

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**BULANIK SWARA YÖNTEMİ İLE İŞLETMELERİN
KURUMSALLIK DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Beytullah PİRİŞTİNE

Enstitü Anabilim Dalı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Özer UYGUN

Eylül 2019

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**BULANIK SWARA YÖNTEMİ İLE İŞLETMELERİN
KURUMSALLIK DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ**

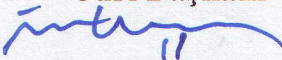
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Beytullah PİRİŞTİNE

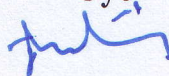
Enstitü Anabilim Dalı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ

Bu tez 09/09/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

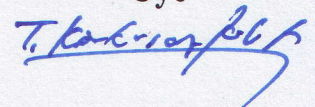
**Doç. Dr.
Özer UYGUN
Jüri Başkanı**



**Dr. Öğr. Üyesi
Fuat ŞİMŞİR
Üye**



**Dr. Öğr. Üyesi Tülay
KORKUSUZ POLAT
Üye**



BEYAN

Tez içindeki tüm verilerin akademik kurallar çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, görsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uygun şekilde sunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezde yer alan verilerin bu üniversite veya başka bir üniversitede herhangi bir tez çalışmasında kullanılmadığını beyan ederim.

Beytullah PİRİŞTİNE

09.09.2019

TEŞEKKÜR

Öncelikli olarak tez danışmanım Doç. Dr. Özer UYGUN'a araştırma konumu bulmamdaki yardımlarından ve bu araştırmadaki rehberliğinden dolayı teşekkür ederim.

Ayrıca, uygulamada yardımlarını esirgemeyen Arş. Gör. Onur CANPOLAT'a, katkılarından dolayı uzman olarak görüş bildiren değerli yöneticilere ve çalışma süresince beni yalnız bırakmayan değerli aileme teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
İÇİNDEKİLER	ii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	vii
SUMMARY	viii
BÖLÜM 1.	
GİRİŞ	1
BÖLÜM 2.	
LİTERATÜR ARAŞTIRMASI	3
2.1 Kurumsallaşma Düzeyi Analizi	3
2.2 Bulanık SWARA.....	4
BÖLÜM 3.	
KURUMSALLAŞMA KAVRAMI	6
3.1. Temel Kavramlar.....	6
3.2. Kurum ve Kurumsallaşma.....	7
3.3. Kurum ve Özellikleri.....	9
3.3.1. Kurum çeşitleri.....	13
3.4. Kurumsallaşma.....	14
3.5. Kurumsal Yönetim	15
3.6. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma	18
3.7. Önerilen Kurumsallaşma Modeli	19

3.7.1. Strateji bakış açısından.....	19
3.7.2. Süreç bakış açısından	20
3.7.3. Teknoloji bakış açısından.....	22
3.7.4. Ürün bakış açısından	24
3.7.5. Bilgi bakış açısından	26
3.7.6. İnsan kaynakları bakış açısından.....	27
3.7.7. Çevre bakış açısından.....	28
BÖLÜM 4.	
BULANIK SWARA YÖNTEMİ.....	30
BÖLÜM 5.	
UYGULAMA	33
5.1. Problem Tanımı.....	33
5.2. Uygulanan Metotlar.....	35
BÖLÜM 6.	
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	44
KAYNAKLAR	46
EKLER.....	49
ÖZGEÇMİŞ	56

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

ARGE	: Araştırma geliştirme
KOBİ	: Küçük ve orta ölçekli işletme
KV	: Karar verici
SWARA	: Step-Wise Weight Assessment Ratio Analysis
SYE	: Süreç yönetimi ekibi
TDE	: Teknoloji değerlendirme ekibi
TKYD	: Türkiye kurumsal yönetim derneği

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. İşletme organizasyonu	9
Şekil 3.2. Organizasyonel sistem	11
Şekil 3.3. Kurumsallaşma kavramının yönleri	15
Şekil 4.1. SWARA yönteminin adımları	30
Şekil 5.1. Kriterler ve alt kriterlerinin hiyerarşik gösterimi.....	35
Şekil 5.2. Bulanık SWARA uygulama ve kurumsallık puanı hesaplama yöntemi....	36

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Kurumsallaşma kapsamında alınması gereken asgari eğitimler.....	29
Tablo 4.1. Bulanık üye fonksiyonu değerleri.....	31
Tablo 5.1. Karar vericiler hakkında bilgiler.....	37
Tablo 5.2. Uzmanların ana kriter sıralamaları	37
Tablo 5.3. Uzmanların ana kriter bulanık değerlendirmelerinin ortalaması	37
Tablo 5.4. Ana kriterlerin Bulanık SWARA ile belirlenen ağırlıkları.....	38
Tablo 5.5. Uzmanların 1. ana kriterin alt kriterlerine ait sıralamaları.....	38
Tablo 5.6. Uzmanların alt kriter bulanık değerlendirmelerinin ortalaması.....	38
Tablo 5.7. 1. ana kriterin alt kriterlerinin Bulanık SWARA sonucu ağırlıkları.....	39
Tablo 5.8. 2. ana kriterin alt kriterlerinin Bulanık SWARA sonucu ağırlıkları.....	39
Tablo 5.9. 3. ana kriterin alt kriterlerinin Bulanık SWARA sonucu ağırlıkları.....	39
Tablo 5.10. 4. ana kriterin alt kriterlerinin Bulanık SWARA sonucu ağırlıkları.....	39
Tablo 5.11. 5. ana kriterin alt kriterlerinin Bulanık SWARA sonucu ağırlıkları.....	39
Tablo 5.12. 6. ana kriterin alt kriterlerinin Bulanık SWARA sonucu ağırlıkları.....	40
Tablo 5.13. 7. ana kriterin alt kriterlerinin Bulanık SWARA sonucu ağırlıkları.....	40
Tablo 5.14. 1. ana kriterin 1. alt kriteri stratejik analiz için sorular ve puanları.....	41
Tablo 5.15. 1. ana kriterin alt kriterlerinin puanlaması.....	41
Tablo 5.16. 1. ana kritere ait sonuçlar	42
Tablo 5.17. 2. ana kritere ait sonuçlar	42
Tablo 5.18. 3. ana kritere ait sonuçlar	42
Tablo 5.19. 4. ana kritere ait sonuçlar	42
Tablo 5.20. 5. ana kritere ait sonuçlar	42
Tablo 5.21. 6. ana kritere ait sonuçlar	43
Tablo 5.22. 7. ana kritere ait sonuçlar	43
Tablo 6.1. Ana kriterlerin duru ağırlıkları.....	44
Tablo 6.2. Ana kriter alınan puanlar ve başarı oranları.....	45

ÖZET

Anahtar kelimeler: Kurumsallaşma seviyesi, Bulanık SWARA, çok kriterli karar verme

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için ortam koşullarına uyum temel şarttır. Bunu sağlayabilmesi için kurumsallaşma tabirinin gereklerini yerine getirmeleri gerekmektedir. İşletmeler bu gerekleri sağladığında günümüzde olduğu gibi günü kurtarmak ve kısa vadede düşünmek yerine; planlı büyüme hedefleri ve kişilerden arındırılmış organizasyon yapısı sayesinde oturaklı bir yapıda varlıklarını sürdürebileceklerdir. Bu noktada bu sürecin en uygun şekilde işleyebilmesi ve maksimum fayda sağlayabilmesi için işletmenin kurumsallaşma tanımını ne derece karşıladığını hangi kısımda eksikleri olduğunu bilmesi gerekir. Bu çalışmada kurumsallaşma kriterlerinin kendi aralarındaki önem derecelerini belirlemek üzere uzman kişilerin tecrübe ve bilgileri alınmış, ilgili soru listesi ile yapılacak kontrol ve puanlamalar sonucunda işletmenin yüzde kaç kurumsal olduğunu göstermek hedeflenmiştir. Kriterler arası önem dağılımını sağladığımız yöntemimiz Bulanık SWARA tüm kriterlerin kendi içlerinde katsayı sıralamasını elde etmemize yardımcı olmaktadır. Yöntemde uzman görüşleri alınarak elde edilen veriler kullanılmıştır.

DETERMINATION OF INSTITUTIONAL LEVELS OF ENTERPRISES WITH FUZZY SWARA METHOD

SUMMARY

Keywords: Institutionalization level, Fuzzy SWARA, multi-criteria decision making

Adaptation to environmental conditions is a fundamental requirement for enterprises to continue to exist. For this, they need to fulfill the requirements of institutionalization. When enterprises meet these requirements, instead of saving the day and thinking in the short term; they will be able to survive due to planned growth targets and non-personnel organizational structure. In order for this process to progress successfully and provide maximum benefit, enterprises need to know what their level of institutionalization is and what their deficiencies are. In this study, experience and knowledge of experts have been applied to determine the importance of institutionalization criteria among themselves. Then, it was aimed to determine the institutional level of the enterprise as a result of the control and scoring done with the help of a list of questions. In this study, Fuzzy SWARA method is used to determine the importance degree of the criteria. Data obtained by expert opinions are used in the method.

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Kurumsallaşma; işletmelerin faaliyetlerini kişilerden bağımsız olarak sürmesi ve geliştirmesi için gerekli yapının oluşturulması şeklinde tanımlanabilir.

Diğer bir bakışla kurumsallaşma; işletmenin stratejik yönetimine yön verecek vizyona, görev bilinci ile misyona, faaliyetler süresince gerekli ilke, kural ve değerlere, geleceğe yönelik politika ve hedeflere aynı zamanda bunları destekleyecek canlılık ve sürekliliğe sahip olmasıdır.

Kurumsallaşmanın temel gayesi, işletmelerin kişilerin veya patronların kişisel yetenekleri ve varlıklarına bağımsızlığın sağlanması ve bu kişilerin yokluğunda da herhangi bir eksiklik yaşanmayacak şekilde bir sistem kurulmasıdır. İşletmeler için kurumsallaşma seviyesinin belirlenmesi ciddi önem taşımaktadır. Çünkü işletmelerin ürünlerinde, süreçlerinde, üretim teknolojilerinde vs. yaptığı iyileştirmelerin sonuçlarını görebilir olması ve yapılan iyileştirmelerin kurumsallık düzeyine ne derece katkı yaptığını belirleyebilir olması mevcut durum analizi yapmasına, eksik ve geliştirilebilir yönlerinin belirlenmesine ve buna uygun planlar geliştirmesine olanak sağlar.

Yapılan araştırmalarda, halihazırda işletmelerin kurumsallık seviyesini belirlemeye yarayan çok az sayıda model olduğu görülmektedir. Özellikle ülkemizde bu alanda yapılan çalışma sayısı son derece azdır. Bu çalışmada, daha önce kriterleri belirlenmiş olan kurumsallaşma kavramı ile ilgili işletmelerin yaptığı çalışmalar ile işin neresinde olduklarını ne derece kurumsal olduklarını gösterebilmek ve çalışmalara yön verebilmek amaçlanmıştır.

Çalışmamızda düzey belirleme amacıyla işletmelere sorulacak sorular ve verilecek puanlar neticesinde daha önce bu alanda uygulanmamış olan SWARA yöntemi ile öncelik ve ağırlıkları uzman kişilerin yorumlarının sonucu olarak hesaplanmış çarpanlar ile ortaya çıkacak bir yüzde oranı ile kurumsallaşma düzeyini elle tutulur bir sayısal veri haline getirilecektir.

Bu çalışmanın amacı;

- İşletmelerin kurumsallaşma sürecinde çalışmalarının karşılığı olarak kurumsallaşma düzeyleri hakkında bir geri bildirim verebilmek,
- Kurumsallaşma çalışmaları sırasında eksik kalan noktaların belirlenmesinde yardımcı olmak,
- İşletmenin geliştirilebilir noktalarını analiz ederek orta ve uzun vadeli planlarını ortaya koyabileceği bir yol haritası oluşturmasına yardımcı olmak.

BÖLÜM 2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

2.1 Kurumsallaşma Düzeyi Analizi

Literatür incelendiğinde, kurumsallaşma ile ilgili birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmalarda, genel anlamda organizasyonlar için kurumsallaşmanın önemi ve kurumsallaşmayı etkileyen unsurlar üzerinde durulmuştur. Organizasyonların kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesi ile ilgili yerli ve yabancı oldukça az sayıda çalışma bulunmaktadır.

Henry Z. ve ark. (2018), Uganda'daki sağlık tesislerinin kurumsallık analizi ve bunun sağlık programlarına etkilerini değerlendirmek amacıyla 45 soruluk anket yayınlarak 195 tesis için kurumsallık analiz çalışması gerçekleştirmiştir. Uygun Ö. ve ark. (2015), yaptıkları çalışmada kurumsallaşma kriterlerini Bulanık DEMATEL ile birbirlerine olan etkilerini değerlendirmiş ve sonrasında Bulanık ANP yöntemi ile değerlendirme yaparak 5 işletmenin kurumsallaşma düzeylerini karşılaştırmıştır. Türk U. (2007), işletmeler için belirlenen soru çeşitleri ile işletmede çalışan yöneticilere anketler yapmış ve verilen cevapların dağılımına göre Sakarya 1. organize sanayi bölgesindeki firmaların kurumsallık dağılımı için değerlendirme yapmıştır, sonuç olarak kurumsallık çalışmalarına başlayan firmaların oranı, kalite sistemleri uygulayan firmaların oranı vb sonuçlar elde ederek süreci hızlandırıcı bazı önerilerde bulunmuştur. Alkış H. ve ark. (2010), kurumsallık düzeyi ölçümü için hazırlanmış 22 adet soruyu bölgedeki 30 kadar demir çelik işletmelerinin müdür ve müdür yardımcısına sorarak sonuçları SPSS yöntemi ile değerlendirmiş, bu yöntemi bazı istatistiksel methodlar ile destekleyerek anlamlılık analizleri yapmışlardır, sonuç olarak işletmelerin önündeki engelleri ve nasıl aşılacağı ile ilgili bir değerlendirme yapılmıştır. Bay M. ve ark. (2018), çalışmalarında farklı işletmelere hazırlanan bir anket üzerinden evet-hayır cevapları le görüşler alınarak analiz yapmışlar ve Konya organize sanayi bölgesinde 19 şirketten gelen bu verilere

göre kurumsallık süreci hakkında öneriler vermişlerdir. Erkan E. (2017) ise Bulanık Bilişsel Haritalar yöntemi ile kurumsallaşma eğilimini etkileyen konseptler arasındaki ilişkiler üzerinde odaklanmış ve belirlenen 5 senaryo üzerinden hangi senaryonun daha iyi bir kurumsallık düzeyine daha kısa bir zamanda ulaşılabileceğinin analizini yapmıştır.

Görüldüğü üzere yapılan çalışmalarda çoğunlukla anket yöntemi ve bazı istatistiksel metotlar kullanılmış, sonuç olarak kurumsallaşma adımlarının daha etkin atılmasına yönelik öneriler ve çıktılar elde edilmiş veya bir organize sanayideki işletmelerin genel durumları analiz edilmiştir. İşletmelerin kendi kendini analiz edebileceği sonuç olarak kurumsallık seviyesini yüzde üzerinden pratik bir şekilde görebileceği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yaptığımız çalışmada işletmelerin kendi kendini değerlendirebileceği bir sistem tasarlanmış ve zayıf noktaları analiz edilebilecek şekilde sonuç olarak yüzde cinsinden bir kurumsallık düzey puanı elde edilecektir.

2.2 Bulanık SWARA

SWARA “Step Wise Weight Assessment Ratio Analysis”ın kısaltılmış halidir ve “Adım Adım Ağırlık Değerlendirme Oran Analizi” olarak Türkçeye çevrilebilir. SWARA yöntemi ilk olarak Keršulienė ve ark. (2010) tarafından ortaya çıkarılmıştır. SWARA yöntemi için literatür incelemesi yapıldığında; Aghdaie ve ark. (2014) satış şubesi seçimi problemi için, Dehnavi, ve ark. (2015) bölgesel heyelan tehlikesinin değerlendirilmesi konusu için, Yaman S. (2018) işletmelerin teknolojik düzeylerinin analizi için, Nezhad, ve ark., (2015) Ar-ge projesi seçimi için, Stanujkic ve ark. (2015) Paket tasarımı seçimi problemi için, Karabasevic, ve ark. (2016) personel seçimi için, Karabasevic ve ark. (2016) Sosyal sorumluluk alma düzeylerine göre işletme seçimi için, Yazdani ve ark. (2016) ise malzeme seçimi problemi için kullanmış oldukları görülmektedir.

Bulanık SWARA ise SWARA yönteminin adımlarının bulanık sayılar ile hesaplanması yöntemiyle gerçekleşir, bu şekilde gerçekleşen çalışmalar normal çalışmalardan çok daha az sayıdadır.

