



İşletmelerde Finansal Olmayan Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve

Non-Financial Performance Appraisal Approaches In Enterprises: A Conceptual Framework

Filiz SİVASLIOĞLU

Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi, İdari Ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Lojistik Yönetimi Bölümü, İstanbul, Türkiye

ÖZET

İşletmelerde geçmişten günümüze dek sürekli değişen ve gelişen performans değerlendirme yaklaşımları, geleceğe yönelik alınacak kararlar açısından çok önemlidir. Performans değerlendirme yaklaşımlarında finansal ölçümlerle elde edilen veriler, performans ile ilgili bilgiler vermektedirler. Finansal ölçümler, muhasebe kayıtlarından oluşan, hissedarların ve yöneticilerin ilgilendiği değişim göstergeleridir. Ekonomik ortamın değişmesi ile uygulamaları ve akademisyenler finansal değerlemeleri, kısa dönem, geriye dönük ve özet bilgilere sahip olmasından dolayı eleştirmişler, değişen pazar ve rekabet şartlarında yeni performans değerlendirme yaklaşımlarının uygulanması gerektiği sonucuna varmışlardır. İşletmelerin birçoğu son yirmi yılda finansal performans ölçümlerinin kısıtlarını ortadan kaldırmak için etkin, verimli ve müşteri tatmini sağlayacak finansal olmayan performans değerlendirme yaklaşımlarını da kullanmaya başlamışlardır. Müşteri isteklerinin ve pazar rekabet koşullarının değişmesi ile işletmeler karar verme süreçlerinde finansal olmayan performans değerlendirme yaklaşımları ile yenilikçi bir tavır ortaya koymuşlardır. Geleneksel yönetim anlayışından modern yönetim anlayışına geçişte, müşteri tatmini, çalışanların tatmini, üstün kalite, yenilik vb. konulara ağırlık veren yaklaşımlar uygulanmaktadır. Performans artırmanın tasarlanması, amacı, maliyeti, seçimi ve nitelikleri gibi unsurların gerçekçi bir şekilde yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada, finansal olmayan performans değerlendirme yaklaşımları (Kıyaslama, Kurumsal Kaynak Planlaması, Dış Kaynak Kullanımı, Altı Sigma, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Değişim Mühendisliği, Toplam Kalite Yönetimi) kavramsal bir çerçevede araştırılmış ve pazarda başarılı performans değerlendirme yaklaşımları ile üstünlük elde edilebileceği kararına varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerleme Yaklaşımları, Finansal Performans Değerleme Yaklaşımları, Finansal Olmayan Performans Değerleme Yaklaşımları

ABSTRACT

Performance appraisal approaches, which are constantly changing and developing in enterprises from the past to the present, are very important for decisions to be taken for the future. In performance evaluation approaches, the data obtained by financial measurements provide information about performance. Financial measurements are financial indicators that consist of accounting records and are of interest to shareholders and managers. With the change in the economic environment, practitioners and academics have criticized financial valuations for having short-term, retrospective and summary information, and have concluded that new performance valuation approaches should be applied in changing market and competition conditions. Many of the enterprises have also started using non-financial performance appraisal approaches that will provide effective, efficient and customer satisfaction to eliminate the limitations of financial performance measurements in the last two decades. With the change of customer demands and market competition conditions, enterprises have demonstrated an innovative attitude with non-financial performance evaluation approaches in their decision-making processes. In the transition from the traditional management approach to the modern management approach, customer satisfaction, employee satisfaction, superior quality, innovation, etc. approaches that give weight to the issues are applied. Elements such as design, purpose, cost, selection and qualities of performance enhancement need to be done in a realistic way. In this study, non-financial performance evaluation approaches (Benchmarking, Enterprise Resource Planning, Outsourcing, Six Sigma, Customer Relationship Management, Reengineering, Total Quality Management) have been investigated in a conceptual framework, a performance appraisal approach and successful in the market it was concluded that advantage can be achieved.

Keywords: Performance Appraisal Approaches, Financial Performance Appraisal Approaches, Non-Financial Performance Appraisal Approaches

1. GİRİŞ

Performans; hedeflere ulaşmada belirleyici olan çıktıların ve üretimde kullanılan kaynakların ölçülmesi ve istenen amaca etkin ve verimli bir şekilde ulaşma düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Performans yönetimi ise, işletmelerin stratejilerinin ve hedeflerinin tüm süreçlere, faaliyetlere, işlere ve çalışanlara yayılmasının sağlanması ve geri bildirim elde edilmesi olarak ifade edilmektedir. Geri bildirim ile karar verme ve kontrol süreçlerinin kolaylaşmasını sağlayan bir çerçeve oluşmakta, hedef ve stratejilerin doğru yayılımı sağlanmaktadır (Bitici vd. 1997). İşletme performansı, gelecekteki hedefleri yerine getirmek için belirli bir dönem sonucunda geçmişin değerlendirilmesini içeren ve ileride amaçlara nasıl ve ne düzeyde ulaşılabileceğini gösteren nitel ve nicel verilerdir. Bu verilerin etkili kullanılmasında performans ölçümünün doğru şekilde yapılması gerekmektedir (Akal, 2011; Martin, 1997; Whiting, 1986).

İçinde bulunduğumuz bilgi ve iletişim çağında açık pazar haline gelen dünyada “değişim” çok önemli bir unsur olarak görülmektedir. Bu ortamda işletmelerin hayatta kalmaları yapılarını, ürünlerini, süreçlerini ve pazarlarını gözden geçirmelerine bağlıdır. İşletmeler, sürekli değişen pazar ortamında çevre şartlarına uyum sağladıklarında başarılı olmaktadır (Güleş, vd. 2000). İşletmelerde finansal performans değerlemenin yanı sıra finansal olmayan değerlemelerin de kullanılması önerilmektedir. Performans yönetiminde finansal işlemler üzerinde değer yaratılması önemli olmakla birlikte, finansal olmayan performans değerlendirme yöntemlerinin işletme karlılığı üzerinde yarattığı değerde aynı şekilde çok önemlidir.

Yönetimde performans değerlendirme yaklaşımlarında, öncelikle stratejik hedefler belirlenir, sonra bu hedeflere uyumlu standartlar oluşturulur, en sonunda da hedeflerle gerçekleşen performans sonuçları karşılaştırılır. Bu karşılaştırmada performans yeterli görülürse aynı sistemle devam edilir. Eğer performans yeterli görülmezse sorun araştırılır ve çözüme gidilerek performans artırma çalışmalarına gidilir. İşletme yönetiminde, planlama, organizasyon, yönetim ve kontrol temel işlevlerdir. Performans değerlemenin de amaçlara ulaşılıp ulaşılamadığının farklı yöntemlerle izlendiği kontrol sürecinde bir işlem dizisidir (Bayrakdaroğlu ve Ege, 2007).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Performans değerlendirme, finansal ve finansal olmayan performans ölçümleri ile yapılmaktadır. Yöneticiler genellikle finansal ölçümlere başvururlardır. Geleneksel olarak gördüğümüz bu yöntemlerde verimlilik ve karlılık öne çıkmaktadır. Günümüzde ise fırsatları değerlendirme, öğrenme hızı, yenilikçilik, kalite, esneklik, güvenilirlik ve sorumluluk gibi faktörler ile işletmeler değişen pazar şartlarında finansal olmayan değerlendirme yaklaşımları sayesinde rekabet avantajı kazanmaktadır. Finansal performans değerlendirme yaklaşımları kısa vadeli, geçmiş verilere odaklanan ve gelecekle ilgili bir öngöründe yetersiz kalan ölçüm sistemleridir. Bu eksikliklerden dolayı finansal olmayan değerlendirme yaklaşımlarına ilgi artmıştır. Aşağıda finansal performans değerlendirme yaklaşımları ve finansal olmayan performans değerlendirme yaklaşımları kısaca açıklanmaktadır.

Finansal Performans Değerleme Yaklaşımları: Genellikle işletmelerde finansal performans ölçümünde finansal veriler (bilanço, kâr-zarar tabloları vb.) ile farklı açılardan değişik sorulara cevap aranmaktadır. Karlılık, satış hacmi, kaynakların verimli kullanılma yeteneği, borçluluk oranı, borç ödeyebilme yeteneği, işletmenin piyasadaki durumu gibi göstergeler finansal performans konusunda incelenmektedir. Bu göstergelerle pazarda faaliyet gösteren diğer firmalarla karşılaştırılarak iyi sonuçlar elde edilebilmektedir. En önemli finansal ölçme yöntemi finansal tablo analizidir. Finansal tablo analizleri; analistler tarafından çeşitli analiz teknikleri ile performans ve mali yapıyı gösteren analizlerdir. Finansal analiz olarak en kapsamlı kullanılanı ise oran analizidir. Oran analizi sayesinde işletmenin likidite ve finansal durumu, karlılığı, devir hızı, verimliliği hakkında sağlıklı kararlara ulaşılabilir (Farajollahi, 2016). Burada, finansal durumu ve performansı belirleyen finansal tablo bilgileri ve rakamlar ile daha detaylı bilgiler toplamak amaçlanmaktadır (Bolak,1990).

Finansal Olmayan Performans Değerleme Yaklaşımları: Performans işletmelerin başarısını, sürekliliğini ve amaçlarına ulaşma düzeyini tanımlayan bir kavramdır. Bir işletmede stratejiler ve hedefler plan ve politikalar çerçevesinde belirlendiğinde amaçlar gerçekleşmiş sayılmaktadır. Bunun için de değişen çevre koşullarına uyum sağlamak ve kurumsal kapasitelerini artırmak için işletmeler sürekli performanslarını ölçmek zorundadırlar. İşletme yönetiminde stratejik tercihlerin daha rasyonel bir biçimde yaşama geçirilmesi performans ölçümünün ilgi alanına girmektedir.

