

**KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI SİSTEMİNİN  
YÖNETSEL KARAR VERME AÇISINDAN  
DEĞERLENDİRİLMESİ VE CP GROUP UYGULAMASI**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Yılmaz ŞEN**

Kütahya - 2010

T.C.  
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI SİSTEMİNİN  
YÖNETSEL KARAR VERME AÇISINDAN  
DEĞERLENDİRİLMESİ  
VE CP GROUP UYGULAMASI**

Danışman:  
Yrd. Doç. Dr. Niyazi KURNAZ

Hazırlayan:  
Yılmaz ŞEN

Kütahya – 2010

## Kabul ve Onay

Yılmaz ŞEN' in hazırladığı “Kurumsal Kaynak Planlaması Sisteminin Yönetmel Karar Verme Açısından Değerlendirilmesi ve CP Group Uygulaması” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

.../...../2010

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Yrd. Doç. Dr. Niyazi KURNAZ (Danışman)		
Yrd. Doç. Dr. Yusuf GÜMÜŐ		
Yrd. Doç. Dr. Tansel ÇETİNOĞLU		

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## **Yemin Metni**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Kurumsal Kaynak Planlaması Sisteminin Yönetmel Karar Verme Açısından Değerlendirilmesi ve CP Group Uygulaması” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2010

Yılmaz ŞEN

## ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında Kütahya'nın Tavşanlı ilçesinde doğdu. İlköğrenimini Tavşanlı ilçesinde tamamladı. 1999 yılında Tavşanlı Ticaret Meslek Lisesi Muhasebe bölümünden mezun oldu. 2003 yılında Dumlupınar Üniversitesi Tavşanlı Meslek Yüksekokulu'ndan mezun oldu. 2003 yılında S.S. Tavşanlı Motorlu Taşıyıcılar Kooperatifi muhasebe departmanında muhasebe elemanı olarak göreve başladı. Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesinden 2005 yılında mezun oldu. 2005 yılında Adalet Bakanlığı Domaniç Adliyesinde Zabıt Kâtipliği görevine atandı. Halen Domaniç Adliyesinde bu göreve devam etmektedir.

**ÖZET**  
**KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI SİSTEMİNİN**  
**YÖNETSEL KARAR VERME AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**  
**VE CP GROUP UYGULAMASI**

**ŞEN, Yılmaz**

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Niyazi KURNAZ**

**Mart, 2010, 164 sayfa**

İleri bilgi teknolojileri, günümüz rekabet ve hız ortamında işletmelerin vazgeçilmez bir parçası olmuştur. Yeni bilgi teknolojilerinin ortaya çıkması ise; çok hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Yakın geçmişte ortaya çıkan, ileri bilgi teknolojilerinden biri de ERP (Enterprise Resource Planning-Kurumsal Kaynak Planlaması)'dır. ERP (Enterprise Resource Planning-Kurumsal Kaynak Planlaması), bir organizasyonun, her fonksiyonel alanını kapsayarak, bu alanların en fazla rekabet avantajı elde etmesine imkan veren, tümüyle entegre edilmiş, bilgisayar destekli bir iş yönetim sistemidir. ERP (Enterprise Resource Planning-Kurumsal Kaynak Planlaması), özetle bir işletmenin tüm iş süreçlerinin entegre edilmesidir. İşletme kar amacına yönelik olarak, bilgi sistemlerini kurmak ve doğru işlenmiş verileri kullanarak hızlı ve etkin kararlar almak zorundadır. Bilgi çağını yaşadığımız şu günlerde, doğru bilgiye hızlı, zamanında ve düşük maliyetle ulaşmak rekabet açısından önem arz eden bir konudur. Aynı şekilde yönetimin hızı ve doğru kararları şirket açısından oldukça önemlidir.

Bu çalışmada; ülkemizdeki işletmelerin ERP (Enterprise Resource Planning-Kurumsal Kaynak Planlaması) sistemlerini, yönetsel karar verme sürecinde, hangi etkinlikte uyguladıkları, sistemden bekledikleri verimi alıp almadıkları incelenmiştir. Araştırma sonuçları, ERP (Enterprise Resource Planning-Kurumsal Kaynak Planlaması) sistemlerinin, karar verme, planlama, bütçeleme, raporlama, analiz ve yönetim muhasebesi uygulamalarında pozitif etkileri olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması), Planlama, Bütçeleme, Raporlama, Karar Verme

**ABSTRACT**  
**ENTERPRISE RESOURCE PLANNING SYSTEM EVALUATION**  
**OF DECISION OF MANAGERIAL ANGLE**  
**AND CP GROUP PRACTICE**

**ŞEN Yılmaz**  
**Master's Thesis, Management of Field**  
**Supervisor: Asst. Prof. Dr. Niyazi KURNAZ**  
**March, 2010, 164 pages**

Advanced information technologies, and speed of today's competitive business environment has become an indispensable part. The emergence of new information technologies, are made very quickly. Emerged in the recent past, one of the advanced information technology ERP(Enterprise Resource Planning). ERP, an organization, including all the functional areas, most of these areas to achieve competitive advantage, allowing the fully integrated, computer-assisted business management system. ERP, summarizing all the business processes of an enterprise is to be integrated. As for-profit business, information systems set up and processed by using data to make decisions quickly and efficiently are difficult. Information age we are living these days, accurate information fast, timely and cost-effectively to achieve is an issue of great importance in terms of competition. Likewise, the speed and the right management decisions are critical to the company.

This study of enterprises in our countries, ERP (Enterprise Resource Planning) systems, management decisions and management accounting practices, which are applied in activity, received from the system efficiency expect, is to examine. Research results, ERP (Enterprise Resource Planning) projects, decision making, planning, budgeting, reporting, analysis and management accounting practices has shown positive effects.

**Keywords:** Enterprise Resource Planning, Planning, Budgeting, Reporting, Decision Making.

## İÇİNDEKİLER

	<b><u>Sayfa</u></b>
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
SEMBOLLER VE KISALTMALAR.....	xiv
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	3
1.2. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI TANIMI.....	16
1.3. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI AMACI.....	17
1.4. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI ÖZELLİKLERİ.....	18
1.5. İŞLETMELERDE KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI KULLANIM SÜRECİ.....	21
1.5.1. İşletmeleri Kurumsal Kaynak Planlaması Kullanmaya Yönelten Nedenler.....	22
1.5.2. Kurumsal Kaynak Planlaması Yazılımı Seçim Kriterleri.....	23
1.5.3. Kurumsal Kaynak Planlaması Yazılımı Seçme Yöntemleri.....	28
1.5.3.1. Soru Listeleri.....	29
1.5.3.2. İlk Eleme.....	30
1.5.3.3. Sunum Talepleri.....	31
1.5.3.4. Referans Ziyaretleri.....	32
1.5.3.5. Teklif Talepleri.....	32
1.5.3.6. Genel Değerlendirme Toplantısı.....	33



1.5.4. Seçilen Kurumsal Kaynak Planlaması Yazılımının İşletmelerde Kullanımı..	33
1.6. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI YAZILIMININ KULLANIMINDA DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN KONULAR.....	35
1.6.1. Üst Yönetimin Katılım ve Desteği.....	37
1.6.2. İş Süreçlerini Yeniden Yapılandırma.....	37
1.6.3. Proje Yönetimi.....	37
1.6.4. Verilerin Doğruluğu.....	38
1.6.5. Sistem Hakkında Eğitim Verilmesi.....	38
1.6.6. Çalışanların Katılım ve Desteği.....	39
1.6.7. Yazılım/Donanım Uygunluğu.....	39
1.7. İŞLETMELERDE KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI YAZILIMI KULLANIMINDA BAŞARI FAKTÖRLERİ.....	40
1.8. İŞLETMELERDE KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI YAZILIMI KULLANIMINDA BAŞARISIZLIK NEDENLERİ.....	41
1.9. İŞLETMELERDE KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI YAZILIMI KULLANIMININ FAYDALARI.....	45
1.10. İŞLETMELERDE KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI YAZILIMI KULLANIMININ SAKINCALARI.....	48

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI SİSTEMİNİN YÖNETSEL KARAR VERME SÜRECİNDE KULLANIMI**

2.1. KARAR VERME.....	52
2.2. KARAR VERMEYE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR.....	53
2.3. KARAR VERME TÜRLERİ.....	54
2.4. KARAR VERME SÜRECİ.....	56
2.4.1. Karar Verme Sürecinin Temel Öğeleri.....	57
2.4.2. Karar Verme Sürecinin Özellikleri.....	59

2.4.3.	Karar Verme Sürecinin Evreleri.....	60
2.5.	KARAR VERMEDE YAKLAŞIMLAR.....	64
2.5.1.	Niceliksel Yaklaşım.....	64
2.5.2.	Niteliksel Yaklaşım.....	65
2.6.	KARAR VERME VE SORUN ÇÖZMEDE KULLANILAN YÖNTEMLER.....	65
2.6.1.	Geleneksel Tutucu Yöntem.....	66
2.6.2.	Yetkiye Dayanma (Otorite) Yöntemi.....	66
2.6.3.	Gerçeği Algılama Yöntemi.....	66
2.6.4.	Bilimsel Yöntem.....	67
2.7.	YÖNETSEL KARAR TÜRLERİ.....	67
2.7.1.	İşletmelerde Hiyerarşiye Dayanan Kararlar.....	68
2.7.2.	Uygulandıkları Süre Açısından Kararlar.....	70
2.7.3.	İlgili Oldukları İşletme Etkinliği Açısından Kararlar.....	70
2.7.4.	Dayandıkları Bilgi Derecesi Açısından Kararlar.....	70
2.7.5.	Kararları Veren Organ Açısından Kararlar.....	71
2.7.6.	Veriliş Sırası Açısından Kararlar.....	71
2.7.7.	Veriliş Biçimleri Açısından Kararlar.....	71
2.7.8.	Yapıları Açısından Kararlar.....	72
2.7.9.	Konuları Açısından Kararlar.....	73
2.7.10.	Bağlantılı Olma Durumları Açısından Kararlar.....	73
2.8.	BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN İŞLETMELERİN KARAR VERME İŞLEVİ ÜZERİNE ETKİLERİ .....	74
2.9.	İŞLETMELERDE KARAR VERMEDE KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI YAZILIMI KULLANIMI.....	82
2.10.	İŞLETME İÇİNDEKİ MUHASEBE FONKSİYONLARI.....	84
2.11.	YÖNETİM MUHASEBESİ.....	87
2.12.	YÖNETİM MUHASEBESİNİN KARAR VERME SÜRECİNDEKİ ROLÜ...	91
2.13.	İŞLETMELERDE YÖNETİM MUHASEBESİ ÇALIŞMALARINDA KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI YAZILIMI KULLANIMI.....	95

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI SİSTEMİNİN YÖNETSEL KARAR VERME AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK CP GROUP UYGULAMASI

3.1.	UYGULAMANIN AMACI.....	108
3.2.	UYGULAMA YAPILAN İŞLETMENİN TANITIMI.....	110
3.3.	UYGULAMA BULGULARI.....	112
3.3.1.	İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Alanlar.....	115
3.3.2.	İşletmenin Pazarlama, Satış ve Hasılat İşlemleri.....	116
3.3.3.	Harcama İşlemleri.....	121
3.3.4.	Üretim İşlemleri ve Yönetim Muhasebesi Sistemi.....	125
3.3.5.	Yönetim Muhasebesi Uygulamalarında Yaşanan Sorunlar.....	136
3.3.6.	Yönetim Muhasebesi Açısından İşletmenin Kurumsal Kaynak Planlaması Kullanımından Beklentileri.....	137
3.3.7.	Kurumsal Kaynak Planlaması Kullanımının Yönetim Muhasebesi Açısından İşletmeye Sağladığı Avantajlar.....	139
3.3.8.	Kurumsal Kaynak Planlaması Kullanımının Yönetim Muhasebesi Açısından İşletmede Neden Olduğu Dezavantajlar....	141
	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	144
	KAYNAKÇA .....	149
	EKLER .....	162
	DİZİN.....	164

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Şekil 1:</b> ERP Sisteminin Kronolojik Gelişimi.....	3
<b>Şekil 2:</b> ERP'nin Gelişmesine Yol Açan Nedenler.....	6
<b>Şekil 3:</b> Malzeme İhtiyaç Planlama.....	8
<b>Şekil 4:</b> CRP Kapasite İhtiyaç Planlaması Döngüsü.....	14
<b>Şekil 5:</b> CP Group Organizasyon Şeması.....	114
<b>Şekil 6:</b> CP Group İç Piyasa ve Dış Piyasa Bölümlenmeleri.....	118
<b>Şekil 7:</b> CP Group Satış Süreci.....	120
<b>Şekil 8:</b> CP Group Satın Alma Süreci.....	122
<b>Şekil 9 :</b> Etlik Piliç Üretim Evreleri.....	125
<b>Şekil 10:</b> Kalite Kontrol ve Üretim Akış Şeması.....	128
<b>Şekil 11:</b> CP Group Bütünleşik Yapı.....	131
<b>Şekil 12:</b> CP Group Maliyet Dağılımı.....	135

**TABLULAR LİSTESİ**

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Tablo 1:</b> Genel Soru Tablosu.....	30
<b>Tablo 2:</b> ERP Sistemlerinin Maliyetlere Etkisi.....	99

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>APICS</b>	American Production and Inventory Control Society
<b>BBS</b>	Bayi Bilgi Sistemi
<b>BI</b>	Business Intelligent
<b>BOM</b>	Bill Of Material
<b>BT</b>	Bilgi Teknolojileri
<b>CIM</b>	(Computer Integrated Manufacturing) Bilgisayar Bütünleşik İmalat Sistemleri
<b>CRM</b>	(Customer Relationship Management) Müşteri İlişkileri Yönetimi
<b>CRP</b>	(Capacity Requirement Planning) Kapasite İhtiyaç Planlaması
<b>CO</b>	Muhasebe Modülü
<b>DRP</b>	(Distribution Resource Planning) Dağıtım Kaynakları Planlaması
<b>ERP</b>	(Enterprise Resource Planning) Kurumsal Kaynak Planlaması
<b>FI</b>	Finansal Muhasebe
<b>GKDS</b>	Grup Karar Destek Sistemleri
<b>IBM</b>	International Business Machines
<b>İMKB</b>	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
<b>JIT</b>	(Just In Time) Tam Zamanında Üretim
<b>ISO</b>	İstanbul Sanayi Odası
<b>KDS</b>	Karar Destek Sistemleri
<b>MIS</b>	(Management Information System) Yönetim Bilgi Sistemi
<b>MM</b>	Malzeme Yönetimi
<b>MPS</b>	(Master Production Schedule) Ana Üretim Planı
<b>MRP</b>	(Material Requirements Planning) Malzeme İhtiyaç Planlaması
<b>MRP II</b>	(Manufacturing Resources Planning) İmalat Kaynakları Planlaması
<b>USD</b>	Amerikan Doları
<b>SCM</b>	(Supply Chain Management) Tedarik Zincir Yönetimi
<b>SD</b>	Satış ve Dağıtım
<b>SPK</b>	Sermaye Piyasası Kurulu
<b>PP</b>	Üretim Planlama
<b>YBS</b>	Yönetim Bilişim Sistemi

<b>Semboller ve Kısaltmalar</b>		
	<i>Uluslararası</i>	<i>Türkçe</i>
Adı geçen eser	op.cit.	a.g.e.
Adı geçen makale		a.g.m.
Adı geçen tez		a.g.t
Çeviren	Trans.by	Çev.
Çok yazarlı eserlerde ilk yazardan sonrakiler	et. al.	vd.
Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği		TMMOB
Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği		Ya/Em
İstanbul Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Odası		İSMMMO
Uluslar arası Standart Kitap Numarası		ISBN
Orta Doğu Amme İdaresi		O.D. AMME İD
Enstitü		Ens
Anonim Şirket		A.Ş.
Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü		TODAİE
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi		İİBF

**TEZ METNİ**



## GİRİŞ

Küreselleşen dünyada ve yoğun rekabet ortamında işletmeler kaynaklarını etkin ve verimli kullanmak zorundadırlar. Bu nedenle mal ve hizmet üretimi için gereken işgücü, makine, malzeme gibi kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayan bilgisayar destekli bütünleşik yönetim sistemlerini tercih etmektedirler. Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Planning, ERP)<sup>1</sup>; bir işletmedeki muhasebe, finansman, üretim, satış ve pazarlama gibi tüm işletme fonksiyonlarını tek bir yazılım çatısı altında toplamaktadır. Böylece tüm işletme bölümlerinin ihtiyaç duyduğu bilgiler standartlaşmakta, bölümler arasındaki veri ve bilgi farklılıkları ortadan kaldırılmakta ve ortak bir bilgi havuzunda toplanmaktadır. Bunun sonucu olarak da bilginin gereksiz ve defalarca kaydı önlenmekte, zaman ve maliyet tasarrufu sağlanmakta ve tüm bölümlerce doğru ve güncel bilgiye hızla ulaşılabilir. ERP esnek ve detaylı raporlama özelliğiyle her düzeydeki yöneticiye karar verme sürecinde kolaylık sağlamaktadır. Yöneticiler karar verme sürecinde amaçlarına uygun gereksinim duydukları bilgi ve kaynakları yönetim muhasebesinden elde ederler.

Yönetim muhasebesini rakamlardan oluşan tablolar sisteminden çıkartıp, yönetsel karar verme mekanizmasının bir fonksiyonu haline getirmek ve yönetimin gereksinim duyduğu bilgi ve kaynakları en kısa sürede ve amaca uygun hazırlayıp yönetime destek vermesini sağlamak mümkündür. Böylece işletme yönetiminde yönetim muhasebesinden yararlanarak doğru ve zamanında kararlar verip büyük başarılar sağlanabilir.

Çalışmamızın amacı, ERP sisteminin yönetsel karar verme açısından değerlendirilmesi ve CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ne uygulanan anket yardımıyla, ERP'nin yönetsel karar verme kapsamında yönetim muhasebesi uygulamalarına etkisinin incelenmesi olmuştur. Bu çalışmanın ortaya çıkmasında Tez Danışmanım Yrd. Doç. Dr. Niyazi Kurnaz, CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. İnegöl Muhasebe Müdürü Yılmaz Özkan ve İnegöl Bölgesi Bütçe ve Finans Sorumlusu Coşkun Arıkan'a bu vesile ile teşekkür ederim.

---

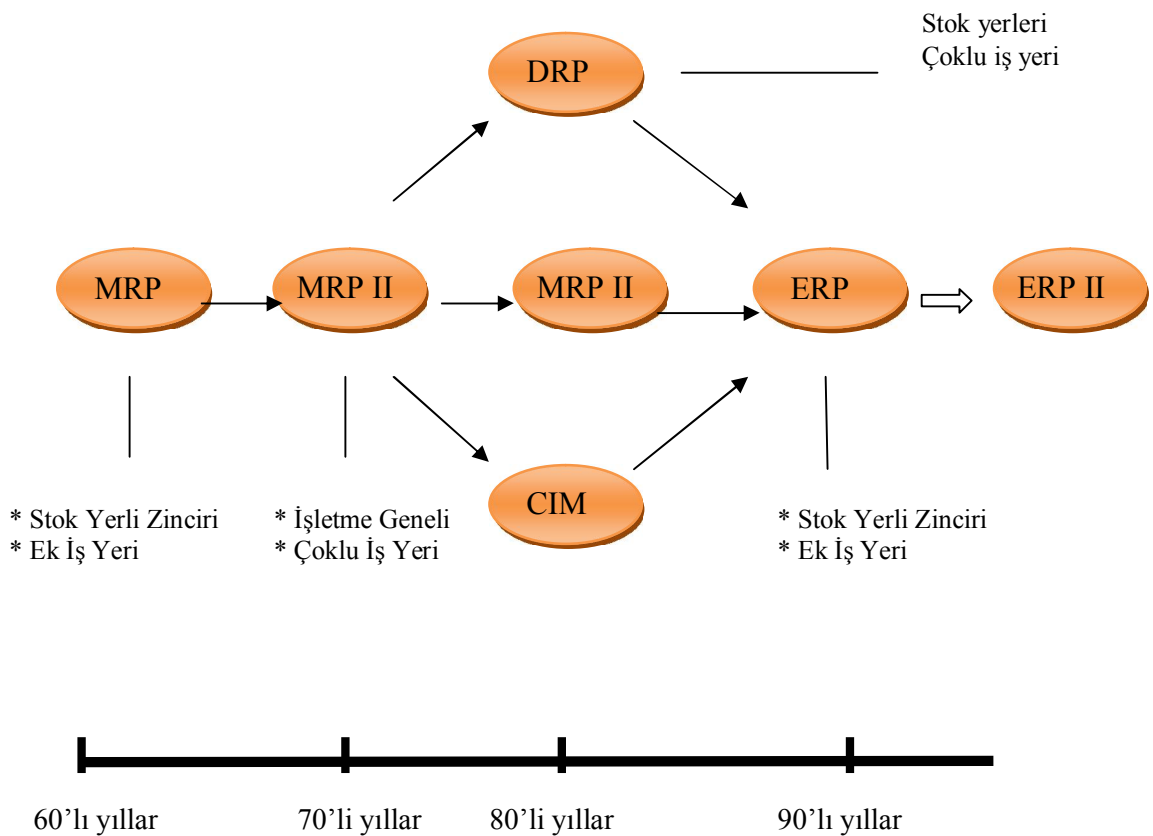
<sup>1</sup> Çalışmamızın bundan sonraki bölümlerinde Kurumsal Kaynak Planlaması, literatürdeki bilinen yaygın ismiyle ERP olarak kullanılacaktır.

**BİRİNCİ BÖLÜM**  
**KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI**  
**İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### 1.1. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASININ TARİHSEL GELİŞİMİ

İşletmelerin büyümesi, bilgi akış sistemlerinin karmaşıklaşması ve teknolojik gelişim, kalite ve verimlilik çalışmalarının artmasını sağlamıştır. Bilgisayarın insan eliyle yapılamayacak hesaplamaları hatasız, daha kısa sürede yapan makineler olarak ortaya çıkmasıyla, muhasebe işlemleri artık bilgisayar ortamında çözümlenir duruma gelmiş ve dolayısıyla bilgi işlem bölümleri çoğunlukla mali işler adı altında konumlandırılmıştır. Böylece bilgisayar kullanımlarında, bazı yazılımlar ortaya çıkmıştır.<sup>2</sup>

**Şekil 1:** ERP Sisteminin Kronolojik Gelişimi



**Kaynak:** Fatih Hançer, (2005), *Kurumsal Kaynak Planlaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul. s:46

<sup>2</sup> Mustafa Fatih Yegül, (2003), *Kurumsal Kaynak Planlama (KKP) ve Türkiye'deki Uygulamaları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara: s.12

1960'lı yıllarda bilgisayarların işletmelerde yaygınlaşmasıyla birlikte ilk MRP (Material Requirements Planning-Malzeme İhtiyaç Planlaması) yazılımları kullanılmaya başlandı. Bu sistem ilk zamanlarda oldukça basit ve sadece ürün ağaçlarını ve stokları kapsamaktaydı.<sup>3</sup> 1960'lı yıllarda IBM şirketinin ilk bilgisayarı piyasaya sürmesiyle MRP (Material Requirements Planing-Malzeme İhtiyaç Planlaması) kavramı ile tanışılmıştır. Başlangıçta, malzeme stok ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik fırsatlar sunan bu sistem, 1970 yılında satın alma fırsatlarını da bünyesine eklemiştir.<sup>4</sup> 1960'lı yıllarda üretim sistemlerinin odağında envanter kontrolü varken, 1970'li yıllarda bu odak, malzeme gereksinimini hesaplayan malzeme ihtiyaç planlamasına (Material Requirements Planning-MRP) doğru kaymıştır.<sup>5</sup>

1980'li yıllara gelindiğinde MRP, işletmelerin üretimle ilgili tüm faaliyetlerini (satın alma, üretim planlama ve kontrol, ürün maliyetleme, muhasebe, stok yönetimi) kapsayan bir sistem haline gelmiş ve MRP II (Manufacturing Resources Planning-Üretim Kaynakları Planlaması) adını almıştır.<sup>6</sup>

1990'lı yıllara gelindiğinde ise, ürün tasarımı, satış sonrası servis, insan kaynakları, kalite, finans, muhasebe gibi birçok işletme fonksiyonlarını içine alan ve veri tabanındaki bilgileri eş zamanlı sağlayan ERP sistemine geçilmiştir.<sup>7</sup> 1990'lı yıllarda artık bu sistemler sadece üretim sektörünü değil, aynı zamanda hizmet veren sektörleri de kapsamaya başlamıştır. Yönetim sisteminin kapsadığı sektörlerin artmasıyla doğru orantılı olarak faaliyet birimleri de artmıştır (servis, bakım, insan kaynakları). Bu geniş ölçekli ve daha kapsamlı sisteme ERP (Enterprise Resource Planning-Kurumsal Kaynak Planlaması) denilmiştir.<sup>8</sup>

<sup>3</sup> Selin Kalman, (2007), *Süreçlerinizi Başarıya Taşıyın: Kurumsal Kaynak Planlama*, Temmuz Bthaber, , İstanbul, Sayı:379, ss:15-16

<sup>4</sup> Tayfun Bulkaz, (2002), *ERP-MRP-II-MRP Tarihçesi*, Set Bilgi İşlem, www.assetbilisim.com (04.06.2009)

<sup>5</sup> <http://www.etiyo.com/index.php?act=attach&type=post&id=219> (12.06.2009)

<sup>6</sup> <http://erp.karmabilgi.net/erp-nin-tarihcesi/#more-14> (06.05.2009)

<sup>7</sup> Ayşe N. Yereli, (2007), *Yeni Nesil Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemi'nin Yönetim Muhasebesi Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Sayı:2, Manisa, s:69

<sup>8</sup> Mustafa Çörekçioğlu ve Aşkın Güngör, (2006), ERP Seçiminde Analitik Hiyerarşi Sürecinin Kullanımı, 4. Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 8-10 Ekim, Konya, ss:2-4

1990'ların işletmeleri, coğrafi olarak farklı bölgelerde kurulu fabrikalarda üretim yapan, JIT<sup>9</sup> (Just In Time) tedarik felsefesine uygun olarak çalışan, dağıtım lojistik ve dağıtım sistemi kullanan bir yapı içerisindeydi. Özellikle küreselleşmeye paralel olarak, hızla yaygınlaşan çok uluslu firmalar, entegrasyon gereksinimini ciddi olarak yaşamaktaydı. Bu da MRP II'yi aşan daha üst düzey bir bilgi entegrasyonu demektir ki, en iyi şekilde ERP (Enterprise Resources Planning) kavramı olarak ifade edilebilir.

2000'li yılların başlarında mevcut ERP sistemlerine işletmenin ihtiyaçlarını ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak daha kapsamlı kavramlar eklenmiştir. Bu kavramlar; CRM (Customer Relationship Management-Müşteri İlişkileri Yönetimi), SCM (Supply Chain Management- Tedarik Zincir Yönetimi) ve BI (Business Intelligent- İşletme Zekası) gibi kavramlardı. Bu kavramlarla daha da genişleyen ERP sistemleri ERP II adını almış ve yeni anlayışa geçiş başlamıştır.<sup>10</sup>

Bilgisayar ve iletişim alanındaki teknolojik gelişmelerin hız kazanması ile sistemler arası bağlantılar, otomatik veri toplama sistemleri konularında önemli atılımlar gerçekleşmiştir. Bu gelişmelerin ışığı altında Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP), MRP II'nin temel işlevlerine ek olarak, değişik coğrafi bölgelerdeki iş faaliyetlerini, küresel veri entegrasyonu ve veri tabanı sistemi çerçevesinde planlayan ve koordine eden bütünsel bir yapıdır.<sup>11</sup>

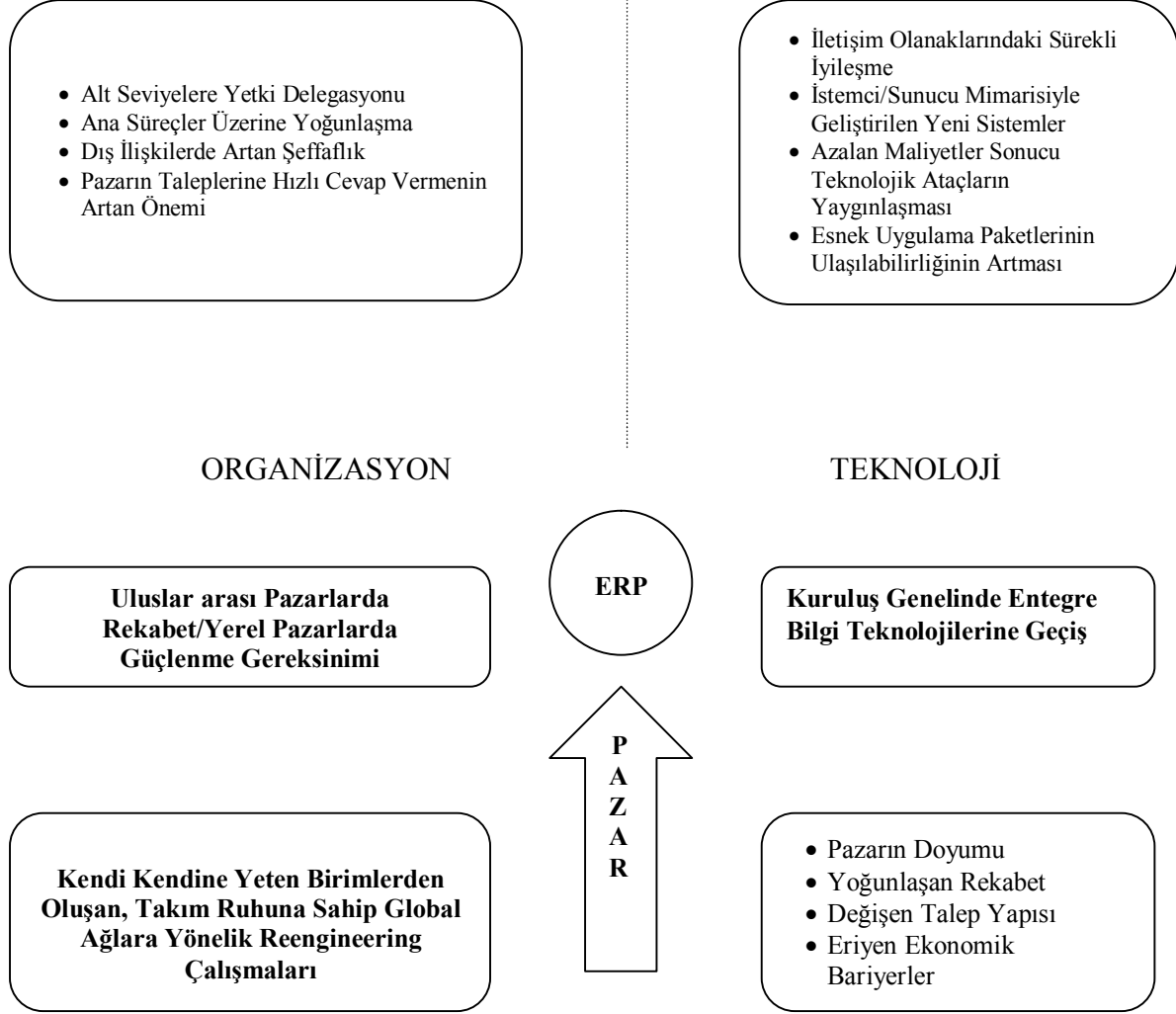
---

<sup>9</sup> Just In Time manasında kullanılan, müşteri istekleri doğrultusunda üretilecek ürünün minimum malzeme, ekipman ve işgücü kullanarak, gereken zamanda ve gereken miktarda üretme tekniğidir.

<sup>10</sup> Online Erp, (2008), *Erp Sisteminin Gelişimi*, 31 Ağustos 2008, <http://erp.karmabilgi.net/erp-nin-tarihcesi/#more-14> (06.05.2009)

<sup>11</sup> Mehmet Şahin, (2003), *Yönetim Bilgi Sistemi*, Birlik Yayıncılık, Eskişehir. s.s:60-68

**Şekil 2:** ERP' nin Gelişmesine Yol Açan Faktörler



**Kaynak:** Mete Maşuk, (2000), *İşletme Kaynakları Planlaması (ERP) ve Kalite Yönetimi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul: s.26

ERP'nin tarihsel gelişimi bu şekilde özetlenmiş olup bu gelişim içerisindeki kavramlar aşağıda ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

Bilgisayarların işletmelerde yaygınlaşmasıyla birlikte ilk defa kullanılmaya başlanılan MRP (Material Requirements Planning- Malzeme İhtiyaç Planlaması) yazılımı şöyledir;

Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP), 1970'li yılların başından itibaren yaygın olarak kullanılan büyük ölçekli bir üretim yönetimi sistemidir. Envanterin planlanması ve kontrolünde Malzeme İhtiyaç Planlaması adı verilen teknik, Kuzey Avrupa'da ortaya çıkmış, ABD ve Japonya'da dikkatleri çekmiştir.<sup>12</sup>

MRP bilgisayar destekli envanter planlama ve kontrol sistemidir. MRP, öncelikle bitmiş ürünlere ait talebin yer aldığı ana üretim programlarıyla başlar ve daha sonra gelecek planlama dönemlerinde her bir bitmiş ürün için brüt talebi listeler.<sup>13</sup>

Malzeme ihtiyaç planlama, nihai mamul için hazırlanan ana üretim programını gerekli parça ve malzeme programına çevirerek satın alma ve imalat siparişlerini hazırlayan bir envanter yönetim uygulamasıdır.<sup>14</sup>

Malzeme ihtiyaç planlaması yaklaşımı, talebin değişken olduğunu varsaymıştır. Sistemin işleyebilmesi için, her ürüne ait gerçekçi talep tahminlerinin yapılması ve her ürün ve alt montajın listelerinin hazırlanması gereklidir. Malzeme ihtiyaç planlaması sistemini kullanan yöneticiler her parça ve alt montaj için haftalık veya aylık ihtiyaçları hesaplayabilir, olabilecek gecikme ve malzeme eksikliklerini önceden belirleyebilir, buna göre işlem yapabilir. Kısacası sistem, ürünün bileşenlerinin hangilerine, ne miktarda ve ne zaman ihtiyaç duyulacağını, siparişin ne zaman verilmesi gerektiğini belirler.<sup>15</sup>

Günümüzün ekonomik koşulları, yöneticileri özellikle denetim konusunda daha dikkatli olmaya zorlamaktadır. Sık sık değişen faiz oranları, malzeme yokluğu, artan stok taşıma maliyetleri gibi nedenlerden dolayı değişimlere daha hızlı uyum sağlama ve daha sıkı denetim ihtiyaçları doğmuştur. İşte bu noktada malzeme ihtiyaç planlaması, yatırımları minimize etmek, üretimi ve etkenliği artırmak ve alıcıya sunulan hizmeti geliştirmek amacıyla kullanılan bir yönetim, çizelgeleme ve kontrol tekniğidir.<sup>16</sup>

<sup>12</sup> Mehmet Şahin, a.g.e., s.s:46-48

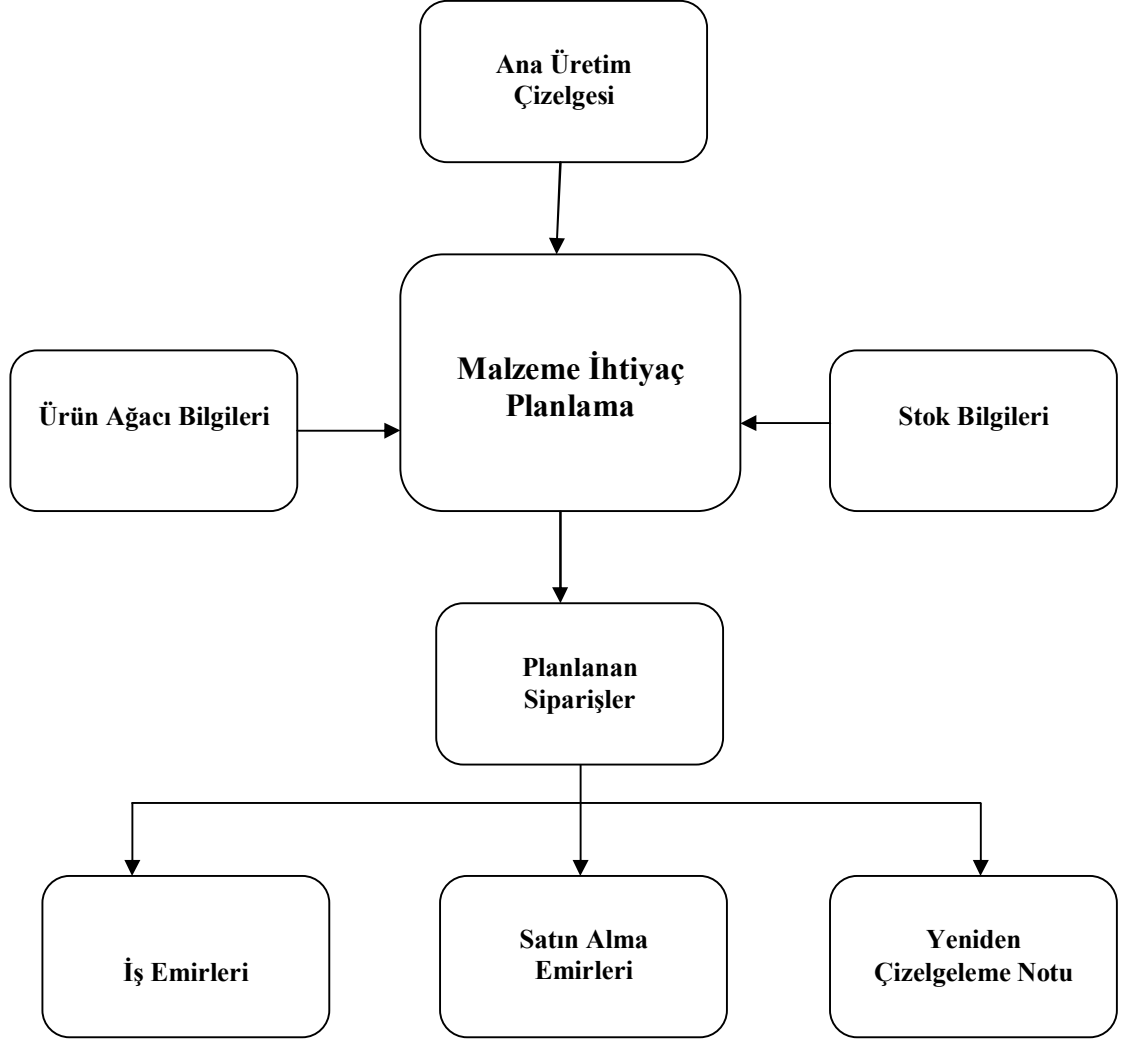
<sup>13</sup> Erkut Düzakın, Selma Sevinç, (2002), *Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP)*, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 1, Bursa: s:192

<sup>14</sup> Tayfun Bulkaz, (2002), *ERP-MRP-II-MRP Tarihiçesi*, Set Bilgi İşlem, www.assetbilisim.com (04.06.2009)

<sup>15</sup> Ahmet Yılmaz, a.g.t., s.s: 48-52

<sup>16</sup> Mahmut Tekin, (2003), *Üretim Yönetimi*, Günay Ofset, Cilt 2, Konya: s.s:55-61

**Şekil 3:** Malzeme İhtiyaç Planlama



**Kaynak:** Selma Sevinç, (2002), *Kurum kaynak planlaması (ERP) ve Türkiye'deki Üretim İşletmelerinde ERP Sisteminin Yeri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana: s.s:21-26

Şekilde görüldüğü üzere MRP sisteminin üç ana girdisi vardır. Bunlar ana üretim planı (Master Production Schedule- MPS), stok bilgileri ve ürün yapısı bilgileridir. Bu temel girdiler olmadan, MRP sistemi işleyemez.

Özellikle 1960'lı yıllardan itibaren, işletmelerde bilgisayar kullanımının giderek yaygınlaşması yönetim sistemlerinin gelişmesinde önemli bir rol oynamıştır. Bu gelişme her alanda olduğu gibi ihtiyaç planlamasında da, hesaplama zorluğu olan,



büyük çaplı sistemlerin çalıştırılmasında bilgisayarın hızlı hesaplama gücünden yararlanma ve el ile uygulama zorluğu bulunan, daha gelişmiş yöntemlerin geliştirilmesi şeklinde gerçekleşmiştir.

1960'lar da Amerika'da kullanılmaya başlayan ve sadece malzeme ihtiyaçlarını belirlemede kullanılan ilk dönem MRP ( Material Requirements Planning ) sistemleri, bilgisayarların gelişmesi ve sisteme CRP ( Capacity Requirements planning ) kapasite ihtiyaç planlaması modülünün eklenmesi ile kapalı çevrim MRP olarak da adlandırılmaya başlanmıştır. Aynı zamanda kapalı çevrim MRP, MRPII olarak da adlandırılmaktadır.<sup>17</sup>

Kapalı çevrimli MRP terimi, ana planlama, MRP ve kapasite ihtiyaç planlamasının planlama fonksiyonlarını üretim aktivite kontrol ve satın alma fonksiyonlarını birleştiren gelişmiş bir MRP sistemini ifade etmektedir. Kapalı çevrim, sadece uygulamalı fonksiyonlar ile sınırlı kalmamakta, aynı zamanda planların her zaman geçerli olmasını sağlamak üzere fonksiyonlar arasında bir geri beslemeyi de içermektedir.<sup>18</sup>

Kapalı çevrim MRP, aşağıdaki problem sahaları için çözümler sağlayan geri beslemeyi üretmektedir.<sup>19</sup>

- \* Fabrikanın üretebileceği son ürün miktarı,
- \* Eldeki envanter ve kullanılabilir üretim kapasitesi,
- \* Verilen son ürün hacmini üretmekte gereken parçalar, bileşenler ve malzemeler.

ERP'nin temeli 1960'lı yılların öncesinde kullanılan malzeme listesi (Bill of material – BOM) kavramına dayanmaktadır. 1960'lı yıllarda malzeme ihtiyaç planlama (MRP), 1970'li yıllarda kapalı çevrim malzeme ihtiyaç planlama, 1980'li yıllarda imalat

---

<sup>17</sup> Selma Sevinç, a.g.e., s:29

<sup>18</sup> D&D Danışmanlık, (2009), Kapasite Yönetimi, [http://www.dved.org/kapasite\\_yonetimi.htm](http://www.dved.org/kapasite_yonetimi.htm) (13.05.2009)

<sup>19</sup> Şerife Uçar, (2004), *Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya: s.s:23-29

kaynakları planlaması (MRP II), 1990'lı yıllarda ise ERP sistemi geliştirilmiştir. ERP sistemi, adı geçen sistemleri kapsayan bir yapıya sahiptir.<sup>20</sup>

ERP sistemi ile MRP II sistemi arasındaki temel fark, MRP II sisteminin tek bir fabrikaya ve tesisin entegrasyonuna yönelik olmasıdır. Tek fabrikalı işletmelerde ERP sistemi, ancak işletmenin değişim mühendisliği çalışmaları (re-engineering) sonucu birbirinden ayrılmış üretim süreçlerinin oluşturulduğu ve bu süreçlerin yönetiminin kısmen bağımsız olarak hareket edebildiği durumlar için söz konusudur. MRP II sistemi, üretim sürecinde ve çeşitli yönetim kademelerinde bulunan her çalışanı bir donanım ve yazılım sistemiyle birbiriyle doğru ve zamanında iletişim kurabilir hale getirir. Her kullanıcı ortak bir veri tabanında bulunan aynı güncel verilere ulaşabilir. Bu şekilde üretim sürecinde MRP II sistemiyle sağlanan entegrasyon, ERP sistemi ile daha üst ve merkezi faaliyetler düzeyinde gerçekleştirilir.<sup>21</sup>

ERP sistemi, hiçbir zaman MRP II sistemine ikame bir sistem değildir. MRP II sisteminin daha geliştirilmiş halidir. ERP sistemi, birden fazla fabrika veya tesiste çalışan MRP II sistemlerini entegre eden ve bu entegrasyondan gerekli bilgileri üreten bir sistemdir. Dolayısıyla MRP II sisteminde başarılı olmuş işletmelerde ERP sistemi daha etkin sonuçlar verir. MRP II sistemindeki modüler yapı ERP sistemi için de söz konusudur. ERP sistemi, daha önce de belirtildiği gibi çok tesisli bir toplu yönetim için uygun bir yaklaşımdır. Tesis yöneticilerinin kendi birimlerinde etkin kararlar verebilmesi için tüm topluluğu ilgilendiren temel bilgilere ihtiyaç vardır. ERP sistemi bu bilgileri sağlar. Bu amaçla tüm tesisin bir şebeke halinde birbirine bağlanarak bilgi alış verişini etkin bir düzeye getirmesi gerekmektedir.<sup>22</sup>

1980'li yıllara gelindiğinde işletmelerin üretimle ilgili tüm faaliyetlerini (satın alma, üretim planlama ve kontrol, ürün maliyetleme, muhasebe, stok yönetimi) kapsayan bir sistem haline gelen MRP II (Manufacturing Resources Planning- İmalat Kaynakları Planlaması) şöyledir;

<sup>20</sup> Uygur Altay, (2007), *Kurumsal Kaynak Planlaması ve Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: s.s:32-34

<sup>21</sup> Bilginin Adresi, 2007, Erp Dünyasına Hoş Geldiniz, 29.12.2007, <http://www.bilgininadresi.net/Madde/13470/ERP-DÜNYASINA-HOŞGELDİNİZ> (13.05.2009)

<sup>22</sup> Bilginin Adresi, 2007, Erp Dünyasına Hoş Geldiniz, 29.12.2007, <http://www.bilgininadresi.net/Madde/13470/ERP-DÜNYASINA-HOŞGELDİNİZ> (13.05.2009)

Diğer işletme fonksiyonlarına ilişkin planlama özelliklerini de içerecek şekilde kapsamı genişletilmiş, işletmenin tüm fonksiyonlarının birlikte hareket etmelerini sağlayan bütünleşik bir veri tabanına sahip, kapalı döngü malzeme ihtiyaç planlaması sistemidir.<sup>23</sup>

MRP sistemleri bir ürünün imalatı için gerekli malzemelerin ve bunların stoklarının yönetimini sağlayan sistemler olarak gelişmiş ve 1970'lerden sonra da yerini MRP II sistemlerine bırakmıştır. MRP II sistemlerinin kullanımı mini bilgisayarların çıkması ve ayrıca büyük bilgisayarların ucuzlaması sayesinde, 1980'den beri hızla artmıştır.<sup>24</sup>

MRP II, bir üretim işletmesinin tüm kaynaklarının etkin olarak planlanması yöntemidir. Gerçek bir işletmeyi, her faaliyetin etkisini test etmek için benzetme yapabilen bir sistemdir. Bazen firma işletim sistemi, bazen de işletmenin bilgisayar modeli olarak adlandırılmaktadır. Ortak bir veri tabanındaki bilgilerden yararlanarak iş planı, satın alma raporu, envanter planları gibi para birimi ile ifade edilen raporlar üreterek üst yönetime alternatifler arasında daha doğru karar vermeyi sağlayan bir araçtır.<sup>25</sup>

MRP sistemine finans, kapasite planlaması gibi modüllerin eklenmesiyle MRP II sistemi oluşmuştur. MRP II sistemi, MRP'nin yanısıra, makine ve işçilik kaynağına yönelik olarak kapasite planlaması çalışmalarını da içerir. MRP II sisteminin hedefleri, stok seviyesinin azaltılması, üretimi aksatmayacak ve dolayısıyla kapasite kayıplarına yol açmayacak şekilde planlanması ve kontrol edilmesi, müşteri servisinin iyileştirilmesi, genel maliyetlerin azaltılması, üretimin kontrol edilmesi ve disiplin altına alınması, ürün kalitesinde artış ve dolayısıyla genel olarak verimliliğin artırılması olarak da özetlenebilir.<sup>26</sup>

<sup>23</sup> Nesime Acar, (2001), Üretim Planlaması Yöntem ve Uygulamaları, Mpm Yayınları, 8. Baskı, Ankara: s. 27

<sup>24</sup> Online Erp, 2008, Üretim Kaynakları Planlaması-MRP II, 31 Eylül 2008 <http://erp.karmabilgi.net/uretim-kaynaklarinin-planlamasi-mrpii> (16.05.2009)

<sup>25</sup> Baki Birdoğan., (2000), *Kurumsal Kaynak Planlaması ve Kurumsal Kaynak Planlaması Yazılımlarının Türkiye Uygulamaları*, Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon: s.40

<sup>26</sup> Em Sözlük, 2009, İmalat Kaynakları Planlaması, Manufacturing Resource Planning (MRP II), 10.06.2007,<http://www.emsozluk.com/index.asp?id=72&sayfa=4&ara=> (16.05.2009)

MRP II uygulamaları, geniş kapsamlı bir bilgisayar uygulamasıdır. İşletmelerin yönetim etkinliğinin hızla artırılmasına izin verecek şekilde işletmenin yönetim biçiminin değiştirilmesidir.

MRP II sistemleri, bir mamulün tasarım aşamasından, müşteriye ulaşmasına kadar olan tüm aşamaları bütünleştiren “Bilgisayarlarla Bütünleşik Üretim (Computer Integrated Manufacturing- CIM)” sistemlerinin kalbidir. Tüm dünyada yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ancak bu amaçla geliştirilen yazılım sistemlerinin uluslararası standardizasyonunda istenen noktaya ulaşıldığı söylenemez.

Uygulama, planlama aşamalarının son bulunduğu safhadır. Bu safhada parçalar veya işlemler gerçekleştirilir. Malzeme veya kapasite ile ilgili sorunlarla karşılaşılması halinde planlama bölümü ve işlemin gerçekleştirildiği bölüm karşılıklı etkileşim ile çözüm yolu bulurlar. Fakat planın bir bölümünün uygulanması mümkün değilse, geri besleme yapılması gerekir.

Geri besleme, sorunun nedeninin belirlenmesini ve yeni bir tanımlanma süresinin bulunmasını kapsar. Bu bilgiler, planlama bölümü tarafından sonuçları belirlemek için analiz edilirler. Herhangi bir alternatifin bulunamaması halinde, planlama bölümü tarafından ana planlama bölümüne geri besleme yapılır.<sup>27</sup>

Geri besleme yapılarak ana planın değiştirilmesi işlemine, pratik çözümlerin tükenmiş olduğu durumlarda başvurulur. Ana planda yapılacak değişmelerde, ana planlamacı satışlara geri besleme yapar ve plandaki değişikliklerin neleri etkileyebileceğini bildirir. MRP II tüm planlama ve uygulama elemanlarını bütünleştirerek uzun vadeli planlar ile kısa vadeli ayrıntılı planlar arasında etkili planlar kurar. İşletmede yukarıdan aşağıya, genel müdürden üretimde çalışan işçiye kadar, işletmenin tüm aktivitelerindeki kişilerin tam kapasiteyi kullanır duruma gelmek için çalışmalarını sağlar. Bunun tersi olan işlemde aynı derecede önemlidir, geri besleme aşağıdan yukarıya çıkar. Fakat geçerli planlar elde etmek amacıyla engellenemeyen sorunlar aşağıdan yukarıya iletilir.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> Mehmet Cem Ürenden, (2005), *ERP şirketlerin nesine yarar?*, www.haber1.com (04.06.2009)

<sup>28</sup> Şehbal TALU, (2004), *Sorularla Kurumsal Kaynak Planlama*, İTO Yayınları, İstanbul: s.46

MRP sistemleri sorunları çözmez, çözülmesi gereken sorunları ortaya çıkarır ve bu sorunu çözecek olan da çalışanlardır.<sup>29</sup> Gerçekten Türkiye’de küçük firmalara seslenecek MRP II yazılımlarına ihtiyaç vardır.

Malzeme İhtiyaç Planlamasından gelen veriler doğrultusunda kapasitenin dolu ve boş zamanlarını belirleyen Kapasite İhtiyaç Planlaması (CRP-Capacity Requirement Planning) ortaya çıkmıştır. Kapasite İhtiyaç Planlaması (CRP-Capacity Requirement Planning) şöyledir;

Kapasite ihtiyaç planlama, malzeme ihtiyaç planlamasından gelen tezgah yüklerini, atölyenin kapasitesiyle karşılaştırarak projeksiyon yapan ve kapasitenin dolu ve boş zamanlarını belirleyen bir sistemdir. Kapasite ihtiyaç planlama atölye yük profilleri üretir, bu yük profilleri açılan siparişleri iş merkezi kapasitesiyle karşılaştırır.<sup>30</sup>

Kapasite ihtiyaç planlamasının ana amacı, malzeme ihtiyaç planlarını beklenen mevcut kaynaklar ile karşılaştırmak ve atölyede dengeli bir yük profili oluşturmaktır.

