

## Çalışanların Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Değerlendirmeleri ve Kurumsallaşma Algıları

Beyhan Özgü ÇAKIR\*  
Aykut BEDÜK\*\*

### ÖZET

Son yıllarda inanılmaz önem kazanan bilgisayar destekli kurumsal sistemlerin işletmelerin performansı üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bu etkinin oluşumunda ve bilgi teknolojilerinin bu hızla gelişiminde bilgi yönetimi gereğinin kuşkusuz payı büyüktür. Bill Gates bilgi yönetimine ilişkin görüşlerini şöyle açıklar: 'Bilgi yönetiminin temel amacı kurumsal zekâyı artırmaktır. Kurumsal zekâdan kasıt, bir firmada bilginin çalışanlara ne hızla yayıldığı ve dolayısıyla çalışanların birbirlerinin düşüncelerinden ne kadar yararlanabildiklerinin ölçüsüdür. Kurumsal zekâsı yüksek bir firmada çalışanlar işbirliği geliştirmiş gruplar şeklinde çalışabilirler. Tabii ki bu durumda firmaların üst düzey yöneticilerinin bilgi paylaşımının yararına inanmaları gerekmektedir.' Bu bilgiler ışığında bu çalışmanın temelini oluşturan ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması) şöyle tanımlanabilir. ERP, İşletmelerin tüm operasyonel faaliyetlerini -tedarikçilerden tutunda müşterilere kadar- içine alan son derece kapsamlı ve dinamik bir kurumsal sistem. Dolayısıyla bu çalışmanın ana hatlarını ERP kullanımının fayda ve sakıncalarının bu yazılımları kullanan çalışanların görüşüyle değerlendirilmesi belirliyor. Bunlara ek olarak, çalışanların çalıştıkları işletmeye yönelik kurumsallaşma algılarına göz atıp, yeni bir tartışma alanı yaratmak da ikincil hedefler arasındadır. Bu hedeflerden hareketle, bu çalışmada kurumsal sistemler, ERP, ERP'nin işletme etkenliğine etkisi ve Kurumsallaşma olguları incelenmektedir.

Çalışmayı desteklemek amacıyla uygulanan anket çalışmasına Konya Organize Sanayi Bölgesinden Ticaret Odasındaki kayıtlı sermayesi 10 milyon TL'nin üzerinde olan 5 firma katılmış ve ERP kullanıcılarının görüşlerine yer verilmiştir. Sonuçlar ERP'nin genel anlamda firma performansını yükselttiği yönde olup, çalışanların kurumsallaşma algısı yüksek olduğu işletmelerde tüm fonksiyonel bölümlerin varlığı belirlenmiştir. Buradan hareketle ERP'nin işletmelere olumlu faydalarından bahsedileceği bu araştırmada ortaya çıkmış veya çıkabilecek potansiyel sakıncalara da değinilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Sistemler, Kurumsal Kaynak Planlaması ve Kurumsallaşma

**Çalışmanın Türü:** Araştırma

## Employees' Evaluations of Enterprise Resource Planning (ERP) and Perceptions of Institutionalization

### ABSTRACT

In recent years, discussions on effect of globalisation in highly competitive business environment were really important whereas now, main talks come under the need for greatly important information and its management because of booming technological innovations and complexity of information itself. Companies which integrate their systems effectively with these innovations will obviously pace quicker than others. From this aspect, Information Technologies becomes a key tool for businesses to catch and implement new technologies. Also the purpose of Information Management is to increase institutional intelligence which indicates information flow and an ability of mutual idea sharing. Consequently, computer based enterprise systems has gained an incredible importance in recent years, thus it has an important effects on business performance.

Enterprise systems (ES) are called as a commercial software packages however their value for companies are greater than this description. (Shang ve Seddon, 2002: 272) They can be used as a main resource which enables to merge data and processes of information technologies in internal and external value chains. ES are also providing important information and business practises inside the system and allow configuration and customization for companies. It is believed that effective enterprise systems should have modules both in operational and managerial levels. (Daft, 2000: 676) Development of enterprise systems has shown that communication of all levels within the company is crucial. Most advanced Enterprise System is called ERP (Enterprise Resource Planning) which came out late 80s however became more common in 90s.

ERP is a comprehensive software system which offering services in quality management, field service, and maintenance, management, distribution, marketing and supplier management activities. This software has eased the external access to the database and it also provides access to information systems of other companies. As result of these features, even customers can reach the information of when a new order can be completed. Therefore the business gains competitive advantage in the market.

\* Arş. Gör. Dr., KTO Üniversitesi

\*\* Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi

(Krajewski ve Ritzman, 1998:697-698). In short, ERP is a dynamic enterprise system which gathers information in companies' whole operational activities -from suppliers to the customers- under one system comprehensively. In the light of these explanations, this study examines the use and effectiveness of ERP through users' evaluations as well as their perceptions of institutionalism. The main objectives to apply employee's evaluations are to see what they think of this enterprise system and how they evaluate its effectiveness. The other aspect of this study is to find out employees' perception of institutionalism. This is also an additional question which will help to find out whether or not ERP is used in companies which institutionalised or in the way.

The core purpose of Institutionalism can be described as preserving the natural and autonomous structure of the organisations but differentiate from rivals and secure its future without being dependant on any individual. Regarding to Selznick, institutionalism would combine some important components of the organisational culture such as organisational stability, predictability and legality. This combination will help to integrate the organisation to the environment. Thus the organisation will be acting naturally against external factors with its workers and managers equally internalised perception of institutionalism. (Selznick, 1996; 71) To support the theoretical part of this study, survey method implemented to the 193 employees who actively use ERP in 5 large scale companies from the province of Konya Organized Industrial Zone. Total 111 questionnaires turned back and used in non parametric tests. The survey is aimed to find out whether or not ERP is beneficial to the companies depending on the data taken from users. Accordingly Hypothesis included increase in firm performance and effectiveness through using ERP and positive correlation between number of departments in companies and employees' perception of institutionalism. The results showed that almost %75 percent of the respondents find ERP beneficial. However, another hypothesis tests the possible increase in firm effectiveness and found that targets have not been achieved by the same rates. 17 Targets presented to the employees and they rated these targets from the point of 3.7 to 4.4. However these targets achieved by the rates of 3.0 to 3.7. This shows that ERP has not increased the firm effectiveness yet and the results also indicate that the rates are in the way of achieving these targets. If another study takes place after a certain period of time, results can show better achievement rates of these targets.

Final Hypothesis of this study examines the positive correlation between the number of departments and employees' perception of institutionalism. Employees who found their firm institutionalised has all available departments established within their company. This also shows that institutionalised enterprises mostly have all the departments in their systems. The benefit of this is to allow workload to be done without depending on certain person. Outcome of this hypothesis support the theory by the mean of description of institutionalism. Another important outcome of this study is to find out the most important and most rated targets for using ERP. For this research, 111 employees rated 5 targets out of 17. That means employees think that ERP is targeted because of these reasons. These are; 1. Ensure easy accessibility of information, 2. Time Saving, 3. Order Tracking, 4. Ensure good communication and coordination of all departments, 5. Institutionalism. These top five targets are chosen by most of the employees and they also chosen as most achieved targets by the same high rate.