Literatüre baktığımızda, Perçin S. (2019) Bulanık SWARA ve aksiyomatik tasarım yöntemlerini entegre ederek dış tedarikçi seçimi problemi için çalışma gerçekleştirmiştir. Kiani R.M. ve ark. (2017), plastik endüstrisinde üçüncü parti logistik tedarikçisinin seçiminde Bulanık SWARA ve Bulanık MOORA yöntemlerini kullanmıştır. Zarbakhshnia N. ve ark. (2018) ise üçüncü parti logistic firmaları değerlendirmeleri ve seçimi için Bulanık SWARA ve Bulanık COPRAS yöntemlerini entegre etmiştir.

Görüldüğü üzere çoğunlukla bir seçim problemi üzerine Bulanık SWARA methodu kullanılmıştır. SWARA methodu da literatür çalışmamızda yalnızca Yaman S. (2018) çalışmasını işletmedeki bir kavramın düzey analizi üzerine yapmıştır. Ancak bu bakış açısı ile Bulanık SWARA methodu daha önce kullanılmamıştır. Ayrıca Bulanık SWARA daha önce kurumsallık kavramı için de kullanılmamış olup bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

BÖLÜM 3. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

3.1. Temel Kavramlar

Kurumsallaşmanın literatürde farklı farklı tanımları yer almaktadır. Kurumsallaşma idari ve organizasyonel anlamda eksikleri var olan işletmelerin kurum olma çalışmaları olarak anlamlandırılabilir. (Ural, 2004).

Benzer şekilde kurumsallaşma "temel anlamda bir düzen veya disiplin bulunmayan bir çalışma sisteminden istikrarlı ve alt yapısı kuvvetli yapılar ile kişilerden bağımsız bir sistemin oluşturulması" olarak tanımlanabilir. (Selznick, 1996).

Kurumsallaşmayı, Kurumsal Kimlik açısından ele alan Karpuzoğlu'na göre ise kurumsallaşma "Yetenek ve kişilerin yönetiminden ziyade işletmenin sisteme ve tanımlanan standart ve kendine özgü usullerin prosedürleştirilmesi ile diğer işletmelerden farklı ve özgün bir kimliğe sahip olma çalışmasıdır" (Karpuzoğlu, 2004). Benzer şekilde kurumsallaşma kısaca, "İşletmelerin belirlenen hedeflerin ışığında belirlenmiş ilke ve oluşan değerleri ile yönetilmesi" olarak ifade edilir. Aynı zamanda sistemleşme ve kurumsallaşma süreci olarak de değerlendirilmektedir. Kurumsallaşma bir firma kültürüdür (Kaçar, 2003). Ayrıca kurumsallaşmanın önündeki başlıca engellerden bahsetmek gerektiğinde en etkili iki husus bürokratik konular (Caruso ve ark., 2015) ve adam kayırmadır. (Safina, 2015)

Kurumsallaşmanın sağladığı yararlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Fındıkçı, 2014):

- İşletmenin çevresine bağlı şekilde yönettiği kurumsallaşma süreci işletmenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır.

- Kurumsallaşma sayesinde çalışanlar ilişkileri ile değil yetkinlikleri ile değerlendirilirler.
- İşletmelerde ayrıştırıcılık kurumsallaşma sayesinde azaltılabilir.
- Yönetimde farklı ve dışarıdan fikirlere açık olunması ile geleceğe yönelik adımları daha sağlam atmaya yardımcı olur.
- Rekabet altındaki piyasalarda kalıcı ve başarılı olmayı sağlar.
- Dinamik bir yapı oluşturarak çalışanların katılımını sağlar.
- Risk seviyelerinin analizini kolaylaştırır ve yönetimin aktifliğini sağlar.

Kurumsallaşma çabalarının belirli bir reçetesi olmamakla birlikte bir firmada kurumsallaşmanın sağlanabilmesi göz önünde bulundurulması gereken maddeler şöyledir (Kaçar, 2003);

- Rekabetin öncelikli olarak ele alınması,
- Pazar odaklı olunması,
- İnsan odaklı olunması,
- Sistem kurulması,
- Sürekli devrim,
- Ağ oluşturma (Şebekeleşme),
- Odaklanma ve kilitlenme,
- Ülkü birliği,
- İşin yalınlaştırılması,
- Stratejik değerlendirme,
- Temel yaklaşımlar,
- Sermaye alt yapısı (Ortaklıklar, kopmalar, vb.).

3.2. Kurum ve Kurumsallaşma

Kurumlar; süreçler, organizasyonlar, enformasyon ve destek teknolojilerinden oluşan, sınırları içerisinde çok yönlü karşılıklı bağlantıları ve ilişkileriyle, karmaşık, oldukça bütünleşik sistemlerdir (Kahveci, 2007).

Kurumsallaşma, dünyada sanayileşmeden önceki dönemlerde gündeme gelmiş ve bundan yaklaşık iki yüzyıl önce borsa oluşmuştur. Türkiye’de kurumsallaşma ihtiyacı, Özal dönemindeki serbest piyasa şartlarına geçiş sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu kapsamdaki bazı gelişmeler (24 Ocak kararları, Türk Parasını Koruma Kanunundaki serbestleşme, döviz mevzuatının ve dış ticaretin kademeli olarak serbestleştirilmesi vb.) sonucunda kapalı bir ekonomiden açık bir ekonomiye geçiş sürecine girilmiş ve bu da özel sektör için başarılı ülkelerdeki uygulamaları bir nevi taklit etme veya onların yoluna girme ihtiyacını beraberinde getirmiştir.

Kurumsallaşma çalışmaları kamu sektöründe daha önce gerçekleşmiştir (Sümerbank ile). Kamu sektöründe sistem anlayışı ve uygun insan tiplmesi vardır, her görevin önceden belirlenmiş asgari şartları mevcuttur. Bu konularda özel sektör kamuya göre çok gerilerdedir. Özel sektörde kurumsallaşma gereksinmesine etki eden diğer bir aktör ise serbestleşme sonrasında kökleşme holdinglerde kurucu neslin yaşlanarak yerlerini ikinci nesle bırakmasıdır. Günümüzde Türkiye’de KOBİ’lerin sayısı giderek artarken ekonomiye yalnız büyük firmalar yön vermemekte ve küçük ve orta büyüklükte firmalarda da kurumsallaşmadan söz edilmeye başlanmıştır (KOBİ Stratejisi Eylem Planı, 2007). Fakat bu konuda bir rehber ihtiyacı olduğu ifade edilmektedir.

Literatüre bakıldığında Kurumsallaşma kavramının üç alanda ele alındığı gözlemlenmiştir (Gürbüz, 2004; Ataç, 2007): Örgütsel kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve aile şirketlerinde kurumsallaşma. Buradan hareketle kurumsallaşma kavramını detaylı olarak ele alacağımız bu bölümde dört temel başlık kullanılmıştır. Birinci başlıkta Kurum ve özelliklerine değinilmiş sonrasında sırasıyla kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve aile şirketlerinde kurumsallaşma detaylı olarak anlatılmıştır.

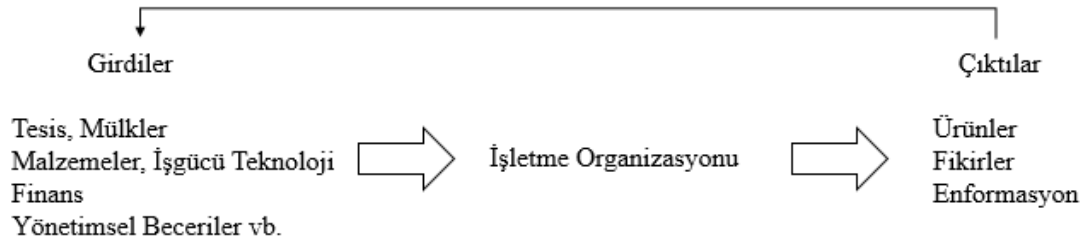
3.3. Kurum ve Özellikleri

Kurumun tanımına geçmeden önce genelde kurum ile birlikte kullanılan diğer tanımlar ele alınacaktır. Öncelikli olarak “İşletme (Business)” ve “Şirket (Corporation)” nin tanımları ele alınacaktır.

Sözcük olarak “İşletme” aslında “İş” kökünden gelmekte ve bazı bilim adamlarına göre şu üç anlamı kapsamaktadır (Budak, 2004):

- Bir alet, makine ve buna benzer bir aracı çalıştırmak, yani ona iş yaptırma,
- Çeşitli iş ve çalışmaların görüldüğü yer, yani bir işyeri,
- Maddesel ve insansal (beşeri) öğelerden (sermaye ve iş gören) oluşan bir üretim birimi.

Bütün işletme organizasyonları aynı temel faaliyet içerisinde yer alırlar: girdilerin (kaynaklar) çıktılara (ürünler veya hizmetler) dönüştürülmesi. Bu süreç Şekil 3.1.’de gösterilmiştir (Kahveci, 2007).



Şekil 3.1. İşletme organizasyonu

Bu bakımdan bütün organizasyonlar kaynakları (işgücü, mülkler, teknoloji, finans, malzemeler dâhil) alır ve bu kaynakları müşterilerin ihtiyaç duyduğu ürünlere veya hizmetlere dönüştürür. Kaynakların tipinin, miktarının ve birleşiminin her bir organizasyonun ihtiyaçlarına göre zamanla değişmesine bakılmaksızın yukarıda tarif edilen basit süreç her tip işletme organizasyonu için ortaktır.

Ürettiği mal ve hizmetler yoluyla insanların gereksinimlerini karşılamak amacıyla işleyen ve işletilen ekonomik birimlere “işletme” adı verilmektedir. İşletme, ekonomik mal veya hizmetlerin ortaya konduğu teknik birimdir (Budak, 2004).

“İşletme (business)” terimi de “ticari, profesyonel veya endüstriyel organizasyonu veya kurumu” ifade etmektedir. Genelde “işletme” kar elde etmek amacıyla.

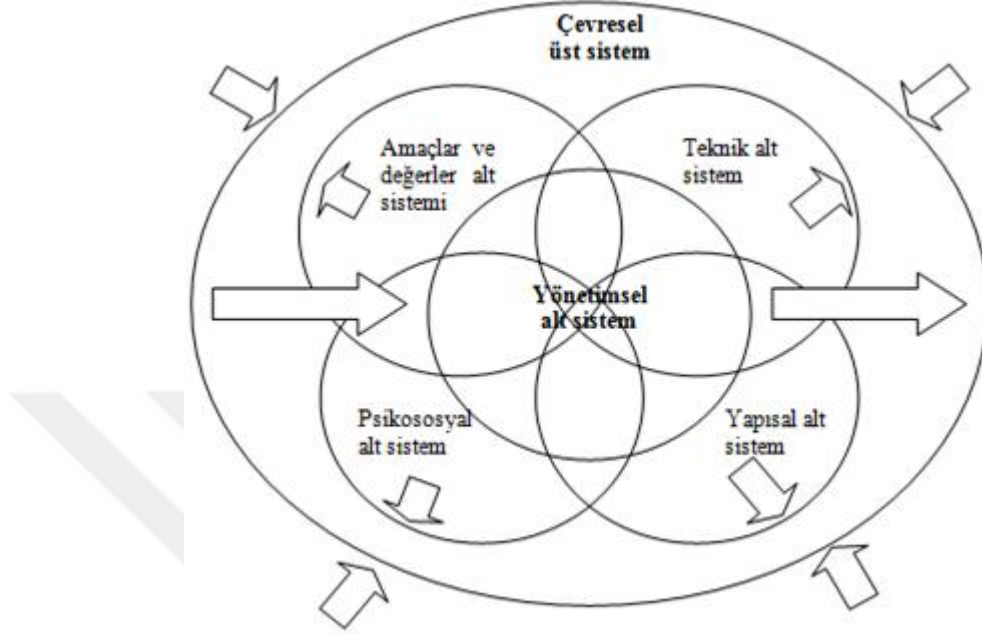
İşletmeler bir girişimcinin (teşebbüsün) sonucu olarak kuruldukları gibi, işletme çalışmalarının sonucu da yine girişim ile alınmaktadır. Aslında her girişim bir işletme olduğu halde, her işletme bir girişim olmayabilir. Girişim, fazla teknik birim veya birimleri yöneten, alt yapı sağlayan ve bunlara sahip olan bir varlıktır. (Budak, 2004).

İşletme ve girişim kavramlarını ayrı düşünenler, girişimi daha kapsamlı bir yapı olarak görürler. Bu bakış ile işletme; atölye, dükkân, ofis gibi temel bir birim iken girişim ise finans, hukuk ve ekonomik tarafları daha yoğun bir birim olarak değerlendirilmektedir. Örnek olarak Koç Holding bir teşebbüs olup kendisine bağlı otomobil, lastik, kumaş fabrikaları gibi birçok işletmelere sahiptir. Aralarında belirli bir ayırım olmasına rağmen, bahsi geçen kavramlar birbirinden ayrıştırılamaz.

Tez boyunca kurum (teşebbüs, girişim) ve işletme terimleri birbiriyle ilişkili olduğunu kabul edilerek ve yukarıda bahsedilen ayırma dikkat edilerek kullanılacaktır. Kurum, işletmeye oranla daha geniş veya kapsamlı bir organizasyon olarak değerlendirilmektedir.

Yönetim bilimi açısından, kurum ile örgüt ve organizasyonun terimleri eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Şimşek, 2005; Koçel, 2005). Organizasyon, Şekil 3.2.’de gösterildiği gibi birkaç alt sistemden oluşan açık sosyo-teknik bir sistem olarak görülmektedir. Organizasyon çevreden enerji, enformasyon ve malzeme girdilerini alır, bunları dönüştürür ve çevreye verir. Böyle bakıldığında bir organizasyon basit bir değildir. Daha ziyade, insan faaliyetlerini çeşitli teknolojiler etrafında yapılandırır ve bütünleştirirler. Teknolojiler organizasyon girdilerini, dönüşüm

süreçlerinin yapısını ve sistem çıktılarına etkilerler. Bunun yanında, sosyal sistem teknolojisinin etkin ve verimli kullanımını belirler (Kahveci, 2007).



Şekil 3.2. Organizasyonel sistem

İçsel organizasyon, temel birkaç alt sistemlerin birleşimi olarak görülebilir. Organizasyonel amaçlar ve değerler bu alt sistemlerin en önemlilerinden birisidir. Organizasyon değerlerinin çoğunu geniş sosyo-kültürel çevreden alır. Teknik alt sistem, görevlerin yürütülmesi için gerekli bilgiyi ifade eder ve girdilerin çıktılarına dönüştürülmesinde kullanılan teknikleri de kapsar. Organizasyonun görevi ihtiyaçlarıyla belirlenirler ve belirli faaliyetlere bağlı olarak değişir. Teknik alt sistem, uzmanlaşmış bilgiyle ve gerekli becerilerle, içerdiği makine ve ekipman tipleriyle, tesis yerleşim ile şekillenir. Teknoloji, organizasyon yapısını ve psikososyal alt sistemi etkiler. Her organizasyon, karşılıklı etkileşimde olan bireylerden ve gruplardan oluşan bir psikososyal alt sisteme sahiptir. Bireysel davranış ve motivasyondan, statü ve rol ilişkilerinden, grup dinamiklerinden ve etki sistemlerinden oluşur. Ayrıca organizasyondaki insanların hassasiyetlerinden, değerlerinden, niteliklerinden ve isteklerinden etkilenir. Açıkçası bu psikososyal alt sistem, içsel organizasyonun görevleri, teknolojisi ve yapısından olduğu kadar dışsal çevresel güçlerden de etkilenmektedir. Bu güçler, katılımcı insanların kendi rollerini

ve faaliyetlerini yürüttüğü “organizasyonel iklimi” oluşturur. Bu yüzden psikososyal sistemlerin çeşitli organizasyonlar arasında önemli derecede farklılaşması beklenir.

Yapı, organizasyonun görevlerini bölümlendirme (farklılaşma) ve koordine etme (bütünleşme) yollarını kapsar. Formal anlamda yapı, organizasyon şemalarıyla, pozisyon ve iş tanımlarıyla, kurallar ve prosedürlerle ortaya konur. Ayrıca otorite, iletişim ve iş akış modelleriyle de alakalıdır. Kurumsal iletişim, etkileyeceği hedef kitle için yönettiği iletişimdir (Budak, 2014). Organizasyonun yapısı, teknik ve psikososyal alt sistemler arasındaki ilişkilerin formülasyonunu sağlar. Yönetimsel alt sistem, organizasyonu çevresiyle ilişkilendirerek, hedefleri belirleyerek, kapsamlı stratejik ve operasyonel planları geliştirerek, yapı tasarlayarak ve kontrol süreçlerini kurarak tüm organizasyonu kapsar.