Kapasite ihtiyaç planlaması (CRP-Capacity Requirement Planning) MRP’nin çıktılarını kapasite kısıtlarıyla karşılaştırır ve Ana Üretim Çizelgesinin yapılabirliğini kontrol eder. APICS (American Production and Inventory Control Society-1992) sözlüğünde şu şekilde tanımlanmıştır: “Kapasite seviyelerini veya gereklerini yerine getirebilmek için gereken makine ve işgücü miktarını belirler”.<sup>31</sup>

CRP, Üretim Planı’nın uygulanabilmesi için kapasite seviyelerini / limitlerini oluşturma, ölçme ve ayarlama işlevidir. Bunun için MRP sistemi tarafından oluşturulan açık iş emirleri ve planlanmış emirler kullanılır. Kritik olan değil, tüm iş merkezlerinin iş yükü dikkate alınır. CRP tüm girdilerle beraber, malzeme ihtiyaç planından gelen net ihtiyaç, açık sipariş ve beklenen siparişlere göre her bir iş merkezi için her bir zaman diliminde gerekli kapasiteyi tahmin eder. Gerçek verilerle (makinelerin bakımı, arızalar, mevcut iş yükü) tahmin edilen kapasite karşılaştırılır.<sup>32</sup>

<sup>29</sup> Nüket Yetiş, (1993), Kapasite İhtiyaç Planlaması, Üretim kaynakları planlaması semineri, TMMOB İstanbul Şubesi, İstanbul: s.33

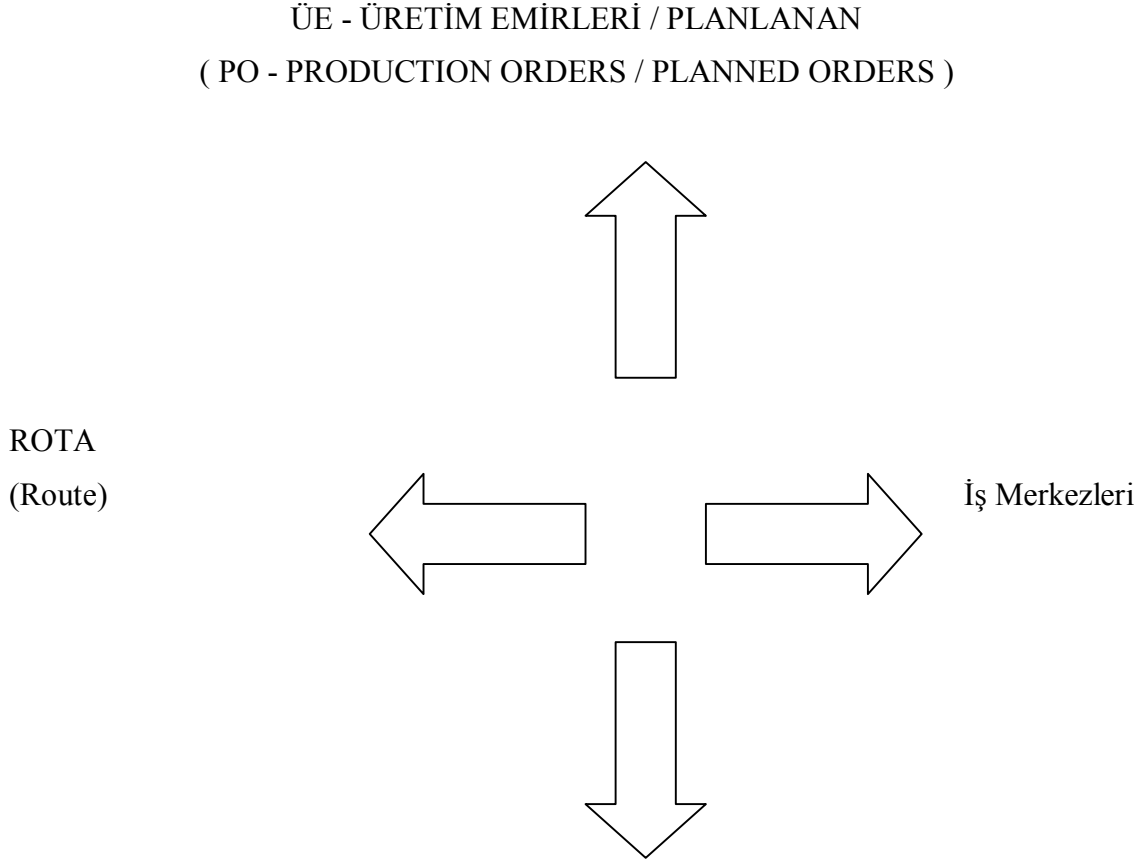
<sup>30</sup> Mete Maşuk, a.g.t., s.46

<sup>31</sup> Nüket Yetiş (1993) “Kapasite İhtiyaç Planlaması”, Üretim kaynakları planlaması semineri, TMMOB İstanbul Şubesi, İstanbul

<sup>32</sup> [http://www.dved.org/kapasite\\_yonetimi.htm](http://www.dved.org/kapasite_yonetimi.htm) (13.05.2009)

**Şekil 4:** CRP Kapasite İhtiyaç Planlaması Döngüsü  
(CRP Capacity Requirement Planning)

**CRP DÖNGÜSÜ**



**Kaynak:** Nazlı Keskin, (2007), *İşletmelerde Kurumsal Kaynak Planlaması Kullanımı ve Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Bir Uygulama Çalışması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: s.36

MRP' deki açık atölye emirleri ve planlanmış siparişler, bu siparişleri zaman periyodunda iş saatleri olarak iş merkezlerine yükleyen CRP için birer girdidir. CRP, kısa veya orta dönemde MRP ile üretilen malzeme planını gerçekleştirmek için gerekli olan spesifik işgücü ve teçhizat kaynaklarını miktar olarak belirler. Daha sonra gerekli

kapasite, potansiyel aşırı veya az yüklemeleri belirlemek için mevcut kapasiteyle karşılaştırır.<sup>33</sup>

Dağıtım Kaynakları Planlaması (DRP, Distribution Resource Planning) MRP'den esinlenerek envanterin dağıtımında en iyi çözümü bulmaya çalışan bir yöntemdir. Literatürde ilk kez 1975 yılında Kanada'da bulunan Abbott laboratuvarlarında kullanılmıştır.<sup>34</sup>

Dağıtım Kaynakları Planlaması (DRP, Distribution Resource Planning) şöyledir;

Bitmiş ürünün son kullanıcıya/pazara dağıtımını planlayarak envanterin dağıtımında optimizasyon sağlamaya çalışan bir sistemdir. Dağıtım şebekesinin her düzeyini, ürün yapı ağacının bir düzeyi olarak düşünmek suretiyle dağıtımın planlanmasında malzeme ihtiyaç planlaması mantığından yararlanır.<sup>35</sup>

DRP, periyotlar boyunca dağıtım depolarının gereksinimlerinin projeksiyonunu yapar ve ana depodan planlanmış siparişleri oluşturur. DRP; üretim kapasitesinin ve stokların etkin bir şekilde tahsis edilmesini sağlamak, müşteri servis düzeyini yükseltmek ve stok yatırımlarını düşürmek için, üretim ve dağıtım yöneticileri tarafından ihtiyaç duyulan bilgi akışını sağlar.<sup>36</sup>

DRP sistemi şu kriterleri dikkate alarak çalışır; taşıma araçları ve teçhizatları, yükleme / indirme alanı, depolama alanı ve hacmi, ürünlerin birbirine göre taşıma ve depolama özellikleri, taşımadaki tonaj ve zaman kısıtlarıdır. DRP, ihtiyaçlar oluştuğu ilk planlamayı yapar ve bununla yetinmeyerek her değişiklik için de planları yeniler. DRP'de bir merkezi depo ve ona bağlı dağıtım depoları söz konusudur. Talep, gerek ara depolara gerekse merkezi depolara olabilir. Merkezi depo, hem tali depolardan gelen

<sup>33</sup> Mustafa Fatih Yegül, (2003), *Kurumsal kaynak planlama (KKP) ve Türkiye'deki uygulamaları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara: s.62

<sup>34</sup> Ersin Tevatioğlu, (2007), *Kurumsal Kaynak Planlaması ERP*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın: s.s:40-50

<sup>35</sup> Üretim Yönetimi, Sözlük, Dağıtım Kaynakları Planlaması, <http://www.uretimyonetimi.org/sozluk.php> (16.05.2009)

<sup>36</sup> Tayfun Bulkaz, (2002), *ERP-MRP-II-MRP Tarihçesi*, Set Bilgi İşlem, [www.assetbilisim.com](http://www.assetbilisim.com) (04.06.2009)

hem de doğrudan kendisine gelen talepleri karşılamak zorundadır. Bunları karşılayabilmek için daha fazla miktarda emniyet stoku bulundurur.<sup>37</sup>

Son yıllardaki teknolojik gelişmeler, firmaların pazarda tutunabilmelerini zorlaştırmış, klasik yaklaşımların yetersizliğinin açığa çıkmasıyla beraber yöneticiler kullandıkları üretim teknolojilerini ve yönetsel yaklaşımlarını tekrar gözden geçirmek zorunda kalmışlardır. Öte yandan gümrük duvarlarının yıkılması neticesinde küresel ekonomi ve rekabet kavramlarının ortaya çıkması, tedarikçiden başlayarak, tüm üretim sürecini ve müşteriye de içine alan “Tedarik Zinciri Yönetimi” kavramını ön plana çıkartmıştır. Pazardaki güçlü değişimlere ve teknolojik gelişmelere işletmelerin organizasyonel yapılarındaki kurumsallaşmaya yönelim de eklenince ortaya yeni bir kavram olan ERP (Enterprise Resource Planning) kavramı çıkmıştır.<sup>38</sup>

## **1.2.KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING-ERP) TANIMI**

“Enterprise Resource Planning” ifadesinin karşılığı olan Kurumsal Kaynak Planlaması “İşletme Kaynakları Planlaması” olarak da kullanılmaktadır. Türkçe Literatürde Kurumsal Kaynak Planlaması ile ilgili tanımlamalarda, uluslararası literatürde, uygulamalarda ve iş dünyasında da daha çok ERP (Enterprise Resource Planning) terimi kullanılmaktadır.

Literatürde ERP sistemleri ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Bunlardan bazıları şu şekildedir;

ERP; tüm sektörlerin (telekomünikasyon, perakende, medya, sağlık, kamu vb.) tüm faaliyet birimlerini (satış sonrası servis, bakım, onarım, insan kaynakları vb.) kapsayan, şirketlerde süregelen tüm bilgi akışının entegrasyonunu sağlayan ticari yazılımlar olarak tanımlanabilir.<sup>39</sup>

ERP sistemleri, bir şirket, kurum, firma veya organizasyonun boyutu ve büyüklüğü ne olursa olsun, farklı birim ve bölümlerindeki iş süreçlerini (muhasabe,

<sup>37</sup> Barış Akyol, (2003), *Kurum Kaynakları Planlama (ERP) Sistem Seçimi, Kurulum Süreci ve Bu Süreçlere Ait Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: s.53

<sup>38</sup> Fatih Hançer, a.g.t, s.57

<sup>39</sup> Gülnur Kecek, Esra Yıldırım, (2009), Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve İşletme Açısından Önemi, *Dumlupınar Üniversitesi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:29, Kütahya. s:241



finans, insan kaynakları, üretim, pazarlama, satın alma, lojistik, satış, envanter yönetimi, stok kontrol ve ambar yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, proje yönetimi vb.) tek bir bilgi kazanım/işletme platformu ile kuruluşa özel ve tekil veri altyapısında bütünleştiren, tüm bölüm ve birimlerin bu bütünleşik platformdan; ilgili, en güncel, doğru ve tekil veriyi kullanarak sürece dahil etmesini ve bütünleşik veri altyapısının gerekli şekilde güncellenmesini sağlayan bir bilgi sistemidir.<sup>40</sup>

Bir başka tanıma göre ise; ERP bir işletmenin stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda müşteri taleplerini en uygun şekilde karşılayabilmek için farklı coğrafi bölgelerde bulunan tedarik, üretim, dağıtım ve mali kaynaklarının en etkin ve verimli bir şekilde planlanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi fonksiyonlarını bulunduran bir yazılım sistemidir.<sup>41</sup>

Kısaca ERP, birçok yönden işletmenin bilgi ihtiyacını karşılayan, bilgisayar uygulama paketleridir.<sup>42</sup>

### 1.3.KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASININ AMACI

ERP'nin amacı bir kurumun tüm bölümlerini tek bir bilgisayar sistemi altında toplayarak değişik departmanların ortaklaşa veri paylaşımını sağlamaktır. ERP sistemi tek bir veri tabanı, tek bir uygulama ve bütünleşik bir arayüz sağlayarak, insan kaynaklarından muhasebeye, satış, üretim ve dağıtımına kadar her şeyin bütünleştiği bir yapı sağlar.<sup>43</sup>

ERP'nin amaçları 5 grup altında toplanabilir;<sup>44</sup>

**İşlemsel Amaçlar;** Maliyetlerin düşürülmesi, işlemsel döngü zamanının kısalması, kolay bilgi akışı, verimlilik artışı, kalitenin ve müşteriye verilen hizmetlerin düzeltilebilmesidir.

<sup>40</sup> Rafet AKTAŞ, (2009), *Bütünleşik Sistemler ve Muhasebe Etkileşimi*, Detay Yayıncılık, Ankara: s:25

<sup>41</sup> Stephen Harwood, (2003), *ERP Kurumsal Kaynak Planlaması / Newnes, Bileşim Yayınları, Halefşan Sümen (Çev)*, Ankara: s.18

<sup>42</sup> Davenport, T.H., (2000), *Mission Critical: Realizing The Promise of Enterprise Systems*, Harvard Business School Press, Boston MA s:2

<sup>43</sup> [http://tr.wikipedia.org/wiki/Kurumsal\\_kaynak\\_planlaması](http://tr.wikipedia.org/wiki/Kurumsal_kaynak_planlaması) (07.04.2009)

<sup>44</sup> Rafet Aktaş, (2009), *Bütünleşik Sistemler ve Muhasebe Etkileşimi*, Detay Yayıncılık, Ankara. s.s:26-27

**Yönetimsel Amaçlar;** Karar verme ve planlama ile performansın düzeltilmesi, raporlama ve analiz imkanlarının genişlemesidir.

**Stratejik Amaçlar;** İş hacmindeki büyümeyi desteklemesi, sistematik iş akışını sağlaması, iş anlaşmaları, iş yaratıcılığının, maliyet-yönetim ilişkilerinin, mamul farklılığı yaratılması ve dış bağlantıların inşa edilmesinin desteklenmesidir.

**Bilgi İşleme İlişkin Amaçlar;** İşlemlerin esnekliği, bilgi işlem maliyetlerinde azalma ve bilgi işlem sonrası kapasitenin yükseltilmesidir.

**Örgütsel Amaçlar;** Örgütsel değişimlerin, iş öğrenme faaliyetlerinin, yetki devirlerinin ve müşterek bir görüş açısının inşa edilmesinin desteklenmesidir.

#### 1.4.KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI ÖZELLİKLERİ

ERP sistemlerinin temel özellikleri şunlardır: <sup>45</sup>

\* Tüm sektörleri hedef alan ve kurulumu esnasında özelleştirilebilen yazılım paketidir. Diğer paketlere kıyasla özelleştirmeye çok daha müsaittir. Çünkü hedef sektörü tanımlanmamış olan bu standart paketler, kurulum esnasında kurumun ihtiyaçlarına göre özelleştirilebilmektedirler.

\* Bir veri tanı yönetimi yazılımı, ara katman yazılımı (middleware) ya da bir işletim sistemi yazılımdan ziyade ERP bir uygulama yazılımıdır.

\* ERP ürün paketleri dünya genelinde, ülkelerden ve bölgelerden bağımsız çözümler sunmak üzere tasarlanmıştır. ERP paketleri ülkeden ülkeye farklılık gösteren muhasebe işlemleri özel biçimli belgeler oluşturulması (teklifler, faturalar v.s.) ve insan kaynakları yönetimi gibi işlevleri ülkesel gereksinimlere uygun bir şekilde yerine getirir.

\* Temel ERP ürün paketi dünya ölçeğinde kullanımı sağlamaya yeterli işlevselliği içermesi sayesinde bazı sektörleri değil, tüm sektörleri hedefler.

\* ERP sistemleri, web tabanlı veya klasik istemci/sunucu mimarisi için tasarlanmış bir yazılım paketi ile desteklenmektedir.

---

<sup>45</sup> Ahmet Yılmaz, (2004), *Kurumsal Kaynak Planlama (ERP)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya, s:30

\* ERP sistemleri geniş bir veritabanı kullanmakta ve ERP sistemleri verilere gerçek zamanlı ulaşımına izin vermektedir.

\* ERP paylaşımına dayalı özellikleri sayesinde diğer işletmelere uyumlu çalışma imkanı yaratmaktadır.

\* ERP çeşitli uygulama modelleri yardımıyla işletmenin her fonksiyonu içine entegre olabilmektedir.

\* ERP sistemleri sunucu/istemci teknolojisine dayalı bir yapıyla coğrafi olarak birbirinden farklı birim ve bölümlerde kullanılabilir. <sup>46</sup>

ERP yazılımlarını diğerlerinden ayıran özelliklerden biride ERP paketlerinin tedarik yönetimi, sipariş yönetimi ve ödeme işlemleri gibi, tekrar eden ve sürekli olan iş süreçlerini destekliyor olmalarıdır. Bu paketler sadece pazarlama, ürün geliştirme ve proje yönetimi gibi düşük seviyede yapılandırılmış ve düzensiz olan işlevler üzerinde yoğunlaşmazlar.

ERP uygulamaları kurum içi entegrasyonun yanında, operasyonların kurum sınırları dışında geçen kısımlarını da destekler.

ERP sistemlerinin tanımlayıcı özellikleri ise şunlardır: <sup>47</sup>

\* ERP uygulamaları birbiriyle uyumlu çalışabilen departman ve operasyonlara göre geliştirilmiş modüler yapılardan meydana gelir.

\* ERP uygulamaları sadece kurum içi çözümleri sağlamakla kalmaz, kurumun sınırlarını aşan, farklı lokasyonlardaki tesislerine, müşterilerine, iş ortaklarına ve tedarikçilerine kadar uzanır.

\*Malzeme, makine, işçi gibi tüm kaynakların en verimli şekilde kullanılmasının sağlanması ve buna bağlı olarak maliyetlerde azalma hedeflenir.

\*Değişken üretim koşullarına hızlı tepki verebilme, dolayısıyla rekabet gücünün artırılması hedeflenir.

ERP'nin temel teknik özelliklerini ise şu şekilde sıralayabiliriz; <sup>48</sup>

<sup>46</sup> <http://www.tsadergisi.org/arsiv/agustos2008/06.pdf> (09.07.2009)

<sup>47</sup> Aysel Karadede, Ömer Faruk Baykoç, (2006), *Kurumsal Kaynak Planlama (KKP) Uygulaması sonrası İşletmelerin Yaşadığı Sorunlar*, Uludağ Üniversitesi Yayını, Cilt XXI, Sayı:3, s.s:137-139

<sup>48</sup> <http://www.abasturk.com/erp/makaleler/makaleler-erp-sistemlerinin-temel-ozellikleri.htm> (09.07.2009)

\* Tüm uygulama alanlarında birbiriyle tutarlı grafik arayüzleri.

\* Uygulama, veri tabanı ve sunum olmak üzere üç katmandan oluşan bir istemci/sunucu mimarisi.

\* İşletim sistemi ve donanımdan bağımsızdır, ERP paketleri Solaris, Windows NT ya da Linux gibi farklı sistemler üzerine kurulabilir.

\* Yönetimin karmaşık olması sadece ERP'nin özelliği olmamakla birlikte, bu sistemler kadar kritik öneme haiz sistem sayısı azdır.

Tüm bu sayılanların yanında ERP'nin bir de modüler özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikleri sıralayacak olursak;<sup>49</sup>

\* Modüler olarak ERP'nin MRP II'den çok fazla farkı yoktur. MRP II'ye ek olarak bazı muhasebe modülleri ve insan kaynaklarıyla ilgili modüller uygulamaya koyulmuştur. Lojistik ile ilgili modüller ise yenilenerek geliştirilmiştir.

\* Muhasebe sistemi, verilerin kaydı ve saklanması yanı sıra, yönetim kademelerinin muhasebe bilgilerini kullanarak planlama ve kontrol yapmalarına olanak verir.

\* Lojistik sistemi envanter kontrolden dağıtıma tüm fonksiyonları içine alır ve etkin bir bilgi akışına ve müşteri ihtiyaçlarına tam olarak cevap vermeyi geciktirir. Ana üretim çizelgeleme, ürün ağaçları, malzeme ihtiyaçları planlama, kapasite ihtiyaçları planlama, kaba kapasite planlama, satış, bakım-onarım, kalite yönetimine yönelik entegre uygulama programlarını içerir. Daha çok MRP II'deki ana modüller geliştirilmiştir.<sup>50</sup>

\* ERP sistemleri insan kaynaklarına da yer vermiştir. Kariyer planlama ve organizasyonel yedekleme sayesinde kariyer planları oluşturulmaktadır ve bu plana uygun olarak eğitim programları çıkarılmaktadır.

Tüm bu sayılanlarla birlikte ERP'nin yazılım özellikleri de vardır. Ancak yazılım özellikleri her firmanın çıkarmış olduğu yazılıma göre değiştiğinden burada ele alınmayacaktır.

<sup>49</sup> Gülbin Güz, (2005), *Perakende Sektöründe Kurumsal Kaynak Planlaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği, İstanbul. s:56

<sup>50</sup> Oğuz Manas, (2006), *Geliştirilmiş Kurumsal Kaynak Planlaması*, ERP Akademi dergisi, Mayıs Sayısı, www.erpakademi.com (12.07.2009)

## **1.5. İŞLETMELERDE KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI KULLANIM SÜRECİ**

ERP'nin bütünleşik çalışma prensibini bir siparişi inceleyerek anlamak mümkündür: İşletme içerisinde her departmanın kendi fonksiyonları içerisinde özel yazılımları vardır. ERP tüm bu sistemleri tek bir veritabanına bağlı, bütünleşik bir yazılım sisteminde toplar.

Genel olarak bu sipariş, şirket içinde kâğıda yazılmış halde, dosyalarla masadan masaya dolaşır, imzalanır, beklenir, unutulur. Farklı birimlerin farklı yazılımlarında kaydedilir, yeniden kaydedilir. Bunlar gecikmelere, hatta siparişin kaybolmasına bile yol açabilir. ERP kendi başına çalışan eski sistemleri tek bir yazılım haline dönüştürür.<sup>51</sup>

ERP'nin en iyi nasıl işlediğini daha iyi görmek için, bir müşteri siparişinin ayrıntılı olarak incelenmesi gerekir. Bir müşteriyi sisteme alabilmek için, birçok bilgiye gereksinmemiz vardır. Müşterinin kredi-risk durumu, ambarda yeterli stok olup olmadığı, üretilecek ise ne kadar zamanda üretilip müşteriye teslim edileceği gibi muhasebe, ambar, üretim birimlerinden gelen bilgilerin tek bir formda konsolide edilmesi gereklidir. Bütün bu farklı birimler ERP içerisinde tek bir bilgi görürler ve gerekli her bilginin girişi ilgili birim tarafından yapılır.

Muhasebe kendi sistemine göre kar rakamları verir, satış başka formatta kar bildirir, her birim kendi sistemiyle kara ne kadar katkıda bulunduğunun bilgisini verir. ERP ise tek bir formatta gerçek rakamları sunar.

ERP sistemiyle her birimde bulunan ve diğer birimlerle haberleşmeyen farklı sistemler yerine tüm işlemler tek merkezden yönetilir.

ERP sistemleri standart bir yöntemle üretim işini otomatik hale getirmektedir. Farklı sistemlerin, tek ve bütünleşik bir sisteme dönüşmesi zaman kazandırır, üretimi artırır ve genel yönetim giderlerini düşürür.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Baki Birdoğan, (2007), ERP Yazılımlarını Yerleştirme Stratejileri, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:III, Sayı:4, İzmir: s.38

<sup>52</sup> Oğuz Manas, (2006), Geliştirilmiş Kurumsal Kaynak Planlaması, ERP Akademi dergisi, Mayıs Sayısı, www.erpakademi.com (12.07.2009)

### 1.5.1. İşletmeleri Kurumsal Kaynak Planlaması Kullanmaya Yönelten Nedenler

Kurumlar; küreselleşme, hızlı müşteri tepki süreleri ve kısalmış ürün yaşam süreleri gibi rekabet unsurlarına uyum sağlamak zorundadır. Böyle bir rekabet ortamında şirketlerin başarılı olmak için endüstrideki en iyi uygulamaları takip ederek bilginin gerçek zamanlı stratejik kullanım gücünü elde etmeleri gerekir.<sup>53</sup>

İşletmelerin endüstrideki en iyi uygulamaları takip etme, bilginin gerçek zamanlı stratejik kullanım gücünü elde etme ihtiyaçları ERP uygulamalarını gerekli kılan önemli faktörlerdendir. Şirketin tutarlı bilgi ihtiyacını karşılayacak kurumsal bir kaynak oluşturmak, ilk denemede güncel ve güvenilir veriye ulaşmak, iş sistemlerini olabildiğince tek bir çatı altında bütünleştirmek bunların bazılarıdır.

Ek olarak ERP sistemleri son dönemlerde, sadece işletme içi iş süreçlerini bütünleştirmek için değil, aynı zamanda şirketin tedarikçileri ve müşterileri arasında internet üzerinden zaman ve yerden bağımsız entegrasyon kurabilme yeteneklerinden dolayı da tercih edilmektedir. Birçok üretici kurum, ürün yenileme, daha hızlı teslimat, daha iyi kalite ve daha iyi hizmet konusunda artan müşteri taleplerini karşılayabilmek için, teknolojik yardıma ihtiyaç duyar. Küresel bir şirket, farklı yerlerdeki kaynaklarını yönetmek için, gerçek zamanlı ve doğru bilgiye sahip olmak zorundadır. Bazen farklı zaman dilimleri ve coğrafi bölgeleri ilgilendiren kararlar, birbirleriyle etkileşimli olarak eş zamanlı verilmek zorunda olabilir.<sup>54</sup>

Yukarıda açıklananların dışında kurumları ERP seçimine yönelten diğer nedenler ise şunlardır:<sup>55</sup>

\* Arka plandaki (back office) işlerin otomasyonu,

\* İş süreçleri arasında daha iyi bir koordinasyon için müşteri sipariş bilgileriyle finansal bilgilerin bütünleştirilmesi, üretim sürecinin ve insan kaynaklarının standartlaştırılmasıyla servis kalite seviyesinin yükseltilmesi, bireysel ve organizasyonel verimliliğin artırılması,

\* Coğrafi olarak birbirinden uzak birimler arasındaki koordinasyon,

<sup>53</sup> Erkut Düzakın, Selma Sevinç, a.g.m, s.190

<sup>54</sup> Selma Sevinç, a.g.t., s.s:45-47

<sup>55</sup> Bilginin Adresi, 2007, Erp Dünyasına Hoş Geldiniz, 29.12.2007, <http://www.bilgininadresi.net/Madde/13470/ERP-DÜNYASINA-HOŞGELDİNİZ> (13.05.2009)

- \* Kurumun farklı birimleri arasında terminoloji birliğinin sağlanması,
- \* Bilgi teknolojisi altyapısını anlamayı ve bu yapıda çalışmayı kolaylaştıran tutarlı uygulama mantığı, tutarlı bilgi ve ara yüze sahip olmak,
- \* Bilgi teknolojisi altyapısını yönetmeyi kolaylaştıran tek bir sistemin varlığı,
- \* Stratejik işletme kararlarının iyileştirilebilmesi için veriye kolay erişim ihtiyacı,
- \* İşletme maliyetlerinde azalma beklentisi,
- \* Süreçlerde müşteri katkısının artırılması beklentisi,
- \* İşletmenin fonksiyonları arasındaki bütünleşme gereksinimi.<sup>56</sup>

Diğer taraftan, Fortune 500 firmaları<sup>57</sup> üzerine yapılan bir araştırmada, ERP sistemi kuran işletmelerin stok maliyetlerinin ve personel maliyetlerinin azalmasını, üretim ve sipariş yönetimlerinin etkinlik kazanmasını, bilgi akış süreçlerinin ve iş süreçlerinin iyileşmesini bekledikleri sonucu ortaya çıkmıştır.<sup>58</sup>

ERP sistemleri kurulumundan beklenen faydaları dört ana gruba ayırarak ta inceleyebiliriz.<sup>59</sup>

- \* İşletme faaliyetlerini standartlaştırarak ve entegre ederek alt birimler arasındaki bilgi akışını iyileştirmekte,
- \* Yönetim faaliyetlerini merkezileştirmekte,
- \* Bilgi sistemlerinin maliyetini azaltmakta ve
- \* Etkin olmayan süreçlerden etkin süreçlere geçişi sağlamaktadır.

### 1.5.2 Kurumsal Kaynak Planlaması Yazılımı Seçim Kriterleri

ERP sistemlerinin seçiminde, göz önüne alınacak kriterler, önem sırasına göre şunlardır;<sup>60</sup>

<sup>56</sup> <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Makaleler/Akademik%20Makaleler/ERPKurumsalKaynakPlanlamasi.pdf> (09.07.2009)

<sup>57</sup> Her yıl dünyanın en zengin 500 Amerikan kurumunun belirlendiği listedir.

<sup>58</sup> Volkan Demir, Oğuzhan Bahadır, (2006), Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Sistemlerinin Maliyetleri ve İşletme Performansına Etkileri, Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı, Muhasebe-Bilim Dünyası Dergisi, Cilt:8, Sayı:3, İstanbul: s.65

<sup>59</sup> <http://yaem2004.cukurova.edu.tr/bildiriler/005%20-%20TamMetin.pdf> (09.07.2009)

<sup>60</sup> Erkan Bayraktar, Mehmet Efe, (2006), Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve Yazılım Seçim Süreci, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:15, Konya: s.s: 699-704, (<http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/123/sayi15.htm>) (15.07.2009)

**i) İşletim Sistemi Maliyeti:** ERP Yazılımı'nın, sunucu ve istemciler tarafında bulunacak olan işletim sistemlerinden bağımsız olması gerekmektedir. Yazılım, sunucu ya da istemci tarafında herhangi bir işletim sistemine zorunlu olarak gereksinim duymakta ise bu bağımlılık, yazılımı almak isteyen firmaya ek bir maliyet olarak yansiyacaktır. Bu nedenle, ERP Yazılımı'nın istemci ve sunucu tarafında işletim sisteminden bağımsız olması, satın alma sürecinde dikkate alınması gereken bir kriterdir.<sup>61</sup>

**ii) Altyapı-Donanım Maliyeti:** ERP Yazılımı'nın, istemci ve sunucular tarafında bulunacak olan donanımlardan bağımsız olması gerekmektedir. Yazılım, sunucu ya da istemci tarafında herhangi bir donanımsal özelliğe gereksinim duymakta ise, bu bağımlılık yazılımı almak isteyen firmaya, istenilen donanımsal özellik ve bunun mevcut donanımlarda olmaması doğrultusunda ek bir maliyet olarak yansiyacaktır. Bu nedenle, tedarik edilecek olan ERP Yazılımı'nın, firmada bulunan mevcut donanımları kullanabilmesi ve ek bir donanımsal özelliğe ihtiyaç duymaması satınalma sürecinde dikkate alınması gereken bir kriterdir.<sup>62</sup>

**iii) Veritabanı Maliyeti (Mevcut Veritabanının Kullanımı):** ERP Yazılımı, firmada bulunan mevcut veritabanı ile etkin olarak çalışabilmelidir. ERP Yazılımı, çalışabilmesi için herhangi bir veritabanına gereksinim duymakta ise, ERP Yazılımı'nın maliyetiyle birlikte bir de veritabanının maliyeti olacaktır.<sup>63</sup>

**iv) Lisans Maliyeti:** ERP Yazılımı'nın kullanımı ile tedarikçi firmaya yazılımın lisans hakkı için ödenecek olan tutarı ifade etmektedir.

**v) Danışmanlık ve Eğitim Maliyeti:** İşletmenin ERP Yazılımı ile etkin olarak çalışabilmesi için öncelikle işletmeyi analiz edip sonrasında gerekli görülen yerlerde iyileştirmeler yapan ve işletmeyi ERP ile çalışmaya hazır hale getiren, personele gerekli olan eğitimleri veren kuruluşa ödenen tutarı ifade etmektedir. Danışmanlık ve eğitim maliyeti, uyarılama süreci'nde dikkate alınması gereken bir kriterdir.<sup>64</sup>

<sup>61</sup> Erkut Düzakın, Selma Sevinç, a.g.m, s.195

<sup>62</sup> Erdinç Kubal, (2001), *Endüstriyel İşletmelerde İşletme Kaynakları Planlaması (ERP) Sisteminin Tasarımı, Analizi ve Uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul: s. 58

<sup>63</sup> Bilginin Adresi, 2007, Erp Dünyasına Hoş Geldiniz, 29.12.2007 <http://www.bilgininadresi.net/Madde/13470/ERP-DÜNYASINA-HOŞGELDİNİZ> (13.05.2009)

<sup>64</sup> Mustafa Fatih Yegül, a.g.t., s.s: 73-77



**vi) Yıllık Bakım Gideri:** ERP yazılımının kullanım süreci, tedarikçi firmanın vermiş olduğu garanti süresinin tamamlanması halinde tedarikçi firmanın desteğinin devam etmesi için ödenecek olan yıllık tutarı ifade etmektedir.

**vii) Gerçekleştirme Süresi:** Uyarlama sürecinde dikkate alınması gerekli olan bir kriter de ERP yazılımının uyarlama süresidir ki bu kriterin çok uzun olması halinde hem maliyetlerde bir artış olacak hem de işletmedeki personelin moralini olumsuz yönde etkileyecektir.<sup>65</sup>

**viii) Modüler Mimari:** ERP yazılımının modülleri açık ve net bir şekilde tanımlanmış olmalıdır. ERP yazılımı kapsamındaki modüller bir biri ile kesişmemeli, aralarında çok net bir ayırım olmalıdır. ERP yazılımında bulunması gereken modüler mimari, Uyarlama Süreci'nin daha sağlıklı ve hızlı olarak işlenmesini sağlayacaktır.<sup>66</sup>

**ix) Web Tabanlı Uygulama Desteği:** ERP yazılımı, e-posta, elektronik ticaret ve müşteri memnuniyetini destekleyen çeşitli web tabanlı uygulamaları desteklemelidir.

**x) Uluslararası Esneklik:** ERP yazılımı, dünyadaki geçerli olan para birimlerini ve dilleri desteklemelidir. Ayrıca, yerli muhasebe mevzuatlarına da uygun olmalıdır.<sup>67</sup>

**xi) Yazılımın Ergonomikliği:** ERP yazılımı, belirlenen şartlar altında kullanıldığında, yazılımın mantıksal yapısının anlaşılabilirliği için kullanıcı tarafından harcanılacak çabanın en az olması ve kullanıcı tarafından beğenilmesi, kullanım sürecinde dikkate alınması gerekli olan bir kriterdir.<sup>68</sup>

**xii) Öğrenilebilirlik:** ERP yazılımının kullanıcı tarafından öğrenilebilmesi için harcanması gereken çabayla ilgilenen kriterdir. Öğrenilebilirliğin yüksek olması, kullanım sürecinde daha hızlı ve sağlıklı yol alınmasını sağlayacaktır.

**xiii) Yardım Bölümü'nün Kullanılabilirliği:** ERP yazılımında, ihtiyaç duyulduğu takdirde başvurulacak ve istenilene kolaylıkla ulaşılabilecek bir yapıda yardım

<sup>65</sup> Erdiç Kubal, a.g.t., s. 64

<sup>66</sup> ERP Haber, ERP Seçim Sürecinde % 100 Başarı, <http://www.erphaber.com/203/erp-secim-surecinde-%100-basari/> (26.07.2009)

<sup>67</sup> Sabri Uslu, (2008), Bilgi Teknolojisindeki Gelişmeler Işığında Muhasebe Mesleği Eğitimi, 4. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu, İSMMM Odası Yayın No:30, İstanbul: s.19

<sup>68</sup> [http://www.login.com.tr/upimages/erp\\_seciminde\\_analitik\\_yontem.pdf](http://www.login.com.tr/upimages/erp_seciminde_analitik_yontem.pdf) (07.04.2009)

bölümünün olması kullanıcıların öğrenme zamanını kısaltacak dolayısıyla kullanım sürecini destekleyecektir.

**xiv) Online Yardım:** ERP yazılımını kullanım sürecinde, tedarikçi firmanın online olarak verebileceği yardımın kalitesi ve web üzerinde oluşturulmuş olunan bir değerlendirme platformunun varlığı ile ilgili seçim kriteridir.

**xv) Gelişmiş Raporlama:** ERP yazılımında bulunacak olan standart raporların yanında, kullanıcının kendi istediği formatta rapor taslağı hazırlayabilmesine imkan tanıyan bir yapının da bulunması gereklidir. Böylelikle, kullanıcıların istedikleri verilere daha hızlı ulaşabilmeleri sağlanabilecektir.<sup>69</sup>

**xvi) Kolay Uyarlanabilme:** ERP yazılımının belirlenmiş şartlar altında kullanılması ile ihtiyaç duyulan “Malzeme Yönetimi, Üretim Yönetimi, Satış Yönetimi, Finans Yönetimi” gibi tüm modülleri ve bu modüller dâhilinde işletmenin gereksinim duyduğu özel işlevleri sağlayabilmesi gerekmektedir. İhtiyaç duyulan işlevlerin sağlanamaması halinde, yazılım üzerinde düzenleme ve iyileştirme çalışmaları yapılabilmesi ve yazılım kendisinden beklenen çözümü kısa zaman içerisinde sağlayabilmelidir.<sup>70</sup>

Örneğin, bir iş merkezinde barkodlama çalışması yapılmak istenmekte ve ayrıca barkodların üstlerinde malzeme ile ilgili olarak iki farklı birimin takibi gerçekleştirilmek istenmektedir. Böyle bir durumda, ERP yazılımının bu işlevi destekleyebilecek alt yapısının olmaması nedeniyle, bu işlevin gerçekleştirilebilmesi için üçüncü parti yazılımlarla çalışılmak zorunda kalınacaktır.

**xvii) Yeni Yaklaşımlara Olan Destek:** ERP Yazılımı; “Tedarik Zinciri Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Veri Ambarı” gibi ERP ye göre nispeten daha yeni olan yaklaşımları desteklemelidir. Ayrıca, kullanıcıların veri ambarları gibi çok büyük çaptaki veri tabanlarında depolanmış verilere çok kolaylıkla ulaşmalarını

<sup>69</sup> Utku Akça, Büyük İşletmeler ve ERP, <http://www.bilgiyönetimi.org/> cm. (25.06.2009)

<sup>70</sup> Faruk Ayhan Başçiftçi, (2002), *Türk Firmalarında Kurumsal Kaynak Planlama Sistemleri Uygulamalarının Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Teorik ve Uygulamalı Bilimler Enstitüsü, İstanbul: s.55

sağlayan OLAP<sup>71</sup> (On-line Analytical Processing-Çevrimiçi Analitik İşleme Süreci) Programları da desteklenmelidir.

**xviii) Yazılımın Güvenilirliği:** ERP yazılımının, kendisinden beklenen performansı sürekli olarak koruyabilmesi ve kararlı bir yapıda çalışabilmesi, verilerin otomatik olarak yedeklenebilmesi ve kurtarılabilmesi ile ilgili olan seçim kriteridir.

ERP yazılımının programlara ve verilere hatayla veya kasten yetkilendirilmemiş erişimi önleyebilmesi ya da bilgi veya program üzerine saldırı düzenleyen yetkisiz kullanıcının izinsiz değişiklik yapmasını engelleyebilmesiyle ilgilenen seçim kriteridir.<sup>72</sup>

**xix) İlgili Sektördeki Referanslar:** ERP yazılımının sağlandığı firmanın daha önce benzer sektörlerdeki yapmış olduğu çalışmalar ve çalışılan bu firmaların yorumları, satın alma sürecinde dikkate alınması gereken bir kriter olmaktadır.

**xx) Firmanın Pazardaki Konumu:** ERP yazılımını sağlayan firmanın pazardaki konumunun iyi olması, müşterilerini memnun ettiğini ve dolayısıyla yazılımı sağlayan firmanın başarılı olduğunun bir göstergesi olmaktadır. Yazılımı sağlayan firmanın başarılı olması ise, satın alma sürecinde dikkate alınması gereken bir kriter olmaktadır.

**xxi) Firmanın Finansal Durumu:** ERP yazılımı sağlayan firmanın finansal durumu iyi değilse, başlatılan ERP projesinin başarılı bir şekilde sonuçlanmama olasılığı bulunduğundan ERP yazılımının sağlandığı firmanın finansal durumu satın alma sürecinde dikkate alınması gereken bir kriter olmaktadır.

**xxii) Hizmet Kalitesi:** ERP yazılımı'nın kullanım sürecinde, yazılımın sağlandığı firmanın verdiği destekle ilgili seçim kriteridir.

**xxiii) Hizmet Hızı:** ERP yazılımını kullanım sürecinde, ihtiyaç duyulan desteğin ne kadar kısa zamanda alınabileceğini sorgulayan seçim kriteridir.

---

<sup>71</sup>İlişkisel veri tabanlarının kullanımı ve sonrasında ortaya çıkan veri ambarlarının büyüklüğü ile beraber, verilere daha hızlı şekilde erişme ve çok boyutlu analiz ihtiyaçları doğmuştur. Bu amaçla geliştirilen bir teknoloji olan OLAP geniş çaplı işletme veritabanlarını düzenleme yoludur. OLAP veritabanları, verileri alma ve çözümlene yöntemine uyacak biçimde tasarlandığından, gerek duyduğunuz raporları oluşturmanız daha kolaydır.

<sup>72</sup>Kemal İltter, (2004), *Kurumsal Kaynak Planlaması ve İşletme Yönetiminde Açık Elektronik Yaklaşımlar e-İş Model Arayışları*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: s.60

**xxiv) Garanti Süresi:** ERP yazılımının tedarik edildiği firmanın yazılım için vermiş olduğu garanti süresi tamamlanana kadar, yazılım ile ilgili gerekli olabilecek iyileştirme ve düzenlemeler anlaşma şartlarına göre yapılmaktadır. Garanti süresi, kullanım sürecinde dikkate alınması gereken bir kriter olmaktadır.

**xxv) Hizmet Birim Yeterliliği:** ERP yazılımını kullanım sürecinde, ihtiyaç duyulan desteği verecek olan teknik ekibin konularında olan tecrübeleri ve yeterlilikleri ile ilgili seçim kriteridir.

**xxvi) Uzaktan Erişilebilirlik:** ERP yazılımını kullanım sürecinde, ihtiyaç duyulan desteklerden düşük ağırlıklı olanların uzaktan verilebilmesi dolayısıyla teknik ekibin ulaşması için gerekli olacak olan zamana katlanılmamasıyla ilgili seçim kriteridir.<sup>73</sup>

### 1.5.3 Kurumsal Kaynak Planlaması Yazılımı Seçme Yöntemleri

ERP ihtiyacını saptamış, ortak bir iradeyle ERP yazılımı almaya karar vermiş bir firma için ERP seçim süreci başlayacaktır.<sup>74</sup> Bu süreç profesyonelce ele alınmalı, somut ihtiyaçlar ortaya konarak bunların ne ölçüde ve şekilde karşılandığı yine somut olarak değerlendirilmelidir. Ayrıca sonuçların geniş bir katılımı değerlendirilmesi ve hedeflere ulaşan bir sürecin geçirilmiş olması da aynı derecede önemlidir.

Günümüz dünyasında ürün ve hizmet alımında seçim yapılırken bilimsel olunması ve somut verilere dayanılması sağlıklı bir ürün hizmet döngüsünün temel şartlarından biridir. Konu ERP olduğunda bunların önemi bir kat daha artmaktadır. Zira yapılan seçim firmanın gelecek on yılını etkileyecek bir seçim olacaktır.<sup>75</sup>

<sup>73</sup> [http://www.login.com.tr/upimages/erp\\_proje\\_yonetimi.pdf](http://www.login.com.tr/upimages/erp_proje_yonetimi.pdf) (07.04.2009)

ERP seçiminde dikkat edilecek hususlara ilişkin bir örnek verecek olursak erpdünyası.com isimli internet sitesinde yapılan “ERP seçiminde neye dikkat edersiniz?” sorusunun anketinde, 2009 yılında alınan verilere göre; ankete katılanların % 27,3 ‘ü Özelliklerine, % 15,2’si Fiyatına, %12,1’i Teknik Desteğine, % 12,1’i Web Tabanlı Olmasına, % 9,1’i Başarı Hikâyelerine cevabını vermiştir.

<sup>74</sup> Erdinç Kubal, (2001), *Endüstriyel İşletmelerde İşletme Kaynakları Planlaması (ERP) Sisteminin Tasarımı, Analizi ve Uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul: s. 20

<sup>75</sup> ERP HABER, ERP Uygulamalarında Başarıya Giden Yol, ERP Seçim Süreci, <http://www.erphaber.com/260/erp-uygulamalarinda-basariya-giden-yol-erp-secim-sureci/> (26.07.2009)

ERP çözümlerinin orta ölçekli kurumlara sağlayacağı getirileri en üst seviyede gerçekleştirmenin ilk adımı, doğru çözümü seçmektir. Bugüne kadar gerçekleştirilen ERP projelerinde başarıyı yakalayan şirketlerin en önemli özelliği kendi yapılarına, teknolojik sistemlerine ve kurumsal hedeflerine en uygun çözümü seçmeleri ve hayata geçirmeleridir. Çözüm seçiminde yapılacak bir hata, sadece önemli ölçüde zaman ve maliyet kaybına neden olmakla kalmayacak, sistem kurulduktan sonra etkin kullanımında da sıkıntılar yaşanmasına neden olacaktır. Bu tür projelerde her aşamada yaşanan sıkıntılar, operasyonel verimliliğin düşmesine ve maliyetlerin artmasına, hatta operasyonun tamamen durma noktasına gelmesine zemin hazırlamaktadır. Bu nedenle ERP çözümünün seçimi sırasında sistematik bir yol izlenmeli, ihtiyaçlar çerçevesinde en uygun çözüm belirlenmelidir.<sup>76</sup>

Yukarıda yapılan açıklamalar kapsamında ERP yazılımının seçimi sırasında izlenecek sistematik yol aşağıda sırasıyla belirtilmiştir;<sup>77</sup>

- i) Soru Listeleri
- ii) İlk Eleme
- iii) Sunum Talepleri
- iv) Referans Ziyaretleri
- v) Teklif Talepleri
- vi) Genel Değerlendirme Toplantısı

### **1.5.3.1 Soru Listeleri**

İlk adım diğer bölümlerdeki yetkilileri de katarak iki versiyon soru listesi hazırlamaktır. Bunlardan ilki genel soru listesi denilen, çok fazla alt detaylara girilmeyen, genel anlamda olmazsa olmaz denilen ve belki de firmalardan ayrıntılı bir sunum almadan bir iki görüşmeyle ilk eleme yapılan soru listeleridir. Ayrıntılı soru listesi denilen diğer soru listesi ise bölümlerin detaylı işlerinde işlemlerin

<sup>76</sup> [http://www.microsoft.com/turkiye/dynamics/erp/erp\\_secimi.aspx](http://www.microsoft.com/turkiye/dynamics/erp/erp_secimi.aspx) (26.07.2009)

<sup>77</sup> Baki Birdoğan, a.g.t, s.s:58-62

yapılabilirliğinin sınanacağı, firmaların sunumlarında görmek ya da sormak istenilen konuların bir listesidir.<sup>78</sup>

### 1.5.3.2 İlk Eleme

Listeler hazırlandıktan sonra Türkiye’de faaliyet gösteren ve aday olabileceğini düşündüğünüz firmalar listelenir. Ekip içerisinde bir alternatif firma sunan olduğu takdirde mutlaka listeye bu aşamada eklenmelidir. Bundan sonraki süreçte ilk eleme süreci diyebiliriz.<sup>79</sup>

Proje yöneticisi ve seçilecek diğer iki kişi birlikte ilgili firmalarla temasa geçerek hem doküman talebinde bulunur hem de gerek yüz yüze gerekse telefonda genel soru listesine istinaden sorulan soruların yanıtlarını alır. Daha sonra yapılacak ortak toplantıda ilk elemelerin yapılabilmesi için bu bilgiler özet birer rapor/tabloya çevrilirler. Genel soru listeleri “evet/hayır” benzeri sade ve net sorular içerdiğinden tablo halinde bir sonuç son derece açıklayıcı olacaktır.<sup>80</sup>

**Tablo 1:** Genel Soru Tablosu

SORULAR	Evet	Hayır
1) Yazılımın geçmiş referansları (Türkiye ve Uluslar arası) firmanızın gelecek en az on yılına ışık tutacak tecrübeyi gösterebiliyor mu?		
2) Yazılımın teknolojisi/mimarisi modern bir yapıya mı sahip yoksa yeni teknolojilerin gerisinde mi kalmış?		
3) Yazılım sorunlu değişiklikleri adapte etmeye imkan veriyor mu?		
4) Olmazsa olmaz dediğiniz modüllerin hepsi var mı?		

**Kaynak:** Zeki Ayağ vd., (2006), ERP Yazılımlarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Karar Destek Modeli, Ya/Em, Bildiriler, s.13

Tabloyu kısaca özetleyecek olursak;<sup>81</sup>

<sup>78</sup> Baki Birdoğan, a.g.t, s.s:58-62

<sup>79</sup> Berna, Beşkese, (2004), “Bilişim Teknolojisi Yatırımlarının Değerlendirilmesine Yönelik Uygun Yöntemin Seçilmesi Modeli-ERP Yazılımı Seçimi Uygulaması”, Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, s:42

<sup>80</sup> Uygur, Altay, a.g.t., s:47

<sup>81</sup> Zeki Ayağ vd., a.g.e., s.13

\* Yazılımın geçmiş referansları (Türkiye ve uluslararası) firmanızın gelecek en az on yılına ışık tutacak tecrübeyi gösterebiliyor mu? Ayrıca ölçek de önemli bir konudur. Yazılımcı firmanın, sizin ölçeğinizde bir firmanın ihtiyacını karşılayabilmesi son derece önemlidir.

\* Yazılımın teknolojisi/mimarisi modern bir yapıya mı sahip yoksa yeni teknolojilerin gerisinde mi kalmış? Kullanılmayacak bile olsa gelecek ihtiyaçlar gözetilerek mobil/web gibi teknolojiler mutlaka sınanmalıdır.

\* Yazılım zorunlu değişiklikleri adapte etmeye ne kadar imkan veriyor?

\* Olmazsa olmaz dediğiniz modüllerin hepsi var mı?

Tüm aday firmaların özet raporları hazırlandıktan sonra ilk eleme için firmadaki sorumlu kişiler bir araya gelerek raporları incelerler. Hedef minimum 3 firma, maksimum 6 olacak şekilde aday firmaları elemektir.

### 1.5.3.3 Sunum Talepleri

İlk elemenden geçmiş firmalar proje yöneticisi tarafından davet edilerek hem bilgi verilir, hem de yazılımıyla ilgili sunum talebinde bulunulur.

Daha iyi ve hedef odaklı bir sunum alabilmek için her bir adaya firmayı tanıtmak, süreçlerden bahsetmek, mümkünse bir saha ziyareti yaptırmak, son derece faydalı olacaktır. Yine detaylı soru listeleri talep edilen sunumdan önce aday firmaya verildiği takdirde daha sonuç odaklı bir sunum gerçekleştirilebilir.<sup>82</sup>

Sunum için minimum bir tam gün planlanmalı ve tüm sorumluların eksiksiz katılımları sağlanmalıdır. Sunum sonucunda değerlendirmeniz şuna yönelik olmalıdır.<sup>83</sup>

\* Detaylı soru listesinde de sormuş olduğunuz süreçsel sorunların ne kadarı standart yazılım ile çözülebiliyor?

\* Firma sizi ne kadar anlayabilmiş, sunum size ne kadar hitap ediyor?

<sup>82</sup> İbrahim Pınar, Serdar Kerim, (2006), Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Kullanıcısı İşletmelerin Memnuniyetlerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:31, Sayı:2, Mayıs: s.33

<sup>83</sup> Seyid Ağayev, (2007), *Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) Sisteminin Seçimi, Kurulumu ve ERP Kullanıcı Firmaların Sistemden Beklentilerinin Analizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: s.63

\* Mevcut uygulamada çözümü olmayan konulara, alternatif çözümler sunulabiliyor mu?

\* Sorulan sorulara, ne netlikte yanıtlar alınabiliyor?

Her bir sunum tamamlandıktan sonra, bir/iki saatlik bir toplantı ile tüm sorumlular bir araya gelip, listenin üzerinden geçerek bir değerlendirme yaparlar. Tüm sunumlar tamamlandıktan sonra, ayrı bir toplantıda tüm değerlendirmelerin özetleri tekrar gözden geçirilerek herkesten bir sıralama istenir. Tamamen ret verilmek istenen bir alternatif varsa, bunun ismi ve sebebi talep edilir. Tüm sıralamalar, sonuçlar yazılı hale getirilir ve son değerlendirme için saklanır.<sup>84</sup>

#### 1.5.3.4 Referans Ziyaretleri

Sunumlardan sonra bir seçenek, açık ara önde bile olsa, aday firmaların referans olarak gösterecekleri firmaları ziyaret etmek ve uygulamayı görmek son derece önemlidir.

Burada şu noktalar sorgulanmalıdır.<sup>85</sup>

- \* Yazılımın kullanım kapsamı ve başarısı
- \* Danışmanların yetkinlikleri (özel sorunlara sunulabilen çözümler, alınan destek)
- \* Uygulamaya geçiş süreci

#### 1.5.3.5 Teklif Talepleri

Ziyaretlerin paralelinde firmalardan tekliflerini sunmaları talep edilir. Nelerin teklifte dâhil edilip edilmediği ve tüm koşullar, bu sunumların içerisinde yer almalıdır.<sup>86</sup>

<sup>84</sup> Şahin Özbir, (2006), “ERP Sistemlerinin Seçim ve Kurulum Prosesi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: s.32

<sup>85</sup> Mustafa Fatih Yegül, a.g.t. s. 71

<sup>86</sup> İbrahim Pınar, Serdar Kerim, a.g.e., s.36



### 1.5.3.6 Genel Değerlendirme Toplantısı

Ziyaretlerdeki izlenimler ve teklifler de dikkate alınarak bir değerlendirme toplantısı daha yapılır. Her sorumludan bir sıralama yapılması istenir.<sup>87</sup>

\* Eğer tek firma üzerinde yoğunlaşılırsa %90 oranında çözüme yaklaşılmış demektir. Ancak ne kadar büyük oranda kabul görürse görsün, %1'lik çekince dahi olsa bu konular sözleşme aşamasından önce mutlaka ilgili firma ile paylaşılmalıdır.

\* Eğer 2-3 firma üzerinde bir yoğunlaşma varsa her bir sorumluda : “Neden diğer üzerinde yoğunlaşılacak firmalar değil? ” sorusunun yanıtları yazılı olarak alınır. Örneğin: A firması değil; çünkü şu tip işlemleri yapmaya imkân tanımıyor gibi.

Kalan bu 2-3 firma için firma yetkililerini tekrar çağırıp, gerekirse onlardan bu çekince konularının daha fazla değerlendirileceği ikinci bir tanıtım programı talep edilebilir. Bu şekilde yanlış ya da eksik bilgilenmeden oluşmuş çekinceler ortadan kaldırılabılır.

Sonuç olarak herkesin birinci sıraya aynı firmayı koymasının her zaman olabilecek bir şey değildir. Önemli olan sorumlu birinin “kesinlikle kullanılmaz” demiyor olmasıdır. Bir yazılım, ortak toplantıda, nihai durumda, diğerlerine göre yüksek bir oy almışsa ve hiç kesin ret görmemişse (kesin redlerin sebepleri sorgulanmalıdır) artık alımla ilgili süreç başlayabilir.<sup>88</sup>

Daha önce belirtildiği gibi seçimde %99'luk bir çoğunluk dahi sağlanmış olsa, %1'lik çekimserlik konuları, firma yetkilileri ile sözleşme aşamasından önce akıllarda soru işareti kalmaması adına paylaşılır.

### 1.5.4. Seçilen Kurumsal Kaynak Planlaması Yazılımının İşletmelerde

#### Kullanımı

İşletmelerdeki geniş uygulama kapsamı nedeniyle, ERP sistemleri mevcut büyük yazılımlardan yararlanmaktadır. Geçmişte böyle büyük ve karmaşık bir yazılım sistemini işletme bünyesinde kullanabilmek için bir analizci, programcı ve kullanıcı

<sup>87</sup> Mustafa Fatih Yegül, a.g.t. s. 65

<sup>88</sup> Mehmet Özkan, (2005), ERP'nin Geleceği:CRM, <http://www.danismend.com> (22.08.2009)

ordusuna ihtiyaç duyulmaktadır. İnternet gelişene kadar, şirketler dışarıdan getirilen danışmanların, standart yamaları yüklemesi için bilgisayarları kullanmasına izin verilmiştir. Ayrıca uzman yardımı olmadan yapılan bir ERP uygulaması, büyük şirketler ve özellikle uluslararası şirketler için çok masraflı olabilmektedir. ERP uygulamalarında uzmanlaşmış şirketler ise bu işlemleri kolaylaştırabilir ve altı ay içinde pilot testler ile sistemi tamamlayabilirler.<sup>89</sup>

ERP sistemleri genellikle "Tedarik Zinciri Yönetimi" ve "Lojistik Otomasyonu" sistemleriyle yakından ilişkilidir. Tedarik zinciri yönetimi yazılımları, ERP sistemlerini, tedarikçiler olan bağlantılar ile genişletebilir.<sup>90</sup>

İşletmeler, ERP sistemlerini bünyelerinde uygulamak için genelde ERP satıcıları veya üçüncü şahıs danışmanlık şirketlerinden yardım alırlar. ERP danışmanlığı ise, sistem mimarisi, iş işlemleri danışmanlığı (yeniden mühendislik) ve teknik danışmanlık (programlama, sistem yapılandırması vb.) olmak üzere üç bölüm içermektedir. Bir sistem mimarı, bir işletmenin gelecekteki veri akışı planları da dahil olmak üzere bütün veri akışını tasarlar. İş danışmanı, işletmenin mevcut ticari işlemlerini analiz eder ve bunları ERP sisteminde karşılık gelen işlemlere eşler. Böylece ERP sistemi işletme ihtiyaçlarına göre yapılandırılmış olur. Teknik danışmanlık ise genelde programlama aşamasını içerir. Çoğu ERP satıcısı, yazılımlarında değişiklik yapılmasına izin vererek, müşterilerinin iş alanındaki ihtiyaçlarını karşılanmasını ve sistemin bu ihtiyaçlara uymasını sağlar.<sup>91</sup>

ERP paketlerinin genelinin kişiselleştirmeye destek verecek şekilde tasarlanmamış olması nedeniyle, bir ERP paketini şirkete göre kişiselleştirmek hem pahalı hem de zahmetli bir iştir. Bu yüzden işletmeler raporlama ve sorgulama işlemlerinde olduğu gibi her uygulamada rahatça kişiselleştirilebilen ERP paketlerini seçmelidir. Ayrıca üçüncü şahıslardan bu raporlama paketlerini satın almak daha mantıklı olacaktır. Çünkü bu paketler ERP sisteminin geliştirilmesi gereken onlarca arayüzünden daha kolay ve verimli bir şekilde arayüz imkânı sağlayacaktır.<sup>92</sup>

<sup>89</sup> Volkan Derinbay, İmalat Kaynak Planlama Raporu, Ödev, <http://www.volkanderinbay.net/odev/erp.html> (14.07.2009)

<sup>90</sup> Online ERP, Malzeme İhtiyaçları Planlama, ERP, MRP II, MRP, <http://erp.karmabilgi.net/malzeme-ihhtiyaclari-planlama/> (06.05.2009)

<sup>91</sup> [http://www.login.com.tr/upimages/erp\\_abc.pdf](http://www.login.com.tr/upimages/erp_abc.pdf) (07.04.2009)

<sup>92</sup> Selma Sevinç, a.g.t., s.56

Günümüzde ise bunlara ek olarak, internet tabanlı ERP sistemleri mevcuttur. Bazı işletmeler, herhangi bir yazılım yüklemeye gerek duymadan, birbirinden farklı birçok yazılımı, merkezden kullanabildiği için, internet tabanlı ERP sistemlerini kullanmaktadır. İnternet bağlantısı olduğu sürece ya da LAN üzerinde bir ağ bağlantısı olduğu sürece, isteyen kişi klasik bir internet tarayıcısını kullanarak, internet tabanlı bir ERP sistemine girip, işlem yapabilir.<sup>93</sup>

Bilgisayar güvenliği, ERP sistemlerinin olmazsa olmazlarından. Güvenlik sistemi, işletmeyi hem sanayi casusluğu gibi dışarıdan gelecek hem de zimmete geçirme gibi içeriden gelecek tehlikelere karşı korumalıdır. Örneğin; bir terörist, bir gıda şirketinin, malzeme listesinin içine bir zehir ekleyebilir ya da bir başka sabotaj faaliyetinde bulunabilir. ERP güvenliği bu tür suistimalleri de engellemeye yardımcı olur.