To sum up, the outcomes of this study show that companies can benefit from using ERP systems and this can help them communicate and coordinate better within the company as well as with the customers and suppliers. ERP does not have a direct effect on firm's performance however; it may help to improve effectiveness. ERP is also used mainly by the big scale, international companies and help them institutionalised better and quicker. According to these, ERP can play a key role and be used to gain competitive advantage.

**Keywords:** Enterprise Systems, Enterprise Resource Planning (ERP) and Institutionalism

**The type of research:** Research

## 1. Giriş

Çok yakın zaman öncesine kadar globalleşmenin rekabet dünyasında firmaları nasıl da büyük bir önem derecesinde etkilediğini tartışırken, şimdi hızına yetişilemeyen teknolojik gelişmeler sayesinde üretilen bilginin yönetilmesi gereğinden bahsetmekteyiz. Günümüzde işletmelerin kendi faaliyet alanlarında en iyiye ulaşmak ve yeni pazarlara sahip olabilmek için gereksinim duydukları bilgiyi üretmede, bu bilgiyi doğru şekilde işleyip paylaşmada ve bilgiden maksimum faydayı sağlamada uzmanlık edinmeleri gerekmektedir. Firmaların bünyesini oluşturan tüm birimlerin dengeli koordinasyonu ve hızlı iletişimi firmanın performansına elbette ki olumlu faydalar sağlayacaktır. İşte bu sebeplerle bilgi ve iletişimin bir arada kullanıldığı bilişim teknolojilerinden faydalanmaları, bilgiyi paylaşmada doğru araçlar olarak kullanılmasını sağlayarak doğru bir bilgi yönetimine zemin hazırlayacaktır.

Bilginin inanılmaz hızla yayılmasından ve paylaşılmasından bahseden Drucker kolayca edinilen bilgiye rağmen her firmanın galip gelemeceği gerçeğini vurgular. (Drucker, 2003:205) Bilgi akışının günümüz piyasalarında yarattığı rekabet ortamında firmalara avantaj sağlayacak en önemli özelliği, bilgiyi doğru zamanda, doğru yerde, doğru oranda ve diğer firmalardan önce özümseyip yorumlayabilme ve değer yaratma yani üretim faktörü olarak kullanabilme kabiliyetidir. (Bedük, 2012: 22). Son dönem bilgi toplumlarında ideal organizasyon yapısını oluşturmak için kurumsal bilgi transferinin sağlanması gerekmektedir. Bu da öğrenmenin dar bir çerçeveden çıkıp firma bünyesinde paylaşılmasıyla ve dolayısıyla etkililiğinin artmasıyla sağlanabilir. (Bedük, 2011:183) Kurumsal bilgi transferi kurumsal iletişimi destekler ve örgüt içi koordinasyonu özendirir. (Şimşek ve Çelik 2011: 97) Bu çalışmada kurumsal sistemlerin ne olduğundan yola çıkılarak, işletme süreçlerinin bu sistemlerle desteklenmesinin ne gibi faydalar

sunabileceği üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda çalışmamızı desteklemek amacıyla Konya ili Organize Sanayi Bölgesinden seçilen büyük ölçekli ve Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) yazılımına sahip 5 firmaya anket çalışması uygulanmıştır. Bu anket çalışması, seçilen işletmelerdeki birebir ERP kullanıcılarına uygulanmış ve sonuçlar onların (ERP ve Kurumsallaşma) görüşleri doğrultusunda ilerleyen bölümlerde yorumlanmıştır.

## 2. Kurumsal Sistemler

Kurumsal sistemler (Enterprise Systems: ES), bilgisayar destekli kurumsal sistem yazılım paketleri şeklinde oluşturulmuş büyük ölçekli ticari sistemlerdir, (Shang ve Seddon, 2002: 272) Kurumsal sistemleri, işletmelere gerekli olan bilgi ve iletişim ihtiyaçlarını karşılamada anahtar çözüm olarak gören Richard Daft, kendi içinde üç ana sınıflandırma yapar. Bunlar operasyonel tabanlı, yönetim tabanlı ve diğer organizasyonel destek sistemleridir. Etkin kurumsal sistemler, hem operasyonel tabanlı hem de yönetim tabanlı modülleri içerebileceği gibi tek bir teknoloji ile daha geniş yelpazede karar vericilere hizmet ve bilgi sağlayan sistemlerdir. (Daft, 2000: 676)

Kendi doğası itibarıyla kurumsal sistemler kendi sistemsel mantıklarını işletmelerin stratejilerine, organizasyon yapısına ve kültürlerine adapte ederler. Aceleci davranarak, Kurumsal sistemlerin işleyişini ve iş süreçlerinin öncellerini iyi kavrayamayan işletmeler için bu sistemin kuruluşu ve entegrasyonu kâbusa dönüşebilir. Çünkü sistemin mantığı ile işletmenin mantığı arasında aykırılıklar çıkabilir. Dolayısıyla bu da işletmeye büyük zaman ve para kaybının yanı sıra rekabette avantaj sağlayacak kaynakların zayıflamasına ve iş süreçlerinde aksamalara yol açabilir. (Davenport, 1998:2)

Kurumsal Sistemlerin birincil özelliği iş akış süreçlerinin yeniden yapılandırılmasıyla alakalıdır. (Fotache vd. 2006: 12) Böyle bir yapılandırmaya gerek duymayan işletmeler genel anlamda kurumsal bir kimlik oluşturma ve buna ek olarak kurumsal kültürlerini geliştirerek iş süreçlerini iyileştirme yoluna gidemezler. Kurumsal sistemlerin kurum kültürü oluşturmada veya var olan kültürün sağlanmasında olumlu etkileri vardır. Günümüz rekabet ortamında her gün daha fazla işletmenin kurumsal sistemlere güvenerek iş süreçlerini, ticari işlemlerini ve veri paylaşımını bu sistemlerle bütünleştirdiği bir gerçektir. Ancak bu yaygınlaşmaya rağmen kullanılan bu sistem yazılımlarının faydalarının ölçümüne yönelik araştırmalar halen kısıtlı sayılabilir. (Brynjolfsson vd. 2006: 4)

## 3. Kurumsal sistemlerin Gelişimi: ERP' ye geçiş

Kurumsal sistemlerin en gelişmiş ve yaygınlaşan ERP (Enterprise Resource Planning)'dir. Türkçesi Kurumsal Kaynak Planlaması olarak geçen yazılım paketleri her ne kadar 1980'lerde ortaya çıksa da 1990'larda yaygınlaşmıştır. Tabii ERP sistemine gelmeden evvel üretim ve hammadde planlamasına yardımcı olan diğer bazı yazılım sistemleri işletmeler tarafından kullanılmış ve doğan ihtiyaçlar sayesinde daha da geliştirilerek günümüze ulaşmıştır.