İşletmelerde performans ölçme ve değerlendirme, çalışanların etkin ve verimli olduklarının en temel göstergeleridir. Bu göstergeler rekabet edebilme yeteneklerine odaklanmakta ve yeteneklerin geliştirilmesi yönünde ana faaliyetleri oluşturmaktadır. Organizasyonlarda çalışan performans seviyesi, bir bütün olan organizasyonların performansını etkilemektedir (Aytan, 2018). Ayrıca çalışanların ve birimlerin kendi performanslarını anlamaları açısından, puanlama ve görünürlük sağlanması, önem verilmesi gereken alanların belirlenmesi, kalitenin uygulanması, düşük kalitede maliyetlerin belirlenmesi, kaynak kullanımının doğrulanması, gelişim göstermek için geri beslemenin sağlanması gibi işlevlerde önemli rol oynamaktadır. Performans değerlemeye önem veren çalışanlar, bilgi sahibi olan, yetersizliklerini görme fırsatı bulan, yeteneklerini geliştiren bir duruma gelerek organizasyon hedeflerinin başarıya ulaşmasına katkı sağlayacaktır. Bu başarı ile performans ölçme ve değerlendirme çalışmaları özendirilmekte yüksek moral ve güven duygusu yaratmaktadır (Camardella, 2003; Islama ve Rasad, 2006).

Burada örgüt yapısının en iyi nasıl olacağına karar vermek önemli noktalardan biridir. Şiddetli rekabet ortamında çevresel faktörlerdeki değişimler sebebiyle, yönetimde rasyonel kararlara ilgili yaklaşımlar geliştirilmesi gerekmektedir. Karar süreçlerinde performans hedefleri olarak kalite, maliyet, hız, verimlilik, esneklik ve güvenilirlik unsurlarında yeni yaklaşımlar çok önemli rol oynamaktadır. Artan rekabet koşullarında firmalar kar sağlamak, süreklilik göstermek ve pazarda pay sahibi olmak için etkin bir performans ölçüm sistemi uygulamaları ile potansiyel risklerden ve zararlardan korunarak etkinliklerini artırabilirler (Upadhaya vd, 2014). Performans ölçümü yalnızca denetim değil gelişim amacıyla uygulanan bir süreçtir. Çalışmada organizasyonel performans gelişimi ile bağlantılı süreç odaklı yöntemler ve yaklaşımlar olarak, Kıyaslama, Kurumsal Kaynak Planlaması, Dış Kaynak Kullanımı, Altı Sigma, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Değişim Mühendisliği, Toplam Kalite Yönetimi kavramsal çerçevede açıklanmaktadır.

2.1. Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama, organizasyonların ürün ve hizmet üretim faaliyetlerindeki performanslarının, organizasyon dışındaki başka firmaların performansı ile karşılaştırılmasıdır. Aynı veya farklı sektörlerde çeşitli süreçlerde üstün performansla sahip olan bir firmanın, diğerlerinin uyguladıkları yöntemleri belirleyerek ve bu yöntemleri kendi firmaları ile uyumlaştırarak, pazarda rekabet gücüne sahip olması kıyaslama olarak tanımlanmaktadır (Güleş vd. 2000).

İşletmeler sınıflarının en iyisi olduklarında zirvelerini korumaları gereken süreçte, sürekli revizyona ve değişime gitmelidirler. Diğer işletmeler incelenerek ders alınmalı ve bu incelemeler kesintisiz (Life Cycle) yapılmalıdır. Kıyaslamada başkalarının aynı işi ne kadar veya neden yaptığı değil, nasıl daha iyi yaptığı anlaşılmalı çalışılmalıdır. Dünyada iç-dış rekabet ve müşteri beklentilerinin değişmesi, işletmeleri rekabet avantajı sağlamaya, kalitede farklılaşma düşünceleri geliştirmeye ve bunları uygulamaya yöneltmiştir (Rodriguez vd. 2003). En iyi ve en uygun koşulları müşterilerine sunan işletmeler, müşteri memnuniyeti kazanmaktadır. Uluslararası yazında “en iyisinin en iyisi olmak” olarak adlandırılan yaklaşımlardan en önemlilerinden biriside kıyaslama yani “Benchmarking” dir (Jaffar vd. 2000).

Stratejik yönetimde şirket etkinliğinin artması konusunda “Benchmarking” önemli bir araçtır. Rekabet piyasasında diğerlerinin önüne geçebilmek, farklı yöntemler izlenerek kaliteyi hızlı bir şekilde sunmak için kıyaslamaya başvurulmaktadır. Bu ihtiyaç duyulan değişim ve gelişimin önemli bir parçasıdır. Bilgiye erişim teknoloji sayesinde kolaylaşırken, müşteri istek ve ihtiyaçları sürekli değişmektedir. Bu beklentilere cevap verebilmek için en iyi uygulamalara ve stratejilere sahip olmak gerekmektedir. Kıyaslama uygulamaları ile işletme yapısına, üretim süreçlerine, organizasyon şemalarına ve kültürlerine uygun başarılı sonuçlar alınmaktadır. Kıyaslama ile örnek alınması gereken referans noktalarının doğru belirlenmesi gerekmektedir. Kıyaslama, performansı yüksek diğer işletmelerin faaliyetlerindeki teknikleri incelemek, bu teknikleri kendi teknikleri ile karşılaştırmak sonucunda gelişen kapsamlı bir süreçtir (Anderson ve McAdam, 2004). Bu sürecin iyi yönetilmesi için farklı ekiplerden destek alınması gerekmektedir. Sürekli ölçüm yöntemi olan kıyaslama ile sektörde önde ve öncü olmak desteklerle kolaylaşmaktadır.



Şekil 1: Kıyaslama süreci

Kaynak: www.ekohobi.wordpress.com

Kıyaslama süreci; işletmelerin yapısına ve amaçlanan projeye göre değişiklik göstermektedir. Bu sürecin aşamaları ne olursa olsun yürütülen faaliyetler genellikle aynıdır. Şekil 1’de görüldüğü gibi kıyaslama süreci; hazırlık ve planlama, veri toplama, analiz ve uygulama, gözden geçirme olmak üzere dört temel aşamada incelenmektedir. Ayrıca planla, uygula, kontrol et, düzelt ve devam et aşamaları da sürece dahil edilmektedir.

Hazırlık ve Planlama: Bu aşamada ilk önce bir ekip oluşturulmaktadır. Kıyaslama ekibi işletmede kıyaslama yapılacak süreci belirlemektedir. Akış şemaları, algoritmalar, matris diyagramları vb. şemalarla süreç belirlenir. Tüm süreçlerin en baştan incelenmesi çok zaman alacağından iyi bilinen süreçler (finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu, öğrenme boyutu vb.) ele alınır. Ve sonuçta ölçülebilir (somut) süreçler belirlenerek önem derecesine göre sıralandırılır. Elde edilen verilerde seçim kriterleri ve veri toplama standartları belirlenir. Bu aşamanın başarıyla yerine getirilmesinde üst yönetimin desteği oldukça önemlidir. Yöneticilerin rekabet etme, yeni fikirlere açık olma, fikirlerin hayata geçirilmesinde istekli olma gibi özelliklerinin bulunması gerekmektedir.

Veri Toplama: Veri toplama aşamasında performans ölçümü önemli faktördür. Ölçümlerle çalışma alanının belirlenmesi ve kıyaslama alanına ilişkin verilerin toplanması amaçlanmaktadır. Şirket içi süreçler analiz edildikten sonra ölçülebilir değerlere ulaşılmaktadır. Kıyaslama çeşitlerine göre veriler, şirket içinde çalışanlardan, basın yayın ve kurumlardan, konferanslardan, seminerlerden, internet sayfalarından ve anketlerden elde edilmektedir.

Analiz ve Uygulama: Toplanan veriler analiz edilerek kıyaslama yapılacak diğer işletmeler ile aradaki farklar tespit edilmektedir. Farklı formlarda toplanan içsel ve dışsal veriler aynı birimlerdeki değerlerle ifade edilmektedir. Elde edilmiş veriler güvenli bir şekilde saklanarak, zamanı geldiğinde anlaşılır bir formatla sergilenmekte sonuçlar dokümanite edilmekte ve yayınlanmaktadır. Değişiklik ve yenilikleri uygulayacak ekipler belirlenerek uygulama süreci başlamaktadır.

Gözden Geçirme ve Geliştirme: Gözden geçirme ve denetlemede işletmenin kıyaslama çalışmalarında yaşayacağı değişimin farkına varması ve diğerlerinden edinilen anlayışların kendi örgütsel yapısına uyarlamaya çalışılması hedeflenmektedir (Bagchi, 1996).

Kıyaslamaya (Benchmarking) yönelik ilk uygulamaların tarihine baktığımızda, Henry Ford yürüyen bant sistemini 1912’de mezbahadan esinlenerek otomobil üretiminde kullanmıştır. Diğer bir örnek ise 1950’li yıllarda Toyota’ nın kurucusu, oğlu Eiji Toyoda’yı Ford gibi otomobil devlerini incelemek üzere ABD’ye göndermesidir. Burada sadece bu işletmeleri incelemekle kalmamış ayrıca süpermarketlerin sistemleri olan Tam Zamanlı Üretim (Just in Time),

Sıfır Stokla Çalışma gibi uygulamaları gözlemlemiştir. Süpermarketlerde boşalan rafların geceleri hızla ve ihtiyaç doğrultusunda doldurulmasından etkilenen Toyoda ülkesine (Japonya) döndüğünde bu sistemin ilk uygulamasını başlatmıştır (Capital, Arthur Andersen Guide, 1997).

Geçmişte birçok kıyaslama örneklerine rastlanılmaktadır. 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başında Xerox firmasının diğer Japonya'daki firmalardan örnek alması ile kıyaslama uygulanmaya başlanmıştır (Liang, 2005). Xerox bu süreçte rakiplerinin ürettiği fotokopi makinalarını sökerek incelemiş ve bu ürünleri nasıl düşük maliyetle ürettiklerini araştırmıştır. Daha sonra bu uygulamaları kendi üretimlerine adapte etmiş ve iş planlamada kullanmıştır. 1980'lerden sonra ABD başta olmak üzere diğer ülkelerde de bu yöntem yaygınlık kazanmıştır. Ülkemizde de uluslararası pazarlarda rekabet gücü elde etmek için yeni bir yönetim tekniği olan kıyaslama kullanılmaya başlanmıştır. Sabancı Holding bünyesindeki işletmelerde ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda yeniden yapılanma, etkinlik ve verimlilik artırma, birbirlerinin deneyimlerinden yararlanma ve sürekli gelişim sağlamak amacıyla kıyaslama en uygun araç olarak benimsenmiştir (Saraç, 2005).