## 1.6. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI YAZILIMI

### KULLANIMINDA DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN KONULAR

Şirketlerde ERP kullanımı, ilk önce satın alınan ERP programının şirkette hayata geçirilmesiyle başlamaktadır. Şirketler Erp projelerini genelde iki farklı yöntem kullanarak hayata geçirmektedirler. Bunlar “Big Bang yöntemi” ve “Pilot Uygulama” yöntemidir.<sup>94</sup>

**i) Big Bang Yöntemi:** Bu yöntemde şirket tüm süregelen uygulamalarını terk edip, tüm şirkette ERP sistemine bir anda geçmektedir. Bu yöntemi kullanmak cesaret işidir; çünkü başarısızlık durumunda eskiye dönüp hali hazırda çalışan sistemi tekrar çalıştırmak mümkün değildir. Riski çok büyüktür. 90’lı yıllar bu yöntemi kullanan ve korkunç günler yaşayan şirketlerin hikayeleriyle doludur. Tüm çalışanların projeyi onaylamasını ve destek vermesini sağlamak için büyük çaba harcamak gerekir; çünkü yeni sistem henüz kullanıcılara bir fayda sağlamamıştır. Hatta mevcut alışkanlıkları değiştirip, yeni bir sistemi öğrenmek zorunda kaldıkları için onların iş yükünü artıracaktır. Kimsenin ERP ile ilgili deneyimi yoktur ve başarılı olup olmayacağını

<sup>93</sup> Fatih Hançer, (2005), Kurumsal Kaynak Planlaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul: s:53

<sup>94</sup> Baki Birdoğan, a.g.t., s.63

bilememektedirler. Kullanıcıların alışkın oldukları bir sistem vardır. ERP ile kıyaslanınca daha verimsiz ve hatalı olsa bile kullanıcıların alışkın oldukları bir sistem vardır. Tüm şirket adına çalışacağı için verimi ilk aşamada düşüktür. Bu durumda üst yönetimin ERP konusunda kesin tavır koyması gereklidir.<sup>95</sup>

**ii) Pilot uygulama Yöntemi:** Bu yöntem büyük ve birimleri arasında fazla bağlantı olmayan şirketler tarafından tercih edilmektedir. Örneğin, farklı bölgelerde fabrikası, satış ofisi olan şirketler bunu kullanabilir. Bağımsız ERP sistemleri her birimde ayrı ayrı kurulur, muhasebe gibi ortak veriler ise tüm holding bazında toplanır değerlendirilir. En yaygın yaklaşım budur. Her birim (fabrika, satış bürosu) kendi özel ERP sistemine ve veri tabanına sahiptir. Bütün birimlerdeki sistemler ortak bir amaç doğrultusunda konsolide edilir. Örneğin, şirketin karlılığını görme, nakit akışını izleme gibi.<sup>96</sup>

Kuruluma açık fikirli, uysal insanların bulunduğu ve olası bir başarısızlığın şirketi etkilemeyeceği bir birimde başlanır. Sistem ayağa kaldırılıp, hataları ayıklanıp, çalışmaya başladıktan sonra şirketin diğer birimlerinde uygulamalar başlar. İlk birim ERP konusunda deneyim kazanmış olacağı için diğer birimlerde daha az sorunla karşılaşılır. Dezavantajlı yanı, uygulamanın uzun sürecek olmasıdır.

ERP'nin kurulumu; dikkatlice yönetilmesi gereken büyük bir organizasyonel değişiklik gerektirir. ERP yazılımlarının kurulumu çok kısadır; ama bir şirkete uyarlaması görece olarak uzundur. Bu sürenin uzun olmasının pek çok sebebi vardır. Uyarlama sürecinde kendisinde ERP uyarlanacak şirketin üst yönetimi, o şirketin çalışanları ve ERP tedarikçisi şirket olmak üzere üç taraf rol almaktadır. Bu üç tarafın yetkinlik, tecrübe ve vizyonerliği bu sürecin ne kadar süreceğini belirleyen en temel unsurlardır.<sup>97</sup>

ERP kullanımında üst yönetimin katılımı, çalışanların katılımı, iş süreçlerinin yapılandırılması, proje yönetimi, verilerin doğruluğu, sistem hakkında eğitim verilmesi, yazılım/donanım uygunluğu dikkat edilmesi gereken önemli konulardandır.<sup>98</sup>

<sup>95</sup> Baki Birdoğan, a.g.t., s.64

<sup>96</sup> Baki Birdoğan., a.g.t., s.71

<sup>97</sup> Kemal, Çakar, (2002), "ERP Yazılımlarının Türkiye Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon, s:105

<sup>98</sup> Baki Birdoğan., a.g.t., s.76

### 1.6.1. Üst Yönetimin Katılım ve Desteği

Bilgi teknolojileri projeleri için üst yönetimin desteği önemlidir. ERP sistemi, işletmenin iş süreçlerini değiştirdiği ve rekabet avantajını etkilediği için üst yönetimin bunu stratejik bir karar olarak değerlendirmesi gerekir.

Üst yönetim toplantılarda bulunmalı ve proje takımıyla zaman geçirmelidir. Böylece, projenin gelişimi, karşılaşılan problemler konusunda fikir sahibi olur ve çözümlerine yardımcı olabilir. Proje için gerekli kaynakları sağlamak da bu desteğin bir parçasıdır.<sup>99</sup>

### 1.6.2. İş Süreçlerini Yeniden Yapılandırma

ERP sistemlerinin kurulması, işletmenin standart iş süreçlerini yeniden yapılandırarak, ERP sistemine uygun hale sokmasını gerektirir. ERP sisteminin özelliklerinden biri de, sektördeki en iyi uygulamalara göre çalışmasıdır. Yani, bu sisteme uygun iş süreçleri en verimli iş süreçleridir. Bu yüzden iş süreçleri, pakete uyacak şekilde yeniden yapılandırılmalıdır. Bu organizasyonel değişikliğin maliyeti fazladır, ama getirileri bunu karşılar.<sup>100</sup>

### 1.6.3. Proje Yönetimi

İşletmelerin ERP kurulum süreci için proje yönetimi stratejisi olmalıdır. Bunun anlamı, bir proje takımının olması ve projeyi yönetmek için bir planın olmasıdır. Proje için planlanan süre önemlidir. Süre kısa olursa, proje gelişigüzel yapılacaktır. Eğer gerektiğinden fazla olursa da insanların projeye olan inancı azalacak ve moral düzeyleri düşecektir.

Proje yönetiminin temel gereklerinden biri de, bir proje grubunun oluşturulmasıdır. Bu ekibin üyelerinin en başarılı elemanlar arasından seçilmesi gerekir. Bu çalışanların, hem işletmenin iş süreçleri hakkında geniş bir bilgisi olması; hem de sektördeki uygulamalardan haberdar olması tercih edilmelidir. Böylece hem işletmenin ihtiyaçlarını anlayabilir ve projenin doğru yönde ilerlemesi için çaba sarf edebilirler.

<sup>99</sup> Kemal Çakar, a.g.t., s:106

<sup>100</sup> Baki Birdoğan., a.g.t., s.80

Yöneticiler; bu vasıflı çalışanları, önceden yaptıkları işleri aksatabilecekleri için ERP projesinde görevlendirmek istemeyebilirler; fakat projenin işletmenin geleceği açısından çok önemli olması bunu gerekli kılar.<sup>101</sup>

Proje grubunun periyodik aralıklarla projenin durumunu tartıştıkları toplantılar yapması gerekir. Ayrıca proje liderinin seçimi de, sonuçları açısından tüm projenin başarısını etkileyecek bir karardır.<sup>102</sup>

#### **1.6.4. Verilerin Doğruluğu**

İşletme envanter raporları, ürün ağacı kayıtları, üretim verileri gibi birçok veriyi barındırmaktadır. Bu verileri saklayarak kontrol altında tutmak, entegrasyon için önemlidir. Verilerin doğru bir şekilde elde edilmesi için, çalışanların da buna özen göstermesi ve bu konuda sorumluluk sahibi olmaları gerekir. ERP paketinin modülleri birbiriyle bağlantılı olduğu için; tek bir modüle yanlış veri girişi yapmak, dolayısıyla diğer modülleri etkileyecektir. Bu yüzden çalışanlar verilerin doğru elde edilmesi için çaba göstermeli ve verilerin sisteme girişinde dikkatli davranmalıdırlar.

#### **1.6.5. Sistem Hakkında Eğitim Verilmesi**

ERP sistemlerinin başarılı uygulaması için eğitimle ilgili aşağıdaki konular ön plana çıkmaktadır.<sup>103</sup>

- \* ERP sistem kavram ve mantığı
- \* ERP yazılım özellikleri
- \* Kademeli eğitim
- \* Kullanıcı el kitaplarının kolay ve anlaşılır olması
- \* Öğrenme kapasitesi
- \* Eğitimci tercihi

Eğitimin ana gerekçesi işletmedeki çalışanların uzmanlık ve bilgi seviyelerini yükseltmektir. Bunun yanında eğitim, insanların tavır ve davranışlarını etkilemede

---

<sup>101</sup> Gülbin Güz, a.g.t., s:97

<sup>102</sup> Kemal Çakar, a.g.t., s:107

<sup>103</sup> Baki Birdoğan, a.g.m., s.40

kullanılan etkili bir araçtır. Bu konuda sağlanacak öğrenmeyle adaptasyon ve değişime direnç konusunda olumlu sonuçlar elde edilebilir.<sup>104</sup>

### **1.6.6. Çalışanların Katılım ve Desteği**

ERP projesi konusunda çalışanlara güven aşlamak önemlidir. Bu yeni sistemi kabul edip uyum sağlayabilmeleri için zaman vermek gerekir. Sisteme karşı çalışanların direnciyle karşılaşılabilir. Bu direnç, iş yapma şekillerinin değişeceğinden duyulan rahatsızlığın sonucudur.

Projenin işleyişi ve aşamaları hakkında çalışanlar bilgilendirilmelidir. Sistemin yararları ortaya çıkmaya başladıkça, direnç de çözülmeye başlar. Pilot bir proje, bu yararları onlara göstermek için etkin bir yoldur.<sup>105</sup>

ERP işletmenin tümünü kapsayan, departmanları birleştiren bir sistemdir ve bu sistemin çalışması için her departman ile çalışanın çabası gereklidir.

### **1.6.7. Yazılım /Donanım Uygunluğu**

Proje uygulamasının ilk aşamalarında bir ihtiyaç analizi yapılması ve farklı yazılım/donanım çözümlerinin incelenmesi ERP sisteminin işletme gereksinimlerini daha iyi karşılaması sonucunu doğuracaktır. Bu ihtiyaç analizi ve farklı çözümlerin incelenmesine ilişkin olarak aşağıdaki konular sıralanabilir,<sup>106</sup>

- \* Yazılım/donanım ve işletme ihtiyaçları arasındaki uyum
- \* Uyarılma kolaylığı
- \* Üst versiyonlara geçiş kolaylığı
- \* Yazılımın güncellenme sıklığı

<sup>104</sup> Kemal Çakar, a.g.t., s:108

<sup>105</sup> Baki Birdoğan., a.g.t., s.83

<sup>106</sup> Bilginin Adresi, 2007, Erp Dünyasına Hoş Geldiniz, 29.12.2007, <http://www.bilgininadresi.net/Madde/13470/ERP-DÜNYASINA-HOŞGELDİNİZ> (13.05.2009)

## **1.7. İŞLETMELERDE KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI YAZILIMI KULLANIMINDA BAŞARI FAKTÖRLERİ**

ERP uygulamasında başarılı olunmasının en önemli adımı firma için doğru ERP yazılımının seçimidir. Yanlış bir seçim en baştan başarısızlığın oluşmasına sebep olur. Yanlış yazılım seçiminin ERP başarısızlığını getirmesi firmayı maliyet, zaman ve verimlilik kaybına sokar. Bu nedenle firmalar belki de ERP kurulumuna harcayacakları süreye eşdeğer bir sürede kullanacakları ERP yazılımının seçimi konusunda çalışmalıdır. Firmaya ERP sistemini kurması için çeşitli bölümlerden bir araya getirilmiş olan proje ekibi yazılım seçimi aşamasında da etkin olmalıdır. Firmanın üretim, muhasebe, pazarlama vb. özelliklerini çok iyi analiz etmeli, ihtiyaç ve kullanıcı beklentilerini belirlemeli, alternatif ERP yazılımlarını inceleyerek en uygun yazılımı seçmelidir.

Seçim sırasında sadece yönetim değil, bu proje ekibi de söz sahibi olmalıdır. Firmadaki her bölümden en az bir personelin bulunduğu bu proje ekibinde mutlaka bir sistem analisti de bulunmalıdır. Sistem analisti firma kadar yazılımlar konusunda da bilgi sahibi olmalıdır. Böylece ihtiyaçları karşılayacak en uygun programın seçimi yapılabilir. Seçimi sadece yönetimden oluşan bir ekip yaparsa, göz önüne alacakları faktörler, maliyet, kurulum süresi gibi unsurlar olacaktır. Bu durumda firma ihtiyaçları, programın firma özelliklerine uygunluğu gibi unsurlar dikkate alınmayabilir. Bu tip seçimler ERP başarısını engellemektedir.<sup>107</sup>

Başarılı bir ERP kurulumu için aşağıdaki adımlar izlenmelidir:<sup>108</sup>

- \* Kurulum öncesi süreçlerin gözden geçirilmesi.
- \* Yeni donanımın yüklenmesi ve test edilmesi.
- \* Yazılımın yüklenmesi ve test edilmesi.
- \* Sistemin eğitiminin verilmesi.
- \* Sistemle ilgili alıştırmaların yapılması.
- \* Güvenlik ve izin protokollerinin kurulması.
- \* Tüm veri bağlantılarının etkin ve sağlam bir şekilde yapıldığından ve verilerin doğruluğundan emin olunması.

<sup>107</sup> Baki Birdoğan, (2002), ERP Yazılımlarının Yerleştirme Stratejileri, (Journal of Faculty Business), s.s: 63-73.

<sup>108</sup> Şehbal Talu, (2004), Sorularla Kurumsal Kaynak Planlama (Enterprise Resource Planning), İstanbul Ticaret Odası - İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi, Yayın No:27, İstanbul: s.37



- \* Prosedürlerin dokümantasyonu.
- \* Tüm organizasyonun etkileşimli bir hale getirilmesi.
- \* Proje sonuçlarının gösterilmesi.
- \* Sürekli gelişme.

### 1.8. İŞLETMELERDE KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI YAZILIMI KULLANIMINDA BAŞARISIZLIK NEDENLERİ

İşletmelerde ERP uygulamasının başarısız olma nedenleri arasında kurumun ihtiyaç ve istek analizlerinin tam olarak tespit edilmemesi, uygulama zamanının doğru seçilememesi, sistemi kuracak olan firmanın sektörle ilgili yeterli bilgi ve tecrübe birikimine sahip olmaması gibi nedenler sayılabilir.

ERP kullanımındaki başarısızlık nedenleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:<sup>109</sup>

- \* Personelin sistemin başarılı olmasını istememesi.
- \* Personelin yeni sistemin gereksiz olduğunu düşünmesi.
- \* Personelin yeni sistemle ilgili beklentileri.
- \* Personelin sistemin temel konseptlerini anlamaması.
- \* Veri doğruluğunun bulunmaması.
- \* Sistem özellik ve fonksiyonlarının belirlenmesi.
- \* Uygulamanın tamamının dış kaynaklar tarafından yapılması.
- \* Uygulamanın tamamının işletme tarafından yapılması.

**Personelin Sistemin Başarılı Olmasını İstememesi:** Sisteme olan olumsuz personel yaklaşımlarının belli başlı nedenleri şunlardır:<sup>110</sup>

*İş Kaybı:* Personelde, yeni sisteme geçildikten sonra kendi işlerini ya da çalışma arkadaşlarını kaybedecekleri endişesi ortaya çıkabilmektedir. Bu sorunun oluşmaması için, proje başlangıcındaki genel toplantıda tüm personele işin devam ettiği ve geliştiği sürece kimsenin işini kaybetmeyeceği konusunda teminat verilmelidir.

<sup>109</sup> [http://www.login.com.tr/upimages/erp\\_sistemlerine\\_farkli\\_bakis.pdf](http://www.login.com.tr/upimages/erp_sistemlerine_farkli_bakis.pdf) (07.04.2009)

<sup>110</sup> Stephen Harwood, (2003), ERP Kurumsal Kaynak Planlaması / Newnes, Bileşim Yayınları, Halefşan Sümen (Çev), Ankara: s.114

*Performans Değerleme ve Ödül Sisteminin Değiştirilmemesi:* Personelin motivasyonunda azalmaya neden olmamak amacıyla performans değerlendirme ve ödül sistemi yeni ERP sistemine uyarlanarak organizasyona bildirilmelidir.

*Sistemin Personel Günlük Rutin İşlerini Zorlaştırması:* ERP sistem uygulaması her fonksiyon ve departman sorumluluklarının yeniden organize edilmesini gerektirmekte ve bu durum personelin rutin işlerinde geçici zorluklara neden olmaktadır.

*Başarısızlık Korkusu:* Sistemin personel işlerini ve sorumluluklarını değiştirmesi, kişilerde bu değişikliklere adapte olamama ve yeni işleri başarıyla yerine getirmeme korkusu yaratabilmektedir.

*Azalan Sosyal Önem:* Sistem, bazı kilit personelin sosyal önemini azaltabilmektedir. ERP projesi geçmişte kilit personele sağlanan iletişimi makineleştirmektedir.

**Personelin Yeni Sistemin Gereksiz Olduğunu Düşünmesi:** Kişiler yeni sisteme gerek duymadıkları takdirde, sistemin başarıya ulaşması için gerekli olan çabayı harcamamaktadır. ERP projesinin getireceği değişim olgusu birçok işletmede değişime karşı bir direnç yaratmaktadır. ERP sistemini işletmeye önemli bir rekabet avantajı sağlayacağı ve bunun işletmeyi olumlu yönde etkileyeceği, personele çeşitli eğitimler yardımıyla anlatılarak tüm organizasyonda sistemin gerekliliğine dair genel bir kanı yaratılmalıdır.<sup>111</sup>

**Personelin Yeni Sistemle İlgili Beklentileri:** Projenin başlangıç aşamasında tamamlanması için gereken zaman ve çaba hakkındaki gerçekçi olmayan beklentiler, uygulama aşamasında kullanılacak kaynak ve gereken çabanın, proje süresi boyunca homojen olarak dağıtılmamasına neden olmaktadır.

*Personelin Eski İş Yapma Yöntemlerinden Vazgeçmekte Direnmesi:* ERP sistemi tam olarak devreye alındıktan sonra ilk aşamada işletme operasyonları geçici olarak yavaşlamakta ve üretim performansı düşmektedir. Bunun sebebi, eski sisteme olan alışkanlığın sürerek işletme operasyonlarını yavaşlatmasıdır. İşletmenin bu geçici

---

<sup>111</sup> Utku Akça, Büyük İşletmeler ve ERP, <http://www.bilgiyönetimi.org/> cm. (25.06.2009)

performans düşüşünü beklememe ve anlamaması durumunda sistemin başarısız olduğuna karar verilmekte ve tüm proje iptal edilebilmektedir.<sup>112</sup>

*Yetersiz Proje Uygulama Yönetimi:* Birçok işletmede yönetim, ERP sistemini satın alma aşamasından sonra tamamen alt personele devretmektedir. Üst yönetim aktif katılımının olmaması projenin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.

*Projenin Bir Bilgi-İşlem Projesi Olarak Görülmesi:* Projenin bilgi işlem projesi olduğunun düşünülmesi sisteme teknik bir proje sıfatı kazandırarak ilginin azalmasına neden olabilmektedir. Böyle bir izlenim oluşturmamak için proje lideri ve proje takım üyeleri bilgi-işlem departmanı dışındaki personelden seçilmelidir.<sup>113</sup>

**Personelin Sistemin Temel Konseptlerini Anlamaması:** Sistem entegrasyonu anlaşılmadığı sürece uygulamanın başarıya ulaşma şansı bulunmamaktadır. Eğitim, entegre bir sistemin nasıl çalıştığı, uygulama için vizyonun ne olduğu ve işletmede ne tür değişimler yaratacağı konularını içermelidir.

**Veri Doğruluğunun Bulunmaması:** Verilerin doğru olmaması durumunda kullanıcılar sistemden elde edilen bilgilere güvenmemeye başlamaktadır. Sisteme olan güvenin azalmasıyla birlikte sistem kullanıcıları sistemden gelen verileri ayrıca manüel olarak elde etmeye çalışmakta ve sistem fonksiyonelliğini yitirmektedir. Bu süreç, satın alma ve kurulum aşamalarında önemli bir yatırım yapılmış ve zaman harcanmış olan ERP sisteminden elde edilen verilerin tamamen değersiz hale gelmesine kadar uzanabilmektedir. Bu durum ise ERP için yapılan bütün yatırımlarla birlikte projenin başarısızlığa ulaşmasına neden olmaktadır.<sup>114</sup>

**Sistem Özellik ve Fonksiyonlarının Belirlenmesi:** Yeni sistemde bulunması gereken özellik ve fonksiyonlar dikkatli bir şekilde belirlenmeli, ihtiyaç duyulmayan fonksiyon ve özellikler için para ve zaman kaybedilmemelidir.<sup>115</sup>

**Uygulamanın Tamamının Dış Kaynaklar Tarafından Yapılması:** Tüm uygulamaların dış kaynaklara teslim edilmesi, danışman işletmenin organizasyonun tüm ihtiyaçlarını anlayamaması ve uygulama sonrasında danışmanlara bağımlı kalınmasına

<sup>112</sup> İbrahim Somar, (2004), “İşletme Kaynakları Planlaması Erp I-ErpII”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya. s.s:86-90

<sup>113</sup> <http://yaem2004.cukurova.edu.tr/bildiriler/005%20-%20TamMetin.pdf> (09.07.2009)

<sup>114</sup> Faruk Ayhan Başçiftçi, a.g.t., s:90

<sup>115</sup> Şahin Özbir, a.g.t., s:60

neden olabilmektedir. İhtiyaçların anlaşılmadan süreç ve prosedürlerin yazılım paketlerine göre değiştirilmesi işletme içerisinde direnç yaratacak ve başarı şansı düşecektir. Danışmanlar başarılı bir uygulamada mutlaka bulunmalı ancak, uygulamayı tamamen üstlenmek yerine kaynak olarak kullanılmalıdır.<sup>116</sup>

**Uygulamanın Tamamının İşletme Tarafından Yapılması:** Bazı işletmeler maliyet tasarrufu amacıyla dışarıdan hiçbir destek almadan uygulamayı üstlenme yaklaşımı izlemektedir. Her uygulamada belirli miktarda dış kaynak kullanımı, uzmanlık ve rehberlik gerekmektedir. Uygulamanın başarıya ulaşması amacıyla bu kaynaklardan yararlanmak, uzun vadede yapılacak harcamanın çok daha fazlasını getirmektedir.<sup>117</sup>

ERP uygulamasının istenilen sonucu verebilmesi için sistem içinde sağlıklı veri girişlerinin mutlaka yapılması gerekir. Veriler kurumun yapısına uygun belirlenen kriterler ışığında girilmiyorsa, ilgili zamanlarda doğru girilmiyorsa, sistemin doğru sonuçlar üretmesi beklenemez. Örneğin, stok takip sorumlusu stok bilgilerini girmiyor yada gecikmeli olarak giriyorsa, güncel stok bilgilerine ulaşamaz. Dolayısıyla müşteri temsilcisi teklif ve sipariş aşamalarında istenilen hizmet kalitesini kurumsal müşterilere sağlayamayacak, teslimatlarda sorunlar yaşanacak, finans bölümü sıkıntılar yaşayacak, üst yönetim firma ile ilgili dönemsel raporları sağlıklı alamayacaktır. Sistemin kullanıcıları işlerini yapmadıkları sürece kusursuz bir ERP uygulamasının bile başarılı olma şansı yoktur.<sup>118</sup>

Sistemden en fazla verimi almak için şirket çalışanlarının ERP yazılımdan neler beklediklerini anlamaları ve bu konuda yardımcı olmaları gerekmektedir. Kullanıcılar yeni ERP sisteminin şu an kullandıkları sisteme göre işlerini hafifletmediğini veya kendi pozisyonlarını tehdit ettiğini (yani işini kaybetme korkusu duydukları) düşündükleri zaman yeni sisteme direnç gösterirler. Bilgi işlem departmanından ERP sistemini kendi kullandıkları sisteme göre ayarlamasını isterler. Bu da iş yükünü arttırır ve sistemi güvenilir hale getirir. Başarısız projelerin çoğunda bu tip uyarlamalar bulunmaktadır. Ayrıca ERP gelince mevcut ayrıcalıklarını kaybedeceklerini düşünen bazı yöneticilerde sisteme direnç göstermektedirler. Kullanıcı

<sup>116</sup> <http://www.erpuzmani.com/category/kategorisiz/> (20.06.2007)

<sup>117</sup> Derya Karayağız, Kurumsal Kaynak Planlaması Eki, Referans Gazetesi, 08.02.2009

<sup>118</sup> <http://www.cio.com/research/erp/edit/erpbasics.html> (26.07.2009)

çeşitli nedenlerle ERP sistemine direnç gösteriyorsa başarı şansı çok azdır. Bu direnç kaynakları belirlenmeli ve uzlaşma yolu aranmalıdır.<sup>119</sup>

### **1.9. İŞLETMELERDE KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI YAZILIMI KULLANIMININ FAYDALARI**

İşletmeler büyüdükçe çok tesisli hale gelmekte, uluslararası piyasalara girmekte ve hatta farklı ülkelerde üretim tesislerine sahip olmaktadır. Bu şekilde yoğun rekabet altına giren işletmeler, karşılıklı çıkan fırsatları değerlendirme, kuvvetli yönlerini koruma, zayıf yönlerini geliştirme, olası tehlikeleri görme yoluyla rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlama amacına yönelirler. Stratejileri taktik ve operasyonel düzeyde, uygulama araçları ise işletme kaynaklarının kullanım planlarıdır. ERP sistemi, işletmenin sahip olduğu maddi ve manevi varlıklarının işletmenin stratejileri doğrultusunda etkin kullanımını sağlayan bir yazılım sistemidir.<sup>120</sup>

ERP sistemi ile en küçük bir bilgi dahi değer kazanmakta ve işletme tüm fonksiyonlarıyla esnek bir yapıya kavuşmaktadır. Bu da işletmeyi hacim olarak ve personel sayısı olarak hafifletmekte ve verimli, etkin üretim gerçekleşirken maliyetler de düşüş sağlanabilmektedir.<sup>121</sup>

#### **ERP sistemlerinin faydaları şunlardır:<sup>122</sup>**

- \* Piyasadaki tehditlere ve fırsatlara daha hızlı tepki vermeyi sağlar.
- \* Etkin stok yönetimi ve denetimiyle, stok maliyetlerinin ve elde bulundurma maliyetlerinin düşmesine katkıda bulunur.
- \* Bölgeler ve/veya iş yerleri arasında malzeme, işçilik, makine-teçhizat, bilgi gibi üretim ve dağıtım kaynaklarının ortaklaşa ve verimli kullanımını sağlar.
- \* Gerçek zamanlı kar/zarar ve maliyet analizlerinin yapılabilmesini sağlar.

<sup>119</sup> ERP Haber, ERP Uygulamalarında Başarıya Giden Yol, ERP Seçim Süreci, <http://www.erphaber.com/260/erp-uygulamalarinda-basariya-giden-yol-erp-secim-sureci/> (26.07.2009)

<sup>120</sup> Minevra Yazılım, (2009), Plantum Tedarik Zinciri Yönetimi, Satış-Dağıtım Yönetimi, [www.minevra.com](http://www.minevra.com), İstanbul

<sup>121</sup> <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Makaleler/Akademik%20Makaleler/ERP-KurumsalKaynakPlanlamasi.pdf> (09.07.2009)

<sup>122</sup> İbrahim Pınar, Serdar Kerim, (2006), Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Kullanıcısı İşletmelerin Memnuniyetlerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:31, Sayı:2, Mayıs: s.52

\* Değişken üretim koşullarına hızlı tepki vererek rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlar.

\* Örnek senaryolar oluşturarak muhtemel sonuçları canlandırabilir (Simülasyon).

\* Müşteri hizmet seviyelerini geliştirerek müşteri memnuniyetinin artmasını sağlar.

\* ERP sistemini uygulayan işletmeler çeşitli ülkelerdeki faaliyetlerde merkezi bir koordinasyon oluşturarak dil, coğrafya ve zaman sınırlarını ortadan kaldırır. Böylece bir yönetici, bir başka ülkedeki fabrikanın çeşitli faaliyetlerini bulunduğu yerden rahatlıkla izleyebilir.

\* ERP sistemi ile müşteri tek bir birimi arayarak, internet üzerinden siparişini verebilir ve daha sonra verdiği siparişin ulaşımını izleyebilir. Sistem standartlaştırıldığı için bilgi, tüm organizasyon boyunca aynıdır.

\* ERP sadece tüm organizasyonu bir uçtan diğer uca bütünleştirmekle kalmaz ayrıca daha etkin çalışmak isteyen ilgili fonksiyonlara da bilgi sağlar. Üretim odaklı kararlar, satış odaklı kararlara daha sürede, daha etkin bir şekilde bağlanarak üretimden satışlara kârlılık gerçek zamanlı izlenebilir. Böylece, karar verme hızlanır ve kolaylaşır.<sup>123</sup>

\* ERP sistemiyle birleştirilmiş ve bütünleşik bilgi sağlanarak, kaynakların daha etkin kullanılması gerçekleştirilebilir. Böylece daha az kaynak kullanımıyla daha çok katma değer elde edilebilir.

\* ERP sistemi daha doğru ve tutarlı raporların otomatik olarak hazırlanmasını sağlar.

\* Bilgi gerçek zamanda hazır halde bulunur ve son kullanıcılar ihtiyaç duydukları bilgiye kolaylıkla erişebilir.

\* ERP sistemi işletme genelinde, teslim sürelerini ve maliyetleri azaltma amacına yöneliktir.

---

<sup>123</sup> Nazlı Keskin, (2007), “İşletmelerde Kurumsal Kaynak Planlaması Kullanımı ve Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Bir Uygulama Çalışması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: s.69

\* En güncel bilgiye en hızlı şekilde ulaşma imkânının getirdiği üst düzey bilgi bütünleştirmesi sayesinde pazar, müşteri ve iş dünyası oluşumlarına organizasyonun anında tepki vermesi sağlanır. Envanter kontrolü ve arz/talep dengesi yerine oturtulur.<sup>124</sup>

ERP sistemlerinin faydalarını kısaca özetleyecek olursak;<sup>125</sup>

- \* Azalan maliyetler
- \* Fonksiyonel entegrasyon
- \* Daha basit bilgisayar ve iletişim sistemi
- \* Tüm işletme düzeyinde MRP II yararları
- \* İşletme faaliyetleri üzerinde küresel denetim
- \* Tüm uygulamalara istenildiği zaman istenilen noktadan ulaşım kolaylığı.

Ayrıca ERP sistemlerini kullanan kurumlar şu avantajlara sahip olmaktadır:<sup>126</sup>

\* Kurum içindeki finansal bilgilerin entegrasyonu: Tüm departmanlarda oluşan finansal bilgilerin tek bir çatı altında takip ve kontrol edilebilmesi,

\* Müşteri siparişlerinin alınışından, üretim ve teslimine kadar olan sürecin entegrasyonu sayesinde satış, satınalma, üretim ve sevkiyat departmanlarının koordinasyonu,

- \* İmalat süreçlerinin standartlaştırılması ve hızlandırılması,
- \* Atıl stok miktarının azaltılması, böylece maliyetlerin azaltılması,
- \* İnsan kaynakları bilgilerinin standartlaştırılması,
- \* İş süreçlerinde iyileşme,
- \* Fonksiyonel iş süreçleri arasında koordinasyon,
- \* Operasyonel kararlarda iyileşme ve veriye kolay ulaşım,
- \* BT (Bilgi Teknolojileri) altyapısının tek sistem altında toplanması ve veriye kolay ulaşım,
- \* İş sistemlerini basitleştirmek ve standartlaştırmak,
- \* Eskimiş ve her biri bağımsız çalışan sistemleri yenileyip entegre etmek,
- \* Tüm kurumda kullanımı kolaylaştıracak tutarlı, mantıklı ve ortak arayüz,
- \* İşletme maliyetlerinde azalma beklentisi,

<sup>124</sup> [http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya\\_no=30336](http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya_no=30336) (09.07.2009)

<sup>125</sup> Nazlı Keskin, a.g.t., s.78

<sup>126</sup> ERP'nin Kurumları İçin Gerekliği ve Önemi Nedir?<http://www.mbi.com.tr/erp-nin-kurumlar-icin-gerekligi-ve-onemi-nedir/>(14.10.2009)

- \* Arka planda yürütülen işlemlerin otomasyonu,
- \* Stratejik kararlarda iyileşme beklentisi,
- \* Coğrafi olarak birbirinden uzak birimler arası koordinasyonu sağlamak,
- \* Müşteriler ve tedarikçilerle olan iletişimi güçlendirmek,
- \* İş süreçlerine müşterinin katkısının artırılması,
- \* Etkin bir e-ticaret altyapısı kurmak,
- \* Departmanlar arasında sıkı bir iletişim altyapısı ve bu sayede birbirlerinden bağımsız değil birlikte hareket etmektir.

### **1.10. İŞLETMELERDE KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI YAZILIMI KULLANIMININ SAKINCALARI**

Bir ERP sisteminin birçok avantajı olmasına rağmen hali hazırda birtakım dezavantajları da mevcuttur. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir; <sup>127</sup>

Maliyetlerinin çok yüksek olması; küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin bu sistemleri kullanmasını oldukça zorlaştırmaktadır.

Uygulama sürecinin uzun olması; bu süre içerisinde yöneticiler değişebilmekte, ekip üyeleri ayrılabilenekte ve uygulama kesintiye uğramakta ve hatta terk edilebilmektedir. Ayrıca sürenin uzun olması çalışanları rutinleştirip motivasyonlarını azaltabilmektedir. İşletmedeki rutin işler uzun uygulama süresince aksayabilmektedir.

ERP birçok işlemi otomatikleştirdiği için çalışan personeli rutinleştirip yaratıcılıklarını ortadan kaldıracaktır.

Yazılımın farklı organizasyonel ve milli kültüre sahip olan işletmelerde uygulanmasından kaynaklanan problemler ortaya çıkabilmektedir.

ERP hakkında yapılan olumsuz eleştirileri kısaca özetleyecek olursak;<sup>128</sup>

\* ERP sistemleri sadece çok geniş ölçekli firmaların ilgi alanına girer. ERP sistemleri ve uygulanmaları çok pahalıdır. Sistem önemli modifikasyonlara ihtiyaç

<sup>127</sup> Adnan Sevim, (2004), (Editör: Haluk Sumer, Helmut Pernsteiner), Şirket Birleşmelerinde Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resources Planning-ERP)'nin Önemi, Şirket Birleşmeleri, Alfa Yayınları, No: 1420, s.s: 327-360

<sup>128</sup> Ali Balcıoğlu, (1998), İşletme Problemlerine Bir Çözüm Yöntemi: MRP/ERP, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul: s.85



duyar ve şirketin sistemi kullanabilmesi için ciddi yeniden yapılanma (reengineering) sürecine ihtiyaç duyulur.

\* Kurulu ERP sistemleri genelde yavaştır ve çoğu şirketin işlem ihtiyaçlarına cevap veremez.

\* ERP sistemleri ilk başta öngörülen yatırımın geri dönüş oranlarını sağlayamamıştır.

Pek çok firma ana neden olarak ERP sistemi kurulumu yüzünden kapanmıştır. ERP sistemleri BT (Bilgi Teknolojileri) maliyetlerinin ve personel sayısının artmasına sebep olur. Bir bütünleşik ERP sistemi kurulsaydı bile sistemin düzgün çalışması için ilave sistemlere gereksinim duyulur.<sup>129</sup>

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki; ERP hakkında yayınlanan olumsuz eleştiriler fazlaca abartılmıştır. Sonuçlar genelde bu olumsuz eleştirilerin aksi yönünde olmuştur.

Araştırmadan elde edilen verilere göre ulaşılan sonuçlar aşağıda listelenmiştir:<sup>130</sup>

\* ERP sistemleri çok küçüklerinden en büyüklerine kadar tüm ölçeklerdeki firmalarda uygulanmaktadır.

\* Bir ERP kurulumu ciddi bir yatırımdır ve pahalıdır. Ancak, maliyetler elle tutulabilen ve tutulamayan faydalarla dengelenmelidir.

\* Çoğu firmadaki ERP kurulumu henüz yeni sayılabilecek durumdadır. Çoğu çeşitli faydalar elde etmiş olsalar da zaman içinde tecrübelerin artmasıyla birlikte üretkenlikte de artış olması beklenmektedir.<sup>131</sup>

\* Şu an itibariyle bilgi teknolojileri işlemlerinde maliyet azalması sağlanıp sağlanmadığı konusu net değildir.

<sup>129</sup> Erkan Bayraktar, Mehmet Efe, a.g.m, s.s:692, (<http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/123/sayi15.htm>) (15.07.2009)

<sup>130</sup> [http://www.inotecbilgimerkezi.com/cinfocenter/pdfs/34\\_Isletme\\_Kaynak\\_Planlama\\_MRP.pdf](http://www.inotecbilgimerkezi.com/cinfocenter/pdfs/34_Isletme_Kaynak_Planlama_MRP.pdf) (15.07.2009)

<sup>131</sup> Mehmet Özkan, a.g.m.

\* Bazı satıcılar tarafından iddia edildiği gibi tek bir ERP sistemi uygulaması baştan sona kesin çözüm sağlamaktan uzaktır. Şirketlerin çoğu, bazı özel işlevler veya karar verme süreçleri için başka sistemleri ilave olarak kullanmaktadırlar.<sup>132</sup>

\* ERP, kurumun tamamında sistemleri hem basitleştirmekte, hem de standardize etmektedir. Böylece firma için gelecekte yeni ilaveler ya da güncelleme yapmak daha kolay hale gelmektedir.

\* ERP sistemlerinin tümü oldukça istikrarlı bir görüntü çizmektedir. Çok büyük firmalarda bile firmaların işlemlerini yerine getiremediklerine dair bir kanıt rastlanamamıştır.

\* ERP sistemleri, veri mevcudiyetini ve kalitesini artırarak karar verme sürecini iyileştirmektedir. Firmalar veri ambarları oluşturdukça ve karar destek sistemleri kurdukça başka faydalar da elde edilecektir.

\* Çoğu firma ERP sistemlerinden memnundur. Çoğu, ERP sisteminin faydalı ömrünün on yıldan daha fazla olacağını düşünse de zaman içinde rutin bakım ve güncellemeler gerekli olacaktır.

---

<sup>132</sup> Ali Balcıoğlu, a.g.t, s.69

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI SİSTEMİNİN**  
**YÖNETSEL KARAR VERME SÜRECİNDE KULLANIMI**

Bu bölümde karar ve karar vermeye ilişkin temel kavramlar, yönetsel kararlar, bilgi teknolojilerinin işletmelerde karar vermeye etkileri, yönetsel kararlarda muhasebe bilgilerinin kullanılması, ERP yazılımının karar vermede kullanımı, yönetim muhasebesi yaklaşımlarının karar verme ile ilişkileri ve işletmelerde yönetim muhasebesi çalışmalarında ERP yazılımı kullanımı anlatılacaktır.

## 2.1. KARAR VERME

Sözlük tanımı itibariyle karar, "...bir iş için düşünüp taşınarak uygun diye üzerinde durulan çare..." yi ifade etmektedir. İşletme yönetiminin bir kavramı olarak karar bir "seçim"i ifade eder. Yöneticinin veya herhangi bir kişinin herhangi bir konuda yaptığı seçim "karar"dır. O halde "seçme, tercih etme, tavır koyma, benimseme" ile karar verme çok yakından ilgilidir. Yöneticinin konu üzerinde düşünüp taşınması sonucu çare veya çözüm diye benimsediği yol yöneticinin kararını ifade eder. İyi veya kötü, doğru ve yanlış, kara verme daima seçim yapma ile eş değerdir. Kararsızlık, karar verememe seçim yapamamayı ifade eder.<sup>133</sup>

Karar verme işlemi değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. Bu tanımlardan bazıları şunlardır: İşletme yönetiminin bir kuramı olarak karar; bir seçimi ifade eder. Yöneticinin veya herhangi bir kişinin herhangi bir konuda yaptığı seçim ise karar verme işlemidir.<sup>134</sup> Başka bir tanıma göre karar vermek, bir amacın veya çok sayıda amaçların elde edilebilmesi için mevcut çok sayıda alternatif arasında şuurulu olarak yapılan bir seçimdir.<sup>135</sup> Başka bir tanımda ise karar vermek, çeşitli alternatifler arasında optimum faaliyetlerin seçimidir, şeklinde ifade edilmektedir.<sup>136</sup>

Karar vermenin hayatımızın akışını etkilediği ve belirlediği gerçeği işletmeler açısından da doğrudur. İşletmelerin temelini oluşturan temel öge insandır ve bu da işletmelerin her basamağında kararlar alındığını gösterir. Doğru kararı vermek

<sup>133</sup> Tansel Çetinoğlu, (2001), "*Muhasebe Bilgilerinin Stratejik Karar Alma Fonksiyonunda Kullanılması ve Ege Seramik Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de Bir Uygulama*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, s:18

<sup>134</sup> Tamer Koçel, (2001), "*İşletme Yöneticiliği*", Beta Yayınları, İstanbul, s:42

<sup>135</sup> Uğur Yozgat, (1994), *Yönetimde Karar Verme Teknikleri*, Beta Yayınları, İstanbul, s:99

<sup>136</sup> D. ITTNER, Christopher ve David F.LARCKER, (1997), "*Quality Strategy, Strategic Control Systems And Organizational Performance*", Accounting Prganization And Strategy, s.293

işletmelerin sürekliliğini sağlıyorsa bu mevkilere getirilen kişilerin seçimi de iyi yapılmalıdır. İşte bu aşamada da karar verme devreye girer.<sup>137</sup>

İşletmeler açısından karar verme işletmenin başarısıyla doğrudan ilişkilidir. Günümüzde oluşan iletişim işletmeler arası rekabet ortamında sağlam ve nitelikli fikirler hep önem kazanmış ve işletmeleri iyi yerlere getirmişlerdir. Güçlüklerin karşısında verilen doğru kararlar başarının ve iyi yöneticinin belirleyicisidir.<sup>138</sup>

## 2.2. KARAR VERMEYE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

İşletmelerde karar vermenin bir takım temel kavramları bulunmaktadır. Bu kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

Karar verme süreci; Yöneticilerin işletmelerde karşılaşılan sorunları çözmek için gerçekleştirdikleri karar vermeye ilişkin eylem ve işlemlerdir.<sup>139</sup>

Karar verme tekniği; Karar verme sürecinin yürütümünü sağlayan, bu sürecin içine gireceği yöntemin ayrıntılarını ortaya koyan bir bütündür. Örneğin; beyin fırtınası teknikleri, doğrusal programlama teknikleri, simülasyon teknikleri v.b.<sup>140</sup>

Karar verme ölçütleri: Alınan kararların değerlendirilmesi için belirlenen yol göstericiler ya da ölçülerdir.<sup>141</sup>

Karar verme becerisi: Kişilerin bilgilerini yeteneklerini, deneyimlerini, görgülerini sorunların çözümünde etkin bir biçimde kullanabilme yetenekleridir.<sup>142</sup>

Karar verme hakkı: Yönetimin sınırları içinde kimliğini bulan yetki hakkının bir bölümüdür. İlgili yöneticinin örgütteki konumuna, o konumda söz konusu olan yetki

<sup>137</sup> İsmet Barutçugil, (2002), *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul: s.21

<sup>138</sup> Halil CAN, Meral TECER, (2005), *İşletme Yönetimi*, Türkiye ve O.D.AMME İD. Ens.Yayınları,No:169, s.s:62-64

<sup>139</sup> Oğuz Onaran, (1991), *Örgütlerde Karar Verme*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları. No. 321, Ankara: s.s.24-26

<sup>140</sup> Gamze Düzdiker, (1995), *Bayes Karar Teorisi ve bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: s.30

<sup>141</sup> Kemal Tosun, (2000), *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, Ankara: s.67

<sup>142</sup> Nadir Kaya, (1992), *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Öğrencilerinin Problem Çözme Becerileri ile Benlik Saygıları arasındaki İlişkiler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun: s.s. 118-119

ve sorumluluk sınırına bağlıdır. Ayrıca örgütün merkezileşme ya da yerinden yönetim anlayışı da karar verme hakkının belirleyicisidir.<sup>143</sup>

### 2.3. KARAR VERME TÜRLERİ

Yöneticiler örgütlerde çeşitli aşamalarda karar verme durumu ile karşı karşıya kalırlar. Yönetimde alınan kararlar çok çeşitli olup bazı temellere göre sınıflandırılarak inceleme konusu yapılabilmektedir.

Kararları çeşitli özelliklerine göre sınıflandırmak veya türlere ayırmak mümkündür. Kararın verilmesine, karar verme aşamalarına, kararın uygulanmasına, takibine, denetimine vb. göre kararlar gruplandırılabilir. Fakat genel olarak kararlar; stratejik kararlar, yönetsel kararlar, eylemsel (operasyonel) kararlar, programlı kararlar olmak üzere türlere ayrılmaktadır.<sup>144</sup>

**i) Stratejik kararlar:** Bu kararlar, işletmenin ve/veya örgütün, uzun dönemli amaçlarının belirlenmesi, mal bileşimlerinin veya belirli yatırımların tercihi, finanslama olanağı gibi konularla ilgilidir. Bu türdeki kararlar; kısa, orta veya uzun dönemli olabilirler. Örneğin; amaçların belirlenmesi uzun dönemli bir tercih iken, yapılacak yatırımların bir programa bağlanması genellikle 4-5 yıllık bir süreci ilgilendirmektedir. Benzer şekilde, kısa dönemli finans faaliyetleriyle ilgili politikalar yine stratejik türdeki kararlardan sayılır.<sup>145</sup>

Stratejik kararlar, daha çok örgütün dış çevresiyle ilgili sorunlara ilişkin verilen kararları içerir. Stratejik konuların başında şirketin ve/veya örgütün hangi işi yaptığını tanımlamak ve gelecekte hangi iş kollarına girmesinin uygun olacağını belirlemek gelir. Stratejik soruna ilişkin sorulacak sorular ise; örgütün amaçları ve hedefleri nelerdir, değişim gerekiyor mu, ne kadar, nasıl (dikey, yatay vb. gibi) ve şirket şu andaki ürün/pazar konumunu nasıl geliştirilebilir gibi sıralanabilir.<sup>146</sup>

Stratejik kararlar alınırken gelecekte ortaya çıkacak olası olayların ve değişimlerin tahmini olarak göz önünde bulundurulması ve buna göre karar verilmesi

<sup>143</sup> Erol Eren, (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayın A.Ş., İstanbul: s.71

<sup>144</sup> Zeyyat Hatiboğlu, (1999), *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı*, Temel Araştırma A.Ş. Yayınları, No: 9, İstanbul: s.56

<sup>145</sup> İsmail Kaya, (1994), *Pazarlama Bilgi Sistemleri*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, s:85

<sup>146</sup> Sevinç Üreten, (2002), *Üretim/İşlemler Yönetimi Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri*, Gazi Kitabevi, Ankara: s.422

gerekmektedir. Bunun için örgütün çevresiyle olan ilişkileri dikkatle ve derinliğine incelenmelidir. Bu bağlamda stratejik kararları etkileyen en önemli faktörler çevrede meydana gelebilecek ekonomik, sosyal, politik vb. değişimlerdir.<sup>147</sup>

Stratejik kararlar üst düzey yönetim tarafından alınır. Stratejik kararlar örgütü bir bütün olarak ele almaktadır. Sadece örgütün alt sistemleriyle değil diğer tüm sistemleriyle ilgilidir.

**ii) Yönetimsel Kararlar:** Yönetimsel kararlar, ana hiyerarşi basamaklarında, genel müdür veya müdürler dışındaki orta veya yüksek kademedeki yöneticiler tarafından alınan kararlardır. Bu ara basamak yöneticileri, üst yönetim basamağında alınan kararları, somut direktiflerle alt uygulamacı basamaklara iletmek ve açıklamak zorundadırlar. Örneğin, genel politikaların uygulanmasına ilişkin talimat şeklindeki kararlar, bu şekilde ana basamaklardan gelen kararlar olarak kabul edilebilirler.<sup>148</sup>

Yönetimsel kararlarda yöneticiler aktif rol oynarlar. Yöneticiler kararları bizzat kendileri alır. Bu yüzden kararla ilgili sorumluluk yöneticiye aittir. Yönetici, kararı almakla kalmayıp en uygun bir haberleşme kanalıyla alınan karar çalışanlara iletmeli ve açıklamalıdır. Örneğin, ne kadar reklam yapılacağına dair alınan bir karar, stratejik bir karardır. Fakat reklamın hangi araç ile yapılacağı radyo, gazete, televizyon vb. gibi veya reklamlarda nelerin söyleneceğine karar vermek ise yönetimsel karardır.<sup>149</sup>

**iii) Eylemsel (Operasyonel) Kararlar:** Bu kararlara uygulama kararları da denir. Bunlar, görevleri meydana gelecek durumlara göre katı ve iyice belirlenmiş kuralları uygulamak olan uygulayıcı personele bırakılmışlardır, dolayısıyla da alınacak kararlar hemen hemen otomatik olmaktadır.<sup>150</sup>

Bu kararlar, faaliyetin yürütüldüğü yerde alınır. Stratejik kararlar, işletmenin veya örgütün genel gidişyle ilgili kararlardır. Yönetimsel kararlar ile bu genel prensipler, genel hareket tarzları haline gelir. Bunların işler hale gelebilmesi için her gün verilmesi gereken kararlara gereksinim vardır. Bunlar eylemsel yani yürütme kararlardır.<sup>151</sup>

<sup>147</sup> Erol Eren, (2008), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım, İstanbul: s.63

<sup>148</sup> İsmail Kaya, a.g.e., s:86

<sup>149</sup> Kemal İmrek, (2004), *Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul: s.245

<sup>150</sup> İsmail Kaya, a.g.e., s:86

<sup>151</sup> Gamze Düzdiker, a.g.t., s. 47

**iv) Programlı Kararlar:** Bir örgüt içinde alınan bir diğer karar türü de programlı kararlardır. Bu kararlar, örgütün çeşitli bölümlerindeki uygulamacılar tarafından verilen rutin (tekdüze) ve tekrarlayan kararlardır. Bu kararların özelliği, uygulayıcıların, belli bir tepki karşısında nasıl davranacaklarını bilmeleri ve sürekli aynı tepkiyi göstermeleridir. Bu tepkinin tekrarlanmasıyla da davranışları rutinleşmiştir. Programlı karar öz bir ifadeyle daha önce karşılaşılmış ve çözüm yolu önceden belirlenmiş ve bilinen kararlardır.<sup>152</sup>

Örgütün her gün karşılaştığı sorunların çoğu, tekrarlanan, tanımı kolayca yapılabilen sorunlardır. Uygulayıcıların bu sorunlar karşısında nasıl davranacakları, yani arama faaliyetinin hangi alanlara yöneleceği, hangi bilgilere bakılacağı, önceden saptanmış kurallarla (programlarla) bellidir. Kararlar, bu programlar göz önünde bulundurularak verilir. Çünkü programlı kararlar örgüt içindeki rutin faaliyetlere yön verir.<sup>153</sup>

## 2.4. KARAR VERME SÜRECİ

Teknik anlamda karar verme süreci; gerek mevcut, gerekse ihtiyaç olduğu anlaşıldığı için sonradan oluşturulan bilgilerin değerlendirilmesi ile çeşitli alternatif çözüm önerilerinin her birinin fayda/maliyet analizlerinin kuşkuyla yer bırakmayacak şekilde yapılması ve karşılaştırılması işlemlerini içerir.<sup>154</sup>

Karar verme bir süreç olarak görülünce bu süreç içinde birtakım aşamaların bulunması da doğaldır. Yalnız, karar vermenin ussal bir eylem süreci olarak görülmesiyle, başlıca örgütün içinde oluşan toplumsal bir süreç olarak görülmesi, karar verme aşamalarının ayrı ayrı saptanması sonucunu doğuracaktır. Nitekim bu konuda ayrı görüşte olan yazarlar, kararları ayrı açıdan çözümleyerek, ayrı sonuçlara varmışlardır.<sup>155</sup>

İyi karar verebilmek için, karar verme sürecinin nasıl oluştuğunu, hangi evrelerden geçmek yoluyla karara ulaşıldığını bilmek gereklidir. Karar süreci, aslında

<sup>152</sup> Hasan Tutar, (2007), *İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara: s.176

<sup>153</sup> Oğuz Onaran, a.g.e., s.97

<sup>154</sup> Münir Şakrak, (1997), *Maliyet Yönetimi – Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar*, Yasa Yayınları, İstanbul: s.61

<sup>155</sup> Oğuz Onaran, a.g.e, s:87



bir fikir meydana getirme, yani idrak ve yargılama sürecidir ve bu niteliğiyle de psikolojik yöne sahiptir. Ancak, etkin ve verimli bir davranış biçimi seçebilmek için, gerekli araştırmaları yapmak ve bilgileri toplamak da gereklidir.<sup>156</sup>

#### 2.4.1. Karar Verme Sürecinin Temel Öğeleri

Bir işletme kararı, alternatif çözümler arasından seçim yapma eylemidir. Karar verme süreci, farklı yazarlar tarafından çeşitli şekillerde sistematize edilmiş olmasına rağmen, bu çalışmada genel kabul gören aşağıdaki süreç incelenecektir. Karar verme sürecinin temel öğeleri aşağıda sıralandığı gibidir;<sup>157</sup>

- \* Sorunun tanımlanması
- \* İşletme amaçları
- \* Seçenekler

**Sorunun Tanımlanması:** Sorun çözme sürecinin en önemli aşamasıdır. Sorunun tanımlanması; verileri toplayıp irdeleyerek, yanıtlanması zorunlu ve gerekli olan soru ya da sorunların saptanması sürecidir. Sorunun daha iyi tanımlanmasında beş gösterge vardır:<sup>158</sup>

- a) Yöneticinin varmaya çabaladığı amaç,
- b) Amaca varmayı sağlayacak ve maliyetle umulan gelir arasındaki ilişkiyi ortaya koyan, iki ya da daha fazla alması yöntem,
- c) Gelecek, şimdiki durum ya da geçmişle ilgili belirsizlik,
- d) Seçeneklerden herhangi birisinin seçilmesini zorunlu kılan neden,
- e) Karar vericinin istediğini yapmasını engelleyici dış baskı ya da kısıtlamalar.