MRP(Material Requirements Planning): Malzeme İhtiyaç Planlaması, 1960 ve 70'lerin yaygın olarak kullanılan bilgisayar destekli, üretim ve hammadde planlamasını doğru yönetmeyi hedefleyen ilk evre kurumsal sistem yazılımlarıdır. (Stork ve Lambert, 2001:299, Russell ve Taylor, 1999:683). Bu bilgi sistemi, Fordist dönemin yoğun seri üretim anlayışına hitaben geliştirilmiş ve üretim için gerekli olan hammadde ve ara maddelerin zamanında tedarikinde eldeki stokları da kontrol ederek gerekli sipariş miktarını planlamayı ve üretim sürecini aksatmadan işlemlerini hedefleyen bir sistemdir. (Erkan, 2008: 25). Stephen Harwood bu yazılımları sadece malzeme siparişi verme ve planlama yazılımları olarak adlandırmıştır. (Harwood, 2003:7)

MRP II (Manufacturing Resource Planning): 1980'lerin başında geliştirilen ve Üretim Kaynakları Planlaması olarak kullanılan bu yazılımların, Amerikan Üretim ve Stok Kontrol Topluluğu'nun tanımına göre; üretim alanında kullanılan tüm kaynakların etkin planlamasını kapsayan teknik, metot ve süreçler dizisidir. (Schönsleben,2003:198, Toomey,1996:5). Gelişen teknoloji ve bilgisayarların daha kolay elde edilebilirliği sayesinde bu tip yazılım kullanan işletmelerin sayısı artış göstermiş ve dolayısıyla yazılımlardan beklentiler artmıştır. Bunun sonucu olarak MRP II sistemi finansman fonksiyonu ile bütünleştirilmiş, dolayısıyla operasyonel faaliyetlerde maliyet ilişkileri konusunda bir farkındalık oluşmuştur. (Harwood, 2003:7)

#### 4. ERP (Enterprise Resource Planning)

1980'lerin sonu gibi gelişen teknoloji sayesinde ticari yazılımlar birçok işletmenin teknolojik anlamdaki çoğu gereksinimine cevap vermeye başlamıştır. MRP II den sonra geliştirilen en kapsamlı kurumsal sistem yazılımı ERP'dir. ERP'nin MRP II'den ayrılan en önemli özelliği ise dışsal tedarik zincirine erişim sağlamasıdır. (Krajewski ve Ritzman, 1998:698)

Bir tanıma göre ERP, kalite yönetimi, saha hizmeti, bakım onarım yönetimi, dağıtım, pazarlama ve tedarikçi yönetimi gibi önemli faaliyetlerde hizmet sunan kapsamlı bir sistemdir. Aynı zamanda bu yazılım diğer firmaların bilgi sistemlerine erişim sağlayan kolaylaştırılmış dışsal erişim veri tabanına sahiptir. Tüm bunlar sayesinde, müşteriler dahi firmanın yeni bir siparişi ne zaman tamamlayabileceği bilgisine kolayca ulaşabilirler ve bunun sonucunda firma, içinde bulunduğu pazarda rekabetsel üstünlük sağlar. (Krajewski ve Ritzman, 1998:697-698).

Yine APICS'in tanımına göre ERP, üretim, dağıtım, servis alanındaki firmalara gelen siparişlerin tamamlanabilmesi için gerekli kaynakları almak, imal etmek, sevk etmek ve hesaplamak üzere belirleyen ve ayrıca etkin planlama için gerekli tüm teknik, metot ve süreçlerin tamamını kapsayan bir kavramdır. APICS sözlüğü ERP sistemini ise tüm bu faaliyetleri ERP yazılımı altında bütünleştirebilen muhasebe odaklı program olarak belirtmiştir. (Aktaran: Schönsleben, 2003:197)

Akademik çerçevede en çok göze çarpan ve kullanılan ERP tanımı ise Davenport'un 1998 de yayınladığı makalede kullandığı tanım olup, en genel haliyle; bir işletmede süregelen tüm bilgi akışının entegrasyonunu sağlayan ticari yazılım paketleri olarak adlandırılmıştır. (Davenport 1998: 1). Bir işletmedeki tüm endüstriyel faaliyetlerin bir arada tek bir kaynaktan yönetilmesi; ve bütün bunların ışığında müşterilere, ortaklara ve tedarikçilere erişim sağlaması ERP'nin en önemli fonksiyonlarıdır. (Davenport 1998, Russell vd. 1999, Daft 2000, Stork vd. 2001, Schönsleben 2003, Erkan 2008, Harwood 2003, Laudon, 2011) ERP'nin birçok tanımından yola çıkarak ERP sistemleri için aşağıdaki temel özellikleri sıralamak mümkündür.

- ERP işletmenin tüm birimlerini kapsayan bir yapıya sahiptir.
- ERP tedarikçilere, müşterilere ve varsa ortakların bilgi sistemlerine erişim sağlar.
- Müşterilere bir siparişin tamamlanma zamanı hakkında doğru bilgi sunabilir.
- Kullanan firmalara programla ilgili özelleştirme/uyarlama yapma imkânı sunar.
- Kurulundan uyum fazına kadar sürekli teknik destek imkânı vardır.
- ERP sistemleri maliyetli sistemlerdir.
- Bilgiye daha hızlı ve iyileştirilmiş erişim sağlar.
- Firma ile ilgili raporlara kolay ulaşım ile üst yönetime karar alma sürecinde fayda sağlar.

ERP üzerine yapılan bazı çalışmaların sonuçlarına göre; uygulama taslağı bakımından işletme bünyesindeki her seviyede (stratejik, taktiksel, operasyonel) iletişimin yüksek olması gerekliliği vurgulanmış ve ERP uygulamasının birer proje yönetimi, değişim yönetimi ve eğitim olarak ele alınması gerekliliği açıklanmıştır. (Zairi vd. 2010:3). Bunu destekleyen bir başka çalışmada ise ERP kullanımının sekiz stratejik avantaj sağladığı belirlenmiştir. Bunlar sırasıyla; Esneklikte artış, verimlilikte artış, sağlıklı iletişim, düşük işletme maliyetleri, gelir artışı, kısa çevrim zamanları, etkin işbirliği ve yüksek kar marjı olarak sıralanabilir. Bu avantajların elde edilebilmesi, ERP'nin işletmeye doğru bir şekilde uyarlanması ve uygulanması ve ardından iyi bir proje yönetimine tabi tutulması halinde sağlanabilir. (Postacı vd. 2012)

Bir başka açıdan ERP'nin firmalara en önemli katkıları; Yüksek verimde kaynak kullanımı, kalitenin artması, stoklarda azalma, zamanında teslim, hata oranlarında azalma, müşteri memnuniyetinde artış, malzeme maliyetlerinde azalma ve üst düzeyde entegrasyonla izlenebilirliğin artması olarak sıralanabilir. (Aydoğan, 2008) Yapılan bir başka çalışmada ise, ERP'nin genel anlamda performans olumlu etkiler sağladığı yönünde olmuştur. (Wier vd. 2005, Kouki vd. 2006)

