzerinde yapmaya başlamaktadır. İşletmeler rekabetin artırılması ile müşteri taleplerinde gerçekleşen hızlı değişimler nedeniyle teknolojik değişimler ile ar-ge araştırmalarına daha dikkatli yaklaşmaktadır<sup>166</sup>.

Teknoloji; bünyesinde beceri ile yetenekleri, ürün teknolojisini, bilgi ile yenilikleri yani süreç teknolojisini barındırmaktadır. Organizasyonlarla bağlantılı olarak son yıllarda beşeri ve sosyal yaşamla ilgili bilgiler yönetim teknolojisi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Teknolojideki hızlı gelişmeler firmaların rekabet yapabilme güçleri üzerinde de etkisini arttırmaktadır. Teknolojinin gelişimi maliyet ile

<sup>164</sup> Aktan ve Vural, a.g.e., s. 20.

<sup>165</sup> Seki ve Barbaros, a.g.e., s. 407.

<sup>166</sup> İleri ve Horasan, a.g.e., s. 172.

farklılaşmayı da etkileyerek rekabetçi üstünlük üzerinde de etkili olmaktadır. Teknolojik gelişmelerin hangi durumlarda rekabet avantajı sağlayacağıyla ilgili aşağıda yer alan faktörlere dikkat çekilmesi gerekmektedir<sup>167</sup>:

1. Teknolojide gerçekleşen değişim sayesinde maliyetlerin düşürülmesi ya da farklılaşma sağlanması yoluyla, işletmelerdeki teknolojik üstünlük rekabette de üstünlük sağlayabilir.

2. Teknolojik değişimle maliyet avantajı sağlayan işletmeler rekabet gücü açısından da üstünlük sağlamış olurlar.

3. Üretim faktörlerindeki verimlilik artırılabilir.

4. İşletmeler gerçekleşen teknolojik değişimlere ön ayak olduklarında kendilerini taklit eden diğer işletmelere göre rekabet açısından üstünlük sağlarlar.

5. Uluslararası rekabet açısından ülkenin teknoloji altyapısının geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gereklidir. İş gücüne yapılan yatırım haricinde, firmalar arası ve ülkelerarasındaki teknoloji transferinin önünde bulunan engeller kaldırılmalıdır.

6. Teknolojinin mal niteliğinde olması işletmelerin ürettikleri ürünler için patent ve yasal hak talebinde bulunmalarıyla diğer firmaların bu alanlarda gerçekleştirecekleri yatırımlardan dışlanmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla tüketimden dışlanma teknolojik transferleri engellemektedir.

7. Teknoloji transferi gerçekleştiğinde bilimsel ilkeler ile kuralların yaşam şartlarına ve teknolojiye uyarlanması belirli uzmanlıklar gerektirir.

8. Teknolojik bilgilerin sadece kısmi olarak kodlanmış bilgi olduğu bilinmektedir. Bu bilgilerin bir kısmı kişiye özel yazılı olmayan bilgilerden oluşmaktadır.

9. Yeni teknolojiler mühendislik ve bilimsel ilkeleri iyi şekilde öğrenerek gelişse dahi bunların uygulanmaya konması için ciddi miktarda sermaye yatırımı yapması gerekmektedir.

## **2.4. REKABET GÜCÜ GİRDİLERİ**

Rekabet gücünü geliştirmek amacıyla üretim süreçlerine ait girdiler; sermaye, altyapı, doğal kaynaklar ve işgücü olarak sıralanabilir. Söz konusu bu girdilere sahip olunması rekabet gücünün temel koşulunu meydana getirmektedir. Küreselleşme ve ekonomik açıdan gelişmeye bağlı olarak rekabet gücünün geliştirilmesi bakımından üretim faktörlerinin bolluğu ya da varlığından çok gelişebilmesi yetenekleri ön plana

---

<sup>167</sup> Aktan ve Vural, a.g.e., ss. 30-31.

çıkıştır. Rekabet gücünün geliştirilebilmesi açısından ilk olarak üretim girdilerinin dikkate alınması gerekmektedir<sup>168</sup>.

Dolayısıyla rekabet gücü girdileri; rekabet ortamının etkinliği ve makroekonomik politika başlıkları altında irdelenecektir.

#### **2.4.1. Rekabet Ortamının Etkinliği**

Rekabet ortamının etkinliği açısından işletmelerin dış ve iç pazarlarda karşılaşmış oldukları rekabet şartları, küresel dünya ile birlikte giderek ağırlaşmıştır. Rekabet ortamında işletmelerin karşılaşmış oldukları sorunların büyük çoğunluğu finansal kaynaklı sorunlardan oluşmaktadır. Rekabet ortamının etkili olmasına yönelik olarak işletmelerin kapasite kullanım esnekliğine sahip olabilmesi karşılaşılabilecek talep hareketlerine cevap olarak yoğun rekabetin yaşandığı piyasada işletmeleri en iyi şekilde koruyabilecek etkidir. Maliyetini arttırmadan üretim kapasitelerini azaltıp arttırabilen işletmeler rakiplerinin karşısında daha çok rekabet avantajı elde edebilmektedir<sup>169</sup>.

#### **2.4.2. Makro Ekonomik Politika**

Rekabet gücünde artış gerçekleştirilmesi ve kamu otoritelerinin ekonomide istikrar sağlamaları için makroekonomik kararlar alması gerekmektedir. Rekabet gücünün yayılmasında küresel ticaretin gelişmesi, gümrük tarifelerinde düşüş ve tarife haricindeki engellemelerin kaldırılmasıyla gerçekleşir. Teknoloji ve bilgi, hızlı şekilde yayıldığı için Türkiye’de bu yayılma sınır tanımadan bölgesel pazarlarla bütünleşerek rekabet olgusunun gelişmesine katkı sağlamıştır. Objektif kriterlerle rekabet gücünün ölçülmesi ve alt sektörlerin bu rekabet yönelişlerini ortaya koymaktadır<sup>170</sup>.

Dünya üzerindeki ekonomi piyasalarının küreselleşmesi rekabet noktasında ciddi değişimlere zemin hazırlamıştır. Meydana gelen bu olgu ile ülkelerin geçmişten gelen egemenliğinin sonlandırılması ve piyasalarda katılımcı sayısındaki artış, gerçekleşen köklü değişimlerin önemli sonuçları arasındadır. Ortaya çıkan rekabetçi yapının en önemli özelliği ürün ve hizmetlere ait ticaret, sermaye yatırımları ve teknolojik transferler arasındaki ilişkinin güçlü oluşunu ortaya koymaktadır. Rekabet gücü aslında iki farklı bakış açısı dikkate alınarak tanımlanmaktadır. İlk olarak mikro

<sup>168</sup> Ayaş, a.g.e., s. 11.

<sup>169</sup> Doğan, Marangoz ve Topoyan, a.g.e., s. 114.

<sup>170</sup> Demir, a.g.e., s. 234.

bakış açısıyla ülkedeki, endüstri ve işletmeler arasında gerçekleşen rekabetin ulusal ve uluslararası piyasalardaki konumu incelenmektedir. Makro düzeyli bakış açısıyla ise ülkenin uluslararası piyasalarda gerçekleşen rekabet ile ilgili yeri üzerinde durulmaktadır. Akademisyenler ile araştırmacıların bir kısmı makroekonomik faktörlerin uluslararası rekabette ülkelerin pazarlardaki verimliliğini ve paylarını artırma eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadırlar. Yapılan bu araştırmalar neticesinde ülkelerin piyasalarda güçlü olması ve yüksek pazar paylarının elde edilmesinde faktörlerin etkili olduğu belirtilmektedir. Makroekonomik politikaların ulusal rekabet gücünün gelişmesinde etkili olduğu ortaya konulmaktadır<sup>171</sup>.

Sürdürülebilir kalıcı rekabet gücü, rekabet politikası ve hukuku haricinde mikro ve makro unsurlarına değinilmektedir. Sosyal, ekonomik ve politik açıdan istikrar ilk başta gelen unsurlardandır. Dolayısıyla uluslararası ilişkiler, kurallar ve düzenlemeler arasındaki uyum üzerinde durmak gereklidir. Belirtilen uyumun sağlanması da sosyal ve fiziki altyapıdaki yeterlilik, eğitim, sağlık, güvenlik ve hukuk düzeninin dikkate alınmasıyla gerçekleşeceği belirtilir. Rekabet gücü üzerinde; devletin ekonomik alandaki etkisi, mali piyasalardaki uygunluk, döviz kurları, doğal kaynaklardaki kısıtlılık, yabancı sermaye gibi birçok etken bulunmaktadır. Bunun haricinde kamu yönetiminin etkinliği, vergiler, kamu teşebbüslerinin sahip olduğu nitelikler, işgücü ve bürokrasi gibi özellikler rekabet gücü üzerinde etkili olan dış faktörlerdir. İç faktörler arasında ülkenin hukuki altyapısı, bankacılık, teşvik politikaları, ulaştırma, telekomünikasyon, enerji altyapısı gibi faktörlerde rekabet gücü üzerinde etkilidir<sup>172</sup>. Makroekonomik politikalar; kurumlar vergisi, KDV oranları, toplam vergi yükü, kişisel gelir vergisi ve vergi yükündeki değişim şeklinde geniş bir çerçevede ele alınacaktır.

#### 2.4.2.1. Kurumlar Vergisi

Kurumlar ve gelir vergisi<sup>173</sup>;

1. Birleşme direktiflerine uyum sağlanabilmesi, AB (Avrupa Birliği)'ye üye olan ülkelerin işletmeler ile ilgili hisselerinin değişimi ya da varlıkların transfer edilmesi, birleşmesi, bölünmesi hususunda ortak vergi sistemlerinin uygulanmasına yönelik olarak Konsey Direktifine en uygun şekilde düzenlenme yapılması önem arz etmektedir.

<sup>171</sup> Emin Çivi, "Rekabet Gücü: Literatür Araştırması", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2001, Cilt: 8, Sayı: 2, 21-38, s. 21.

<sup>172</sup> Kaldırımçı, a.g.e., s. 2.

<sup>173</sup> T.C. Kalkınma Bakanlığı, Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018), Vergi, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 2014, ss. 17-18.

2. Avrupa Birliği'ne üye ÷lkelerde yaşayan kişilerin faiz gelirlerine y÷nelik vergilendirilmeleri ile ilgili AB uygulamalarına y÷nelik olarak d÷zenlemelerin yapılması gerekmektedir. AB'ye üye olan bir ÷lkede yaşayan kişilerin başka ÷lkelerde elde edeceği faiz gelirlerinin buldukları ÷lke tarafından vergilendirilebilmesi için bir mekanizmanın oluşturulması önemlidir.

3. İşletmeler arasında gayri maddi ya da faiz bedellerine y÷nelik ödemelerin vergilendirilmesi ile ilgili d÷zenlemelerin yapılması; bağlı işletmelerin gayri maddi yardım faiz hak bedelleri demelerine y÷nelik olarak Avrupa birliği d÷zenlenmesinde rekabet ortamını bozucu faktörlerin ortadan kaldırılması hedeflenmektedir. Tevkifat(kesinti) yolu ile kaynak ÷lkelerde vergilendirme yapılmasından vazgeçilerek royalti veya faiz gelirlerinin herhangi bir üye ÷lkeye verilmesinin sağlanması koşuluyla üye ÷lkelerdeki devletler arasında ifte vergilendirme sisteminin engellenmesi amaçlanmaktadır. Bazı işletmeler arasında bulunan doğrudan ödemelerle birlikte ana işletmeye yapılan doğrudan demeler bu önermenin kapsamı dışında yer almaktadır.

4. Bl÷nmelere ve birleşmelere y÷nelik olarak ÷lke içinde sınırlı d÷zenlemelerin Avrupa Birliği'ne bağlı ÷lkelerdeki işletmelerle yapılacak bl÷nmelere ve birleşmelere de uygulanması için genişletilmesi; Türkiye'de işletmelerin birleşmelerine koşul olarak kurumlar vergisi tabi tutulmakta ve elde edilen birleşmeler vergi üzerine konu edilmektedir. Katılmanın ve birleşmenin devir koşullarını taşıması halinde ise herhangi bir vergi alınmamaktadır. Devir koşullarından birisi ise birleşilen işletmeleri ya da birleşen işletmelerin her ikisinin de tam anlamıyla mükellef olması gerekmektedir.

Kaynak dağılımında göstermiş olduğu etkinlik açısından kurumlar vergisini değerlendirebilmek amacıyla üretim veya tasarruflar üzerindeki etkilerinin en iyi Şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Oranına bağlı olarak Kurumlar Vergisi'ni uzun süreli sermayelerin kurumsallaşmamış kesimlere kaymasına neden olabilmektedir. Kurumlar Vergisi'nin aynı zamanda uluslararası bir boyutu da bulunmakta ve özellikle de doğrudan yabancı sermaye yatırımları üzerindeki vergi oranları belirli lde etkili olabilmektedir. Vergi rekabetinin içine konu olan en önemli vergi kurumlar vergisi olmaktadır. Diğer ÷lkelerdeki vergi oranları, ÷lke sermayelerinin bu ÷kelere doğrudan yatırım olarak kaymasına neden olabilmektedir. Türkiye'deki kurumlar vergisi açısından en önemli olumsuzluk istisnalar ve muafiyet sebebi ile farklı sektörlerde yer alan farklı benlik büyüklerine neden olabilesidir. Türkiye'de aynı zamanda teşvik politikalarının geneli kurumlar vergisi üzerinden inşa edilebilmektedir. Vergi açısından teşviklerin etkinliği hem dünyanın uygulamaları üzerine hem de Türkiye'deki uygulamalar üzerine çok eşitleri bulunmaktadır.

Kurumlar vergisi üzerinden inşa edilmiş olan teşvik sistemlerinin de istikrarlı bir yapıya sahip olması ve sık sık değişiklik göstermemesi gerekmektedir<sup>174</sup>.

#### 2.4.2.2. KDV Oranları

Türkiye ile Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı'na bağlı olan ülkeler arasında yer alan en önemli farklardan biri tüketim vergileri üzerinde görülmektedir. Bu ülkeler arasındaki farklılık hem vergilerin içeriğinden hem de toplam vergiler içinde bulunan paylardan kaynaklanmaktadır. OECD'ye bağlı ülkelerde tüketime yönelik vergilerin ağırlığı, özel tüketim üzerinden genel tüketim üzerine kaymıştır. Katma değer vergisi<sup>175</sup>;

1. Seyahat acentelerinin vergilendirilmesini yönelik düzenlemelerin yapılması: Avrupa Birliği bütçesi altında yer alan seyahat acentelerinin sunmuş olduğu hizmetlerin nasıl olduğu, istisna uygulamalarının hangi durumlarda geçerli olduğu ve toplulukları içerisinde hangi ülkelerde vergilendirilebileceği gibi konular düzenlenmiştir. Türkiye'de bu konuda Katma Değer Vergisi kanunu çevresinde özel bir rejim uygulanmaktadır. Buna yönelik Türkiye'de seyahat acenteleri de genel hükümler kapsamında vergilendirilmektedir.

2. İthalat yapılması esnasında mali sınırların da kaldırılması: Avrupa Birliği, üye ülkeler içindeki teslimleri topluluk içi şeklinde kabul ederek toplulukları içindeki ticareti de teşvik etmeye çalışmaktadır. Türkiye gümrük birliği üyeliğine rağmen varış yeri ilkesine göre bir vergilenme prensibi de uygulanmaktadır. Avrupa birliğine tam üye olduğunda Katma Değer Vergisi Kanunu'nda bu düzenlememeye yönelik bir düzenleme yapılması gerekmektedir.

3. Katma değer vergisinin yapısına yönelik uyumun sağlanabilmesi: vergi sorumlusu, vergi matrahı, teslim yeri ve mükellef tanımlarının tümünün en uygun hale getirilmesi önem arz etmektedir.

4. KDV oranlarının uygun şekilde uyumlulaştırılması: Avrupa Birliği bünyesinde standart bir katma değer vergisi oranının %15'in daha altında belirlenmesi mümkün olmamakla birlikte üye ülkeler iki adet indirimli oran uygulayabilmektedir. Ancak Avrupa Birliği'ne bağlı olan ülkelerde indirimli olarak uygulanan oranların %5'ten daha aşağı olması mümkün olmamaktadır. Türkiye'de uygulanmakta olan bu indirimli oranları ise %1 ile %8 arasında değişiklik göstermektedir. Türkiye'de ayrıca Avrupa Birliğiyle uyumlu olmayacak şekilde bazı

<sup>174</sup> TUSİAD, Dolaylı ve Dolaysız ve Vergilerin Türk Mali Sistemi İçerisindeki Yeri: Siyasal, Sosyal ve Ekonomik Sorunları, TUSİAD Yayınları, İstanbul, Ekim 2012, 13-95, s. 77.

<sup>175</sup> T.C. Kalkınma Bakanlığı, a.g.e., s. 16.

perakende teslimlerinde yatan malların toptan teslim edilmesinde farklı farklı KDV ve oranları uygulanabilmektedir.

#### **2.4.2.3. Toplam Vergi Yüğü**

Türk vergi sistemi içinde ilk planda dolaylı vergi ağırlığı, sermaye birikimlerini destekleyici birer usul şeklinde varlığını sürdürmektedir. Türkiye’de dolaysız vergiler üzerinden dolaylı vergiler üzerine yük kaydırılması, sermayeler üzerinde yer alan vergi yükünü düşürerek kârlılık oranlarını da yükseltmektedir. Bunun sonucunda sermaye birikimi süreçlerinin hızlanması da gündeme gelmektedir. Dolaysız vergilerin yapılacak tasarrufları düşürmesi ile sermaye birikimlerini olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir. Artan oranlı gelir vergilerinin marjinal tasarruf eğilimini eğilim düzeyi yüksek olan yüksek gelirliiler üzerinde etkili olarak yapılacak olan tasarrufları vergilendirileceği düşünülmektedir. Türkiye genelinde hem dolaysız vergi oranları hem de vergi yükleri Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı ortalamasının altında yer almaktadır. Bunun yanı sıra dolaysız vergiler üzerinde uygulanmakta olan teşvik uygulamaları, efektif olan vergi oranlarının daha düşük olmasına neden olmaktadır. Herhangi bir ülkenin vergi yükleri değerlendirilirken iki kritere göre vergi yükünün değerlendirilmesi gerekmektedir. Birincisi, aşırı vergilemeye gidilmemesidir. Yani vergi kapasitesinin açılıp açılmamasıdır. İkincisi ise vergi yükünün ekonomi üzerindeki dağılımıdır yani vergi yükünün sahip olduğu toplum kesimleri arasında paylaşım şeklini görebilmek için vergi yükü dağılımlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu hedefle ilk olarak dolaysız ve dolaylı vergilerin toplam vergi üzerindeki paylarının incelenerek dolaysız vergi yüklerinin mükellef grupları üzerinde nasıl dağıldığının değerlendirilmesi gerekmektedir<sup>176</sup>.

#### **2.4.2.4. Kişisel Gelir Vergisi**

Modern vergicilik üzerinde kişilerin gelirleri üzerinden alınan iki tip vergi bulunmaktadır. Bu vergiler doğrudan vergiler olan kişisel gelir vergisi ve kurumlar vergisidir. Kişisel gelir vergisi, gerçek kişilerin elde etmiş olduğu gelirleri üzerinden alınmakta, kurumlar vergisi ise kurum kazançlarından alınmaktadır. Türk vergi sistemi içinde gelir vergisine benzer olan mükellefiyetlerin konulması, Tanzimat döneminde başlamıştır. 17. yüzyıldan bu yana uygulanan örfi vergilerini yerine getiren cemaatin emlak, arazi, hayvan, vergi sahiplerine, esnaflara, tüccarlara ve tevizin defterlerine göre dağıtılmakta olan bir vergi olmaktadır. Kişisel gelir vergisine bağlı olarak bireylerin ödemiş olduğu gelir vergilerinin yüksek olması, vergilerin eksik ya da yanlış beyan edilmesine neden olmakta ve kayıtdışı ekonomiyi

---

<sup>176</sup> TUSİAD, a.g.e., s. 78.

körüklemektedir<sup>177</sup>. Kişisel gelir vergilerinin yüksek oluşu bir taraftan devlete önemli gelir kaynağı yaratırken diğer taraftan işletmeler üzerinde kazançlarından daha yüksek pay vermek zorunda olmaları onları olumsuz etkilemektedir.

#### **2.4.2.5. Vergi Yükündeki Değişim**

Vergi yükündeki değişimlerin incelenmesi bakımından dolaylı vergi yükünün ağırlığı en fazla kayıt içinde çalışan kurumlar ve kişiler tarafından hissedilmektedir. Söz konusu mükellefler, hem aşırı dolaylı vergi yükü ile karşılaşmakta hem de dolaysız vergi yüklerini de tam olarak yerine getirememektedir. Taşımış oldukları vergi yükü, diğer kesimlere oranla ciddi ölçüde farklılık göstermektedir. Vergi yükündeki bu değişim, yapıyı hem dikey vergi hem de yatay vergi adaleti ilkelerine aykırı bir durum olarak göstermektedir. Bir vergi yükünün en aza indirilmesi, ilk olarak kayıt dışı kesimin sahip olduğu vergi yüklerini meydana getiren bu vergilerin telafi etme özelliğini de zedelemektedir. Başka bir ifadeyle dolaylı vergi yükünün azaltılması, kamusal finansman olan katkılarının daha aşağı çekilmesine neden olmaktadır. Vergi yükündeki değişimin incelenmesi bakımından dolaylı vergiler adalet, istikrar, etkinlik sağlayıcı etkiler açısından dolaysız vergilere oranla daha az işlevsel konumda yer almaktadır. Bundan dolayı Türkiye gibi dolaylı vergilerin daha çok ağırlıkta olduğu ekonomiler üzerinde vergi politikalarının temel hedeflerini optimal şekilde gerçekleştirebilmeleri zorlaşmaktadır<sup>178</sup>.

#### **2.5. İŞLETMELER AÇISINDAN REKABETİN FONKSİYONLARI**

Rekabet gücü üzerinde etkili olan faktörler katalizör görevi görmektedir. Belirtilen bu katalizörlerde döngü sağlanması endüstri, firma ve uluslararası pazarlarda rekabet gücünde artış sağlamaktadır. Rekabet gücünün yüksek olması uluslararası ve ulusal alanda başarı kaynağıdır. Rekabet gücünün yüksek olduğu ekonomi makro ve mikro düzeyde aşağıda belirtilen faydaları sağlayacaktır<sup>179</sup>;

1. Rekabet gücü ilk olarak verimlilik üzerinde etkili olarak ülkedeki ekonomik performansa olumlu katkılar sağlar.

2. Uluslararası piyasalara açık olma küreselleşme sayesinde dünya ile bütünleşerek yaşam standartlarının artırılması ve sürdürülmesini kolaylaştırmaktadır.

3. Devlet girişimleri dışarıdan gelebilecek olumsuzluklardan koruyabilmek için sosyal ve makroekonomik koşulları oluşturması gerekmektedir.

<sup>177</sup> TOSUNER, Türk Vergi Sistemi, İzmir, 2006, s. 5.

<sup>178</sup> TUSİAD, a.g.e., s. 79.

<sup>179</sup> Aktan ve Vural, a.g.e., s. 108.



4. Finans piyasalarındaki gelişme; altyapı çalışmalarının artırılması rekabet gücünde artış sağlar.

5. Firmaların rekabetçi pazarlara ayak uydurmaları, verimli, değişime açık ve küreselleşme sürecinde yer almaları rekabet üzerinde olumlu etkiler meydana getirir.

6. Mevcut olan teknolojik araçların geliştirilmesi, bilgiye önem verilmesi, arge'yi desteklenmesi, iş gücünün liyakatli olmasının sağlanması rekabet üzerinde etkilidir. İşletmelerin esnek olmalarına imkan tanınması, çalışma hayatında esneklik ve endüstride gelişme sağlanması rekabet sürecinde güçlü olmaya imkan tanır. İşletme açısından rekabet edebilme fonksiyonları; yenilik ve teknik gelişme fonksiyonu, uyum fonksiyonu, yönlendirme fonksiyonu, kaynak dağılımı fonksiyonu, gelir dağılım fonksiyonu ve kontrol fonksiyonu şeklinde altı başlık altında bu konuya yer verilecektir.

Rekabet ortamı; yenilik ve teknik geliştirme, uyum, yönlendirme, kaynak dağılımı, gelir dağılımı ve kontrol fonksiyonlarına sahip olmaktadır. Yenilik ve teknik geliştirme fonksiyonu ile maliyetleri düşürmeye yarayan üretim yöntemleri kullanabilmekte ve bu sayede piyasaya pek çok imkan sunabilmektedir. Uyum fonksiyonu ile ekonomik dalgalanmalar yaşanan dönemlerde üretim kapasitelerinin ve programların uyumlaştırılması sağlanabilmektedir. Yönlendirme fonksiyonu ile birlikte tüketicilerin tercihlerine ve ihtiyaçlarına yönelik olarak uygun mal ya da hizmetlerin üretimi gerçekleşmektedir. Kaynak dağılımı fonksiyonu ile birlikte üretim unsurlarının en aktif üretim süreçleri içinde kullanılması sağlanmaktadır. Gelir dağılımı fonksiyonu ile birlikte haksız kazançların önüne geçilebilmektedir. Son olarak kontrol fonksiyonu ile birlikte çeşitli nedenlerle ekonomik karar birimleri üzerinde meydana gelebilecek ekonomik gücün kontrolü sağlanabilmektedir<sup>180</sup>. Dolayısıyla bu kısımda; işletmeler açısından rekabetin fonksiyonları olan yenilik ve teknik geliştirme fonksiyonu, uyum fonksiyonu, yönlendirme fonksiyonu, kaynak dağılımı fonksiyonu, gelir dağılımı fonksiyonu ve kontrol fonksiyonu başlıkları üzerinde durulacaktır

### **2.5.1. Yenilik ve Teknik Gelişme Fonksiyonu**

Rekabetin geçerli olmuş olduğu piyasalar üzerinde üreticilerin çalışmaları rakip işletmeler ve tüketiciler aracılığı ile kontrol edilmektedir. Rekabet ortamı sayesinde paralel ya da karşı piyasa taraflarının çıkar yarışı kontrol altına alınabilmektedir. Rekabet ortamının en önemli fonksiyonları tüketici ve üretici tercihlerini yönlendirerek optimal kaynak dağılımının sağlanması, teknik ve yenilik geliştirme

---

<sup>180</sup> Kubilay Ecerkale ve Ahmet Kovancı, "İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2005, Cilt: 2, Sayı: 2, 69-75, s. 69.

fonksiyonu, çevresel açıdan değişimlere uyum sağlama, ekonomik uyum gücünü kontrol etme ve gelir bölüşümünü sağlamak şeklinde sıralanabilmektedir. Rekabet ortamı dinamik bir süreci ifade etmektedir. Rekabet süreci, dinamik girişimcilerin işlevlerinin izlenerek, onların yapmış olduğu atılıma karşılık ekonomik ortamda yarışılmasını ifade etmektedir. Teknik yeniliklerin öne sürülerek gerçekleştirilmesini sağlayan girişimciler, diğer girişimciler tarafından takip edilmektedir<sup>181</sup>.

Rekabet ortamının yerine getirilmesinde beklenen temel fonksiyonlardan en önemlisi yenilik ve tekniklerin yaratılmasıdır. Piyasa üzerinde birbirleriyle devamlı olarak rekabet eden işletmeler, yenilikler sayesinde teknolojik açıdan ilerlemelere katkı sağlayabilmektedir. Yapılan bu yenilikler ile piyasaların yapısı etkilenmekte ve işletmeler açısından rekabeti özendirilmektedir. Rekabet ve piyasa sisteminin işlerliği açısından kar motivasyonu da önemli bir fonksiyona sahip olmaktadır. Karlarını arttırmayı amaçlayan işletmeler, yeni üretim yöntemleri ya da yeni gelişmeleri kullanmayı hedeflemektedir. İşletmeler arasında bulunan rekabet söz konusu işletmeleri yenilik yaratmaya yöneltmektedir. Maliyetleri azaltıcı üretim teknikleri şeklindeki teknik açıdan yaşanan gelişmeler, yeni ürünlerin üretilmesini sağlamaktadır. Rekabet ortamı yenilik yapılması konusunda baskı oluşturmakta, işletmeler de yeniliğin getirmiş olduğu geçici monopol halinden yararlanmakta ve piyasadaki güçlerini arttırmaktadır. Rekabet ortamı sayesinde geçici monopoller sona ererek teknik gelişmeler yayılmaktadır. Yenilik ve teknik yaratabilmenin üretim açısından en belirgin etkisi ise verimliliğin artırılması olmaktadır. Teknik açıdan ortaya çıkan yeniliklerle beraber yeni bir işgücü ya da bir sermaye bileşimi gündeme gelmekte çalışanlardan saat başı verim alınmaktadır. Rekabet ortamı yaratılmış olan teknik gelişmelerle birlikte işgücü ve sermayenin nitelikleri değişerek verimlilik artışının nasıl sağlanacağı belirlenmektedir<sup>182</sup>.

### 2.5.2. Uyum Fonksiyonu

İşletmeler kendi çıkarlarını korumak amacıyla tüketici tercihlerine yönelik uyum göstermek durumundadırlar. Paralel piyasalar tarafından yaratılmış olan rekabetin varlığı, söz konusu piyasaların kontrol işlevlerini daha da arttırmaktadır. Rekabet ortamı girişimcilere seçim özgürlüğü ve maksimum davranış özgürlüğü sunmaktadır. Söz konusu özgürlük, etkin bir rekabet ortamının en temel koşulu olmakta ve başlı başına bir değeri de içermektedir. Bu değer yani davranış özgürlüğü piyasa ekonomilerini diğer merkezi ekonomilerden ayırmaktadır. Rekabet yoğun yaşanan

<sup>181</sup> Nazım Öztürk ve Yüksel Bayraktar, "Aksak Rekabetin Önlenmesinde Devletin Rolü", *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2009, Sayı: 2, 74-93, s. 78.

<sup>182</sup> Öztürk ve Bayraktar, a.g.e., s. 80.

piyasa ekonomilerinde bireyler tek başına olmamakla birlikte toplumsal ekonomik çevreyle beraber etkileşim süreci içinde yer almaktadır. Rekabet, büyüyen ekonomilerin yol açmış olduğu değişimlere daha çok uyumlu hale gelmesini sağlamaktadır. Rekabet özgürlüğüne sahip olan işletmelerin talep değişimlerine bağlı olarak faktör bileşimleri de değişebilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin yaşanmakta olan değişimleriyle, üretim yöntemlerinin ve üretim programlarının nasıl bir uyum sağlayacağıının öngörebilmesi gerekmektedir. Makroekonomik ve mikro ekonomik birimlerin uyum esnekliği de artmaktadır. Yapısal dalgalanmalara ve konjonktür ile daha iyi bir uyum sağlanabilmekte bu sayede ekonomik krizler daha kolay bir şekilde atlatılabilmektedir<sup>183</sup>. Tüm bu sebeplerden dolayı işletmelerin uyum fonksiyonu önce mikro anlamda kendi içinde daha sonra makro açıdan ekonomi için önem arz etmektedir.

### 2.5.3. Yönlendirme Fonksiyonu

Yönetim açısından ilk sırada insanlar olmakla birlikte üretim faktörlerinin hedefleri doğrultusunda verimli ve etkin bir şekilde yönlendirilmesi yönetim olarak ifade edilebilmektedir. Söz konusu faaliyetleri koordine edebilen kişiler ise yöneticilerdir. Yönlendirme fonksiyonu, çalışan bireylerin örgütsel amaçlara ulaşabilmesi amacıyla motive edilme faaliyetleri olmaktadır. Bu kapsamda yöneticiler, işletme çalışanlarına liderlik etmekte ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilme yolunda çalışanları motive etmeye çalışmaktadır. İşletmeler ise rekabetin fonksiyonlar arasında en önemlilerinden biri olan yönlendirme fonksiyonu, özgün işletme üyelerini işletme hedeflerini tamamıyla benimsemesi ve onların yanında kendi kişisel amaçlarına öncelik vermelerinden kaynaklıdır. Yöneticiler kendi kişisel amaçlarının peşinde koşan insanları işletmenin hedeflerine yönlendirmekte ve bireyle işletmenin bütünleşmesini sağlamaktadır dolayısıyla her iki grubun hedeflerine en üst seviyede ulaşılmasını sağlamaktadır. İşletmelerin ve bireylerin hedeflerine ulaşmasının yanında, yöneticiler, haberleşme, teknik ve motivasyon gibi pek çok farklı teknik kullanabilmektedir. Bu kapsamda işletmeler açısından rekabetin önemli bir fonksiyonu olan yönlendirmeye birlikte işletmeler rekabet ortamında daha çok verim elde edebilmektedirler<sup>184</sup>. Bu yüzden işletmeyi yöneten kişi ve kişilerin yani yönetimde görev alan herkesin yönlendirme fonksiyonunu başarılı bir şekilde uygulaması gerekmektedir. Bu açıdan önemli bir yerde oldukları görülmektedir.

<sup>183</sup> Öztürk ve Bayraktar, a.g.e., ss. 78-79.

<sup>184</sup> Besim Baykal, **Organizasyonların Yönetimi**, Türkiye Şişe ve Cam Fab. A.Ş. Yay., Ankara, 1981, s. 59.

#### 2.5.4. Kaynak Dağılım Fonksiyonu

İşletmeler yeniliğe açık oldukları taktirde malların hızla demode olduğu teknolojik gelişmelerin kısa zamanda geliştiği, pazar yapılarının sürekli olarak değiştiği, rakiplerin hızla çoğaldığı piyasalarda işletmeler avantaj elde ederler. Yönetim felsefesinde amaçlar ve stratejilerin değişiklik arz etmesi ile piyasa beklentisinden kaynaklı durumlardan dolayı işletmeler kaynak dağılımını verimli şekilde gerçekleştirmelidir<sup>185</sup>. Kaynakları israf etmekten kaçınarak onları etkin ve verimli kullanmalıdır.

#### 2.5.5. Gelir Dağılımı Fonksiyonu

İşletmelerde gelir dağılımının belirlenebilmesi, yalnızca rekabet süreci içinde bırakılmamakla beraber gelirin ve sosyal güvenliğin adaletli şekilde dağılımlarını içeren sosyal politika önlemleriyle birlikte gelirin ikincil dağılımı gerçekleşebilmektedir. Sosyal devlet anlayışı kapsamında gelirin piyasa üzerinde belirlenmesi yetersiz kaldığında sosyal politika önlemleriyle birlikte gelirin yeniden dağılımı yapılmaktadır. Rekabet ortamının önemli fonksiyonlarından biri olan gelir bölüşümü kabaca bir ölçüt sağlamaktadır. Aktif rekabet, iktisadi başarıların ödüllendirilebilmesine dayandığından, daha çok verim sağlayanlar, daha fazla kar ve daha fazla gelir sahibi olabilmektedir. Fonksiyonel bir işlerliğe sahip olan rekabet, gelir düzeyinin ekonomik bir başarıya ve çabaya bağımlılığını artırmaktadır. Bu kapsamda belli fonksiyona ve çabaya dayanmayan karaborsa ve haksız kazanç gelirlerinin ortadan kalkmasını kolaylaştırmaktadır. Faktör piyasası içinde ekonomik başarı, yıllara göre ücret alınması ile sağlanmaktadır. Fonksiyonel bir işlerliği olmayan piyasalardaki işlevsel ve bireysel gelir dağılımı, daha çok bozuk bir yapıda olmaktadır<sup>186</sup>.

#### 2.5.6. Kontrol Fonksiyonu

İşletmeler açısından rekabetin fonksiyonlarından sonuncusu olan kontrol fonksiyonu, belirlenmiş olan prosedürler, politikalar, kurallar ve amaçlarla gerçekleşmekte olan sonuçlar arasındaki farkın izlenmesi şeklinde tanımlanabilir. İşletme içerisinde bulunan teknolojilerin desteği alınarak etkin ve aktif bir kontrol sisteminin kurulması, ortaya çıkabilecek sapmaların, önceden fark edilerek önlenmesini sağlayabilmektedir. Rekabetin kontrol fonksiyonuyla birlikte piyasa

<sup>185</sup> Mustafa Tanyeri ve Aytekin Fırat, "Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak kullanımı (OUTSOURCING)", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2005, Cilt: 7, Sayı: 3, 268-279, s. 269.

<sup>186</sup> Nazım Öztürk, *İktisatta Bölüşüm Kuram Politika*, Palme Yayıncılık, Ankara, 2009, s. 264.

gücünün daha kötüye kullanılarak rekabete uygun olmayan sonuçların ve piyasa yapısının bozulması önlenmektedir. Rekabet ortamı, piyasa üzerinde ilgili tarafların, bireysel yani kişisel çıkarlarını izleyebildikleri, önemli bir özgürlük alanını koruyarak gerçekleştiren bir araç olmaktadır. Devletlerin, bilinçli bir şekilde oluşturmuş oldukları rekabet politikaları ile rekabet özgürlüğünü koruyarak aksak rekabetçi oluşumları engellemesi gerekmektedir. Bu kapsamda haksız rekabetin önlenmesi açısından kontrol fonksiyonunu en iyi şekilde geliştirilmelidir<sup>187</sup>. Devletin bu kontrol mekanizmaları sayesinde piyasada istenilen rekabet koşullarını sağlayabilecektir. Ayrıca bunların hukuki dayanağının ve yaptırımların olması haksız rekabeti engellemeye açısından önemli olmaktadır.

## 2.6. İŞLETMELER AÇISINDAN REKABETİN DEĞİŞEN BOYUTLARI

İşletmeler, rekabet üstünlüğü veya gücünü kazanmak, geliştirmek ya da korumak için birtakım rekabet unsurlarına sahip olmalıdır. Rekabet unsurları, firmaların rekabet stratejilerinin etkin şekilde tasarlanmasında önemli bir yeri bulunmaktadır. Belirtilen rekabet unsurları şu şekilde sıralanmıştır<sup>188</sup>: Ortaklaşa yapılan rekabet, maliyetlerin azaltılması, istikrar ve süreklilik, stratejik açıdan etkinlik, yenilik ortaya koyma, hizmet ve ürün kalitesi, hız ve etkinlik, rekabet üstü olma, global standardizasyon ve marka oluşturma, yüksek kalite düzeyi ve son olarak müşteri yönlü olma şeklindedir.

İşletmeler açısından rekabetin değişen boyutları; hız ve esneklik, yenilik yaratma, maliyet azaltma, yüksek kalite düzeyi, stratejik etkinlik, mal ve hizmet kalitesi, müşteri yönlü olma, süreklilik ve istikrar, ortaklaşa rekabet, rekabet üstü olma ile global standardizasyon ve marka oluşturma başlıkları altında incelenecektir.

### 2.6.1. Hız ve Esneklik

Rekabet ortamında işletmeler için son derece önemli bir unsur olan hız ve esneklik yurtiçi işgücü piyasasının ve işletmelerin varlığını sürdürülebilmesi amacıyla olması gereken bir önşart olarak görülmektedir. İşletmeler azalan faaliyet kazançları, işletme kapanışları, rekabet, işten çıkarmalar ve arzın belirsizliğine karşı başarılı olmak ve devamlılıklarını sağlayabilmek amacıyla talep dalgalanmalarına uyum gösterme yeteneklerine sahip olmaları gerekmektedir. Yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler, yüksek teknoloji sistemlerinin ve müşteri isteklerinin çeşitlenmesi ve

<sup>187</sup> Öztürk ve Bayraktar, a.g.e., s. 80.

<sup>188</sup> Tanyeri ve Fırat, a.g.e., s. 268.

karşılanabilirliğinin zorlaşması ile stratejik anlamda yapılan birleşmelerin yeniden şekillenmesi, ürün çeşitliliğinin artması, kalite problemlerine yönelik olan yeni eğilimlerinin görünümü ile işletmeler esneklik yönünde adım atmaktadırlar. Esneklik, değişmekte olan günümüz şartlarına etkili ve doğru bir şekilde cevap verebilmek amacıyla işletmeler açısından elzem bir durum olmaktadır. İşletmelerin performans başarıları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olan esneklik, işletmelerin performans ve stratejiler arasında bir köprü görevi görmektedir. Bu bakımdan esneklik, işletmelerin rekabeti sürdürebilmesi ve rekabet avantajı geliştirebilmesi açısından önemli bir avantaj olmaktadır<sup>189</sup>. Bu yüzden işletmelerde hızlı üretim için gerekli tüm şartların yerine getirilmesi ve aynı zamanda esnek üretim sistemine sahip olunması önem arz etmektedir.

### 2.6.2. Yenilik Yaratma

Rekabetin yaşandığı ortamlarda işletmeler yenilik yaratmalıdır. Rekabetin temelini yenilik oluşturur. Rekabet gerçekleştiren işletmelerin bir kısmı yeni ürünler ve hizmetlere sahip olduklarından piyasanın genelini ellerinde bulundurlar. Dolayısıyla bu işletmeler herkesin ürettiği hizmet ve ürünler haricinde yeni ürün ve hizmetler üretmek zorundadır. İşletmeler yenilik ortaya koymak için<sup>190</sup>;

1. Hızlı bir biçimde değişiklik sağlayan pazarlara ayak uydurabilir.
2. Tüketicileri has ürünler ortaya çıkarmada diğer firmalara göre öncelik sağlayabilirler.
3. Kar oranları yükselebilir, tüketiciler nezdinde tanınabilir, ve İmaj yaratabilirler.
4. Rakip ürünler piyasaya sunulana kadar ürünlerini geliştirip çeşitlilik sağlayabilirler.
5. Ürünlerle ilgili bilgileriyle yeteneklerini geliştirip maliyetlerini azaltır ve ölçek ekonomisi ortaya koyabilirler.

Küreselleşme ile ekonomik açıdan sınırların azalmasıyla işletmeler piyasalarda rekabet baskısı altına girmişlerdir. Ortaya çıkan bu baskılar firmaların işlemlerinde sürekli olarak yenilik içerisinde olmalarını, gelişmeleri takip etmelerini ve bunlara ayak uydurmalarını gerekli kılmaktadır. Rekabet ortamında firmalar, yaşanan değişime karşı kaynaklarını ve yeteneklerini esnek ve doğal bir biçimde uydurmak durumundadırlar. Küreselleşen dünyada firmalar vizyonlarını yeniden gözden geçirmeli ve stratejik yenilikler yapmalıdır. Güçlü ilerleyebilmek için

<sup>189</sup> Tülay Üzümcü Polat, "İş Esnekliği ve İşletme Rekabetçiliği İlişkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Uygulama", *Trakya University Journal of Social Science*, 2013, Cilt: 15, Sayı: 2, 1-19, s. 1.

<sup>190</sup> Tanyeri ve Fırat, a.g.e., s. 268.

işletmelerin maliyetlerinin azaltılması, ürün ve hizmet kalitesinin artması ve yenilik yapabilme gücü ile bilgilerini değiştirmeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir. Piyasalardaki değişimlere hızlı bir biçimde ayak uyduran firmalar kaliteli, standartlara uygun, düşük maliyetli ve fiyatlı hizmetler üreterek rakiplerine göre ciddi bir rekabet elde etmektedirler.

### 2.6.3. Maliyet Azaltma

Firmalar rekabetin yoğun olduğu ortamlarda rakiplerine nazaran daha iyi ürün elde edebilmek için amaçlarında, işletme yapısında ve stratejik süreçlerde bütün çevrelerin isteklerine ayak uydurmalıdırlar. Yer aldıkları piyasalarda rekabetten kaynaklı verimliliklerini yükseltmek ve maliyetlerini düşürebilmek için dış kaynak kullanmak zorundadırlar. Maliyet azaltma, rekabet gücünün gelişmesinde etkilidir. Firmaların temel amacı üretilen ürünlerin ve hizmetlerin maliyetlerinin azaltılması ile karlılığı arttırmasıdır. Maliyetlerin azaltılması işletmelerin fiyatlar noktasında avantaj elde etmesini sağlar ve piyasadaki yerini daha iyi bir hale getirir. Firmalar içerisinde buldukları sektörlerde lider olabilmek için işletmelere nazaran daha etkili fiyatlar ortaya koymalıdır. Bu durum ancak maliyetlerin azaltılması ile gerçekleşir. İşletmeler maliyetlerini azaltmak için birtakım yöntemlere başvururlar günümüzde firmaların maliyet azaltması için gerekli bir takım etkenler aşağıda sıralanmıştır<sup>191</sup>.

1. İç piyasada ve dış piyasada avantaj sağlamak için birim maliyetlerin azaltılması önemlidir
2. İş gücü yüksek fiyata sahiptir.
3. Ekonomik kriz dönemlerinde piyasadaki büyüme hedefi az olduğu için maliyetlerde azalış sağlanarak kârlılık artırılabilir.

### 2.6.4. Yüksek Kalite Düzeyi

Firmalar, günümüzde maliyetlerin azaltılması için çareler aramaktadırlar. Ancak tüketicilere sundukları ürünlerin kalitesini korumak zorunda olan bu firmaların kaliteli bir ürün yelpazesine sahip olmaları için gelişimi ve yüksek performansı sağlamaları gerekmektedir. İşletmeler, kaliteli ürün ve mükemmelliği sağlayan üretim yapma özelliği taşımalıdır. Kalitedeki yükseklik maliyetlerin düşmesi ile karlılık ve rekabet açısından avantaj sağlama noktasında firmalara yardımcı olmaktadır<sup>192</sup>. Bu yüzden firmalarda ayrıca kalite birimlerinin oluşturulması ve bu birimlerin çalışmalarının takibinin yapılması söz konusu olmaktadır.

<sup>191</sup> Tanyeri ve Fırat, a.g.e., s. 273.

<sup>192</sup> Okşan Kansoy ve Esra Dirgar, "Altı Sigma Nedir?", e-Journal of New World Sciences Academy, 2008, Cilt: 4, Sayı: 1, 14-23, s. 14.

### 2.6.5. Stratejik Etkinlik

İşletmeler rekabet stratejilerini belirlerken statik değişmeyen bir ufka sahip olmamalı ve stratejilerini sabit manevralar yapan bir yol gösterici olarak değerlendirmemelidir. Rekabeti, dinamik etkileri olan ve sosyo ekonomik sonuçları itibariyle, kendilerinin ve diğer işletmelerin nasıl hareket edeceğini hesaplayabilmelidir. Kendi rekabet süreçlerini dış etkenlerden koruyamayan işletmeler bundan kaynaklanan etkileri saklamakta zorlanmaktadır. Rekabet dinamik olduğu için esneklik ve etkileşim içeren boyutlarının tasarlanması gerekmektedir. Dolayısıyla, işletmeler değişen şartlara ve gündemdeki olaylara karşı hazırlıklı olmalı, stratejik açıdan etkinliğin sağlanabilmesi için öğrenen örgüt yapıları oluşturulmalı ve bu yapılardan elde ettikleri, biriktirdikleri bilgiler işletme hafızasında kaydedilmelidir. Stratejik etkinlik firmaya özgü bir hal almalı ve firma için gerekli olan ilk adım olarak kabul edilmelidir<sup>193</sup>. Tüm sebeplerden dolayı işletmeler stratejik anlamda uygulamalar yapmaktadır. Örneğin hedeflerine yönelik yaptıkları stratejik planları titizlikle ve dikkatlice uygulanmalıdır.

### 2.6.6. Mal ve Hizmet Kalitesi

Kalite kavramı ürün ve hizmet çeşitliliği noktasında işletmelere ve kişilere göre farklılık göstermektedir. Onların fiziksel davranışlarının değişmesine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Kalite ürünlerin ve hizmetlerin tüketicileri tatmin etme düzeyi ya da onlara fikirler vermek için kullanılmış olan sonuçların analizinin yapılması veya kişiler tarafından bilişsel düşünce şeklinde belirtilmektedir. Serbest piyasa ekonomisinin Türkiye’de uygulanmasıyla bütün sektörlerde olduğu gibi hizmet sektöründe birtakım gelişmeler yaşanmıştır. Gerçekleşen bu gelişmeler insanların gelirlerinde artışlar yaratarak müşterilerin bilinçli ve bilgili olmalarını etkilemektedir. Böylece daha yüksek bir kalite isteme arzusu ortaya çıkmaktadır<sup>194</sup>. Bu yüzden müşterilere kaliteli mal ve hizmet sunulması gerekmektedir.

### 2.6.7. Müşteri Yönlü Olma

İşletmeleri başarılı ya da başarısız diye ayıran en önemli özellik müşterilere karşı ilgili ve onları dinleyebilen özelliklerin olmasından kaynaklanmaktadır. Müşteriler için değerli olan unsurların her zaman artması beklenen bir davranıştır. Ürün talebinde bulunan müşterilere her zaman düşük fiyatlı ürün sunabilmek

---

<sup>193</sup> Nevriye Altuntuğ, “Rekabet Sürecinin Dinamik Boyutu, Bileşenleri ve Dinamizmi Sürdürebilme Yolları, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007, Cilt: 3, Sayı: 5, 15-29, s. 16.

<sup>194</sup> Demireli ve Bayraktar, a.g.e., s. 934.



gerekmektedir. Alışveriş esnasında hızlı hareket edebilen müşteri günden güne daha hızlı ve hareketli alışverişler yapabilmek için beklenti içerisine girmektedir. Dolayısıyla tüketiciler, ürünlerin ve hizmetlerin ayrıcalıklı olmasını bir anlayış, bir fikir şeklinde değerlendirmektedir. İşletmeler ürünlerine ve sundukları hizmetlere belli bir duygu katmaya çalışarak müşterilerinin satın alma dürtülerini etkilemektedir. Müşteriye dönük olan firmalar veya işletmeler ürünlerinden dolayı diğer işletmelerle karşılaştırma yapmaktadır. Diğer yandan hizmetler ve ürünler noktasında fiyatların yüksek olmasını, kalitenin sağlanmasını ve müşteri yönlü olmayı bir arada yapmaktadır<sup>195</sup>. İşletmeler tüm bunları ne kadar sağlayabilirlerse, bir o kadar mevcut müşteri potansiyeline ulaşabilir ve yeni müşteriler elde edebilmektedir.

### 2.6.8. Süreklilik ve İstikrar

Günlük hayatta gördüğümüz ve duyduğumuz küreselleşme ve dünya piyasası sayesinde farklı ekonomik kavramlar ortaya çıkmış ve bu terimlerin arkasında rekabet olduğu algılanmaktadır. Son dönemlerde siyasi, ekonomik ve teknolojik alanlarda yaşanan gelişmeler tüketicileri farklı ürünler ve hizmetlerle karşılandırmaktadır. Uluslararası ve ulusal piyasalarda kazanç elde etmek ve büyümek için firmalar sürekli olarak hızlı, zamanında, yeterli düzeyde ürün ve hizmet sunmaya çalışmaktadır. İşletmeler dağıtım politikalarını etkinleştirmek için sürekliliğin sağlanması için çaba sarf etmektedir. Küreselleşme sonucunda hızlı şekilde hareket etmenin gerekliliğinden dolayı ürünlerin ya da hizmetlerin müşteriye hızlı şekilde ulaşabilmesi, rekabet açısından stratejik bir öneme sahiptir. Örneğin, Chrysler firması 95'li yıllarda bazı modellerinde özel sipariş verilebileceğini duyurmuştur. Yapılan bu işlem 1994 yılında 36, 93 yılında ise 73 gün süren üretim aşamasında geçmektedir. Gelişen bu pazar yapısı ile sanayi de yıllık olarak artış sağlamaktadır<sup>196</sup>. Günümüz koşullarında ise daha fazla ürün ve hizmet söz konusu olacağından işletmelerin üretimde sürekli ve istikrarlı olmaları önem arz etmektedir.

### 2.6.9. Ortaklaşa Rekabet

Ortaklaşa rekabet kavramı, birlikte hareket etme mantığıyla firmaları en iyi bildikleri alanlarda uzmanlaşmalarının sonucunda ortaya çıkmıştır. Ortaklaşa rekabet makro yaklaşım çerçevesinde verimliliği arttırmaktadır. Böylece her işi en iyi bilen yapmış olması, firmaların tüketicilerle, perakendecilerle ve ürün tedarikçileri ile birlikte çalıştığına etkin olacaklarını ortaya koymaktadır. Firmalar böylece

<sup>195</sup> Tekin ve Çiçek, a.g.e., s. 64.

<sup>196</sup> Mustafa Tanyeri ve Aytekin Fırat, "Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak kullanımı (OUTSOURCING)", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2005, Cilt: 7, Sayı: 3, 268-279, s. 268.

tüketicilerin beklentilerini tanıma ve onlardan geri bildirim alabilme imkanı sağlayabilmektedir. Bu yapılan uygulamalar sonucunda, farklı pazarlarda ortak faydalar tespit edilerek, pazarlarda karma ürün temini sağlanmaktadır. Böylece ürünlerde rekabet yerini hizmetlerde rekabete bırakmaktadır. Sonuç olarak, piyasada lider olabilmek amacıyla firmalar birlikte hareket edip çalışmak zorunda oldukları için ortaklaşa rekabet etmek durumundadır<sup>197</sup>. Bu ortak davranış bir anlamda ekonomide mutlak üstünlükler teorisine benzemektedir. Herkes en iyi olduğu alanda uzmanlaşıp üretim yapmaktadır. Bu da verimliliği sağlamaktadır.

Ortaklaşa rekabet ile işletmeler pazarlardaki paylarını koruyabilmek ve artırabilmek amacıyla başvurdukları bir takım işlere sahiptirler. İşletmeler arasında yapılan ortak rakabetin iki boyutu vardır. Bunlar birbirleriyle işbirliği ve rekabettir. Taraflar arasında yaşanan rekabet ve işbirliğindeki yoğunluk rakiplerin birbirleriyle stratejik beklentilerinin ve işbirliğine gitme yönünde yer göstermelerini sektörler açısından değiştirmektedir. Ürünlerin ve piyasanın durumu ile rakipler arasında gerçekleşen rekabet ya da ölçek rekabeti farkı ortaklaşa rekabet üzerinde etki etmektedir. Ortaklaşa rekabet stratejisi temel alındığında pazar payının artırılması, strateji belirleyen faktörler, maliyet ve markalaşma gücü olduğu anlaşılmaktadır. Ortaklaşa rekabetin birtakım özellikleri aşağıda sıralanmaktadır<sup>198</sup>:

1. Rakipler arasında işbirliğinin ve rekabetin birlikte olmasıdır. İfade edilen birlik kavramıyla sadece işbirliği terimine vurgu yapılmıştır.

2. Ortaklaşa rekabet bazen işbirliği yapıldığında diğer alanlardaki rekabetinde devam edilmesinde önayak olmaktadır. Yapılan işbirliği coğrafik fonksiyonel temelde olmaktadır.

#### **2.6.10. Global Standardizasyon ve Marka Oluşturma**

Standardizasyon kavramıyla küreselleşen markalar hedeflenen pazarlarda benzer olan markaların isimleri ile tanınmaktadır. Bununla birlikte pazarlama ve strateji geliştirme amacıyla marka oluşturma kavramını kullanan firmalar bu markalarla tanınmaktadır. Ancak küresel şekilde algılandığı derecede marka olmak iş dünyası, coğrafi açıdan satışlar ve somut ölçülen parametrelerden yola çıktığında tanımlama yapmak gerekir. Geniş bir coğrafyada küresel çapta tanınan ve ulaşılabilen kabul gören marka ismi istikrarlı bir şekilde konumlandırmaya tabi tutulmaktadır. Bunun haricinde markalar ile ürünün fiyatı ve pazarlarda merkezi

<sup>197</sup> Bulut, a.g.e., s. 767.

<sup>198</sup> Yunus Demirel vd., "Kredi Kartları Pazarında Ortaklaşa Rekabet Stratejisi: Advantage Kredi Kartı Üzerine Bir Araştırma", *Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 2010, Cilt: 22, Sayı: 68, 73-90, s. 86.

pazarlama stratejileri ve programlarıyla koordine edilmiş olan bu markalar küresel markalar statüsüne tabi tutulmaktadır<sup>199</sup>.

Marka tutumlarını ölçen küresel marka bilinç düzeyine göre, düşük olan bilinç düzeyinin yüksek olan gruba oranla daha olumlu bir tutum içerisinde olduğu görülmektedir. Tüketici davranışları üzerinde etkili olan marka, tüketicilerin davranışlarının şekil almasında ve markalara yönelik davranışlarında önemli bir etkidir. Markanın küresel açıdan algılanması için yapılan bilinçlendirme ve konumlandırma stratejilerinin oluşturulması için tüm piyasalarda kabul görebilecek, evrensel değerler açısından tüketici zihninde iyi ve uyumlu algı oluşturabilecek unsurlarla desteklenmesi gerekmektedir. Küresel marka ortaya çıkarmak ve yaratmak, pazar genişliği veya performanslarıyla belirlenmez. Tüketicinin zihninde küresel ya da lokal olmama imajının da yaratılması gerekmektedir<sup>200</sup>.