**İşletme Amaçları:** İşletme, serbest girişime dayalı ekonomilerde, bir kar yaratma amacı çevresinde örgütlenmiş, yatırımcı ya da yatırımcılar kümesinden oluşan girişimdir. İşletmeler karlarını en yükseğe çıkarma temel amacını göz önünde

<sup>156</sup> Kemal Tosun, a.g.e., s: 327

<sup>157</sup> Abdi Özdönmez, Metin Akesen, Aytuğ Ekizoğlu, (1998), *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul: s.51

<sup>158</sup> Hülya Tütek, Şevkinaz Gümüsoğlu, (1994), *Sayısal Yöntemler Yönetimsel Yaklaşım*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul: s.94

bulundurarak çeşitli ara amaçlarla bu yönde çaba gösterirler.<sup>159</sup>

Ara amaçlar üç grupta toplanabilir:<sup>160</sup>

a) Üretim ara amacı: Üretimin uzun sürelerle, kolay bir program çerçevesinde ve düşük maliyetlerle gerçekleştirilmesidir. Bu amaç, üretim bölümünce gerçekleştirilmeye çalışılır. Kaynakları tam kapasiteyle ve düzenli olarak kullanmak bu amacın iki temel hedefidir.

b) Envanter ara amacı: Envanterdeki, yani stoktaki mallar bakımından yetersiz bir duruma girmemek, müşteri isteklerini karşılayabilecek kadar üretimi ve stokları gerçekleştirmektir. Envanter ara amacı ile işletmelerin envanter bölümü, satış bölümü, üretim bölümü ve malın alıcıları doğrudan doğruya ilgilidirler. Ayrıca finansman bölümü de ilgilidir.

c) Pazar ara amacı: İşletmelerin yöneldiği pazarlarla ilgili amacdır. Bu amaçta iki ayrı hedef bulunmaktadır. Bunlar; satış düzeyi hedefi ve pazar payı hedefidir. Pazar payı hedefi, üst düzey satış yöneticilerinin etkisiyle saptanır. Pazar ara amacı, satış stratejisiyle ilgili kararlar alınırken saptanır.

**Seçenekler:** Yöneticilerin karar vermede karşılaşılabilecekleri seçenekler, pazar, zaman ve yere göre değişiklik gösterir. İşletme yöneticileri her kararın özellikleri çevresinde olası, çözümler için gereken irdemeleri yapmak zorundadırlar.

Bir kez sorun iyi bir biçimde ortaya konduktan sonra, karar verecek olan kişi, uygulama olanağı olan çözüm yolları bulmalıdır. Çoğu zaman, uygun alternatif çözüm yolları kolaylıkla tanımlanabilir. Geçmiş deneyim, rakiplerin ve diğer firmaların uygulamaları, teçhizat üreticileri, işçiler ve müşteriler gibi ilgililerin önerileri bu bakımdan normal ve çok yararlı kaynaklar oluştururlar. Hatta sorunun ilk kez ortaya çıkışı, bu ilgililerden birinin belli bir hareket tarzının izlenmesi hususundaki önerisinin sonucu olabilir. Meydana getirilen alternatifler birden fazladır ve bu sebeple de bunların en uygun olanını seçmek gerekir. Aralarında seçim imkânı bulunan bu çeşitli alternatiflerden en uygun olanını bulmak çok zor olabilir. Çünkü özellikle bulunabilecek bütün muhtemel çözüm yollarını yeni tedavi imkân ve amaçlarını bilmek

<sup>159</sup> Osman Halaç, (1991), *Kantitatif Karar Verme Teknikleri*, Apraz Matbaacılık, İstanbul: s.124

<sup>160</sup> Tamer Koçel, (1999), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul: s.102

gerekmektedir. Bu konu birçok bakımdan çeşitli araştırmaları kapsayabileceği gibi çeşitli zorlukları da beraberinde getirecektir.<sup>161</sup>

#### 2.4.2 Karar Verme Sürecinin Özellikleri

Karar verme sürecinin bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.<sup>162</sup>

\* Karar verme süreci pahalıdır: İstenilen amaca ulaştıracak araçlar çok ve çeşitli olduklarından, bunlara ilişkin bilgiyi toplamak, değerlemek çok zaman ve geniş bir personel kadrosu ile teknik araçları gerektirir.

\* Karar bir plandır ve geleceği görebilmeye dayanır: Kararla plan birbirinin aynı sayılabilir. İkisi de gelecek için olumlu bir karar verebilmek açısından önemlidir. Aralarındaki en önemli fark, planın daha ayrıntılı olması ve bilimsel nitelik taşımasıdır. Bu bakımdan her plan bir karar niteliğine sahipken, her karar bir plan özelliği taşımaz.<sup>163</sup>

\* Karar Süreci bir “sorun çözme” sürecidir: Hepimizin bildiği gibi zaten karar vermenin temelinde, sorunları yani engelleri aşmak vardır. Amaca ulaşma yolu üzerindeki güçlüklerin yok edilmesi, çarelerin belirlenmesi söz konusudur.<sup>164</sup>

\* Psikolojik Güçlükler Taşır: Karar iradi bir çabayı gerektirir. Kişi kararı alırken birçok alternatiften birini seçmek zorundadır.

\* En Az Bir Davranış Özgürlüğüne Dayanır: Karar alabilmekten söz edebilmek için en az bir davranış özgürlüğüne ihtiyaç vardır. Hapisteki bir kişinin özgürlüğü, büyük ölçüde kısıtlanmış olduğundan alabileceği kararların sayısı ve kalitesi de büyük ölçüde sınırlanmıştır.<sup>165</sup>

\* Karar Süreci Etkinlik ve Rasyonelliğe Dayanır: Bunun temelinde insan hayatının kısıtlı olması yatar. Bu kısa sürede amaçlarımıza uygun ve en verimli şekilde

<sup>161</sup> Askeri Liderlik, (1998), *Yönetim Organizasyon*, Hava Harp Okulu Yayınları, İstanbul: s.364

<sup>162</sup> İlder Akat, (1994), *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul:s. S:264-269

<sup>163</sup> İlder Akat, a.g.e., s.269

<sup>164</sup> Oktay Alpuğan, (1997), *İşletme Ekonomisi Ve Yönetim*,. Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, s.192

<sup>165</sup> Eren, Erol, a.g.e., s.s:171-172

ulaşmaya çalışırız. Eğer hayatımız sınırsız olsaydı, bu uzun zaman zarfından amaçlarımıza ulaşmaktaki bakış açımız çok farklı olabilirdi.<sup>166</sup>

### 2.4.3. Karar Verme Sürecinin Evreleri

Karar verme sürecinin verimli ve örgüt yönetimi açısından etkili olabilmesi için aşağıdaki evrelerden geçmesi gerekir.<sup>167</sup>

**\* Bir durumun saptanması ve bunun ne olduğunun belirlenmesi (sorunu anlama ve belirleme):** Bu aşama, karar verme sürecinin ilk evresidir. Bu aşamada, bir olay veya düşünce, bir karar alınması gereğini ortaya koyar. Söz konusu olay ve düşünce örgütte ortaya çıkan bir sorundur. Sorunun tanımlanması ve saptanması belki de tüm sürecin başarısında ve istenen amaca ulaşmada en önemli unsurdur. Sorunun varlığının yöneticiler tarafından belirlenmesiyle ya da diğer kişiler tarafından belirlenip, yöneticiye aktarılmasıyla yöneticiler, ilgili sorunla ne şekilde mücadele edeceklerini ve sorunu nasıl ortadan kaldıracaklarını belirleyeceklerdir. Bunun için, yöneticinin ilk önce problemin ne olduğunu gözlemlemesi gerekmektedir. Problemin saptanması ve belirlenmesi, çözümünden yani ortadan kaldırılmasından çok daha önemlidir. Yöneticinin, problemin ne olduğunu belirleyip ortaya çıkardıktan sonra onu, tüm ayrıntıları ile kesin, açık ve doğru olarak açıklaması, daha sonra vereceği karar için bu doğrultuda, doğru tanıyı ortaya koyması gereklidir.

Bu aşamada yöneticinin durumu saptayabilmesi ya da sorunu tespit edebilmesi, geçmişteki eylem ve kararlar yani deneyimleri ve varolan durumdan elde ettiği veriler yardımıyla gerçekleşir. Buna karşın bütün etmenleri göz önünde bulundurmak mümkün olmayabilir. Ön aşamada, yönetici bütün etmenleri göz önünde bulunduramayacağını bilerek, seçici ve dikkatli bir yaklaşımla, en önemli ve duruma en uygun gerçeklere yönelmeye çalışmalıdır. Yönetici, bu aşamada bütün gayretiyle soruna yönelerek sorunun ne olduğunu belirlemeye çalışmalıdır. Bu çabası onu, problemi

<sup>166</sup> Nasuhi Bursal, Yücel Ercan, (1999), *Maliyet Muhasebesi İlkeler ve Uygulama*, 7. Baskı, Der Yayınları, İstanbul: s.156

<sup>167</sup> İsmet Barutçugil, a.g.e., s:21

belirlemeye ve ortadan kaldırmaya götürecektir. Ayrıca bu davranışı, daha sonra vereceği kararların yerinde, zamanlı, etkili ve sorunu giderici olmasını sağlayacaktır.<sup>168</sup>

\* **Seçeneklerin Belirlenmesi:** Bu aşamada, karar vericinin (yöneticinin) önünde, varolan durumla ilgili bir takım seçenekler vardır. Bu varolan durum, ulaşılmak istenen amaçtır. Söz konusu aşama, varolan seçeneklerin tespitine, tespit edilen seçeneklerin sonuçlarının araştırılmasına ve değerlendirilmesine ussal ve sistemli bir yaklaşım gerektiren aşamadır. Çeşitli bilim dalları, bu konuda karar vericiye yardımcı olmaktadır. Matematiksel ve istatistiksel modeller, olasılık kuramı ve ekonomistlerin artan gelir ve gider kavramları gibi.<sup>169</sup>

Bu aşamanın temelini, olaylara mantıksal yaklaşım oluşturur. Yönetici, her faaliyetin neden/sonuç ilişkilerini dikkate alarak, mantık yoluyla bir takım seçenekler belirlemelidir. Her seçeneğin neden ve sonuç ilişkileri iyi belirlenmeli ve iyi bilinmelidir; çünkü karar verme süreci çok sayıda neden sonuç ilişkisini içinde barındırmaktadır. Bu doğrultuda yönetici "Şu işi yaparsam, şu sonuca varırım." ilişkisini ve mantığını göz önünde bulundurmalıdır. Bu mantık, yöneticiyi daha doğru ve amacına ulaştıracak seçeneğe ya da seçeneklere götürecektir.<sup>170</sup>

Seçenekleri saptamadan önce yöneticinin, amacının ne olduğunu açıkça belirlemesi ve çok iyi bilmesi gerekmektedir. Seçeneklerin çok olması, yöneticinin işini kolaylaştıracaktır. Seçenek ne kadar çoksa seçim de o derece uygun olur. Böylece yönetici amaçlarını bir sıralamaya koyarak, bu amaçları elde etmek için elinde bulunan seçenekleri ve sonuçları bilinçli olarak belirleyebilecektir.<sup>171</sup>

Seçenek bulabilme yeteneği, bunların arasından doğru olanını seçebilmek kadar önemlidir. Bir hareket tarzını seçmeden önce tüm seçeneklerin gözden geçirilmiş olduğundan emin olabilmek için buluş yeteneği, araştırma, keskin görüş ve zeka gibi hususlar gereklidir. Eğer seçeneklerin aranması esaslı şekilde yapılırsa, o kadar çok çözüm bulunur ki, yönetici bunların tümünü incelemeye olanak bulamaz.<sup>172</sup>

<sup>168</sup> Halil Can, Tuncer Doğan, Ayhan Yaşar, (1999), *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Kitabevi, Ankara, s.227

<sup>169</sup> Halil Can vd., a.g.e., s:245

<sup>170</sup> Halil Can, Tuncer Doğan, Ayhan Yaşar, a.g.e., s:230

<sup>171</sup> Halil Can vd., a.g.e., s:246

<sup>172</sup> Halil Can, (1991), *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Adım Yayıncılık, Ankara: s. 169

\* **Seçeneklerin Değerlendirilmesi:** Bu aşamada elde bulunan seçenekler, amaçlar doğrultusunda neden/sonuç ilişkisi çerçevesinde saptanır ve değerlendirilir. Bu değerlendirmeyi, ya yönetici bizzat kendisi yapar, ya da bu konuda sağlıklı karar vermesine yardımcı olacak uzman kişiler yapar. Seçeneklerin avantajları ve dezavantajları açık ve kesin bir şekilde ortaya konmalıdır. Seçenekler değerlendirilirken insan mantığı ile birlikte, matematiksel ve istatistiksel programlar da kullanılmalıdır. Nitekim günümüzde bu uygulama pek çok yönetici tarafından kullanılmaktadır.<sup>173</sup>

Değerlendirme işleminde, seçenekler ile sonuç arasındaki ilişkilerde üç olası şart söz konusudur.<sup>174</sup>

Bunlardan ilki, belirlilik ortamında karar vermedir. Bu durumda karar verici her bir seçeneğin olası sonuçları hakkında kesin bilgiye sahiptir. İkinci olasılık, karar vericinin belirsiz bir ortamda bulunmasıdır. Bu durumda karar verici her bir seçeneğin sonuçlarının olasılığı hakkında hiçbir bilgiye sahip değildir. Üçüncü koşul ise risk ortamında karar verme zorunluluğudur. Burada karar verici her seçeneğin sonuçları hakkında bazı olası tahminlere sahiptir.<sup>175</sup>

\* **En Uygun Seçeneğin Belirlenmesi:** Bu aşama karar verme sürecinin en kritik ve en önemli aşamasıdır. Karar verici, faaliyetlerin devamı için varolan seçenekler arasından en uygununu seçmek durumundadır. Bu aşamada sorun tekrar gözden geçirilir ve tanımlanır. Sorun ile seçenekler karşılaştırılır. Karar verici, kendi düşüncesinin yanında grupların ya da bireylerin sorun hakkındaki görüşlerini ve düşüncelerini öğrenir. Sorunla ilgili almış olduğu geribildirimleri tekrar gözden geçirerek ayıklar daha sonra da karar verici, seçenekleri değerlendirip, en uygun seçeneği belirlemek üzere varolan seçenekleri sıralandırır. Beklenen sonuçlara (çıktılara) göre, bu seçenekler değerlendirilir. Her seçeneğin değeri, başarı olasılığına göre incelenir. Çözüm seçeneklerinin görece, yarar ve sakıncaları birbiriyle karşılaştırılarak ölçülür. Burada seçeneklerin, amaca ulaştırıcı faaliyetlerin yapılmasına, yardımcı olup olmadığı bilinemez; ancak yöneticinin bilgileri, geçmiş deneyimleri seçeneğin geleceği hakkında doğru tahminlerin yapılmasını sağlayabilir.<sup>176</sup>

<sup>173</sup> Mustafa Türengül, (2007), *Karar Verme Problemleri İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, s.68

<sup>174</sup> Halil Can, a.g.e., s: 247

<sup>175</sup> Halil Can, a.g.e., s: 247

<sup>176</sup> İlder Akat, a.g.e., s: 292

Bu aşamada bir tercihler sıralamasına gidilir. Karar verici en iyi sonuç elde etmek istemekle birlikte, kendisi için en tatmin ediciyle yetinecektir. Çünkü karar verme, insanın yaşadığı bir süreçtir ve akla dayanır. İnsanların hayvanlardan farkı içgüdülerine göre hareket etmemesidir. İnsanlar uslarına göre, hayvanlar ise içgüdülerine göre davranış gösterir. Bu açıdan usallıkları hayvanlara göre daha fazladır. Ama bu usallığı en üst düzeye çıkarmak, zaman, deneyim, bilgi ve bireysel ya da örgütsel değerler gibi bazı etmenlere dayanır. Sonuçta kişiler, karar verirken sınırlı bir usallıkla hareket ederek en iyiyi değil, kendilerini örgüt ve amaçlar lehine en fazla tatmin edeni bulmaya çalışırlar.<sup>177</sup>

\* **Seçilen Seçeneğin Uygulamaya Konması:** Karar verme süreci, sistem yaklaşımıyla değerlendirildiğinde, problemle başlayıp bu problemi ortadan kaldırmak için diğer bir değişle amaca ulaşmak için çeşitli seçenekler arasından sorunu giderecek (amaca ulaştıracak) seçeneğin belirlenmesi ve sonunda da belirlenen seçeneğin uygulamaya konulması gibi bir sıra izler. Uygulama aşaması, aslında karar verme sürecinin dışında düşünülebilirse de, kararın yerindeliği, etkinliği ve verimliliği, uygulama ile çok sıkı bağlantılı olduğundan, ikisini birbirinden ayırmak oldukça zordur. Tüm karar verme süreci, sorunu gidermek için uygulamaya yönelmek doğrultusunda gösterilen çabalardır.

Uygulama aşaması, verilen karar ile çalışanları karşı karşıya getiren bir aşamadır. Şöyle ki, belirlenen kararın uygulamaya konması, örgütteki tüm birimleri ve bireyleri doğrudan etkileyecektir. Bunun için belirlenen kararın, karardan etkilenecek kişilere zamanında, yerinde ve en uygun iletişim kanalıyla iletilmesi gerekmektedir. Bu durum, çalışanları motive edeceğinden, kararın sağlıklı ve istenen ölçüde uygulanmasını kolaylaştıracaktır. Uygulama aşamasında karar verici çalışanlarını güdülemelidir. Bu davranış, uygulamada, çalışanların performanslarının artmasıyla birlikte, etkinliği ve verimliliği de sağlayacaktır.

\* **Durumun İzlenmesi ve Değerlendirilmesi:** Bu aşama karar vermenin son evresidir. Karar verici, uygulamanın ne ölçüde başarılı olduğunu görür ve durum değerlendirmesi yapar. Bu aşamada karar verici, verdiği kararın sonuçlarını değerlendirmek zorundadır. Değerlendirme, verilen kararın sorunu nasıl çözdüğünün,

---

<sup>177</sup> Halil Can, a.g.e., s: 227

nesnel olarak ölçülmeye çalışılmasıdır. Karar verici yani yönetici, yapılan faaliyetlerin sonunda, belirlenen amaç ve hedeflere, uygulama ve sonuç çerçevesinde bir değerlendirme yapmak zorundadır. Bu değerlendirme, onun hem bilgisinin hem de deneyiminin artmasını sağlamakla birlikte, personelinin performansını ölçmeye de olanak tanıyacaktır. Böylece daha sonra alacağı kararlar, yapılan değerlendirmede dikkate alınarak daha yerinde, daha rasyonel ve daha etkin olacaktır.<sup>178</sup>

Uygulama sırasında elde edilen sonuçların, verilen kararlarla, ulaşılmak istenen amaca uygunluğunun kontrol edilmesi, gerek uygulama ve gerekse de kontrol sırasında amaç ve hedeflerle, gerçek durum arasında ortaya çıkan farkların neler olduğunu ortaya koyacaktır. Bu durumda, söz konusu farkların yöneticiye bildirilmesi ve yönetici tarafından bilinmesi, bu bilgilerin ışığında gerekli önlemlerin ve buna bağlı olarak yeni kararların alınmasını zorunlu kılacaktır. Bu nedenle kontrol, karar sürecinin tamamlayıcısı niteliğindedir.

Bu adımlar tekrarlamalı kararlarda birkaç dakikada gerçekleştirilirken önemli teknik konular söz konusu olduğunda kapsamlı çözümlenmeler yapılması gerekmektedir.<sup>179</sup>

## **2.5. KARAR VERMEDE YAKLAŞIMLAR**

Sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan araştırma modelleri iki grupta toplanabilmektedir: Niceliksel Yaklaşım ve Niteliksel Yaklaşım.

Niceliksel yaklaşıma sayısal analiz de denir. Sayısal olgu ve verilerden hareketle çalışma konusu sistem ve probleme ilişkin modeller kurulmasını içerir.

Niteliksel yaklaşım; temel olarak sezgi, yargı ve deneyime dayanır. Bilimden çok sanat özelliği taşır.

### **2.5.1. Niceliksel Yaklaşım**

Niceliksel yaklaşıma, görgül (ampirik) yaklaşım ya da sayısal yaklaşım da denmektedir. Niceliksel yaklaşım, sosyal bilimlerin şekillenmeye başladığı 20. yüzyılın

<sup>178</sup> Halil Can vd., a.g.e., s:228

<sup>179</sup> Yönetim Ekonomisi, <http://www.aofsitesi.com/yonetimekonomisi.pdf> (17.11.2009)



başında, fen bilimlerinin kullanmakta olduğu araştırma yöntemlerinin ve veri toplama tekniklerinin sosyal bilimlere uyarlanmasıyla oluşmuştur. Niceliksel yaklaşıma göre, bilimle bilim dışı birbirinden kesin sınırlarla ayrılmaktadır. Bilimin nesnel (objektif) gerçeklikle, bilim dışının öznel (subjektif) gerçeklikle uğraştığı öne sürülmektedir. Nesnel gerçekliğin ise, değer yargılarından ve kişisel yorumlardan bağımsız yapılan gözlem veya ölçümlerden elde edilen verilerden oluştuğu varsayılmaktadır. Dolayısıyla, niceliksel araştırma yürüten araştırmacılar, veri toplama ve analizi süreçlerine kendi değer yargılarını ve kişisel yorumlarını katmamak için yoğun çaba göstermektedirler.<sup>180</sup>

### 2.5.2. Niteliksel Yaklaşım

20. yüzyılın son çeyreğinde, niceliksel yaklaşımın bazı sosyal olguları açıklamadaki yetersizliğinden hareketle, niteliksel araştırma yaklaşımı gelişmiş ve hızla yaygınlaşmaya başlamıştır. Niteliksel yaklaşım, sosyal bilimlerin ilgi alanını oluşturan sosyal gerçeklikle, fen bilimlerinin ilgi alanını oluşturan fiziksel gerçekliği birbirinden ayırmaktadır. Fiziksel gerçekliğin kişisel yorumlardan bağımsız olduğu kabul edilirken; sosyal gerçekliğin, bir ölçüde de olsa, kişisel yorumlarla oluştuğu öne sürülmektedir. Bu nedenle, sosyal gerçekliğin nesnellik kadar öznellik de içerdiği ve her bireyin algılayış biçimine bağlı olarak farklılaştığı; dolayısıyla, sosyal verilerin ancak yorumlandıkları zaman anlam kazandığı kabul edilmektedir. Gözlem ve ölçümler yoluyla nesnel olarak incelenebilen davranış, konuşma vb. özelliklerin istekler ve ilgiler gibi gözlenemeyen süreçlerin de dikkate alınmasıyla anlam kazandığı öne sürülmektedir.<sup>181</sup>

## 2.6. KARAR VERME VE SORUN ÇÖZMEDE KULLANILAN YÖNTEMLER

Karar verme çeşitli seçenekler arasından birinin seçilmesi durumunda hangi sonuçların ortaya çıkacağını düşünmektir.<sup>182</sup>

<sup>180</sup> Mehmet Hulusi Demir, (1995), *Yönetmel Karar Verme*, Bilgehan Basımevi, İzmir: s.s.9-11

<sup>181</sup> Ali Özdemir, (2004), *Yönetmel Karar Verme Sürecinde Dinamik Amaç Programlama Yaklaşımı ve Bir Uygulama*, Doktora tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Afyon: s.s.145-146

<sup>182</sup> Halil Can, a.g.e., s.s:169-175

Sorun çözme ise, gerçekleştirilen işlem ile yapılması istenen işlem arasındaki farkı yaratan nedenleri bulmayı düşünmektir. İkisinin ortak noktası, içerdikleri düşünce sürecidir. Sorun çözmede dört yöntem bulunmaktadır.

Bunlar;<sup>183</sup>

- \* Geleneksel (Tutucu) Yöntem
- \* Yetkiye Dayanma (Otorite) Yöntemi
- \* Gerçeği Algılama Yöntemi
- \* Bilimsel Yöntem

### **2.6.1. Geleneksel (Tutucu) Yöntem**

Varolan durumu korumak, karar vermede alışkanlıklara sıkı sıkıya sarılmaktır. Önyargılara dayanılır, gelişmelerden ve yeniliklerden uzak durulur, alınacak kararlarda uyumsuzluk görülür, yetersizliklerle karşılaşılır, geleneksel üretim yöntemini kullanan az gelişmiş toplumlarda uygulanır.<sup>184</sup>

### **2.6.2. Yetkiye Dayanma (Otorite) Yöntemi**

Konusunda yetkin olan, uzmanlaşmış kişi ya da kurumlardan sağlanan bilgiler irdelenmeden doğru kabul edilir. Büyük ölçüde güvenilir kaynakları temel alan yöntemdir.

### **2.6.3. Gerçeği Algılama Yöntemi**

Algılama kavramı, duyuları yorumlama, onları anlamlı hale getirme süreci olarak ifade edilebilir. Algılamanın temelinde kişinin doğuştan getirdiği yetenekler ve çevresiyle etkileşim sonucu öğrenilen beceriler yatmaktadır. Bu yöneme göre neden, bilmenin temel belirleyicisidir.<sup>185</sup>

<sup>183</sup> Hilmi Bahadır Akın,(2005), *Yeni Ekonomi*, Çizgi Yayınevi, Konya: s.142

<sup>184</sup> İsmet Barutçugil, a.g.e., s:21

<sup>185</sup> <http://www.bakterim.com/odev-ve-tezler/75392-algilama.html> (01.12.2009)

#### 2.6.4. Bilimsel Yöntem

Sorun çözümüne ilişkin geliştirilmiş bilimsel temellerin kullanımına dayanır. Bilimsel yöntem sayesinde; karar verecek kişilerin kullanacağı ortak bir dil oluşur, karar vermede kesin süreçler oluşur. Sezgi, duygu, alışmışlık gibi öznel öğelerin yerini sistematik, nesnel ve denetlenebilir bir süreç alır.

Olayları, olguları açıklamaya veya bilimsel bir problemi çözmeyi çalışırken kullanılan yöntemdir. Bu yöntemi kullanırken, gözlemlerden ve deneylerden faydalanılır. Ortaya atılan iddianın başkaları tarafından sınanabilme olanağı bulunmalıdır. Yoksa ortaya atılan iddia boş, anlamsız ve değersiz bir iddia olacaktır. Dizgeli bir şekilde yapılan gözlem, deney, test, ölçme, araştırma, inceleme, birer bilimsel yöntemdir.<sup>186</sup>

#### 2.7. YÖNETSEL KARAR TÜRLERİ

Bugüne değin karar verme konusunda uzmanların üzerinde durdukları sorunlardan biri de, kuşkusuz verilen kararların sınıflandırılması olmuştur. Literatürde kararların sınıflandırılmasında ortak bir görüş birliği yoktur. Bununla birlikte, yönetsel kararların, değişik açılardan yapılmış sınıflaması;<sup>187</sup>

- \* İşletmelerde hiyerarşiye dayanan kararlar
- \* Uygulandıkları süre açısından kararlar
- \* İlgili oldukları işletme etkinliği açısından kararlar
- \* Dayandıkları bilgi derecesi açısından kararlar
- \* Kararları veren organ açısından kararlar
- \* Veriliş sırası açısından kararlar
- \* Veriliş biçimleri açısından kararlar

<sup>186</sup> Hilmi Bahadır Akın,(2005), *Yeni Ekonomi*, Çizgi Yayınevi, Konya: s.149

<sup>187</sup> Malik Yılmaz, (2002), “*Yönetimde Karar Verme Süreci ve ilgi Merkezlerinde Uygulanması*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s:96

\* Yapıları açısından kararlar

\* Konuları açısından kararlar

\* Bağlantılı olma durumları açısından kararlar biçiminde sıralanabilir. Bu kararlar aşağıda ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır.

### 2.7.1. İşletmelerde Hiyerarşiye Dayanan Kararlar

Bu tip kararlar işletme örgütünün piramit biçimde bölünmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bunlar; **tepe yönetim kararları, orta yönetim kararları ve alt yönetim kararlarıdır**. Bu tür kararlar genellikle, yapılan tahminler ile sağlanan sonuçlar arasındaki pozitif / negatif sapmaların analiz edilerek, düzeltici nitelikli çalışmalarında yapıldığı programlanabilen kararlardır.<sup>188</sup>

**Tepe Yönetim Kararları:** Tepe yönetimi, işletmelerin organizasyon şemasında en tepede bulunan yönetim kurulu başkanı, icra kurulu başkanı, genel müdür ve genel müdür yardımcılarında oluşan, işletme politikasını yapan dolayısıyla stratejik kararları verebilen ellerinde çok büyük yetkiler bulunmuş kişilerden oluşan işletme organıdır. İşletmelerde hem fonksiyonel hem de kurmay yetkilerle donatılmıştır. Tepe yönetimi kararları aynı zamanda stratejik kararlar olarak da bilinir. Tepe yönetim tarafından geleceğe yönelik olarak verilen uzun vadeli kararlardır. Öte yandan, örgütün en üst düzeyinde verilen kararlar olması nedeniyle, büyük kararlar adı da verilmektedir. Bunlar, işletmenin örgütlenmesi, uzun dönemli amaçlarının belirlenmesi, yatırımların seçimi, finansal olanaklar v.b. gibi konularla ilgili kararlardır.<sup>189</sup>

**Orta Yönetim Kararları:** Orta kademe yönetici, kurumsal olarak üst yönetimle uygulamacı personel arasında yönetici olarak görev yapan kadrolardır. Orta kademe yöneticiler, farklı unvanlar taşıyabilir. Müdür, yönetici, yönetmen, şef, uzman, mühendis, vb. Orta kademe yönetici, bir kuruluş için üst seviyede alınan kararları aşağı doğru yansıtan, gerekli uygulamaları başlatan ve izleyen bir rol üstlenir. Orta kademe yönetici, kuruluşun belirli bir alanında karar verme, uygulama-uygulatma, problem çözme ve astları yönetme sorumluluğuna sahiptir. Orta kademe yöneticinin kuruluşun

<sup>188</sup> Süleyman Ersöz, (2004), *Katılımcı Yönetim Yaklaşımının Stratejik Kararlardaki Pozitif Katkısı*, E-Yaklaşım Dergisi, sayı:14, Ankara, s:49

<sup>189</sup> <http://www.itusozluk.com/goster.php/tepe+y%F6netimi> (01.12.2009)

tamamını ilgilendiren alanlarda strateji ve hedef belirleme yetkisi pozisyonunun üst yönetime yakınlığına bağlı olarak, belirli bir ölçüde olabilir. Orta yönetim kararları, taktik ya da orta kararlar olarak da bilinir. Taktik kararları, örgütün pramit yapısında, orta yönetimce alınan ve bir alt basamaktakilere somut olarak iletilip, açıklanan niteliktedir.<sup>190</sup>

**Alt Yönetim Kararları:** Fonksiyonel anlamda yönetim; üretilecek mal ya da hizmetin seçimi (planlama), bu seçime uygun olarak fiziksel, beşeri ve yasal yapının kurulması (organizasyon-örgütlenme), kurulan yapının birimleri arasında uyumlaştırma (eşgüdüm-koordinasyon), kurulan organizasyonu amaçlar doğrultusunda harekete geçirme (yöneltme-güdüleme) ve faaliyetin amaçlar doğrultusunda gerçekleşip gerçekleşmediğini kontrol (denetim) olarak tanımlanır. Büyük ölçekli organizasyonlarda yönetim de kendi içerisinde farklılaşmak zorundadır. Periyodik olarak tekrarlanan ve üst yönetim tarafından takip edilmesine gerek olmayan işlemlerle stratejik karar verme süreçlerinin birbirinden ayrılması ve bir farklılaşmanın ortaya çıkması kaçınılmazdır. Buna göre bir üst, bir de alt yönetim konumu ortaya çıkmaktadır.<sup>191</sup>

Alt yönetim ya da ilk kademe yöneticileri olarak adlandırılan grup, görevini sadece emir-komuta zinciri içerisinde yerine getiren, örgütün (organizasyonun) operasyonel gücünü oluşturan gruptur. Mal ya da hizmet üretimini yapan çalışan kesime en yakın yönetici grubu bunlardır. Kendilerine verilen emirlerle ilgili inisiyatif kullanma ve tasarrufta bulunma, başka bir deyişle karar verme ve politika geliştirme süreçlerine katılma pozisyonları yoktur.

Orta yönetim kararları en alt düzeydeki gözetmenler tarafından, bir üst yönetimce verilen kararların uygulanması için alınan kararlardır. Bunlara aynı zamanda küçük kararlar da denir.<sup>192</sup>

<sup>190</sup> [www.kalitece.net/forum/archive/index.php/thread-590.html](http://www.kalitece.net/forum/archive/index.php/thread-590.html) (02.12.2009)

<sup>191</sup> Bülent BAYAT, (2003), *Orta Kademe Yöneticilik Ders Notları*, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Orta Kademe Yöneticilik Eğitim Kursu, Ankara

<sup>192</sup> Cengiz Gün, Yönetim Konum Belirleme Sorunu, Makale, Ankara, <http://www.caginpolisi.com.tr/22/33-34.htm> (02.12.2009)

### 2.7.2. Uygulandıkları Süre Açısından Kararlar

**Uzun Dönemli Kararlar:** Genellikle beş yılı aşkın uygulama süresini kapsayan nitelikteki kararlardır. Stratejik kararlar bu tip kararlara örnektir.

**Orta Dönemli Kararlar:** Uygulama süresi bir ile beş yıl arasındaki kararlar olup, yeni yatırım kararları, teknik deyişle taktik kararları bu tip kararlardır.

**Kısa Dönemli Kararlar:** Süre olarak bir yılı aşmayan nitelikteki kararlardır. Genellikle bu süre üçer aylık olarak kullanılır.<sup>193</sup>

### 2.7.3. İlgili Oldukları İşletme Etkinliği Açısından Kararlar

Bu tip kararlar:

- Pazarlama kararları,
- Üretim kararları,
- İş gören kararları,
- Finansman kararları,vb. gibi ilgili oldukları işletme alanı açısından

belirlenen ve özel adlarla açıklanan kararlardır.<sup>194</sup>

### 2.7.4. Dayandıkları Bilgi Derecesi Açısından Kararlar

**Belirlilik Altındaki Kararlar:** Gerçekleşecek olay üzerindeki bilginin tam ve kesin olarak bilindiği varsayımına dayanan kararlardır.

**Risk Altındaki Kararlar:** Olaylar üzerindeki bilgi derecesinin eksik olması durumunda verilen kararlardır. Bu tip kararlarda, gerçekleşmesi olası olayların kesin olasılık dağılımı biliniyor demektir.

**Belirsizlik Altındaki Kararlar:** Olaylar üzerindeki bilgi derecesinin, objektif ya da sübjektif olasılıklar biçiminde belirlenmesine olanak tanıdığı ortamda verilen kararlardır.

**Tam Belirsizlik Altında Verilen Kararlar:** Olayların gerçekleşmeleri üzerinde bilginin olmadığı durumlarda verilen kararlardır.

<sup>193</sup> Ömer Dinçer, Yahya Fidan, (2008), *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Yayınları, İstanbul: s.210

<sup>194</sup> Hilmi Bahadır Akın, a.g.e., s.176

### 2.7.5. Kararları Veren Organ Açısından Kararlar

**Bireysel Kararlar:** Kararı veren karar vericinin bir kişi olması durumunda verilen kararlardır. Bu tip kararlar zaman faktörünün ön planda tutulduğu durumlarda üstünlük gösterirler. Bir başka deyişle, kararların kısa bir süre içinde alınması gerektiğinde, bireysel kararlar ön plana çıkar.

**Grup Kararları:** Kararlar, işletmede birden çok kişilerce birlikte verildiğinde, grup kararları adını alır. Grup kararlarının en büyük sakıncası, bireysel kararlara oranla daha uzun bir sürede alınmalarıdır.<sup>195</sup>

### 2.7.6. Veriliş Sırası Açısından Kararlar

**Birinci Derecede Kararlar:** Bunlara aynı zamanda primer kararlar da denilebilir. Örneğin, işletmenin genel politikasını ilgilendiren kararlar bu grupta yer alır.

**İkinci Derecede Kararlar:** Bu tip kararlara sekonder kararlar adı verilebilir. Bunlar, işletmenin genel politikasının gerçekleştirilmesinde alınan birinci derece kararların tamamlayıcısı niteliktedir. Bir başka anlatımla, genel politikanın uygulanması sırasında ortaya çıkan zaman, büyüklük, biçim v.b. gibi konularda verilen kararlardır.<sup>196</sup>

### 2.7.7. Veriliş Biçimleri Açısından Kararlar

Bu tip kararlar sözel kararlar ve yazılı kararlar olarak ikiye ayrılır. Yönetmel kararların sayısal ve sözel olmak üzere iki temel analize tabi tutularak oluşturulmaktadır. Karar analizlerinde; problemin tanımlanması, sebeplerinin ortaya konulması, karar vericinin karşı karşıya olduğu sınırların tespiti, amaçların tespiti, karar alternatiflerinin belirlenmesi, en uygun kararın seçimi ve sonuçların izlenmesi zorunlu süreçlerdir. İş hayatının rutin ve önemsiz kararlarında bu süreçler zihinsel bir faaliyet olarak kendiliğinden ve belirli bir disiplinden uzak oluşur.<sup>197</sup>

<sup>195</sup> Murat Erdoğan, (2002), *Yöneticilerin Karar Verme Aracı Olarak Finansal Muhasebe*, Beta Yayınları, İstanbul: s.18

<sup>196</sup> Nüket Yetiş, (1993), *Kapasite İhtiyaç Planlaması*, Üretim kaynakları planlaması semineri, TMMOB İstanbul Şubesi, İstanbul

<sup>197</sup> Tamer Koçel, a.g.e., s:136

Ancak verilecek kararlar tek tek veya toplu halde kurum için önemli düzeyde ise bu kararların belirli bir disiplin içerisinde gerek sayısal gerek sözel analizlere tabi tutulması zorunludur. Ülkemizdeki kurum ve kuruluşlara hakim yönetim anlayışında, yukarıda belirttiğimiz profesyonel karar mekanizmaları ne yazık ki yerleşmemiştir. Alınan kararlar çoğunlukla konunun ilgileri ile tartışma, tecrübeye dayandırma ve daha önceki örneklerle ve ilgili mevzuat bakma şeklinde genelde sözel süreçlere tabi tutulmaktadır.<sup>198</sup>

### 2.7.8.Yapıları Açısından Kararlar

**Programlanabilir Kararlar:** Bu tip kararlar rutin olarak sık sık yinelenen kararlardır. Programlanabilir kararlar bir kez verildiklerinde nasıl programlanmışsa, ikinci kez yine aynı biçimde uygulanır. İşletmede günlük kararların çoğu bu tip kararlardır. Örneğin, hastalık izninde işgörene uygulanan ücret politikası, sürekli siparişte bulunan müşterilere uygulanan fiyatlama politikası, mal teslimi v.b. gibi konularda verilen kararlar, önceden saptandığı gibi sürekli yinelenerek yürütülür. Bu tip kararların tümü birbirine benzerlik gösterdiğinden, birlikte ele alındıklarında bir dizi kararı oluşturdukları görülür. Bu nedenle de seri kararlar veya yinelenen kararlar adı verilmiştir.<sup>199</sup>

**Programlanamayan Kararlar:** Bunlar programlanabilir kararlar gibi günlük ve rutin olaylara uygulanamayan nitelikte kararlardır. Böyle kararların verilmesi işletme açısından özgün nitelikte sayılmakta ve özellik göstermektedir. Bu yönden tek kararlar olarak da bilinmektedir. Bir başka anlatımla, olayların özelliklerine göre ayrı ayrı verilen kararlardır. Üretim, satın alma, tutundurma, yeni pazarlara girme konularına ilişkin kararlar, programlanamayan kararlara örnek olarak verilebilir. Bu tip kararlar daha ayrıntılı olarak incelendiğinde iki grupta toplanırlar.<sup>200</sup>

<sup>198</sup> Aykut Erdoğan, (2008), *Karar Analizi ve Modelleme*, Makale, <http://www.hazine.org.tr/makaleler/makaleozet/maerdogdu2.php> (02.12.2009)

<sup>199</sup> Abdulkadir Özen, (1997), *İşletme Yönetimi*, Varlık Yayınları, İstanbul: s.96

<sup>200</sup> Oğuz Onaran, a.g.e., s:116



**Yapısal Kararlar:**

- \* Klasik üretimin düzenlenmesi kararları,
- \* Üretim ya da satın alma kararları,
- \* Araç-gereç yenilenmesi kararları,
- \* Uzun dönemli planlama ve yatırım kararları v.b.

**Yapısal Olmayan Kararlar:**

- \* Kısa dönemli finans kararları,
- \* Tutundurma kararları,
- \* Yeni yapın kararları,
- \* Yabancı pazarlara girme kararları v.b.<sup>201</sup>

**2.7.9. Konuları Açısından Kararlar**

**Kişisel Kararlar:** İşletmede görevli iş görenin kişilikleriyle ilgili kararlardır.

**Maddesel Kararlar:** Yeni yapın üretimi, tedarik ya da satış işlerinde yeniden örgütlenmeyi gerekli kılan ve böylece işletmelerde yapısal önlemlerin alınmasıyla maddesel yükümlülükleri gerektiren kararlardır.<sup>202</sup>

**2.7.10. Bağlantılı Olma Durumları Açısından Kararlar**

**Statik Kararlar:** Yalnızca bir kez verilen kararlardır. Buna göre, bu tip kararların birbirleriyle bağlantıları yoktur.

**Dinamik Kararlar:** Birbirleriyle bağlantısı olup aynı anda ya da değişik zamanlarda verilen bir dizi kararlardır.<sup>203</sup>

<sup>201</sup> Melih Erdoğan, (2000), *Genel İşletme*, Anadolu Üniv. Yayınları No:931, Eskişehir: s:92

<sup>202</sup> Özdemir Akmut, (2003), *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara: s:211

<sup>203</sup> Yönetim Ekonomisi, <http://www.aofsitesi.com/yonetimekonomisi.rtf> (16.11.2009)

## 2.8. BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN İŞLETMELERİN KARAR VERME İŞLEVİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Bilgiyi yaratmaya, saklamaya, kullanmaya, geliştirmeye bütünleşik ve etkileşimli hale getirmeye yönelik karmaşık yapının tümüne bilgi teknolojileri adı verilmektedir.<sup>204</sup>

Bilgi örgütler için yaşamsal bir unsurdur ve aynı zamanda örgütsel planlama ve kontrol için vazgeçilmez bir kaynaktır. Bilgi bütün yönetsel işlevlerin temelini oluşturan yönetsel başarıyı kolaylaştıran ya da engelleyen önemli bir güç olarak değerlendirilebilir. Yönetim açısından bakıldığında bilgi, “yöneticilerin karar vermesine yardımcı olan öğeler” olarak kabul edilmelidir.<sup>205</sup>

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin işbirliği içinde gelişmesi, bilgi üretimi ve iletişimin daha etkin ve verimli gerçekleştirilmesinde devrimsel bir değişim sağlanmıştır. Bilgi artık daha verimli ve etkili biçimde üretilip işlenebilmekte, daha hızlı ve rafine edilen biçimde kullanıcılarına iletilebilmektedir.<sup>206</sup>

Bilgi teknolojileri kavram olarak; verilerin kaydedilmesi, saklanması, belirli bir işlem sürecinden geçirilmesiyle bilgilerin üretilmesi, üretilen bilgilere erişilmesi, saklanması, nakledilmesi gibi işlemlerin etkili ve verimli bir biçimde yapılmasına olanak sağlayan teknolojileri tanımlamada kullanılan bir kavramdır.<sup>207</sup> Bilgi teknolojileri veya bilişim teknolojileri adı verilen bu sistemlerin örgütsel alanda kurulması ve işletilmesi sonucu meydana gelen bu sistemlere yönetim bilgi sistemleri adını verebiliriz.<sup>208</sup>

Bilişim sistemleri, karar vermeyi, koordinasyonu ve kontrolü desteklemeye ek olarak, yöneticilere ve çalışanlara, problemlerin analizinde, karmaşık konulara yaklaşımda ve yeni ürünler ortaya koymada yardımcı olur.<sup>209</sup>

Yönetim bilgi sistemi bir anlamda örgütün kalbidir. Nasıl ki canlılarda kalp ritmik atışlarla kan pompalayarak, tüm vücuda yaşam için gerekli olan oksijenin

<sup>204</sup> Rafet Aktaş, a.g.e, s: 20

<sup>205</sup> Mehmet Şerif Şimşek, (2002), *Yönetim Ve Organizasyon*, 7. Baskı, Günay Ofset, Konya: s.s.410-411

<sup>206</sup> Mehmet Şerif Şimşek, a.g.e., s:413

<sup>207</sup> Hasan Tutar, (2000), *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, Hayat Yayınları, İstanbul: s.28

<sup>208</sup> Halime İnceler Sarıhan, (1998), *Teknoloji Yönetimi*, Desnet Yayınları İstanbul: s.40

<sup>209</sup> Mahmut Tekin, Hasan Güleş, (2000), *Dünyadaki Teknoloji Yönetimi Bilişim Teknolojileri*, Damla Ofset, Konya: s.83

ulaşmasını sağlıyorsa, aynı şekilde yönetim bilgi sistemi de, örgütün varlığını sürdürmesi için gerekli bilgileri sürekli olarak üretir ve gerekli yerlere ulaşmasını sağlar. Bundan yaklaşık otuz yıl öncesine kadar üst düzey yöneticiler, yönetim bilgi sistemini soyut bir kavram olarak ele almaktaydı, dolayısıyla bu sisteme sahip olmak, bir amaç olmaktan uzaktı. Son yıllarda bu durum değişmiş ve üst yönetim artık bilgisayar destekli geliştirilen bu sistemi finansal bir zorunluluk ve hatta örgütsel hedef olarak görmeye başlamıştır. Dünya ölçeğinde geniş ticaret hacmine ulaşan firmaların yöneticileri, rekabette üstün olabilmek için bilgi kaynaklarından en yüksek düzeyde yararlanmak durumunda kalmaktadırlar. Yönetim düşüncesindeki bu değişimle beraber bilgi, iş dünyasının en önemli stratejik silahı durumuna gelmiştir. Böylece bu kaynağı üretme ve yönetmede etkili bir araç olan yönetim bilgi sistemi de örgütlerin gündeminde yer alan en önemli konu olmuştur.<sup>210</sup>

Yönetim bilgi sistemi, bir örgütün yönetiminde kullanılan bilgilerin doğru olarak işlenmesini ve doğru olarak zamanında gerekli yerlere iletilmesini sağlayan bir sistemdir. Yönetim bilgi sistemi (YBS) kavramı, işletme faaliyetleriyle örgüte dayalı karar vermeyi destekleyen bilgilerin elde edilmesine yönelik sistematik işlemler dizisi şeklinde ifade edilebilir. Bir başka deyişle, yönetim bilgi sistemleri; yöneticinin karar vermesi için gerekli bilgiyi değişik kaynaklardan toplayan, işleyen, saklayan ve verileri raporlayan formal bilgi sistemleridir.<sup>211</sup>

Örgütlerin faaliyetlerini yerine getirdikçe bilişim miktarının ve karmaşıklığının artması, bunların geleneksel sistemlerle işlenmesini, depolanmasını ve yayılmasını oldukça güçleştirmektedir. Bilişim sistemlerinin rolü, çok sayıda ve karmaşık bilgileri muhafaza ederek her kademedeki kişiler için kullanılabilir hale dönüştürmektir. Bunun yanı sıra, karar vermek için gerekli bilgiye sahip olmaksızın, kişiler en uygun kararları alabilecek bir konumda bulunamazlar. İhtiyaç duyulan bilginin mevcut olmadığı durumlarda sadece tahmin yapmak mümkündür. Bir bilişim

---

<sup>210</sup> Tayfun Turgay, (1995), *Verimlilik Açısından Yönetim Bilişim Sistemleri*, Verimlilik Dergisi MPM Yayını, Ankara: s.8

<sup>211</sup> Mahmut Tekin, Hasan Güleş, a.g.e., s:83

sisteminin rolü; aynı zamanda örgütlerde ihtiyaç duyulan bilginin ihtiyaç duyulan yerde elde edilmesini sağlamaktır.<sup>212</sup>

Faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için bilgiye ne zaman ihtiyaç duyulacağını tam olarak belirlemek mümkün değildir. Örgütün her kademesinde bulunan kişiler “düzenli ve anlık” olarak nitelenen bilgilere ihtiyaç duyarlar. Düzenli bilgi olağan görevlerin yerine getirilebilmesi için gereklidir. Ancak kişiler potansiyel ve fiili problemleri göz önüne alarak geleceğe yönelik planlar yapabilmek için de her konuda bilgiye, gerekli olduğu anda sahip olmak isterler. Bu nedenle anlık olmayan bilgi hiç bir işe yaramaz. Bir bilişim sisteminin, durumlara ve zamana bağlı olarak hızlı bir şekilde bilgi ihtiyacını karşılayacak nitelikte olması örgütler açısından büyük önem taşımaktadır.<sup>213</sup>

Bilgi sistemleri örgütsel başarı açısından olmazsa olmaz bir araçtır. Bilgi sistemlerinde teknoloji ve insanın birlikte çalıştıkları unutulmamalıdır. Bilgi sistemleri, yüzeysel bir donanım ve yazılım değişikliğinden çok, bir teknoloji-insan uyumu projesi olarak algılanmalıdır. Başka bir deyişle, bilgi sistemleri belirli hedefleri karşılamak üzere, verileri karar vericiler için anlamlı bilgilere çeviren insan gücü, programlar ve yönetsel süreçlerden oluşan bir dizi setidir.<sup>214</sup> Bu sistemlerin gelişiminde; bilgisayar yazılım ve donanım teknolojisindeki ilerlemeler, karar verme işlevinin etkililik kazandırılması çabalarına artan ilgi tam, doğru, güvenilir bilgiye olan istek, şiddetli rekabet baskısı ve öncü üniversitelerde yapılan araştırmalar önemli rol oynamıştır.<sup>215</sup>

Bilişim sistemlerinin önemli amaçlarından biri de insanlar tarafından verilen kararların kalitesini yükseltmektir. Bir başka deyişle amaç, yöneticiyi karar verme aşamasında bilgisayarın sağladığı bilgilerle desteklemektir.<sup>216</sup>

Günümüzün organizasyonları, birçok kaynaktan elde edilen, büyük miktarda, çok çeşitli bilgileri, bilişim teknolojileri vasıtasıyla rafine ederek yöneticilerin

<sup>212</sup> Ferhan Çebi, (1997 ) “*Bilişim Teknolojilerinin Rekabet Üstünlüğüne Yönelik Etkileri ve Türk İşletmelerinde Bir Araştırma*”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, s.s: 23-24

<sup>213</sup> Ferhan Çebi, (1997), *Bilişim Teknolojilerinin Rekabet Üstünlüğüne Yönelik Etkileri ve Türk İşletmelerinde Bir Araştırma*, İTÜ. Fen. Bil. Enst. Doktora Tezi, İstanbul: s.s.23-24

<sup>214</sup> Mehmet Şerif Şimşek, a.g.e., s:420

<sup>215</sup> Türksel Kaya Bengşir, (1999), *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, TODAİE Yayınları, Ankara, s:85

<sup>216</sup> Erol Sayın, (1995), *Yönetim Bilgi Sistemi*, Anadolu Üniv.Yayınları No:884 Eskişehir, s:26

kullanımına sunmaktadırlar. Örgütsel süreçlerde bilgi teknolojileri örgütün operasyonel verimliliğine katkı sağlarken, stratejik amaçların gerçekleştirilmesine de katkı sağlar.<sup>217</sup>

Teknolojik gelişmeler beraberinde örgütlerde yeni düzenlemeleri ve köklü değişimleri gündeme getirmektedir. Bir zamanlar buharlı makinelerin üretim işletmelerinde kullanılmaya başlanmasıyla insanoğlu bu yenilikten önemli avantajlar sağlarken bazı ekonomik ve toplumsal değişimleri de beraberinde yaşamıştır. Buna benzer olarak, son yıllarda bilgi teknolojileri alanında yaşanan gelişmeler bir taraftan önemli kolaylıklar sağlarken, diğer taraftan kullanıldıkları her alanda hızla yeni düzenlemeleri ve değişimleri beraberinde getirmektedirler. Teknolojinin varlığı değil, nasıl kullanıldığı önemlidir.<sup>218</sup>

Örgütlerde bilgi teknolojilerinin kullanımı ve etkileri konusunda başlıca iki görüş hakimdir. Bunlardan birincisi bilgi teknolojilerinin performans ve verimliliğe etkisini araştıran araçsal görüş (Instrumental) iken, diğeri araçsal olmayan, daha çok sembolik ve kültürel açıdan bilgi teknolojilerinin sonuçlarını inceleyen kurumsal (Institutional) görüştür.<sup>219</sup>

Bilgi teknolojileri üretilen mal ve hizmetlerin türünü, bireylerin örgütsel davranışlara olan beklentilerini, örgütte yerine getirilen işleri ve hatta örgüt yapılarını sıralanabilir:<sup>220</sup>

\* Bilgi teknolojileri örgütlerin işlem süreçlerini değiştirmiş ve değiştirmeye devam edecektir. Bundan başka BT (Bilgi Teknolojileri) örgütsel performansa ilişkin kültürel beklentileri de değiştirmeye başlamıştır. Örneğin, hizmet işletmelerinden hızlı hizmet alabilme beklentisi geçmişe nazaran oldukça artmıştır.

\* Beyin gücü kas gücünden daha önemli hale gelmiştir. Günümüzde ürün ve hizmetlerin birçoğu bilgi teknolojileri ve yeni bilgilerle donatılmış örgütler tarafından üretilmeye başlamıştır. Günümüz örgütlerinin birçoğunda iş görenlerin performansı kas güçlerinden daha çok beyin güçlerine göre değerlendirmeye başlamıştır. Örgütlerde

<sup>217</sup> Abdurrahim Emhan, (2007), “Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi [www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com) ISSN: 1304-0278 Yaz-2007 C.6 S.21 (212-224), s:222

<sup>218</sup> Gökçe Kolay, (2006), “İşletmelerde Bilgi Sistemleri Verimliliğini Arttırmada Veri Madenciliği Yöntemi ve Bir Simülasyon Çalışması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak, s:17

<sup>219</sup>Ülkü Bıyık, (1998), *Finans, Kendisiyle Birlikte BT Sektörünü de Büyütüyor*, Makale

<sup>220</sup> Mehmet Şerif ŞİMŞEK, a.g.e., s:66

yaşanan problemleri bilgiyi kullanarak teşhis eden ve çözen bilgi işçileri, örgütler için tipik iş gören durumuna gelmişlerdir.<sup>221</sup>

\* Örgütler hiyerarşik yapıdan daha yalın bir yapıya kavuşmuşlardır. Örgüt üyeleri bireysel olmaktan çok grup çalışmalarına yönelmişlerdir. Ayrıca bilgi teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla mavi yakalı işçilerin yerini alan, profesyonel ve teknik sınıftan oluşan “bilgi işçileri”ne uygulanan denetim daha zayıf bir hale gelmiştir.