Şekil 3.2., organizasyona bakış için bir yol sunar. Hedefler ve değerler, teknik, yapısal, psikolojik ve yönetimsel alt sistemler tüm organizasyonun ayrılmaz parçaları olarak gösterilmiştir. Bu şekil, organizasyon teorisinin evrimini anlamaya da yardımcı olur. Geleneksel yönetim teorisi, yapısal ve yönetimsel alt sistemleri vurgular ve ilkelerin geliştirilmesi ile ilgilidir. İnsan ilişkileri ve davranış bilimciler psikolojik alt sistemleri vurgularken ilgilerini motivasyon, grup dinamikleri ve diğer ilgili faktörlere de yönlendirir. Yönetim bilimi okulu teknik alt sistemi, özellikle karar verme ve kontrol süreçlerinin miktarını belirtme teknik ve yöntemlerini vurgulamaktadır. Böylece organizasyon ve yönetim yaklaşımının her biri, diğerlerinin önemini kabul etmekle birlikte belirli alt sistemleri vurgulama eğilimi göstermektedir. Modern yaklaşım organizasyonu açık, sosyo-teknik bir sistem olarak görür ve ilk alt sistemlerin bütünü ve etkileşimlerini göz önünde bulundurur.

Kurum terimi, imalat şirketinin organizasyonel varlığını ifade etmektedir. Bir imalat birimini, tüm tesisi, büyük bir organizasyonun üretim planlama ve kontrol gibi bir bölümünü, küçük veya orta ölçekli bir şirketin iş süreçlerinin seçili kümesi veya bütün bir şirketi kapsayabilir. (Kahveci, 2007).

Bir kurum şirketi, tedarikçileri ve dağıtıcıları, müşterileri, diğer paydaşları ekonomik ve sosyal çevrede ve hatta rakiplerini kapsar.

Bir kurum sisteminde göz önünde bulundurulması gereken birçok görünümü vardır: politik, kültürel, yasal, ekonomik, çevresel, teknolojik, sosyolojik, psikolojik, coğrafi ve zamansal. Bütünleşik ve karmaşık bir sistem olarak kurumlara, bütünsel olarak bakılması gereklidir (Kahveci, 2007).

Organizasyonların doğasının anlaşılması; nasıl değişebilirler ve değişim için nasıl yönlendirilirler-kurumların bu tiplerinin oluşturulması için anahtardır. İhtiyaç duyulan bilginin çoğunluğu davranışsal ve sosyal bilimlerden doğmuştur. Mühendislik bakış açısından kavramları ve ilkeleri dengeleyebilecek modeller, yöntemler ve araçların oluşturulmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Kuruluşların evrimleri boyunca gelişmeleri, kurum mühendisliği ve kurumsal bütünleşme projelerinin başarısına bağlıdır. Genellikle, bu projeler karmaşık ve yürütülmesi güç projelerdir (Marc, 2002). Kurum mühendisliği ve bütünleşme projeleri kurumlardaki gelişmeleri yapılandırmak, planlamak ve rehberlik etmek için faydalı bir çerçeve olarak ifade edilirler (Marc, 2002; Bayrak, 2006).

3.3.1. Kurum çeşitleri

Yasalarımız açısından kurumlar özel, kamu ve kooperatif kurumları olmak üzere dört gruba ayırmak mümkündür (Örücü, 2003):

- Kamu Kurumları (Teşebbüsleri): Bu kurumlarda üretim faktörlerinin sahibi, devlet, özel idare, belediye gibi kamu kuruluşlarıdır. Kamu kurumları finansal düşüncelerle, toplumsal nedenlerle, ekonomik veya politik nedenlerle kurulurlar. Kamu kurumlarına, SGK, kamu iktisadi girişimleri, yerel yönetimlerin işletmeleri, özel bütçeli kamu işletmeleri örnek gösterilebilir,
- Özel Kurumlar: Bu kurumlarda üretim faktörlerinin mülkiyeti özel kişilere aittir. Başka bir deyişle, özel kurumlarda sermayenin yüksek oranı veya

tamamı kişilere aittir. Özel kurumlara örnek olarak, çeşitli marketler, tekstil fabrikaları vb. kuruluşlar gösterilebilir,

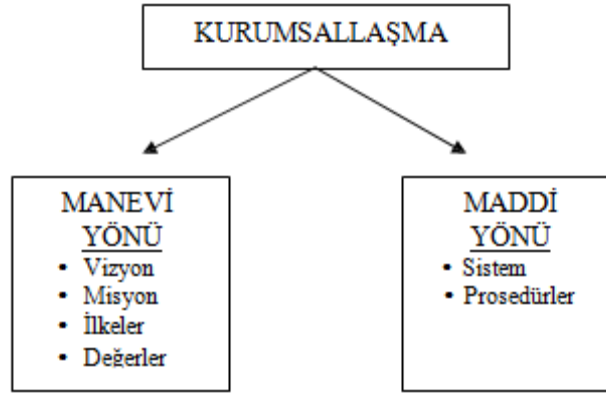
- Karma Kurumlar: Bu tür kurumlarda sermayenin devlete ve özel kişilere ait kısımları olabilir. Sermayede çoğunluk kime ait ise genellikle kararlar onun isteği doğrultusunda alınır. Bu kurumlara örnek olarak Gübre Sanayi Anonim Ortaklığı gösterilebilir,
- Kooperatifler: Bu tür kurumlar, katılanların maddi çıkarlarını ve mesleki ihtiyaçları karşılıklı destek ve yardımlaşma ile sağlama amacıyla kurulur. 1163 sayılı kooperatifler yasasına göre, kooperatifler belediye, dernek, köy ve kamu tüzel kişileri ve özel kişiler ile kurulan ortakları ve sermayeleri sabit olmayan kuruluşlardır.

3.4. Kurumsallaşma

Günümüzde güçlü ve gelişmiş bir toplum ve organizasyon olmanın temelinde kurumsallaşma vardır. Hatta iş dünyasındaki rekabette ayakta kalanlar ile bu mücadeleyi sürdüremeyip başarısız olanlar arasında en önemli özelliğin, “kurumsallaşma” düzeyleri olduğu söylenebilir. Kurumsallaşma çok farklı şekillerde tanımlanabilmektedir (Bayrak, 2006).

Kurumsallaşma aynı zamanda sistemleşme ve kurullaşma sürecidir. İşletmenin bu sürecinden bahsedebilmek için, çalışmalarını sistemlere bağlı olarak kurallı bir şekilde yapıyor olmalıdır.

Şekil 3.3.’te ifade edildiği gibi işletmenin vizyonu elde ettiği değerleri vs manevi yönünü gösterirken, kurulan sistem ve ilgili prosedürler maddi yönünü göstermektedir. Kurumsallaşma genel olarak bu iki parçadan oluşur. Bu sayede işletmelerin sadece kalite yönetim sistemi (ISO Belgeleeri vs. ile ilgili) çalışmaları ile hazırlanan dökümanlar işletmeyi kurumsallaştırmaz ve böyle bir beklentiye de girilmemelidir (Aile Şirketleri Dergisi, 2006).



Şekil 3.3. Kurumsallaşma kavramının yönleri

Kurumsallaşmayı işletme kültürü olarak ele alabiliriz ancak tabii ki her işletmenin kültür anlayışı olduğu halde hepsi kurumsal değildir. Sonuçta kurumsallaşma işletme kültürünü ortaya çıkaran hususların özel halidir.

Kısaca kurumsallaşma kavramını işletmeyi sistemleştirme olarak tanımlarsak; işletmenin yanı sıra işletmeyi oluşturan organizasyonun oluşturulması her birimin sorumluluk ve yetkilendirmesinin kayıtlı şekilde yapılması gerekir. İşletmelerde kararlar kurallara bağlanarak kurumsallaşma çalışmaları yapılabilir.

Bu çalışmaların sonucu olarak; işletmeler ciddi değişimler sırasında zorluklar yaşasa da devamlılık sağlamaktır. Bu süreçte asıl önemli nokta, uzun vadeli planlara önem verilerek, çevresel faktörleri dikkate alan, inovasyona açık kararlı bir yapı oluşturmak ve sürekli bir kurum felsefesinin oluşturulmasıdır. Tabii bunlar gerçekleşirken kalite bakış açısıyla sürekli iyileştirme ve insani öneminin unutulmaması gerekmektedir (Aile Şirketleri Dergisi, 2006).

3.5. Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetim kavramı işletmelerin hedeflerinin belirlendiği ve bunların gerçekleştirilmesinin performans olarak kontrol noktalarının belirlendiği yapıyı ve işletmenin sistem olarak tanımlarının yer alıp ortaklarının hisse dağılımına kadar tanımlandığı yapıyı göstermektedir (Gürbüz, 2004).

Diğer bir tanıma göre ise kurumsal yönetim işletmenin iyi yönetilmesinin bir kanıtı olarak görüşmekle birlikte, işletmeyi oluşturan yönetim kurallarının yetkilerinin ve sorumluluklarının ışığında oluşturulmuş olması ve işletilmesi olarak tanımlanabilir (Harvard, 2002).

2003 yılında kurulan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) sivil toplum örgütü olarak "Kurumsal yönetim anlayışının Türkiye’de tüm kurum ve işletmelerce benimsenmesi ve uygulanması konusunda önderlik" misyonunu yerine getirmeye çalışmaktadır (Kurumsal Yönetim Der.2005).

Kurumsal yönetim kavramı ile ilgili yapılan çalışmalarda, eşitlik ilkesi, şeffaf yapı, sorumluluk konuları başlıca değerlendirilmiştir.

Kurumsal yönetimin gerçekleştirilmesi için aşağıda bahsedilen unsurlar önemlidir (Kahveci, 2007);

- Önce rekabetin değerlendirilmesi: Genel yapısını rekabetten bağımsız olarak düşünen işletmelerin bulunduğumuz dönemde başarılı olma şansı yoktur. Rakiplerin durum takibi vazgeçilmez bir husustur.
- Pazar odaklı olunması: Pazar odaklı olunmasıyla pazarın sürekli izlenmesi, pazardaki kıpırdanışların veya müşteri tercihlerinin ne yöne kaydığının takip edilmesidir. Hatta çok güçlü işletmeler için müşteri tercihlerini yönlendirmekten bahsedilebilir. İşletme ne iş yaparsa yapsın pazarlama her alanda gerekli ve en temel faaliyettir. Pazarlamanın faaliyetleri pazarı algılama, ürün geliştirme ve ürünün pazara sunulmasından oluşmaktadır. Bir firmada ürün geliştirilmesinin yanı sıra marka da yönetiliyorsa pazarlamanın önemi daha da artmaktadır. Marka yönetimi sayesinde “marka değeri” adı verilen bir kavram oluşmuştur. Coca Cola, IBM, Microsoft, McDonald’s ve Oracle markaları dünyadaki en değerli markalardır. Marka gerçekten büyük prim getirdiğinden dolayı kuruluşların öncelikli hedefinin marka yaratma olması gerekir. Bunu başarabilmek için ise çok iyi ürün geliştirmesi ve sonrasında markanın yönetilmesi gerekmektedir.

- İnsan odaklı olunması: İnsan odaklı olunmasından özellikle firma içerisindeki insanların özelliklerinin geliştirilmesi anlaşılmaktadır. İnsan odaklı yönetimin amacı yaratıcılığın geliştirilmesi olmalıdır. Yani hedef, daha fazla insan istihdam edilmesi değil yaratıcı insanlarla çalışıp onları daha fazla yaratıcı yapmanın yollarını aramak olmalıdır.
- Sistem kurulması: Burada kastedilen finans, üretim ve stratejik planlamaların yönetildiği sistemlerdir. Sistem kurarken önemli kavramlar; uygulanabilme, gerektiğinde değişebilme ve bütünselliktir. Sistem kurmanın herhangi bir reçetesi söz konusu değildir, çünkü sistemler çok çeşitlidir. Çok fazla kalıplaşmaya girmemek yararlı olacaktır, çünkü günümüz şartları çok hızlı değişmektedir.
- Sürekli devrim: Bir firma tarafından herhangi bir ürün geliştirilip piyasaya sürüldüğünde bu ürün için bir “pazarda kalma süresi” vardır. Sürekli devrimle kastedilen ise firmanın bu ürünün satışlarının sıfırlanmasından önce gerekli değişiklikleri yapıp pazarda kalıcılığı sağlamasıdır. Sürekli devrimde söz konusu olan sadece ürün değildir. Bu kavram firmanın yönetimini, üretim birimlerini, kaynaklarını, finans stratejilerini vb. kapsayabilir.
- Şebekeleşme: Şebekeleşme, şirket ve bunun tedarikçileri arasında bir tür kader ortaklığı meydana gelmesidir.
- Odaklanma ve kilitlenme: Faaliyet gösterilen alanda yapılan çalışmalar ile detaylı bilgiye ulaşarak konu hakkında bilgi sahibi olma ve uzman olarak piyasada bulunmak ifade edilmektedir. Ancak pazarın yok olacağı veya daha cazip pazarlar çıkabileceği ihtimalinin sürekli göz önünde bulundurulmalıdır.
- Ülkü birliği: Firma bünyesinde çalışanların tümünün üretilen ürün veya yapılan iş konusunda birlikteliğini sağlamalıdır. Ülkü birliği bilinçle gerçekleşir. Amaç bütünsel bilinçlenmeyi başarmaktır. Kurumsal bilgi yaklaşımı olarak işletmedeki herkes işletmenin amacı ve pazardaki durumu hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
- İşin yalınlaştırılması: İşletme büyüdükçe çalışmalar daha da dallanmaya ve karmaşıklaşmaya başlayacaktır. Süreç yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin önem arz etmektedir.

- Stratejik Bakış: Stratejik bakış ile kastedilen olaylara bütünsel bakabilmek ve at gözlüklerinden kurtulmaktır. Bununla ilgili olarak sektör takibi, rakiplerin izlenmesi, odaklanıp kendi işinin yapılması gibi faaliyetler sayılabilir.
- Temel çevrimler: İşletmedeki döngüler olarak; faaliyet/ürün geliştirilmesinden yok edilmesi çevrimi, hammadde vs çevrimi (hammaddeden müşterinin kullanımına), insan kaynakları, para çevrimi, gibi döngüler sayılabilir.
- Gerçeklerle yönetim ve önceliklerin belirlenmesi: Gerçeklerle yönetim ve izlenimler yerine verilerle hareket edilmesi, yöneticilerin yukarıda belirtilen temel çevrimleri daima göz önünde tutmalarıdır.
- Sermaye yapısı (Birleşmeler, kopmalar, vb.): Dünya geneline yayılmamış bir işletmenin önüne iki seçenek çıkmaktadır. Ya büyük firmaların bir parçası olacak ya da kendi başına dünyaya açılacaktır. Dünyaya açılmak ancak yenilik, tasarım ve teknoloji ile marka yönetiminin üstün şekilde yapılması ile mümkün olacaktır.

Kurumsallaşma çabalarının da belli bir reçetesi yoktur. Her firma kendi özelliklerine göre yukarıdaki maddeler ışığında kendi kurumsallaşmasını gerçekleştirir. Bu açıdan bakıldığında ise tek tip organizasyon arayışından vazgeçilmesi gerekliliğinin ve yaratıcılığın önemi ortaya çıkar.

3.6. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

İş dünyasına baktığımız zaman kurumsal ve kurumsal olmayan firmalardan sıklıkla söz edildiğini duyarız. Ancak günlük yaşamda % 100 kurumsal bir firmanın varlığından söz etmek ne kadar güç ise, %0 kurumsal bir firmanın varlığından söz etmek de o kadar güçtür. Pratik olarak bakıldığında, kurumsallığın “yüksekliğinden” ve “düşüklüğünden” söz edilebilir.

3.7. Önerilen Kurumsallaşma Modeli

Her iki kuruluş da benzer özellikler sergilediğinden ve “Şirket” evresinde oldukları tespit edildiğinden her iki kuruluş için de ortak bir model önerisi yapılmıştır.

3.7.1. Strateji bakış açısından

Strateji bakış açısına göre, hedef birliğini sağlamak için, öncelikle kuruluşun misyonu, vizyonu ve temel değerleri tanımlanır. Daha sonra yürütülecek işlemlerden önce süreç tanımlarının tamamlanması gereklidir. Kuruluşta bulunması gereken üretim ve yönetim fonksiyonları süreç analizi çalışmasıyla tamamlandıktan sonra,

- Her bir fonksiyon için politikalar belirlenir,
- Firma stratejileri belirlenirken göz önünde bulundurulması gereken önemli unsurlar şöyledir:
 - a) Teknoloji bakış açısında kuruluş takipçi mi yoksa lider bir kuruluş mu olacağına kararına göre uygun stratejiler belirler,
 - b) Ürün ömrüne, pazar ihtiyacına, müşteri beklentilerini dikkate alarak ürün bakış açısından kuruluş stratejisi belirlenir,
 - c) Kurumsal bilgi yönetimi açısından kuruluş stratejik yönünü belirler,
 - d) İnsan kaynağının yönetilmesi konusunda stratejik yönün belirlenmesi,
 - e) Süreç yönetimi açısından kuruluş stratejileri belirlenir,
- Belirlenen stratejiler arasında öncelik değeri tayin edilir ki kaynak tahsisi ve takibi sırasında önceliklendirme yapılabilsin,
- Her bir strateji gerçekleştirmek için gerekli faaliyet ve/veya projeler tespit edilir,
- Faaliyet ve projelerin performans göstergeleri ve hedef değerleri belirlenir,
- Her bir faaliyet ve proje için kaynak tahsisi yapılarak bütçeleme gerçekleştirilip yönetimin onayına sunulur.