Yegül ve Toklu'nun 2004 yılında 'Türkiye'de ERP uygulamaları' adı altında yapmış oldukları çalışmanın önemli bazı sonuçları olmuştur. Çalışmalarına göre; ERP beklenti listesinin ilk üç sırasında 'iş süreçlerinde iyileşme (stoklarda azalma), birimler arası koordinasyon ve bilgiye kolay erişim' yer almaktadır. ERP kullanımının dezavantajları olarak ise 'kullanımının karmaşık oluşu, pahalı oluşu ve sorun oluştuğunda gidermenin zor oluşu' ilk üçte yer almaktadır. ERP'nin işletimi sırasında karşılaşılan en büyük problemin

ise ‘kullanıcıların yeni sisteme direnç göstermesi’ yer alıyor.(Yegül vd. 2004). Bu bağlamda ERP’nin kendi başına bir sistem olarak ne derece iyi işlediğinden ziyade, kullanıcıların ne derece iyi ve etkin kullandığı ve sistemin işletme performansını ne derece iyileştirdiği gibi durumlar önem kazanır. (Markus vd. 2000:246)

ERP ile ilgili bazı diğer genel bilgilere değinilecek olursa, ERP sistem yazılımlarını üreten firma sayısı 500 civarındadır ve dünya çapında öncü firmalar arasında SAP, Oracle, Infor Global Solutions, J.D.Edwards. ve Bann yer alır. Türkiye’de ise İzmir menşeli Netsis firması yaygın olarak bilinen kurumsal sistem tedarikçisidir. Alman menşeli SAP firması dünya genelinde pazarın yaklaşık üçte birine sahiptir. (Erkan, 2008: 33, Laudon vd. 2011:339, Russell vd. 1999:379). Stein’in 1999 da yaptığı bir çalışmaya dayanarak, ERP yazılımlarının orta ölçekli firmalara maliyeti yarım milyon dolar civarında olabileceği gibi büyük ölçekli firmalar için bu rakam 15 milyon dolara kadar çıkabilir. (Aktaran: Bayraktar vd. 2006:698). Buradan da anlaşılacağı gibi işletmeler son yıllarda bilgi teknolojilerine büyük yatırımlar yapmaktadırlar. Tabi ki buradaki büyük amaç, bu yatırımlardan pozitif geri dönüşümler sağlamaktır. Bir çalışmaya göre; ERP uygulama başarısı ve çevresel dinamizm ile yenilik performansı, pazarlama performansı, üretim performansı, finansal performans ve genel firma performansı arasındaki ilişki incelenmiş ve firmaların performansları artırdıkları gözlenmiştir. (Gök, 2005:402) Çalışmanın buradan sonraki kısmında kurumsallaşmanın yazılı literatürdeki kısa tanımlarına değinilerek kurumsal bilgi yönetiminin öneminden bahsedilecektir. İlerleyen bölümlerde çalışanların kurumsallaşma algıları ile ilgili sonuçlara bakılıp, kurumsal sistemlerin kurumsallaşmadaki etkisi ve etkin bilgi yönetiminin işletmeler için gerekliliği boyutuyla değerlendirmeler yapılacaktır.

## 5. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma kavramı, sürekli değişen ve gelişen ekonomik dünyaya işletmelerin daha hızlı ve kalıcı bir şekilde adaptasyonunu sağlayan, kendi esnek yapısı ve özerk doğası ile sadeleşmiş ancak rakiplerinden farklılaşmış kurumlar haline gelerek işletmelerin insanlardan bağımsız varlıklarını sürekli hale getirmesini öngören bir kavramdır.

‘Selznick’e göre kurumsallaşma; örgütsel istikrar, meşruluk, tahmin edilebilirlik gibi kurumsallaşmanın alt boyutlarını kuruma adapte ederek; çevreye uyum sağlamak için, organizasyonel anlamda tam olarak yapılanmamış kurumlardan, daha düzenli, kararlı, ve sosyal olarak kurumsal çevreye entegre olmuş yapılanmaya gidilmesi, bunun içselleştirilmesi ve bütün çalışanlarca ve yöneticilerce aynı algılama düzeyine ulaşıp, değişik şartlarda ve ortamlarda, bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanmasıdır. Başka bir perspektiften T. Koçel’e göre kurumsallaşma; bir işletmenin faaliyetlerini kişilerin varlığına bağımlı olmadan sürdürebilmesini ve geliştirebilmesini sağlayan bir yapı oluşturması olarak tanımlanabilir.’.(Aktaran: Yıldız, 2010 4-5)

İşletmelerin genel anlamda kurumsallaşma düzeylerinin tespitine yardımcı olacak dört öge bulunmaktadır. Bunlar sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerklik olarak sıralanabilir. Bu dördünden kasıt, işletmelerin zamanla ne kadar karmaşık bir yapıdan ne kadar sade bir yapıya geçtiğine, rakiplerinden ne kadar farklılaştığına, esnek ve özerk bir yapıya geçerek kurumsallaşmayı ne kadar sağladığına göz ataktır. Kurumsallaşma sürecinde ise belirli boyutlar önem kazanır. Bunlar; kanunen tanınma, varlığın sürekli kılınması, bireysel ve örgütsel amaç uyumu ve kurumsal kimlik kazanmak olarak sıralanabilir. (Karpuzoğlu, 2001: 75-81)

Süreklilik kurumsallaşmanın olmazsa olmaz öğelerinden birisidir. Ancak kurumsallaşma aniden gerçekleşebilecek bir durum değildir. Kurumsallaşma bir süreçtir ve bu süreçte adımların sürekli gözden geçirilip yeni durumlara uyarlanması gerekir. (Baykal, 2002:214) Bir işletmenin sürekliliğini sağlayabilmesi karlılık, büyüme ve esneklik öğelerine bağlıdır. Karlılık sağlanması ile büyüme gerçekleşir ve sağlıklı, dinamik ve esnek bir yapıya kavuşan kurum daha çok kurumsallaşabilir. Buradan hareketle yapılan bir araştırmaya göre; kurumsallaşma derecesinin bir birim artması halinde işletme ömrünün 8 yıl uzadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca işletmenin ömrü üzerine etkisi olan yirmi beş değişkenden; şirkette yazılı hale getirilmiş prosedür ve talimatların mevcut olması en ön plana çıkmıştır. İşletme ömrünü en çok etkileyen unsurun ise Çevre olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. (Aslanbay, 2008:51-52-73).

Selznick 1996’daki kurumsallaşma isimli makalesinde eski ve yeni kurumsallaşma olarak ayırt ettiği kavramlardan bahsederken, organizasyon ve kurumu birbirinden ayırır. Ona göre organizasyonların

kurumlaşması için kendine özel bir karakter edinmesi(kurumsal kimlik/ kurum kültürü olarak da açıklanabilir) ve farklı bir yetkinliğe sahip olması gerekir. Bu da yine organizasyonların adaptasyon ve etkileşim dönemlerinde çevreye verdikleri yanıt kalıpları ile anlaşılabilir.(Selznick, 1996:271) Dolayısıyla çevre, kurumsallaşma açısından önemli bir rol oynamaktadır.

## 6. Uygulama Araştırması: Çalışanların Kurumsal Etkinlik Çerçevesinde ERP Değerlendirmeleri ve Kurumsallaşma Algıları

Çalışmanın bu bölümünde çalışanların ERP kullanımının işletme etkinliği üzerine etkisini ve yine çalışanların kurumsallaşma algılarını ölçmek amacıyla yapılan saha araştırmasının amacı, varsayımları, yöntemi hakkında bilgi verilmekte ve elde edilen bulgular sunulmaktadır. Ayrıca öngörülen varsayımlar istatistiksel açıdan sınanarak sonuçlar değerlendirilmektedir.

