

## İÇİNDEKİLER

SUNUŞ.....	1
1.Bölüm: Kurumsal Kaynak Planlaması.....	2
1. Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Nedir?.....	2
2. Geçmişten Geleceğe ERP.....	4
3. ERP Sistemlerinin Yapısal Özellikleri.....	8
4. ERP Sistemlerinin Fonksiyonel Bileşenleri.....	9
5. ERP'nin Sağladığı Faydalar.....	11
6. Geçiş Süreci.....	12
2.Bölüm: Öz Değerlendirme Kılavuzu.....	14
SONUÇ.....	16
KAYNAKÇA.....	17
EK : Öz Değerlendirme Kılavuzu Boş Formu.....	18

## SUNUŞ

ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması) sistemleri, belli bir endüstriyel süreç yönetimi olgunluğuna erişmiş, karmaşık bir iř akışının doğurduğu yůksek orandaki bilgiyi doğru bir şekilde işlemeye ihtiyaçı olan, stratejik yönetim kararlarını izlenebilir veriye dayalı olarak hızlı bir şekilde almanın önemine inanan, günümüz iř dünyasında giderek daha çok şirket tarafından ilgi gören yazılımlardır.

Depo-stok yönetimi, satın alma yönetimi, satış-dağıtım yönetimi, üretim yönetimi, ihtiyaç planlama yönetimi, bakım yönetimi, muhasebe ve maliyet yönetimi, finans yönetimi, insan kaynakları yönetimi vb. çok sayıda ve entegre fonksiyonunun oluşturduğu ERP sistemleri, aynı zamanda müşteri ilişkileri sistemleri ile tedarik zinciri sistemlerini buluşturan bir ana platform olarak ön plana çıkmaktadırlar. Bu özellikleri itibarıyla bakıldığında ERP sistemleri, küresel rekabet ortamının giderek sertleştiği bir ekonomide, şirketler tarafından daha doğru anlaşılmak ve daha verimli kullanılmak zorundadır.

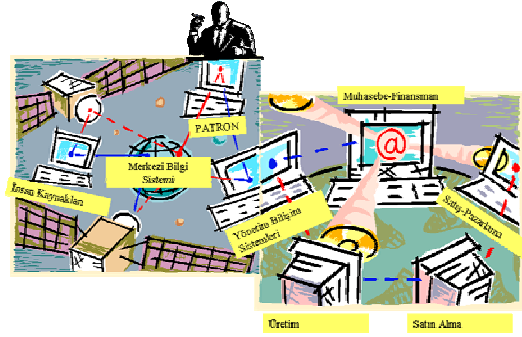
TMMOB Makina Mühendisleri Odası İzmir Şubesi EİM MDK tarafından hazırlanan bu kılavuz, ERP kullanan ya da kullanmaya aday olan şirketlere, ERP seçimi, geçiş aşaması ve ERP kullanımı sırasında yol göstermesi planlanan, ERP deneyimine sahip kişi ya da firmalardan belli bir metodoloji kapsamında alınan anket bilgilerine dayanan, özet ve bilgilendirme amaçlı bir çalışma olup, TMMOB Makina Mühendisleri Odası Endüstri İşletme Mühendisliđi Meslek Dalı Ana Komisyonu (EİM MEDAK) tarafından kuruluş amaçları arasında yer alan “Meslek dalına özgü çalışmaların yapılması, bilgi ve deney birikiminin oluşturulması” ilkesinden hareketle Endüstri ve İşletme Mühendisliđine yönelik yayın çalışmalarının bir parçası olarak meslektaşlarımızın yararına sunulmaktadır.