Bu şekilde stratejik bakış açısı için bir temel oluşturulmuş olacaktır. Daha sonra oluşturulan bu stratejik yapının uygulanması ve belirli periyotlarda durum

değerlendirmesiyle gözden geçirilmesi gereklidir. Bunun için stratejik yönetimin her aşamasında (stratejik düşünme, strateji seçimi ve stratejilerin uygulanması) yöneticilerin ihtiyaçlarını karşılayan ve stratejik karar almasını destekleyen, şirketin stratejik konumunu belirleyen stratejik yönetim teknikleri ve araçlarına ihtiyaç olacaktır (Afonina ve Chalupský, 2013).

3.7.2. Süreç bakış açısından

Bu bakış açısı iki kısımda yürütülür. Önce kuruluşun misyon, vizyon ve temel değerlerinin belirlenmesinden sonra mevcut süreçlerin analizi gerçekleştirilir. Bu kapsamda şu faaliyetler yürütülür;

- Mevcut ana süreçler, alt süreçler ve faaliyetleri belirlenir. Üretim ve yönetim süreçleri arasında olması gerekip de eksik olan süreçler belirlenir,
- Kuruluş süreçlerinin bileşenleri belirlenerek süreç tanımları oluşturulur:
 - a) Süreç adı,
 - b) Süreç grubu,
 - c) Sürecin amacı,
 - d) Süreç girdisi ve tedarikçisi,
 - e) Süreç çıktısı ve müşterisi,
 - f) Süreç ön koşulu,
 - g) Süreç sorumlusu,
 - h) Süreci oluşturan faaliyetler,
 - i) İyileştirmeye açık alanlar ve kritik faaliyetler,
 - j) Süreç insan, makina, bilgisayar kaynaklarından hangilerinin kullanıldığı,
 - k) Performans göstergeleri ve karar kriterleri.
- Yeni süreçlere sorumlular atanır, eğer gerekli ise ilgili organizasyonel birim kurulur,
- Başlıca üretim ve destek süreçlerinin dışında teknoloji yönetimi, bilgi yönetimi, insan kaynağı yönetimi, ürün yönetimi, stratejik yönetim süreçlerinin de tanımlanması şarttır.

Böylece süreç tanımları tamamlanan kuruluşta süreç bakış açısına göre yapılması gereken diğer faaliyetler süreç analizi, süreç performanslarının ölçülmesi, süreç iyileştirmeleri ve güncellemeleri şeklinde üç temel başlık altında yürütülür.

- Süreç analizi kapsamında tanımlanmış olan süreçler aşağıdaki ölçütlere göre değerlendirilir:
 - a) Kritik değeri (sürecin kuruluş için ne kadar önemli olduğu),
 - b) Sürecin yenilik yeteneğine göre yenilik değeri,
 - c) Sürecin firmaya yapmış olduğu katma değeri,
 - d) Sürecin olgunluk seviyesi.
- Süreç performansının sürekli olarak ölçülmesini sağlayacak sistemin kurulması:
 - a) Süreç performanslarının ölçülmesi için periyotları belirlenir,
 - b) Bölümlerin ayda bir kendi içlerinde yapacakları toplantılarla performanslarını değerlendirmeleri ve alınması gereken önlemleri belirlemeleri gereklidir,
 - c) Kuruluş yönetimi ise tüm bölümlerle en azından üç ayda bir performans değerlendirme toplantıları yaparak sonuçları paylaşmalı, alınması gereken önlemleri ve problemleri tespit etmelidir.
- Süreç iyileştirmelerinin sürekliliğini ve süreç tanımlarının güncelliğinin sağlanması:
 - a) Her bölümde süreç iyileştirmelerinden ve güncellemelerinden sorumlu olacak bir kişi belirlenir. Bu kişi ya kendi gözlemleri ve değerlendirmeleriyle ya da çalışma arkadaşlarından gelen önerilerle iyileştirilebilecek alanları belirleyerek bir üst ekibe iletmekle görevlendirilir. Ayrıca bölümlerinde modası geçmiş, güncellenme ihtiyacı olan ve tanımlanması gereken yeni süreçlerin tespitini de yaparlar.
 - b) Kuruluşun bünyesinde bölüm temsilcilerinden oluşan Süreç Yönetimi Ekibi (SYE) kurulmalıdır. Bu ekipten sorumlu olacak bir yönetici görevlendirilir. Süreç yönetimi ekibinin görevi ise bölümlerden (bölüm sorumlusundan ve öneri sisteminden) gelen iyileştirme ve

güncelleme önerilerini değerlendirmek, önceliklendirmek ve uygulamaları başlatmaktır. Bunun yanında yeni süreçlerin tanımlarını gerçekleştirmek de bu ekibin sorumlulukları arasındadır.

- c) Eğer süreç iyileştirmesi kapsamında bir uygulama yapılması gerekiyorsa bu uygulamanın takibi ve raporlanmasından görevli olacak bir takım SYE içerisinde oluşturulur. Bu takım iyileştirilme yapılacak sürecin sahibi olan bölümün iyileştirme sorumlusu ile SYE’de yer alan iki kişiden (uygulamayla ilgili diğer bölümlerin sorumluları) oluşur. Uygulama kapsamına göre kuruluş bünyesindeki ilgili ekip ile işbirliği kurulur:
- d) Eğer iyileştirme bir teknolojik gelişim ya da satın alma gerektiriyorsa Teknoloji Değerleme Ekibi ile işbirliği yapılır.
- e) Eğer iyileştirme bilgi tedariği ve bilgi geliştirmesi gerekiyorsa Bilgi Yönetimi Ekibi ile işbirliği yapılır.
- f) Eğer iyileştirme üründe bir yenilik veya değiştirme ise kuruluşun ARGE faaliyetlerinden sorumlu birimle ortak çalışma yürütülür.
- g) Eğer iyileştirme insan kaynağı ile ilgili ise İnsan Kaynakları Yöneticisi ile birlikte çalışılır.

Üç aylık değerlendirme toplantılarında süreç iyileştirmeleri konusunda kuruluşun durumu yönetimle paylaşılır.

3.7.3. Teknoloji bakış açısından

Kuruluşa diğer kuruluşlar oranla uzun vadede rekabet etme avantajı olarak önem arz eden teknolojiler olan stratejik teknolojiler, stratejik bakış açısı kapsamında, teknoloji alanıyla ilgili olarak belirlenen stratejilerdir.

- Eğer kuruluş teknoloji bakış açısından lider kuruluş olma stratejik kararını vermişse araştırma-geliştirme ve teknoloji odaklı bir yapılanmaya gitmelidir. Bu ise kuruluşun büyük maliyetlere katlanmasını gerektiren büyük çaplı projeler olarak işlem görür.

- Eğer kuruluş teknoloji bakış açısından takipçi bir strateji izleyecekse genel olarak kapsamı daha geniş olan ürünü düşük fiyatlarla pazara sürebilmek üzere mevcut teknolojilerinde iyileşmeler yapması gereklidir. Mevcut teknolojiler kuruluşun kullanmakta olduğu teknolojileri (makina, ekipman, araçlar, donanımlar, yazılımlar veya yönetim sistemleri) kapsar. Bu alanda yapılabilecek teknolojik iyileşmeleri süreç iyileştirme sistemi ile bütünleşik olarak gerçekleştirilir. Uygulama yapılan her iki kuruluş için, pazarda sahip olduğu konum ve sermaye yapısı nedeniyle dolayısıyla teknolojik açıdan takipçi olma stratejisi uygundur.
- Kuruluş bünyesinde teknolojik gelişmeleri yürütmek üzere Teknoloji Değerleme Ekibi (TDE) kurulur. Bu ekipte kuruluşun ARGE biriminden en az iki kişi, kalite sorumlusu, üretim sorumlusu, insan kaynakları sorumlusu ve finans sorumlusundan oluşur.
- TDE tarafından her bir süreçte kullanılan teknolojik kaynaklar, bu kaynakların süreç içerisinde üstlendiği göreve göre önem derecesi ve kullanım oranı belirlenir. Bu şekilde kuruluşun sahip olduğu teknolojik kaynaklar belirlenir. Daha sonra her bir kaynak için kaynak tipi, ait olduğu organizasyon birimi, ulaşım hakkı, kullanım yeteneği (kapasitesi ya da geçerlilik tarihi), alternatifi olan kaynak, temin tarihi ve yolu, son güncelleme tarihi belirlenir. Ayrıca kaynağın zayıf ve kuvvetli yönleri de ifade edilir.
- Teknolojik gelişmelerin değerlendirilmesi sürecinin kısaltmak için TDE' ye belirli maliyete kadarki (limit değer yönetim tarafından belirlenir) teknolojik gelişmelere karar verme yetkisi verilir. Örneđin 2000 TL'ye kadar teknoloji satın alma veya geliştirme yatırımlarına TDE karar verebilirler. Bu limitin üstündeki yatırımlar ise yönetim kurulu tarafından karar verilir, fakat TDE bu değerleme için gerekli yatırım analizini yönetim kuruluna sunar.
- Teknoloji Değerleme Ekibi, kendilerine iletilen teknolojik iyileştirme önerisini deđerlendirirken:
 - a) Olası diğer alternatifleri belirler,
 - b) Yeni teknolojilerin maliyetlerini (satın alma ve geliştirme maliyetleri) tespit eder,

- c) Yeni teknolojilerin sağlayacağı yararları (karlılık, üretim maliyetlerinin düşmesi, kalitedeki artış, bazı sarfların tasarrufu vb.) tespit eder. Bu sırada teknolojik iyileştirmenin rakamsal faydasının yanın da rakamsallaştırılamayan faydaların (piyasa değerindeki artış, pazar bilinirliği, kalite algısı) da dikkate alınması gerekir. Neticede alternatif teknolojilerin kuruluş için fayda değeri belirlenir.
- d) Alternatifler içinden uygun olan seçenekler ve yap-al kararları verilir.
- Hangi teknolojik uygulamanın yapılacağına karar verilmesinin ardından uygulamanın planlanması gelir:
 - a) Teknolojik değişimin hangi süreçleri etkilediği belirlenir, eğer bu süreç sorumluları Teknoloji Değerleme Ekibi üyeleri içerisinde değilse ekibe dahil edilir ve gerekli süreç değişimleri tespit edilip uygulama planı oluşturulur,
 - b) Gerekli işgücü yeteneği belirlenir, mevcut insan kaynağı içinde bu yeteneğe sahip olanlar tespit edilir, gerekli eğitimler sağlanır (bu kişiler, değişime olumlu yaklaşan fakat geliştirilmesi gereken kişiler arasından tespit edilir),
 - c) Yeni teknoloji kullanımına uygun düşünce tarzlarının geliştirilmesi de gereklidir.
- Teknoloji iyileşmenin tamamlanmasından sonra teknoloji seçiminin sonuçları izlenerek raporlanır.

Teknoloji Değerleme Ekibi yürütmüş olduğu faaliyetleri, biten ve devam eden teknolojik iyileşmeleri belirli aralıktaki toplantılarla herkesle paylaşır.

3.7.4. Ürün bakış açısından

Öncelikli olarak kuruluşun sahip olduğu ürün bilgisini geliştirmesi ve eksiklerini tamamlaması gereklidir. Bu amaçla şu faaliyetler yürütülür:

- Ürün ağaçları eksiksiz olarak belirlenmesi,
- Alternatif ürün ağaçları oluşturulması,

- Kritik ürünlerin ve parçaların belirlenmesi,
- Ürünle ilgili teknik özellikler, teknik resimler, kalite standartları, kullanıcı el kitapları ve garanti belgeleri gibi dokümanların eksiksiz ve güncel olması,
- Kuruluşun sahip olduğu ürün tipleri ve grupları varsa versiyon bilgileri oluşturulur.

Bir kuruluşun karlılığının ölçülebilmesi için ürün maliyetinin ölçülmesi gereklidir. İlgili fonksiyonel bölümde maliyet muhasebesi sisteminin kurulması sağlanmalıdır. Ürün bilgisi açısından alt yapı tamamlandıktan sonra yürütülmesi gereken iki faaliyet bulunmaktadır:

- Ürün planlamasının uygulanması:
 - a) Yeni ürünlerin belirlenmesi ve pazar ihtiyaçlarının toplanması: Yeni ürün geliştirme uygulaması çoklu-fonksiyonel gruplar tarafından yürütülmelidir,
 - b) Ürün değerlendirilmesi uygulanarak her bir ürün için kritik değer, çeşitlendirme yeteneği, stratejik uyum, ürün avantajı, pazar çekiciliği, teknik yapılabirlik, risk değeri, geri dönüş yeteneği ve sosyal uyum belirlenir,
 - c) Ürün yaşam döngüsünün (pazara giriş, büyüme, olgunluk, çöküş ya da istikrar) göz önünde bulundurulması,
 - d) Ürün portföy yönetiminin gerçekleştirilmesi,
 - e) Ürün farklılaştırmasının planlanması,
- Ürün pazarlamasının yürütülmesi:
 - a) Ürünün pazarda konumlandırılması,
 - b) Ürünün basın, müşteriler ve ortaklar yoluyla desteklenmesi,
 - c) Yeni ürünlerin pazara sokulması,
 - d) Marka yönetiminin uygulanması.

Bu kapsamda gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler kuruluşun ARGE birimi tarafından yürütülmelidir. Yeni ürün geliştirmesi gibi süreçlerde ise ilgili bölümlerden yetkililerden oluşan çalışma ekipleri kurulabilir.

3.7.5. Bilgi bakış açısından

Öncelikli olarak strateji bakış açısında bilgi yönetimi açısından kuruluş stratejisinin belirlenmesi gereklidir. Süreç tanımlarının tamamlanmasından sonra süreç haritaları kullanılarak süreç bilgileri tespit edilir. Böylece kurumsal bilgi yapısı ortaya konmaktadır. Bunu gerçekleştirmek üzere izlenecek faaliyetler şöyledir:

- Süreçte yer alan süreç bilgisi gerekli, kullanılan ve üretilen bilgi şeklinde üç durumda bulunur.
- Ayrıca bilginin üç çeşidi vardır: genel bilgi, teknik bilgi ve kişisel bilgi. Genel bilgi teorik, prosedürel ve mevcutlarla ilgili bilgidir. Teknik bilgi ise prosedürün nasıl uygulanacağı gibi püf noktalarla ilgili bilgidir. Kişisel bilgi ise kuruluşteki ilişkisel ve davranışsal bilgilerdir.
- Her bir süreçte süreç uygulanmadan önce elde bulunması gerekli olan, süreç yürütülürken kullanılan ve süreç sonunda üretilen bilgilerin genel, teknik ve kişisel bilgiler ile bilgi kaynakları tespit edilir.
- Bunlar dışında süreçler ilgili yaşanmış olan örnek olaylar, olası senaryolar ve tecrübeye dayalı kararlar da tespit edilmelidir.
- Tespit edilen bilgi kaynakları detaylı olarak (biçim, önem derecesi, yer, ön koşul, yazar, uzman, organizasyon, kaynak, ulaşım hakkı, sunum, anahtar kelimeler bilgileri ile) tanımlanır ve uygun ortamlarda depolanır.
- Bilgi kaynaklarının performans ölçümü gerçekleştirmek için ölçüm kriterleri ve ölçüm sistemi kurulur.
- Bilgi çıkarımı için kullanılacak teknikler: mülakat, doküman analizi, sistem analizi ve bilgi çalıştaylarıdır.

Böylece kişisel bilgiler kurumsal bilgi haline dönüştürülerek uygun ortamlarda depolanır ve kuruluşun bilgi alt yapısı oluşturulur. Belirli periyotlarda kişisel ve kurumsal bilgi ihtiyaçları belirlenir. Bu süreç şu faaliyetlerden oluşmaktadır:

- Her bir süreç için daha önce belirlenmiş olan çekirdek bilgilere karşılık olabilecek ileri ve yenilik bilgileri tespit edilir. Süreç iyileştirmelerinden gelen bilgi ihtiyaçları da kullanılarak kurumsal bilgi ihtiyaçları belirlenir.