## 2.7. İŞLETMELER AÇISINDAN REKABETİN BELİRLENMESİ

İşletmeler açısından rekabetin belirlenebilmesi için işletme kapsamında rekabet algısı, önemli pek çok değerlendirmenin yapılmasını da getirmektedir. Rekabetçi teknikler, işletmenin mevcut performansının daha da artırılması düşüncesinin gittikçe daha önemli hale gelmesiyle bütünsel strateji geliştirme ve belirginleşen süreçlerde kullanılmakta olan kaynakları ya da hareket noktalarını ortaya koymaktadır. İş stratejisi, işletme performanslarının yükseltilebilmesinde en önemli yönetim araçlarından biri olmaktadır. Rekabetin belirlenebilmesi açısından rekabet avantajının sağlanabilmesi için pek çok sektörde işletmeler açısından performansın yükseltilmesi önemli olmaktadır. Rekabet avantajının sağlanabilmesi için işletmelerin rakip işletmeler tarafından kolayca taklit edilemeyecek şekilde eşsiz yetenek ve kaynaklar dizisini de geliştirmesi gerekmektedir. Yapılan iş girişimleri neticesinde rekabet kavramı, performansın artabilmesi için sektör ve ölçek ayrımı yapmadan işletmeler bakımından artan bir öneme sahip olmaktadır<sup>201</sup>. Bu bakımdan bu kısımda; rakipleri belirlemek, rekabet yoğunluğunun belirlenmesi, rekabetsel üstünlük ve zayıflıkların analiz edilme aşaması ile rekabet açısından istihbaratın önemi üzerinde durulacaktır.

<sup>199</sup> Ayşegül Karataş vd., "Hangisi Küresel, Hangisi Değil?" *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 2014, Cilt: 6, Sayı: 2, 25-51, s. 26.

<sup>200</sup> Karataş vd., a.g.e., s. 49.

<sup>201</sup> Ercan Taşkın vd., "Rekabetçi Yöntemlerin İşletme Performansı Üzerine Etkisi: İnegöl'de Faaliyet Gösteren ve İhracat Yapan İşletmeler Üzerine Bir Alan Araştırması", *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2011, Sayı: 08, 105-122, s. 119.

### 2.7.1. Rakipleri Belirlemek

Rakipleri belirlemek, birbirine benzer yeteneklere sahip hizmet ve ürün piyasaya sürmekte olan işletmelerin faaliyetleri hakkında bilgi alınması açısından yakın çevre unsurları şeklinde incelenmektedir. Organizasyonların başarılarını etkilemekte olan unsurlar arasında dağıtım kanalları, fiyatların düzeyleri, rakip olan ürünlerin üstün yönleri, harcama ve tutundurma faaliyetleri yer almaktadır. Rakipler kaliteli bir ürün portföyüne sahip olmak için reklam gibi faaliyetlere harcama yapıyorsa rekabet etmeleri kolaylaşır. Firmalar tarafından oluşturulan dağıtım kanalları piyasayı kontrol altında tutuyorsa, faaliyetlerin etkin şekilde devam etmeleri sağlanıyorsa, rakiplerin rekabet edebilme durumunu zorlaştırmaktadır<sup>202</sup>.

Rakip sayısı, sektörlerdeki teknolojik değişim, yeni ürünlerin pazarlara girme süreleri, fiyatların indirilme seviyesi, rakipler eliyle müşterilere sunulan hizmet boyutu, hükümetlerin politikaları rekabet üzerinde etkilidir. Diğer taraftan rekabet, firmalar için birtakım yeni fırsatlar haricinde belirsizlikler ve tehditler olarak da algılanabilir. İşletmelerin karşılaştığı tehditler ya da içinde bulunulan belirsiz durumlar, işletmelerin stratejilerinin geçerliliğini kısa zamanda ortadan kaldırabilir. İfade edilen bu durum haricinde yöneticiler, değişimlere hızlı bir şekilde adapte olabilen, alternatif stratejileri geliştiren, işletme yapısı kurabilmek için müşteri, teknoloji ve rakip pazarlarda ortaya çıkabilecek değişikliklerden ayrıntılı ve doğru haberleri alma ihtiyacındadır<sup>203</sup>. Rakiplerin belirlenmesi ve doğru stratejilerin uygulanması işletmenin rekabeti açısından önem arz etmektedir.

### 2.7.2. Rekabet Yoğunluğunun Belirlenmesi

Rekabet yoğunluğunun belirlenmesi, stratejilerin belirlenebilmesi üzerinde etkili olduğundan endüstri yapılarına ilişkin olarak beş güç modelinin yönetsel araçları sıralanmaktadır. Porter'ın rekabet üstünlüğü teorisinde sektöre girecek olan firmalar, tedarikçiler, müşteriler ve ikame ürün üreten firmalar sektörde yaşanan yoğun rekabetten etkilenmektedir. Rekabetteki bu yoğunluk endüstri kaynaklı ya da karşılıklı etkileşim içerisinde olan bir kısım yapısal faktörlerin sonucunda gerçekleşir. İfade edilen bu faktörler şu şekilde sıralanabilir<sup>204</sup>;

---

<sup>202</sup> Orhan Küçük, Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2013, ss. 77-78.

<sup>203</sup> Melek Eker, "Rekabetin Performans Ölçüm Sisteminin Kullanımına Etkisi: Ampirik Bir Çalışma", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2013, Cilt: 65, Sayı: 2, 89-116,

<sup>204</sup> Korhan Karacaoğlu, "Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi: İSO 500 Büyük Sanayi İşletmesi Örneği", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, Sayı: 34, 165-187, s. 166.

1. Yoğunlaşma; bir piyasada rekabet içerisinde olan firmaların büyüklük ve sayı olarak bölüştürülmesidir. Genellikle yoğunlaşma oranlanması ile ölçülmektedir.

2. Farklılık ortaya koyan rakipler; birtakım farklılık ortaya koyan durumlar ve hedefler nedeniyle yabancı rakipler sektörel anlamda ayrıca üretim ve hizmet firmaları sahipleri sektör içerisinde çeşitlilik meydana getirebilirler. Bunun nedeni de sahipleri oldukları firmaların onlara verdiği bağımsızlık ruhunu koruyabilmek için koydukları sermayeden elde etmiş oldukları normalin altında getiri elde etmeleridir. Ancak bu durum işletmeler açısından kabul edilmez ve rasyonel bir niteliğe sahip değildir. Dolayısıyla endüstrilerde küçük yapıya sahip firmaların sergiledikleri davranış, büyük firmaların karlılık oranlarını aşağıya çekmekte ve sınırlamaktadır.

3. Piyasada iş engelleri; firmaların yatırımlarında düşük olan ya da negatif bir getiri sonucunda pazarlarda rekabet etmeyi sürdürmelerine neden olan stratejik, duygusal ve ekonomik faktörler sıralanabilir.

4. Yüksek derecede kapasite; faaliyet sürdürülen endüstriye bağlı şekilde dönemsel yapıya sahip bir tavır sergilemek fazla bir yatırım ya da talepten kaynaklanan düşüş yapısal olan problemlerin parçası şeklindedir. Buradaki temel sorun yüksek kapasitenin eritilip eritilemeyeceği ile ilgilidir.

5. Yüksek miktarda sabit maliyetler ile depolama maliyetleri; yüksek olan sabit maliyetler bütün işletmeler üstünde pazarda yüksek kapasite olduğu takdirde bu kapasitenin doldurulması amacıyla birçok kez pazarlarda hızlı bir şekilde firmalara yol açılmaktadır.

6. Endüstride meydana gelen yavaş büyüme; yavaş olduğu takdirde rekabet artışında eğilim yaşanır. Dolayısıyla satışlarında artış sağlamak için yol arayan firmalar çözümleri mevcut olan rakiplerinin piyasadaki paylarından bir kısmı edinmeye çalışarak devam ettirmektedir.

7. Hizmet ya da ürün farklılaştırması; firmaların, endüstride mallarını farklılaştırırken zorluk çekmesi durumunda endüstrideki rekabet çabası azalmaktadır. Ürünlerdeki farklılaştırma stratejisi bir seçenek şeklinde uygulanmadığı takdirde firmalar rekabeti sağlayabilmek için zorlanırlar. Fiyatların yoğun bir rekabet içerisinde olduğu durumlarda endüstrilerin özellikleri sergilenmektedir.

Rekabet yoğunluğunun belirlenmesinde; alıcıların sektöre etkisi, satıcıların sektöre olan etkisi, ikamelerin tehdidi, mevcut rakipler arasındaki mücadele ve piyasaya gireceklerin karşılaştığı engeller şeklinde ayrı başlıklar altında bu konuya yer verilecektir.

### 2.7.2.1. Alıcıların Sektöre Etkisi

İşletmeler için rekabetin belirlenebilmesi bakımından alıcıların sektöre etkileri, güçlü pek çok müşteri tarafından güçlü tedarikçilerin diğer bir yüzü olmaktadır. Bu kapsamda alıcıların sektöre etkisi şu şekilde sıralanabilir<sup>205</sup>;

1. Yüksek düzeyde hizmet ve kalite talep edilerek maliyetler yukarı çekilmektedir.
2. Alıcılar, sektördeki işletmelerin karşısında pazarlık kozlarına sahip olduklarında güçlüdür.
3. Alıcılar fiyatların daha da düşürülmesi amacıyla baskı uygulamaktadırlar.
4. Alıcılar, güç birliği yaptıkları durumla pazarlık açısından sayıları azalmakta ve daha yüksek düzeylerde olduğu için de pazarlığa girişmektedirler.
5. Genellikle sektör içindeki işletmeleri birbirine karşı kıskırtarak daha fazla değer elde etme peşine düşmektedirler.
6. Alıcılar, kendilerine uygulanan maliyetten daha fazla fayda sağlıyorsa ürünün fiyatından çok kalitesine önem vermektedirler.
7. Alıcılar fiyatlara karşı hassas olduklarında ilk olarak fiyatların düşmesini istemektedirler.
8. Alıcılar satıcıların daha çok yerli olduğunu düşündüklerinde kendileri üretici olabilmektedirler.

### 2.7.2.2. Satıcıların (Tedarikçilerin) Sektöre Etkisi

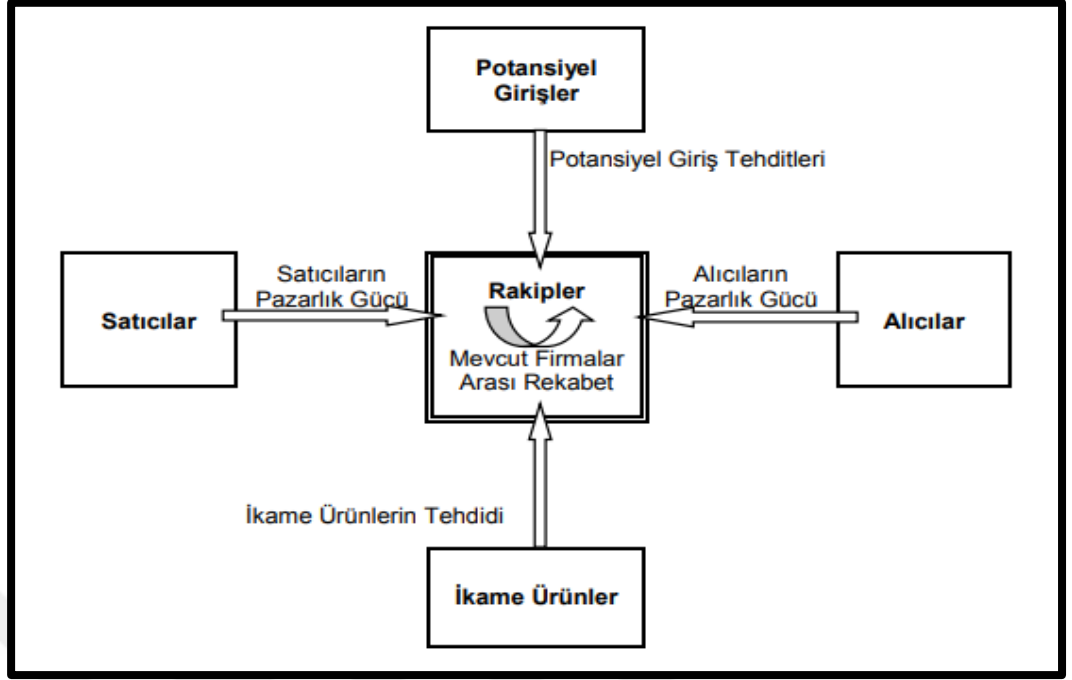
Satıcıların yani tedarikçilerin sektör üzerindeki etkisi ve tedarikçilerin en güçlü olduğu durumlar şu şekilde sıralanabilir<sup>206</sup>;

1. Hizmet ve kaliteleri sınırlandırabilirler.
2. Daha yüksek düzeyde fiyat koyarlar.
3. Sektörden elde edilen karları kendilerine akmasını sağlarlar.
4. Sektördeki katılımcıların maliyetlerini artırırlar.
5. Satıcılar yani tedarikçiler, satış yapmakta oldukları sektörden daha güçlü olmaktadır.
6. Farklılaştırılmış ürünleri piyasaya sunan tedarikçiler daha güçlüdür.
7. Tedarikçiler yani satıcılar örgütlü oldukları düzeyde güçlü olmaktadır.
8. Satıcılar, elde edilen gelir bakımından sektöre büyük oranda bağımlı değildirler.
9. Pek çok farklı sektör için çalışan tedarikçiler, her sektörden minimum kar elde atmekte sakınca görmezler.

<sup>205</sup> Rıdvan Bayırlı ve Yusuf Kaynar, "Ankara Sektörel Rekabet Analizi Fizibilite Raporu" Ankara Kalkınma Ajansı, 1998, 3-148, s. 25.

<sup>206</sup> Bayırlı ve Kaynar, a.g.e., s. 23.

### 2.7.2.3. İkame Ürünlerin Tehdidi



Şekil-4 İkame Tehdidi<sup>207</sup>

İkame tehdidi açısından ikame ürün<sup>208</sup>. Bir sektör ürünüyle benzer veya aynı işlevi farklı yollardan görülmesini ifade etmektedir; İkame olabilir ürünler arasında örneğin;

1. Video ile konferans, seyahatin ikamesi olabilir.
2. Plastik hammadde alüminyumun ikamesi olabilir.
3. E posta ve express ,postanın ikamesi olabilir.
4. İkame ürünler, genellikle varolmalarına rağmen sanki sektör ürününden farklıymış gibi sunulmaları, gözden kaçmalarına sebep olabilir.
5. Anneler gününde kıyafet yerine elektrikli ev aletleri hediye olarak ikame edilebilir.
6. Yeni ürün almak yerine, ikinci el ürün satın alınabilir.
7. İkame tehdidi varsa ve bu yüksek orandaysa bu alanda sektör verimliliği sıkıntı yaşayabilir.
8. İkame olabilecek ürün ya da hizmetler sektörün koymuş olduğu fiyatları değiştirir ve onlara üst sınırlar koyarsa sektörün karını azaltabilir.
9. Sektör, üretmiş olduğu bir ürün veya hizmetin ikamesinden uzaklaşması gerekmektedir. Yoksa güçlü ve karlı bir firma olma yolunda ilerleyemez.
10. Sektörün fiyatlarından ve kalitesinden daha iyi performansa sahip ikameleri üreten firmalar sektörün karlılığı açısından bir tehdit oluşturur.

<sup>207</sup> Michael E. Porter, *Competitive Strategy With a New Introduction*, The Free Press, 1998, s.192

<sup>208</sup> Bayırlı ve Kaynar, a.g.e., s. 26.

11. Alıcıların diğer ikame malları satın alması değiştirmesi onlar için çok düşük maliyetlidir. Örneğin bir ilacı satın alırken o ilacın muadilini satın alması gibi.

12. İkame ürünlerin varlığı firmanın kendini geliştirmesi için avantaj da olabilir. Örneğin inernetteki birtakım benzer özellikli uygulamalar.

13. Sektörde birbiriyle alakası olmayan iş sahalarında yaşanan teknolojik değişimlerin yetersiz ve rekabetin eksik olması firmaların karlılıklarını etkileyebilir.

#### **2.7.2.4. Mevcut Rakipler Arasındaki Mücadele**

Stratejiler incelendiğinde çevresel unsurlar çerçevesinde stratejik yönetim sürecinin, gerçekleşen stratejiler, oluşan stratejiler ve amaçlanan stratejiler olarak üçe ayrıldığı görülmektedir. Stratejilerin çevresel şartlara uyum sağlayabilme niteliğinde olmaları gerekir. Amaçlanan stratejiler açısından bakıldığında stratejik yönetimin, sistem ve durumsallık bakış açısının ötesinde işletme ve yakın iş çevresinin durumlarını katarak işletmeye has farklı bir bakış açısı geliştirdiği gözlenmektedir. Modernist yaklaşımda stratejik amaçlar; uzun vadeli sonuç, yaşamını sürdürme, katma değer oranı yüksek gelir ve rekabetçiliktir. Sektörde rekabette etkili olan beş adet güç bulunmaktadır. Bunlar; yeni firmaların yaratacağı tehdit, firmanın malına alternatif olacak ikame malların yarattığı tehdit, tedarikçi firmaların pazarlık güçleri, tüketicilerin pazarlık güçleri, piyasada var olan rakipler arasında oluşan rekabetin yoğunluğudur. Tedarikçiler ile faal çalışmanın, müşteriler üzerinde güç olarak yansıdığı ifade edilebilir<sup>209</sup>.

#### **2.7.2.5. Piyasaya Gireceklerin Karşılaştığı Engeller**

Rekabet yoğunluğunun belirlenmesi açısından küreselleşme ile dünya üzerinde yaşanan rekabet gitgide artmış ve işletmelerin birbiriyle rekabet edebilme gücü önem kazanmıştır. Mevcut sektörü, işletmenin içinde yer aldığı pazardaki rakiplerin sayısı ve rakiplerle işletme arasındaki gerçekleşen rekabet yoğunluğu etkilemektedir. İşletmelerin yer aldığı piyasada; rekabet koşulları, ürün çeşitliliği, devlet politikası, ekonomik şartlar veri ve tüketici tercihleri gibi pek çok etken sürekli değişim içinde olmaktadır. Bu rekabet koşullarında piyasaya yeni girecek firmalar birtakım engellerle karşılaşmaktadır. Piyasaya gelenlerin karşılaştığı engeller şu şekilde sıralanabilir<sup>210</sup>;

1. *Ürünlerin Farklılaşması*: Piyasaya yeni giren firmalar, müşterilerin bazı markalara olan bağımlılıklarını yok edebilmek amacıyla fazlaca bir masraf yapmak

<sup>209</sup> Murat Bay vd., "Stratejik Yönetim Süreci İçinde Sektör Rekabet Analizi ve Bir Uygulama", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2016, Cilt: 9, Sayı: 42, 1409-1415, s. 1414.

<sup>210</sup> Orhan İçöz, *Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar*, Turhan Kitabevi, Ankara, 2001, s. 192



zorundadır. Bu bağımlılığı yapmayı başaran işletmeler ise sektörde bazı hizmet ve reklamlarla müşterilerin onların markalarına bağımlı olmasını sağlamaktadır.

2. *Ölçeklerle Sağlanan Tasarruflar:* Gün geçtikçe yükselen üretim hacmi dolayısıyla var olan firmalar düşük birim maliyetlerine ulaşmaktadır. Piyasaya yeni girecek firmalar ise büyük ölçüde üretmek veya yüksek maliyetlerle üretmek zorunda olacaklarından yüksek girdi ile karşılaşacaklardır.

3. *Üretim Miktarına Göre Değişmeyen Maliyetlerin Olumsuz Sonuçları:* Birtakım özel durumlarda sektör içindeki işletmeler az sayıda üretimde bile maliyet avantajı sağlayabilmektedir.

4. *Sermaye İhtiyaçları:* Rekabet edebilmek amacıyla bütün büyük finansal kaynak ihtiyaçları önemli bir engel oluşturmaktadır. Özellikle Ar-Ge ve yatırım gibi geri dönüş imkanı olmayan ve yapılması gereken harcamalar piyasaya girişi engellemektedir.

5. *Devlet Politikası:* Yasalar, sektörlere girişte bazen en önemli engeli oluşturmaktadır. Vergiler, çevreyi korumaya yönelik kanunlar ve yasaklar bu politikalar arasında sayılabilmektedir.

6. *Dağıtım Mekanizmalarına Erişim:* Mevcut olan işletmeler perakende ya da toptan satıcıları yüksek oranda ellerinde tutular da piyasaya giriş oldukça zordur.

7. *Değiştirme Maliyetleri:* Alıcıların herhangi bir üründen vazgeçerek bir başka malı almak istemesi sonucu katlanmak zorunda oldukları yeni maliyetler ortaya çıkacaktır. Bu da piyasaya giriş için engel teşkil edecektir.

### **2.7.3. Rekabetsel Üstünlük ve Zayıflıkların Analiz Edilme Aşaması**

Rekabetsel üstünlük kavramı, işletmelerin daha iyi bir müşteri değeri yaratılarak rakiplerine karşı piyasada avantaj kazanmasını ifade etmektedir. Rekabetsel üstünlük ve zayıflıkların analiz edilmesi açısından rakip işletmelerin; sahip olduğu mamullerin kaliteleri, hizmet özellikleri ve fiyatları bakımından incelenmesi ve karşılaştırılması gerekmektedir. İşletmelerin sahip olduğu özelliklerin değerlendirilmesinde farklı pek çok rekabet avantajının geliştirilmiş olup olmamasının yanı sıra işletmelerin bağlayıcı pek çok düzenleme geliştirip geliştirmediklerinin de incelenmesi gerekmektedir. Hizmetlerin ve ürünlerin bulunabilirlik seviyesi, satışları etkilediğinden dolayı işletmelerin kendi ürünlerinin ya da rakiplerin ürünlerinin bulunabilirliğini karşılaştırılarak incelenmesi ve rakiplerin pazarlama faaliyetlerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Rekabetsel üstünlük ve zayıflığın analiz edilmesinde; değerlendirilmesi gereken dağıtım etkinliği, rakiplerin potansiyel kaynaklarının değerlendirilmesi, ürün özellikleri ve pazarlama faaliyetleri gibi hususlara ilişkin bilgilerin elde edilmesi gerekmektedir. Söz konusu bu analiz

aşaması için gerekli bilgiler üç kaynaktan sağlanabilmektedir. Bu kaynaklar; doğrudan gözlem yoluyla, üniversiteler, meslek odaları, özel kuruluşların doküman veya yayınlarından ve rakiplerin personeli, müşterileriyle, tedarikçilerinden elde edilebilmektedir. Rekabetsel üstünlük kazanmanın pek çok yöntemi bulunmakla birlikte rakipler karşısında rekabet ortamında kalite ve fiyat avantajı elde etmek, değişen müşterilerin isteklerine ve ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmek rekabetsel açıdan önemlidir<sup>211</sup>.

### 2.7.3.1. Rakibin Yeteneklerinin Belirlenmesi

Rekabetsel üstünlük ve zayıflıkların analiz edilmesinde pazar gücü, işletmenin sahip olduğu bir pazarın gereksinimlerini karşılayabilmek, yetenekleri ve buna bağlı söz konusu pazara erişebilecekleri payları ortaya koymaktadır. Herhangi bir sanayi işletmesinin yapabileceği satış miktarı ya da pazarların ne kadarlık kısmına ulaşabilecekleri konusu pazar güçlerine bağlı olmaktadır. Rakibin yeteneğinin belirlenmesi açısından rakiplerinin sorgulanmasında sahip olduğu avantajların ve yeteneklerin unutulmaması gerekmektedir. Bu da işletmelerin geliştirebileceği karşı rekabet için rekabet avantajı yaratmaktadır. İşletmeler için zor olabilen rekabet aynı zamanda motivasyonu artırmakta, başarıya ulaşmak için enerji elde etmekte ve işletmelerin daha üstün olmasını sağlamaktadır. İşletmelerin rakiplerini tanımaları için, onların üstün ve zayıf yönlerini bilmeleri gerekmektedir. Ayrıca buna ilişkin önlem almaları ve rakiplerinin hangi durumlarda ne yaptıklarını bilmeleri başarılı bir rekabet gücü elde etmelerini sağlayacaktır<sup>212</sup>. Çünkü bunları bildiği takdirde işletme karşı tarafa karşı kendine yeni güçlü stratejiler belirleyebilmektedir. Bu stratejiler ile piyasada tutunması ve uzun süreli kalabilmesi daha kolay olmaktadır.

### 2.7.3.2. Rakibin Kendisi ve Sektör İçin Öngörülen Varsayımlar

Rekabetin üstünlük ve zayıflıklarının analiz edilmesi aşamasında rakibin kendisi ve sektör için öngörülen varsayımları kapsamında işletmelerin öngörülebilir bir süreçte faaliyetlerine devam edeceği kabul edilmektedir. Yönetim kademesi işletmeyi tasfiye etmeyi ya da faaliyetleri durdurmayı planlamadığı sürece genel amaçlı olan finansal tablolar, işletmenin devamını esas alarak hazırlanmaktadır. İşletmenin varlıkları ve yükümlülükleri, gelecekte fayda sağlayacağı göz önünde bulundurularak kaydedilmektedir. Bazı durumlarda ise hazırlanan finansal tablolar işletmenin devam etmemesi düşünülerek hazırlanabilir. Örneğin vergiye tabi bazı

<sup>211</sup> Semra Aytuğ, *Pazarlama Yönetimi*, İlkem Ofset, İzmir-1997, s. 91.

<sup>212</sup> Gül Emel, Erdal Emel, "Bir İşletmenin Pazar Gücünün Belirlenmesinde Çok Kriterli Bir Yaklaşım", *Verimlilik Dergisi*, 1998, Sayı: 2, s. 54.

uygulamalar işletmenin devamlılığı için gerekli olmayabilir<sup>213</sup>. Bu nedenle işletmeler geçmiş dönemde yapılanlarla ilgili etraflıca bir gözlem yapabilirler. Sayısal ve sayısal olmayan verileri analiz ederek gelecek dönem çalışması yapabilirler.

### 2.7.3.3. Rakibin Gelecekteki Hedefleri ve Belirleyici Faktörler

Yoğun rekabetin yaşanmakta olduğu piyasalarda işletmelerin daha fazla başarılı olması amacıyla bütün fonksiyonların beraber değerlendirilmesi gerekmektedir. Rekabet gücü açısından fırsat ve tehditler, ikame ürünlerden gelen baskı, tedarikçilerin pazarlık gücü, gelecek dönemdeki rakiplerin hedefleri rekabetçi üstünlük açısından büyük önem taşımaktadır. Mali amaçlar olmasına yönelik pek çok rakibin gelecek hedeflerinin kapsamlı bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Bu hedefler arasında genel olarak işletmenin teknolojik konumu, pazar liderliği, teknolojik performansı ile ilgili hedefleri ve daha birçok faktörü içermektedir. İşletmelerin rakiplerinin ortaya koyduğu stratejiler ve işletme politikalarının nasıl ortaya konduğu, bunların birbirine nasıl bağlandıkları gibi konular, işletmelerin gelecekteki hedeflerinin belirlenmesini etkilemektedir. Rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri sayesinde işletmeler sektörel ve çevresel olaylarla ilgilenmekte, onlara tepki vermekte ve ona göre stratejik hamleler geliştirebilmektedir<sup>214</sup>. Gelecekteki kararları verirken rakiplerin hedeflerini bilmeleri onlar için avantaj oluşturmaktadır.

### 2.7.3.4. Rakibin Bugünkü Stratejisi

İşletmeler rakipleri karşısında strateji oluştururken bazı konularda özel olarak değerlendirme yapması gerekebilir. Bunlardan ilki rekabet stratejisidir. Rakip firmanın ürününün maliyetlerinin altında üretim yapması, üretimde nelere yoğunlaşması gerektiği veya farklılaşmanın gerekip gerekmediği gibi konular rekabet stratejisini oluşturmaktadır. Diğer bir strateji ise pazarlama alanında olmaktadır. Örneğin rakiplerin ürünlerinin nerelerde satıldığı, bizim ürünüme göre farklılıklarının neler olduğu veya fiyat kalite gibi konularda bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Bir diğer stratejisi ise yatırım alanında olmaktadır. Rakipler, ne kadar ve hangi alanlara yatırım yapmakta, getirisi neler olmakta, yatırım kaynaklarının belirlenmesi gibi konular oluşturmaktadır. Son olarak fonksiyonel stratejiler oluşturmaktadır. Rakiple ilgili birtakım bilgilere sahip olmak yani teknolojik alanda neler kullanıldığı bilinmelidir. İnsan kaynağı olarak kimlerin seçildiği ve son olarak

<sup>213</sup> Muhasebe, Kamu Gözetimi ve Kurumu, Denetim Standartları, *Türkiye Denetim Standartları, Bağımsız Denetim Standardı 570 İşletmenin Sürekliliği*, KGK, 2017, 1-18, s. 5.

<sup>214</sup> Enver Aydoğan ve Mehmet Altuğ, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Rekabet Gücünün Artırılmasında İleriyönetim Teknolojilerinin Rolü", Makine İmalat Sektörüne Yönelik Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2006, Sayı: 16, 87-110, s. 88.

satın alma faaliyetlerinin bilinmesi önem arz etmektedir. Rakiplerin bugünkü stratejisi bakımından küreselleşme, rekabet şartlarını pek çok yönden etkilemekte bazı sektörler önemsiz hale gelirken bazıları ortadan kalkmakta bazıları ise daha önemli hale gelmektedir. Özellikle küreselleşme ve teknolojik ilerlemeler sonucunda artmakta olan tüketici ihtiyaçlarındaki farklılaşmalar, özelleşmeler, küresel rekabet ortamında işletmelerin geçmişe nazaran daha fazla ve daha farklı bir strateji uygulamalarını gerektirmektedir<sup>215</sup>. İşletmeler bu yüzden yaşadıkları döneme ilişkin olarak üretim yapma ihtiyacı duymaktadır aksi halde piyasada varlıklarını uzun süreli olarak sürdürememektedir.

#### **2.7.4. Rekabet Açısından İstihbaratın Önemi**

Son dönemlerde rekabet ile ilgili istihbarat analizlerine önem verilmektedir. Firmaların rekabet ile ilgili bilgi toplama işlemleri gerçekleştirdikleri ve etik açıdan bu çalışmaların sayısının az olduğu belirtilmektedir. Rekabet ile ilgili istihbarat toplama uygulamaları hakkında inceleme yapıldığı ancak yetersiz olduğu görülmektedir. Küreselleşen bir yapıya bürünen dünya teknolojik, ekonomik ve siyasi belirsizliklerin şiddetinin günden güne artması işletmede bulunan yöneticilerin bu konular hakkında yaşanan değişimlerden haberdar olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla mevcut olan ve ortaya çıkabilecek olan rakipler hakkında planlar, bilgiler toplanması son zamanlarda firma için önemli bir hal kazanmaktadır. Bundan dolayı yöneticiler işletmedeki ortaklar ve paydaşlara karşı sorumluluklarından dolayı istihbarat toplamaya çalıştıklarından bazı ihlaller gerçekleştirebilmektedir<sup>216</sup>. Yöneticilerin bu faaliyetleri yerine getirirken titiz davranması ve etik kurallarına uymaları gerekmektedir.

##### **2.7.4.1. Rakip Hakkında Bilgi Edinmek**

Rakipler ile ilgili bilgi edinilmesi, işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Yapılan bütün işlerde olduğu gibi ticari açıdan da yer alan sektördeki alıcıların tercih sebepleri olabilmek, gelişme gösterebilmek, teknolojiden uzak kalamamak ve geriye düşmemek gibi bütün sorular rakipler hakkında bilgi sahibi olmak için önemlidir. Rakipler konusunda sektör üzerinde öngörü yapabilmek ve bilgi edinebilmek kolay olmamaktadır. İşletmelerin, iş yapmakta oldukları sektörlerde varlıklarını

<sup>215</sup> Emel ve Emel, a.g.e., s. 55.

<sup>216</sup> Erkan Özdemir, "Rekabet İstihbaratı Toplama ve Etik: Bir Alan Araştırması", *I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 2010, Sayı: 43, 67-95, s. 68.

koruyabilmek ve ticaret hacimlerinde de düşüş yaşamamak için rakipler hakkında bilgi toplamaları gerekmektedir<sup>217</sup>.

Rekabet istihbaratı; bilgi toplama, rekabet yönünden avantaj elde etme ve stratejik açıdan gelişmelerin gerçekleşmesi için rekabet hakkında bilgi toplanmasını ifade etmektedir. Rekabetçi olma firmanın faaliyetlerine devam edebilmesi için rakipleri hakkında önemli bilgilerin doğru şekilde toplanması ve kullanılmasının sağlanması gerekmektedir. Dolayısıyla firmaların küreselleşen rekabet ortamından dolayı bilgi toplaması ve istihbarat uygulamaları, endüstriyel açıdan casusluk ya da şirketler bazında casusluk olarak ifade edilmektedir. Hukuki açıdan endüstriyel istihbarati bilgileri toplama yöntemleri ile hukuki olmayan casusluk yöntemleri arasında ince bir çizgide bulunan etik olmayan yöntemler şeklinde ifade edilmektedir. Rekabet istihbaratı ile ilgili kesin olarak ahlaki açıdan yapılan uygulamaların doğru olduğunu kabul görmektedir<sup>218</sup>.

#### **2.7.4.2. Bilginin Saklanma Aşaması**

Bir işin gerçekleştirilmesinin yanı sıra geliştirilmesi ve denetimi için gereken bütün bilgiler yönetim bilgisi olmaktadır. Belge yönetim kademesinden başlayarak ele alınmış olan kriterler çerçevesinde değerlendirmek, bu bilgiyi düzenlemek ve istenildiğinde hizmeti sunabilmek için devamlı olarak kullanıma hazır halde bulundurmaya gerekmektedir. Resmi kurumlarda ve bütün işletmelerde belgeler üretildikten sonra saklanmaktadır. İşletmeler pek çok nedenden dolayı üretmekte oldukları belgeleri de saklamaktadırlar. İşletmelerde belgelerin üretilmesi kaçınılmaz ise söz konusu belgelerin kurumsal bilgilerin kaynağı olarak saklanması ve kullanılması gerekmektedir. Bunun nedeni ise işletmelerin belgesiz ve bilgisiz iş yapamamalarından kaynaklanmaktadır. İşletmelerin bilgi saklanması amacıyla ise şu şekilde sıralanabilir<sup>219</sup>;

1. Muhasebe ve vergi hesaplarını kontrol edebilmek,
2. Hukuki açıdan denetim,
3. İşletmeleri bilgilendirmek,
4. İşletmelerin yapmış oldukları aktiviteleri neden yaptıklarını göstermek,
5. Sorumluluklarının ve mesuliyetlerinin neler olduğu ya da neler olmadığını göstermek,

<sup>217</sup> Otorite Dijital, "Rakip Firma Analizi", Editör: All Rights Reserved, Bursa, 2015, ss. 10-11.

<sup>218</sup> Özdemir, a.g.e., s. 67.

<sup>219</sup> Fahrettin Özdemirci, "Belge Üretimi ve Kurumsal Bilgi Yönetimi" 21. Yüzyıla Girerken Enformasyon Olgusu Sempozyumu: Bildiriler, Türk Kütüphaneciler Derneği, Ankara, 19-20 Nisan 2001, 179-186, s. 180.

6. Eylemleri ve işlemlerini nasıl yaptıklarını gösterebilmek,
7. Aynı zamanda yasal işlemlerdeki yükümlülüklerini nasıl yerine getirdiklerini göstermek.

#### **2.7.4.3. Bilginin Güncellenmesi ve Erişilebilirliği**

Rekabet açısından istihbaratın önemi kapsamında teknoloji sayesinde bilginin yayılması ve güncellenerek erişilebilirliğini artırırken aynı zamanda bütün dünyanın bunu kullanması için rekabet kavramı önemli olmaktadır. Bu da üretim paradigmasında birtakım değişikliklere yol açmaktadır. Toplanmış olan bilginin geliştirilebilmesi için bu bilgilerin iyi bir iş ortamında saklanması ve güncellenmesi gerekmektedir. Eğer bu bilgilerin güncellenmesi ve erişilebilirliği aşamasında herhangi bir sorun çıkarsa, büyük bir zaman ve maliyet doğurmakta ve toplanmış olan bilgi uygulama aşamasında kullanılamamaktadır. Bilginin güncellenebilir ve erişilebilir olması için, iyi bir istihbarat sistemi ile işletme bünyesine uygun şekilde tasarlanmalı ve bu tasarımın sağlıklı bir bilgisayar sistemi ile desteklenmesi önemli olmaktadır<sup>220</sup>. Daha sonra kullanılmak ve incelenmek üzere saklanacak bu bilgilerin işletmeye ait güvenli bir veri tabanında saklanması gerekmektedir.

#### **2.7.4.4. Rakip İstihbaratından Korunma**

Rekabetin korunmasının gerçekleştirilmesine yönelik olarak rekabet hukuku kurallarının temelinde tüketicilerin korunması yer almaktadır. Rekabetin, teknik gelişmeler ve üretim verimliliği teşvik ederek kar hadlerine sınırlamalar getirmesi, kitlelerin daha az para ödemesine yönelik yapılmıştır. Günlük yaşamda rekabet hukukundan söz edildiğinde, tüketicilere yönelik pek çok kuraldan bahsedilmektedir. Rakip istihbaratından korunulması aşamasında tüketicilerin korunması ile rekabet koşullarına uyumluluk bir bütün şeklinde düşünülmüştür. Rekabet hukukunun tüketicilerin korunmasına yönelik hakkaniyet düşüncesi ve ilkelerinden kaynaklanan kuralları, sosyal politika gereğince rekabetle ilgili tüketicilerin korunması amaçlanmaktadır<sup>221</sup>. Rekabet kurallarının piyasada uygulanması ile işletmeler de rakip işletmelere göre kendilerini koruma altına alabilmektedir. Her ne kadar tüketiciye yönelik gibi uygulansa da işletmeleri de koruyan bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır.

---

<sup>220</sup> Nihal Aslan, *Ekonominin Güvenliği Gereçekleri ve Sonuçları*, IMUCO, International Multidisciplinary Conference, Proceedings Book, Antalya, 2016, 194-204, s. 194.

<sup>221</sup> DPT, Devlet Planlama Teşkilatı Özel İhtisas Komisyonu Raporları, *Rekabet Hukuku ve Politikası Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, TC Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Aralık 1994, 1-69, ss. 15-16.

## 2.7.5. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Boyutları

Porter, sürdürülebilir rekabeti firmaların rekabet stratejilerini belirlerken uzun dönemli bir rekabet stratejisi olarak tanımlamaktadır<sup>222</sup>. Barney ise sürdürülebilir rekabeti dönemsel olarak tanımlamayıp daha çok firmaların diğer firmalara göre rekabet üstünlüğü elde etmesi ve bunun diğerleri tarafından kullanılmaması olarak tanımlamıştır<sup>223</sup>. Sürdürülebilirlik, yenilenemez doğal kaynaklar ve gelecek nesillerin daha iyi yaşamalarıyla yakından ilişkilidir. Sürdürülebilirlik üretim faktörlerinin tümünü ilgilendirmektedir. İşletme sürdürülebilirliği ise bunun sadece bir boyutunu oluşturmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması için işletmenin yaptığı her iş önem arz etmektedir. İşletmenin boyutu zamanla daha fazla büyümüştür. Özellikle çeşitliliğin artması, yapılan yatırımlar, insan sermayesi ve örgüt kültürü gibi olgularla birlikte işletmenin bu boyutu üç boyutu içerecek şekilde tekrar yorumlanmıştır. Bunlar sosyal, ekonomik ve çevresel olmak üzere üç adettir. Bunları sağlayabilmesi ise rekabetinin de sürdürülebilir olması ile mümkün olmaktadır<sup>224</sup>. Bu kısımda, farklılaşma rekabet üstünlüğü, maliyet liderliği rekabet üstünlüğü, stratejik kararsızlık ve odaklanma rekabet üstünlüğü izah edilecektir.

### 2.7.5.1. Farklılaşma Rekabet Üstünlüğü

Farklılaşma stratejisi, işletmelerin rakiplerine göre aynı sektörde daha iyi olması ve farklı olması anlamına gelmektedir. İşletmeler farklılaşma stratejilerini birçok yolla yapabilmektedir. Bunlar yüksek teknoloji kullanımı, markalaşma, kaliteli ürün üretimi, başarılı bir müşteri hizmetleri sağlama gibi birçok formda olabilmektedir. İşletmelerde farklılaşma stratejilerinin uygulanabilmesi için departmanlar arası uyum ve iletişim gerekmektedir. İşletmenin muhasebe finans bölümü, araştırma geliştirme bölümü veya pazarlama bölümü birbiriyle entegre bir şekilde çalışmalıdır. Rekabet üstünlüğü ise işletmenin büyük bir alanında anlamlı bir farklılık oluşturabilmesine bağlı olmaktadır. Müşterilerin kıymetli kabul ettikleri faaliyet ve uygulamalar işletmenin diğer rakiplerinden ayıran farklılaştırıcı rekabet unsurları olmaktadır<sup>225</sup>. İşletmeler bu anlamda farklılıklarını ortaya koyabildikleri ölçüde rakipleri ile rekabet edebilir seviyeye geleceklerdir.

<sup>222</sup>Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: *The Free Press*, 1985, p. 11.

<sup>223</sup>J. B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 1991, No. 17, p. 102.

<sup>224</sup>Tom Kuhlman and John Farrington, "What is Sustainability?", *Sustainability*, 2010, Volume: 2, No: 11, 3436-3448, p. 3436.

<sup>225</sup>David A. Aaker, "Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage", *California Management Review*, 1989, Volume: 31, No: 2, 91-106, p. 98.

### 2.7.5.2. Maliyet Liderliği Rekabet Üstünlüğü

Maliyet liderliği, işletmelerin çalıştıkları sektör alanında üretim maliyeleri ile ilgili en az maliyetle üretim yapması şeklinde tanımlanan bir rekabet stratejisidir. Bu liderlikte işletmenin tüm bölümlerinde maliyetlerin en aza indirilmesi ve verimliliğe odaklanma vardır. Maliyet liderliği stratejileri işletmelerde, kaynak dağılımının en iyi şekilde yapılması, atıl kaynak bırakılmaması, atıkların azaltılması, ürünün geliştirilmesi, pazarlanması ve dağıtımı şeklinde yapılmaktadır. İşletmelerin rakiplerine göre maliyet liderliği ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için özellikle üretim maliyetlerinde fiyat avantajı elde etmesi ve önemli pazar payına sahip olması gerekmektedir<sup>226</sup>. Kaynakları kullanırken hammadde veya ara malı gibi üretim faktörlerinin veya ara ürünlerin işletmenin bütçesinde az yer kaplaması, işletme bütçesini geri kalanını daha farklı biçimde kullanmasına olanak tanımaktadır.

### 2.7.5.3. Stratejik Kararsızlık

Kurumsal açıklamalara göre, sistematik gerçekleşen bir karar verme stratejisi en uygun ve istenen bir karar için bir süreç olduğu kararsızlık stratejisi ise aslında istenmedik bir strateji olduğu belirtilmektedir. Kararsızlık stratejisini belirleyen kurum veya bireyler aslında kendisi için en iyi ve en uygun kararı verme çabasında olmaktadır. İlk verilen kararın bireyin veya kurumun kendisi için uygun olmaması sonucu yeniden karar vermeye cesaretlendirilmesi gerekmektedir<sup>227</sup>. Bu nedenle işletmeler stratejileri konusunda en iyi kararı vermeye çalışırken aslında bir anlamda kararsızlık yaşamakta ama sonuç olarak doğru ve kendisi için rasyonel kararlar alabilmektedir.

### 2.7.5.4. Odaklanma Rekabet Üstünlüğü

İşletmelerin bazı müşteri tabanına odaklanarak sürdürülebilir bir rekabet elde etmek için yaptıkları stratejilere odaklanma rekabet stratejisi adı verilmektedir. İşletmelerin hedeflediği pazar bölümlendirmesinde bazı müşterilere odaklı olarak maliyetlerinde üstünlük sağlayarak ve farklılaşarak bu üstünlüğü sağlayabilmektedir. Bunlar yapılırken işletmenin yönetim muhasebesi önemli bir bölüm olarak çalışmaktadır. Belirlenen stratejiye göre bir maliyet raporlaması yapılması, hedef pazarlara ilişkin üretilecek ürünün nasıl ve ne kadar üretileceğinin belirlenmesi, yine hedef müşterilere göre bir üretimin yapılıp yapılmayacağı muhasebesel yönetim ile

<sup>226</sup> Rob Dixon, "Accounting for Strategic Management: a Practical Application", *Long Range Planning*, 1998, Volume: 31, No: 2, 272-279, p. 273.

<sup>227</sup> Feride Bacanlı, "Kararsızlık Ölçeğinin Geliştirilmesi", *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2016, Cilt: 2, Sayı: 14, 7-16, s. 7.



daha kolay yapılabilmektedir. Küreselleşme ile birlikte artan rekabet, işletmelerin odaklanma rekabet üstünlüğü stratejilerini kullanmalarını sağlamaktadır<sup>228</sup>. İşletmeler odaklanma rekabet üstünlüğü stratejilerini uygularken bunların, sistemlerinde işlenmesi ve tüm bölümleri arasında yayılmasının sağlanması gerekmektedir. Yönetim, bu konuda önemli rol alırken kullandıkları sistem ile uygulamalar daha kolay hale gelmektedir.



---

<sup>228</sup> Michael E. Porter, *Rekabet Stratejisi Sektörler ve Rakip Analizi Teknikleri*, Çeviren: G. Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 74.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞLETME PERFORMANSI, İŞLETME PERFORMANSI TÜRLERİ, BOYUTLARI, GÖSTERGELERİ, ÖLÇÜLMESİ, DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ, SÜRECİ, YÖNTEMLERİ VE YAPILAN HATALAR

Performans, her alanda olduğu gibi işletmelerde de kullanılan bir kavramdır. Yapılan işin mevcut kapasiteye göre aynı oranda veya daha fazlasını vermesini ifade etmektedir. Bu anlamda bu bölümde işletme performansı anlatılarak, performansa ilişkin türler, boyutlar, göstergeler, ölçülme metotları anlatılacaktır.

#### 3.1. İŞLETME PERFORMANSI

Küreselleşmenin yoğun olarak hissedildiği dönemlerde işletmelerin uzun bir dönem rekabet edebilmeleri için performanslarını arttırmaları gerekmektedir. Bu kapsamda son dönemlerde işletmenin performansı ve güçlü olabilmesi önemlidir. Geçmiş faaliyetlerin değerlendirilerek gelecek ile ilgili kararlar alınması için pek çok performans ölçütü kurulmaktadır. Performans boyutlarının hepsinin işletme üzerinde önemli etkileri olmaktadır<sup>229</sup>. İşletme performansı başlığı altında işletme performansının en iyi şekilde anlaşılabilmesi açısından; performans kavramı, işletme performansı kavramı, işletme performansının faydaları, işletme performansının ölçülmesi ve işletme performansı yöntemleri ele alınacaktır.

##### 3.1.1. Performans Kavramı

Performans, kavramsal açıdan verimlilik ve örgütsel etkinlik ile ilgili bir kavramdır. Performans bazen verimlilik şeklinde de kullanılmaktadır. İşletmelerin gerçekleştirdikleri başarılar ve hedeflere ulaşma, performans ile ifade edilmektedir. Performans çok boyutlu yapıya sahip olduğundan, hem örgütsel hem de bireysel sürekliliğin ve başarının performans olarak değerlendirilmesi şeklinde algılanmaktadır. Firmaların rasyonel, ekonomik ve stratejik açıdan yaptıkları tercihleri hayatlarına geçirmesi ile ilgili görünmektedir. Firmaların grup ya da bireylerden olan beklentileri ve belirlenen amaçlara ne derecede ulaşıldığını nicel ve nitel olarak belirtilmesi de performans şeklinde tanımlanmaktadır. Performanstan

---

<sup>229</sup> Barış Erdem vd., "Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, Cilt: 26, Sayı: 2, 77-112, s. 77.

kaynaklanan nicel veya nitel ölçülebilir sonuçlardan firmanın hedef, amaç ve vizyonu ile paralel olarak hedeflenen performansın elde edildiği anlaşılabilir<sup>230</sup>.

Çalışanlar performans noktasında iyi bir gelişme göstermediklerinde terfi yoluyla görevlerinden faydalanma haklarını kaybetmektedir. Dolayısıyla personelin üretimin ortaya koyduğu performans hedefleri ve standartları noktasında bilgiye sahip olmaları ve onların beklentilerine cevap verilmesi gerektiğini bildirmektedir. Böylece personel performansını daha iyi gerçekleştirme noktasında istekli olabilir. Ancak en son hedeflenen beklentilere cevap vermekte düşük performans gösteriyorsa kariyer noktasında gelişme gösterme şansını kaybetme ile karşı karşıya kalabilmektedir.<sup>231</sup>.

Hedeflere ulaşma açısından performans başarı düzeyinin ölçülmesi olarak tanımlanmaktadır. Performansın ölçülmesi anlaşılabilir olmalıdır. Elde edilen veriler yapılan ölçüm sonucunda değerlendirilmeye tabi tutulmakta ve performans üzerinde etki etmektedir<sup>232</sup>.

### 3.1.2. İşletme Performansı Kavramı

Performans, firmada bulunan personelin kendi işi ile alakalı kendisinde bulunan bilgi, beceri ve motivasyonu bütün bir halde gerçekleştirmesi sonucunda ortaya çıkan örgütsel davranış biçimini oluşturmaktadır. Firmalar için ilk olarak belirlenen işlere uygun olan personelin tespit edilerek onların istihdam edilebilmesi gerekmektedir. Firmalarının istihdamının sağlanması için oryantasyon ve hizmet içi eğitimlerle hedeflenen işin kurallarına uygun şekilde personelin yetiştirilmesi, tecrübe ve bilgi kazandırılması ön koşul olmaktadır. Bununla birlikte personelin motivasyonunda artış sağlaması için işletme ile olan ilişkileri geliştirme, yetiştirme liderlik ve ödül süreçlerinin yapılacak olan faaliyete katkı sağlamaktadır<sup>233</sup>.

İşletme performansı ile ilgili literatürde farklı aşamalar bulunmaktadır. 1980'li yıllardan önce yatırımlardaki geri dönüş, verimlilik ve kar benzeri finansal ölçütler üstünde şekillenmektedir. İkinci aşamada dünya piyasalarında gerçekleşen değişimler sonucunda 1980'li yıllardan sonra ortaya çıkan dönemdir. Belirtilen bu

<sup>230</sup> Rifat Karaman, "İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard", *Celal Bayar Üniversitesi Dergisi*, 2013, 411-427, s. 411

<sup>231</sup> Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 10. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2016, s. 9.

<sup>232</sup> Şener Uysal, "Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış", *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2015, Cilt: 5, Sayı: 2, s. 32-39, s. 33.

<sup>233</sup> Yüksel Gündüz, *Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Performans Değerlendirme, UZEM, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi, Ünite 14, 2007, 3-13, s. 3.

dönemden sonra yönetim muhasebesi ile maliyet alanında gerçekleşen değişimler ve işletme performansına dair çalışmalar uzun dönemler boyunca muhasebesel açıdan ele alınmaktadır. İşletmenin hedeflediği amaçlar veya yerine getirilmesi gereken görevlerin yapılma derecesi işletme performansı şeklinde ifade edilmektedir. Performans, dolayısıyla işletmenin ortaya koyduğu hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla yapılmakta olan bütün çabaların değerlendirilmesi şeklinde de tanımlanmaktadır<sup>234</sup>. Performans kavramsal olarak işletme literatürüyle sınırlı kalmayarak sosyoloji ve psikoloji gibi birçok alanda sonuçlar ve süreçler üzerinde etkili olan değişken şeklinde kullanılmaktadır. İşletme performansı birden fazla karar, maliyet ve ölçüte dayanmaktadır. İşletme performansı farklı yapıya sahip alanlarda kullanıldığı için ölçüldüğünde çok boyutlu olarak ölçülmesi beklenmektedir. İşletme performansı birden fazla boyuta sahip olduğu için nicel ve nitel performanlara bir arada kullanılarak ölçümü gerçekleşecektir<sup>235</sup>. İşletmenin performansı da sadece sayısal veriler kullanılmak yerine nitel anlamda da değerlendirilmesi gerekmektedir.

Ayrıca İşletme performansı, belli bir zaman da gerçekleşen faaliyetler sonucunda ortaya çıkan çıktılardır. İşletmenin sahip olduğu amaçlarını gerçekleştirilmesi aşamasında bütün çabalarının bir değerlendirmeye tabi tutulması işletme performansı olarak ifade edilir. Objektif ve sübjektif olarak iki şekilde ölçülmektedir. İşletmenin hedeflenen amaçlarının planlanması ile faaliyetlerinin etkinliğinden dolayı nicel ve nitel olarak elde edilen sonuçların değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir<sup>236</sup>. Bu bağlamda çalışmada performans ölçüm yöntemleriyle ilgili bilgiler verilerek, işletme performansının ölçümüne ilişkin birçok farklı yöntemden bahsedilecektir.

### 3.1.3. İşletme Performansının Faydaları

İşletme performansı ile hedeflenen, geçmişte gerçekleşen performansın ortaya çıkarılmasından çok işletmelerin geleceğe dönük var olan performanslarının belirlenmesinde uygun olan motivasyon ve yönlendirmeler sayesinde gerçekleşecek olan performansların proaktif bir şekilde yükselmesini sağlamaktır. İş dünyasında var olan rekabette lider olabilmenin, başarı sağlamanın ve önemli olan başarının

---

<sup>234</sup> Gözen Aylin, *Aile İşletmelerinde Aile Etkisi ve Örgütsel Uсталık Kavramlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*, 1. Baskı, Eğitim İletişim Yayınları, İstanbul, 2018, s. 67.

<sup>235</sup> Aylin, a.g.e., s. 68.

<sup>236</sup> Sebahattin Yıldız, "İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, Sayı: 36, 179-193, s. 179.

devamlı olmasının sağlanması gerçekleşecek değişimlere, işletmeler tarafından hızlı bir biçimde ayak uydurmak ve dinamik bir yapıda olmaktan geçmektedir. İşletmeler iletişimin gerçekleştiği bu zamanda örgütsel açıdan verimli, yönetsel etkinliğin temelinde insan olduğunu kabul etmektedir. Bireysel ve örgütsel etkinlik verimliliğinin artırılması amacıyla bütün kesimlerce kabul edilmiş olan ve destek görülen işletme performansı yapısı kurularak bu performansın gerçekleşmesinin sağlanması noktasında önemlidir<sup>237</sup>. Performansın yüksek olması işletme açısından faydalı getirileri olacak bir durumdur. Fakat performansı etkileyecek faktörlerin iyi belirlenmesi gerekmektedir.

#### 3.1.4. İşletme Performansının Ölçülmesi

İşletme performansının ölçülebilmesi açısından söz konusu performansın üst düzey yöneticiler ile diğer işletme çalışanlarının işletmenin performans ölçme sonuçlarının beklenmekte olan yarar ve amaçları konusunda ortak bir amaca sahip olması gerekmektedir. İşletmede bulunan üst kademenin, işletmenin performansının belirli bir rutinde ve etkin olarak ölçülmesine olanak sağlayan bir sistemi kurması büyük önem taşımaktadır. İşletmede bulunan yöneticilerin düzenli bir şekilde performans ölçümü yapması gerekmekte ve bunu yaparken de sadece finansal göstergelere başvurmaması gerekmektedir. İşletmede bulunan yöneticilerin işletmenin bütün performansını ortaya koyabilecek şekilde finansal olan ya da finansal olmayan performans göstergelerini uygun bir şekilde birleştirmeleri de önem arz etmektedir<sup>238</sup>. İşletmeye, onun performansını ölçebilecek kriterlerin konması ve uygulanacak sistemin oturtulması ile gelecek dönemlerde aynı uygulamalar için ışık tutacaktır. Dönemsel olarak yeniliklerin eklenmesiyle bu uygulamalar geliştirilebilecektir.

#### 3.2. İŞLETME PERFORMANSI TÜRLERİ

İşletmelerin performanslarını artırabilmek, müşteri memnuniyetini sağlayabilmek ve kaynaklarını verimli kullanabilmek amacıyla doğru kararlar alabilmesi gerekmektedir. Finansman ve muhasebe ölçümlerinin yanı sıra müşterilere, insan kaynaklarının etkinliğine, ürünlerin ve hizmetlerin kalitesine, pazarlara yönelik bilgilere ve verilere ihtiyaç duymaktadır. Bu yüzden işletme

---

<sup>237</sup> Levent Bayram, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", *Sayıstay Dergisi*, 2006, Sayı: 62, 47-65, s. 47.

<sup>238</sup> Erdem vd., a.g.e., s. 103.

performansı türleri ele alınacaktır<sup>239</sup>. İşletme performansı türleri; müşteri performansı, firma içi performans, finansal performans ile yenilik ve öğrenme performansı başlıkları altında incelenecektir.

### 3.2.1. Müşteri Performansı

İşletmeler için, müşterilerin ihtiyaçlarının ne olduğu belirlemek ve yararlanmayı düşündükleri ürünler dışında, başka taleplerinin varlığını tahmin etmek riskli olabilir. Bu yüzden müşterilerle yakından ilişkiler kurup onların isteklerini belirlemek gerekmektedir. Müşteriler, işletmelerin birtakım kuralları ortaya koymalarını ve bunları uygulamalarını teşvik etmektedir. Farklı müşteri gruplarının, işletmenin aynı ürününden veya hizmetlerinden yararlanması ve her bir müşterinin kendisi için farklı çıkar sağlaması müşteri performansını arttırmaktadır.<sup>240</sup> Bu yüzden işletmeler sahip oldukları müşteri potansiyelini iyi tanımalı ve onların isteklerini değerlendirmelidirler.