**TMMOB Makina Mühendisleri Odası  
Endüstri İşletme Mühendisliđi  
Meslek Dalı Ana Komisyonu**

# 1. BÖLÜM

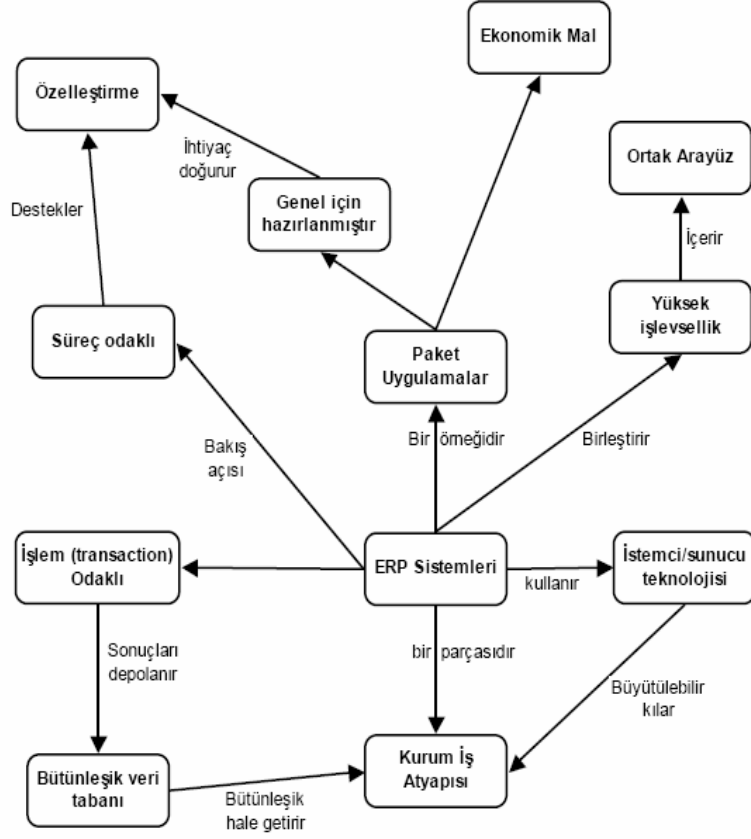
## KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI

### 1. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI (ERP-Enterprise Resource Planning) NEDİR?



**Merkezi bir veri tabanı üzerinden, işletmenin tüm bilgi kaynaklarını kullanarak, iç ve dış süreçlerin bütünleşmesini ve tüm iş fonksiyonlarının optimizasyonunu sağlayan yazılım çözümleridir.**

ERP'nin en önemli özelliği, firmanın bütün bölüm ve fonksiyonlarını tek bir sistem içinde birleştirmeye çalışmasıdır. İhtiyaç ve beklentileri birbirinden farklı olan çok sayıda bölümün aynı bilgisayar sistemi içinde bir araya getirilmesi ve aynı bilgi tabanını paylaşması güç ancak çok faydalıdır. Bu bütünleşme yaklaşımı olağanüstü tasarruflar sağlamanın yanında çalışma hızını da arttıracaktır. Burada anahtar kavram bütünleşmedir. Örneğin sipariş girişi esnasında depo mevcudu, üretilmekte olanlar ve müşteriye ait finansal bilgiler bir arada görüldüğünde satış bölümünün müşteriye vereceği hizmet hem daha hızlı hem de daha kaliteli olacaktır. Bunun yanında çalışanların görev tanımları da değişmektedir. Böyle bir sistemde satış temsilcisinin tek görevi siparişi bir kâğıda yazmak değil, siparişi tümüyle değerlendirmektir. Bölümler arası bilgi akışının hızlanması ile firmanın genel çalışma hızı artar, gün ve dönem içindeki rapor ve analiz imkânları zenginleşir (www.diyalog.com, 13.11.2006).



Çizim1.KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI (ERP)  
Kavram haritası (Hagman, 2000)

Kavramsal olarak ERP teriminden çıkarılması gereken anlam 1 no'lu çizimde verilen kavram haritasında gösterilmektedir.