Kıyaslama Amaçları: Kıyaslama, firmalarda rekabet avantajı yaratma, pazarda liderlik kazandırma ve müşteri istek ve ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap vermede kullanılan önemli bir araçtır. Firmalarda gerçekçi ve somut hedefler oluşturmak için kıyaslama hızla yaygınlaşmış ve uygulanmıştır. Müşteri gözlemi yapılarak pazarın durumu saptanarak objektif değerlendirmeler yapılabilmektedir (Arslan, 2004). Amaçlar net bir şekilde belirlendikten sonra en iyi uygulamaları saptamak önemlidir. İşletme kültüründe değişiklik yapmak ve güçlendirmek gerekmektedir. En iyi uygulamaları açığa çıkarmak ve maliyetleri düşürmek, çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını yükseltmek ana amaçlardandır.

Kıyaslamada başarıya ulaşmak için merdivenleri teker teker çıkmak gerekir. İlk basamakta en iyi şirket ile karşılaştırmak, sonraki basamaklarda öğrenme ve uygulama süreci, en üst basamağa çıkmak için ise yeni hedefler belirlenmesi gerekmektedir. Son basamaklarda ise rekabet avantajı elde etmek mümkün olmaktadır. Doğru adımlarla ilerlendiğinde sektörde lider olma konumuna erişilebilmektedir. Firma yeteneklerinin geliştirilmesi ile rekabet gücü elde edebilecek ve süreklilik sağlayacak kıyaslamamanın amaçları;

- ✓ Performans artırma; örgütlerde oluşan sorunlara farklı bakış açısı yaratmakta ve yeni yetenekler geliştirilmesi sağlanmaktadır. Hedeflerin kolay elde edilmesi için performans geliştirilmektedir.
- ✓ Sürekli gelişme; kıyaslama stratejilerinin uygulanması sayesinde %30-%40 maliyet avantajı ile firmalar sürekli gelişmektedir.
- ✓ Performans değerlendirme aracı olma; firmalar kendi zayıflıklarını belirleyerek nasıl güçlenecekleri, sorunları hangi yollarla çözecekleri ve belirledikleri amaç ve hedeflere etkin bir şekilde nasıl ulaşacaklarını kıyaslama sayesinde değerlendirmektedirler.
- ✓ Stratejik araç olma; verimli bir çevre analizi yapılması, geleceğe dair stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması kıyaslama yoluyla gerçekleşecektir.
- ✓ Öğrenmeyi geliştirme; kıyaslama süreci, politikaları, stratejileri ve rekabetçi olma yollarını öğrenme imkânı sağlamaktadır.
- ✓ Değişimi sağlama; çevrede meydana gelen değişimi görerek bu değişimlere uyum ortamı yaratmaktadır.
- ✓ Toplam kalite uygulama; Kaizen kavramının her aşamasında kullanılan kıyaslama ile toplam kalite uygulamaları gerçekleştirilmektedir.

Firmaların kıyaslamadaki amaçları yukarıda açıklandıktan sonra, firmalara yararları da şu şekilde açıklanabilir.

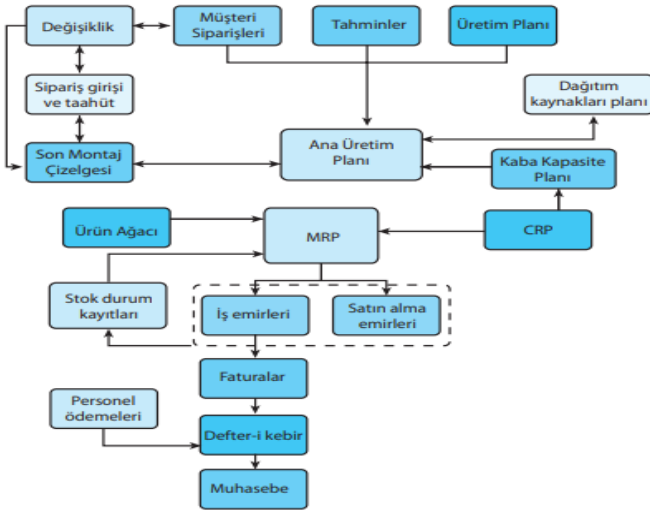
Kıyaslamamanın Yararları: Örgüt kültürünün yaratılması sonucunda sürekli gelişme göstererek başarının sağlanması, çevre koşullarının sürekli değişmesine örgütün duyarlılığının artırılması, müşteri istek ve ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanması, verimlilik artışı ile rekabet avantajının sağlanması, maliyetlerin düşürülmesi, firmanın stratejik ve somut kararlarla gerçeklere dayandırılarak yönetilmesinin sağlanmasıdır (Dalay, vd. 2002).

2.2. Kurumsal Kaynak Planlama

Organizasyonlarda performans artırma yaklaşımına yönelik yapılacak çalışmaların bir diğeri de kurumsal kaynak planlama yaklaşımıdır. Bu yaklaşım örgütlerin, entegre çözüm yolları bulmasını, kaynakları etkin bir şekilde yönetmesini ve bilgiyi sınırlama olmaksızın iç ve dış paydaşlarla paylaşmasını sağlayan yazılım sistemleridir (Buonanno vd. 2005).

İşletmeler ve sektörler arasında artan rekabette entegrasyonun gerekliliği, iş süreçlerinin otomatikleşmesi, işletmeler arası iletişimi ve işbirliğini zorunlu hale getirmiştir. Küresel ölçekte işletmelerin, müşterileri ve tedarikçileri ile bilgi, mal ve para akışının kusursuz olarak gerçekleşmesi için fonksiyonel bir bilgi sistemlerine ihtiyaçları vardır. Bu sistem "Kurumsal Kaynak Planlaması" olarak adlandırılmaktadır.

KKP sistemleri kullanılmadan önce işletmelerde birimler arasında bilgi akışı için çeşitli programlar kullanılmaktaydı. Bazı bilgilerin veri tabanına birkaç kez girmesi veya bilgilerin sadece kağıt üzerinde kalması sorun olmaktadır. Birimler arasında bilgiye ulaşım zorlaşmakta ve iletişim güçleşmekteydi. KKP sistemlerinin kullanımı ile tüm süreçler kapsamlı ve geniş bir şekilde bir yapıda toplanmış ve bilgi akışı organizasyonda serbest olarak akmaya başlamıştır. Karar verme süreçleri kısalmış ve verimlilik sağlanarak işler daha da kolaylaşmıştır. Kaynakların planlanarak yönetilmesi ve takip edilmesi, pazarlama, muhasebe, satın alma ve depolamaya kadar tüm fonksiyonlarda bu yazılım paketinde birleşmiştir.



Şekil 2: Kurumsal Kaynak Planlama Yapısı
Kaynak: Helo ve Szekely, (2005)

Şekil 2’de KKP sisteminin yapısı yer almaktadır. Şeklin üst kısmında ana üretim çizelgesinde, müşteri siparişleri, tahminler ve üretim planları bulunmaktadır. Bilgilerin sistemde yer aldığı durumda sipariş ve taahhüt sistemi birbirine bağlanabilir. Üretim planlamada ve kontrollerde planlamalar yapıldıktan sonra, toplam üretim planları yapılmaktadır. Bu planlar müşteri siparişleri, satış tahminleri, aylık üretim miktarları, haftalık miktarlar olarak ana üretim planlarına dönüştürülmektedir. Ana üretim programındaki üretim miktarları pazarlama ve üretim fonksiyonlarındaki ilişkiyi, malzeme ihtiyaçlarının planlanmasını belirlemektedir. Kapasite, ürün ağacı, stok kayıtları, stok parça durumu, bileşen ve bitmiş ürünlerin alınması ve gönderilmesi, ana üretim çizelgesi ile oluşturulmaktadır. Üretimden sonra finansal kontrol yapılmakta, faturalar müşterilere gönderilmekte, çalışanlara ve tedarikçilere ödemeler yapılmakta ve bilgiler defterlere işlenerek planlama son bulmaktadır.

İşletmelerin KKP sistemlerini kullanma, sadece organizasyon içi iş sistemlerini birleştirme yeteneği değil şirketteki süreçleri ortaklar ile entegre etme yeteneği ile de tercih edilmektedir. Son yıllarda birbirleriyle uyumsuz süreçlerdeki problemlerin üstesinden gelmek ve işletme yeteneklerinin gelişimini sağlamak açısından KKP sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Kaynaklarını rasyonel (akılcı) kullanan ülkeler gelişmiş olarak nitelendirilirken benzer şekilde iyi yönetilen ve amaçlarına ulaşmayı başarmış işletmeler de kaynaklarını rasyonel biçimde kullandıklarında gelişmiş olarak nitelendirilmektedir. İşletmeler düşük maliyet, yüksek kalite, ürün teslim hızı ve daha çok ürün çeşitlemesi nedenleri ile KKP’yı kullanmak istemektedirler. Genel merkeze bağlı birimleri olan işletmeler KKP ile dağınık olan kaynaklarını ve kaynak hareketlerini bir merkezde anlık olarak görebilmektedirler.

Kurumsal kaynak planlama, son yıllarda batıda çok ilgi gören bilgi sistemlerinin endüstriyel yönetimde en yaygın ve en başarılı sonuçlar vermesinde kullanılan bir sistem olarak görülmektedir. KKP, üretimde oluşan darboğazların giderilmesinde, dağıtım kanallarının iyi planlanmasında, müşteri ilişkilerinin iyileştirilmesinde, stokların en az seviyede tutulmasında kullanılmakta olan bir yazılım sistemidir (Talu, 2004). KKP’nin temel özelliklerini şu şekilde sayabiliriz:

- ✓ **Entegrasyon:** Entegrasyon denilen kavram sayesinde işletmelerin tüm birimlerindeki iş ve süreçlerin kesintisiz olarak bir araya gelmesi ile veri akışı sağlanmaktadır. Bilgi sistemlerinin entegrasyonu, farklı sistemlerdeki bilgi akışının herhangi bir sorun olmadan çalışmasını hedefleyen bir kavramdır. KKP ile geleneksel yapının dışında satın alma, üretimde planlama, satış ve depo yönetimi, muhasebe ve insan kaynakları gibi organizasyonda bulunan tüm süreçlerdeki fonksiyonlar bir bütün olarak ele alınmakta ve bu bölümler arasında veri akışı sağlanmaktadır.
- ✓ **Fonksiyonellik:** İşletmelerdeki standart iş ihtiyaçları için KKP’nin kullanılabilir fonksiyonellikleri bulunmaktadır. Bu sistemler tipik iş süreçleri ve standart iş fonksiyonelliğinin kombinasyonu ile uygulanmaktadır. Pek çok sektörde özel ihtiyaçlar bu sistem ile karşılanmaktadır.
- ✓ **Esneklik:** Şirketler farklı sektörler ve yapılarla çalıştıklarından tek bir standart sistem ile işletmenin her ihtiyacının karşılanması mümkün değildir. İş yapma şekillerinin KKP ile uyarlamalar yapılarak çalışır hale getirilmesi

gerekmektedir. Bu sistem ile mümkün olabildiğince değişiklikler yapılabilmesi sistemin esnekliğini göstermektedir. Bu değişikliklerle işletmeler değişim sürecini kendi lehlerine çevirebilmektedirler.