### 6.1. Araştırmanın Amacı:

Kuramsal olarak yapılan incelemelerde ERP kullanımının işletmelere maliyet bakımından, zaman tasarrufu ve hızlı iletişim bakımından birçok faydalar sağladığı; buna ilave olarak yeniden yapılanmayı gerektirdiği için de rekabetsel üstünlük gibi avantajlar sunduğu görülmektedir. Bu çalışmada ERP kullanımının işletmelere fayda sağlayıp sağlamadığı tamamen ERP kullanan çalışanların değerlendirilmeleriyle ölçülmek istenmesi temel amaç olup bu bağlamda ulaşılmak istenen alt amaçlar ve çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir.

#### Alt Amaçlar:

- Çalışma süresi ve mevki değişkenlerine göre çalışanların en çok üstünde durdukları ERP hedefleri nelerdir?
- Çalışanların görüşüne dayanarak ERP alımına/kullanımına kim/kimler karar vermiştir?
- Çalışan görüşlerine göre ERP kullanımı herhangi bir sakınca doğuruyor mu?
- Çalışanların kurumsallaşma algıları ile ERP kullanımı vasıtasıyla oluşan işletme performansı arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışanların mevki ve çalışma sürelerine göre kurumsallaşma algılarında farklılık var mıdır?
- Çalışanların kurumsallaşma algıları ile 'herhangi bir çalışan eksiğinde işler fena halde aksar' ifadesine yorumları arasında bir ilişki var mıdır?

**Hipotez 1:** ERP kullanımı işletme etkinliğini yükseltmiştir.

**Hipotez 2:** ERP kullanımı genel anlamda işletme performansını yükseltmiştir.

**Hipotez 3:** Çalışanların kurumsallaşma algıları ile işletme bünyesinde var olan bölümler arasında pozitif bir ilişki vardır

### 6.2 Araştırmanın Yöntemi ve Örneklem

Araştırma için verilerin toplanmasında anket yönteminden yararlanılmıştır. 2012 yılı Kasım ayı itibariyle Ticaret odasından kayıtlı sermayesi 10 milyon TL'nin üzerinde olan 94 firmanın listesi alınmış ve rastlantısal yöntemle bu firmalardan 15'iyile telefon yoluyla irtibat kurulmuştur. Buradaki amaç ERP kullanan ve çalışmaya katılmak isteyen firmaları belirlemektir. Netice olarak araştırma, ERP kullanan ve çalışmaya katılmak isteyen 5 işletme üzerine uygulanmıştır.

Araştırma amaçları doğrultusunda hazırlanan anket sorularının belirlenmesinde ilgili literatür ve bu konuda daha önce gerçekleştirilen benzer çalışmalar dikkate alınmıştır. (Örneğin bkz. Markus vd. 2000; Yegül vd. 2004; Yılmaz, 2006; Erkan 2008; Postacı 2012 ). Anket soruları bu çalışmalardan faydalanarak hazırlanmış ve uygulanmadan önce, taslak anket formu konunun uzmanı akademisyenlere sunularak görüş bildirmeleri istenmiş ve yapılan öneriler çerçevesinde ankete son şekli verilmiştir.

Ankete katılan 5 firmanın toplam ERP kullanıcı sayısı 193'tür. Hazırlanan anket soruları işletmelere bizzat elden ulaştırılmış, %58'lik bir geri dönüşüm oranı ile toplam 111 anket uygulamaya alınmıştır. Veriler SPSS 17.0 İstatistik programı ile değerlendirilmiş ve verilerin büyük çoğunluğunun parametrik olmayan veri olmasından dolayı istatistiksel analizlerde parametrik olmayan testler (Wilcoxon ve Chi square) kullanılmıştır.

### 6.3. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

#### 6.3.1. Araştırmaya Katılan İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler

Araştırmaya katılan işletmelerde anket formu 2 Direktör, 21 Müdür, 3 Müdür yardımcısı, 19 Şef/Süpervizör ve 66 tanesini sorumlu eleman tarafından doldurulmuştur. İlerleyen bölümlerde çalışanların mevkilerine göre yapılan değerlendirmelerde sayı çokluğundan ötürü Müdür, Şef ve Sorumlu elemanların görüşleri değerlendirmeye alınmıştır. İşletmelerde 1 yıldan az süredir çalışanların sayısı 6 iken, 1-3 yıl arası çalışan sayısı 51, 4-9 yıl arası çalışan sayısı 42 ve 10 yıl üzeri çalışan sayısı 12'dir. Çalışmaya katılan 3 firma yoğun olarak ihracat yaparken, 1 firma mallarını hem yurtiçine hem yurtdışına benzer oranlarda satmaktadır. En son firma ise %99 oranında iç satış yaparken %1 oranında ihracata sahiptir. Bu bilgiler ışığında ERP'nin ihracat yapan firmalarda daha yoğun kullanıldığını söyleyebilirsek de bu genellemeyi yapabilmek için daha kapsamlı bir araştırma yapmak gerekmektedir.

#### 6.3.2. Araştırma Alt Amaçlarının Sınanarak Sonuçların Değerlendirilmesi

- Çalışanlara yöneltilen 'ERP ile neler hedeflenmiştir' sorusunda bulunan 17 ifadeden en çok öne çıkan 5 ifade olmuştur. Sıralama değişse de hem çalışma süresine hem de pozisyonuna göre aşağıdaki ifadeler önemlilik anlamında ilk üç sırada yer almışlardır.

1. Bilginin kolayca erişilebilirliğini sağlamak
2. Zaman tasarrufu sağlamak
3. Sipariş takibi(alımdan teslim) sağlamak
4. Bölümler arası iletişim ve koordinasyonu sağlamak
5. Kurumsallaşmak

- Çalışanların çoğunluğu ERP alımına/kullanımına kimin karar verdiği yönündeki soruya 'Yönetim Kurulu' cevabını vermişlerdir. Bu da çalışmaya katılan firmaların yönetim yapısı ile ilgili ipucu verebilir.

- Çalışmaya katılan kişilere ERP'nin sakınca yaratıp yaratmadığı sorusu sorulmuş ve ankete cevap veren 111 kişiden sadece 61 kişi bu bölümde bazı sakıncaları(Önem derecesi ortanın altında) vurgulamıştır. Bunlar: Kullanıcılarda hata yapma korkusu oluşması, Sorun oluştuğunda gidermenin zorlaşması, Sistemi işletmenin maliyetli olması ve Ticari sırların açığa çıkma tehlikesinin oluşmasıdır.

