

T.C.  
KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

TURQUALİTY PROGRAMININ DİJİTALLEŞMEYE  
KATKILARI: BİR OTOMOTİV SANAYİ İŞLETMESİ  
ÖRNEĞİ

Enes Taha ÖZTÜRK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KIRŞEHİR-2023



©2023- Enes Taha ÖZTÜRK

T.C.  
KIRŞEHİR AHI EVRAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

TURQUALİTY PROGRAMININ DİJİTALLEŞMEYE  
KATKILARI: BİR OTOMOTİV SANAYİ İŞLETMESİ  
ÖRNEĞİ

CONTRIBUTIONS OF THE TURQUALITY PROGRAM TO  
DIGITALIZATION: AN OTOMOTIVE INDUSTRY  
BUSINESS CASE STUDY

Hazırlayan

Enes Taha ÖZTÜRK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Doç. Dr. Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

KIRŞEHİR-2023

## KABUL VE ONAY

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi, Enes Taha ÖZTÜRK tarafından hazırlanan “*Turquality Programının Dijitalleşmeye Katkıları: Bir Otomotiv Sanayi İşletmesi Örneği*” adlı tez çalışması .....  
Tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından oybirliği/oyçokluğu ile **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Danışman .....

Doç. Dr. Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

Üye.....

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Üye.....

Doç. Dr. Emine ŞENER

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.../.../2023

Prof. Dr. Hüseyin Şimşek

Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin ..... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda

uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.



.../.../2023

Enes Taha ÖZTÜRK

İmza

## ÖZET

# TURQUALITY PROGRAMININ DİJİTALLEŞMEYE KATKILARI: BİR OTOMOTİV SANAYİ İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

## YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan: Enes Taha ÖZTÜRK

Danışman: Doç. Dr. Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

2023 – (XII+85)

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Jüri

Danışman: Doç. Dr. Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Doç. Dr. Emine ŞENER

T.C. Ticaret Bakanlığı tarafından 2004 yılında Türk ve Kalite kelimelerinden oluşturulan Turquality programı Türkiye’den dünya markaları çıkarmak için başlatılmıştır. Bakanlığın belirlediği belirli sektördeki firmaların küresel marka olma potansiyeli olanlara kriterler dâhilinde denetim yapılarak denetimden geçen firmalara yurt dışından tanınırlığı arttıracak destekler vererek küresel rekabette yer edinmeleri amaçlanmaktadır. Markalaşma potansiyeli olan firmaların kurumsallaşma, dijitalleşme, üretim, Pazar faaliyetlerine kadar tüm proseslerine destek sunulmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın amacı, bir büyük ölçekli otomotiv sanayi işletmesinde Turquality programının dijitalleşmeye katkılarını ortaya koymaktır.

Tez konusu olan firma, yurtiçi ve yurt dışında satış gerçekleştirmekte, İstanbul Ticaret Odasının Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde ilk 100 içerisinde yer almaktadır. İlgili firma stratejileri doğrultusunda küresel bir marka olma ve ihracat rakamlarını yükseltme isteğiyle Turquality programı için bakanlığa başvuruda bulunarak, gerekli koşulları sağladığını gösterdikten sonra programa dâhil edilmiştir. Bayi/müşteri performans yönetimi, portföy stratejisinin oluşturulması, ürün yaşam döngüsü sistematigi, e-ticaret, marka konumlandırması, satış stratejilerinin iyileştirilmesi, yalın yönetim yaklaşımı, bakım süreçlerinin iyileştirilmesi, ar-ge inovasyon süreçlerinin iyileştirilmesi, üretim süreçlerinin iyileştirilmesi, kurumsal risk yönetiminin uygulanması ve tüm bu süreçlerin yönetiminin dijital ortamlarda yürütülmesi için destek almıştır. Örnek olaya dayandırılan araştırmanın amacı Turquality programının şirketlere verdiği desteğin, şirketlerin gelişmesi ve dijitalleşmesi açısından önemi ve sağladığı faydaları ortaya koymaktır. Araştırma sonucunda dijitalleşmenin şirketlerin süreçlerinde sağladığı gelişme ve programın sağladığı fayda açıklanmıştır. Araştırma, Turquality programına başvuruda bulunan ve bulunmak isteyen şirketlere programın sağladığı faydası göstermek için örnek olacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Dijitalleşme, Kalite, Marka, Strateji, Turquality.

## ABSTRACT

# CONTRIBUTIONS OF THE TURQUALITY PROGRAM TO DIGITALIZATION: AN OTOMOTIVE INDUSTRY BUSINESS CASE STUDY

M.Sc. Thesis

Preparer: Enes Taha ÖZTÜRK

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

2023 – (XII+85)

Kırşehir Ahi Evran University, Graduate School of Social Sciences

Department of Business

Jury

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Assoc. Prof. Dr. Emine ŞENER

The Turquality program, which was created by the Ministry of Commerce of the Republic of Turkey from the words "Turkish" and "Quality" in 2004, was initiated to create world brands from our country. It is aimed that the companies in a certain sector determined by the Ministry, which have the potential to become a global brand, are audited within the criteria and provide support to the companies that pass the audit, which will increase their recognition from abroad, to take a place in the global competition. We provide support to all processes of companies with branding potential, from institutionalization, digitalization, production to market activities.

The company, which is the subject of the thesis, carries out sales at home and abroad and is among the top 100 in the list of Turkey's 500 Largest Industrial Enterprises of the Istanbul Chamber of Commerce. The relevant company applied to the ministry for the Turquality program with the desire to become a global brand in line with its strategies and to increase its export figures, and after showing that it meets the necessary conditions, it has been included in the program. Dealer/Customer performance management, creation of portfolio strategy, Product Life Cycle systematic, e-commerce, brand positioning, improvement of sales strategies, Lean Management approach, improvement of maintenance processes, improvement of R&D Innovation processes, improvement of Production Processes, implementation of Corporate Risk Management and management of all these processes in digital environments have received support from the Turquality program. The aim of the research, which is based on a case study, is to reveal the importance and benefits of the support given to companies by the Turquality program in terms of the development and digitalization of companies. As a result of the research, the development of digitalization in the processes of the companies and the benefit provided by the program were explained. It is thought that the research will be an example to show the benefits of the program to companies that apply and want to apply to the Turquality program.

**Keywords:** Digitalization, Quality, Brand, Strategy, Turquality.

## ÖN SÖZ

Küresel şirketler yurtiçi ve yurtdışı pazarda ürün ve hizmetleriyle söz sahibi olmaktadır. Turquality programında ülkemizden küresel pazarda tanınacak ve rekabet edebilecek firmalar çıkarmayı amaçlamaktadır. Program dâhilinde verilen destekler ile firmaların tanıtım harcamaları, satış yeri gideri, pazara giriş için gerekli olan testler, sertifikasyonlar, dekorasyon/kavram giderleri, kurumsal alt yapı için danışmanlık giderleri, istihdam, ürün geliştirme gideri, Pazar araştırma giderleri, fuar giderleri, depolama hizmet giderleri ve tüm bunların gerçekleşmesi için yapılacak olan stratejiler ile gelişim yol haritası giderleri bakanlık tarafından karşılanmaktadır. Küresel rekabette rol sahibi çıkarma amacıyla destelenecek firmadan ise Stratejik Planlama, kurumsal performans, Tedarik Zinciri Yönetimi, Pazarlama yönetimi, müşteri yönetimi, marka yönetimi, ürün araştırma, ürün geliştirme, finansal performans, insan kaynakları yönetimi, kurumsal yönetim, bilgi sistemleri yönetimi ve dijital yönetim alanlarında belirlenen yetkinliklerini denetim sonucunda karşılaması istenmektedir. Bu gereksinimi karşılayan firmalar mevzuatta belirlenen destekleri alabilmektedir. Destek süreci başladıktan sonra 5 yıllık süreç sonunda ilgili firmalar bakanlığa mevcut durum analizi ve gelişim yol haritalarını sunarak destek almaya devam edebilmektedirler.

Tez konusunda araştırmaya dâhil olan firma ilk 5 yıllık destek sürecini tamamlamıştır. Firmanın Turquality desteği almadan önceki mevcut durumu dijitalleşme başlığı altında analiz edilerek, destek sonrası süreçlerindeki dijitalleşme gelişimleri belirlenmiştir. Bu araştırma, Turquality programının firmaların dijital gelişimlerine sağladığı faydayı Otomotiv sektöründe bir sanayi işletmesi örneği ile ortaya koymaktadır.

Çalışmanın tüm aşamalarında akademik destekleri için tez danışmanım Doç. Dr. Fatih Ferhat ÇETİNKAYA' ya ve bu dönemde ihtiyaç duyduğum her anda yanımda olan sevgili aileme teşekkür ederim.



## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	i
BİLDİRİM.....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR .....	xii
<b>BÖLÜM I .....</b>	<b>1</b>
<b>1.GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....</b>	<b>3</b>
<b>BÖLÜM II.....</b>	<b>4</b>
<b>2. TURQUALİTY PROGRAMI VE ÖN İNCELEME BAŞLIKLARI.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. TURQUALİTY .....</b>	<b>4</b>
2.1.1. 2006/4 Sayılı Tebliğ Kapsamındaki Destekler .....	4
2.1.1.1 Turquality Destekleri .....	4
2.1.1.2. Marka Destekleri .....	5

2.1.2. 2564 Sayılı Karar Kapsamındaki Destekler .....	5
2.1.2.1. Turquality Destekleri .....	5
2.1.2.2. Marka Destekleri .....	5
2.1.3. Gelişim Yol Haritası / Stratejik İş Planı Destekleri.....	5
2.1.3.1. Gelişim Yol Haritası (2006/4 sayılı Tebliğ).....	5
2.1.3.2. Stratejik İş Planı (2564 sayılı Karar) .....	6
<b>2.2. DİJİTALLEŞME VE DİJİTALLEŞEN SÜREÇLER .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2.1. Sanayi Devrimlerine Tarihsel Bakış .....</b>	<b>11</b>
2.2.1.1 Birinci Sanayi Devrimi .....	11
2.2.1.2 İkinci Sanayi Devrimi.....	11
2.2.1.3 Üçüncü Sanayi Devrimi.....	12
2.2.1.4. Dördüncü Sanayi Devrimi .....	12
<b>2.2.2 Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.3 İnovasyon.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.4 İnsan Kaynakları Yönetimi .....</b>	<b>21</b>
2.2.4.1 Performans Değerleme .....	25
2.2.4.2 Ücret Yönetimi .....	26
2.2.4.3 Eğitim ve Geliştirme.....	26
2.2.4.4 Planlama .....	27
2.2.4.5 Ödül .....	27
<b>2.2.5 Kalite Yönetim Sistemleri .....</b>	<b>27</b>

2.2.5.1 Kalite Yönetim Sistemleri Prensipler .....	28
2.2.5.2. Kalite Yönetim Sistemi Standartları.....	36
<b>2.2.6 Marka Yönetimi.....</b>	<b>38</b>
2.2.6.1 Marka Değeri .....	41
<b>2.2.7 Stratejik Planlama .....</b>	<b>42</b>
2.2.7.1 Stratejik Planlama Süreci .....	44
<b>2.2.8 Tedarik Zinciri.....</b>	<b>46</b>
<b>2.2.9 Yönetişim.....</b>	<b>47</b>
<b>2.2.10 Finansal Yönetim.....</b>	<b>48</b>
<b>2.2.11 Pazarlama Yönetimi.....</b>	<b>48</b>
<b>2.2.12 Müşteri Yönetimi.....</b>	<b>49</b>
<b>BÖLÜM III .....</b>	<b>51</b>
<b>3. YÖNTEM .....</b>	<b>51</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN DESENİ/MODELİ .....	51
3.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ .....	52
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI.....	53
3.4. VERİLERİN ANALİZİ .....	53
<b>BÖLÜM IV.....</b>	<b>54</b>
<b>4. BULGULAR .....</b>	<b>54</b>
<b>BÖLÜM V .....</b>	<b>60</b>
<b>5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>	<b>60</b>
5.1. SONUÇ VE TARTIŞMA .....	60

<b>5.2. ÖNERİLER.....</b>	<b>66</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>69</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>77</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>85</b>



## TABLolar LİSTESİ

<b>TABLO</b>	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Tablo 2.1.</b> ISO9001 Standart Maddeleri.....	38
<b>Tablo 3.1.</b> Yıllara Göre Net Satışların Artışları.....	52
<b>Tablo 5.1.</b> İhracat Rakamları.....	62
<b>Tablo 5.2.</b> Net Satış ve Çalışan Kişi Ortalama Rakamları.....	62



## ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1. ERP Döngüsü.....	16
Şekil 4.1. ERP Satın alma Süreci.....	54
Şekil 5.1. ERP Geliştirme ve Devreye Alma Süreci.....	61



## KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar aşağıda verilmiştir.

<b>Kısaltmalar</b>	<b>Açıklamalar</b>
<b>BS</b>	Bilgi Sistemleri
<b>EBSO</b>	Ege Bölgesi Sanayi Odası
<b>ERP</b>	Kurumsal Kaynak Planlama
<b>IATF</b>	Uluslararası Otomotiv Görev Gücü
<b>ISO</b>	Uluslararası Standardizasyon Örgütü
<b>TPM</b>	Toplam Verimli Bakım
<b>TSE</b>	Türk Standartları Enstitüsü

## BÖLÜM I

### 1.GİRİŞ

“Turquality, Türkiye’de rekabet avantajını elinde bulunduran ve markalaşma potansiyeli olan ürün gruplarına sahip firmaların, üretimlerinden pazarlamalarına, satışlarından satış sonrası hizmetlerine kadar bütün süreçleri kapsayacak şekilde yönetsel bilgi birikimi, kurumsallaşma ve gelişimlerini sağlayarak uluslararası pazarlarda kendi markalarıyla global bir oyuncu olabilmeleri ve söz konusu markalar aracılığıyla olumlu Türk malı imajının oluşturulması ve yerleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş devlet destekli ilk ve tek markalaşma programıdır” (Turquality, 2022a).

Turquality programına dâhil olmak isteyen ve tescilli bir markası olan şirketlerin başvurusu kabul edildikten sonra, Bakanlıkça belirlenen Turquality programı yönetim danışmanlığı firması tarafından ön inceleme çalışması yapılmaktadır. Ön inceleme yapılacak şirket belirlenen firma tarafından son 1 yıl içinde danışmanlık hizmeti almamış olması gerekmektedir. Ön inceleme için belirlenen firmaya 1 ay içerisinde Bakanlığın belirlediği ücretin yatırılması gerekmektedir. Ödeme yapılmadığı durumda başvuru geçersiz olmakta 6 ay yeni başvuru kabul edilmemektedir. Belirlenen ücretin yatırılması sonrası ön incelemeyi yapacak firma 1 ay içerisinde değerlendirmede bulunmaktadır. İnceleme öncesi program yönetim danışmanlığı firması ve başvuran şirket arasında gizlilik sözleşmesi imzalanmaktadır. Ön inceleme yapıldıktan sonra danışman firma hazırladığı raporu 1 ay içerisinde bakanlığa iletmektedir (Turquality, 2022b).

Dijitalleşmenin hayatımıza hızla girmesiyle insanların ve toplumların bilgiye erişmesi, üretmesi, saklaması ve depolaması muhakkak ki kolaylaşmıştır. Buna bağlı olarak iletişim alanında da yeni teknolojilerin gelişmesiyle birlikte interaktif iletişim olanakları artmıştır. Keza dijital dilin basit mantığı ve evrenselliği, küresel ve yatay iletişimin teknolojik şartlarını hazır hale getirmiştir (Castells, 2005: 58).

Ön incelemeye tabi olacak şirketler için incelemede danışman firma tarafından üstünde durulacak başlıklar literatür taramaları ile Turquality programına dâhil olunduktan sonra Bakanlığın verdiği destek ile firmanın 5 yıllık süreç sonunda gösterdiği gelişmeler değerlendirilerek, Turquality programının sağladığı katkılar dijitalleşme başlığı altında incelenmiş ve literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır.



## **1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ**

Turquality marka destek programı ve programın destek vermek için temel aldığı önemli sistemler literatür taraması ile tanımlanmıştır. Turquality, markasıyla rekabet edebilecek potansiyeli olan firmaların; üretim, yönetim ve pazarlama faaliyetlerine kadar tüm prosesin kurumsallaşma ve gelişimi sağlayacak ve dış pazarda rekabet edebilecek seviyeye gelebilmesi amacıyla destek verecek bir programdır.

Uluslararası oyuncuların günümüz teknolojisinden verimli şekilde yararlandığı göz önünde bulundurularak, yurt içi firmaların bu oyuncularla rekabet edebilecek seviyeye gelmesi için proseslerini dijitalleştirmeleri gerektiği düşünülmektedir. Programın, firmalarda kurumsallaşma ve gelişim için teknolojik çağa ayak uydurarak dijitalleşme süreçlerine verdiği önem ve destekler araştırılmıştır. Turquality marka desteği aldıktan sonra, desteğin firma süreçlerine sağladığı dijital katkıyla süreçlerinin ERP sistemine geçişi sonrası sağladığı katkı nedir? soru cümlesi araştırmanın problemidir.

## **1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Turquality programına başvuran firmaların Türkiye’de ve dış hedef pazarın en az birinde tescil edilmiş olması gerekmektedir. Bu koşulu sağlayan firmalar yönergelerde belirtildiği gibi otomasyon sistemi üzerinden başvuruda bulunurlar. Başvuruda bulunduktan sonra diğer aşama ise ön değerlendirmedir. Bakanlığın anlaşmalı olduğu değerlendirici firma belirlenir ve firmaya bildirilir. Firma, danışman şirkete denetleme ücretini yatırarak süreci başlatır. Danışman şirket firmadan ön değerlendirme için gerekli evrak ve bilgileri aldıktan sonra süreç yerinde denetimle devam eder. Yerinde denetime bakanlık yetkilileri de iştirak edebilir. Denetim için atanan danışman firma, programa başvuran şirketin stratejik yönetim, marka yönetimi, kalite sistemleri, bilgi sistemleri, tedarik zinciri, insan kaynakları, dijitalleşme, yönetim, finans, mali işler, araştırma geliştirme, pazarlama yönetimi, müşteri yönetimi, ticaret yönetimi, marka yönetimi ve marka performansını incelemektedir. Ülkemizde faaliyet gösteren firmalardan dünya markası yaratma hedefiyle başlayan Turquality programı, dünya çapında firma olmanın dijitalleşmede yattığını bilerek birçok firmaya dijitalleşme süreçlerinde destek vermektedir. Araştırmanın amacı Turquality marka desteği ile firma süreçlerine sağlanan dijital katkının incelenmesidir. Araştırmanın küresel bir marka olmak için Turquality programına dâhil olmak isteyen firmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Bu araştırmanın sınırı, Turquality başvurusunda bulunarak Ticaret Bakanlığının atadığı firma tarafından denetimden geçtikten sonra programa kabul edilen firmanın 2016-2021 yılları arasında gelişim yol haritasında ERP sistemi kapsamında dijitalleşmesinin araştırmaya katılan çalışanın verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.



## BÖLÜM II

### 2. TURQUALITY PROGRAMI VE ÖN İNCELEME BAŞLIKLARI

#### 2.1. TURQUALITY

Turquality desteği, diğer devlet desteklerinden farklı olarak dış pazarda küresel bir dünya markası olma amacıyla olan firmalara verilen destektir. Kurumsallaşma, finansal gücü arttırmak için destek ve eğitim, pazarlama gibi alanlarda yardım vererek firmanın uluslararası marka olma yolunda amacına hızlı ulaşmasına destek vermektedir (Çelik, Danacı vd., 2015).

Turquality'nin Misyonu (Turquality, 2022a):

- Küresel Türk markalarından yurtiçinde lokomotif oluşturmak.
- Şirketlerin marka gücü ve kurumsal altyapısını güçlendirmek.
- Yurtiçinde marka bilinci ve farkındalığı yaratmak.

Turquality 'nin Hedefleri (Turquality, 2022a):

- Marka potansiyeli olan firmalara global bir marka olma yolunda finansal kaynak sağlamak.
- Global Türk markaları yaratabilmek için firmaların ve markalarının gelişimlerine yönelik strateji, operasyon, organizasyon ve teknoloji danışmanlığı çalışmaları ile destek olmak.
- Program kapsamında bulunan firmaların yönetim birimlerine yönelik eğitim desteği vermek.
- Yurtdışında olumlu Türk malı imajının oluşturulması ve tutundurulması için iletişim ve tanıtım faaliyetlerinde bulunmak.
- Türk firmalarının marka bilincini artırmak.
- Türk firmalarının pazar bilgisi dâhilinde aksiyon alabilmeleri için istihbarat desteği sağlamak.
- Seçilmiş Türk markaları için bir inkübatör ve katalizör olmak

#### 2.1.1. 2006/4 Sayılı Tebliğ Kapsamındaki Destekler

##### 2.1.1.1 Turquality Destekleri

İstenilen dokümanların sağlanarak başvuruda bulunan ve yönetim danışmanlığı

tarafından ön incelemesi yapılan ve Ticaret Bakanlığı tarafından desteğe kabul edilen firmaların aşağıdaki harcamaları yüzde elli oranında desteklenir. Destek oranları Ek-1 'de verilmiştir (Turquality, 2022c).

#### **2.1.1.2. Marka Destekleri**

Programa aynı şekilde başvuruda bulunan firmalar değerlendirme sonucunda Marka Destek Programına dâhil edilebilir. İlgili firmaların markalarına ilişkin harcamaları yüzde elli oranında desteklenir. Harcama destek tablosu Ek-2 'de verilmiştir (Turquality, 2022d).

#### **2.1.2. 2564 Sayılı Karar Kapsamındaki Destekler**

##### **2.1.2.1. Turquality Destekleri**

“Gerekli dokümanları sağlayarak başvuran, TURQUALITY® Programı yönetim danışmanlığı firması tarafından ön değerlendirmesi yapılan ve Ticaret Bakanlığınca TURQUALITY® Destekleri alması kararlaştırılan firmaların, ilgili markalarına ilişkin aşağıdaki harcamaları yüzde elli oranında desteklenir.” Destek tablosu Ek-3 'de verilmiştir (Turquality, 2022c).

##### **2.1.2.2. Marka Destekleri**

“TURQUALITY® Programı ile aynı şekilde başvuru yapan firmalar yapılan değerlendirme ardından Marka Destek Programına dâhil edilebilir. Söz konusu firmaların ilgili markalarına ilişkin aşağıdaki harcamaları yüzde elli oranında desteklenir”. Destek tablosu Ek-4 'de verilmiştir (Turquality, 2022c).

#### **2.1.3. Gelişim Yol Haritası / Stratejik İş Planı Destekleri**

##### **2.1.3.1. Gelişim Yol Haritası (2006/4 sayılı Tebliğ)**

Turquality Programı içerisine alınan firmalara verilen desteklerden bir tanesi de “Gelişim Yol Haritası Çalışması 'dır”. Bu çalışma kapsamında firmaların Markalaşma “Yol Haritası” oluşturmasına ve bu haritanın hayata geçirilmesine destek sağlanmaktadır. “2006/4 sayılı Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve Turquality'nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ çerçevesinde, TURQUALITY® Programına başvuran firmalara ön inceleme yapma ve TURQUALITY® Programı ile Marka Programına dâhil olan firmalar için Gelişim Yol Haritası oluşturulmasına ilişkin danışmanlık hizmeti verme konusunda, 5 firma TURQUALITY® Programı Yönetim Danışmanı olarak yetkilendirilmiştir. Bu bağlamda, TURQUALITY®/Marka Programı'na dahil olan firmalar, dünyanın önde gelen danışmanlık şirketlerinden Deloitte, Ernst and Young,

PricewaterhouseCoopers, KPMG ve Grant Thornton'dan hizmet alabilmektedir. Firmalar Gelişim Yol haritası çalışmasının yapılmasını ön inceleme çalışmasını yapan firma hariç yukarıda zikredilen diğer 4 firmayla birlikte çalışmalarını yapar. Gelişim Yol Haritası oluşturulmasına ilişkin danışmanlık giderleri %50 oranında ve 800.000 Türk lirasına kadar 2006/4 sayılı Tebliğ kapsamında desteklenmektedir” (Turquality, 2022c).

Danışmanlık firmalarıyla birlikte çalışma sonucunda firmanın durumu analiz edilerek uluslararası piyasada bulunduğu sektörlerle karşılaştırılır iyileştirme projeleri belirlenir. Firmanın marka stratejisi profesyonellerle birlikte oluşturmasına destek verilir.

### **2.1.3.2. Stratejik İş Planı (2564 sayılı Karar)**

Stratejik İş Planı çalışmaları kapsamında “2564 sayılı Döviz Kazandırıcı Hizmet Sektörleri Markalaşma Destekleri Hakkındaki Karar çerçevesinde, TURQUALITY® Programına başvuran firmalara ön inceleme yapma ve TURQUALITY® Programı ile Marka Programına dâhil olan firmalar için Stratejik İş Planı oluşturulmasına ilişkin danışmanlık hizmeti verme konusunda, 5 firma TURQUALITY® Programı Yönetim Danışmanı olarak yetkilendirilmiştir. Stratejik İş Planı oluşturulmasına ilişkin danışmanlık giderleri %50 oranında ve 2.400.000 Türk lirasına kadar 2564 sayılı Karar kapsamında desteklenmektedir”. İşinde uzman danışmanların katkılarıyla özgün marka stratejisi oluşturulması desteklenir. (Turquality, 2022c).

Dijitalleşmenin yaygınlaşması hız avantajı, zaman tasarrufu, prosesin iyileştirilmesi ve maliyet düşüşü avantajları sağlamaktadır. Dijitalleşme geçiş sürecinde minimum fiziksel aktivite ile maksimum verimlilik sağlamak için kaynakların teknolojik kaynaklara yönlendirilmesi gerekmektedir. İşletmeyi dijital olarak yeniden tasarlama yeteneği, büyük ölçüde net bir dijital strateji tarafından belirlenir. Değiştirebilen ve yeniyi icat edebilen bir kültürü besleyen liderler tarafından desteklenmektedir (Kane vd. 2015: 3).

## **2.2. DİJİTALLEŞME VE DİJİTALLEŞEN SÜREÇLER**

“Turquality destek programı kapsamına alınan şirketin destek başlangıç tarihi, Bakanlık tarafından destek kapsamına alındığı tarih olup bu tarihten itibaren gerçekleşen faaliyetler ile düzenlenen ödeme belgeleri desteklenir. Ancak destek ödemesi gelişim yol haritası Bakanlık tarafından onaylandıktan sonra gerçekleştirilir. Gelişim yol haritası, ilgili markanın destek kapsamına alındığı tarihten itibaren 5 yıllık süreyi kapsar. Destek süresi devam eden şirketler destek kapsamındaki markaları için gelişim yol haritalarını 5 yılda bir günceller. Güncelleme önceki 5 yıllık sürece ilişkin değerlendirmeyi ve sonraki 5 yıllık sürece ilişkin stratejik iş planını kapsar. Güncelleme ve değerlendirmeyi içeren bu çalışma

için danışmanlık hizmeti alınması zorunlu olmayıp alınan danışmanlık hizmeti destek kapsamında değerlendirilmez. Bu Genelge kapsamındaki desteklere ilişkin destek ödemeleri, güncellenen gelişim yol haritasının Bakanlık tarafından onaylanmasını müteakip gerçekleştirilmeye devam edilir” (5973 Genelgesi M20, 2022).

Bu bağlamda Turquality programına kabul edildikten sonra şirketler “Destek kapsamına alınan şirketin mevcut bulunduğu konum, sahip olduğu vizyon ve kurumsal stratejileri ile operasyon ve destek süreçleri, organizasyonları ve teknolojik yetkinliklerinin detaylı olarak incelendiği, uluslararası en iyi uygulamalar göz önünde bulundurularak iyileştirme alanlarının tespit edildiği ve bu alanların şirketlerin stratejik öncelikleri doğrultusunda projelendirilip performans göstergeleri ile hedeflerinin yer aldığı ve destek kapsamına alınan şirketin destek kapsamındaki markasına ve destek dönemine ilişkin uygulayacağı stratejik iş planını içeren çalışmayı”, Ticaret Bakanlığına sunarlar (5973 Genelgesi M3, 2022).

Gelişim yol haritası kapsamında yer alan başlıca stratejik iş planı maddeleri ve bu maddelerden dijitalleşme hedefleri olan konularla ilgili literatür taraması yapılmıştır.

Dijitalleşme, dördüncü sanayi devrimiyle birlikte tetiklenen temel bir ilerleme aracıdır. Sanayi devrimi ve nesnelerin interneti, iş süreçlerine ve faaliyetlerine yaklaşma ve düşünme şeklimizdir. Giderek dijitalleşen bu çağda, kuruluşlar arasındaki ilişkiler (yani şirketler, devlet kurumları ve diğerleri) ve müşteriler yeniden şekillenmekte ve yeni iş modelleri icat etmektedir. Bugün, sektörlerdeki şirketler çevikliğe, hıza, esnekliğe ve yeni iş fırsatlarını takip etmek için hızla değişim gösterme yeteneğini ve hızla değişen küresel iş ortamına ayak uydurması gerekmektedir. Dijitalleşme, ileri teknolojiyi tüm süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin merkezidir. Ancak, çoğu dijitalleşmenin iş dünyası ve toplum için vaat edilen değeri ancak tam olarak gerçekleşmiştir. İş geliştirme, inovasyon yönetimi ve sosyal değer yaratma için dijitalleşmeyi anlamak ve uygulamak gereklidir (Prada, 2018: 23).

Dijitalleşme, toplumu ve iş dünyasını değiştiren en önemli trendlerden biri olarak tanımlanmıştır. Dijitalleşme nedenleri dijital teknolojilerin organizasyonda veya operasyon ortamında benimsenmesi nedeniyle şirketler için gerekli değişiklik ihtiyaçlarıdır. Dijitalleşme ve şirket için hedeflerin belirlenmesi ve ardından şirketin mevcut durumu ile ilgili olarak analiz edilmesi dijitalleşme hedeflerini oluşturur. Daha sonra, hedeflere ulaşmak için bir yol haritası tanımlanır ve şirkette uygulanır (Parviainen vd., 2017: 63).

Dijitalleşme, bir başka kelime anlamıyla dijital dönüşüm kavramı, son yıllarda hemen her alanda büyük bir önem kazanmış, önem kazanmakla kalmayıp çok büyük

değişiklikler ortaya koymuştur. Bu değişiklikler; büyük veri, sensörler, yapay zekâ, nesnelere interneti, dijital ikiz gibi faaliyetler sayesinde gerçekleşmiştir. Yönetim-organizasyon alan yazınında bu dönüşüm; örgüt tipleri, örgütsel tasarım, iş modelleri vb. alanlarda meydana gelmiştir. Bu durum da aslında yıkıcı inovasyon, bir başka tabirle yıkıcı bir yeniliği olarak işletmelerin, yönetim ve organizasyon yapılarının karşısına çıkmaktadır. Bu dönüşüme karşı tepki vermek ve bu dönüşümü kabul etmek işletmelere ve yönetim-organizasyon yapılarına düşen büyük görevlerdendir. Genel olarak kabul edilen dört endüstri dönemi bulunmaktadır. Bu dört endüstri döneminde dijitalleşmenin etkisinin Endüstri 4,0 olarak da anılan dördüncü dönemde olduğunu söylemek mümkündür (Karaşin, 2022: 195-204).

“1900’lü yılların sonu itibariyle dijitalleşmenin ve bilişim teknolojilerinin önü açılmış ve sayısallaştırma ile başlayan bu süreç, 2000’li yıllarda 4. Sanayi Devrimi ile siber fiziksel sistemlere geçilmesiyle devam etmesiyle yeni bir dijital dönüşüm dalgası gündeme gelmiştir. Sensörler aracılığıyla fiziksel dünya ile sanal bilgi arasında bir bağlantı kurulmakta ve böylelikle akıllı fabrika yönetiminin kurulmasında önemli fonksiyonları olan hizmetlerin, nesnelere interneti ve siber fiziksel sistemlerin bir bütün arz ettiği değerler sistemi ortaya çıkmıştır.” Yeni meslekler ve işler, yapay zekâ, üretim prosesinde otomasyonun artması, robotik teknolojilerin gelişmesi gibi iş hayatı farklı bir hal almıştır (Yankın, 2019: 4).