## 2. GEÇMİŞTEN GELECEĞE ERP

**Kurumsal Kaynak Planlaması, malzeme ihtiyaç planlama ile başlamış, bu planlama sürecine sırasıyla, kapasite, imalat kaynakları ve tüm işletme süreçlerini de bütünleştirerek kurumsal boyuta ulaşmıştır.**

ERP sistemlerinin başlangıcı Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP-Material Requirement Planning) olarak görülmektedir. MRP, bitmiş ürün için hazırlanan ana üretim çizelgesine uygun olarak, ürün ağacındaki bileşenlerin belirlenmesi ve bu ağaç yapısının gerekli parça ve malzeme bilgisine çevirerek üretim ve satın alma birimlerine karar destek sistemi sağlayan bir stok yönetim biçimidir. Üretim birimine hangi ürünün, hangi miktarda, ne zaman üretileceği bilgisini verirken, satın alma birimi için malzeme çizelgesini hazırlar. Ürün ağacı bilgilerinden yararlanarak son ürün için gerekli olan parçaları ve miktarları hesaplar. Bu bilgileri stok durumu ile karşılaştırır, üretim ve temin sürelerini de kullanarak parçaların ne zaman ve ne kadar sipariş edileceğini belirler. Gelişim süreci içinde önce kağıt üzerinde yapılan bu hesaplar, teknoloji geliştikçe yerini yazılımlara bırakmıştır.

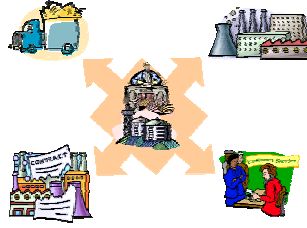
MRP ana üretim çizelgesinde hedeflenen üretim miktarları ile fabrikanın üretim kapasitesi arasında bir kontrol mekanizmasının bulunmaması planlarda aksamalara neden olmuş, ve sisteme geribildirim ve kontrol mekanizması eklenmiştir. Bu haliyle ortaya çıkan sisteme kapalı çevrim MRP adı verilmiştir.

Zaman içinde MRP geliştirilmiş ve kapasite üzerinde daha ayrıntılı kontroller ve durumlara göre farklı planlar ortaya koyan bir yapıya kavuşmuştur. Bu yapıya, Kapasite İhtiyaç Planlaması (CRP-Capacity Requirement Planning) adı verilmiştir. CRP, APICS (American Production and Inventory Control Society) tarafından şu şekilde tanımlanmıştır: kapasite seviyelerini veya sınırlarını belirleme, ölçme ve ayarlama fonksiyonudur, ayrıca üretim gereksinimlerini yerine getirebilmek için gereken makine ve işgücü miktarını belirler. MRP' deki iş emirleri ve planlanmış siparişler, bu siparişleri zaman periyodunda iş saatleri olarak iş merkezlerine yükleyen CRP için birer girdi oluşturmaktadır. CRP, kısa veya orta dönemde MRP ile üretilen malzeme planını gerçekleştirmek için gerekli olan özelleşmiş işgücü ve teçhizat kaynaklarını miktarsal olarak belirler (Yetiş, 1993).

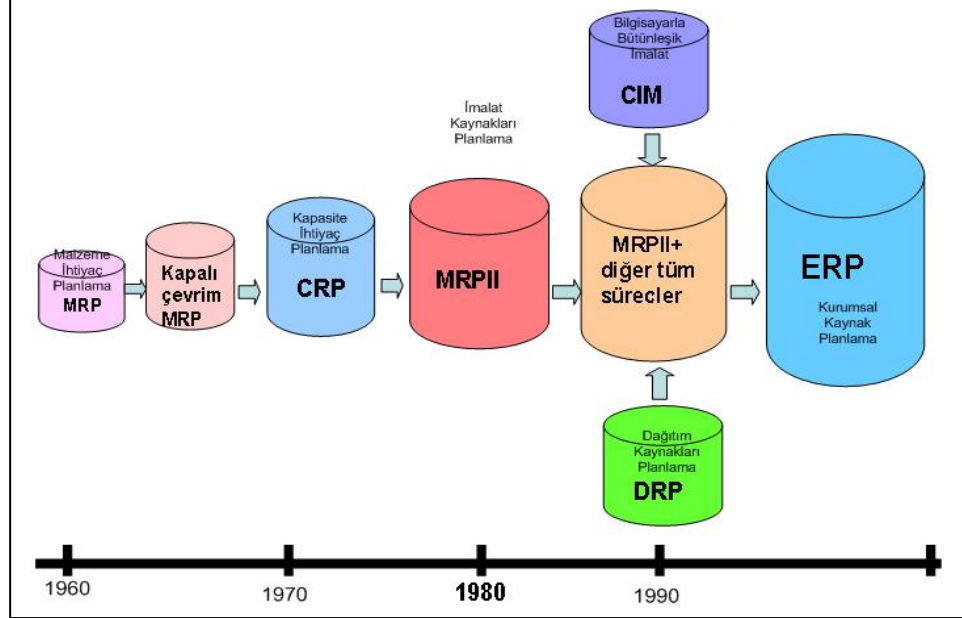
Teknoloji ve rekabet arttıkça, işletmeler daha karmaşık bir yapı kazanmaya başlamış ve sadece malzeme ve ana üretimin kontrolü yetersiz kalmıştır. Üretimde kullanılan diğer kaynakların da en iyi şekilde planlanması gündeme gelmiştir. Üretimin ayrıntılı kontrolü, lojistik ve satış planları, finansal planlar ve muhasebe daha da önemli bir konuma sahip olmuşlardır. Dolayısı ile tüm üretim kaynaklarının bütünleşik planlanması amacıyla mevcut sistemler genişletilmiş MRP II (Manufacturing Resource Planning) adıyla bütünleşmiş yazılımlar olarak işletmelerde kurulmuştur.