- Kariyer planları ve aksiyon planları ile mevcut insan kaynağı yetenek ve becerileri ışığında bireysel bilgi boşlukları tespit edilir.
- Kurumsal bilgi ihtiyaçları ile uyumlu bireysel bilgi boşlukları, bireysel bilgi ihtiyaçlarına dönüştürülür.
- Olası bilgi temin yolları (bilginin satın alınması ya da sahip olunan kurumsal bilginin eğitimler yoluyla paylaşılması gibi) tespit edilerek kurumsal bilgi geliştirme planı tamamlanır.

3.7.6. İnsan kaynakları bakış açısından

Diğer görünümelerde olduğu gibi insan kaynağı açısından da kuruluşun insan kaynağı yönetimi açısından stratejik yönü strateji bakış açısında belirlenir ve daha sonra bu doğrultuda kişisel aksiyon planları oluşturulur. Bunlar dışında İnsan Kaynağının planlanması, seçilmesi, yerleştirilmesi, geliştirilmesi ve yönlendirilmesi için İnsan Kaynağı alt yapısının oluşturulması gereklidir. Bu amaçla şu unsurların belirlenmesi gerekir:

- İş analizlerinin ve iş tanımlarının oluşturulması,
- Personel seçme kriterlerinin, işe yerleştirmede kullanılacak kişilik testlerinin, tedarik kaynaklarının, oryantasyon programının belirlenmesi,
- Bireysel performans değerlendirme kriterlerinin, değerlendirme formlarının, ölçüm periyotlarının belirlenmesi,
- İş değerlendirme, iş sınıfları ve ücret grafiklerinin oluşturulması ile ücret politikasının belirlenmesi,
- Terfi politikasının ve insan kaynaklarının kariyer yollarının belirlenmesi,
- Personel dosyalarının oluşturulması için personelin kişisel bilgileri ile ilgili rolleri, iş tanımı, performans değeri, ücret yapısı, ödüller, cezalar, sahip olduğu teknik ve kişisel bilgi/becerileri, almış olduğu ve ihtiyaç duyduğu eğitimler, kariyer planı, kullandığı ve kullanabileceği teknolojik kaynaklar bilgilerinin tespiti.

Bu unsurlar belirlendikten sonra öncelikle belirlenen iş analizleri ve tanımlarına, süreç analizine göre organizasyon şeması güncellenir, kişisel yetki ve sorumluluklar belirlenir, gelecekteki yönetimin tanımlanır. Ayrıca İnsan Kaynağı yönetimiyle ilgili faaliyet sistemleri kurulur:

- Personel seçme ve yerleştirme sisteminin kurulması,
- Bireysel performans değerlendirme sisteminin kurulması,
- Ücretlendirme sisteminin kurulması,
- Şikâyet ve disiplin kurulunun ve yönetmeliğinin oluşturulması,
- Öneri sisteminin ve yönetmeliğinin oluşturulması,
- Kariyer planlarının oluşturulması,
- Eğitim planlarının oluşturulması.

3.7.7. Çevre bakış açısından

Öncelikli olarak kuruluşların çevrelerinde bulunan tedarikçilerini, rakiplerini, müşterilerini tanıması ve belirli periyotlarda değerlendirmesi gereklidir. Bu durumda müşterileri açısından belirlemesi gereken unsurlar şöyledir:

- Benzer davranış gösteren müşterilerin gruplanması ve her bir gruba firmaya sağladığı fayda açısından önem dereceleri tespit edilir. Ayrıca müşterilere de sağladıkları faydaya göre grup içerisinde önem derecesi tayin edilir.
- Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi, davranışının ve beklentilerinin tespiti ve değerlendirilmesi için müşterilere anketler düzenlenir.
- Anketlerle elde edilen sonuçlar, satış bölümde müşterilerle direkt teması olan çalışanlar tarafından değerlendirilir.
- Müşterilerden kaynaklanabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenir.

Her kuruluş tedarikçilerinin ad, adres, tedarik edilen malzeme ve fiyat bilgisine sahiptir. Tedarikçileriyle bütünleşme avantajını kullanmak isteyen kuruluşların öncelikli olarak kritik parça özelliğinden hareketle tedarikçileri arasında da kritik

değer tahsis belirler ve bunun yanı sıra tedarikçileriyle ilgili şu bilgileri de belirlemiş olması gerekir:

- Tedarik süresi, şekli ve maliyeti,
- Satın alınan malzemelerin en büyük ve en düşük parti miktarları,
- Tedarikçilerden kaynaklanabilecek fırsatlar ve tehditler.

Ayrıca çevredeki sosyal, ekonomik, politik, siyasi gelişmeleri, rakiplerini ve diğer tedarik kaynaklarındaki değişimleri takip etmesi ve bunlar karşısında kuruluşunun nasıl etkilenebileceğini öngörmesi gerekir. Bu unsurlarda değişikliklerin neler olabileceği, kuruluş için önem dereceleri ve hangi periyotlarda değerlendirmeleri gerektiği, onlardan kaynaklanacak fırsatlar ve tehditler belirlenir.

Tablo 3.1. Kurumsallaşma kapsamında alınması gereken asgari eğitimler

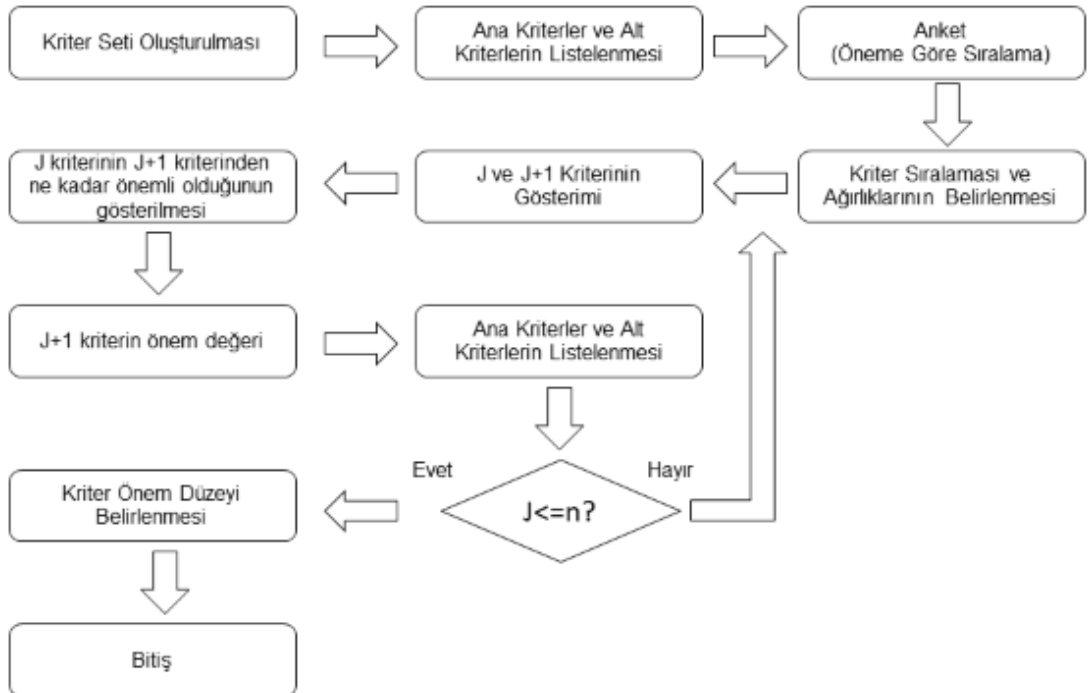
Bakış açıları	Eğitim
Strateji Bakış Açısı	Misyon-vizyon belirleme Stratejik yönetim
Süreç Bakış Açısı	Süreç yönetimi Süreç analizi ve tanımlaması Süreç iyileştirmesi
Teknoloji Bakış Açısı	Teknoloji yönetimi Proje yönetimi Yapılacak teknolojik uygulama ile ilgili eğitimler
Ürün Bakış Açısı	Ürün yönetimi
Bilgi Bakış Açısı	Bilgi yönetimi
İnsan Kaynağı Bakış Açısı	İnsan kaynakları yönetimi Kurulan yeni kurul ve sistemleri tanıtıcı eğitimlerin sağlanması

BÖLÜM 4. BULANIK SWARA YÖNTEMİ

Bu çalışma sırasında kriter ağırlık hesaplamaları için Bulanık SWARA yöntemi uygulanmıştır. Bulanık SWARA yönteminin adımları, SWARA yöntemi ile benzerlik göstermektedir, aradaki tek fark işlemler boyunca bulanık sayıların kullanılmasıdır.

Keršuljene ve ark. (2010) tarafından ilk olarak literatüre kazandırılan SWARA, çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır ve son yıllarda kullanımı yaygınlaşmıştır. Bu yöntem ile çevresel ve ekonomik duyarlılığı olan değerlendiricilerin kendi önceliklerini seçme hakkı vermektedir. Diğer yöntemlere göre değerlendiricilerin önemi daha yüksektir. (Zolfani ve Saparaukas, 2013).

SWARA yönteminin adımları Şekil 4.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 4.1. SWARA yönteminin adımları

Yöntemin detaylarına bakılacak olursa; Bulanık SWARA yöntemi 6 adımdan oluşmaktadır. Adımlar, aşağıda belirtildiği gibi gerçekleştirilmektedir.

1. Adım: Kriterler en önemliden önemsiz doğru olacak şekilde sıralanır.

2. Adım: İkinci kriterden başlayarak, her bir kritere göreli önem düzeyi Tablo 4.1.'e göre belirlenir. Bunun için, j kriteri ile bir önceki kriter ($j-1$) karşılaştırılır. Keršulienė ve ark. (2010) bu orantıyı “ortalama değerin karşılaştırmalı önemi” diye adlandırmış ve s_j simgesi ile göstermiştir. (Keršulienė ve ark., 2010).

Tablo 4.1. Bulanık üye fonksiyonu değerleri

Önem Değeri	Bulanık Sayılar
Eşit Önemli	(1,1,1)
Biraz Düşük Önemli	(2/3,1,3/2)
Düşük Önemli	(2/5,1/2,2/3)
Çok Düşük Önemli	(2/7,1/3,2/5)
Çok Daha Düşük Önemli	(2/9,1/4,2/7)

3. Adım: Katsayı (k_j) aşağıdaki eşitlikle (Denklem 4.1) belirlenir:

$$\tilde{k}_j = \begin{cases} \tilde{1} & j = 1 \\ \tilde{s}_j + \tilde{1} & j > 1 \end{cases} \quad (4.1)$$

4. Adım: Önem vektörü olan q_j , aşağıdaki eşitlikle (Denklem 3.2) hesaplanmaktadır:

$$\tilde{q}_j = \begin{cases} \tilde{1} & j = 1 \\ \frac{\tilde{x}_{j-1}}{\tilde{k}_j} & j > 1 \end{cases} \quad (4.2)$$

Burada, x_{j-1} notasyonu q_{j-1} 'e işaret etmektedir.

5. Adım: Kriterlere ait bulanık ağırlık değerlerinin (w_j) hesaplama işlemi ise, aşağıdaki eşitlikle (Denklem 4.3) sağlanır:

$$\tilde{w}_j = \frac{\tilde{a}_j}{\sum_{k=1}^n \tilde{a}_k} \quad (4.3)$$

\tilde{w}_j , j. inci kriterin bulanık ifade ile önemini göstermektedir. Hesaplamalar süresince ifadeler üçgensel bulanık sayılar ile $l_1 \leq m_1 \leq u_1$ olacak şekilde $A_1 = (l_1, m_1, u_1)$ şeklinde gösterilecektir.

- Bulanık sayılarda toplama işlemi aşağıdaki eşitlikle (Denklem 4.4);

$$A_1 \oplus A_2 = (l_1 + l_2, m_1 + m_2, u_1 + u_2) \quad (4.4)$$

- Bulanık sayılarda çıkarma işlemi aşağıdaki eşitlikle (Denklem 4.5);

$$A_1 \ominus A_2 = (l_1 - u_2, m_1 - m_2, u_1 - l_2) \quad (4.5)$$

- Bulanık sayılarda çarpma işlemi aşağıdaki eşitlikle (Denklem 4.6);

$$A_1 \otimes A_2 = (l_1 l_2, m_1 m_2, u_1 u_2) \quad (4.6)$$

- Bulanık sayılarda bölme işlemi aşağıdaki eşitlikle (Denklem 4.7);

$$A_1 \oslash A_2 = (l_1/u_2, m_1/m_2, u_1/l_2) \quad (4.7)$$

6. Adım: Hesaplanan ağırlıklar bulanık yapıda olduğundan durulaştırma işlemi aşağıdaki eşitlikle (Denklem 4.8) sağlanır (Kiani ve ark., 2017):

$$w_j = \frac{(w_j^u - w_j^l) + (w_j^m - w_j^l)}{3} + w_j^l \quad (4.8)$$

BÖLÜM 5. UYGULAMA

Kurumsallaşma, işletmelerin kendilerine kimlik oluşturma sürecinin en önemli yanıdır. İşletmeler kurumsallaşma çalışmaları boyunca birçok faaliyette bulunur, ancak bunu çoğu zaman kendi tecrübelerine hatta düşüncelerine göre yapmaktadırlar. Kalite belgeleri almanın kurumsallaşmanın kendisi olduğunu düşünen işletme yöneticileri, bu ve/veya bu tip düşünceler sebebiyle kurumsallaşma çalışmalarına anlamlı ve verimli katkılar yapamamaktadırlar.

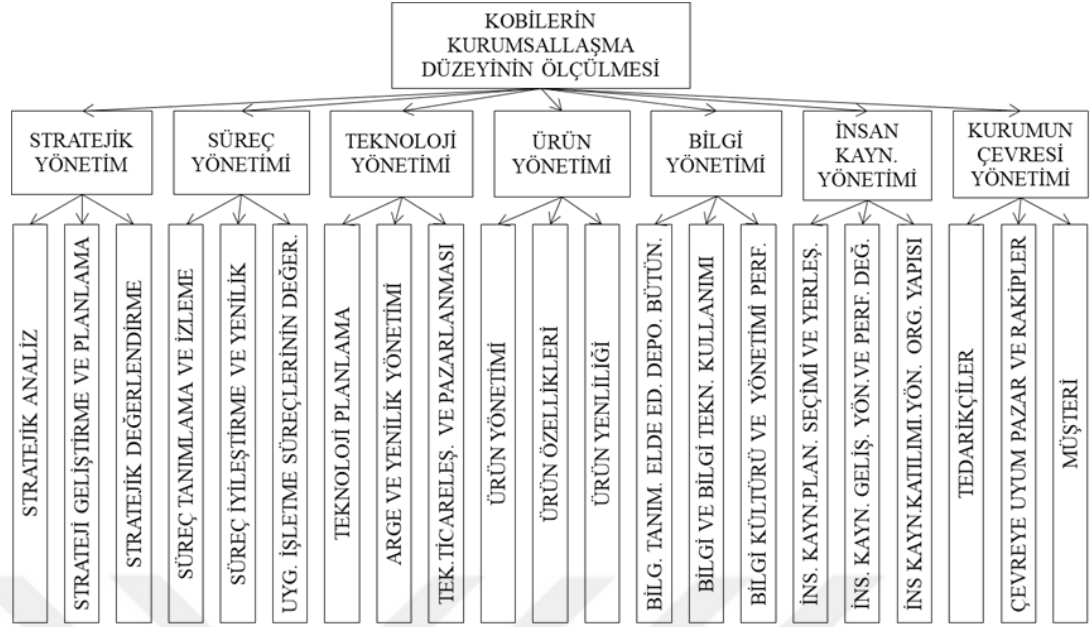
Kurumsallaşmanın birçok kriteri olduğu ve birçok bakış açısından değerlendirilmesi gerektiği düşünüldüğünde bu problem için çok kriterli karar verme yöntemleri uygulanması en uygun çözümü getirecektir. Bu bölümde, uzman kişilerin görüşlerinden yararlanılarak belirlenen ağırlıklar sonucunda işletmenin ne derece kurumsal olduğunun anlaşılabilmesi için kriter ağırlıkları belirlenerek ilgili sorular ile bir puanlama yapılacaktır.

5.1. Problem Tanımı

İşletmelerin kurumsallaşma süreçlerine patronlar veya danışmanlar daha ziyade öncülük etmektedir. Çalışmadaki ana hedef; kriterleri belirlenmiş olan kurumsallaşma konusunda yapılan çalışmaların ne aşamada olduğu sürecin yönetimi açısından ciddi önem taşıdığından bu karmaşık durumu elle tutulur hale getirmek ve işletmelere güncel durumunu gösterecek bir alt yapı oluşturmaktır.