Dijital, ikili basamak kullanmak demektir. Dijitalleşme ise, fiziksel verilerin dijital formata geçirilmesi anlamına gelir. Dijitalleştirme dijitalleştirilecek olan şeylerin dijitalleştirilmesiyle dijital teknolojilerin günlük yaşama entegre edilmesidir (Bhatnagar, 2017: 12).

Çalışma ortamındaki artan teknoloji ve yaygın dijitalleşme kullanımı, firmalarda üretkenliğin üst seviyeye çıkmasında, finansal önlemler uygulanmasında ve karmaşık rekabet ortamında uyum ve esneklik yeteneği edinmesinde rol oynar. Şirketler böylece uluslararası düzeyde iş gücü ile iş birlikleri yapılmakta ve işgücü internet ulaşımının bulunduğu yerlerde dünyanın her yerinde çalışmaya devam edebilirler. Dijitalleşmenin sağladığı faydalardan bir tanesi de değişik zamanlarda yöneticilerin ve çalışanların, e-posta, çevrimiçi görüşme ve internet depolama teknolojileriyle uzaktan çalışmaktır. Bu sayede şirketler değişik grup çalışmalarında iş için bütçe ayırmak zorunda kalmamaktadırlar. Dijitalleşmenin firmalara sağladığı olanaklar, firmaların ve iş görenlerin birlikte çalıştığı fiziksel pazarlara olan ihtiyacı azaltmıştır. Şirketler fiziksel yerlerde olma zorunluluğu

olmadan çalışmak istedikleri firma ve kişiler kolayca iletişime geçebilmektedir. Tabletler, akıllı telefonlar gibi mobil saylayıcılar işçilerin uzaktan bağlanıp iş görebilmesini, iş görenlerin çalıştıkları kişilerle bağlantıda kalabilmelerini, iş birliği içinde bulunmalarını sağlamaktadır. Dijital işyeri çalışma ortamı beraberinde görgü kurallarının geliştirilmesi ve güvenlik problemi gibi kendine has farklı sorunlarla karşılaşılmasına da sebep olmaktadır. İletişime geçilen kişilerle sürekli iletişim halinde olma isteği, mental sorunlara ve tükenmişliğe neden olmaktadır (Dikici, 2020: 4185).

Dijitalleşme sürecinin başlangıcı sanayi devrimlerine kadar uzanmaktadır. Bu süreç devamlı olarak gelişmeler göstererek günümüze kadar gelmiş ve gelişmeye de devam etmektedir. Dijitalleşme, modern dünyanın toplumsal yapısını, kuruluş, kurum ve işletmelerin tüm faaliyetlerini çok derinden etkileyen bir noktaya gelmiştir. Bu nedenle kuruluş, kurum, işletmeler ve toplumlar dijitalleşme sürecine uyum göstermek zorunda kalmışlardır. Başka bir deyişle hem dijitalleşme hem de kuruluş, kurum, işletmeler ve toplumlar karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen geliştiren bir noktaya gelmiştir. Dijital işletme, bütün faaliyetlerinde bilgi ve bilgi teknolojisindeki gelişmelerin belirleyici olduğu işletme yapısıdır. Bu yeni işletme biçiminde bilişim teknolojileri hem işletmelerin tüm faaliyetlerini kolaylaştırmakta hem de günün gelişim ve değişmelerine göre yeniden yapılanmalarına neden olmaktadır. Dijital işletme, iç ve dış çevresiyle kurduğu tüm ilişki ve faaliyetlerini dijital olarak gerçekleştiren ekonomik bir birimdir. Kısaca bu tür işletmelerde sahip olunan bütün varlıklar dijital araçlarla yönetilmektedir (Çapcıoğlu ve Anık, 2022: 28).

Dijitalleşme, bilgisayar teknolojisinin veya dijitalin bir ülke, organizasyon, endüstri, vb. tarafından sahiplenmesi anlamını taşımaktadır. Dijitalleştirme, imgeyi, bir nesneyi, belgeyi, sesi veya sinyali ifade etmektedir. Dijital ekonomi, dünyada üçüncü sanayi devrimi olarak kabul edilen yeni verimlilik platformudur. Aynı zamanda “İnternet Ekonomisi” olarak da bilinir ve önümüzdeki yıllar içinde insanlığın en büyük iş olanağı haline gelmesi beklenmektedir (Subramanyachary, 2017: 254).

Dijitalleşmenin avantaj ve dezavantajları vardır. Öncelikle avantajlarından bahsederek; bireyleri ve grupları birbirine bağlar, yenilikler hızlandırılır ve görüşler paylaşılır, anlık fırsat dünyasına sahip olunur. Dezavantajları ise; bilgi çağı kötülüğün korkunç biçimde büyümesini sağlar, toplum duygusunu ve bazı ilişkileri yıkabilir, politik, dijital teknoloji ve bölgesel topluluk anlayışını yok edebilir.

Dijitalleşme sadece tesisleri değil çalışanların iş yapış şeklini de etkilemektedir. Çalışanlar dijitalleşme öncesinde ofis ve makine başı çalışma biçimine uyum sağlamışken;



artık verilerin dijital platformlardan ulaşılabilmesiyle mobil cihazlar sayesinde işi nerede ve ne zaman yapacağını secerken makine bilgilerine evlerinden hadi ulaşabilme ve mşdahale edilme yeteneklerine kavuşmaktadırlar. Bu yetenekler sayesinde iş yapış Őekilleri kişisel ihtiyaclara gşre dşzenlemeyi mşmkşn kılmakta. Teknolojik yeniliklere uyum sağlamak işlemelerin mevcut varlılarını sşrdşrme ve gelecekteki varlığını belirlemede etkili olacaktır.

Dijitalleşme cşzşmleri iş hayatının bircok alanında hızla yaygınlaşmaktadır. Bu yaygınlaşma yeni cşzşm ve fikirler ortaya cıkmasına neden olmakla birlikte mşşteri memnuniyeti iwin hizmet ve şrşnlerin mşkemmelleşmesine yardımcı olmaktadır. Dijitalleşme, dijital teknolojinin genel kullanımından faydalanarak iş modellerini, operasyonlarını, proseslerini iyileştirmek ve geliştirmek anlamını taşımaktadır. Sanayi devrimi sonrası artan gelişmelerle birlikte imkşnların artması sanayide dijital dşnşşm sşrecini başlatmıştır (Ustaşmer ve Bakırtaş, 2019: 4-5).

Çok sayıda şrşn cęřidi, esnek makineler, yşksek performanslı işlemler, değiştirilebilir ve gercekleştirilmiş bir şretim sisteminin de bşyşk karmaşıklıkla ayırt edilmesi beklenmektedir. Bu karmaşıklığı ele almak iwin, şretim sistemini optimize etmek iwin bştşnleşmiş dijital imalat aracları, veri modelleri cęrcevesi ve sensşr ağı gerekir (Jackson vd., 2016: 274-275).

İmalat bştşnleşmesi iwin kşresel rekabet edebilirliğin yşkselmesi, alıcı ihtiyaclarının cęřitlenmesi, şngşrşlemeyen pazar yşnelimleriyle tasarım imalat pazarına karşı koymakta, şrşn geliştirme sşrecini kısa tutmak ve şrşnde imalat işletmelerinde kaliteden şdşn vermeden artan karmaşıklığı konu edinmek, şrşn destek sşreclerini iyileştirmek iwin calışmalar hızlı bir Şekilde yapılmaktadır. Bilgi teknolojisi, geleneksel sanayiye de etkilemiştir. Bu dşnemde, iş olanağına cıabuk cevap verilmesi, rekabet gşcşne dayanmada en etkili faktşrlerden biri olarak gşrşlmşştşr. Akıllı şretim sistemleri (Dijital şretim, E-şretim ve sanal şretim) gibi, teknoloji yetenekleri arttıka ve işletme koşulları değiştikce şretim alanını geliştirmek iwin yeni bir model gşrevi gşrşr (Paritala vd., 2017: 983).

Modern kşresel işlemler cokoluslu şirketler iwin dijitalleşme üzerine calışmak şnemli bir imkşndır. Yerel işlemlerden bağımsız olarak kşresel işlemlerden bağımsız operasyonlar, kşresel sinerjilerin tehlike doğurmasına sebep olabilir. Ar-Ge, varlıkların optimizasyonu, tedarik zinciri ve kurumsal planlama gibi merkezi fonksiyonlar, şbşr fonksiyonlarla birlikte şnemli calışma değeri sağlar (Telukdarie vd., 2018: 316).

Endşstri 4.0'ın transformasyonu, şlkemiz acriından zorlu ve uzun zaman alan bir noktada yer alır. Coğrafı konum ve işci maliyetinin az olması gibi durumlar, işletmelerin

birbirleri arasında rekabet yönünden geçerli sebepler değildir. Rekabet avantajını yakalamak için, devlet, üniversite üçgeninin ve sanayinin birlikte hareket etmesi gerekir. Taraflardaki iş birliği sağlandığı takdirde Türkiye’de Endüstri 4.0’daki gelişmelere çabuk bir şekilde adapte edilmesi rahatlıkla sağlanabilir (Taş, 2018: 1825-1826).

## **2.2.1. Sanayi Devrimlerine Tarihsel Bakış**

### **2.2.1.1 Birinci Sanayi Devrimi**

Sanayi sözcüğü, Latincedeki “endüstri” sözcüğünden dilimize uyarlanmış olup Fransızca “endüstri” şeklinde ifade edilmektedir. Türkçede ise Fransızca okunuşu ile “endüstri” biçiminde ifade edilmektedir (Çevik ve Yüksekbilgili, 2018: 422-436).

Motor gücü çalışan motorların, 1700’lü yıllar sonuna doğru buharla çalışan makinelerin yerini almasıyla 1. Endüstri devrimi başlamış oldu. Bu devrim, İngiltere’de başlamış ve tekstil endüstrisinin mekanizasyonu ile Avrupa’ya ve sonra da dünyanın geri kalanına yayılmıştır. James Watt’ın öncülük ettiği buhar motoru teknolojisi, ilk olarak tekstil sektöründe kullanılmaya başlamıştır. Bunun sebebi olarak tekstil imalatının insan gücü ile yapılıyor olması ve oldukça zorlu fiziksel süreçler içermesi gösterilmektedir (Taş, 2018: 1827).

Endüstri Devrimi süreci yaşanmadan önce mevcut iktisadi yapı tarım ve hayvancılığa dayalıydı. Dokumacılık, marangozluk, demircilik gibi toprağa dayalı olmayan üretim biçimi ise esnaf ve zanaatkarlar tarafından kol gücü gerektiren tezgâhlarda yapılıyordu. Buhar gücü ile çalışan makinenin keşfi ile oluşan Sanayi Devrimi, tarıma ve insan emeğine bağlı ekonomik düzenden, mekanik hale gelen kitlesel üretime dayalı ve bu yönüyle önceki devrimlerden ayrılan yeni bir ekonomik düzeni başlattı. Bu değişim ile başlayan ve “1. Endüstri Devrimi” olarak adlandırılan gelişmenin ardından insan ve kullandığı üretim araçları arasındaki ilişkilerin değişimi ciddi bir atılımı ortaya çıkarmıştır (Tunçkan, 2008: 113-120).

### **2.2.1.2 İkinci Sanayi Devrimi**

II. Sanayi Devrimi 1870 yılından sonra kimya bilimindeki gelişmeler sayesinde içten yanmalı motorların keşfedilmesi ve sanayide aktif kullanılması ile petrol, elektrik, çelik ve endüstrileri ile ulaştırma haberleşme ve tıp alanında yaşanan değişimlerin sonucunda meydana gelmiştir (Kahraman, 2017: 1).

Buharlı makinelerden içten yanmalı makineler geçişle birlikte kömür yerini petrole bırakmış ve çelik en önemli maden olmuştur. Özellikle ilk endüstri devriminde ortaya

çıkmiş olan demiryolu ve trenler çeliğın hayatımıza girişini hızlandırmıştır. İlk endüstri devriminde en önemli yere sahip olan pamuk yerini çeliğe bırakmıştır. İkinci Endüstri Devrimi, aydınlanmış görüş doğrultusunda çalışan bilimin daha yöntemsel araçlarla bilimsel süreçlere adaptasyonu ile oluşmuştur. Bu süreç gelişen metodolojik bir yaklaşımla işlenmiş bilginin ve teknoloji temasının fazlalaşması neticesinde insan hayatına yön verecek yöntemleri geliştirmiştir. Bu durum devrimin derinlemesine nüfus etmesi sonucunu gündeme getirmiştir. Bu gelişmeler sonucunda değişime ayak uydurabilen şirketler hem yapısal hem de kurumsal anlamda karar almada söz sahibi konumuna erişebilmişlerdir (Sarıkulak, 2008: 19).

### **2.2.1.3 Üçüncü Sanayi Devrimi**

Üçüncü Sanayi Devrimi 1. Dünya Savaşı'nda başlayıp 1980'li yıllara kadar süren dönemdir. İkinci Sanayi Devrimindeki dijital üretime geçilerek seri üretim boyutun sonlanmışır. Üçüncü Sanayi Devrimi dijital üretimin yanı sıra “markalaşma çağı” olarak da ifade edilir (Salğar ve Dereli, 2018: 115).

Üçüncü Sanayi Devrimi, 1970'lerden 2010'a kadar olan dönemde üretimin otomasyonu ve dijitalleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Yani bilimsel alanlardaki (telekomünikasyon, nükleer, biyotarıml ve biyogenetik) ve teknolojinin (bilgisayar, mikroelektronik, fiber optik, lazer) çeşitli alanlardaki ilerlemelerinin üretimin yönünü ve şeklini etkilediğı de bilinmektedir. Bu devrimde, yenilenemeyen kaynaklardaki sorunlar ve çevresel kaygılar nedeniyle güneş ve rüzgâr gibi yenilenebilir enerji kaynakları enerji kaynağı olarak kullanılmışır. Dolayısıyla emek, sermaye, doğal kaynaklar ve klasik üretim faktörleri olarak ifade edilen girişimcilik ruhunun yanı sıra bu sanayi devriminde yeni yeni bir üretim faktörü olarak algılanan bilgi veya teknolojik güç, Üçüncü Sanayi Devrimi'nde önemli bir yere sahiptir (Davutoğlu, 2020: 177).

Üretimin dijitalleşmesi kontrol mekanizmasında bilgisayar desteğı gibi bir değişiklik meydana getirdi. Yeni pazarların oraya çıkması, üretimin kolaylaşması, internetin de bunlara müdahil olmasıyla yeni bir dönemi oluşturdu. Bu dönemde bilgisayar kullanımı giderek yaygınlaştı. Daha önceki devrimlerde üretimdeki enerji kaynakları buhar gücü, elektrik, su, kömür gibi nedenler iken, üçüncü Sanayi Devriminde enerji kaynağının nükleer enerji olduğu ifade edilir (Özahi, 2019: 506).

### **2.2.1.4. Dördüncü Sanayi Devrimi**

4. Sanayi Devrimi, “gücünü bilimsel araştırmalar ve teknolojik gelişmelerden temin eden, bilgi birikimine sahip, ileri düzeyde gelişen internet sistemlerin “bilişim teknolojileri”

adı altında kullanılacağı bir devrim olacaktır. Endüstrinin çıktısı olan tüm teknolojik ürünlerin verimli ve çevreye duyarlı olacağı, özellikle sosyal ağların ve internetin cezbedici yönünün ileri senelerde daha da artarak, karmaşık ve yeni sosyal ilişkiler kurması beklenmektedir” (Karademir, 2016).

Gerçekleşmiş olan üç devrimin sonucu olarak dünya kaynaklarının tükenmeye doğru gitmesi ve sürdürülebilir yeni kaynak arayışlarının ön plana çıkması olmuştur. Almanya’da yaşanan endüstriyel devrim süreci incelendiğinde günümüzde yaşanmaya başlanan yeni devrimin isminin neden Endüstri 4.0 olduğu hakkında fikir sahibi olunabilir. 2011 yılında Almanya Eğitim ve Araştırma Bakanlığı’nın, ileriye yönelik ülkelerin kalkınmasının ve bu ilerlemenin devamlılığını sağlamak amaçlı çalışmalar yürüttüğü ve bu yönde “Yüksek-Teknoloji Stratejisi 2020’nin Gelecek Projeleri” başlığı ile yayınlanan bu projeler; karbon emisyonlarının azaltılması, çevreci ve akıllı kentler kurulması, farklı enerjilerin kullanımı, akıllı şebekelere geçiş sağlanması gibi günlük yaşamın içinde yer alan kavramlara odaklanmıştır. İşte bu projelerden bir tanesi de Almanca ‘Endüstri 4.0’ olarak adlandırılmış ve 2011 yılında Hannover Fuarı’nda gündeme gelmiştir (Yüksekbilgili ve Çevik, 2018: 195-208).

Ekonomisi, lojistik faktörler vb. iyi kullanan üreticiler, hemen her sektörde agresif fiyat stratejileri ile küresel pazarları hakimiyeti altına almıştır. Bu rekabette ayakta durmak isteyenlerin tek şansı endüstriyel bir devrim olarak görülmüştür. Bu noktada 2011 yılında Almanya’da, Dünya’nın en büyük ticaret fuarlarından biri olan Hannover Messe beklenen bu devriminin çıkış noktası olmuştur. Almanya’nın devlet destekli stratejisi olan “Endüstri 4.0” kavramının lansmanı bu fuarda gerçekleştirilmiştir.

Endüstri 4.0 sürecindeki akıllı fabrikalarda kullanılacak olan nesnelerin interneti “algılayıcılar ve sensörler aracılığıyla robot ve ürün arasındaki iletişimi de kolay hale getirecek, aynı üretim bandından çeşitli özellikte ürünün üretimini ya da montajını imkânlı hale getirecektir. Endüstri 4.0 sürecinin verimliliği en üst seviyede sağlayacak olan kişiselleştirilmiş seri üretimin nesnelerin interneti sayesinde; iletişim ve koordinasyonun sağlanabileceği geleceğin getireceği önemli bir kar olarak görülmektedir” (Karanfiloğlu, 2020).

Verilerin analizi ise; teknolojinin geldiği son noktada artık daha fazla cihaz veri üretebilir vaziyettedir. Gerek kurumların ve bireylerin depoladıkları gerekli olsa da internette bulunan verinin derecesi sürekli artmaktadır. Bu noktada veri depolama birimleri de son derece önemlidir. Kurum ve kuruluşlar bu alanda ciddi çalışmalar yapmaktadırlar.

Yığınlarca verinin doğru şekilde korunması için gerekli düzenlemeleri yapmaktadırlar. Bu sayede elde ettikleri veriler çok daha değerli hale gelmektedir. Aslında saklanan her bir veri tek başına değersizdir. Ve anlamlandırılmaz. Ancak verilerin biraya getirilerek saklanıp, düzenlenip, değerlendirilmesiyle değerli hale gelir. Bu nedenle de veri merkezleri giderek çoğalmaktadır. Kurum ve kuruluşlar elde ettikleri verileri korumak için veri merkezlerini kullanmaktadırlar. Bugünün teknolojisi ile veri merkezlerinde biriken bütün veri işlenip analiz edilebilir hale gelmiştir. İnternetin etkileşimsel bir hal alması, yakınsama ve nesnelerin interneti gibi kavramlar veri hacminin dev boyutlara ulaşmasını sağlamıştır. Kurum ve kuruluşların veri çalışmalarıyla birlikte bu verilerin depolanması konusunda da yatırımlar yapması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Şahinci, 2021).

İnsanların, donanımların ve yazılımların bütünü kapsayan, verilerin ortak amaçlar için toplanıp işlenmesidir. Örgüt içerisinde veri ve bilgi güvenliğinin işletilmesi bunlardan doğacak problemlerin çözümü, network altyapısı sorumluluğu bilgi sistemlerinde toplanmaktadır (Tecim, 1999: 14).

Bilgi sistemleri teknolojinin hızla geliştiği ve rekabetin teknolojiye dayandığı dünyada şirketler için önem arz etmektedir. Turquality programı bilgi sistemlerinin marka bilinirliği açısından önemli süreç olarak tanımlanmıştır.

### **2.2.2 Kurumsal Kaynak Planlama (ERP)**

Kurumsal kaynak planlama (ERP) sistem çözümleri hem üretim hem de hizmet kuruluşlarına sıkı bir şekilde bütünleşik bir çözüm sağladıkları için şu anda yüksek talep görmektedir. Bir kuruluşun bilgi sistemi ihtiyaçları doğrultusunda son on yılda, ERP sistemleri önemli miktarda gelişme yaşanmıştır. ERP sistemleri, bir soruna toplam çözüm sağlayabilen entegre uygulamalar kümesidir. İşletmelerin büyük bir kısmına hitap ederek kuruluşun bilgi sistemi ihtiyaçlarını finans, muhasebe, insan kaynakları, tedarik zinciri ve müşteri bilgileri gibi işe yönelik süreç odaklı bir görüşün yanı sıra kuruluş çapında standartlaştırılmış iş süreçlerini dijitalleşme ihtiyaçlarına cevap vermektedir (Shehab vd., 2004: 359).

Bir ERP sisteminin uygulanması, önemli düzeyde kaynak, organizasyon genelinde taahhüt ve değişiklikler gerektiren büyük bir projedir. Genellikle ERP uygulaması proje, bir kuruluşun şimdiye kadar başlattığı en büyük projedir. Sonuç olarak, uygulama sürecini çevreleyen sorunlar en önemli endişelerden biri olmuştur (Moon, 2007: 243).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin benzeri görülmemiş büyümesi, mikroelektronik, bilgisayar donanım ve yazılım sistemlerinin tüm yönlerini etkilemiştir. Kuruluşlar genelinde

bilgi işlem uygulamaları ve işletme ortamı, daha fazla dijital gelişme gerektiren işlevsel birimlerle giderek daha karmaşık hale gelmektedir. Karar verme, zamanında ve verimli tedarik için fonksiyonlar arası veri akışı ürün parçaları, envanter yönetimi, muhasebe, insan kaynakları, dağıtım, mal ve hizmetlerin entegrasyonuna bağlıdır. Bu bağlamda, örgütlerin yönetiminin verimli olması gerekmektedir. Maliyet azaltma ve daha iyi lojistik yoluyla rekabet gücünü artırmak için bilgi sistemleri kullanımı ihtiyacı doğmaktadır. ERP tüm bu süreçlerin şirketlere özel tasarlanmasına olanak veren, değiştirilebilir modüller sağlayan ve kolay özelleştirme ve kullanıcı arabirimidir (Hosain vd., 2001: 15-16).

Kurumsal Kaynak Planlama yazılım sistemleri (ERP), çok çeşitli günlük iş operasyonlarını ve karar vermeyi destekleyen yazılım ürünleridir. ERP birçok sektöre ve çok sayıda fonksiyonel alana entegre bir şekilde hizmet veren, tedarik zinciri yönetiminden, envanter kontrolünden operasyonları otomatikleştiren üretim planlama ve üretim, satış desteği, müşteri ilişkileri yönetim, finans ve maliyet muhasebesi, insan kaynakları ve neredeyse tüm diğer veri odaklı yönetim süreçlerini dijitalleştiren bir programdır. ERP sistemleri her geçen gün daha yaygın hale gelmektedir. ERP projelerini riskli olarak algılar ve risklerinin beklenen değeri aşmaması ve takip edilmesine fayda sağlamaktadır (Hitt vd. 2002: 2).

Bir ERP sistemi, kuruluşun tüm birincil verimliliği artırmak ve sürdürmek için iş süreçleri rekabetçi konumda tutar. Ancak, sistem başarılı bir şekilde uygulanmadan gelişmiş üretkenlik ve rekabetçiliğin öngörülen fayda avantajı elde edilemeyecektir. ERP, temel tanımıyla bir bütünleştiren ve kontrol eden kurumsal çapta bir bilgi sistemidir. Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) sistemi, iş süreçlerini ve işlemleri entegre etmek ve optimize etmek için tasarlanmış bir kurumsal bilgi sistemidir. ERP, endüstri odaklı bir kavram olarak işletmeler ve organizasyonel endüstriler tarafından evrensel olarak kabul edilen bir entegre kurumsal bilgi sistemi elde etmek için pratik çözüm sunmaktadır. ERP sistemleri günümüzün hayati stratejik araçları haline gelmiştir. ERP sistemi sorunları kolaylaştırarak genelinde ortak işlevsel bilgi ve uygulamaların akış organizasyonunu kurar. Ayrıca, tedarik zincirinin performansını artırır ve döngü sürelerini azaltır. Ancak, üst yönetimin desteği olmadan, uygun iş planına ve vizyonuna sahip olmak, etkili proje yönetimi, kullanıcı katılımı, eğitim gereklidir (Addo vd., 2011).



Şekil 2.1.ERP döngüsü

### 2.2.3 İnovasyon

İnovasyon, “Latince bir sözcük olan İnnovatus’tan türemiş: kültürel ve idari ortamda yeni fikirlerin kullanılmaya başlanması anlamına gelmektedir. Türkçe ’de yenilik ve yenileme gibi kelimeler karşılanmaya çalışılsa bile bu kelimelerin yaptığı çağrışım gerçek anlamını veremez.” Farklı açıdan bakıldığında inovasyon, yeniliğin sonucunu değiştirmeye bağlı olarak toplumsal ve ekonomik sistemi içerir (Elçi ve Karataylı, 2008: 75-80).

İnovasyon; yenilenmek, yaratıcı, iyi ürünler ve hizmetler ortaya çıkarmak anlamına da gelir. Ayrıca, yeni stratejik planlar, hizmetler ve ürünler için yeni görüşler geliştirerek ve devreye alarak sosyal ve ekonomik değerlere bilgiden ulaşıldığını gösterir (Esen ve Alpay, 2017: 11-21).

Türkçede inovasyon yenilik ve yenileme anlamını taşır. İnovasyon kavramını karşılayan bu tanımlar Schumpeter’in klasik olan inovasyon tanımı üzerine kurulmuştur. İnovasyonun farklı bir karşılığı ise; geliştirilmiş bir ürünün yeni organizasyonel yapılar ile mevcut teknolojinin çeşitli alanlarda kullanılmasının sağlanmasıdır. Bir diğer inovasyon tanımı ise, yeni bir icadın ya da görüşün ticari bir faaliyetle somutlaştırılmasıdır (Işık ve Keskin, 2013: 41-57).

Mal ve hizmetleri alıcılara iletmek ve başarılı bir ticari devamlılığı sağlamak için birincil ve ikincil değer zincirlerini yenilik adı altında yönetmek gerekir. Bu süreci en verimli şekilde yönetmek, malı veya hizmeti son alıcıya iletmek gerekir. Başarının %10’unun inovasyon olduğunu ele alırsak %90’ı birincil ve ikincil değer zincirleri

içerisindeki İnovasyon yönetimidir (Barutçugil, 2013: 42-48).

İnovasyon, Oslo Kılavuzunda tanımı yenilikçi inovasyon ve firma faaliyetleri gibi temel kavramları sistematize eden, kavram birliği ve ortak dil sağlamak, teknoloji ve bilim politikalarını yürütmek ve uluslararası karşılaştırmalar yapmaktır. Bir önceki bahsettiğimiz tanıma göre inovasyon; “işyeri idaresinde işletme içindeki uygulamalarda veya dış ilişkilerde geliştirilmiş bir ürün veya süreç, yeni pazarlama komutası ya da yeni organizasyonel idarenin gerçekleştirilmesidir” (Gürav, 2010).

Ekonomik ve Toplumsal değer geliştirmek için hizmetlerde, ürünlerde ve iş içeriği ile ilgili yöntemlerinde yapılan farklılıklar ‘inovasyon’ olarak adlandırılır. İnovasyon, en kapsamlı anlamıyla, bilginin toplumsal ve ekonomik yarara dönüştürülmesidir. Bu nedenle ekonomik ve teknik, sosyal süreçler bütünü ele alır (Elçi, 2007).

Firmalar için yenilik, yeni pazarlara girilmesinde ve verimliliğin artırılmasında, var olan pazarın genişletilmesinde önem arz eden güçlü bir rekabet aracıdır (Walker, 2006: 312).

İnovasyon, fayda sağlayacak ve piyasada olmayan yeni ürünün üretilmesini ve piyasaya verilmesini sağlayacak bilginin elde edilmesi ve kullanılması olarak tanımlanabilir. Tanımı biraz daha basitleştirdiğimizde inovasyon, görüşün bulunuş sürecinden uygulamaya kadar götürülmesidir. Genel olarak inovasyonu; geliştirme, araştırma ve üretim aşamalarını da içine alır (Erdil ve Kitapçı, 2007: 236).

İnovasyon faaliyetleri, bireylerin ihtiyaç ve arzularının var olan durumdakinden daha iyi karşılanmak ve rahat hayatın devamlılığını sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Bu açıdan bakarsak inovasyon, insanların yaşam standardını artırmakta ve kaliteli yaşam sürmelerini sağlamaktır. Bu duruma paralel olarak baktığımızda inovasyon sosyal ve ekonomik yaşama katkılarından dolayı insanların gelişmişlik düzeyinin yükselmesine önemli katkı sağlar (Joglegar ve Rosenthal, 2003: 218).

İnovasyon, yaratıcı bir görüşe katma değer katarak satışa sunulabilir bir hizmet veya ürüne dönüştürme faaliyetidir. Diğer ifadeyle inovasyon, icadın ilerisinde yeni iş fırsatları sunmaktır. Bu nedenden ötürü organizasyonlar için hayati değer taşır (Gümüş vd., 2014).

İşletmeler inovasyon sayesinde yeni pazarlara girecek pazardaki payını arttırıp ürün/hizmet çeşitliliğini arttıracaktır. Böylece tüketicilerin arzularını hızlı bir şekilde yerine getirebilecektir ve böylece müşteri sayısı artacaktır. Tüm bu inovasyon faaliyetleri ürünlerin/hizmetlerin daha iyi fiyata üretilmesini ve satılmasını sağlayacaktır bu da işletmenin rekabetini arttıracaktır (Elçi ve Karataylı, 2008: 75-80).



İnovasyon günümüz ulusal ekonomileri ve şirketler için çok gerekli hareketlilik kaynağı haline gelmiştir. İnovasyonu halk, kurum ve ekonomi için üç başlık olarak önemini sıraladığımızda (Uzkurt, 2015: 39):

- Bölgesel ve milli ekonomiler için sürdürülür ekonomik büyümenin,
- Sosyal kalkınma ve toplum için zenginlik düzeyinin,
- Kurumlar ve ulusal ekonomiler için pazardaki rekabet üstünlüğü için temel unsur olmuştur.

İnovasyon, ülkeler ve firmalar için çok önemlidir. İnovasyon, işletmelerin hızlı ilerlemelerini ve gelişmelerini sağlar. Hayat standardını önemli seviyeye çıkarır. İnovasyonu iktisadi açıdan bir yarara dönüştürmek sistem halinde ilerlemek ve devamlılığı sağlar. İktisadi kalkınmanın temel öğeleri arasında yeniliğe açık olmayı görürüz. Bu sebeple inovasyon ekonomik kalkınmada önem arz eder. Bir ülkenin istihdamının üst seviyeye çıkması için inovasyonu halktan şirketlere kadar yaygınlaştırması ve öğretmesi gerekir (Işık ve Keskin, 2013: 41-57).

İnovasyonun firmalar açısından değer taşıırken aynı şekilde ülkeler açısından da değer taşır. Ülkede toplum yaşamının refah kalitesini arttırmak rekabet gücünün belli bir seviyeye ulaşması ile mümkündür. Rekabet gücünün belli bir seviyeye ulaşması için verimliliğinde yükselmesi gerekir (Elçi, 2006: 22).