- ✓ **Modülerlik:** Parçalardan oluşan ve bu parçalar arasındaki ilişkilerin bulunduğu modüler bir yapı gerektiğinde kendi başına bağımsız iş görebilme özelliği bulunan bir sistemin birimlerinden oluşan yapı modülerliktir. KKP sistemleri tek başlarına kullanılabilir özelliğine sahip modüler bir yapıdır.
- ✓ **Sistemi Çoklu Kullanabilme Olanğı:** KKP sistemleri ile işletmeler, merkezde, fabrikalarda veya şubelerde bağımsız fakat birbirleri ile bilgisi dahilinde çalışmalar yapmaktadırlar. İşletmelerin farklı yerlerde bulunan şubelerinden gelen mesaj ile KKP sorunsuz ve düzgün bir şekilde iletişim sağlamaktadır.
- ✓ **Bilgiye Hızlı Erişim:** KKP'nın süreç yönelimli işlemleri için birbirleriyle ilişkili süreçlerinin bir bilgi sistemi ile bağlanmasından dolayı, çalışanlar verimli bir şekilde bilgiye hızlı şekilde erişebilmektedirler. Çalışanlar güncel, tutarlı ve doğru bilgiyi zamanında almaktadırlar.
- ✓ **Ekip Yönelimi:** KKP "iş süreci modelleme" ile entegre iş akımı yönetimi sağlamak ve çalışanların ekip halinde çalışmasına yardımcı olmaktadır. Ekiptekilere sağladığı inisiyatif ve motivasyon ile anlık doğru bilgi paylaşımı sağlayacak bir sistem sunmaktadır.
- ✓ **Yeniden Yapılanma:** İşletmeler, geleneksel olan yapı ve organizasyon metotlarını yeniden yapılandırma konusunu KKP ile gerçekleştirmektedir. Yeni yazılımların devreye alınması aşamasında süreçlere, organizasyonlara ve fonksiyonlara ait nelerin yapılması gerektiği konularında KKP proje yönlendirme yeteneğine sahiptir.
- ✓ **Evrensellik:** KKP paketlerinin evrenselliği sayesinde dünyanın pek çok ülkesinde farklı alanlarda çalışan kullanıcılara yönelik hizmet verilmektedir. Kullanıcılar tek bir sistem ile evrensel ve teknolojik gelişmeleri yazılımlarına ilave ederek rahatlıkla hizmet almaktadırlar. Aynı zamanda aynı işletmede çalışanların da kesintisiz bir iş akışında entegre olması KKP'nin önemli özelliklerinden biridir (Güroğlu, 2006).

Tablo 1: Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarının Tarihsel Gelişim Serüveni

Sistem ve İşlev	Tarih
Stok yönetim kontrolü ile gelecek stok tahmini yapmak	1960-1970
Malzeme ihtiyaç planlaması yapılarak stok seviyesini ayarlamak	1970-1980
Kapalı çevrim malzeme ihtiyaç planlaması ile satış, sipariş ve kapasite planlamak	1980-1990
Üretim kaynakları planlaması ile malzeme ihtiyaç planlaması ve muhasebe işlevleri ilave etmek	1990'ların başı
Kurumsal kaynak planlama sistemleri ile depodan üretime, üretimden pazarlamaya tüm işletmenin fonksiyonlarını entegre etmek	1990'lar
Genişletilmiş kurumsal kaynak planlama ile müşteri ilişkileri yönetimi, tedarikçi ve e-ticareti entegre etmek	2000'ler
Bulut (Cloud) sistemleri ile internet ve mobil teknolojilerde kurumsal kaynak planlaması hizmetine ulaşmak	2010'dan günümüze

Kaynak: Sumner, 2013'den uyarlanmıştır.

2.3. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)

İşletmeler finansal olmayan performans değerlendirme yaklaşımı olarak dış kaynak kullanımı yoluna giderek, düşük maliyet, yüksek verimlilik ve üretimde uzmanlaşma vb. avantajlar elde edebilirler. Dış (out) ve kaynak (source) kelimelerinden meydana gelen dış kaynak kullanımı, yapılacak iş sürecinin dış hizmet sağlayan başka bir firmaya devredilmesidir. Bu sayede firmalar kendi ana konularına daha fazla odaklanmaktadırlar. Orta ve uzun dönemli amaçlarının gerçekleşmesi ve pazarda ortaya çıkan fırsatların değerlendirilmesi sağlanmaktadır (Franceschini, 2003).

Dünya'da giderek daha fazla işletme dış kaynak kullanma stratejisine odaklanmaktadır. Bunun en önemli sebebi maliyetleri düşürmektir (%59). Diğer önemli sebeplerinin başında konusunda uzman olan yeteneklere erişmek (%28), ana faaliyetlere odaklanmak (%57), esnek personel alımı (%17) ve 24 saat hizmet alabilmektir (%47). Küresel pazarda dış kaynak kullanımı son yıllarda 45.6 \$' dan 85.6 \$'a ulaşmıştır (www.yourteaminindia.com).

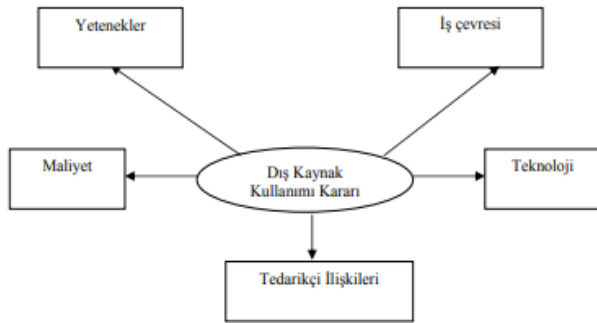
Organizasyonların bazıları faaliyetlerini içerde veya dışarda gerçekleştirebilirler. Dış firmalarda yaptıkları çalışmalar içsel maliyetlerden düşük olduğunda dış kaynaklardan faydalanma yoluna giderler. Dış tedarikçilerin sağladığı değer, dış kaynak kullanımını kavramsallaştırmaktadır (Carmona, vd, 2005). İşletmelerin büyüme ve gelişme hedeflerinde kendi bünyelerinde kaynak ve becerilerini kullanarak uyguladıkları stratejileri örgüt içi büyüme stratejileri olarak tanımlanmakta, işletme dışındaki kaynak ve becerilerden faydalandıklarında ise örgüt dışı stratejiler olarak tanımlanmaktadır. Dış kaynak kullanılarak esas faaliyetlerin ölçeği açısından herhangi bir küçülme yaşanmamakta, çalışanlarda, tesis ve ekipmanlarda azalma olmadan kaynakların daha rasyonel bir şekilde kullanılmasıyla büyüme gerçekleşmektedir (Akyıldız, 2004).

DKK tarihi, araç, gereç ve eşyaların satışı ile insanlık tarihi kadar eski olduğunu görmekteyiz. Roma döneminde vergi toplama işinin yönetim dışına verilmesi, 18 ve 19. yy'da ateşli silahların metal kısımlarının dışarıdaki işletmelere verilmesi, İngiltere'de sokak lambalarının bakımı, tutukluların taşınması ve yolların temizlenmesi gibi işlerin özel işletmelere devredilmesi sayılmaktadır. Ayrıca 19.yy'da ABD ve Avustralya'da posta hizmetlerinin özel işletmelere verilmesi, Fransa'da demiryollarının yapımı ve yönetimi gibi devlet yönetim kurumları ile özel işletmeler

arasındaki işbirliği dış kaynak kullanımı'nın örnekleri olarak sayılabilir (Kakabadse ve Kakabadse 2002; Edick 2003).

Çağdaş DKK kullanımı işletmeleri temel yeteneklere odaklamakta ve stratejik olarak fikir birliği sağlanarak işletme dışı destek faaliyetlere önem verilmeye başlanmaktadır. (Lonsdale ve Cox 2000). Bu yönetim düşüncesinin günümüzde popüler olmasının nedeni ABD'de başlayan ve diğer ülkelerde de baş gösteren ekonomik durgunluk ve aşırı rekabetçi ortamdır. Temel yeteneklerine odaklanarak faaliyetlerini modernize etmek isteyen ve rekabet avantajı kazanmak isteyen işletmeler, ana faaliyet konularının haricindeki faaliyetlerini dış firmalara devretmişlerdir (Corbett, 2004).

Dış kaynak kullanım kararı, işletmeler için stratejik bir karardır. Bu konuda işletme açısından tüm faktörler incelenerek analiz edilmektedir. Aşağıdaki şekilde Jennings (1997) dış kaynak kullanımını stratejik olarak değerlendirmiş ve dış kaynak kullanımı kararını iş çevresi, teknoloji, tedarikçi ilişkileri, maliyet, yetenekler olarak gruplandırmıştır.



Şekil 3: Dış Kaynak Kararlarında Değerlendirmeler
Kaynak: Jennings, (1997)

Dış Kaynak Kullanımı stratejik yönetim olarak, aşırı rekabetle karşı karşıya bulunan organizasyonların rekabet edebilmeleri için neyi nasıl yapmaları ne tür stratejiler geliştirmeleri gerektiğini belirten bir yaklaşımdır. Stratejilerin geliştirilmesi, planlanması, uygulanması ve kontrolü işletme amaçlarına ulaşılmasını sağlamaktadır (www.canaktan.org). DKK'nın karar sürecinde ve işletme yapısında oluşturacağı değişiklikler stratejik yönetimin bir parçası olarak görülmektedir. Dış kaynak kararı verirken organizasyonun stratejik özelliklerini değerlendirmek önemli bir unsurdur. Dış Kaynak Kullanımı tanımları şunlardır;

- ✓ Firma içinde yapılacak olan hizmetin dışarıda başka bir hizmet sağlayıcısına devredilmesidir.
- ✓ Sürekli uygulanan çalışmaların dış kaynağa devredilmesidir.
- ✓ Faaliyetlerin bir kısmı veya tamamı ücret karşılığında dış firmalara yaptırılmasıdır (P.R: Empleton, P. C. Wright, 1998).
- ✓ Mal ve hizmet kaynaklarının dış kaynaklardan tedarik edilmesidir (Lankford, W.M ve Parsa, F. 1999). Dış kaynak kullanımı ile risk azalır, kaynaklar yeniden kullanılır, kaynak transferi yapılır, teknolojik yenilikler yeniden takip edilir, hizmet kalitesi ve verimliliği artar, esneklik artar, temel yeteneklere yoğunlaşma sağlar, maliyetler düşer, süreç yenileme ihtiyacı doğar ve yatırım harcamaları azalır.