Dağıtım Kaynakları Planlaması (DRP-Distribution Resource Planning), bu süreç içinde MRP II'den bağımsız olarak gelişen ve MRP'den esinlenerek envanterin dağıtımında optimizasyon sağlamaya çalışan bir yöntemdir.

Entegre yönetim anlayışı geliştikçe ve de birimler arasındaki bilgi akışları arttıkça, üretim dışındaki diğer tüm fonksiyonlar sistemin içine alınmıştır. Ayrıca dağıtım kaynakları planlaması ve bilgisayarla bütünleşik imalat da eklenerek, merkezi bir veri tabanından gerçek zamanlı veri tutan ve dağıtan, gerekli noktalarda karar desteği sunan dev paketlere dönüşerek bugünkü ERP sistemi oluşturulmuştur.

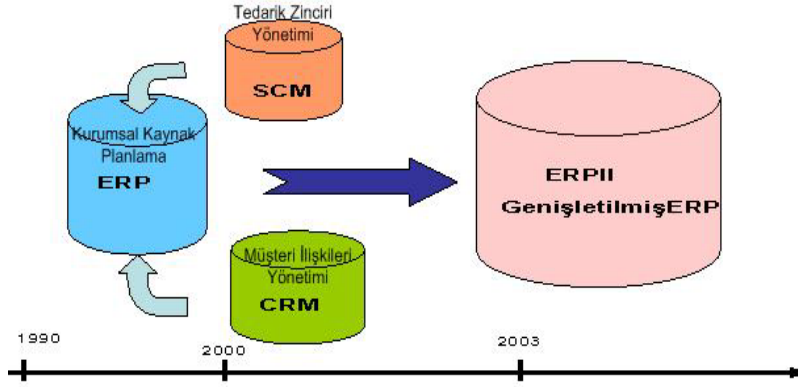


**ERP, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Tedarik Zinciri Yönetimi gibi yönelimleri de içine alarak günümüzdeki ERP II yapısına kavuşmuştur.**



**Çizim 2:** Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Kronolojik Gelişimi

ERP sistemleri de zaman içinde değişim geçirmekte, evrimleşmekte ve yeni eğilimler göstermektedir. Bu gelişim sürecini özetlemek üzere aşağıdaki şekil oluşturulmuştur. Son zamanlarda ERP sistemleri, sadece arka plandaki işlemlerle sınırlı kalmamış, tam tersi ön ofis uygulamalarına doğru kaymış ve Tedarik Zinciri Yönetimi (**SCM-Supply Chain Management**) ve Müşteri İlişkileri Yönetimi (**CRM-Customer Relationship Management**) sistemlerini destekler konuma gelmiştir. Günümüz işletmelerinde, kaynağı ne olursa olsun kullanıcılar, ister kendi ERP sistem satıcılarından olsun ister başka satıcılardan olsun, ERP sistemlerini CRM ve SCM uygulamaları ekleyerek genişletmektedirler, bu durum **Genişletilmiş ERP** ya da **ERP II** terimleriyle gündeme gelmektedir.