### 3.2.2. Firma İçi Performans

Firmanın içindeki performansı, işlerin yapılma aşaması, ürün ve hizmet kalitesi uygulamaları ve süreçlerin performansını yansıtmaktadır. Firmalar için firma içi performansın uygulanmasında, hissedarlara ve müşterilere yönelik olarak amaçlara ulaşabilmek için önemli yöntemlerin belirlenmesi gerekmektedir. Finansal veya müşteri performansı ile alakalı birtakım amaçları, ölçümleri belirleyen işletmeler ardından firma içi performansı için yapılacak olan ölçütleri ve amaçları belirleyip geliştirmektedirler. Firma içi performans faaliyetlerinin, müşterilerin talepleri belirlendikten sonra değer zinciri mantığına yönelik düzenlenmesi gerekmektedir. İşletmelerde uygulanan kalite uygulamaları işletmelerin performansını etkilemektedir. Bu kapsamda işletmelerin uygulamış olduğu kalite uygulamalarını gerçekleştirerek, kalite üretim sistemine sahip olmaları ve performanslarını artırmaları, küresel veya ulusal pazarlarda rekabet avantajı kazanmalarını sağlamaktadır<sup>241</sup>. İşletmelerin performans değerlendirilmesinde firma içi performans önemli bir noktada bulunmaktadır.

---

<sup>239</sup> Elif Özer ve Tuğba Karabulut, "Kalite Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2017, Cilt: 16, Sayı: 31, 329-346, s. 334.

<sup>240</sup> Hülya Demirkaya, *Performans Ölçüm Rehberi*, Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Ankara, 2000, 1-59, s. 16.

<sup>241</sup> Özer ve Karabulut, a.g.e., s. 335.

### 3.2.3. Finansal Performans

Performans kavramı, planlanmış ve amaçlı olan etkinlikler sonucunda elde edilmiş olan nicel veya nitel veriler olarak tanımlanabilir. İşletme performansı, finans, pazarlama ya da üretimle ilgili göstergeleri büyüme ve karla ilgili sonuçları olabilen çok boyutlu bir kavram olmaktadır. Bu kapsamda işletmelerin performansı ise belirli dönemlerde elde edilen çalışma sonuçları ve çıktılarını ortaya koymaktadır. İşletmelerde bulunan bir firmanın aylık, yıllık gibi performans ölçütleri arasında işletmenin yaptığı satış miktarı, sahip olduğu pazar payı ile getiri ve karlılıkları gibi dışarıdan görülebilir objektif belirleyicilerle ölçülebildiği gibi müşteri ve çalışan memnuniyeti gibi bazı subjektif belirleyicilerle de ölçülebilmektedir. İşletmenin elde etmiş olduğu çıktılar yani işletme performansı, hedeflerinin ve amaçlarının yerine getirilme derecesini göstermektedir. İşletmelerdeki performans ölçümünün önceden belirlenmiş olan standartlar bakımından kıyaslanması ile değerlendirilmesinin yapılması gerekmektedir<sup>242</sup>. Bu değerlendirmeler işletmenin finansal performansı ile yakında ilişkili olmaktadır. Subjektif ölçülebilen ve sayısal olarak ifade edilebilen bu performans finansal performans olarak kabul edilmektedir.

### 3.2.4. Yenilik ve Öğrenme Performansı

İşletmelerin yenilik yapabilme yeteneklerinin işletme performansı üzerinde önemli olduğu kabul görmektedir. İşletmenin finansal performansı ve yenilikçilik düzeyleri arasında doğrusal bir ilişkinin varlığından bahsedilebilir. Küreselleşme sonucunda artış gösteren rekabet koşullarından dolayı firmalar varlıklarını devam ettirmek, performanslarında artış gerçekleştirmek, kar elde etmek için rakip firmalardan farklı olabilmek ve değişim gerçekleştirmeleri gerekmektedir. İşletmeler nazarında rekabet sürdürülebilirliği ve üstünlüğünü sağlamak ilk başta gelen konulardandır. Firmaların farklılık kazanmasını sağlayan faaliyetler arasında girişimcilik faaliyetleri ön plandadır. İşletmeler girişimcilik faaliyetlerinde bulunmaya başladıklarında, yenilikçi ve yeni ürünler ortaya koyma, farklı girişim fırsatlarını takip edebilme, risk alma eğilimleri sergilemelerini sağlayacaktır. Yenilikçilik girişimcilik eğilimlerinden birisi olduğu için; hizmetler, teknolojik süreç ve yeni ürünlerle sonuçlanabilen fikirler, deneyim, yaratıcı ve yenilik süreçleri işletmeler tarafından desteklenmektedir<sup>243</sup>. İşletmelerin yenilik faaliyetlerine önem vermesi, yeni ürünler ve teknolojileri kullanması işletmenin hem daha fazla müşteriye hitap edebilmesini hem de kaliteli ve istenen ürün üretebilmesini sağlamaktadır. Ayrıca bu ürünleri

<sup>242</sup> Nurdan Gürkan ve Serhan Gürkan, "Yenilikçilik Kavramının İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2017, Cilt: 13, Sayı: 5, 213-226, s. 214.

<sup>243</sup> Gürkan ve Gürkan, a.g.e., s. 213.

daha kolay pazarlayabilmesini olanaklı hale getirmektedir. Ürünlerde farklılık yaratılması da tercih edilebilirliğini arttırmaktadır.

Yenilikçilik, stratejik yönetimi öne çıkaran ve dikkatleri üzerine çeken kavram halini almıştır. Son zamanlarda firmaların, rekabet etmelerine imkan tanıyan ve onların performansları üzerinde etki eden yenilikçilik kavramına önem verdiği bilinmektedir. Yeni hizmet ve ürün geliştirmek işletmeler açısından; rekabet avantajı sağlamak, etkili süreçler gerçekleştirmek, piyasada iyi olmak ya da iyi bir imajın ortaya konması açısından önemlidir. Firmaların yenilikçilik eğilimine sahip olmaları, yatırım yapmaları ve öz kaynak kullanmaları nedeniyle kısa sürede bazı kayıplar ortaya çıkmaktadır. Yenilikçilik uzun dönemlerde firmaların pazar payları ve satışlarında artış ile işletmelere rekabet açısından üstünlük sağlayacak olup; işletmelerin sahip olduğu finansal performansları üzerinde olumlu etki meydana getirmektedir<sup>244</sup>. Bu nedenle firmalar yenilik faaliyetlerine yeterli kaynağı ayırarak, bu alanda çalışmalar yapması önem arz etmektedir.

### **3.3. İŞLETMELERİN PERFORMANSLARININ BOYUTLARI**

İşletme performanslarının boyutları, sunulmuş olan hizmet veya malın kaynağına göre değişiklik göstermektedir. Belirtilmiş olan unsurlar dikkate alındığında işletme performansını öne çıkaran; kalite, üretim, yenilik ve yaratıcılık, verimlilik, etkinlik, bütçeye uygunluk, kârlılık, verim ve girdilerden yararlanma ile çalışma kalitesi, çalışma yaşamının kalitesi şeklinde sıralanabilmektedir<sup>245</sup>. Bu kısımda işletmelerin performans boyutları kapsamında; kalite, üretim, yenilik ve yaratıcılık, verimlilik, etkinlik, bütçeye uygunluk, karlılık, verim ve girdilerden yararlanma ve çalışma yaşamının kalitesi başlıkları incelenecektir.

#### **3.3.1. Hizmet Kalitesi**

Hizmet kalitesi tüketicilerin beklentilerinin karşılanması veya onlara üstün hizmet verilmesi olarak tanımlanmaktadır. Firmaların, tüketicilerin beklentileri konusunda o beklentileri karşılayabilme biçimi şeklinde ifade edilmektedir. Kalite yetkililer tarafından belirlenir firmalar, küreselleşen piyasalarda rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için hizmetlerinin kalitelerini sürekli olarak arttırılmalıdır. Hizmet sağlayan işletmelerde kalitenin tüketici tarafından algılanması şekli önemlidir. Belirtildiği gibi tüketicilerin hizmet beklentileri kalite düzeyini ortaya koymaktadır.

<sup>244</sup> Gürkan ve Gürkan, a.g.e., s. 214.

<sup>245</sup> Özer Köseoğlu, "Belediyelerde Performans Yönetimi", *Türk İdare Dergisi*, 2005, Sayı: 447, 211-234, s. 214.



Hizmetlerin ve ürünlerin fayda sağlama özelliklerinin gerçekleşmesi diğer alternatiflere göre işletme açısından yararlı olarak anlaşılır. Fonksiyonel bir değer olan satın alma eylemi tüketicilerin fiziksel ya da fonksiyonel özellikleri gerçekleştirmeleri ile meydana gelmektedir<sup>246</sup>. İşletmelerin tüketiciye sundukları hizmetlerin müşterinin isteklerine cevap verebilecek nitelikte olması ve kalite standartlarına uygun olması işletmenin hizmet kalitesini gerçekleştirdiği yargısına vailmektedir.

Kalite olgusu, hizmet veya üründen beklenen ihtiyaçların karşılanması yeteneği temeline dayalı olan özelliklerin tümüdür. Üretilen hizmetin, ürünlerin, tüketicilerin beklentilerini karşılayabilmesi ve uygunluk düzeyi kalite şeklinde tanımlanabilir. Kalite kelime olarak, klasik performans yaklaşımı içerisinde bir yere sahip değildir. Ancak üretilen hizmette ya da üründe ulaşılmış olan verimlilik düzeyi, müşterilerin beklentileri ve ihtiyaçları tarafından incelendiğinde çıktılarının kaliteleri tutturulamadığı zaman anlamını kaybetmektedir. Kalite olgusu, bir hizmetin veya ürünün beklenen performans düzeyini göstermesi şeklinde tanımlandığı için performansta gerçekleşecek olan artışın müşteri memnuniyetinde de artış sağlayacağı belirtilmektedir. Performansta artış sağlamak içinde kaliteli bir eğitim, verimlilik ve kaliteli bir üretim artışının sağlanması ile gerçekleşeceği ifade edilmektedir<sup>247</sup>. Kalitenin, işletmenin tüm üretim süreçlerinde sağlanması gerekmektedir. Ayrıca üretilen ürünün istenilen nitelikte olması kalite ile mümkün olmaktadır.

Ürün özelliklerinin görülebilme yeteneğinin ölçüsü veya bireylerin ürünün yapısından kaynaklanan, yapmaya çalıştıklarını yapılabilmesi kalite şeklinde tanımlanmaktadır. Ürünlerin görünüşü, belirlenen amaca hizmet edebilmesi, tamiri ile bakımını kolay olması, güvenilir olması, dayanıklı olması ve bütün müşteriler açısından önemli görülen özelliklerin hepsi kalite kapsamına girmektedir. Ürünlerin piyasa içine yerleştirilmesi, kalitenin sahip olduğu genel şartlar standart kabul edilse de pazarlama açısından ürünün sahip olduğu kalite tüketici algısı çerçevesinde şekillenmektedir. Ürünün kalitesinin üstünde iyi gibi piyasada satışa çıkarılması uzun dönemde işletme açısından olumsuzluk şeklinde geri gelmektedir. Bununla birlikte marka stratejisi kavramının şekil açısından belirlenmesi işletmeler açısından önemlidir. Marka yönetim stratejileri; kalitenin iyileştirilmesi, kalitede ki düzeyin

---

<sup>246</sup> Cemalettin Demireli ve Uğur Bayraktar, "Hizmet Kalitesi ve Hizmet Değerinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi: Demiryolu Taşımacılığında Bir Uygulama", *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 2014, Cilt: 13, Sayı: 4, 919-937, s. 920.

<sup>247</sup> Ümit Şahin, *Hastane İşletmeciliğinde Kalite* (Editör: Nurullah Uçkun), Eskişehir, Hastane Yönetimi, Kalite, TKY, ISO, 1999, s. 16.

korunması ve geliştirilmesi en sonunda da ulaşılmış olan kalite seviyesinin düşürülmesi biçiminde işletmeler eliyle üç farklı biçimde yönetilmektedir<sup>248</sup>. Bu yollarla kalitenin sürekliliğinin sağlanması işletme açısından olumlu sonuçlar getirmektedir. Ürettiği ürünlerin ve hizmetin kaliteli olması işletme için artı değer yaratmaktadır.

### 3.3.2. Rekabet

Rekabet bir yarışta koşmak olarak tanımlanmaktadır. Rekabet kendisini başkalarıyla karşılaştırmak olarak da açıklanır. Rakiplerin rekabet üstünlüğü elde etmelerinin temel amacı daha iyi ürün ya da değer sağlamaktır. Rekabet sayesinde daha önceden üretilmiş olan değer aşılması yapılmaktadır. Bu nedenle işletmeler açısından rekabet üstü olabilmek için itici olan değerdir. Böylece rekabet üstü olabilmek tekeli yaratabilir. Değer açısından tekel kurmanın bir takım yolları vardır. Bu tekellerin bir kısmı gayri yasal diğer kısmı ise yasal olarak ayakta durabilmek için rekabet gerekmekte, ancak başarı kazanmak için rekabet üstü olmak değer tekelleri ortaya koymak gerekmektedir. Beraber çaba sarf etmek yerine zirveye doğru çabalamak önemlidir. Gelecek açısından başarı bu temele dayanır. İşletmeler gelecekte başarı elde etmek için rekabet üstü olmaya çalışmalı zihinsel bir davranış içine girmeleri, satıcılık ve kavramsal olarak tasarım yapabilmeleri gerekmektedir. Gelişen koşullardan dolayı iş dünyası üretim ve ürün yerine ürün değerleri aşmasında rekabete doğru yoğunlaşan rekabetçi değerler katmanına geçmiştir<sup>249</sup>.

Rekabet üstünlüğünün elde edilmesi ve sürdürülebilmesi strateji kavramının temelini oluşturmaktadır. Hızlı şekilde gerçekleşen değişimler sonucunda işletmeler belirsiz ortamlarda faaliyet sürdürmektedir. İşletmeler bundan dolayı küreselleşme ile değişim olguları nedeniyle rekabet açısından üstünlük sağlamaya ve stratejilerini geliştirmeye çalışmaktadırlar<sup>250</sup>. Bu stratejilerinin doğru ve güçlü olması rekabet edebilmesini kolaylaştıracaktır.

### 3.3.3. Finansal Performans

Finansal performans, işletmelerde birçok farklı şekilde değerlendirilmektedir. 1932 yılında Berle ve Means yaptıkları çalışmada işletmenin mülkiyeti ile performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu ilişkinin negatif olduğunu

---

<sup>248</sup> Ömer Baybars Tek, *Pazarlama İlkeleri Türkiye Uygulamaları Global Yönetimsel Yaklaşım*, İstanbul, Beta Basım Yayın, 1999, s. 360.

<sup>249</sup> De Bono, Edward, *Rekabet Üstü*, (Çeviren: Akın Arslan, Oya Özel, 2. Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2000, s. 24.

<sup>250</sup> Nurdan Oral Kara vd., "Türkiye'de Rekabet Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlere Yönelik Bir İnceleme", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2018, Cilt: 9, Sayı: 20, 149-165, s. 150.

vurgulamışlardır. 1983 yılında Damsetz yaptığı çalışmada da işletmelerin mülkiyetlerinin performanslarını etkilediğini söylemiştir. Finansal performansın belirlenmesi ve işletme performansını etkileyip etkilemediği konusu işletmelerin kısa dönemli göstergelere göre değerlendirilmesi, eksik ve tek taraflı ölçüm, çıktılarda soyut faktörlerin tam ölçülememesi gibi nedenler yüzünden performans tam olarak ölçülememektedir. Bu performans ölçümü daha güç olan hizmet sektöründe daha yoğun yaşanmaktadır. İşletmelerin uzun vadede finansal performanslarını artırabilmeleri için bünyelerini, müşterilerin istediği ve beklediği ürün ve hizmetlerin üretilmesi şeklinde yeniden yapılandırmaları gerekmektedir<sup>251</sup>.

#### 3.3.4. Esneklik

İşletmelerin performans ölçümünde kullandığı birtakım esneklik türleri vardır. Bunlar; ürünün esnekliği, makine teçhizat esnekliği, hammadde ve malzeme tedarik esnekliği, rota esnekliği, süreçlerin esnekliği ve ürün ve hizmetin adet ve miktar esnekliği gibi esnekliklerdir. Bu esnekliklerin işletme performansında kullanılması ve ölçümünün yapılması ile performansa katkısı incelenebilir. İşletme performans ölçme sistemi dışarıya karşı duyarlı değişime açık ve esnek olmalıdır. Bir sorunla karşılaşıldığında ise belirli kısıtlı çözümler ve küçük değişiklikler yapmak yerine sistemin yeniden düzenlenmesi daha faydalı olabilir<sup>252</sup>. Günümüzde işletmelerin büyük bir kısmı esneklik kavramını önemsemekte ve ona uygun faaliyetler gerçekleştirmektedir.

#### 3.3.5. Kaynak Kullanımı

Kaynak kullanımı denilince işletmenin yapmış olduğu bir iş, fonksiyon veya iş sürecini finansal açıdan başarılı bir şekilde kontrol etmesi ve yönetmesidir. Literatürde kaynak kullanımına ilişkin birtakım tanımlamalar mevcuttur, bunlar<sup>253</sup>.

1. Kaynak kullanımı işletmede daha önce kullanılmış ve tekrar kullanılmak üzere satın alınan bir mal veya hizmettir.

2. Kaynak kullanımı, bir işletmede üretilecek mal veya hizmetle ilgili gerekli parçaların veya katma değer yaratılması için finansal varlıkların olmasıdır ve bunların işletmenin üretiminde kullanılmak üzere sağlanmasıdır.

---

<sup>251</sup> David P. Norton and Robert Kaplan, **Balanced Scorecard**, Çeviren: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, ss. 81-82.

<sup>252</sup> Alparslan Serhat Demir ve Harun Taşkın, "İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması ve Skandia Kılavuzu Modelleri", **Journal of Yaşar University**, 2008, Cilt: 3, Sayı: 11, 1695-1709, s. 1704.

<sup>253</sup> Gül Hasan, "Dış Kaynak Kullanma Nedenleri ve Taşıdığı Riskler: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 2005, Cilt: 3, Sayı: 4, 157-184, s. 158.

### 3.3.6. Üretim

Üretim performansına ait kriterler, kalite, teslimat, maliyet ve son olarak esneklik vb. kavramlar şeklinde ifade edilmektedir. Ancak geçen süre zarfında çevresel şartlara paralel olarak üretimde performans ölçüm kriterlerinde bazı değişiklikler meydana gelmiştir. Dolayısıyla son zamanlarda minimize edilmiş maliyet, maksimize edilmiş üretim ve kar odaklı bir geleneksel ölçme görüşünün müşterilerin tatmini teknoloji ve yenilik temelli modern bir performans ölçme anlayışı ifade edilmektedir. İşletmede üretim yapan birimler, işletmenin kendilerine sağlamış olduğu unsurları bir araya getirerek en kısa sürede düşük maliyetli ve beklenen kalitede üretim yapmak için faaliyet gösteren bir işletme birimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekabet konusunda işletmeye üstünlük sağlayan lojistik performans gibi özellikler işletmenin üretimde sergilediği performansını etkileyen faktörler arasındadır. Üretimdeki performans bir işletmenin rekabet önceliğini belirleyen önemli faktörlerdendir. Piyasaların karmaşıklığı, değişkenliği ve yoğun bir rekabet ortamının olması belirsiz bir çevre meydana getirmektedir. İfade edilen bu şartlar altında, rekabetin sağlanabilmesi için müşterilerin istekleri doğrultusunda hizmet ve ürün, karlılığın korunması gerekmektedir. İçerideki ve dışarıdaki paydaşların beklentilerinin karşılanması, işletmeler açısından üretimdeki performansın kontrol edilmesi açısından önemlidir. Sürekli olarak ölçülmeyle işletmenin ihtiyacı olan ve yapması gerekenler net bir biçimde belirlenerek örgütün başarı elde etmesi için yol haritaları ortaya konulmaktadır<sup>254</sup>. İşletmeleri ayakta tutan ve onların devamlılığını sağlayan en önemli faaliyetleri üretimdir. Dolayısıyla üretimin kalitesi, hızı, maliyeti ve sürekliliği toplam üretimin ne ölçüde ve hangi kalitede olacağını belirlemede önemlidir. Müşterilerin taleplerine uygun ve sürekli değişen dünya standartlarına göre yapılan üretim işletmeler için fayda sağlamaktadır.

### 3.3.7. Yenilik ve Yaratıcılık

Küreselleşme ile beraber meydana gelen değişimler insanların hayat tarzları ve tüketim şekilleri üzerinde farklılaşma gerçekleştirmiştir. Müşterilerin beklentileri ve isteklerindeki değişimler, rekabet ve piyasa koşullarında yaşanan farklılaşma küreselleşme anlamında ticaret ve pazarlama işletmeleri yenilikçi olmaya doğru ilerletirken, ülkelerin birbirleri arasında rekabet etmesini sağlayan ortamlar oluşturmaktadır. Dolayısıyla dünyada ticari ve ekonomik başarı sağlayamayan ülkelerin siyasi olarak söz hakkı elde etmeleri mümkün görünmemektedir. Yenilikçi olan işletmeler kamusal kaynaklarla desteklenmekte, böylece küresel olarak faaliyet

---

<sup>254</sup> Aylin, a.g.e., s. 78.

sürdüren işletmelerin oluşmasına imkan tanınmaktadır. Yenilikçi olma esas itibariyle yönetim felsefesine ait bir kavramdır. Yöneticilerin sahip olduğu yenilikçilik ile yaratıcılık hakkındaki varsayım ve düşünceleri, bu kavramlara yönelik olan uygulama biçimlerinin temel belirleyendir. Yaratıcılık ile yenilikçiliğin teşvik edilmeye çalışıldığı bireysel bütün düşüncelerin değerli olarak görüldüğü yönetim biçimi işletmelerin sağladıkları başarılar noktasında önem arz etmektedir<sup>255</sup>.

İşletmeler varlıklarını sürdürmek, rekabet üstünlüğü sağlamak, kar edebilmek amacıyla yeniliklere günden güne artan bir ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmelerin, şirket politikalarının oluşturulması esnasında yenilik yapmaları ilk düşünceleri gereken durumdur. Yenilikçiliğin ön planda yer aldığı dönemlerde, bu kavramın bir takım araştırmalarla ele alınarak ve işletmeler tarafından gerçekleştirilen performansla aralarındaki ilişki incelenmektedir. İşletmeler yenilik yaptıkları yerlerde performanslarında olumlu etki gerçekleştiği daha önceden yapılmış çalışmalarda yer almaktadır<sup>256</sup>. Bu bağlamda işletmeler yenilik faaliyetlerine önem vermelidirler. Bunlar için kaynak ayırıp sürekli araştırma ve geliştirme yapmaları işletmelerin yenilik faaliyetleri için olumlu katkılar yaratabilmektedir.

### 3.3.8. Verimlilik

Verimlilik artışının maliyetlerin azaltılması ile mal ve hizmet şeklinde ortaya çıkan verilerin artırılması manasına gelmektedir. İşgücünü verimliliği noktasında az sayıda personelle yüksek düzeyde çıktı sağlanması amaçlanmaktadır. Başarı kaydeden işletmelerin arkasında bulunan temel faktör üretken ve nitelikli insan kaynağı, işgücünde verimlilik, personelin düşünsel ve fiziksel yeterliliğinden yüksek düzeyde faydalanmayı ve elde bulunan yüksek tempolu çalışmanın sürekli bir hale getirilmesi ifade edilmektedir. Çalışanlardan maksimum fayda elde edilmesi için ilk olarak çalışanların ekonomik açıdan istekleri karşılanmalıdır. İşyeri ortamı, fiziksel şartlar, sosyo psikolojik istekler karşılanmalıdır<sup>257</sup>.

İşletmelerde ki performansların değerlendirilmesi, kurulma amaçlarının ne derecede gerçekleştirildiğinin ölçülmesi demektir. İşletmeler optimum üretim geliştirmeleri, uzun süreli başarılar elde etmeleri, onu sürdürebilmeleri, kurumların belirledikleri amaçlara uygun performans göstergeleri ve bunların kendi aralarındaki

---

<sup>255</sup> Muammer Zerenler ve Güzide Karakuş, "Ürün ve Süreç Yeniliğinin İşletme Performansına Etkisi: Bir Vaka Çalışması", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2017, Cilt: 19, Sayı: 2, 305-331, s. 305.

<sup>256</sup> Gürkan ve Gürkan, a.g.e., ss. 223-224.

<sup>257</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2012, ss. 19-20.

ilişkileri ortaya çıkarmak önem arz etmektedir. Performans kavramı çok boyutlu bir yapıdadır. Ancak birçok gösterge onu bir bütün halinde düşünmemize neden olmaktadır. Karlılığın maksimum olması, büyüme ile borsadaki karlılık ve verimlilik işletmelerdeki ortak olan hedeflerdendir<sup>258</sup>. İşletmelerde kullanılan girdilerin çıktılara oranı artı değer yaratıyorsa orada verimlilikten söz etmek mümkün olmaktadır. Başka bir deyişle işletmenin üretim için kullandığı kaynakların en az maliyetle en yüksek çıktıyı vermesi verimlilik olarak tanımlanmaktadır. Verimli işletmeler performans açısından diğerlerinden üstün olmaktadır.

### 3.3.9. Etkinlik

Etkinlik, kavramsal olarak belirlenmiş olan önlemlerle amaçlara hangi ölçüde ulaşıldığını ve hangi düzeyde gerçekleştirildiği manasına gelmektedir. Etkinliğin göstergeleri gelenekselleşmiş amaçlara ulaşma çabasının boyutlarının ne olduğunun belirlenmesi ile alakalıdır. Performans ölçümünde verimlilik kriterlerinin kullanılmasında karşımıza çıkan zorluklar nedeniyle verimlilikten farklı olarak geniş kavram ve yapıya sahip olan etkinlik kavramının ortaya çıktığı belirtilmektedir. Etkinliğin kullanılmasıyla haddinden fazla tekrarlanan ya da girilen hizmet ve ürün belirlenme durumu ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı doğru olan hedeflerin doğru kaynakları, amaçları ve doğru olan faaliyetlerin seçimi gerçekleşmektedir. Etkinlik kavramının değerlendirilmesi mevcut olan rekabet içerisinde firmaya nerede olduğunun belirlenmesi imkanı tanırken, elinde bulunan bilgilerden daha yüksek oranda çıktı sağlama durumunun gerçekleşmesinin nasıl olduğu gösterilmektedir<sup>259</sup>.

Etkinlik verimlilik tanımlanması gibi zor bir yapıya sahiptir. Etkinlikte amaçların gerçekleştirilmesi, girişimlerinin, projelerin ve programların ölçülebilir nitelikte olduğu varsayılmaktadır. Etkinlik örgütsel amaçlara vurgu yaparak bu amaçlara ulaşabilme derecesini ölçmektedir. Verimlilik kavramı ise örgütte kullanılmış olan kaynaklarla elde edilen çıktılar arasında gerçekleşen ilişki olarak ifade edilmektedir. Etkinlik yapılan bir faaliyet için gerçekleştirilen hedeflerin ne derecede başarı sağladığı ile ilgili beklenmedik faaliyetin olumlu sonuçları olduğu zamanlarda etkinlik olumlu, olumsuz sonuçlandığında, olumsuz eleştirilecektir. Bir örgüt üzerinde etkili olan her şey için farklı olan etkinlik düzeyleri görüşü bulunmakta örgütlerin gerçekleştirdiği etkinlik faaliyetleri önceden belirlenen amaçlar ve stratejik sonuçları üzerinde etkili

---

<sup>258</sup> Nizamettin Bayyurt, "İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 2007, Sayı: 53, 577-592, s. 577.

<sup>259</sup> Kamil Ufuk Bilgin, "Kamuda Ölçülebilir Denetimine Hazırlık Performans Yönetimi", *Sayıştay Dergisi*, 2007, Sayı: 65, 53-87, s. 74.

olan her şey için birbirinden farklı olan etkinlik durumları ve görüşleri bulunmaktadır. Etkinlik işletmelerin gerçekleştirmiş oldukları faaliyetler noktasında daha önceden belirlenen amaç ve hedeflerin ulaşılmaz düzeylerine ya da planlanan ile gerçekleşmiş olan arasındaki farkı ortaya koymaktadır<sup>260</sup>.

Etkinlik, verimlilik ve etkililik kavramları birbirinden farklı anlamlar taşıyalar da çoğunlukla birbirlerinin yerine kullanıldıkları görülmektedir. İşletme literatüründe etkinlik; hammadde, diğer girdiler, işçilik ve malzemenin işletmenin belirlenen amaçları doğrultusunda hangi derecede yeterli ve etkin kullanıldığını ortaya koyan değerlendirme ölçütüdür. Etkinlik, işletmede bulunan üretim faktörlerin veya üretim için önceden saptanan hedeflerin gerçekleşme düzeylerini göstermektedir. Gerçekleşen performans ile olması gereken performansın karşılaştırılmasıyla birbirlerine ne derecede yaklaştıkları ölçülmektedir<sup>261</sup>. Yani etkinlik kavramı performans ölçümünde daha gerçek bilgilere ulaşılmasını sağlamaktadır. Çünkü verimliliğe göre iktisadi etkinliği de ölçebilmektedir.

### 3.3.10. Bütçeye Uygunluk

İşletmelerin rekabet içerisinde oldukları işletmeler devamlı olarak vardır. Rekabet konusunda üstünlük sağlanabilmesi amacıyla düşük maliyetli, kaliteli ürünlerin üretilmesi gerekmektedir. Kalite artışı ile maliyetlerde düşüş sağlamak amacıyla tedarik zincirinin etkin olması gereklidir. Etkinlik, inovasyonun gerçekleştirilmesiyle sağlanır. Performans çok yönlü ve geniş bir kavram şeklinde incelenmektedir. Performans değerlendirilmesinde kalite, çalışma hayatındaki kalite yenilik, etkililik, kârlılık, bütçeye uygun olma ve verimlilik gibi birçok boyut kullanılabilir. Dolayısıyla burada önemli görülen kriter işletmenin ortaya koyduğu toplam performansın değerlendirilmesi esnasında belirtilen kriterlerden hangisinin temel alınarak değerlendirme yapılacağına belirlenmesi gerekmektedir<sup>262</sup>.

Etkinlik ve verimlilik kavramları farklı tanımlamalara tabi tutulmalarına rağmen aynı anlama sahip cümlelerle tanımlanmaktadır. Yapılan tanımlamalarda kurulan cümleler içerisinde farklı boyutların da kullanıldığı belirtilmektedir. Bütçeye uygunluk, anlam olarak üretimdeki masrafların toplam hasılatından çıkarıldıktan sonra geriye kalan fark olarak açıklanmaktadır. Bütçeye uygun olmak, karlılığın performansın bir

<sup>260</sup> Köseoğlu, a.g.e., s. 218.

<sup>261</sup> Yükücü ve Atağan, a.g.e., s. 1.

<sup>262</sup> Dilşad Güzel ve Fatma Gül Yazıcılar, "Tedarik Zinciri İnovasyonunun Performansa Etkisi: Bir Uygulama", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2016, Cilt: 9, Sayı: 47, s. 872.

boyutu olduğunun kabul edilmediği veya kar etme amacı bulunmayan sadece maliyetlerin toplandığı yer olan kamusal örgütlerde karlılık yerine performansın bir boyutu şeklinde kullanılmaktadır<sup>263</sup>. İşletmelerin dönem başında, bütçe planlaması yaparken birtakım bölümleri ve işlerine ayırdığı finansal kaynaklar olmaktadır. Bu kaynağın dönem içinde uygun tüketilip tüketilmediği veya bütçeyi aşır aşmaması bütçeye uygunluk olarak değerlendirilmektedir.

### 3.3.11. Karlılık

İşletmeler devamlılıklarını ve varlıklarını sürdürebilmek için çalışmak zorundadırlar. Örneğin kamu iktisadi teşekkülleri kar etmekte problem yaşarlar. Ulusal refah ve huzur bunların en temel amaçları arasındadır. Ancak bu işletmeler zarar ettiklerinde toplumsal yapıya hizmet edemeyerek devamlılıklarını sağlayamayacaklardır. Bu nedenle bu işletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmesi için belli bir oranda kar etmeleri gerekmektedir. Bunun temel nedeni ise topluma toplumsal yapıya hizmet sağlaması için öncelikli olarak masraflarını çıkararak az da olsa bir kar elde etmeleri gerekmektedir. Faaliyetlerine devam eden işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için karlılık noktasında hassas bir şekilde kararlar almak zorundadırlar<sup>264</sup>. Diğer özel işletmeler daha çok kar amacı gütmektedir. İşletmenin devamlılığı en çok buna bağlı olmaktadır.

İşletmelerin devamlılık sağlayabilmesi için sorun yaşamaması noktasında hedeflediği sonuç veya araç ulaşmak istediği kardır. İşletmeler topluma hizmet etmek için kurulan bir yapıya sahip değildir. Ekonomik birer ticari yapı olduklarından varlıklarını devam edebilmek için kar elde etmek durumundadırlar<sup>265</sup>. Bu yüzden işletmenin karı işletme sahipleri için hatta çalışanlar için ücret, sosyal imkanlar v.b. olanaklar doğrultusunda önemli olmaktadır. Çünkü kar elde edemezlerse finansal açıdan güçlü olamamakta ve dolayısıyla yaşamlarını daha fazla devam ettirememektedir.

### 3.3.12. Verim ve Girdilerden Yararlanma

Verim ile girdilerden yararlanma, işletmelerin bir hizmet ya da ürün üretme süreci kapsamında üretim kaynaklarından yararlanma düzeylerini, üretim kaynaklarının kullanma şekillerini gösteren önemli bir performans kriteri olmaktadır.

<sup>263</sup> Mehmet Saluvan ve Sıdıka Kaya, "Hastanelerde Performans Ölçümü", *Verimlilik Dergisi*, 2010, Sayı: 4, 1-26, s. 5.

<sup>264</sup> Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yayınları, İstanbul, 2006, s. 25.

<sup>265</sup> Muammer Zerenler, "Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar 2005, Cilt: 1, 1-36, ss. 3-4.



Aynı zamanda bu göstergeler, performans geliştirme süreci içinde daha iyi nasıl olabiliriz? Şimdi biz neredeyiz? gibi sorulara cevap verebilme görevini de yerine getirmektedir. İşletmeler için mevcut olan dış ve iç olanaklar ile kısıtlamalar altında potansiyel kaynaklardan ne düzeyde ve nasıl yararlanıldığı gösterilmektedir. Etkinlik boyutunda olduğu gibi verim, işletmelerin çıktıları ile ilgili olmamakla birlikte girdileri yani diğer bir deyişle kaynak tüketimi ile ilgilidir. İşletmelerde yapılanlar dikkate alınmadan verim boyutu ile değerlendirilmiş olan yapıların en doğru ve en iyi şekilde, en düşük kaynak tüketimini, en az israf ile ve en düşük maliyet ile gerçekleştirilmiş olup olmamasına dikkat edilmektedir. Yöneticiler, belirli bir hasılayı elde edebilmek amacıyla kaynakları minimize edebiliyorsa söz konusu yöneticinin veriminden söz edilebilmektedir. Verim, yöneticilerin vasıflarının geliştirilmesine ve yükseltilmesine neden olan önemli bir performans kriteri olmaktadır<sup>266</sup>. Kaynakların israf edilmemesi, hatta en az seviyede kullanımı işletmenin maliyetlerini düşürmektedir.

### 3.3.13. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Çalışma hayatının kaliteli olması personelin yaptığı işe dönük beklentiler, tavırlar ve düşüncelerin dikkatlice incelenerek kurumsal yapının çıkarları yönünde dikkate alınmasıyla birlikte artış sağlayan bir yapıdır. Toplumsal yapının ekonomik politik gibi birtakım alanlarda ilerleyebilmesi üzerinde etkili olan faktörler arasındadır. Çalışma hayatındaki kalitenin yükseltilmesi, birtakım programların oluşturulması, uygulanmaya sürülmesi, personel durumları ve kurumsal bir takım özellikler dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir. Çalışma hayatındaki kalite toplumsal yapının sosyal ve ekonomik açıdan gelişim süreci içerisinde oluşmasından kaynaklanır. Personelinin yaptığı işlerle alakalı tavır, beklenti ve düşüncelerin şekillenmesinde yapılan işlere yönelik problemlerin belirlenerek çözüm ortaya çıkarma süreci çalışma hayatının kalitesini açıklar. Son zamanlarda çalışma hayatı ile alakalı olarak birtakım sorunlar ortaya çıkmıştır. Çalışılan ortam kötüleşmeye başlamasının en temel nedeni olarak, personelin beklentileri içinde farklılık meydana gelmesiyle açıklamaktadır<sup>267</sup>.

Çalışma hayatının kalitesinde etkili olan sosyo teknik yapı bir bütünü ifade eder. Sistem bütün sistemi etkilemektedir. Bundan dolayı her sistem diğer sistemlerle uyumlu olmadığında istenilen amaca ulaşmak da zorlaşmaktadır.

---

<sup>266</sup> Zuhul Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, MPM yayınları, Ankara, 2002, Sayı: 473, s. 24.

<sup>267</sup> Dilek Bayır Toplu, "Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Türkiye'deki Kamu Kurum Arşivleri Örneği", *Türk Kütüphaneciliği*, 1999, Cilt: 13, Sayı: 3, 223-251, ss. 223-224.

Çalışma hayatının kalitesinin üzerinde etkili olan temel etkenler şu şekilde ifade edilebilir<sup>268</sup>:

1. Teknolojinin gelişimi
2. İş güvenliğinin varlığı
3. Katılım sağlayan örgütsel yapı
4. Ortamın sunduğu rahatlığın uygunluğu
5. Ücret konusunda adaletli dağılım
6. Örgütsel yapı
7. Çalışan ile yönetici ve çalışanlar ile çalışanlar arasındaki ilişki
8. Sorumluluklar ile yetki ilkesi
9. Hizmet içi eğitim
10. Sosyal imkanların varlığı
11. İş ile ilgili bütün bilgilendirmelerin yapılarak tüm yönlerinin açıklanmasıdır.

Çalışma hayatında bir personelin iş yeri ile alakalı bir takım farklı konular hakkında algılamalarını açıklamaktadır. İşyeri hakkındaki bilgiler, personelin işindeki memnuniyeti, çalıştığı işletme içerisinde uzun zaman boyunca çalışma isteği, ilgili olan farklı bir işte uzun yıllar boyunca çalışma isteği üzerinde etki edecektir. Çalışma hayatındaki kalite, kişinin işyerinden, mesleğinden ve işinden olan isteklerinin karşılanması ve psikolojik tatmin sağlanarak hayattan almış olduğu hazzın gerçekleşmesinde önemli etkisi vardır. Dolayısıyla çalışanın yenilikçiliğinde, verimliliğinde, stratejik katılım sağlamasında etkili olan bir unsur şeklinde ifade edilebilir. Ayrıca onun hakkında yapılacak araştırma işletme, iş ve sektörel verimlilikteki bazı koşulların tespit edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bireyler açısından hayatın önemli parçaları haline alan iş, iş ile ilgili bütün faktörler ve yapıların algılanmasına önem veren geniş kapsama sahip kavram olarak ifade edilmektedir. Diğer taraftan bireyin işyeri ile ilgili oluşturulan psikolojik ve fiziksel bileşenlerin algılanması şeklinde ifade edilmektedir. Algılama, çalışanların beklentileri, bakış açıları ve tutumlarından bağımsız değildir. Çalışanın istek ve ihtiyaçlarından meydana gelen bir algılamadan bahsedilmektedir. Çalışma hayatının kaliteli şekilde algılanması çalışanların çalışma ortamıyla alakalı ihtiyaçlarının karşılanmış olduğunu göstermektedir<sup>269</sup>. Çalışma hayatında kaliteyi sağlamış ve öyle bir yerde çalışan kişiler için bireysel performans daha çok artabilmektedir.

<sup>268</sup> Toplu, a.g.e., s. 226.

<sup>269</sup> Oğuz Türkay, "Çalışma Yaşamı Kalitesinin İş Memnuniyeti ve Bağlılık Üzerine Etkileri: Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, Cilt: 22, Sayı: 1, 239-256, s. 239.

### 3.4. İŞLETMELERİN PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Firmalar açısından büyüme bir amaçtır. Ancak plansız bir büyümenin sonucunda iflas ortaya çıkabilir. Firmalar için önemli olan konu büyüme ve kar elde etmek olduğundan firmaların verimlilik açısından sergiledikleri tavır sonucu birbirinden farklı hedefler ortaya koyması mümkündür. İşletmelerin mülki yapısı performansını etkileyebilir. Kamu kuruluşları ya da özel sektör birbirinden farklı amaçlara sahip olabilirler. Özel sektörde yer alan firmalar kamusal yarardan ziyade kar amaçlı faaliyet gösterirler. Kamusal firmalar, yapılan özelleştirme ile verimlilik ve karlılık noktasında ciddi kazanımlar elde edebilmektedir. Fakat diğer taraftan tasarruf amaçlı personelin işten çıkarılması da mümkün olmaktadır. Bu sektörlerde özellikle özel sektörde faaliyet gösteren firmaların performansı hakkındaki göstergeler iki grupta incelenebilir. İlk grupta verimlilik, borsadaki karlılık, büyüme ve kar elde etme gibi sebeplerden dolayı işletmeler amaçlarını gerçekleştirebilirler. İkinci grup içerisinde de işletmelerin ilk gruptaki amaçlarını etkileyen yenilik, finansal durum, esneklik gibi göstergeler şeklinde ayrılmaktadır. İkinci grupta yer alan bu göstergeler firmanın sahip olduğu amaçları etkilemeye ait olduğunda firmalar bu gruptakileri kontrol edebilmeli ve bunları geliştirmelidir. Finansal açıdan yapılan ölçümler firmalardaki karlılık noktasında performanslarını değerlendirmeye tabi tutulmasında kullanılmaktadır<sup>270</sup>. Bu bakımdan bu kısımda; teknik göstergeler ve mali göstergeler üzerinde durulacaktır.

#### 3.4.1. Teknik Göstergeler

Siyasetten iletişime, teknolojiye, yönetime, bilimden ekonomiye birçok alanda kökten ve büyük değişimler yaşandığı görülmektedir. Gerek kamu gerekse özel sektörde her geçen gün farklı bir kavram, farklı bir teknik, farklı bir anlayış ve farklı yaklaşımlar oluşmaktadır. Geçmiş ve bugünün gereksinimlerini cevaplamaktan uzaklaştığı öngörülen ve popülerliğini yitirmekte olan yapı ve anlayışlara alternatif olacak farklı yaklaşımlar kendini göstermektedir. İşletme planlaması ve bilhassa bütçelemeye ana veri kaynağı niteliğindedirler. Finansal yapı göstergelerinin maliyet göstergelerine oranla daha ön planda olduğu görülmektedir. Düşük stoklar, esnek üretim, kısa süreli geçişler vb. faaliyetlerde maliyet düşürmekten çok müşteriye hizmet, çeşitlilik, kalite, bulunabilirlik gibi amaçlara öncelik verilmektedir. Maliyet göstergeleri ve teknik göstergelerin birlikte kullanımının daha iyi olacağı öngörülmektedir. Teknik grup ölçütleri tabandan tabana tüm etkinliklerin, birimlerin çalışanların ve üretim kaynaklarının ölçülmesinde kullanılabilir. Burada söz

---

<sup>270</sup> Bayyurt, a.g.e., s. 581.

konusu olan teknik yorum sıkıntısı, veri sıkıntısı ve herkesçe anlama güçlüğüdür. Teknik analizin vazgeçilmez parçası olan teknik göstergelerin amacı, oluşacak piyasa hareketlerinin tahmin edilmesi piyasaya odaklanma yönünde trader'e destek olmaktır. Trader tarafından piyasalar üzerinde tahminler yürütebilmek için kullanılan oldukça geniş kapsamlı göstergeler mevcuttur. Bazı kişiler önceden kanıtlanmış olan göstergeleri tercih edebilirken, bazıları da başarıyı elde edebilmek için yeni göstergeleri denemeyi tercih etmektedirler<sup>271</sup>. Teknik göstergeler, ürün girdisi, alınan çıktı, üretim ile elde edilen sonuç, onun verimliliği ve etkililiği ile kalite belirleyicileri şeklinde söylenmektedir<sup>272</sup>.

### 3.4.2. Mali Göstergeler

İşletmelerin mali bünyelerinin güçlü olup olmaması, faaliyetlerin amaçları taşıyıp taşımayacakları mali analiz göstergeleri ile incelenmektedir. Mali göstergeler, işletmelerin farklı dönemler için izlenerek mali faaliyet ve bünye sonuçlarının strateji, politika uygulamaları ve stratejileri çerçevesinde değerlendirilmektedir. Mali göstergeler işletmeler arası performans değerlendirmesini yapmaktadır. Farklı işletmelerin politikaları, stratejileri ve hedefleri, rekabet ortamı içinde farklı olmaktadır. Yöneticilerin kendi işletmelerini değerlendirirken mali analiz göstergeleri ile kendi buldukları işletmelerin mali analiz göstergelerini aynı zamanda sektör göstergeleri ile karşılaştırılmaları yararlı olabilir. Yapılan karşılaştırmada işletme mali göstergeleri ile sektörün mali göstergeleri arasında meydana gelen farkların işletmenin politikalarına uygunluk derecesi, farklılıkların işletme hedeflerine ulaşmada etkili olup olmayacağı incelenmektedir. Gerçekleşmiş mali göstergeler yerine planlanmış olan faaliyetlerin mali göstergeleri karşılaştırılabilmektedir. Yani işletmeler, elde etmiş olduğu sonuçları değil planlamış olduğu faaliyetlerin mali göstergelerini sektör göstergeleri ile karşılaştırabilir. İşletmelerin planlanmış olan hedefleri, politikaları ve stratejilerinin sektör göstergesinden ne gibi farklılıklarının olduğu aynı zamanda bu farklılıkların etkileri incelenmektedir<sup>273</sup>.

## 3.5. İŞLETMELERDE PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ

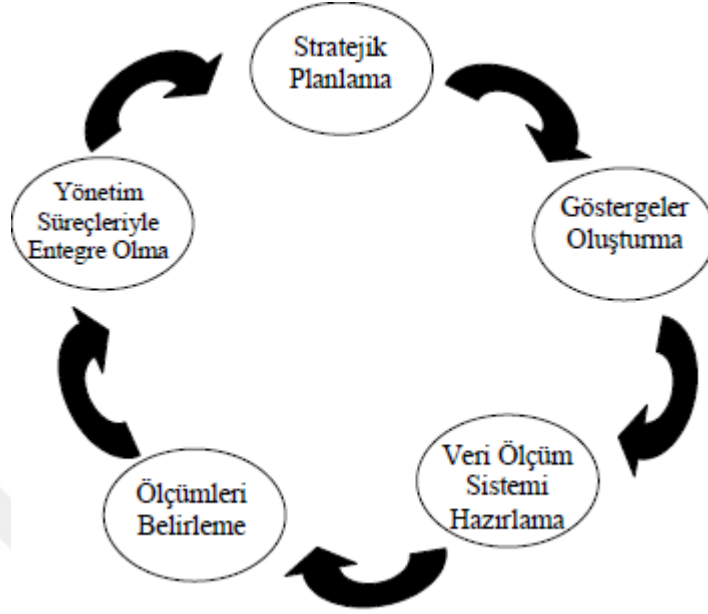
Performans ölçme yöntemi; hizmetlerin, işlemlerin veya ürünlerin, gerçekleştirilmesinde, görevlerin hangi şekilde gerçekleştiğinin belli program içerisinde tarafsız şekilde ölçülme biçimidir. Performans değerlendirme ölçümü,

<sup>271</sup> Murat Akçakaya, "Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar," *Karadeniz Araştırmaları*, 2012, Sayı: 32, 171-202, ss. 171-172.

<sup>272</sup> Haydar Karaaslan, "Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Göstergeler", *Strategic Public Management Journal (SPMJ)*, 2015, Sayı: 2, 88-107, s. 94

<sup>273</sup> Özer Ertuna, "Firma Mali Performans Değerlendirme Paketi", İstanbul Sanayi Odası, 2014, 3-21, s. 3.

hedef oluşturulması, yaşanan gelişimin izlenmesi ve öz değerlendirme yapma aracıdır. Kendi içinde analitik bir süreçtir <sup>274</sup>.



**Şekil-5** Performansın Ölçümü Çevrimi<sup>275</sup>

Performans ölçümüne ait olan beş aşama; Şekil 5 içerisinde yer almaktadır. Göstergelerin oluşturulması, ölçüm sistemine hazırlanma, ölçümleri belirleme, yönetimde yer alan süreçlerle entegre olma ve stratejik planlamanın yapılması şeklinde ortaya konulmaktadır.

### 3.5.1. Performans Ölçme Kavramı

Performans ölçümü, performans verisi sağlamış olan bilgi üretim süreçlerini ifade etmektedir. Aynı zamanda performans yönetimi ise performans ölçümü ile birlikte üretilmiş olan bilgilerin kullanılması ile ilgili olmaktadır. Performansın ölçülebilir bir sonuç olup olmadığı ve yalnızca etkili bir yönetim için önemli bir araç olduğu vurgulanmaktadır. Performans ölçümünden elde edilen veriler, sonuçların ne olduğunu göstermektedir. İşletmenin performans ölçümünün elde ettiği sonuçları etkili bir biçimde kullanabilmesi amacıyla ölçümlemeden yönetime doğru geçiş yapılması gerekmektedir. Performans yönetimi, işletmedeki kullanılan sistemler ve süreçlere olumlu bir katkı sağlayabilmek amacıyla performans ölçümü sonrası kullanılacak bilgilerin daha sonra işletmenin performans hedeflerinin belirlenmesinde, amaçlanan hedeflere ulaşılması ile gelecek için kararlar

<sup>274</sup> Demirkaya vd., a.g.e., s. 2.

<sup>275</sup> Demirkaya vd., a.g.e., s. 2-3.

alınmasında ve kaynakların tahsisinde kullanılması şeklinde tanımlanmaktadır<sup>276</sup>. Bu nedenle işletmeler, zaman zaman çeşitli performans ölçüm yöntemleri ile performans değerlemesi yapmaktadır. Çıkan sonuçlara göre stratejilerini belirlemektedirler.

### 3.5.2. Performans Ölçmenin Önemi

İşletmeler açısından performanslarının ölçümü ile bu ölçümlerin geliştirilmesi çok önemli olmaktadır. Genelde sadece karlılık, işletmenin performansının ölçülmesi amacıyla kullanılsa da, yetersiz kaldığından işletmeler performansı farklı noktalardan değerlendirmelidir<sup>277</sup>. Bu yüzden finansal olmayan performans göstergelerinden faydalanmaları işletmeler için olumlu olmaktadır. Çalışanların, yöneticilerin, ürün ve hizmetlerle ilgili olarak ulaşacakları ve değerlendirmeye alacakları performans göstergeleri oluşturulması gerekmektedir. İşletmenin finansal performans göstergelerinin yanında, elde edilen bu performans göstergelerini de kullanması işletmenin genel performansı açısından faydalı olacaktır.

İşletmelerin hizmet ve ürün kalitesini artırabilmeleri ve diğer işletmeler karşısında devamlılıklarını sağlayabilmeleri için işletme performansının ölçülmesinin büyük bir önemi vardır. İşletmenin performansını ölçme modelleri, işletmelerin performansını en iyi biçimde temsil edilmesi açısından önem arz etmektedir<sup>278</sup>. Bu değerlendirmeler yapılırken bazı süreçler yer almaktadır.

### 3.5.3. Performansı Ölçme Süreci

İşletme performansı ile ilişki içerisinde olan birimsel veya fonksiyonel performans yapıları geliştirilmiştir. İşletmenin performansı, ölçülmesi döngüsel bir süreçtir. İşletme performansının ölçülmesi ilk olarak stratejik amaçlar ve hedeflerin belirlenmesi sonrasında performansa ait ölçütler ile bu ölçütlerle ilişkilili somut olan hedefler ortaya konulmalıdır. Gerekli olan ölçümlerin yapılması, elde edilmiş olan verilerin raporlanması, bu raporlar sonucunda iyileştirmelere dönük gerekli önlemler alınmaktadır. Daha sonra sürecin en başına döndüğünde hedeflerin ve stratejilerin revizyonu ile sürekli bir iyileştirme hedefiyle süreç tamamlanmış olmaktadır. İşletmenin performansı üzerinde etkili olan boyutlar, çıktı performansı, yenilik ile

---

<sup>276</sup> Cesur Uzoğlu, Performans yönetim sistemi ve performans denetimi, TC Bayındırlık ve İskan Bakanlığı Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı, Ankara, 2011, 1-120, ss. 1-2.

<sup>277</sup> Bayyurt, a.g.e., s. 588.

<sup>278</sup> Alparslan Taşkın ve Harun Serhat Demir, "İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması ve Skandia Kılavuzu Modelleri", *Journal of Yaşar University*, 2008, Cilt: 3, Sayı: 11, 1695-1710, s. 1695.

uyum sağlamadaki başarı ve işlevsel olarak performans şeklinde üç farklı grupta toplanmaktadır<sup>279</sup>. Bu performans çeşitleri şu şekilde açıklanmaktadır;

Çıktı performansı; satışlarda yaşanan artış, pazardaki pay ile rakipler açısından ürün kalitesindeki artış şeklinde belirtilmektedir. İşlevsel performans ise; yatırımın geriye dönüşündeki oran ile karlılık şeklinde nitelendirilmektedir. Uyum sağlama ve yenilikteki başarı, işletmenin çevresindeki durumlara uyum sağlamak için sergilediği değişme şeklinde ifade edilmektedir. Genel olarak rakiplere göre işletmenin piyasaya yeni sunmuş olduğu ürünlerin miktarıyla değerlendirilmektedir. Performansın ölçülmesi, işletmenin planlarının ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için bilgi toplanarak analizinin yapılmasıdır. İşletme tarafından kullanılan kaynaklar, ürettiği hizmetler ve ürünlerin, elde edilen sonuçların takibinin yapılması için sistematik bir şekilde kayıtların tutulması, bunların analizinin yapılarak değerlendirilmesinin yapılma süreci şeklinde tanımlanmaktadır<sup>280</sup>. İşletmeler performans ölçümünde bu üç kriteri değerlendirmeli ve içeriklerini ayrı ayrı incelemelidirler.

#### **3.5.4. Performans Ölçümünde Finansal Yöntemler**

Performans ölçümünde kullanılan finansal performans yöntemlerinden biri olan çok kriterli karar verme yönteminin ortaya çıkması, finansal performans ölçüm çalışmalarının yaygınlaşmasına neden olmuştur. Yeni finansal performans ölçüm modellerine yönelik son yıllarda uzman görüşler azaltılarak daha çok objektif yansız modellerin ortaya çıkarılmasına ilişkin bir çok çalışma gerçekleştirilmiştir. Performans ölçümünde kullanılan finansal yöntemlerin uygulandığı performans değerlendirme çalışmalarının yapılması neticesinde yakın değerli sıralama sonuçları elde edilmiştir. Performans ölçümünde kullanılan finansal performans ölçüm çalışmalarında en fazla kullanılan yöntem TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) çok fonksiyonlu karar verme yöntemi olmaktadır. Yöntem, karar matrislerinin oluşturulması ile bunların bazı hesaplamalarının yapılması şeklinde olmaktadır. İşletmenin finansal performans ölçümünde kullanılan

---

<sup>279</sup> Zerenler ve Karakuş, a.g.e., s. 310.

<sup>280</sup> Muammer Zerenler "Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar 2005, Cilt: 1, 1-36, s. 311.

bir yöntemdir. TOPSIS yönteminin anlaşılır olması, uygulama kolaylığı ve basit matematiksel ilişkilere dayanmasından dolayı tercih edilmektedir <sup>281</sup>.

### 3.5.5. Performans Ölçüm Sistemi Tasarım ve Geliştirme Süreci

Performans ölçümüne ilişkin ortaya atılan modeller son yıllarda en popüler sayılan yenilikçi yönetim bakış açıları içerisinde bulunduğu görülmektedir. Çoğunlukla işletmecilik ve küresel trendlere cevap olarak gelişen performans ölçüm sistemleri ve modellerinin tasarımları hususunda önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Performans ölçümü alanında yapılan yeni modeller, operasyonel kontrol ve stratejik planlama faaliyetleri arasında köprü görevi görmektedir. İşletme bünyesinde performans ölçüm modellerinin tasarımı ve performans ölçümünün gelişimi, işletmelerin uygulamalarını daha etkili biçimde gerçekleştirmeyi istemeleri nedeniyle, işletmeler son yirmi yılda performans ölçüm modellerini daha fazla tercih etmişlerdir. Performans ölçüm modellerinin tasarım aşamasında anlaşılması gereken genel terimler arasında zaman, kalite, yer, esneklik ve maliyet bulunmaktadır. Bu terimler işletmelerin imalat kapasitesini değerlendirebilmek için vazgeçilmez unsurlardır. Bunların içinden kalite; estetik, zamanında erişim, güvenilirlik, gibi terimleri kapsamakta; hız, ürün teslimat ve sipariş zamanlarını; esneklik, yeni ürün üretimi, çıktı niteliğini taşımakta; maliyet de satış, hizmet ve üretim maliyetlerini ifade etmektedir. Terimlere ilaveten performans ölçüm modellerinin tasarım aşamasında insan ve finansman kaynakları ile müşteri memnuniyeti büyük önem taşımaktadır. Performans ölçüm modellerinin ortaya çıkışında performansla alakalı pek çok ölçüt toplanarak bir performans ölçüm modeli oluşmaktadır <sup>282</sup>.