Şekil 4: Dış Kaynak Kullanımının Yararları
Kaynak: Yazara aittir.

Dış Kaynak Kullanımının Yararları:

- ✓ Pazarlara hitap ederek esneklik kazandırır,
- ✓ Stratejik hedeflere odaklanma sağlar,

- ✓ Üretim maliyetlerinde tasarruf sağlar, gizli maliyetleri azaltır.
- ✓ Teknoloji yatırımını en aza indirir,
- ✓ Zaman tasarrufu ve ana faaliyetlere odaklanma sağlar,
- ✓ Nakit ve yeniden yapılanma sağlar,
- ✓ Esneklik, verimlilik ve kalite sağlar,
- ✓ Coğrafi olarak mesafelerin yakınlaşmasını sağlar,
- ✓ Konusunda uzmanlarla çalışıldığından, yetenekler, araçlar, teknolojiler ve tavsiyeler elde edilir.

Dış kaynaklardan yararlanmada işletmeler durumlarını, strateji ve politikalarını doğru bir şekilde analiz etmeleri ve güçlü ve zayıf yönlerini, beklentilerini gözden geçirmelidirler. Bu kararı alırken hassas davranılması gerekmektedir. Hangi alanlarda dış kaynaktan yararlanılacak, hangi faaliyetler işletme bünyesinde yapılacak veya dışarıdan temin edilecek gibi fayda/maliyet analizleri yapılmalıdır. Dış kaynaklardan yararlanırken konusunda uzman ve yetenekli firmalara işin yaptırılması işletmenin ihtiyacının tam ve doğru bir şekilde yerine getirilmesi, aynı zamanda rekabet gücü elde edilmesi gibi konulara önem verilmesi gerekmektedir. Hizmet sağlanacak işletme ile ilgili bilgiler toplanmalı, bu bilgiler veri bankasında depolanmalı ve işletmenin kendi kültürüne en uygun işletmeler seçilmelidir. Bunlar yapıldıktan sonra bu işletmenin yeterli nitelik ve niceliklere sahip olup olmadığına bakılmalıdır. Kağıt üzerinde veya görüşmelerle ortak faydalar belirlenerek uzlaşma sağlanmalıdır.

2.4. Altı Sigma (6 Σ)

Altı Sigma, işletmelerde mükemmel operasyonların sağlanması için süreç tanımlama, ölçme, analiz etme, iyileştirme ve kontrol sağlama açısından istatistik araçlarının kullanıldığı yönetim stratejisi olarak tanımlanmaktadır (Türkan, vd. 2009). Bu yaklaşımla süreç performansı geliştirilerek 1 milyonda 3,4 birim hata oranına ulaşım hedeflenmektedir (Öztürk, 2009).

Altı Sigma, firmalarda performans artırılması için gerekli olan kalite unsurunun geliştirilmesi ve yapılan işin kusursuz olması amacıyla ortaya çıkmıştır. Sigma matematiksel olarak tesadüfi değişkenlerin standart sapmasını gösteren bir Yunan harfidir. Kalite uygulamada en önemli problem, değişikliklerin ortaya çıkmasıdır. Altı Sigma kalitenin gelişmesini sağlayarak süreçleri kolaylaştıran ve değişikliklerin önlenmesini sağlayan, azaltan ve önleyen istatistiksel bir araçtır. Altı Sigma'nın amacı, müşteriler ile ilgili performans göstergelerinin (kritik kalite özelliği-CTQ (critical to quality) Sigma seviyelerinin artırılmasıdır.

Altı Sigma, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının yerine getirilmesi için iş süreçlerinde gerçeklerin, verilerin ve istatistiksel analizlerin aracılığıyla faaliyetlerin yeniden keşfedilmesi ve iyileştirilmesinde uygulanan bir sistem şeklindedir (Gürsaka, 2005). Süreçlerin istenen kalitede olup olmadığını ve kalitenin sayısal değerini göstermektedir (Çabuk vd. 2010).

İşletmelerde değişim ihtiyacının karşılanması, stratejik iyileştirmelerin yapılması ve problemlerin çözümünde kullanılan yönetim sistemi Altı Sigma'dır. İşletmede nereye gidilmesi gerektiğini ve bunu başarmak için ne yapılması gerektiğini, diğer rakiplerden ne kadar ilerde veya geride olduğunu göstermektedir. Açıkçası yol gösteren bir pusuladır. Faaliyetlerde prosesin 6 Sigma kalite düzeyinde olması, işletmenin sınıfında en iyi olduğu anlamını taşımaktadır.

Temelde 6 Sigma karar vermede deneyim kazandırmanın yanı sıra, verilerin doğru şekilde yapılmış analizi ile meydana gelebilecek risklerin yönetimini istatistiksel araçlar ve yöntemler ile kanıtlamış bir yaklaşımdır. Bu sistemi uygulayan işletmelerde tasarruf sağlama, üretkenlik, etkinlik, verimlilik, kalite ve müşteri memnuniyeti sağlamada olağanüstü gelişim göstermektedirler. Sadece büyük işletmelerde değil, orta ve küçük işletmelerde de büyük başarı sağlamaktadır. Son zamanlarda 6 Sigma'yı cazip hale getiren nedenlerin başında kullanıcıların elde ettikleri kazançlarını açıkça ilan etmeleridir.

Altı Sigma'nın tarihsel gelişimi, 1970'lerde Amerikan şirketi olan Motorola'yı verimsizlikten dolayı Japon şirketi olan Matsushita'ya satması ile başlamıştır. Matsushita'da hızlı ve etkili değişim sayesinde hata oranının % 150'den % 3'e düşmesi ile ürünün kalitesinden başka süreç kalitesinin de etkili olduğu anlaşılmıştır. Altı Sigma kalite programının uygulanması sonucunda 1988'de Motorola, Malcolm Badridge Ulusal Kalite Ödülü'nü kazandıktan sonra Altı Sigma diğer işletmelerin dikkatini çekmeye başlamıştır. ABD'de başlayan Altı Sigma yolculuğu Avrupa ve Asya'da devam etmiştir. Bugün İngiltere, Almanya, İsveç, İtalya, İspanya, Türkiye (Arçelik, Aselsan TEI, vb.), Japonya, Çin, Güney Kore gibi ülkelerde hızla yayılmıştır. Günümüzde otomotiv (Fiat, Ford, Volvo, Naistar ve Borg-Warner vb.), kimya, hava taşımacılığı, elektroteknik, finans, metal endüstrilerinde uygulanmaktadır (Kasa, 2003).

Altı Sigma'nın amacı; firmaların fırsatları daha çabuk yakalaması, karlılığı ölçen göstergelerin tanımlanması ve performansa ait gelişmelerin hızlanmasıdır. Faydaları; bir hedef belirleyerek performansın geliştirilmesi, çalışanların

sürece katılımını teşvik etmesi, firmada değişim için zorlama oluşması, başarılı çalışanları ortaya çıkarması, etkinlik ve verimlilikle karlılığı sağlaması ve müşteriye değer sunması sayılmaktadır (Gupta, 2004).

Altı Sigma stratejilerinde, Proje ve Kritik Kalite Karakteristiklerinin belirlenmesi sonucunda dört aşama oluşmaktadır:

Ölçüm: Ana işlemler üzerinde hatalar belirlenir ve Kritik Kalite Karakteristiklerini etkileyen hatalar başarılı bir şekilde ölçümlenir.

Analiz: Burada hatalar neden kaynaklanıyor belirlenmektedir. İstatiksel teknikler ve beyin fırtınası ile bağımsız değişkenler belirlenir. Ve bu değişkenleri en fazla neyin etkilediği açıklanır.

Geliştirme: Ana değişkenler belirlendikten sonra, bu değişkenlerin etkisi ölçülür, kabul edilebilir maksimum limitler belirlenir ve gerekli değişiklikler yapılır.

Kontrol: İstatiksel proses kontrol araçları ile bağımsız değişkenlerin kabul gören limitler içinde tutulması sağlanır.

Altı Sigmanın en önemli özelliği, yeterli nitelikte kadro ile ölçme ve iyileştirme süreçlerinin yapılmasıdır. Yönetim ve çalışanların değişim kültürünün gelişmiş, bunu benimsemiş ve işinin bir parçası olarak görmüş olması gerekmektedir. Seçilerek yetiştirilmiş proje liderleri ile tüm çalışanların ortak çabaları sonucunda başarıya ulaşabileceği bir ortam yaratılmaktadır. “Six Sigma Quality” programı ürün ve üretimde iş/süreç sürelerinin hızla kısılması, yönetimde katılım sağlanması ve kârın artması gibi avantajlar sağlamaktadır. Performans artırma çabaları içinde organizasyon sürekli yenilenmekte, yeni yetenek ve kültür yaratılmaktadır. İşletmelerde herkes için mükemmel performans sergilenmekte ve müşteri isteklerinde % 99.9997 gibi kusursuza çok yakın hata oranı ile karşılanmasını ön görmektedir. Ancak rekabet ortamında ürünlerin hatasız olması başarıyı garantileyebilir. Burada önemli olan müşterilerin değer verdikleri şeye odaklanmaları ve onlara bunu kârlı olarak sağlamaları gerekmektedir. Altı Sigma sadece performansı artırmaz aynı zamanda da iyileştirmenin de iyileştirilmesine yardımcı olmaktadır. Yeni fikirler üretilmesini, pazara yeni ürünler sürülmesini, faaliyet alanlarında değişiklik yapılmasını, yeni girişimlerde bulunulmasını, yeni pazarlara girilmesini ve stratejik plan ve programların uygulanmasını kolaylaştırıcı bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bu yöntemde firmalar, süreçteki verimliliği “Sigma” seviyesi olarak adlandırılan endekse takip etmektedirler. Sigma seviyesi, hatasız ürün, düşük kalite maliyeti, çevrim zamanı, etkinlik ve verimlilik gibi unsurlar arasında ilişki bulunmaktadır (Polat, vd. 2005).