Günümüzde tüketici ihtiyaçları hızlı bir şekilde değişmektedir, bu durumda işletmeleri zorlamaktadır. İşletmeler tüketicilerin değişmesine sebebiyet verdikleri için rekabet avantajlarını gözler önüne sermektedir. Bu durumda devamlılık için işletmeler inovatif olmalıdır. İşletmeler kaliteli ürün ve hizmetler için prosesinin inovatif yapması gerekmektedir. Bundan dolayı hizmet ve ürün inovasyonu Ar-Ge ve yoğun teknoloji yatırımlarını gerektirir (Köse, 2014: 55).

Ürün inovasyonu, var olan bir hizmet ve ürünlerde yenilikler diye adlandırılabilir. Bu inovasyon türü, gelişmiş olan ürünleri kapsamaktadır ve inovasyondaki değişimler bütün kullanıcılar içindir. Ürün inovasyonu kapsamına girmeyenler mevsimsel, düzenli veya rutin değişikliklerdir. Ürünün bileşenlerindeki, teknik özelliklerindeki, farklı işlevsel yazılımındaki ya da özelliklerindeki önemli ölçüde iyileştirmeleri içerir. Birkaç örnek verecek olursak; Bilgisayarlarındaki kablosuz ağ sistemleri, kameralı cep telefonları, dizüstü, enerji tüketimini önemli ölçüde düşüren mallar, akıllı kart tanıtımları (Özer, 2020: 92).

Süreç inovasyonu, bir firmanın üretim ya da dağıtım süreçlerinin inovatif

düşüncelerle geliştirilmesidir. Süreç inovasyonu tanımlanırken kendi kültürel yönetim yapısına uygun şekilde tanımlamasını yapar daha sonra mevcut süreçlere uygulayarak inovasyonu hayata geçirir. Organizasyonlar süreç inovasyonu uygularken başarıya ulaşabilmeleri için bir dizi parametrelere bağlıdır. Örnek olarak organizasyonun maliyet ve yönetim stratejilerinin ne ölçüde süreç inovasyonu dâhil edildiğidir (Reichstein ve Salter, 2006).

Pazarlama inovasyonu, ürünün pazarlama yöntemlerinin ve yeni tasarımların geliştirilmesidir. Pazarlama inovasyonu açısından önemli olanlara bakacak olursak, pazarlara daha iyi hizmet etmek ve potansiyeli yüksek pazarlar bulmaktır. Ürün ya da hizmet kabul edilirliliğini artırmak veya şirketin olmadığı pazarlarda aktif olmasına fayda sağlayacak, paketinde veya ürün tasarımında, reklamlarda, ücretlendirmede veya dağıtım ve satışta önemli gelişimlerle, pazarlama sürecine olumlu etki etmesidir (Vatan ve Zengin, 2014: 511-530).

Servisler, inovatif ürün dağıtım ve üretim süreci arasında organizasyonel performansı geliştirmek için yapılmasının tersine eski iş modelleri üzerinde de önemli değişikliklere başvurulmalı, organizasyon yapısı sağlamlaştırılmalıdır. Etkin ve yeni bir organizasyonel yönetimin işletme içerisinde devreye alınması da denilebilmektedir. Eski ekonomide, uluslararası rekabette “David Ricardo’ya ait Mukayeseli Üstünlük teorisi kapsamında bir ülkenin üstünlüğü emek gücünden ve doğal kaynaklardan gelmektedir. Günümüz de ekonomik modellerde, Michael Porter in Rekabet Üstünlüğü teorisi hâkimdir ve bu teoriye göre bir ülke içindeki sektörel yoğunlaşma, altyapı, kümelenme ve inovasyon gücü rekabette üstünlük belirleyici faktörler olarak etki etmektedir” (Haykır, 2011: 86-99).

Geliştirilen her yenilik farklı yenilikleri beraberinde getirdiğinden, yeniliklerin nasıl ilerleyeceği önceden bilinmez. Dijital fotoğraf makinelerinin üretimi hafıza kartını ortaya çıkarmış, fotoğraf makinesi filmi üreten firmalar bu alana yön vermeye başlamıştır. Yeniliklerin getirdiği değişimlere karşı gelmek imkânsız hale gelmiştir. Ancak bu değişimlere en çabuk uyum sağlayan firmalar yaşamını devam ettirebilir.

Şirket kültürü çalışanların sadece fikir yürütmelerini değil, onları deneyerek uygulamaya geçmelerini desteklemelidir. Devamlı iyileşme fazla sayıda denemenin mümkün olduğu ve denemeler kötü sonuçlandığı takdirde bile bunların cezalandırılmadığı mekanlarda sağlanır. Kaynakların ve zamanın muhakkak belirli bir kısmı yeni fikir iyileştirme ve geliştirme çalışmalarına ayrılmalı ve deneyim elde etmek için yapılan çalışmalar maliyet olarak değil, yatırım olarak değerlendirilir (Bayhan, 2004: 287-302).

İnovasyon becerisi şirketin rekabet gücünü arttırmak ve şirkete karlı büyüme getirecek olan en önemli şeydir. Fakat günümüz rekabetinde ilk sıraya girmek, kimsenin düşünemediği etkileyici yeni ürün bulmak ve daha ucuza üretmeyi sağlayacak farklı üretim metotları geliştirmek, kendi becerilerinizi bugüne kadar hiç düşünülmeyen yeni iş alanlarına geçirmek, kimsenin daha önce görmediği yeni sektörler yakalamak gibi yaratıcı çabalarla mümkün olmaktadır. Alışılmış şirket yönetim tarzı ile bu raddeye getirmek çok zordur (Kırım, 2007: 6).

Büyüyüp gelişmek, yoğun rekabet ortamında varlıkların devamlılığı için, işletmeler yenilik geliştirme gereğini duymaktadır. Ürünün hayat seyrinde, işletme karlılığını yitirmiş üründe değişiklik gerçekleştirecek veya tümüyle onun yerine başka ürün yerleştirmek zorunda kalacaktır. Fakat müşteri gelirlerindeki yükseliş, var olan ürünlerin yerine kaliteli ve verimli olanla tercih edilmesine yol açmakta ve bu da işletmeleri yeniliğe teşvik eden ve zorlayan bir etken olarak kendini göstermektedir. Daha önce de belirtildiği gibi yeni ürün geliştirme maliyetli ve riskli bir iş olsa bile bunun işletmeye katacağı katkı payları düşünülerek yapılmaktadır.

Ürün geliştirme fikirlerini almak için, farklı teknikler kullanılır. Bunlardan biri de Beyin Fırtınası 'dır. Bilim uzmanları bir araya gelip karşılıklı, değişik görüşleri tartışır. Bir başka teknik ise biçimsel çözümlenmeler kullanılır analizler yapılır ve aralarındaki bütün ilişkiler gözden geçirilir. Örnek olarak işletme içerisindeki değişim veya yenilikler sırasında maliyet, süre, hava ve gürültü gibi bir probleme çözüm aranıyorsa çözüm yakıtı olmayan taşıma araçları kullanmaktır. Beyin fırtınasından başka, Nominal Grup Tekniği, Delphi Karar Tekniği, Beyin Fırtınası sayılabilir. Tüm bu yöntemlerle işletme içi yöneticiler ve bilimciler yeni ürün görüşlerini oluşturmaya çalışırlar (İslamoğlu, 2000: 309)

Yeni ürün geliştirme sürecinde kullanılan modern yöntemi ele alırsak bunlar, 3M ve birden fazla işletme tarafından kullanılan saha-kontrol sistemidir. Her safhanın son aşamasında kontrol yeri bulunur. Yeni ürünün firma bakımından incelenmesi safhasından ürünü geliştirilmesi safhasına geçebilmek, tüketici ilgilerinin ve ihtiyaçlarının, Pazarın araştırılmasını ve Pazar payının değerlendirmesinin gerektirir. Yöneticiler çıkan veriler ışığında sürecin devamı için ölçütleri incelemektir. Kontrol noktasında yer alan sorumlular, dört adet karardan birini seçebilir, bunlar kararlar ise; elinde tut, geç, öldür ya da geri döndür 'dür. "Safha-kontrol sistemi, yeni ürün geliştirme sürecine, sağlam bir disiplin getirerek, bu süreçlerin uygulanan işlemlerle ilgili herkes tarafından görülmesini sağlar. Safha-kontrol yöntemini kullanan işletmelerden birkaçı; 3M, Mobil, Lego ve Hewlett-Packard'dır.

Danimarkalı oyuncak üreticisi Lego, her yıl ürünlerinin üçte birini devamlı olarak değiştirmektedir” (Uzman, 2002: 31).

İşletme, birden fazla kaynaktan elde edilen bütün yeni ürün görüşlerinin tamamını işleme alamaz. Bu fikirler içinden şirkete fayda sağlayacaklar ve yapılabilecek fikirleri tercih etmelidir. Ön inceleme aşamasının hedefi ise yapılabilirliği olan fikirleri ayıklamaktır. Yeni ürün fikrinin firmanın stratejik hedefleri, Pazar payı, rakipleri, finansal açılarından uygunluğu analiz edilir. Fermada oluşturulan stratejiler ile uyuşmayan elenir. Daha ileri incelemelerde ise fikirlere belirlenerek yatırım aşamasına geçilir (Cemalcılar, 1999: 107-109).

Günümüzdeki firmalar değişen ve gelişen pazar koşullarına uyum sağlamak için teknolojiyi ürün ve hizmetlerinde kullanmak zorunda ve yenilikleri takip etmek zorundadır. Son on yıl içinde yüksek boyuttaki teknolojik gelişmeler, firmalarda teknolojik gelişmeleri stratejilerinde önemli bir yere koymalarını sağlamıştır İşletmelerin teknolojiyle ilgileri Ar-Ge ya da üretim teknolojisi bölümleri ile sınırlı kalmamıştır. Bilişim teknolojileri yayılcı bir özelliğe sahiptir. Tanıtım teknolojiler işletmeleri sadece içsel anlamda değil, rakipler, yan sanayi ve müşteriler bakımından toptan değiştirme etkisi göstermeye başlamıştır. İmalat ve eş güdüm amaçlı teknolojilerin bir araya getirilmesi ve örgüte uyarlanması karmaşık bir süreci oluşturmuştur. Bundan dolayı teknoloji yönetimi, modern işletmelerde yaşamsal önem taşıyan bir terim haline gelmiştir (Şimşek ve Rıfat, 2004: 43).

#### **2.2.4 İnsan Kaynakları Yönetimi**

Örgütlerin çalışmalarını verimli gerçekleştirmesi ve hedeflerine ulaşması için örgütte yer alan çalışanları yönetmesi gerekmektedir. Bu sebeple, hedeflere varmak için çalışan ihtiyacının belirlenmesi, bu ihtiyacın karşılanması ve karşılanan ihtiyacın doğru şekilde çalıştırılması gerekmektedir. Bu gerekliliği yerine getirmek için insan kaynakları yönetimi oluşmuştur. İnsan kaynakları organizasyonda en alt kademedен en son kademeye kadar herkesi kapsamaktadır (Sadullah, 2013: 6).

İnsan kaynakları yönetimi başlangıçta sadece personel yönetimi olarak tanımlanarak işe alma ve çıkarma gibi faaliyet gösterirken zamanla ihtiyaçları karşılamak için personelin eğitimi, çapraz yapılabilirlik, ücret, performans yönetimi gibi işlevlerde edinmiştir (Dursun, 1996).

İnsan kaynaklarının amacı çok yönlüdür. En basit anlatımıyla, çalışanların çeşitli gereksinimlerini karşılamak üzerindedir. Bu ihtiyaçların giderilmesiyle kurum insan kaynaklarından beklediği hedeflerine ulaşmış olur. Çalışanın işe başlaması, eğitim,

geliştirme, performans değerlendirme, sosyal ve maddi ihtiyaçların karşılanması ve işten tamamen ayrılmasına kadar olan bütün süreç insan kaynakları uygulamaları kapsamındadır (Fındıkçı, 2006).

İnsan kaynakları geliştirme faaliyetleri, işletmenin ihtiyaç duyduğu yetkinlikler için çalışanlarına gerekli eğitimleri aldirarak kalkınması adına önemli adımlar atılmasına fırsat sağlamaktadır. İşletmenin içinde bulunduğu Pazar koşullarında karşılaşılabileceği engellerin insan kaynaklarıyla olan tarafı için insan kaynağına yapılacak yatırımın önemi es geçilmemelidir. İnsan kaynakları programlarının dizayn edilmesi, insan kaynakları izlenimlerinin uygulanmasıyla çalışanların verimlerinin yükselmesi fırsatı yaratmaktadır (Abdul, 2013)

İnsan, üretim prosesine hem katkı sağlayan hem de prosesi içinde yer alan parçalardan biridir. İnsan kaynakları kavramı, işletmede, yöneticilerin astlarından ayırt edici özelliği olmayan çalışanlara bütün işçileri içine alır. İnsan kaynakları yönetiminin asıl amaçları iki tanedir, bunlar; verimliliği arttırmak ve çalışma hayatının özelliğini yükseltmektir (Kaynak vd., 2000).

Günümüz koşullarında bir işletmenin, finansal kaynakları ne kadar güçlü olursa olsun, insan kaynakları gerekli seviyede değilse başarı ihtimali düşecektir. Tatminsiz olunmayan, başarı dürtüleri az bir çalışanla iş kalitesi ve verimlilik amaçlarına varmak basit değildir. Bu doğrudan ele aldığımızda insan kaynakları yönetiminin amacını sıralayabiliriz: İş yaşamının niteliğini yükseltmek ve verimliliği artırmaktır (Sadullah, 2010: 81).

1980'lere kadar yönetim yapısı içerisinde pazarlama veya üretim gibi bir etkinlik olarak ele alınan insan kaynakları yönetimi anlayışı günümüz koşullarında, organizasyon yönetiminin planlı bir unsuru haline gelmiştir. Bu değişim sürecinde insan kaynakları organizasyonu işgücü planlaması, iş görenin geliştirilmesi, iş gören seçimi veya işten çıkarılması gibi yönetim teorilerinin ötesinde işlev kazanarak işletmenin stratejik etkinlik birimi olarak görülmeye başlanmıştır. Bunun sebebi, bir işletmenin uyguladığı planlı yönetimin etkinliğinin ve genel verimi doğrudan o işletmenin önemli ve planlı kaynağı olan insan kaynaklarına, yönetici kişilerin çalışanı hangi yollarla teşvik ettiğine, yön verdiğine ve yönetici ile çalışan etkileşimine bağlı olmasıyla ilgilidir. İnsan değişime neden olan olduğu gibi, değişimden etkilenip yeniden değişen de insandır. Bu değişimlerin sağlıklı ilerleyebilmesi için iyi bir uygulama ve strateji hem de çalışanların düzenli katılımı gerekmektedir. İşlenen kaynak insan olduğundan ilişkileri, davranış biçimleri ve kültürel değerleri önem kazanmaktadır. Bu öznel değerleri incelemek, ölçmek, değerlendirmek ve

yeniden inşa etmek basit bir çalışma değildir. Bu konuda etkili kararlar vermek için modern ve sistematik yaklaşım ve modellere ihtiyaç vardır. Mathis ve Jackson'a göre insan kaynakları yönetiminin işlevleri şu şekildedir: Eşit işe girme koşulları sağlama, İnsan kaynakları planlaması, iş gücü sağlama faaliyetleri, işi inceleme iş gücü değerlendirme, iş gücünü eğitime, çalışan güvenliği, başarı değerlemesi, ücret ve terfi, sendikal etkinlikler, çalışma ilişkileri, insan kaynaklarıyla ilgili bilgi elde etme ve değerlendirme faaliyetleri (Robert, 1991: 33).

Günümüz işletmelerinde gelişen teorik yöntemler ve araçlar daha fazla yetenek ve nitelikle donatılmış iş görenlere olan gereksinimi artırmıştır. Bu sebeple verimin artırılmasını sağlayacak teknolojik imkânlardan faydalanmak için, bunları kullanacak insan unsurlarının önemi kendini göstermiştir. İnsanları zor ve endişe yolu ile verimli olarak çalıştırmanın imkânsızlığı ortaya çıktıkça, iş görenlere isteterek, heveslendirmek iş gördürme yöntem ve imkânları da ön plana çıkmıştır. Ancak iş görenler ve onların örgütleri olan sendikaların güçlenmesi ve pazarlık güçlerinin artması ile yöneticiler için işletmelerin verimliliklerini yükseltmek zorlaşmaktadır. Gider ile gelir arasındaki dengenin bozulmaya başlaması, yöneticileri çareler aramaya zorlamıştır. Yöneticiler için bu çarelerin sonuç vermesi, ürün kalitesini düşürmeden maliyette bir azalma meydana getirmeye bağlıdır. Maliyeti azaltma ise, verimi arttırmakla mümkündür. Bu da büyük ölçüde iş görenlerin iyi çalışmasına, iş görenlerin iyi çalışması ise işe uygun yetenek ve nitelikler ile donatılmış olmayı gerektirir. Bu da insanın kalitesinin artırılmasını gündeme getirmiştir. Tüm bunlar insan kaynakları yönetimi fonksiyonu olup, günümüzün büyük işletmelerinin çoğunda bu fonksiyonları daha sistemli yürütmek üzere 'İnsan Kaynakları Müdürlüğü' adı altında bölümlerin oluşturulduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasında, işletmelerin faaliyette buldukları piyasada yarış edebilme güçlerini yükseltme zorunluluklarının beraberinde, iş görenlerin hakları ile ilgili toplumsal beklentilerdeki varyasyonlarında etkisi olmuştur (Yılmaz, 1996: 362).

Günümüz koşullarında çalışanların kalite ve beklentilerinin değişmesi, nitelik verimlilik, müşteri memnuniyetinin rekabetçi üstünlük için ciddi boyutlarda önem kazanması, yönetimlerin aktüel sorunlardan çok ileriye yönelik planlara odaklanması, insan kaynakları yönetiminin organizasyonlarda planlı görev üstlenmesini vazgeçilmez kılmaktadır. Yönetimler yaşamak, büyümek, kar elde etmek gibi amaçlara sahipken; işçilerinde kazanma istekleri, kılmaktadır. Yönetimler elde edecekleri meslekte yükselme hedefleri vardır (Barutçugil, 2004: 298).

İşletmelerdeki birden fazla gelişme personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş sürecini yönlendirmiştir. Bunun üzerinde önemli derece durulması gereken bir konu da insan kaynakları yönetimi düşüncesi gelişim süreçlerinin ile değişimin eşit zamanlı olmasının bir tesadüf olmadığı, aksine, gelişim ve değişimin hedef kitlesinin insan olması sebebiyle, insan kaynakları yönetiminin merkezine yerleşmesidir (Demirkaya, 2006: 27).

Personel yönetimi ve İnsan kaynakları yönetiminin en önemli değişiklikler şu şekildedir: Personel yönetimi ile çalışan ilişkileri birbirine ters davranış gösterirken, insan kaynakları yönetimi işbirlikçi ve gelişimcidir. Personel yönetiminin örgütlenme sürecini farklı fonksiyonlar olarak incelenmesine karşı olarak insan kaynakları yönetimi için bu süreç bütünleşik olarak değerlendirilir. İş yöneticileriyle ilişkiler bakımından personel yönetimi, söz sahibiyken, insan kaynakları yönetimi personeli de bu sürece dâhil etmektedir. Personel yönetiminin önceliği emirdir, fakat insan kaynakları yönetimde yöneticiler, sıkıntılar üzerine yoğunlaşan ve uyumlu kişilerdir. Personel yönetimde uzmanlar düzenleyici görev üstlenirken, insan kaynakları yönetimde sorunlara karşı tepkili ve çözüm odaklı bir rolleri vardır. Eylemci birimler, personel yönetimde pasiftir, insan kaynakları yönetimde ise aktiftirler (Tortop ve Aykaç, 2006).

Mevcut koşullarda teknoloji alanında yaşanan bütün gelişmeler, insan kaynaklarının çalışma yöntemlerinin verimlilik artışlarında ve değiştirilmesinde önemli rol oynar. Fakat yaşanan hiçbir teknolojik gelişmenin, insan kaynağının yerine ikamesi olmamaktadır. Ancak son senelerde, örgütlerde robotların kullanımının yaygınlaşması, bu robotların insan kaynaklarının yerine konulduğu takdirde değerlendirilmesi tam olarak doğru olmadığı söylenebilir. Nedeni robotlar için çalışma mekânlarının oluşturulması, robotların yönlendirilebilmesi ve programlanabilmesi için insan kaynağına ihtiyaç duyulmaktadır. Hatta ileriki zamanlarda insan kaynaklarının daha kaliteli olmalarına gereksinim duyulacağı, insan kaynaklarının değerinin daha da artacağı, örgüt için insan kaynaklarının diğer kaynaklara oranla en değerli kaynak haline geleceği söylenebilir (Tortop vd., 2010: 10).

İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyonun beşerî kaynakları olarak nitelendirilen yüksek kaliteli işgücünün elde edilmesi, organizasyon içinde tutulması ve yüksek performanslı yönetim olabilmesi için büyük bir önem sunan bir etkinliktir. İnsan kaynakları yönetiminin başarısı; istekli, yetenekli ve verimli çalışanlar topluluğu elde etmesidir. Organizasyonlarda insan kaynakları yönetiminin performans düzeyinin yükselmesini, çalışanların gelişmesini sağlaması çalışanların şahsi başarılarına dayanmak zorunda olan

organizasyonu başarıya götürecektir (Barutçugil, 2004: 298).

İşletmeler için geliştirme ve eğitim etkinliklerinin birçok faydası ve anlamı söz konusudur. Bunlar şu şekilde sıralanır (Barutçugil, 2004: 298):

- İşyerinde meydana gelecek başarısızlıkları, yanlışları ve ortaya çıkabilecek maliyetleri düşürür.
- İşe yeni başlayanların verimli çalışmasını ve oryantasyonunu kolaylaştırır.
- Öğrenme zamanını kısaltır. Kısa bir zamanda düşük bir giderle öğrenmeyi sağlar.
- Çalışanların doğru işe konsantre olmasına ve işini bilmesine katkı sağlar.
- Kabiliyetleri geliştirir.
- Motivasyonu, işe adanmasını ve çalışanın kendine duyduğu itibarı artırır.
- Çalışanların olumlu zihinsel tutum geliştirmesine fayda sağlar. Üretken düşünme yeteneklerini ve problem çözmeyi geliştirir.
- İşletmedeki stresi azaltır, başarısızlıktan veya iletişimsizlikten kaynaklanan gerilimi düşürür.
- Çalışanların işletmeye bağlılığını artırır ve böylece işten ayrılma oranı azalır.
- Kaliteli ürün ve hizmet üretimini sağlar ve bu durumda müşteri sadakatini ve memnuniyetini beraberinde getirir.
- Çalışanların beceri, bilgi ve yetkinlik düzeyini yükselterek, işletmelerin rekabet üstünlüğü konusunda kar elde etmelerini sağlamaktadır.

#### **2.2.4.1 Performans Değerleme**

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevini de çalışanların başarılarının analiz edilmesi ve onurlandırılması oluşturur. Şirketlerde uygulanan performans değerlendirmelerinde, ücret yönetimi, eğitim ihtiyaçlarının çıkarılması, iş feshi ve kariyer geliştirme ihtiyaçlarının tespit edilmesi gibi amaç ve niteliklerdeki alanlarda faydalanılır. Performans değerlendirme, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının tespit edilerek, geleceğe yönelik yedekleme planlaması ve kariyer yönetimi uygulamalarının dizayn edilmesi, iş incelemesi ile ilgili çeşitli çalışmaların uygulanması, çalışanlara bilgi dönüşü yapılarak yeteneklerinin yükseltilmesi, bilgi gereksinimlerinin sağlanmasına katkı sağlamaktadır (Öztürk, 2008: 62).

Çalışanların performans seviyelerinin saptanması için kullanılan birden fazla usul bulunmaktadır. Örnek verecek olursak; kişilerarası karşılaştırmalara dair tutumlar (alternatif



sıralama, birbirinin yerini alma- zorunlu dağılım, çiftli karşılaştırma), standart ve ortak performans kıstaslarına dair tutumlar (ciddi olay incelenmesi, grafik, kontrol listesi, değerlendirme ölçekleri, zorunlu tercih sınıflaması, davranışsal temellere dair tutumlar (dereceleme ölçekleri), bireysel başarımların standartlarına dair tutumlarıdır (Barutçugil, 2004: 298).

#### **2.2.4.2 Ücret Yönetimi**

İşletmelerin; çalışanlarını işletme içerisinde durdurmak, yüksek istekle çalışılabilmesi, çalışanların beklentilerini yerine getirebilmesi için ortak menfaatlere en makul bir biçimde isteklendirme, performans derecesini yükseltecek bir ödüllendirme ve ücretlendirme sistemi oluşturması ve kullanması gerekmektedir (Barutçugil, 2004: 443).

Ücret işverenin aldığı zihinsel ve bedensel hizmet karşılığında iş görene verdiği parasal değerdir. Ücret konusu bir ülkenin kültürel, finansal ve sosyal olarak gelişmişliğini ortaya koymaktadır. Ücret, iş görenlerin bir örgütte ne derece tanındığı, örgüt tarafından ortaya koyduğu tutumlarının nasıl incelendiği ve elde ettiği performans karşısında örgütün iş görene karşı yaklaşımı üzerine bilgi vermektedir. Ücret, iş görenin kendi yetkinlik ve yeteneğine inanması, örgütüne aktardığı faydaları sonucunda çalışana refah seviyesini sağlaması bakımından önemlidir (Yüksel, 2007: 219).

#### **2.2.4.3 Eğitim ve Geliştirme**

Örgütler çalışanlarının kariyer gelişiminde yardım edebilecek kariyer yönetimi planları gerçekleştirmektedirler. Bu programların gerçekleşmesi örgüt için önemli olarak görülen teknik bilgi ve kabiliyetinin elde edilmesinde, çalışanlara yardımcı olarak verilen işleri başarmak önemli bir kolaylık sağlayacaktır. Kariyer planlama düzeni çalışanların işleriyle ilgili ilerlemelerine ve örgüt içinde daha fazla sorumluluk kazanmalarına yardım ederek çalışanları cesaretlendirebilir. Kariyer planlama sistemi, çalışanların sadece örgütte ilerlemelerine yardımcı olacak bilgi ve kabiliyete sahip olmalarını sağlamakla kalmayıp beraberinde örgütlerin ileriki zamanlardaki başarıları için önemli olacak donanımları iş görenlere verebilmektir (Yılmazgil ve Gökçe, 2012: 37).

Eğitim uygulaması, toplumsal bağlılığın her üç kapsamında da çeşitli şekilde etkilemektedir. Çalışanlara özellikle gelişme olanağı sağlayan eğitim gösterimleri sunulduğunda, kendilerine önem verildiğini düşünerek yüksek seviyede duygusal bağlılık geliştirmektedirler. Örgüt içinde mevki veya mali açıdan kar elde ettiren bu eğitim fırsatı, örgüt dışına aktarılamayan ve kullanılma olasılığı olmayan yani örgüte özgü, spesifik bir kabiliyet sağlanmasına fayda sağladığı durumda ise sürekli bağlılığının gelişmesine katkı

sağlamaktadır. Eğitim masraflarının veya sağladıkları yeteneklerin değerinin bilincinde olan çalışanlar, örgütte çalışmayı sürdürme yükümlülüğü yani düzgüsel bağlılık hissetmektedirler ve en azından aldıkları bu görevlerin karşılığını ödeyebilecekleri kadar bir zaman zarfında çalışmaya devam etmektedirler (Meyer vd., 2001: 66-67).

#### **2.2.4.4 Planlama**

İnsan kaynakları planlaması, firma açısından en yüksek başarıyı elde etmek amacıyla belirli sayıda çalışanı elde etmek olarak tanımlanabilir. İhtiyaçtan ne eksik ne de fazla çalışan verimli olmayacağından dolayı doğru planlama büyük önem taşımaktadır. Çalışan sayısı planlanırken yedek çalışan sayısı da değerlendirilmelidir. Yedek çalışanlar kaza, hastalıklar, mazeretler konu olduğunda her iş için aynı işi yapabilecek bir çalışana sahip olma ihtiyacını ele alır. Yedek personel aslında kendine göre farklı bir role sahip olan kişidir. Kendi departmanından veya bağlı departmanından bir meslektaşın şirkette bulunmadığı takdirde işini yapabilecek yetkinliğe sahip olması sağlanır. Yedek personel ihtiyacı devamsızlıktan kaynaklanırken, ek personel ihtiyacı işten çıkarma veya büyüme gibi durumlardan kaynaklanmaktadır. Ek personel ihtiyacında temel konu iş dönüşüm devir hızıdır. "İşgücü dönüşüm oranı; "bir dönem içinde bir işletmede oluşan toplam giriş ya da çıkış miktarının, o dönem içinde şirkette bulunan ortalama görevli sayısına bölünüp 100 ile çarpılması neticesinde sağlanan orandır. Belirlenen zamanda işletmeye girişler fazla ise, bu işletmenin büyümekte olduğu kabul edilir ve işgücü dönüşüm oranı çıkışlar üzerinden hesap edilir." Tüm hesaplamalarda, istifa edip emekli olanlar da dâhil olmak üzere tüm çıkışlar incelenmelidir (Serbest, 2005: 18-19).

#### **2.2.4.5 Ödül**

Performans yönetim süresinde, toplum çalışanlarının hem kişisel hem de takım performanslarının giderek yükselen bir değere sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların topluma sağladıkları karların fark edilmesi ve çalışanların da bunun fark etmeleri isteklendirme ve verimlilik seviyelerini artırmaktadır (Bilgin, 2007: 65). Bu nedenle; kişisel performansın ve takım performansının ödül sistemleri üzerindeki katkıları da yükselmeye başlamıştır. Bu anlamda, çalışanların yaptıkları işlerin bireysel olarak incelenmesi ve her birine bulunduğu konuma ve performansa göre ödül ve ücret verilmesi gündeme gelmektedir (Yılmazgil ve Gökçe, 2012: 2).

#### **2.2.5 Kalite Yönetim Sistemleri**

II. Dünya Savaşı'ndan sonra toplumsal ve sanayi olarak yıkıma uğramış olan Japonya Kalite yönetim sistemi kullanılarak gelişerek, bu gelişmeyi devam ettirmek için sürekli

iyileştirmeyi kullanmıştır. Bu kavramların dünyada öncüsü olmuş ve çoğu ülkeyi geliştirmede arkada bırakmıştır. Japonya'nın uyguladığı yöntemler dâhil her sistemde hatayla karşılaşmak mümkündür. Süreçler yerine sonuçlara dikkat edilmemelidir. Başarılı sonuçlar için süreçleri en iyi şekilde geliştirmek gereklidir. Üretim açısından bakarsak ise üretim prosesinde karşılaşılan hatayı saptamanın, kalite standartlarına uygun olmayan bir ürünü belirlemekten farklı bir yarar katmadığı 1960'lı yıllardan sonra fark edilmiş ve bu yıllardan sonra hata bulma yerine hatayı ortaya çıkmadan önleme yaklaşımına geçilmiştir. Bu yaklaşım Kalite Yönetim Sistemlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Kayıkcı, 1999: 7-9).

### **2.2.5.1 Kalite Yönetim Sistemleri Prensipleri**

**Müşteri Odaklılık:** Kalite yönetim sisteminde müşteri kaliteyi belirler anlayışı müşteri odaklılık ilkesinin temelidir. Rekabet edilebilmesi için müşterilerin şimdiki isteklerine ek olarak gelecekteki istekleri de belirlenmelidir. Kalite yönetim sisteminde işletmenin bütün hedefleri müşteri memnuniyetine odaklanır. Bu memnuniyet için toplam kitleyi temel alan standartlar oluşturulmuştur (Mutlu, 2018).