Daha önce belirtilmiş olan kurumsallaşma kriterleri aşağıda kısaltmalarıyla eşleştirilmiş ayrıca Şekil 5.1.'de şematize edilmiştir:

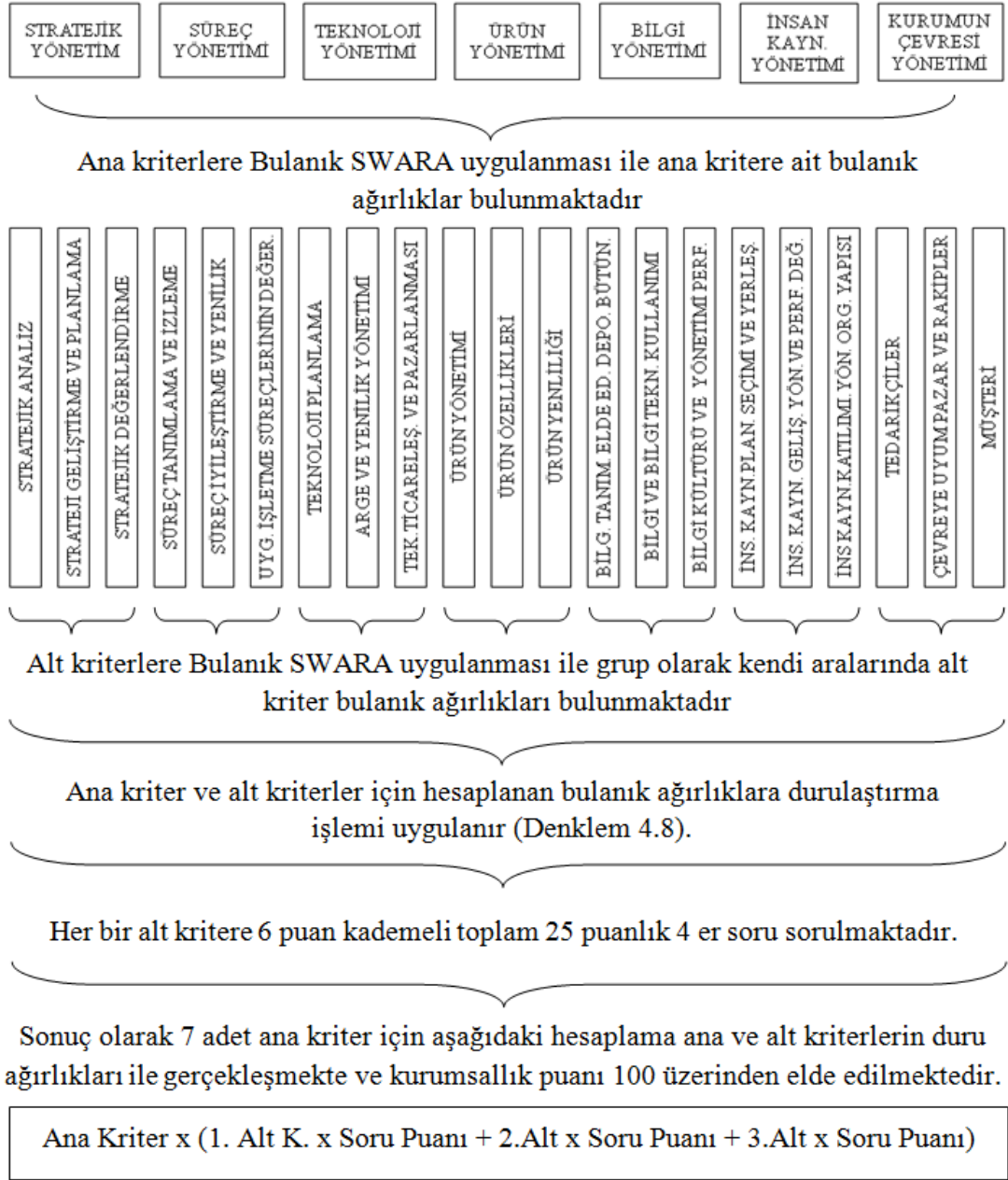
- K1: Stratejik Yönetim
 - K11: Stratejik Analiz
 - K12: Strateji Geliştirme ve Uygulama
 - K13: Stratejik Değerlendirme
- K2: Süreç Yönetimi
 - K21: Süreç Tanımlama ve İzleme
 - K22: Süreç İyileştirme ve Yenilik
 - K23: Uygulanan İşletme Süreçlerinin Değerlendirilmesi
- K3: Teknoloji Yönetimi
 - K31: Teknoloji Planlama
 - K32: Arge ve Yenilik Yönetimi
 - K33: Teknolojinin Ticarileştirilmesi ve Pazarlanması
- K4: Ürün Yönetimi
 - K41: Ürün Yönetimi
 - K42: Ürün Özellikleri
 - K43: Ürün Yeniliği
- K5: Bilgi Yönetimi
 - K51: Bilginin Tanımlanması Elde Edilmesi Depolanması Bütünleştirilmesi
 - K52: Bilginin ve Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı
 - K53: Bilgi Kültürü ve Bilgi Yönetimi Performansı
- K6: İnsan Kaynakları Yönetimi
 - K61: İnsan Kaynaklarının Planlanması Seçimi ve Yerleştirilmesi
 - K62: İnsan Kaynağının Geliştirilmesi Yönlendirilmesi ve Performans Değerlendirilmesi
 - K63: İnsan Kaynaklarının Yönetime Katılımı Çalışma İlişkilerinin Belirlenmesi Yönetim ve Organizasyon Yapısı
- K7: Kurumun Çevresinin Yönetimi
 - K71: Tedarikçiler
 - K72: Çevreye Uyum Pazar ve Rakipler
 - K73: Müşteri



Şekil 5.1. Kriterler ve alt kriterlerinin hiyerarşik gösterimi

5.2. Uygulanan Metotlar

Bu çalışmada Bulanık SWARA yön temi kullanılmıştır. Bulanık SWARA sayesinde basit ve kolay hesaplanabilir, 5 adet uzmanın görüşü direkt etki edebilir bir hesaplama yöntemi kullanılmış olacaktır. Elde edilen ağırlıklar ilgili kriterlere ait soru listeleri EK-1’de verilmiştir. Her bir kritere 0 ile 25 puan arasında, seçenekli şekilde puan verilebilecek 4 soru bulunmakta ve bunlara verilen puanlar ile eşleştirilecek ağırlıkların sonucunda 100 üzerinden bir puanlama sağlanacaktır. Yapılacak işlemler Şekil 5.2.’de gösterilmiştir.



Şekil 5.2. Bulanık SWARA uygulama ve kurumsallık puanı hesaplama yöntemi

Çalışmada gerçekleştirilen Bulanık SWARA uygulaması süresince yapılan işlemler aşağıda adım adım ifade edilmektedir. Uygulama 4 aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada, ana belirlenen kriterler arasında Bulanık SWARA uygulanmıştır. Uygulamada konuda uzman 5 karar verici (KV), ana kriterleri kendi aralarında sıralamıştır. Uzmanların özellikleri Tablo 5.1.'de , ana kriterler için uzman görüşleri Tablo 5.2.'de verilmiştir.

Tablo 5.1. Karar vericiler hakkında bilgiler

Kategori	Sınıflandırma	Adet
Çalışma alanı	Kalite Müdürü (Otomotiv)	1
	Kurumsal Danışmanlık Genel Müdürü	2
	Öğretim Görevlisi	1
	Yönetim Kontrol Şefi (Gıda)	1
Eğitim düzeyi	Lisans	2
	Yüksek Lisans	2
	Doç. Dr.	1
Tecrübe düzeyi	5-10 yıl	2
	10-20 yıl	2
	20 ve daha fazla	1

Tablo 5.2. Uzmanların ana kriter sıralamaları

	kv1	kv2	kv3	kv4	kv5
K1	7	2	2	1	4
K2	6	3	6	6	6
K3	5	4	7	3	5
K4	4	7	5	4	7
K5	3	1	1	2	1
K6	2	5	3	5	2
K7	1	6	4	7	3

Uzman görüşlerine SWARA adımları uygulanmış ve sağlıklı bir sonuç alınabilmesi adına, 5 karar vericinin görüşlerinin ortalaması alınmıştır. Bu durum, Tablo 5.3.'de gösterilmiştir.

Tablo 5.3. Uzmanların ana kriter bulanık değerlendirmelerinin ortalaması

	kv1l	kv1m	kv1u	kv2l	kv2m	kv2u	kv3l	kv3m	kv3u	kv4l	kv4m	kv4u	kv5l	kv5m	kv5u	pjl	pjm	pju
K1	0,00	0,00	0,25	0,50	0,75	1,00	0,50	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,00	0,25	0,50	0,35	0,55	0,75
K2	0,00	0,25	0,50	0,50	0,75	1,00	0,25	0,50	0,75	0,25	0,50	0,75	0,00	0,25	0,50	0,20	0,45	0,70
K3	0,25	0,50	0,75	0,50	0,75	1,00	0,00	0,25	0,50	0,50	0,75	1,00	0,00	0,25	0,50	0,25	0,50	0,75
K4	0,25	0,50	0,75	0,50	0,75	1,00	0,50	0,75	1,00	0,50	0,75	1,00	0,00	0,25	0,50	0,35	0,60	0,85
K5	0,25	0,50	0,75	0,75	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	0,50	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,60	0,85	0,95
K6	0,50	0,75	1,00	0,50	0,75	1,00	0,25	0,50	0,75	0,50	0,75	1,00	0,50	0,75	1,00	0,45	0,70	0,95
K7	0,75	1,00	1,00	0,50	0,75	1,00	0,50	0,75	1,00	0,25	0,50	0,75	0,25	0,50	0,75	0,45	0,70	0,90

Daha sonra, wj sütununda bulanık ağırlıklar elde edilmiş ve Tablo 5.4.'te gösterilmiştir.

Tablo 5.4. Ana kriterlerin Bulanık SWARA ile belirlenen ağırlıkları

	pjl	pjm	pju	sjl	sjm	sju	cjl	cjm	cju	qjl'	qjm'	qjl'	wjl'	wjm'	wju'
K5	0,60	0,85	0,95	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,45	0,50	0,57
K6	0,45	0,70	0,95	0,67	1,00	1,50	1,67	2,00	2,50	0,40	0,50	0,60	0,18	0,25	0,34
K7	0,45	0,70	0,90	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	0,20	0,25	0,30	0,09	0,13	0,17
K4	0,35	0,60	0,85	0,67	1,00	1,50	1,67	2,00	2,50	0,08	0,13	0,18	0,04	0,06	0,10
K1	0,35	0,55	0,75	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	0,04	0,06	0,09	0,02	0,03	0,05
K3	0,25	0,50	0,75	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	0,02	0,03	0,04	0,01	0,02	0,03
K2	0,20	0,45	0,70	0,40	0,50	0,67	1,40	1,50	1,67	0,01	0,02	0,03	0,01	0,01	0,02

İlk aşamanın ardından, bu kez benzer bir işlem tüm alt kriterler için gerçekleştirilmiştir. Karar vericilerden her bir ana kriterin alt kriterleri için ayrı ayrı görüş alınarak alt kriterlere kendi içinde Bulanık SWARA uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Uzman görüşleri 1. ana kriterin alt kriterleri için alınmış ve Tablo 5.5.'de gösterilmiştir.

Tablo 5.5. Uzmanların 1. ana kriterin alt kriterlerine ait sıralamaları

	kv1	kv2	kv3	kv4	kv5
K1	1	2	2	2	1
K2	3	1	1	1	3
K3	2	3	3	3	2

1. ana kriterin alt kriterleri için uzman görüşlerine Bulanık SWARA adımları uygulanmış ve literatürdeki örneklerde olduğu gibi uzman görüşlerinin ortalaması alınarak Tablo 5.6.'da gösterilmiştir.

Tablo 5.6. Uzmanların alt kriter bulanık değerlendirmelerinin ortalaması

	kv1l	kv1m	kv1u	kv2l	kv2m	kv2u	kv3l	kv3m	kv3u	kv4l	kv4m	kv4u	kv5l	kv5m	kv5u	pjl	pjm	pju
K1	0,75	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	0,85	1,00
K2	0,25	0,50	0,75	0,75	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	0,25	0,50	0,75	0,55	0,80	0,90
K3	0,75	0,75	1,00	0,25	0,50	0,75	0,00	0,25	0,50	0,25	0,50	0,75	0,50	0,75	1,00	0,35	0,55	0,80

Son adımda 1. kriterin alt kriterleri için bulanık ağırlıklar elde edilmiş ve Tablo 5.7.'de wj sütununda belirtilmiştir.

Tablo 5.7. 1. ana kriterin alt kriterlerinin Bulanık SWARA sonucu ağırlıkları

	pjl	pjm	pju	sjl	sjm	sju	cjl	cjm	cju	qjl'	qjm'	qjl'	wjl'	wjm'	wju'
K1	0,75	0,85	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,49	0,55	0,61
K2	0,55	0,80	0,90	0,67	1,00	1,50	1,67	2,00	2,50	0,40	0,50	0,60	0,20	0,27	0,37
K3	0,35	0,55	0,80	0,40	0,50	0,67	1,40	1,50	1,67	0,24	0,33	0,43	0,12	0,18	0,26

Diğer ana kriterler için de benzer işlemler yapılmış ancak sadelik açısından yalnızca sonuçlarına yer verilmiştir. 2. ana kriterin alt kriterleri için bulanık ağırlıklar Tablo 5.8.'de verilmiştir.

Tablo 5.8. 2. ana kriterin alt kriterlerinin Bulanık SWARA sonucu ağırlıkları

	pjl	pjm	pju	sjl	sjm	sju	cjl	cjm	cju	qjl'	qjm'	qjl'	wjl'	wjm'	wju'
K2	0,65	0,90	0,95	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,48	0,50	0,53
K1	0,55	0,70	0,90	0,40	0,50	0,67	1,40	1,50	1,67	0,60	0,67	0,71	0,29	0,33	0,38
K3	0,55	0,65	0,90	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	0,30	0,33	0,36	0,14	0,17	0,19

3. ana kriterin alt kriterleri için bulanık ağırlıklar Tablo 5.9.'de verilmiştir.

Tablo 5.9. 3. ana kriterin alt kriterlerinin Bulanık SWARA sonucu ağırlıkları

	pjl	pjm	pju	sjl	sjm	sju	cjl	cjm	cju	qjl'	qjm'	qjl'	wjl'	wjm'	wju'
K2	0,75	0,90	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,54	0,55	0,56
K1	0,75	0,85	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	0,50	0,50	0,50	0,27	0,27	0,28
K3	0,25	0,50	0,75	0,40	0,50	0,67	1,40	1,50	1,67	0,30	0,33	0,36	0,16	0,18	0,20

4. ana kriterin alt kriterleri için bulanık ağırlıklar Tablo 5.10.'da verilmiştir.

Tablo 5.10. 4. ana kriterin alt kriterlerinin Bulanık SWARA sonucu ağırlıkları

	pjl	pjm	pju	sjl	sjm	sju	cjl	cjm	cju	qjl'	qjm'	qjl'	wjl'	wjm'	wju'
K2	0,65	0,80	0,95	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,45	0,47	0,51
K3	0,55	0,75	0,90	0,40	0,50	0,67	1,40	1,50	1,67	0,60	0,67	0,71	0,27	0,32	0,36
K1	0,50	0,65	0,85	0,40	0,50	0,67	1,40	1,50	1,67	0,36	0,44	0,51	0,16	0,21	0,26

5. ana kriterin alt kriterleri için bulanık ağırlıklar Tablo 5.11.'de verilmiştir.

Tablo 5.11. 5. ana kriterin alt kriterlerinin Bulanık SWARA sonucu ağırlıkları

	pjl	pjm	pju	sjl	sjm	sju	cjl	cjm	cju	qjl'	qjm'	qjl'	wjl'	wjm'	wju'
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	------	------	------	------	------

K1	0,75	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,43	0,45	0,48
K2	0,75	0,75	1,00	0,40	0,50	0,67	1,40	1,50	1,67	0,60	0,67	0,71	0,26	0,30	0,35
K3	0,25	0,50	0,75	0,22	0,25	0,28	1,22	1,25	1,28	0,47	0,53	0,59	0,20	0,24	0,28

6. ana kriterin alt kriterleri için bulanık ağırlıklar Tablo 5.12.'de verilmiştir.

Tablo 5.12. 6. ana kriterin alt kriterlerinin Bulanık SWARA sonucu ağırlıkları

	pjl	pjm	pju	sjl	sjm	sju	cjl	cjm	cju	qjl'	qjm'	qjl'	wjl'	wjm'	wju'
K2	0,75	0,85	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,43	0,45	0,48
K1	0,65	0,85	0,95	0,40	0,50	0,67	1,40	1,50	1,67	0,60	0,67	0,71	0,26	0,30	0,35
K3	0,35	0,55	0,80	0,22	0,25	0,28	1,22	1,25	1,28	0,47	0,53	0,59	0,20	0,24	0,28

7. ana kriterin alt kriterleri için bulanık ağırlıklar Tablo 5.13.'de verilmiştir.