- Çalışanların kurumsallık algıları ile ERP vasıtasıyla oluşan İşletme Performansı arasında bir ilişkinin olup olmadığına yönelik yapılan çalışmada, ERP yazılımının işletme performansına etkisinin işletmenin kurumsallık düzeyine bağlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

- Çalışanların kurumsallaşma algılarını pozisyonlarına ve çalışma sürelerine göre değerlendirmek istediğimiz bölümde Sorumlu eleman pozisyonunda çalışanların %49'luk çoğunluğu çalıştığı firmayı yüksek kurumsal, %34'lük bölümü ise Orta kurumsal bulurken, Müdür pozisyonunda çalışanların % 53'lük çoğunluğu Orta kurumsal olarak değerlendirmişlerdir. Dolayısıyla çalışan pozisyonu düştükçe kurumsallaşma bakış açısı yükselmektedir denilebilir. Bu da mevkiye göre algı da farklılıklar olduğunu gösterebilir. Diğer taraftan, 10 yıl ve üzeri süredir çalışanlar firmalarını Orta düzeyde kurumsal olarak değerlendirirken, 4-9 yıl arası çalışanların görüşü Ortanın Biraz Üstü ve Orta şeklinde olmuştur. Ancak 1-3 yıl arası çalışanların çoğunluğu firmalarını Yüksek Kurumsal olarak değerlendirmişlerdir. Dolayısıyla çalışma süresi kısaltıkça kurumsallığa bakış açısı yükselmektedir.

- Çalışanların kurumsallık düzeyi algıları ile 'çalışan eksiğinde işlerin aksaması' ifadesi arasında bir bağıntı olup olmadığına baktığımız bu bölümde, katılımcılardan firmalarını Yüksek Kurumsal olarak değerlendirenler, 'Çalışan eksiğinde işlerin aksaması' ifadesine genel olarak katılmamaktadırlar. Çalışanların kurumsallık düzeyine yönelik değerlendirmeleri düştükçe de yukarıdaki ifadeyi yaşayabildiklerine yönelik sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlar teoriyi de destekleyen bir yapıya sahiptir. Çünkü kurumsallık teorisinin dayandığı noktalardan birisi de işletmelerin sürekliliğini kişilerin varlığına bağımlı olmadan yerine getirebilmesidir. Bu noktada bu çalışmanın sonuçları kurumsallık düzeyi arttıkça işletmelerin kişilerden bağımsız işlerini halledebilmesine destekleyici bir örnek olmuştur.

### 6.3.3 Hipotezlerin Sınanarak Sonuçların Değerlendirilmesi

#### Hipotez 1. ERP kullanımını İşletme Etkinliğini Yükseltmiştir.

|  | HEDEF    |            | GERÇEKLEŞEN |            | Wilcoxon Test |          |
|--|----------|------------|-------------|------------|---------------|----------|
|  | Ortalama | Std. Sapma | Ortalama    | Std. Sapma | Z             | p-değeri |
| İşletme maliyetlerini azaltmak               | 4,0      | ,81        | 3,1         | ,78        | 6,831         | <0,001   |
| Esas faaliyet alanına odaklanıp geliştirmek  | 3,8      | ,90        | 3,0         | ,89        | 6,421         | <0,001   |
| Teknolojik yenilikleri takip etmek           | 3,4      | 1,19       | 3,0         | 1,02       | 5,407         | <0,001   |
| Bölümler arası iletişimi takip etmek         | 4,1      | ,84        | 3,3         | ,99        | 6,361         | <0,001   |
| Bölümler arası koordinasyonu takip etmek     | 4,1      | ,83        | 3,3         | ,93        | 6,764         | <0,001   |
| Zaman tasarrufu sağlamak                     | 4,2      | ,75        | 3,5         | 1,03       | 6,381         | <0,001   |
| Bilgiye kolayca ulaşılabilirliği sağlamak    | 4,4      | ,65        | 3,7         | ,87        | 6,068         | <0,001   |
| Esnek bir yapı oluşturmak                    | 3,9      | ,84        | 3,2         | ,93        | 5,951         | <0,001   |
| İşletme etkinliğini yükseltmek               | 4,2      | ,79        | 3,4         | ,86        | 6,850         | <0,001   |
| Kaynakların yeniden dağılımını sağlamak      | 3,7      | ,94        | 3,0         | ,91        | 6,159         | <0,001   |
| Kurumsallaşmak                               | 4,2      | ,74        | 3,1         | 1,00       | 7,144         | <0,001   |
| Etkin çalışma ortamı oluşturmak              | 3,9      | ,90        | 3,1         | ,92        | 6,797         | <0,001   |
| Yeniden yapılanma çalışmalarını hızlandırmak | 3,8      | ,98        | 3,1         | ,98        | 5,945         | <0,001   |
| Etkin tedarik lojistiği sağlamak             | 4,0      | ,94        | 3,3         | ,98        | 6,343         | <0,001   |
| Etkin dağıtım lojistiği sağlamak             | 3,9      | ,93        | 3,2         | ,95        | 6,165         | <0,001   |
| Satış tahmini ve stok optimizasyonu sağlamak | 4,1      | ,88        | 3,2         | 1,03       | 7,056         | <0,001   |
| Sipariş takibi (alımdan teslim) sağlamak     | 4,4      | ,83        | 3,4         | 1,03       | 7,120         | <0,001   |

ERP kullanımının İşletme etkinliğini artırıp artırmadığını anlamak amaçlı yapılan çalışmada hedefler ile gerçekleşme oranları arasında pozitif yönlü bir etkileşim olup olmadığı saptanmak istenmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi hedeflenen ifadelerin önem aralığı 3.7 ile 4.4 arasında değişmektedir. Yanıtlar 5'li Likert Ölçeğine göre tasarlandığından bu değerler orta ile çok arasındaki değeri ifade etmektedir.(3: orta, 4:çok ). Ancak hedeflerin gerçekleşme oranlarına bakıldığında her bir ifade için 3. 0 ile 3.7 arasında kalmıştır. Yani hedefler hedeflendiği derece kadar gerçekleşmemişlerdir. Bu verilerden yola çıkarak gerçekleşme oranları hedeflerin altında kalmış diyebiliriz. Dolayısıyla ERP kullanımını ile İşletme etkinliği yükselmiştir ifadesini yani Hipotez 1'i kabul edemeyiz. Ancak sonuçlarda çıkan değerlerden de anlaşılacağı gibi hedefler gerçekleşme meylindeyler. Bu durumda belli bir zaman sonra tekrar uygulanabilecek bir çalışma daha olumlu sonuçlar sunabilir.

#### Hipotez 2. ERP kullanımını genel anlamda İşletme Performansını yükseltmiştir.

|                     | N   | %           | Geçerli % |
|---------------------|-----|-------------|-----------|
| Çok düşmüştür       | 4   | 3,6         | 3,7       |
| Düşmüştür           | 5   | 4,5         | 4,7       |
| Değişmemiştir       | 15  | 13,5        | 14,0      |
| Artmıştır           | 69  | <b>62,2</b> | 64,5      |
| Çok artmıştır       | 14  | <b>12,6</b> | 13,1      |
| <b>TOPLAM</b>       | 107 | 96,4        | 100,0     |
| Cevapsız            | 4   | 3,6         |           |
| <b>GENEL TOPLAM</b> | 111 | 100,0       |           |

Çalışmada anketi yanıtlayan çalışanların % 62.2'si ERP kullanımının İşletme Performansını arttırdığını söylerken, %12.6'sı ise çok arttırdığını savunmuşlardır. Yani yaklaşık %75'lik gibi bir çoğunluk ERP sistemlerinin işletmeleri faydalı olduğu görüşüne sahiptir. Yaklaşık %15'lik bir kitle ise İşletme performansının değişmediğini düşünmektedirler. Dolayısıyla Hipotez 2 sınanmış ve kabul edilmiştir.