Her kuruluş müşteri memnuniyeti yoluyla kar elde etmeyi hedefler. Satış sonrası hizmet, müşteri memnuniyeti ve müşteriyi elde tutmada önemli bir rol oynar. Kalite yönetim sistemi, kalite odaklı bir organizasyonun yönetim yaklaşımıdır. Tüm üyelerinin katılımı ve tüm üyelere müşteri memnuniyeti ve menfaatleri ile uzun vadeli başarıyı hedefleyen organizasyon ve toplum yaratmayı hedefler. Kalite yönetim sistemi, ürünlerin ve süreçlerin kalitesinin, kuruluş tarafından sunulan ürün veya hizmetlerin yaratılması veya tüketilmesiyle ilgilidir. Kalite yönetim sistemi, bir kuruluşun rekabet gücünü, etkililiğini ve esnekliğini geliştirmeye yönelik bir yaklaşımdır. Mükemmel hizmet, mevcut müşterilerin elde tutulmasını ve yeni müşteriler kazanmayı etkiler. Sonuç olarak, şirketin sürdürülebilir gelişimi için onlara yardımcı olarak mevcut müşteriyi tutma ve memnuniyeti sağlar (Rasheed, 2017: 702-709).

Kalite yönetim sisteminin en temel kuralı, alıcı odaklı olmasıdır. Bu anlayışın gayesi, müşterilerin gereksinimlerini en güzel şekilde karşılayacak hatta istekleri aşacak şekilde mal ve hizmet niteliğini artırmaktır. Müşterilerin beklentilerinin daha iyi karşılık bulması için, değişimi takip ederek devamlı olarak değerlendirmelerin ve incelemelerin yapılması gerekmektedir. Yalnız değişimin devamlı olması sebebiyle, alıcıların sadece şu anki var olan gereksinimleri bilmek yeterli olmayacaktır. Bu nedenle şimdiki ihtiyaçlardan yola çıkarak ileriki dönemlerdeki beklentileri de karşılamaya özgü etkinlikleri tahmin etmek ve düzenlemek gerekmektedir (Tütüncü ve Doğan, 2003: 39).

Müşterilerin isteklerinin belirlenmesinin en önemli yapılacaklardan birisi, pazarlama araştırmalarıdır. Fakat gereksinimlerin tahmin edilmesi, hizmet sektöründe endüstri sektörüne göre daha güçtür. Müşterilerin bir hizmetten neler istediklerini tartarak, bu yönde performansları incelemek üzere hizmet kalite araç ve gereçlerinden yararlanılabilir. Alıcı beklentileri ile bu beklentilerin karşılık bulamayan kısımları arasındaki fark, bir hizmet işletmesinin niteliklerinin geliştirebileceği yönleri gündeme getirecektir (Öztürk, 1996: 110).

**Liderlik:** Liderlik kavramı, insanların kalite hedeflerine ulaşılabilmesi için politikaları, süreçleri ve kaynakları uygulamalarına olanak tanıyan bir ortama ihtiyaç duymaktadır. Stratejik vizyon sağlamak, iletişim kurmak, motive etmek, değişimi sağlamak ve bilgi gündemine odaklanmak bir bilgi liderinin itici gücüdür (Wilson ve Campbell, 2016: 836). Bu prensip, üst düzey yöneten kişilerin liderliğini ve planlı yönleri belirleme ile yüksek örgütsel başarımı, bireysel gelişimi ve örgütsel öğrenmeyi basitleştirecek bir liderlik düzen oluşturma ve sürdürme konusundaki şahsi katılımını inceleyen ana ‘itici güç’ olarak kabul edilmektedir (Samson ve Terziovski, 1999: 396).

Küresel dünyanın yarattığı sıkıntılar ile artış gösteren rekabet koşullarında işletmeler hem devamlılıklarını sağlamak hem de yükseliş gösterebilmek için kalitelerini yükseltmek zorundalardır. İşletmelerin bu artan rekabet koşulları nedeniyle kaliteye olan bakışları değişiklik göstermeye başlamıştır. Bu değişiklik hem mal hem de hizmet sunumlarında görülmüştür. Kalite yönetim sistemleri uygulayan işletmelerin başarısı sonrası, diğer işletmeleri de bu anlayışın içinde çekmiştir. Kalite yönetim sistemleri uygulayan işletmeleri teşvik etmek için kalite ödülleri verilmektedir. Birçok kuruluş bu ödüller için sistemlerini mükemmelleştirme eğilimi göstermektedir (Boz, 2018: 238).

Küreselleşe bir piyasa ortamında rekabet koşulları sürekli gelişim göstermektedir. Bir işletme rakiplerine karşı piyasada liderlik etse bile risk devam etmektedir. Müşteriler için farklılık ve kalite unsurunu devam etmediğinde bu riskle karşılaşma ihtimalleri yükselecektir. Bu yüzden sürekli iyileştirme ile rekabet avantajlarını devam ettirmeleri gerekmektedir. Diğer bir deyişle işletmelerin sürekli iyileştirme göstermeleri için bunu sistem haline getiren Kalite yönetim sistemlerini uygulamaları gerekmektedir (Erol, 2011).

Kalite, işletmeler için zorunlu bir kavram olmuştur. İşletmeler müşteriye sundukları ürün ve hizmetler ile değerlendirilmektedir. Bu durum işletmelerin rekabet gücünü etkilemektedir. Toplam kalite ise işletmelere risk analizi ile hata önleme, sürekli iyileşme ile avantaj oluşturmaktadır. Kalite yönetim sistemleri müşteri memnuniyetini önde tutan, sürekli iyileşme ve gelişimi destekleyen, güçlü bir liderlik sistemi sunan, hatayı ortama

çıkmadan önleme ile maliyet ve marka imajını arttıran bir sistemdir. Toplam kalitenin bu özellikleri her sektörden işletme için avantaj yaratmaktadır. Seri üretimin ortaya çıkmasından sonra ürün ve hizmetlerin kalitesini belirlemek için standartlar oluşturulmuştur. Bu standartların temelinde ISO 9000 standardı vardır. İşletmelerin çoğu ISO 9000 standardının gerekliliklerine göre uygulamalarına devam etmektedir. Fakat bu standart toplam kalitenin uygulandığı anlamına gelmez sadece bir alt koşul ve temel oluşturur. Temel oluştuktan sonra bu kurum kültürü haline getirilmelidir. Toplam kaliteyi uygulamak isteyen işletmeler hem çalışan he de müşteri istek ve beklentilerini göz önünde bulundurarak memnuniyetlerin sağlamalıdır ve kaliteyi geliştirebilecek her uygulamayı teşvik etmelidirler. Bunların uygulanması sonrasında müşteri memnuniyeti artacak, verimlilik artarak maliyetler düşecek ve rekabet avantajı elde edilecektir (Sadıkoğlu, 2010: 87).

Kalite, tüketicinin ihtiyaçlarını belli bir zaman karşılayan, ürünün niteliğini tanımlayan bir kavramdır. Diğer ifadeyle, ihtiyaçlarını en yüksek verimlilik ile gideren ürün ve hizmetin niteliği kalite kavramı ile tanımlanır. Ürünün karşıladığı faydanın yanında, kullanıcının ödeme imkânı da kalite kavramını etkiler. Kalite; tüketicinin sosyo-ekonomik durumuna göre değişebilir, ihtiyaç ve beklentisine göre belirlenen öznel kavramdır. Tüketicinin içinde yaşadığı coğrafya, din, ekonomik durumu, sosyal çevresi kaliteden beklentilerini belirler. Bu yıllarda kalite kavramı ile sürekli karşılaşmaktayız. Kalite, sektörlerde sanayide, yayınlarda farklı şekilde kullanılmaktadır ve kavram için ortak bir tanımlama bulunmamaktadır. Yani kalite kavramının ihtiyaç ve beklentilere göre tanımı değişmektedir. Sözlüğe bakıldığında kalitenin “mükemmellik derecesi, üstünlük” anlamına geldiği görülür. Günümüzde şirketlerin ve kişilerin satın alma davranışında kalite önemli bir karar verme etkeni olmuştur. Günümüzde maddi imkânlarımızı kullanırken satın aldığımız mal ve hizmetin kaliteli olmasını istemekteyiz. Özellikle kullanıcılardan; kaliteli ve ucuz, iki yıldır kullanmaktayım ama arıza vermedi ya da pahalı ama kaliteli gibi cümleleri sıkça duyarız (Ertuğrul, 2006).

Kalite yönetim sistemi, liderlik için, çalışanların gelişimi ve bu eğitim fırsatının verilmesiyle çalışanlarda motivasyonun yükselmesi, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin dikkate alınması ve insanlara verilen değer artmasının sağlanmasını vurgulamıştır. Bunların yanı sıra motivasyonu yükselen çalışanların performanslarının artırılması ve bu sayede ürün kalitesinde iyileşme olması liderlik kuramında belirtilen özellikler içinde vurgulanmıştır. Kalite yönetim sisteminde, örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi için çalışanların etkilenmesi ve motive edilmesi gerekmektedir. Kalite yönetiminde her aşamada güçlü bir lidere bağlıdır (Kayıkcı, 1999: 7-9).

Kalite yönetim sistemi uygulamasında yöntem ve araçları uygulamak için fayda ve maliyet analizi yapmak gereklidir. Kalite yönetim sistemi uygulanacak bir organizasyonda etkili kararlar almak için güçlü bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlerin iyi bir vizyonu ve analitik becerilere sahip olmalıdır. Liderler, ortak amaçlar için ekip olarak çalışabilen kişileri motive etmelidir çünkü sorunları tek başına çözemezler. Kuruluşun üretim tesisi, hammaddeler, örgüt kültürü, teknolojik bilgiler, patentler ve insan sermayesi gibi kaynaklarını etkin yönetmelidir. Toplam kalite için kuruluş çalışanlarını güçlendirmeli, bilgi teknolojilerini geliştirmeli, katılımcı yönetim uygulamalı, etkin iletişim kurmaya ve sürekli iyileştirme odaklı bir kültür oluşturmaya odaklanmalıdır (Reyes vd., 2015: 11-12).

Kalite yönetim sisteminde lider, altındakilere sorumluluk vermenin, onları geliştirmenin, süreçlerin işleyişinde onlara sorumluluk vermek gerektiğine inanır. Kalite yönetim sisteminde liderliğin başarılı olması altındakilerin istek ve beklentilerinin farkında olan bu istek ve gereksinimleri karşılamaya yönelmesine bağlıdır. Kalite yönetim sisteminde birçok liderlik modeli vardır (İpek, 2012: 7-14).

21.yüzyılla birlikte küreselleşen dünyada gelişen bilgi ve iletişim rekabetin daha da fazlalaşmasına neden olmuştur. Rekabet gücünü yükseltmek hem özel hem de kamu sektöründe birçok kuruluşun ana hedefi haline gelmiştir. Kalite yönetim sistemi bir organizasyonun ayakta kalmasını ve büyümesini sağlamanın modern bir yoludur. Kalite yönetim sistemi günümüzde kamu sektörü tarafından da uygulanmaya alınmış ve bürokraside reformlar yapılmaya başlanmıştır (Suwandej, 2015: 2219-2222).

Rekabet koşullarının iyice zorlaştığı günümüzde, kalitesine önem veren, geliştiren ve tüketicilerini uygun fiyat ve mal performansı ile memnun eden işletmeler ayakta durabilmektedir. Bu işletmeler kalite yönetimini en iyi şekilde benimseyip uygulayan işletmelerdir. Çünkü kalite yönetimi, tüm süreçlerde risk analizleri yaparak hatayı başlamadan gidermeyi ve iyileştirme ile kaliteyi arttırmayı amaçlamaktadır (Kara, 2018: 118-125)

Günümüzde tüm işletmelerin kalite yönetim sistemlerini belirleyip, uygulaması gerekmektedir. Kalite uygulamaları sayesinde tüm süreç performanslarında artış yaşanabilir. Bu nedenle, kalite yönetim sistemleri uygulamaları bir işletmenin hem yurt içi hem yurt dışı pazarında rekabet gücünü arttırmasını sağlayan önemli bir uygulamadır. Bu kalite uygulamalarını sistematik bir hale getirip, yayınlamak için kalite yönetim sistem belgelerini almaları gerekmektedir. Bu hem müşterilerine kalite uygulamalarını sunmaları hem de rekabette öne geçmeleri için gereklidir (Özer, 2016: 329).

Tüm çalışanların Kalite Yönetim Sistemi faaliyetlerine katılması gereklidir. Kuruluşun her seviyesinde yetkilendirilmiş çalışanlar, değer oluşturma ve sunma kabiliyetini belirlemek için gereklidir.

**Sürekli İyileştirme:** “Japonların performansını en iyi ortaya koyan ilkelere birisi olan Kaizen, Japonca ‘da daha Kai ve Zen’den kelimelerinden oluşmuştur. Türkçede ise iyileştirme ve geliştirme, özellikle de sürekli iyileştirme anlamında kullanılmaktadır” (Gencel, 2001).

Kaliteyi devamlı geliştirme teriminin mantığı gereği var olan kalite seviyesinin saptanmasının ardından bu seviyenin korunması değil devamlı geliştirilmesi, iyileştirilmesi için problem çözme ve belirleme ve metotlarına ekip anlayışı içinde sıfır hata tutumu ile müracaat edilmelidir. Sıkıntılı alanlara yapılan müdahalelerin ve gündeme gelen ya da çıkması beklenen güncel kalite seviyesinin kriterlere ve eski standarda göre saptanmasının ardından var olan kriterlerin ve standardın incelenerek yeni kalite seviyesine göre daha da geliştirilerek yeniden ortaya konulması gerekmektedir. Böylece devamlı bir şekilde görevin niteliği iyileştirilmiş olacaktır.

Kalite yönetim sisteminin önemli prensiplerinden biri olan devamlı gelişme, gelişmelerin ve çabuk değişimlerin yaşandığı ve rekabetin yükselerek global boyutlara taşındığı günümüz içerisinde; üretilen ürün ve hizmetlerin özellikleri, kaliteleri, maliyetleri mal ve görevlerin alıcılara teslimatının süreleri ve nitelikleri ürün yenilikleri gibi konularda devamlı gelişim ve değişim kaçınılmaz duruma gelmektedir. Kalite yönetim sisteminde önemli olan belirli bir standardı oluşturmak değil, seviyeyi devamlı ve çabuk bir şekilde geliştirmektir (Perçin ve Güzel, 2010, 123).

Kalite yönetim sisteminin önemli maddelerinden biri olan sürekli iyileştirme, mükemmelliğe sistematik bir şekilde ulaşma çabasını temsil eder. Sürekli iyileştirmedeki amaç örgütün bunu kültür olarak benimseme ve her probleme iyileştirilecek bir parametre olarak bakmasıdır ve iyileştirmenin kalıcı olmasını sağlamaktır.

Sürekli iyileştirme yapmak için örgüt içerisinde çalışanlar motive edilmeli ve şirket kültürü haline gelmesi için çabalanmalıdır. Lider, iyileştirmeyi örgütün ortak hedefi haline getirmelidir ve iyileştirme uzun vadeli bir bakış açısıyla uygulanmalıdır. Lider bu yönelimi desteklemek için şirketin stratejisine uygun çalışmalar gerçekleştirmelidir. Gerekli eğitim araçları ve imkânları sağlanmalı, çalışanların sorumluluk alarak karar vermesi desteklenmelidir. Tüm süreçler basitleştirilmeli, katılım ve iş birliği sağlanmalıdır (Holtskog, 2013).

Örgüt içerisinde performans kriterleri belirlenerek, hedef altında kalan konular önem sırasına göre belirlenerek en çok faydayı sağlayacak konu seçilir ve iyileştirme adımı sistematik bir şekilde uygulanır. Sürekli iyileştirmenin özünde; süreçte personeller tarafından yapılan küçük iyileştirme çalışmaları vardır. Hiçbir süreç iyileştirmelerin tamamlanacağı kadar mükemmel değildir Japoncada kaizen, (değişim) ve (daha iyi) sözcüklerinden gelir ve devamlı iyileştirme anlamındadır. Örgütün en üst yönetiminden en alt çalışanına kadar herkesi kapsar. Kaizen sorunları görmeyi ve bu sorunları en uygun maliyetle çözmeyi amaçlar. İkinci dünya savaşından sonra yıkıma uğrayan Japonya'da ortaya çıkmış, kaizen uygulayan Japon firmaları şu an dünyanın en büyük firmaları haline gelmiştir.

**Performans Ölçümü:** 21.yüzyılda rekabet koşulları işletmelerin mevcut durumlarını görmesi ve ileriye dönük politikalarını belirlemek için gerek duyduğu performans ölçüm sistemlerinin olmaması müşteri ihtiyaçlarına cevap verememek ve devamlılıklarını sağlayamamak gibi sorunlar doğurmaktadır. Birçok işletme mali olarak performanslarını ölçmekte ve ölçüm sistemlerini tüm süreci kapsayacak şekilde geliştirmemektedir.

Işığışık' a göre performans ölçümünü aşağıda verilen maddeler önemli kılmaktadır (Işığışık, 2008: 4).

- Sektördeki gelişmelere ayak uydurmak için şirket içi müşteri kavramını önemseyerek takım çalışmasında bulunmak,
- İşletmenin yakın gelecekteki hedeflerini belirlemek ve istenilen örgüt kültürüne katkı sağlamak,
- Gerekli işgücünü belirlemek için personel içeriğini oluşturarak örgüt ve personelin gereksinim ve ihtiyaçlarına karşılık vermek,
- Yılda belirle kez değerlendirme yerine, sürekli değerlendirme yaparak kuvvetli ve zayıf yönleri belirlemek,
- Örgüt içi memnuniyeti arttırarak ödül, ceza, dikey ve yatay yükselmeyi uygulamak,
- Performansı düşük süreçlere iyileştirme uygulayarak ileride karşılaşılabilecek sorunlara karşı önlem almaktır.

Örgüt içi gereksinimlerin karşılanabilmesi için sayısal hedeflere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu hedefler ulaşılabilir ve zorlayıcı olmalıdır. Örgüt içerisinde bu hedefler duyurulmalı ve kültür haline getirilene tüm personelin bu hedeflere ulaşılabilirlik için çaba



sarf etmesi bir örgüt kültürü haline getirilmelidir. Verilen performans altında kalan süreçler için iyileştirme adımları uygulanmalı ve güçlü bir liderlikle, çalışanların konunun önemi hakkında bilgi sahibi olması sağlanarak, maksimum verim alınması gerekmektedir.

**Süreç Yönetimi:** Organizasyon yapısında bulunun tüm prosesin en iyi performans verilecek şekilde iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve problemlerin hızlı ve sistematik şekilde belirlenmesi ve çözüm bulunmasına imkân sağlama, etkinliği arttırma, ivedilikliyi sağlama, uyumluluk kolaylığı gibi kazanımlarla, müşteri istek ve beklentilerinin sağlanması, rekabette üstünlük sağlayan bir yaklaşımdır. Süreç yönetimi, tüm prosesler için planlama, geliştirme ve sürekliliğinin sağlanmasını ifade etmektedir (Tütüncü vd., 2004: 8-10).

Süreç yönetimi, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını belirleyerek bunu örgüt için ilk sıraya yerleştirmeyi ve örgüt ihtiyaçlarını ve vizyonunu ile eşleştirerek bunların karşılanmasını beklemektedir. Müşteriler kararlarını ürün ve hizmete göre verdiği göre, bu ürün ve hizmetleri belirleyen süreçlerin başarısıdır. Müşteri beklentilerini karşılamak için bunu etkileyen en önemli süreçler belirlenerek bu süreçlere önem verilebilir (Özdemir, 2007: 122).

Süreç yönetiminde, örgüt hedefi ve sürecin oluşturulma sorunları üzerine yoğunlaşmıştır. Etkililik, etkenlik ve verimlilik önemli hedeflerken, örgüt içi müşterilerin gereksinimlerin de karşılanması ve verim alınmasına yönelik süreçlere ihtiyaç duyulmaktadır. Sistemli olarak izlenecek yöntemler temel prosesler için destekleyicidir. Sonuçta uygulama şekli süreçleri başaracak insanları desteklemektedir. Sürecin örgüt içerisinde kabul edilmesi ve kültür haline gelmesi kalite yönetim yaklaşımı için temel oluşturacaktır. Süreçlerin iyileştirilmesinde ise iç ve dış müşteri memnuniyeti amaçlanmaktadır. Süreç yönetiminde faaliyetlerin gerçekleşmesi için sorumluluk alan personeller yetkilendirilmekte, bu personeller üstlendikleri süreçleri tanıma, kontrol etme, ölçme ve geliştirme yeteneğine kavuşmaktadırlar. Süreç yönetimindeki amaç devamlı en iyiyi aramak ve en iyi ürün ve hizmetleri sunmaktır. Örgütsel gelişimde süreçlerin önemi kavranarak, kritik süreçler belirlenir. Bu kritik süreçler performans kriterleri belirlenerek ölçülür hale getirilir. Destek süreçler ise ana süreçlerin etkili bir biçimde devam etmesine ardımı hedeflemektedir (Soydan, 2006: 25).

**Tam Katılım ve Takım Çalışması:** Takım, çalışma yapılacak zaman içerisinde farklı yetenekteki insanların toplanarak belirli bir amaç için ve birbirleriyle iletişim halinde olan topluluktur. Bir kişinin başaramayacağı kadar karmaşık işler için gruplar/takımlar organize edilir. Takım çalışması günümüzde stratejilerin temelini oluşturmaya başlamışlardır.

Örgütlerin temelini bir kişiye bağlamak yerine takımların oluşturulması ve ekip çalışması ile güçlendirilmesi istenmektedir. Takım çalışmasının başarısı zaman, maliyet, kalite gibi olanaklara bağlıdır. Gruplarda ne çok az ne de çok fazla insan olması önerilmez.

Takım birbirleri ile fiziki ve sesli olarak teması olan, iletişim kuran ve ortak amaçlar için bir araya gelen insanlardır. Takımlara sosyal hayatta örnek olarak spor kulüpleri, dernekler örnek verilebilir (Bulut, 2004: 151-170).

Takım, aynı hedefe odaklanmış, birbirine bağlı, açık ve doğru bireylerin toplanarak ortaya çıkabilmektedir. Ekip içerisindekilerin beceri ve yeteneklerini kullanması beklenilir fakat istenen hedefe ulaşabilmek içinde toplu hareket edilmesi önemlidir.

Çolak (2018)' a göre başarılı takımlarda:

- Üyeler birbirlerinin başarısına bağlı olduklarının farkındadırlar. Amaçlara karşılıklı destekle ulaşabileceklerini bilirler,
- Üyeler belirlenen hedefe ulaşabilmesi için kendilerini sorumlu görürler,
- Takımda bireyler örgütün başarısı için yetenek ve becerenlerini uyum içinde kullanırlar,
- Üyeler hedeflenen amaç için yapılan çalışmalarda fikirlerini açıkça ifade ederler,
- Üyeler birbirleriyle önyargısız olarak iletişim kurarlar,
- Üyeler kendilerini geliştirmeleri ve sorumluluk almaları konusunda cesaretlendirilirler,
- Üyeler takımı yönlendirecek kararlara katılım sağlarlar ama takımın karar veremediği durumlarda belirleyici kararın lider tarafından verilmesi gerektiğini bilirler.

Örgütlerin takım çalışmalarına destek ve önem vermesi, sorunları gidermeye yönelik kalıcı ve uzun vadeli çözümler olmalıdır. Takım çalışmasının örgüte sağladığı katkılara bakınca, artan üretim ve kâr oranları, çalışanlara yansıtıldığında örgütler de performansı yüksek takımlar görürler. Örgütlerin amaçlarına ulaşması için rol oynar. Takım çalışması neticesinde sağlanan fayda, işletmenin mal ve hizmetlerinden yaralanan gruplarda pozitif düşünce neden olur. Bu durum da şirketi rekabet de öne çıkarır (Bayhan, 2004: 287-302).

***Dokümanite Edilmiş Bilginin Kontrolü:*** İşletme, Kalite yönetim sistemi standartlarının belirlediği dokümanların şablon, güncelleme dönemi gibi işlemleri yazılı kural haline

getirmelidir (Bilgin, 2007: 63-35). Bu işlemler:

- Dokümanları oluşturmak,
- Dokümanları yayınlamadan önce gözden geçirmek ve onaylamak,
- Dokümanların kontrolü, belli periyodlarla güncellenme ve tekrar onaylamak,
- Yürürlükteki belgelerin ve bunların çıktılarının ilgililerine ulaşmasını sağlamak,
- Dokümanların kolaylıkla belirlenebilmesinin ve okunabilir derecede kalmasını sağlamak,
- Dış kaynaklı belgelerin belirlenip ve dağıtımının kontrol edilmesini sağlamak,
- Güncelliği kaybolmuş belgelerin, bir sebepten dolayı eski revizyonlarının kullanılmasını engellemek için sistem oluşturmaktır.

**Risk Analizi:** Birçok firma, tedarikçilerinden kendi uyguladıkları yönetim sistem standartlarına uyduklarına dair belge istemektedir. Bu kalite yönetim sistem standartlarına uyulduğunu garanti altına alan belge, kuruluşun mal ve hizmetlerini uluslararası düzeyde kabul görmüş bir yönetim sistemi ile garanti altına aldığını göstermektedir. Sistemi uyguladığını belgelendirmek isteyen kuruluş yetkisi olan bir belgelendirme kuruluşuna başvuruda bulunarak standardın tüm maddelerini uyguladığını denetimler neticesinde kanıtlayarak belgeyi almaya hak kazanırlar. Risk analizinde kalite yönetim sistem standardının bir maddesi olarak denetimlerde kuruluşlar tarafından gözden geçirilmektedir.

#### **2.2.5.2. Kalite Yönetim Sistemi Standartları**

Müşteri beklentilerinin karşılık bulması ve memnuniyeti yükseltmesi için gerekli değişikliği yapamayan işletmelerin var olması mümkün değildir. Bu gereklilikleri yapmakta gecikenler ise rekabet koşullarında rakiplerinden geri seviyede kalacaktır. Bu ve benzeri durumlarla karşılaşmamak için işletmelerin stratejik yönetim anlayışıyla planlama yapabilmeleri ve bunu modern kalite sistemleriyle gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Dünya ticaretinin küreselleşmesi ve daha iyi ürün ve hizmetlere yönelik artan talepler nedeniyle, rekabet dünya çapında yoğunlaşmaktadır. Üreticiler, rakipler tarafından yeni ürün tanıtımı, hızlı teknolojik yenilik ve daha kısa ürün ömrü, beklenmedik müşteri değişimleri, üretim ve bilgi teknolojisindeki ilerlemelerden kaynaklanan benzeri görülmemiş baskılarla başa çıkmak için, kendileri tarafından benimsenen uygulamaları incelemektedir. Benimsenen üretim, strateji ve uygulamalar ile performanslar arasındaki ilişki belirlenmektedir (Islam ve Karim: 2011: 44).

**ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi:** ISO 9001: 2015, kalite yönetim düzeni standardı: KYS için ISO 9000 standartları ailesinin ilk baskısı 1987'de yayınlanmıştır. ISO standardizasyonunun başlangıcında, ISO 9001 serisi sertifikası almak isteyen kuruluşların temel hedefleri, genel ihtiyaçları tanımlayan belgeli bir kalite yönetim sistemi gerçekleştirmektir. 2015 senesinde yapılan risk yönetimi ile revizyon görüşü kazandırılan ISO 9001: 2015, kalite yönetimini türlü organizasyonel düzeylere yerleştirmeyi ve KYS'yi bir yönetimin genel planı ve hâkim zihniyetiyle daha fazla ilişkilendirmeyi amaçlamaktadır.

Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO) standartları oluşturan, elde eden kuruldur. Kalite yönetim sisteminin kuruma ve uygulanması kararının alınması, kuruluş için stratejik öneme sahip karardır. Misyonu destek veren bu karar, kuruluşun genel başarımını 24 artırma ve devamlılığın gelişim inisiyatifleri için bir temel sağlamaktadır (Terlaak ve King, 2006: 655-656).

İsviçre'nin Cenevre semtinde merkezi bulunan kurula birden fazla ülke üyedir. ISO 9001 dünyada en fazla kabul edilmiş ve bilinen bir yönetim düzeni standardıdır. Kalite yönetimi ihtiyaçlarını uygun bir şekilde oluşturmak ve kalite amaçlarına erişmek için oluşturulmuştur. 'ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Standardı', aktif kalite idare sistemi oluşturulması için yapılacak adımları tanımlamaktadır. İşletme, standartta tanımlı zorunluluk sağladığında ISO 9001 belgesine sahip olabilmektedir. Bu belgeye sahip firmalar, uyguladıkları işin uluslararası bir standardın ihtiyaçlarına elverişli olarak yapıldığını kanıtlamaktadır.

Küreselleşen dünyada, bilgi parçaları, iletişim ve teknoloji alanındaki değişim ve gelişmeler örgütleri rekabet ve yarışa girmesini neden olmuştur. Bu dünyada faaliyetlerine devam edebilmek, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmek, istek ve ihtiyaçlara yönelik hizmet ve mal üretmek vasıtasıyla gerçekleşebilecektir. Bu da işletmelerin ürün tasarımından başlayarak üretim, satış ve sonrası hizmetleri de kapsayan ve sürekli gelişimi hedef edinen Kalite yönetim sistemi' nin uygulanmasıyla olacaktır. Kalite Yönetim Sistemi konusunda ISO: 9001 Kalite Yönetimi Sistem Standartları, 1987 senesinden sonra global olarak uygulama fırsatı bulunan ve en çok ilgi toplayan standart olmuştur (TSE, 2022).

ISO 9001 standardı organizasyon içerisinde uygulandığına dair uygulamalar, formlar, eğitim, iç denetim, gerekli prosedürler, uygun bir iç denetim mekanizması ve sürekli iyileştirme kanıtları istemektedir (Levine ve Toffel, 2010: 978).

ISO: 9001'in en belirgin özelliği risk tabanlı olmasıdır. Süreçlerdeki riskler önceden belirlenerek ve önlemleri alınarak hem verimli üretim ve hizmet sunumu yapılır hem de

müşteriden gelebilecek şikâyetler önceden engellenmiş olur.

Diğer yönetim sistemlerinin de temeli olan ISO9001'in maddeleri tablo 2.2 de verilmiştir.

*Tablo 2.1. ISO9001 Standart Maddeleri*

0. Giriş
1. Kapsam
2. Atıf Yapılan Standartlar
3. Terimler ve Tarifler
4. Kuruluşun Bağlamı
5. Liderlik
6. Planlama
7. Destek
8. Operasyon
9. Performans Değerlendirme
10. İyileştirme

ISO 9001'in değişen dünya koşullarına uyum sağlayabilmek ve günümüzde güncelliğini koruyabilmek amacıyla 2015 yılında güncellenmesiyle aşağıdaki konulara ağırlık verilmiştir (Fonseca, 2015: 54).

- Süreç yaklaşımına daha fazla vurgu yapılarak belgelendirmeye daha az odaklanılmıştır.
- Terminolojik olarak 'mal ve hizmetler' kavramlarının yerine 'ürün ve hizmetler' tanımının gelmiştir.
- Risk temelli düşünme, süreçleri daha sağlam ve yetenekli hale getirmek amacıyla potansiyel ve fiili sorunların bazı sistematik değerlendirmeleri eklenmiştir.
- Organizasyonel bağlamın dikkate alınması ile ürün ve hizmetlerin kalitesi üzerindeki potansiyel etkilere atıfta bulunulmuştur.
- Değişim kontrolü ve stratejik yönetim gibi kavramlar ISO 9001 ve firma yetkililerine tanıtılmıştır.

### **2.2.6 Marka Yönetimi**

Müşterilerin hizmet veren birçok seçenek içinde bir tanesini tercih etmesi gerekmektedir. Birbirlerine benzer durumda olan bu seçeneklerin müşterilerin ilgisini çekmek için ön plana çıkması, ürün ve markasını müşteri zihninde kalıcı hale getirmesi

gerekmektedir. Şirketlerin bu çabasının tümüne marka yönetimi denmektedir. Markalar renk, isim, ürün özellikleriyle diğer benzer markalardan fark yaratırlar. Markaların bu farklılıklarını ön plana çıkarması ise pazarlama faaliyetleriyle gerçekleşir.