Örgütlerde yerine getirilmesi gereken en önemli işlevlerden biri olan karar verme, muhtemel alternatifler arasında seçim yapmaktır. Bu fonksiyon ise, birbiriyle ilişkisi olan şu alt unsurlarda yapılan işlerle gerçekleştirilir. Bunlar sırasıyla; amaç tespiti, bu amaçlara ulaşmada muhtemel sorunların tanımlanması, gerekli bilgi ve verilerin toplanması, değerlendirilmesi, alternatif yolların çıkarılması, bu yolların muhtemel sonuçlarının tahmin edilmesi ve bunlardan amaca en uygun olanın seçilmesidir. Karar verme birbiriyle ilişkili olan bu alt unsurlarla birlikte bir sistem olarak düşünülebilir.<sup>222</sup>

Bilgi teknolojileri karar verme işlevini bir bütün olarak; daraltarak, genişleterek ya da diğer sistemlere bağlayarak ve bu fonksiyonu oluşturan alt sistem unsurlarına yönelik olarak da, karar vermede yapılması gereken araştırmaların hızını artırmak, seçim işini programlara bırakmak ve değerlendirmede kullanılan teknikleri değiştirmek suretiyle etkilemektedir. Bu iki yoldan hangisi olursa olsun, bilgi teknolojileri karar vermeyi genel olarak insan gücünün tekelinden alarak BT destekli karar sistemlerine (KDS ve GKDS) aktarmaktadır.<sup>223</sup>

Bilgi teknolojilerinin örgütlerde kullanılmaya başlanmasıyla birlikte ortaya çıkan değişiklikler şunlardır;<sup>224</sup>

*1. Daha önce ayrı olan karar merkezlerinin bir araya gelmesi ve bütünleşmesi.*

Bu teknolojilerin (özellikle bilgisayarların) kullanımından önce örgütleri ayrı karar merkezleri oluşturmaya yönelten temel neden, her yöneticinin karar için gerekli bilgilere sahip olmaması ve bu bilgileri işleme ve değerlendirmede sınırlılıkların

<sup>221</sup> *Temel Bilgi Teknolojileri*, (2009), Deneyim Açıköğretim Yayınları, s.76

<sup>222</sup> Mehmet Şerif ŞİMŞEK, a.g.e., s:16

<sup>223</sup> Abdi Özdönmez, Metin Akesen, Ayтуğ Ekizoğlu, a.g.e., s:75

<sup>224</sup> Figen Öker, (2003), *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Üretim ve Hizmet İşletmelerinde Uygulamalar*, Birinci Basım, Literatür Yayınevi, İstanbul: s.90

bulunmasıdır. Bu sorun karar verme yetkisinin devredilmesiyle çözümlenmeye çalışılmıştır. Böylece örgüt içinde farklı karar merkezleri doğmuştur.<sup>225</sup>

Büyük hacimlerde bilgi toplama, analiz etme ve saklama kapasiteleriyle bilgisayarlar, gerek karar için gerekli bilgilere zamanında erişme imkanı sağlayarak, gerekse karar vericiye çeşitli modeller yardımıyla mevcut alternatifleri daha etkili değerlendirme imkanı sunup rasyonel kararların alınmasına katkıda bulunarak kararların tek merkezden alınması için gerekli ortamı sağlamaktadır. Böylece belli bir konuda karar verme merkezi tek bir yer olabilmektedir.<sup>226</sup>

2. *Karar verme merkezindeki değişim.* Bu değişim, bir önceki sonuca bağlı olarak kendini göstermektedir. Karar vermede merkezileşme olarak ifade edilen bu sonuçla, bilgi toplama ve işleme fonksiyonu alt düzeylerin sorumluluğunda kalırken, karar verme sorumluluğu giderek üst kademelere doğru kaymaktadır. Özellikle günlük işlemlerin yürütülmesiyle ilgili olarak karar verme yetkisi operasyonel düzeylerde çalışanlara bırakılırken, stratejik nitelikteki kararların alınması üst yönetim tarafından yerine getirilmektedir. Bu görüşler bilgisayarların kullanılmasıyla birlikte örgütlerde karar vermede merkezileşmenin yaşandığını göstermektedir.<sup>227</sup>

3. *Kararların ölçülebilir ve objektif olması.* Bu sonuç; karar kurallarının bilgisayar programları aracılığıyla karar sistemlerine aktarılması ve rutin ve programlanabilir kararlarda sistem tarafından kişisel yanlılığın bertaraf edilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan bilgisayar programlarına aktarılan kararlar ölçülebilir kriterlere de kavuşmaktadır. Böylece alınan kararların objektif ve daha isabetli olması imkânı elde edilmektedir.<sup>228</sup>

Bilgisayar kullanımının karar verme fonksiyonuna etkisi, örgüt düzeylerine göre değişmektedir. Bilgisayar destekli karar sistemleri örgütün orta düzey yönetim kademesini kısa, üst düzey yönetim kademesini ise uzun dönemde etkilemektedir. Bilgisayar kullanımı örgütlerde bazı karar alanlarını birleştirmek suretiyle orta düzey yönetim kademesini doğrudan etkilemektedir. Üst düzey yönetim ise örgütün alt

<sup>225</sup> Mehmet Hulusi Demir, a.g.e., s: 9

<sup>226</sup> Mehmet Hulusi Demir, a.g.e., s.s: 9-11

<sup>227</sup> Oktay Alpuğan, (1997), *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul: s.70

<sup>228</sup> Fiğen Öker, a.g.e., s:92

düzeinden kaynaklanan bu değişime uzun dönemde ayak uydurmak durumunda kalmaktadır.

Bilgi teknolojileri alanındaki gelişmeler geniş coğrafi alan içerisinde dağınk sistemlerin kurulmalarına imkân sağlarken, karar destek sistemlerinin her düzeyde etkili uygulanabilmesi, günümüz örgütlerinde rutin ve programlanabilir kararların alt düzeydeki yöneticilerden alınarak bilgi sistemlerine aktarılmasına, programlanamayan stratejik nitelikteki kararların üst yönetimce karar destek sistemlerinin desteğiyle alınmasına alt yapı oluşturduğu görülmektedir.<sup>229</sup>

Bilgi teknolojileri karar verme etkinliğini değişik yollarla etkileyebilmektedir. Bilgi teknolojilerinin örgütlerde kullanılmaya başlanmasıyla birlikte matematiksel ve istatistiksel modellerin kullanımında artış olmuştur. Bu teknolojilerin çok büyük miktarlardaki verileri işleme ve analiz etme imkânı sağlamasıyla da kararlar nicel özelliğe kavuşmuştur. Önceleri yöneticilerin kafasında yer alan karar verme yöntem ve modelleri bilgi sistemlerine aktararak herkes tarafından görülebilir ve kullanılabilir duruma gelmiştir. Böylece karara esas olacak çıkarımlar herkesin kullanımına sunulmuştur. Bilgi teknolojileri karar verme etkinliğini başlıca şu yollarla etkileyebilmektedir.<sup>230</sup>

**a. Karar verme Sayısında Artış:** Bilgisayarlar karar vermede büyük miktarlarda bilgilere ulaşma ve değerlendirme imkanı sağlayarak, alternatif sayısını artırarak ve her bir alternatif karar alıcının hızlı değerlendirmesine imkan tanıyarak sonuca bağlanan karar sayısının artmasına imkan tanımaktadır.

**b. Planlama Döneminde Kısalma:** Bilgi sistemlerine aktarılan karar verme fonksiyonu, çevre ile karar alanları arasında karşılıklı bir geri beslemeye imkan tanıyarak gerekli değişikliklerin zamanında yapılmasına zemin hazırlamaktadır. Böylece planlama yapma dönemi kısaltmakta ve tahminleşmede hata riski azalmaktadır.

**c. Karar Vermeyi Kişisellikten Kurtarma:** Bilgi teknolojilerinin karar vermede bir başka etkisi ise, karar verme işlevini kişisellikten kurtarmasıdır. Örgüt çalışanlarının örgütte sahip oldukları konum ve pozisyona göre başkalarına ne yapmaları gerektiğini söylemeleri ve çalışanın işi ile ilgili olarak yapacaklarını bir

<sup>229</sup> İsmet Barutçugil, a.g.e., s:46

<sup>230</sup> Türksel Kaya Bensghir, *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, TODAİE Yay.No.274, Ankara, s.255.



üstünden ya da başkasından öğrenmesi yerine bilişim sistemlerinden öğrenmesi ile karar vermede kişisel ortadan kalkmaktadır.<sup>231</sup>

**d. Kullanılan Bilginin Niteliğinde Değişme:** Bilgi teknolojileri yönetsel işler için gerekli bilgilerin toplanması ve analiz edilmesinde etkinlik sağlayarak “daha nitelikli bilgilere” ulaşma imkanı sağlar. Daha nitelikli bilgi; zamanlı, amaca uygun ve yeterli olma gibi özellikleriyle yöneticilerin daha rasyonel kararlar almasına imkân sağlamaktadır.<sup>232</sup>

**e. Karar Verme Fonksiyonunda Değişme:** Bilgi teknolojileri, özellikle operasyonel düzeyde yer alan personele yeterli bilgi sağlayarak, karar verme fonksiyonunu yerine getirmelerine ve alınan bu kararların da üst yönetim tarafından kolaylıkla izlenmesini sağlayarak karar vermede yerelleşmeye (decentralization) neden olabileceği gibi bazı durumlarda merkezileşmeye de sebep olabilecektir.<sup>233</sup>

**f. İdari İşlerin Niteliğinde Değişme:** Bilgi teknolojileri özellikle rutin nitelikteki işlerin astlara devredilmesine imkan tanınmasıyla birlikte idari işleri planlamak ve yürütmek için yöneticilere daha fazla zaman kazandıracaktır. Bilgi teknolojilerinin genel olarak örgütlere etkisi örgütten örgüte, bir örgüt içinde bölümden bölüme ve hatta yöneticilerin niteliklerine göre değişmektedir. Bu değişimle örgüt kültürü de önemli rol oynamaktadır. Bu teknolojileri hızla kullanmaya başlayan örgütlerin, bilgi teknolojilerinin getirdiği bu değişimi sözü edilen özellikler ışığında planlaması ve yürütmesiyle başarılı bir örgüt geliştirme ortamı sağlamaktadır.

Diğer taraftan karar verme işlerinin bilgi sistemlerine aktarılması bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. Karar verme işlerinin bilgi sistemlerine aktarılması ve kararın tamamen otomatik olarak sistem içinde verilmesi şu iki riski ortaya çıkarmaktadır. Bunlardan ilki, sisteme aktarılan karar kurallarının ve karar modellerinin değişime bağlı olarak gözden geçirilmemesi nedeniyle yetersiz kalmasıdır. İkinci risk ise, örgütün sezgiye dayalı olarak değerlendirilmesi gereken bazı karar sorunlarına mevcut karar sisteminin cevap vermemesidir.<sup>234</sup>

<sup>231</sup> Yaşar Tonta, (1999), *Bilgi Toplumu ve Bilgi Teknolojileri*, Türk Kütüphaneciliği, s.s.363-375 <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/yayinlar/biltop99a.pdf>, (26.11.2009)

<sup>232</sup> Türksel Kaya Bensghir, a.g.e., s.s: 28-260

<sup>233</sup> Mahmut Tekin, (2000), *Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi*, Damla Ofset, Konya: s.99

<sup>234</sup> Nurullah Genç, (2007), *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, Ankara: s.160

Bilgi teknolojilerinin yukarıda sayılan katkıları ve riskleriyle birlikte, örgütlerde yaygın olarak kullanılmasıyla, karar verme işlevinde belli başlı şu değişimlerin gündeme geldiği görülmektedir.<sup>235</sup>

- \* Karar sistemleri ya da alanlarında birleşme ve bütünleşme,
- \* Karar vermede merkezileşme,
- \* Karar vermenin giderek yargılardan kurtularak ölçülebilir kriterlere dayanması ve rasyonelleşmesi,
- \* Bilgisayar kullanım alanından ve karar yapısından dolayı esnekliğin ortadan kalkması.

Bilgi teknolojilerinin örgütlerde yoğun bir şekilde kullanılmaya başlaması örgütsel yapı ve süreçlerde çok önemli değişmelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu değişim alanlarından biri de bağlantı süreçleri olarak da tanımlanan karar verme ve iletişim süreçlerindeki değişimlerdir. Bilgi teknolojilerinin örgütlerde kullanılmaya başlanmasıyla geleneksel karar verme süreçleri terk edilmeye ve bilgi teknolojileriyle yapılandırılmış karar destek sistemleri kullanılmaya başlanmıştır. Böylece yöneticilerin örgütsel faaliyetlere ve amaçlara ilişkin daha etkin kararlar almaları mümkün hale gelmiştir. Ayrıca, bu yeni teknolojiler örgüt içinde iletişimin önünde engel oluşturan etkenlerin de ortadan kaldırılmasını sağlayarak, bütün örgütsel düzeyler arasında etkin bir iletişimin gerçekleştirilmesini mümkün kılmıştır.

## **2.9. İŞLETMELERDE KARAR VERMEDE KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI YAZILIMI KULLANIMI**

ERP yazılımları karar verme süreçlerini güçlendirirken, hızlı ve doğru karar verebilmek için ihtiyaç olan veriye hızlı ve doğru erişimi sağlar.<sup>236</sup>

İşletmeler, işletmeye ERP yazılımını uyarladıktan sonra tüm iç ve dış ticari işlemlerini yeni sistem haline gelen ERP ile yönetmeye başlarlar. Doğru yönetimin ve planlamanın yanında, sipariş, ürün, ürün grubu, yönetim birimi bazında gerçekleşen

<sup>235</sup> Mehmet Şerif ŞİMŞEK, a.g.e., s:92

<sup>236</sup> Selin Kalman, (2007), *Süreçlerinizi Başarıya Taşıyın: Kurumsal Kaynak Planlama*, Temmuz Bthaber Sayı:379, İstanbul, ss.15-16

maliyetlerin, gelir-gider kalemlerinin pivot analizleri<sup>237</sup> sonucunda alınan doğru kararlar sayesinde, kısa zamanda giderlerde azalma ve gelirlerde artış sağlanmaktadır.<sup>238</sup>

ERP yazılımının kullanımı ile tekrarlı ve kişilere bağlı işlemler ortadan kalkmakta, ortaya çıkan kurumsal hafıza sayesinde günlük işlemlerin izlenmesi problem olmaktan çıkmakta ve personel kaynağı daha verimli kullanılmaktadır. Verileri elde etme ve raporlama zorlukları aşıldığından, yetkili yönetici zamanının önemli bir bölümünü kontrol, analiz ve karar verme yönünde kullanabilir hale gelmektedir.<sup>239</sup>

ERP öncesinde entegre bir yapı olmadığı için manuel işlemler çok fazla zaman almaktaydı. ERP'den önce irsaliye ve fatura kesmek için, satıştan manuel bir bilginin takibini yaparak bunun faturaya dönüştürülmesini sağlanıyordu. Bu, hem işgücü hem de zaman kaybı anlamına geliyordu. Artık, satıştan sipariş alındığı an girilen fiyatlar, üretim, yükleme, sevkiyat ve onun sonrasında fatura sistemden otomatik olarak elde ediliyor ve muhasebe kayıtları da yine ERP üzerinde oluşturuluyor. ERP kullanımında satın almadaki ve satışıdaki kişiler, tedarikçi veya müşteri bazında hesap bakiyesi almak istediklerinde, bu kontrolleri kendi başlarına sistem üzerinden yapabilmektedirler. Özellikle satış, ERP ile birlikte muhasebeye entegre olmuştur.

ERP'nin finansal anlamdaki katkıları şunlardır:<sup>240</sup>

Kasa ve banka raporları, bütün bankalardaki bakiyeleri günlük olarak alabilmektedir. Müşterilerden gelen havaleleri ya da tedarikçi ödemelerini yine ilgili departmanlara günlük olarak aktarabilmektedir. Eskiden mali tabloların hazırlanmasında ve verilerin toplanmasında hesap tablosu yazılımlarından yararlanılırdı. Artık istenen bütün verileri ERP'den alınabilmektedir. ERP öncesinde bordro süreci de entegre değildi, ancak ERP ile bordroyu yine programdan hesaplayıp, iki günde maaş hesaplamasını yaparak kayıtlara aktarabilmektedir.

---

<sup>237</sup> Pivot noktaları destek ve direnç seviyesidir. Pivot analizi görüntülenen verilerin güçlü bir analizini sağlar. Pivot analizi ile veri çıkışı farklı türlerine göre filtre edilebilir ve güzel bir rapor olarak aktarılabilir. Örneğin, haftalık, aylık, üç aylık gider kayıtları verebilirsiniz.

<sup>238</sup> Mehmet Özkan, (2002), *ERP Sistemlerine farklı Bir Bakış*, Bilgi Yönetimi, www.bilgiyonetimi.com (26.09.2009)

<sup>239</sup> Serdar Demir, (2000), *Kurumsal Kaynak Planlaması*, Bilgi Teknolojileri Haber Bülteni, No:12, Mayıs, s.s.14-18

<sup>240</sup> Mehmet Şahin Gök, (2005), *ERP Sistemlerinin Firma Performansı Üzerine Etkileri Bir Saha Araştırması*, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005, İstanbul: s:401

ERP sistemlerinin kullanılmasının işletmeye yararları şunlardır:<sup>241</sup>

- Stratejilere uygun bir işletme yönetimi,
- Stratejilerin sonucunu değerlendirme olanağı,
- İşletme kaynaklarının verimli ve etkin kullanımı; dolayısıyla maliyetlerin azalması,
- İşletme fabrikaları arasında malzeme, işçilik, makine / teçhizat, bilgi vb. üretim ve dağıtım kaynaklarının ortaklaşa ve verimli kullanımının sağlanması ile fonksiyonel entegrasyonun oluşturulması,
- Müşteri dağıtım merkezi, üretim ve tedarikçi arasında yakın işbirliği,
- Daha basit Bilgisayar işletim sistemi sayesinde tek bir noktadan gerekli bilgilere ulaşma olanağı.

## 2.10. İŞLETME İÇİNDE MUHASEBENİN FONKSİYONLARI

Muhasebe, mali nitelikli işlem ve olayları kaydetme, sınıflandırma, özetleyerek rapor etme, analiz etme ve yorumlama bilim ve sanatıdır.<sup>242</sup>

İşletme yöneticilerinin sağlıklı kararlar alabilmeleri için bir takım bilgilere gereksinimleri olur. Bu bilgiler ise, muhasebe bilgileri ve işletme dışı kaynaklardan sağlanan bilgiler olmaktadır. İşletme yönetiminin karar süresinde kullandığı bilgileri bir anlamda kendisinin faaliyetlerinin sürdürülmesine olanak sağlayan enerji kaynağı olarak düşünebiliriz.<sup>243</sup>

Muhasebenin işlevini yerine getirebilmesi için belirli görevleri bulunmaktadır. Bu görevlere muhasebenin fonksiyonları denir. Muhasebenin fonksiyonlarını kaydetme, sınıflandırma, özetleme ve raporlama olarak dört ana grupta toplayabiliriz.<sup>244</sup>

<sup>241</sup> Şahin Özbir, a.g.t., s.s:9-10

<sup>242</sup> Özgül Cemalcılar, Nurten Erdoğan, (1997), Genel Muhasebe, 4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul: s:8

<sup>243</sup> Tansel Çetinoğlu, (2001), Muhasebe Bilgilerinin Stratejik Karar Alma Fonksiyonunda Kullanılması ve Ege Seramik Sanayi ve Ticaret A.Ş'de Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya: s.44

<sup>244</sup> Özgül Cemalcılar, Nurten Erdoğan, a.g.e., s:9

Muhasebe verileri her ne kadar geçmişe ilişkin bilgileri içeriyorlarsa da, işletme kararlarında bunlardan vazgeçilemeyeceği açıktır. Gerek girişimci, gerekse yönetici işletmelerdeki değer hareketleri ile ilgili bilgi ve verileri daimen önünde hazır bulundurmaya ister. Bu grupların istekleri eksiksiz ve zamanında karşılandığı sürece işletmenin yönetimi ve amacına ulaşması kolaylaşmış olur.<sup>245</sup>

Muhasebe genelde kayıtlarını belgelere dayandırarak yapar. Gerek işletme içine gerekse işletme dışına akan kıymet hareketlerine ilişkin belgeleri toplama, tarih sırasına göre dizme, kategorilerine ayırma ve dosyalama muhasebenin temel fonksiyonunu oluşturur. Bunlara ayrıca işletme içi kıymet hareketlerine ilişkin bilgileri de katmak gerekir.<sup>246</sup>

Mali işlemleri belgelere dayanarak muhasebe sistemine göre muhasebe defterlerine kayıt yapılır. Muhasebenin en önemli fonksiyonudur. Muhasebe de kayıtlar doğru ve düzgün tutulmadan diğer fonksiyonların da bir anlamı kalmaz. Yapılan her işlem muhasebe sistemi içinde ilk olarak kayıt yapılmak zorundadır. Bu kayıtlarda belgelere dayandırılarak yapılır.

Olayları ve işlemleri meydana geldikleri anda kayıtlara geçirdikten sonra, işletme geniş ölçüde ayrıntılı bir yığın veri ile karşı karşıya kalır. Bu verilerden işletmenin ve diğer ilgililerin yararlanabilmesi için, olay ve işlemler birbirleriyle ilgili gruplar ve kategoriler halinde tasnif edilir. Böylece bilgi yığını, kullanılabilir şekilde konmuş olur.<sup>247</sup>

Kaydedilen bilgiler belirli zaman aralıklarında derlenip niteliklerine göre gruplara ayrılır. Böylece farklı nitelikteki ve gruplardaki işlemleri birbirleriyle karıştırmadan farklı sınıflarda incelenebilir.

Sınıflandırılan işlemler dönem sonlarında toplanarak daha kolay sonuçlar çıkarabilmek ve yapılan kayıtların kontrolünü sağlamak için özetlenir. Dönem sonlarında işletmeler yüzlerce belki binlerce işlem yapmış olurlar. Bu işlemleri teker teker incelemek çok uzun zaman alacağından, aynı nitelikteki işlemleri özetleyerek görmek kişilere daha fazla yarar sağlamaktadır. Muhasebe sisteminde özetleme fonksiyonu muhasebe tablolarından mizan kullanılarak yapılır.

<sup>245</sup> Tansel Çetinoğlu, a.g.e., s:44

<sup>246</sup> Tansel Çetinoğlu, a.g.e., s:46

<sup>247</sup> Tansel Çetinoğlu, a.g.e., s:46

En son olarak raporlama fonksiyonunda kaydedilen, sınıflandırılan ve özetlenen işlemler mali tablolar aracılığı ile sonuç aşamasına gelir. Bu sonuç aşaması da raporlamadır. Raporlama muhasebe sisteminin en son aşaması ve yorum yapma aşamasıdır. Muhasebenin en önemli fonksiyonlarından biridir. Raporlarda işletmelerin her türlü sonuçları ortaya çıkarılarak işletme hakkında bilgiler ve yorumlar yapılmaktadır. İşletme bu raporlar sayesinde geleceğine karar vermekte ve yeni kararlar almaktadır. Raporlama aşamasında muhasebe tabloları kullanılır ve bu tabloların en önemlileri bilanço ve gelir tablosudur.

Muhasebe bu fonksiyonları sırasıyla yerine getirerek işletmelerin mali işlemleri hakkında sonuçlar çıkararak; hem işletmeyi, hem devleti hem de üçüncü kişileri bilgilendirmektedir.

Her fonksiyonuna göre farklılık gösteren varlıklar işletmenin yönetimi sırasında devamlı olarak farklı ölçülerde değişimlere uğrarlar. İşletmenin tüm olarak iyi yönetilmesi, bütün fonksiyonların işleyişi sırasında alınan yerinde ve uyumlu kararlarla varlıkların ve kaynakların güçlü ve karlı bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Diğer bir deyişle iyi yönetim, belirli bir amaca ulaşmak için sadece insanların faaliyetlerinin iyi yönetimi ile değil, aynı zamanda varlıkların ve kaynakların da iyi yönetimi ile sağlanır.

İşletmenin varlıklarının ve kaynaklarının yapısı fonksiyonların yerine getirilmesini sağlayan kararların uygulanması ile değişimlere uğrar ve böylece işletmenin finansal durumu ve gücünde de değişimler olur.

İşletmenin sahipleri tarafından verilen varlıklar işletmenin faaliyeti sonucu artarsa bu durumda işletme sahiplerinin hakları da artmış olur; aradaki fark kardır. İşletmenin sahip olduğu varlıklar kredi ile temin edilen yeni varlıklarla artarsa bu durumda işletmenin borçları artmış olur. Görülüyor ki işletme içinde alınan kararlar, işletmenin varlıkları ve kaynakları üzerinde değişimler yaratır. Faaliyetler sonunda tüm değişimlerin etkisi ile varlıklar ve kaynaklar işe başlama tarihine göre farklı bir yapı ve büyüklük gösterirler. Varlıkların unsurları değişir, büyüklükleri değişir, aynı şekilde kaynakların unsurları ve büyüklükleri değişir. Dolayısıyla, belirli unsurlar arasındaki oranlarda değişim olur. Bu yeni durum işbaşındaki yönetim kadrosunun verdiği kararlar sonucu ortaya çıkan başarının bir sonucudur. Aynı süre içinde işbaşında bir yönetim

kadrosu bulunsa, verilen kararlar farklı olacağından aynı sonucun, aynı mali ve ekonomik yapının elde edileceği söylenemez.

O halde gerek yönetimin başarısının ölçülmesi ve değerlemesi, gerekse gelecek yıla ait yönetim planlarının yapılmasında temel olacak verilerin sağlanması ve hatta tamamlanan süreye ait başarının önceden planlanan ile uygunluğunun araştırılması (kontrol) için öncelikle, yöneticilerin kararları ile şekil bulan ve işletmenin varlıkları ve kaynakları üzerinde para ile ifade edilebilen değişmelerin saptanması gerekir. İşte bu gereğe cevap verecek olan araç **muhasabe**dir ve burada **yönetim-muhasabe ilişkisi** başlar.<sup>248</sup>

## 2.11. YÖNETİM MUHASEBESİ

İşletme yöneticilerinin karar verme sürecinde gereksinim duyduğu ayrıntılı ve özellikli bilgileri sağlamakla görevli muhasabe dalıdır. Genel muhasabe ve Yönetim Muhasebesinden sağlanan bilgilerin firma yöneticilerine yön verecek şekilde kayıt altına alınmasıdır. Yöneticilere karşı yapılan muhasabe olarak da tanımlanabilir.

Muhasabe Sistemi, işletmenin mali ve faaliyet durumunu göstermek amacıyla ilgili tüm finansal bilgileri toplayabilmek için tasarlanır. Bu veriler karar verme sürecini doğrudan etkilediğinden, yöneticiler bu bilgileri geliştirmek amacıyla kullanılan işlem, yöntem ve metotları tanımalıdır.<sup>249</sup>

Yönetim muhasbesi: İşletmenin geçmiş verilerinden yararlanarak geleceğe yönelik planların uygulanmasına yönelik verilen kararları kapsar.<sup>250</sup>

Yönetim Muhasebesi, işletmeyi maksimum etkililiğe ulaştırmada ve geleceğe yönelik planları formüle ve koordine etmede ve planların uygulanmasını ölçmede yönetime yardımcı olacak bilgileri vermek ve açıklamalar yapmak için muhasabe ve istatistik tekniklerinin uygulanmasıdır, diye tanımlanabilir.<sup>251</sup>

İşletmenin içe dönük muhasbesi olarak nitelendirilen yönetim muhasbesi, “Karar Muhasebesi” olarak da bilinir.

<sup>248</sup> Özgül Cemalcılar, Nurten Erdoğan, a.g.e., s.s: 6-7

<sup>249</sup> Vasfi Haftacı, (2008), *Yönetim Muhasebesi*, Umuttepe Yayınları, Ankara, s:24

<sup>250</sup> Mete Önal, (1999), *Bilgi Teknolojisindeki Gelişmelerin Muhasebe Mesleğine Etkileri*, 4. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu, İSMMM Odası Yayın No: 30, İstanbul: s.25

<sup>251</sup> Tansel Çetinoğlu, a.g.e., s:48

Yönetim Muhasebesinin amaçları şunlardır;<sup>252</sup>

- \* İşletme faaliyetlerinin planlanmasına,
- \* İşletme faaliyetlerinin denetlenmesine,
- \* İşletme yöneticilerinin karar vermesine yardımcı olmak.

Yönetim Muhasebesi, işletme amaçlarıyla işletmede çalışanların amaçlarını ortak amaçlar doğrultusunda bir araya getirmeyi amaçlar.

Yönetim Muhasebesinin işlevleri şunlardır: <sup>253</sup>

- \* İşletmenin planlama faaliyetlerinin yürütülmesi için plan yapanların ya da planı yürütenlerin görev, sorumluluk ve yetkilerinin belirlenmesi,
- \* Yönetim işlevleri içinde bulunan yürütme ve denetim faaliyetlerine giren kararların verilmesi için gerekli bilgilerin doğru ve zamanında sağlanması olarak sıralanabilir.

Genel muhasebe çalışmalarının birtakım dış standartta uygun biçimde yürütülme zorunluluğuna karşılık, yönetim muhasebesini yönlendiren ana etken, yöneticilerin bilgi gereksinimleridir. Başka bir deyişle, yönetim muhasebesinde, yapılan uygulamaların ve sonuçta düzenlenen raporların genel kabul görmüş ilke, kavram ve kurallara yada yasal hükümlere uygun olup olmadığı değil, öncelikle yöneticilerin işine yarayıp yaramadığı önemlidir. Bu nedenle yapılacak maliyet yarar karşılaştırmalarına göre yönetim muhasebesinde, maliyetinden fazla yarar sağlayacağı anlaşılan hemen her türlü sayısal bilginin toplanması, her çeşit bilgi işleme tekniğinin uygulanması ve her tip raporun düzenlenmesi söz konusu olabilmektedir. <sup>254</sup>

İşletme raporları genellikle işletme içi gereksinimler için hazırlanır. Bunlar faaliyet kararlarının alınmasında oldukça faydalı olan finansal başarıları yansıtırlar. Satışların büyümesine ilişkin analizler, doluluk oranı eğilimleri, brüt kar marjı analizleri, departman karları ve aktiflerin büyümesi, tesislerde meydana gelen genişleme analizleri bu yönetim raporlarından bazılarıdır. Genelde bu raporlar işletme yöneticilerine belli süre içerisindeki gelişmelerin bir göstergesini vermektedir. Aynı

<sup>252</sup> Fevzi Sürmeli, (1996), *Muhasebe Bilgi Sistemi*, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 963, Eskişehir: s.49

<sup>253</sup> Orhan Elmacı, (2002), *Stratejik Yönetim Açısından Yönetim Muhasebesi*, Ekspres Matbaası, Kütahya: s.226

<sup>254</sup> Tansel Çetinoğlu, a.g.e., s:49



şekilde bu verilerin analiz ve yorumları da raporları inceleyen diğer kişilerin alacakları kararlar için bir temel oluşturmaktadır.<sup>255</sup>

Gelir tablosu; satışlar, giderler ve işletmenin karlılığı hakkında bilgi verdiği için başvurulacak ilk kaynaktır. Böylece, işletme sahiplerinin karar vermeleri mali tablolar aracılığı ile kolaylaştırılmaktadır. Alacaklılar, özellikle kısa vadeli borçların alacaklıları, borçların ödenip ödenemeyeceğini analiz edebilmek için bilanço ile yakından ilgilenirler.<sup>256</sup>

Geçmişte uzun ya da kısa vadeli borç veren kişi ya da kurumlar daha çok bilançoya önem vermekteydiler. Açtıkları kredinin güvenliği açısından, sağlam bir bilançonun en iyi bir gösterge olduğuna inanmaktaydılar. Fakat günümüzde ise kreditorler, açtıkları ya da açacakları kredinin (özellikle uzun vadeli kredilerin) geri ödenebilmesi yönünden işletmenin kar sağlayabilme yeteneğine, bilançodan daha fazla önem vermektedirler. Tabi ki bu durum kredi kararlarının alınmasında işletme mali durumunun önemsiz olduğu anlamına gelmemelidir. Ancak, genel değerlendirmelerde karlılık, borç ödeyebilme potansiyelinin daha önemli bir göstergesi olarak kabul edilir.<sup>257</sup>

Kreditorler mali tabloları analiz ederken, özellikle karlılık, ödeme gücü, ve finansal kaldıraç (manivela) konuları üzerinde önemle dururlar ve gerekli finansal bilgileri sağlayabilmek için, oran analizleri ve diğer analiz tekniklerinden yararlanırlar. Kredi açma, ya da açmama, açılacak kredinin hacmi veya sınırı, uygulanacak faiz oranı ve şartları, borcun geri ödenmesinin istenmesi gibi çeşitli konularda daha bilinçli kararlar alabilmek için kreditorler bu bilgileri aramaktadırlar.<sup>258</sup>

Yöneticiler, işletme faaliyetlerine ilişkin olarak çeşitli kararları alırken, finansal bilgileri bir temel olarak kullanmalıdır. İşletme faaliyetleri süresince elde edilen başarıların değerlendirilmesinde ve geleceğe dönük planların geliştirilmesinde, finansal bilgilerden oldukça yararlanılması gereklidir. İşletme yönetiminde bu iki safha önemli odak noktaları olup muhasebe sisteminin sağladığı çıktılar bu noktaya doğru

<sup>255</sup> Adnan Şişman, (2006), Yönetim Aracı Olarak Muhasebe, [http://www.adnansisman.com/yonetim\\_araci\\_olarak\\_muhasebe.htm](http://www.adnansisman.com/yonetim_araci_olarak_muhasebe.htm) (14.11.2009)

<sup>256</sup> Fevzi Sürmeli, a.g.e, s:15

<sup>257</sup> Ayhan Aksöyek, (2007), *İşletme Yönetiminde Muhasebe Raporları*, Dünya Online,[http://www.muhasebenet.net/mh0706\\_isletme%20yonetiminde%20muhasebe%20raporlari.html](http://www.muhasebenet.net/mh0706_isletme%20yonetiminde%20muhasebe%20raporlari.html) (20.11.2009)

<sup>258</sup> Fevzi Sürmeli, a.g.e., s:57

yönlendirilmelidir. Yönetim Raporları ve finansal raporların her ikisi de, ileriye dönük projeksiyonlar ve başarı değerlendirmesi ihtiyaçlarını gidermek için hazırlanmalıdır. Raporlarda sunulan bilgiler birçok faydayı içermeli ve işletmenin karlarını arttırmada bir araç olarak kullanılmalıdır.<sup>259</sup>

Çeşitli kullanıcılar açısından finansal bilgilerin faydalı olabilmesi için, üç noktanın göz önünde tutulmasında yarar vardır. Bunlar doğruluk, anlaşılabilirlik ve güncelliktir.<sup>260</sup>

Mali tablolar ve raporların doğru olması gerekliliği üzerinde fazlaca durmaya gerek yoktur. Ancak mali tablolarda ve raporlarda sunulan bilgiler o şekilde sunulmalıdır ki, karar vericiler tarafından kolayca anlaşılabilir. Dolayısıyla, mali tablo ve raporlarda sunulan bilgiler, daima kullanıcılar düşünülerek bir araya getirilmelidir. Doğal olarak mali tabloları kullanan kişilerin de muhasebe sisteminin gen yöntemleri, metotları, çalışma kısıtları ve genellikle finansal bilgilerin toplanmasıyla ilgili zorluklar hakkında bilgi sahibi olmaları gereklidir. Ancak bu şekilde, genel muhasebe prensip ve kavramları ve teknikleri ile donanmış kullanıcılara bilgilerin analizi, yorumlanması ve değerlendirilmesiyle ilgili bir temel verecektir.<sup>261</sup>

Bilgilerin güncelliği yani zamanlılığı da oldukça önemlidir. Finansal bilgilerin karar verme anında sağlanamaması halinde, bu bilgilerin kullanıcıya sağlayacağı yararlar sınırlı olacaktır. Bir başka deyişle, gerekli bilgilerin ihtiyaç duyulduğu anda sağlanamaması halinde, geçerli ve optimal kararların alınabilmesi ihtimali büyük ölçüde azalacaktır. Dahası kararların ertelenmesi, gerekli eylemlerin yapılmasını önleyecek ve kararların vaktinde alınmaması halinde işletme amaçları gerçekleştirilemeyecektir.<sup>262</sup>

Tüm yöneticiler karar verme faaliyetlerini yönetirken, iyi bir muhasebe sisteminin sağlayacağı bilgilere güvenmek zorundadırlar. Dolayısıyla yönetim muhasebesi, makul ekonomik amaçlara ilişkin planların yapılmasında ve bu amaçların başarılmasında, işletme yönetimine yardım etmek için, bir işletmenin tarihi ve ileriye dönük verilerinin kullanımında yarar sağlayan uygun teknik ve kavramlar dizisidir

---

<sup>259</sup> Münir Şakrak, a.g.e., s:81

<sup>260</sup> Murat Erdoğan, a.g.e., s:96

<sup>261</sup> Murat Erdoğan, a.g.e., s:96

<sup>262</sup> Murat Erdoğan, a.g.e., s:96

diyebiliriz. Açıktır ki bu tanım, yönetim muhasebesini bir yönetim aracı olarak ifade etmektedir.<sup>263</sup>

Muhasebe Sistemi, karar verme amacına yönelik bilgileri sağladığından kendi içinde bir değere sahiptir. Kararlar kontrole ve planlamaya yöneliktir.

Kontrol Kararları, planlanmış faaliyetlerin gerçekleştirilmesi safhasında ortaya çıkan gelir ve giderlerin kontrol edilmesine ilişkin yönetici kararlarıyla ilgilidir.

Planlama Kararları ise, işletmeye has organizasyonel amaçların başarılmasına ilişkin tutarlı hareket tarzlarının değerlendirilmesi ve seçimiyle ilgilidir.

## **2.12. YÖNETİM MUHASEBESİNİN KARAR VERME SÜRECİNDEKİ ROLÜ**

Teknolojik gelişmeler muhasebe faaliyetleri kapsamında iş yapma biçimlerini değiştirmiş muhasebe ile ilgili işlemler elektronik ortam üzerinden gerçekleştirilmeye başlanmıştır. İşletmeler kağıt-kalemde uzaklaşarak belge muhasebesinden, internet üzerinden gerçekleşen işlemlerin entegre sistemler içerisinde otomatik kaydının yapılması, muhasebe belgelerinin elektronik ortam üzerinden düzenlenmesi gibi gelişmelere doğru gitmektedir ve bu oluşum e-muhasebe olarak tanımlanmaktadır.<sup>264</sup>

İşletmelerin fiziksel kaynaklarını, diğer bir deyişle yapısını insan gücü, para, malzemeler ve doğal kaynaklar oluşturur. İşletmeler bu kaynakları amaçlarına ulaşmak için kullanırlar. Ancak günümüzün her gün değişen koşulları göz önüne alındığında, bu sayılan kaynaklara bilgi ve teknoloji gibi iki kavramın da eklenmesi gerekmektedir. Çünkü, işletme büyüdükçe bilgiye olan gereksinim daha da artar. Bunun nedeni küçük işletmede ayrıntılı bilgiye gerek duyulmadan daha çok kişisel ilişki ve gözleme dayalı olarak elde edilen bilgi yeterli olabilirken, büyük işletmede bilgiye duyulan gereksinim daha fazladır. Bu nedenle bilgi akışı karmaşık bir hal alır ve çok çeşitli kararlar vermek

<sup>263</sup> Alparslan Peker, (1974), *Yönetim Muhasebesi-İşletme Planlaması ve Muhasebe Verilerinden Yararlanma*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, s:54

<sup>264</sup> Rafet Aktaş, a.g.e., s:20

zorunda olan yöneticiler, ellerinde bilgi olmadan ilk satırlarda belirtilen kaynakları etkin ve verimli bir şekilde yönetme olanağı bulamazlar.<sup>265</sup>

Bir işletmede üretim, pazarlama, muhasebe, finansman, ar-ge, sevkiyat gibi ana bölümler ile halkla ilişkiler ve yardımcı hizmet bölümleri bulunur. İşletmeyi yönetmek demek; işletmedeki tüm birimlerin işini yürütmek, bunlar arası koordineyi sağlamak ve alınan sonuçları irdeleyebilmektir.<sup>266</sup>

İşletmeyi yönetebilmek için birçok bilgiye ihtiyaç duyulur. Bu bilgiler yöneticinin elinde olmadan yönetici herhangi bir yorum yapamaz, sağlıklı bir karar alamaz ve planlama yapamaz.<sup>267</sup>

İşletmede karar vermeye yardımcı olacak birçok bilgiyi muhasebe bölümü sağlar. Diğer bölümler de önemlidir ama tüm bölümlerin birleştiği bilgi ağı muhasebe bölümünden geçer. Bu anlamda muhasebe gerçekten önemlidir. Bu nedenle, muhasebe ve muhasebe bölümü işletme ve yönetici için çok önemli bir bölümdür. Muhasebedeki bilgilerin doğruluğu da bu anlamda yönetici için önem taşır. Zira buradan gelecek doğru bilgilere göre, doğru kararlar alması gerekir.

Muhasebe ile diğer bölümler arasında bilgi akışının doğru ve süratli bir şekilde olması, hatta bu konuda entegre muhasebe ve işletme programlarının olması gerekir. Ayrıca her yöneticinin bu bilgi akışına önem vermesi, bu bilgilerin güncel olarak muhasebeye de akması gerekir.<sup>268</sup>

Günümüzde, yönetim ve karar vermenin özdeş olduğu ileri sürülmektedir. İşletme yönetiminde her işlem, her safha, büyük ve küçük, önemli veya daha az önemli kararların verilmesini gerektirir. Bu kararlardan ileriye dönük olanlarını planlama yönetime icraata dönük olanların yürütme, denetime ve sonuçlara dönük olanlarını da kontrol kararları oluşturur. İşte, bütün bu kararlarda bilgiye dayanan kararların etkinliği daha da belirginleşmektedir. Çünkü işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasında

<sup>265</sup> Ayhan Aksöyek, (07.06.2007), İşletme Yönetiminde Muhasebe Raporları, DünyaOnline, [http://www.muhasenet.net/mh0706\\_isletme%20yonetiminde%20muhasebe%20raporlari.html](http://www.muhasenet.net/mh0706_isletme%20yonetiminde%20muhasebe%20raporlari.html) (20.11.2009)

<sup>266</sup> Abdi Özdönmez, Metin Akesen, Aytuğ Ekizoğlu, a.g.e., s:84

<sup>267</sup> Murat Erdoğan, (2003), *Yöneticilerin Karar Verme Aracı Olarak Bilgisayar Tabanlı Finansal Muhasebe*, Beta Yayınları, İstanbul: s:63

<sup>268</sup> Hüseyin Bozkurt, (2008), *İşletme Yönetiminde Muhasebenin Önemi*, [http://www.muhasenet.net/makale\\_huseyin\\_bozkurt\\_isletme%20yonetiminde%20muhasebenin%20onemi.html](http://www.muhasenet.net/makale_huseyin_bozkurt_isletme%20yonetiminde%20muhasebenin%20onemi.html) (20.11.2009)

işletmenin her kademesindeki yöneticinin bilgiye gereksinimi vardır. Kısaca, etkin ve verimli karar verme noktasında olan yöneticinin gereksinim duyduğu bilgilerin kendisine zamanında ulaşması gerekmektedir.<sup>269</sup>

Son zamanlarda tüm birimlerde olduğu gibi muhasebenin de ekonomik ve teknik gelişmeye bağlı olarak önemli ölçüde değişikliğe uğradığı görülmektedir. Başlangıçta yalnızca basit bir kayıt sistemi olarak düşünülen ve statik bir anlayış içerisinde ele alınan muhasebe, giderek firma dengesinin belirlenmesi ya da dengelerin sağlanabilmesinde kullanılan verilerin üretildiği ve değerlendirildiği bir bilgi işleme ve raporlama sistemi biçimine dönüşmüştür.<sup>270</sup>

Muhasebenin amacını, en uygun kararın verilmesini sağlamak üzere problemlerin, olası sonuçların ve fırsatların tanınması için bilgi sağlamak olarak düşündüğümüzde, diyebiliriz ki muhasebe bilgisinin etki edeceği temel alan karar vermedir.<sup>271</sup>

Eskiden telaffuz bile edilmeyen terim ve kavramlar günümüzde muhasebe raporlarında yer aldığına göre, yönetim için gerekli bilgileri sağlayan raporların amacı da her yönetim düzeyindeki yöneticinin değişik koşullarda karar vermesini kolaylaştırmak olmalıdır. İşletmede, işlenen ve depolanan verilerin yer aldığı ortamlar olarak muhasebe, ellerindeki verileri raporlarda bilgi haline dönüştürür. Bilgilerin herhangi bir karar için kullanılması halinde ise, kullanılan bilgiler artık işletme için yerleşmiş bilgiler halini alır.<sup>272</sup>

Yönetim ile karar vermeyi özdeş olarak düşündüğümüzde, bilgi sağlayan kaynak olarak muhasebe ve raporlarının işletme yönetiminde önemli bir yer aldığını inkar etmek mümkün değildir.<sup>273</sup>

<sup>269</sup> Fatih Coşkun Ertaş, (2007), *Muhasebe Organizasyonu*, Seçkin Yayıncılık, Ankara: s.144

<sup>270</sup> Selahattin Karabınar, (2005), *Muhasebe İklimi-Muhasebeye Kültürel Bakışlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara: s.61

<sup>271</sup> Serkan Özdemir, (2009), *Genel Muhasebe*, Ekin Kitabevi, Ankara: s.23

<sup>272</sup> İbrahim Lazol, (2009), *Mali Analiz Uygulamaları*, Ekin Kitabevi, Ankara: s.s.110-113

<sup>273</sup> Nasuhi Bursal, Yücel Ercan, (1999), *Maliyet Muhasebesi İlkeler ve Uygulama*, 7. Baskı, Der Yayınları, İstanbul: s.173

Raporları çok çeşitli şekillerde sınıflandırabiliriz. Bunlar:<sup>274</sup>

İşletmenin bütünlüğü ile uygulanabilirliği ve muhasebe bilgilerini kullanarak karar verenler açısından baktığımızda; işletme dışına hitap eden raporlar, hissedarlar için düzenlenen raporlar, yöneticiler için düzenlenen raporlardır.<sup>275</sup>

Bu kapsamda yöneticiler için düzenlenen raporları ele aldığımızda; istatistik raporları, özel raporlar, başarı raporları olmak üzere üç gruba ayırabiliriz.<sup>276</sup>

Bu ayrımda yönetim anlayışının, felsefesinin, işletmenin içinde bulunduğu işkolunun özellikleri ve yöneticilerin eğitim düzeyi etken rol oynar. Tüm bu etkenlere rağmen muhasebe raporlarının etkin olabilmesi için bazı özelliklerin de bulunması gerekir. Bu özellikler; zamanında hazırlanma, düzenli aralıklarla hazırlanma, anlaşılır olma, standart şekilde olma, stratejik nokta uygulama, istisnai uygulama, yoruma yer verme, işletmenin organizasyon yapısına uyma olarak sıralanabilir. Tüm bu unsurların yanı sıra hazırlanan raporlar ekonomik olmalıdır.

Yönetim muhasebesinin ve muhasebecilerinin kendilerinden beklenen fonksiyonları yerine getirilebilmesi için olması gereken şunlardır:<sup>277</sup>

1. Yönetim muhasebesinin/muhasebecisinin teknik bilgi birikimidir. Bilgi birikimi, ilgili durum ve teknik ve örgütsel koşullar arasında optimum dengenin sağlanmasına rehberlik eden bilginin sağlanmasında gereklidir.

2. Yönetim muhasebesinin/muhasebecisinin işletmenin faaliyetleri ve birimleri üretim, pazarlama, bilgi teknolojileri altyapısı vb. hakkında bilgi sahibi olmasıdır.

3. İşletme birimlerinin tümüne hizmet eden bir unsur olarak yönetim muhasebesinin ve muhasebecisinin iletişime açık bir kişiliğe/yapıya sahip olmasıdır.

Yönetim, temelde bir karar süreci olduğuna göre, alınan kararların amacına ulaşabilmesi, kullanılan bilginin tutarlı, yeterli ve güvenilir olmasına bağlıdır. Bu nedenle bilginin nitel ve nicel yönü önemlidir. Yönetici; doğru, gerçekçi bilgi ile

<sup>274</sup> Nasuhi Bursal, Yücel Ercan, a.g.e., s.173

<sup>275</sup> Nasuhi Bursal, Yücel Ercan, a.g.e., s.173

<sup>276</sup> Münir Şakrak, a.g.e., s:65

<sup>277</sup> Arzu Özsözgün Çalışkan, (2007), Sanayi İşletmelerinde Uygulanan Yönetim Muhasebesi Tekniklerinin Değer Tabanlı Yönetim Yaklaşımı Kapsamında Değerlendirilmesi, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: s:170

zamanında en doğru kararlar alabilmesine olanak sağlayan ortamı muhasebe kayıtlarında ve onun hazırladığı muhasebe raporlarında bulabilir.<sup>278</sup>

Yönetim muhasebesi, işletmenin stratejisinin ve uygulama planlarının hazırlanması, işletmenin yönetilmesinde kullanılan finansal bilgilerin tanımlanması, ölçülmesi, toplanması kısaca stratejik karar alma için ihtiyaç duyulan bilginin üretilmesinden ve işletmenin kaynaklarının en uygun şekilde kullanılmasından sorumludur. Yönetim muhasebesi söz konusu sorumluluklarını yerine getirirken performans ölçütlerinden yararlanır. Performans ölçümü/ölçütleri karar almanın bir anlamda kalbini oluşturur. Çünkü performans ölçümü/ölçütleri aracılığı ile çalışanların/yöneticilerin davranışları yönlendirilebilir. İşletme faaliyetlerinin yöneticiler tarafından idare edildiği göz önüne alındığında değer yaratımında performans ölçümü ilişkisinin önemi daha net bir şekilde görülebilir.<sup>279</sup>

Yönetim muhasebesi, bilgi sistemi aracılığıyla insan kaynakları, üretim, teknoloji, örgüt yapısı, işletme meseleleri anlaşılabilir ve yaşanan sorunların kaynağı tespit edilebilir. Böylece enformasyon, işletme sorunlarının çözülmesinde, kararların alınmasında, mal ve hizmet üretilmesinde, bu ürün ve hizmetleri satılmasında ve nihai olarak değer yaratılmasında bir temel oluşturur.<sup>280</sup>

### **2.13. İŞLETMELERDE YÖNETİMMUHASEBESİ ÇALIŞMALARINDA KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI YAZILIMI KULLANIMI**

Yönetim Muhasebesi, işletmeyi maksimum etkililiğe ulaştırmada ve geleceğe yönelik planları formüle ve koordine etmede ve planların uygulanmasını ölçmede yönetime yardımcı olacak bilgileri vermek ve açıklamalar yapmak için muhasebe ve istatistik tekniklerinin uygulanmasıdır, diye tanımlanabilir.<sup>281</sup>

<sup>278</sup> İsmet Barutçugil, a.g.e., s:51

<sup>279</sup> Arzu Özsözgün Çalışkan, a.g.e., s:168

<sup>280</sup> Arzu Özsözgün Çalışkan, a.g.e., s:170

<sup>281</sup> Tansel Çetinoğlu, a.g.t., s:48

İlgili bilgilerin ham veri olarak toplanmasından başlayıp sonuçta ihtiyaca uygun raporların düzenlenmesine kadar işletme yöneticilerini hedef alarak yürütülen tüm muhasebe çalışmaları yönetim muhasebesini oluşturur.<sup>282</sup>

Yönetim Muhasebesi, işletme yönetiminin karar verme, planlama, kontrol, düzenleme işlevlerinde önemli bir role sahiptir. Planlama, örgütlenme, yürütme, ve kontrol fonksiyonlarının ana ögesi karar vermektir. Yönetim Muhasebesi çalışmaları şunlardır;<sup>283</sup>

- Maliyet, Hacim ve Kar Analizleri,
- Bütçeleme,
- Maliyetlerin Kontrolü,
- Raporlama

1990'lı yıllarda işletmeler planlama ve raporlama ihtiyaçlarını karşılamak için Excel gibi paket programlara yöneldiler. Fakat farklı excel dosyalarından gelen verilerin entegrasyonunun sağlanamaması, verilerin kontrolünü de zorlaştırmaktaydı. Özellikle, teknolojik gelişmelere rağmen bütçeleme sistemi finans ve muhasebe departmanları için sorun olmaktaydı. Global firmalar arasında 1998 yılında yapılan bir araştırmada, 1 milyar USD'lik gelir başına yılda 25,000 adam-gün harcadıkları belirlenmiştir. 1999'da gerçekleştirilen bir başka analizde, şirketlerin finans personelinin, zamanlarının yalnızca %21'ini analiz ve yorumlama yapmak için kullanabildiğini geri kalan zamanın daha az katma değer sağlayan bütçe ve planlama aktiviteleri ile geçtiği ortaya koyulmuştur.<sup>284</sup>

Genel muhasebe çalışmalarının birtakım dış standartlara uygun biçimde yönetilme zorunluluğuna karşılık, yönetim muhasebesini yönlendiren ana etken yöneticilerin bilgi gereksinimleridir. Başka bir deyişle, yönetim muhasebesinde yapılan uygulamaların ve sonuçta düzenlenen raporların genel kabul görmüş ilke, kavram ve kurallara ya da yasal hükümlere uygun olup olmadığı değil, öncelikle yöneticilerin işine yarayıp yaramadığı önemlidir. Bu nedenle, yapılacak fayda-maliyet karşılaştırmasına göre yönetim muhasebesinde maliyetinden fazla yarar sağlayacağı anlaşılan hemen her

<sup>282</sup> Yönetim Muhasebesi, [http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya\\_no=147125](http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya_no=147125) (09.12.2009)

<sup>283</sup> Orhan Elmacı, a.g.e., s.s:2-5

<sup>284</sup> Kurumsal Kaynak Planlama, Bütçeleme ve Raporlamada Örnek Çalışma: Teknosa Bütçeleme Projesi, [www.nexum.com.tr](http://www.nexum.com.tr), (12.06.2009)



türlü sayısal bilginin toplanması, her çeşit bilgi işleme tekniğinin uygulanması ve her tip raporun düzenlenmesi söz konusu olabilir.<sup>285</sup>

Yönetim muhasebesinin ihtiyacı olan bilgilerin büyük çoğunluğu muhasebe işlemlerinin sonucunda ortaya çıkan raporlardır. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler işletmelerdeki muhasebe fonksiyonu işlevini değiştirmiştir. Önceleri devletin zorunlu kıldığı defterlerin tutulması ve beyannamelerin verilmesi gibi işlemler için geliştirilen genel muhasebe programları; işletme içerisinde planlama, kontrol ve analiz için gerekli bilgilerin toplanması için yeterli olamamaktadır. Dolayısıyla bu tür işlemleri hızlı, güvenilir ve daha düşük maliyetle gerçekleştirmeyi sağlayan ERP projelerinin hayata geçirilmesi işletmeler için bir amaç haline gelmiştir.<sup>286</sup>

İşletmenin amaç ve politikalarının belirlenmesi süreci olan stratejik planlamadan, işletme faaliyetlerinin bu amaçlar doğrultusunda yürütülmesini sağlayan kontrol sürecine kadar yönetim muhasebesine önemli görevler düşmektedir. Planların sayısal ifadesi olan bütçelerin hazırlanması bir yönetim muhasebesi fonksiyonudur. Planların uygulanması sırasında görülen işlerin kayıtlara geçirilmesi de muhasebenin görevidir. Yöneticilerin kontrol fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları performans raporları yine muhasebe tarafından düzenlenir.<sup>287</sup>

Günümüz firmaları açısından baktığımızda ise, incelenen firmalar arasında öncelikli olan gereksinimin, değişmekte olan yasal muhasebe ihtiyaçlarına (hem vergi usul kanununu hem de İMKB ve SPK gereksinimlerini karşılayan ve uluslararası finansal raporlama standartları ile uyumlu) uygun bir sistemin kurulması olduğu görülmektedir.<sup>288</sup>

ERP sistemine ek iş akışı modülleri (planlama ve bütçeleme) gibi modüller eklenerek elde edilen yeni nesil ERP projeleri ile bu yapı rahatlıkla kurulup işletilebilmektedir. Bununla beraber sistem, yönetim muhasebesi gereksinimlerine de cevap vererek, uygulamada bazı kolaylıkları beraberinde getirmiştir.<sup>289</sup>

---

<sup>285</sup> Figen Öker, a.g.e., s:104

<sup>286</sup> Ayşe N. Yereli, (2007), Yeni Nesil Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemi'nin Yönetim Muhasebesi Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, sayı:2, Manisa: s.69

<sup>287</sup> Tuncer Cudi Gürsoy, (1999), Yönetim ve Maliyet Muhasebesi,, 2. Baskı, s.13

<sup>288</sup> Ayşe N. Yereli, a.g.m., s:70

<sup>289</sup> Ayşe N. Yereli, a.g.m., s:70

Bu kolaylıklar şunlardır;<sup>290</sup>

\* Yeni nesil ERP projeleri, yönetim muhasebesi için gerekli veri ve bilgi akışı ile bölümler arası entegrasyonu sağlayarak işletmenin yönetim sistemini merkezi hale getirmektedir.