### 3.5.6. İşletmelerde Performans Ölçümünden Beklentiler

Performans yönetimi ile personellerin; işletmenin öncelikleri ve amaçlarının nelerden meydana geldiği, bu hususta ne yapılması gerektiği ile gerçekleştirilen işlerin işletmenin belirlemiş olduğu amaçlara ve ait oldukları bölümlere ne tür katkı sunduklarının belirlenmesi gerekmektedir. İşletme ile bir bütün olmuş ve aktif biçimde uygulanabilecek olan performans ölçümü gerekli görülmektedir. Performans konusundaki önemli başka bir öge de performans ölçümüdür. Söz konusu ölçüm objektif kriterler doğrultusunda hazırlanmalıdır zira ölçüm neticeleri belirlenirken insan ögesi müdahil olmaktadır. Bu sebeple tarafsızlık ve adalet kriterlerinin

---

<sup>281</sup> Yusuf Tansel İç vd., "Kurumsal Firmalar İçin Bir Finansal Performans Karşılaştırma Modelinin Geliştirilmesi", *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 2015, Cilt: 30, Sayı: 1, 71-85, s. 72.

<sup>282</sup> Songül Çınaroğlu, "İşletmelerde Performans Ölçüm Modelleri", *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2012, Cilt: 16, Sayı: 2, 119-134, s. 119.



sağlanması her zaman mümkün olamamaktadır<sup>283</sup>. Bu nedenle kriterlerin iyi belirlenmesi ve özellikle yönetim kadrosunda bulunan kişilerin bu süreci tarafsız ve adaletli bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir.

### 3.6. PERFORMANS ÖLÇÜM MODELLERİ

Performans ölçüm modelleri içinde; tedarikçileri ön planda tutmakta olan müşteri değer analizi, kaliteyi ön planda tutmakta olan mükemmellik modeli (EFQM), işletmelerin yaratmış oldukları ekonomik değerlere odaklanan ekonomik katma değer, işletmelerin sahip olmuş oldukları marka değerlerini ön planda tutmakta olan marka değeri analizi, muhasebecilik uygulamalarına dayandırılmış olan faaliyet tabanlı maliyetleme gibi pek çok yaklaşım bulunmaktadır. Performans ölçüm modelleri, Tonchia ve Quagini tarafından 2010 yılında geliştirilmiş ve 3 ana grup etrafına şekillendirilmiştir. Söz konusu gruplar<sup>284</sup>;

1. Dengeli Performans Ölçüm Modelleri: Söz konusu model içinde dengeli puan cetveli de yer almaktadır. Dengeli modellerin hepsi yatay bir pozisyon içinde bulunmakla birlikte pek çok farklı kategorilere ayrılmıştır. Çok boyutlu bir yapıya sahip olmaları, dengeli modellerin diğer modellerden ayrılmasını sağlamaktadır.

2. Değer Zinciri Modeller ve Sürece Yönelik Hazırlanan Modeller: Belli üretim zincirlerini takip etmekte olan pek çok üretim işletmeleri açısından en uygun modeller olmaktadır. Söz konusu modeller içinde girdi, üretim ve çıktı gibi pek çok temel süreçten meydana gelmiş değer zinciri kastedilmektedir.

3. Hiyerarşik Performans Ölçüm Modelleri: Bu model finansal ve finansal olmayan ölçüm modelleri olarak iki grup etrafında şekillendirilmiştir. Hiyerarşik modeller, finansal ve ekonomik sonuçları iyileştirmeyi hedeflemektedir. Söz konusu modelde sadece finansal ve ekonomik sonuçlar incelenmemekle birlikte, müşteri memnuniyetini ölçmeye yönelik sonuçlar incelenmektedir.

#### 3.6.1. Dengeli Performans Ölçüm Modelleri

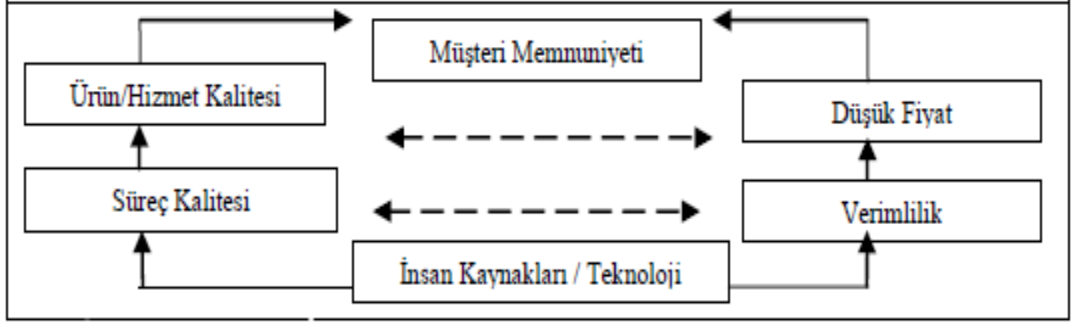
Bu kısımda, çok boyutlu bir yapıya sahip olan dengeli performans ölçüm modellerinden; Thor modeli, performans prizması modeli, dengeli puan cetveli ve Gilmore modeli incelenmiştir.

---

<sup>283</sup> Erkan Işığışık, "Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi", *İstanbul Üniversite Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 2008, Cilt: 7, Sayı: 1, 1-23, s. 2.

<sup>284</sup> Songül Çınaroğlu, "İşletmelerde Performans Ölçüm Modelleri", *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2012, Cilt: 16, Sayı: 2, 119-134, s. 122.

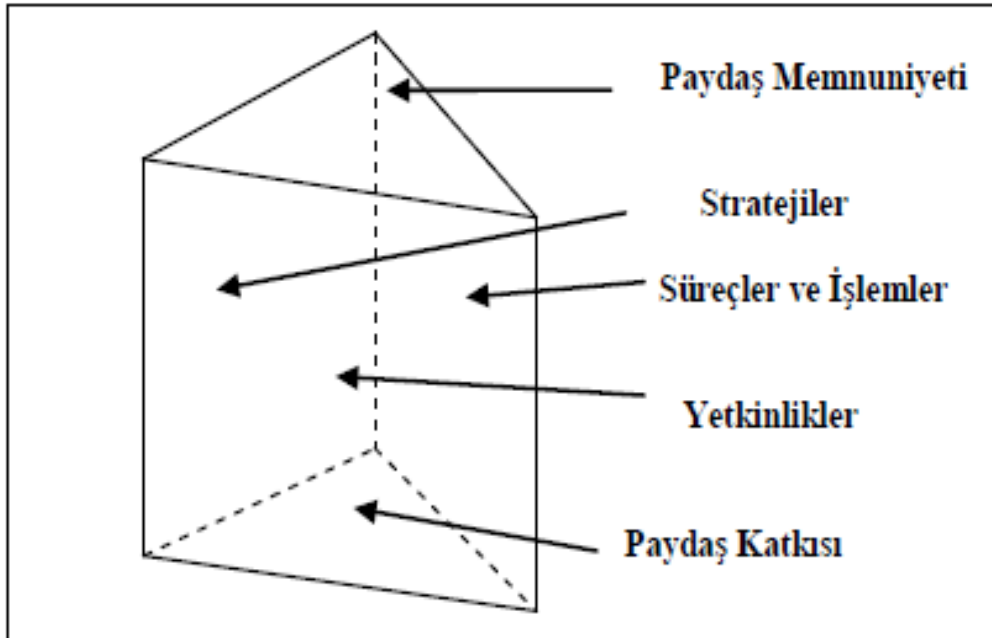
### 3.6.1.1. Thor Modeli



Şekil-6 Thor Modeli<sup>285</sup>

Thor Modeli, performans ölçüm modellerinin entegrasyon sağlama konusunda yetersiz olduğundan dolayı eleştirilmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Şekil 6'da gösterilen Thor modelinde, müşteri memnuniyeti en temel unsurdur. Teknolojide ve insan kaynaklarında yapılan iyileştirmeler verimliliğin artmasına ve fiyatların düşmesini sağlamakta, aynı zamanda da süreç kalitesinin iyileştirilmesi ile de hem ürün hem de hizmet kalitesi artırılarak müşteri memnuniyetinin artması sağlanmaktadır.

### 3.6.1.2. Performans Prizması

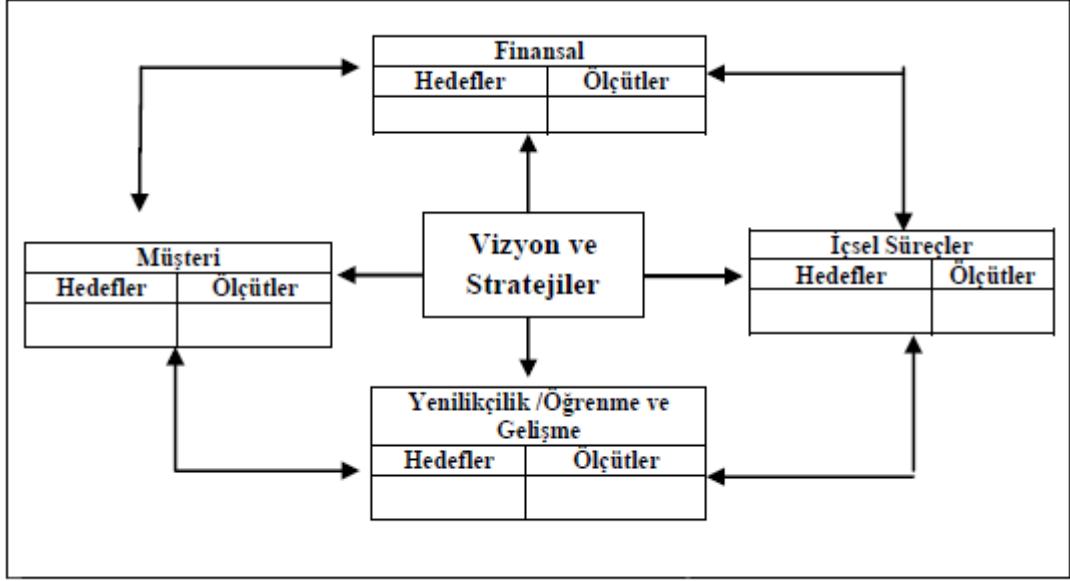


Şekil-7 Performans Prizması Modeli<sup>286</sup>

<sup>285</sup> Luca Quagini ve Stefano Tonchia, *Performance Measurement Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence*, Springer Science & Business Media, Berlin, Germany, 2010, p. 50.

Şekil 7' deki modele göre; performans prizması modeli 2001 yılında Neely ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Modele göre; merkezde paydaşlara yer vermesi bakımından diğerlerinden ayrılmaktadır. Performans prizması modelinin uygulanabilmesi için gerekli olan en temel unsurların başında işletmelerin yeteneklerinin doğru bir şekilde tanımlanması yer almaktadır<sup>287</sup>.

### 3.6.1.3. Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard BSC)



Şekil-8 Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard)<sup>288</sup>

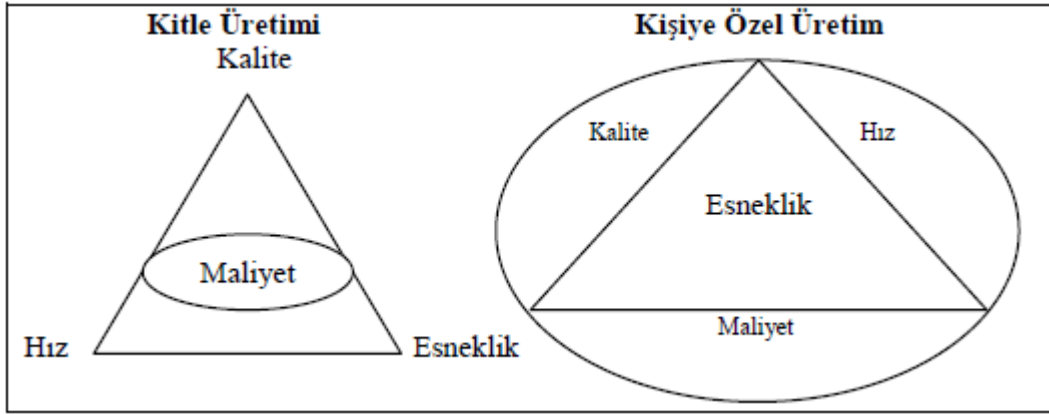
Şekil 8' de verilen dengeli puan cetveli, performans ölçüm modelleri içinde popülaritesi en yüksek olan model olmaktadır. Diğer modellerden ayrılmasını sağlayan en önemli fark ise işletme performansının sistematik şekilde müşteri, yenilikçilik, gelişme ve öğrenme, içsel süreçler, finansal olmak üzere dört boyutta ele almasıdır. Dengeli puan cetveli, performansın ölçülmesini finansal ve ekonomik odaklı bir yapı olmaktan uzaklaştırmıştır.

<sup>286</sup> Andy Neely and Chris Adams, "Perspectives On Performance: The Performance Prism", *Journal of Cost Management*, 2001, Volume: 15, Issue: 1, 7-15, p. 9.

<sup>287</sup> Tonchia ve Quagini, a.g.e., p. 48.

<sup>288</sup> Robert S. Kaplan ve David P. Norton, "The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, 1992, 71-79, p. 76.

### 3.6.1.4. Gilmore Modeli



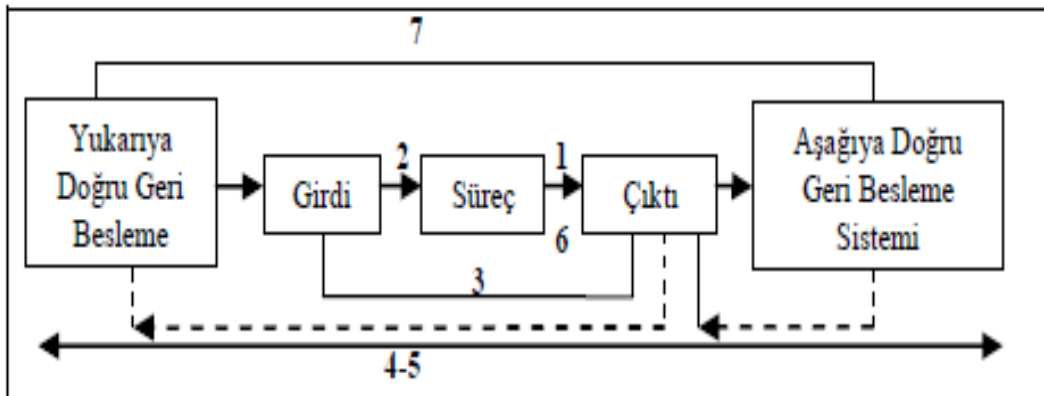
Şekil-9 Gilmore Modeli<sup>289</sup>

Şekil 9'da gösterilen, 1993 yılında Gilmore tarafından geliştirilen Gilmore modeli, dengeli performans ölçümünde kullanılan modellerden biri olmaktadır. Kişiyeye özel üretim yapan işletmeler esnekliği merkeze almakla birlikte; maliyet, hız ve kaliteye de önem vermektedir. Bunun yanı sıra kitle üretimi gerçekleştiren işletmeler ise maliyeti merkeze almakla birlikte hız kalite ve esneklik de önem kazanmaktadır.

### 3.6.2. Değer Zinciri Modeller ve Sürece Yönelik Hazırlanan Modeller

Bu kısımda; belli üretim zincirlerini takip etmekte olan üretim işletmeleri için daha çok uygun olan değer zinciri modeller ve sürece yönelik hazırlanan modeller arasında yer alan; performans ölçüm matrisi, makro süreç modeli, belirleyiciler ve sonuçlar matrisi, değer zinciri modeli yer almaktadır.

#### 3.6.2.1. Değer Zinciri Modeli



Şekil-10 Değer Zinciri Modeli<sup>290</sup>

<sup>289</sup> James H. Gilmore, "Reengineering For Mass Customization", *Journal of Cost Management*, 1993, Volume: 7, Issue: 4, 22-29, p. 24.

Şekil 10'da verilen değer zinciri modeli, 1989 yılında Sink ve Tuttle tarafından geliştirilmiştir. Söz konusu model, operasyonel süreçleri takip etmekte olan üretim işletmeleri açısından uygun bir model olmaktadır. Girdi, süreç ile çıktılar arasındaki kalite ve verimliliğe vurgu yapabilmek için; 1-etkenlik, 2-etkililik, 3- verimlilik, 4-5 kalite, 6- yenilikçilik, 7-karlılık ve gelir olmak üzere toplam 7 adet performans ölçütü olduğuna vurgu yapılmaktadır.

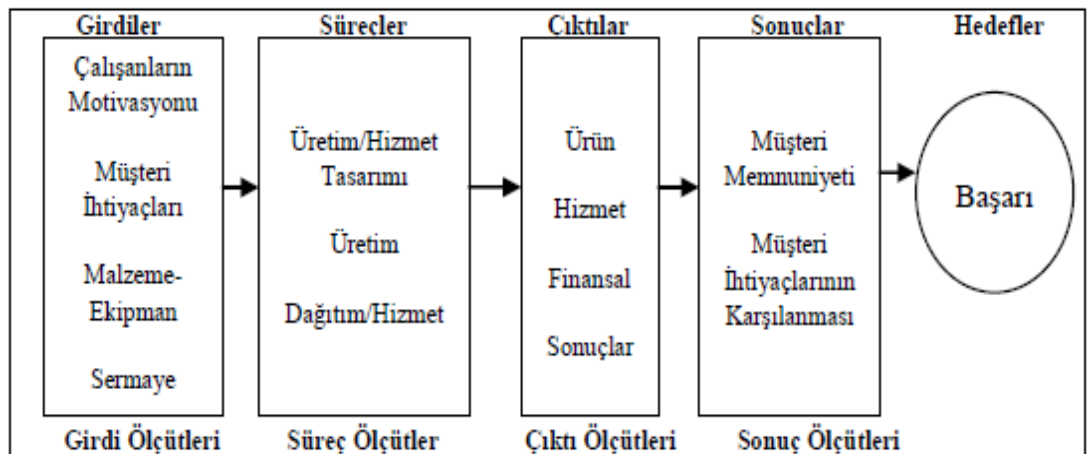
### 3.6.2.2. Belirleyiciler ve Sonuçlar Matrisi

Sonuçlar	Finansal Performans
	Rekabet Gücü
Belirleyiciler	Kalite
	Esneklik
	Yenilikçilik
	Kaynak Kullanımı

Şekil-11 Belirleyiciler ve Sonuçlar Matrisi<sup>291</sup>

Şekil 11'de verilen belirleyiciler ve sonuçlar matrisi, hizmet alanındaki işletmelerin performanslarını ölçebilmek amacı ile geliştirilmiştir. Söz konusu modelde rekabet gücünü ve finansal performansı ortaya koyan sonuçlara ulaşabilmek için en belirleyici unsurlar; kaynak kullanımı, esneklik, yenilikçilik ve kalitedir.

### 3.6.2.3. Makro Süreç Modeli



Şekil-12 Makro Süreç Modeli<sup>292</sup>

<sup>290</sup> D. Scott Sink and Thomas C. Tuttle, *Planning and Measurement In Your Organization of The Future*, 5. th., Industrial Engineering and Management Press, Norcross, GA, 1989, p. 175.

<sup>291</sup> Neely et al., a.g.e., p. 1125.

Şekil 12'de verilen makro süreç modeli Nelly ve arkadaşlarına göre 1996 yılında Brown tarafından geliştirilmiştir. Söz konusu model; girdiler, süreçler, çıktılar, sonuçlar ve hedefler olmak üzere beş adımdan oluşmaktadır. Söz konusu model, kalite mükemmellik modelinin temel alınması ile geliştirilmiştir. Bütün süreçleri eksiksiz tamamlayan işletmeler, erişmek istedikleri hedeflere yani uzun vadeli başarıları elde etmektedirler.

#### 3.6.2.4. Performans Ölçüm Matrisi

	Maliyetler İle İlgili Olmayan	Maliyetler İle İlgili Olan
Dışsal Süreçler İle İlgili Performans	Müşteri Şikâyetleri	Rekabet
	Pazar Payı	Araştırma ve Geliştirme Harcamaları
İçsel Süreçler İle İlgili Performans	Teslimat Süreleri	Ürün Tasarım Maliyeti
	Yeni Ürün Sayısı	Üretim Maliyeti

Şekil-13 Performans Ölçüm Matrisi<sup>292</sup>

Şekil 13'de yer alan, 1989 yılında Keegan ve arkadaşlarının geliştirdikleri performans ölçüm matrisi, içsel ve dışsal performans kriterlerini maliyetlerle ilgili olmayan ve maliyetlerle ilgili olan performans göstergeleri olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Maliyetler ile ilgili olan ve içsel süreçler ile ilgili performans göstergeleri; üretim maliyeti ve ürün tasarım maliyeti; dışsal süreçler ile ilgili performans göstergeleri ise Ar-Ge harcamaları ile rekabettir. Ancak maliyetlerle ilgili olmayan içsel süreç göstergeleri, teslimat süresi ve yeni ürün sayısı olmakla birlikte dışsal süreç göstergeleri pazar payı ve müşteri şikâyetleri olmaktadır.

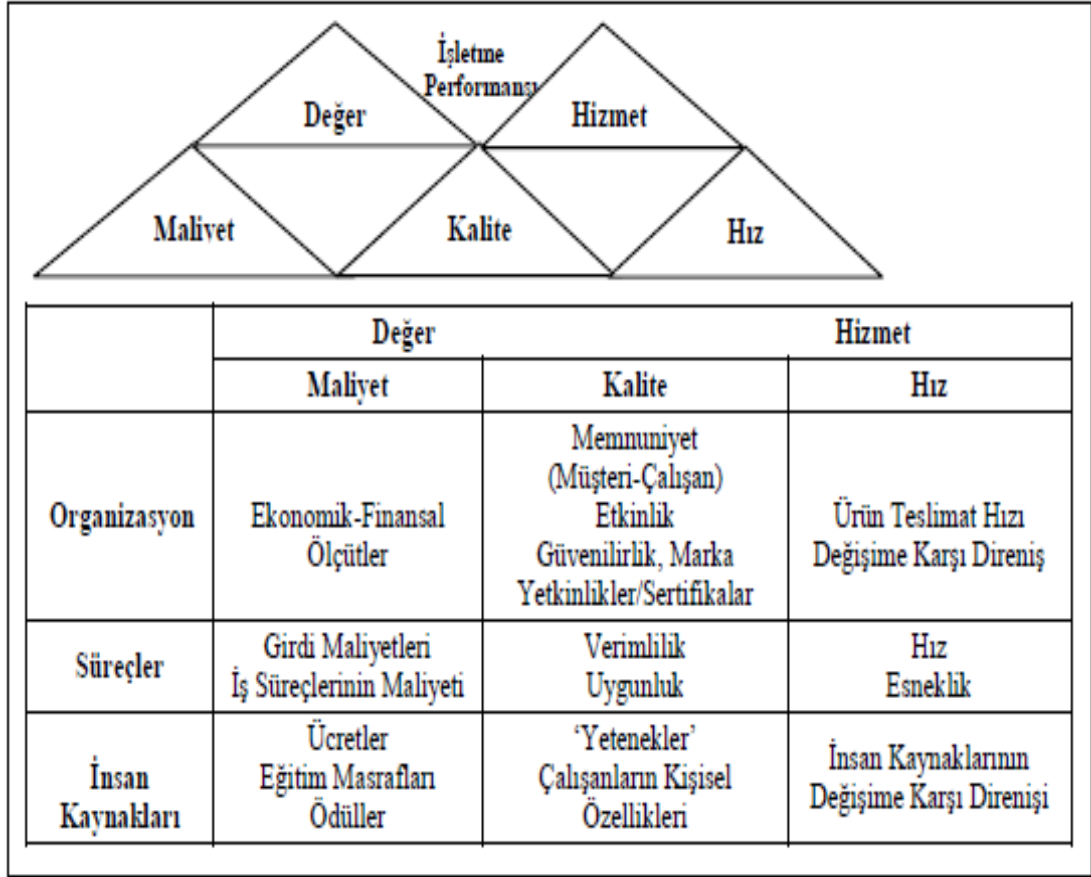
#### 3.6.3. Hiyerarşik Modeller

Bu kısımda, finansal ve ekonomik sonuçları iyileştirmeyi amaçlayan hiyerarşik modeller; Du Pont Modeli, Performans Pramidi (SMART Model) Modeli ve Hronec Modeli incelenecektir.

<sup>292</sup> Andy Neely vd., "Performance Measurement System Design: Developing and Testing A Process-Based Approach", *International Journal of Operations & Production Management*, 2000, Volume: 20, Issue: 10, 1119-1145, p. 1123.

<sup>293</sup> Daniel P. Keegan, Robert G. Eiler and Charles R. Jones, "Are Your Performance Measure Obsolete?", *Management Accounting*, 1989, Volume: 70, Issue: 12, 45-50, p. 47.

### 3.6.3.1. Hronec Modeli

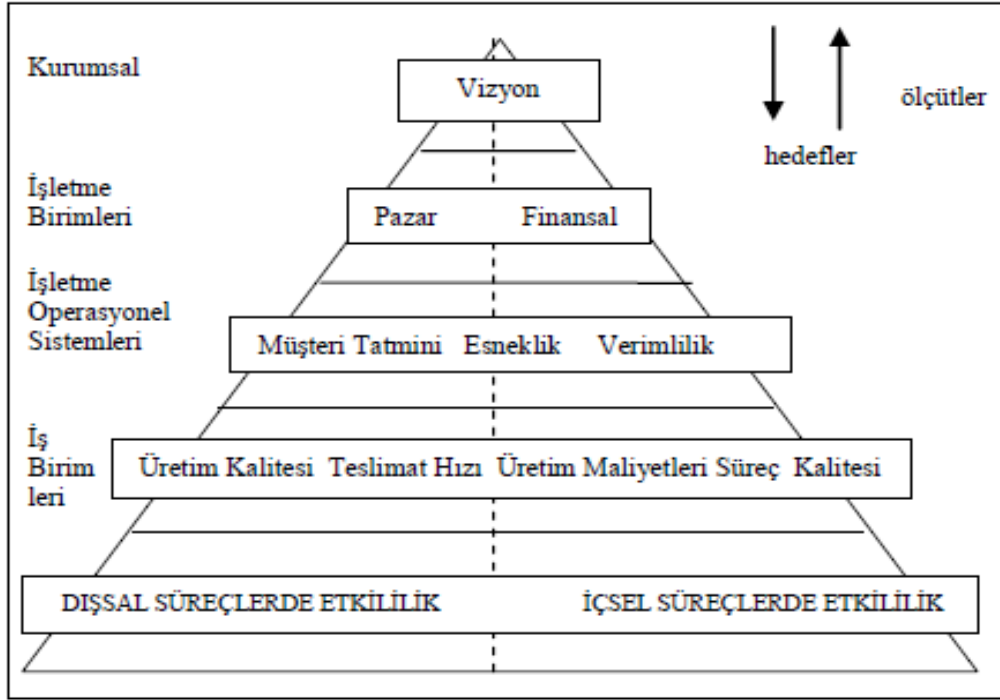


Şekil-14 Hronec Modeli<sup>294</sup>

Şekil 14' de Hronec Modeli yer almaktadır. Tonchia ve Quagini'ye göre 1993 yılında Hronec tarafından geliştirilmiş bir model olmakla birlikte hız, zaman ve maliyet kavramlarından karma yapmaktadır. Bu özelliği söz konusu modelin diğerlerinden ayıran en önemli özelliktir. Şekil 14 incelendiğinde, insan kaynakları, süreç ve işletme ile ilgili pek çok gösterge hız, kalite ve maliyet açısından ele alınmıştır.

<sup>294</sup> Tonchia ve Quagini, a.g.e., p. 48.

### 3.6.3.2. Performans Piramidi (SMART Model) Modeli



Şekil-15 Performans Piramidi (SMART Model) Modeli<sup>295</sup>

Şekil 15'te yer alan, performans piramidi modeli SMART model olarak da isimlendirilmektedir. Söz konusu modelde işletmeler hem dışsal hem de içsel süreçlerine ilişkin performans kriterlerinden bahsedilmektedir. Şekil 15 incelendiğinde, şeklin sağ tarafında bulunan performans kriterleri; süreç kalitesi, finansal ölçütler, üretim maliyetleri ve verimlilik şeklinde sıralanmaktadır. Şeklin sol tarafında bulunan performans kriterleri ise; işletmelerin içinde bulunduğu pazar koşulları, üretim kalitesi ve müşteri memnuniyeti şeklinde sıralanabilir.

### 3.6.3.3. Du Pont Modeli

Du Pont modeli, 1910 yılında Du Pont şirketince kullanılmış olan ve 2010 yılında da Tonchia ve Quagini tarafından hiyerarşik modeller sınıfında değerlendirilmiştir. Söz konusu model işletmelerin finansal durumları ile finansal tabloları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Du Pont modeli, gelir ve bilanço tablolarından başlayarak işletmelerin toplam karlılıkları ile öz sermaye karlılıklarını aynı anda değerlendirmekte olan analiz yöntemi olmaktadır<sup>296</sup>.

<sup>295</sup> Richard L. Lynch and Kelvin F. Cross, *Measure Up: Yardsticks for Continuous Improvement*, Blackwell, Cambridge, 1991, p. 65.

<sup>296</sup> Lawrence J. Gitman, *Principles of Managerial Finance*, 10th edition, Addison-Wesley, Boston, 2003, p. 73.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI UYGULAMALARININ İŞLETMELERİN REKABET GÜCÜNE VE PERFORMANSINA ETKİLERİNİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

Bu bölümde Kurumsal Kaynak Planlamasının işletmelerin rekabet gücüne ve performansına etkilerinin araştırma kısmı yer almaktadır. Analizlerin sonuçları ayrı ayrı tablolarla verilmiş ve çıkan sonuçlar yazılmıştır.

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmada, işletmelerde kullanılan Kurumsal Kaynak Planlaması uygulamalarının sürdürülebilir rekabet gücü ve performans üzerindeki etkileri incelenmiştir. Nicel yöntem olan anket tekniği kullanılmıştır. Beşli likert tipi anket sonuçları tam sayım yöntemi ile ele alınmıştır. SPSS istatistik programında analiz edilerek çıkan sonuçlar literatürle ilişkilendirilerek yorumlanmıştır.

##### 4.1.1. Araştırmanın Amacı

Kurumsal Kaynak Planlama Sistemleri, özellikle son yılların ilgi odağı haline gelmiş ve birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Kurumsal Kaynak Planmanın uygulanabilirliği, çalışanlar tarafından benimsenmesi ve birtakım etkileri kurulan modeller vs. gibi araçlarla incelenmiştir. Bu çalışmada Kurumsal Kaynak Planlamasının işletmeleri rekabet ve performans açısından nasıl etkilediği, işletmelerin rekabet gücüne etkisi ve performansına etkileri araştırılmıştır. Özer ve diğerlerinin kullandığı Canpolatın geliştirdiği KKP ölçeği ile KKP lerin alt boyutları belirlenmiş ve bu boyutların Poterin rekabet belirleyicileri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Powers and Hahn (2004) tarafından geliştirilen, Taşkın vd. (2011) tarafından kullanılmış olan performans ölçeği ile KKP lerin rekabet üzerindeki etkisi anket tekniği ile ölçülmüştür. Ayrıca işletme performanslarının ölçülmesi için ölçek geliştiren Atkinson ve Brown'un performans ölçeği kullanılarak Kurumsal Kaynak Planlamasının işletme performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu çalışma ile KKP belirleyicisi olan iş süreçlerinin iyileştirilmesi, finansal analizlerin güvenilirliği ve iletişimin güçlendirilmesinin işletmenin rekabet ve performans boyutlarına etkisi tek tek incelenmiş ve literatüre katkı yapılmaya çalışılmıştır.

#### 4.1.2. Araştırmanın Önemi

İşletmelerin işlevlerinin bir araya getirilmesi için işletmelerde yer alan farklı bölümler arasında bilgi akışını kolaylaştırmak amacı ile kurumsal kaynak planlaması (KKP) sistemi kullanılmaktadır. Son yıllarda sürekli olarak gelişen ve değişen iş ortamlarında rekabet üstünlüğünün sağlanması için rekabet gücünün geliştirilmesi ve işletmenin performansı büyük önem arz etmektedir. Literatürde KKP ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Al-Mashari et al (2003)<sup>297</sup>, Gyampah ve Salam (2004)<sup>298</sup> ERP istemlerinin kullanıcılar tarafından benimsenmesini araştırmıştır. Bradford ve Florin (2003)<sup>299</sup>, Davenport (1998)<sup>300</sup>, Klaus ve diğerleri (2000)<sup>301</sup>, Kumar ve diğerleri (2003)<sup>302</sup>, Malbert ve diğerleri (2003)<sup>303</sup>, Poston ve Grabski (2001)<sup>304</sup>, Sarker ve Lee (2003)<sup>305</sup>, Wei ve diğerleri (2005)<sup>306</sup>, Zhang ve diğerleri (2005)<sup>307</sup> ERP, nin seçilmesi, uygulanması ve yönetimi ve başarı faktörleri üzerine çalışmalar yapmıştır. Ayrıca Bradford ve Florin (2003), iş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesinin ele almıştır. Yine Davenport (1998), performansı ele almıştır. O Leory (2000)<sup>308</sup> finansal performans, İş süreçleri ile ilgili Shang ve Seddon(2000)<sup>309</sup>, Chen ve Hsu (2004)<sup>310</sup>

---

<sup>297</sup> M. Al-Mashari vd., "Enterprise Resource Planning: A Taxonomy Of Critical Factors", *European Journal of Operational Research*, 146, 2003, p. 352-364.

<sup>298</sup> K. Amoako-Gyampah and A.F. Salam, "An Extension of the Technology Acceptance Model in an ERP Implementation Environment", *Information & Management*, volume 41, Issue 6, July 2004, p. 731-745.

<sup>299</sup> Marianne Bradford and Juan Florin, " **Examining the role of innovation diffusion factors on the implementation success of enterprise resource planning systems**", International Journal of Accounting Information Systems, Volume 4, Issue 3, September 2003, p. 205-225.

<sup>300</sup> Thomas H. Davenport, " Putting the Enterprise into the Enterprise System", *Harvard Business Review* July–August 1998.

<sup>301</sup> Helmut Klaus vd., "What is ERP?", *Information Systems Frontiers 2(2)*, August 2000, p.141-162.

<sup>302</sup> Vinod Kumar vd., " An Investigation Of Critical Management Issues In Erp Implementation: Emperical Evidence From Canadian Organizations" *Technovation*, Volume 23, Issue 10, October 2003, p. 793-807.

<sup>303</sup> Vincent A.Malbert vd., "Enterprise resource planning Managing the implementation process", *European Journal of Operational Research*, 146 (2003), p. 302-314.

<sup>304</sup> Robin Poston, Severin Grabski, "Financial impacts of enterprise resource planning implementations" *International Journal of Accounting Information Systems*, Volume 2, Issue 4, December 2001, p. 271-294.

<sup>305</sup> Suprateek Sarker, Allen S.Lee, "Using a case study to test the role of three key social enablers in ERP implementation", *Information & Management*, Volume 40, Issue 8, September 2003, p. 813-829.

<sup>306</sup> Chun-Chin Wei vd., "An AHP-based Approach to ERP System Selection", *International Journal of Production Economics*, 2005,(96), p. 47-62.

<sup>307</sup> Zhe Zhang vd., "A framework of ERP systems implementation success in China: An empirical study", *International Journal of Production Economics* 98(1), p. 56-80.

<sup>308</sup> Daniel E. O'Leary, "Knowledge Management Across The Enterprise Resource Planning Systems Life Cycle", *International Journal of Accounting Information Systems*, Volume 3, Issue 2, August 2002, p. 99-110.

<sup>309</sup> Shari Shang and Peter Seddon, "A Comprehensive Framework for Classifying the Benefits of ERP Systems", *Americas Conference on Information Systems*, Long Beach, 10-13 August 2000, p. 39.

<sup>310</sup> Li Ling Hsu, Minder Chen," Impacts Of Erp Systems On The İntegrated-Interaction Performance Of Manufacturing And Marketing", *Industrial Management & Data Systems*, ISSN: 0263-5577, 1 January 2004 emerald insight discover journals and books and case studies <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02635570410514089/full/html> .

çalışma yapmıştır. KKP lerin firma performansına etkisini 2011 yılında Juha-Pekka Kallunki ve diğerleri<sup>311</sup> ve diğerleri incelemiştir. Santash Pattanayak ve Supriyo Roy (2015)<sup>312</sup> ise ERP lerin iş süreçleriyle ilgilenmişlerdir. Arun Madapusi ve Derrick D Souza<sup>313</sup> da ERP etkilerini incelemiştir. Bu çalışmada da KKP lerin liman endüstrisindeki etkileri incelenmeye çalışılmış ve literatüre etkisi aktarılmaya çalışılmıştır.

#### 4.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Bu çalışma, "İşletmelerde Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücüne ve Performansına Etkileri: Marmara Bölgesinde Faaliyet Gösteren Liman İşletmelerinde Bir Araştırma" ile sınırlıdır.
2. Çalışma, Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren liman işletmeleri ile sınırlıdır.
3. Yapılan bu çalışmanın literatür bölümü; makale, tez, kitap gibi kaynaklardan alınan bilgilerle sınırlıdır.

#### 4.1.4. Araştırmanın Varsayımları

1. Araştırma çerçevesinde kullanılan ölçme araçlarının hem güvenilir hem de geçerli olduğu varsayılmıştır.
2. Veri toplamada kullanılan araçların tüm görüşleri ortaya çıkarabilecek nitelikte olduğu ve tüm yetkileri de kapsadığı varsayılmıştır.
3. Araştırmanın örnekleminin, evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
4. Araştırmaya katılan bireylerin, kullanılan anketlere samimi ve doğru bir şekilde cevap verdiği varsayılmıştır.

---

<sup>311</sup> Juha-Pekka Kallunki vd., "Impact of Enterprise Resource Planning Systems on Management Control Systems and Firm Performance", *International Journal of Accounting Information Systems*, March 2011, 12(1), p. 20-39.

<sup>312</sup> Santosh Kumar Pattanayak and Supriyo Roy, "Synergizing Business Process Reengineering with Enterprise Resource Planning System in Capital Goods Industry", *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 189 ( 2015 ) 471 – 487, XVIII Annual International Conference of the Society of Operations Management (SOM-14) May 2015.

<sup>313</sup> Arun Madapusi and Derrick D'Souza, "The influence of ERP system implementation on the operational performance of an organization", *International Journal of Information Management*, Volume 32, Issue 1, February 2012, p. 24-34.

#### 4.1.4. Araştırmanın Modeli



**Şekil-16** Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamaları, İşletme Rekabet Gücü ve İşletme Performansı İlişkisi

#### 4.1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın teorik kısmı çerçevesinde yapılan , araştırmaya yönelik olarak belirlenen modele ilişkin geliştirilen hipotezlerden bazıları aşağıdaki gibidir.

**Tablo-1** Araştırmanın Hipotezleri

H1 <sub>1a</sub> : İş süreçlerinin iyileştirilmesi farklılaşma rekabet üstünlüğü boyutunu etkilemektedir.
H1 <sub>1b</sub> : İş süreçlerinin iyileştirilmesi maliyet liderliği rekabet üstünlüğü boyutunu etkilemektedir.
H1 <sub>1c</sub> : İş süreçlerinin iyileştirilmesi stratejik kararsızlık boyutunu etkilemektedir.
H1 <sub>1d</sub> : İş süreçlerinin iyileştirilmesi odaklanma rekabet üstünlüğü boyutunu etkilemektedir.
H1 <sub>2a</sub> : Finansal analizlerin güvenilirliği farklılaşma rekabet üstünlüğü boyutunu etkilemektedir.
H1 <sub>2b</sub> : Finansal analizlerin güvenilirliği maliyet liderliği rekabet üstünlüğü boyutunu etkilemektedir.
H1 <sub>2c</sub> : Finansal analizlerin güvenilirliği stratejik kararsızlık boyutunu etkilemektedir.
H1 <sub>2d</sub> : Finansal analizlerin güvenilirliği odaklanma rekabet üstünlüğü boyutunu etkilemektedir.
H1 <sub>3a</sub> : İletişimin güçlendirilmesi farklılaşma rekabet üstünlüğü boyutunu etkilemektedir.
H1 <sub>3b</sub> : İletişimin güçlendirilmesi maliyet liderliği rekabet üstünlüğü boyutunu etkilemektedir.
H1 <sub>3c</sub> : İletişimin güçlendirilmesi stratejik kararsızlık boyutunu etkilemektedir.
H1 <sub>3d</sub> : İletişimin güçlendirilmesi odaklanma rekabet üstünlüğü boyutunu etkilemektedir.
H2 <sub>1a</sub> : İş süreçlerinin iyileştirilmesi rekabet boyutunu etkilemektedir.
H2 <sub>1b</sub> : İş süreçlerinin iyileştirilmesi finansal performans boyutunu etkilemektedir.
H2 <sub>1c</sub> : İş süreçlerinin iyileştirilmesi hizmet kalitesi boyutunu etkilemektedir.
H2 <sub>1d</sub> : İş süreçlerinin iyileştirilmesi esneklik boyutunu etkilemektedir.
H2 <sub>1e</sub> : İş süreçlerinin iyileştirilmesi kaynak kullanımı boyutunu etkilemektedir.
H2 <sub>1f</sub> : İş süreçlerinin iyileştirilmesi inovasyon boyutunu etkilemektedir.
H2 <sub>2a</sub> : Finansal analizlerin güvenilirliği rekabet boyutunu etkilemektedir.
H2 <sub>2b</sub> : Finansal analizlerin güvenilirliği finansal performans boyutunu etkilemektedir.
H2 <sub>2c</sub> : Finansal analizlerin güvenilirliği hizmet kalitesi boyutunu etkilemektedir.
H2 <sub>2d</sub> : Finansal analizlerin güvenilirliği esneklik boyutunu etkilemektedir.
H2 <sub>2e</sub> : Finansal analizlerin güvenilirliği kaynak kullanımı boyutunu etkilemektedir.
H2 <sub>2f</sub> : Finansal analizlerin güvenilirliği inovasyon boyutunu etkilemektedir.
H2 <sub>3a</sub> : İletişimin güçlendirilmesi rekabet boyutunu etkilemektedir.
H2 <sub>3b</sub> : İletişimin güçlendirilmesi finansal performans boyutunu etkilemektedir.
H2 <sub>3c</sub> : İletişimin güçlendirilmesi hizmet kalitesi boyutunu etkilemektedir.
H2 <sub>3d</sub> : İletişimin güçlendirilmesi esneklik boyutunu etkilemektedir.
H2 <sub>3e</sub> : İletişimin güçlendirilmesi kaynak kullanımı boyutunu etkilemektedir.
H2 <sub>3f</sub> : İletişimin güçlendirilmesi inovasyon boyutunu etkilemektedir.

#### 4.1.6. Evren ve Örneklem

**Tablo-2** Evrenin Büyüklüğüne Göre Örneklem Miktarı

Evren Büyüklüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			± 0.05 örnekleme hatası			± 0.10 örnekleme hatası		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Bu araştırmanın evrenini, Marmara Bölgesinde Faaliyet Gösteren Liman İşletmelerinde görevli olan ve sadece yönetim görevinde olan 123 personel oluşturmuştur. Dolayısıyla, araştırmada evren, örnekleme seçmeyi gerektirecek büyüklükte değildir. Sonuç olarak, çalışmanın örnekleme "Tam Sayım Yöntemi" ile belirlenmiş ve tüm yöneticilere anketler dağıtılmış ve neticede ise eksik işaretlenen 6 anket eksik olduğundan iptal edilmiş ve 117 adet anket kabul edilerek analizler yapılmıştır.

#### 4.1.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

##### *Kurumsal Kaynak Planlaması Ölçeği:*

Araştırmada, Özer vd.'nin (2003)<sup>314</sup> geliştirmiş oldukları "Kurumsal Kaynak Planlaması Ölçeği" kullanılmıştır. Kurumsal Kaynak Planlaması Ölçeğinde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Canpolat'ın (2014)<sup>315</sup> da çalışmasında kullanmış olduğu ölçekte toplam 22 soru yer almaktadır. İş Süreçlerinin İyileştirilmesi (9 madde), Finansal Analizlerin Güvenilirliği (8 madde) ve İletişimin Güçlendirilmesi (5 madde) toplam 3 boyut ve ayrıca 22 maddeden oluşmaktadır. 5'li Likert tip ölçekte sorulara "5- Kesinlikle Katılıyorum, 4- Katılıyorum, 3- Karasızım, 2- Katılmıyorum, 1-

<sup>314</sup> Gökhan Özer ve Rahmi Yücel, Murat Yılmaz, "Kurumsal Kaynak Planlama Sistemlerine Yönelik Kullanıcı Algılarının Analizi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003, Cilt: 8, Sayı: 2, 77-94.

<sup>315</sup> Mehmet Canpolat, Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve Türkiye Radyo ve Televizyon (TRT) Kurumu Uygulaması, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014, s. 226 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde cevap verilmesi istenmiştir. Canpolat yaptığı araştırmada, ölçeğe ait Cronbach Alpha değerini 0,989 olarak hesaplanmıştır.

#### *Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Ölçeği:*

Bu çalışmada, Powers and Hahn (2004)<sup>316</sup> tarafından geliştirilen, Taşkın vd. (2011)<sup>317</sup> tarafından kullanılmış olan “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Ölçeği” için Çakıcı vd.’nin (2016)<sup>318</sup> yazmış oldukları makalede son şeklini verdikleri ölçekten yararlanılmış ve Çakıcı vd. yaptıkları araştırmada, ölçeğe ait Cronbach Alpha değerini 0,650 olarak hesaplanmışlardır. ölçekte; farklılaşma rekabet üstünlüğü (14 madde), maliyet liderliği rekabet üstünlüğü (4 madde), stratejik kararsızlık (3 madde) ve odaklanma rekabet üstünlüğü (3 madde) toplam 4 boyut ve 24 maddeden oluşmaktadır. “1– kesinlikle katılmıyorum, 2– katılmıyorum, 3– ne katılıyor ne katılmıyorum, 4– katılıyorum, 5– kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verilmesi istenmiştir.

#### *İşletme Performansı Ölçeği:*

Çalışmada, Fitzgerald ve Johnston, Brignall, (1991)<sup>319</sup> tarafından geliştirilen, daha sonrasında Brignall ve Ballantine (1996)<sup>320</sup> ve Atkinson ve Brown (2001)<sup>321</sup> tarafından kullanılan “İşletme Performansı Ölçeği”nden yararlanılmış ve ölçeğe ait güvenilirlik katsayısını ise 0,83 olarak hesaplanmışlardır. Atkinson ve Brown çalışmalarında finansal ve finansal olmayan performansla ilgili olarak performansı ölçmek için ölçek geliştirmişler ve bunu İngiltere, ABD gibi gelişmiş ülkelerde uygulanabilirliğini ve performans üzerine çalışabileceğini vurgulamışlardır. Söz konusu ölçek; rekabet boyutu (3 madde), finansal performans boyutu (4 madde), hizmet kalitesi boyutu (7 madde), esneklik boyutu (3 madde) kaynak kullanımı boyutu (2 madde) ve inovasyon boyutu (2 madde) olmak üzere 6 boyut ve 21 maddeden oluşmaktadır. Ankette katılımcılardan soruları, 1= kesinlikle katılmıyorum

---

<sup>316</sup> Thomas L. Powers and Hahn William, “Critical Competitive Methods, Generic Strategies, and Firm Performance”, *International Journal of Bank Marketing*, 2004, Volume: 22, No: 1, 43-64, p. 52-53.

<sup>317</sup> Ercan Taşkın vd., “Rekabetçi Yöntemlerin Firma Performansı Üzerine Etkisi: İnegöl Firmaları Üzerine Bir Alan Araştırması”, *15. Ulusal Pazarlama Kongresi*, Bildiri Kitabı, 2010, 546-650, s. 648-649.

<sup>318</sup> Abdulcelil Çakıcı ve Harun Çalhan, Kurtuluş Karamustafa, “Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde İnovasyon ve İşletme Performansı İlişkisi”, *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi*, 2016, Cilt: 2, Sayı: 1, 51-84, ss. 66-68.

<sup>319</sup> L.Scot Fitzgerald and R. Johnston, Stan Brignall, *Performance Measurement in Service Businesses*, CIMA, London, 1991, p. 45.

<sup>320</sup> Stan Brignall and Joan Ballantine, "Performance Measurement in Service Businesses Revisited", *International Journal of Service Industry Management*, 1996, Volume: 7, No: 1, 6-31, p. 9.

<sup>321</sup> Helen Atkinson and Jackie Brander Brown, “Rethinking Performance Measures: Assessing Progress in UK Hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2001, Volume: 13, No: 3, 128-135, p. 130.

2= katılmıyorum, 3= kararsızım, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandırmaları istenmiştir.

#### 4.1.8. Anketin Güvenilirlik Analizi

Yapılan araştırmalarda uygulanan anket çalışmalarında kullanılan soruların çalışmanın amacını temsil etmesindeki güvenilirlik düzeyini ölçmek için kullanılan bir yöntemdir. Güvenilirlik seviyesinin belirlenmesi güvenilirlik katsayısı olarak bilinen Cronbach Alfa Değerine bakarak karar verilir. Cronbach Alfa Değerinin en küçük 0 en büyük 1 değerini alır. Cronbach Alfa Değeri 1'e yaklařtıķ anket sorularının güven düzeyi artar ve Cronbach Alfa değerinin aldığı değerlere ilişkin olarak belirlenen güven düzeyleri sıralaması aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo-3** Güvenilirlik Katsayısı Tablosu<sup>322</sup>

Cronbach Alfa Değeri	Güvenilirlik Durumu
0,00< Cronbach Alfa katsayısı<0,40	Güvenilir Değil
0,40< Cronbach Alfa katsayısı<0,60	Düşük Güvenilirlik
0,60< Cronbach Alfa katsayısı<0,80	Güvenilir
0,80< Cronbach Alfa katsayısı<1,00	Yüksek Güvenilirlik

Güven düzeyi zayıf olan araştırmalarda anket soruları yeniden düzenlenebilmektedir. Anketlere eklenecek veya çıkarılacak sorular yeterli düzeyde olmazsa araştırma soruları yeni baştan düzenlenmelidir.

**Tablo-4** Güvenilirlik Analizi

	Cronbach Alfa Katsayısı
<b>Tüm alışma için Güven Katsayısı</b>	<b>0,951</b>
İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	0,901
Finans Analizlerinin Güvenilirliği	0,920
İletişimin Güçlendirilmesi	0,888
Farklılaşma Rekabet stnlğ	0,925
Maliyet Liderliği Rekabet stnlğ	0,800
Stratejik Kararsızlık	0,853
Odaklanma Rekabet stnlğ	0,735
Rekabet Boyutu	0,883
Finansal Performans Boyutu	0,914
Hizmet Kalitesi Boyutu	0,928
Esneklik Boyutu	0,799

<sup>322</sup> Haydar Demirhan ve Canan Hamurkaroğlu, *İstatistiksel Yöntemlere Giriş*, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 3. Baskı, Ankara, 2016, s. 432.



Kaynak Kullanımı Boyutu	0,920
İnovasyon Boyutu	0,879

Yapılan araştırmada en düşük güven katsayısı 0,735 olarak hesaplanmıştır ve odaklanma rekabet üstünlüğüne aittir. Bu değer çalışmanın en düşük değeri olarak ölçülse de güvenilir düzeydedir. Güven katsayıları genel olarak değerlendirildiğinde ölçek ve değişkenlere ait güven katsayılarının büyük bir bölümü yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğu görülmektedir.

#### 4.1.9. Araştırma Değişkenlerinin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizinin temel amacı birbirine yakın benzerlikteki soruları veya değişkenleri gruplandırarak tek başlık altında toplar ve yapılan analizlerin sayısını azaltmaya yardımcı olmaktadır. Bu sayede analizler daha kolay anlaşılabilir bir hale gelmekte ve daha sade olmaktadır. Fakat her çeşit veri setine faktör analizi yapılmamaktadır. Analizi yapılacak veri setlerinin KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri yüksek ve Bartlett test istatistiği sonuçları anlamlı çıkarsa faktör analizi yapılabilir. KMO katsayısı değişkenlerin birbiriyle ilişkisini ölçer ve bu ilişkinin büyüklüğünü ortaya koyan bir ölçüttür. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkinin artması KMO değerinin 1'e yaklaşmasına, azalması ise 0'a yaklaşmasına neden olmaktadır.

KMO değeri faktör analizini yaparken önemli bir ölçüt olmasına rağmen sadece KMO'ya bakarak tespit yapmak yeterli olmamaktadır. Bu yüzden faktör analizini uygulayabilmek için ayrıca Bartlett test istatistiği sonuçlarının da anlamlı olması gerekmektedir. Buna göre ise bulunan değerlerin alfa (0,05) değerinden küçük olması gerekmektedir.

Yapılan araştırmada faktör analizi Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı için her biri için ayrı olarak hesaplanmıştır. Bunlara ilave olarak çalışmanın yapıldığı ölçek ve ölçek alt düzeylerine ilişkin güvenilirlik katsayıları da ayrıca hesaplanmıştır.

#### 4.1.9.1. Kurumsal Kaynak Planlaması Ölçeği İçin Faktör Analizi

**Tablo-5** Kurumsal Kaynak Planlaması Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu

Düzyey	Soru	Ortalama	SS	Alfa	Faktör Yük Ağırlıkları			
					F1	F2	F3	
Kurumsal Kaynak Planlaması Ölçeği	F1 İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	KKPÖ.İSi.7	4,4273	0,74758	0,901	0,617	0,266	0,317
		KKPÖ.İSi.8	4,4364	0,76058		0,82	0,26	0,241
		KKPÖ.İSi.9	4,5091	0,73877		0,626	-0,025	0,48
		KKPÖ.İSi.10	4,2364	0,97611		0,845	0,252	0,159
		KKPÖ.İSi.11	4,4636	0,79767		0,762	0,226	0,282
		KKPÖ.İSi.12	4,1455	1,10741		0,709	0,165	0,255
		KKPÖ.İSi.13	4,1182	1,123		0,723	-0,083	-0,105
		KKPÖ.İSi.14	3,9364	1,24353		0,749	0,371	0,353
	F2 Finans Analizlerinin Güvenilirliği	KKPÖ.İSi.15	4,0364	1,18807	0,92	0,805	-0,004	0,441
		KKPÖ.FAG.16	4,2545	0,98088		-0,088	0,691	0,364
		KKPÖ.FAG.17	4,1091	1,00773		0,13	0,609	0,394
		KKPÖ.FAG.18	3,7909	1,21229		0,122	0,9	0,248
		KKPÖ.FAG.19	4,1727	1,08246		0,107	0,59	0,497
		KKPÖ.FAG.20	3,8182	1,26478		0,391	0,841	0,118
KKPÖ.FAG.21		4,0727	1,31825	0,343		0,656	0,373	
KKPÖ.FAG.22		4,0818	1,16628	0,216		0,853	-0,145	
F3 İletişimin Güçlendirilmesi	KKPÖ.FAG.23	3,8727	1,4533	0,888	0,14	0,615	0,597	
	KKPÖ.İG.24	3,5818	1,45502		0,36	0,454	0,599	
	KKPÖ.İG.25	4,0818	1,0504		0,322	0,142	0,834	
	KKPÖ.İG.26	3,8182	1,34902		0,203	0,436	0,738	
	KKPÖ.İG.27	4,0182	1,18849		0,354	0,141	0,659	

Kurumsal kaynak planlaması ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için Bartlett testi uygulanmıştır. Bartlett testi sonucunda elde edilen KMO değeri 0,819 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca Bartlett testi sonucunda p değeri 0,000 olarak bulunmuştur ( $p=0,00 < \text{Alpha}=0,05$ ). Bu yüzden Kurumsal Kaynak Planlaması Ölçeği için faktör analizi uygulamanın uygun olduğu tespit edilmiştir.

Uygulanan faktör analizi sonucunda kurumsal kaynak planlaması ölçeğine ait 3 alt düzey olduğu tespit edilmiştir. Bu alt boyutlar iş süreçlerinin iyileştirilmesi, finans analizlerinin güvenilirliği ve iletişimin güçlendirilmesidir. Ölçeklere ait soruların faktör yükleri, ortalamaları, standart sapmaları ve alt düzeylere ait güven katsayıları hesaplanmıştır ve hesaplanan bu değerler yukarıdaki tablo 5'de verilmiştir. Faktör yükleri en büyük değeri aldığı düzeye aittir.