Tablo 5.13. 7. ana kriterin alt kriterlerinin Bulanık SWARA sonucu ağırlıkları

	pjl	pjm	pju	sjl	sjm	sju	cjl	cjm	cju	qjl'	qjm'	qjl'	wjl'	wjm'	wju'
K3	0,75	0,95	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,44	0,46	0,49
K2	0,65	0,70	0,95	0,40	0,50	0,67	1,40	1,50	1,67	0,60	0,67	0,71	0,26	0,31	0,35
K1	0,35	0,60	0,80	0,28	0,33	0,40	1,28	1,33	1,40	0,43	0,50	0,56	0,19	0,23	0,28

Elde edilen tüm bulanık ağırlıklar Denklem 4.8 kullanılarak durulaştırılmıştır. Bulanık SWARA uygulaması ile tüm ana ve alt kriterlerin ağırlıkları belirlenmiştir. Ardından, her bir kriter için kriteri ölçen sorular hazırlanmış ve bu sorular Kocaeli ilindeki bir işletmenin ilgili birimlerine sorularak yanıtlar alınmıştır. Daha sonra yanıtlar ve Bulanık SWARA ile belirlenen ağırlıklar kullanılarak bir değerlendirme yapılmıştır. Tablo 5.14.'te 1. kriter olan stratejik yönetimin ilk alt kriteri ile ilgili sorular ve yapılan değerlendirme görülmektedir.

Tablo 5.14. 1. ana kriterin 1. alt kriteri stratejik analiz için sorular ve puanları

Ana Kriter	Alt Kriter	Kurumsallaşma Düzeyi Analizi Soruları 1.Ana Kriterine Bağlı Alt Kriterlerin Soruları	Hiç	Uygulanmıyor	Uygulamadan	Emin Değilim	Çok Azı	Uygulanıyor	Kısmen	Uygulanıyor	Uygulanıyor	Çok Verimli	Uygulanıyor
			0P	5P	10P	15P	20P	25P					
1: Stratejik Yönetim	Stratejik Analiz	Kuruluşun misyonu, vizyonu ve temel değerleri tanımlanmış mı?										X	
		Strateji paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel alıyor mu?									X		
		Değişimleri siyasi yasal düzenleyici kurallara yönetmeliklere olası etkilerini anlayabilecek ve tahmin edebilecek şekilde senaryolar hazırlanmış mı?									X		
		Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulmuş mu?								X			
	Alt Kriter Toplam Puan		85										

Tablodan da görüldüğü üzere, 1. ana kriter olan stratejik yönetimin ilk alt kriteri için sorulardan gelen puan 85 olmuştur. 1. ana kriterin diğer alt kriterlerine ait sorular da benzer şekilde sorulduğunda, işletmenin aldığı puanlar Tablo 5.15.'te gösterildiği gibi olmaktadır.

Tablo 5.15. 1. ana kriterin alt kriterlerinin puanlaması

Alt kriter no	Alt kriter adı	Puan
1.1	Stratejik Analiz	85
1.2	Strateji Geliştirme ve Planlama	80
1.3	Stratejik Değerlendirme	80

1.'den 7.'ye tüm ana kriterlerin değerlendirme puanları, ana kriter ağırlıkları ve genel ortalama puanlarını ifade eden sonuçların özetleri sırasıyla Tablo 5.16., Tablo 5.17., Tablo 5.18., Tablo 5.19., Tablo 5.20., Tablo 5.21., Tablo 5.22.'de gösterilmektedir.

Tablo 5.16. 1. ana kritere ait sonuçlar

Kriterler	Duru ağırlıklar	Değerlendirme puanı	Alt kriterler toplam puanı	1.Ana kriter duru ağırlığı	Ortalamaya etki edecek puan
1. Alt Kriter	0,550	85			
2. Alt Kriter	0,278	80	83,95	0,033	2,77
3. Alt Kriter	0,187	80			

Tablo 5.17. 2. ana kritere ait sonuçlar

Kriterler	Duru ağırlıklar	Değerlendirme puanı	Alt kriterler toplam puanı	2.Ana kriter duru ağırlığı	Ortalamaya etki edecek puan
1. Alt Kriter	0,503	75			
2. Alt Kriter	0,333	80	77,69	0,011	0,85
3. Alt Kriter	0,166	80			

Tablo 5.18. 3. ana kritere ait sonuçlar

Kriterler	Duru ağırlıklar	Değerlendirme puanı	Alt kriterler toplam puanı	3.Ana kriter duru ağırlığı	Ortalamaya etki edecek puan
1. Alt Kriter	0,547	75			
2. Alt Kriter	0,273	75	75,93	0,017	1,29
3. Alt Kriter	0,181	80			

Tablo 5.19. 4. ana kritere ait sonuçlar

Kriterler	Duru ağırlıklar	Değerlendirme puanı	Alt kriterler toplam puanı	4.Ana kriter duru ağırlığı	Ortalamaya etki edecek puan
1. Alt Kriter	0,478	60			
2. Alt Kriter	0,317	60	63,49	0,067	4,25
3. Alt Kriter	0,211	75			

Tablo 5.20. 5. ana kritere ait sonuçlar

Kriterler	Duru ağırlıklar	Değerlendirme puanı	Alt kriterler toplam puanı	5.Ana kriter duru ağırlığı	Ortalamaya etki edecek puan
1. Alt Kriter	0,458	85			
2. Alt Kriter	0,303	75	81,08	0,506	41,03

3. Alt Kriter	0,243	80	
---------------	-------	----	--

Tablo 5.21. 6. ana kritere ait sonuçlar

Kriterler	Duru ağırlıklar	Değerlendirme puanı	Alt kriterler toplam puanı	6. Ana kriter duru ağırlığı	Ortalamaya etki edecek puan
1. Alt Kriter	0,458	80			
2. Alt Kriter	0,303	70	78,49	0,257	20,17
3. Alt Kriter	0,243	75			

Tablo 5.22. 7. ana kritere ait sonuçlar

Kriterler	Duru ağırlıklar	Değerlendirme puanı	Alt kriterler toplam puanı	7. Ana kriter duru Ağırlığı	Ortalamaya etki edecek puan
1. Alt Kriter	0,465	50			
2. Alt Kriter	0,308	75	63,70	0,129	8,22
3. Alt Kriter	0,232	75			

Tüm tablolar incelendiğinde, tüm ana kriterler altında hesaplanan “ortalamaya etki edecek puan” toplandığında işletmenin yaklaşık 78,59 puan aldığı görülmektedir. Bu sonuç, işletmenin kurumsallık seviyesinin yaklaşık %78 olduğunu göstermektedir. Burada alt kriterlerden gelen ağırlıklara dikkat edildiğinde ana kriterden bağımsız olarak alt kriterin kendi puanları da takip edilebilmektedir. Bu sayede, işletmeler bu sorulardan ve belirlenen ağırlıklardan yararlanarak kendi kurumsallık seviyelerini belirleyebileceklerdir.

BÖLÜM 6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İşletmeler için kurumsallık düzeyini istedikleri zaman kontrol edebilecekleri pratik bir sistemin olması, işletmenin orta/uzun vadede çizeceği yol haritasının belirlenmesinde, yapılan iyileştirme ve yatırımların kurumsallık konusunda ne derece katkı yapabildiğini görmesine ve geliştirilmesi gereken alanların hangileri olup bunların kendi aralarındaki öncelik sırasına göre bir plan hazırlamak konusunda ciddi bir alt yapı ve imkân sağlayacaktır.

Çalışmamız sonucunda elde ettiğimiz verilerde öncelikli olarak hangi kriterin daha önemli olduğu yani hangi kriterin kurumsallık yüzdemizi daha çok etkilediği görülebilir. Bunun yanında puanlama sonuçlarını kullanarak kriter bazlı başarı oranları ve işletmenin hangi kriterde eksik kaldığını dolayısı ile iyileştirme ve geliştirme çalışmalarına nereden başlayacağı analiz edilmiştir.

Ana kriter değerlendirmesi esnasında belirlenen ağırlıklar sıralı şekilde Tablo 6.1.'de verilmiştir.

Tablo 6.1. Ana kriterlerin duru ağırlıkları

Ana kriter	Duru ağırlık
K5: Bilgi Yönetimi	0,506
K6: İnsan Kaynakları Yönetimi	0,257
K7: Kurumun Çevresinin Yönetimi	0,129
K4: Ürün Yönetimi	0,067
K1: Stratejik Yönetim	0,033
K3: Teknoloji Yönetimi	0,017
K2: Süreç Yönetimi	0,011

Görüldüğü gibi en önemli kriterler bilgi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi kriterleridir. Bu sonuç çerçevesinde kurumsallaşma sürecinde olan veya kurumsallaşma çalışmalarına başlayacak olan işletmelerde daha hızlı yol almak adına

bilgi yönetim kriteri ve alt kriterlerine önem göstermeleri gerekmekte olup bu yöntem ile kurumsallık düzeylerini belirli periyotlar ile kontrol etme imkânı sağlanmış olacaktır.

Ana kriter değerlendirmesi esnasında sonuçlanan puanları ve başarı oranları Tablo 6.2.'de verilmiştir.

Tablo 6.2. Ana kriter alınan puanlar ve başarı oranları

Ana Kriterler	Puanlama	Başarı Oranı (Puanlama/Tam Puan)
K1: Stratejik Yönetim	2,77	84%
K2: Süreç Yönetimi	0,85	78%
K3: Teknoloji Yönetimi	1,29	76%
K4: Ürün Yönetimi	4,25	63%
K5: Bilgi Yönetimi	41,03	81%
K6: İnsan Kaynakları Yönetimi	20,17	78%
K7: Kurumun Çevresinin Yönetimi	8,22	64%

İşletmenin ana kriter bazlı olarak kurumsallaşma konusundaki iyi olduğu noktaları ve geliştirmesi gereken noktaları belirlenmiştir.

Örneğimizde %64 başarı oranı ile kurumun çevresinin yönetimi ve %63 ile ürün yönetimi kriterlerinin diğer kriterlerden ciddi bir fark ile düşük olduğunu söyleyebiliriz. İşletme bu 2 konuda ivedilikle çalışma başlatması ve kurumsallaşma düzeyini yukarıya çekebilmek adına bu konularda iyileştirme yapması gerektiği söylenebilir. 2 konuda öncelik belirlemek için ana kriter ağırlıklarını kontrol ettiğimizde kurumun çevresinin yönetimi kurumsallık puanı üzerindeki ağırlığı yüksek olduğundan öncelik bu konuya verilebilir.

Özet olarak, sonuçta başarı oranı ile ana kriterler arasında işletmenin ne kadar başarılı olduğunu ve geliştirmesi gereken noktalar belirlenmiş oldu, burada puanlamaların geliş noktası olan sorulara bakılarak daha da detaylı şekilde eksik nokta tespiti yapılabilecektir. Sonuç olarak yaklaşık % 78 kurumsallık düzeyine sahip bir işletmenin eksik noktaları belirlenmiş ve işletmenin kendi kendini kontrol edebileceği pratik bir sistem kurulmuştur.

KAYNAKLAR

- Afonina, A., Chalupský, V. 2013. Investigation Of Strategic Management Tools And Techniques, Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis, Volume LXI, Number 4, 833-840.
- Aghdaie, M. H., Zolfani, S. H. Zavadskas, E. K. 2014. Sales Branches Performance Evaluation: A Multiple Attribute Decision Making Approach. 8th International Scientific Conference "Business and Management 2014". 1-7. Lithuania: Vilnius Gediminas Technical University.
- Aile Şirketleri (The Family Business) Dergisi Neden Kurumsallaşamıyoruz? ,Sayı: 10, 2006.
- Alkış H., Temizkan V. 2010. İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: (Haddehaneler) Karabük Demir-Çelik Sektörü Örneği, Ekonomik Yaklaşım Derneği, Cilt : 21, Sayı : 76, ss. 73-92
- Ataç O. 2017. "Gerekli mi? Değil mi?", <http://www.kobifinans.com.tr/tr/icerik.php?Article=11044&Where=sektor&Category=011202>.
- Bay M., Akpınar S., Erarabacı A. 2018. Kobiler'in Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi; Konya O.S.B. Örneği. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2018: 383-391
- Bayrak K.S. 2006. Organizasyonel Kurumsallaşmada Bir Değer Boyutu: İş Ahlakının Kurumsallaşması, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:8, Sayı:1.
- Budak G. 2004. İşletme yönetimi, Fakülteler Kitapevi Barış Yayınları, İzmir.
- Budak, G., Budak, G. 2014. İmaj Mühendisliği Vizyonundan Halkla İlişkiler. (6. Basım) Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Caruso, G., Scartascini, C., Tommasi, M. 2015. Are we all playing the same game? The economic effects of constitutions depend on the degree of institutionalization. Eur. J. Polit. Econ., 38: 212-228.
- Dehnavi, A., Aghdam, I. N., Pradhan, B. Morshed Varzandeh, M. H. 2015. A New Hybrid Model Using Step-Wise Weight Assessment Ratio Analysis (SWARA) Technique and Adaptive Neuro-Fuzzy Inference System (ANFIS) for Tegral Landslide Hazard Assessment in Iran. Catena, 135(2015), 122-148.
- Erkan E., Uygun Ö., Kiraz A. 2017. Kurumsallaşma analizi için bulanık bilişsel haritalar temelli yeni bir yaklaşım. Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi 2018. doi: 10.16984/aufenbilder.330835

- Fındıkçı, İ. 2014. Aile Şirketleri, Alfa Yayıncılık, 1-438.
- Gürbüz O., Ergincan Y. 2004. Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Harvard Business Review. 2002. Kurumsal Şirket Yönetimi, MESS Yayınları, Yayın No:389, İstanbul,2002
- Henry Z., Japheth K., Joseph R., Freddie S. 2018. Assessing the level of institutionalization of donor-funded anti-retroviral therapy (ART) programs in health facilities in Uganda, *Global Health Action*, 11:1, 1523302 doi:10.1080/16549716.2018.1523302
- Kaçar H. 2003. Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Kahveci, T.C. 2007. The institutionalization and the enterprise modeling in the manufacturing firms. Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Doktora Tezi.
- Karabasevic, D., Paunkovic, H., Stanujkic, D. 2016. Ranking of companies according to the indicators of corporate social responsibility based on SWARA and ARAS methods. *Serbian Journal of Management*, 11(1), 43–53. doi:10.5937/sjm11-7877.
- Karpuzoğlu E. 2004. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları.
- Kiani, R.M., Goh, M. and Zarbakhshnia, N.2017. The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, Heidelberg Vol. 91, Iss. 5-8, 2017: 2401-2418 doi:10.1007/s00170-016-9880-x
- Keršulienė, V., Zavadskas, E. K., Turskis, Z. 2010. Selection of Rational Dispute Resolution Method by Applying New Step-Wise Weight Assessment Ratio Analysis (Swara). *Journal of Business Economics and Management*, 11(2), 243–258.
- KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (2007-2009), www.kosgeb.gov.tr, Ocak 2007.
- Koçel T. 2005. İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım Y. Dağıtım Ltd. Şti. İstanbul.
- Kurumsal Yönetim Derneği&Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, Kurumsal Yönetim İlkeleri, <http://www.tkyd.org/docs/oecd2004.pdf>, Ocak, 2005.
- Marc H., Angel O., Lario F., Ros L. 2002. Improving the role played by humans in the development of enterprise engineering and integration projects through training based on multimedia, *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, Vol. 15, No.4, 335-344.
- Nezhad, M. R. G., Zolfani, S. H., Moztarzadeh, F., Zavadskas, E. K., Bahrami, M. 2015. Planning the priority of high tech industries based on SWARA-WASPAS methodology: The case of the nanotechnology industry in Iran. *Economic Research-Ekonomiska Istrazivanja*, 28(1), 1111–1137. doi:10.1080/1331677x.2015.1102404.