Hipotez 1 de işletme etkinliğinde olumlu bir sonuç beklerken henüz o sonuca ulaşamadığını gördük ancak yine de çalışanlardan genel bir değerlendirme yapmalarını istediğimiz bu alanda, işletme performansının çoğunluğun fikrine dayanarak arttığı tespit edilmiştir.

**Hipotez 3.** Çalışanların kurumsallaşma algıları ile işletme bünyesinde var olan bölümler arasında pozitif bir ilişki vardır.

|                      | KURUMSALLIK DÜZEYİ |         |         |            |         |         |            |         |         | TOPLAM     |
|----------------------|--------------------|---------|---------|------------|---------|---------|------------|---------|---------|------------|
|                      | Düşük              |         |         | Orta       |         |         | Yüksek     |         |         |            |
|                      | N                  | % sütun | % satır | N          | % sütun | % satır | N          | % sütun | % satır |            |
| Üretim               | 18                 | 11      | 17      | 40         | 11      | 39      | 45         | 11      | 44      | 103        |
| Finans-Muhasebe      | 18                 | 11      | 18      | 38         | 10      | 38      | 44         | 10      | 44      | 100        |
| Pazarlama            | 12                 | 7       | 13      | 35         | 10      | 38      | 44         | 10      | 48      | 91         |
| Satın alma           | 18                 | 11      | 17      | 40         | 11      | 39      | 45         | 11      | 44      | 103        |
| Personel-İK yönetimi | 16                 | 10      | 18      | 32         | 9       | 37      | 39         | 9       | 45      | 87         |
| Ar-Ge                | 16                 | 10      | 17      | 36         | 10      | 38      | 44         | 10      | 46      | 96         |
| Kalite               | 18                 | 11      | 18      | 40         | 11      | 39      | 44         | 10      | 43      | 102        |
| İç ticaret           | 17                 | 10      | 20      | 29         | 8       | 35      | 37         | 9       | 45      | 83         |
| Dış ticaret          | 17                 | 10      | 19      | 33         | 9       | 37      | 39         | 9       | 44      | 89         |
| Planlama             | 18                 | 11      | 17      | 40         | 11      | 38      | 46         | 11      | 44      | 104        |
| <b>TOPLAM</b>        | <b>168</b>         |         |         | <b>363</b> |         |         | <b>427</b> |         |         | <b>958</b> |

Çalışanların kurumsallaşma algıları ile işletmelerde var olan mevcut bölümler arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Çünkü çalışan algılarına göre yüksek kurumsallaşma düzeyine sahip firmaların %40-50 düzeyinde bu bölümlere sahip olduğu, orta kurumsal firmaların %30-40 düzeyinde ve düşük kurumsal firmaların %10-20 arasında bu bölümlerin bulunduğu görülmüştür. Yani kurumsallık düzeyi arttıkça bölüm sayısı da artmaktadır. Bu durum teoriyle de örtüşerek, kurumsallaşan firmaların genellikle büyük ölçekli olması ve bünyesinde genel anlamda birçok fonksiyonel bölüme sahip olması durumuyla da pozitif yönlü ilişkidir. Dolayısıyla Hipotez 3 de kabul edilir.

## 7. Sonuç ve Öneriler

21. yüzyılın ilk çeyreğinde iş ve ekonomi dünyasında işletmeler açısından başarıya giden yolun bilgiye verilen önemden geçtiğinden, bilginin doğru bir şekilde yönetilmesi gerekliliğinden ve bütün bunların işletmelere sağlayacağı faydalardan bahsederek asıl gelmek istediğimiz nokta, işletmelerin teknolojik yenilikleri ne derece doğru uygulayıp işletme bünyesine ne derece entegre edebildiğine bakmaktır. Buradan yola çıkarak, Kurumsal sistemler adı altında günümüzde en çok kullanılan yazılım sistemlerinden biri olan ERP ve buna ek olarak Kurumsallaşma kavramından beslenerek yaptığımız bu çalışmada sonuçlar genel anlamda ERP'nin işletmelere faydalı olduğu yönünde çıkmıştır.

Bu alanda daha önce yapılmış yurtiçi ve yurtdışı çalışmaları incelediğimizde görülen genel fikir ERP'nin İşletmelere fayda sağladığı yönündedir. Ancak bu uygulamanın olumlu sonuçlar alabilmesi için işletmelerin dikkat etmesi gereken hususlar vardır. Bunlar:

- ERP uygulamasının proje yönetim sürecine tabi tutulması gereklidir.
- Çalışanlara gerekli bilgilerin bir anda değil adım adım verilmesi ve bu alanda sürekli eğitimin mevcut olması önemlidir.
- ERP uygulamasında firmaya yönelik çok fazla özelleştirme etkinliği düşürebileceğinden, yeniden yapılanma ile ERP sistemine uyum sağlanabilmesi işletmelerin yararına olacaktır.
- İşletme bünyesinde bilgiye verilen önemin tüm çalışanlarca benimsenmesi, hem kurumsal sistem uygulamalarında hem de kurumsallaşma yolunda olan işletmeler için faydalıdır.
- Doğru bir şekilde ve doğru zamanda uygulanmayan ERP sistemleri büyük bir zarara yol açabilir. O yüzden zaman ve yöntem önemlidir.
- Düzenli aralıklarla ERP'nin uygulanmasındaki gelişmeler kontrol edilmeli, sakıncalı durumlar gözden geçirilerek düzeltilmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır.

Araştırmanın önemli bulgularından birisi de ERP konusunda çalışanların belli hedefler konusunda hem fikir olmasıdır. Ankette var olan 17 hedef ifadesinden 5 tanesi çalışanların çoğunluğu tarafından yüksek önem kademesinde derecelendirilmiştir. Bu ifadeler; Bilginin kolayca erişilebilirliğini sağlamak, Zaman tasarrufu sağlamak, Sipariş takibi(alımdan teslim) sağlamak, Bölümler arası iletişim ve koordinasyonu sağlamak, Kurumsallaşmaktır. Bu sonuçlarla, ERP aynı zamanda kurumsallaşma yolundaki işletmeler açısından da bir basamak olarak görülebilir. Büyüyen ve gelişen, sert rekabet ortamında yerini sağlamlaştırmak ve yeni pazarlar edinmek isteyen her işletme kurumsal sistemlerden yararlanabilir ve onları bilgiyi paylaşmada, yönetmede ve işlemede doğru bir araç olarak kullanabilirler.

Diğer taraftan çalışmaya katılanların genel olarak derecelendirdikleri hedef seviyeleri, gerçekleşme oranlarının altında kalsa da, ERP'nin işletme performansını yükselttiğine yönelik görüş bildirmişlerdir. ERP'nin alımından kullanılmaya başlanmasına ve hatta tam olarak işletmeye entegre edilmesine kadar geçen zaman bir süreç olduğundan, ondan beklenen hedeflere ulaşma durumu da elbette belli bir zaman alacaktır. Yanlış yönetilen ERP projeleri işletmeler için tamamen bir hayal kırıklığı olabilir.