\* Sistem, işletme bütçe uygulamalarını kolaylaştırmaktadır. Bölüm yöneticileri bu yazılım ile daha fazla finansal sorumluluk taşımaktadırlar. Her bir bölüm yöneticisi sistemden elde ettiği verilerden yola çıkarak kendi bütçesini oluşturabilmektedir. Bölümlerdeki veri girişleri tamamlandıktan sonra ek bir işleme gerek kalmadan otomatik olarak tüm veriler temel (bilanço ve gelir tablosu) ve yardımcı (nakit akım tablosu gibi) mali tablolarda bir bütün olarak görülebilmektedir.

\* Farklı dönemli (uzun, orta ve kısa süreli) bütçeleri hazırlayan yeni nesil ERP sistemi, bütçeler arası koordinasyonu sağlayarak, gerçekleşen veriler ile planlananların karşılıklı kontrol ve analizine imkân vererek sorumluluk raporlarının hazırlanmasına yardımcı olmaktadır.

\* Sistem kendi içerisinde modern yönetim ve maliyet muhasebesi uygulamalarına (Faliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi (A.B.C), Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Scorecard), Hedef Maliyetleme (Target Costing), Kıyaslama (Benchmarking) gibi) işletme içerisinde kolaylıkla adaptasyonunu sağlamaktadır. ERP sistemi; yönetim muhasebesi uygulamalarını kolaylaştırdığı gibi, yönetim muhasebecilerinin işletme içerisindeki rollerini de değiştirmiştir. Sistem; yönetim muhasebecileri tarafından yapılan rutin çalışmaları azaltmakla birlikte yeni yükleri de beraberinde getirmiştir.<sup>291</sup>

ERP sistemleri genellikle iç koordinasyon maliyetleri ve dış iletişim maliyetlerini azaltarak işletme performansına katkı sağlamaktadır.

---

<sup>290</sup> Ayşe N. Yereli, a.g.m., s:70

<sup>291</sup> Ayşe N. Yereli, a.g.m., s:70

**Tablo 2:** ERP Sistemlerinin Maliyetlere Etkisi

<b>Maliyet Türü</b>	<b>ERP Etkisi</b>	<b>İlgili Maliyet Kategorisi</b>
<p><b>İç Koordinasyon Maliyetleri</b></p> <p><u>Vekalet Maliyetleri</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İzleme Maliyetleri</li> <li>• Bağlanma Maliyetleri</li> </ul> <p><u>Bilgi Maliyetleri</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilgi İşleme Maliyetleri</li> <li>• Bilgi Eksikliği Maliyetleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yönetmel izleme maliyetlerini azaltır.</li> <li>• Ürün ve bilgi hata maliyetlerini azaltır.</li> <li>• Yönetmel raporlama maliyetlerini azaltır.</li> <li>• Karar alma sürecinin kalitesini artırır.</li> <li>• Satışlarını artırır ve/veya maliyetlerini azaltır.</li> <li>• Karar alma sürecinin kalitesini artırır.</li> <li>• Yetersiz iletişimden kaynaklanan maliyetleri azaltır.</li> </ul>	<p>Genel Yönetim Giderlerini, Genel Üretim Giderlerini ve dolayısıyla Stok ve Satılan Mamul Maliyetini azaltır.</p> <p>Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderlerini, Genel Yönetim Giderlerini, Genel Üretim Giderlerini ve dolayısıyla Stok ve Satılan Mamul Maliyetini azaltır.</p>
<p><b>Dış İletişim-İşlem Maliyetleri</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilgi arama maliyetlerini azaltır.</li> <li>• Stok taşıma maliyetlerini azaltır.</li> <li>• Stok bulundurma (elde tutma) maliyetlerini azaltır.</li> <li>• Satıcılarla iletişim maliyetlerini azaltır.</li> </ul>	<p>Genel Yönetim Giderlerini azaltır.</p>

**Kaynak:** Volkan Demir, Oğuzhan Bahadır, a.g.e., s:70

Yukarıdaki tabloyu özetleyecek olursak; ERP sistemlerinin kurulması süreçlerin otomatikleştirilmesini ve çalışan sorumluluklarının elektronik ortama taşınmasını sağlayarak profesyonelleri izleme maliyetlerinin azalmasına neden olacaktır. ERP sistemlerinin tek bir veri tabanına ulaşımı kolaylaştırmasıyla, yöneticiler çalışanların hareketlerini etkin biçimde eş zamanlı olarak izleme imkânına ulaşacaklardır. Sonuçta bu durum, ek izleme faaliyetlerine olan ihtiyacı ortadan kaldıracak ve çalışanlardan kaynaklanan hataları azaltacaktır.

Genellikle ERP sistemleri izleme faaliyetlerinin verimliliğini artırmakta ve çalışanların hatalarını azaltmaktadır. İşletmenin profesyonel yönetim kadrosunun izlenmesi için katlanılan maliyetlerin azalması ise genel yönetim giderlerinin azalması sonucunu doğuracaktır. Fabrika içinde ise; ERP'nin üretim denetçilerine olan ihtiyacı ortadan kaldırarak üretimde çalışanların izlenmesinin maliyetini azaltacağı ve bu şekilde

genel üretim giderlerinde ve dolayısıyla stok ve satılan mamul maliyetinde azalışa neden olacağı beklenmektedir.<sup>292</sup>

Çalışanların yöneticilerine faaliyetlerini raporlarken harcadıkları zamanın ve sarf ettikleri çabanın maliyetine bağlanma maliyetleri denir. Örneğin, bir satış personelinin mağaza müdürüne günlük satış faaliyetlerini raporlamak için harcadığı zaman ve çabanın maliyeti bağlanma maliyeti olarak nitelendirilir. ERP sistemleri raporlama sürecini otomatikleştirmekte; satış personeli ve yönetim kadrosunun raporlama faaliyetlerine ulaşımını kolaylaştırmaktadır. Bu şekilde ERP sistemleri pazarlama satış ve dağıtım giderlerini ve genel yönetim giderlerini azaltmaktadır. Fabrikada ise, işçilerin ve çalışanların raporlama faaliyetlerine ulaşımını kolaylaştırarak genel üretim giderlerini ve dolayısıyla stok ve satılan mamul maliyetini azaltmaktadır.

ERP teknolojisi karar verme sürecinde gerekli kurum içi bilgileri karar alıcılara zamanında ve doğru bir biçimde sunduğu için, bilgi işleme maliyetleri ve yetersiz iletişimden kaynaklanan fırsat maliyetleri azalacaktır. Maliyet azalışları pazarlama, satış ve dağıtım (lojistik) giderlerinde, genel yönetim giderlerinde ve genel üretim giderlerinde ortaya çıkacaktır.

ERP, piyasa bilgisine ulaşmada ve bu bilgiyi işlemede maliyet etkinliği sağlayarak, işletmeler arası bilgi paylaşımı karşılıklı izleme imkanı yaratarak piyasa işlem maliyetlerini azaltmaktadır. ERP sistemleri güvenilir ve kolayca ulaşılabilir veri tabanı oluşturarak bilgi arama, stok taşıma, stok bulundurma, satıcılarla iletişim maliyetleri gibi maliyetleri azaltmaktadır.

Öncelikle, ERP ile çalışan yönetim muhasebecilerinin; kayıt ve raporlama yeteneklerinin yanında, bilginin nasıl kullanıldığını iyi bilen dolayısıyla analiz yeteneği gelişmiş kişiler olmaları gerekmektedir. Bununla beraber, işletmedeki değişik faaliyetleri ve uygulamaları çok iyi takip eden, değişen teknolojik koşullara uymak için bilgi teknolojisi yeteneklerini geliştiren bir kişilik yapısına sahip olmalıdırlar. Açıklamalardan da anlaşılacağı gibi artık yönetim muhasebecilerinin görevi kayıt ve

---

<sup>292</sup> Ali Özdemir, a.g.e., s:141

raporlama değil daha çok analiz ağırlıklı olmakta ve bu sistem sayesinde analize daha fazla zaman ayrılabilirler.<sup>293</sup>

Günümüzün gittikçe sertleşen global rekabet ortamında firmaların ayakta kalabilmeleri için güçlü bir finansal yapıya sahip olmaları kaçınılmaz derecede önem arz etmektedir. Bu gerçek firmanın faaliyette bulunduğu sektöre göre değişmemektedir. Çünkü tüm sektörlerin, tüm pazarların birbiriyle yüksek oranda etkileşimde olduğu, sınırların kalktığı bir dünya ekonomisi bulunmaktadır.<sup>294</sup>

Son yıllarda işletmelerde finans fonksiyonu büyük bir değişim göstermiştir. Bir yanda işletmelerin faaliyetleri ülke sınırları dışına çıkıp uluslararası platforma taşınırken, piyasalarda serbestleşme eğilimleri güçlenmiş ve piyasaların entegrasyonuna doğru önemli adımlar atılmıştır. İşletme içerisinde yeni finansal altyapılar ve araçlar geliştirilmiş dünyadaki küreselleşmeye bağlı olarak gelişim eğilimine finansal anlamda uyulmaya çalışılmıştır.<sup>295</sup>

Özellikle işletmelerdeki finansal yönetim süreci teknolojik gelişimlerden doğrudan etkilenmiştir. Bunda temel etken olarak işletmelerin performanslarını arttırmak için öncelikle finansal gelir elde etme istekleri ön plana çıkmış ve finansal konulardaki teknolojik gelişimleri yakından takip etmişlerdir. 1990'lı yıllar işletmelerde finansal uygulamalar açısından teknolojik gelişmelerin hızlı bir şekilde gerçekleştirildiği ve uygulandığı yıllar olmuştur. Her geçen gün gelişen teknoloji finansal anlamda da daha etkin seçenekleri işletmelere sunmuş ve ERP sistemleri bu teknolojik yeniliklerin içinde işletmeler açısından finansal faaliyetleri tüm diğer süreçlerle entegre etmesi ve koordinasyonunu sağlaması açısından popülaritesini arttırmıştır.<sup>296</sup>

ERP sistemlerinin finansal performansı, işlem zamanlarını azaltması, atıl kapasitenin kullanılması, envanter yönetimi, dış ortaklarla ilişkilerin etkin bir şekilde sağlanması bilginin daha kolay ve ucuz bir şekilde elde edilmesi ve uzun vadede sağladığı rekabet avantajı sayesinde müşteri potansiyelini ve bunun işletme karına

<sup>293</sup> ERP/Maliyet Yönetimi, [http://www.diyalog.com/html/dinamo\\_ERP\\_maliyet\\_yonetimi.html](http://www.diyalog.com/html/dinamo_ERP_maliyet_yonetimi.html) (08.12.2009)

<sup>294</sup> Turan Erman Erkan, (2008), *ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması, Atılım Üniversitesi Yayınları*, Ankara: s.30

<sup>295</sup> Serdar Demir, (2000), *Kurumsal Kaynak Planlaması*, Bilgi Teknolojileri Haber Bülteni, No:12, Mayıs, s.12

<sup>296</sup> Erdiç Kubal, a.g.e., s:32

olumlu yansıması sayesinde arttırmaktadır. Başarılı bir ERP uygulaması işletmeye finansal anlamda hem kısa vadede hem de uzun vadede olumlu katkıları olan ve finansal performans üzerinde olumlu etkileri bulunan bir faktör olarak görülmektedir.<sup>297</sup>

İşletme, faaliyetlerini bir ya da birden fazla merkezden gerçekleştirirken ürünlerini uluslararası veya ulusal pazarlara ulaştırmaktadır. İletişimin hızlandığı ve pazarların her noktasına ulaşıldığı, global üretim düşüncesinin hakim olduğu bu çağ, yönetimin profesyonel yaklaşımlar benimsemesini zorunlu kılmaktadır.<sup>298</sup>

Karar süreci şimdiki zaman ile gelecek zaman arasında bir değişim sürecidir. Değişim süreci içinde yöneticiler, önceden saptanmış amaçlarına ulaşmada değişik ve sayısız sorunlarla karşılaşmaktadır ve bu sorunların varlığı, yöneticileri sorunlara çözüm bulmaya veya karar vermeye zorlamaktadır. İşletme amaçlarını gerçekleştirme isteği, yönetimde karar verme sorununun ortaya çıkmasına neden olmaktadır.<sup>299</sup> Dolayısıyla firmalar faaliyetlerini sürdürürken global finans gerçekleri ile çok fazla karşılaşmaktadırlar. Finansal yapısı güçlü olan firmalar rekabette öne çıkarken, bölümlerin birbirinden kopuk olduğu, iş süreçleri dağınık, veri bütünlüğü olmayan, istediği finansal raporlara hemen ulaşamayan, kaynaklarını etkin kullanamayan, maliyetlerini kontrol edemeyen, hızlı karar alamayan firmalar bu rekabette geriye düşeceklerdir.

Kaynakların etkin kullanılmaması sonucu firmalar asıl iş kolundan uzaklaşacak, odaklanması gereken konulardan ziyade günlük rutin ve sıradan muhasebesel işlemlerle oldukça zaman kaybedeceklerdir.

İmalat sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın asıl işi; üretmek, ürünü pazarlamak, sevkiyatı gerçekleştirip tahsilâtını yapmak ve finansal kar elde etmektir. Yakından bakıldığında işin % 50'si üretim , % 30'u pazarlama, kalan % 20'lik dilimi de sevkiyat, tahsilât ve muhasebe işlemleridir. Bu gerçek diğer sektörlerde de oransal olarak benzerlik göstermektedir. Yani hiçbir firma ” Ben çok iyi bir muhasebe sistemi kuracağım ” diye yola çıkmaz, firmalar için muhasebe amaç değil araçtır. Amaç üretim,

<sup>297</sup> Mehmet Şahin Gök, (2005), ERP Sistemlerinin Firma Performansı Üzerine Etkileri Bir Saha Araştırması, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005, İstanbul: s:106

<sup>298</sup> Ali Özdemir, a.g.e., s.s:152

<sup>299</sup> Ali Özdemir, a.g.e., s.s:150-155

satış ve kar elde etmektir.<sup>300</sup> Ancak şaşırtıcı bir şekilde firmalarda daha az orana sahip olan muhasebesel işler, toplam yapılan işte daha fazla yer tutmaktadır.

Bir firmanın muhasebe departmanı en yoğun olan, sürekli meşgul olan, hiç boş vakti olmayan, aradığınızda ya vergi dairesinde ya da noterde olan, günlerce rapor hazırlayan bir görüntü ortaya koymaktadır. Bundan dolayı firmalarda muhasebe ve finansal işlemlerin daha hızlı, daha doğru ve zamanında yapılabilmesi için bilgi teknolojilerinden etkin bir şekilde yararlanılması gerekmektedir. Bunun için sıradan bir muhasebe paket programından ziyade bütünleşik, entegre, esnek, uyarlanabilir, e-business çözümüne sahip, mobil uygulamaları olan sistematik bir ERP programı gereklidir. Bugün ülkemizde muhasebe standartlarını karşılamayan bir program yok denecek kadar azdır. Dolayısıyla mali mevzuata uygun olmak, bir program için artı bir değer değil, bir zorunluluktur.

Bahsettiğimiz artı değer; e-business olarak genellendirdiğimiz e-muhasebe, e-beyanname, e-bildirge vs. gibi elektronik ortamlarda muhasebe işlemlerini yapabileceğimiz, raporlar sunabileceğimiz platformlar ile mobil uygulamalar sayesinde sağlanabilmektedir. Bilgi teknolojilerindeki bu gelişmenin artarak devam edeceği kaçınılmazdır. Bu gelişime ayak uydurmanın yolu yazılım programının teknik alt yapısının buna uygun olmasından geçmektedir.<sup>301</sup>

Yüksek otomasyonun olduğu, bilişim teknolojilerinin kullanıldığı iş çevresinde, şirketler rekabete ayak uydurmak için yeni teknolojileri kullanmaya zorlanırlar.

ERP sistemleri, artan işletme ihtiyaçlarını daha etkin ve verimli yollardan karşılamak için yönetime katkıda bulunurlar. Zamanında bilgi almak, karar verme sürecinde önemli rol oynar. Uygulamaların entegrasyonu, gerçek zamanlı bilginin oluşumu ve özellikle de karar vermek için kullanılan bilgi sadece iş süreçleri üzerinde değil aynı zamanda yönetim üzerinde de etkilidir. Bunun dışında gelişmiş karar verme

<sup>300</sup> Rüstem Hacırüstemoğlu, Şakrak Münir, (2002), *Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul: s.104

<sup>301</sup> Mehmet Kasım Aslan, Satış ve Pazarlama Yöneticisi IAS Türkiye, *ERP Sistemlerinde Yeni Nesil Muhasebe*, <http://www.ias.com.tr/enterprise/articles/20080111-accounting-erp.html> (20.11.2009)

süreci, departmanlar arası koordinasyon ve iletişimin gelişmiş olması ERP sisteminin etkin karar verme üzerindeki etkisini pekiştiren yararlarıdır.<sup>302</sup>

ERP sisteminin kullanılması ile yönetsel faaliyetler düzene girer. Yönetimin etkin olması için ERP şarttır. Tüm kararları almaya yardımcı olacak sistem ortak bir veri tabanıdır. Bu da ERP ile sağlanır.

İşletme içinde kurulacak ERP sistemlerinin rolü ana hatlarıyla şöyle sıralanabilir; üst yönetime stratejik üstünlük desteği sağlama, fonksiyonel yönetime yönetsel karar verme desteği sağlama ve alt kademe yönetime işletme faaliyetlerinde destek sağlamaktır.<sup>303</sup>

ERP sistemi daha çok orta kademe yönetici tarafından kullanılır. Üst yönetim ERP'yi dolaylı olarak kullanır ve sonuca bakar. Örneğin; maliyet nedir, ne kadar kar edilmiş veya ne kadar satış ve üretim olmuş bunlara bakılır. Sağlıklı bir ERP sistemiyle doğru raporlama, bilgiye hızlı ulaşım ve müşteri memnuniyeti sağlanır. ERP'den alınan verilerle performans değerlendirmesi de yapılır.

Bu anlamda Balanced Scorecard'dan bahsetmek yerinde olacaktır. Balanced Scorecard ERP'den verileri alır ve gerçekleşen üretim, gerçekleşen satışlar, satış tahminleri gibi raporları yöneticiye sağlar ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını gösterir.

Robert S. Kaplan ve David P. Norton tarafından geliştirilen "Balanced Scorecard" sisteminin başlangıcı, 1990 yılında performans ölçümlerinde yalnızca finansal göstergeleri baz almayan, daha kapsamlı ve yeni bir performans ölçüm yöntemi geliştirmek amacıyla yapmış oldukları çalışmalara dayanmaktadır. Zaman içinde geliştirilen sistem, günümüzde birçok dev şirkette " Strateji Belirleme ve Stratejiyi Uygulama" amacıyla kullanılmaktadır.<sup>304</sup>

Balanced Scorecard, şirketteki bir bölümün hedeflerine, özet şeklinde belirtilen finansal hedeflerin çok ötesinde bir genişlik kazandırır. Şirket yöneticileri her bir bölümün mevcut ve potansiyel müşteriler için ne şekilde değerler yaratmakta olduğunu ölçümleyebilir; şirket içi kaynakları arttırmak, gelecekteki performansı olumlu şekilde etkilemek için, insana, sisteme ve yöntemlere yapılması gereken

<sup>302</sup> Turan Erman Erkan, a.g.e., s.49

<sup>303</sup> Hilmi Bahadır Akın, a.g.e., s:190

<sup>304</sup> Didem Paşaoğlu, (2004), "*Kurumsal Kaynak Planlaması Kararlarında Hataların Azaltılması ve Bir Karşılaştırma*", Anadolu Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: s:123



yatırımları belirleyebilir. Finansal bakış açısı sayesinde kısa dönemdeki performansa ait bilgileri sergileyen Balanced Scorecard, aynı zamanda uzun dönemde üstün finansal ve rekabetçi bir performansa ulaşabilmek için gereken değer etkenlerinin neler olduğunu da kesin bir şekilde ortaya koyar.

Balanced Scorecard, stratejiden üretilen ölçülerin entegre edilebilmesini sağlayan yepyeni bir çerçevedir. Balanced Scorecard yöntemi, geçmiş performansın mali ölçümlerini elde tutarken gelecekteki mali performansı yönlendirecek olan etkenleri de ortaya koymaktadır. Müşteriler; şirket içi yöntemler, öğrenme ve büyüme boyutları gibi etkenlerden her biri, organizasyonun stratejisinden türetilmiş ve bu stratejinin gözle görülebilen, sayısal hedef ve ölçüler şeklinde ifade edilmesiyle ortaya koyulmuştur.<sup>305</sup>

ERP kullanımıyla birlikte yönetsel karar vermede kullanılan raporların kalitesi artar. Bunun yanında karar vermede kullanılan bilginin entegrasyonu artar ve veri bankasının korunması kolaylaşır. Raporlamada zaman tasarrufu ERP'nin etkilerinden biridir. Üst yönetim ve diğer kademeler arasında koordinasyon artar ve iletişim yükselir.

Yazılımlar temelde işletmelerin muhasebe sisteminin yönetilmesi için hazırlanmışlardır. Amaç işletmenin temel fonksiyonlarının yönetilmesinden çok buradan alınan verilerin muhasebeleştirilmesidir. Bu çözüm küçük ölçekli veya iş süreçleri karışık olmayan orta ölçekli işletmeler için geçerli olabilir. Eğer iş süreçleri karışık ise, bu tür sistemler muhasebesini tutukları faaliyetlerin düzenlenmesi ve yönetilmesinde yetersiz kalacaktır. Örneklesek, binlerce kalem üretim malzemesi bulunan bir ambarın yönetilmesinde muhasebe tabanlı yazılım yetersiz kalacaktır. Bu yetersizlik sonucu doğru veriler (stok miktarları, malzeme hareketleri) zamanında toplanamayacağı için dolayısıyla bu verilerin kullanıldığı muhasebe fonksiyonu da tam olarak görevini yerine getiremeyecektir.<sup>306</sup>

Bu tür sistemlerde birçok faaliyet (insan kaynakları vb.) sistem dışı kalacaktır. İşletmeler bu faaliyetleri yönetmekte bir sistem ihtiyacı duyup duymadıklarını analiz etmelidirler.

<sup>305</sup> İbrahim Pınar, Serdar Kerim Erdem, ( 2001), *Kurumsal Kaynak Planlaması(ERP) Kullanıcısı İşletmelerin Memnuniyetlerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma*, [http:// www. İsletme.istanbul.edu.tr/ dergi](http://www.İsletme.istanbul.edu.tr/dergi)

<sup>306</sup> Mehmet Erdaş, (2009), Kurumsal Kaynak Yönetimi Sap R- 3 ERP BW BI- IP Ticari Bilişim ve Tümüleşik Kaynak Planlama Yazılımı, Kişisel Yayınlar, Ankara: s:86

Sonuç olarak, başlangıçta statik olarak devam eden muhasebe işlemleri, globalleşmenin getirdiği değişimle beraber dinamik bir yapıya bürünmüştür. Bu değişimin hızı artarak devam edecektir. Kurumlar bu değişime ayak uydurabildiği sürece yaşayacaklardır. ERP programları ise bu değişimin ana besleyici unsurlarındandır.

**ÜÇÜNÇÜ BÖLÜM**  
**KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI SİSTEMİNİN**  
**YÖNETSEL KARAR VERME AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİNE**  
**YÖNELİK CP GROUP UYGULAMASI**

### 3.1. UYGULAMANIN AMACI

ERP, ülkemizde yeni yeni gündeme gelen, henüz daha gereken önemin tam olarak verilemediği bir yöntemdir. Son altmış yılda insanlığın kaydetmiş olduğu teknolojik gelişim ve bunun yarattığı değişim bundan önceki tüm zamanlarda kaydedilenden daha fazladır. Bu dönem içerisinde de gelişim giderek hızlanmakta ve yenilikler giderek daha kısa sürede hayatımıza katılmaktadır. Hayatta kalmak, gelişmek ve büyümek isteyen işletmelerin de mevcut bu gelişmelere uyum sağlaması gerekmektedir. İşletmelerin belirlenen hedeflere ulaşması mevcut kaynaklarını en verimli şekilde kullanmaları, teknolojik yenilikleri izleyip amaçlar doğrultusunda sistemlerine dâhil etmeleri ile mümkündür.<sup>307</sup>

1900 ve 2000’li yıllarda bilişim teknolojisindeki gelişmeler bilgisayar yazılımlarının giderek artmasına neden olmuştur. Fakat bu ilerlemelere rağmen bazı işletmeler, Excel tabanlı verimliliği ve etkinliği olmayan çalışmalar yapmaya devam etmektedirler. Bu nedenle modern yönetim muhasebesi, bütçeleme ve planlama çalışmalarından yeterince yararlanamadılar. Bugün artık ERP konuşulurken sadece planlama fonksiyonundan bahsedilmemektedir. ERP artık bir kurumun yaptığı işin bütününe yansıtan bir kavram olarak kullanılmaktadır. Diğer bir deyişle ERP, bir kurumun tüm bileşenlerinin bir bütün olarak görülmesine imkân vermektedir. ERP sistemleri bir yandan işletmenin stratejik amaçlarına hizmet ederken, bir yandan da değişen koşullara daha hızlı uyum sağlama imkânı vermektedir. Özellikle bütçeleme sistemi her işletme için farklı bir yapı gösterdiğinden ERP uygulamalarının kullanımı zorunlu hale gelmiştir.<sup>308</sup>

ERP sistemleri karar destek sistemleri aracılığıyla işletmenin karar destek sistemine katılır. Karar destek sistemleri aracılığıyla kayıtlı veriler kullanılarak birtakım simülasyonlar gerçekleştirilir ve istenen veriler elde edilerek yönetsel karar verme sürecine katılır. Karar destek sistemlerinin daha sık kullanılmaya başlanması da ERP sistemlerinin önemini artırmıştır. Tüm bu faktörler ERP sistemlerini işletmeler için daha önemli kılmıştır.

<sup>307</sup> ERP’ nin abc’ si, [http://www.microsoft.com/turkiye/dynamics/erp/erp\\_nedir.aspx](http://www.microsoft.com/turkiye/dynamics/erp/erp_nedir.aspx) (11.12.2009)

<sup>308</sup> Şahin Özbir, (2006), ERP Sistemlerinin Seçim ve Kurulum Prosesi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: s.62

Bu çalışmanın amacı; ERP sisteminin maliyeti, kurulumu, ERP kullanmaya yönelen sebepler, ERP sisteminin yönetsel kararlarda kullanımı, işletmelerin yönetim muhasebesi uygulamaları açısından, özellikle yönetim muhasebesinin bel kemiğini oluşturan planlama ve bütçeleme çalışmalarında kullanımı ve avantaj/dezavantajlarına da değinilerek incelenmesidir.

Bu amaçla; CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. adıyla faaliyet gösteren, uluslararası teknolojisi ve kalitesiyle gerek yem sektörünün, gerekse piliç eti sektörünün gelişmesinde yıllardır önemli rol oynamakta olan ve ülke ekonomisine katkıda bulunan CP firmasında uygulama yapılmıştır. Gerek işletmenin büyük ve tanınmış bir firma olması gerekse de kurumsal kaynak planlaması sistemini bünyesinde kurmuş olmasından dolayı bu işletme uygulama sahası olarak seçilmiştir.

Araştırmada kullanılan yöntem yüz yüze görüşme ve sorgulama metodudur. Uygulamalı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Aynı zamanda araştırmada birincil kaynaklar ve işletme içi ikincil kaynaklar kullanılmıştır. Soru formu, beşli likert yöntemine göre oluşturulmuştur ve beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; işletmenin genel özellikleri, ERP sistemine geçiş sürecinde kullandıkları yöntem, ERP sisteminin işletmeye olan maliyeti, ERP uygulamasını hangi tür yönetsel kararlarda kullandıkları, ERP sistemini “Yönetim Muhasebesi Uygulamaları”nda kullanıp kullanmadıklarına ilişkin genel bilgiler yer almaktadır.

İkinci bölümde; “Karar Verme ve Yönetim Muhasebesi Uygulamaları”nı gerçekleştiren işletmenin yönetim muhasebesi açısından yaşanan sorunları ile ilgili sorular yer almaktadır.

Üçüncü bölümde; işletmenin yönetim muhasebesi açısından ERP sisteminden beklentilerine yönelik sorulara yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde; ERP uygulamalarının yönetim muhasebesi açısından avantajları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Beşinci bölümde; ERP uygulamalarının yönetim muhasebesi açısından işletmeye neden olduğu dezavantajlara ilişkin sorular yer almaktadır.

Sorular büyük ölçüde araştırmanın hedefleri doğrultusunda ve sorgulama tekniklerine uygun, özgün şekilde belirlenmiş ve belli soruların hazırlanmasında ve tekniğin uygulanmasında bazı çalışmalar yol gösterici olmuştur.

Soru formunun hazırlanmasında;

\* Ayşe N. Yereli, Yeni Nesil Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemi'nin Yönetim Muhasebesi Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma,

\* Özlem Güteryüz, Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve İşletmelerin Yönetimsel Kararlarına Etkileri, kaynaklarından yararlanılmıştır.

Uygulama sürecinde gerekli olan bilgiler CP Standart Gıda San. ve Tic. A.Ş İnegöl Muhasebe Müdürü Yılmaz ÖZKAN tarafından soru formu metodu, İnegöl Bölgesi Bütçe ve Finans Sorumlusu Coşkun ARIKAN ile yüz yüze görüşme metodu ile elde edilmiştir.

### **3.2. UYGULAMA YAPILAN İŞLETMENİN TANITIMI**

Faaliyetlerine 1921 yılında Tayland'da başlayan CP Group, başlangıçta bir tarım-ticaret şirketi iken bugün, başta Çin olmak üzere, gelişmekte olan ülkelere ve Avrupa'ya odaklanan uluslararası bir tarım-sanayi ve teknoloji şirketi haline gelmiştir.

Halen, başta tarımsal sanayi olmak üzere; tohum-gübre, sanayi, deniz ürünleri, uluslararası ticaret, pazarlama - dağıtım, petrokimya, telekomünikasyon, otomotiv - sanayi ve emlakçılık gibi dokuz ayrı iş kolunda faaliyetlerini sürdüren CP Group yirmi ülkede faaliyette bulunan, yatırımlarında çalışan 100.000'i bulan ve 13 milyar \$ ciroya ulaşan bir şirket haline gelmiştir.

Tarımsal sanayi de, yıllık 16 milyon ton yem üretimiyle dünyanın en büyük yem üreticisi olan CP Group haftalık 26 milyon etlik civciv üretimiyle de dünya da ikinci sırayı almaktadır.

Türkiye'yi tarımsal sanayi alanında etüt eden CP grubu, dinamik ekonomisinden dolayı uzmanlık alanı olan yem teknolojisi konusunda ülkemize katkı sağlayacağını düşünerek 1986 yılında İnegöl'de ilk yem fabrikasını kurarak "CP Standart Gıda San. ve Tic. A.Ş" olarak Türkiye'de faaliyetlerine başlamıştır.

CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş, uluslararası teknolojisi ve kalitesiyle gerek yem sektörünün, gerekse piliç eti sektörünün gelişmesinde önemli rol oynamakta ve ülke ekonomisine katkıda bulunmaya devam etmektedir. Dünyanın birçok ülkesinde broiler civciv, kanatlı ve büyükbaş hayvan yemi, piliç eti ve ileri işlenmiş et ürünleri konusunda büyük ölçekli yatırımlarıyla uluslararası bir kuruluş olan CP grup, 50 milyon doları aşan yatırımlarıyla Türkiye’de 18 yıldır istikrarlı bir büyüme ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

Kurulu 6 adet yem fabrikasında uluslararası kalite standartlarında ürettiği kanatlı ve büyükbaş hayvan yemleriyle, veteriner ve ziraat mühendislerinden oluşan tecrübeli uzman teknik kadrosuyla yıllardır üreticilere en iyi hizmeti sunma şevkindedir.

Öte yandan, 1991 yılında başlamış olduğu piliç eti entegrasyon projesinde aynı başarıyı gösteren CP grup, bugün sahip olduğu damızlık çiftlikleri, kuluçkahaneler ve işlettiği 6 adet kesimhanede günde 200.000 adet piliç kesimini gerçekleştirmekte ve soğuk zincir içerisinde ülke genelinde tüketim noktalarına dağıtımını sağlamaktadır.

Anne-baba damızlığı üreten büyükanne-baba damızlık tesislerine de Türkiye de sahip olan tek entegre piliç firması olan CP grup 2005 yılında 104.000 ton piliç eti üreterek sektörde lider konuma gelmiştir.

Uzman kadrosu ile yüksek üretim verimliliği, tecrübeli ve istikrarlı satış kadrosu ile gerçekleştirdiği etkili pazarlama stratejileriyle tarımsal sanayi alanında, önemli başarılarla imza atan CP grubu, Türkiye’de yatırımlarını başlattığı ilk günden bugüne dek Türk tarım sanayisine ve Türk insanına katkıda bulunmayı temel ilke olarak benimsemiştir. İstikrarlı başarı için hedeflere dayalı olarak çalışmakta olan performans değerlendirilmesiyle çalışanlara sürekli eğitim ve gelişim imkânı sağlanmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak da, Türkiye yatırımları artarak devam etmektedir.

Bugün, CP grup, Türkiye’de kazandığını yine Türkiye’de yatırım yaparak değerlendiren, yeni istihdam olanakları yaratan, piliç ve yem sektörünün en güçlü kuruluşudur.

### 3.3. UYGULAMA BULGULARI

ERP sistemi Türkiye ve Dünyada birçok şirket tarafından uygulanmaktadır. Türkiye’de bu sistemi kullanan pek çok şirket bulunmaktadır. Bu şirketlerden biri olan CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş üzerinden ERP sistemi hakkında uygulamaya dönük bir çalışma gerçekleştireceğiz. Bu araştırmada asıl amaç ERP sisteminin “Yönetim Kararları ve Yönetim Muhasebesi Uygulamaları Açısından Değerlendirilmesi”dir

Bu kapsamda soru formuna verilen cevaplara göre; İnegöl CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş’nin kullanmış olduğu ERP programı SAP’dir ve bu program 5 yıldır kullanılmaktadır. Bu yazılımın firmaya olan maliyeti 2.000.000 \$’dır. ERP sisteminin kurulum maliyetinin bilinmesinin yanı sıra bu maliyet bileşenleri de önemlidir. Bu maliyetin % 35’i yazılım, % 30’u donanım, % 15’i danışmanlık, % 15’i eğitim ve % 5’i diğer giderlerden oluşmaktadır.

Denilebilir ki en önemli ERP sistemi kurulum maliyeti unsurlarını yazılım ve donanım oluştururken, danışmanlık ve eğitim eşit paylara sahiptir.

Firma bu yazılımın uygulanması aşamasında Big Bang yöntemini kullanmıştır. Teori kısmında belirtildiği üzere Big Bang yöntemi, işletmenin tüm süregelen uygulamalarını terk edip, tüm işletmede ERP sistemine bir anda geçmektir. Bu yöntemin başarısızlığı durumunda eskiye dönüp hali hazırda çalışan sistemi tekrar çalıştırmak mümkün değildir. Ancak CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş bu başarıyı gerçekleştirmiştir.

ERP uygulamasının sonucu hiyerarşiye dayanan kararlar açısından tepe yönetim kararlarının uygulanmasında, uygulandıkları süre açısından ise uzun dönemli yönetim kararların uygulanmasında kullanılmaktadır.

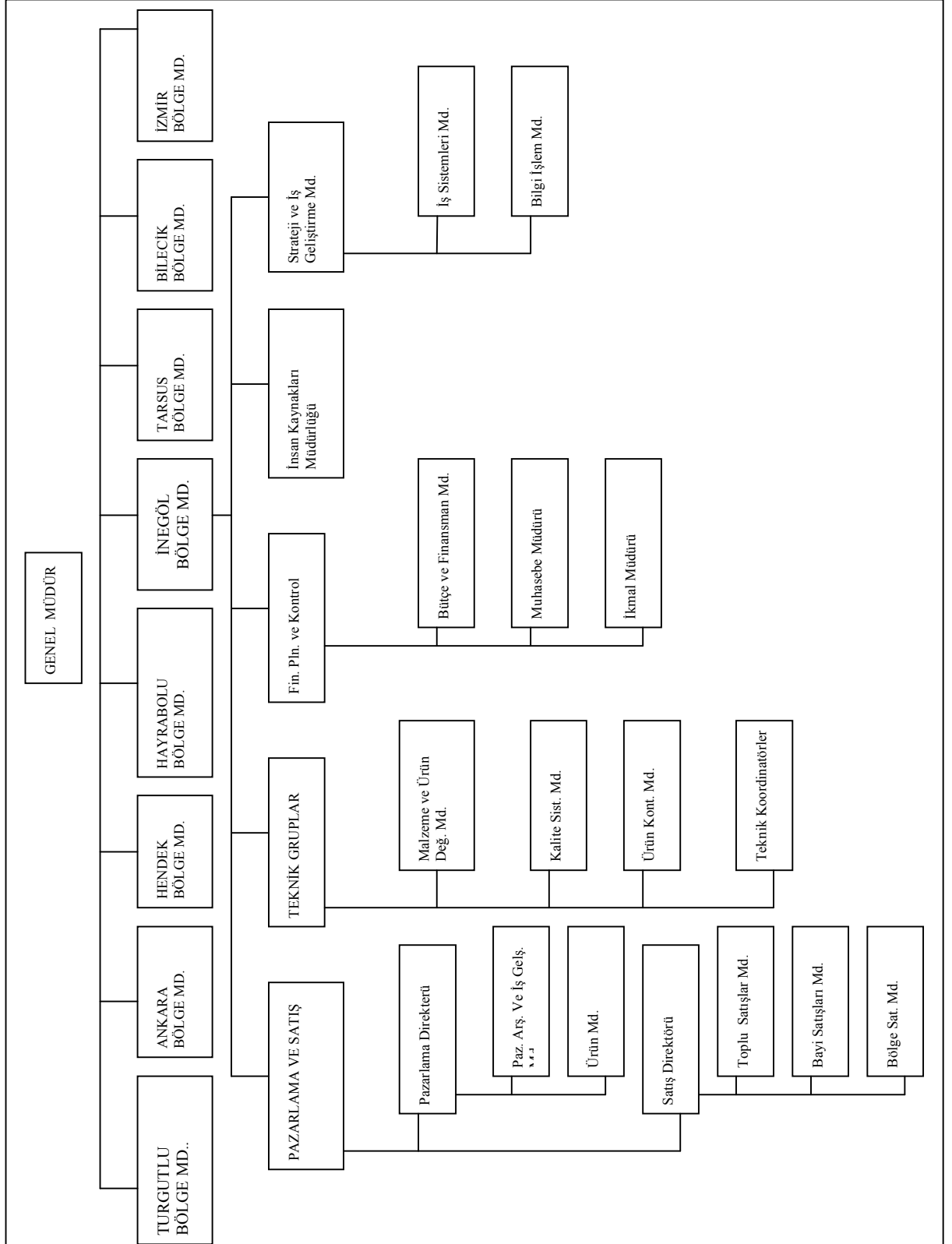
Tepe yönetimi, işletmelerin organizasyon şemasında en tepede bulunan yönetim kurulu başkanı, icra kurulu başkanı, genel müdür ve genel müdür yardımcılardan oluşan, işletme politikasını belirleyen ve dolayısıyla stratejik kararları verebilen ellerinde çok büyük yetkiler bulunmuş kişilerden oluşan işletme organıdır. İşletmelerde bulunan tepe yönetimi, bilgi sistemlerinin uygulanmasıyla ilgilenmezler. Tepe yönetimi sadece sonuca bakar ve kendilerine iletilen raporları değerlendirirler. Tepe yönetimi kararları aynı zamanda stratejik kararlar olarak da bilinir. Tepe yönetimi



kararları tepe yönetim tarafından geleceğe yönelik olarak verilen uzun vadeli kararlardır. Genellikle beş yılı aşkın uygulama süresini kapsayan nitelikteki kararlardır. Bunlar, işletmenin örgütlenmesi, uzun dönemli amaçlarının belirlenmesi, yatırımların seçimi, finansal olanaklar v.b. gibi konularla ilgili kararlardır.

CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş ERP sistemini yönetim muhasebesi uygulamalarında tamamen kullanmaktadır. CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş 'nin örgüt yapısı şekil 6'da gösterilmektedir.

Şekil 5: CP Group Organizasyon Şeması



### 3.3.1 İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Alanlar

Tarımsal sanayide, yıllık 16 milyon ton yem üretimiyle dünyanın en büyük yem üreticisi, uluslararası bir kuruluş olan CP Group, Türkiye’yi tarımsal sanayi alanında etüt etmiş, dinamik ekonomisinden dolayı uzmanlık alanı olan yem teknolojisi konusunda ülkemize katkı sağlayacağını düşünerek 1986 yılında İnegöl’de ilk yem fabrikasını kurarak “CP Standart Gıda San. ve Tic. A.Ş.” olarak Türkiye’de faaliyetlerine başlamıştır.

Dünya standartlarındaki yem kalitesiyle dikkat çeken firma, daha sonraki yıllarda sırasıyla 1989 yılında Turgutlu, 1991 yılında Ankara ve Hendek, 1992 yılında Hayrabolu, 2004 yılında ise Tarsus yem fabrikalarını hizmete açmıştır.

Veteriner hekim ve ziraat mühendislerinden oluşan 30 kişilik uzman teknik satış ekibiyle yıllardır üreticilere bakım ve besleme konusunda eğitimler veren CP şirketi, ülkemiz hayvancılığının gelişmesine önemli katkılar sağlamaktadır.

Türkiye’de 1991 yılına kadar sadece yem üretimi alanında faaliyet gösteren “CP Standart Gıda San. ve Tic. A.Ş.”, 1991 yılında İnegöl’de ilk kesimhanesini kurarak piliç eti üretmeye de başlamıştır. 1991 yılındaki ilk kesimhaneyi, İzmir, İnegöl, ve Bilecik’te kurulan yüksek hijyenik şartlarda faaliyet gösteren ve etlik civciv üreten damızlık kümesleri ve kuluçkahaneler takip etmiştir.

Yüksek hijyenik şartlarda üretilen civcivler İnegöl, Eskişehir, Bursa, Adapazarı, Bolu, Adana, İzmir, Erzincan ve Erzurum bölgelerindeki 900 ü aşkın kümes sahiplerine sözleşmeli sistemle verilerek etlik piliç üretimine hız kazandırılmıştır. CP piliç şirketi, Türkiye’nin doğu bölgesinde üretim yapan tek entegre piliç şirkettir.

Bugün İnegöl, Osmaneli, Turgutlu, Abant, Adana ve Erzurum bölgelerinde bulunan 6 adet kesimhanede günlük 200 bin adet piliç kesilmektedir. Ayrıca, piliç eti sektöründe, nitelikli damızlık ebeveyn tesislerine de sahip, tam entegrasyonu sağlamış tek piliç üretim firmasıdır.

Bugün, 2.300 çalışanıyla hizmet veren CP Standart Gıda San. ve Tic. A.Ş., eğitimli ve geniş satış kadrosuyla, İstanbul, Ankara, İzmir, Adana, Bursa, Denizli, Antalya, Trakya ana satış depoları ve yurt çapında 100’ü aşkın bayisiyle günlük

kesilmiş, taze piliç eti ürünlerini soğuk zincir içerisinde ülke genelindeki tüketim yerlerine düzenli olarak ulaştırmaktadır.

CP şirketi, 2005 yılında, ISO nun yayınladığı Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu sıralamasında, gıda şirketleri kategorisinde ilk 15 firma içinde yer alma başarısını göstermiştir.

### **3.3.2 İşletmenin Pazarlama, Satış ve Hasılat İşlemleri**

CP Standart Gıda San. ve Tic. A.Ş. satışlarını kredili, teminatlı, ipotekli ve çek sistemi ile gerçekleştirmektedir. Kredili satışlar, banka garantili kredi kartı sistemi yoluyla gerçekleştirilmektedir.

Yem satış ve pazarlama faaliyetleri ağırlıklı olarak veteriner ve ziraat mühendislerinden oluşan 30 kişilik uzman teknik kadro ile gerçekleştirilmektedir.

Pazar, satış faaliyetleri açısından İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Adana ve Erzurum ismi altında 6 ana coğrafi bölgeye ayrılmış, her bölgenin de, ayrı satış sorumlusu olan alt bölgeleri oluşturulmuştur.

Ayrıca, bütün bölgelere, merkezi bir teknik servis ve pazarlama bölümü destek vermektedir.

Yem satışı aşağıdaki kanallar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir:

- a) Kanatlı yemler, doğrudan kümes sahiplerine ve yarı-entegre işletmelere,
- b) Büyükbaş hayvan yemleri ise ; büyük çiftliklere, kooperatiflere, bayilere (ülke genelinde 100 tane CP YEM bayisi mevcuttur) satılmaktadır.

CP şirketi her gün, 350 kişilik eğitimli satış ve pazarlama kadrosu ile tüketici ihtiyaçları doğrultusunda geliştirdiği taze piliç eti ürünlerinin, ülke genelindeki tüketim yerlerine dağıtımını gerçekleştirmektedir.

Satış takımları, merkezde olan pazarlama bölümü desteğinde İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Adana ve Erzurum olmak üzere 6 ana bölge olarak organize edilmiştir.

Ürünlerin dağıtımında, direk kesimhane depoları ve ikisi İstanbul'da olmak üzere, Ankara, Antalya, Denizli ve Trakya'da olan soğuk hava depolu irtibat merkezleri kullanılmaktadır.

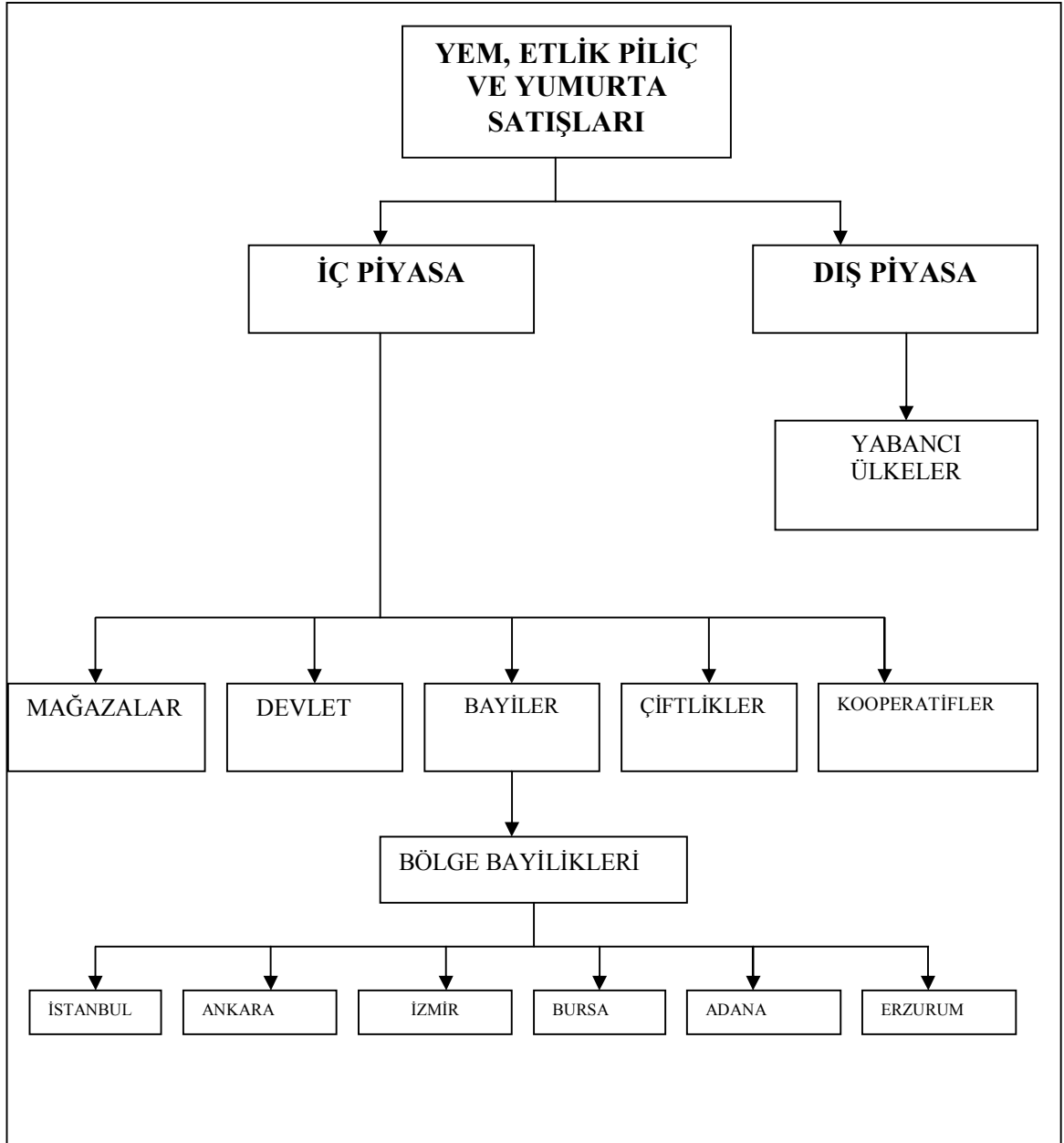
Günlük, taze piliç eti ürünleri aşağıdaki kanallar aracılığıyla tüketiciye ulaştırılmaktadır:

- a) Şirketin kendi depolarından perakende noktalara yaygın servis,
- b) Bayiler (ülke genelinde 100 ü aşkın bayilik verilmiştir),
- c) Şirketin, İstanbul, Ankara, İzmir ve Bursa'da kurulu 100 adet kendi perakende satış mağazaları,
- d) Migros, Real, Metro, Özdilek, Tansaş gibi ulusal zincir mağazaları,
- e) Toplu tüketim, catering firmaları,
- f) İhaleler.

CP şirketi, istikrarlı ürün kalitesi ve üstün servis anlayışı ile tüketici ihtiyaçlarını her zaman tatmin etmeye yönelik çalışmalarını aralıksız sürdürmektedir.

CP Standart Gıda San. ve Tic. A.Ş. satışlarını temelde iç piyasa ve dış piyasa olmak üzere iki ana bölüme ayırmıştır. Şekil 7, CP Standart Gıda San. ve Tic. A.Ş.'nin iç piyasa ve dış piyasa bazındaki satışlarının bölümlenmesini göstermektedir.

**Şekil 6:** CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş İç Piyasa ve Dış Piyasa Bölümlenmeleri



BBS (Bayi Bilgi Sistemi)'nde bayiler siparişi oluşturmakta ve oluşturdukları siparişi kontrol edebilmektedirler. İşletmede kurulu olan ERP sistemi ile de entegre olarak çalışan BBS, işletmenin bütünleşik yapısını gösteren Satış ve Dağıtım (SD) modülü ile entegrasyon içindedir. Dolayısıyla bayiler siparişlerini sisteme girmeden önce işletmenin elindeki stok miktarını görebilmektedir. BBS, aynı zamanda bayiler ve

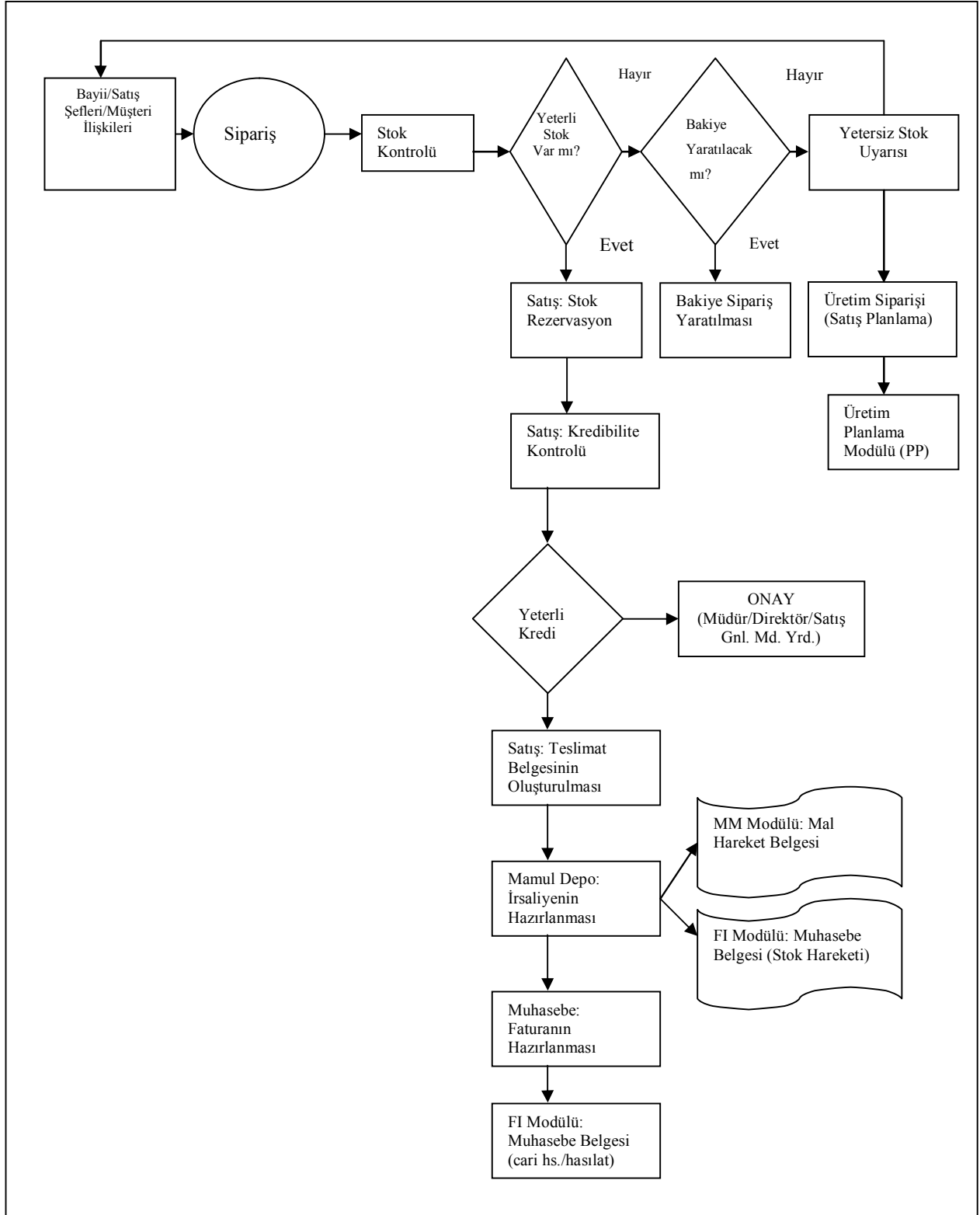
işletme arasındaki borç-alacak ilişkisini de takip edebilmektedir. Satış ve Dağıtım (SD) modülü ile Finansal Muhasebe (FI) modülü arasındaki ilişki bu amaçla gerçekleştirilmektedir. Bayinin kredibilitesinin düşük olması durumunda Satış ve Dağıtım (SD) modülü onay sürecini çalıştırarak siparişi beklemeye almaktadır. Pazarlama ve Satış departmanının onayının ardından sipariş işleme alınmaktadır. Onay verilmeme durumunda ise sipariş reddedilmektedir. Bayiler, mağazalar, çiftlikler, kooperatifler ve devletten (kamu kuruluşlarından) gelen siparişler Satış ve Dağıtım (SD) modülü tarafından “sipariş kaydı”na dönüştürülmektedir.