#### 4.1.9.2. Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği İçin Faktör Analizi

**Tablo-6** Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu

	Düzye	Soru	Ortalama	SS	Alfa	Faktör Yük Ağırlıkları			
						F1	F2	F3	F4
Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği	F1 Farklılaşma Rekabet Üstünlüğü	SRÖ.FRÜ.29	4,2735	,79464	0,925	,931	-,043	,052	,054
		SRÖ.FRÜ.30	4,2479	,87006		,713	,006	,173	,406
		SRÖ.FRÜ.31	4,3333	,91915		,827	,178	,102	-,037
		SRÖ.FRÜ.32	4,2051	,91481		,583	,254	,198	,090
		SRÖ.FRÜ.33	4,2137	,82868		,932	-,005	,076	,107
		SRÖ.FRÜ.34	4,2137	,83902		,930	-,006	,132	,079
		SRÖ.FRÜ.35	4,2222	,82118		,913	-,031	,120	,061
		SRÖ.FRÜ.36	4,2137	,86929		,912	,020	,094	,133
		SRÖ.FRÜ.37	4,0598	1,16183		,641	,176	,136	,438
		SRÖ.FRÜ.38	4,0000	1,15221		,613	,216	,292	,393
		SRÖ.FRÜ.39	3,8462	1,36214		,831	-,084	,229	,337
		SRÖ.FRÜ.40	4,0171	,99985		,554	-,045	,149	,449
		SRÖ.FRÜ.41	4,4359	,95036		,653	,056	,031	,338
		SRÖ.FRÜ.42	4,5385	,76043		,602	,159	,299	-,254
F2 Maliyet Liderliği Rekabet Üstünlüğü	SRÖ.MLRÜ.43	4,1368	1,16638	0,800	,059	,708	,152	-,009	
	SRÖ.MLRÜ.44	3,9658	1,04165		-,127	,840	,103	,368	
	SRÖ.MLRÜ.45	3,9829	1,06660		,419	,690	-,191	,049	
	SRÖ.MLRÜ.46	4,1026	,95036		,261	,784	-,159	,045	
F3 Stratejik Kararsızlık	SRÖ.SK.47	3,4017	1,09119	0,853	-,093	,283	,629	,449	
	SRÖ.SK.48	3,5128	1,15680		-,045	,049	,827	,367	
	SRÖ.SK.49	3,8718	1,05486		-,175	,013	,838	-,173	
F4 Odaklanma Rekabet Üstünlüğü	SRÖ.ORÜ.50	3,9316	,91658	0,735	,273	-,182	-,063	,677	
	SRÖ.ORÜ.51	3,7949	1,22853		,213	-,587	,107	,531	
	SRÖ.ORÜ.52	3,8376	1,05010		,179	-,018	-,125	,752	

Sürdürülebilir rekabet ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için Bartlett testi uygulanmıştır. Bartlett testi sonucunda elde edilen KMO değeri 0,511 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca Bartlett testi sonucunda p değeri 0,000 olarak bulunmuştur ( $p=0,00 < \text{Alpha}=0,05$ ). Bu yüzden sürdürülebilir rekabet ölçeği için faktör analizi uygulamanın uygun olduğu tespit edilmiştir.

Uygulanan faktör analizi sonucunda sürdürülebilir rekabet ölçeğine ait 4 alt düzey olduğu tespit edilmiştir. Bu alt boyutlar farklılaşma rekabet üstünlüğü, maliyet liderliği rekabet üstünlüğü, stratejik kararsızlık ve odaklanma rekabet üstünlüğüdür. Ölçeklere ait soruların faktör yükleri, ortalamaları, standart sapmaları ve alt düzeylere ait güven katsayıları hesaplanmıştır ve hesaplanan bu değerler yukarıdaki tablo 6'da verilmiştir. Faktör yükleri en büyük değeri aldığı düzeye aittir.

#### 4.1.9.3. İşletme Performansı Ölçeği İçin Faktör Analizi

Tablo-7 İşletme Performansı Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu

					Faktör Yük Ağırlıkları							
İşletme Performansı Ölçeği	Düzyey	Soru	Ortalama	SS	Alfa	F1	F2	F3	F4	F5	F6	
	F1 Rekabet Boyutu	İPÖ.RB.53	3,8125	1,07830	0,883		,129	,226	,053	<b>,690</b>	,060	,554
		İPÖ.RB.54	3,9554	1,02569			,015	,131	,204	<b>,929</b>	,045	,133
		İPÖ.RB.55	4,1964	,99403			,023	,065	,182	<b>,923</b>	,109	-,177
	F2 Finansal Performans Boyutu	PÖ.FPB.56	4,1429	,95726	0,914		,059	,046	<b>,867</b>	,307	-,188	,039
		PÖ.FPB.57	4,0714	1,02855			-,074	,071	<b>,948</b>	,139	,060	-,030
		PÖ.FPB.58	3,9911	,98178			,022	,175	<b>,917</b>	-,011	,114	,126
		PÖ.FPB.59	3,8125	,90575			,227	,284	<b>,648</b>	,369	,197	-,266
	F3 Hizmet Kalitesi Boyutu	İPÖ.HKB.60	4,1071	,83134	0,928		<b>,877</b>	,344	-,151	,101	-,082	,085
		İPÖ.HKB.61	3,9821	,93945			<b>,704</b>	,147	,182	,349	,284	-,145
		İPÖ.HKB.62	4,2500	,91533			<b>,822</b>	,141	,113	-,032	,239	-,211
		İPÖ.HKB.63	4,1875	,77728			<b>,829</b>	,256	-,016	,179	,142	,329
İPÖ.HKB.64		4,4107	,72972	<b>,878</b>			,272	,090	-,078	,022	-,073	
İPÖ.HKB.65		4,1429	,97590	<b>,709</b>			,114	,073	-,031	,322	,329	
İPÖ.HKB.66		4,0893	,91586	<b>,704</b>			,195	,040	,009	,247	,549	
F4 Esneklik Boyutu	İPÖ.EB.67	4,1250	,96912	0,799		,274	,320	,032	,193	<b>,859</b>	,048	
	İPÖ.EB.68	4,2232	,89754			,247	,374	,090	,069	<b>,850</b>	,074	
	İPÖ.EB.69	3,8839	1,16050			,506	-,050	,471	-,101	<b>,608</b>	-,043	
F5 Kaynak Kullanımı Boyutu	İPÖ.KKB.70	4,0982	,87980	0,920		,174	<b>,895</b>	,067	,208	,145	,112	
	İPÖ.KKB.71	4,1429	,94780			,203	<b>,867</b>	,216	,047	,209	,003	
F6 İnovasyon	İPÖ.KKB.72	4,1161	,89790	0,879		,263	,025	,017	,149	,116	<b>,835</b>	
	İPÖ.KKB.73	4,1607	,93533			,283	,047	,159	,004	,210	<b>,849</b>	

İşletme Performansı Ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için Bartlett testi uygulanmıştır. Bartlett testi sonucunda elde edilen KMO değeri 0,832 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca Bartlett testi sonucunda p değeri 0,000 olarak bulunmuştur ( $p=0,00 < \text{Alpha}=0,05$ ). Bu yüzden işletme performansı ölçeği için faktör analizi uygulamanın uygun olduğu tespit edilmiştir.

Uygulanan faktör analizi sonucunda işletme performansı ölçeğine ait 5 alt düzey olduğu tespit edilmiştir. Bu alt boyutlar rekabet boyutu, finansal performans boyutu, hizmet kalitesi boyutu, esneklik boyutu, kaynak kullanımı boyutu ve inovasyon boyutudur. Ölçeklere ait soruların faktör yükleri, ortalamaları, standart sapmaları ve alt düzeylere ait güven katsayıları hesaplanmıştır ve hesaplanan bu değerler yukarıdaki tabloda verilmiştir. Faktör yükleri en büyük değeri aldığı düzeye aittir.

#### 4.1.10. Demografik Değişkenlerin Frekans Analizleri

Yapılan anket uygulaması sonucunda elde edilen örneklemdaki kişilerin demografik özelliklerinin dağılımları cinsiyet, yaş, eğitim durumu, iş pozisyonu, medeni hal, çalışma süresi, 6 değişkenden oluşmaktadır.

**Tablo-8** Demografik Değişkenlerin Frekans Analizi Tablosu

	Düzeyle	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	55	47,0	47,0	47,0
	Erkek	62	53,0	53,0	100,0
<b>Yaş</b>	18-30 Arası	41	35,0	35,0	35,0
	31-43 Arası	49	41,9	41,9	76,9
	44-56 Arası	21	17,9	17,9	94,9
	57 ve Üzeri	6	5,1	5,1	100,0
<b>Medeni Durum</b>	Evli	69	59,0	59,0	59,0
	Bekar	33	28,2	28,2	87,2
	Diğer	15	12,8	12,8	100,0
<b>Öğrenim Durumu</b>	Lisans	95	81,2	81,2	81,2
	Yüksek Lisans/Doktora	22	18,8	18,8	100,0
<b>Çalışma Süresi</b>	1-5	33	28,2	28,2	28,2
	6-11	69	59,0	59,0	87,2
	12-17	10	8,5	8,5	95,7
	17 Yıl ve Üzeri	5	4,3	4,3	100,0
<b>Toplam</b>		398	100,0		

Yapılan araştırmada örneklem seçiminde 117 kişi ile görüşülerek anket çalışması uygulanmıştır. Yapılan anketler sonucunda katılımcıların 62'sinin (%47,0) kadın ve 55'inin (%53,0) erkek olduğu gözlenmiştir. Yaş dağılımı incelendiğinde 41 kişinin 18-30 yaş aralığında (%35,0), 49 kişinin 31-43 yaş aralığında (%41,9), 21 kişinin 44-56 yaş aralığında (%17,9) ve 6 kişinin de 57 yaş ve üzerinde (%5,1) olduğu görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında 96'unun evli (%59,0), 33'ünün bekar (%28,2) ve 15 (%12,8) kişinin de diğer medeni durumlarda olduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumlarına bakıldığı zaman ise katılımcılardan 95 kişinin lisans (%81,2) ve 22 kişinin ise yüksek lisans/doktora (%18,8) mezunu olduğu görülmektedir.

Katılımcıların 33'ünün 1-5 yıl (%28,2), 69'unun 6-11 yıl (%59,00), 10'unun 12-17 yıl (%8,50) ve 5'inin 17 yıldan fazla (%4,30) süredir çalıştığı gözlenmiştir.

#### **4.1.11. Araştırmanın Boyutları ile Demografik Değişkenlere Yönelik Anova Analizleri**

Kurumsal Kaynak Planlaması, Sürdürülebilir Rekabet ve İşletme Performansı ölçekleri ile uygulanan anket çalışması ile elde edilen veriler SPSS 21 programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizleri esnasında hangi istatistiksel yöntemlerin uygulanacağına ilişkin olarak karar verilmesi amacıyla verilerin normal dağılıp dağılmadıkları incelenmiştir. İncelemeler sonucu verilerin normal dağıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle verileri analiz ederken birtakım parametrik yöntemler kullanılmıştır.

Verilerin istatistiksel olarak analiz edilmesi esnasında ikili olarak karşılaştırma gereken testlerde bağımsız t-testi kullanılmış ayrıca 2'den daha fazla olan grupların karşılaştırılmasında ise One way anova (tek yönlü varyans) analizi yapılmıştır. Farklılıkların belirlendiği gruplar içinde farklılığa yol açan grupların tespit edilmesi için Post Hoc karşılaştırma testleri ve Tukey testi uygulanmıştır.

T-Testi farklılıkların tespiti için t değeri kullanırken, one way anova testi F değeri kullanılmaktadır. Ancak SPSS gibi paket programlarda farklılıkların tespitinin kolay olması için hem t-testi hem de one way anova testi için p değeri hesaplanır. p değeri alfa (0,05) değerinden daha küçük ise ilgili değişkenler arasındaki farklılık anlamlı bulunur.

#### 4.1.11.1. Cinsiyet ile Çalışmanın Değişkenleri Arasındaki İlişki

Cinsiyet ile çalışmaların değişkenleri arasındaki ilişki kurumsal kaynak planlaması, sürdürülebilir rekabet ve işletme performansı alt değişkenleri olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

##### 4.1.11.1.1. Cinsiyet ile Kurumsal Kaynak Planlaması Alt Değişkenleri Arasındaki Farklılık

**Tablo-9** Cinsiyet ile Kurumsal Kaynak Planlaması İçin T-Testi Tablosu

Ölçek	Düzeyleyler	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	T Değeri	p Değeri
Kurumsal Kaynak Planlaması	İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	Kadın	55	4,3515	,76795	1,194	,235
		Erkek	62	4,1938	,66127		
	Finans Analizlerinin Güvenilirliği	Kadın	55	3,9000	1,18449	-1,898	,061
		Erkek	62	4,2399	,63870		
	İletişimin Güçlendirilmesi	Kadın	55	4,0145	1,11810	,315	,754
		Erkek	62	3,9548	,93417		

Yapılan bağımsız t testi sonucunda elde edilen değerler incelendiğinde İş süreçlerinin iyileştirilmesi ( $p=0,235$ ), finans analizlerinin güvenilirliği ( $p=0,061$ ) ve iletişimin güçlendirilmesinin ( $p=0,754$ ) cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

##### 4.1.11.1.2. Cinsiyet ile Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği Alt Değişkenleri Arasındaki Farklılık

**Tablo-10** Cinsiyet ile Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği İçin T-Testi Tablosu

Ölçek	Düzeyleyler	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	T Değeri	p Değeri
Sürdürülebilir Rekabet	Farklılaşma Rekabet Üstünlüğü	Kadın	55	4,2403	,68778	,577	,565
		Erkek	62	4,1671	,68340		
	Maliyet Liderliği Rekabet Üstünlüğü	Kadın	55	3,9212	,87715	-1,112	,269
		Erkek	62	4,1022	,88003		
	Stratejik Kararsızlık	Kadın	55	3,4545	,88741	-1,490	,139
		Erkek	62	3,7204	1,02642		
	Odaklanma Rekabet Üstünlüğü	Kadın	55	4,1212	,51864	3,379	,001
		Erkek	62	3,6183	1,03464		

Sürdürülebilir rekabetin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için yapılan t testi sonucunda farklılaşma rekabet üstünlüğü ( $p=0,565$ ), maliyet liderliği rekabet üstünlüğü ( $p=0,269$ ) ve stratejik kararsızlığın ( $p=0,139$ ) cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Odaklanma rekabet üstünlüğü ( $p=0,001$ ) düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Ortalamalar incelendiğinde erkeklerin farklılaşma rekabet üstünlüğü ve odaklanma rekabet üstünlüğünün kadınlara göre daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

#### 4.1.11.1.3. Cinsiyet ile İşletme Performansı Alt Değişkenleri Arasındaki Farklılık

**Tablo-11** Cinsiyet ile İşletme Performansı İçin T-Testi Tablosu

Ölçek	Düzeyleyler	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	T Değeri	p Değeri
İşletme Performansı	Rekabet Boyutu	Kadın	55	3,8606	1,02578	-1,438	,153
		Erkek	62	4,1022	,78601		
	Finansal Performans Boyutu	Kadın	55	3,9955	,96164	-,272	,786
		Erkek	62	4,0390	,73995		
	Hizmet Kalitesi Boyutu	Kadın	55	4,1195	,64697	-,863	,390
		Erkek	62	4,2350	,78421		
	Esneklik Boyutu	Kadın	55	4,1697	,74776	,803	,424
		Erkek	62	4,0430	,93404		
	Kaynak Kullanımı Boyutu	Kadın	55	4,0636	,91820	-,855	,394
		Erkek	62	4,2016	,82710		
	İnovasyon	Kadın	55	4,0909	,86651	-,642	,522
		Erkek	62	4,1935	,86059		

İşletme performansının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için yapılan t testi sonucunda rekabet boyutu ( $p=0,153$ ), finansal performans boyutu ( $p=0,786$ ), hizmet kalitesi boyutu ( $p=0,390$ ), esneklik boyutu ( $p=0,424$ ), kaynak kullanımı boyutunun ( $p=0,394$ ) ve inovasyon boyutu ( $p=0,522$ ) cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).



#### 4.1.11.2. Yaş ile Çalışmanın Değişkenleri Arasındaki Farklılık

Yaş ile çalışmaların düzeyleri arasındaki ilişki kurumsal kaynak planlaması, sürdürülebilir rekabet ve işletme performansı alt düzeyleri olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

##### 4.1.11.2.1. Yaş ile Personel Kurumsal Kaynak Planlaması Alt Değişkenleri Arasındaki Farklılık

**Tablo-12** Yaş ile Kurumsal Kaynak Planlaması İçin F-Testi Tablosu

Ölçek	Düzeyley	Yaş	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Kurumsal Kaynak Planlaması	İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	18-30 Arası	41	4,3252	,62380	9,204	,000
		31-43 Arası	49	4,4289	,66940		
		44-56 Arası	21	4,1481	,59663		
		57 ve Üzeri	6	2,9815	,82676		
	Finans Analizlerinin Güvenilirliği	18-30 Arası	41	3,8689	1,00388	7,629	,000
		31-43 Arası	49	4,5204	,55160		
		44-56 Arası	21	3,5893	1,22802		
		57 ve Üzeri	6	3,6458	,53278		
	İletişimin Güçlendirilmesi	18-30 Arası	41	3,8488	,90087	6,849	,000
		31-43 Arası	49	4,3061	,93906		
		44-56 Arası	21	3,9048	,99120		
		57 ve Üzeri	6	2,5333	1,25007		

Yapılan one way anova testi sonucunda elde edilen değerler incelendiğinde İletişimin Güçlendirilmesinin ( $p=0,053$ ), İş süreçlerinin iyileştirilmesi ( $p=0,002$ ) ve finans analizlerinin güvenilirliğinin ( $p=0,006$ ) istatistiksel anlamda yaşa göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılığa sebep olan grupların tespit edilmesi için Post Hoc Testi incelenmelidir.

**Tablo-13 İş Süreçlerinin İyileştirilmesi Yaşa Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi**

Düzy	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I-J)	p Değeri
İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	18-30 Arası	31-43 Arası	-,10365	,875
		44-56 Arası	,17706	,740
		57 ve Üzeri	1,34372*	,000
	31-43 Arası	18-30 Arası	,10365	,875
		44-56 Arası	,28071	,351
		57 ve Üzeri	1,44737*	,000
	44-56 Arası	18-30 Arası	-,17706	,740
		31-43 Arası	-,28071	,351
		57 ve Üzeri	1,16667*	,001
	57 ve Üzeri	18-30 Arası	-1,34372*	,000
		31-43 Arası	-1,44737*	,000
		44-56 Arası	-1,16667*	,001

Post hoc tablosu incelendiğinde farklılaşma iş süreçlerinin iyileştirilmesinin yaşa göre farklılık göstermesi 57 yaş ve üzerinde olan kişiler ile diğer yaş grupları arasındaki farktan kaynaklanmakta olduğu gözlenmiştir. Ortalamalar incelendiğinde 57 yaş ve üzerinde olan kişilerin iş süreçlerinin iyileştirilmesinde diğer yaş gruplarına göre daha düşük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo-14** Finans Analizlerinin Güvenilirliği Yaşa Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi

Düzy	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I-J)	p Değeri
Finans Analizlerinin Güvenilirliği	18-30 Arası	31-43 Arası	-,65151*	,003
		44-56 Arası	,27962	,634
		57 ve Üzeri	,22307	,937
	31-43 Arası	18-30 Arası	,65151*	,003
		44-56 Arası	,93112*	,000
		57 ve Üzeri	,87457	,102
	44-56 Arası	18-30 Arası	-,27962	,634
		31-43 Arası	-,93112*	,000
		57 ve Üzeri	-,05655	,999
	57 ve Üzeri	18-30 Arası	-,22307	,937
		31-43 Arası	-,87457	,102
		44-56 Arası	,05655	,999

Post hoc tablosu incelendiğinde farklılaşma finans analizlerinin güvenilirliğinin yaşa göre farklılık göstermesi 18-30 yaş ile 31-43 yaş ve 31-43 yaş ile 44-56 yaş grupları arasında olan farktan kaynaklanmakta olduğu gözlenmiştir. Ortalamalar incelendiğinde 31-43 yaş aralığında bulunan bireylerin finans analizlerinin güvenilirliğinin 18-30 yaş ve 44-56 yaş gruplarına göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo-15** İletişimin Güçlendirilmesinin Yaşa Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi

Düzy	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I-J)	p Değeri
İletişimin Güçlendirilmesi	18-30 Arası	31-43 Arası	-,45734	,111
		44-56 Arası	-,05598	,996
		57 ve Üzeri	1,31545*	,011
	31-43 Arası	18-30 Arası	,45734	,111
		44-56 Arası	,40136	,373
		57 ve Üzeri	1,77279*	,000
	44-56 Arası	18-30 Arası	,05598	,996
		31-43 Arası	-,40136	,373
		57 ve Üzeri	1,37143*	,012
	57 ve Üzeri	18-30 Arası	-1,31545*	,011
		31-43 Arası	-1,77279*	,000
		44-56 Arası	-1,37143*	,012

Post hoc tablosu incelendiğinde farklılaşma iletişimin güçlendirilmesinin yaşa göre farklılık göstermesi 57 yaş ve üzerinde olan kişiler ile diğer yaş grupları arasındaki farktan kaynaklanmakta olduğu gözlenmiştir. Ortalamalar incelendiğinde 57 yaş ve üzerinde olan kişilerin iletişimin güçlendirilmesinde diğer yaş gruplarına göre daha düşük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

**4.1.11.2. Yaş ile Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği Alt Değişkenleri Arasındaki Farklılık**

**Tablo-16** Yaş ile Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği İçin F-Testi Tablosu

Ölçek	Düzeyleler	Yaş	N	Ort.	S.S.	F Değeri	P Değeri
Sürdürülebilir Rekabet	Farklılaşma Rekabet Üstünlüğü	18-30 Arası	41	3,8746	,76545	8,427	,000
		31-43 Arası	49	4,4198	,47282		
		44-56 Arası	21	4,1259	,70382		
		57 ve Üzeri	6	4,9167	,20412		
	Maliyet Liderliği Rekabet Üstünlüğü	18-30 Arası	41	4,1057	,88957	3,008	,033
		31-43 Arası	49	4,0272	,91499		
		44-56 Arası	21	3,6190	,66904		
		57 ve Üzeri	6	4,7222	,68041		
	Stratejik Kararsızlık	18-30 Arası	41	4,0000	,84327	7,453	,000
		31-43 Arası	49	3,6122	1,00311		
		44-56 Arası	21	2,9683	,72192		
		57 ve Üzeri	6	2,8889	,86066		
	Odaklanma Rekabet Üstünlüğü	18-30 Arası	41	4,0569	,64076	1,987	,120
		31-43 Arası	49	3,7483	1,13556		
		44-56 Arası	21	3,6032	,44246		
		57 ve Üzeri	6	4,2222	,34427		

Sürdürülebilir rekabetin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için yapılan f testi sonucunda odaklanma rekabet üstünlüğünün ( $p=0,120$ ) yaşa göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Farklılaşma rekabet üstünlüğü ( $p=0,000$ ), maliyet liderliği rekabet üstünlüğü ( $p=0,033$ ) ve stratejik kararsızlık ( $p=0,000$ ) yaşa göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılığa sebep olan grupların tespit edilmesi için Post Hoc testi incelenmelidir.

**Tablo-17** Farklılaşma Rekabet Üstünlüğünün Yaşa Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi

Düzy	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I-J)	p Değeri
Farklılaşma Rekabet Üstünlüğü	18-30 Arası	31-43 Arası	-,54526*	,000
		44-56 Arası	-,25129	,443
		57 ve Üzeri	-1,04210*	,001
	31-43 Arası	18-30 Arası	,54526*	,000
		44-56 Arası	,29397	,279
		57 ve Üzeri	-,49684	,262
	44-56 Arası	18-30 Arası	,25129	,443
		31-43 Arası	-,29397	,279
		57 ve Üzeri	-,79082*	,037
	57 ve Üzeri	18-30 Arası	1,04210*	,001
		31-43 Arası	,49684	,262
		44-56 Arası	,79082*	,037

Post hoc tablosu incelendiğinde farklılaşma rekabet üstünlüğünün yaşa göre farklılık göstermesi 18-30 yaş aralığında olanlar ile 31-43 yaş ve 57 yaş ve üzerinde olan kişiler arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Ortalamalar incelendiğinde 18-30 yaş aralığında olanların farklılaşma rekabet üstünlüğü düzeyinin 31-43 yaş, 44-56 yaş aralığında olanlar ve 57 yaş ve üzerinde olanlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Duruma ek olarak 57 yaş üzerinde olanlar ile 44-56 yaş arasında olan kişiler arasındaki farklılığında önemli olduğu tespit edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde 57 yaş üzerinde olanların farklılaşma rekabet üstünlüğünün 44-56 yaş arasında olan kişilere göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

**Tablo-18** Maliyet Liderliği Rekabet Üstünlüğünün Yaşa Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi

Düzyey	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I-J)	p Değeri
Maliyet Liderliği Rekabet Üstünlüğü	18-30 Arası	31-43 Arası	,07848	,973
		44-56 Arası	,48664	,155
		57 ve Üzeri	-,61653	,358
	31-43 Arası	18-30 Arası	-,07848	,973
		44-56 Arası	,40816	,267
		57 ve Üzeri	-,69501	,245
	44-56 Arası	18-30 Arası	-,48664	,155
		31-43 Arası	-,40816	,267
		57 ve Üzeri	-1,10317*	,032
	57 ve Üzeri	18-30 Arası	,61653	,358
		31-43 Arası	,69501	,245
		44-56 Arası	1,10317*	,032

Post hoc tablosu incelendiğinde maliyet liderliği rekabet üstünlüğünün yaşa göre farklılık göstermesi 44-56 yaş aralığında olanlar ile 57 yaş ve üzerinde olan kişiler arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Ortalamalar incelendiğinde 44-56 yaş aralığında olanların maliyet liderliği rekabet üstünlüğü düzeyinin 57 yaş ve üzerinde olanlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo-19** Stratejik Kararsızlığının Yaşa Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi

Düzyey	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I-J)	p Değeri
Stratejik Kararsızlık	18-30 Arası	31-43 Arası	,38776*	,039
		44-56 Arası	1,03175*	,000
		57 ve Üzeri	1,11111*	,027
	31-43 Arası	18-30 Arası	-,38776	,039
		44-56 Arası	,64399*	,034
		57 ve Üzeri	,72336	,249
	44-56 Arası	18-30 Arası	-1,03175*	,000
		31-43 Arası	-,64399*	,034
		57 ve Üzeri	,07937	,998
	57 ve Üzeri	18-30 Arası	-1,11111*	,027
		31-43 Arası	-,72336	,249
		44-56 Arası	-,07937	,998

Post hoc tablosu incelendiğinde stratejik kararsızlığın yaşa göre farklılık göstermesi 18-30 yaş aralığında olanlar ile 31-43 yaş aralığında, 44-56 yaş aralığında ve 57 yaş ve üzerinde olan kişiler arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Ortalamalar incelendiğinde 18-30 yaş aralığında olanların stratejik kararsızlık düzeyinin 31-43 yaş Aralığında, 44-56 yaş aralığında ve 57 yaş ve üzerinde olanlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.1.11.2.3. Yaş ile İşletme Performansı Alt Değişkenleri Arasındaki Farklılık

Tablo-20 Yaş ile İşletme Performansı İçin F-Testi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Yaş	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
İşletme Performansı	Rekabet Boyutu	18-30 Arası	41	4,3496	,62339	6,843	,000
		31-43 Arası	49	4,0000	1,03414		
		44-56 Arası	21	3,3333	,78174		
		57 ve Üzeri	6	3,7222	,68041		
	Finansal Performans Boyutu	18-30 Arası	41	4,0488	,83707	2,395	,042
		31-43 Arası	49	4,1412	,71650		
		44-56 Arası	21	3,5952	1,06500		
		57 ve Üzeri	6	4,2917	,78129		
	Hizmet Kalitesi Boyutu	18-30 Arası	41	4,2892	,72947	9,987	,000
		31-43 Arası	49	4,3528	,54640		
		44-56 Arası	21	3,4830	,76462		
		57 ve Üzeri	6	4,4762	,32156		
	Esneklik Boyutu	18-30 Arası	41	4,3008	,55680	19,410	,000
		31-43 Arası	49	4,3946	,61114		
		44-56 Arası	21	3,0635	1,07300		
		57 ve Üzeri	6	4,0000	,63246		
	Kaynak Kullanımı Boyutu	18-30 Arası	41	4,6220	,45799	34,180	,000
		31-43 Arası	49	4,3061	,61081		
		44-56 Arası	21	2,9762	,90106		
		57 ve Üzeri	6	3,5000	,83666		
İnovasyon	18-30 Arası	41	4,5122	,65658	19,764	,000	
	31-43 Arası	49	4,3265	,64186			
	44-56 Arası	21	3,1429	,89642			
	57 ve Üzeri	6	3,6667	,81650			

Sürdürülebilir rekabetin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için yapılan f testi sonucunda rekabet boyutu ( $p=0,000$ ), finansal performans boyutu ( $p=0,042$ ), hizmet kalitesi boyutu ( $p=0,000$ ), esneklik boyutu ( $p=0,000$ ), odaklanma rekabet üstünlüğünün ( $p=0,000$ ) ve İnovasyon ( $p=0,000$ ) yaşa göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılığa sebep olan grupların tespit edilmesi için Post Hoc testi incelenmelidir.



**Tablo-21** Rekabet Boyutunun Yaşa Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi

Düzy	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I-J)	p Değeri
Rekabet Boyutu	18-30 Arası	31-43 Arası	,34959	,215
		44-56 Arası	1,01626*	,000
		57 ve Üzeri	,62737	,333
	31-43 Arası	18-30 Arası	-,34959	,215
		44-56 Arası	,66667*	,017
		57 ve Üzeri	,27778	,874
	44-56 Arası	18-30 Arası	-1,01626*	,000
		31-43 Arası	-,66667*	,017
		57 ve Üzeri	-,38889	,756
	57 ve Üzeri	18-30 Arası	-,62737	,333
		31-43 Arası	-,27778	,874
		44-56 Arası	,38889	,756

Post hoc tablosu incelendiğinde rekabet boyutunun yaşa göre farklılık göstermesi 18-30 yaş aralığında olanlar ile 44-56 yaş aralığında olanlar ve 44-56 yaş aralığında olanlar ve 31-43 yaş aralığında olanlar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Ortalamalar incelendiğinde 18-30 yaş aralığında olanların rekabet boyutunun 44-56 yaş aralığında olanlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Duruma ek olarak 44-56 yaş aralığında olanların rekabet boyutunun 31-43 yaş aralığında olanlara göre daha düşük olduğu saptanmıştır.

**Tablo-22** Finansal Performans Boyutunun Yaşa Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi

Düzyey	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I-J)	p Değeri
Finansal Performans Boyutu	18-30 Arası	31-43 Arası	-,09238	,953
		44-56 Arası	,45354	,184
		57 ve Üzeri	-,24289	,909
	31-43 Arası	18-30 Arası	,09238	,953
		44-56 Arası	,54592	,043
		57 ve Üzeri	-,15051	,975
	44-56 Arası	18-30 Arası	-,45354	,184
		31-43 Arası	-,54592	,043
		57 ve Üzeri	-,69643	,276
	57 ve Üzeri	18-30 Arası	,24289	,909
		31-43 Arası	,15051	,975
		44-56 Arası	,69643	,276

Post hoc tablosu incelendiğinde finansal performans boyutu yaşa göre farklılık göstermesi 31-43 yaş aralığında olan kişiler ile 44-56 yaş aralığında olan kişiler arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Ortalamalar incelendiğinde 44-56 yaş aralığında olan kişilerin finansal performans boyutunun 31-43 yaş aralığında olan kişilere göre daha az olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo-23** Hizmet Kalitesi Boyutunun Yaşa Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi

Düzyey	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I-J)	p Değeri
Hizmet Kalitesi Boyutu	18-30 Arası	31-43 Arası	-,06357	,967
		44-56 Arası	,80621	,000
		57 ve Üzeri	-,18699	,913
	31-43 Arası	18-30 Arası	,06357	,967
		44-56 Arası	,86978	,000
		57 ve Üzeri	-,12342	,972
	44-56 Arası	18-30 Arası	-,80621	,000
		31-43 Arası	-,86978	,000
		57 ve Üzeri	-,99320	,007
	57 ve Üzeri	18-30 Arası	,18699	,913
		31-43 Arası	,12342	,972
		44-56 Arası	,99320	,007

Post hoc tablosu incelendiğinde hizmet kalitesi boyutu yaşa göre farklılık göstermesi 44-56 yaş aralığında olanlar ile 18-30 yaş aralığında, 31-43 yaş aralığında ve 57 yaş üzerinde olan kişiler arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Ortalamalar incelendiğinde 44-56 yaş aralığında olan kişilerin hizmet kalitesi boyutunun diğer yaş gruplarındaki kişilere göre daha az olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo-24** Esneklik Boyutunun Yaşa Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi

Düzyey	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I-J)	p Değeri
Esneklik Boyutu	18-30 Arası	31-43 Arası	-,09374	,921
		44-56 Arası	1,23732*	,000
		57 ve Üzeri	,30081	,759
	31-43 Arası	18-30 Arası	,09374	,921
		44-56 Arası	1,33107*	,000
		57 ve Üzeri	,39456	,563
	44-56 Arası	18-30 Arası	-1,23732*	,000
		31-43 Arası	-1,33107*	,000
		57 ve Üzeri	-,93651*	,024
	57 ve Üzeri	18-30 Arası	-,30081	,759
		31-43 Arası	-,39456	,563
		44-56 Arası	,93651*	,024

Post hoc tablosu incelendiğinde esneklik boyutu yaşa göre farklılık göstermesi 44-56 yaş aralığında olanlar ile 18-30 yaş aralığında, 31-43 yaş aralığında ve 57 yaş üzerinde olan kişiler arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Ortalamalar incelendiğinde 44-56 yaş aralığında olan kişilerin esneklik boyutunun 18-30 yaş Aralığında, 31-43 yaş aralığında ve 57 yaş üzerinde olan kişilere göre daha az olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo-25** Kaynak Kullanımı Boyutunun Yaşa Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi

Düzyey	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I-J)	p Değeri
Kaynak Kullanımı Boyutu	18-30 Arası	31-43 Arası	,31583	,096
		44-56 Arası	1,64576*	,000
		57 ve Üzeri	1,12195*	,001
	31-43 Arası	18-30 Arası	-,31583	,096
		44-56 Arası	1,32993*	,000
		57 ve Üzeri	,80612*	,022
	44-56 Arası	18-30 Arası	-1,64576*	,000
		31-43 Arası	-1,32993*	,000
		57 ve Üzeri	-,52381	,292
	57 ve Üzeri	18-30 Arası	-1,12195*	,001
		31-43 Arası	-,80612*	,022
		44-56 Arası	,52381	,292

Post hoc tablosu incelendiğinde kaynak kullanımı boyutu yaşa göre farklılık göstermesi 18-30 yaş aralığında ile 44-56 yaş aralığında ve 57 yaş üzerinde olanlar arasındaki farklılıktan ayrıca 31-43 yaş aralığında olan kişiler ile 44-56 yaş aralığında ve 57 yaş üzerinde olan kişiler arasındaki farklılıktan kaynaklanmakta olduğu söylenebilir. Ortalamalar incelendiğinde 18-30 yaş aralığında olan kişilerin kaynak kullanımı boyutunun 44-56 yaş aralığında ve 57 yaş üzerinde olan kişilere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca kaynak kullanımı boyutu yaşa göre farklılık göstermesi 31-43 yaş aralığında olanlar ile 44-56 yaş aralığında ve 57 yaş üzerinde olan kişiler arasındaki farkın da anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde 31-43 yaş aralığında olan kişilerin kaynak kullanımı boyutunun 44-56 yaş aralığında ve 57 yaş üzerinde olan kişilere göre daha fazla olduğu saptanmıştır.

**Tablo-26** İnovasyon Boyutunun Yaşa Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi

Düzye	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I-J)	p Değeri
İnovasyon	18-30 Arası	31-43 Arası	,18566	,602
		44-56 Arası	1,36934*	,000
		57 ve Üzeri	,84553	,036
	31-43 Arası	18-30 Arası	-,18566	,602
		44-56 Arası	1,18367*	,000
		57 ve Üzeri	,65986	,141
	44-56 Arası	18-30 Arası	-1,36934*	,000
		31-43 Arası	-1,18367*	,000
		57 ve Üzeri	-,52381	,382
	57 ve Üzeri	18-30 Arası	-,84553	,036
		31-43 Arası	-,65986	,141
		44-56 Arası	,52381	,382

Post hoc tablosu incelendiğinde kaynak kulla İnovasyon boyutu yaşa göre farklılık göstermesi 18-30 yaş aralığında ile 44-56 yaş aralığında ve 57 yaş üzerinde olanlar arasındaki farklılıktan ayrıca 31-43 yaş aralığında olan kişiler ile 44-56 yaş aralığında olan kişiler arasındaki farklılıktan kaynaklanmakta olduğu söylenebilir. Ortalamalar incelendiğinde 18-30 yaş aralığında olan kişilerin kaynak kullanımı boyutunun 44-56 yaş aralığında ve 57 yaş üzerinde olan kişilere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca kaynak kullanımı boyutu yaşa göre farklılık göstermesi 31-43 yaş aralığında olanlar ile 44-56 yaş aralığında olan kişiler arasındaki farkın da anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde 31-43 yaş aralığında olan kişilerin İnovasyon boyutunun 44-56 yaş aralığında olan kişilere göre daha fazla olduğu saptanmıştır.

#### 4.1.11.3. Eğitim Durumu ile Çalışmanın Değişkenleri Arasındaki Farklılık

Eğitim durumu ile çalışmaların değişkenleri arasındaki ilişki kurumsal kaynak planlaması, sürdürülebilir rekabet ve işletme performansı alt değişkenleri olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

##### 4.1.11.3.1. Eğitim Durumu ile Kurumsal Kaynak Planlaması Alt Değişkenleri Arasındaki Farklılık

**Tablo-27** Eğitim Durumu ile Kurumsal Kaynak Planlaması İçin F-Testi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Eğitim Durumu	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Kurumsal Kaynak Planlaması	İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	Lisans	95	4,2563	,73549	-,402	,690
		Yüksek Lisans/Doktora	22	4,3182	,62975		
		Finans Analizlerinin Güvenilirliği	Lisans	95	4,1882		
	Yüksek Lisans/Doktora	22	3,6136	1,17887			
	İletişimin Güçlendirilmesi	Lisans	95	4,0232	1,05543	,886	,378
		Yüksek Lisans/Doktora	22	3,8091	,85407		

Kurumsal kaynak planlaması eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için yapılan f testi sonucunda iş süreçlerinin iyileştirilmesi ( $p=0,690$ ), ve iletişimin güçlendirilmesi ( $p=0,378$ ) eğitim durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Finans analizlerinin güvenilirliğinin ( $p=0,040$ ) ise eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Ortalamalar incelendiğinde lisans mezunlarının finans analizlerinin güvenilirliği ortalamalarının yüksek lisans veya doktora mezunlarının finans analizlerinin güvenilirliğinin ortalamalarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.1.11.3.2. Eğitim Durumu ile Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği Alt Değişkenleri Arasındaki Farklılık

**Tablo-28** Eğitim Durumu ile Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği İçin F-Testi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Eğitim Durumu	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Sürdürülebilir Rekabet	Farklılaşma Rekabet Üstünlüğü	Lisans	95	4,3526	,62425	5,580	,000
		Yüksek Lisans/Doktora	22	3,5487	,53515		
	Maliyet Liderliği Rekabet Üstünlüğü	Lisans	95	4,1158	,90411	3,262	,002
		Yüksek Lisans/Doktora	22	3,5909	,61663		
	Stratejik Kararsızlık	Lisans	95	3,6772	1,01694	2,563	,013
		Yüksek Lisans/Doktora	22	3,2424	,62726		
	Odaklanma Rekabet Üstünlüğü	Lisans	95	3,8386	,93635	-,617	,540
		Yüksek Lisans/Doktora	22	3,9242	,47064		

Sürdürülebilir rekabet eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için yapılan f testi sonucunda odaklanma rekabet üstünlüğünün ( $p=0,540$ ) eğitim durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Farklılaşma rekabet üstünlüğü ( $p=0,000$ ), maliyet liderliği rekabet üstünlüğü ( $p=0,002$ ), stratejik kararsızlık ( $p=0,013$ ) ve eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Ortalamalar incelendiğinde lisans eğitiminden mezun olan kişilerin farklılaşma rekabet üstünlüğü, maliyet liderliği rekabet üstünlüğü ve stratejik kararsızlık ortalamalarının yüksek lisans veya doktora mezunlarına göre daha fazla olduğu gözlenmiştir.

#### 4.1.11.3.3. Eğitim Durumu ile İşletme Performansı Alt Değişkenleri Arasındaki Farklılık

**Tablo-29** Eğitim Durumu ile İşletme Performansı İçin F-Testi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Eğitim Durumu	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
İşletme Performansı	Rekabet Boyutu	Lisans	95	4,1018	,88202	2,879	,005
		Yüksek Lisans/Doktora	22	3,5000	,88938		
	Finansal Performans Boyutu	Lisans	95	3,9965	,90905	-,818	,417
		Yüksek Lisans/Doktora	22	4,1136	,51018		
	Hizmet Kalitesi Boyutu	Lisans	95	4,2812	,71107	3,254	,001
		Yüksek Lisans/Doktora	22	3,7468	,61236		
	Kaynak Kullanımı Boyutu	Lisans	95	4,1421	,93588	,196	,845
		Yüksek Lisans/Doktora	22	4,1136	,51018		
	İnovasyon	Lisans	95	4,1474	,91056	,054	,957
		Yüksek Lisans/Doktora	22	4,1364	,62071		

İşletme performansı eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için yapılan f testi sonucunda finansal performans boyutu ( $p=0,417$ ), kaynak kullanımı boyutunun ( $p=0,166$ ), inovasyon boyutu ( $p=0,957$ ) ve esneklik boyutunun ( $p=0,921$ ) eğitim durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Rekabet boyutu ( $p=0,005$ ) ve hizmet kalitesi boyutu ( $p=0,001$ ) ise eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Ortalamalar incelendiğinde lisans düzeyinde eğitim almış kişilerin Rekabet Boyutu ve Hizmet Kalitesi Boyutu ortalamalarının yüksek lisans veya doktora mezunlarına göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.1.11.4. Medeni Hal ile Çalışmanın Değişkenleri Arasındaki Farklılık

Medeni hal ile çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişki kurumsal kaynak planlaması, sürdürülebilir rekabet ve işletme performansı alt değişkenleri olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

##### 4.1.11.4.1. Medeni Hal ile Kurumsal Kaynak Planlaması Alt Değişkenleri Arasındaki Farklılık

**Tablo-30** Medeni Hal ile Kurumsal Kaynak Planlaması İçin F-Testi Tablosu

Ölçek	Düzeyleyler	Medeni Hal	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Kurumsal Kaynak Planlaması	İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	Evli	69	4,3545	,64605	5,810	,054
		Bekar	33	4,3434	,66107		
		Diğer	15	3,7037	,90235		
	Finans Analizlerinin Güvenilirliği	Evli	69	4,4130	,61174	15,973	,000
		Bekar	33	3,7992	1,04533		
		Diğer	15	3,1667	1,21988		
	İletişimin Güçlendirilmesi	Evli	69	4,2145	,81552	5,358	,006
		Bekar	33	3,7636	,99430		
		Diğer	15	3,4000	1,54919		

Kurumsal kaynak planlaması medeni hale göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için yapılan f testi sonucunda iş süreçlerinin iyileştirilmesinin ( $p=0,054$ ) medeni hale göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Finans analizlerinin güvenilirliği ( $p=0,000$ ) ve iletişimin güçlendirilmesi ( $p=0,006$ ) ise medeni hale göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). farklılığa sebep olan grupların tespit edilmesi için Post Hoc testi incelenmelidir.



**Tablo-31** Finans Analizlerinin Güvenilirliğinin Medeni Hala Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi

Düzyey	(I) Medeni Hal	(J) Medeni Hal	Ortalama Fark (I-J)	p Değeri
Finans Analizlerinin Güvenilirliği	Evli	Bekar	,61380*	,002
		Diğer	1,24638	,000
	Bekar	Evli	-,61380*	,002
		Diğer	,63258	,046
	Diğer	Evli	-1,24638	,000
		Bekar	-,63258	,046

Post hoc tablosu incelendiğinde finans analizlerinin güvenilirliği medeni hale göre farklılık göstermesi evli kişiler ile bekar ve diğer kişiler arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Ortalamalar incelendiğinde evli kişilerin finans analizlerinin güvenilirliği düzeyinin bekar ve diğer kişilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo-32** İletişimin Güçlendirilmesinin Medeni Haline Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi

Düzyey	(I) Medeni Hal	(J) Medeni Hal	Ortalama Fark (I-J)	P Değeri
İletişimin Güçlendirilmesi	Evli	Bekar	,45086	,082
		Diğer	,81449	,012
	Bekar	Evli	-,45086	,082
		Diğer	,36364	,464
	Diğer	Evli	-,81449	,012
		Bekar	-,36364	,464

Post hoc tablosu incelendiğinde iletişimin güçlendirilmesi medeni hale göre farklılık göstermesi evli kişiler ile diğer medeni grubunda bulunan kişiler arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Ortalamalar incelendiğinde evli kişilerin iletişimin güçlendirilmesi düzeyinin diğer kişilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**4.1.11.4.2. Medeni Hal ile Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği Alt Değişkenleri Arasındaki Farklılık**

**Tablo-33** Medeni Hal ile Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği İçin F-Testi Tablosu

Ölçek	Düzeyleyler	Medeni Hal	N	Ort.	S.S.	F Değeri	P Değeri
Sürdürülebilir Rekabet	Farklılaşma Rekabet Üstünlüğü	Evli	69	4,1967	,08625	7,120	,001
		Bekar	33	3,9697	,10840		
		Diğer	15	4,7333	,06406		
	Maliyet Liderliği Rekabet Üstünlüğü	Evli	69	4,2222	,10520	2,930	,169
		Bekar	33	3,6970	,13481		
		Diğer	15	3,7778	,23382		
	Stratejik Kararsızlık	Evli	69	3,5604	,13193	,113	,893
		Bekar	33	3,6364	,14961		
		Diğer	15	3,6667	,12599		
	Odaklanma Rekabet Üstünlüğü	Evli	69	3,6570	,11900	5,285	,006
		Bekar	33	4,0505	,09744		
		Diğer	15	4,3333	,12599		

Sürdürülebilir rekabet medeni hale göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için yapılan f testi sonucunda maliyet liderliği rekabet üstünlüğü ( $p=0,169$ ) ve stratejik kararsızlığın ( $p=0,893$ ) medeni duruma göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Farklılaşma rekabet üstünlüğü ( $p=0,001$ ) ve odaklanma rekabet üstünlüğü ( $p=0,006$ ) ise medeni duruma göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılığa sebep olan grupların tespit edilmesi için Post Hoc Testi incelenmelidir.

**Tablo-34** Farklılaşma Rekabet Üstünlüğünün Medeni Haline Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi

Düzy	(I) Medeni Hal	(J) Medeni Hal	Ortalama Fark (I-J)	p Değeri
Farklılaşma Rekabet Üstünlüğü	Evli	Bekar	,22699	,229
		Diğer	-,53665	,012
	Bekar	Evli	-,22699	,229
		Diğer	-,76364	,001
	Diğer	Evli	,53665	,012
		Bekar	,76364	,001

Post hoc tablosu incelendiğinde farklılaşma rekabet üstünlüğü medeni hale göre farklılık göstermesi diğer medeni durumlu kişiler ile evli ve bekar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Ortalamalar incelendiğinde diğer medeni durumlu kişilerin farklılaşma rekabet üstünlüğü düzeyinin evli ve bekar kişilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo-35** Odaklanma Rekabet Üstünlüğünün Medeni Haline Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi

Düzyey	(I) Medeni Hal	(J) Medeni Hal	Ortalama Fark (I-J)	p Değeri
Odaklanma Rekabet Üstünlüğü	Evli	Bekar	-,39350	,072
		Diğer	-,67633	,015
	Bekar	Evli	,39350	,072
		Diğer	-,28283	,525
	Diğer	Evli	,67633	,015
		Bekar	,28283	,525

Post hoc tablosu incelendiğinde odaklanma rekabet üstünlüğü medeni hale göre farklılık göstermesi diğer medeni durumlu kişiler ile evli kişiler arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Ortalamalar incelendiğinde diğer medeni durumlu kişilerin odaklanma rekabet üstünlüğü düzeyinin evli kişilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.1.11.4.3. Medeni Hal ile İşletme Performansı Alt Değişkenleri Arasındaki Farklılık

**Tablo-36** Medeni Hal ile İşletme Performansı İçin F-Testi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Medeni Hal	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
İşletme Performansı	Rekabet Boyutu	Evli	69	4,1111	,96451	3,917	,053
		Bekar	33	3,6263	,82814		
		Diğer	15	4,2222	,58644		
	Finansal Performans Boyutu	Evli	69	4,0531	,75596	,731	,484
		Bekar	33	3,8788	,93983		
		Diğer	15	4,1667	1,04226		
	Hizmet Kalitesi Boyutu	Evli	69	4,2215	,84995	1,207	,303
		Bekar	33	4,0260	,40948		
		Diğer	15	4,3333	,58321		
	Esneklik Boyutu	Evli	69	4,1643	,95079	1,290	,279
		Bekar	33	4,1212	,53241		
		Diğer	15	3,7778	,90560		
	Kaynak Kullanımı Boyutu	Evli	69	3,8551	,96292	11,080	,000
		Bekar	33	4,6364	,47224		
		Diğer	15	4,3333	,48795		
	İnovasyon	Evli	69	3,9275	,90047	6,476	,002
		Bekar	33	4,5455	,70004		
		Diğer	15	4,2667	,67788		

İşletme performansı medeni hale göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için yapılan f testi sonucunda rekabet boyutu ( $p=0,053$ ), finansal

performans boyutu ( $p=0,484$ ), hizmet kalitesi boyutu ( $p=0,303$ ) ve esneklik boyutunun ( $p=0,279$ ) medeni duruma göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Kaynak kullanımı boyutunun ( $p=0,000$ ) ve İnovasyon boyutunun ( $p=0,002$ ) ise medeni duruma göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılığa sebep olan grupların tespit edilmesi için Post Hoc testi incelenmelidir.

**Tablo-37** Kaynak Kullanım Boyutunun Medeni Hale Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi

Düzyey	(I) Medeni Hal	(J) Medeni Hal	Ortalama Fark (I-J)	p Değeri
Kaynak Kullanımı Boyutu	Evli	Bekar	-,78129*	,000
		Diğer	-,47826	,096
	Bekar	Evli	,78129*	,000
		Diğer	,30303	,449
	Diğer	Evli	,47826	,096
		Bekar	-,30303	,449

Post hoc tablosu incelendiğinde kaynak kullanımı boyutu medeni hale göre farklılık göstermesi bekar kişiler ile evli arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Ortalamalar incelendiğinde bekar kişilerin kaynak kullanımı boyutu düzeyinin evli kişilere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo-38** İnovasyon Boyutunun Medeni Hale Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi

Düzyey	(I) Medeni Hal	(J) Medeni Hal	Ortalama Fark (I-J)	p Değeri
İnovasyon	Evli	Bekar	-,61792*	,002
		Diğer	-,33913	,321
	Bekar	Evli	,61792*	,002
		Diğer	,27879	,524
	Diğer	Evli	,33913	,321
		Bekar	-,27879	,524

Post hoc tablosu incelendiğinde İnovasyon boyutu medeni hale göre farklılık göstermesi bekar kişiler ile evli arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Ortalamalar incelendiğinde bekar kişilerin İnovasyon boyutu düzeyinin evli kişilere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.1.11.5. Çalışma Süresi ile Çalışmanın Değişkenleri Arasındaki Farklılık

Çalışma süresi ile çalışmaların değişkenleri arasındaki ilişki kurumsal kaynak planlaması, sürdürülebilir rekabet ve işletme performansı alt değişkenleri olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

##### 4.1.11.5.1. Çalışma Süresi ile Kurumsal Kaynak Planlaması Alt Değişkenleri Arasındaki Farklılık

**Tablo-39** Çalışma Süresi ile Kurumsal Kaynak Planlaması İçin F-Testi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Kurumsal Kaynak Planlaması	İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	1-5 yıl	33	4,4108	,67385	13,053	,000
		6-11 yıl	69	4,4108	,45948		
		12-17 yıl	10	3,6111	1,11265		
		17 yıl ve Üzeri	5	2,6667	,00000		
	Finans Analizlerinin Güvenilirliği	1-5 yıl	33	4,2386	,69271	,506	,392
		6-11 yıl	69	4,0743	1,08260		
		12-17 yıl	10	3,8625	,83219		
		17 yıl ve Üzeri	5	3,5500	,06847		
	İletişimin Güçlendirilmesi	1-5 yıl	33	4,0303	,93290	8,344	,000
		6-11 yıl	69	4,2029	,71906		
		12-17 yıl	10	3,2000	1,89737		
		17 yıl ve Üzeri	5	2,2000	,00000		

Kurumsal kaynak planlaması çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için yapılan f testi sonucunda finans analizlerinin güvenilirliğinin ( $p=0,392$ ) çalışma süresine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

İş süreçlerinin iyileştirilmesi ( $p=0,000$ ) ve iletişimin güçlendirilmesi ( $p=0,000$ ) ise çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılığa sebep olan grupların tespit edilmesi için Post Hoc testi incelenmelidir.

**Tablo-40** İş Süreçlerinin İyileştirilmesinin Çalışma Süresine Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi

Düzyey	(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	p Değeri
İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	1-5 yıl	6-11 yıl	-,00005	1,000
		12-17 yıl	,79966*	,002
		17 yıl ve Üzeri	1,74411*	,000
	6-11 yıl	1-5 yıl	,00005	1,000
		12-17 yıl	,79972*	,001
		17 yıl ve Üzeri	1,74416*	,000
	12-17 yıl	1-5 yıl	-,79966*	,002
		6-11 yıl	-,79972*	,001
		17 yıl ve Üzeri	,94444*	,023
	17 yıl ve Üzeri	1-5 yıl	-1,74411*	,000
		6-11 yıl	-1,74416*	,000
		12-17 yıl	-,94444*	,023

Post hoc tablosu incelendiğinde İş Süreçlerinin İyileştirilmesinin çalışma süresine göre farklılık göstermesi 1-5 yıl ve 6-11 yıl hizmet süresi olan çalışanlar ile 12-17 yıl, 17 yıl ve üzeri çalışanlar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. 1-5 yıl ve 6-11 yıl hizmet süresi olan kişilerin İş Süreçlerinin İyileştirilmesi düzeyinin 12-17 yıl, 17 yıl ve üzeri çalışanlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca 17 yıl ve üzeri hizmet süresi bulunanların çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. 17 yıl ve üzeri hizmet süresi olanların iş süreçlerinin iyileştirilmesi düzeyinin diğerlerine göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo-41** İletişimin Güçlendirilmesinin Çalışma Süresine Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi

Düzyey	(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	p Değeri
İletişimin Güçlendirilmesi	1-5 yıl	6-11 yıl	-,17260	,811
		12-17 yıl	,83030	,065
		17 yıl ve Üzeri	1,83030*	,000
	6-11 yıl	1-5 yıl	,17260	,811
		12-17 yıl	1,00290*	,009
		17 yıl ve Üzeri	2,00290*	,000
	12-17 yıl	1-5 yıl	-,83030	,065
		6-11 yıl	-1,00290*	,009
		17 yıl ve Üzeri	1,00000	,199
	17 yıl ve Üzeri	1-5 yıl	-1,83030*	,000
		6-11 yıl	-2,00290*	,000
		12-17 yıl	-1,00000	,199

Post hoc tablosu incelendiğinde iletişimin güçlendirilmesi çalışma süresine göre farklılık göstermesi 6-11 yıl hizmet süresi olan çalışanlar ile 12-17 yıl, 17 yıl ve üzeri çalışanlar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. 6-11 yıl hizmet süresi olan kişilerin iletişimin güçlendirilmesi düzeyinin 12-17 yıl, 17 yıl ve üzeri çalışanlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca 17 yıl ve üzeri hizmet süresi bulunanların çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. 17 yıl ve üzeri hizmet süresi olanların iş süreçlerinin iyileştirilmesi düzeyinin 1-5 yıl ve 6-11 yıl hizmet süresi olanlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

**4.1.11.5.2. Çalışma Süresi ile Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği Alt Değişkenleri Arasındaki Fark**

**Tablo-42 Çalışma Süresi ile Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği İçin F-Testi Tablosu**

Ölçek	Düzeyler	Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Sürdürülebilir Rekabet	Farklılaşma Rekabet Üstünlüğü	1-5 yıl	33	4,2619	,56882	6,358	,001
		6-11 yıl	69	4,0393	,71916		
		12-17 yıl	10	4,7214	,30575		
		17 yıl ve Üzeri	5	5,0000	,00000		
	Maliyet Liderliği Rekabet Üstünlüğü	1-5 yıl	33	4,0101	,83535	2,511	,062
		6-11 yıl	69	3,9275	,89820		
		12-17 yıl	10	4,1667	,87841		
		17 yıl ve Üzeri	5	5,0000	,00000		
	Stratejik Kararsızlık	1-5 yıl	33	4,1212	,77198	9,553	,000
		6-11 yıl	69	3,3768	,99822		
		12-17 yıl	10	4,0000	,00000		
		17 yıl ve Üzeri	5	2,3333	,00000		
	Odaklanma Rekabet Üstünlüğü	1-5 yıl	33	4,0606	,77931	5,805	,001
		6-11 yıl	69	3,6280	,90845		
		12-17 yıl	10	4,6667	,00000		
		17 yıl ve Üzeri	5	4,0000	,00000		

Sürdürülebilir rekabet çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için yapılan f testi sonucunda maliyet liderliği rekabet üstünlüğü ( $p=0,062$ ) çalışma süresine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Farklılaşma rekabet üstünlüğü ( $p=0,001$ ), stratejik kararsızlık ( $p=0,000$ ) ve odaklanma rekabet üstünlüğü ( $p=0,001$ ) farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılığa sebep olan grupların tespit edilmesi için Post Hoc testi incelenmelidir.