Marka sözcüğü TDK 'ya göre İtalyanca kökenli olan “marca” sözcüğünden dilimize geçmiştir ve anlamı benzer nesnelere birbirinden ayırt eden özelliklerdir. Tüketici beklentilerinde fazlalık ve teknolojinin gelişmesiyle şirketlerin markalarını farklılaştırması bir zorunluluk olmuştur. Bundan dolayı şirketlerde marka yaratma ve tutundurma ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Karpat, 2004: 12-13).

Marka ürün özelliklerinin belirleyici olarak müşteri ve ürün veya hizmet arasında bağ olan ve müşterinin memnuniyetini sağlayan bileşendir. Marka kavramı, pazarlama çalışmaları sonucunda ilgililerden gelen geri dönüş neticesinde strateji gerçekleştirme adına müşterilerin verdiği tepkilerin nihai halidir (Uztuğ, 2003: 20).

Marka geliştirme, temelde pozitif bir marka incelemesi oluşturarak tüketicilere markaya özgü pozitif davranış geliştirmek ve tüketicilerle olan bağlantıyı şekillendiren tutarlı marka imajının oluşturulması hedefini taşımaktadır. Marka geliştirme süreci, marka ismi ve marka imajı ile mal ve hizmetlere kimlik kazandırmaya yönelik gayretlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Marka oluşturulmasında, pozitif, güçlü ve orijinal marka anımsatmalarına sahip bilindik markaların ortaya çıkması gerekmektedir. Bu marka kimliklerinin ele alınmasını ve pazarlama planıyla marka kimliklerin bütünleştirilmesini ve destek vermesini başarmaktadır. Marka kimliklerinin seçilmesinde marka unsurları bütünleştirilmelidir. Tüketicilerin mal yâda hizmetin elde edilmesinde marka farkındalığının genişletilmesi ve tüketici zihninde pozitif, özgün ve güçlü marka çağrışımlarını oluşturmak için pazarlama planıyla destek vermesi gerekmektedir. Bir markanın icat edilmesi veya yapılandırılması ve bir firmanın hâkim olduğu marka ismini ürüne taşınması süreci, güçlü ve uyumlu bir markanın oluşturulması etkinliklerinin programlanması ve sürdürülmesiyle direkt olarak bağlantılıdır (Uztuğ, 2003: 51).

Planlı marka yönetimi, yetenekli markaların muhafaza edilmesi ve oluşturulması için yapılan uzun süreli uygulamalardır. Hedef, tüketiciye firmanın ve markanın temel tutumlarını ileten dengeli marka kimliğini geliştirmek ve yürütmektir. Marka yöneticisi toplumun en üst basamağında yer almakta, strateji geliştirici görevinde ve grup lider pozisyonunda bulunmasıdır. Marka yönetimi planlı, uzun süreli tutumla örgütte rekabet avantajının ortaya çıkarılmasını ve devam ettirilmesine yardımcı olacaktır. Planlı marka yönetiminin temel ilkesi marka değerinin nasıl yaratıldığının, yürütülebileceğinin,

ölçülebileceğinin ve yükseleceğinin anlaşılmasıdır. Marka önderliğinde hedef, basit marka imajını yönetmekten çok, marka önemini oluşturmaktır (Higgins, 2006: 30-31).

Marka imajı, alıcıların markanın işlevsel niteliklerinden çok yalın nitelikleri hakkındaki düşünceleri ele alır. Farklı bir deyişle, alıcıların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayan özellikler imajın içyapısını oluşturur. İmaj, çağrışımların tümüdür. Bu nedenle çeşitli yalın alanlara özgü oluşturulan çağrışımlar, aralarında oluşan ilişkiler yoluyla imajı ortaya koyar. Bu çağrışımlar; alıcının kendi yaptıkları ile ilgili olan tecrübeler sonucu direkt olarak veya reklam, halkla ilişkiler kaynaklı havadisler, referans takımından duydukları şeklinde dolaylı okunabilir (Tosun, 2010: 88).

Marka güvenilirliğini oluşturulan alıcılar, her zaman aldıkları markaları alma doğrultusunda çok güçlü bir yönelim göstermektedir. Devamlı yenilik peşinde olan alıcılarla karşılaştırıldığında ise, yeni ve bilinmeyen markaları kullanma konusunda istekli değillerdir ve gerekli olduğunda kendi markaları için istekli araştırma yaptıklarından, çok yüksek seviyelerde tanıtıma gereksinim duymaları sebebiyle tanıtım ve dağıtım için maliyetin düşmesine sebep olmaktadır. Aynı markanın tekrarlı olarak satın alınması sonucunda marka güveni, daha yüksek derecede ve devamlı olarak satışların yükselmesine neden olmaktadır. Beraberinde marka sadakati olan alıcılar marka sadakati bulunmayan alıcılara oranla ücrete karşı daha az hassasiyet gösterdiklerinden markaları için daha yüksek ücret ödemeye razı gelmektedirler. Marka sadakati yüksek olan alıcıların markalarını bırakabilmeleri için rakip markaların daha büyük fiyat farkları ortaya koymaları gerekmektedir. Markaya sadık alıcı topluluğu oluşturmak, firmalara rekabetten korunma fırsatını sunduğu gibi, bu rekabetçi tehditlere cevap verebilme yeteneğini de yükseltir. Böylece rakip firmaların pazara girdisine de önemli derecede engellemektedir. Bu sadık topluluk işletmelere en çok gelir sağlayan, genişletilmeye ve korunmaya çalışılması gereken topluluktur. Tüm bu karların sonucu ise, firmanın pazarlama faaliyetinin artırılmasıdır (Çipli, 2008: 55-56).

Günümüz koşullarında marka olmak işletmelere bazı avantajlar getirmektedir. Söz konusu avantajları şu şekilde sıralamak mümkündür (Ar, 2004: 12-28):

- Tanıtımı destekler ve arzu yaratmada etkilidir. Promosyon, promosyon planları ve firma markası, alıcılar tarafından daha kolay hatırlandığı için ürüne olan talebin artmasında etkilidir.
- Firma ve markanın tüketici belliliğine yerleşmesini sağlar. Alıcıların belirli bir ürünle ünlü olan veya alıcıların aklında kalan bir markanın aynı adına sahip başka bir ürüne

olan güvenini basitleştirir.

- Marka, şirketin satışlarını ve rekabet gücünü artırır. Nike spor ayakkabı satın alan ve bu markanın kendisini diğerlerinden farklı algıladığını düşünen alıcıların ilişkileri sayesinde firmanın satışları artıyor ve her zaman markayı tercih eden alıcıları olan firmanın pazardaki rekabet gücü artıyor.
- Pazarda verimli olmuş bir marka, ürün gamına farklı ürünlerin eklenmesini kolaylaştırır. Mesela; Broadway, Fairway, Megane ve daha fazlası gibi ürünlerin Renault markası altındaki ürün gruplarına verimli bir şekilde eklenmesi gibi.
- Pazarda yetenekli hale gelmiş bir marka, rakiplerinden ayrı bir ücretlendirme stratejisi izler. Alıcı, özdeşleştiği, uygun hissettiği veya saygınlık kazandırdığını düşündüğü Lee marka kot pantolon için aynı kalitedeki farklı bir ürüne kıyasla daha fazla ödeme yapmayı kabul eder. Böylece firmanın rakiplerine göre daha basit bir ücret stratejisi uygulamasını sağlayacaktır.
- Pazarda ustalaşmış bir marka, aracı kurumların piyasa fiyatı dışında bir ürünü ücretlendirmesini engeller. Piyasada tutulan bir marka, tüm aracılara kendi etiket ücretini uygulayacaktır.
- Markayı tescil ettirerek yasal bir konum kazanır ve marka yöneticisine hukuki güven sağlar.

İşletmeler ve alıcıların, bazı markalara sahip olmak için daha çok para ödemeyi kabul etmelerinin altında yatan gerçek, marka isminin getirdiği katma değerdir. Marka değeri üretici, yatırımcı, perakendeci ya da alıcı bakış açılarıyla tartışılabilir. Marka isminin bu takımların her birine katma değer sağladığı mümkündür. Yatırımcılar marka isminin sahip olduğu değeri firmanın farklı özvarlıklarından ayrı söyleyebilmektedirler. Farklı taraftan bakıldığında, perakendeciler ve üreticiler marka varlığının stratejik faaliyetleri üzerinde dururlar. Üretici için marka önemi, firmanın daha geniş hacim ve daha yüksek marjlı üretimde bulunma katkıları sağlar. Ayrıca, yeni ürün sunmak için güçlü altyapı oluşturur ve markayı rakip markaların hamlelerinden korur (Besen, 2002: 34-35).

### **2.2.6.1 Marka Değeri**

Marka çağrışımlarının kökenini göz önünde bulundurursak, geçmiş zamanda marka ile ilgili olan ilişkidir. Köklerini çocukluğun nostaljik anılarından veya marka tanıtımlarının verdiği mesajlardan alabilir. Zaten kullanımda olan bir markanın incelemeleri olabilir veya doğrudan deneyimden ilham almış olabilir. Olumlu çağrışımlar, insanları markayı satın



almaya ve gelecekte kalıcı hale getirmeye meyilli hale getirir. Olumlu çağrışımlar güvenilir alıcılar ortaya çıkarır. Nöroloji alanında yapılan son çalışmalar, bu çağrışımlar ne kadar olumlu ve güçlü olursa, markaya olan arzunun ve markanın gündemde kalma olasılığının da o kadar yüksek olduğunu kanıtlamaktadır. Aynı araştırma, bir markanın gücünün, üç ana noktada birleşen marka ilişkilerinin seviyesi ile ilgili olduğunu göstermiştir. Bunlar, markayla ilişkili fiziksel tezahürler, fonksiyonel faydalar ve duygusal ilişkilerdir. Bu dernekler ne olursa olsun, pazarlamacının rolü, hangilerinin markayı sağlamlaştırdığını anlamak ve pazarlama yoluyla bu yararlı ilişkileri yinelemektir (Hollis, 2011: 28).

Akla ilk gelen marka olmak, işletmeler için çok değerli bir durumdur. Bu seviyedeki alıcılar markanın tamamen farkındadır. O ürün sınıfında akla gelen ilk marka olmak, o sınıfta en bilinçli marka olma tanımını taşır.

Marka adı hâkimiyeti, alıcılardan belirli bir ürün kategorisine ait marka isimleri talep edildiğinde hemen hemen hepsinin sadece bir markayı ifade ettiği en yüksek bilinirlik seviyesi olan "Marka Adı Hâkimiyeti" seviyesidir. Bu seviyeden biraz daha ötesi, o markanın ürün sınıfının yerini aldığı durumdur (Aktepe ve Bas, 2008: 84).

Küreselleşme ile rekabetin çok fazla gündeme gelmesi, alıcı odaklı pazarlama zihniyetini şart kılmıştır ve bunun sonunda alıcıların tercih ettiklerinde birden fazla seçeneği olmaya başlamıştır. Alıcılar da satın alma kararlarını kendilerine en yakın sezdikleri ve kendileriyle özdeşleştirdikleri markalara özgü yapma fırsatına sahip olmuşlardır. Bu da marka kişiliği algısının gündeme gelmesini ve gelişimini vazgeçilmez hale getirmiştir. Nitekim alıcıların seçimleri markalar analiz edildiğinde, ağırlıklı olarak kendilerine yakın hissettikleri markaları tercih ettikleri görülecektir (Özer ve Koçak, 2004: 176).

Markanın pazarlama bakımından öneminin analiz edilmesinde kategorize edilmesi suretiyle değerlendirme yapıldığı görülebilir. Buna göre yapılacak olan kategoride markanın pazarlama bakımından önemi; alıcılar açısından, işletmeler açısından, ülke açısından ve araçlar açısından olmak üzere dört başlıkta değerlendirme yapılabilir (İslamoğlu ve Fırat, 2011: 8).

### **2.2.7 Stratejik Planlama**

Planlama sürecinde belirlenen kararların zaman çizelgesine yerleri belirlenerek atılacak adımların sürelerinin oluşturulmasına planlama denmektedir. Etkin bir planlama yapmak için uzun ve kısa vadeli hedeflerin belirlenmesi bu hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğiyle ilgili stratejilerin belirlenmesi, değişen şartların göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Şahin ve Aslan, 2008: 172-189).

Stratejik Planlamanın asıl ilgilendiği ise şimdi verilen kararların gelecekte doğuracağı sonuçlardır. Örgüt yönetiminin verdiği kararlar ve bunların sonuçlarının neden sonuç ilişkisidir. Stratejik planlama için işletmenin amacını belirledikten sonra bu amaca ulaşmak için takip edeceği politikalar ve değişen koşulları öngörerek stratejiler belirlenir. Oluşturulan stratejiler neticesinde değişen çevre koşullarına göre planlar esnek olmalı ve güncellenebilmelidir. Çalışanlar stratejik kararlara tam katılım sağlamalı ve üst yönetimde bu kararların uygulanması için çalışanları desteklemelidir. Stratejik planlama, işletmeleri kurumsal bir yapıya sokarak kişiye bağlılıktan kurtaracak, planlamalar sayesinde çevrede yaşanan değişimlerden fırsatlar yaratarak işletmenin büyümesini sağlayacaktır. Ayrıca etkin kaynak planlama sayesinde hedeflere ulaşmak için kaynaklar verimli kullanılacak gereksiz zaman kaybı engellenerek iş gücü doğru kullanılacaktır. Çalışanların kurumu sahiplenmesi, kurum kültürü oluşması ve olumsuzluklara karşısında stratejik hareket yöntemleri oluşturulacaktır.

Örgütlerin, devamlı olarak değişen ve gelişen bir çevre içerisinde toplumsal değişimleri içselleştirmeleri ve bunları, kendi yapılarını ilerletmeye yönelik imkanlar olarak görmeleri beklenir. Şimdiki zamanda gündeme gelen örgütsel yapılanmaların nostalji yapılanmalara göre daha yenilikçi ve farklı fonksiyonlarla, anlayışlarla dizayn edildikleri, yönetildikleri ve donandıkları gözlenmektedir. Kamu toplumlarında bu değişikliğin yavaş olmasına rağmen hususi Örgütlerde daha çabuk ve düzenli olarak gerçekleştiği ifade edilebilir. Dünyayı ve aynı zamanda ülkemizi de etkileyen global gelişmelerin toplumsal, kültürel, ekonomik, siyasal, etkileri ile yönetsel etkileri tüm alanda yaşanmaya, hissedilmeye başlanmıştır. Örgütlerin küresel gelişmelerle beraber engel tanımadıkları, ülkeleri, devletleri aşan bir pozisyona eriştikleri geniş birer baskı takımları oluşturdukları ve dönemimizin bir anlamda örgütler dönemi olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu değişim ve gelişimlere düzen oluşturmayan, bunun dışında kalan yapılanmaların ve örgütlerin ise yaşama ihtimallerinin çok sınırlı olduğu ileri sürülebilir. Ele alınan bu yeni zihniyet ve değerler, örgütlerin tekrardan yapılanmasını gerekli hale getirdiği ifade edilebilir. Örgütlerin ileriye yönelik senaryoları ve giderek karışık bir hale dönüşen gelişmeleri, klasik tutumlarla fikir yürütmelerinin günümüzde oldukça zorlaştığını söylemek muhtemeldir. Değişen gereksinim ve düşüncelerle beraber örgütlerin de değişmesi vazgeçilmez olmaktadır. Günümüzde önceki zamanlara oranla iletişim ve bilgi elde etmek gider ve zaman açısından olabildiğince küçük düzeylerde gerçekleşmeye başlamıştır. Şiddetli bir gelişim ve etkileşimle beraber örgütlerin uzak ve yakın çevre tanımlamasının değiştiği ve anlamsızlaştığı takip edilmektedir. Örgütler madde ve insan kaynaklarını en geçerli ve

verimli bir şekilde kullanabilmek için öncelik olarak kendilerini tanımak ve çevreden nasıl algı oluşturdıkları tespit etmek durumundadırlar. Diğer alanlardaki varyasyonların etkilerinin anında farklı alanlara ulaşması örgütler bakımından geniş bir model ve kıyaslama fırsatı sağlar.

Planlama, daha önceden ortaya konmuş hedeflere ulaşabilmek için elde edilmesi gereken işlerin belirlenmesi ve izlenecek yolların seçilmesi ve neyin nasıl yapılacağıın önceden saptanmasıdır ki planlama, ileriye bakma ve olası seçenekleri belirleme süresidir. Planlama var olan kaynakların gerçek kullanımını sağlamaya özgü bir çalışma sürecidir. Bu süreç bilinçli, amaçlı ve düzenli bir harekettir (Nartgün, 2000: 277).

Stratejik planlama, bir kurumun tepe yönetim tarafından ortaya konan ve paylaşılan, geleceğe yönelik ulaşılmak istenen, buna ilişkin hareket planlarını ve en alt basamaklarından en üst yönetime kadar bütün çalışanları kapsayan geniş, sorumluluğa, müşteri gereksinimlerine ve uzun süreli düşünmeye konsantre olmayı gerektiren bir süreçtir (Çalık, 2003: 253).

Stratejik planlama süreci kuruluşlarda bir kısım farklılıkların yaşanmasına sebep olmaktadır. Farklılık ve yeniliğin nedeni ister içsel isterse dışsal olsun kurumlarda bir kısım alışılmışlıkların değişimine sebep olmaktadır. Değişim bazen kurumun temelinde, bazen kullanılan teknolojilerde bazen de insanlarla ilgili konularda olmaktadır. Değişim kurum içinde nerede olursa olsun çoğunlukla bazı adaptasyon sıkıntılarının yaşanmasına sebebiyet vermektedir. Çalışanların değişime karşı reaksiyonları farklı seviyelerde ortaya çıkmaktadır. Kurumlarda stratejik planlamaya geçişte karşılaşılan bu reaksiyonlar farklılık sürecinde adapte edilme problemlerine neden olmaktadır. Bu adapte sürecinde reaksiyonların en aza düşürülmesi ve geçişin verimli olabilmesi için yöneticilerin yapması gereken bazı etkinlikler vardır. Bunlardan birkaçı; çalışanların eğitimi, aralarında etkileşimin artırılması, katılımlarının sağlanması, süreçte karşılaşılan güçlükleri kolaylaştırmaya ve süreçte çalışanları desteklemektir (Kotter ve Schlesinger, 1991: 106-111).

#### **2.2.7.1 Stratejik Planlama Süreci**

*Stratejik Analiz:* 21. yy. iş çevresinin ve rekabet koşullarının büyük bir değişim hızıyla hareket ettiği bir dünya ekonomik sisteminde işletme ve kurumların operasyonel işlemlerle ayakta durması imkânsız hale gelmiştir. Böyle bir ortamda dünün doğruları ve önemli yaklaşımları önemini yitirmiştir. Çevreyle birlikte işletmelerde de ciddi değişim çabaları görülür. Örnek verecek olursak, yapılan çeşitli araştırmalar, Fortune 500 çizelgesindeki farklı iş kollarındaki şirketlerin üçte birinin yedi yıl içerisinde rekabetçi

avantajlarını kaybettikleri ve çizelgenin altına veya dışına çıktığını ortaya koymaktadır (Günay, 2007).

Stratejik yönetim tatbikatlarının başarılı olmasında yönetimin vizyon ve misyonun esas alınması, stratejilerin sonuçlarının incelenerek, elde edilen gösterim bilgisinin karar alma süreçlerinde kullanılması olabildiğince risklidir (Başaran, 2016: 24-25).

**Dış Çevre Analizi:** Kuruluşun planlanan yönetim süresi, uzun vadeli faaliyetlere ve sonuçlara odaklanan bir yönetim sürecidir. Bunun için şirket, öncelikli olarak dışarıdan bir çevre analizi yaparak hayatta kalabilmek için tespit ettiği risklere karşı gerekli önlemleri almalıdır. İkincisi, rekabetin arttığı günümüz iş dünyasında, fırsatları elde etmek ve stratejik hedeflerine ulaşmak için kaynaklarını ve fırsatlarını çok verimli kullanmak zorundadır. Çünkü kaynakları ve olanakları sınırlı. Bu konuda gerçekten güzel bir benzerlik olarak verilecek bir ülke olan Japonya kaynaklarını planlı bir otorite olarak en iyi yöntemleri uygular (Erdem ve Kocabaş, 2004: 175).

Siyasi ortam, kuruluşların faaliyet göstermesi gereken düzenleyici ve yasal değişiklikleri içerir. Siyasi faktörler örgütleri olumlu veya olumsuz bir şekilde etkileyebilir (Pearce ve Robinson, 2015: 85). Siyasi faktörler, "merkezi ve yerel resmi makamların ve bunlara bağlı kurumların, işletmenin faaliyet gösterdiği ülkede siyasi otoritelerini sağladıkları ve kullandıkları ortam" olarak tanımlanabilir. Siyasi unsurların örgütler için fırsatlar yaratabileceği gibi risk oluşturabileceği de dikkate alınmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2010: 82).

**İç Çevre Analizi:** İç çevre analizi ile örgütün zayıflıklarının belirlenmesi ve bu eksikliklerin giderilmesi için bir fırsattır. Örneğin cehalet, yoğun bürokrasi ve örgütün yönetiminde kayıtsızlık gibi sorunların varlığı, örgütte planlanan yönetim sürecini olumsuz yönde etkilemektedir. Bir kuruluştaki durumu ortaya çıkarmak için, çalışanların ve yöneticilerin gözden geçirme aşamasına tam katılımı, analizin verimliliğine büyük fayda sağlayacaktır. Kuruluşun yönetiminde büyük özen göstermek ve gerekli iç çevre analizini çok iyi uygulamak gerekmektedir (Kandemir, Şantaş ve Uğurluoğlu, 2013: 13).

**Misyon ve Vizyon:** Stratejik planlama çalışmalarının önemli sonuçlar ortaya koyabilmesi için kurumda belirli prensiplerin olması beklenmektedir. Bir kuruluşun prensiplerini yani esas değerlerini belirtmektedir. Esas değerler, kuruluşun kurumsal prensipleri ve yaklaşım kuralları ile yönetim şeklini ele alır. İşletmenin vizyon, görev ve kurumsal kimliğinin arka kalan planında prensipler bulunur. Yaşama geçirilen bu prensipler, çalışanların teşvik edilmesinde kuvvetli bir yönetim aracı olarak da ele alınabilir (Akpınar,

2013: 43-46).

Vizyonun işletme elemanlarına en iyi tarzda sunulması, benimsetilmesi ve kabullenmelerinin elde edilmesi önem taşır. Vizyon beyanının sahiplenmesi için iyi şekilde belirtilmesi ve makul, yerine getirilir olması gerekir. Bu sebeple vizyon anlatımının açık, somut ve anlaşılır olmasına değer verilmelidir (Millard, 2010: 3).

Vizyon kavramının belirlenen niteliklere sahip olması iç ve dış paydaşlar tarafından kolay idrak edilmesini ve benimsenmesine katkı sağlar. Vizyon ifadesi örgütün üst amacını netleştirir, kurum içerisinde meydana gelecek amaç tartışmalarını yok eder ve haberleşme kanallarının daha iyi çalışmasını sağlar.

Misyon işletmenin etkinlik hedefleri ile alakalıdır ve bu etkinliklerin hangi kalite koşullarında yerine getirileceğini, üretimi ya da hizmet sunulacağını belirler. İşletme yöneticileri aldıkları kararlarda üst akıl olarak misyon anlatımını dikkate alırlar. Misyon; işletme yöneticilerini, çalışanlarını ve paydaşlarını ilgilendirmekle beraber onları yönlendirme rolünü de meydana getirir (Taiwo vd., 2016: 129).

Misyon ve vizyon beyanları birbirlerinden farklı olmakla beraber birbirlerini tamamlar. Her iki beyanında oluşturulma sebepleri birbirlerinden farklıdır. Vizyon ileriye temsil ederken, misyon daha çok şimdiki zamanı anlatır (Kılıç, 2010: 89-91).

### **2.2.8 Tedarik Zinciri**

Tedarik zinciri hammaddeyi sağlayan merkezlerden firmaya hammadde girişi, hammaddenin işlenmesi ve nihai ürünün dağıtımında içine alarak müşterinin eline ulaşmasına kadarki tüm süreci tanımlamaktadır. Bu süreç hammaddeden başlar ve ürün kullanımının bitmesine kadar sürer. Bu sistemin hedefi süreci mümkün olduğunca verimli kılarak maliyetleri en aza indirmektir (Ross vd., 2010: 133).

Gelişen teknolojiyle birlikte tedarik süreci dijital ortama aktarılmaya başlanmış, hammadde girişinde gümrükleme işlemleri teknolojiyle birlikte kısalmış, malın işleneceği fabrikaya ulaşma süreci elektronik ortamda takip edilmeye başlanmış, üretim prosesi gerek robot gerekse elle yapılan işlemlerde yine teknolojinin getirdiği yeniliklerle hızlanmış, ürünün kontrol kısmını insandan ziyade makineler yapmaya başlamış, sevkiyat sürecinde elektronik sistemlerle kontrol edilerek müşteriye hızlı ve sorunsuz ulaşması kolaylaşmıştır.

Tedarik zincirinde en çok karşılaşılan servis elde edenler nakliyecilik ve depolama, farklı bir söyletiyle lojistik hizmetini ortaya sunarlar. Bir başka sınıfta finansal servis elde edenler vardır. Bunlar, kredi verme, finansal inceleme yapma gibi görevleri ortaya döken

bankalar, kredi sağlayan diğer finansal kuruluşlar gibi işletmeleri ele alır. Bunların dışında pazar araştırması ve reklamcılık, őrün dizaynı, mőhendislik hizmetleri, danışmanlık, hukuki işlemler, gibi ortamları da saymak muhtemeldir. En gőncel ve son on senede en çabuk genişleyen alan ise veri teknolojileridir ki işletmeler bugőnőmőzde kendi bilgi-işlem personeli olsa bile şiddetli bir biçimde bilgisayar sistemlerini kurması, planlaması ve bir sıraya koyması için çevreden bu alanda hizmet sağlayan organizasyonları kiralamaktadırlar (Hugo ve Thomas, 2006: 19).

“Tedarik zinciri yönetimi; hammadde temininden őretime ve dağıtımla son mőřteriye kadar bir malın ulaşabilmesi için bir değer zincirinde yer alan tedarikçi, őretici, dağıtıcı, perakendeci ve mőřteriler arasında malzeme/őrőn, para ve bilginin yönetimidir” (Özdemir, 2006: 107).

Sőre bőtőnleřmesi ne kadar gő olsa da bu entegrasyondan sağlanacak kazançlar da o kadar çok olacaktır. Tedarik zinciri yönetimi ile iş birliği ve verimlilik arttırılırken riskler azaltılacaktır. Zincir sőresince gerekli olmayan fazlalıklar ve tutuksuzluklar azaltılırken aşağıdaki faydalar sağlanacaktır.

### **2.2.9 Yönetişim**

“İlk olarak İngilizce ’de “governance” olarak kullanılmaya başlanan yönetişim terimi, Fransızca ‘ya "gouvernance", Almanca ‘ya "steuerung" ve Tőre ’ye “yönetişim” olarak çevrilmiştir” (Gőler, 2003: 94).

Yönetişim, özel ve resmī kuruluşlarda ekonomik, yönetim ve politik otoritenin ortak kullanım alanını belirten bir ifadedir. Bu anlamdan yönetişimin kamu kuruluşları ile özel sektör arasında belli olmayan sınırlarda ilerleyen bir yönetim şekli olduğu gőndeme gelmektedir. Bir sosyo-politik dőzen içerisindeki bőtőn katılımcıların ortak uğraşlarla erişilen sonuçların ortaya çıkardığı yapı ya da belli bir dőzen söz konusudur. Bu nedenle, yőnetiřimde, toplumsal sistemlerin politik aktőrlerin gőrevleriyle nasıl tamamlandığını anlama endişesi yer almaktadır.

Yönetişim kaidelere bağlı olduğu kadar őzneler arası anlamlara da bağlı bir hukuk sistemidir. Kurumsallaşmış meydana gelişler içindeki resmī dizge, eylemleri belirli kılan kaidelerin ve değerlerin ilerlemesini elde etmektedir. Bu bağlamda, bir oyuncu tarafından bir sisteme ve da kuruma uyması gerekli olduğuna dair inanış anlamına gelen meşruiyet, yönetişim yapıları őrzerinde otorite sunduğundan yaşamsal bir dőřüncedir (Hurd, 1999: 381).

Yönetişim; ulusal, uluslararası ve yerel problemlerin özölmesiyle alakalı yerel

yönetim, özel sektör, ulusal yönetim görevlileriyle beraber, probleme taraf olan tüm katılımcıları içine alan bir politikalar bütünüdür. Esas hedefi de kamunun topluma karşı sorumluluğun belli bir seviyeye getirilmesidir (Peters, 2000: 29-40).

Tekeli yönetişimin, ekonomik ve siyasal gücün toplumda daha geniş çağrışımını öngördüğünü belirledikten sonra, algısal bir alan belirlemektedir. Buna göre, “önceden belirlenen bir ortak amacı gerçekleştirmek için, tek özneli, merkezi, hiyerarşik bir iş bölümü içinde üretim yapan yönetimden, çok aktörlü, yerinden yönetimci, kendisi yapmaktan çok toplumdaki aktörleri yapabilir kılan, yönlendiren ve kaynakların yönlendirilmesini kolaylaştıran yönetim anlayışına” geçilmektedir (Tekeli, 1996: 45-54).

Yönetişim ifadesi, “hem faaliyetlere hem de aktör yapılanmalarına atıfta bulunmaktadır ve ne sadece yasama ve yürütme faaliyetleri, ne de yalnızca belli otoritelerin ve mahkemelerin yasaları uygulama faaliyetleri ile özdeşleştirilemez. Çünkü yönetişim bu faaliyetlerin tamamını kapsayan bir anlam alanını oluşturmaktadır” (Kesim ve Petek, 2005: 42).

#### **2.2.10 Finansal Yönetim**

Kuruluşun ihtiyaç duyduğu finansal kaynakların edinilmesini ve kullanılmasını sağlayan işlemlerin yönetimidir. Finansal Yönetim, kurumların ve finansal piyasaların gelişimi için bir bilim olarak değeri artan bir iş fonksiyonudur. Türkçe’de "finansal" kelimeleri, "finansal" kelimesi ise "finansal"ın karşılığı olarak kullanılmaktadır. Finans kelimesi parayla ilgili bir terimdir. Finans kelimesi günümüzde işletmelerde kullanılmaya başlanmadan önce mali işler "Mali İşler Müdürlüğü" adı altında yönetiliyordu. "Ülke fonlarının yönetimi "finans"; İlgili bakanlığın adı uzun yıllardır Maliye Bakanlığı (şimdiki adıyla Hazine ve Maliye) olmuştur" (Seval, 2022).

"Mali İşler Yönetimi'nden Finansal Yönetim'e geçiş, Türkiye’de kapitalizme daha fazla entegre olması, para ve sermaye piyasalarının gelişmesi ile ortaya çıkmıştır. Finansal yönetimin alanı ve sınırları mali kelimesinin içeriği ile bağdaşmaz hale gelmiş ve özellikle büyük şirketlerde ‘Mali Yönetim’ yerini Finansal Yönetim’e bırakmıştır. Büyük şirketlerde finans işlevi, finans fonksiyonunu yansıtacak şekilde düzenlenmiştir (Seval, 2022).

#### **2.2.11 Pazarlama Yönetimi**

Pazarlamanın temel amacı müşteri memnuniyetini sağlamaktır. İhtiyaçları karşılanan ürün ve hizmetlerden memnun olan müşteriler, işletmeye sadık kalacak şekilde iletmenin toplam uzun vadeli gelir kaynaklarının korunacağı garanti altına almaktadır. Pazarlama

işlemlerinin en önemli hedefi, müşterileri memnuniyetini takip ederek memnuniyette maksimizasyonu sağlamaktır. Bu nedenle pazarla yönetiminin en önemli iki temel hedefi müşterilerin istek ve beklentilerini belirlemek ve sağlamaktır (Altunışık vd., 2006: 12-16).