2.5. Müşteri ilişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management-CRM)

Firmanın faaliyetini başarılı bir şekilde sürdürebilmesi, pazarda rekabet gücü elde etmesi ve performansını sürekli artırması açısından önemli bir pazarlama faaliyetidir. Müşteri ilişkileri yönetimi, firma faaliyetlerinde satış ve karlılığın geliştirilmesi için uygulanmış bilgisayar teknolojileri ile ilgili çalışmalardır. Genellikle firma dışı faaliyetler olarak belirlenen müşteri ilişkileri üzerine odaklanmaktadır.

Son yıllarda organizasyonlarda müşteri ilişkileri kavramı bilim adamlarının ve girişimcilerin çok fazla ilgisini çekmektedir. Artık birçok firma müşteri odaklı stratejileri, teknolojiyi, araçları benimseyerek müşteriler ile yakın işbirliği geliştirerek derinlemesine müşteri bilgisine ihtiyaç duymuştur. Teknolojinin gelişmesi ile organizasyonlarda müşteri hizmetleri birimleri gelişme göstermiş ve firma ile müşteri arasındaki ilişkileri olumlu yönde etkilemiştir. Müşteri beklentilerinin ve tercihlerinin sürekli değiştiği günümüzde, MİY, müşterilerin elde tutulmasını sağlayan programların ve veri tabanlarının gelişmesini sağlayan kaynak yaklaşımını temsil etmektedir (Parvatiyar vd. 2001).

MİY Amacı: Müşteri memnuniyeti sağlamanın koşulu müşteriyi iyi tanımaktan geçmektedir. Bir araştırmada;” yeni müşteriye mal ve hizmet satmak, elde bulunan müşteriye satış yapmaktan 6 kat maliyetlidir” açıklaması yapılmaktadır. Elde bulunan müşteriyi %5 mutlu ettiğimizde karlılıkta %85 artış sağlanmaktadır. Beklentisi karşılanmamış müşteri de, firmanın sahip olduğu müşterilerin bir kısmını kaybettirebilir. Mutlu müşteri ise tam tersi geri kazandırabilir (Koçak, vd. 2005).

MİY, satışların artırılması, müşterilerle uzun ilişkiler kurulması, onlarla ilgili bilgi, kazanım ve analiz elde edilmesi sürecidir. Organizasyonun geniş bir perspektif ile bireyler, gruplar, kanallar ve satıcılar hakkında bilgi sahibi olması çok önemli kavramdır. MİY, pazarlama faaliyetleri ile başlamaktadır. Müşteri ile derin bir bağlılık kurmakta ve onlarla ilgili bilgilere sahip olarak ileride kullanılmak üzere depolanmış verilerden faydalanılmaktadır. Müşteri ilişkilerini uzun vadeye yaymak için sürekli ve faydalı analiz yöntemleri oluşturulmaktadır (Bose, 2002). MİY, firmaların müşterileri ile iletişim kurarak, tasarımdan üretime ve daha sonra da satışa kadar bütün birimlerde geri bildirimle dayandırılarak yapılan faaliyetlerdir. Bu faaliyetler firma amaçlarının ve gelecek ile ilgili planlarının uygun şekilde gerçekleştirilmesini sağlarken, müşteri bağlılığını da güçlendiren bir yaklaşımdır. Ayrıca farklı özellikler taşıyan müşterilere göre firmanın nasıl davranması gerektiği konusunda stratejiler geliştirmesine yardımcı olmaktadır (Güleş, 2004).

Günümüzde müşteri ilişkilerine odaklanma ile ilgili gelişmelerin en önemli uygulamaları pazarlama çalışmaları ile gerçekleşmektedir. Çeşitli pazarlama yaklaşımları ile (birebir pazarlama, mikro pazarlama, ilişkisel pazarlama vb.)

dönüşüm uygulanmıştır (Odabaşı, 2005). Burada önemli olan yeni müşterileri elde etmek değil eski müşterileri kaybetmeden elde tutmak amacını taşıyan bir pazarlama felsefesi benimsenmektedir. Müşteri değeri, firmaların başarısında çok önemli bir faktör olmuş ve müşterileri kazanmak veya kaybetmek stratejik bir silah olarak görülmüştür.

2.6. Değişim Mühendisliği

Değişim mühendisliğini, organizasyonların yapı ve sistemlerinde uygulanan politikaların tasarımlarında değişiklik yapılarak daha yüksek performansa ulaşmasını sağlayan yeni ve hızlı bir yönetim tekniği olarak tanımlayabiliriz. Bir atılım stratejisi olarak performans düzeyini yükselten ve sürekliliğini sağlayan çok önemli bir yönetim şeklidir. Burada amaç performansın olumlu bir şekilde etkilenmesi olduğundan işletmelerdeki değişime bütünsel bir çözüm üretmek için kurulan sistem olarak açıklanmaktadır. Parça parça değil tüm organizasyonun gerektiği şekilde değiştirilmesi ve yenilenmesidir. Sürekli değişen, dinamik, yenilikçi, rekabetçi koşullarda işletmeler süreklilik sağlamak için değişime ayak uydurmak zorundadırlar. Önceki dönemlerde değişime önem vermeyen ve görmezden gelen işletmeler günümüzde ya varlıklarını sona erdirdiler ya da küçülerek devam etmek durumunda kaldılar (Basım vd. 2009).

Organizasyonlarda değişim niçin gereklidir ve değişime zorlayan faktörler nelerdir? Bunun cevaplarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- ✓ Uluslararası entegrasyon hareketleri (Dünya Ticaret Örgütü, AB, Lafta, Apec Ülkeleri) organizasyonları değişim yapmaya zorlamaktadır.
- ✓ İşletmelerdeki bilgi teknolojilerinin kullanılması, robotların üretim sürecinde yer alması ve telekomünikasyon alanında hızlı gelişmeler değişimin önemini göstermektedir.
- ✓ Değişim faktörlerindeki önemli unsurların bir diğeri de malzeme teknolojilerindeki yenilik çalışmalarıdır. İşletmeler daha düşük maliyetli ürünler sunmak için eski teknolojileri terk ederek yeni teknolojilere yönelmek durumunda kalmaktadırlar. Aksi durumda pazarda rekabet güçlerini kaybedebilirler.
- ✓ Ar-Ge çalışmaları, örgüt politikalarında yenilikler ve teknolojik buluşlarla değişimi yakalamak gerekmektedir.
- ✓ Uluslararası yeni pazarlarda pazar payı yakalamak rekabette değişimi zorlamaktadır.
- ✓ Kalkınmada insan kaynağının önem kazanması ile “insan sermayesi”ne daha fazla önem verilmektedir.
- ✓ Müşteri istek ve beklentilerinin değişimi üreticileri bu konuya önem vererek kalite, hızlı servis, estetik, emniyet gibi faktörleri ön plana çıkarmıştır.
- ✓ Uluslararası pazarlarda eskiden olduğu gibi ihracat ve ithalatta kolaylıklar ortadan kalkmıştır. ISO kalite

güvence standardına sahip olmayan şirketlerin dış ticarete pazar payları azalmaktadır. Avrupa Birliği’ne üye olan ülkelere belli standartlar dışındaki ürünlerin girmesi mümkün değildir. Ayrıca iç pazarda da ISO belgesine sahip olan işletmelerin diğer işletmelere göre avantajları yüksektir.

Organizasyonlar çevre ile ilişki içinde olan, bu sistemlerden ciddi oranda etkilenen açık sistemlerdir. Bu sebeple sürekli değişim halinde olan çevre koşullarına uyum sağlamalıdır (Seren, 2005). Bu da “yeniden düşünme” olgusunu gerekli kılmakta ve Değişim Mühendisliği (Reengineering) denilen yeni bir yönetim tekniğini gündeme getirmektedir. Değişim mühendisliğinde; vizyon belirleme, harekete geçme, tanı koyma, yeniden tasarlama, yapılandırma ve değerlendirme süreçleri sayılabilmektedir.

Vizyon Belirleme: değişim neden gereklidir? Derecesi ve yönetsel süreçleri nelerdir? Soruları sorulmaktadır.

Harekete Geçme: plan ve program ile proje organizasyonu oluşturma, ekip kurma, süreç ve performans hedefleri belirlenmektedir.

Tanı Koyma: faaliyetlerde değer yaratmayanların belirlenmesi, sorunların araştırılması ve incelenmesi sürecidir.

Yeniden Tasarlama: süreçlerin geliştirilmesi ve prototip oluşturma, dökümantasyon, yeni süreçler için örgüt yapısının yeniden tasarlanması, görev ve iş tanımlarının yapılması ve personelin eğitilmesidir.

Yapılandırma: yeniden yapılandırmada, ürün ve hizmetin kökten iyileştirilmesi ve iş süreçlerinin doğru analiz edilmesi gerekmektedir. Yapılandırma birkaç aşamadan oluşmaktadır. Projenin oluşturulması, tersine mühendislik uygulamaları, doğrudan mühendislik uygulamaları ve geliştirilen projenin uygulanması önemli aşamalardır.

Değerlendirme: yeni süreç izlenerek sonuçları değerlendirme, aksayan yönlerin tespiti ve gelişmelerde yeniliklerin araştırılmasıdır. Sürece odaklanmış bir organizasyonda değişim mühendisliği projesi tamamlandığında süreç sona ermez. Süreçlerin temelinde fonksiyon veya coğrafya değil süreci yönetecek ve değerlendirecek yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır (Hammer,1997).

Rekabet, artık ulusal rekabetin ötesinde “global rekabet” ile uluslararası ticarete sınırların ortadan kalkmasıyla işletmeleri daha fazla zorlamaktadır. Organizasyonel değişim rekabette en önemli faktör durumuna gelmiştir. Değişim mühendisliği, yaratıcılığı ve rekabeti öne çıkaran bir veya birden çok girdiyi birden fazla çıktıya dönüştüren birbirine bağlı süreçlerdir (Dinçkan, 2013).