**Tablo-43** Farklılaşma Rekabet Üstünlüğünün Çalışma Süresine Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi

Düzy	(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	p Değeri
<b>Farklılaşma Rekabet Üstünlüğü</b>	1-5 yıl	6-11 yıl	,22257	,360
		12-17 yıl	-,45952	,199
		17 yıl ve Üzeri	-,73810	,083
	6-11 yıl	1-5 yıl	-,22257	,360
		12-17 yıl	-,68209*	,011
		17 yıl ve Üzeri	-,96066*	,008
	12-17 yıl	1-5 yıl	,45952	,199
		6-11 yıl	,68209*	,011
		17 yıl ve Üzeri	-,27857	,857
	17 yıl ve Üzeri	1-5 yıl	,73810	,083
		6-11 yıl	,96066*	,008
		12-17 yıl	,27857	,857

Post hoc tablosu incelendiğinde farklılaşma rekabet üstünlüğü çalışma süresine göre farklılık göstermesi 6-11 yıl hizmet süresi olan çalışanlar ile 12-17 yıl ve 17 yıl ve üzeri arasında çalışanlar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. 6-11 yıl hizmet süresi olan kişilerin farklılaşma rekabet üstünlüğü düzeyinin 12-17 yıl ve 17 yıl ve üzeri hizmet süresi olan çalışanlara göre daha az olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo-44** Stratejik Kararsızlığının Çalışma Süresine Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi

Düzye	(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	p Değeri
Stratejik Kararsızlık	1-5 yıl	6-11 yıl	,74440*	,001
		12-17 yıl	,12121	,981
		17 yıl ve Üzeri	1,78788*	,000
	6-11 yıl	1-5 yıl	-,74440*	,001
		12-17 yıl	-,62319	,159
		17 yıl ve Üzeri	1,04348	,055
	12-17 yıl	1-5 yıl	-,12121	,981
		6-11 yıl	,62319	,159
		17 yıl ve Üzeri	1,66667*	,004
	17 yıl ve Üzeri	1-5 yıl	-1,78788*	,000
		6-11 yıl	-1,04348	,055
		12-17 yıl	-1,66667*	,004

Post hoc tablosu incelendiğinde stratejik kararsızlık çalışma süresine göre farklılık göstermesi 17 yıl ve üzeri hizmet süresi olan çalışanlar ile 1-5 yıl ve 12-17 yıl arasında çalışanlar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. 17 yıl ve üzeri hizmet süresi olan kişilerin stratejik kararsızlık düzeyinin 1-5 yıl ve 17 yıl ve üzeri çalışanlara göre daha az olduğu tespit edilmiştir. Duruma ek olarak 1-5 yıl çalışanların stratejik kararsızlık düzeyinin 6-11 yıl çalışanlara göre fazla olduğu saptanmıştır.

**Tablo-45** Odaklanma Rekabet Üstünlüğünün Çalışma Süresine Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi

Düzyey	(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	p Değeri
Odaklanma Rekabet Üstünlüğü	1-5 yıl	6-11 yıl	,43259	,065
		12-17 yıl	-,60606	,175
		17 yıl ve Üzeri	,06061	,999
	6-11 yıl	1-5 yıl	-,43259	,065
		12-17 yıl	-1,03865*	,002
		17 yıl ve Üzeri	-,37198	,760
	12-17 yıl	1-5 yıl	,60606	,175
		6-11 yıl	1,03865*	,002
		17 yıl ve Üzeri	,66667	,448
	17 yıl ve Üzeri	1-5 yıl	-,06061	,999
		6-11 yıl	,37198	,760
		12-17 yıl	-,66667	,448

Post hoc tablosu incelendiğinde odaklanma rekabet üstünlüğü çalışma süresine göre farklılık göstermesi 6-11 yıl hizmet süresi olan çalışanlar ile 12-17 hizmet süresi olan çalışanlar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. 6-11 yıl hizmet süresi olan kişilerin odaklanma rekabet üstünlüğü düzeyinin 12-17 yıl çalışanlara göre daha az olduğu tespit edilmiştir.

**4.1.11.5.3. Çalışma Süresi ile İşletme Performansı Alt Değişkenleri Arasındaki Fark**

**Tablo-46 Çalışma Süresi ile İşletme Performansı İçin F-Testi Tablosu**

Ölçek	Düzeyler	Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
İşletme Performansı	Rekabet Boyutu	1-5 yıl	33	4,0808	,59530	2,235	,088
		6-11 yıl	69	3,9179	1,06398		
		12-17 yıl	10	4,5000	,52705		
		17 yıl ve Üzeri	5	3,3333	,00000		
	Finansal Performans Boyutu	1-5 yıl	33	3,9394	1,00590	,742	,529
		6-11 yıl	69	4,0423	,73509		
		12-17 yıl	10	3,8750	1,18585		
		17 yıl ve Üzeri	5	4,5000	,00000		
	Hizmet Kalitesi Boyutu	1-5 yıl	33	3,8701	,96914	3,953	,010
		6-11 yıl	69	4,2567	,57644		
		12-17 yıl	10	4,6429	,45799		
		17 yıl ve Üzeri	5	4,2571	,23474		
	Esneklik Boyutu	1-5 yıl	33	3,7980	1,21318	2,472	,065
		6-11 yıl	69	4,2705	,56382		
		12-17 yıl	10	4,0000	1,05409		
		17 yıl ve Üzeri	5	4,0000	,00000		
	Kaynak Kullanımı Boyutu	1-5 Yıl	33	4,4242	1,03169	5,568	,001
		6-11 Yıl	69	4,0290	,76641		
		12-17 Yıl	10	4,5000	,52705		
		17 Yıl ve Üzeri	5	3,0000	,00000		
İnovasyon	1-5 Yıl	33	4,3788	1,11124	3,701	,014	
	6-11 Yıl	69	4,0217	,72475			
	12-17 Yıl	10	4,6000	,45947			
	17 Yıl ve Üzeri	5	3,4000	,54772			

İşletme performansı çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için yapılan f testi sonucunda Rekabet boyutu ( $p=0,088$ ), finansal performans boyutunun ( $p=0,529$ ) ve esneklik boyutunun ( $p=0,065$ ) çalışma süresine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Hizmet kalitesi boyutu ( $p=0,010$ ), kaynak kullanımı boyutu ( $p=0,001$ ) ve inovasyon boyutu ( $p=0,014$ ) ise inovasyon boyutuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılığa sebep olan grupların tespit edilmesi için Post Hoc testi incelenmelidir.

**Tablo-47** Hizmet Kalitesi Boyutunun Çalışma Süresine Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi

Düzyey	(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	p Değeri
Hizmet Kalitesi Boyutu	1-5 yıl	6-11 yıl	-,38660*	,048
		12-17 yıl	-,77273*	,014
		17 yıl ve Üzeri	-,38701	,654
	6-11 yıl	1-5 yıl	,38660*	,048
		12-17 yıl	-,38613	,361
		17 yıl ve Üzeri	-,00041	1,000
	12-17 yıl	1-5 yıl	,77273*	,014
		6-11 yıl	,38613	,361
		17 yıl ve Üzeri	,38571	,743
	17 yıl ve Üzeri	1-5 yıl	,38701	,654
		6-11 yıl	,00041	1,000
		12-17 yıl	-,38571	,743

Post hoc tablosu incelendiğinde hizmet kalitesi boyutu çalışma süresine göre farklılık göstermesi 1-5 yıl hizmet süresi olan çalışanlar ile 6-11 yıl ve 12-17 yıl hizmet süresi olan çalışanlar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. 1-5 yıl hizmet süresi olan kişilerin hizmet kalitesi boyutu düzeyinin 6-11 yıl ve 12-17 yıl çalışanlara göre daha az olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo-48** Kaynak Kullanımı Boyutunun Çalışma Süresine Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi

Düzye	(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	p Değeri
Kaynak Kullanımı Boyutu	1-5 Yıl	6-11 Yıl	,39526	,111
		12-17 Yıl	-,07576	,994
		17 Yıl ve Üzeri	1,42424*	,003
	6-11 Yıl	1-5 Yıl	-,39526	,111
		12-17 Yıl	-,47101	,333
		17 Yıl ve Üzeri	1,02899*	,039
	12-17 Yıl	1-5 Yıl	,07576	,994
		6-11 Yıl	,47101	,333
		17 Yıl ve Üzeri	1,50000*	,006
	17 Yıl ve Üzeri	1-5 Yıl	-1,42424*	,003
		6-11 Yıl	-1,02899*	,039
		12-17 Yıl	-1,50000*	,006

Post hoc tablosu incelendiğinde kaynak kullanımı boyutu çalışma süresine göre farklılık göstermesi 17 yıl ve üzeri hizmet süresi olan çalışanlar ile 1-5 yıl, 6-11 yıl ve 12-17 yıl ve üzeri hizmet süresi olan çalışanlar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. 17 yıl ve üzeri hizmet süresi olan kişilerin kaynak kullanımı boyutu düzeyinin 1-5 yıl, 6-11 yıl ve 12-17 yıl arasında çalışanlara göre daha az olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo-49** İnovasyon Boyutunun Çalışma Süresine Göre Farklılığı İçin Post Hoc Testi

Düzye	(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	p Değeri
İnovasyon	1-5 Yıl	6-11 Yıl	,35705	,185
		12-17 Yıl	-,22121	,882
		17 Yıl ve Üzeri	,97879	,074
	6-11 Yıl	1-5 Yıl	-,35705	,185
		12-17 Yıl	-,57826	,175
		17 Yıl ve Üzeri	,62174	,376
	12-17 Yıl	1-5 Yıl	,22121	,882
		6-11 Yıl	,57826	,175
		17 Yıl ve Üzeri	1,20000*	,047
	17 Yıl ve Üzeri	1-5 Yıl	-,97879	,074
		6-11 Yıl	-,62174	,376
		12-17 Yıl	-1,20000*	,047

Post hoc tablosu incelendiğinde inovasyon boyutu çalışma süresine göre farklılık göstermesi 17 yıl ve üzeri hizmet süresi olan çalışanlar ile 12-17 yıl hizmet süresi olan çalışanlar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. 17 yıl ve üzeri hizmet süresi olan kişilerin inovasyon boyutu düzeyinin 12-17 yıl çalışanlara göre daha az olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.1.11.6. Anova Toplu Sonuç Tablosu

**Tablo-50** Anova Sonuç Tablosu

	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Medeni Hal	Çalışma Süresi
İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	y	v	y	y	v
Finans Analizlerinin Güvenilirliği	y	v	v	v	y
İletişimin Güçlendirilmesi	y	v	y	v	v
Farklılaşma Rekabet Üstünlüğü	y	v	v	v	v
Maliyet Liderliği Rekabet Üstünlüğü	y	v	v	y	y
Stratejik Kararsızlık	y	v	v	y	v
Odaklanma Rekabet Üstünlüğü	v	y	y	v	v
Rekabet Boyutu	y	v	v	y	y
Finansal Performans Boyutu	y	v	y	y	y
Hizmet Kalitesi Boyutu	y	v	v	y	v
Esneklik Boyutu	y	v	y	y	y
Kaynak Kullanımı Boyutu	y	v	y	v	v
İnovasyon Boyutu	y	v	y	v	v

#### 4.1.12. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi değişkenler lineer ilişkileri incelemekte kullanılan bir yöntemdir. Korelasyon analizi ile iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü saptamak mümkündür. Bu ilişkiler saptanırken korelasyon katsayısından faydalanılır ve korelasyon katsayısı  $r$  ile ifade edilir. Korelasyon katsayısı  $-1$  ile  $1$  aralığında değer alır ve bu değer  $-1$ 'e yaklaştıkça negatif yönlü güçlü ilişki,  $+1$ 'e yaklaştıkça pozitif yönlü güçlü ilişki ve  $0$ 'a yaklaştıkça ise değişkenlerin ilişkisiz olduğu anlamına gelir. Korelasyon katsayısının aldığı değerlere ilişkin aralarındaki ilişki değerleri aşağıdaki şekilde gösterilir.

**Tablo-51** Korelasyon Değer Aralıkları

Değer Aralığı	İlişki Büyüklüğü
$-0,2 < r$ veya $r < 0,2$	Çok Zayıf
$-0,4 < r < -0,2$ veya $0,2 < r < 0,4$	Zayıf
$-0,6 < r < -0,4$ veya $0,4 < r < 0,6$	Orta
$-0,8 < r < -0,6$ veya $0,6 < r < 0,8$	Yüksek
$-1 < r < -0,8$ veya $0,8 < r < 1$	Çok Yüksek

Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal büyüklüğü hakkında bilgi verir. Bu sayede araştırmadaki değişkenlerin regresyon analizine uygun olup olmadığı hakkında da bilgi edinilebilir ancak korelasyon analizine

bakılarak kesin karar verilemez. Sadece ön bilgi ve fikir edinmek amacıyla kullanılır. Korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasındaki ilişki varsa regresyon analizi sonuçları da anlamlı çıkacaktır. Korelasyon değerlerinin çoğunluğu 0 yakın değerler alırsa yani ilişkisiz ise regresyon analizi sonuçlarının büyük çoğunluğu da anlamsız çıkacaktır.

**Tablo-52** Korelasyon Analizi Sonucu Değişkenler Arasındaki Doğrusal İlişki

	İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	Finans Analizlerinin Güvenilirliği	İletişimin Güçlendirilmesi	Farklılaşma Rekabet Üstünlüğü	Maliyet Liderliği Rekabet Üstünlüğü	Stratejik Kararsızlık	Odaklanma Rekabet Üstünlüğü	Rekabet Boyutu	Finansal Performans Boyutu	Hizmet Kalitesi Boyutu	Esneklik Boyutu	Kaynak Kullanımı Boyutu	İnovasyon
İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	1	,576**	,821**	,169	,123	,324**	,119	,175	,312**	,139	,369**	,219	,206
Finans Analizlerinin Güvenilirliği	,576**	1	,669**	,355**	,535**	,165	,002	,078	,088	,163	,243**	,007	,083
İletişimin Güçlendirilmesi	,821**	,669**	1	,308**	,392**	,128	-,089	,018	,272**	,147	,321**	,033	,086
Farklılaşma Rekabet Üstünlüğü	,169	,355**	,308**	1	,449**	,089	,135	,067	,253**	,265**	,348**	,078	,161
Maliyet Liderliği Rekabet Üstünlüğü	,123	,535**	,392**	,449**	1	,084	-,046	,146	,334**	,282**	,283**	,066	,198
Stratejik Kararsızlık	,324**	,165	,128	,089	,084	1	,461**	,462**	,388**	,318**	,293**	,404	,379
Odaklanma Rekabet Üstünlüğü	,119	,002	-,089	,135	-,046	,461**	1	,096	,174	,140	,309**	,324	,333
Rekabet Boyutu	,175	,078	,018	,067	,146	,462**	,096	1	,371**	,228*	,232*	,330	,271
Finansal Performans Boyutu	,312**	,088	,272**	,253**	,334**	,388**	,174	,371**	1	,185*	,393**	,333	,260
Hizmet Kalitesi Boyutu	,139	,163	,147	,265**	,282**	,318**	,140	,228*	,185*	1	,625**	,474	,527
Esneklik Boyutu	,369**	,243**	,321**	,348**	,283**	,293**	,309**	,232*	,393**	,625**	1	,490	,495
Kaynak Kullanımı Boyutu	,219*	-,007	,033	,078	,066	,404**	,324**	,330**	,333**	,474**	,490**	1	,842
İnovasyon	,206*	,083	,086	,161	,198*	,379**	,333**	,271**	,260**	,527**	,495**	,842	1

**Yapılan korelasyon analizi sonucunda iş süreçlerinin iyileştirilmesi ile;** finans Analizlerinin Güvenilirliği ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,576 olarak hesaplanmıştır ve orta düzey bir ilişki vardır. İletişimin Güçlendirilmesi ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,821 olarak hesaplanmıştır ve yüksek düzey bir ilişki vardır. Farklılaşma rekabet üstünlüğü ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,169 olarak hesaplanmıştır ve çok zayıf düzey bir ilişki vardır. Maliyet liderliği rekabet üstünlüğü ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,123 olarak hesaplanmıştır ve çok zayıf düzey bir ilişki vardır. Stratejik kararsızlık ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,324 olarak



hesaplanmıştır ve zayıf düzey bir ilişki vardır. Odaklanma rekabet üstünlüğü ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,119 olarak hesaplanmıştır ve çok zayıf düzey bir ilişki vardır. Rekabet boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,175 olarak hesaplanmıştır ve zayıf düzey bir ilişki vardır. Finansal performans boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,312 olarak hesaplanmıştır ve zayıf düzey bir ilişki vardır. Hizmet kalitesi boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,139 olarak hesaplanmıştır ve çok zayıf düzey bir ilişki vardır. Esneklik boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,369 olarak hesaplanmıştır ve zayıf düzey bir ilişki vardır. Kaynak kullanımı boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,219 olarak hesaplanmıştır ve zayıf düzey bir ilişki vardır. İnovasyon boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,206 olarak hesaplanmıştır ve zayıf düzey bir ilişki vardır.

***Yapılan korelasyon analizi sonucunda finans analizlerinin güvenilirliği ile;*** iletişimin güçlendirilmesi ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,669 olarak hesaplanmıştır ve yüksek düzey bir ilişki vardır. Farklılaşma rekabet üstünlüğü ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,355 olarak hesaplanmıştır ve zayıf düzey bir ilişki vardır. Maliyet liderliği rekabet üstünlüğü ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,535 olarak hesaplanmıştır ve orta düzey bir ilişki vardır. Stratejik kararsızlık ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,165 olarak hesaplanmıştır ve çok zayıf düzey bir ilişki vardır. Odaklanma rekabet üstünlüğü ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,002 olarak hesaplanmıştır ve zayıf düzey bir ilişki vardır. Rekabet boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,078 olarak hesaplanmıştır ve çok zayıf düzey bir ilişki vardır. Finansal performans boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,088 olarak hesaplanmıştır ve çok zayıf düzey bir ilişki vardır. Hizmet kalitesi boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,163 olarak hesaplanmıştır ve çok zayıf düzey bir ilişki vardır. Esneklik boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,243 olarak hesaplanmıştır ve zayıf düzey bir ilişki vardır. Kaynak kullanımı boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,007 olarak hesaplanmıştır ve çok zayıf düzey bir ilişki vardır. İnovasyon boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,083 olarak hesaplanmıştır ve çok zayıf düzey bir ilişki vardır.

***Yapılan korelasyon analizi sonucunda iletişimin güçlendirilmesi ile;*** Farklılaşma rekabet üstünlüğü ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,308 olarak hesaplanmıştır ve zayıf düzey bir ilişki vardır. Maliyet liderliği rekabet üstünlüğü ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,392 olarak hesaplanmıştır ve zayıf düzey bir ilişki vardır. Stratejik kararsızlık ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,128 olarak hesaplanmıştır ve çok zayıf düzey bir ilişki vardır. Odaklanma rekabet üstünlüğü ile arasındaki korelasyon katsayısı -0,089 olarak hesaplanmıştır ve çok zayıf düzey

negatif yönlü bir ilişki vardır. Rekabet boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,018 olarak hesaplanmıştır ve çok zayıf düzey bir ilişki vardır. Finansal performans boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,272 olarak hesaplanmıştır ve orta düzey bir ilişki vardır. Hizmet kalitesi boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,147 olarak hesaplanmıştır ve çok zayıf düzey bir ilişki vardır. Esneklik boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,321 olarak hesaplanmıştır ve zayıf düzey bir ilişki vardır. Kaynak kullanımı boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,033 olarak hesaplanmıştır ve çok zayıf düzey bir ilişki vardır. Kaynak kullanımı boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,086 olarak hesaplanmıştır ve çok zayıf düzey bir ilişki vardır.

***Yapılan korelasyon analizi sonucunda farklılaşma rekabet üstünlüğü ile;*** Maliyet liderliği rekabet üstünlüğü ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,449 olarak hesaplanmıştır ve orta düzey bir ilişki vardır. Stratejik kararsızlık ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,089 olarak hesaplanmıştır ve çok zayıf düzey bir ilişki vardır. Odaklanma rekabet üstünlüğü ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,135 olarak hesaplanmıştır ve çok zayıf düzey bir ilişki vardır. Rekabet boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,067 olarak hesaplanmıştır ve çok zayıf düzey bir ilişki vardır. Finansal performans boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,253 olarak hesaplanmıştır ve zayıf düzey bir ilişki vardır. Hizmet kalitesi boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,265 olarak hesaplanmıştır ve zayıf düzey bir ilişki vardır. Esneklik boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,348 olarak hesaplanmıştır ve zayıf düzey bir ilişki vardır. Kaynak kullanımı boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,078 olarak hesaplanmıştır ve çok zayıf düzey bir ilişki vardır. İnovasyon boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,161 olarak hesaplanmıştır ve çok zayıf düzey bir ilişki vardır.

***Yapılan korelasyon analizi sonucunda maliyet liderliği rekabet üstünlüğü ile;*** Stratejik kararsızlık ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,084 olarak hesaplanmıştır ve çok zayıf düzey bir ilişki vardır. Odaklanma rekabet üstünlüğü ile arasındaki korelasyon katsayısı -0,046 olarak hesaplanmıştır ve çok zayıf düzey negatif yönlü bir ilişki vardır. Rekabet boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,146 olarak hesaplanmıştır ve çok zayıf düzey bir ilişki vardır. Finansal performans boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,334 olarak hesaplanmıştır ve zayıf düzey bir ilişki vardır. Hizmet kalitesi boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,282 olarak hesaplanmıştır ve zayıf düzey bir ilişki vardır. Esneklik boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,283 olarak hesaplanmıştır ve zayıf düzey bir ilişki vardır. Kaynak kullanımı boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,066 olarak

hesaplanmıştır ve çok zayıf düzey bir ilişki vardır. İnovasyon boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,198 olarak hesaplanmıştır ve çok zayıf düzey bir ilişki vardır.

**Yapılan korelasyon analizi sonucunda stratejik kararsızlık ile;** odaklanma rekabet üstünlüğü ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,461 olarak hesaplanmıştır ve orta düzey bir ilişki vardır. Rekabet boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,462 olarak hesaplanmıştır ve orta düzey bir ilişki vardır. Finansal performans boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,388 olarak hesaplanmıştır ve zayıf düzey bir ilişki vardır. Hizmet kalitesi boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,318 olarak hesaplanmıştır ve zayıf düzey bir ilişki vardır. Esneklik boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,293 olarak hesaplanmıştır ve zayıf düzey bir ilişki vardır. Kaynak kullanımı boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,404 olarak hesaplanmıştır ve orta düzey bir ilişki vardır. İnovasyon boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,379 olarak hesaplanmıştır ve orta düzey bir ilişki vardır.

**Yapılan korelasyon analizi sonucunda odaklanma rekabet üstünlüğü ile;** rekabet boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,096 olarak hesaplanmıştır ve çok zayıf düzey bir ilişki vardır. Finansal performans boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,174 olarak hesaplanmıştır ve çok zayıf düzey bir ilişki vardır. Hizmet kalitesi boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,140 olarak hesaplanmıştır ve çok çok zayıf düzey bir ilişki vardır. Esneklik boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,309 olarak hesaplanmıştır ve zayıf düzey bir ilişki vardır. Kaynak kullanımı boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,324 olarak hesaplanmıştır ve zayıf düzey bir ilişki vardır. İnovasyon boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,333 olarak hesaplanmıştır ve zayıf düzey bir ilişki vardır.

**Yapılan korelasyon analizi sonucunda rekabet boyutu ile;** finansal performans boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,371 olarak hesaplanmıştır ve zayıf düzey bir ilişki vardır. Hizmet kalitesi boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,228 olarak hesaplanmıştır ve zayıf düzey bir ilişki vardır. Esneklik boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,232 olarak hesaplanmıştır ve zayıf düzey bir ilişki vardır. Kaynak kullanımı boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,330 olarak hesaplanmıştır ve zayıf düzey bir ilişki vardır. İnovasyon boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,271 olarak hesaplanmıştır ve zayıf düzey bir ilişki vardır.

**Yapılan korelasyon analizi sonucunda hizmet kalitesi boyutu ile;** esneklik boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,625 olarak hesaplanmıştır ve yüksek düzey bir ilişki vardır. Kaynak kullanımı boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,474 olarak hesaplanmıştır ve orta düzey bir ilişki vardır. İnovasyon boyutu ile

arasındaki korelasyon katsayısı 0,527 olarak hesaplanmıştır ve orta düzey bir ilişki vardır.

**Yapılan korelasyon analizi sonucunda esneklik boyutu ile;** kaynak kullanımı boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,490 olarak hesaplanmıştır ve orta düzey bir ilişki vardır. İnovasyon boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,495 olarak hesaplanmıştır ve orta düzey bir ilişki vardır.

**Yapılan korelasyon analizi sonucunda kaynak kullanımı boyutu ile;** inovasyon boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,842 olarak hesaplanmıştır ve yüksek düzey bir ilişki vardır.

#### **4.1.13. Regresyon Analizi**

Regresyon analizi, bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasında yer alan doğrusal anlamdaki ilişkilerin varlığını, eğer arada ilişki bulunuyorsa yönünü ve büyüklüğünü incelemektedir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bulunan ilişkinin anlamlı olup olmadığı belirlenen değişkenler için beta katsayıları da regresyon analizi hesaplanmaktadır. Regresyon analizi ile hesaplanan katsayılarla matematiksel olarak denklemler kurulmaktadır. Regresyon analizi ile kurulan denklemler;  $Y = \beta_0 + \beta_i X_i + \epsilon_i$  biçiminde ifade edilmektedir. Bu denklemde Y bağımlı değişkeni,  $X_i$  i. bağımsız değişkeni,  $\epsilon_i$  ise i. bağımlı değişkene sahip hata terimlerini,  $\beta_i$  i. bağımsız değişkene ait katsayıyı ve  $\beta_0$  sabit katsayı değerini ifade etmektedir. Söz konusu hata terimlerinin ise toplamı 0 olmaktadır.

Bu çalışma kapsamında, araştırmada ele alınan değişkenler arasında bulunan ilişkiler 2 ana başlık altında incelenmiştir.

#### **4.1.13.1. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etkileşim**

Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etkileşim 4 başlıkta ele alınmıştır. Bu başlıklar Farklılaşma Rekabet Üstünlüğü İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etkileşim, Maliyet Liderliği Rekabet Üstünlüğü İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etkileşim, Stratejik Kararsızlık İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etkileşim ve Odaklanma Rekabet Üstünlüğü İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etkileşimdir.

#### 4.1.13.1.1. Farklılaşma Rekabet Üstünlüğü İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etkileşim

**Tablo-53** Farklılaşma Rekabet Üstünlüğü İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etki Karşılaştırılması

Model anlamlılığı için hesaplanan p değeri 0,000'dir.						
Ölçekler	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
Kurumsal Kaynak Planlaması	Sabit Katsayı	3,581	,389	-,261	9,195	,000
	İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	-,268	,145	-,281	-1,853	,067
	Finans Analizlerinin Güvenilirliği	,205	,084	,283	2,439	,016
	İletişimin Güçlendirilmesi	,234	,112	,349	2,094	,039

H1<sub>1a</sub>: İş süreçlerinin iyileştirilmesi farklılaşma rekabet üstünlüğü boyutunu etkilemektedir.

H1<sub>2a</sub>: Finansal analizlerin güvenilirliği farklılaşma rekabet üstünlüğü boyutunu etkilemektedir

H1<sub>3a</sub>: İletişimin güçlendirilmesi farklılaşma rekabet üstünlüğü boyutunu etkilemektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda iş süreçlerinin iyileştirilmesi (p=0,067), ile farklılaşma rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir (p>0,05).

Farklılaşma rekabet üstünlüğü ile sabit katsayı (p=0,000), finans analizlerinin güvenilirliği (p=0,016) ve iletişimin güçlendirilmesi (p=0,039) arasındaki ilişkilerin ise istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p<0,05). İstatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilen ilişkiler regresyon denkleminde taşınır.

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1$  şeklinde kurulacak olan denklem için aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilen değişken sayısı iki olduğu için  $i=2$  olarak alınır. Yani elde edeceğimiz denklemin teorik yapısı  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$  şeklinde olacaktır. Bu denklemde kullanılan sembollerin anlam ve karşılıkları aşağıdaki regresyon sembollerinin karşılıkları tablosunda verilmiştir.

**Tablo-54** Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	Farklılaşma Rekabet Üstünlüğü
X <sub>1</sub>	Bağımsız Değişken	Finans Analizlerinin Güvenilirliği
X <sub>2</sub>	Bağımsız Değişken	İletişimin Güçlendirilmesi
$\beta_0$	Sabit Katsayı	3,581 (Tablodaki B değerlerinden)
$\beta_1$ ve $\beta_2$	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	0,205 ve 0,234

Regresyon sembollerinin karşılıkları tablosundaki sembol karşılıkları ve değerler denklemde yerine koyulursa denklemin son hali aşağıdaki gibi olacaktır.

Farklılaşma Rekabet Üstünlüğü = 3,581 + 0,205 Finans Analizlerinin Güvenilirliği + 0,234 İletişimin Güçlendirilmesi

***Kurulan regresyon denkleminin sonucunda “Farklılaşma Rekabet Üstünlüğüyle”;*** Finans analizlerinin güvenilirliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Finans analizlerinin güvenilirliği 1 birim arttığı zaman farklılaşma rekabet üstünlüğü de 0,205 birim artacaktır. İletişimin güçlendirilmesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. İletişimin güçlendirilmesi 1 birim arttığı zaman farklılaşma rekabet üstünlüğü de 0,234 birim artacaktır.

#### 4.1.13.1.2. Maliyet Liderliği Rekabet Üstünlüğü İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etkileşim

**Tablo-55** Maliyet Liderliği Rekabet Üstünlüğü İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etki Karşılaştırılması

Model anlamlılığı için hesaplanan p değeri 0,000'dir.						
Ölçekler	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
Kurumsal Kaynak Planlaması	Sabit Katsayı	3,481	,414		8,403	,000
	İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	-,805	,154	-,654	-5,228	,000
	Finans Analizlerinin Güvenilirliği	,487	,089	,524	5,456	,000
	İletişimin Güçlendirilmesi	,499	,119	,579	4,203	,000

H1<sub>1b</sub>: İş süreçlerinin iyileştirilmesi maliyet liderliği rekabet üstünlüğü boyutunu etkilemektedir.

H1<sub>2b</sub>: Finansal analizlerin güvenilirliği maliyet liderliği rekabet üstünlüğü boyutunu etkilemektedir.

H1<sub>3b</sub>: İletişimin güçlendirilmesi maliyet liderliği rekabet üstünlüğü boyutunu etkilemektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda maliyet liderliği rekabet üstünlüğü ile sabit katsayı (p=0,000), iş süreçlerinin iyileştirilmesi (p=0,000), finans analizlerinin güvenilirliği (p=0,000) ve iletişimin güçlendirilmesi (p=0,000) arasındaki ilişkilerin ise istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p<0,05). İstatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilen ilişkiler regresyon denklemine taşınır.

$Y = \beta_0 + \beta_i X_i$  şeklinde kurulacak olan denklem için aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilen değişken sayısı üç olduğu için  $i=3$  olarak alınır. Yani elde edeceğimiz denklemin teorik yapısı  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$  şeklinde olacaktır.

Bu denklemde kullanılan sembollerin anlam ve karşılıkları aşağıdaki regresyon sembollerinin karşılıkları tablosunda verilmiştir.

**Tablo-56** Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	Maliyet Liderliği Rekabet Üstünlüğü
X <sub>1</sub>	Bağımsız Değişken	İş Süreçlerinin İyileştirilmesi
X <sub>2</sub>	Bağımsız Değişken	Finans Analizlerinin Güvenilirliği
X <sub>3</sub>	Bağımsız Değişken	İletişimin Güçlendirilmesi
β <sub>0</sub>	Sabit Katsayı	3,481 (Tablodaki B değerlerinden)
β <sub>1</sub> ; β <sub>2</sub> ; β <sub>3</sub>	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	-0,805; 0,487; 0,499

Tabloda yer alan değerler regresyon denkleminde getirilip yerine konulursa denklemin son şekli şu şekilde olmaktadır.

Maliyet Liderliği Rekabet Üstünlüğü = 3,481 - 0,805 İş Süreçlerinin İyileştirilmesi + 0,487 Finans Analizlerinin Güvenilirliği + 0,499 İletişimin Güçlendirilmesi

Kurulan regresyon denklemi sonucunda maliyet liderliği rekabet üstünlüğüyle;

- İş süreçlerinin iyileştirilmesi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. İş süreçlerinin iyileştirilmesi 1 birim arttığı zaman maliyet liderliği rekabet üstünlüğü de 0,805 birim azalacaktır.

- Finans analizlerinin güvenilirliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Finans analizlerinin güvenilirliği 1 birim arttığı zaman maliyet liderliği rekabet üstünlüğü de 0,487 birim artacaktır.

- İletişimin güçlendirilmesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. İletişimin güçlendirilmesi 1 birim arttığı zaman maliyet liderliği rekabet üstünlüğü de 0,499 birim artacaktır.



#### 4.1.13.1.3. Stratejik Kararsızlık İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etkileşim

**Tablo-57** Stratejik Kararsızlık İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etki Karşılaştırılması

Model anlamlılığı için hesaplanan p değeri 0,000'dir.						
Ölçekler	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
Kurumsal Kaynak Planlaması	Sabit Katsayı	1,149	,549		2,094	,038
	İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	,899	,204	,663	4,403	,000
	Finans Analizlerinin Güvenilirliği	,115	,118	,112	,969	,334
	İletişimin Güçlendirilmesi	-,466	,157	-,491	-2,964	,004

H1<sub>1c</sub>: İş süreçlerinin iyileştirilmesi stratejik kararsızlık boyutunu etkilemektedir.

H12c: Finansal analizlerin güvenilirliği stratejik kararsızlık boyutunu etkilemektedir

H13c: İletişimin güçlendirilmesi stratejik kararsızlık boyutunu etkilemektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda finans analizlerinin güvenilirliği (p=0,334) ile stratejik kararsızlık arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir (p>0,05).

Stratejik kararsızlık ile sabit katsayı (p=0,038), iş süreçlerinin iyileştirilmesi (p=0,000) ve iletişimin güçlendirilmesi (p=0,004) arasındaki ilişkilerin ise istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p<0,05).

Yapılan araştırmada tespit edilen ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmektedir. Anlamlı olan bu ilişkilerden regresyon denklemi oluşturulacak olursa, denklem  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1$  Őeklinde olacaktır. Ayrıca denklemde yer alacak değişken sayısı iki olduğundan yani  $i=2$  olarak belirlendiğinden, oluşturulacak teorik denklemimiz  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$  Őeklinde dűzenlenmektedir. Denkleme ait tűm sembol ve karşılıklar aşağıdaki regresyon sembollerinin karşılıkları tablosunda ayrıntılı bir Őekilde gűsterilmiştir.

**Tablo-58** Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	Stratejik Kararsızlık
X <sub>1</sub>	Bağımsız Değişken	İř Sűreęlerinin İyileřtirilmesi
X <sub>2</sub>	Bağımsız Değişken	İletiřimin Gűçlendirilmesi
$\beta_0$	Sabit Katsayı	1,149 (Tablodaki B değerlerinden)
$\beta_1; \beta_2$	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	0,899; -0,466

Tabloda yer alan değerler regresyon denkleminde getirilip yerine konulursa denklemin son Şekli Şu Şekilde olmaktadır.

Stratejik Kararsızlık = 1,149 + 0,899 İř Sűreęlerinin İyileřtirilmesi - 0,466 İletiřimin Gűçlendirilmesi

**Kurulan regresyon denklemi sonucunda Stratejik Kararsızlıkla;** iř sűreęlerinin iyileřtirilmesi arasında pozitif yűnlű bir iliřki vardır. İř sűreęlerinin iyileřtirilmesi 1 birim arttıęı zaman stratejik kararsızlık da 0,899 birim artacaktır. İletiřimin gűçlendirilmesi arasında negatif yűnlű bir iliřki vardır. İletiřimin gűçlendirilmesi 1 birim arttıęı zaman stratejik kararsızlık da 0,466 birim azalacaktır.

#### 4.1.13.1.4. Odaklanma Rekabet Üstünlüğü İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etkileşim

**Tablo-59** Odaklanma Rekabet Üstünlüğü İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etki Karşılaştırılması

Model anlamlılığı için hesaplanan p değeri 0,000'dir.						
Ölçekler	Düzeyleyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
Kurumsal Kaynak Planlaması	Sabit Katsayı	2,632	,504		5,218	,000
	İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	,708	,188	,584	3,775	,000
	Finans Analizlerinin Güvenilirliği	,076	,109	,083	,700	,486
	İletişimin Güçlendirilmesi	-,530	,145	-,624	-3,665	,000

H1<sub>1d</sub>: İş süreçlerinin iyileştirilmesi odaklanma rekabet üstünlüğü boyutunu etkilemektedir.

H1<sub>2d</sub>: Finansal analizlerin güvenilirliği odaklanma rekabet üstünlüğü boyutunu etkilemektedir.

H1<sub>3d</sub>: İletişimin güçlendirilmesi odaklanma rekabet üstünlüğü boyutunu etkilemektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda finans analizlerinin güvenilirliği (p=0,486) ile odaklanma rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir (p>0,05).

Odaklanma rekabet üstünlüğü ile sabit katsayı (p=0,000), iş süreçlerinin iyileştirilmesi (p=0,000) ve iletişimin güçlendirilmesi (p=0,000) arasındaki ilişkilerin ise istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p<0,05).

Yapılan araştırmada tespit edilen ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmektedir. Anlamlı olan bu ilişkilerden regresyon denklemi oluşturulacak olursa, denklem  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1$  Őeklinde olacaktır. Ayrıca denklemde yer alacak değişken sayısı iki olduğundan yani  $i=2$  olarak belirlendiğinden, oluşturulacak teorik denklemimiz  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$  Őeklinde dűzenlenmektedir. Denkleme ait tűm sembol ve karşılıklar aşağıdaki regresyon sembollerinin karşılıkları tablosunda ayrıntılı bir Őekilde gűsterilmiştir.

**Tablo-60** Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	Odaklanma Rekabet űstűnlűęű
X <sub>1</sub>	Bağımsız Değişken	İř Sűreçlerinin İyileřtirilmesi
X <sub>2</sub>	Bağımsız Değişken	İletiřimin Gűçlendirilmesi
$\beta_0$	Sabit Katsayı	2,632 (Tablodaki B değerlerinden)
$\beta_1, \beta_2$	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	0,708; -0,530

Tabloda yer alan değerler redresyon denkleminde getirilip yerine konulursa denklemin son Şekli şu Şekilde olmaktadır.

Odaklanma Rekabet űstűnlűęű = 2,632 + 0,708 İř Sűreçlerinin İyileřtirilmesi - 0,530 İletiřimin Gűçlendirilmesi

Kurulan regresyon denklemi sonucunda Stratejik Kararsızlıkla;

- İř sűreçlerinin iyileřtirilmesi arasında pozitif yűnlű bir iliřki vardır. İř sűreçlerinin iyileřtirilmesi 1 birim arttıęı zaman odaklanma rekabet űstűnlűęű de 0,708 birim artacaktır.

- İletiřimin gűçlendirilmesi arasında negatif yűnlű bir iliřki vardır. İletiřimin gűçlendirilmesi 1 birim arttıęı zaman odaklanma rekabet űstűnlűęű de 0,530 birim azalacaktır.

#### 4.1.13.15. İşletme Performansı İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etkileşim

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile kurumsal kaynak planlaması arasındaki etkileşim 5 başlıkta ele alınmıştır. Bu başlıklar rekabet ile kurumsal kaynak planlaması arasındaki etkileşim, finansal performans ile kurumsal kaynak planlaması arasındaki etkileşim, hizmet kalitesi ile kurumsal kaynak planlaması arasındaki etkileşim, esneklik ile kurumsal kaynak planlaması arasındaki etkileşim kaynak kullanımı ve kurumsal kaynak planlaması arasındaki etkileşim ve inovasyon ile kurumsal kaynak planlaması arasındaki etkileşimdir.

#### 4.1.13.1.1. Rekabet İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etkileşim

**Tablo-61** Rekabet İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etki Karşılaştırılması

Model anlamlılığı için hesaplanan p değeri 0,000'dır.						
Ölçekler	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
Kurumsal Kaynak Planlaması	Sabit Katsayı	2,552	,542		4,708	,000
	İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	,619	,201	,486	3,075	,003
	Finans Analizlerinin Güvenilirliği	,093	,117	,097	,796	,428
	İletişimin Güçlendirilmesi	-,398	,155	-,446	-2,564	,012

H2<sub>1a</sub>: İş süreçlerinin iyileştirilmesi rekabet boyutunu etkilemektedir.

H2<sub>2a</sub>: Finansal analizlerin güvenilirliği rekabet boyutunu etkilemektedir.

H2<sub>3a</sub>: İletişimin güçlendirilmesi rekabet boyutunu etkilemektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda finans analizlerinin güvenilirliği (p=0,428) ile rekabet arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir (p>0,05).

Rekabet ile sabit katsayı (p=0,000), iş süreçlerinin iyileştirilmesi (p=0,003) ve iletişimin güçlendirilmesi (p=0,012) arasındaki ilişkilerin ise istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p<0,05). İstatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilen ilişkiler regresyon denkleminde taşınır.  $Y = \beta_0 + \beta_i X_i$  şeklinde kurulacak olan

denklem için aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilen düzey sayısı iki olduğu için  $i=2$  olarak alınır. Yani elde edeceğimiz denklemin teorik yapısı  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$  şeklinde olacaktır.

Bu denklemde kullanılan sembollerin anlam ve karşılıkları aşağıdaki regresyon sembollerinin karşılıkları tablosunda verilmiştir.

**Tablo-62** Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	Rekabet
X <sub>1</sub>	Bağımsız Değişken	İş Süreçlerinin İyileştirilmesi
X <sub>2</sub>	Bağımsız Değişken	İletişimin Güçlendirilmesi
$\beta_0$	Sabit Katsayı	3,581 (Tablodaki B değerlerinden)
$\beta_1$ ve $\beta_2$	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	0,619 ve -0,398

Tabloda yer alan değerler redresyon denkleminde getirilip yerine konulursa denklemin son şekli şu şekilde olmaktadır.

Rekabet = 2,552 + 0,619 İş Süreçlerinin İyileştirilmesi - 0,398 İletişimin Güçlendirilmesi

**Kurulan regresyon denkleminin sonucunda Rekabetle;** iş süreçlerinin iyileştirilmesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. İş süreçlerinin iyileştirilmesi 1 birim arttığı zaman rekabet de 0,619 birim artacaktır. İletişimin güçlendirilmesi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. İletişimin güçlendirilmesi 1 birim arttığı zaman rekabet de 0,398 birim azalacaktır.

#### 4.1.13.1.2. Finansal Performans İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etkileşim

**Tablo-63** Finansal Performans İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etki Karşılaştırılması

Model anlamlılığı için hesaplanan p değeri 0,000'dir.						
Ölçekler	Düzeyleyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
Kurumsal Kaynak Planlaması	Sabit Katsayı	2,709	,496		5,464	,000
	İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	,341	,184	,287	1,848	,067
	Finans Analizlerinin Güvenilirliği	-,164	,107	-,183	-1,535	,128
	İletişimin Güçlendirilmesi	,132	,142	,159	,928	,355

H<sub>1</sub>: Finansal Performans, Kurumsal Kaynak Planlamasından etkilenmektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda, finans analizlerinin güvenilirliği (p=0,128), iş süreçlerinin iyileştirilmesi (p=0,067) ve iletişimin güçlendirilmesi (p=0,355) ile finansal performans arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir (p>0,05). Finansal performans ile sabit katsayı (p=0,000), arasındaki ilişkilerin ise istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p<0,05). İstatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilen değişkenler olmadığı için regresyon denkleminin yazılmasının uygun olmadığına karar verilmiştir.

#### 4.1.13.1.3. Hizmet Kalitesi İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etkileşim

**Tablo-64** Hizmet Kalitesi İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etki Karşılaştırılması

Model anlamlılığı için hesaplanan p değeri 0,000'dır.						
Ölçekler	Düzeyleyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
Kurumsal Kaynak Planlaması	Sabit Katsayı	3,534	,442		7,987	,000
	İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	,046	,164	,046	,281	,779
	Finans Analizlerinin Güvenilirliği	,088	,095	,115	,924	,357
	İletişimin Güçlendirilmesi	,023	,127	,032	,179	,858

H2<sub>1c</sub>: İş süreçlerinin iyileştirilmesi hizmet kalitesi boyutunu etkilemektedir.

H2<sub>2c</sub>: Finansal analizlerin güvenilirliği hizmet kalitesi boyutunu etkilemektedir.

H2<sub>3c</sub>: İletişimin güçlendirilmesi hizmet kalitesi boyutunu etkilemektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda iş süreçlerinin iyileştirilmesi (p=0,779) finans analizlerinin güvenilirliği (p=0,357) ve iletişimin güçlendirilmesi (p=0,858) ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir (p>0,05).

Hizmet kalitesi ile sabit katsayı (p=0,000), arasındaki ilişkilerin ise istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p<0,05). İstatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilen değişkenler olmadığı için regresyon denkleminin yazılmasının uygun olmadığına karar verilmiştir.

#### 4.1.13.1.4. Esneklik İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etkileşim

**Tablo-65** Esneklik İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etki Karşılaştırılması

Model anlamlılığı için hesaplanan p değeri 0,000'dır.						
Ölçekler	Düzeyleyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
Kurumsal Kaynak Planlaması	Sabit Katsayı	2,231	,491		4,543	,000
	İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	,382	,183	,321	2,091	,039
	Finans Analizlerinin Güvenilirliği	,032	,106	,035	,298	,766
	İletişimin Güçlendirilmesi	,028	,141	,034	,202	,840

H21d: İş süreçlerinin iyileştirilmesi esneklik boyutunu etkilemektedir.

H22d: Finansal analizlerin güvenilirliği esneklik boyutunu etkilemektedir.



H23d: : İletişimin güçlendirilmesi esneklik boyutunu etkilemektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda, finans analizlerinin güvenilirliği ( $p=0,766$ ) ve iletişimin güçlendirilmesi ( $p=0,840$ ) ile esneklik arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Esneklik ile sabit katsayı ( $p=0,000$ ) ve iş süreçlerinin iyileştirilmesi ( $p=0,039$ ) ve arasındaki ilişkilerin ise istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). İstatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilen ilişkiler regresyon denklemine taşınır.

Regresyon denklemi  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1$  şeklinde olacaktır. Ayrıca denklemde yer alacak değişken sayısı bir olduğundan yani  $i=1$  olarak belirlendiğinden, oluşturulacak teorik denklemimiz  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1$  şeklinde düzenlenmektedir.

Denkleme ait tüm sembol ve karşılıklar aşağıdaki regresyon sembollerinin karşılıkları tablosunda ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir.

**Tablo-66** Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	Esneklik
$X_1$	Bağımsız Değişken	İş Süreçlerinin İyileştirilmesi
$\beta_0$	Sabit Katsayı	2,231 (Tablodaki B değerlerinden)
$\beta_1$	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	0,382

Tabloda yer alan değerler regresyon denkleminde getirilip yerine konulursa denklemin son şekli şu şekilde olmaktadır;

$$\text{Esneklik} = 2,231 + 0,382 \text{ İş Süreçlerinin İyileştirilmesi}$$

**Kurulan regresyon denklemi sonucunda “esneklikle”;** iş Süreçlerinin iyileştirilmesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. İş Süreçlerinin iyileştirilmesi 1 birim arttığı zaman Esneklik de 0,382 birim artacaktır.

#### 4.1.13.1.5. Kaynak Kullanımı İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etkileşim

**Tablo-67** Kaynak Kullanımı İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etki Karşılaştırılması

Model anlamlılığı için hesaplanan p değeri 0,000'dir.						
Ölçekler	Düzeyleyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
Kurumsal Kaynak Planlaması	Sabit Katsayı	2,710	,508		5,330	,000
	İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	,725	,189	,596	3,838	,000
	Finans Analizlerinin Güvenilirliği	-,074	,109	-,080	-,671	,503
	İletişimin Güçlendirilmesi	-,344	,146	-,403	-2,360	,020

H2<sub>1e</sub>: İş süreçlerinin iyileştirilmesi kaynak kullanımı boyutunu etkilemektedir.

H2<sub>2e</sub>: Finansal analizlerin güvenilirliği kaynak kullanımı boyutunu etkilemektedir.

H2<sub>3e</sub>: İletişimin güçlendirilmesi kaynak kullanımı boyutunu etkilemektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda finans analizlerinin güvenilirliği (p=0,818) ile kaynak kullanımı arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir (p>0,05).

Kaynak kullanımı ile sabit katsayı (p=0,000), iş süreçlerinin iyileştirilmesi (p=0,000) ve iletişimin güçlendirilmesi (p=0,020) arasındaki ilişkilerin ise istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p<0,05).

Yapılan araştırmada tespit edilen ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmektedir. Anlamlı olan bu ilişkilerden regresyon denklemi oluşturulacak olursa, denklem  $Y = \beta_0 + \beta_i X_i$  şeklinde olacaktır. Ayrıca denklemde yer alacak değişken sayısı iki olduğundan yani i=2 olarak belirlendiğinden, oluşturulacak teorik denklemimiz  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$  şeklinde düzenlenmektedir.

Denkleme ait tüm sembol ve karşılıklar aşağıdaki regresyon sembollerinin karşılıkları tablosunda ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir.

**Tablo-68** Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	Kaynak Kullanımı
X <sub>1</sub>	Bağımsız Değişken	İş Süreçlerinin İyileştirilmesi
X <sub>2</sub>	Bağımsız Değişken	İletişimin Güçlendirilmesi
β <sub>0</sub>	Sabit Katsayı	2,710 (Tablodaki B değerlerinden)
β <sub>1</sub> , β <sub>2</sub>	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	0,725; -0,344

Tabloda yer alan değerler regresyon denkleminde getirilip yerine konulursa denklemin son şekli şu şekilde olacaktır.

Kaynak Kullanımı = 2,771+0,725 İş Süreçlerinin İyileştirilmesi - 0,344 İletişimin Güçlendirilmesi

**Kurulan regresyon denkleminin sonucunda “Kaynak Kullanımıyla”;** iş süreçlerinin iyileştirilmesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. İş süreçlerinin iyileştirilmesi 1 birim arttığı zaman kaynak kullanımı da 0,725 birim artacaktır. İletişimin güçlendirilmesi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. İletişimin güçlendirilmesi 1 birim arttığı zaman kaynak kullanımı da 0,344 birim azalacaktır.

#### 4.1.13.1.6. İnovasyon İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etkileşim

**Tablo-69** İnovasyon İle Kurumsal Kaynak Planlaması Arasındaki Etki Karşılaştırılması

Model anlamlılığı için hesaplanan p değeri 0,000'dır.						
Ölçekler	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
Kurumsal Kaynak Planlaması	Sabit Katsayı	2,832	,518		5,464	,000
	İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	,498	,193	,413	2,583	,011
	Finans Analizlerinin Güvenilirliği	,025	,112	,027	,222	,825
	İletişimin Güçlendirilmesi	-,229	,148	-,271	-1,541	,126

H2<sub>1f</sub>: İş süreçlerinin iyileştirilmesi inovasyon boyutunu etkilemektedir.

H2<sub>2f</sub>: Finansal analizlerin güvenilirliği inovasyon boyutunu etkilemektedir.

H2<sub>3f</sub>: İletişimin güçlendirilmesi inovasyon boyutunu etkilemektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda finans analizlerinin güvenilirliği (p=0,825) ve iletişimin güçlendirilmesi (p=0,126) ile inovasyon arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir (p>0,05).

İnovasyon ile sabit katsayı (p=0,000) ve iş süreçlerinin iyileştirilmesi (p=0,001) arasındaki ilişkilerin ise istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p<0,05).

Yapılan araştırmada tespit edilen ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmektedir. Anlamlı olan bu ilişkilerden regresyon denklemi oluşturulacak olursa, denklem  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1$  şeklinde olacaktır. Ayrıca denklemde yer alacak değişken sayısı bir olduğundan yani  $i=1$  olarak belirlendiğinden, oluşturulacak teorik denklemimiz  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1$  şeklinde düzenlenmektedir.

Denkleme ait tüm sembol ve karşılıklar aşağıdaki regresyon sembollerinin karşılıkları tablosunda ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir.

**Tablo-70** Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	İnovasyon
X <sub>1</sub>	Bağımsız Değişken	İş Süreçlerinin İyileştirilmesi
β <sub>0</sub>	Sabit Katsayı	2,832 (Tablodaki B değerlerinden)
β <sub>1</sub> , β <sub>2</sub>	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	0,498

Tabloda yer alan değerler redresyon denkleminde getirilip yerine konulursa denklemin son şekli şu şekilde olmaktadır.

$$\text{İnovasyon} = 2,832 + 0,498 \text{ İş Süreçlerinin İyileştirilmesi}$$

**Kurulan regresyon denklemi sonucunda “İnovasyonla”** iş süreçlerinin iyileştirilmesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. İş süreçlerinin iyileştirilmesi 1 birim arttığı zaman İnovasyon da 0,498 birim artacaktır.

#### 4.1.13.2. Kurumsal Kaynak Planlamasının Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İşletme Performansının Etkisi

**Tablo-71** Kurumsal Kaynak Planlama Sistemlerinin Rekabet ve Performansa Etkisi

	Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Boyutları			İşletme Performansının Boyutları		
	β	t	p	β	t	p
Sabit Katsayı	2,880	11,500	,000	3,273	11,567	,000
Kurumsal Kaynak Planlaması	,285	4,780	,000	,201	2,988	,003

H1: Kurumsal kaynak planlaması sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü etkilemektedir.

H2: Kurumsal kaynak planlaması işletme performansı etkilemektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda sabit katsayı (p=0,000) ve Kurumsal Kaynak Planlamasının (p=0,000) Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır(p<0,05). Bu yüzden ilgili

değişkenlerin kurulacak olan regresyon denklemi modeline alınmasına karar verilmiştir

Sabit katsayı ( $p=0,000$ ) ve Kurumsal Kaynak Planlamasının ( $p=0,000$ ) İşletme Performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır( $p<0,05$ ). Bu yüzden ilgili değişkenlerin kurulacak olan regresyon denklemi modeline alınmasına karar verilmiştir.

Regresyon analizi sonucunda elde edilen sonuçlara bakıldığında iki farklı denklem meydana gelecektir. Bu denklemlerin ilki Kurumsal Kaynak Planlamasının Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü üzerindeki etkisini göstermektedir.

Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü =  $2,880 + 0,285$  Kurumsal Kaynak Planlaması;

Elde edilen regresyon denklemine göre Kurumsal Kaynak Planlamasının Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Oluşturulan denkleme bakarak Kurumsal Kaynak Planlaması puanı bir birim arttığı zaman Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü puanının  $0,285$  birim artacağı söylenebilir. Yani Kurumsal Kaynak Planlamasının Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü üzerinde yaklaşık %28,5 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır.

İkinci regresyon denklemi ise Kurumsal Kaynak Planlamasının İşletme Performansı üzerindeki etkisini göstermektedir.

İşletme Performansı =  $3,273 + 0,201$  Kurumsal Kaynak Planlaması

Elde edilen regresyon denklemine göre Kurumsal Kaynak Planlamasının İşletme Performansı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Oluşturulan denkleme bakarak Kurumsal Kaynak Planlaması puanı bir birim arttığı zaman İşletme Performansı puanının  $0,201$  birim artacağı söylenebilir. Yani Kurumsal Kaynak Planlamasının İşletme Performansı üzerinde yaklaşık %20,1 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır.

## BULGULAR VE TARTIŞMA

### Kurumsal Kaynak Planlaması boyutları ile Cinsiyet Arasındaki Etkileşim:

Kurumsal kaynak planlaması ile cinsiyet arasındaki ilişki literatür ile ilişkilendirildiğinde Harrison ve Rainer (1992), çalışmalarında bilişim teknolojileriyle ilgili olarak bireysel kullanıcı farklılıklarını incelemiştir. Buna göre erkeklerde daha yüksek bilgisayar becerilerinin olduğunu iddia etmiştir<sup>323</sup>. Igbaria ve Chakrabarti (1990), ise kadınların bilgisayardan elde ettikleri raporları daha yüksek sayıda yaptıklarını fakat erkeklere göre bilgisayar kullanımında daha telaşlı olduklarını söylemektedir.<sup>324</sup> Bunlara ek olarak Venkatesh, V. and Morris, M.G. (2000), cinsiyetin teknoloji kabulü konusunda etkilerini araştırmışlardır.<sup>325</sup> Gefen, D. and Straub, D. (1997), da cinsiyetin teknoloji kullanımı üzerindeki etkiyi incelemiştir.<sup>326</sup> Baker, E.W., Al-Gahtani, S.S. and Hubona, G.S. (2007), de cinsiyetin ve yaşın yeni olan ve teknoloji alanındaki etkiyi incelemiştir.<sup>327</sup>

Bizim yaptığımız araştırmada ise KKP lerin cinsiyetten etkilenmedikleri sonuçları çıkmıştır. Yoğun bir rekabetin yaşandığı ve teknolojinin de gün geçtikçe hızlandığı dönemde KKP kavramı liman işletmeleri açısından daha büyük bir önem taşımaktadır. Bunun nedeni ise tedarik etme sürecinden başlanarak nihai olan ürünlerin teslim edilmesine kadar geçmekte olan zamanda bütün aşamaların cinsiyet ayrımı gözetilmeksizin etkili bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır.