Pazarlama mevcut ürün veya hizmetin müşterilere ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacağını iletmeye yarayan kavramdır. Pazarlama işlevi, olası müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini fark etmek ve bu beklentileri belirli kar ile gidermektir. Pazarlama faaliyeti mevcut ürünleri satmak değil, onların beklentilerini karşılayan ürünleri sunmaktır. Bu yüzden pazarlama hizmet veya ürün ortaya çıkmadan başlayan bir faaliyettir (Rogers, 1996: 8).

Müşteri ilişkileri yönetimi tanımlaması yapılırken bazıları satış elemanlarına dizüstü bilgisayar verilmesi, bazıları ise firmaya çağrı merkezi ve profesyonel hazırlanmış internet sitesi olarak tanılandırılmışlardır. 90'lı yıllarda önemi anlaşılan müşteri ilişkileri yönetimi için firmalar öncelikle hizmet kanalı oluşturma çabasına girmişlerdir. Bu hizmet kanalları ise genelde çağrı merkezi olmuştur. Teknolojik gelişmeler sonrasında bu çabalar satış faaliyetlerinin üretkenliğine ve etkenliğine yönelmiştir. 90'lı yılların ortalarına doğru telefon mesajı, e-posta ve internetin yaygınlaşmasıyla firmalar bu araçları kullanmaya başlamışlardır (Ramsey, 2003: 13-17).

Günümüzde müşteri ilişkileri yönetimine hizmet veren ve satış yapacak firmalara hizmet sağlayacak profesyonel danışmanlık firmaları ortaya çıkmıştır. Bu firmalar teknolojik imkânların kullanımıyla gerekli analizleri yaparak müşterilere istediği ürün ve hizmeti en etkin yoldan sağlama konusunda uzmanlaşmışlardır. Müşteri ilişkilerinin öneminin artmasıyla birlikte 10002- Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi standardı oluşturulmuştur.

### **2.2.12 Müşteri Yönetimi**

Tüketici ya da müşteri olarak isimlendirilen yapı en kolay ifadeyle herhangi bir ürünü satın alıp kullanan kişi olarak ifade edilebilir. Fakat literatürde tüketici ya da alıcıyla ilgili ifadeler olduğunu, bununla beraber alıcıların niteliklerinden veya işletmeler için taşıdığı manalardan bahsedilen çalışmaların olduğunu da görmek muhtemeldir. Müşteri kavramı literatürde; pazarda var olan mal veya hizmetleri kendisi veya bir başkası şahsına gereksinimlerini giderme maksadıyla satın alma yoluna giden birey olarak ifade edilmektedir (Taşkın, 2008).

Müşteri bakımından ele alındığında, alıcıların gereksinimlerini giderme noktasında mal veya hizmet açısından en iyi olanı almak istedikleri bilinen bir gerçektir. Bu durumda alıcıların var olan ticari alanda kendilerine lütfedilen mal ve hizmetler arasında en karlı olanı



tercih etmeleri gibi bir durum ortaya çıkmaktadır. Bu özellik değerlerin aktarılması veya pazarlanması hususunda olabildiğince büyük öneme sahip olan ‘müşteri avantajı’ görüşünü ortaya çıkarır. Sonuç olarak var olan ortam ve bu ortamdaki rekabet faktörünün çokluğu işletmelerin bu rekabette üstünlük elde etmesini mecburi kılmaktadır. Bu mecburilikten hareketle alıcıların görüşlerine uyan mal veya hizmetlerin ortaya dökülmesi işletmeler bakımından mecburi bir durum olarak karşımıza çıkar. Bu koşullarda alıcı karının işletmelerin kabiliyeti hususunda kitle konumunda olduğu yönünde yorum yapmak hatalı bir davranış olmayacaktır. Bu kabiliyet unsuru ile yüklenilen mesuliyet sonucunda alıcılar için önem oluşturulması da gerçekleşmektedir. Bu durum ikili biçimde ortaya konulduğunda alıcı değerini artırma çalışmaları işletmeler için başarının önünü açarken güncel değerlerin oluşturulmasını da sağlamaktadır (Ceran, 2004: 22).

Müşteri öneminin oluşmasında sadece satış sonrası süresini düşünmek eksik bir gözlemlene olacaktır. Gerçekten değer ve değere ait özelliklerin oluşumu öncelikle üretim aşama süresinde ve sonrasında ise alıcılara mal veya hizmetin sunumunun uygulandığı pazarlama aşamalarında oluşmaktadır. Bununla beraber literatürde değerlerin temel anlamda ürünün veya hizmetin üretimi sırasında oluşturulduğundan söz edilmektedir (Tek, 2006: 38).

Müşteri ilişkileri yönetimi bakımından uygulamaya dökülen pazarlama planları, üç önemli zamandan geçerek evrimleşmiştir. İlk zamandaki strateji, alıcılar ve tedarikçilerle yalnızca “almak ve satmak” üzerine kurulmuş, kolay temellere dayanan fakat hakiki ve sıcak bağlılıkları ileten ticari bağlılığa dayanmaktadır. Sonraki zaman, toplum pazarlamasının egemen olduğu, toplum üretiminin ve toplum tüketiminin gelişmesi sebebiyle alıcı ile iletişimin, toplum iletişimi boyutunda ortaya konduğu zaman olmuştur. Son zaman olan günümüz şartlarında ise alıcı ile kişisel olarak ilişkilerin geliştirilmesiyle toplum üretim tutumunun beraber uygulamaya dökülmesi gerekmektedir. Bu zamanda alıcılar, değerli bir kişi olarak bilinmek ve işletmelerle iletişimde kişisel boyutta hizmet almak istemekte, işletmeler aracılığıyla bir pazar segmentinin elemanları olarak bilinmeyi ve kendilerine bu pazar segmentindeki diğer alıcılar gibi yaklaşılmasından memnun olmamaktadırlar (Odabaşı, 2004: 29-30).

Turquality programına katılım için bakanlığın atadığı denetçi firmanın incelediği konu başlıkları, kapsama girdikten sonra dijitalleşme için seçilen süreçler ve dijitalleşme için örnek olarak seçilen ERP sistemi için literatür taraması yapılmıştır. Literatür ve süreçlerin ERP sisteminde uygulamaları örnek olay olarak incelenmiştir.

## BÖLÜM III

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde yapılan araştırmanın modeli, araştırmada kullanılacak veri toplama araçları hakkında açıklama yapılmıştır.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN DESENİ/MODELİ

Firmanın Turquality desteğinden sonraki dijitalleşme durumunu görmek için örnek olay yöntemi kullanılmıştır. “Örnek olay çalışma metotları bir olay ya da olaylar hakkında veri toplamayı ve kaydetmeyi ve de olayın sunuşunun veya raporunun hazırlanmasını içermektedir” (Köklü, 1994).

Örnek olay yöntemi bir proses, insan, program ve kurum gibi spesifik gerçeği derinlemesine analize etmek için kullanışlı bir desendir. Ayrıca tek vakanın seçimi olgu hakkında anlamlı ve mümkün olduğunca çok bilgi verebilir (Akar, Önder, Fulya, 2005). Örnek Olay, sınırlı bir sistemin nasıl işlediği ve çalıştığı hakkında sistematik bilgi toplamak için çoklu veri toplama kullanılarak o sistemin derinlemesine incelenmesini içeren metodolojik bir yaklaşımdır” (Mils vd., 2009: 33).

Örnek olay yaklaşımı, karmaşık konuların gerçek yaşam ortamlarında derinlemesine, çok yönlü keşiflerine olanak tanır. Örnek olay yaklaşımı, gerçek yaşam bağlamında ilgilenilen bir konu, olay veya olgunun derinlemesine değerlendirilmesine ihtiyaç duyulduğunda özellikle kullanışlıdır. Örnek olay yaklaşımı, diğer şeylerin yanı sıra kritik olayların, müdahalelerin, politika geliştirmelerinin ve programa dayalı hizmet reformlarının gerçek yaşam bağlamında ayrıntılı olarak incelenmesine olanak tanır. Bu nedenle, deneysel bir tasarımın sorulan araştırma sorularını yanıtlamak için uygun olmadığı veya üstlenilmesinin imkânsız olduğu durumlarda dikkate alınmalıdır (Heale, Twycross, 2018: 2).

Örnek olay yönteminde verilerin toplanma aşamasında önemli olan noktalar vardır. Görüşme, belge inceleme ve gözlem gibi nitel araştırma tekniği yöntemlerden bazılarıdır (Vural, Cansever, 2005: 128). Örnek olay yöntemi ürün olarak düşünülürse, çalışma sonuçlarını yorumlamak için zengin materyal veri dokümanı yapılabilir. Farklı amaçlarda çalışmalar yürüten araştırmacılar için veri kaynağıdır (Köklü, 1994: 773).

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile gerçekleştirilen görüşmeler yapılandırılmış tekniğe göre esnektir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde araştırmacı planladığı sorularla bir görüşme dokümanı hazırlar. Görüşme esnasında araştırmacı gerek duyduğu durumda soruların sıralamasını değiştirebilir veya ayrıntı ve detaya inilmesini isteyebilir.

Görüşme yapılan başka sorular içerisinde sıradaki soruların içeriğini karşılayabilecek cevaplar verdiği durumda araştırmacı bu soruları sormayabilir (Türnüklü, 2000: 543).

Veriler toplanırken nitel araştırma yönetiminden faydalanılmıştır. Örnek olay incelemesinde gerekli verilere ulaşmak için veri inceleme ve yarı yapılandırılmış görüşme teknikleri veri toplama yöntemi olarak kullanılmıştır. Veriler şirketin satış, öz kaynak, ihracat rakamları hakkında bilgi edinmek için (Ek-5) İstanbul Sanayi Odası verilerine göre "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" listesinden elde edilmiştir (Ek-7). Yarı yapılandırılmış görüşmede ise katılımcıya Turquality Destek Programı kapsamında gelişim yol haritasının hangi yıllar arasında projelendirildiği, belirlenen gelişim yol haritasında hangi projelerin dijitalleşme başlığı kapsamında değerlendirildiği, dijitalleşme kapsamına alınan projeler için neden ERP kullanıldığı, ERP' ye alınan projelerin önceki ve sonraki durumunun neler olduğu, dijitalleşme sonrası ERP' ye alınan süreçlerin satış, karlılık ve müşteriye memnuniyetine katkısı neler olduğu ve dijitalleşmenin şirket prosesine kattığı faydaların neler olduğuyla ilgili sorular Aralık 2023 tarihinde yöneltilmiştir (Ek-7).

### 3.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın evreni otomotiv sektöründe faaliyet gösteren ve Turquality desteğine alınan firmadır. Turquality marka destek programında verilen desteklerin dijitalleşme üzerine etkisini araştırmak için incelenen firma 1976 yılında kurulmuştur. İstanbul Sanayi Odası verilerine göre "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" listesinde 2021 yılında 73. sırada yer almaktadır.

Şirketin Bakanlığa sunmuş olduğu 5 yıllık gelişim yol haritası öncesinde İstanbul Sanayi Odası verilerine göre 2015 yılında net satışları 911.100.105 TL iken 2021 yılında 5.233.837.428 TL olmuştur. Yıllara göre net satışların artış oranı Tablo 3.1 de verilmiştir. Ücretle çalışanlar ortalaması kişi sayısı 2015 yılında 2489 kişiyken bu rakam 2018 yılında 3240 kişi olmuştur.

*Tablo 3.1. Yıllara Göre Net Satışların Artışı*

Yıl	Net Satışlar	Bir Önceki Yıla Göre Artış (%)
2015	911.100.105	-
2016	1.005.459.970	10,36%
2017	1.388.211.569	38,07%
2018	1.866.675.910	34,47%
2019	2.175.689.357	16,55%
2020	2.850.433.865	31,01%
2021	5.233.837.428	83,62%

Araştırmaya konu olan şirketin vizyonu “Güvenlik-Çevre Bilinci ve Ekonomi üçgeninde değişken pazar dinamiklerini gözeten, yenilenebilir kaynaklar kullanarak sürdürülebilir ürünler hedefleyen global bir marka olmaktır”. Bu doğrultuda şirketin araştırmaya seçilmesinin nedeni, Turquality’nin “Marka potansiyeli olan firmalara global bir marka olma yolunda finansal kaynak sağlamak” vizyonu ile şirketin “global bir marka olmaktır” vizyonunun aynı amaca ulaşmayı hedef edinmesidir.

### **3.3. VERİ TOPLAMA ARACI**

Veriler, şirketin Turquality programına kabul edildikten sonra bakanlığa sunduğu Turquality Gelişim Yol haritasından yarı yapılandırılmış görüşme ile alınmıştır. Yol haritasında belirlenen projelerin ERP sistemine alınmadan önceki durumu ve bitiş durumları arasında karşılaştırma yapılmıştır. Süreçlerin dijitalleşmesi neticesinde proseslere sağladığı katkı görüşme ile elde edilirken, Turquality programının asıl amacı olan ‘global bir marka yaratmak’ hedefi için satış, karlılık, özkaynak, aktif toplam ve ihracat parasal miktarı İstanbul Sanayi Odası verilerinde elde edilmiştir (Ek-7). Örnek olay incelemesinde kullanılacak verilere ulaşmak için doküman inceleme (Ek-5) ve yarı yapılandırılmış görüşme (Ek-6) veri toplama yöntemi olarak kullanılmıştır. Şirketin vizyonu internet sitesinden; net satışlar, öz kaynak, aktif toplam, ihracat ve ücretle çalışanlar ortalaması kişi sayıları ise İstanbul Sanayi Odası, İSO 500 listesinde halka açık verilerden elde edilmiştir.

### **3.4. VERİLERİN ANALİZİ**

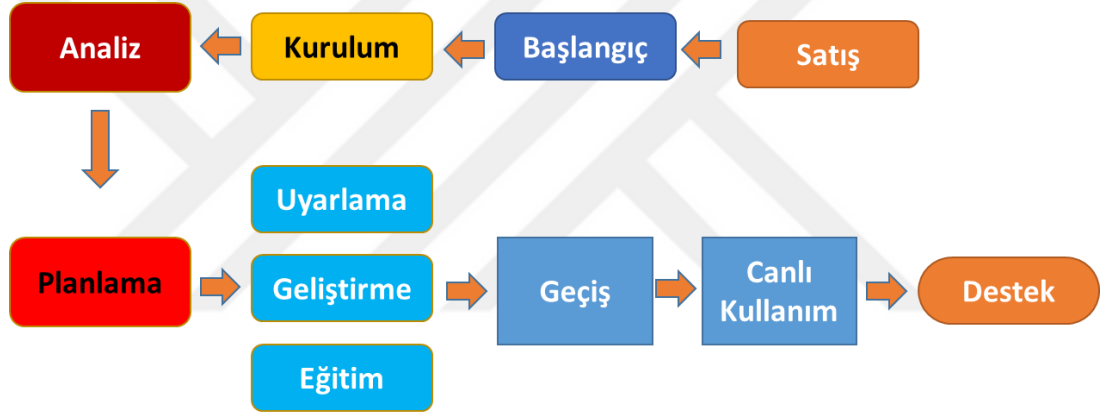
Gelişim Yol haritasında belirlenen ve 5 yıllık dönemi kapsayan projelerin uygulamaya destek öncesi proseslerin dijitalleşme durumları ile projeler tamamlandıktan sonraki dijitalleşme durumları ve bakanlığa sunulan projelerin bitirildikten sonraki durumları örnek olay olarak incelenmiştir. 5 yıllık dönemi kapsayan projelerin başlangıç ve bitiş yılları arasındaki satış, karlılık, özkaynak, aktif toplam ve ihracat parasal miktar verileri için doküman analizi tekniği kullanılmıştır (Ek-5). Dijitalleşme kapsamında ERP sistemine alınan projeler analizi ise şirket Turquality sorumlusuyla görüşme ile elde edilmiştir (Ek-6).

## BÖLÜM IV

### 4. BULGULAR

Turquality programına ön inceleme aşamasından geçen araştırmaya konu olan şirket, 2016-2021 yılları arasında 5 yıllık gelişim yol haritası belirlemiş ve bu yol haritasını bakanlığa sunmuştur. İlgili firmanın Bakanlığa sunmuş olduğu Gelişim Yol haritası 20 ana proje, 96 alt projeden oluşmaktadır.

Belirlenen 20 ana proje içinde 14 ana projenin tamamlanması için dijitalleşme kapsamında ERP sistemine geçiş yapılmaya karar verildiği ve bunun için dijitalleşme adımlarını içeren alt projeler oluşturularak Turquality programı kapsamında alınan desteklerin katkısıyla tamamlandığı görülmüştür. Aşağıda ana projelerin tamamlanması için oluşturulan ve dijitalleşme adımını ERP sistemiyle gerçekleştiren alt projeler verilmiştir. ERP sistemi devreye alma süreci Şekil 4.1 de verilmiştir.



Şekil 4.1.ERP satın alma süreci

**Bayi / Müşteri Segmentasyonu ve Performans Yönetimi:** Müşterilerin segmente edilmesi için öncelikli olarak tüm müşteri bilgilerinin gözden geçirilip ERP sistemine giriş yapılmıştır. Müşterilerin mevcut durum analizi, ERP programındaki müşterileri sınıflandırmak için nitelikler ve kriterler belirlenerek hızlı rapor alma sistem kurulmuştur. İlgili çalışma öncesinde müşteri ve bayiler excel raporları üzerinden değerlendirilmektedir. Gerçekleştirilen proje neticesinde süreçler belirlenerek ERP programında sistem altyapısı kurulmuştur. Bayi/müşteri bilgileri ERP programına girilerek veri seti oluşturulmuş bu veri seti ile hızlı ve etkin raporlamalar ile finansal ve operasyonel stratejiler belirleme çalışmaları yapılmıştır.

**Müşteri İlişkileri Yönetimi:** Müşterilerden gelen talep, şikâyet ve önerileri sistemsel takip etmek adına ERP sistemine müşteri bilgileri kaydedilerek, tüm temsilcilere ilgili yazılım ekranı eğitimleri verilmiş ve program devreye alınmıştır. ERP modülü öncesinde

müşterilerden gelen arızalı ürün yönetimi ve müşteri şikâyet yönetimi süreci sözlü ve yazılı bildirimlerle yapıldı, ERP modülü sonrası şirket bünyesinde kullanılan ERP yazılıma ek olarak ERP ile entegre çalışan, müşterilerle arızalı ürün ve müşteri şikâyetlerinin internet üzerinden paylaşıldığı web tarayıcı üzerinden çalışan yazılım devreye alınmıştır.

**Planlama Modülü:** Ürün siparişlerinin planlama birimine iletilmesi, üretilen mamullere ve bunların bileşenlerine ilişkin faaliyetlerin planlanması ve yaptırılması için ERP planlama modülü oluşturulmuştur. Modül öncesinde gelen siparişler talepler exceller yardımı ile üretim planına çevrildiği; modül sonrasında ise dijital olarak gelen siparişlerin ERP sisteminde hammadde stok kontrolü yaparak, hammadde tedariki gerekli ise satın alma faaliyetlerine başlandığı, gerekli hammaddeler var ise makine kapasitelerinde dijital analiz ile değerlendirerek üretim planını oluşturmaktadır. İlgili modül Sipariş modülü ve Satınalma modülü ile entegre çalışmaktadır.

**Maliyet Modülü:** İş gücü, sermaye, hammadde gibi üretim süreci için gerekli olan mali hesapların terdik zinciri sürecinden yer alan proseslerle entegre yapılması için ERP sistemi kurulumu yapılmıştır. Üretilen veya üretilmesi düşünün ürünlerin maliyetleri birimlerden gelen veriler sonucunda excel raporları ile yapılmakta iken kurumsal kaynak programı sayesinde ürünlerin içine giren malzeme ve diğer giderler ERP programı sayesinde otomatik ve hızlı rapor çıktıları alınması, ürünlerin geliştirilmesi için hammadde değişiklikleri sonucunda çıkacak maliyetler anlık olarak görülebilmesi sağlanmıştır.

**Satınalma Modülü:**

- Şirketin ihtiyacı olan hammadde, makine, malzeme ve hizmetlerin yurtiçi ve yurtdışından alımlarının gerçekleştirilmesini; teklif isteme aşamasından başlayarak, hammadde, makine, malzeme ve hizmet teslimine kadar olan süreçte, tedarikçi sorumluluklarının belirlenerek tanımlara uygun hammadde, makine, malzeme ve hizmet temin edilmesini sağlamak,
- Sipariş sonrasında gelen malzemelerin şirket deposuna sevki, kabulü yapılan hammadde ve malzemelerin uygun şartlarda depolarda muhafazasını sağlama süreçleri,
- Üretimde kullanılan hammadde, yedek parça, hizmet ve diğer tedarikçilere alternatif kaynak oluşturmak veya yeni bir tedarikçinin/malzemenin onaylanma süreçleri (hammadde tedarikçileri, yedek parça temin edilen tedarikçiler, hizmet tedarikçileri ile ticari, teknik ve kalite konularında kalıcı güç ortaklığı sağlamak

ve tedarikçileri ürün ve hizmet kalitesinde sürekli iyileştirme faaliyetleri) süreçleri,

- Tedarikçilerin mükemmellik modeli, kalite ve çevre yönetim sistemleri doğrultusunda sistematik bir yaklaşımla sonuçlarının değerlendirilmesi ile ilgili esasları yönetme süreçleri,
- Bedelli-bedelsiz ithal edilen malzemenin serbest dolaşıma giriş işleminin gerçekleştirilebilmesi ve eşyanın gümrükten çekilip fabrika depoya teslim işlemleri süreçlerini ERP programı yönetilmesi ihtiyacı doğmuştur.

ERP modülü öncesi, satın alma talepleri sözlü veya mail ile yapılmakta, stok kontrolü, tedarikçi değerlendirme, seçme ve onaylama süreçleri excel programı vasıtasıyla yapılmakta iken Sözleşmeler matbu ortamda saklanmaktaydı. Modül geliştirme sonrası satın alma süreçleri tedarik zinciri ERP sistemine entegre edilmiştir. Satınalma talepleri ERP programından gelmekte, Tedarikçi sözleşmeleri ve bilgileri ERP sisteminde saklanmaya başlanmıştır.

#### ***Tanım Modülü:***

Geliştirilen yeni bir ürünün, müşteri istekleri ve yasal şartlar kapsamında istenilen tüm şartları karşılayabilmesi için, ürün geliştirmenin planlanması, kontrolü, doğrulanması ve tüm aşamalarda kayıtların tutulması ihtiyaç duyulan dijitalleşme ihtiyacı, ürünlerin yapımları için gerekli olan bileşenler ve montaj prosesinde müşterilere doğru ürünlerin gönderilmesi için bileşen ve montaj tanımları için ERP tanım modülü oluşturularak kullanılmaya başlanmıştır. Üretilen ürünleri oluşturan bileşenlerin miktar ve özellikleri (boyut, yapışkanlık, esneme vd.) excel üzerinden takip edilmekte iken Birden çok ürünü oluşturan bileşenlerden birinin değişmesi haline her ürün tanımı tek tek değiştirilmekte ve bu tanımlar matbu olarak dağıtılmasının önüne geçilmiş; ERP yazılımını tanımlar modülü sonrasında tüm bileşenler yazılıma tanımlanarak yarı ve bitmiş ürün tanımları dijital ortamda oluşturulmuştur.

***Üretim Modülü:*** Üretim prosesinde onaylanmış tasarım verileri ile çıktı elde etmek için dijital sisteme geçilmiştir. Dijitalleşme öncesi üretim için gerekli olan makine, bileşen ve insan iş gücü diğer birimler alınan raporlar ile oluşturulup makine kullanımı gerekli olan bileşenler üzerinde bulunan etiketler ile makineye yüklemesi yapıldığı; ERP sistemine geçilerek makinelerin kullanacağı malzeme ve tanımlar ile sistem dijital sistem kurulmuştur. Bileşenler barkodlar ile tanımlaması yapılmış, tanımlara verilen dijital şahsiyetler makinelere tarayıcılar ile eşleştirilerek tanımlara uygun olan bileşenlerin yüklenmesi

sağlanmıştır.

**Bakım Modülü:** Bakım birimlerine bağlı tüm tesis, makine, teçhizat ve ekipmanların faydalı ömrünü uzatmak, yıpranmayı ve eskimeyi en düşük düzeye indirerek işletmenin değerini korumak, makine ve donanımın üretim için emre hazır sürelerini en yüksek düzeyde tutmak, mamul/yarı mamul kalite düzeyini koruyacak şekilde işletme olanaklarını sağlamak, güvenlik sistemlerini ve donanımlarının çalışır durumda hazır bulunması, çalışan güvenliğinin sağlanması ve bunların uzun dönemde düşük maliyetlerle gerçekleşmesini sağlayarak arıza hasarlarını en aza indirmek suretiyle onarım giderlerini azaltma süreçlerinin etkin ve verimli yönetilmesi için dijitalleşme ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

İşletmenin ürün üretmeye kesintisiz devam etmesi, siparişlere cevap verebilmesi ve makine kaynaklı ürün hatalarıyla karşılaşmaması için Planlı, plansız, kesitirimci gibi bakımlar yapılmaktadır. Bakım yapılacak makinelerin izlenmesi ve planların etkinliğinin ölçülmesi için dijitalleşme gereksinimi ortaya çıkmış, bu kapsamda Bakım ERP modülü oluşturulmuştur. Bu ERP modülü ile makine performansları ölçülerek bakım süre ve niteliklerine karar verilmesi sağlanmıştır.

**Stok Modülü:** Üretimden teslim alınan ürünlerin uygun şartlarda depolanarak muhafazasını sağlamak, doğru ve zamanında yükleme ve sevkiyatlarını yapmak, bölge depolarına ve bayilere teslim edilmesi süreçleri için dijitalleşme ihtiyacı ortaya çıkmış bu ihtiyaç neticesinde ERP sistemine dâhil olan Stok Modülü oluşturularak Depoda bulunan nihai ürün, hammadde ve yedek parça stokları sistemden takip edilmeye başlanmıştır.

**Sevkiyat Modülü:** Merkez depoya getirilecek her türlü mamul, hammadde, makine teçhizatın ve ticari yükün taşınması, yönetilmesi, sefer ve güzergâh planlamasını sistemle entegre şekilde dijital olarak yapmak amacıyla ERP sevkiyat modülü hazırlanmıştır. Sipariş modülü ve Planlama modülünün entegre çalışması ile üretim tamamlandıktan sonra Sevkiyat modülüne bilgi vermekte ve modül gerekli analizleri yaparak ürünleri sevk durumuna hazır hale getirmektedir.

**İnsan Kaynakları Modülü:** Beyaz yaka statüde, yönetici ve yönetici olmayan çalışanların performanslarını değerlendirmek ve değerlendirme sonucunda çalışanların gelişimini sağlamak; mavi yaka ve alt işveren çalışanların etkinlik ve yaratıcılık hedefleri ile bireyin bilgi, beceri ve yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını ve benzer niteliklerini içeren ve çalışma davranışlarını değerlendirerek işte ki performansını ölçmek ve performans sonucuna göre kişisel gelişimi sağlamak; çalışanların, şirkete olan bağlılıkları ile çalışma ortamlarındaki motivasyonları ve tatminlerini ölçmek, değerlendirmek, sonuçlara göre



iyileştirme planlarını yaparak uygulamak; çalışanlarının, şirket stratejik amaçları ve hedefleri doğrultusunda sürdürülen faaliyetlere katılımını artırmak, çalışanların verimliliğini yükseltmek, yenilikçi ve yaratıcı fikirleri desteklemek ve kadro nitelikleri tanımlanmış çalışanların sürekli gelişimini sağlamak üzere uygulanması gereken eğitimlerin belirlenmesi, bu doğrultuda eğitim faaliyetlerinin planlanması, uygulanması, kayıtların tutulması ve eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesi esaslarını belirlemek; şirket hedefleri doğrultusunda, çalışanlarımızın potansiyellerinden en üst düzeyde faydalanabilmek ve kariyerlerini yönetmek; işgücü ihtiyacının şirket stratejileri, politikaları ve hedefleri doğrultusunda karşılanması amacıyla uygulanacak seçme ve yerleştirme yöntemleri ile personel seçimi yapılmasının ardından oryantasyon, uyum ve iş başı eğitimlerinin tamamlanarak ilgili pozisyonun doldurulmasını sağlamak amacıyla bu süreçlerin dijital ortama geçişi ERP sistemi İnsan Kaynakları Modülü ile tamamlanmıştır.

***Doküman Yönetimi Modülü:*** Yönetim Sistemleri dokümanlarının; kodlanması, hazırlanması, onaylanması, dağıtılması ve revizyonu ile ilgili süreçleri dijital ortama taşımak için Doküman Modülü oluşturulmuştur. Dokümanlar (Prosedür, talimat, form, vd.) çıktı alınarak elle dağıtım yapılması, Onayı ıslak imza ile yapılması, Revize olan doküman imza karşılığı dağıtım yapılması gibi manuel işlemler ERP modülü ile dijital ortama aktarılmıştır.

***Denetim Modülü:*** Şirkette yönetim sistemlerinin etkili bir şekilde uygulanması, sürekli iyileştirilmesi ve devamlılıklarının sağlanması amacıyla farklı kapsamda yapılan denetimler için ERP denetim modülü alt yapısı hazırlanarak soru listeleri, bölümler ve denetçiler bu alt yapıya işlenmiş, denetimler tablet veya bilgisayarla aracılığıyla yapılarak dijital olarak denetim sonuçları saklanmıştır.

***Düzeltilici Faaliyetler Modülü:*** Tespit edilen uygunsuzlukları düzeltmek ve oluşabilecek herhangi bir uygunsuzluğu önlemek amacıyla oluşan bir hatanın giderilmesi ve tekrarının önlenmesi için yapılan faaliyetler düzeltici faaliyetler; Hata oluşmadan önce, oluşmasını önlemeye yönelik yapılan tüm faaliyetler ise önleyici faaliyetlerdir. Bu faaliyetleri, kök neden analizlerin ve aksiyonları dijital ortamda yönetmek amacıyla ERP 8D-DÖF modülü oluşturularak 8D'ler için Kalıcı düzeltici aksiyonların belirlenmesi ve uygulanması adımı 3 adet statü oluşturulmuştur (Düzeltilici Faaliyet Gir, Düzeltilici Faaliyet Durumu, Dokümantasyon Kontrolü). Düzeltilici Faaliyet Gir statüsü; alınan kalıcı aksiyonun oluşturulması, Düzeltilici Faaliyet Durumu statüsü; oluşturulan kalıcı aksiyonun durumunu, Dokümantasyon Kontrolü statüsü ise tamamlanan aksiyonlar için gerekli dokümanların durumunun sorumlu bölümün değerlendirilmesi adımını içermektedir.

**Strateji Yönetim Modülü:** Şirket içi ve dışı verileri, misyonu, vizyonu ve değerleri doğrultusunda müşterilerinin, iş ortaklarının, çalışanlarının, hissedarlarının ve toplumun da beklentilerini göz önüne alarak geleceğini planlamasına ilişkin esaslarını belirlemek amacıyla yapılan stratejik yönetim faaliyetini dijital olarak yönetmek için ERP uygulamasında Strateji Yönetim Modülü oluşturulmuştur. Strateji ve iş planları dijital ortama aktarılarak, anlık gerçekleşme, kişi veya pozisyon bazlı iş ataması ve gerçekleşme takibi yapılması amaçlanmıştır.



## BÖLÜM V

### 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

#### 5.1. SONUÇ VE TARTIŞMA

Dijitalleşme, firmaların araştırma geliştirme faaliyetlerini, daha büyük kitlelere ulaşmalarını, proseslerini etkin verimli yönetmelerini sağlamak amacıyla, sayısal verileri kullanarak müşteri memnuniyeti ve firma karlılığını yükseltmeye, daha iyi hizmet ve ürün sunmasını kolaylaştırmasını sağlamaktadır (Ersöz ve Özmen, 2020).