Bu araştırmaya dayanarak ortaya konan sonuçlar ve öneriler dâhilinde işletmeler, giderek zorlaşan pazar koşullarında rekabetsel üstünlük sağlayabilmek için, örgütsel ihtiyaçlarına uygun kurumsal sistem kullanımlarını arttırabilirler. Ürün ve hizmet kalitesini arttırmak, satış miktarını arttırmak, maliyetleri azaltmak, örgüt içi ve dışı iletişim ve koordinasyonu geliştirmek ve pazarda rekabet yapısını kendi lehine çevirebilmek amacıyla ERP gibi kurumsal sistemlerden etkin olarak faydalanabilirler. İyi bir stratejik araç olarak kullanılacak kurumsal sistemler, ciddi teknolojik yatırımlar yapan işletmeler için harika bir fırsat olabilir ancak gerekli örgütsel değişikliklerin yapılması önemlidir. Dolayısıyla, bilgiye önem veren ve bunu tüm kurum kültürüne yaymayı hedef edinmiş, katılımcı yönetim anlayışını benimseyen ve teknolojiyi takip etmede ve kullanmada kararlı olan üst yönetimlere sahip işletmelerce kurumsal sistemlerden fayda sağlamak daha hızlı olacaktır.

#### KAYNAKÇA

- Aslanbay, T. (2008) '**Kurumsallaşmanın İşletmenin Sürekliliği Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma**' Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Aydoğan, E. (2008) 'Kurumsal Kaynak Planlaması' TSA, Yıl:12, S:2, 107-118
- Baykal, A. N. (2002) 'Babalar, Oğullar, Kızlar, Girişimciye **Kurumsallaşma Mektupları**' (1. Baskı) İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Bayraktar, E. ve Efe, M. (2006) '**Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve Yazılım Seçim Süreci**' Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:15, 689-709
- Bedük, A. (2011) '**Modern Yönetim Teknikleri**' 2. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi
- Bedük, A. (2012) '**Karşılaştırmalı İşletme Yönetim Terimleri Sözlüğü**' 3. Baskı, Ankara, Nobel Yayıncılık
- Brynjolfsson, E. Aral, S. and Wu, D. J. (2006) '**Which Came First, IT or Productivity? The Virtuous Cycle of Investment and Use in Enterprise Systems**' 27th International Conference of Information Systems, Milwaukee,1-21
- Daft, R. L. (2000) '**Management**' (5th Edition) U.S.A.: The Dryden Press, Harcourt College Publishers
- Davenport, T. H. (1998) '**Putting the Enterprise into the Enterprise System**' Harvard Business Review , July-August, 1-11
- Drucker, P. F. (2003) '**Geleceğin Toplumunda Yönetim**' (Çeviri: Doç. Dr. Mehmet Zaman) İstanbul: Hayat Yayıncılık İletişim
- Erkan, T. E. (2008) '**ERP Kurumsal Kaynak Planlaması**' 1. Baskı Ankara: Atılım Üniversitesi Yayınları
- Fotache, D. Dospinescu, O. and Munteanu, A. B. (2006) '**Information Integration and Organizational Performance: The Promise and Perils of Enterprise Systems**' 2nd International Conference of Business Management and Economics, 1-27
- Gates, B. (2000) '**Digital Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak**' (Çeviri: Ali Cevat Akkoyunlu) 6. Baskı, İstanbul: Doğan Kitapçılık

- Gök, M.Ş. (2005) '**ERP Sistemlerinin Firma Performansına Etkileri Üzerine bir Saha Araştırması**' V. Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım, 399-404
- Harwood, S. (2003) '**ERP Kurumsal Kaynak Planlaması: Yapısı Seçimi ve Kurulumu**' (Çeviren: Halefşan Sümen). Ankara: Bileşim Yayınevi
- Karpuzoğlu, E. (2001) '**Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**' (1. Baskı) İstanbul: Hayat Yayıncılık
- Kouki, R. Poulin, D. and Pellerin, R. (2006) '**ERP Assimilation Challenge: An Integrative Framework for a Better Post-Implementation Assimilation**' Interuniversity Research Centre on Enterprise Networks, Logistics and Transportation (CIRRELT), 1-41
- Krajewski, L. J. and Ritzman, L. P. (1998) '**Operations Management Strategy and Analysis**' (5th Edition) U.S.A: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Laudon, K. C. and Laudon, J.P. (2011) '**Yönetim Bilişim Sistemleri**' (Çeviri Editörü: Prof. Dr. Uğur Yozgat) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Markus, M. L. Axline, S. Petrie, D. and Tanis, C. (2000) '**Learning from Adapters' Experiences with ERP: Problems Encountered and Success Achieved**' Journal of Information Technology, 15, 245-265
- Öge, H. S. (2000) '**Örgütsel Etkinliğin Sağlanmasında İşgören-İş Uyumunun Ergonomik Analizi**' Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Postacı, T. Belgin, Ö. Ve Erkan, T. E. (2012) '**KOBİ'lerde Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Uygulamaları**' TC. Sanayi Bilim ve Teknoloji Bakanlığı, Verimlilik Genel Müdürlüğü, (1. Baskı) Ankara: Korza Yayıncılık
- Russell, R. S. and Taylor III, B. W. (1999) '**Operations Management**' (3rd Edition) U.S.A.: Prentice-Hall Inc.
- Schönsleben, P. (2003) '**Integral Logistics Management: Planning, Control of Comprehensive Supply Chains**' (2nd Edition) U.S.A.:St Lucie Press
- Selznick, P. (1996) 'Institutionalism OLD and NEW' Administrative Science Quarterly, 41, 270-277
- Shang, S. and Seddon, P.B. (2002) '**Assessing and Managing the Benefits of Enterprise Systems: the Business Manager's Perspective**' Info Systems Journal, 12, 271-299
- Stork, J.R. and Lambert, D. M. (2001) '**Strategic Logistics Management**' (4th Edition) U.S.A.: McGraw Hill Companies
- Şimşek, M.Ş. ve Çelik, A. (2011) '**Yönetim ve Organizasyon**' (13. Baskı) Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları
- Toomey, J. W. (1996) '**MRP II Planning for Manufacturing Excellence**' (1st Edition) U.S.A.: Chapman-Hall
- Wier, B. Hunton, J. and HassabElnaby, H. R. (2005) '**Enterprise Resource Planning & No-Financial Performance Incentives: The Joint Impact on Corporate Performance**' Virginia Commonwealth University, 1-36
- Yegül, M.F. ve Toklu, B. (2004) '**Türkiye'de ERP Uygulamaları**' TMMOB Makine Mühendisleri Odası Endüstri Mühendisliği Dergisi, 15(1), 2-15
- Yılmaz, Ö. (2006) '**İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri**' Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir
- Yıldız, E. (2010) '**Kurumsallaşma Çabalarının Örgütsel Performansa Etkisi: Perakende Sektöründe bir Uygulama**' Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Zairi, M. and Al-Mudimigh, A. (2010) '**ERP Implementation: An Integrative Methodology**' European Centre for Best Practice Management, ECBPM/0012, 1-17