- Perçin S. 2019. An integrated fuzzy SWARA and fuzzy AD approach for outsourcing provider selection, *Journal of Manufacturing Technology Management*, doi: 10.1108/JMTM-08-2018-0247
- Örücü E. 2003. *Modern İşletmecilik*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Safina, D., 2015. Favouritism and Nepotism in an Organization: Causes and Effects. *Procedia Econ. Finance*, 2nd Global Conference On Business, Economics, Management And Tourism 23, 630–634.
- Selznick, P. 1996. Institutionalism “Old” and “New.”, *Adm. Sci. Q.*, 41:270.
- Stanujkic, D., Karabasevic, D., Zavadskas, E. K. 2015. A Framework for the Selection of a Packaging Design Based on the SWARA Method. *Engineering Economics*, 26(2), 181–187.
- Şimşek N., Fidan M. 2005. *Kurum Kültürü ve Liderlik*, Tablet Kitabevi, Konya.
- Türk U. 2007. *KOBİ’lerde Kurumsallaşma Ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi (Sakarya 1. ve 2. OSB uygulaması)*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Ural A. 2004. *Aile Şirketlerinde “Kurumsallaşma” Sendromu*, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Uygun, Ö., Canvar Kahveci, T., Taşkın, H., Piriştine, B. 2015. Readiness assessment model for institutionalization of SMEs using fuzzy hybrid MCDM techniques. *Comput. Ind. Eng.*, 88: 217-228.
- Yaman S. 2018. *Defining Technological Readiness Levels For Enterprises*, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Yazdani, M., Zavadskas, E. K., Ignatius, J., Abad, M. D. 2016. Sensitivity analysis in MADM methods: Application of material selection. *Engineering Economics*, 27(4), 382–391. doi:10.5755/j01.ee.27.4.14005.
- Zarbakshnia N., Soleimani H., Ghaderi H. 2018. Sustainable third-party reverse logistics provider evaluation and selection using fuzzy SWARA and developed fuzzy COPRAS in the presence of risk criteria *Applied Soft Computing* Vol.65, 307-319, doi: 10.1016/j.asoc.2018.01.023
- Zolfani, S. H. ve Saparauskas, J. 2013. New Application of SWARA Method in Prioritizing Sustainability Assessment Indicators of Energy System. *Engineering Economics*, 24(5), 408–414.

EKLER

EK 1: Kriterlere Ait Anket Çalışması

Ana Kriter	Alt Kriter	Kurumsallaşma Düzeyi Analizi 1.Ana Kriteria Bağlı Alt Kriterlerin Soruları	Hiç	Uygulamadan	Emin Değilim	Çok Azı	Kısmen	Uygulanıyor	Çok Verimli
			Uygulanmıyor	Uygulamadan	Emin Değilim	Çok Azı	Kısmen	Uygulanıyor	Çok Verimli
			0P	5P	10P	15P	20P	25P	
1: Stratejik Yönetim	Stratejik Analiz	Kuruluşun misyonu, vizyonu ve temel değerleri tanımlanmış mı?							
		Strateji paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel alıyor mu?							
		Değişimleri siyasi yasal düzenleyici kurallara yönetmeliklere olası etkilerini anlayabilecek ve tahmin edebilecek şekilde senaryolar hazırlanmış mı?							
		Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulmuş mu?							
	Alt Kriter Toplam Puan								
	Stratejik Geliştirme Ve Uygulama	Operasyonel performans eğilimleri analiz edilerek stratejik hedeflere ulaşmak için gelişim ihtiyacı belirleniyor mu?							
		Kuvvetli yönlerini ve açık alanlarını anlamak amacı ile performansını uygun kuruluşlar ile karşılaştırıyor mu?							
		Kurumsal gelişimi desteklemek için gerekli finansal maddi ve teknolojik kaynakları sağlıyor mu?							
		Strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları ilgili paydaşlara duyuruyor mu?							
	Alt Kriter Toplam Puan								
Stratejik Değerlendirme	Belirli dönemlerde stratejik yapı gözden geçiriliyor mu?								
	Hedefler belirlenirken kendisi ile başka kuruluşların performansını karşılaştırarak organizasyonel yeterlilik ve stratejik hedeflerini değerlendiriyor mu?								

Ana Kriter	Alt Kriter	Kurumsallaşma Düzeyi Analizi 2.Ana Kriteria Bağlı Alt Kriterlerin Soruları	Hiç Uygulanmıyor	Uygulamadan Emin Değilim	Çok Az Uygulanıyor	Kısmen Uygulanıyor	Uygulanıyor	Çok Verimli Uygulanıyor	
			0P	5P	10P	15P	20P	25P	
2. Süreç Yönetimi	Vizyon ve stratejik amaçlara yönelik ilerlemeyi izliyor mu?								
		Stratejilerini süreçlere, kurumsal yapılara yansıtarak, değişikliklerin uygun hızla değer zinciri boyunca uygun hızla uygulanması değerlendiriliyor mu?							
		Alt Kriter Toplam Puan							
	Süreç Tanımlama Ve İzleme	Süreçler paydaşlara en uygun değeri sağlamak amacıyla tasarlanıyor ve yönetiliyor mu?							
		Süreçlerin tanımlanmaları belirli aralıklar ile kontrol ediliyor mu?							
		Süreçlerin izleyebilmek için bir yöntem belirlenmiş mi?							
		Süreçlerin sahipleri ilgili süreçlere hâkim ve bilgili mi?							
		Alt Kriter Toplam Puan							
	Süreç İyileştirme Ve Yenilik	Süreçlerin iyileştirmesi için sürekli bir çalışma planı var mı?							
		Süreçlerin geliştirilmesi için görev sorumluluklar dağıtılmış mı?							
		Süreçlerde yenilik çalışmaları için geri bildirim alınıyor mu?							
		Yeni fikir ve süreç iyileştirme önerilerine gereken önem gösteriliyor mu?							
		Alt Kriter Toplam Puan							
	Uygulanan İşletme Süreçlerinin Değerlendirilmesi	Süreç etkinliği ve verimliliğini ölçmek üzere anlamlı performans göstergeleri var mı?							
		Süreçlerin stratejik amaçlara katkısı değerlendiriliyor mu?							
Süreç değerlendirmelerinin sonuç değerlendirmeleri etkili sonuçlar veriyor mu?									

Ana Kriter	Alt Kriter	Süreç değerlendirme sonucu gereken iyileştirmeler için takip sistemi mevcut mu?						
3: Teknoloji Yönetimi	Teknoloji Planlama	Kurumsallaşma Düzeyi Analizi 3.Ana Kritere Bağlı Alt Kriterlerin Soruları	Hiç Uygulanmıyor	Uygulamadan Emin Değilim	Çok Azı Uygulanıyor	Kısmen Uygulanıyor	Uygulanıyor	Çok Verimli Uygulanıyor
			0P	5P	10P	15P	20P	25P
3: Teknoloji Yönetimi	Teknoloji Planlama	Teknoloji işletme stratejilerini destekleyecek şekilde planlanıyor mu?						
		Teknoloji planı yenileşme ve farklı fikirler üretme açısından yeterli mi?						
		Teknoloji ile ilgili planlar belirli aralıklar ile kontrol ediliyor mu?						
		Teknoloji planından sorumlu organizasyonel bir birim var mı?						
		Alt Kriter Toplam Puan						
	Arge Ve Yenilik Yönetimi	Yeni geliştirilen teknolojiler kurumsal performans, yetenekler ve bunların etkileri dikkate alınarak değerlendiriliyor mu?						
		Elde edilen yararın artırılması için paydaşların yeni teknoloji geliştirmesi ve yaygınlaştırılması için katılımını sağlıyor mu?						
		Süreçlerin, projelerin ve kuruluşun aktifliğini artırma amacıyla teknoloji portföyü değerlendiriliyor ve geliştiriliyor mu?						
		Arge ve yenilik ile ilgili fikirler alınıyor ve değerlendiriliyor mu?						
		Alt Kriter Toplam Puan						
	Teknolojinin Ticarileştirilmesi Ve Pazarlanması	Teknoloji destekli pazarlama politikası mevcut mu?						
		Reklam çalışmalarında işletmenin teknolojik alt yapısı bir araç olarak kullanılıyor mu?						
		Teknoloji destekli bir satış veya pazarlama alt yapısı mevcut mu?						
		Teknoloji sayesinde müşteri bağlılığı ve güven sağlayan bir alt yapı mevcut mu?						

		Alt Kriter Toplam Puan						
Ana Kriter	Alt Kriter	Kurumsallaşma Düzeyi Analizi 4.Ana Kriteria Bağlı Alt Kriterlerin Soruları						
		Hiç Uygulanmıyor	Uygulamadan Emin Değilim	Çok Azı Uygulanıyor	Kısmen Uygulanıyor	Uygulanıyor	Çok Verimli Uygulanıyor	
		0P	5P	10P	15P	20P	25P	
4: Ürün Yönetimi	Ürün Yönetimi	Ürün yönetimi yaklaşımı müşterilere en uygun değeri oluşturmak amacı taşıyor mu?						
		Ürün ve hizmet portföyünü geliştirme amacıyla Pazar araştırmaları müşteri anket ve geri bildirim çalışmaları yapılıyor mu?						
		Ürün ve hizmetlerini hedef müşterilere ve kullanıcı gruplarına tanıtma çalışmaları yapılıyor mu?						
		Kuruluş sahip olduğu ürün bilgisini geliştirmesi ve eksiklerini tamamlama amaçlı çalışmalar yapılıyor mu?						
		Alt Kriter Toplam Puan						
	Ürün Özellikleri	Ürün özellikleri genel olarak Pazar ve müşteri beklentileri odaklı mı oluşturulmuş?						
		Ürün ve hizmetler yaşam döngüleri süresince kamu sağlığı güvenliği ve çevresel etkileri dikkate alınıyor mu?						
		Ürün özellikleri teknik yapılabirlik, pazar çekiciliği, stratejik uyum ve çeşitlendirme yeteneği açılarından değerlendiriliyor mu?						
		Ürün özelliklerinin ve çeşitliğinin detaylarına ulaşılabilecek bir altyapı mevcut mu?						
		Alt Kriter Toplam Puan						
	Ürün Yeniliği	Yeni ürünlerin belirlenmesi amaçlı Pazar araştırma alt yapısı bulunuyor mu?						
		Ürün geliştirme çoklu fonksiyonel gruplar tarafından gerçekleştiriliyor mu?						
		Pazar etkisi ve pazarda konumlandırma amaçlı yenilik ve farklılaşma destekleniyor mu?						
		Ürün yeniliği ile ilgili bir strateji belirlenmiş mi?						
		Alt Kriter Toplam Puan						

Ana Kriter	Alt Kriter	Kurumsallaşma Düzeyi Analizi 5.Ana Kriteria Bağlı Alt Kriterlerin Soruları						
		Hiç Uygulanmıyor	Uygulamadan Emin Değilim	Çok Azı Uygulanıyor	Kısmen Uygulanıyor	Uygulanıyor	Çok Verimli Uygulanıyor	
		0P	5P	10P	15P	20P	25P	
5: Bilgi Yönetimi	Bilginin Tanımlanması Elde Edilmesi Depolanması Bütünleştirilmesi	Süreçte yer alan bilgiler tanımlanmış ve depolanıyor mu?						
		Birikmekte olan bilgilerin kaynakları belirlenmiş mi?						
		Yaşanmış örnek olaylar, olası senaryolar tespit edilmiş mi?						
		Kişisel bilgileri kurumsal bilgi haline getirilmiş mi?						
		Alt Kriter Toplam Puan						
	Bilginin Ve Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı	Bilgi biriktirme sırasında teknolojik bir alt yapı kullanılıyor mu?						
		Teknik bilgiler gerekli kişilerin ulaşımına açık şekilde bulunuyor mu?						
		Süreçlerde kullanılacak kişisel bilgiler ve süreç bilgilerin ulaşımı sağlanmış mı?						
		Gelecekte kullanılabilmesi için gerekli alt yapı tasarımı yapılmış ve uygun yazılımlar kullanılıyor mu?						
		Alt Kriter Toplam Puan						
	Bilgi Kültürü Ve Bilgi Yönetimi Performansı	İşletme içerisinde bilgi kültürü gelişmiş ve gerekli paylaşımlar yapılıyor mu?						
		Bilgi yönetimi performansını ölçen ölçüm sistemi ve kriterleri mevcut mu?						
		Tespit edilen bilgi kaynakları biçim, önem derecesi, kaynak, anahtar kelimeler v b şekilde tanımlanarak uygun şekilde depolanıyor mu?						
		Yenileşim ve iyileştirme fırsatlarını belirlemek üzere öğrenme ve bilgi paylaşımı için işbirliği ağları oluşturuyor ve yönetiyor mu?						
		Alt Kriter Toplam Puan						

Ana Kriter	Alt Kriter	Kurumsallaşma Düzeyi Analizi 6.Ana Kriteria Bağlı Alt Kriterlerin Soruları						
		Hiç Uygulanmıyor	Uygulamadan Emin Değilim	Çok Azı Uygulanıyor	Kısmen Uygulanıyor	Uygulanıyor	Çok Verimli Uygulanıyor	
		0P	5P	10P	15P	20P	25P	
6: İnsan Kaynakları Yönetimi	İnsan Kaynaklarının Planlanması Seçimi Ve Yerleştirilmesi	İş analizleri ve iş tanımlamaları oluşturulmuş mu?						
		Oluşturulan tanımlamalara uygun pozisyon ve bölümler oluşturulmuş mu?						
		Organizasyonel büyüme için bir yöntem belirlenmiş mi?						
		Çalışanların pozisyonları ve çalışanlar arası uyumunu gösteren bir sistem mevcut mu?						
		Alt Kriter Toplam Puan						
	İnsan Kaynağının Geliştirilmesi Yön- lendirilmesi ve Perf. Değerlendirmesi	Bireysel performans değerlendirme kriterleri ve ölçüm dönemleri belirlenmiş mi?						
		İş değerlendirme, iş sınıfları ve ücret grafiklerini oluşturulmuş mu?						
		Terfi politikası ve insan kaynaklarının kariyer yolları belirlenmiş mi?						
		Çalışanlara yönelik etkili bir eğitim planı uygulanıyor mu?						
		Alt Kriter Toplam Puan						
	İnsan Kay. Yönetime Katılımı Çalışma İlişkileri, Yönetim Ve Org. Yapısı	Çalışanlara yönelik strateji, politika ve şartların iyileştirilmesi amacıyla çalışan memnuniyeti vb geri bildirim araçları kullanılıyor mu?						
		Kuruluşta yenileşim kültürü oluşturarak çalışanların açık fikirli olması sağlanıyor mu?						
		Çalışanların işletmenin başarısını anlaması yönünde çalışmalar yapılarak çalışanların yönetime katılımı konusunda cesaretlendiriyor mu?						
		Değer zincirinin tamamında işbirliği ve ekip çalışmasının etkililiğini sürekli artırmaya çalışan bir kültür geliştirilmiş mi?						
		Alt Kriter Toplam Puan						

Ana Kriter	Alt Kriter	Kurumsallaşma Düzeyi Analizi 7.Ana Kriteye Bağlı Alt Kriterlerin Soruları						
		Hiç Uygulanmıyor	Uygulamadan Emin Değilim	Çok Az Uygulanıyor	Kısmen Uygulanıyor	Uygulanıyor	Çok Verimli Uygulanıyor	
		0P	5P	10P	15P	20P	25P	
7: Kurumun Çevresinin Yönetimi	Tedarikçiler	Tedarikçi yönetimi kapsamında detaylı bilgi ve anlaşmaların yönetimi sağlanıyor mu?						
		Tedarikçilerde yaşanan değişikliklerinin etki analizi yapılmış ve tedarikçiler sürekli takip ediliyor mu?						
		Tedarikçi değerlendirme sistemi ve periyodik kontroller mevcut mu?						
		Tedarikçiler arasında kritik değer tahsisi yapılmış ve ilişkiler buna göre yönetiliyor mu?						
		Alt Kriter Toplam Puan						
	Çevreye Uyum Pazar Ve Rakipler	İşletme rakip analizi ve rakip karar karşılaştırmaları gerçekleştiriyor mu?						
		Ürün bazında rakip karşılaştırmaları ve denemeleri yapıyor mu?						
		Gerekli koşullarda destek alabilmek amaçlı işletme çevresi ile ilişkiler yönetiliyor mu?						
		Pazar analizi için sistem belirlenmiş ve aktif şekilde Pazar takibi yapılıyor mu?						
		Alt Kriter Toplam Puan						
	Müşterileri	İşletme pazardaki müşteri portföyünü tanıyor ve periyodik kontroller yapıyor mu?						
		İşletmeye faydası açısından müşteriler önem derecelerine ayrılıyor mu?						
		Müşteri memnuniyeti ölçümü, davranış ve beklentilerinin tespiti için bir sistem var mı?						
		Müşterilerden kaynaklanabilecek fırsat ve tehditler belirleniyor mu?						
		Alt Kriter Toplam Puan						

ÖZGEÇMİŞ

Beytullah PİRİŞTİNE, 21.06.1990'da Sakarya'da doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Sakarya'da tamamladı. 2008 yılında Sakarya Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nü kazandı ve 2012 yılında mezun oldu. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı. 2016 yılından beri otomotiv sektöründe faaliyet göstermektedir.