Markalaşma potansiyeli olan şirketleri, Uluslararası pazarda ‘Türk Malı’ imajını oluşturmak ve yükseltmek, global şirketlerle rekabet edebilecek seviyeye getirmek amacıyla başlatılan Turquality programı şirketlerin üretimden satışa kadar tüm süreçlerine destek veren devlet destekli bir programdır. Firma ön inceleme çalışması kapsamında belirlenen başlıklardan bağımsız ve bakanlıkça belirlenmiş kuruluşların denetimden geçerek programa dâhil olmaktadır. Program neticesinde 5 yıllık yol haritası belirlenmekte ve ‘marka’ olmak için tüm süreçleri iyileştirici projeler belirlenmektedir. Destek kapsamında gerçekleştirilen projeler incelendiğinde marka olma yolunda önemli olan süreçlerin dijitalleştiği ve yalınlaştırıldığı görülmektedir.

Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) kullanılarak dijitalleşen süreçler birbirleriyle konuşabilir hale gelmiş, verilerin yedekleri sunucularda tutularak ve bilgilerin kişisellikten çıkararak kurumsal hafıza oluşmasına fayda sağlamış, hızlı raporlar sayesinde hızlı değerlendirme ve analiz yapabilme imkânı doğmuştur. ERP kavramı çeşitli perspektiflerden görülebilir. Birincisi ve en açıkçası, ERP bilgisayar yazılımıdır. İkincisi ve temel olarak, ERP, bir şirketin tüm süreçlerini ve verilerini haritalamanın yoludur ve süreçleri kapsamlı bir bütünleştirici yapıya almaktadır. ERP işletmeye bir altyapı çözümü sunan anahtar olarak görülebilir (Klaus vd., 2000: 27).

Turquality desteği neticesinde incelemeye konu olan firmanın Tedarik zinciri, kalite yönetim sistemi, finans, insan kaynakları, satış ve pazarlama süreçlerinin dijitalleşme sürecinde ERP sistemi Turquality desteği kapsamında satın alındıktan sonra Şekil 5.1’de belirttiği gibi ERP modülüne taşınmıştır. Bu süreçlerin geçiş öncesi ve sonrası durumları belirlenerek, Turquality programının dijitalleşmeye olan katkıları ve faydası aşağıdaki başlıklarda verilmiştir.



*Şekil 5.1. ERP geliştirme ve devreye alma süreci*

**Bayi / Müşteri Segmentasyonu, Performans Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi:** Bayi/müşteri bazlı karlılık, büyüme, ödeme performansı ve benzeri göstergelerin Satış departmanı tarafından raporlanabilmesi ve stratejik kararların alınmasının desteklenmesinin sağlanmıştır. Bu proje kapsamında finansal, operasyonel ve stratejik segmentasyon kriterleri belirlenmiş ve bayi/müşterilerin gruplandırılması yapılarak operasyonel ve finansal stratejiler etkin verilere dayalı olarak belirlenebilmiştir.

Yurt içi müşteri veya bayilerden gelen talepler mail ile temsilciler tarafından paylaşılması kurumsal hafızanın oluşturulamaması, veri kaybı ve raporlama problemleri ile sonuçlanmaktadır. Tek bir dijital ortamdan müşteri ilişkilerinin yönetilmeye başlanması ile veri kaybının önüne geçilebilmiş, etkin yönetim sağlanmıştır. Şirketin uluslararası pazarlardaki aktivitelerinin artması ve operasyonlarının genişlemesi ile birlikte kurumsal bir müşteri yazılımı hayata geçirilmiştir. Proje kapsamında Yurt İçi Satış ve Uluslararası Satış ve Pazarlama birimlerinde yazılım stratejileri belirlenerek, süreçler ERP modülüne taşınmıştır. İlgili ERP çözümleri sonrası 2015 ve 2020 yılları içerisinde İhracat (Bin \$) rakamları aşağıda verilmiştir.

**Tablo 5.1. İhracat Rakamları**

Yıl	İhracat (Bin \$)	İhracat Genel Sıra No
2015	151.447	68
2016	155.043	69
2017	167.750	65
2018	200.996	59
2019	209.031	60
2020	195.011	54

Tablo 5.1’de görüldüğü üzere 2015 yılında 151.447 dolar olan ihracat rakamları 2020 yılına gelindiğinde 195.011 dolara ulaşmış, şirket ihracat sıralamasında ise 68. sıradan 54. sıraya yükselmiştir.

**İnsan Kaynakları Modülü:** Eğitim ihtiyaç, kayıt ve bilgilerinin ERP sistemine alınması ile kişi ve pozisyon bazlı eğitim planı hazırlanması sağlanmış, eğitim etkinliği ölçme ve izleme sistem olarak yapılabilmüş, kayıtlar sunucularda yedeklenerek kurumsal hafıza oluşturulmuş, personel kaynak planlama verimliliği artarak doğru kaynaklara ulaşılmış, özlük dosyaları matbu olarak tutulmasında kaynaklanacak kayıp veya dezenformasyon engellemiştir. Çalışan sayısı şirketin ‘net satış’ rakamlarıyla doğru orantılı olarak artış göstermiş, dijitalleşme neticesinde yükselen çalışan ihtiyaç ve gereksinimlerinin yönetilmesi kolaylaşmıştır. Şirket net satış ve çalışan kişi ortalama rakamları Tablo-4.2’de verilmiştir.

**Tablo 5.2. Net Satış ve Çalışan Kişi Ortalama Rakamları**

Yıl	Net Satışlar	Ücretle Çalışanlar Ortalaması Kişi
2015	911.100.105	2.489
2016	1.005.459.970	2.611
2017	1.388.211.569	2.921
2018	1.866.675.910	3.240
2019	2.175.689.357	3.650
2020	2.850.433.865	4.000

**Satınalma Modülü:** Çalışma yapılmadan önce Satınalma süreçleri excel ve kişi bazlı yürütüldüğü görülmüştür. ERP sistemine alınmasıyla birlikte öncelikli olarak kurumsal hafıza oluşması adına önemli bir adım atılmıştır. Satınalma talepleri ERP'den gelerek yanlış alımların önüne geçilmiştir. Planlama modülüyle entegre çalışmasıyla gelen siparişlere göre kritik stok seviye otomatik olarak belirlenmekte ve bu sayede malzeme yok duruşunun önüne geçilmiştir. Tedarikçileri değerlendirme sistemi ERP'ye alınarak kriterleri sağlayan tedarikçiler dijital olarak değerlendirme sonrası onaylanma ve bu tedarikçilerin performansları ölçülebilmektedir. Yapılan sözleşmelerin matbu olarak zarar görmesine ERP programına yüklenmesiyle birlikte önüne geçilmiştir.

**Tanım Modülü:** Şirketin üretim safhasında tanımlar bileşen ve nihai için ürün için ayrı oluşturulmakta ve bunlar exceller üzerinden takip edilmekteydi. Proje sonrası her ürün ve bileşen özellikleri dijital hale getirilmiş bu sayede nihai ürün gerekli olan bileşenler otomatik hesaplanmaya başlamıştır. Proje öncesinde birden çok ürünü etkileyen bileşen değişikliklerinde nihai ürün tanımları tek tek değiştirilmekte bu yöntem hem fazla işgücüne hem de hatalara açık bir yapıdaydı. ERP'ye geçiş sonrası bileşenler nihai ürünlere dijital olarak tanımlı olduğu için değişikle yapıldığında etkilenen her ürün revizyona girmektedir. Makinelerde basılı kâğıt olarak tutulan tanımlar zaman içinde deforme olmakta veya güncel olmayan tanımlar neticesinde hatalı üretim riski doğmaktaydı. Makinelere entegre edilen dijital ekranlar sayesinde deforme ve güncel olmayan tanımla çalışma riski ortadan kaldırılmıştır. Maliyet hesaplama ve Satınalma süreçleri ile entegre edildiği için maliyet değişiklikleri anlık olarak sistemde görünmekte, eksik stok veya malzeme yok duruşunun önüne geçilmiştir.

**Doküman Yönetimi Modülü:** Dokümanların etkin yönetimi, büyüklükleri, sektörleri ne olursa olsun kuruluşlar içinde operasyonel karar desteği için önemli bir unsurdur. Birçok kuruluşdaki belge yönetimi, süreç yönetiminde kaliteye katkı sağlayamayacak, yetersiz şekilde yönetilmektedir. Etkili belge yönetimi çözümlerinin uygulanması özellikle büyük organizasyonlarda genellikle daha zordur. Etkili belge yönetimi sistemleri, stratejik, taktik ve operasyonel planlama faaliyetleri sırasında karar desteğini kolaylaştırır ve ayrıca kuruluşlara, kurumsal bilgiden yararlanmak için yönetilen bir belge temeli sağlar. Dijital doküman yönetimi, kuruluşlar içindeki kararlar için etkin destek sağlamada kilit bir role sahiptir (Burstein vd., 2008: 191).

Yönetim sistemlerinin gereği olarak oluşturulan el kitabı, prosedür, talimat, form gibi dokümanlar dijitalleşmeye uğramdan önce çıktısı alınarak ıslak imza onayı ile

dağıtılmaktaydı. Bu yöntemde dokümanlar deforme olmakta, revize olan dokümanların eski versiyonları sahada olma riski bulunmaktaydı.

Dijitalleşme neticesinde yazılım eski versiyonu kullanıcısının görmesini engelleyerek dokümanların güncel hallerinin sahada bulunması sağlanmış, doküman deformasyonunun önüne geçilmiş, yetki bazlı erişim uygulandığı için bilgi güvenliği sağlanmıştır.

**Denetim Modülü:** Yönetim sistemlerinin gereği olan iç denetimler ERP modülü sayesinde Dijital olarak yapılmaya başlanmıştır. Bu dijitalleşme kâğıt israfını önlerken denetçi ve denetlenenlere kolaylık sağlamıştır. Denetim planları dijital ortamda yapılarak tüm ilgililerine mail yolu ile bildirim yapılabilmektedir. Denetim soruları standart ve bölüm bazlı hazırlandığı için denetimler sade ve yalın gerçekleşmekte ilgisi olmayan soruların önüne geçilmektedir. Denetim sonuçları elektronik ortamda saklanmak, düzeltici faaliyetler dijital ortamda ilgililerine iletilmekte ve takibi yapılmaktadır.

**Planlama Modülü:** Üretim planlama ve kontrolü, işletmenin faaliyetleri için üretim ve iş üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptir. Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) planlama ve yönetim sistemi için en popüler kaynaklardır (Wang ve Liu, 2013: 815).

Satış birimleri tarafında planlama birime gelen siparişler dijitalleşme öncesi e-posta veya sözlü olarak yapılmakta; planlama birimi ise bu siparişler için ayrı ayrı iş gücü analizi, makine planı ve hammadde planlaması yapması gerekmektedir. Bu durum yanlış veya eksik üretim, iş gücüne gerek duymaktaydı.

Planlama ERP modülünün Sipariş ve Satınalma Modülleri ile entegre çalışması sayesinde, gelen siparişler için otomatik olarak makine analizi, insan analizi ve hammadde analizi yapılabilmektedir.

**Bakım Modülü:** Bakım süreçlerinin ERP modülüne aktarılmasıyla, Bakım personellerinin (iş analisti, programcı, test cihazı ve sistem kullanıcılarına) iş akışının tanımlamayı ve süreçler arasındaki iletişimi geliştirir. Böylece, bakım üretkenliği artmış olur. Bakım personelleri ayrıca bakım periyodlarını dijital olarak takip edebilirler (Celeste vd., 2003: 9).

Üretim süreci için öncelikli öneme sahip olan verimli makineler için bakım planları oluşturulmaktadır. Bu bakımlar önleyici ve kestirimci bakımlar olabilir. Excelden yürütülen bakım planı, makine parkının geniş olmasından dolayı takip edilmesi ve güncellemesi zor durumdaydı. ERP Bakım Modülü sayesinde makine kullanıcılarına bakım zamanları dijital olarak bildirilebilmiş, Planlama Modülü ile entegre çalışarak sipariş sonrası üretimin bakım

yapılan makineye verme riski ortadan kaldırılarak üretim kaybını önüne geçilmiş. Bakımların zamanında yapılması sağlanarak makine duruşlarının önüne geçilmiş ve makine arıza bilgileri Modül içinde toplanarak analiz yapmak kolaylaşmıştır.

**Stok, Depo ve Sevkiyat Modülü:** Depo yönetim sistemleri teknoloji açısından da önemli ölçüde değişim gösterdi. Yıllar boyunca kullanıcıların gereksinimleri artış gösterdi. Şirketler yükleme, toplama, serbest bırakma, tarama, etiketleme, işçi faaliyetlerinin izlenmesi konularında dijitalleşme gereksinimi duydular. Çünkü şirketler işlerini tamamen otomatikleştirme eğilimindedirler. Endüstriyel otomasyon sistemleri ile bu gereksinimler karşılanabilmektedir. Ayrıca taşeronlarla iletişimi, stok yönetimi, sevkiyat işlemleri süreçlerinin birbiri arasında entegrasyonunun önemi artmaktadır. Daha sıklıkla depo yönetimi, ERP sisteminin bir parçası haline gelmektedir. Bugün depo yönetim sistemleri çözümlerinin gelişmiş BT sistemleriyle entegrasyonu nispeten basittir. ERP ve depo yönetimi sistemlerini daha esnek hale getirmektedir (Woźniakowski vd., 2018: 150).

Depolarda bulunan ürünler dijitalleşme öncesinde yazılı doküman veya exceller vasıtasıyla takip edilmekte bunun sonucunda ise hammaddede stok görünmesine rağmen yanlış bilgidir dolayı üretim aksaması; bitmiş ürün stoğunun yanlış olması durumunda müşteri eksik veya gecikmeli ürün tedarigi, yedek parça stoğunun hatalı olması durumunda ise bakım faaliyetlerinde aksama gerçekleşme riski bulunmaktaydı. ERP Stok modülü ile depolarda bulunan her ürün lazer barkod okuyucular ile kayıt altına alınmış, depodan çıkış yapılacağı zaman okutulan barkodlar sayesinde stok miktarı sistemden otomatik olarak düşerek riski en aza indirmiştir. Bu modül Bakım Modülü, Planlama Modülü, Satınalma Modülü, Sevkiyat Modülü entegre çalışarak Terdik Zinciri Yönetimini oluşturmaktadır.

Sevkiyat süreci ise müşteri bilgilerinde karışıklık, ürün bilgilerinde eksiklik veya yanlış ürün gönderme riskiyle var olan sistem yerine ERP programında Sevkiyat Modülü oluşturularak Tedarik Zinciri akışı sağlanmıştır. Ürünlerin hazır olduğu ve depoda olduğu bilgisi ERP sistemine yansıtılarak sipariş, planlama, üretim süreçlerinde kullanılan modüller sayesinde riskle en aza indirilmiş, müşteriye hızlı ve güvenilir sevkiyat yapma kabiliyeti edinilmiştir.

**Üretim Modülü:** Dijitalleşme öncesi makinelerin ihtiyaç duyduğunda bileşen veya hammaddeler kâğıt tanımlarda bulunan niteliklerine göre makineye yüklenmekte bu durumda makineye yanlış bileşen veya hammadde yüklenerek hatalı üretim yapılmasına yol açmaktaydı.

ERP modülü sayesinde bileşen ve hammaddelere tanımlanan dijital kimlikler



makinelere ulunan Tanım Modülündeki bilgilerle eşleştirilip hatalı bileşen veya hammadde makineye yüklendiğinde üretim yapılmasının önüne geçilmiştir.

**Düzeltilici Faaliyetler Modülü:** Düzeltilici Faaliyet şirket özelinde belirlenmiş durumlarda uygunsuzluğu kök analizleri yapılarak giderilmesine olanak sağlamaktadır.

ERP Modülü ile bu uygunsuzluklar dijital ortamda takip edilmekte, sorumlularına atama yapılarak sistemin aksiyon planını otomatik takip etmesine imkân sağlayarak işin zamanında bitilmesine sebep olmaktadır. Acil eylem planı alınması gereken durumlarda stokta veya sevkiyatta bulunan malzeme varsa sevkiyat modülü ve depo modülü entegre olarak bu ürünleri karantinaya almaktadır.

**Strateji Yönetim Modülü:** ERP modülü ile şirketin ana stratejisinden en alttaki iş planına kadar dijital ortama aktarılmış iş planları kişilere atanarak sistemsal takibi yapılmış, proje modülü ile haberleşerek plan gerçekleştirmelerini otomatik olarak oluşturmuş, tüm iş planı gerçekleştirmeleri otomatik hesaplanarak anlık olarak strateji durumları takip edilmiş, revizyonlar olması durumunda dijital olarak sorumlulara bildirim yapılmıştır.

**Bütçe Sürecinin İyileştirilmesi:** Bütçe, stratejiler doğrultusunda bu iş planlarını gerçekleştirmek amacıyla yapılan finansal planlamadır. Bütçe oluşturulurken en çok ihtiyaç duyulan bütçeyi tasarlamaya girdi yapacak olan maliyet hesaplamalarıdır. Maliyet hesaplamalarının ERP sistemi alınması sayesinde bütçeye girdi yapacak verilere kolay yoldan ulaşılabilen, bütçe hesaplamasının ERP de yapılmasıyla hızlı ve etkin şekilde bütçe planları hesaplanarak revize edilebilmektedir. Şirketin dönem kapanışını daha erken bir takvimde yapılmasını sağlamak için dönem kapanışı süreçleri incelenerek sorunlu alanlar tespit edilmiş, Sektör dinamikleri ve en iyi uygulamalar göz önüne alınarak iyileştirmeler yapılmıştır. Şirketin dönem kapanışını hızlandırabilmesi için ücret, ikramiye, teşvik, hammadde maliyeti, bakım maliyeti, üretim maliyeti gibi hesaplamaları ERP sistemine alarak dönem kapanışlarını tek bir program üzerinden etkin ve hızlı yapmaktadır.

## 5.2. ÖNERİLER

Bu araştırmada Turquality programında hammadde girişinden müşteriye ulaşma sürecine kadar tüm süreçlerin ön incelemeye tabi olduğu, bu sistemlerin iyileştirilmesi ve uluslararası pazarda Türk markası olmak için dijitalleşmenin önemi ve programın dijitalleşmeye sağladığı katkı incelenmiştir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi için olası çözüm ERP sistemlerini işletmelerinin

kullanmaları olabilir. Şirketler ERP sistemi ile müşterilerini daha etkin yönetir. ERP müşteri ilişkileri yönetimi, saha hizmeti ve pazarlama otomasyonu yönetme yeteneklerine sahiptir. Müşteriler tarafından ortaya çıkan sorunlarla karşılaştığında, çözümlenmek üzere görevlendirilen uzman personele ERP sistemi ile problemler iletilir. Sorunlar ortaya çıktıkları anda etkili bir şekilde çözülürler. Ayrıca atanan mobil birimler müşterileri ziyaret etme süreçlerini yöneterek, ERP sistemleri yardımıyla müşteri-kullanıcı sorunlarını çözerek kişiselleştirilmiş hizmetler sunabilir (Hatzithomas vd., 2007: 49). Müşterilerin gerekli kriterlerin belirlenerek dijital ortamda sınıflandırılması ve müşteri ilişkileri yönetiminin performans takipleri yazılımlarla desteklendiğinde hızlı, etkin ve doğru sonuçlar verecek, müşteri memnuniyetini artmasına katkı sağlayacaktır. Müşteri veya bayilerden gelen ürün talepleri mail ile temsilciler tarafından paylaşılması kurumsal hafızanın oluşturulmaması, veri kaybı ve raporlama problemleri ile sonuçlanabilecekken tek bir dijital ortamdaki müşteri ilişkilerinin yönetilmeye başlanması ile veri kaybının önüne geçilmesi ile etkin yönetime katkı sağlayacaktır.

Tedarik zinciri yönetimi her organizasyonda yerleşik ve gerekli bir iş sürecidir. Müşteri gereksinimini bir kanal aracılığıyla bir tedarikçiye bağlamaktadır. Tedarik zinciri uygulamaları çok sayıda alt süreci içerir. Yıllar içinde, teknolojik gelişmeler talep, operasyonlar, tedarik ve dağıtım genelinde önemli değişim ve iyileşmeyi etkilemiştir (Hatzithomas vd., 2007: 25). ERP sistemini başarılı bir şekilde uygulanması ve sistemin etkin kullanımının sağlanması sonucunda şirketler kesinlikle yüksek ve etkili tedarik zinciri yönetimi performansı elde edecektir. Başka bir deyişle, başarıyla uygulanan ve etkin bir şekilde kullanılan ERP sistemi, önemli ölçüde tedarik süreçlerini iyileşecek ve geliştirecektir. Tedarik zincirinin performansının yükselmesinin yanı sıra şirketler ERP'den birçok fayda elde edecektir. Bu faydalar, veri ve bilgilere kolay ve güvenilir bir şekilde erişilebilmesi, değişen herhangi bir iş ortamına uyarlanabilirlik, geliştirilmiş ölçeklenebilirlik, geliştirilmiş verimlilik, azaltılmış döngü süresi, azaltılmış teslimat süresi, azaltılmış maliyetler, yedekli veriler ve yedekli işlemlerdir (Shatat ve Udin, 2007: 595). Şirketin tedarik zinciri sürecinde üretim planlama sürecinin dijitalleşerek sipariş alımların yanlış sipariş alımı ve üretim planı oluşturma riskleri en aza inmekte, üretim planlamanın dijital oluşturulması neticesinde gerekli hammadde ihtiyacının elektronik ortamda belirlenerek siparişlerinin doğru verilmesi ve izlenmesi hammadde kaynaklı üretim duruşlarını da en aza indirdiğinden, sipariş sürecinin dijital ortama alınması şirketlere katkı sağlayacaktır.

Günümüz şirketleri, rekabetin yüksek olduğu bir ortamda faaliyet göstermek zorundadır. Süreçlerinin, hizmetlerinin ve ürünlerinin kalitesi esas olarak ekonomik

olmalarını belirler. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde her şirket için kalite yönetim sistemleri, kurumsal yönetimin ayrılmaz ve vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Kalite yönetim sistemlerinin çağa ayak uydurması için Endüstri 4.0 umut verici fırsatlar sunmaktadır. ERP sistemleri dijitalleşme adımı için gerekli olan birçok veri içerirler. ERP sistemleri ile kalite yönetiminin tamamlayıcı olduğunu göz önünde bulundurarak hem örgütsel performansı iyileştirmek hem de rekabet avantajı elde etmek için ERP sistemleri önemli bir role sahiptir (Foidl ve Felderer, 2016). Endüstri 4.0'ın gelişiyile Kalite süreçlerinin dijitalleştirilmesi iç denetimlerin elektronik yürütülmesi ile uygunsuzlukların takibi ve çözümüne katkı verecek; dokümanların yazılım ile takip edilmesi eski dokümanlara ve yetkisiz girişleri engellemeye fayda sağlayacak; stratejilerin gerçekleşmesi için oluşturulan planların ve projelerin dijital ortamda yürütülmesi ile kişi veya bölüm bazlı hedef takibi yapılarak gerçekleştirmeler görülebilecek, tüm süreçler birbiriyle bütünleşmiş şekilde takip edilebilecektir.

İnsan kaynakları yönetiminde ERP sistemlerinin kullanımı, stratejik ve operasyonel seviyelerde süreçlerle bütünleşme sağlar. ERP sistemi kurumsal strateji (milyon, vizyon ve hedefler) ile bütünleşir. Bu bütünleşme insan kaynakları yönetiminde işe alım öncesi, işe alım ve işe alım sonrası faaliyetleri; performans değerlendirme ve eğitim gibi süreçleri içerir. Örneğin, kuruluş personel için yeni bir strateji koyması gerekiyor, ERP sistemleri sayesinde veri tabanından personel hakkında bilgi sahibi olabilir; sayılar, beceriler, deneyimler vb. hakkında bilgileri anlık olarak alabilmektedir (Alhalboosi vd., 2021: 1675). İnsan kaynakları süreçlerinin dijitalleştirilmesi ücret, performans değerlendirmesi, eğitim, işe alım gibi süreçlerin etkin ve verimli yönetilmesinin yanı sıra kurumsal hafızanın artırılması yönünde fayda sağlamaktadır.

Araştırma konusu olan şirketin Turquality programına dâhil olması sonrası programın ve programın başlıklarından olan dijitalleşmenin hem 2015 ve 2021 yılları arasında net satış, ihracat rakamları ve personel sayısına; hem de ERP uygulanan süreçlerdeki iyileşmelerine bakılarak sağladığı katkı açıkça görülmektedir. Turquality kapsamında inceleme ve programa dâhil olma süreçlerinde firmalara uluslararası pazarda Türk Markası yaratma imkânı veren devlet destekli programda, programa katılmaya düşünen firmalar için yol gösterici olacağı düşünülerek marka yönetiminin dijitalleşmesi hakkında çalışmalar yapılması önerilmektedir

## KAYNAKÇA

- Akpınar, R. (2013). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Uygulamasının Çözümlemesi: İzmir Büyükşehir Belediyesi ve İzmir İl Özel İdaresi Örnekleri*. (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aktepe, C., ve Mehmet, B. (2008). Marka Bilgisi Sürecinde Marka Farkındalığı Ve Algılanan Kalite (Beklenti) İlişkisi Ve Gsm Sektörüne Yönelik Bir Analiz. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10, 84.
- Alhalboosi, F. H. A. Mawlood, S. J., & Al-halboosi, I. A. M. (2021). Role of ERP Systems in Improving Human Resources Management Processes. *Review of International Geographical Education Online*, 11(4), 1675.
- Altunışık, R., Özdemir, Ş. ve Torlak, Ö. (2006). *Modern Pazarlama*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Ar, A. A. (2004). *Marka ve Marka Stratejileri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başaran, H. (2016). *Üniversitelerde Stratejik Yönetim Anlayışının Temel Yönetim Süreçleri Açısından Analizi (Kamu Üniversiteleri Örneği)*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Bayhan, B. D. (2004). *Teknoloji ve İnovasyon Yönetimi*. Ankara: Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Yayını.
- Besen, B. (2002). *Marka Sermayesinin Oluşumu ve Tüketici Satınalma Kararındaki Etkisinin Dayanıklı Tüketim Malları Sektöründe İncelenmesi*. (Doktora Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi / Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Bhatnagar, H. (2017). Demonetization to digitalization: A step toward progress. *Management and Economics Research Journal*, 3(11), 12.
- Bilgin, K. U. (2007). Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık "Performans Yönetimi". *Sayıştay Dergisi*, 65, 53-58.
- Boz, D. (2018). Kalite Yönetim Sistemleri Uygulamalarının Kurum Performansına Etkisi ve Kalite Ödülü Almış Bir Belediye Örneği. Uluslararası Marmara Fen ve Sosyal Bilimler Kongresi, İstanbul, 238.
- Burstein, F., W Holsapple, C., Asprey, L., & Middleton, M. (2008). *Integrated document management for decision support*. Handbook on Decision Support Systems 1: Basic Themes.
- Castells, M. (2005). *Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür Birinci Cilt Ağ Toplumunun Yükselişi*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Cemalcılar, İ. (1999). *Pazarlama Kavramlar Kararlar*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Ceran, Y. (2004). Maliyet Bilgileri Temeline Dayalı Pazarlama Kararları İçin Pazarlama Muhasebesi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22, 63-83.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde Stratejik Planlama Ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(2), 252-253.
- Çapcıoğlu, İ., Hilal, A. (2021). Sanayi Devrimi'nden Endüstri 4.0'a: Dijitalleşme ve Dijital Dünyada Dinin Statüsü. *Tevilat*, 2(1), 28-42.

- Çipli, Ç. (2008). *Pazarlama Karması Elemanlarının Marka Değeri Üzerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Çolak, A. (2018) *Toplam Kalite Örgütlerinde Takım Çalışması*. Kalite Kontrol ve Standardizasyon, ZTM 433
- Danacı A. Ve Onay T. (2015). Uluslararası Aşmanın Markalaşmadaki İtici Gücü: İnci Akü Üzerine Bir Çalışma. *İstanbul, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(43), 47-69.
- Davutoğlu, N. A. (2020). Üçüncü ve Dördüncü Sanayi Devrimleri Arasındaki Temel Ve Sistemik Farklılıkların Determinist Bir Yaklaşımla Analizi. *Management And Political Sciences Review*, 2(1), 177.
- Demirkaya, H. (2006). Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27, 2-23.
- Dikici, B. D. (2020). Günümüzün Dijitalleşen İşletmelerinde Yeni Liderlik Ve Motivasyon Modelleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(26), 4185-4207.
- Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Elçi, Ş., ve Karataylı, İ. (2008). İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı. *Technopolis Group Türkiye*.
- Erdem, R. ve İ. Kocabaş (2004). Yönetimde Doğu Paradigması. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 175-188.
- Erdil, O. ve Kitapçı, H. (2007). Kalite Yönetim Sistemleri Araçlarının Kullanımı Ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı ve İşletme Performansına Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 233-245.
- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erol, E. (2011). *Toplam Kalite Yönetim İve Dergi Yayıncılığı Sektöründe Rekabet Gücüne Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ertuğrul, İ. (2006). *Toplam Kalite Kontrol*. Ankara: Ekin Kitapevi.
- Esen, A., ve Alpay, G. (2017). Exploring The Impact Of Firm-And Relationship-Specific Factors On Alliance Performance: Evidence From Turkey. *South African Journal of Business Management*, 48(2), 11-21.
- Fındıkcı, İ. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları
- Foidl, H., & Felderer, M. (2016). Research challenges of industry 4.0 for quality management. In *Innovations in Enterprise Information Systems Management and Engineering. 4th International Conference. November Revised Papers*, 4, 121-137.
- Fonseca, L. M. (2015). ISO 9001 Quality Management Systems Through The Lens Of Organizational Culture. *Calitatea*, 16(148), 54-58.
- Gencel, U. (2001). Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Ve Akreditasyon. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(3), 164-218.
- Gökçe, S. (2010). İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi, *Fırat Kalkınma Ajansı*, 5(1), 37.
- Güler, B. A. (2003). Devlette Reform, Kamu Yönetimi Dünyası. Ankara Türkiye Mimarlar Odası Sunuşu, 94.

- Gümüş, S., Dayal, M. ve Bilim (2014). *İnovasyonu Oluşturan İşletmelerin Yaşam Döngüleri*. Hiperlink Yayınları, İstanbul.
- Günay, D. (2007). *Yirmi Birinci Yüzyılda Üniversite, Değişim Çağında Yükseköğretim*. Yaşar Üniversitesi Yayını, İzmir.
- Hatzithomas, L., Stamelos, I., Fotiadis, T., & Mylonakis, J. (2007). Quality And Effectiveness Of Enterprise Resource Planning-Customer Relationship Management Systems: Implications For Information Systems Marketing Strategies. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 23(3), 23-52.
- Haykır, E. (2011). Entelektüel sermayenin önemi, sınıflandırılması ve ölçme yöntemleri: kuramsal bir çerçeve. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 86-99.
- Heale, R., & Twycross, A. (2018). What Is A Case Study? *Evidence-Based Nursing*, 21(1), 7-8.
- Higgins, J. A. (2006). *Brand equity and college athletics: Investigating the effects of brand uncertainty situations on consumer-based brand equity*. (Doktora Tezi). The Ohio State University.
- Hitt, L. M., Wu, D. J., & Zhou, X. (2002). Investment In Enterprise Resource Planning: Business Impact And Productivity Measures. *Journal Of Management Information Systems*, 19(1), 71-98.
- Hobikoğlu, E. H., ve Ünal, d. T., (2018). *Yeni Ekonomide İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabetin Yarattığı Katma Değerin Bilgi Toplumunda Etkisi*. İstanbul: Sav Yayınları.
- Hollis, N. (2011). *Küresel Marka*. İstanbul: Brand Age Yayınları-İstanbul Ticaret Odası.
- Holtskog, H. (2013). Continuous Improvement Beyond The Lean Understanding. *Procedia Cirp*, 7, 575-579.
- Hossain, L., Patrick, J. D., & Rashid, M. A. (Eds.). (2001). *Enterprise Resource Planning: Global Opportunities and Challenges*. Global Opportunities and Challenges.
- Hugos, M., ve Thomas, C. (2006). *Supply Chain Management In The Retail Industry*. John Wiley ve Sons Incorporated.
- Hurd, I. (1999). Legitimacy And Authority In International Politics. *International Organization*, 53(2), 381.
- IATF 16949 IATF 16949:2016 Otomotiv Kalite Yönetim Sistemi Standardı.
- İslam, M., ve Karim, A. (2011). Manufacturing Practices And Performance: Comparison Among Small-Medium And Large Industries. *International Journal of Quality ve Reliability Management*, 28(1), 43-61.
- İşığışok, E. (2008) Performans Ölçümü, Yönetimi Ve İstatistiksel Analizi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, (7), 1-23.
- İşık, C. ve Keskin, G. (2013). Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından İnovasyonun Önemi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(27), 41-57.
- İpek, E. (2012). *Liderlik ve Toplam Kalite Yönetimi Üzerine Etkileri*. (Tezsiz Yüksek Lisans Projesi). Sakarya Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- İslamoğlu, A. H. (2011). *Pazarlama Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- İslamoğlu, A. H., ve Fırat, D. (2011). *Stratejik Marka Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım

Dağıtım.