2.7. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetim, işletme faaliyetlerinde performansın tam olarak yükseltilmesi için yapılan, müşteri memnuniyetini kalıcı olarak artıran, insan odaklı bir yönetim felsefesidir (Flood, 1993). TKY, herkesin katıldığı (toplam), müşteri beklentilerine cevap veren (kalite), idarenin sorumluluğunu (yönetim) işaret etmektedir. Burada, hizmetin ortaya çıkma sürecinin başlarından bitimine kadar olan tüm aşamaları kapsayan sistematik bir olgudur. Uygun maliyetle, tüm çalışanların katkılarıyla, müşteri odaklı, hızlı, sürekli ve hatasız olmayı amaçlayan bir idare şeklidir.

Günümüzde teknolojik yenilikler, işletme ve müşteri anlayışındaki değişimler, bilgi paylaşımı ve ulaşımındaki yenilikler vb. pek çok değişimler işletmeler için fırsat olduğu kadar tehdit de oluşturmaktadır. Rakipler aynı şehir ve ülkede bulunmadığından işletmeler yaşamlarını sürdürebilmek için sürekli olarak ürün ve hizmetlerinde kaliteyi artırmak, maliyetleri düşürmek, hizmet ve teslimat koşullarını geliştirmek ve iyileştirmek zorundadırlar. Geleneksel yönetim anlayışında kalite “ürün kalitesi” olarak görülürken modern yönetimde bu tanım yetersiz kalmaktadır. Amerikan Kalite Kontrol Derneği; “Kalite bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür” diye açıklamıştır (Amerikan Kalite Kontrol Derneği. tr.wikipedia.org/wiki/Kalite).

Crosby, kalitenin ne olduğu kadar ne olmadığı konusuna da değinmiştir. Kalitenin mükemmeliyet olmadığını, düzeltme değil önleme olduğunu, kabul edilebilir hata değil sıfır hata olduğunu, endekslerle değil uygunsuzluk maliyeti ile ölçülmesi gerektiğini ifade etmiştir (Crosby, 1988). Kalite; müşteri tatmini, yönetim süreci, amaca ve kullanım şartnamelerine uygunluk, farklılık, değer, saygı, güvenilirlik, şartların yerine getirilmesi olarak düşünülebilir.

Kalitenin insanlık tarihi kadar eski bir kavram olarak ne zaman ortaya çıktığı net bilinmemektedir. Milattan önceki yıllarda var olan kalite “Barter” sistemi ile daha çok takas yapılarak uygulanmış ve “kullanıma uygunluk” tanımını oluşturulmuştur. Mükemmellik anlayışının ilk kullanıldığı olay Mısır piramitlerinin yapımında da söz konusu olmuştur. Türklerde de Selçuklu ve Osmanlı dönemlerinde “Ahilik kurumları” sayesinde 13. yy. dan itibaren sıkı bir şekilde kalite ile ilgili üretim standartları uygulanmıştır. Kalite kavramı 20.yy başlarında “kalite kontrol” çalışmaları ile gelişmiştir. 1929’da W. Shewhart’ın kalite kontrol çizelgeleri ve İkinci Dünya Savaşından sonra oluşan “kalite güvencesi”(G. Edwards) anlayışları ile kalite kavramı benimsenmiştir (Top, 2009).

E. Deming Japonya’ya İkinci Dünya Savaşından sonra davet edildiğinde Japonlar ilk olarak kalite kavramı ile tanışmışlar ve benimsemişlerdir. K.Ishikawa’nın (1985) geliştirdiği sürekli iyileştirme teknikleri ile Japonlar yüksek kalite üretim gerçekleştirmeye başlamışlardır. Özellikle beyaz eşya ve otomobil endüstrisindeki üstün kaliteli ürünlerle 1970’lerde Amerikan firmalarını tehdit etmeye başlamışlardır. Böylece toplam kalite anlayışı 1990’lardan itibaren tüm dünyaya yayılmaya başlamıştır.

1980’lerde bilişim teknolojilerinin gelişmesi, uluslararası sınırların ortadan kalkması, ulaşımında kolaylık sağlanması ile ticaret kolaylaşmış firmalar kendilerine uygun olan pazarlarda alış veriş yapma imkanına kavuşmuşlardır. Böylece organizasyonların süreklilik sağlamaları için kaliteye ağırlık vermeleri tek yol olarak görülmüştür. Üretimde “Toplam Kalite Yönetimi” kavramı, hatasız ve mükemmeli amaçlayan bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada önemli konu, müşteri memnuniyetinin en ekonomik şekilde yerine getirilmesidir. Toplam kalitenin uygulanması için organizasyonda bulunan herkesin dahil olduğu, verimlilik ve etkinliğin sürdürüldüğü, performans değerlendirme yaklaşımlarının ve standartların yerine getirildiği bir ortamın yaratılması gerekmektedir. Böylece toplam kalitenin performans ve ölçümde önemli katkısının olduğu görülmüştür (Kayabaşı, 2007).

Üretim ve hizmet performansının izlenmesi ve iyileştirilmesinde işletmelerdeki ihtiyaçların karşılanması için dört unsur çok önemlidir. Bu unsurlar; verimlilik, etkinlik, kapasite ve esneklik olarak sayılabilir.

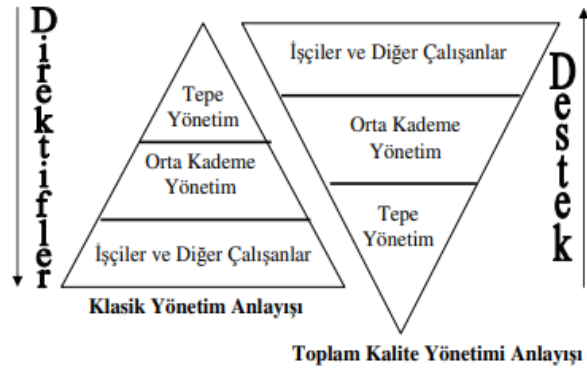
Verimlilik: Bir şeyin doğru yapılması için üretilen çıktı/girdi olarak tanımlanmaktadır. Üretimin farklı birimlerinde sıklıkla yararlanılan verimlilikle ilgili ölçümlerde makine, insan kaynağı ve malzeme gibi kaynaklar izlenmekte, kontrol ve iyileştirmeler yapılmaktadır.

Etkinlik: Doğru şeyi amaçlar doğrultusunda gerçekleştirme düzeyidir. Sistemlerde kullanılan kaynakların verimlilik oranları yüksek olmasına rağmen faaliyetler istenen şekilde gerçekleşmediği zaman etkinlik düşük olabilmektedir. Doğru kararlar alındığında verimli sistemlerin etkin olması beklenen bir sonuçtur.

Kapasite: Üretim miktarının maksimum seviyede gerçekleşmesi olarak açıklanabilir. Üretim sürecinde alınacak stratejik ve operasyonel kararlarda kapasitenin doğru olarak bilinmesi çok önemlidir. Kapasite doğru yöntem ve miktarda yönetildiğinde verimlilik artmaktadır.

Esneklik: Talepteki değişikliklere (miktar, çeşit, kalite) cevap verebilme yetkinliği üretim yönetiminde önemli unsurların başında gelmektedir. Müşterilerin beklentilerinin değişmesi ve çok miktarda tedarikçinin bulunması talepte değişiklikleri artırmış ve esnekliği önemli hale getirmiştir (Kobu, 2005).

Günümüzün yoğun rekabet ortamında kalite, önemli ve güncel bir konudur. TKY, kalite elde etmek için herkesin katıldığı, çeşitli yöntemlerin bu amaçlarla uygulandığı bir yönetimdir. TKY, geleneksel yönetime göre daha yüksek bir rekabet gücü sağlamaktadır. Rekabet gücünün sağlanabilmesi için TKY'yi oluşturan öğelerin herkes tarafından kabul edilmesi ile işletmedeki tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Yönetim, organizasyon ve sistemde insan unsuruna önem vererek bilimsel yaklaşımı ön plana çıkarmaktadır. Klasik yönetim yaklaşımında belli bir standarda göre üretim yapılırken, tersine bir yaklaşım olan TKY' de sürekli iyileştirme ve gelişme amaçlanmaktadır.



Şekil 5: Klasik Yönetim Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Karşılaştırılması
Kaynak: www.blogcu.com/kalite-kalite-kontrol-ve-toplam-kalite-yonetimi-10/2660402.

Klasik yönetim anlayışında yukarıdan aşağıya doğru yönetim söz konusu iken, toplam kalite yönetiminde aşağıdan yukarıya doğru destek ve yönetim sağlanmaktadır. TKY anlayışında çalışanlar için “bir kere yap doğru yap” düşüncesiyle sürekli güdüleme, yönlendirme, bilgi ve becerileri yükseltici eğitimler verme, rotasyon ve iş zenginleştirme gibi insan faktörünü önde tutan bir anlayış hakimdir.

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Geçmişte performans ölçümlerinde sermaye, satışların ve varlıkların karlılığı gibi finansal performans değerleme göstergeleri kullanılmaktaydı. Ancak günümüzde işletmeler kalite, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, esneklik ve yenilik gibi finansal olmayan konulara da önem vermeye başlamıştır. Sürekli değişen koşullar sebebiyle bir performans artırma yaklaşımı tercih etmek ve bunu örgüte adapte etmek çok kolay değildir. Burada önemli olan rekabet koşullarını belirlemek ve çalışanların bireysel olarak öğrenme gereksinimlerini göz önüne almak gerekmektedir. Bu yaklaşımların sürekli gözden geçirilmesi ve gelecek ile ilgili tahminlerin yapılması gerekmektedir.

Dünyadaki değişim ve gelişmelerle rekabet avantajı elde etmek üzere şirketlerin, performans değerlendirme yaklaşımlarını uygulamaları kaçınılmazdır. Yönetimsel süreçlere yeni döngüler eklemek ve bunlara uygun performans kriterleri geliştirmek gerekmektedir. Müşteri ihtiyaçları doğrultusunda araştırma tasarım ve geliştirmeye önem vermeyen işletmelerin geride kaldıkları, önem veren işletmelerin ise ön sıralara geçtikleri görülmektedir. Rakiplerin durumlarının incelenmesi de stratejik planlamada en önemli unsur olarak sayılabilmektedir.