**Çizim 3:** Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Sistemlerinin Yönelimleri

Pazarın büyüklerden oluşan kısmının doyuma ulaşmasıyla birlikte ERP satıcıları artan bir şekilde KOBİ'leri (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) hedef almaya başlamışlardır. Satıcılar bunu kendi orijinal sistemlerini basitleştirerek veya Uygulama Servis Sağlayıcılar (**ASP-Application Service Providers**) aracılığıyla sağlamaktadırlar. Bu ikinci yöntem ERP hizmetini üçüncü parti firmalardan kiralamak yoluyla olmaktadır ve bu genelde internet üzerinden yapılmaktadır. Bu yöntemi seçmenin hem satıcılar hem de kullanıcılar açısından çeşitli sebepleri olmakla birlikte çok yeni bir yöntem olduğu için potansiyel sonuçları hakkında fikir yürütmek için erkendir.

ERP sistemlerine olan ihtiyaçların hızla artması nedeniyle, ERP sistemi satıcıları da artış göstermiş ve dijital pazarlar oluşmuştur. Bu pazarlar önceleri genelde Bilgi Teknolojileri (**IT-Information Technology**) firmaları tarafından kurulmuştur; fakat sonradan endüstriyel konsorsiyumlar, bu pazarları oluşturarak, bu firmalara teknoloji sağlayıcı görevi yüklemişlerdir. Dijital pazarlar ciddi bir eğilim konumundadır ve bu eğilim, iki önemli fayda sağlamaktadır: (a) birkaç firmayı birbirine bağlamakla elde edilebilecek olandan çok daha ciddi SCM olanakları ve (b) teknolojik bütünleşme maliyetlerinde azalma (Hagman, 2000).

Yüksek uygulama masrafları nedeniyle ERP projeleri, ERP satıcılarının ardından şimdi de kullanıcıları değer arayışına itmektedir. Kurulumu tamamlayıp uygulamaya geçtikten sonra kullanıcılardan ERP'den istenen iş faydalarını sağlayamadığı eleştirileri ortaya çıkmaktadır. Bu noktada



değer ile tanımlanan kavram, yatırımın geri dönüşünü, iş süreçlerinin ve bilginin yönetimi ile ilgili faydalarını içermektedir. Bunların her ikisi de birbirinden bağımsız incelenmesi mümkün değildir. ERP projeleriyle ilgili bu değer arayışından dolayı, ERP'nin getirilerini ve performansını ölçmeye yönelik çalışmalar yapılmaktadır.

### 3. ERP SİSTEMLERİNİN YAPISAL ÖZELLİKLERİ

Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) sistemleri genel olarak aşağıdaki ortak özelliklere sahiptir:

- Modüler yapıları ile şirketlerin süreçlerine göre özelleştirilebilen yazılım çözümleridir.



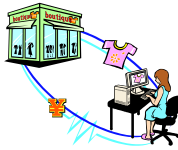
- Bütünleşik ve merkezi veri tabanı yönetim sistemine sahiptir.

- Entegre yapısı ile kesintisiz veri akışları sağlar ve arayüzleri ile şirketin operasyonel izlenebilirliğini artırır.



- Esnek yapıları ile tüm sektörler (üretim, hizmet) için başarılı iş uygulamaları geliştirir.

- Doğru ve tutarlı veri yönetimi için gerçek zamanlı veri girişlerini ve bunların kullanımını gerektirir.



- İnternet ve intranetler üzerinden elektronik veri transferine olanak sağlamasıyla günümüz bilgi teknolojileriyle (E-ticaret, E-iş, E-pazarlama vb.) uyumludur.

- İş zekası araçları (erken uyarı sistemi, veri madenciliği, uzman sistemler, analiz yöntemleri, vb.) ile bütünleşik yapısı sayesinde yönetime karar desteği verir.