Siparişin bir partide tam olarak karşılanması durumunda oluşturulan “sevkiyat belgesi” ambara iletilmektedir. Ambarda irsaliye hazırlanmakta ve irsaliyenin hazırlanmasıyla birlikte Malzeme Yönetim (MM) modülü ilgili stokları stoklardan düşmektedir. Bunu takiben Finansal Muhasebe (FI) modülü faturayı hazırlamakta ve gerçekleşen bu satış işlemini muhasebeleştirilmektedir.

İhracat işlemlerinde ödeme ve teslim biçimleri ön plana çıkmaktadır. Bunun yanı sıra ülkelere, müşterilere, satış miktarına ve satış tutarına göre de onay süreci farklılık göstermektedir. Örneğin, yeni bir yabancı müşterinin, işletmenin müşteri portföyüne eklenmesi için firma, ülke, sevkiyat noktası, yıllık satış potansiyeli, kredi durumu gibi bilgilerin yer aldığı “onay formu” müdür, genel müdür yardımcısı ve genel müdürün onayına sunulmaktadır. Firma onaylandığı takdirde, onaylanan firmanın müşteri tanımlaması yapılmaktadır.

Satış işlemleri ile ilgili olarak bu noktaya kadar anlatılanları şekil 8 özetlemektedir.

**Şekil 7:** CP Standart Gıda San. Ve Tic. A.Ş. Satış Süreci





### 3.3.3 Harcama İşlemleri

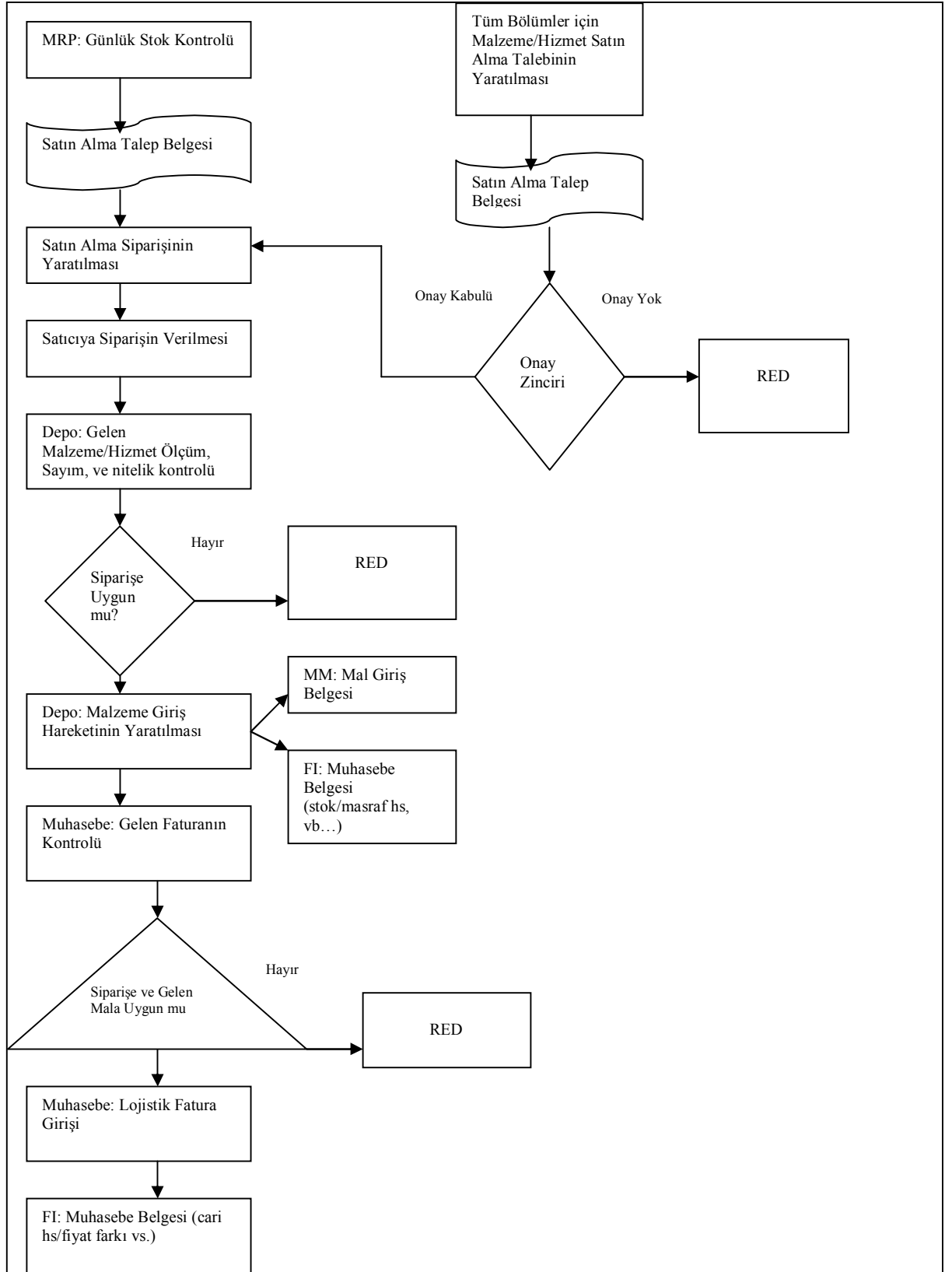
Harcama İşlemleri (satın alma işlemleri), işletmenin ihtiyaç duyduğu mal veya hizmetlerin temini için yapılan işlemleri kapsamaktadır.

CP Standart Gıda San. ve Tic. A.Ş. harcama işlemleri de ERP programı desteğiyle yürütülmektedir. İşletmeye ilişkin bütünleşik yapıyı gösteren Şekil 12 de yer alan bazı modüller sistemin bütünleşik çalışmasından dolayı harcama işlemlerinin yürütülmesi amacıyla da kullanılmaktadır.

CP Standart Gıda San. ve Tic. A.Ş.’nde harcama işlemleri stoklara ilişkin satın alma işlemleri ve stoklarla ilişkili olmayan satın alma işlemleri olarak iki ayrı koldan yürütülmekte; ancak satın alma sürecinin ilerleyen aşamalarında bu iki kol aynı çatı altında toplanmaktadır.

Harcama işlemlerine ilişkin akış şemasını gösteren Şekil 9 da “MRP:Günlük Stok Kontrolü” ile başlayan kısım stoklara ilişkin satın alma sürecini göstermektedir. Bunun yanında “Tüm Bölümler İçin Malzeme/Hizmet Satın Alma Talepleri Yaratılması” ile başlayan kısım ise stoklarla ilgili olmayan satın alma işlemlerinin akışını göstermektedir.

**Şekil 8:** CP Standart Gıda San. ve Tic. A.Ş. Satın Alma Süreci



Üretim Planlama (PP) modülünden elde edilen günlük ihtiyaçlar, Malzeme Yönetimi (MM) modülünden elde edilen açık sipariş ve günlük stok bilgilerinden hareketle üretim için gerekli olan hammadde ihtiyacı belirlenmektedir. Mevcut stokların Malzeme Yönetimi (MM) modülü ile kontrol edilmesiyle birlikte verilecek sipariş miktarı belirlenmektedir. Bu belirleme işlemi bir aylık süre için günlük olarak yapılmakta, bir ayı aşan süreler için de aylık yapılarak 1 yıla ilişkin verilecek siparişler belirlenmektedir.

Sipariş miktarının belirlenmesinin ardından satın alma talep belgesi, satın alma talep belgesinin onaylanmasıyla da satın alma siparişi yaratılmaktadır. Bu işlemler Malzeme Yönetimi (MM) modülü tarafından yürütülmektedir.

İşletmenin örgüt yapısını gösteren Şekil 6 ile bu noktaya kadar anlatılan süreç ilişkilendirildiğinde stokların kontrolü endüstri mühendisliği'ne bağlı üretim planlama mühendisleri tarafından, depolamaya kadar olan kısım ise finansman planlama ve "Kontrol Gnl. Md. Yrd.'na" bağlı ikmal müdürlüğü tarafından yürütülmektedir.

Malzeme Yönetimi (MM) modülü tarafından oluşturulan siparişler faks, e-posta gibi araçlarla tedarikçilere iletilmektedir. Teknik gruplar yönetmenine bağlı teknoloji direktörlüğü altında yer alan malzeme ve ürün değerlendirme müdürlüğü tedarikçilerin onaylanması işlemlerini yürütmekteyken onaylı tedarikçilerden seçimin yapılması işlemi de ikmal md. tarafından yürütülmektedir.

Depo tarafından teslim alınan stoklar ölçüm, sayım ve nitelik kontrolüne tabi tutulmaktadır. Teslim alınan stoklar Malzeme Yönetimi (MM) modülü tarafından işleme alınmakta, işletmenin kendine ait laboratuvarlarında analiz yapılmaktadır. Bu analiz hammadde ve malzemenin üretimden çıkıp ürün haline getirildikten sonra da aynı laboratuvarlarda yapılmaktadır.

Kalite kontrolünden geçen ve siparişe uygunluk onayı alan stoklara ilişkin olarak mal giriş belgesi ve muhasebe belgesi düzenlenmektedir. Mal giriş belgesi Malzeme Yönetimi (MM) modülü tarafından hazırlanmaktayken muhasebe belgesi Finansal Muhasebe (FI) modülü tarafından oluşturulmaktadır. Muhasebe belgesi, temel itibariyle girişi yapılan kalemlerin stoklara ilişkin mi yoksa masraflara ilişkin mi olduğunun ayrımını yansıtmaktadır. Örneğin, stoklu malzemeler ilgili stok hesaplarına kaydedilirken stoklarla ilgili olmayan işlemler masraf hesaplarına, eğer bu işlem

yatırımları ilgilendiren bir kalem ise sabit varlık veya yatırım hesaplarına kaydedilmektedir.

Malzeme Yönetimi (MM) modülü tarafından malzeme giriş hareketinin yaratılmasından sonra muhasebe bölümü gelen faturaları kontrol etmektedir. Bu kontrol işlemi Malzeme Yönetimi (MM) modülü ve Finansal Muhasebe (FI) modüllerinin entegrasyonu ile gerçekleşmektedir. Faturada yer alan bilgiler gelen mala ve verilen siparişe uygunsuzsa Finansal Muhasebe (FI) modülü tarafından faturanın girişi yapılmaktadır. Mal girişi yapıldıktan sonra fatura sisteme dâhil edilmektedir. Ancak tersi bir durum söz konusu değildir. Mal girişinin yapılmasıyla bekleyen fatura dosyası oluşturulmakta, faturanın da sisteme girilmesiyle bu dosya kapatılmaktadır.

Stoklu malzemelere ilişkin satın alma süreci ile stoklara ilişkin olmayan satın alma işlemleri başlangıç yönleri itibariyle farklılık göstermektedir. Stoklara ilişkin olmayan satın alma işlemlerinde Malzeme Yönetimi (MM) modülü tarafından satın alma talebi yaratılmaktadır. Malzeme Yönetimi (MM) modülünün bu belgeyi yaratması, bölümlerden gelen ihtiyaç doğrultusunda gerçekleşmektedir. Dolayısıyla stoklara ilişkin olmayan satın alma işlemleri için satın alma talebi işletmedeki herhangi bir bölüm tarafından Malzeme Yönetimi (MM) modülüne iletilebilmektedir. Ancak bu noktada devreye onay zinciri girmektedir. Malzeme Yönetimi (MM) modülü tarafından hazırlanan satın alma belgesi ancak belirli bir onay zincirinin ardından sipariş halini alabilmektedir. Bu onay zincirinde belgeyi oluşturan, emir kontrolü (yetkisi) ve muhasebe kontrolleri yer almaktadır. Siparişin oluşturulmasından sonra gelen aşamalar stoklu malzemelerin satın alınması işlemleriyle benzerlik gösterdiğinden bu noktada bir tekrara gidilmeyecektir. İki süreç arasında farklı olan nokta muhasebe kayıtlarıyla ilgili olarak ortaya çıkmaktadır. Yani lojistik dışındaki faturalar onaya tabi faturalar olarak nitelendirilmektedir. Örneğin, satın alınan elektrik ve doğalgaza ait faturalarda yer alan bilgiler muhasebe bölümü tarafından ilgili bölüme sorgulanarak kayıt altına alınmaktadır.

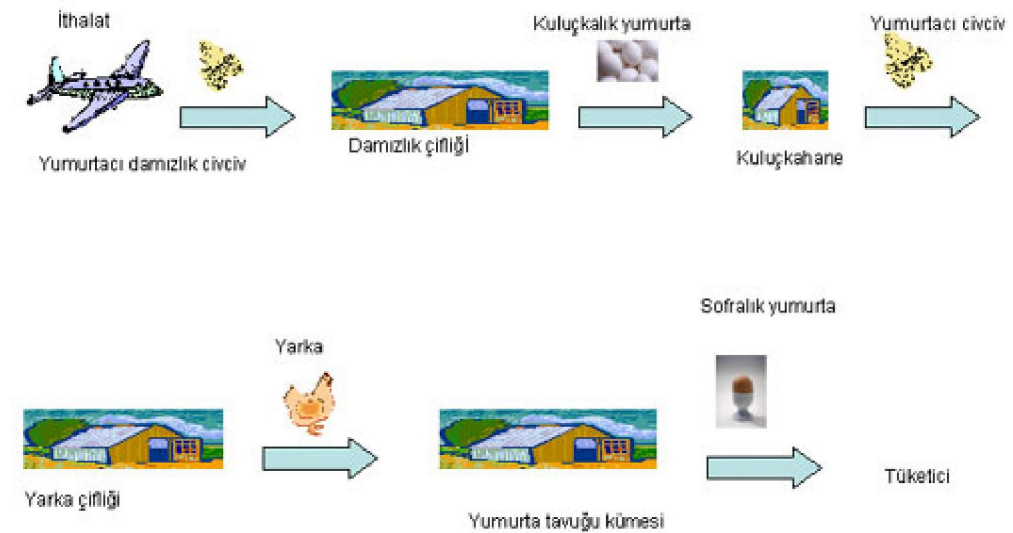
### 3.3.4 Üretim İşlemleri ve Yönetim Muhasebesi Sistemi

İşletme, sipariş üretiminden ziyade pazarlama ve satış planlama departmanlarından elde edilen veriler doğrultusunda üretim işlemlerini gerçekleştirmektedir.

Teknoloji yoğun üretim tesisine sahip olan işletmede üretim açısından en önemli felsefe kaliteli ürün ve sıfır hatalı üretim olarak benimsenmiştir. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi amacıyla hammadde, üretim süreci ve nihai ürünler, kurulmuş olan kontrol noktalarında sürekli olarak kontrol edilmektedir.

CP Standart Gıda San. ve Tic. A.Ş piliç eti entegrasyon projesinde sahip olduğu damızlık çiftlikleri, kuluçkahaneler ve işlettiği 6 adet kesimhanede gerçekleştirmiş olduğu üretime ilişkin evreler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

**Şekil 9:** Etlik Piliç Üretim Evreleri



**Kaynak:** <http://www.cpturkiye.com/channels/1.asp?id=123> (28.12.2009)

**1. adım:** Türkiye’de, “piliç eti üretim zinciri”nde, tam entegrasyonu sağlamış tek piliç firması olan C.P.şirketinde piliçin üretim öyküsü “ebeveyn damızlık civciv”lerin , ithal edilerek uçakla Türkiye’ye getirilmesi ile başlamaktadır.

**2. adım:** En hijyen koşullarda hazırlanan ve Tarım ve Köyişleri Bakanlığı denetiminde olan ebeveyn damızlık çiftliklerinde, uzman veteriner hekimler kontrolünde beslenip, büyütülen bu civcivlerden 24 hafta sonra damızlık yumurtalar elde edilmeye başlanır.

**3. adım:** Bu damızlık yumurtalar, kuluçkahaneye sevk edilir, 21 günlük kuluçka süresi sonunda sağlıklı damızlık civcivler elde edilir.

**4. adım:** Bu damızlık civcivler, yine Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı denetiminde olan, sağlık sertifikası almış, özel olarak hazırlanmış damızlık çiftliklere sevk edilir. Bu çiftliklerde en hijyenik ortam, uygun ısı - havalandırma koşulları sağlanmıştır. Damızlık civcivler yine uzman veteriner kontrolünde, yüksek oranda protein ve kalori barındıran (mısır, soya gibi doğal tahıllar ve vitamin, mineral içeren) yemlerle beslenir, sürekli sağlık kontrolleri yapılır ve 24 hafta sonra etlik piliç amaçlı kuluçkalık yumurta vermeye başlar.

**5. adım:** Bu yumurtalar, bir program dâhilinde kuluçkahaneye alınır ve kuluçka süresi sonunda etlik piliç olarak yetiştirilecek sağlıklı civcivler ortaya çıkar.

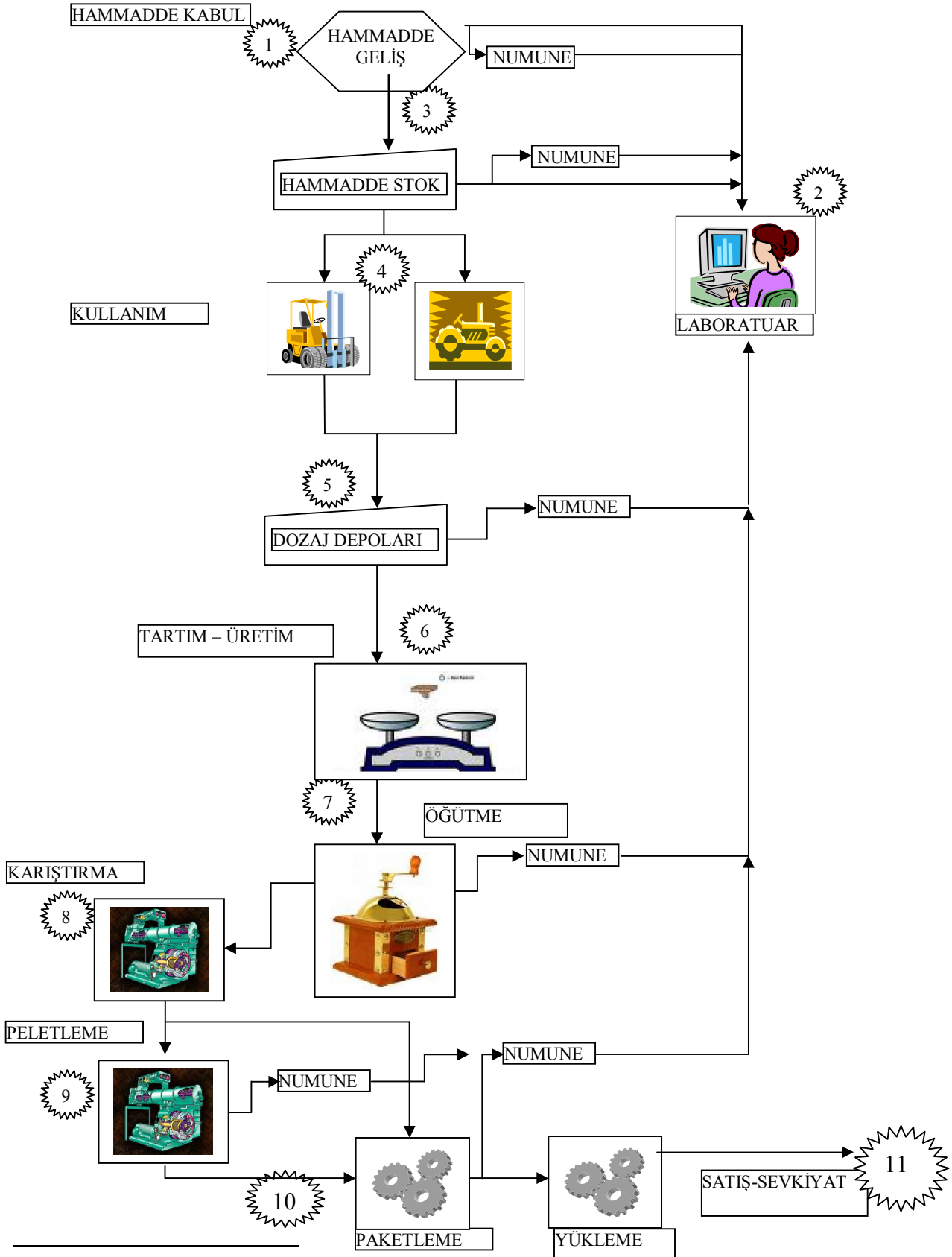
**6. adım:** Bu civcivler, daha sonra şirketin, sözleşme yaptığı üreticilere ait etlik piliç yetiştirme çiftliklerine yerleştirilir. Civcivler, 45 gün süresince bu çiftliklerde, şirketin gönderdiği, yem kanuna uygun olarak, mısır, soya, buğday vb. tahıllar, vitamin ve minerallerle bilimsel yöntemlerle hazırlanmış yemlerle beslenir. Bu süre içinde, yine şirketin veteriner hekimleri, çiftliğe yaptıkları periyodik ziyaretlerle, hayvanların, sağlık hijyen ve yaşam şartlarını denetler. 43 gün sonra 2.2 kg'a ulaşan piliçler şirkete ait kesimhanelere sevk edilir.

**7. adım:** Kesimhaneye gelen piliçler önce robot askılara alınır ve otomatik kesim işlemleri başlar. İslami şartlara uygun bir şekilde şoklanarak bayıltılan piliçler, kesim ve kan akıtma bölümünden sonra tüyelerinin alındığı özel bir makine içinden geçer, daha sonra iç organları çıkartılıp suyla yıkanır ve ardından buzlu su kazanlarına girerek karkas ısısı 4 derecenin altına düşer. Ağırlıklarına göre gruplandırılan piliçler, kasalara koyularak soğuk hava depolarına taşınır.

**8. adım:** Bu depolarda dinlendirilen piliçler, her gün siparişe göre frigorafig kamyonlarla tüketim noktalarına sevk edilir.

CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş, yem üretiminde uluslararası teknolojisi ile dünya standartlarında kalite gerçekleştirebilmek için aşağıdaki şekilde üretim yapmaktadır.

Şekil 10: Kalite Kontrol ve Üretim Akış Şeması<sup>309</sup>



<sup>309</sup> Kaynak: [http://www.cpturkiye.com/channels/1.asp?id=116\(28.12.2009\)](http://www.cpturkiye.com/channels/1.asp?id=116(28.12.2009))



**Hammadde Alım ve Kabul:** Satın alma departmanı tarafından, üretimin talebi doğrultusunda, gerekli araştırma yapılarak şirketin koymuş olduğu kalite standartlarına uygun olan hammadde satın alınır ve işletmeye sevki sağlanır.

Hammadde işletmeye ulaştığında laboratuvar departmanı tarafından kamyon üzerinden değişik noktalardan numune alınır ve bu numuneler karıştırılır. Numunenin fiziksel ve kimyasal analizi yapılır. Şirket standartlarına uygun ise gelen hammadde uygun depolara alınır. Hammadde depoya indirilirken ikinci kez numune alınır ve tekrar fiziksel ve kimyasal analizi yapılır.

**Laboratuvar ve Kalite Kontrol:** CP şirketinin, her fabrikasında işletme bünyesinde bir laboratuvar ve personeli mevcuttur. Laboratuvarlar hammaddelerin kabullerinde, standartlara uygunluğunu kontrol etmesi dışında hammaddelerin stoklanış şekilleri, stokta kalma süreleri, stoklardaki hammaddelerin durumları, kullanılış şekli ve miktarları konusunda da işletmeye yardımcı olmaktadır. Bunun dışında ayrıca yem üretiminin her aşamasında yemden numune alarak kalite standartlarına uygunluğunu kontrol etmekte, standart dışı ürünlerin tespitinde de yardımcı olmaktadır. Müşterilere giden ve stoklarda bulunan her ürünün bir numunesini ayrıca laboratuvar ortamında 3 ay muhafaza etmektedir. Stoklara alınan ürünün stoklarda saklanış şekli, süresi ve ürünün durumu konusunda sürekli kontrol yapmakta ve işletmeye rapor etmektedir. Hammadde ve ürün dışında çuval, etiket, iplik, premiks, palet, makinelerin genel durumu, depoların genel durumu ve temizliği, işletmenin genel durumu ve operatör ve işçilerin eğitimleri konusunda da işletme ile birlikte çalışmakta ve standartlara uygun ürünün elde edilmesinde büyük rol almaktadır.

**Hammadde Stok ve Kullanım:** Hammadde stok alanlarındaki ve hammadde depolarındaki dökme ve çuvalı hammaddeler üretimde kullanılmak üzere hammadde operatörü tarafından kepçe ve taşıyıcılar vasıtasıyla dozaj depolarına çekilir. Dozaj depolarındaki doluluk minimum %30 olmak üzere sürekli beslenir.

**Dozajlama ve Öğütme:** Dozaj depolarına alınan hammaddeler dozaj kantarında dozajlama bilgisayarı tarafından, bilgisayara girilmiş olan formüldeki miktarlar oranında otomatik olarak sırasıyla tartılarak alınır. 2 tonluk partiler halinde hazırlanan ve tartımı tamamlanmış olan ürün taşıyıcılar vasıtasıyla önce miktardan

geçirilir ve içinde olabilecek metal parçalardan arındırılır ve daha sonra değirmende öğütülerek taşıyıcılar vasıtasıyla mikserine gönderilir.

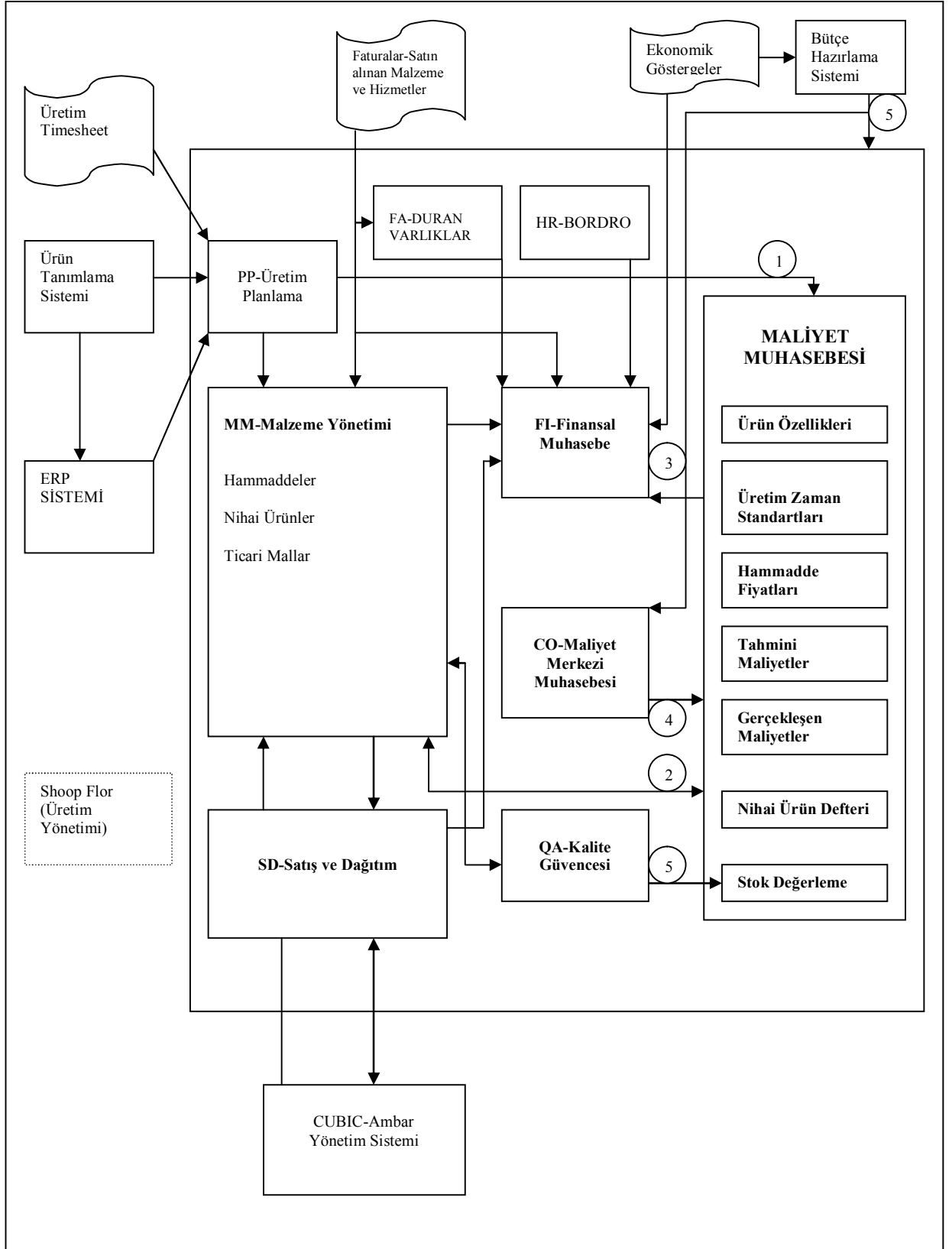
**Karıştırma ve Paletleme:** Değirmende öğütülen ürün mikserine geldikten sonra mikserde 4 dakika karıştırılır bu karışım sırasında toz ve sıvı olmak üzere premiks ve yağ karıştırılır. 4 dakika dolduğunda ürün eğer büyükbaş hayvan yemi ise melas mikserine gönderilir. Melas mikserinde ürüne melas katılır. Ürün toz olarak imal edilecekse buradan mamul depolarına gönderilir. Ürün pelet veya granül olacaksa pellet ünitesine gönderilir. Burada ürün kondisyonerde buharla işleme sokularak tavlandırılır ve pellet presinden geçirilerek pelet formu aldırılır. Pelet halindeki ürün soğutucuya gönderilir.

Soğutucuda bir süre soğutulan ürün pellet formunda isteniyorsa doğrudan mamul depolara gönderilir. Ürün granül formunda isteniyorsa krambl makinasında kırılır ve daha sonra mamul deposuna gönderilir.

**Paketleme ve Yükleme:** Mamul depolarında hazır olan ürün 50 kg'lık partiler halinde paketleme kantarında tartılarak, çuvallanır ve kamyonlara yüklenerek müşteriye sevk edilir veya çuvallı olarak stoğa alınır.

Bu planlama faaliyeti, şirkete ilişkin bütünleşik yapıyı ifade eden Şekil 12'de gösterilen "Ürün Tanımlama Sistemi" tarafından yerine getirilmektedir. Sistem, mevcut makine durumu, çalışma kapasiteleri, çalışma hızları gibi iş gücü bilgilerini dikkate alarak üretim planını hazırlamakta; diğer bir ifadeyle üretim planlama modülünün ayrıntılarını oluşturmaktadır. Planlama sisteminde aynı zamanda makine standart süreleri de hesaplanmakta; hesaplanan bu bilgi ile birlikte üretim planı Üretim Planlama Modülüne (PP) aktarılmaktadır. "Shop Floor" olarak ifade edilen modül ise, üretim sahasının yönetiminden sorumludur. Üretim Yönetimi Modülü olarak da ifade edilen modül, makine bazında veri olarak izlemekte, Planlama Sistemi ve Ürün Planlama Modülü (PP) ile birlikte hareket etmektedir.

Şekil 11: CP Grup Bütünleşik Yapı



Ürün Tanımlama Sistemlerinde tasarlanan planlar Üretim Planlama Modülü (PP) tarafından sisteme tanıtılmakta, ürün ve üretimle ilgili bilgiler ancak bu şekilde sistemde ilerleyebilmektedir. Üretim Planlama Modülü (PP) temel olarak malzeme planlamasına yönelik olarak çalışmaktadır. Ürünle ilgili bileşenler Ürün Tanımlama Sisteminden alındığından ürünün üretimi için gerekli olan hammadde hesaplamaları, Üretim Planlama Modülü (PP) tarafından yapılmaktadır. Ayrıca üretim sahasında geçerli olan tüm ürün ağacı, zaman standardı gibi bilgiler de Maliyet Muhasebesi Sistemine Üretim Planlama Modülünden (PP) aktarılmaktadır (1 no'lu akış). Üretim Planlama Modülünde (PP) parasal bilgi bulunmamasına karşın Maliyet Muhasebesi Sistemine aktarılan bilgiler, hem standart hem de fiili maliyetlerin hesaplanmasında kullanılmaktadır.

Malzeme Yönetim Modülü (MM), üretimle ilgili her türlü malzeme hareketini izlemektedir. Malzeme Yönetim Modülü (MM), Üretim Planlama Modülünden (PP) gelen bilgiler doğrultusunda malzeme satın alınması durumunda Finansal Muhasebe (FI) modülü ile nakit yönetimi çerçevesinde etkileşim kurmaktadır. Nakit yönetimi, örgüt şemasında Bütçe ve Finansman Müdürlüğü olarak gösterilmektedir. Aynı zamanda Malzeme Yönetimi (MM) ve Finansal Muhasebe Modülleri (FI) arasında malzeme ve ürün hareketlerinin muhasebeleştirilmesi açısından da bir etkileşim bulunmaktadır. Malzeme Yönetimi Modülünden (MM) Maliyet Muhasebesi Sistemine aylık ürün stok hareketleri (üretim, satış, dâhili kullanım, vs.) ve hammadde aylık ortalama fiili tüketim maliyetlerine ilişkin bilgiler aktarılmaktadır. Aynı zamanda maliyet muhasebesi sistemi ise üç ayda bir hesaplanan standart ürün maliyetlerini Malzeme Yönetimi Modülüne (MM) aktarmaktadır (2 no'lu akış). Malzeme Yönetimi Modülünde (MM) tüm hareketler malzemelerin maliyetlendirme modellerine göre fiili ya da standart maliyetlerle işlem görmektedir. Yarı mamul ve ürünler standart maliyetlerle tutarlandırılmaktadır. Yarı mamul ve mamul dışındaki malzeme hareketleri otomatik olarak fiili bilanço ve gelir tablosu hesaplarına işlenirken, yarı mamul ve ürün hareketleri 8'li hesaplara işlenmektedir. Yarı mamul ve ürünlere ilişkin fiili muhasebe kayıtları ay sonu kapanışlarında maliyet sisteminin verdiği aylık raporlara dayanılarak yapılmaktadır (3 no'lu akış).

Üretim için satın alınan malzemelerin teslim alınması ve üretim işlemlerinden Üretim Direktörlüğü sorumludur. Üretimi tamamlanan ürünler Ürün Kontrol Müdürlüğü

tarafından kontrol edilmektedir. Kontrolün ardından ürünler nihai ürün ambarına alınmaktadır. Üretimi tamamlanan ürünler Malzeme Yönetimi Modülüne (MM) bildirilmektedir. Ürünlerin teslim alındığı Malzeme Yönetimi Modülüne (MM) bildirmektedir.

Finansal Muhasebe Modülünden (FI) Maliyet Merkezi Muhasebesi Modülüne (CO) aylık olarak aktarılan masraf kayıtları masraf yeri ve masraf çeşidi bazında toplanmaktadır. Masraf çeşidi bazındaki bilgiler ikinci bir sınıflandırma işlemi sonucunda direkt işçilik, genel giderler, amortisman ve dağıtım tabi giderler olarak toplanmaktadır. Amortismanın genel üretim giderlerinden ayrı olarak gösterilmesinin nedeni, genel üretim giderleri içindeki payının büyük olmasıdır. Bu ayrıntıda toplanan bilgiler maliyet muhasebesi sistemine aktarılmaktadır. Masraf çeşidi ayrıntısında bilgiler bütçe kontrolü amacıyla kullanılmaktadır. Bütçe kontrol raporu üzerinden masrafların yaratıldığı kaynak belgeye sistem, otomatik olarak ulaşabilmektedir (4 no'lu akış). Standart maliyet hesaplaması için kullanılacak olan bütçelenmiş masraflar Maliyet Merkezi Muhasebesi Modülüne (CO) bütçeleme süreci tamamlanıp onaylandıktan sonra yüklenmektedir (5 no'lu akış).

Sistemde yer alan son unsur Kalite Güvencesi Modülüdür (QA). Bu modülden aylık üretimin fire bilgileri Maliyet Muhasebesi Sistemine iletilmektedir (6 no'lu akış).

Üretim işlemleri, üretim faaliyetiyle ilgili bilgileri sağlarken, üretim sırasında oluşan maliyet bilgileri ise maliyet muhasebesi sistemi tarafından oluşturulmaktadır. CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş., esas üretim gider yerleri, esas üretim gider yerlerine destek veren hizmet gider yerleri ve yardımcı gider yerleri çerçevesinde üretimini gerçekleştirmektedir. Ürünlerin fiili veya standart maliyetleri üç ana başlık altında hesaplanmaktadır. Bunlar;

— Direkt Madde

— Masraflar

\* Direkt İşçilik

\* Genel Giderler

\* Amortisman

— Hurda

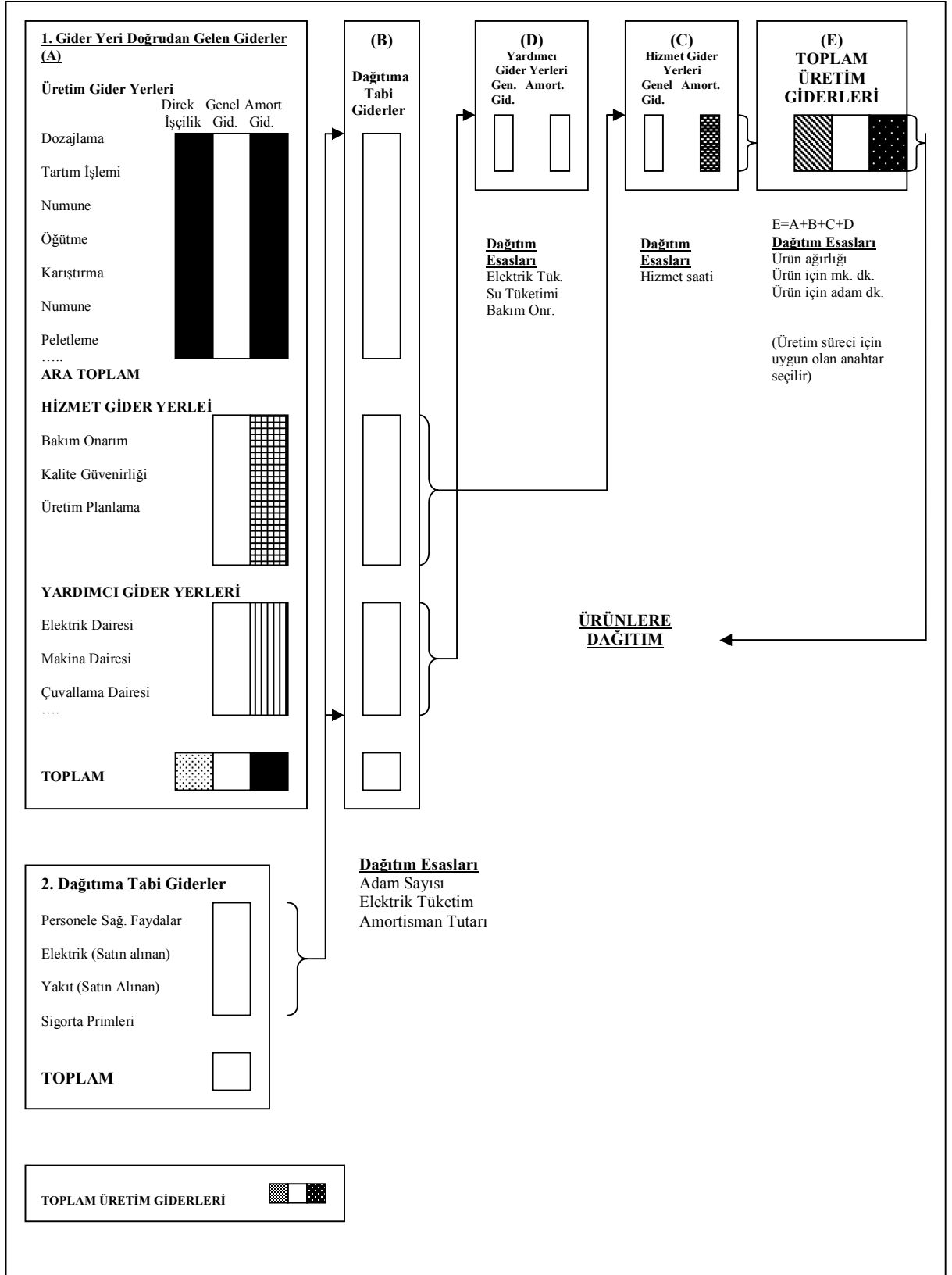
\* Direkt Madde

\* Masraf

Masraflar başlığı altında yer alan genel giderler, direkt işçilik ve amortisman dışındaki üretim giderlerini kapsamaktadır.

Standart maliyetlerin hesaplanmasında direkt hammadde maliyetinin belirlenmesi için bütçelenen üretim dikkate alınarak hazırlanan malzeme ihtiyaç planlaması (MRP) raporuna dayanılarak aylık hammadde alım miktarları belirlenmektedir. Buradan hareketle ve dönem başı stokları da göz önünde bulundurularak aylık ortalama tüketim maliyeti hesaplanmaktadır. Üçer aylık tüketimlere dayalı olarak da üçer aylık ortalama tüketim maliyetleri hesaplanmaktadır. Hammadde fiyatları, geçmişte yaşanan yüksek enflasyon ortamına uygun tahmin yürütme zorunluluğundan dolayı, bütçe hesaplamasından sonra yıl içinde hareketli olarak çeyrek yıllar itibariyle güncellenmektedir (2-3. ve 4. çeyrekler, 3. ve 4. çeyrekler, 4. çeyrek) Standart maliyetlerin hesaplanmasında ele alınan bir diğer unsur ise, masrafların belirlenmesi, dağıtımı ve birim masrafların hesaplanmasıdır. Yıllık bütçe hedeflerine göre belirlenen masraflar; masraf yeri, direkt işçilik, genel giderler, amortisman ve dağıtım tabi gider ayrıntısında toplanmaktadır. Dağıtım tabi giderler olarak ifade edilen personel sair ödemeleri (personele sağlanan faydalar), elektrik, yakıt ve sigorta primleri yardımcı gider yerlerine dağıtılmaktadır. Şekil 13, maliyetlerin dağıtımını özet olarak göstermektedir.

Şekil 12: CP Grup Maliyet Dağılımı



CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş için hazırlanmış olan soru formunun 1. bölümünde işletme ile ilgili genel bilgiler yer almaktadır. 2. bölümde ise 5’li likert ( **1-Tamamen Katılıyorum, 2-Katılıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılmıyorum, 5-Tamamen Katılmıyorum**) yöntemine göre uygulanmış ve ekte sunulan sorular yer almaktadır.

CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş’nin SAP yazılımından önce COBOL isimli yazılımı kullanmakta olduğu, ancak COBOL yazılımının yetersiz kalmasından dolayı buna ek olarak işletmenin kendi geliştirmiş olduğu yazılımları da kullandığı öğrenilmiştir.

CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş’nin SAP programına geçmesinin en önemli nedeni COBOL yazılımının online olmamasıdır. Yani COBOL yazılımında bulunan raporlara ve verilere Tayland’da bulunan merkez yönetim tarafından erişilememektedir. Raporlar aylık periyotlar halinde İstanbul’da bulunan Türkiye Genel Müdürlüğü’ne oradan da Tayland merkez yönetimine iletilmekteydi. Dolayısıyla bu süreç merkez yönetimin ani kararlar almasını engellemektedir.

ERP yazılımı olan SAP programı online çalışması nedeniyle işletmenin İstanbul’da bulunan Türkiye Genel Müdürlüğü’ne ve oradan da Tayland merkez yönetime rapor göndermesine gerek kalmamaktadır. Tayland merkez yönetimi her an işletmenin bütün birimlerine ilişkin raporlara ve verilere ulaşabilmektedir.

### **3.3.5 Yönetim Muhasebesi Uygulamalarında Yaşanan Sorunlar**

CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş’nin Yönetim Muhasebesi uygulamalarında yaşadığı sorunlarını tespit etmek amacıyla aşağıdaki sorular sorulmuştur;

- a) İşletme içerisinde esnek bir planlama sistemi kurulabilmekte midir?
- b) Planlama için gerekli işgücü ve çalışma sürelerinde aşırı artışlar bulunmakta mıdır?
- c) Stratejik plarlarda alınan verilerin bütçelere aylık ve yıllık olarak aktarılmasında sorunlar yaşanmakta mıdır?



- d) Bütçe verileri işletme organizasyon yapısı içerisinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya zamanında ve doğru olarak iletilebilmekte midir?
- e) İşletme içerisindeki her bölüm kendi bütçesini hazırlayamadığından bölümler arası bütçe entegrasyonu sağlanamamakta mıdır?
- f) Gerçekleşen ve planlanan verilerin karşılaştırılıp kontrol ve analiz fonksiyonlarını yerine getiren sorumluluk raporlarının sorumluluk merkezleri bazında hazırlanması mümkün olabilmekte midir?

CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. Muhasebe Müdürü Yılmaz ÖZKAN'ın vermiş olduğu cevaplar ve görüşmemize göre işletmenin Yönetim Muhasebesi uygulamalarında yaşamış olduğu sorunlar şöyledir;

İşletme içerisinde esnek bir planlama sistemi kurulamamakta ve planlama için gerekli işgücü ve çalışma sürelerinde aşırı artış bulunmaktadır. Bütçe verileri işletme organizasyon yapısı içerisinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya zamanında ve doğru olarak iletilebildiğinden, stratejik planlarda alınan verilerin bütçelere aylık ve yıllık olarak aktarılmasında sorunlar yaşanmamaktadır. İşletme içerisindeki her bölüm kendi bütçesini hazırlayamadığından ve bölümler arası bütçe entegrasyonu sağlanamadığından, gerçekleşen ve planlanan verilerin karşılaştırılıp kontrol ve analiz fonksiyonlarını yerine getiren sorumluluk raporlarının sorumluluk merkezleri bazında hazırlanması mümkün olmamaktadır.

### **3.3.6 Yönetim Muhasebesi Uygulamaları Açısından İşletmenin Kurumsal**

#### **Kaynak Planlaması Kullanımından Beklentileri**

CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin Yönetim Muhasebesi uygulamaları açısından ERP kullanımından beklentilerini tespit etmek amacıyla aşağıdaki sorular sorulmuştur;

- a) Yöneticilerin ihtiyaç duyduğu doğru bilgiye kolay ve zamanında ulaşabiliyor mu?
- b) Bütçeleme sistemi ve sorumluluk raporlarının oluşturulması gibi yönetim muhasebesi uygulamalarını kolaylaştırıyor mu?

- c) Etkin bir maliyet kontrolü sağlanabiliyor mu?
- d) İş gücü ve operasyonel maliyetleri minimum kılıyor mu?
- e) Hazırlanan rapor kalitesini yükseltebilmekte midir?
- f) Bölüm performansını ölçerek öncelikle bölümsel daha sonra da işletme bazında performansı en yüksek düzeye çıkartabilmekte midir?

Sorulan bu sorular ışığında tespit edilen Yönetim Muhasebesi uygulamaları açısından ERP kullanımından beklentiler şöyledir;

Tepe yönetim, işletmenin örgütlenmesi, uzun dönemli amaçlarının belirlenmesi, yatırımların seçimi, finansal olanaklar v.b. gibi geleceğe yönelik olarak verilen uzun vadeli kararlarında kendilerine iletilen raporları değerlendirir. Bu nedenle ihtiyaç duyduğu doğru bilgiye kolay ve zamanında ulaşabilmelidir. CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş yönetimi ERP kullanımında doğru bilgiye kolay ve zamanında ulaşabilmeyi beklemektedir.

Yukarıda bahsedildiği üzere her bölüm kendi bütçesini hazırlayamamakta ve bölümler arası bütçe entegrasyonu sağlanamamaktadır. Bütçeleme işlemlerinde % 100 doğru sonuca ulaşılabilmesi için önemli olan bölümlerin kendi bütçelerini hazırlamalarıdır. Hazırlanan bütçelerin fiili olarak doğruyu yansıtması, bütçelerin aylık ve yıllık olarak aktarılmasında sapmaların azalmasına hatta hiç yaşanmamasına neden olacaktır. İşte bu durumda yılsonu envanter sayım işlemlerinde envanter raporları ile fiili durum eşit olacak ve arada sayım ve tesellüm noksanları ve fazlası görülmeyecektir. Yukarıdan sayılan nedenlerden dolayı ERP kullanımında bütçeleme sistemi ve sorumluluk raporlarının oluşturulması gibi yönetim muhasebesi uygulamalarını kolaylaştırması beklenmektedir.

Bölüm performansı hazırlanan bütçelerin ne derece gerçekleştiğine bağlıdır. Bütçeleme işlemlerinde bölümlerin kendi bütçelerinin fiili olarak doğruyu yansıtmış olması bölüm performansının yüksek olduğunun da bir göstergesi olacaktır. Her bölümün performansının net olarak ölçülmesi durumunda toplamda işletme bazında genel performans ölçümü de gerçekleşecektir. ERP kullanımı bölüm performanslarının ölçümünde kullanılan bütçelerin oluşturulmasında ne kadar kolaylık sağlarsa hazırlanan raporun kalitesinin yükselmesini ve etkin bir maliyet kontrolünün sağlanmasını

beraberinde getirecektir. Bu nedenlerle yönetim muhasebesi uygulamaları açısından ERP kullanımından bölüm performansını ölçerek öncelikle bölümsel daha sonra da işletme bazında performansı en yüksek düzeye çıkarması, hazırlanan rapor kalitesini yükseltmesi ve buna bağlı olarak etkin bir maliyet kontrolü sağlaması beklenmektedir.

### **3.3.7 Kurumsal Kaynak Planlaması Kullanımının Yönetim Muhasebesi Açısından İşletmede Sağladığı Avantajlar**

İlk iki bölümde işletmenin yönetim muhasebesi uygulamalarında yaşamış olduğu sorunlar ve bu sorunlara bağlı olarak yönetim muhasebesi uygulamaları açısından ERP kullanımından beklentileri açıklanmıştır. Bu sorunlar ve beklentiler çerçevesinde ERP kullanımının yönetim muhasebesi açısından işletmeye sağladığı avantajları belirlemek amacıyla aşağıdaki sorular sorulmuştur;

- a) Yönetim muhasebesinin planlama, bütçeleme, kontrol ve analiz fonksiyonlarına destek vererek, aşırı işgücünü ortadan kaldırıyor mu?
- b) Yöneticilerin ihtiyaç duyduğu doğru bilgiye zamanında ulaşılması sağlanmakta mıdır?
- c) İşletme içerisinde esnek bir planlama sisteminin kurulmasına yardımcı olmakta mıdır?
- d) Stratejik planlarla uyumlu güncellenebilen bir bütçeleme sistemi oluşturulabilmekte midir?
- e) Her bir bölüm yöneticisinin sisteme girerek kendi bütçesini hazırlama olanağı var mıdır?
- f) Sistemde bölümler bazında oluşturulmuş bütçelerin entegrasyonu sağlanarak, tüm bölüm verileriyle aynı anda mali tabloların oluşturulması sağlanmış mıdır?
- g) Gider çeşitlerinin, yerlerinin ve kar merkezlerinin ayrı ayrı belirlenmesi sağlanabilmekte midir?

- h) Gider dağıtımını hem ürün maliyetleri hem de karlılık analizleri çerçevesinde oluşturulabilmekte midir?
- i) Sorumluluk merkezleri itibariyle sorumluluk raporlarının tam zamanında ve gerçekçi hazırlanmasına yardımcı olmakta mıdır?
- j) Sorumluluk raporlarından yola çıkarak gerçekleşen ve planlanan verilerin karşılıklı kontrolü ve analizi için yönetim muhasebecilerine kolaylık sağlamakta mıdır?
- k) ERP sistemi işletmede yönetim muhasebesinin tüm gereksinimini karşılayabilmekte midir?
- l) ERP sistemi hazırlanan rapor kalitesini yükseltmekte midir?
- m) Etkin bir maliyet kontrolüne yardımcı olabilmekte midir?
- n) ERP sisteminden elde edilen verilerin güvenilir ve sağlam olduğu düşünülmekte midir?
- o) Müşteriye sunulan hizmet kalitesinin ve işletme verimliliğinin artmasına yardımcı olabilmekte midir?
- p) Yönetimsel kararlarda zaman kaybını ve hata oranını azaltmakta mıdır?

İşletmede yönetim muhasebesi uygulamalarında, işletme içerisindeki her bölüm kendi bütçesini hazırlayamadığından bölümler arası bütçe entegrasyonunun sağlanamaması sorunu yaşanmakta, gerçekleşen ve planlanan verilerin karşılaştırılıp kontrol ve analiz fonksiyonlarını yerine getiren sorumluluk raporlarının sorumluluk merkezleri bazında hazırlanması mümkün olmamakta iken ERP sistemi yönetim muhasebesi açısından her bir bölüm yöneticisinin sisteme girerek kendi bütçesini hazırlama olanağı doğurmuş olması ile birlikte sorumluluk merkezleri itibariyle sorumluluk raporlarının tam zamanında ve gerçekçi hazırlanmasına yardımcı olmaktadır. Raporların tam zamanında ve gerçekçi hazırlanması, yöneticilerin ihtiyaç duyduğu doğru bilgiye zamanında ulaşmasıyla işletme içerisinde esnek bir planlama sisteminin kurulmasına yardımcı olmaktadır. Sorumluluk raporlarından yola çıkarak gerçekleşen ve planlanan verilerin karşılıklı kontrolü ve analizi için yönetim muhasebecilerine yardımcı olmaktadır.

Bütçeleme işlemlerinde önemli olan stratejik planlarla uyumlu güncellenebilen bir bütçeleme yapılabilmesidir. Stratejik planlarla uyumlu güncellenebilen bir bütçeleme oluşturmak aşırı işgücünü gerektirir. ERP sistemi stratejik planlarla uyumlu güncellenebilen bütçeleme oluşturmakla yönetim muhasebesinin planlama, bütçeleme, kontrol ve analiz fonksiyonlarına destek vererek aşırı işgücünü ortadan kaldırmaktadır.

ERP kullanımı sağlamış olduğu avantajlarla gider çeşitlerinin, yerlerinin ve kar merkezlerinin ayrı ayrı tespit edilmesini sağlamakla, gider dağıtımını hem ürün maliyetleri hem de karlılık analizleri çerçevesinde oluşturulmaktadır.

ERP sistemi hazırlanan rapor kalitesini yükseltmekte ve etkin bir maliyet kontrolüne yardımcı olmaktadır.

ERP sisteminden elde edilen veriler güvenilir ve sağlam olması nedeniyle sistemde bölümler bazında oluşturulmuş bütçelerin entegrasyonu sağlanarak, tüm bölüm verileri ile aynı anda mali tabloların oluşturulması sağlanmıştır.

ERP sistemi müşteriye sunulan hizmet kalitesinin ve işletme verimliliğinin artmasına yardımcı olarak işletmenin rekabet gücünü artırıcı etki sağlamaktadır.

Tüm bu sayılanlar birlikte değerlendirildiğinde ERP sistemi yönetsel kararlarda zaman kaybının ve hata oranının azalmasına yardımcı olmakta, ancak kağıt işlemlerinin azalması, gereksiz veri ve prosedürlerin azalmasına yardımcı olmamaktadır.