- Jackson, K., Efthymiou, K., Borton, J. (2016). Digital Manufacturing And Flexible Assembly Technologies For Reconfigurable Aerospace Production Systems. *Procedia Cirp*, 52, 274-75.
- Joglekar, N. R., ve Rosenthal, S. R. (2003). Coordination Of Design Supply Chains For Bundling Physical And Software Products. *Journal of Product Innovation Management*, 20(5), 374-390.
- Kahraman, F. (2017). *Çalışma İlişkileri Bakımından Dördüncü Sanayi Devrimi ve Sivas İlinde Farkındalık Üzerine Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Kandemir, A. ve Şantaş, F. ve Uğurluoğlu, Ö. (2013). Sağlık Kurumlarında İç Çevre Analizi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-15.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., ve Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14(1), 3.
- Karademir, M. (2016). *Dördüncü Sanayi Devrimi, Türk Asya Stratejik Araştırmalar Merkezi*. [https://tasam.org/tr-TR/Icerik/25733/dorduncu\\_sanayi\\_devrimi](https://tasam.org/tr-TR/Icerik/25733/dorduncu_sanayi_devrimi) Erişim Tarihi: 24.09.2022.
- Karaşin, Y. (2022). *Yönetim Organizasyonda Dijitalleşme Etkisi, Dijital İşletmecilik*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kayıkçı, K. (1999). *Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik*. İzmir Milli Eğitim Müdürlüğü.
- Kesim, H. K., ve Petek, A. (2005). Avrupa Komisyonu'nca Belirlenen İyi Yönetişimin İlkeleri Çerçevesinde Türk Kamu Yönetimi Reformunun Bir Eleştirisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 38(4), 39-58.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyoekonomi*, 13(13), 89-91.
- Kırım, A. (2006). *Farklılaşmanın En Etkin Yolu, Deneyim İnovasyonu*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Klaus, H., Rosemann, M., & Gable, G. G. (2000). What is ERP?. *Information Systems Frontiers*, 2, 141-162.
- Koçak, Akın, Özer, Alper (2004). Marka Değeri Belirleyicileri: Bir Ölçek Değerlendirmesi 9. *Ulusal Pazarlama Kongresi*, 6-8 Ekim, 176.
- Kotter, J. P., ve Schlesinger, L. A. (1991). Choosing strategies for change. *Management of change. Harvard Business Review*, 55(2), 235-267.
- Köklü, N. (1994). Örnek Olay Çalışma Metodları. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 27(2), 771-779.
- Köse, C. (2014). *Girişimcilik ve İnovasyonun Ekonomik Büyüme Üzerinde Etkileri: Bir Panel Veri Analizi*. (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Levine, D. I., ve Toffel, M. W. (2010). Quality Management And Job Quality: How The Marka ve Turquality Desteğine İlişkin Genelge (5973 Sayılı İhracat Destekleri Hakkında Kararları, 2022: madde 20).
- Mathis R., Jackson J.L., (1991). *Human Resources Management*. Sixth Edition, West

Publishing Company.

- Meyer, J. P., ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in The Workplace: Toward A General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 66-67.
- Millard, S. (2010). Characteristics Of Mission And Vision Statements. *University of Hawai* 18(10), 1-4.
- Moon, Y. B. (2007). Enterprise Resource Planning (ERP): A Review Of The Literature. *International Journal Of Management And Enterprise Development*, 4(3), 235-264.
- Nartgün, S. (2000). *Stratejik Planlama ve Eğitim, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ng, C. S. P., Gable, G., & Chan, T. (2003, January). An ERP Maintenance Model. In 36th Annual Hawaii International Conference On System Sciences. *Proceedings*, 25(1), 65-90.
- Odabaşı, Y. (2004). *Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Özahi, E. (2019). Endüstri devrimlerinin aşamaları [PowerPoint slayt]. Gaziantep Üniversitesi. Erişim Tarihi: (16.02.2022 [http://www.emrahozahi.com/wpcontent/uploads/2019/10/%C3%9CRGE506\\_END%C3%9CSTR%C4%B0\\_4.0\\_B%C3%96L%C3%9CM\\_2.pdf](http://www.emrahozahi.com/wpcontent/uploads/2019/10/%C3%9CRGE506_END%C3%9CSTR%C4%B0_4.0_B%C3%96L%C3%9CM_2.pdf) )
- Özdemir, E. (2007). *Süreç Yönetimi ve Kara Kuvvetlerine Bağlı Bir Birlikte Süreç Yönetimi Uygulamaları*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özer, B. (2020). *İnovasyon ve Ekonomik Kalkınma İlişkisi: Orta Gelirli Ülkeler Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Öztürk, S. A. (1996). Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması. *Verimlilik Dergisi*, 2(66), 110.
- Öztürk, Ü. (2008). *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İkbs) ile Performans Değerlemesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi-Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Parida, V. (2018). Digitalization. *Addressingsocietal Challenges*.
- Paritala, P. K., Manchikatla, S. ve Yarlagaadda, P. K. (2017). Digital Manufacturing-Applications Past, Current, And Future Trends. *School of chemistry, Physics and Mechanical Engineering*, 174, 982-991.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling The Digitalization Challenge: How To Benefit From Digitalization In Practice. *International Journal Of Information Systems And Project Management*, 5(1), 63-77.
- Pearce, J. A., ve Robinson, R. B. (2015). *Stratejik Yönetim: Geliştirme, Uygulama ve Kontrol*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Peters, B. G. (2000). Globalization, Institutions and Governance. *Governance in the Twenty-First*, 29-40.
- Ramsey, S. (2003). *Introduction: Strategy First, Then CRM*. The Ultimate CRM Handbook.
- Reichstein, T., ve Salter, A. (2006). Investigating The Sources Of Process İnnovation Among UK Manufacturing Firms. *Industrial and Corporate change*, 15(4), 653-682.



- Rıfat, İ., Şimşek, G. (2004). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(7), 99-117.
- Rogers, L. (1996). *İlke ve Yönetimleriyle Pazarlama*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Ross, D. F., Weston, F. S., ve Stephen, W. (2010). *Introduction To Supply Chain Management Technologies*. Crc Press.
- Sadıkoğlu, F. (2010). *Kalite Yönetim Sistemlerinin Çalışanlar Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sadullah, Ö. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 81.
- Saleh Shatat, A., & Mohamed Udin, Z. (2012). The relationship between ERP system and supply chain management performance in Malaysian manufacturing companies. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(6), 576-604.
- Salğar, U., ve Dereli, D. (2018). Türkiye ve Sanayi 4.0: Yapısal Bir Değerlendirme. *Current Debates in Economics*, 8, 113-124.
- Samson, D., ve Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of operations management*, 17(4), 396.
- Sarıkulak, Ö. (2008). *Endüstri Devrimlerinin Performans Göstergelerine Etkilerinin İncelenmesi ile Endüstri 4.0 Analizi*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi/Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Serbest M. P. (2005), *Herkes İçin İnsan Kaynakları*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Seval, B (2022). *Finansal Yönetim*, Sosyal Bilimler Ansiklopedisi, [https://ansiklopedi.tubitak.gov.tr/ansiklopedi/finansal\\_yonetim](https://ansiklopedi.tubitak.gov.tr/ansiklopedi/finansal_yonetim) Erişim 10.11.2022
- Shehab, E. M., Sharp, M. W., Supramaniam, L., & Spedding, T. A. (2004). Enterprise Resource Planning: An Integrative Review. *Business Process Management Journal*. 10(4), 359-386.
- Soydan, S. (2006). *Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi Üzerine Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Subramanyachary, P. (2017). Digitalization in India: A Needed Gadget For Business Environment. *Social Sciences*, 6(02), 254.
- Suwandej, N. (2015). Factors Influencing Total Quality Management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 197, 2219-2222.
- Şahin, S., ve Aslan, N. (2008). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Çalışma. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 172-189.
- Taiwo, A. A., ve Lawal, F. A. (2016). Vision And Mission İn Organization: Myth Or Heuristic Device? *The International Journal of Business ve Management*, 4(3), 129.
- Taş, H. Y. (2018). Dördüncü Sanayi Devrimi'nin (Endüstri 4.0) Çalışma Hayatına Ve İstihdama Muhtemel Etkileri. *OPUS International Journal of Society Researches*, 9(16), 1827.
- Taşkın, Ç. (2008). *Marka ve Marka Stratejileri*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

- Tecim V. (1999). Bilgi Teknolojilerinde Yeni Bir Gelişme: Coğrafi Bilgi Sistemleri Ve Bilgi Sistemleri Arasındaki Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ), İİBF Dergisi*, 14(1), 1-12.
- Tek, Ö. B. (2006). Pazarlamada Değer Yaratmak: *Pazarlamada Değer Çağı Türkiye'de Değer Pazarlaması*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tekeli, İ. (1996). Yönetim Kavramı Yanısıra Yönetişim Kavramının Gelişmesinin Nedenleri Üzerine. *Sosyal Demokrat Değişim*, 3, 45-54.
- Telukdarie, A., Buhulaiga, E., Bag, S., Gupta, S., ve Luo, Z. (2018). Industry 4.0 Implementation For Multinationals. *Process Safety and Environmental Protection*, 118, 316-329.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M. A. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Dağıtım.
- Tosun, N. B. (2010). *İletişim Temelli Marka Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- TSE (2022), Belgelendirme Yapılan Sistemler. <https://www.tse.org.tr/IcerikDetay?ID=2438&ParentID=62>. (Erişim Tarihi: 09.02.2022)
- Tunçkan, E. (2008). Endüstrileşme Olgusu Ve Endüstriyel Reklamcılık. *Selçuk İletişim*, 5(2), 113-120.
- Turquality (2022a), Hakkımızda. <https://www.turquality.com/hakkimizda/turquality-nedir> (Erişim Tarihi 10.01.2022)
- Turquality (2022b) . <https://www.turquality.com/basvuru/yonetim-danismanligi-firmalari>. (Erişim Tarihi 10.01.2022)
- Turquality (2022c), Destekler. <https://www.turquality.com/destekler> Erişim Tarihi (17.10.2022)
- Turquality (2022d), Değerlendirme. <https://www.turquality.com/basvuru/firma-on-degerlendirme>. (Erişim Tarihi 09.01.2022)
- Tütüncü, Ö., İpekgil Doğan, Ö., ve Topoyan, M. (2004). Süreçlerle Yönetim ve Bir Hizmet Organizasyonu Uygulaması. *IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*. Selçuk Üniversitesi, 8-10.
- Tütüncü, Ö., ve Doğan, Ö. (2003). Müşteri Tatmini Kapsamında Öğrenci Memnuniyetinin Ölçülmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(4), 35-56.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(24), 543-359.
- Ustaömer, K. ve Bakırtaş, T (2019). Türkiye'nin Bankacılık Sektöründe Dijitalleşme Olgusu. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 3(1), 4-5.
- Uzkurt, C. (2015). İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır? *Ankara: Sanayi Odası Yayın Organı*.
- Uzman, H. (2002). *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri ve Karton Ambalaj Üreticileri Sektöründe İnceleme*. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uztuğ, F. (2003). *Markan Kadar Konuş, Marka İletişimi Stratejileri*. İstanbul: KapitalMedya Hizmetleri.

- Ülgen, H., Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim (5. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Vatan, A., Zengin, B. (2014). Çevresel İnovasyon ve Konaklama İşletmelerindeki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma: İstanbul Örneği. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(8), 511-530.
- Vural A.R., & Cenkseven Ö. F., (2005). Eğitim Araştırmalarında Örnek Olay (Vaka) Çalışmaları: Tanımı, Türleri, Aşamaları ve Raporlaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(10), 126-139.
- Walker, R. M. (2006). Innovation Type And Diffusion: An Empirical Analysis Of Local Government. *Public administration*, 84(2), 311-335.
- Wang, C., & Liu, X. B. (2013). Integrated Production Planning And Control: A Multi-Objective Optimization Model. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 6(4), 815-830.
- Wilson, J. P., ve Campbell, L. (2016). Developing A Knowledge Management Policy For ISO 9001: 2015. *Journal of Knowledge Management*, 1, 836.
- Woźniakowski, T., Jałowiecki, P., & Zmarzłowski, K. (2018). ERP Systems And Warehouse Management By WMS. *Information systems in management*, 7(2), 143.
- Yankın, F. B. (2019). Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 4.
- Yaprak A.H., Kılıç A. ve Tekin R. A., (2019). Geleneksel Türk Gıdalarının 3b Yazıcı İle Yazdırılması. *International Journal Of 3D Printing Technologies And Digital Industry*, 3(1), 1-10.
- Yıldırım, M. F. (2011). *Mahalli İdarelerde Yönetişim ve Belediye Stratejik Planlarının İyi Yönetişim İlkeleri Çerçevesinde Değerlendirilmesi*. Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Ankara.
- Yılmaz, E. G. (1996). *İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimini Etkinleştirmede İletişim Sürecinin Önemi*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmazgil, S. M. (2012). *Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Kamu Çalışanlarının İş Stresine Etkisi*. (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yüksekbilgili, Z., ve Çevik, G. Z. (2018). Endüstri 4.0 Bağlamında Türkiye'nin Yerine İlişkin Güncel Ve Gelecek Eksenli Bir Analiz. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 195-208.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi (6. bs.)*. Ankara: Gazi Kitabevi.

## **EKLER**

**EK 1.** 2006/4 Sayılı Tebliğ Kapsamındaki Turquality Desteği Oranları

**EK 2.** 2006/4 Sayılı Tebliğ Kapsamındaki Marka Desteği Oranları

**EK 3.** 2564 Sayılı Karar Kapsamındaki Turquality Desteği Oranları

**EK 4.** 2564 Sayılı Karar Kapsamındaki Marka Desteği Oranları

**EK 5.** Şirket 2015-2021 Yılları Arası Veri Edinme Soruları

**EK 6.** Yarı Yapılandırılmış Görüşme

**EK 7.** İstanbul Sanayi Odası Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu



## EK 1. 2006/4 Sayılı Tebliğ Kapsamındaki Turquality Desteği Oranları

Destek Türü	2017 Destek Limiti	2019 Destek Limiti	2020 Destek Limiti	2021 Destek Limiti	2022 Destek Limiti	Süre / Adet
Patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım tescilli, marka tescil/yenileme/koruma	limitsiz	limitsiz	limitsiz	limitsiz	limitsiz	hedef pazar başına 5 yıl
Tanıtım harcamaları	limitsiz	limitsiz	limitsiz	limitsiz	limitsiz	hedef pazar başına 5 yıl
Mağaza kira	limitsiz (aynı anda azami 50 mağaza için)	limitsiz (aynı anda azami 50 mağaza için)	limitsiz (aynı anda azami 50 mağaza için)	limitsiz (aynı anda azami 50 mağaza için)	limitsiz (aynı anda azami 50 mağaza için)	hedef pazar başına 5 yıl
Mağaza temel kurulum/dekorasyon/konsept mimari giderleri	800.000 TL / mağaza (Kira Desteği Alan Mağazalar)	1.154.000 TL / (Kira Desteği Alan Mağazalar)	1.264.000 TL / (Kira Desteği Alan Mağazalar)	1.515.000 TL / (Kira Desteği Alan Mağazalar)	2.386.000 TL / (Kira Desteği Alan Mağazalar)	hedef pazar başına 5 yıl
Ofis, depo, showroom, satış sonrası servis, reyon/raf/dekorasyonlu köşe kira	limitsiz	limitsiz	limitsiz	limitsiz	limitsiz	hedef pazar başına 5 yıl
Ofis, depo, showroom, satış sonrası servis, reyon/raf/dekorasyonlu köşe temel kurulum/dekorasyon/konsept mimari giderleri	800.000 TL / birim	1.154.000 TL/birim	1.264.000 TL/birim	1.515.000 TL/birim	2.386.000 TL/birim	hedef pazar başına 5 yıl
Pazara giriş belgeleri, sertifikasyon,ruhsatlandırma, test/klirik test	2.000.000 TL / yıl	2.887.000 TL / yıl	3.164.000 TL / yıl	3.793.000 TL / yıl	5.974.000 TL / yıl	hedef pazar başına 5 yıl
Franchise dekorasyon/kurulum/konsept mimari giderleri	400.000 TL / mağaza (azami 100 mağaza için)	577.000 TL / mağaza (azami 100 mağaza için)	632.000 TL / mağaza (azami 100 mağaza için)	757.000 TL / mağaza (azami 100 mağaza için)	1.192.000 TL / mağaza (azami 100 mağaza için)	hedef pazar başına 5 yıl
Franchise kira	800.000 TL / Yıl / Mağaza (Azami 100 mağaza)	1.154.000 TL / Yıl / Mağaza (Azami 100 mağaza için)	1.264.000 TL / Yıl / Mağaza (Azami 100 mağaza için)	1.515.000 TL / Yıl / Mağaza (Azami 100 mağaza için)	2.386.000 TL / Yıl / Mağaza (Azami 100 mağaza için)	aynı mağaza için azami 2 yıl (hedef pazar bazı)hedef pazar başına 5 yıl
Kurumsal altyapı oluşturmaya yönelik danışmanlıklar (EK13A)	2.000.000 TL / Yıl	2.887.000 TL / Yıl	3.164.000 TL / Yıl	3.793.000 TL / Yıl	5.974.000 TL / Yıl	ilk 5 yıl
Mühnasıran Hedef Pazarlara Yönelik Danışmanlıklar (EK13B)						hedef pazar başına 5 yıl
İstihdam	limitsiz (aynı anda azami 10 kişi için)	limitsiz (aynı anda azami 10 kişi için)	limitsiz (aynı anda azami 10 kişi için)	limitsiz (aynı anda azami 10 kişi için)	limitsiz (aynı anda azami 10 kişi için)	ilk 5 yıl
Pazar araştırması çalışması ve raporları	limitsiz	limitsiz	limitsiz	limitsiz	limitsiz	hedef pazar başına 5 yıl
Fuar	limitsiz	limitsiz	limitsiz	limitsiz	limitsiz	limitsiz
Depolama Hizmeti	limitsiz	limitsiz	limitsiz	limitsiz	limitsiz	hedef pazar başına 5 yıl
Gelişim Yol Haritası Çalışması	800.000 TL	800.000 TL	800.000 TL	800.000 TL	800.000 TL	1 defaya mahsus

- <https://www.turquality.com/destekler/2006-4-destekleri> Erişim Tarihi:22.11.2022

**EK 2. 2006/4 Sayılı Tebliğ Kapsamındaki Marka Desteği Oranları**

Destek Türü	2017 Destek Limiti	2019 Destek Limiti	2020 Destek Limiti	2021 Destek Limiti	2022 Destek Limiti	Süre/Adet
Patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım tescilli, marka tescil/yenileme/koruma	200.000 TL / yıl	288.000 TL / yıl	315.000 TL / yıl	377.000 TL / yıl	594.000 TL / yıl	4 yıl
Tanıtım ve fuar harcamaları	1.600.000 TL / yıl	2.309.000 TL / yıl	2.530.000 TL / yıl	3.032.000 TL / yıl	4.775.000 TL / yıl	4 yıl
Ofis/depo/mağaza/ satış sonrası servis kira	2.400.000 TL / yıl	3.464.000 TL / yıl	3.796.000 TL / yıl	4.550.000 TL / yıl	7.166.000 TL / yıl	4 yıl
Ofis/depo/mağaza/satış sonrası servis temel kurulum/dekorasyon giderleri	1.200.000 TL / yıl	1.732.000 TL / yıl	1.898.000 TL / yıl	2.275.000 TL / yıl	3.583.000 TL / yıl	4 yıl
Reyon/raf/dekorasyonlu köşe kira/kurulum/dekorasyon ve depolama hizmeti	800.000 TL / yıl	1.154.000 TL / yıl	1.264.000 TL / yıl	1.515.000 TL / yıl	2.386.000 TL / yıl	4 yıl
Showroom kira/kurulum/dekorasyon	800.000 TL / yıl	1.154.000 TL / yıl	1.264.000 TL / yıl	1.515.000 TL / yıl	2.386.000 TL / yıl	4 yıl
Pazara giriş belgeleri, sertifikasyon, ruhsatlandırma, test/klirik test giderleri	1.000.000 TL / yıl	1.443.000 TL / yıl	1.581.000 TL / yıl	1.895.000 TL / yıl	2.984.000 TL / yıl	4 yıl
Franchise kurulum/dekorasyon/konsept mimari	200.000 TL / mağaza / yıllık azami 10 mağaza	288.000 TL / mağaza / yıllık azami 10 mağaza	315.000 TL / mağaza / yıllık azami 10 mağaza	377.000 TL / mağaza / yıllık azami 10 mağaza	594.000 TL / mağaza / yıllık azami 10 mağaza	4 yıl
Franchise kira	200.000 TL / Mağaza / Yıl (yıllık azami 10 mağaza / mağaza başına 2 yıl)	288.000 TL / Mağaza / Yıl (yıllık azami 10 mağaza / mağaza başına 2 yıl)	315.000 TL / Mağaza / Yıl (yıllık azami 10 mağaza / mağaza başına 2 yıl)	377.000 TL / Mağaza / Yıl (yıllık azami 10 mağaza / mağaza başına 2 yıl)	594.000 TL / Mağaza / Yıl (yıllık azami 10 mağaza / mağaza başına 2 yıl)	4 yıl
Danışmanlık	1.200.000 TL / yıl	1.732.000 TL / yıl	1.898.000 TL / yıl	2.275.000 TL / yıl	3.583.000 TL / yıl	4 yıl
İstihdam	800.000 TL / yıl	1.154.000 TL / yıl	1.264.000 TL / yıl	1.515.000 TL / yıl	2.386.000 TL / yıl	4 yıl
Pazar araştırması çalışması ve raporları	400.000 TL / yıl	577.000 TL / yıl	632.000 TL / yıl	757.000 TL / yıl	1.192.000 TL / yıl	4 yıl
Gelişim Yol Haritası Çalışması	800.000 TL	800.000 TL	800.000 TL	800.000 TL	800.000 TL	1 defaya mahsus

- <https://www.turquality.com/destekler/2006-4-destekleri> Erişim Tarihi:22.11.2022

- **EK 3. 2564 Sayılı Karar Kapsamındaki Turquality Desteği Oranları**

KARAR MADDE NUMARASI	DESTEK TÜRÜ	DESTEK LİMİTİ	SÜRE/ADET
a	Ürün ve hizmet tescili, marka tescil/koruma	limitsiz	hedef pazar başına 5 yıl
b	Kalite/hijyen/çevre/pazara giriş belgeleri, rusatlandırma, test giderleri	limitsiz	limitsiz
c	İstihdam	aynı anda azami 10 kişi	limitsiz
ç	Reklam, tanıtım ve pazarlama harcamaları	limitsiz	hedef pazar başına 5 yıl
d1(i)	Yurt dışı birimlere ilişkin kira	limitsiz (aynı anda azami 50 birim için)	hedef pazar başına 5 yıl
d1(ii)	Yurt dışı birimlere ilişkin kurulum/dekorasyon/teknik donanım giderleri	2.400.000 TL / Birim (kira desteği alan birimler)	hedef pazar başına 5 yıl
d2(i)	Ön tanı merkezi, ofis, depo, satış sonrası servis, reyon/raf/dekorasyonlu köşe/kiosk/stand	limitsiz	hedef pazar başına 5 yıl
d2(ii)	Ön tanı merkezi, ofis, depo, satış sonrası servis, reyon/raf/dekorasyonlu köşe/kiosk/stand	2.400.000 TL / Birim	hedef pazar başına 5 yıl
d3(i)	Franchise kira (mağaza)	2.400.000 TL / Yıl / Birim (azami 100 birim/birim başına 2 yıl)	hedef pazar başına 5 yıl
d3(ii)	Franchise kurulum/dekorasyon/teknik donanım harcamaları	1.200.000 TL / Birim (azami 100 birim)	hedef pazar başına 5 yıl
e	Pazar araştırması çalışması ve raporları, veri madenciliği/veri izleme/değerlendirme	limitsiz	hedef pazar başına 5 yıl
f	Danışmanlık	7.200.000 TL / Yıl	ilk 5 yıl
g	Yurt Dışı Etkinlik Katılımları	limitsiz	limitsiz
ğ	Yurt İçi Etkinlik Katılımları	limitsiz	limitsiz
h	Acente Komisyon Giderleri	limitsiz	hedef pazar başına 5 yıl
ı	Uluslararası Kuruluşlara Üyelik Giderleri	limitsiz	limitsiz
i	Ürün / Hizmet Yerleştirilmesine Yönelik Giderler	limitsiz	limitsiz
16(1)	Stratejik İş Planı Çalışması	2.400.000 TL	1 defaya mahsus

- <https://www.turquality.com/destekler/2564-destekleri> Erişim Tarihi: 23.11.2022

#### EK 4. 2564 Sayılı Karar Kapsamındaki Marka Desteği Oranları

KARAR MADDE NUMARASI	DESTEK TÜRÜ	DESTEK LİMİTİ	SÜRE/ADET
a	Ürün ve hizmet tescili, marka tescil/koruma	600.000 TL / Yıl	4 yıl
b	Reklam, tanıtım ve pazarlama harcamaları	4.800.000 TL / Yıl	4 yıl
c1	Yurt dışı birimlere ilişkin kira	7.200.000 TL / Yıl	4 yıl
c2	Yurt dışı birimlere ilişkin kurulum/dekorasyon/teknik donanım giderleri	3.600.000 TL / Yıl (kira desteği alan birimler)	4 yıl
ç	Reyon/raf/dekorasyonlu köşe/kiosk kira/kurulum/dekorasyon hizmeti	2.400.000 TL / Yıl	4 yıl
d	Kalite/hijyen/çevre/pazara giriş belgeleri, rusatlandırma, test giderleri	2.400.000 TL / Yıl	4 yıl
e1	Franchise kira (mağaza)	600.000 TL / Birim / Yıl (yıllık azami 10 birim/birim başına 2 yıl)	4 yıl
e2	Franchise kurulum/dekorasyon/teknik donanım harcamaları	600.000 TL / Birim (yıllık azami 10 birim)	4 yıl
f	Danışmanlık	3.600.000 TL / Yıl	4 yıl
g	İstihdam	2.400.000 TL / Yıl (aynı anda azami 6 kişi)	4 yıl
ğ	Pazar araştırması çalışması ve raporları, veri madenciliği/veri izleme/değerlendirme	1.200.000 TL / Yıl	4 yıl
h	Yurt Dışı Etkinlik Katılımları	300.000 TL / Etkinlik	4 yıl
ı	Yurt İçi Etkinlik Katılımları	300.000 TL / Etkinlik	4 yıl
i	Acente Komisyon Giderleri	2.400.000 TL / Yıl	4 yıl
j	Uluslararası Kuruluşlara Üyelik Giderleri	1.200.000 TL / Yıl	4 yıl
k	Ürün / Hizmet Yerleştirilmesine Yönelik Giderler	1.400.000 TL / Yıl	4 yıl
16(1)	Stratejik İş Planı Çalışması	2.400.000 TL	1 defaya mahsus

- <https://www.turquality.com/destekler/2564-destekleri> Erişim Tarihi: 23.11.2022



**EK 5. Şirket 2015-2021 Yılları Arası Veri Edinme Soruları**

<b>Turquality Programı ve Dijitalleşme - ISO 500</b>	
<b>Sorular</b>	<b>Cevaplar</b>
1. Üretimden satışlar genel sıra no yıllara göre nedir?	
2. Net satış rakamları yıllara göre nedir?	
3. Net satışlar genel sıra no yıllara göre nedir?	
4. Şirket öz kaynağı yıllara göre nedir?	
5. Öz kaynak genel sıra no yıllara göre nedir?	
6. Şirket aktif toplamı yıllara göre nedir?	
7. İhracat (Bin \$) rakamları yıllara göre nedir?	
8. İhracat genel sıra no yıllara göre nedir?	
9. Ücretle çalışanlar ortalaması kişi sayısı yıllara göre nedir?	

## EK 6. Yarı Yapılandırılmış Görüşme

<b>Turquality Programı ve Dijitalleşme</b>	
<b>Sorular</b>	<b>Cevaplar</b>
1.Turquality Destek Programı kapsamında gelişim yol haritası hangi yıllar arasında projelendirildi?	
2.Belirlenen Gelişim yol haritasında hangi projeler dijitalleşme başlığı kapsamında değerlendirildi?	
3. Dijitalleşme kapsamına alınan projeler için neden ERP kullanıldı?	
4. ERP'ye alınan projelerin önceki ve sonraki durumu nelerdir?	
5. Dijitalleşme sonrası ERP'ye alınan süreçlerin satış, karlılık ve müşteriye memnuniyetine katkısı nelerdir?	
6. Djitalleşmenin şirket prosesine kattığı faydalar nelerdir?	

**EK 7. İstanbul Sanayi Odası Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu**

Üretimden Satışlar Genel Sıra No	Yıl	Üretimden Satışlar	Üretimden Satışlar Sıra No Kamu/Özel	Net Satışlar	Net Satışlar Genel Sıra No	Özkaynak	Özkaynak Genel Sıra No	Özkaynak Sıra No Kamu/Özel	Aktif Toplamı	Aktif Toplamı Genel Sıra No	İhracat (Bin \$)	İhracat Genel Sıra No	Ücretle Çalışanlar Ortalaması Kişi	Ücretle Çalışanlar Ortalaması Genel Sıra No
107	2015	881.144.534	101	911.100.105	126	595.794.016,00	72	65	1.166.688.686	100	151.447	68	2489	58
101	2016	965.062.553	94	1.005.459.970	123	679.048.315,00	72	65	1.352.686.613	105	155.043	69	2611	55
95	2017	1.337.124.274	88	1.388.211.569	109	730.936.666,00	81	74	1.425.464.886	110	167.750	65	2921	50
98	2018	1.834.118.094	91	1.866.675.910	109	848.541.194,00	77	71	2.133.294.408	100	200.996	59	3240	41
95	2019	2.172.402.158	88	2.175.689.357	110	-	-	-	2.182.336.950	110	209.031	60	-	-
82	2020	2.831.973.912	76	2.850.433.865	96	-	-	-	3.062.318.606	90	195.011	54	-	-
73	2021	5.206.055.579	69	5.233.837.428	85	-	-	-	-	-	-	-	-	-

- <https://www.iso500.org.tr/> Erişim Tarihi: 26.01.2023

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı, Soyadı : Enes Taha ÖZTÜRK

### Eğitim Durumu

Lisans : Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
İşletme Bölümü.

Yüksek Lisans: Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü,  
İşletme Anabilim Dalı, İşletme.

### Mesleki Denevim

Yönetim Sistemleri Uzmanı 2017-2023-(Halen)

Uluslararası Yönetim Sistem Standartları Denetçisi 2018-2023-(Halen)