---

<sup>323</sup> Allison W. Harrison and Kelly R. Rainer Jr, "The influence of Individual Differences on Skill in Enduser Computing", *Journal of Management Information Systems*, 1992, Volume: 9, No: 1, 93-111, p. 93.

<sup>324</sup> Magid Igbaria and Alok Chakrabarti, "Computer anxiety and attitudes towards microcomputer use", *Behavior and Information Technology*, 1990, Volume: 9, No: 3, 229-241, p. 229.

<sup>325</sup> Viswanath Venkatesh and Michael G. Morris, "Why Don't Men Ever Stop to Ask for Directions? Gender, Social Influence, and Their Role In Technology Acceptance and Usage Behavior", *MIS Quarterly*, 2000, Volume: 24, No: 1, 115-39, p. 115.

<sup>326</sup> David Gefen and Detmar W. Straub, "Gender Differences in the Perception and Use of e-mail: an Extension to the Technology Acceptance Model", *MIS Quarterly*, 1997, Volume: 21, No: 4, 389-400, p. 389.

<sup>327</sup> Elizabeth White Baker vd., "The Effects of Gender and Age on New Technology Implementation in a Developing Country: Testing the Theory of Planned Behavior", *Information Technology & People*, 2007, Volume: 20, No: 4, 352-375, p. 354.

## Sürdürülebilir Rekabet Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki Etkileşim:

Gneezy ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada, rekabetin, kadınların değil erkeklerin daha yüksek performans gösterdiğini ortaya koymaktadır<sup>328</sup>. Çeşitli psikolojik araştırmalar, çeşitli rekabet ortamlarında kadın ve erkek veya kız ve erkek çocukların performansını araştırmaktadır.<sup>329</sup> Moely, Skarin ve Weil<sup>330</sup> ve Conti ve arkadaşlarına göre<sup>331</sup> kızlarla, erkekler rekabet ederken erkeklerin kızlardan daha iyi performans gösterdiğini gözlemlerler.

Bizim yaptığımız bu çalışmada, cinsiyetin işletmenin rekabet gücüne etkisi araştırıldığında cinsiyetin odaklanma değişkeninin üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Yani kadınların erkeklere göre, işe ve çalışmaya daha kolay odaklanabilmektedirler.

Liman işletmelerinde rekabet edilebilirliğin artması için ürün ve hizmetlerin kalitelerinin artırılması ve maliyetlerin azaltılması aynı zamanda değişime ve yeniliklere her zaman açık olunması gerekmektedir. Bu yetkinlikler sayesinde rakip firmalar kaliteli, ucuz ve yenilikçi hizmetler verebilmektedir. Bu iş süreçlerinin yapılırken kadınların erkeklere göre daha yenilikçi ve işe odaklı çalıştıkları söylenebilir. Bu nedenle limanlar arası rekabette kadınların bu rolü önem arz etmektedir.

## Performans Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki Etkileşim:

Adams ve Ferreira, yönetim konusunda cinsiyet çeşitliliği ile firma performansı arasında negatif bir ilişki bulmaktadır.<sup>332</sup> Dulkadir(2012) çalışmasında işletmelerde

---

<sup>328</sup> Uri Gneezy, Muriel Niederle and Aldo Rustichini, "Performance in Competitive Environments: Gender Differences", *The Quarterly Journal of Economics*, 2003, Volume: 118, No: 3, 1049-1074, p. 1074.

<sup>329</sup> Uri Gneezy and Aldo Rustichini, "Gender and Competition at a Young Age", *American Economic Review (Papers and Proceedings)*, 2004, Volume: 94, No: 2, 377-381, p. 377.

<sup>330</sup> Barbara E. Moely, Kurt Skarin and Sandra Weil, "Sex Differences in Competition—Cooperation Behavior of Children at Two Age Levels", *Sex Roles*, 1979, Volume: 5, No: 3, 329-342, p. 329.

<sup>331</sup> Regina Conti vd., "The Impact of Competition on Intrinsic Motivation and Creativity: Considering Gender, Gender Segregation and Gender Role Orientation", *Personality and Individual Differences*, 2001, No: 30, 1273-1289, p. 1273.

<sup>332</sup> Renee B. Adams and Danie Ferreira, "Women in the boardroom and their impact on governance and performance", *Journal of Financial Economics*, 2009, Volume: 94, No: 2, 291-309, p. 291.



KKP kullanımının daha genç yaşlarda olan bireylerin, orta ve ileri yaş grubunda olan bireylere göre daha yüksek olduğu belirtilmektedir.<sup>333</sup>

Bizim yaptığımız bu çalışmada da cinsiyet faktörünün firma performansını etkilemediği yönünde sonuçlar çıkmıştır.

### **Kurumsal Kaynak Planlaması boyutları ile Yaş Arasındaki Etkileşim:**

Bireylerin yaşı ile kurumsal kaynak planlaması arasındaki ilişki analiz edildiğinde; KKP, organizasyonlar için tasarlanmış her türlü faaliyetin entegre bir şekilde çalışmasını sağlayan ayrıntılı bilgi sistemleridir. Bir paket program olan KKP'ler organizasyonun iş süreçlerini düzenleyerek bilgi yönetimini standartlaştırmaktadır. Doğru bilginin, doğru zamanda, doğru kişilere ulaştırılmasını kolaylaştırmaktadır. Çalışanların yaşça daha genç olması KKP'nin daha kolay benimsenmesini ve uygulanabilirliğini kolaylaştırmaktadır.

Bu çalışmadan çıkan sonuçlara göre kurumsal kaynak planlamasının alt boyutları yaş faktöründe etkilenmektedir. Çıkan sonuçlara genç yaştaki grupların KKP süreçleri ile ilgili daha etkin oldukları söylenebilmektedir.

### **Sürdürülebilir Rekabet Boyutları ile Yaş Arasındaki Etkileşim:**

Flory ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada yaş ve cinsiyetin rekabet üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu çalışmada cinsiyet farklılıklarından ziyade yaşın rekabet üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu kanısına varmıştır.( Jeffrey A.Flory, Uri Gneezy, Kenneth L.Leonard John,2018).<sup>334</sup> Andersen ve arkadaşlarının, 2013 te yaptıkları "Cinsiyet, gençlik çağında rekabet gücü ve sosyalleşme" adlı çalışmalarında çocukların farklı sosyo-kültürel toplumlarda farklı rekabet davranışı sergilediklerini vurgulamaktadır. Bu çalışmaya göre ataerkil toplumda kızların erkeklere göre daha az rekabetçi olduklarını iddia etmektedir.<sup>335</sup>

Bizim yaptığımız bu çalışmada bireylerin yaşı ile sürdürülebilir rekabet arasındaki ilişki analiz edildiğinde; İşletme çalışanlarının yaş ortalamasının düşük

---

<sup>333</sup> Berkant Dulkadir, "Tekstil İşletmelerinde Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Kullanımındaki Memnuniyet Düzeyi ve Malatya İlinde Bir Araştırma", *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 2012, Cilt: 3, Sayı: 2, 17-36, s. 26.

<sup>334</sup> Flory A. Jeffrey vd., "Gender, Age, and Competition: A Disappearing Gap?" *Journal Of Economic Behavior and Organization*, 2018, Volume: 150, 256-276, p. 256.

<sup>335</sup> Steffen Andersen vd., "Gender, Competitiveness, and Socialization at a Young Age: Evidence From a Matrilineal and a Patriarchal Society", *Review of Economics and Statistics*, 2013, Volume: 95, N: 4, 1438-1443, s. 1438.

olması işletmenin rekabet edebilmesini kolaylaştırmaktadır. Özellikle işletmenin piyasada üstünlük kurabilmesi ve bunun devamını sağlayabilmesi için birtakım çalışmalar yapılmaktadır. Örneğin çalışanlar yaşamlarının her evresinde buna benzer çalışmalar yaparak kendilerini geliştirmeye ve dolayısıyla da işletmeyi geliştirmeye yönelik çalışmaktadır. Özellikle genç nüfusun varlığı dinamik ve etkin çalışmayı olanaklı hale getirebilmektedir.

### **Performans Boyutları ile Yaş Arasındaki Etkileşim:**

Mahlberg ve arkadaşlarına göre, yaşlanmanın, bireylerin performansı üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri vardır. Olumlu etkilerin genç yaşlarda daha fazla olmasını, olumsuz etkilerin ise daha çok yaşlılık dönemlerinde belirgin hale geldiğini söylemektedir. Bu da önce büyüyen bireysel performans eğrisinin artarak maksimum seviyeye çıktığını daha sonra ise azalan bir seyir izlediğini söylemektedir. Mahlberg'e göre, yaş ile bireysel performans arasındaki kalıbı oluşturmaya çalışan önceki araştırmaların az olduğunu ve yeni analizlerin varlığını ortaya koyma eğiliminde olduklarından bahsetmektedir.<sup>336</sup> Backman ve Karlsson 2004-2013 döneminde, yaşlı işletmelerin İsveç'teki firmaların hayatta kalmasıyla nasıl ilişkili olduklarını inceleyerek, operasyonel yöneticinin yaşı ve bir firmadaki çalışanlar arasındaki demografik yapı üzerine odaklanan bir araştırma analizi yapmıştır. Firmaların ayakta kalabilirliği üzerine yapılan çalışmada firmaların genç çalışanlarının firma performansı üzerinde daha etkin olabileceğini düşündürmektedir<sup>337</sup>.

Bu çalışma için yapılan incelemeler sonucunda, yaş ile işletme performansı arasındaki ilişki incelendiğinde; yaşın işletme performansını etkilediği tespit edilmiştir. Performans kavramı yapılmak istenilenle yapılmış olan işler neticesinde istenilen sonuçlara ulaşma çabalarının ölçümüdür. Bu ölçümler nitel veya nicel verilerle ifade edilmektedir. İşletmelerde performans ölçümlerinde çalışanların da etkisi olmaktadır. Bu nedenle özellikle işletmeler işe alımlar yaparken kişilerin dinamik, üretken ve verimlilik düzeyi yüksek yaş aralığı tercih edilebilir.

---

<sup>336</sup> Bernhard Mahlberg vd., "The Age-Productivity Pattern: Do Location and Sector Affiliation Matter?", *The Journal of the Economics of Ageing*, 2013, No: 1, 72-82, p. 72.

<sup>337</sup> Mikaela Backman and Charlie Karlsson, "Age of Managers and Employees–Firm Survival", *The Journal of the Economics of Ageing*, 2015, Volume: 15, 100-215, p. 102.

### **Kurumsal Kaynak Planlaması Boyutları ile Eğitim Arasındaki Etkileşim:**

Bingi ve diğerleri, ERP sistemlerinin başarılı bir şekilde uygulanmasında ve sürdürülmesinde eğitimin çok önemli bir rol üstlendiğini vurgulamıştır<sup>338</sup>. Youngberg ve diğerleri eğitimin KKP uygulamalarında doğrudan etkisi olduğunu söylemektedir. Bu anlamda kullanıcıların iletişim ve sistem kullanma becerilerinin eğitilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır.<sup>339</sup> Rajan ve Baral'ın çalışmasının analiz sonuçlarına göre, bilgisayar kullanımının, örgütsel desteğin, eğitim ve uyumluluğun ERP kullanımı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve bu da bireysel performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemektedir<sup>340</sup>. Bradley de çalışmasında finansal alanda KKP lerin firmaları etkilediğinden bahsetmektedir<sup>341</sup>.

Gök'ün<sup>342</sup> 2005'de yaptığı çalışmasında; son zamanlarda işletmeler içinde kullanılan ERP sistemlerinin uygulama başarılarını etkileyen faktörler ve uygulama başarılarının işletmenin performansına etkileri incelenmiştir. Araştırmanın hipotezlerinin testi için çoktan seçmeli ölçekler kullanılmıştır. Cevaplarda, örgütsel dirençler, üst yönetim destekleri, ERP sistemi satıcılarına güven, eğitimin kalitesi, organizasyonlar içindeki bilgi paylaşımları, çevresel dinamikler ve ERP uygulama başarıları bulunmuştur. Bu çalışmanın örneklem kitlesi içindeki 14 işletmede pilot çalışma yapıp bu çalışmanın sonucuna göre anketlerin soruları tekrar değerlendirilmiştir. Daha sonra bu soruların anlaşılma seviyeleri artırılmış ve anlaşılamayan sorular anketten çıkarılmıştır. Türkiye'nin ERP pazarlarında müşteri portföyleri ve sağladıkları hizmetle öncü olabilen SAP, PeopleSoft, Bean, Mapics, Oracle, Gordio ve IAS'dan alınan verilerle araştırmadaki ana kitleyi 148 işletmenin oluşturduğu belirlenebilmiştir. Alt boyuta ait güvenilirlik katsayısı organizasyon içindeki eğitim kaliteleri 0,902; bilgi paylaşımları 0,835; üst yönetimin desteği 0,935; ERP sistem satıcılarına güven 0,941; çevresel dinamikler 0,741; örgütsel dirençler 0,948; üretim performansları 0,760; yenilik performansları 0,880; pazarlama performansları 0,915; finansal performanslar 0,792 ve ERP uygulama başarıları ise

<sup>338</sup> Prasad Bingi, Maneesh K. Sharma and Jayanth K. Godla, "Critical Issues Affecting an ERP Implementation", *IS Management*, 1999, Volume: 16, No: 3, 7-14, p. 7.

<sup>339</sup> Elaine Youngberg vd., "Determinants of Professionally Autonomous End User Acceptance in an Enterprise Resource Planning System Environment", *International Journal of Information Management*, 2009, Volume: 29, No: 2, 138-144, p. 138.

<sup>340</sup> Christy Angeline Rajan and Rupashree Baral, "Adoption of ERP system: An Empirical Study of Factors Influencing the Usage of ERP and its Impact on End User", *IIMB Management Review*, 2015, Volume: 27, No: 2, 105-117, p. 105.

<sup>341</sup> Joseph Bradley, "Management Based Critical Success Factors in the Implementation of Enterprise Resource Planning Systems", *International Journal of Accounting Information Systems*, 2008, Volume: 9, No: 3, 175-200, p. 175.

<sup>342</sup> Şahin M. Gök, ERP Sistemlerinin Başarısını Etkileyen Faktörler ve Firma Performansına Etkileri, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2005, s. 68 (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).

0,740 şeklinde hesaplanmıştır. Bu sonuca göre; eğitim kaliteleriyle ERP uygulama başarıları arasında anlamlı olabilecek ilişkiye rastlanmamıştır.

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda; katılımcıların eğitim durumu ile kurumsal kaynak planlaması alt boyutlarından finans analizlerinin güvenilirliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

### **Sürdürülebilir Rekabet Boyutları ile Eğitim Arasındaki Etkileşim:**

Stasio ve arkadaşları çalışmalarında, eğitim ve işgücü piyasası sonuçları arasındaki ilişki üzerine geniş çapta etkili üç teori karşılaştırmışlardır. Bunlar; sırasıyla, insan sermayesi, iş rekabeti veya sosyal kapatma modelidir. Avrupa Sosyal Anketi'nden (2010) veri kullanarak Avrupa ülkelerini analiz etmişlerdir. İş rekabetinde eğitimin etkili olduğunu değinmişler ve uzun süreli eğitimlerin ücretler üzerinde çok etkili olmadıklarını belirtmişlerdir<sup>343</sup>.

Bu çalışmada eğitim durumu ile sürdürülebilir rekabet arasındaki ilişki incelendiğinde; sürdürülebilir rekabetin alt boyutu olan odaklanma haricinde diğer tüm alt boyutlarını etkilediği sonucuna varılmıştır. İşletmelerin rekabet güçlerini arttırabilmeleri için nitelikli personele ihtiyaçları vardır. Nitelikli personel yaratabilmek için ise en başta eğitim yer almaktadır. Gerek kişinin eğitim hayatı gerekse işe girdikten sonra aldığı uzmanlık eğitimleri, kişileri daha bilgili ve donanımlı yapacak, dolayısıyla onları verimli hale getirecektir. Bu yüzden eğitimin önemi her alanda karşımıza çıkmakta ve liman işletmelerinin de rakipleriyle rekabet edebilmeleri için çalışanlarının eğitim düzeyi önemli olmaktadır.

### **Performans Boyutları ile Eğitim Arasındaki Etkileşim:**

Cho, Stanley Wonkoo yaptığı çalışmada bir işletme yöneticisinin yaş, eğitim, ve önceki deneyimleri olmak üzere demografik özellikleri ve şirketin içinden veya dışından işe alınması ile şirketin finansal performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Özkaynak değişimleri ile yöneticinin yaş, eğitim ve deneyim arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir. Eğitimin performans üzerinde pozitif etkili olabileceğini vurgulamıştır<sup>344</sup>.

---

<sup>343</sup> Valantina Di Stasio, Thijs Bol and Herman G. Van de Werfhorst, "What Makes Education Positional? Institutions, Overeducation and the Competition For Jobs", *Research in Social Stratification and Mobility*, 2016, Volume: 43, 53-63, p. 53.

<sup>344</sup> Cho Stanley Wonkoo, New Ceo's Personality And Leadership Styles As Measured By The Traits Of Age, Education, And Prior Experiences And Their Effect On The Firm's Performance,

Bu çalışmada eğitim durumu ile işletme performansı arasındaki ilişki incelendiğinde; eğitim durumunun işletme performansının alt boyutları olan rekabet ve hizmet kalitesi boyutlarını etkilediği görülmektedir.

### **Kurumsal Kaynak Planlaması Boyutları ile Medeni Hal Arasındaki Etkileşim:**

Spivey çalışmasında evlilerin evli olmayanlara göre daha az risk aldığını vurgulamıştır. Finansal risklerde evli olanların daha az risk alabileceğini söylemektedir<sup>345</sup>.

Bu araştırmada yapılan analizler sonucunda, medeni hal ile kurumsal kaynak planlaması arasındaki ilişki incelendiğinde; medeni halin kurumsal kaynak planlaması alt boyutlarını finans analizlerin güvenilirliği ve iletişimin güçlendirilmesi bakımından etkilemektedir. Analiz sonuçlarına göre evli çalışanların bekar çalışanlara göre iletişim alanında daha iyi irtibat sağlayabileceği ve finansal analizlerin güvenilirliği konusunda daha etkin olabileceği sonuçları çıkmaktadır.

### **Sürdürülebilir Rekabet Boyutları ile Medeni Hal Arasındaki Etkileşim:**

Russell ve Rush (1987) çalışmasında evli kadınların iş hayatlarında bekar olanlara göre daha az hırslı olduklarını iddia etmektedir. Bunun sebebi çocuklarıyla daha fazla ilgilenmek zorunda olmalarında ileri gelmektedir demektir<sup>346</sup>.

Bizim çalışmamızda medeni hal ile sürdürülebilir rekabet arasındaki ilişki incelendiğinde; medeni halin işletmenin rekabet gücü boyutlarından farklılaşma ve odaklanma alt boyutlarından etkilendiği tespit edilmektedir. Evli ve bekar çalışanlara göre diğer grupta olanların farklılaşma alanında daha başarılı oldukları ayrıca işlere ve gerekli yerlere daha iyi odaklanabilecekleri sonuçları çıkmaktadır.

### **Performans Boyutları ile Medeni Hal Arasındaki Etkileşim:**

Laura Ann Flynn çalışmasında erkeklerin kazançlarında evli olup olmamalarının etkisini incelemiştir. Evliliğin erkekleri daha üretken hale getirdiğinden ziyade, daha üretken erkeklerin evlenebileceğini göstermektedir sonucuna

---

*Pepperdine University*, ProQuest Dissertations Publishing, 2010. 3419743. page:70-73.

<sup>345</sup> Christy Spivey, B.S., M.S., "Marriage, Career, and the City: Three Essays in Applied Microeconomics" The University of Texas at Austin, *ProQuest Dissertations Publishing*, 2006 page 77-78.

<sup>346</sup> Joyce E. Russell and Michael C. Rush, The effects of sex and marital/parental status on performance evaluations and attributions. *Sex Roles*, 1987:17 (3/4), 221-236.

ulaşmıştır. Evli erkeklerin verimli ve performans yüksek çalıştığından bahsetmektedir<sup>347</sup>. Korenman ve Neumark'ın çalışmasında evli erkeklerin iş performansının daha yüksek olduğunu vurgulamıştır<sup>348</sup>.

Bu araştırmada yapılan analizler sonucunda, medeni hal ile işletme performansı arasındaki ilişki incelendiğinde; medeni halin işletmenin performansının alt boyutları olan kaynak kullanımı ve inovasyon boyutunu etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmadan çıkan sonuçlara göre evli kişilerin kaynak kullanımında daha etkin olabileceği ayrıca yeniliklere daha açık olup, işletmede performans için yenilikleri uygulayabileceği sonuçları çıkmaktadır.

### **Kurumsal Kaynak Planlaması Boyutları ile Çalışma Süresi Arasındaki Etkileşim:**

Korucuk<sup>349</sup> 2016 yılında yaptığı çalışmanın amacı,

1. Kurumsal kaynak planlama uygulamalarının iş sürecini kolaylaştırması,
2. Kullanıcılara bağlı hataların önlenmesi,
3. Birimler arası iletişimlerin yeterli kılınması ve kolaylaştırılması,
4. İş sürecinde oluşan maliyetlerin azaltılması,
5. Kurumsal kaynak bilgi kullanımlarına bağlı olan değişkenlerin, işletmenin çalışanları üzerindeki etkisinin incelenmesidir.

Araştırmanın hipotezleri, Kocaeli'nde faaliyet gerçekleştiren özel işletmelerdeki, Kurumsal Kaynak Planlamalarını kullanan 101 çalışan üzerinde yapılmış, anket yöntemiyle elde edilen verileri kullanarak test etmiştir. Kurumsal Kaynak Planlamaları uygulamasının işletme çalışanlarını etkileme düzeylerini belirleyebilmek için bilgi toplama formları (anketler) oluşturulmuştur. Bilgileri toplama formunun uygulanacağı işletmeler belirlenirken örnekleme olmadan ana kütlelere ulaşabilme hedeflenmiştir. Bu nedenle Kocaeli'ndeki işletmelerin 101 çalışanıyla işletme içinde yüz yüze görüşülüp çalışanların anketleri yanıtlamaları istenmiştir. Kullanılmış olan ölçek Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı değerlendirildiği zaman işletme çalışanlarının kurumsal kaynak planlamalarına yönelik ölçeklerin güvenilirlik analiz sonuçları 0,776 şeklinde tespit edilmiştir. Buradaki sonuca göre; işletmelerdeki Kurumsal Kaynak Planlamalarının kullanım süreleri açısından değerlendirilirse

<sup>347</sup> Laura Ann Flynn, "What is the true effect of marriage on male earnings?", California State University, ProQuest Dissertations Publishing, 1999.

<sup>348</sup> Sanders Korenman and David Neumark, " Does marriage really make men more productive?" *Journal of Human Resources*, 26 , 1991, 283-307.

<sup>349</sup> Selçuk Korucuk, "İşletmelerde Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücüne ve Performansına Etkileri: Örnek Bir Uygulama", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2016, Cilt: 9, Sayı: 47, 892-898, s. 892.

%1'inin 1 yıldan az, %13,9'ünün 1-2 yıl aralığında, %18,8'inin 2-4 yılları arasında, %66,3' ünün ise 5 yıl ve daha üzeri olarak, kurumsal kaynak planlamalarını kullandıkları anlaşılmıştır.

Bu tezde yapılan analizler sonucunda; çalışma süresi ile kurumsal kaynak planlaması alt boyutlarından iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve iletişimin güçlendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Liman işletmelerinde de çalışanların bilgi ve tecrübeli olması iş süreçleri konusunda çalışanlara yetkinlik sağlamaktadır. Bu yetkinlikler ile iş süreçleri daha iyi yönetilmekte ve verimlilik artmaktadır. Diğer taraftan ise işletme içinde tüm bölümler arasında iletişimin artması personelin uzun süreli çalışma hayatına sahip olması ile mümkün olabilir. Ama bazen bu tam tersi etki de yaratabilir. Kör yöneticiler oluşabilir. İşletmenin bu duruma engel olacak bazı önlemleri alması ve kurum içi iletişimi güçlü kılması ile KKP uygulamaları bilgili ve tecrübeli kişilerle başarılı olabilir.

#### **Sürdürülebilir Rekabet Boyutları ile Çalışma Süresi Arasındaki Etkileşim:**

Madhok çalışmasında deneyim ve rekabet arasındaki ilişkiden bahsederken, deneyimin iş rekabeti için olumlu sonuçlar getirdiğini söylemiştir<sup>350</sup>. Bizim çalışmamızda ise çalışma süresi ile sürdürülebilir rekabet arasındaki ilişki incelendiğinde, çalışma süresinin sürdürülebilir rekabeti yalnız maliyet liderliği dışında diğer alt boyutlarını etkilediği tespit edilmiştir. İşletme çalışanlarının çalışma aralığı arttıkça rekabet alanında daha etkin olabildikleri bulunmuştur.

#### **Performans Boyutları ile Çalışma Süresi Arasındaki Etkileşim:**

Literatürde çalışma süresi ile işletme performansını inceleyen çalışmalar baktığımızda Hamori ve Koyuncu'nun<sup>351</sup> CEO deneyimi ve muhasebe temelli bir firma arsında bir çalışmada ilişkinin negatif bulunduğu ayrıca Bragaw ve Misangyi<sup>352</sup> de toplam hissedar geri dönüşü konusunda negatif ilişkiyi desteklemiştir. Custodio ve diğerleri<sup>353</sup> ise deneyime ek olarak, genel yetenek endeksi ve yenilikçilik

<sup>350</sup> Anoop Madhok, "Know-How-, Experience- and Competition-Related Considerations in Foreign Market Entry: An Exploratory Investigation", *International Business Review*, 1996, Volume: 5, Issue 4, 339-366, p. 339.

<sup>351</sup> Monika Hamori and Burak Koyuncu, "Experience matters? The impact of prior CEO experience on firm performance", *Human Resource Management*, 2015, Volume: 54, No: 1, 23-44, p. 23.

<sup>352</sup> Nathan A. Bragaw and Vilmos F. Misangyi, "The Value of CEO Mobility: Contextual Factors That Shape the Impact of Prior CEO Experience on Market Performance and CEO Compensation", *Human Resource Management*, 2017, Volume: 56, No: 2, 243-265. p. 243.

<sup>353</sup> Claudia Custodio vd., "Generalists Versus Specialists: Lifetime Work Experience and Chief Executive Officer Pay", *Journal of Financial Economics*, 2013, Volume: 108, No: 2, 471-492, p. 471.

kavramlarını ele aldılar. Ayrıca Li ve Patel'e göre genel yetenek ve tecrübelerle sahip CEO ların işe alınması daha mantıklı olduğunu, tecrübenin yüksek ücretler gerektireceğini belirtmektedir.<sup>354</sup>

Bizim çalışmamızda, kişilerin çalışma süresi ile işletme performansı arasındaki ilişki incelendiğinde çalışma süreleri performans boyutlarından Hizmet ve kaynak kullanımını ve inovasyonu olumlu etkilediği görülmektedir. Kişilerin tecrübesi hizmet ve kaynak kullanımında artı değer yaratabilir ayrıca işletmenin inovasyonu benimsemesini ve kullanımını kolaylaştırıp arttırabilir.

### **Kurumsal Kaynak Planlaması Boyutlarından İş Süreçlerinin İyileştirilmesi Boyutunun Sürdürülebilir Rekabet Boyutları ile Arasındaki Etkileşim:**

Davenport'a göre Süreç İnovasyonu: Bilgi Teknolojileriyle Yeniden Yapılandırma adlı çalışması göre iş süreçlerinin inovasyonu Kurumsal kaynak planlama sistemleri ile birlikte yapılabilmektedir. İlk başta Japonya'da keşfedilen ve uygulanan süreç yönetimi daha sonra Batı ülkelerinde hedefi haline geldi. Hızlı ve verimli süreçler geliştirilerek, lojistik, satış ve pazarlama alanında kullanımı ile süreçlerin benimsenmesi büyük bir rekabet faktörü haline geldi. Bugün, stratejinin yürütülmesine yönelik rekabetin artmasıyla beraber, firmalar sürekli süreç inovasyonu temelinde çalışmaktadır. Ayrıca süreç yeniliği, düşük maliyetli üretici stratejilerini de destekleyebilir. Örneğin, ürün teslim işlemlerinin maliyetleri azaltılarak bu müşteri gruplarına daha iyi hizmet vermek için kullanılabilir.<sup>355</sup> Davenport'un bu çalışmasında iş süreçlerinin iyileştirilmesinin rekabet alanında pozitif etkiler yarattığını ortaya koymaktadır.

Bizim çalışmamızda da iş süreçlerinin iyileştirilmesi, alt boyutları sürdürülebilir rekabet üstünlüğü boyutlarından farklılaşma rekabet üstünlüğü dışında diğer maliyet liderliği, stratejik kararsızlık ve odaklanma rekabet üstünlüğünü etkilemektedir.

### **Kurumsal Kaynak Planlaması Boyutlarından Finans Analizlerinin Güvenilirliği Boyutunun Sürdürülebilir Rekabet Boyutları ile Arasındaki Etkileşim:**

Bromiley ve Rau, çalışmalarında sürdürülebilir rekabet avantajlarıyla daha dinamik ve uyurlanabilir bir ERP uygulaması yaparak çiftçilerin ve çiftçilerin katma

<sup>354</sup> Mingxiang Li and Pankaj C. Patel, "Jack of All, Master of All? CEO Generalist Experience and Firm Performance", *The Leadership Quarterly*, 2019, Volume: 30, Issue: 3, 320-334, p. 320.

<sup>355</sup> Thomas H. Davenport, *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business Press, 1993, pp. 9-10.



değer yaratan girişimler olmaları için yeni bir değer yaratma potansiyeli olan önemli kaynaklara sahip olabileceğini vurgulamaktadır. Ayrıca buldukları sonuçlarda, maliyetler, iç işletme, satışlar ve doğal kaynaklar üzerindeki etkilerin pozitif ve önemli olduğu yönündedir.<sup>356</sup> Fernadez ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada da KKP lerin işleri kolaylaştırdığını ve maliyetleri düşürdüğünü belirtmektedir.<sup>357</sup>

Bizim çalışmamızda da finans analizlerinin güvenilirliği, farklılaşma ve maliyet liderliği üzerinde pozitif etki yaratırken, stratejik kararsızlık ve odaklanma rekabet üstünlüğü boyutlarını etkilememektedir.

### **Kurumsal Kaynak Planlaması Boyutlarından İletişimin Güçlendirilmesi Boyutunun Sürdürülebilir Rekabet Boyutları ile Arasındaki Etkileşim:**

Madanhire ve Mbohwa'nın araştırmasında, bir üretim sisteminde işletme KKP yoluyla operasyonel verimliliği artırıp arttırmadığını araştırmışlardır. Araştırma keten üretimi yapan ve üniforma yapan Güney Afrika şirketlerinde yapılmıştır. Bölümler arasında etkili iletişim geliştirilerek, teslimat tarihlerini istenilen zamanda yapılması ERP çerçevesi, mağaza katında ve envanterde devam eden çalışmaları azaltmak için tasarlanmıştır. Çalışmaya göre firmanın faaliyetlerinin entegrasyonu, kurum içi iletişim ve daha geniş işbirliği, işletme sermayesinde bir düşüşün sağlanması sürecinde göz önünde bulundurulmuş olan dayanaklardan bazılarıydı. Etkililik için malzeme veya enerji, stok, kusur veya boşa harcanan atık miktarı elimine edildi. Ürün döngü sürelerinin azaltılması, kurulum ve gecikmelerin en aza indirilmesi ile gerçekleştirildi. Bu çalışma KKP lerin etkili iletişimle firmaya bazı etkilerinden bahsetmektedir.<sup>358</sup>

Bu çalışmadan çıkan KKP alt boyutu olan iletişimin güçlendirilmesi ile sürdürülebilir rekabetin alt boyutlarına olan etkisi incelendiğinde; iletişimin güçlendirilmesi, sürdürülebilir rekabetin alt boyutu olan farklılaşma rekabeti etkilediği ortaya çıkmaktadır. Fakat maliyet liderliğini ve stratejik kararsızlıkla arasında negatif bir ilişki olduğundan iletişimin güçlü olması maliyet liderliğini stratejik kararsızlığı düşürmektedir. Ayrıca çalışmada bu alt boyut odaklanma rekabet üstünlüğü ile ilişkili çıkmamıştır. Yani iletişimin güçlü olması, odaklanmayı etkilememektedir.

---

<sup>356</sup> Philip Bromley and Devaki Rau, "Operations Management and the Resource Based View: Another View", *Journal of Operations Management*, 2016, No: 41, 95-106, s. 95.

<sup>357</sup> Dahlia Fernandez vd., " The Impacts of ERP Systems on Public Sector Organizations", *Procedia Computer Science*, 2017, Volume: 111, 31-36, p. 31.

<sup>358</sup> Ignatio Madanhire and Charles Mbohwa, "Enterprise Resource Planning (ERP) in Improving Operational Efficiency: Case Study", *Procedia CIRP*, 2016, Volume: 40, 225-229, p. 225.

Liman işletmelerinin organizasyonel yapılarının ve iş süreçlerinin uygulanacağı belli yöntemlerle döngü sürelerinin azaltılması, kaynakların etkin bir şekilde kullanılabilmesi ve maliyetlerin azaltılması açısından süreç iyileştirme çalışmalarının yapılması yararlı olabilir. İşletmelerde uygulanan Kurumsal Kaynak planlamasına ait olan iletişimin güçlendirmesi fonksiyonu işletmenin rekabet alanındaki maliyetleri ve stratejik kararları konusunda daha etkili olmaktadır. Liman işletmelerinin kurum içinde ve diğer şirketlerle örneğin taşımacılık şirketleri, armatörler, gemiler gibi denizcilik sektöründeki tüm aktörlerle iletişimini güçlü tutmalıdır. KKP uygulamaları sayesinde özellikle kurum içi iletişim, işletmeye ait tüm bölümler arasında bağ oluşturarak işlerin hızlı ve güvenli yapılmasına olanak vermektedir. Bu sayede işletme rakipleriyle rekabet edebilir hale gelmektedir.

### **Kurumsal Kaynak Planlaması Boyutlarından İş Süreçlerinin İyileştirilmesi Boyutunun Performans Boyutları ile Arasındaki Etkileşim:**

Pattanayak ve Roy çalışmalarında iş süreçlerinin yeniden stratejilerini açıklarken işletmelerde iş süreçlerinin iyileştirilmesi aşamasının KKP sitemleri ile daha başarılı bir şekilde yapıldığını ileri sürmektedir. Kaynak kullanımının önemine vurgu yapmaktadır.<sup>359</sup> Kocaoğlu ve Acar da çalışmalarında iş süreçlerinin firma performansı üzerinde olumlu etkilerinin olabileceğinden bahsetmiştir.<sup>360</sup>

Bizim çalışmamızdaki analiz sonuçlarına göre de KKP uygulamalarının alt boyutu olan iş süreçlerinin iyileştirilmesi, performans boyutlarından rekabet, esneklik, kaynak kullanımı ve inovasyon boyutları üzerinde etkili olmaktadır. Bu yüzden liman işletmelerinin organizasyonel yapılarının ve iş süreçlerinin uygulanacağı belli yöntemlerle döngü sürelerinin azaltılması için süreç iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır.

---

<sup>359</sup> Santosh Pattanayak and Supriyo Roy, "Synergizing Business Process Reengineering with Enterprise Resource Planning System in Capital Goods Industry", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2015, Volume: 189, 471-487, p. 471.

<sup>360</sup> Batuhan Kocaoğlu and Zafer A. Acar, "Developing an ERP Triggered Business Process Improvement Cycle from a Case Company", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2015, Volume: 181, 107-114, p. 107.

## **Kurumsal Kaynak Planlaması Boyutlarından Finans Analizlerinin Güvenilirliği Boyutunun Performans Boyutları ile Arasındaki Etkileşim:**

Grabski ve Poston'a göre ERP uygulamasından sonra 3 yıl boyunca önemli bir performans arttırımı gözlenmemiştir. Ancak, ERP sistemi uygulamasından 3 yıl sonra, satılan malların maliyetinin gelirlere oranındaki düşüş nedeniyle firma performansında önemli bir iyileşme tespit edilmiştir. Ayrıca, ERP'nin uygulanmasından sonra incelenen 3 yılın her birinde çalışanların gelirlere oranlarında önemli bir azalma olmuştur.<sup>361</sup>

Türen ve Kaya'nın<sup>362</sup> 2017'de yaptıkları çalışmalarındaki amaç, KKP projesi nihai başarılarının; finansal olan ve olmayan şirket performanslarının etkilerini incelemektir. Aynı zamanda her boyutuyla doğru yönetilen KPP projesinin, firmanın performansına etkisinin neler olacağını paydaşlara sunabilmektir. Araştırmaların evrenini, Türkiye'deki KKP sistemine geçen ve kullanan üretim firmaları oluşturmuştur. KKP projesinin başarı seviyesini ölçmek için toplanmış olan verilerin geçerliliklerini araştıran Açıklayıcı Faktör Analizleri(AFA) uygulanmıştır. Bu ölçeklerin değişkenlerinde; 5'li Likert ölçeğinde (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3=Emin Değilim, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılığının belirlenebilmesi için Cronbach Alpha yöntemini kullanmışlardır. Cronbach Alpha katsayıları 0-1 aralıklarında dağılım göstermiştir. Araştırmada toplanan anketlerdeki verilerin iç tutarlılıklarını ölçmek için yapılmış olan Cronbach Alpha Testi'ndeki iç tutarlılık katsayısı sırayla, karar sürecindeki gelişme faktörleri için 0,930; KKP uyumunun faktörleri için 0,865 şeklinde hesaplanmıştır. Firmaların performans değerlendirilmesinde literatürde bulunan belli ölçekler bulunmuştur. Literatürdeki finansal performanslara yönelik ölçekler genelde finansal olan ve olmayan performans olarak iki şekilde toplanmıştır. Cronbach Alpha Test sonucundaki ölçeklere bakıldığında iç tutarlılık katsayısı sırayla, finansal olmayan firmaların performansları için 0,922; finansal olan firmaların performansları için 0,906 çıkmıştır. İki boyutunda değeri 0,7'den büyük olduğu için (Nunnally, 1978, p. 245) ölçeklerdeki iç tutarlılığın olduğu görülmüştür. Dolayısıyla yapılmış olan istatistiksel analizler sonunda, KKP başarılarının firmalardaki finansal olmayan performans üzerinde olumlu etkilerinin olduğu, finansal performans üzerindeyse anlamlı bir etkisinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

---

<sup>361</sup> Robin Poston and Severin Grabski, "Financial Impacts Of Enterprise Resource Planning Implementations", *International Journal of Accounting Information Systems*, 2001, Volume: 2, Issue: 4, 271-294, p. 271.

<sup>362</sup> Burcu Kaya ve Ufuk TÜren, "Kurumsal Kaynak Planlaması Projelerinin Nihai Başarı Faktörlerinin Firma Performansı Üzerindeki Etkileri", *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2017, Cilt: 8, Sayı: 19, 53-71, s. 53.

Uluköy ve Bayraktaroğlu'nun<sup>363</sup> 2013'de yapmış olduğu araştırmalarındaki amaç, kurumsal kaynak planlamayı uygulama başarılarında örgütsel faktörlerinin etkisi ve performanslara yansımalarını analiz edip öneride bulunmaktır. Bu çalışmada kurumsal kaynak planlamalarının başarılarını etkileyebilen stratejik yönetimin seviyesinde örgütsel faktöre odaklanmıştır. Örgütsel faktörlerle kurumsal kaynak planlamalarının başarıları arasındaki ilişkiyi ölçmek için çalışmada, regresyon, faktör ve korelasyon analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmaların kapsamı Türkiye genelinde faaliyetleri olan ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB) hisse işlemleri olan işletmeler belirlenebilmiştir. Yüksek yatırım seviyesi, stratejik düşünme yetenekleri ve kapsadığı zaman açısından maliyetli olduğu için İMKB'de sadece hisse işlemleri olan işletmeler üzerine araştırma yapılmıştır. Bu kapsamdaki çalışmanın ana kütlelerini, 2011 yılı itibariyle İMKB'deki hissesi işlem gören 371 adet işletme oluşturmuştur. Çalışmadaki 56 soru ve 3 bölümden oluşan anket formlarının yardımı ile örgütsel faktör, kurumsal kaynak planlama başarıları ve örgütsel performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Ölçeğin güvenilirliğinin ölçülebilmesi için SPSS 16.0 programıyla yapılmış olan güvenilirlik analizleri sonucunda anket verisinin güvenilirlik katsayıları (Cronbach alfa), 0,943 şeklinde hesaplanmıştır. Buradaki sonuca göre; KKP uygulamasının başarılarıyla örgütsel performansın arasında istatistiksel olarak uyumlu ilişkiler saptanabilmiştir. Bu bulgular, KKP uygulamasının başarılarındaki artışların örgütsel performansları da artırdıklarını göstermiştir. KKP uygulamasının başarılarındaki artışlar örgütsel performanslarda verimlilik, müşteri tatminleri, maliyetin azaltılması, süreçler içinde koordinasyon, doğru ve hızlı karar alınması gibi faktörleri olumlu olarak etkilemiştir.

Uluköy, Akçi ve Bayraktaroğlu'nun<sup>364</sup> 2014'te yapmış oldukları araştırmalarındaki amaç, KKP başarılarının örgütsel performansın üstündeki etkisini finansal olan ve olmayan ölçütleri kullanarak analiz edip çözüm önerilerini sunmuştur. Bu çalışmaların kapsamı Türkiye genelinde faaliyetleri olan ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB- Borsa İstanbul) hisse işlemleri olan imalat sanayileri belirlenmiştir. Çalışmada anket formları yerli ve yabancı literatürler taranıp oluşturulmuştur. Literatürlerden yararlanarak oluşturulmuş olan soruları güvenilirlik analizlerine tabi tutmuş ve 5'li Likert ölçeğini kullanarak uygulamıştır. Bu çalışmadaki 174 firma içinden 54'ü geçerli olabilecek anket elde edilebilmiştir. Böylelikle

---

<sup>363</sup> Serkan Bayraktaroğlu ve Metin Uluköy, "Örgütsel Faktörlerin Kurumsal Kaynak Planlaması ve Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: İMKB Şirketleri Üzerine Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2013, Cilt: 18, Sayı: 1, 1-16, s. 1.

<sup>364</sup> Serkan Bayraktaroğlu vd., "Kurumsal Kaynak Planlaması Başarısının Firmaların Algılanan ve Ölçülen Finansal Performansına Etkisinin İncelenmesi: Borsa İstanbul İmalat Sektörü Uygulaması", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2014, Cilt: 12, Sayı: 23, 277-299, s. 288.

analizlere elverişli 54 adet anket formu değerlendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğinin belirlenebilmesi için SPSS 20.0 programı sonucuna göre Alpha'nın güvenilirlik katsayısı, KKP başarıları için 903, algılanabilen performans için 830, ölçülebilen performans içinse 723 şeklinde hesaplanmıştır. Bu sonuca bakılarak; KKP'nin başarılarıyla algılanabilen firmanın performansları arasında pozitif ve anlamlı ilişki olup birbirini açıklar nitelikte oldukları görülmüştür. KKP uygulamasının başarılı olarak yürütülebilmesinin firmanın performansında olumlu etkisi olmuştur. Dolayısıyla KKP başarılarındaki değişimlerin firmanın performansındaki değişimleri anlamlı biçimde ve yeteri kadar açıkladığı söylenebilir.

Bu çalışma kapsamında yapılan incelemeler sonucunda; finansal performans ile kurumsal kaynak planlaması alt boyutlarının (iş süreçlerinin iyileştirilmesi, finans analizlerinin güvenilirliği ve iletişimin güçlendirilmesi) arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Özellikle finansal analizlerin güvenilirliği işletme performansının boyutlarını etkilememektedir.

#### **Kurumsal Kaynak Planlaması Boyutlarından İletişimin Güçlendirilmesi Boyutunun Performans Boyutları ile Arasındaki Etkileşim:**

Anandrajan ve arkadaşlarının<sup>365</sup> yaptıkları çalışmaya göre; firma performansı, diğer faktörlerin yanı sıra, maddi ve maddi olmayan duran varlıkların bir fonksiyonudur. Araştırmalar, reklamcılık ve AR-GE'nin firma performansı üzerindeki etkisini incelerken, bu bölümde ayrıca firma performansına verilen patentlerle ölçülen inovasyonun derecesini de incelemektedir. Bulgular, verilen patent sayısına göre ölçüldüğü gibi, yenilikçi faaliyetlerin Tobin'in q'su ile ölçülen firma performansını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. ABD de yabancı firmalara patent verildiğinde piyasaların yenilikçi faaliyetlere daha fazla güvenme eğiliminde oldukları görülmektedir. Ürünün sanayi zincirindeki aşaması, patentleme faaliyetinin firma performansı üzerindeki etkisini yönetmektedir. Tasarım aşamasında patent verildiğinde firma performansı üzerindeki etki, imalat ve paketleme ve test aşamalarında patent verildiğinde göreceli olarak daha güçlüdür. Bizim çalışmamızda da KKP alt boyutu olan iletişimin güçlendirilmesinin performans göstergelerinden inovasyon üzerinde etki yarattığı sonucuna varılmıştır.

---

<sup>365</sup> Asokan Anandarajan vd., "The Effect of Innovative Activity on Firm Performance: The Experience of Taiwan", *Advances in Accounting*, 2007, Volume: 23, 1-30, p. 10.

## **Çalışmanın Genel Regresyon Analizine Göre Kurumsal Kaynak Planlamasının Sürdürülebilir Rekabet Boyutu ve İşletme Performansı Arasındaki Etkileşim:**

Çalışmadan çıkan genel regresyon analizi değerlendirildiğinde Kurumsal kaynak planlaması işletmenin sürdürülebilir rekabeti üzerinde pozitif yönlü etki yaratmaktadır. Yani sürdürülebilir rekabet boyutlarından pozitif yönde anlamlı etki yapanlar işletmeyi rekabet alanında etkilemektedir. Aynı şekilde İşletme performansı da kurumsal kaynak planlaması boyutlarından pozitif yönde anlamı olanlardan etkilenmektedir. Literatürde yapılan çalışmalar ile yaptığımız çalışma uyum göstermektedir.

Yapılacak araştırmalara öneri olarak, bundan sonra araştırmaların evreninin Türkiye genelinde yapılması daha geniş bir alanda tarama yapılması açısından yararlı olabilecektir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünya üzerinde yer alan gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde sanayi ve üretim toplumları görülmektedir. Özellikle gelişmiş toplumlar üretim alanında başarılı olmakta ve teknolojiyen en iyi şekilde faydalanmaktadır. Ülkeler arası rekabet ve ekonomik üstünlük önce mikro alanda işletmelerin başarılı olması ile başlamaktadır. Daha sonra bunu makro düzeyde ülkelerin gayri safi milli hasıllarının yüksek olması, milli paralarının değerli olması, ithalat ve ihracatta diğer ülkelerle dış ticaret yapabilmesi dolayısıyla döviz rezervi yeterliliği, dış ticaret dengesi, dış ödemeler dengesi gibi iktisadi alanda başarılı olması takip etmektedir. Ekonomik güç, diğer ülkelerle rekabet edebilme ve halkın refahının üst seviyede olmasına etki etmektedir. Bu gücün kaynağı en ufak birim olan üretim yapan küçük işletmelerde başlamaktadır. Bunu daha büyük ölçekli yurt içi ve yurt dışı firmalar takip etmektedir. İşletmelerin başarıları çalışanlarının verimli olması, işletme yöneticilerinin çalışanları doğru yönlendirmeleri, kullanılacak kaynakları hızlı, etkili ve verimli bir şekilde kullanmalarından kaynaklanmaktadır. İktisadi ölçütler olan verimlilik, kar, gibi nicel etkilerin yanında nitel etkiler de önemli olmaktadır.

Artık günümüz işletmeleri yönetim alanında bir çok yenilik ve çalışmayı bünyelerine almakta, müşterilerle iyi iletişim ve mutabakat yapmakta sonuç olarak ta satışlarını artırabilmektedirler. Toplam kalite uygulamalarına önem vermektedirler. Kalite felsefelerinden yararlanmaktadırlar. Çalışmaların yönetime katılması, söz hakkının olması gibi, müşterilerle iyi ilişkiler kurulması, müşterinin istek ve arzularına göre ürün üretilmesi gibi konuları önemsemektedirler. Üretimleri bu kriterlere göre şekil almaktadır. Yaşanılan piyasalarda, sadece kar amacı güden eski işletme mantığından çıkıp misyonu ve vizyonu geniş yeni değerlerle çalışan işletmeler yer almaktadır. Tüm bunları gerçekleştirirken teknolojinin önemli bir payı vardır. Teknolojiye hakim ve onu çok iyi kullanabilen işletmeler diğerlerine göre üstün durumdadır. Çünkü yenilikleri içeren diğerlerinden farklı ürün ve hizmet üretebilen makina, alet ve bilgisayar yazılımları gibi kullanım kolaylığı sağlayan bir çok sistemi kullanmaktadır. İşletmelerin diğer firmalarla rekabet edebilmesi kolaylaşmaktadır. Dolayısıyla daha fazla gelir elde ederken milli hasılaya da katkı sağlamaktadır. Son yıllarda işletmeler yeniliklerden ve teknolojiyen bilgisayar yazılımları olarak sıkça faydalanmaktadır. Daha önceleri malzeme ihtiyaç planlama şeklinde ortaya çıkan planlama sistemleri daha sonraları geliştirilerek işletmeler için daha çok tercih edilen sistemler haline getirilmiştir.

Kurumsal kaynak planlama uygulamaları işletmelerin çoğunlukla tercih etikleri önceleri daha çok yurt dışında yaygın olan fakat özellikle son on yılda ülkemizde de oldukça yoğun olarak kullanılan uygulamalardır. İşletmelerin yönetim ve diğer fonksiyonları arasında iletişimi sağlayan ve üretimin daha kolay yapılabilmesini, müşteriye dağıtabilmesini kolaylaştıran sistemlerdir. Şimdiye kadar bu bilgi sistemleri ile ilgili özellikle yurtdışında birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar içinde özellikle firmanın rekabet ve performansına etkisi incelenmiş fakat yeterli olmadığından ve ileride daha fazla çalışma yapılabileceğinin gerekliliği savunulmuştur.

Bizim çalışmamızda işletmelerin rekabet ve performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu yüzden rekabetin ve performansın alt boyutları tek tek incelenerek bunlar üzerinde kurumsal kaynak planlamasına ait alt boyutların etkisi incelenmiştir. Çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde özellikle güçlü iletişimin sağlanması rekabet ve performans üzerinde olumlu etkiler yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iş süreçlerinde yapılan iyileştirmelerin de pozitif katkısı önemli derecede olmaktadır.

Çalışmadan çıkan genel sonuç değerlendirildiğinde ise, işletmelerde uygulanan Kurumsal Kaynak Planlaması sistemleri işletmeleri özellikle rekabet alanında etkilemektedir. Performans alanında iş süreçlerinin iyileştirilmesi limanın rekabet, esneklik, kaynak kullanımını ve inovasyon alanında yenilikler yapabilmesini olanaklı hale getirebilir. İşlemlerin hızlı ve zamanında yapılıyor olması hem müşteri memnuniyetini sağlamakta hem de tercih edilebilirliği arttırmaktadır. Gemilerin yanaştırılması yük indirilip boşaltılması, müşteri hizmetleri hızlı ve esnek yapılmıca firma performansı da artmaktadır. Kurumsal kaynak planlama uygulamalarında işletme departmanları arasındaki iletişim, hem işletmeyi sürekli dinamik tutmakta hem de çalışanlar arasında etkileşim yaratmaktadır. Bu etkileşim ile işletmenin hataları en aza inerek maliyetler kısılmaktadır. Maliyetlerin azlığı ise işletmeyi kaynak kullanmada etkin kılmakta ve atıl kaynak kullanmamaya, arta kalan kaynaklarla diğer faaliyetleri yapmaya örneğin çalışanlar arasında kültürel, sosyal faaliyetler, eğitimler vs. yöneltmektedir. Özellikle KKP lerin yenilikleri yakalama, kullanma ve benimseme açısından önemi büyüktür. Yeniliklerle birlikte, hizmetin kalitesi artabilmekte ve işletme rakipleri arasında müşteriler tarafından cezbedici hale gelmektedir.

Kurumsal kaynak planlaması uygulamaları işletmelerin her alanında uyumlu ve entegreli bir şekilde çalışılabilmesini sağladığından öneriler olarak işletmelerde KKP uygulamalarını teşvik etmek ve bu uygulamaların devamını sağlamak gerekmektedir. Kurulum maliyetleri yüksek olsa da uzun dönemde işletme için son derece önemli olumlu katkılar sağlayabilmektedir. KKP uygulamalarının kurulması ve benimsenmesi amacıyla işletmelere bu sistemler tanıtılarak bunlara ilişkin



birtakım eğitimlerin verilmesi söz konusu olabilir. Kurulum aşamasında desteklerin sağlanması faydalı olabilir. Ayrıca işletmelere deneme sürüm olarak sitemler verilip kullanılması teşvik edilebilir. Üretim ve hizmet faaliyetleri yapan işletmelere yeniliklere ve teknolojiye açık olmak ve üretimin daha kaliteli ve hızlı yapılabilmesini sağlayabilmek amacıyla bu sitemleri kurup kullanmaları önerilmektedir.



## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- AKAL Zuhul, **İletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, MPM yayınları, Ankara, 2002.
- AKTAN Coşkun Can ve VURAL Y. İstiklal, **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri**, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, TİSK Yayını, 2004.
- ASLAN Nihal, **Ekonominin Güvenliği Gereksinimleri ve Sonuçları**, IMUCO, International Multidisciplinary Conference, Proceedings Book, Antalya, 2016.
- AYLİN Gözen, **Aile İşletmelerinde Aile Etkisi ve Örgütsel Uсталık Kavramlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi**, 1. Baskı, Eğitim İletişim Yayınları, İstanbul, 2018.
- AYTUĞ Semra, **Pazarlama Yönetimi**, İlkem Ofset, İzmir, 1997.
- BARNEY, Jay. B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, No. 17, 1991.
- BARUTÇUGİL İsmet, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. Ltd. Şti, Ekim, İstanbul, 2002.
- BAYKAL Besim, **Organizasyonların Yönetimi**, Türkiye Şişe ve Cam Fabrika A.Ş. Yayınları, Ankara, 1981.
- BİNGÖL Dursun, **İnsan kaynakları Yönetimi**, 10. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2016.
- BONO DE, Edward, Rekabet Üstü, (Çeviren: Akın Arslan, Oya Özel, 2. Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2000.
- ÇABUK Saye Nihan, "Kalite Yönetim Sistemlerinde Temel Kavramlar: Kalite Kontrol, Kalite Güvence ve Kalite İyileştirme", **Kalite Yönetim Sistemleri**, (Editörler: Deniz Taşçı ve Saye Nihan Çabuk), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2013.
- DAVENPORT H. Thomas, **Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology**, Harvard Business Press, 1993.
- DAVENPORT H. Thomas, " Putting the Enterprise into the Enterprise System", **Harvard Business Review**, July–August 1998.
- DEMİRHAN Haydar ve HAMURKAROĞLU Canan, **İstatistiksel Yönetimlere Giriş, Hacettepe Üniversitesi Yayınları**, 3.Baskı, Ankara, 2016.
- DEMİRKAYA Hülya, **Performans Ölçüm Rehberi**, Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Ankara, 2000.
- ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İ.Ü. İşletme Fak. Yayın, No 28, İstanbul, 1991.
- ERTUNA Özer, **Firma Mali Performans Değerlendirme Paketi**, İstanbul Sanayi Odası, 2014.
- ERTÜRK Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.
- FITZGERALD Lin Scot, JOHNSTON R. and BRİGNALL Stan, **Performance Measurement in Service Businesses**, CIMA, London, 1991.
- GITMAN Lawrence J., **Principles of Managerial Finance**, 10th edition, Addison-Wesley, Boston, 2003.