Bu makalede işletmelerin örgütsel gelişimleri için kaynaklarını en bilinçli şekilde kullanarak performanslarını artırmaları gerektiği ve bu amaçla uygulamaları gereken yaklaşımların neler olabileceği üzerinde durulmuştur. Bu noktada planlanan bu yaklaşımlarla, işletmelerin gelecekte başarıyla var olmaları, misyonlarını yerine getirmeleri ve vizyonlarına ulaşmaları gerçekleşmektedir. İşletmeyi etkili bir şekilde yönetmek isteyen lider yöneticilerin bu felsefelerle hakim olarak bu yaklaşımları uygulamaları olumlu sonuçlarla neticelenecektir. Örgüt içinde sürekli ve sınırsız olarak yeni eğitim programları uygulamak ve değişen koşullara uyum sağlamak gerekmektedir. Küresel rekabet ortamında rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler, performanslarını yükselterek kendi içsel süreçlerine adapte ile etkin ve verimli bir sisteme sahip olabilirler. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, çevreye uyum sağlamaları ve rekabetçi üstünlük elde etmeleri için performans ölçüm ve yönetim yaklaşımlarını benimseyerek, sürdürülebilir şekilde doğru adımlar atmaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

1. Akal, Z. (2011). “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri”. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
2. Akyıldız, M. (2004). “Lojistik Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler”. Yönetim Bilimleri Dergisi, Journal of Administration Sciences, 1/3.
3. Amerikan Kalite Kontrol Derneği. tr.wikipedia.org/wiki/Kalite.

4. Anderson, K. & McAdam, R. (2004), “A Critique of Benchmarking and Performance Measurement, Lead or Lag?”, *Benchmarking An International Journal*, Vol.11, No.5.
5. Arslan, K. (2004). “Etkin Bir Rekabet Aracı Olarak Pazarlama ve Satış Yönetiminde Benchmarking”, *Verimlilik Dergisi*, MPM, 4, s.11).
6. Aytan, Sarıcı, Y. (2018). “Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık ve Vatandaşlığın Çalışanların Performansına Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama: Esenyurt Belediyesi Örneği”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi
7. Bagchi, P.K. (1996). “Role of Benchmarking As a Competitive Strategy: The Logistics Experience”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol:26, No:2.
8. Basım, H.N; Sözen, H.C; Yeloğlu, H.O; Sağsan, M; Şeşen, H. & Çetin, F.İ. (2009). “Değişim ve Örgütler”, (Editör: Varoğlu A.K. Ve Basım H.N.), Siyasal Kitabevi, Ankara.
9. Bayrakdaroğlu, A & Ege, İ. (2007). “Performans Ölçümünde Alternatif Bir Yöntem, Yatırımın Nakit Kârlılığı (CFROI) Ve Halka Açık Turizm Şirketleri Üzerine Bir Uygulama”, VI. Anadolu İşletmecilik Kongresi, Kırıkkale. ss. 94-108.
10. Bititci, Ü. Carrie, A.S. & McDevitt, L. (1997). “Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide”, *International Journal of Operations and Production Management*, 17 (5), s. 522-534.
11. Bolak, M. (1990). “Finansman”, İstanbul Teknik Üniversitesi Yayınevi
12. Bose, R. (2002). “Customer Relationship Management: Key Components For IT Success”, *Industrial Management & Data Systems*, 102/2.
13. Buonanno, G; Faverio, P; Pigni, F; Ravarini, A; Sciuto, D & Tagliavini, M. (2005). "Factors affecting ERP system adoption: A comparative analysis between SMEs and large companies", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 18 Iss: 4, pp.384 - 426.
14. Çabuk Y. & Karayılmazlar S. (2010). “Altı Sigma Yaklaşımı”, *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 12:17 s.94
15. Camardella, M.J. (2003). “Effective Management of The Performance Appraisal Process”. *Employment Relations Today*, 30 (1), 103-107.
16. Capital & Arthur Andersen Guide. (1997). “İş Dünyasının Yeni Gözdesi Benchmarking”, *Hürriyet Ofset Matbaacılık*, İstanbul.
17. Carmona, S & Gutierrez, F. (2005). “Outsourcing as Compassion? The Case of Cigarette Manufacturing by Poor Catholic Nuns (1817–1819)”, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol:16, Issue:7, October.
18. Corbett, M. F. (2004). “The outsourcing revolution: why it makes sense and how to do it right”, Chicago: Dearborn Trade.
19. Crosby, P. B.(1988). “The Eternally Successful Organization”: The Art of Corporate Wellness.
20. Dalay, İ; Coşkun, R & Altunışık, R. (2002). “Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları”, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.
21. Dinçkan, M. (2013). “Business Process Reengineering Via Simulation Technique and A Case Study”. Marmara University Institute for Graduate Studies, Master Thesis, İstanbul.
22. Edick, E. K. (2003). “A Comparison Of Job Satisfaction Between Direct Hire And Transferred Employees At An Outsource Suppliers”, Doctoral Thesis, Capella University, America.
23. Embloton, P.R & Wright, P.C.(1998). “A Practical Guide to Successful Outsourcing”, *Empowerment In Organizastion*, Vol:6, No:3.
24. Farajollahi, F. (2016). “Bankacılık Sektöründe Kurumsal Sosyal Açıklamalarının Finansal Performans Üzerindeki Etkilerinin İncelemesi: BIST-30’da Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum
25. Flood, Robert L.(1993). “Beyond TQM”. New York: John Wiley and Sons.
26. Franceschini, F; Galetto, M; Pignatelli, A. & Varetto, M. (2003). “Outsourcing: Guidelines For a Structured Approach”, *Benchmarking An International Journal*, Vol:10, No:3.
27. Güleş, H, K, & Burgess, T. F. (2000). “Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirliği”, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 1, ss. 101-114.

28. Güleş, H.K. (2004). “Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine Katkıları”, SÜSBE Dergisi, Sayı:12.
29. Gupta, P. (2004). “Six Sigma Business Scorecard; Ensuring Performance for Profit”, McGraw-Hill, New York.
30. Güroğlu, N. (2006). “Kurumsal Kaynak Planlama (KKP) Projeleri Yönetimi”, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
31. Gürsakal, N.(2005). “Altı Sigma: Müşteri Odaklı Yönetim”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ekim. S.45-46).
32. Hammer, M & Champy, (1997). “Değişim Mühendisliği: Devrim İçin Bir Manifesto”. Çeviren Sinem Gül,Sabah Yayınları, İstanbul.
33. Helo, P. & Szekely, B. (2005). “Logistics Information Systems: An Analysis of Software Solutions For Supply Chain Co-Ordination”, Industrial Management & Data Systems ,105 (1) 5-18.
34. <https://ekohobi.wordpress.com/2021/10/06/benchmarking-kiyaslama/>
35. Ishikawa K. (1985). “What Is Total Quality Control”, The Japanese Way, Prentice- Hall.
36. Islama, R. & Rasad, S.M. (2006). “Employee Performance Evaluation by the AHP: A Case Study”. Asia Pacific Management Review, 11 (3), 163-176.
37. Jaffar, R; Mohamed, Z. & Yasar, F. J. (2000). “The Application of Graphical Techniques in Evaluating Benchmarking”. Journal of Economics and Administrative Sciences.
38. Jennings, D. (1997). “Strategic Guidelines For Outsourcing Decisions”, Strategic Change, Vol.6, 85–96.
39. Kakabadse, A. & N. Kakabadse, (2002). “Trends in Outsourcing”, European Management Journal, Cilt: 20, No: 2, 315.
40. Kasa, H. (2003). “Altı Sigma Gerçeği”. Kalder Forum. Ocak-Şubat-Mart.28-39.
41. Kayabaşı, A. (2007). “İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Arttırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
42. Kobu, B. (2005). “Üretim Yönetimi”, 12. Baskı, Beta Basım Yay. Dağ. İstanbul.
43. Koçak, A. & Tolon, M. (2005). “Birebir Pazarlamanın Bir Aracı Olan Elektronik Ticaret ve Elektronik Ticareti Etkileyen Unsurlar Üzerine Bir Araştırma”, Verimlilik Dergisi, 2005/3.
44. Lankford, W.M. & F. Parsa, (1999). “Outsourcing-A Primer”, Management Decision, Cilt:37 No:4, s.310-316.
45. Liang, Y. (2005). “An Essential Management Tool”, Parks&Recreation, Vol. 40, Iss. 12, pp. 22-29.
46. Lonsdale, C. & Cox, A. (2000). “The historical development of outsourcing: the latest fad”? Industrial Management & Data Systems, Vol.100, No:9, 45-52.
47. Martin, R. (1997). “Do We Practise Quality Principles in the Performance Measurement of Critical Success Factors”? Total Quality Management, 8(6), 429–444.
48. Odabaşı, Y. (2005). “Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi”, Sistem Yayıncılık, 5.Baskı, Aralık.
49. Öztürk, A. (2009). “Kalite yönetimi ve planlaması”, Ekin Yayınevi, Bursa, ISBN 978-9944-141-79-6
50. Parvatiyar, A. & Sheth, J.N. (2001). “Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline”, Journal Of Economic And Social Research, Vol:3(2), Preliminary Issue.
51. Polat, A; Cömert, B. & Artürk, T. (2005). “Altı Sigma Vizyonu”. Pelin Ofset Matbaacılık, Ankara.
52. Rodriguez, C. S; Martinez-Lorente. A. R. & Clavel, J.G. (2003). “Benchmarking in the Purchasing Function and Its Impact on Purchasing and Business Performance”, Benchmarking: An International Journal, Vol. 10, No. 5, ss. 457-471.
53. Saraç, O. (2005). “Benchmarking ve Stratejik Yönetim”, Sayıştay Dergisi, Sayı:56, Mart, ss 53-78.
54. Seren, Ş. (2005). “Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Değişim İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
55. Sumner, M. (2013). “Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Planning)”. (S. Berkdemir, Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
56. Talu, Ş. (2004). “İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi”. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası

57. Top, S. (2009). “Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı”. Beta Yayınları No:2050, İstanbul.
58. Türkan, Y.S; Manisalı, E & Çelikkol, M. F. (2009). “Evaluation of critical success factors effect on six Sigma project success in Turkey’s manufacturing sector”, Journal of Engineering and Natural Sciences, s.105-117.
59. Upadhaya, B. Rahat M.& Blount, Y. (2014), “Association Between Performance Measurement Systems and Organisational Effectiveness”, International Journal of Operations & Production Management, 34(7), pp. 853-875.
60. Whiting, E. (1986). “A Guide to Business Performance Measurements”.
61. www.blogcu.com/kalite-kalite-kontrol-ve-toplam-kalite-yonetimi-10/2660402.
62. www.canaktan.org
63. www.yourteaminindia.com