### **3.3.8 Kurumsal Kaynak Planlaması Kullanımının Yönetim Muhasebesi Açısından İşletmede Neden Olduğu Dezavantajlar**

Yukarıda ERP kullanımından beklentiler ve ERP kullanımının sağlamış olduğu avantajlardan bahsedilmiştir. Ancak ERP kullanımının bunların yanında bir de dezavantajları bulunmaktadır. CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş firmasında ERP kullanımının dezavantajlarını belirleyebilmek için aşağıdaki sorular sorulmuştur;

- a) İşletme içerisinde ERP sistemi ile ilgili yeterli eğitimli personel olmadığından, sisteme adaptasyon sorunları yaşanmakta mıdır?
- b) Kurulumu ve işletilmesi oldukça maliyetli bir sistem midir?

- c) Kullanımı çok karmaşık mıdır?
- d) Danışmanlık hizmetlerinden zamanında ve yeterli miktarda fayda sağlanabilmekte midir?
- e) Sistemin uygulamaya geçmesi uzun zaman almış mıdır?
- f) ERP sisteminin kurulumu ve işletilmesi aşamalarında, işletme içerisinde ekip organizasyon sorunları var mıdır?
- g) ERP sistemi gereksiz bir yatırım mıdır?
- h) Sistem içerisinde herhangi bir sorun yaşandığında bu sorunun giderilmesinde güçlük çekilmekte midir?
- i) Kullanıcılarda hata yapma korkusu sistemin başarısını etkilemekte midir?
- j) ERP sisteminin iş üzerinde yönetici kontrolünün azalmasına neden olmakta mıdır?

ERP'nin kullanımı karmaşık olmamasına karşın, işletme içerisinde ERP sistemi ile ilgili yeterli eğitilmiş personel olmaması sisteme adaptasyon sorunlarını yaşatır. CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş firmasına ERP sisteminin maliyeti 2.000.000 \$ olmuştur. Bu nedenle ERP sistemlerinin yönetim muhasebesi açısından işletmeye neden olduğu dezavantaj kurulum ve işletilmesi oldukça maliyetli bir sistem olmasıdır. ERP sisteminin kurulumundan sonra sistemin uygulamaya geçmesi uzun zaman almakta, bu uzun süre zarfında danışmanlık hizmetlerinden zamanında ve yeterli miktarda fayda sağlanamaması ise sistemin bir diğer dezavantajıdır.

CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş ERP sistemi içerisinde herhangi bir sorunun giderilmesinde oldukça zorluk yaşamış olduğu görülmektedir.

Yukarıda sayılanlar CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş'nin ERP sistemi ile ilgili yaşamış olduğu dezavantajları göstermektedir.

ERP sisteminin işletme içerisinde uygulamaya geçmesinde en önemli faktör personelin destek vermesidir. Ancak personel içerisinde yeni sisteme adaptasyon sorunları yaşayacağını tahmin ederek bu sisteme karşı çıkanlar da mutlaka olacaktır. ERP sisteminin kurulumu ve işletilmesi aşamalarında, işletme içerisinde ekip

organizasyon sorunları yaşanmasına CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş firmasında rastlanmadığı görülmektedir.

ERP sisteminin dezavantajları olarak görülen, ERP sisteminin gereksiz bir yatırım olması, kullanıcılarda hata yapma korkusunun sistemin başarısını etkilemesi, ERP sisteminin iş üzerinde yönetici kontrolünün azalmasına neden olması, kullanımının çok karmaşık olması dezavantajlarına CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş firmasında rastlanmamıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada amaç, ERP sistemine geçen işletmelerin yönetsel karar verme açısından değerlendirilmesi ve sistemin işletmenin karar verme ve yönetim muhasebesi çalışmalarına ne derece cevap verip vermediğinin avantaj ve dezavantajlarına değinilerek incelenmesidir.

ERP, firmanın bütün departman ve fonksiyonlarını tek bir sistem içinde birleştirmeye çalışmaktadır. İhtiyaç ve beklentileri birbirinden farklı olan çok sayıda bölümün aynı bilgisayar sistemi içinde bir araya getirilmesi ve aynı bilgi tabanını paylaşması güç ancak oldukça faydalıdır. Üretim yapan firmalar, stoklardan maliyetlere kadar firmanın tüm işlerini koordine etmek, bir merkezden yönetmek amacıyla ERP sistemlerini kullanmayı düşünmektedirler.

ERP sistemlerinin, dünya çapında kanıtlanmış başarı şartlarına bakıldığında, ERP sisteminin firma bazında karar sürecinden uygulama sürecine kadar üst yönetimin desteğinin en önemli unsur olduğu görülür. İşletmeler öncelikle firmalarının bu değişim sürecine hazır olup olmadığına karar vermelidir. Bu karar ve değişim sürecinde en büyük destek üst yönetim tarafından verilmelidir.

Muhasebe bilgi sistemi, işletmelerde kullanılan en eski bilgi sistemidir. Zaman içinde teknolojiye ortaya çıkan değişimler ve bilgi ihtiyacında ortaya çıkan artış sonucunda bilgi sistemlerinin yapısı da teknolojiye paralel olarak ve bilgi ihtiyacını karşılamaya yönelik olarak değişimler göstermiştir. Önemli olan sisteme girilecek olan verilerin her aşamada doğruluğu ve güvenilirliğidir. Programa ne derecede doğru ve sağlıklı veri girilirse, çıktılar da aynı şekilde sağlıklı olacaktır. Amaç, doğru bilgiye zamanında ulaşmak olduğundan öncelikle bilginin doğru bir biçimde ve zamanında kullanıma hazır olarak üretilmesi gerekmektedir. Bu aşamada firmada çalışan her personele eşit biçimde sorumluluk düşmektedir. Bu düşünce ise verinin önemini günümüzde daha da arttırmıştır.

Doğru bilgiye ancak o bilgiye ulaşmak için gereken doğru verilerin işlenmesiyle ulaşılır. Diğer bir deyişle, bilginin doğruluğunu sağlayan en önemli unsurlar doğru veriler ve bu veriler üzerinde yapılacak doğru işlemlerdir.

İşletmeler açık birer sistemdir. Dolayısıyla işletme faaliyetlerinin belirli bir amaca yönelik olması, faaliyetler ve departmanlar arası etkileşimle birlikte işletmenin



dış çevresi ile de etkileşimde bulunması gerekmektedir. Bu etkileşimler ise bilgi akışları ile sağlanmaktadır. Gerek işletme içi bilgi akışı gerekse de işletme dışı bilgi akışının sağlıklı bir biçimde sağlanması işletme faaliyetlerinin verimliliği açısından son derece önem taşımaktadır. Günümüzde işletmeler bu bilgi akışlarının bütünleştirilmesini sağlamak amacıyla ERP sistemlerine yatırım yapmaktadır.

Araştırmamızda CP Group işletmesinde ERP sisteminin kağıt işlemlerinin azalması, gereksiz veri ve prosedürlerin azalmasına yardımcı olmadığı gözlemlenmiştir. ERP sisteminin asıl amacının tüm verileri tek bir sistemde bütünleştirmek olduğuna göre, verilerin doğru bir şekilde sisteme girilmesi halinde ERP sisteminden alınan raporlar güven verecektir. Bu durumda kağıtsız ofis ortamına geçmek için bir neden kalmamaktadır. Kağıtsız ofis ortamına geçiş işleminin yapılmasında pilot uygulama yapılması daha uygundur. Birimler arasından seçim yapılarak kağıtsız ofis ortamına geçiş bu birimden başlanmalıdır. Zamanla diğer birimlere de aynı sorumluluk yüklenmesi halinde kağıtsız ofis ortamına geçiş tamamlanmış olacaktır.

Temel amacı bütünleşmeyi sağlamak olan ERP sistemleri, bu amacının yanında gerek teknik anlamda gerekse de faaliyetlerin yürütülmesi anlamında işletmelere fayda sağlamaktadır. Örneğin, veri girişlerinde tekrarların önlenmesi, bilgi işlem maliyetlerinin düşürülmesi ve farklı sistemler arasında konsolidasyonun sağlanması teknik faydalar sınıfında ele alınırken, müşteri siparişlerindeki gecikmelerin ve hataların azaltılması ve ortadan kaldırılması, stok maliyetlerindeki azalma faaliyetlerin yürütülmesi sınıfında yer alan faydalardandır.

İşletme, yönetim bilgi sistemlerinin sağladığı bilgiler çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Yönetim bilgi sistemleri, işletme faaliyetleri hakkındaki bilgileri yöneticilerin ihtiyaç duyduğu anda yöneticilere sağlamaktadır. Yönetim bilgi sistemleri bu amacını birçok alt sistemi aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Yönetim bilgi sistemlerinden en temel olanları, işletmenin en temel faaliyetlerine ilişkin bilgi üreten pazarlama bilgi sistemi, muhasebe bilgi sistemi, üretim bilgi sistemi ve insan kaynakları bilgi sistemidir.

Bilgi sistemleri, işletmenin farklı basamaklarında çalışanlar için farklı kapsam ve yapıda bilgi üretmektedir. Örneğin, muhasebe bilgi sisteminin alt yönetim için üreteceği bilgi ile üst yönetim için üreteceği bilgi farklı kapsamlarda olacaktır.

Dolayısıyla, kurulacak olan bilgi sisteminin işletmedeki farklı yönetsel basamaklarda çalışanların ve operasyon elemanlarının bilgi ihtiyaçları doğrultusunda bilgi üretmesi gerekmektedir.

Bilgi akışının bütünleşmesi ile kastedilen iş süreçlerinin ve dolayısıyla iş süreçlerinde oluşturulan bilgilerin bütünleştirilmesidir. Ancak ERP sistemlerinin kurulması işletmenin örgüt yapısında ve işletmenin iş yapış biçiminde değişmelere yol açabilecektir. Bu değişimin en kısa sürede aşularak yeni sistemin kullanılmaya başlanması, süreçlerden ve süreçlerden sağlanacak bilgilerin verimliliğini arttıracaktır.

Çalışmanın üçüncü bölümü olan uygulama bölümünde kullandığı araçlar açısından bilgi yönetimi uygulamalarını içeren ERP sistemini bünyesine kuran dünya çapında etlik piliç ve yem üreticisi olan işletmedeki ERP sistemi uygulamalarının yönetsel karar verme ve yönetim muhasebesi uygulamalarını nasıl etkilediği incelenmiştir.

ERP sistemlerinin kurulmasının ortaya çıkartabileceği örgütsel değişim CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de ortaya çıkmamıştır. Yeni sisteme geçiş işletmenin örgüt yapısında bir değişikliğe yol açmamıştır. Kurulan sistemle birlikte ortaya çıkan değişim yalnızca bölümler arası ve bölümler içi bilgi akışlarının yeniden düzenlenmesi, iş ve bilgi tekrarlarının ortadan kaldırılması yönünde gerçekleşmiştir.

Araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı gibi, CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. işletmesinin beklentileri, yöneticilerin doğru bilgiye kolay ve zamanında ulaşmak, hazırlanan rapor kalitesini yükseltmek, bölüm performansını ölçerek öncelikle bölümsel daha sonra da işletme bazında performansı en yükseğe çıkarmak, maliyet tasarrufu sağlamak, bütçeleme ve sorumluluk raporlarının oluşturulması gibi yönetim muhasebesi uygulamalarını kolaylaştırmaktır. Planlanan rakamların bütçelere yansıtılması, bölümsel ve bölümler arası bütçe entegrasyonunun sağlanamaması, dönem sonunda gerçekleşen ve planlanan verilerin karşılıklı analizinin ve kontrolünün yapılmasını güçleştirmektedir. Dolayısıyla sorumluluk raporlarının yanlış bilgi vermesine neden olmaktadır.

Beklenti, avantaj karşılaştırması yaptığımızda işletmelerin ERP sistemini kullanmak suretiyle; stratejik karar verme ve yönetim muhasebesi uygulamaları ile ilgili problemlerini çözülebilecekleri bir gerçektir. Yönetim muhasebecileri ise, artık bu

sistem ile kayıt ve raporlama gibi rutin görevlerinin yerine analiz fonksiyonuna daha fazla zaman ayırmış olacaklardır. CP işletmesinde ERP öncesinde planlama için gerekli işgücü ve çalışma sürelerinde aşırı artış bulunmadığı belirtilmiştir. ERP kullanımından sonra ise ERP sisteminin yönetim muhasebesinin planlama, bütçeleme, kontrol ve analiz fonksiyonlarına destek vererek aşırı iş gücünü ortadan kaldırdığı gözlemlenmiştir.

Sistemin avantajlarının yanında bazı dezavantajlarının da olduğu gözardı edilmemesi gereken konulardan bir tanesidir. Bunların en önemlisi kurulum ve işletilmesi oldukça maliyetli bir sistem olmasıdır. Arkasından kurulumundan sonra sistemin uygulamaya geçmesi uzun zaman almakta, bu uzun süre zarfında danışmanlık hizmetlerinden zamanında ve yeterli miktarda fayda sağlanamamaktadır.

ERP sistemleri oldukça maliyetli yatırımlardır. Gerek sistemin kurulması gerekse de sistemin yürütülmesine ve bakımına ilişkin eğitim programları maliyeti arttıran unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu sistemlere yapılacak olan yatırım kararlarında fayda maliyet analizi yapılması hayati derecede önem taşımaktadır. ERP sistemlerine ilişkin literatürde yer alan başarılar kadar başarısızlıklarında yeri küçümsenmeyecek ölçüde çoktur. Yüz binlerce dolarlardan başlayıp milyon dolarlara varan ERP sistemlerinin maliyeti, bir başarısızlık durumunda işletmenin mali yapısını büyük ölçüde sarsacaktır. Bu yüzden üst yönetimin, her şeyden önce sistemin işletmeye sağlayacağı katkının sistemin maliyetinin üzerinde olması gerektiğini göz önüne alması gerekmektedir.

ERP sistemlerinin satın alınmasından ve uygulanmaya başlamasından sonra artık işletmelerdeki iş süreçleri yeniden yapılandırılmalıdır. Bu süreçlerin yapılandırılmasında işletmelerdeki personel eğitilmeli ve her departman ERP sistemlerini ne şekilde kullanacaklarını öğrenmelidir. ERP sisteminin entegre bir sistem olması nedeniyle işletmelerdeki her çalışan kendine ait olan iş süreçlerini ne kadar düzgün ve verimli olarak oluşturursa sistemin getirisi de doğru orantılı olarak oluşur.

İşletme içerisinde ERP sistemi ile ilgili yeterli eğitimli personel olmadığından, sisteme adaptasyon sorunları yaşandığı ve sistem içerisinde herhangi bir sorun olduğunda giderilmesinin oldukça zor olduğu gözlemlenmiştir. Bu aksaklığın giderilmesi için yapılabilecek en önemli çalışmanın sistem hakkında personele yeterli

eğitimin verilmesidir. Personelin eğitim almış olması durumunda ERP sistemi içerisinde herhangi bir sorunla karşılaşılması halinde çözüm üretimini kendisi gerçekleştirerek bu sorunu ortadan kaldırmış olacaktır. Bu da zaman kaybını ortadan kaldıracaktır.

Yazılım firmalarının yanında ERP sistemini işletmelerinde uygulamak isteyen işletmelere de bazı sorumluluklar düşmektedir. Bunların en önemlisi eğitim bazlıdır. Çalışmada; sistem ile ilgili maliyet unsurlarının analizi yapıldığında son sırada eğitim faaliyeti görülmektedir. Bununla beraber, ERP sistemiyle ilgili olarak işletme içinde de bu konuda yeterli eğitilmiş personelin olmayışından yakınılmaktadır. Bu durumda işletmelerin sistemi kendilerine adapte edebilmeleri için danışman firmalardan da yardım alarak kendi içlerinde eğitim programları oluşturmaları gerekmektedir. İkinci önemli unsur da ERP'nin bir değişim mühendisliği çalışmasını da beraberinde getirdiği unutulmamalıdır. Dolayısıyla yazılım, işimize uygun gibi gözükse bile, çok ciddi bir proje ve ekip çalışmasına gereksinim vardır. Eğer işletme bu yatırımı göğüsleyebiliyor ise başarıya ulaşır. Aslında bu gereksinimlerin hepsi sistemin maliyetini yükseltmektedir. Bu yüzden ERP sistemini kurmaya karar veren işletmelerin yatırımın geri dönüşünü iyi hesaplamaları gerekmektedir. Eğer işletme bu yatırım ile maksimum verim elde edecek ise maliyetlerine katlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

- ACAR, Nesime, (2001), **Üretim Planlaması Yöntem ve Uygulamaları**, Mpm Yayınları, 8. Baskı, Ankara
- AĞAYEV, Seyid, (2007), “Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) Sisteminin Seçimi, Kurulumu ve ERP Kullanıcı Firmaların Sistemden Beklentilerinin Analizi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara
- AKAT, İlder, (1994), **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul
- AKÇA, Utku, “Büyük İşletmeler ve ERP”, **Bilgi Yönetimi**, <http://www.bilgiyönetimi.org/> cm. (25.06.2009)
- AKIN, Hilmi Bahadır,(2005), **Yeni Ekonomi**, Çizgi Yayınevi, Konya
- AKMUT, Özdemir, (2003), **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara
- AKSÖYEK, Ayhan, (07.06.2007), “İşletme Yönetiminde Muhasebe Raporları”, **Dünya Online**,[http://www.muhasabenet.net/mh0706\\_isletme%20yönetiminde%20muhasabe%20raporlari.html](http://www.muhasabenet.net/mh0706_isletme%20yönetiminde%20muhasabe%20raporlari.html) (20.11.2009)
- AKTAŞ, Rafet, (2009), **Bütünleşik Sistemler ve Muhasebe Etkileşimi**, Detay Yayıncılık, Ankara
- AKYOL, Barış, (2003), “Kurum Kaynakları Planlama (ERP) Sistem Seçimi, Kurulum Süreci ve Bu Süreçlere Ait Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul
- ALPUGAN, Oktay, (1997), **İşletme Ekonomisi Ve Yönetim.**, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul
- ALTAY, Uygur, (2007), “Kurumsal Kaynak Planlaması ve Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara
- Askeri Liderlik, (1998), “Yönetim Organizasyon”, **Hava Harp Okulu Yayınları**, İstanbul
- ASLAN, Mehmet Kasım, “ERP Sistemlerinde Yeni Nesil Muhasebe”, **IAS Türkiye**, <http://www.ias.com.tr/enterprise/articles/20080111-accounting-erp.html> (20.11.2009)

- AYAĞ, Zeki vd., (2006), “ERP Yazılımlarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Karar Destek Modeli”, **Ya/Em Bildiriler**
- BALCIOĞLU, Ali, (1998), “İşletme Problemlerine Bir Çözüm Yöntemi: MRP/ERP”, Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2002), **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- BAŞÇİFTÇİ, Faruk Ayhan, (2002), “Türk Firmalarında Kurumsal Kaynak Planlama Sistemleri Uygulamalarının Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Teorik ve Uygulamalı Bilimler Enstitüsü**, İstanbul
- BAYAT, Bülent, (2003), “Orta Kademe Yöneticilik Ders Notları”, **Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Orta Kademe Yöneticilik Eğitim Kursu**, Ankara
- BAYRAKTAR, Erkan, Mehmet Efe,(2006), Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve Yazılım Seçim Süreci, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:15, Konya:s.s: 699-704, <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/123/sayi15.htm> (15.07.2009)
- BENGŞİR Türksel Kaya, (1999), **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, TODAİE Yayınları, Ankara
- BEŞKESE, Berna, (2004), “Bilişim Teknolojisi Yatırımlarının Değerlendirilmesine Yönelik Uygun Yöntemin Seçilmesi Modeli-ERP Yazılımı Seçimi Uygulaması”, Doktora Tezi, **İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, İstanbul.
- BIYIK, Ülkü, (2007), “Finans, Kendisiyle Birlikte BT Sektörünü de Büyütüyor”, Makale **Bilginin Adresi, Erp Dünyasına Hoş Geldiniz**, 29.12.2007, <http://www.bilgininadresi.net/Madde/13470/ERP-DÜNYASINA-HOŞGELDİNİZ> (13.05.2009)
- BİRDOĞAN, Baki, (2000), “Kurumsal Kaynak Planlaması ve Kurumsal Kaynak Planlaması Yazılımlarının Türkiye Uygulamaları”, Doktora Tezi, **Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Trabzon
- BİRDOĞAN, Baki, (2007), “ERP Yazılımlarını Yerleştirme Stratejileri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:III, Sayı:4, İzmir

- BOZKURT, Hüseyin, (2008), **İşletme Yönetiminde Muhasebenin Önemi**,  
[http://www.muhasenet.net/makale\\_huseyin\\_bozkurt\\_isletme%20yonetiminde%20muhasebenin%20onemi.html](http://www.muhasenet.net/makale_huseyin_bozkurt_isletme%20yonetiminde%20muhasebenin%20onemi.html) (20.11.2009)
- BULKAZ, Tayfun, (2002), “ERP-MRP-II-MRP Tarihiçesi”, **Set Bilgi İşlem**,  
 www.assetbilisim.com (04.06.2009)
- BURSAL, Nasuhi ve Yücel ERCAN, (1999), **Maliyet Muhasebesi İlkeler ve Uygulama**, 7. Baskı, Der Yayınları, İstanbul
- ÇAKAR, Kemal, (2002), “ERP Yazılımlarının Türkiye Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Trabzon.
- CAN, Halil ve Meral TECER, “İşletme Yönetimi”, **Türkiye ve O.D.AMME İD. Ens.Yayımları**, No:169
- CAN, Halil, (1991), **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Adım Yayıncılık, Ankara
- ÇALIŞKAN, Arzu Özsoğün, (2007), “Sanayi İşletmelerinde Uygulanan Yönetim Muhasebesi Tekniklerinin Değer Tabanlı Yönetim Yaklaşımı Kapsamında Değerlendirilmesi”, Doktora Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul
- ÇEBİ, Ferhan, (1997), “Bilişim Teknolojilerinin Rekabet Üstünlüğüne Yönelik Etkileri ve Türk İşletmelerinde Bir Araştırma”, **İTÜ. Fen. Bil. Enstitüsü**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul
- CEMALCILAR, Özgül; ERDOĞAN, Nurten, (1997), **Genel Muhasebe**, 4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul.
- ÇETİNOĞLU, Tansel, (2001), “Muhasebe Bilgilerinin Stratejik Karar Alma Fonksiyonunda Kullanılması ve Ege Seramik Sanayi ve Ticaret A.Ş’de Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- ÇÖREKÇİOĞLU, Mustafa ve Aşkıner GÜNGÖR, (2006), “ERP Seçiminde Analitik Hiyerarşi Sürecinin Kullanımı”, **4. Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, 8-10 Ekim, Konya
- DAVENPORT, T.H., (2000), **Mission Critical: Realizing The Promise of Enterprise Systems**, **Harvard Business School Press**, Boston MA
- DEMİR, Mehmet Hulusi, (1995), **Yönetmel Karar Verme**, Bilgehan Basımevi, İzmir

- DEMİR, Serdar, (2000), “Kurumsal Kaynak Planlaması”, **Bilgi Teknolojileri Haber Bülteni**, No:12, Mayıs
- DEMİR, Volkan, Oğuzhan BAHADIR (2006), “Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Sistemlerinin Maliyetleri ve İşletme Performansına Etkileri”, **Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı, Muhasebe-Bilim Dünyası Dergisi**, Cilt:8, Sayı:3, İstanbul: ss.57-70
- DERİNBAŞ, Volkan, **İmalat Kaynak Planlama Raporu**, <http://www.volkanderinbay.net/ödev/erp.html> (14.07.2009)
- DİNÇER, Ömer ve Yahya FİDAN, (2008), **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Yayınları, İstanbul
- D. ITTNER, Christopher ve David F.LARCKER, (1997), ”**Quality Strategy, Strategic Control Systems And Organizational Performance**”, Accounting Prganization And Strategy
- DÜZAKIN, Erkut ve Selma SEVİNÇ, (2002), “Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP)”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 1, Bursa
- DÜZDİKER, Gamze, (1995), “Bayes Karar Teorisi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul
- ELMACI, Orhan, (2002), **Stratejik Yönetim Açısından Yönetim Muhasebesi**, Ekspres Matbaası, Kütahya
- EMHAN, Abdurrahim, (2007), “Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN: 1304-0278 Yaz-2007 C.6 S.21 (212-224)**, s:222
- ERDAŞ, Mehmet, (2009), **Kurumsal Kaynak Yönetimi Sap R- 3 ERP BW BI- IP Ticari Bilişim ve Tümlleşik Kaynak Planlama Yazılımı**, Kişisel Yayınlar, Ankara
- ERDOĞAN, Melih, (2000), **Genel İşletme**, Anadolu Üniv. Yayınları No:931, Eskişehir
- ERDOĞAN, Murat, (2002), **Yöneticilerin Karar Verme Aracı Olarak Finansal Muhasebe**, Beta Yayınları, İstanbul
- ERDOĞAN, Murat, (2003), **Yöneticilerin Karar Verme Aracı Olarak Bilgisayar Tabanlı Finansal Muhasebe**, Beta Yayınları, İstanbul



- ERDOĞDU, Aykut, (2008), “Karar Analizi ve Modelleme”, Makale, <http://www.hazine.org.tr/makaleler/makaleozet/maerdogdu2.php> (02.12.2009)
- EREN, Erol, (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayın A.Ş., İstanbul
- EREN, Erol, (2008), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayın, İstanbul
- ERKAN, Turan Erman, (2008), **ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması)**, Atılım Üniversitesi Yayınları, Ankara
- ERP Seçim Sürecinde % 100 Başarı, **ERP HABER**, <http://www.erphaber.com/203/erp-secim-surecinde-%100-basari/> (26.07.2009)
- ERP seçiminde neye dikkat edersiniz, **ERP DÜNYASI**, [http://www.erpdunyasi.com/index.php?option=com\\_poll&id=14%3Aerp-seciminde-neye-dikkat-edersiniz](http://www.erpdunyasi.com/index.php?option=com_poll&id=14%3Aerp-seciminde-neye-dikkat-edersiniz) (27.09.2009)
- ERP Uygulamalarında Başarıya Giden Yol, **ERP HABER**, ERP Seçim Süreci, <http://www.erphaber.com/260/erp-uygulamalarinda-basariya-giden-yol-erp-secim-sureci/> (26.07.2009)
- ERP/Maliyet Yönetimi**, [http://www.diyalog.com/html/dinamo\\_ERP\\_maliyet\\_yonetimi.html](http://www.diyalog.com/html/dinamo_ERP_maliyet_yonetimi.html) (08.12.2009)
- ERP’ nin abc’ si**, [http://www.microsoft.com/turkiye/dynamics/erp/erp\\_nedir.msp](http://www.microsoft.com/turkiye/dynamics/erp/erp_nedir.msp) (11.12.2009)
- ERP’nin Kurumlar İçin Gerekliği ve Önemi Nedir?** <http://www.mbi.com.tr/erp-nin-kurumlar-icin-gerekliligi-ve-onemi-nedir/>(14.10.2009)
- ERSÖZ, Süleyman, (2004), Katılımcı Yönetim Yaklaşımının Stratejik Kararlardaki Pozitif Katkısı, **E-Yaklaşım Dergisi**, sayı:14, Ankara
- ERTAŞ, Fatih Coşkun, (2007), **Muhasebe Organizasyonu**, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- GENÇ, Nurullah, (2007), **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayıncılık, Ankara: s.160
- GÖK, Mehmet Şahin, (2005), “ERP Sistemlerinin Firma Performansı Üzerine Etkileri Bir Saha Araştırması”, **V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005, İstanbul
- GÜLERYÜZ, Özlem, (2007), “Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve İşletmelerin Yönetimsel Kararlarına Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir

- GÜN, Cengiz, “Yönetmelik Konum Belirleme Sorunu”, Makale, **Polis Akademisi**, Ankara, <http://www.caginpulisi.com.tr/22/33-34.htm> (02.12.2009)
- GÜRİSOY, Tuncer Cudi, (1999), **Yönetim ve Maliyet Muhasebesi**, 2. Baskı
- GÜZ, Gülbin, (2005), “Perakende Sektöründe Kurumsal Kaynak Planlaması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Teknik Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği**, İstanbul
- HACİRÜSTEMOĞLU, Rüstem ve Münir ŞAKRAK, (2002), **Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- HAFTACI, Vasfi, (2008), **Yönetim Muhasebesi**, Umuttepe Yayınları, Ankara,
- HALAÇ, Osman, (1991), **Kantitatif Karar Verme Teknikleri**, Apraz Matbaacılık, İstanbul
- HANÇER, Fatih, (2005), “Kurumsal Kaynak Planlaması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Teknik Üniversitesi**, İstanbul
- HARWOOD, Stephen, (2003), **ERP Kurumsal Kaynak Planlaması** / Newnes, Bileşim Yayınları, Halefşan SÜMEN (Çev), Ankara
- HATİPOĞLU, Zeyyat, (1999), **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı**, Temel Araştırma A.Ş. Yayınları, No: 9, İstanbul
- İLTER, Kemal, (2004), “Kurumsal Kaynak Planlaması ve İşletme Yönetiminde Açık Elektronik Yaklaşımlar e-İş Model Arayışları”, Doktora Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara
- İmalat Kaynakları Planlaması**, (2009), **EM SÖZLÜK**, Manufacturing Resource Planning (MRP II)10.06.2007, <http://www.emsozluk.com/index.asp?id=72&sayfa=4&ara=> (16.05.2009)
- İMREK, Kemal, (2004), **Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri**, Beta Basım Yayım, İstanbul
- KALMAN, Selin, (2007a), “Süreçlerinizi Başarıya Taşıyın: Kurumsal Kaynak Planlama”, **Temmuz Bthaber**, , Sayı:379, İstanbul
- Kapasite Yönetimi, (2009), **D&D Danışmanlık**, [http://www.dved.org/kapasite\\_yonetimi.htm](http://www.dved.org/kapasite_yonetimi.htm) (13.05.2009)
- KARABINAR, Selahattin, (2005), **Muhasebe İklimi-Muhasebeye Kültürel Bakışlar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara

- KARADEDE, Aysel ve Ömer Faruk, BAYKOÇ, (2006), “Kurumsal Kaynak Planlama (KKP) Uygulaması sonrası İşletmelerin Yaşadığı Sorunlar”, **Uludağ Üniversitesi Yayını**, Cilt XXI, Sayı:3
- KARAYAGİZ, Derya, (2009), “Kurumsal Kaynak Planlaması Eki”, **Referans Gazetesi**, <http://www.cio.com/research/erp/edit/erpbasics.html> (26.07.2009)
- KAYA, İsmail, (1994), **Pazarlama Bilgi Sistemleri**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- KAYA, Nadir, (1992), “Ondokuz Mayıs Üniversitesi Öğrencilerinin Problem Çözme Becerileri ile Benlik Saygıları arasındaki İlişkiler”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Samsun
- KECEK, Gülnur ve YILDIRIM, Esra (2009), Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve İşletme Açısından Önemi, **Dumlupınar Üniversitesi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:29, Kütahya
- KESKİN, Nazlı, (2007), “İşletmelerde Kurumsal Kaynak Planlaması Kullanımı ve Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Bir Uygulama Çalışması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara
- KOÇEL, Tamer, (1999), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul
- KOLAY, Gökçe, (2006), “İşletmelerde Bilgi Sistemleri Verimliliğini Arttırmada Veri Madenciliği Yöntemi ve Bir Simülasyon Çalışması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Zonguldak
- KUBAL, Erdinç, (2001), “Endüstriyel İşletmelerde İşletme Kaynakları Planlaması (ERP) Sisteminin Tasarımı, Analizi ve Uygulaması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, İstanbul
- Kurumsal Kaynak Planlama, Bütçeleme ve Raporlamada Örnek Çalışma, **Teknosa Bütçeleme Projesi**, [www.nexum.com.tr](http://www.nexum.com.tr), (12.06.2009)
- LAZOL, İbrahim, (2009), **Mali Analiz Uygulamaları**, Ekin Kitabevi, Ankara
- MANAS, Oğuz, (2006), “Geliştirilmiş Kurumsal Kaynak Planlaması”, **ERP Akademi Dergisi**, Mayıs Sayısı, [www.erpakademi.com](http://www.erpakademi.com) (12.07.2009)

- MAŞUK, Mete, (2000), “İşletme Kaynakları Planlaması (ERP) ve Kalite Yönetimi”,  
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Yıldız Teknik Üniversitesi**, İstanbul
- ONARAN, Oğuz, (1991), “Örgütlerde Karar Verme”, **Ankara Üniversitesi Siyasal  
Bilgiler Fakültesi Yayınları**, No. 321, Ankara
- ONLINE ERP, (2008), **Erp Sisteminin Gelişimi**, 31 Ağustos 2008,  
<http://erp.karmabilgi.net/erp-nin-tarihcesi/#more-14> (06.05.2009)
- ONLINE ERP, 2008, **Üretim Kaynakları Planlaması-MRP II**, 31 Eylül 2008  
<http://erp.karmabilgi.net/uretim-kaynaklarinin-planlamasi-mrpii> (16.05.2009)
- ONLINE ERP, **ERP Başarı Şartları**, [http://erp.karmabilgi.net/basari\\_sartlari/](http://erp.karmabilgi.net/basari_sartlari/)  
(06.05.2009)
- ONLINE ERP, **Malzeme İhtiyaçları Planlama, ERP, MRP II, MRP**,  
<http://erp.karmabilgi.net/malzeme-ihtiyaclari-planlama/> (06.05.2009)
- ONLINE, [http://www.muhasabenet.net/mh0706\\_isletme%20yonetiminde%20muhasabe%20raporlari.html](http://www.muhasabenet.net/mh0706_isletme%20yonetiminde%20muhasabe%20raporlari.html) (20.11.2009)
- ÖKER, Figen, (2003), **Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Üretim ve Hizmet  
İşletmelerinde Uygulamalar**, Birinci Basım, Literatür Yayınevi, İstanbul
- ÖNAL, Mete, (1999), “Bilgi Teknolojisindeki Gelişmelerin Muhasebe Mesleğine  
Etkileri”, **4. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu**, İSMMM Odası  
Yayın No: 30, İstanbul
- ÖZBİR, Şahin, (2006), “ERP Sistemlerinin Seçim ve Kurulum Prosesi ve Bir  
Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul
- ÖZDEMİR, Ali, (2004), “Yönetimsel Karar Verme Sürecinde Dinamik Amaç  
Programlama Yaklaşımı ve Bir Uygulama, Doktora tezi, **Afyon Kocatepe  
Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı**, Afyon
- ÖZDEMİR, Serkan, (2009), **Genel Muhasebe**, Ekin Kitabevi, Ankara
- ÖZDENMEZ, Abdi, Metin, AKESEN ve Aytuğ, EKİZOĞLU, (1998), **Yönetim ve  
Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- ÖZEN, Abdulkadir, (1997), **İşletme Yönetimi**, Varlık Yayınları, İstanbul
- ÖZKAN, Mehmet, (2002), “ERP Sistemlerine farklı Bir Bakış”, **Bilgi Yönetimi**,  
[www.bilgiyonetimi.com](http://www.bilgiyonetimi.com) (26.09.2009)

- ÖZKAN, Mehmet, (2005), “ERP'nin Geleceği:CRM”, <http://www.danismend.com> (22.08.2009)
- PAŞAOĞLU, Didem, (2004), “Kurumsal Kaynak Planlaması Kararlarında Hataların Azaltılması ve Bir Karşılaştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir
- PEKER, Alparslan, (1974), “Yönetim Muhasebesi-İşletme Planlaması ve Muhasebe Verilerinden Yararlanma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları**, İstanbul
- PINAR, İbrahim ve Serdar KERİM, (2006), “Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Kullanıcısı İşletmelerin Memnuniyetlerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:31, Sayı:2, Mayıs
- Plantum Tedarik Zinciri Yönetimi, Satış-Dağıtım Yönetimi, (2009), **MİNEVRA Yazılım**, [www.minevra.com](http://www.minevra.com), İstanbul
- SARIHAN, Halime İnceler, (1998), **Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayınları İstanbul
- SAYIN, Erol, (1995), “Yönetim Bilgi Sistemi”, **Anadolu Üniversitesi Yayınları**, No:884 Eskişehir
- SEVİM, Adnan, (2004), (Editör: Haluk Sumer, Helmut Pernsteiner), **Şirket Birleşmelerinde Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resources Planning-ERP)'nin Önemi, Şirket Birleşmeleri**, Alfa Yayınları, No: 1420
- SEVİNÇ, Selma, (2002), “Kurum Kaynak Planlaması (ERP) ve Türkiyedeki Üretim İşletmelerinde ERP Sisteminin Yeri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Adana
- SOMAR, İbrahim, (2004), “İşletme Kaynakları Planlaması Erp I-ErpII”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Sakarya
- SÜRMEİLİ, Fevzi, (1996), “Muhasebe Bilgi Sistemi”, **Anadolu Üniversitesi Yayın No: 963**, Eskişehir
- ŞAHİN, Mehmet, (2003), **Yönetim Bilgi Sistemi**, Birlik Yayıncılık, Eskişehir
- ŞAKRAK, Münir, (1997), **Maliyet Yönetimi – Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar**, Yasa Yayınları, İstanbul
- ŞİMŞEK, Mehmet Şerif, (2002), **Yönetim Ve Organizasyon**, 7. Baskı, Günay Ofset, Konya

- ŞİŞMAN, Adnan, (2006), **Yönetim Aracı Olarak Muhasebe**,  
[http://www.adnansisman.com/yonetim\\_araci\\_olarak\\_muhasebe.htm](http://www.adnansisman.com/yonetim_araci_olarak_muhasebe.htm)  
 (14.11.2009)
- TALU, Şehbal, (2004), “Sorularla Kurumsal Kaynak Planlama (Enterprise Resource Planning)”, **İstanbul Ticaret Odası - İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi**, Yayın No:27, İstanbul
- TEKİN, Mahmut, (2000), **Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi**, Damla Ofset, Konya
- TEKİN, Mahmut, (2003), **Üretim Yönetimi**, Günay Ofset, Cilt 2, Konya
- TEKİN, Mahmut, Hasan Güleş, (2000), **Dünyadaki Teknoloji Yönetimi Bilişim Teknolojileri**, Damla Ofset, Konya
- Temel Bilgi Teknolojileri,(2009), **Deneyim Açıköğretim Yayınları**,
- TEVATİROĞLU, Ersin, (2007), “Kurumsal Kaynak Planlaması ERP”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Aydın
- TONTA, Yaşar, (1999), “Bilgi Toplumu ve Bilgi Teknolojileri”, **Türk Kütüphaneciliği**, <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/yayinlar/biltop99a.pdf>,  
 (26.11.2009)
- TOSUN, Kemal, (2000), **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, Ankara
- TURAN, Erkan Erman, (2008), **ERP Kurumsal Kaynak Planlaması**, Atılım Üniversitesi Yayınları, Ankara
- TURGAY, Tayfun, (1995), “Verimlilik Açısından Yönetim Bilişim Sistemleri”, **Verimlilik Dergisi** MPM Yayını, Ankara
- TUTAR, Hasan, (2000), **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, **Hayat Yayınları**, İstanbul
- TUTAR, Hasan, (2007), **İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- TÜFEK, Hülya ve Şevkinaz GÜMÜŞOĞLU, (1994), **Sayısal Yöntemler Yönetimsel Yaklaşım**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- TÜRENGÜL, Mustafa, (2007), **Karar Verme Problemleri İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**

- UÇAR, Şerife, (2004), “Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) VE Bir Üretim İşletmesinde Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya
- USLU, Sabri, (2008), “Bilgi Teknolojisindeki Gelişmeler Işığında Muhasebe Mesleği Eğitimi”, **4. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu**, İSMMM Odası Yayın No:30, İstanbul
- ÜRENDEN, Mehmet Cem, (2005), **ERP şirketlerin nesine yarar?**, www.haber1.com (04.06.2009)
- ÜRETEN, Sevinç, (2002), **Üretim/İşlemler Yönetimi Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri**, Gazi Kitabevi, Ankara
- ÜRETİM YÖNETİMİ, Sözlük, **Dağıtım Kaynakları Planlaması**, <http://www.uretimyonetimi.org/sozluk.php> (16.05.2009)
- YEGÜL, Mustafa Fatih, (2003), “Kurumsal Kaynak Planlama (KKP) ve Türkiye’deki Uygulamaları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara
- YERELİ, Ayşe N., (2007), “Yeni Nesil Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemi’nin Yönetim Muhasebesi Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Sayı:2, Manisa
- YETİŞ, Nüket, (1993), **Kapasite İhtiyaç Planlaması, Üretim kaynakları planlaması semineri**, TMMOB İstanbul Şubesi, İstanbul
- YILMAZ, Ahmet, (2004), “Kurumsal Kaynak Planlama (ERP)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, Sakarya
- YILMAZ, Malik, (2002), “Yönetimde Karar Verme Süreci ve ilgi Merkezlerinde Uygulanması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- YOZGAT, Uğur, (1994), Yönetimde Karar Verme Teknikleri, **Beta Yayınları**, İstanbul.
- Yönetim Ekonomisi**, <http://www.aofsitesi.com/yonetimekonomisi.pdf> (17.11.2009)
- Yönetim Muhasebesi**, [http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya\\_no=147125](http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya_no=147125) (09.12.2009)
- <http://erp.karmabilgi.net/erp-nin-tarihcesi/#more-14> (06.05.2009)

- [http://tr.wikipedia.org/wiki/Kurumsal\\_kaynak\\_planlaması](http://tr.wikipedia.org/wiki/Kurumsal_kaynak_planlaması) (07.04.2009)
- <http://www.abasturk.com/erp/makaleler/makaleler-erp-sistemlerinin-temel-ozellikleri.htm> (09.07.2009)
- <http://www.bakterim.com/odev-ve-tezler/75392-algilama.html> (01.12.2009)
- <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Makaleler/Akademik%20Makaleler/ERP-KurumsalKaynakPlanlamasi.pdf> (09.07.2009)
- [http://www.dved.org/kapasite\\_yonetimi.htm](http://www.dved.org/kapasite_yonetimi.htm) (13.05.2009)
- <http://www.erpuzmani.com/category/kategorisiz/> (20.06.2007)
- <http://www.etiyo.com/index.php?act=attach&type=post&id=219> (12.06.2009)
- [http://www.inotecbilgimerkezi.com/cinfocenter/pdfs/34\\_Isletme\\_Kaynak\\_Planlama\\_MRP.pdf](http://www.inotecbilgimerkezi.com/cinfocenter/pdfs/34_Isletme_Kaynak_Planlama_MRP.pdf) (15.07.2009)
- [http://www.inotecbilgimerkezi.com/cinfocenter/pdfs/34\\_Isletme\\_Kaynak\\_Planlama\\_MRP.pdf](http://www.inotecbilgimerkezi.com/cinfocenter/pdfs/34_Isletme_Kaynak_Planlama_MRP.pdf) (15.07.2009)
- <http://www.itusozluk.com/goster.php/tepe+y%F6netimi> (01.12.2009)
- [http://www.login.com.tr/upimages/erp\\_abc.pdf](http://www.login.com.tr/upimages/erp_abc.pdf) (07.04.2009)
- [http://www.login.com.tr/upimages/erp\\_proje\\_yonetimi.pdf](http://www.login.com.tr/upimages/erp_proje_yonetimi.pdf) (07.04.2009)
- [http://www.login.com.tr/upimages/erp\\_seciminde\\_analitik\\_yontem.pdf](http://www.login.com.tr/upimages/erp_seciminde_analitik_yontem.pdf) (07.04.2009)
- [http://www.login.com.tr/upimages/erp\\_sistemlerine\\_farkli\\_bakis.pdf](http://www.login.com.tr/upimages/erp_sistemlerine_farkli_bakis.pdf) (07.04.2009)
- [http://www.microsoft.com/turkiye/dynamics/erp/erp\\_secimi.msp](http://www.microsoft.com/turkiye/dynamics/erp/erp_secimi.msp) (26.07.2009)
- [http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya\\_no=30336](http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya_no=30336) (09.07.2009)
- <http://www.tsadergisi.org/arsiv/agustos2008/06.pdf> (09.07.2009)
- <http://yaem2004.cukurova.edu.tr/bildiriler/005%20-%20TamMetin.pdf> (09.07.2009)
- <http://yaem2004.cukurova.edu.tr/bildiriler/005%20-%20TamMetin.pdf> (09.07.2009)
- [www.kalitece.net/forum/archive/index.php/thread-590.html](http://www.kalitece.net/forum/archive/index.php/thread-590.html) (02.12.2009)



**EKLER**

**EK-1****Değerli Katılımcı,**

Bu sorular **ERP sisteminin Yönetmelik Karar Verme Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma** başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere yapılmaktadır.

Sorulara vereceğiniz cevaplarınız sadece bu araştırma için kullanılacak olup bunun dışında hiçbir kişi kurum veya kuruluşa verilmeyecektir. Bu nedenle forma adınızı yazmayınız. Sorulara vereceğiniz cevapların gerçeği yansıtması araştırmanın doğru ve güvenilir sonuçlandırılmasını sağlayacaktır. Sizden ricamız her soruyu okuduktan sonra en uygun cevabı işaretlemenizdir. **Lütfen cevapsız soru bırakmayınız.** İşaretlerken sizin için en uygun olan seçeneğe (X) işaretini koyarak yapınız. Objektif sonuç için bütün soruları dikkatlice okuyup cevaplayınız.

İlgi ve alakanızdan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

**Tez danışmanı**

Yrd. Doç. Dr. Niyazi KURNAZ  
nkurnaz@dumlupinar.edu.tr  
0-533-382 84 17

**Hazırlayan**

Yılmaz ŞEN  
karakalem103256@hotmail.com  
0-545-484 32 13

**SORU FORMU****Genel Özellikler:**

1. **Kuruluşunuzun Yeri?** .....
2. **Kuruluş Yılı?**.....
3. **Kuruluşunuzun Faaliyet Alanı:** .....
4. **Yanıtlayan Kişinin Ünvanı :** .....
- Çalıştığı Departman :**.....
- Şu an ki biriminizde kaç yıldır çalışmaktasınız?** 0-5 ( ) 6-10 ( ) 11-20 ( ) 21 ve üzeri ( )
- Eğitim Durumunuz:** İlköğretim ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( )
5. **Kuruluşunuzda Çalışan Sayısı:** 1-100 ( ) 101-500 ( ) 501-1000 ( ) 1000 ve üzeri ( )
6. **Şu anda firmanızda ERP sistemi uygulanmakta mıdır?** Evet ( ) Hayır ( )
- Hayır ise tabloda sadece 1. bölümü doldurunuz.**
7. **Hangi ERP Yazılımını Kullanmaktasınız?**  
SAP ( ) Baan ( ) IFS ( ) Oracle ( )  
Great Plains ( ) People Soft ( ) SSA/BPCS ( ) QAD ( )  
J.D. Edwards ( ) Şirket içi bir yazılım (in-house) ( ) Diğerleri ..... belirtiniz.
8. **Şu an kullanmakta olduğunuz ERP yazılımını kaç yıldır kullanmaktasınız?**  
1-2 ( ) 3-5 ( ) 6-8 ( ) 9-11 ( ) 12 ve üzeri ( )
9. **Yazılımın uygulanması aşamasında hangi yöntemi kullandınız?** Big Bang Yöntemi ( ) Pilot Uygulama Yöntemi ( )
10. **ERP sisteminin firmanıza maliyeti ne kadar olmuştur?**.....(Parasını belirtiniz)
11. **ERP sisteminin maliyetlerinin dağılımını yüzde (%) olarak belirtiniz.**  
Yazılım %( ) Donanım %( ) Danışmanlık %( )  
Eğitim %( ) Uygulama/Kurulum Ekibi %( ) Diğer %( )
12. **ERP uygulamasının sonucunu hangi tür yönetmelik kararlarda kullanıyorsunuz?**  
**Hiyerarşiye Dayanan Kararlar:** **Uygulandıkları Süre Açısından Kararlar:**  
Tepe Yönetim Kararları ( ) Uzun dönemli kararlar ( )  
Orta Yönetim Kararları ( ) Orta dönemli kararlar ( )  
Alt Yönetim Kararları ( ) Kısa dönemli kararlar ( )
13. **ERP sisteminin yönetim muhasebesi uygulamalarında kullanım durumu?**  
Kullanılmıyor ( ) İnceleme aşamasında ( ) Uygulama Kararı alındı ( ) Tamamen uygulanıyor ( )

**ERP Sisteminin Yönetim Muhasebesi Açısından Değerlendirilmesi:**

Lütfen tabloda belirtilen durumlara ilişkin görüşlerinizi size en uygun olan ve aşağıda numaralandırılmış olan seçeneklere göre (X) şeklinde işaretleyiniz.

**(1) Tamamen Katılıyorum (2) Katılıyorum (3) Kararsızım (4) Katılmıyorum (5) Tamamen Katılmıyorum**

<b>1. Yönetim Muhasebesi Uygulamalarında Yaşanan Sorunlar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İşletme içerisinde Esnek bir planlama sistemi kurulamamaktadır.					
Planlama için gerekli işgücü ve çalışma sürelerinde aşırı artış vardır					
Stratejik planlarda alınan verilerin bütçelere aylık ve yıllık olarak aktarılmasında sorunlar yaşanmaktadır					
Bütçe verileri işletme organizasyon yapısı içerisinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya zamanında ve doğru olarak iletilmemektedir.					
İşletme içerisindeki her bölüm kendi bütçesini hazırlayamadığından bölümler arası bütçe entegrasyonu sağlanamamaktadır.					
Gerçekleşen ve planlanan verilerin karşılaştırılıp kontrol ve analiz fonksiyonlarını yerine getiren sorumluluk raporlarının sorumluluk merkezleri bazında hazırlanması mümkün olamamaktadır.					
<b>2. İşletmelerin Yönetim Muhasebesi Uygulamaları Açısından ERP Kullanımından Beklentileri</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Yöneticilerin ihtiyaç duyduğu doğru bilgiye kolay ve zamanında ulaşabilmek					
Bütçeleme sistemi ve sorumluluk raporlarının oluşturulması gibi yönetim muhasebesi uygulamalarını kolaylaştırmak.					
Etkin bir maliyet kontrolü sağlamak					
İş gücü ve operasyonel maliyetleri minimum kılmak					
Hazırlanan rapor kalitesini yükseltmek					
Bölüm performansını ölçerek öncelikle bölümsel daha sonra da işletme bazında performansı en yüksek düzeye çıkarmak					
<b>3. ERP Kullanımının Yönetim Muhasebesi Açısından İşletmeye Sağladığı Avantajlar</b>					
Yönetim muhasebesinin planlama, bütçeleme, kontrol ve analiz fonksiyonlarına destek vererek, aşırı işgücünü ortadan kaldırmaktadır.					
Yöneticilerin ihtiyaç duyduğu doğru bilgiye zamanında ulaşılması sağlanmıştır.					
İşletme içerisinde esnek bir planlama sisteminin kurulmasına yardımcı olmaktadır.					
Stratejik planlarla uyumlu güncellenebilen bir bütçeleme sistemi oluşturmaktadır.					
Her bir bölüm yöneticisinin sisteme girerek kendi bütçesini hazırlama olanağı doğmuştur.					
Sistemde bölümler bazında oluşturulmuş bütçelerin entegrasyonu sağlanarak, tüm bölüm verileri ile aynı anda mali tabloların oluşturulması sağlanmıştır.					
Gider çeşitlerinin, yerlerinin ve kar merkezlerinin ayrı ayrı tespit edilmesi sağlanmaktadır.					
Gider dağıtımı hem ürün maliyetleri hem de karlılık analizleri çerçevesinde oluşturulmaktadır.					
Sorumluluk merkezleri itibarı ile sorumluluk raporlarının tam zamanında ve gerçekçi hazırlanmasına yardımcı olmaktadır.					
Sorumluluk raporlarından yola çıkarak gerçekleşen ve planlanan verilerin karşılıklı kontrolü ve analizi için yönetim muhasebecilerine kolaylık sağlamaktadır.					
Yeni nesil ERP sistemi işletmede yönetim muhasebesinin tüm gereksinimini karşılamaktadır.					
ERP sistemi hazırlanan rapor kalitesini yükseltmektedir.					
Etkin bir maliyet kontrolüne yardımcı olmaktadır.					
ERP sisteminden elde edilen veriler güvenilir ve sağlamdır.					
Müşteriye sunulan hizmet kalitesinin ve işletme verimliliğinin artmasına yardımcı olmaktadır.					
İşletmenin rekabet gücünü artırıcı etki sağlamaktadır.					
Kağıt işlemlerinin azalması, gereksiz veri ve prosedürlerin azalmasına yardımcı olmaktadır.					
Yönetimsel kararlarda zaman kaybının ve hata oranının azalmasına yardımcı olmaktadır.					
<b>4. ERP Kullanımının Yönetim Muhasebesi Açısından İşletmeye Neden Olduğu Dezavantajları</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İşletme içerisinde ERP sistemi ile ilgili yeterli eğitimli personel olmadığından, sisteme adaptasyon sorunları vardır.					
Kurulumu ve işletilmesi oldukça maliyetli bir sistemdir.					
Kullanımı çok karmaşıktır.					
Danışmanlık hizmetlerinden zamanında ve yeterli miktarda fayda sağlanamamaktadır.					
Sistemin uygulamaya geçmesi uzun zaman almaktadır.					
ERP sisteminin kurumu ve işletilmesi aşamalarında, işletme içerisinde ekip organizasyon sorunları vardır.					
ERP sistemi gereksiz bir yatırım olmaktadır.					
Sistem içerisinde herhangi bir sorun olduğunda giderilmesi oldukça zordur.					
Kullanıcılarda hata yapma korkusu sistemin başarısını etkilemektedir.					
ERP sisteminin iş üzerinde yönetici kontrolünün azalmasına neden olmaktadır.					

**Katılımınız ve bize ayırdığınız zaman için teşekkür ederiz...**

**DİZİN**

<b>A</b>	<b>M</b>
Alt Yönetim, 63, 128	Malzeme İhtiyaç Planlaması, vii, xiii, 6, 10MRP, xiii, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 31, 44, 45, 46, 47, 115, 117, 119, 122, 124
<b>B</b>	Muhasebe İklimi, 81, 123
Benchmarking, 89	<b>O</b>
Bilimsel Yöntem, 62	Oracle, 128
Bireysel Kararlar, 65	<b>P</b>
<b>C</b>	Proje Yönetimi, viii, 34
CRM, xiii, 7, 26, 121	<b>R</b>
<b>D</b>	Referans Ziyaretleri, vii, 25
Dağıtım Kaynakları Planlaması, vii, xiii, 18, 69, 125	<b>S</b>
Dengeli Sonuç Kartı, 89	SAP, 105, 128
Donanım Uygunluğu, viii, 36	SCM, xiii, 7
DRP, xiii, 17, 18	Soru Listeleri, vii, 22
<b>F</b>	Stratejik Karar, v, 51, 96, 123
Faaliyet Tabanlı Maliyetleme, 77, 118	Sunum Talepleri, vii, 24
<b>G</b>	<b>T</b>
Genel Değerlendirme Toplantısı, vii, 25	Target Costing, 89
Gerçeği Algılama, 62	Teklif Talepleri, vii, 25
Grup Kararları, 65	Tepe Yönetimi, 106
<b>H</b>	<b>Ü</b>
Hedef Maliyetleme, 89	Üretim Kaynakları Planlaması, vii, 14, 122
<b>İ</b>	Üst Yönetimin, viii, 34
İlk Eleme, vii, 23	<b>Y</b>
İş Süreçlerini, viii, 34	Yazılım, viii, 23, 24, 26, 27, 36, 42, 46, 114, 119, 121, 128
<b>K</b>	Yönetim Muhasebesi, v, ix, x, xiv, 7, 53, 83, 86, 87, 96, 97, 105, 106, 107, 108, 109, 111, 115, 122, 123, 125, 127, 128, 129
Kapasite İhtiyaç Planlaması, vii, xi, xiii, 15, 16, 17, 65, 122	Yönetimsel Karar, 51, 61, 68, 97, 115, 116, 120
Kıyaslama, 89	
KKP, i, ii, iii, iv, v, vi, ix, 4, 17, 94, 115, 121	