- GÜNDÜZ Yüksel, *Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Performans Değerlendirme, UZEM, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi, Ünite 14, 2007.
- İÇÖZ Orhan, *Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar*, Turhan Kitabevi, Ankara, 2001.
- KORENMAN, Sanders and NEUMARK, David, "Does marriage really make men more productive?" *Journal of Human Resources*, 26 , 1991.
- KÜÇÜK Orhan, *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2013.
- Millî Eğitim Bakanlığı, *Pazarlama ve Perakende*, Ankara, 2011.
- LYNCH Richard L and CROSS Kelvin F., *Measure Up: Yardsticks for Continuous Improvement*, Blackwell, Cambridge, 1991.
- NORTON P. David and KAPLAN Robert, *Balanced Scorecard*, Çeviren: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- Otorite Dijital, "Rakip Firma Analizi", (Editör: All Rights Reserved), Bursa, 2015.
- ÖZTÜRK Nazım, *İktisatta Bölüşüm Kuram Politika*, Palme Yayıncılık, Ankara, 2009.
- PORTER E. Michael, *Rekabet Stratejisi Sektörler ve Rakip Analizi Teknikleri*, Çeviren: G. Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- PORTER, Michael E., *Competitive Strategy With a New Introduction*, The Free Press, 1998.
- PORTER, E. Michael, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press, 1985.
- QUAGİNİ Luca and TONCHİA Stefano *Performance Measurement Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence*, Springer Science & Business Media, Berlin, Germany, 2010.
- RİCHARD L. Lynch and KELVİN F. Cross, *Measure Up: Yardsticks for Continuous Improvement*, Blackwell, Cambridge, 1991.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TOKOL Tuncer *İşletme*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2012.
- SINK D.Scott and TUTTLE Thomas C. Tuttle, *Planning and Measurement In Your Organization of The Future*, 5. th., Industrial Engineering and Management Press, Norcross, GA, 1989.
- SPIVEY, Christy B.S., M.S., "Marriage, Career, and the City: Three Essays in Applied Microeconomics" The University of Texas at Austin, *ProQuest Dissertations Publishing*, 2006.
- ŞAHİN Ümit, *Hastane işletmeciliğinde Kalite*, (Editör: Nurullah Uçkun), Eskişehir, Hastane Yönetimi, Kalite, TKY, ISO, 1999.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı, *Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018)*, Vergi, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 2014.

- T.C. Tarsus Ticaret Borsası Stratejik Planı 2017–2020, Tarsus Ticaret Borsası 2017–2020 Stratejik Plan Hazırlık Programı, 2015.
- T.C. Yalova Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, **Kurumsal Risk Yönetim Sisteminin Stratejik Planlamanın Başarısı Üzerindeki Etkisi**, Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu, Yalova, 2014.
- TAŞKIN Ercan, KAYABAŞI Aydın ve KİRAC Hakan, "Rekabetçi Yöntemlerin Firma Performansı Üzerine Etkisi: İnegöl Firmaları Üzerine Bir Alan Araştırması", **15. Ulusal Pazarlama Kongresi**, Bildiri Kitabı, 2010.
- TEK Ömer Baybars, **Pazarlama İlkeleri Türkiye Uygulamaları Global Yönetimsel Yaklaşım**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 1999.
- TOKGÖZ Nuray, ULUKAN Cemil, ERDOĞAN B. Zafer, DEMİRCİ A. Emre, BARAZ Barış, TULTAY Muhammed Ali, TAŞÇI Deniz ve BESLER Senem, **Stratejik Yönetim-I**, 1. Baskı, (Editör: Deniz Taşçı ve Cemil Ulukan), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012.
- TOZLU Ahmet, **Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi**, T.C Kalkınma Bakanlığı Yayınları, İstanbul, 2014.
- TOSUNER Mehmet, ARIKAN Zeynep ve YERE Burçin, **Türk Vergi Sistemi**, Maliye Bölümü Masaüstü Yayıncılık, İzmir, 2006.
- TUSİAD, **Dolaylı ve Dolaysız ve Vergilerin Türk Mali Sistemi İçerisindeki Yeri: Siyasal, Sosyal ve Ekonomik Sorunları**, TUSİAD Yayınları, İstanbul, Ekim 2012.
- UYARGİL Cavide, "Performans Değerlendirme", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2009.
- UYARGİL Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2008.
- UYARGİL, Cavide **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İÜ İşletme Fakültesi Yayınları, 1994.
- UZOĞLU Cesur, **Performans Yönetim Sistemi ve Performans Denetimi**, TC Bayındırlık ve İskan Bakanlığı Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı, Ankara, 2011.

## MAKALE

- AAKER A. David, "Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage", **California Management Review**, 1989, Volume: 31, No: 2, 91-106.
- AÇIKALIN Utku, KURUOĞLU Murat ve IŞIKDAĞ Ümit "Kurumsal Kaynak Planlama Sistemleri ve İnşaat Sektöründe Kullanımı", **Türkiye Mühendislik Haberleri**, 2008, Sayı: 451, 27-31.
- ADAMS B. Renee and FERREIRA Danie, "Women in the boardroom and their impact on governance and performance", **Journal of Financial Economics**, 2009, Volime: 94, No: 2, 291-309.
- AKÇAKAYA Murat, "Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar," **Karadeniz Araştırmaları**, 2012, Sayı: 32, 171-202.
- AL-MASHARİ Majed, AL-MUDİMİGH Abdullah and ZAIRI Muhamed, "Enterprise Resource Planning: A Taxonomy Of Critical Factors", **European Journal of Operational Research**, 146,2003, 352-364

- ALTUNTUĞ Nevriye, "Rekabet Sürecinin Dinamik Boyutu, Bileşenleri ve Dinamizmi Sürdürebilme Yolları, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2007, Cilt: 3, Sayı: 5, 15-29.
- ANANDARAJAN Asokan, CHIN Chen-Lung, CHI Hsin-Yi and LEE Picheng, "The Effect of Innovative Activity on Firm Performance: The Experience of Taiwan", **Advances in Accounting**, 2007, Volume: 23, 1-30.
- ANDERSEN Steffen, ERTAC Seda, GNEEZY Uri, LİST A. John and MAXİMİANO Sandra, "Gender, Competitiveness, and Socialization at a Young Age: Evidence From a Matrilineal and a Patriarchal Society", **Review of Economics and Statistics**, 2013, Volume: 95, N: 4, 1438-1443.
- ATEŞ Mustafa, "Son Yapılan Düzenlemeler Işığında AB Rekabet Hukuku ve Politikasına Genel Bir Bakış", **Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi**, 2008, Cilt: 7, Sayı: 2, 47-76.
- ATKINSON Helen and BROWN Jackie Brander, "Rethinking Performance Measures: Assessing Progress in UK Hotels", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2001, Volume: 13, No: 3, 128-135.
- AYAŞ Necla "Bölgesel Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Verimliliğin Rolü", **Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 2011, Cilt: 1, Sayı: 9.
- AYDOĞAN Enver ve ALTUĞ Mehmet, "Küçük ve ÖLÇEKLİ, Orta, "İşletmelerin (KOBİ) Rekabet Gücünün Artırılmasında İleriyönetim Teknolojilerinin Rolü, Makine İmalat Sektörüne Yönelik Bir Uygulama", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2006, Sayı: 16, 87-110.
- BACANLI Feride, "Kararsızlık Ölçeğinin Geliştirilmesi", **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, 2016, Cilt: 2, Sayı: 14, 7-16.
- BACKMAN Mikaela and KARLSSON Charlie, "Age of Managers and Employees-Firm Survival", **The Journal of the Economics of Ageing**, 2015, Volume: 15, 100-215.
- BAKER Elizabeth White, AL-GAHTANI S. Said and HUBONA S. Geoffrey, "The Effects of Gender and Age on New Technology Implementation in a Developing Country: Testing the Theory of Planned Behavior", **Information Technology & People**, 2007, Volume: 20, No: 4, 352-375.
- BALABAN M. Erdal, "Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) Sisteminin Seçimi ve Başarısı", **Yönetim Dergisi**, 1999, Yıl: 10, Sayı: 33, 12-14.
- BASKAK Murat ve CETİŞLİ Hamza, "Kurumsal Kaynak Planlama: Başarılı Sistem Kurulumu İçin Kritik Etmenlerin Analizi", **IV. Endüstri-İşletme Mühendisliği Kurultayı**, 12-13 Aralık 2003, 1-18.
- BAŞAR Remzi ve ARSLAN Hakan Murat, "Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Yazılımının Uygun Uzlaşık Çözüm (VIKOR) ile Seçimi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2017, Cilt: 22, Sayı: 4, 1065-1080.
- BAY Murat, AKPINAR Selahattin ve YILMAZER Raziye, "Stratejik Yönetim Süreci İçinde Sektör Rekabet Analizi ve Bir Uygulama", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2016, Cilt: 9, Sayı: 42, 1409-1415.
- BAYIRLI Rıdvan ve KAYNAR Yusuf, "Ankara Sektörel Rekabet Analizi Fizibilite Raporu" Ankara Kalkınma Ajansı, 1998, 3-148.

- BAYRAKTAR Erkan ve MEHMET Efe, "Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Kurulum Süreci: Kritik Başarı Faktörleri", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2006, Cilt: 4, Sayı: 2, 91-109.
- BAYRAKTAR Erkan ve MEHMET Efe, "Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve Yazılım Seçim Süreci", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2006, Sayı: 15, 689-709.
- BAYRAKTAROĞLU Serkan ve FASAL Abdulkadir, "Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) ve Uygulamada Yaşanan Güçlükler: Bir Örnek Olay İncelemesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Yıl: 2016, Cilt: 7, Sayı: 14, 13-24.
- BAYRAKTAROĞLU Serkan ve ULUKÖY Metin, "Örgütsel Faktörlerin Kurumsal Kaynak Planlaması ve Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: İMKB Şirketleri Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013, Cilt: 18, Sayı: 1, 1-16.
- BAYRAKTAROĞLU Serkan, DEMİRCİ Kemal ve ULUKÖY Metin, "Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarının Kritik Başarı Faktörleri-İMKB Şirketleri Üzerine Bir Araştırma", *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013, Sayı: 6, 77-90.
- BAYRAKTAROĞLU Serkan, ULUKÖY Metin ve AKÇİ Yavuz, "Kurumsal Kaynak Planlaması Başarısının Firmaların Algılanan ve Ölçülen Finansal Performansına Etkisinin İncelenmesi: Borsa İstanbul İmalat Sektörü Uygulaması", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2014, Cilt: 12, Sayı: 23, 277-299.
- BAYRAM Levent "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", *Sayıştay Dergisi*, 2006, Sayı: 62, 47-65.
- BAYYURT Nizamettin, "İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 2007, Sayı: 53, 577-592.
- BINGI Prasad, SHARMA K. Maneesh and GODLA K. Jayanth, "Critical Issues Affecting an ERP Implementation", *IS Management*, 1999, Volume: 16, No: 3, 7-14.
- BİLGİN Kamil Ufuk, "Kamuda Ölçülebilir Denetimine Hazırlık Performans Yönetimi", *Sayıştay Dergisi*, 2007, Sayı: 65, 53-87.
- BOZDEMİR Enver ve ORHAN M. Suphi, "Üretim Maliyetlerinin Düşürülmesinde Kaizen Maliyetlime Yönteminin Rolü ve Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011, Cilt: 15, Sayı: 2, 463-480.
- BOZTAŞ Mesut ve ÖZMIZRAK Murat, "Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Yazılımları Kurulum ve Kullanım Sürecinin Bilgi Yönetimi Kavramlarıyla Etkileşimi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 2012, Yıl: 11, Sayı: 21, 65-79.
- BRADFORD Marianne , FLORİN Juan, "Examining the role of innovation diffusion factors on the implementation success of enterprise resource planning systems", *International Journal of Accounting Information Systems*, Volume 4, Issue 3, September 2003,205-225.
- BRADLEY Joseph, "Management Based Critical Success Factors in the Implementation of Enterprise Resource Planning Systems", *International Journal of Accounting Information Systems*, 2008, Volume: 9, No: 3, 175-200.

- BRAGAW A. Nathan and MISANGYI F. Vilmos, "The Value of CEO Mobility: Contextual Factors That Shape the Impact of Prior CEO Experience on Market Performance and CEO Compensation", *Human Resource Management*, 2017, Volume: 56, No: 2, 243-265.
- BRIGNALL Stan and BALLANTINE Joan, "Performance Measurement in Service Businesses Revisited", *International Journal of Service Industry Management*, 1996, Volume: 7, No: 1, 6-31.
- BROMILEY Philip and RAU Devaki, "Operations Management and the Resource Based View: Another View", *Journal of Operations Management*, 2016, No: 41, 95-106.
- BULUT Murat, "İstihbarat Başarısızlığına Analitik Bir Yaklaşım: Tanımı, Sebepleri ve Çözüm Önerileri", *Güvenlik Çalışmaları Dergisi*, 2016, Cilt: 19, Sayı: 1, 67-90.
- BULUT Zeki Atıl, "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler", *Mevzuat Dergisi*, 2004, Sayı: 79.
- BULUT Zeki Atıl, "Küresel Rekabet", *Mevzuat Dergisi*, 2004, Sayı: 75.
- CAMGÖZ Selin Metin ve ALPERTEN Nurdan, "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2006, Cilt: 13, Sayı: 2, 191-212.
- CONTI Regina, COLLINS Mary Ann and PICARIELLO L. Martha, "The Impact of Competition on Intrinsic Motivation and Creativity: Considering Gender, Gender Segregation and Gender Role Orientation", *Personality and Individual Differences*, 2001, No: 30, 1273-1289.
- CUSTODIO Claudia, FERREIRA A. Miguel, MATOS Pedro, "Generalists Versus Specialists: Lifetime Work Experience and Chief Executive Officer Pay", *Journal of Financial Economics*, 2013, Volume: 108, No: 2, 471-492.
- ÇAĞLIYAN Vural, "Kurumsal Kaynak Planlama Yazılımı Kullanımının İşletme Performansı Üzerine Etkisi, Örnek Olay Çalışması", *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, Cilt: 5, Sayı: 1, 159-178.
- ÇAKICI Abdulcelil, ÇALHAN Harun ve KARAMUSTAFA Kurtuluş, "Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde İnovasyon ve İşletme Performansı İlişkisi", *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi*, 2016, Cilt: 2, Sayı: 1, 51-84
- ÇAKMAK Zeki, TAŞKIN Şaylan ve ONUR Ercan "Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Sisteminde Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Akademik Bakış Dergisi*, 2013, Sayı: 35, 1-21
- ÇELİK Muhsin, "Kurumsal Kaynak Planlama Sistemlerinin Muhasebe Süreçlerine Etkisine Yönelik IMKB'de Bir Araştırma", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2011, Sayı: 52, 81-94.
- ÇETİNOĞLU Tansel, KURNAZ Niyazi ve ŞEN Yılmaz, "Kurumsal Kaynak Planlaması: Yönetimsel Karar Verme Açısından CP Group Uygulaması", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011, Sayı: 30, 141-154.
- ÇINAROĞLU Songül, "İşletmelerde Performans Ölçüm Modelleri", *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2012, Cilt: 16, Sayı: 2, 119-134.

- ÇİFTLİKLI Mehmet, "İşgücü Verimliliğinin Arttırılması", *T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1988, Cilt: 3, Sayı: 2, 165-178.
- ÇİVİ Emin, "Rekabet Gücü: Literatür Araştırması", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2001, Cilt: 8, Sayı: 2, 21-38.
- DALĞAR, Hüseyin, "İşletmelerde Maliyet Muhasebesi İle Entegre Üretim Takip Sisteminin Oluşturulması: Bir Vaka Çalışması", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2012, Sayı: 56, 29-50.
- DEMİR Alparslan Serhat ve TAŞKIN Harun, "İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması ve Skandia Kılavuzu Modelleri", *Journal of Yaşar University*, 2008, Cilt: 3, Sayı: 11, 1695–1709.
- DEMİR Volkan ve BAHADIR, Oğuzhan, "Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Sistemlerinin Maliyetlere ve İşletme Performansına Etkileri", Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı (MÖDAV), *Muhasebe-Bilim Dünyası Dergisi*, 2006, Cilt: 8, Sayı: 3, 57-70.
- DEMİRCİ, M. Kemal ve ULUKÖY, Metin, "ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması-KKP) Sisteminin Organizasyonu ve LBS Uygulama Süreci", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 2005, Sayı: 49, 973-993.
- DEMİREL Yunus, KESKİN Nurzahit, ÜLGEN Hayri, YOZGAT Uğur ve BAŞ Türker, "Kredi Kartları Pazarında Ortaklaşa Rekabet Stratejisi: Advantage Kredi Kartı Üzerine Bir Araştırma", *Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 2010, Cilt: 22, Sayı: 68, 73-90.
- DEMİRELİ Cemalettin ve BAYRAKTAR Uğur, "Hizmet Kalitesi ve Hizmet Değerinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi: Demiryolu Taşımacılığında Bir Uygulama", *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 2014, Cilt: 13, Sayı: 4, 919-937.
- DEMİRELLİ Cemalettin, ULUKÖY Metin ve AKÇİ Yavuz, "Kurumsal Kaynak Planlama Sistemleri İle Pazarlama Bilgi Sistemleri İlişkisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2014, Cilt: 6, Sayı: 1, 218-231.
- DERELİ Deniz Dilara, "Rekabet Gücü ve Türkiye'nin Konumu Üzerine Bir Değerlendirme", *2. Üretim Ekonomisi Kongresi*, 11-12 Nisan 2016, 1-8.
- DIXON Rob, "Accounting for Strategic Management: a Practical Application", *Long Range Planning*, 1998, Volume: 31, No: 2, 272-279.
- DI STASIO Valentina, BOL Thijs and DE WERFHORST G. Herman Van, "What Makes Education Positional? Institutions, Overeducation and the Competition For Jobs", *Research in Social Stratification and Mobility*, 2016, Volume: 43, 53-63.
- DOĞAN Özlem İpekgil ve MARANGOZ, TOPOYAN, Mehmet Mert, "İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2003, Cilt: 5, Sayı: 2, 114-139.
- DPT, Devlet Planlama Teşkilatı Özel İhtisas Komisyonu Raporları, *Rekabet Hukuku ve Politikası Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, TC Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Aralık 1994, 1-69.



- DULKADİR Berkant, "Tekstil İşletmelerinde Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Kullanımındaki Memnuniyet Düzeyi ve Malatya İlinde Bir Araştırma", **Akademik Yaklaşımlar Dergisi**, 2012, Cilt: 3, Sayı: 2, 17-36.
- DULKADİR Berkant, "Tekstil İşletmelerinde Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Kullanımındaki Memnuniyet Düzeyi ve Malatya İlinde Bir Araştırma", **Akademik Yaklaşımlar Dergisi**, 2012, Cilt: 3, Sayı: 2, 17-36.
- DÜZAKIN Erkut ve SEVİNÇ Selma, "Kurum Kaynak Planlaması (ERP)", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2002, Cilt: 21, Sayı: 1, 189-218.
- ECERKALE Kubilay ve KOVANCI Ahmet, "İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı", **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, 2005, Cilt: 2, Sayı: 2, 69-75.
- EKER Melek, "Rekabetin Performans Ölçüm Sisteminin Kullanımına Etkisi: Ampirik Bir Çalışma", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 2013, Cilt: 65, Sayı: 2, 89-116,
- EMEL G. Gül ve EMEL Erdal, "Bir İşletmenin Pazar Gücünün Belirlenmesinde Çok Kriterli Bir Yaklaşım", **Verimlilik Dergisi**, 1998, Sayı: 2.
- ERASLAN Ergün ve ALGÜN Onur, "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", Gazi Üniversitesi Mühendisliği Bölümü, **Mühendislik Fakültesi Dergisi**, 2005, Cilt: 20, Sayı: 1, 95-106.
- ERDEM Barış, GÖKDENİZ Ayhan ve MET Önder, "Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2011, Cilt: 26, Sayı: 2, 77-112.
- ERSİN Mehmet Akif, "Yatırım Ortamının İyileştirilmesi ve Rekabet Gücü Işın Nasıl Bir Rekabet Politikası?", AB'YE Tam Üyelik Sürecinde Yatırım Ortamının İyileştirilmesi ve Rekabet Politikası Sempozyumu, 4-5 Mart 2004, İstanbul.
- ERYİĞİT Süleyman, "Esnek Üretim Esnek Organizasyon Esnek Çalışma", **Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, 2000, Cilt: 5, Sayı: 4, 1-16.
- ESEN Şaban, "Rekabet Kavramına İktisat Okulları Açısından Yaklaşım", **Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2010, Cilt: 1, Sayı: 1, 17-26.
- FERNANDEZ Dahlia , ZAINOL Zaini and AHMAD Hawa , " The Impacts of ERP Systems on Public Sector Organizations", **Procedia Computer Science**, 2017, Volume: 111, 31-36.
- FIDANCI Nur, "Araştırma, Geliştirme (Ar-Ge) ve Tasarım Harcamalarının Vergisel Düzenlemeler ve Teşvikler Çerçevesinde İncelenmesi ve Muhasebeleştirilmesi", **Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi**, 2017, Sayı: 1, 69-90.
- GEBİZLİOĞLU Özvural Özden, GÜN Özgür ve AK Elif, "Etkin Bir Yazılım Süreç Yönetimi İçin Süreç Yönetim Aracı Seçimi", **8. Ulusal Yazılım Mühendisliği Sempozyumu**, 2014, 598-606.
- GEFEN David and STRAUB W. Detmar, "Gender Differences in the Perception and Use of e-mail: an Extension to the Technology Acceptance Model", **MIS Quarterly**, 1997, Volume: 21, No: 4, 389-400.
- GILMORE H. James, "Reengineering For Mass Customization", **Journal of Cost Management**, 1993, Volume: 7, Issue: 4, 22-29.

- GNEEZY Uri and RUSTICHINI Aldo, "Gender and Competition at a Young Age", ***American Economic Review (Papers and Proceedings)***, 2004, Volume: 94, No: 2, 377-381.
- GNEEZY Uri, NIEDERLE Muriel and RUSTICHINI Aldo, "Performance in Competitive Environments: Gender Differences", ***The Quarterly Journal of Economics***, 2003, Volume: 118, No: 3, 1049-1074.
- GÖK M. Şahin, "ERP Sistemlerinin Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Saha Araştırması", ***V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu***, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005, 399-404.
- GÖKMENOĞLU Muharrem Seyit, ALTUNIŞIK Aka ve REMZİ Mustafa, "Ulusal Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Değerlendirmeler", ***Rekabet Dergisi***, 2012, Cilt: 13, Sayı: 4.
- GÖKSU Nusret ve ŞEKER Ömer, "Rekabet Stratejilerinin İmalat Lojistiğine Etkileri: Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması", ***International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies***, 2018, Cilt: 4, Sayı: 1, 1-23.
- GÖNEN Seçkin ve RASGEN Mithat, "Kurumsal Kaynak Planlaması ve Satın Alma Süreci Uygulaması", ***Paradigma***, 2016, Cilt: 1, Sayı: 1, 15-33.
- GÜRKAN Nurdan ve GÜRKAN Serhan, "Yenilikçilik Kavramının İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi", ***Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi***, 2017, Cilt: 13, Sayı: 5, 213-226.
- GÜRPINAR Koray ve SANDIKÇI Mustafa, "Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Michael E. Porter'in Elmas Modeli Yaklaşımı: Türkiye'deki Bazı Endüstrilerdeki Uygulanabilirliğinin ve Sonuçlarının Araştırılması", ***SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi***, 2008, Cilt: 9, Sayı: 15, 105-125.
- GÜZEL Dilşad ve YAZICILAR Fatma Gül, "Tedarik Zinciri İnovasyonunun Performansa Etkisi: Bir Uygulama", ***Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi***, 2016, Cilt: 9, Sayı: 47.
- GYAMPAH K. Amoako , SALAM A.F., "An Extension of the Technology Acceptance Model in an ERP Implementation Environment", ***Information & Management***, volume 41, Issue 6, July 2004. pp. 731-745.
- HAMORI Monika and KOYUNCU Burak, "Experience matters? The impact of prior CEO experience on firm performance", ***Human Resource Management***, 2015, Volume: 54, No: 1, 23-44.
- HARRISON W. Allison and RAINER JR R. Kelly, "The influence of Individual Differences on Skill in Enduser Computing", ***Journal of Management Information Systems***, 1992, Volume: 9, No: 1, 93-111.
- HASAN Gül, "Dış Kaynak Kullanma Nedenleri ve Taşdığı Riskler: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama", ***Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi***, 2005, Cilt: 3, Sayı: 4, 157-184.
- HELVACI Mustafa Akif, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", ***Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi***, 2002, Cilt: 35, Sayı: 1-2, 155-169.
- IGBARIA Magid and CHAKRABARTI Alok, "Computer anxiety and attitudes towards microcomputer use", ***Behavior and Information Technology***, 1990, Volume: 9, No: 3, 229-241.
- İŞİGIÇOK Erkan, "Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi", ***İstanbul Üniversite Ekonometri ve İstatistik Dergisi***, 2008, Cilt: 7, Sayı: 1, 1-23.

- İÇ Yusuf Tansel, TEKİN Muhteşem, PAMUKOĞLU Fazıl Ziya ve YILDIRIM, S. Erdiñ, "Kurumsal Firmalar İçin Bir Finansal Performans Karşılaştırma Modelinin Geliştirilmesi", **Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi**, 2015, Cilt: 30, Sayı: 1, 71-85.
- İÇKE Mehmet Akif, "Refah Devletinden Rekabet Devletine Dönüşüm Tartışmaları", **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 2012, Sayı: 46, 1-24.
- İLERİ Hüseyin ve HORASAN Afra, "Küresel Rekabet Ortamında İşletmelerin Teknoloji ve AR-GE Yönetimlerinin Rekabete Etkileri Üzerine Araştırma ve Örnek Bir Uygulama", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi**, 2010, Cilt: 13, Sayı: 1-2, 171-190.
- İLTER Hüseyin Kemal, "Bilgi Sistemleri Perspektifinden Kurumsal Kaynak Planlaması: Etkiler ve Değerler", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, Yıl: 6, Sayı: 11, 1-20.
- JEFFREY A. Flory, GNEEZY Uri, KENNETH L. Leonard and LIST A. John, "Gender, Age, and Competition: A Disappearing Gap?" **Journal Of Economic Behavior and Organization**, 2018, Volume: 150, 256-276.
- KALDIRIMCI Nurettin, "Rekabet Gücü Rekabet Gücü Her Bakımdan Önemlidir!", TSPAKB, **Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği**, Rekabet Mektubu Yayınları, İstanbul, 05 Nisan 2011, Sayı: 526, 1-14.
- KALLUNKİİ Juha-Pekka, LAITINEN Erkki K. and SILVOLA Hanna, "Impact of Enterprise Resource Planning Systems on Management Control Systems and Firm Performance", **International Journal of Accounting Information Systems**, March 2011, 12(1):20-39.
- KANDEMİR Hamza ve ÖZDAğLI Kürşat, "İnformel İletişimin Personel Güçlendirme Aracılığı İle İş Yeri Mutluluğuna Etkisi: Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma", **Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi**, 2019, Cilt: 7, Sayı: 18, 242-258.
- KANSOY Okşan ve DİRGAR Esra, "Altı Sigma Nedir?", **e-Journal of New World Sciences Academy**, 2008, Cilt: 4, Sayı: 1, 14-23.
- KAPLAN Robert S. and NORTON David P., "The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance", **Harvard Business Review**, 1992, 71-79.
- KARAASLAN Ahmet ve TUNCER Güner, "Uluslararası Rekabet Gücünün Artırılmasında Temel Devlet Politikaları", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2010, Sayı: 26, 23-45.
- KARAASLAN Haydar, "Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Göstergeler" **Strategic Public Management Journal (SPMJ)**, 2015, Sayı: 2, 88-107.
- KARABAş Selma, UYSAL Duygu ve KARACİğER Osman, "Kurumsal Kaynak Planlamasının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması," **Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2017, Cilt: 7, Sayı: 13, 129-145.
- KARACAOğLU Korhan, "Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi: İSO 500 Büyük Sanayi İşletmesi Örneği", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2009, Sayı: 34, 165-187.
- KARADEDE Aysel ve BAYKOÇ Ömer Faruk, "Kurumsal Kaynak Planlama (KKP) Uygulaması Sonrası İşletmelerin Yaşadığı Sorunlar", **Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi**, 2006, Cilt: 21, Sayı: 1, 137-149.

- KARAMAN Rifat, "İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard", **Celal Bayar Üniversitesi Dergisi**, 2013, 411-427.
- KARATAŞ Ayşegül, MERT Kazım ve ALTUNIŞIK Remzi, "Hangisi Küresel, Hangisi Değil?" **Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi**, 2014, Cilt: 6, Sayı: 2, 25-51.
- KAYA Burcu ve TÜREN Ufuk, "Kurumsal Kaynak Planlaması Projelerinin Nihai Başarı Faktörlerinin Firma Performansı Üzerindeki Etkileri", **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2017, Cilt: 8, Sayı: 19, 53-71.
- KAYA Gamze Ayça, "Hedef Maliyetlime", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2010, Cilt: 20, Sayı: 1, 313-332.
- KEÇEK Gülnur ve YILDIRIM Esra, "Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve İşletme Açısından Önemi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2009, Cilt: 8, Sayı: 29, 240-258.
- KEEGAN Daniel P., EILER Robert G. and JONES Charles R., "Are Your Performance Measure Obsolete?", **Management Accounting**, 1989, Volume: 70, Issue: 12, 45-50.
- KLAUS Helmut, ROSEMANN Michael, GABLE G. Guy, "What is ERP?", **Information Systems Frontiers 2(2)**, August 2000, 141-162.
- KOÇAOĞLU Batuhan and ACAR A. Zafer, "Developing an ERP Triggered Business Process Improvement Cycle from a Case Company", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 2015, Volume: 181, 107-114.
- KOÇ Murat ve OZBOZKURT Onur Basar, "Ulusların Rekabet Üstünlüğü ve Elmas Modeli Üzerine Bir Değerlendirme", **İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi**, 2014, Cilt: 2, Sayı: 3, 85-91.
- KOÇEL Tamer, "Amaçlara Göre Yönetim", **İşletme ve İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, 2007, 47-58.
- KORUCUK Selçuk, "İşletmelerde Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücüne ve Performansına Etkileri: Örnek Bir Uygulama", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2016, Cilt: 9, Sayı: 47, 892-898.
- KÖSEOĞLU Özer, "Belediyelerde Performans Yönetimi", **Türk İdare Dergisi**, 2005, Sayı: 447, 211-234.
- KUHLMAN Tom and FARRINGTON John, "What is Sustainability?", **Sustainability**, 2010, Volume: 2, No: 11, 3436-3448.
- KUMAR Vinod, MAHESHWARI Bharat and KUMAR Uma, "An Investigation Of Critical Management Issues In Erp Implementation: Emperical Evidence From Canadian Organizations" **Technovation**, Volume 23, Issue 10, October 2003, 793-807.
- LI Mingxiang and PATEL C. Pankaj, "Jack of All, Master of All? CEO Generalist Experience and Firm Performance", **The Leadership Quarterly**, 2019, Volume: 30, Issue: 3, 320-334.
- MADANHIRE Ignatio and MBOHWA Charles, "Enterprise Resource Planning (ERP) in Improving Operational Efficiency: Case Study", **Procedia CIRP**, 2016, Volume: 40, 225-229.
- MADAPUSI Arun and D'SOUZA Derrick, "The influence of ERP system implementation on the operational performance of an organization",

*International Journal of Information Management*, Volume 32, Issue 1, February 2012, 24-34.

- MADHOK Anoop, "Know-How, Experience-and Competition-Related Considerations in Foreign Market Entry: An Exploratory Investigation", *International Business Review*, 1996, Volume: 5, Issue 4, 339-366.
- MAHLBERG Bernhard, FREUND Inga, CUARESMA Jesús Crespo and PRSKAWETZ Alexia, "The Age-Productivity Pattern: Do Location and Sector Affiliation Matter?", *The Journal of the Economics of Ageing*, 2013, No: 1, 72-82.
- MALBERT Vincent A., SONI Ashok, M.A. VENKATARAMANAN M.A., "Enterprise resource planning Managing the implementation process", *European Journal of Operational Research*, 146 (2003),302-314.
- MOELY E. Barbara, SKARIN Kurt and WEIL Sandra, "Sex Differences in Competition—Cooperation Behavior of Children at Two Age Levels", *Sex Roles*, 1979, Volume: 5, No: 3, 329-342.
- Muhasebe, Kamu Gözetimi ve Kurumu, Denetim Standartları, *Türkiye Denetim Standartları, Bağımsız Denetim Standardı 570 İşletmenin Sürekliliği*, KGK. 2017, 1-18.
- NEELY Andy and ADAMS Chris, "Perspectives On Performance: The Performance Prism", *Journal of Cost Management*, 2001, Volume: 15, Issue: 1, 7-15.
- NEELY Andy, MILLS John, PLATTS Ken, RICHARDS Huw, GREGORY Mike, BOURNE Mike and KENNERLEY, Mike "Performance Measurement System Design: Developing and Testing A Process-Based Approach", *International Journal of Operations & Production Management*, 2000, Volume: 20, Issue: 10, 1119-1145.
- NERGİZ Ebru ve YILMAZ Fatih, "Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2016, Cilt: 14, Sayı: 4, 50-79.
- O'LEARY Daniel E "Knowledge Management Across The Enterprise Resource Planning Systems Life Cycle", *International Journal of Accounting Information Systems*, Volume 3, Issue 2, August 2002, Pages 99-110.
- ORAL Kara Nurdan, YEŞİLAYDIN Gözde ve HANCIOĞLU Yasemin, "Türkiye'de Rekabet Alanında Yapılan Lisansüstü Tezler Yönelik Bir İnceleme", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2018, Cilt: 9, Sayı: 20, 149-165.
- ÖZBEK Mehmet Ferhat ve KOSA Gözde, "Duygusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetim Desteği ve Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırgızistan'da Banka İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, Sayı: 34, 189-212.
- ÖZDEMİR Ali İhsan, "ERP Kullanımının Kobilerin Algılanan Performansı Üzerine Etkisi: Kayseri İmalat Sektörü Örneği", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, Sayı: 33, 173-187.
- ÖZDEMİR Erkan, "Rekabet İstihbaratı Toplama ve Etik: Bir Alan Araştırması", *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 2010, Sayı: 43, 67-95.
- ÖZDEMİRCİ Fahrettin, "Belge Üretimi ve Kurumsal Bilgi Yönetimi" 21. Yüzyıla Girenken Enformasyon Olgusu Sempozyumu: Bildiriler, Türk Kütüphaneciler Derneği, Ankara, 19-20 Nisan 2001, 179-186.

- ÖZER Akif, "Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü Ve Değerlendirilmesi", *Sayıştay Dergisi*, 2009, Sayı: 73, 2-11.
- ÖZER Elif ve KARABULUT Tuğba, "Kalite Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2017, Cilt: 16, Sayı: 31, 329-346.
- ÖZER Gökhan ve AKÇA Yasar, "Çevresel Özelliklerin Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) Uygulama Başarısı ve Algılanan Organizasyonel Performans Üzerindeki Etkisi" *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2007, Cilt: 3, Yıl: 3, Sayı: 1, 1-26.
- ÖZER Gökhan, YÜCEL Rahmi ve YILMAZ Murat, "Kurumsal Kaynak Planlama Sistemlerine Yönelik Kullanıcı Algılarının Analizi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003, Cilt: 8, Sayı: 2, 77-94.
- ÖZER, Gökhan ve AKÇA, Yaşar, "Yenilikçi Özelliklerin, Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulama Başarısına ve Algılanan Organizasyonel Performans Üzerine Etkisi", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, Cilt: 3, Sayı: 5, 53-70.
- ÖZTÜRK Nazım ve BAYRAKTAR Yüksel, "Aksak Rekabetin Önlenmesinde Devletin Rolü", *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2009, Sayı: 2, 74-93.
- PATTANAYAK Santosh and ROY Supriyo, "Synergizing Business Process Reengineering with Enterprise Resource Planning System in Capital Goods Industry", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2015, Volume: 189, 471-487.
- PAZARÇEVİREN Selim Yüksek ve AKYEL Nermin, "Yönetim Yaklaşımları Çerçevesinde Transfer Fiyatlama", *Akademik İncelemeler Dergisi*, 2006, Cilt: 1, Sayı: 1, 101-117.
- POLAT Tülay Üzümcü, "İş Esnekliği ve İşletme Rekabetçiliği İlişkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Uygulama", *Trakya University Journal of Social Science*, 2013, Cilt: 15, Sayı: 2, 1-19.
- POSTACI Talat, BELGİN Önder ve TURAN Erman Erkan, *KOBİ'lerde Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Uygulamaları*, Verimlilik Genel Müdürlüğü, Yayın, 2012, Sayı: 723, 1-60.
- POSTON Robin and GRABSKI Severin, "Financial Impacts Of Enterprise Resource Planning Implementations", *International Journal of Accounting Information Systems*, 2001, Volume: 2, Issue: 4, 271-294.
- POWERS Thomas L. and WILLIAM, Hahn, "Critical Competitive Methods, Generic Strategies, and Firm Performance", *International Journal of Bank Marketing*, 2004, Volume: 22, No: 1, 43-64.
- RAJAN Christy Angeline and BARAL Rupashree, "Adoption of ERP system: An Empirical Study of Factors Influencing the Usage of ERP and its Impact on End User", *IIMB Management Review*, 2015, Volume: 27, No: 2, 105-117.
- RUSSELL, Joyce E.A. and RUSH, Michael C., "The effects of sex and marital/parental status on performance evaluations and attributions", *Sex Roles*, 1987, 17 (3/4), 221-236.
- SALUVAN Mehmet ve KAYA Sıdıka, "Hastanelerde Performans Ölçümü", *Verimlilik Dergisi*, 2010, Sayı: 4, 1-26.
- SARKER Suprateek, LEE S. Allen, "Using a case study to test the role of three key social enablers in ERP implementation", *Information & Management*, Volume 40, Issue 8, September 2003, 813-829.

- SEBETÇİ Özel, BİRCAN Kâmil, DEMİR Neslihan ve ACAYİP Esmâ, "İşletmelerin ERP Sistemlerini Kullanım Düzeylerinin Ölçülmesi: Aydın İli Örneği", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2014, Cilt: 6, Sayı: 2, 125-147.
- SEKİ İsmail ve BARBAROS R. Funda, "Rekabet Gücünün Ölçülmesinde Ulusal Yenilik Sistemleri ve Üniversite Ekonomisi Yaklaşımı", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2011, Cilt: 11, Sayı: 3, 407-424.
- SEVINÇ Ali ve EREN Tamer, "İşbaşı Eğitimi Yapan İşgörenlerinin İş Algılarının Verimliliğe Etkisinin İncelenmesi: Kırıkkale İli Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Journal of Life Economics**, 2016, Sayı: 3, 77-88.
- SEVİM Adnan ve BÜLBÜL Samet, "Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Planning ERP) Sistemlerinin Sürekli Denetiminde Yapay Zeka Kullanımı", **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2017, Cilt: 9, Sayı: 1, 1-12.
- SEVİM Adnan ve BÜLBÜL Samet, "Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resources Planning-ERP) Sistemlerinin Muhasebe Bilgi Sisteminin Verimliliğine Etkileri", **ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi**, 2016, Cilt: 3, Sayı: 6, 54-70.
- SHANG Shari and SEDDON Peter, "A Comprehensive Framework for Classifying the Benefits of ERP Systems", **Americas Conference on Information Systems**, Long Beach, 10-13 August 2000, 39.
- SOBACI M. Zahid, "Uluslararası Politika Yakınsaması: Kavramsal Çerçeve", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 2008, Cilt: 63, Sayı: 03, 145-159.
- ŞEKER Sadi Evren, "Veri Ambarı (Data Warehouse)", **YBS Ansiklopedi**, 2015, Cilt: 2, Sayı: 4, 6-13.
- TANYERİ Mustafa ve FIRAT Aytekin, "Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak kullanımı (OUTSOURCING)", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2005, Cilt: 7, Sayı: 3, 268-279.
- TAŞKIN Alparslan ve DEMİR Harun Serhat, "İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması ve Skandia Kılavuzu Modelleri", **Journal of Yaşar University**, 2008, Cilt: 3, Sayı: 11, 1695-1710.
- TAŞKIN Ercan, KAYABAŞI Aydın ve KİRACI Hakan, "Rekabetçi Yöntemlerin İşletme Performansı Üzerine Etkisi: İnegöl'de Faaliyet Gösteren ve İhracat Yapan İşletmeler Üzerine Bir Alan Araştırması", **Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, 2011, Sayı: 08, 105-122.
- TEKBAŞ Arzu ve ÖMÜRGÖNÜLŞEN Aypar Mine, "Otelcilik Sektöründe Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) Uygulamalarındaki Algılanan Kritik Başarı Faktörlerinin KKP Sisteminin Algılanan Başarısı Üzerindeki Etkileri: Ankara'daki İş Otellerinde Bir Araştırma", **AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2014, Cilt: 10, Sayı: 1, 207-237.
- TEKİN Mustafa ve ÇİÇEK Ercan, "Değişim Yönetimi Sürecinde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Önemi", **3.Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, İstanbul, 2003, 31-33.
- TELCİLER Cem, "ERP Önemi Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", **Bilgi Teknolojileri Kongresi IV, Akademik Bilişim**, 9-11 Şubat 2006 Pamukkale Üniversitesi Denizli, 2006, 1-16.

- TOPALLI Nurgün ve MERCAN Birol, "Rekabet Kavramına Yeni Bir Alternatif Yaklaşım: Sistemik Rekabet", *International Conference on Eurasian Economies*, 2016, 856-863.
- TOPLU Dilek Bayır, "Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Türkiye'deki Kamu Kurum Arşivleri Örneği", *Türk Kütüphaneciliği*, 1999, Cilt: 13, Sayı: 3, 223-251.
- TUNÇER Polat, "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon", *Sayıştay Dergisi*, 2013, Cilt: 88, Sayı: 1, 87-108.
- TÜRKAY Oğuz, "Çalışma Yaşamı Kalitesinin İş Memnuniyeti ve Bağlılık Üzerine Etkileri: Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, Cilt: 22, Sayı: 1, 239-256.
- ULUSOY Gamze Berfin, ÇETİNDAMAR Dilek, AKIN Bahadır, BULUT Çağrı ve YEGENOĞLU Hande, "Rekabet ve İşbirlikleri", *İmalat Sanayinde Yenilik Araştırması 2004-2005*, REF, TÜSİAD, 2005, 1-13.
- UYGUR Akyay ve SARIGÜL Sevgi Sümerli, "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015, Sayı: 33, 189-201.
- UYSAL, Şener, "Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış", *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2015, Cilt: 5, Sayı: 2.
- UZKURT Cevahir, "Çevresel Belirsizliklere Karşı Rekabet Avantajı Yakalamada Stratejik Esnekliğin Rolü ve Firma Performansına Etkileri", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2002, Cilt: 3, Sayı: 1, 1-20.
- VENKATESH Viswanath and MORRIS G. Michael, "Why Don't Men Ever Stop to Ask for Directions? Gender, Social Influence, and Their Role In Technology Acceptance and Usage Behavior", *MISQuarterly*, 2000, Volume: 24, No; 1, 115-39.
- WEI, Chun-Chin, Chien, CHİEN Chen-Fu and WANG Mao-Jiun, "An AHP-based Approach to ERP System Selection", *International Journal of Production Economics*, 2005, 96, 47-62.
- WOONKO, Cho Stanley, "New Ceo's Personalty and Leadsip Styles as Measured By The Traits of Age, Education and Prior Experiences and Their Effect on The Firm's Performance, *Pepperdine University, ProQuest Dissertations Publishing*, 2010, 3419743. 70-73.
- YAĞMUR Mahmut ve BERKDEMİR Sinan, "Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemlerinde Uygulamaya Geçiş Yaklaşımları", *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013, Cilt: 2, Sayı: 4, 55-64.
- YALÇINKAYA Bahattin, "Elektronik Belge Yönetimi (EBY) Uygulamalarında Başarıyı Olumsuz Etkileyen Risk Unsurları", *Bilgi ve Belge Araştırmaları Dergisi*, 2015, Sayı: 4, 20-40.
- YAŞAR Akça ve ÖZER Gökhan, "Organizasyonel Özelliklerin Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulama Başarısına ve Algılanan Organizasyonel Performansa Etkisi", *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 2013, Cilt: 13, Sayı: 1, 1-23.
- YILDIRIM Arzu, "Sağlık Kurumlarında Üretim ve Süreç Yönetimi Üzerine Bir Değerlendirme: Malatya Turgut Özal Tıp Merkezi Örneği", *The Journal of Academic Social Science Studies*, 2014, Sayı: 29, 457-474.



- YILDIZ Sebahattin, "İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, Sayı: 36, 179-193.
- YILMAZ Baki, "İşletmelerde Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörleri", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009, Cilt: 1, Sayı: 16, 475-489.
- YILMAZER Aydın, "Takım Esaslı Performans Ölçme Sistemlerinin Uygulanmasında Etkili Olan Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir İnceleme", *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 2011, Cilt: 6, Sayı: 2, 114-124.
- YOUNGBERG Elaine, OLSEN David and HAUSER Karina, "Determinants of Professionally Autonomous End User Acceptance in an Enterprise Resource Planning System Environment", *International Journal of Information Management*, 2009, Volume: 29, No: 2, 138-144.
- YÜKÇÜ Süleyman ve ATAĞAN Gülşah, "Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2009, Cilt: 23, Sayı: 4, 1-13.
- ZHANG Zhe, LEE Matthew K.O., HUANG Pei, HUANG Xiaoyuan, "A Framework of ERP Systems Implementation Success in China: An empirical study", *International Journal of Production Economics* 98(1):56-80.
- ZERENLER Muammer, "Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar 2005, Cilt: 1, 1-36.
- ZERENLER Muammer ve KARAKUŞ Güzide, "Ürün ve Süreç Yeniliğinin İşletme Performansına Etkisi: Bir Vaka Çalışması", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2017, Cilt: 19, Sayı: 2, 305-331.

## TEZLER

- CANPOLAT Mehmet, Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve Türkiye Radyo ve Televizyon (TRT) Kurumu Uygulaması, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).
- FLYNN, Laura Ann "What is the true effect of marriage on male earnings?", California State University, *ProQuest Dissertations Publishing*, 1999.
- GÖK M. Şahin, ERP Sistemlerinin Başarısını Etkileyen Faktörler ve Firma Performansına Etkileri, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2005 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

## İNTERNET KAYNAKLARI

- AY İbrahim, "Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP-ERP) Genel Bakış", Endüstri Mühendisi, 2017, <https://birendustrimuhendisi.com/kurumsal-kaynak-planlamasi-kkp-erp-genel-bakis/> (Erişim Tarihi: 02.10.2018).
- BORAN Semra, "Kalite İyileştirme Yöntemleri", Sakarya Üniversitesi, 1-7, (Erişim Tarihi: 25.08.2018)
- EKODILOG, "Ulusal (Uluslararası) Düzeyde Rekabet Gücü", Özgün Ekonomi ve Makale Arşivi, <http://www.ekodialog.com/makaleler/ulusal-uluslararasi-rekabet-gucu.html> (Erişim Tarihi: 06.09.2018).
- HSU Li Ling, CHEN Minder, "Impacts Of Erp Systems On The Integrated-Interaction Performance Of Manufacturing And Marketing", *Industrial Management & Data Systems*, ISSN: 0263-5577, 1 January 2004 emerald insight discover

journals and books and case studies <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02635570410514089/full/html> (Erişim tarihi:12.12.2019)

KORKUSUZ Mustafa Emin, KAYMAK Öznur Öztunç ve TÜLEK Özlem “Bilgi Yönetim Sürecinde Kurumsal Kaynak Planlaması ve Bir Uygulama: BİYS”, 1-7, <http://ab.org.tr/ab17/bildiri/92.pdf> (Erişim Tarihi: 21.08.2018).

OKUR Erkan, “Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP - ERP) Genel Bakış”, *Endüstri Mühendisliği Makaleleri*, 2010, 1-10, (Erişim Tarihi: 18.09.2018).

RESMİ Erkan Okur, “Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP-ERP) Genel Bakış”, *Endüstri Mühendisliği Makaleleri*, 2011, 1-10, (Erişim Tarihi: 27.12.2018).

Workcube, “Başarılı Bir ERP Projesi Gerçekleştirmek İçin Bilmeniz Gerekenler”, Workcube, White Papers, (Erişim Tarihi: 27.12.2018).



**EKLER**  
**ANKET FORMU**

Sayın İlgili,

Ekte hazırlanan anket soruları, yapılacak olan doktora çalışmasının alan uygulaması kısmının önemli bilgilerin elde edilmesini sağlayacaktır. Kurumsal Kaynak Planlama (Bir kurumun tüm kaynaklarını en verimli şekilde kullanması, yani minimum girdi ile maksimum çıktıyı elde edecek şekilde kaynaklarını planlayarak tüm iş süreçlerini entegre bir şekilde yönetmesidir. Kurumun tüm kaynaklarının etkin ve entegre olarak planlanması ve yönetilmesi ve buna yönelik yazılımların kullanılmasıdır.) gerçek durumları yansıtan cevapların verilmesi çalışmanın güvenilirliği ve sonuçların faydalı olması açısından büyük önem taşımaktadır. Vereceğiniz samimi cevaplar ve değerli katkılar için çok teşekkür ederiz.

**Nermin AKARÇAY**  
İstanbul Gelişim Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Doktora Öğrencisi

**Prof. Dr. Orhan İŞCAN**  
İstanbul Gelişim Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Öğretim Üyesi

Not: İletişim E Posta: nerminakarcay@hotmail.com  
Gsm: 0536 795 12 19

**EK-A Kişisel Bilgiler**

(Lütfen cevabın yanındaki küçük kutucuğu işaretleyiniz.)

1. Cinsiyetiniz  
 Kadın       Erkek
2. Yaşınız  
a  18-30 arası   b  31-43 arası   c  44-56 arası   d  57 yaş ve üzeri
3. Eğitim Durumunuz  
a  İlköğretim   b  Önlisans   c  Fakülte (Lisans)   d  Yüksek Lisans/ Doktora
4. Medeni Haliniz  
 Evli    Bekar    Diğer
5. İşletmedeki Çalışma Süreniz.  
 1-5 yıl    6-11 yıl    12-17 yıl    17 yıl ve üzeri.
6. İşyerinizdeki inovasyon (Yenilikler) ile ilgili faaliyetlere katılıyor musunuz?  
Evet    Hayır

EK-B Kurumsal Kaynak Planlaması Ölçeği<sup>366</sup>

Aşağıdaki ifadeler Kurumsal Kaynak Planlamasını tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Aşağıdaki ifadeleri size uygun yerlere X işareti koyarak lütfen değerlendiriniz. Tercihlerinizde; 1, Kesinlikle Katılmıyorum; 2, Katılmıyorum; 3, Kararsızım; 4, Katılıyorum; 5, Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerini ifade etmektedir.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>İŞ SÜREÇLERİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ</b>					
1. İş süreçlerinde iyileşme yaşanmıştır.	1	2	3	4	5
2. Fonksiyonel iş süreçleri arasındaki koordinasyon artmıştır.	1	2	3	4	5
3. İş sistemleri basitleşmiş ve standartlaşmıştır.	1	2	3	4	5
4. Görev dağılımının daha etkin bir şekilde yapılmasını sağlamıştır	1	2	3	4	5
5. Stratejik kararlarda iyileşme yaşanmıştır	1	2	3	4	5
6. Veriye erişim süreci kolaylaşmıştır	1	2	3	4	5
7. Operasyonel kararlarda iyileşme sağlanmıştır	1	2	3	4	5
8. Kritik iş süreçlerinde gizlilik sağlanmıştır	1	2	3	4	5
9. Bilgi Teknolojileri altyapısının yönetimi kolaylaşmıştır	1	2	3	4	5
<b>FİNANSAL ANALİZLERİN GÜVENİLİRLİĞİ</b>					
10. İşletme maliyetlerinde azalma yaşanmıştır	1	2	3	4	5
11. Denetlenebilirlik kolaylaşmıştır.	1	2	3	4	5
12. Stok yönetiminde iyileşme yaşanmıştır	1	2	3	4	5
13. Operasyonların takibi kolaylaşmıştır	1	2	3	4	5
14. Hesaplama ve finansal analizlerin güvenilirliği artmıştır	1	2	3	4	5
15. Raporlama süreci kolaylaşmıştır	1	2	3	4	5
16. Tahmin edilemeyen ihtiyaçları karşılayacak bilgiler sağlamıştır	1	2	3	4	5
17. İşgücü ihtiyacı azalmıştır	1	2	3	4	5
<b>İLETİŞİMİN GÜÇLENDİRİLMESİ</b>					
18. Coğrafi olarak birbirinden uzak birimler arasında koordinasyon sağlanmıştır	1	2	3	4	5
19. Müşteri ve tedarikçilerle olan iletişim güçlenmiştir	1	2	3	4	5
20. Proje yönetiminde iyileşme sağlanmıştır	1	2	3	4	5
21. Çalışanların arasında şeffaflık sağlanmıştır	1	2	3	4	5
22. Birimler arasında entegrasyon sağlanmıştır	1	2	3	4	5

<sup>366</sup> Özer vd., a.g.e., 77-94.

EK-C Sürdürülebilir Rekabet Ölçeği<sup>367</sup>

Aşağıdaki ifadeler Kurumsal Kaynak Planlamasını tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Aşağıdaki ifadeleri size uygun yerlere X işareti koyarak lütfen değerlendiriniz. Tercihlerinizde; 1, Kesinlikle Katılmıyorum; 2, Katılmıyorum; 3, Kararsızım; 4, Katılıyorum; 5, Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerini ifade etmektedir.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>FARKLI LAŞMA REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ</b>					
23. İşletmenin bölümleri arasında sıkı bağlar oluşturmaya önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
24. İşletmenin hizmetlerinin kalite kontrollerini yoğun ölçüde ve titizlikle yapmaya önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
25. Pazarlama yöntem ve tekniklerinde yenilikler yapmaya önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
26. İşletmenin kimliğini oluşturmaya önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
27. Sürekli yeni ürünler, hizmetler geliştirmeye önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
28. Yaygın bir müşteri takip sistemine sahip olmaya önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
29. Eğitime, bireysel ve örgütsel öğrenmeye önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
30. İşletmenin sektörde iyi bir itibara sahip olması için yoğun çaba harcamaya önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
31. Kişisel satış, reklam, satış promosyonu, halkla ilişkiler ve doğrudan pazarlama gibi faaliyetlere sektör ortalaması üzerinde para harcamaya önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
32. Mevcut hizmeti iyileştirmeye önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
33. Eğitimli ve deneyimli personel temin etmeye özellikle önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
34. Yüksek gelirli pazar bölümleri için hizmet sunulmasına önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
35. Hizmet yelpazesinde çok sayıda nakliyat çeşidine sahip olmaya önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
36. İyi olduğumuz hizmetlerin pazarlanmasına önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
<b>MALİYET LİDERLİĞİ REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ</b>					
37. Sektörde, birim başına en düşük hizmet sunum maliyetine sahip olmaya önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
38. Rakiplerin altında fiyat belirlemeye önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
39. Hizmet maliyetlerini düşürmek amacıyla rakipler veya diğer işletmelerle birlikte hareket etmeye önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
40. Maliyetleri kontrol etmek için dış kaynaklardan veya iş ortaklığından yararlanmaya önem verilmiştir.	1	2	3	4	5

<sup>367</sup> Çakıcı vd., a.g.e., ss. 66-68.

<b>STRATEJİK KARARSIZLIK</b>					
41. Bankada yeterince kaynak bulundurmaya önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
42. Likiditeyi korumaya (yüksek tutarda net çalışma sermayesi-hazırda para bulundurmaya) önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
43. Rakiplerin davranışlarını takip etmeye önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
<b>ODAKLANMA REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ</b>					
44. Müşterilere az sayıda/sınırlı hizmet sunmaya (ürün çeşidini sınırlı tutma) önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
45. Yalnızca belirli bir bölgeye hizmet etmeye odaklanılmıştır.	1	2	3	4	5
46. Düşük gelirli pazar bölümleri için hizmet sunulmasına önem verilmiştir.	1	2	3	4	5



EK-D İşletme Performansı<sup>368</sup>

Aşağıdaki ifadeler işletme performansını tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Aşağıdaki ifadeleri size uygun yerlere X işareti koyarak lütfen değerlendiriniz. Tercihlerinizde; 1, Kesinlikle Katılmıyorum; 2, Katılmıyorum; 3, Kararsızım; 4, Katılıyorum; 5, Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerini ifade etmektedir.					
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
<b>REKABET BOYUTU</b>					
47. Rekabet ortamında pazar payı ve pazar payının büyüklüğü, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
48. Satış büyümesi, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
49. Müşterinin adetleri, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
<b>FİNANSAL PERFORMANS BOYUTU</b>					
50. Karlılık, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
51. Likidite, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
52. Sermaye yapısı, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
53. Piyasa oranları, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
<b>HİZMET KALİTESİ BOYUTU</b>					
54. Güvenilirlik, hızlı cevap verebilme işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
55. Estetik / görünüm, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
56. Temizlik / düzenlilik, konfor, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
57. Samimiyet, iletişim, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
58. Nezaket, yetkinlik, erişim, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
59. Ulaşılabilirlik, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
60. Güvenlik, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
<b>ESNEKLİK BOYUTU</b>					
61. Hacim esnekliği, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
62. Teslimat hızı esnekliği, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
63. Şartname esnekliği, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
<b>KAYNAK KULLANIMI BOYUTU</b>					
64. Verimlilik, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
65. Etkinlik, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
<b>İNOVASYON BOYUTU</b>					
66. İnovasyon sürecinin performansı, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
67. Bireysel inovatörlerin performansı, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5

<sup>368</sup> Atkinson and Brown, a.g.e., p. 130.