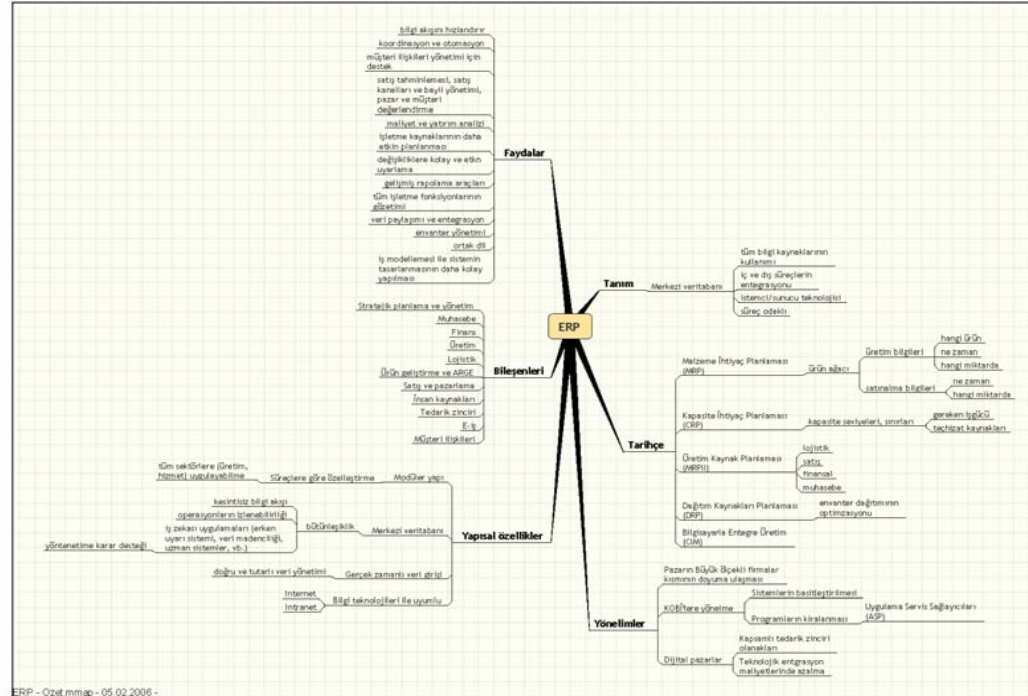


#### 4. ERP SİSTEMLERİNİN FONKSİYONEL BİLEŞENLERİ

ERP sistemleri genel olarak, iş süreçlerinin optimizasyonu ve bilgi entegrasyonu açısından aşağıdaki fonksiyonları kapsar:

- a) Stratejik Planlama ve Yönetim
- b) Muhasebe Yönetimi
- c) Finansal Yönetim
- d) Üretim Yönetimi
- e) Lojistik
- f) Ürün Geliştirme ve AR-GE Yönetimi
- g) Satış ve Pazarlama Yönetimi
- h) İnsan Kaynakları Yönetimi
- i) Tedarik Zinciri Yönetimi
- j) E-İş Uygulamaları
- k) Müşteri İlişkileri Yönetimi
- l) .....

ERP sisteminde bağlantılar söz konusu fonksiyonların desteği ile aşağıdaki şekilde çalışmaktadır:



ERP - Özet mmiap - 05.02.2006 -

Şekilde görüldüğü gibi ERP sistemlerinin bileşenlerini oluşturan fonksiyonlar, müşteriden talebin gelmesinden piyasaya ürün ya da hizmet sunumuna kadar geçen tüm süreçlerin planlanması, gerekli kararların alınması, rapor ve analizlerin yapılması ve referans bilgilerin saklanması konusunda yönetim desteği vermektedir.

### 5. ERP’İN SAĞLADIĞI FAYDALAR

Firmalar ERP sistemlerini tercih etmelerindeki temel beklenti, farklı iş süreçleri arasındaki bütünleşmenin sağlanmasıdır. Bu beklentilere karşılık, ERP sistemleri uygulayan firmalarda bütünleşme tamamlandıktan ve hedeflenen şekilde çalışmaya başladıktan sonra aşağıdaki faydaları sağladığı görülmektedir:



- 1- Bilgiye istenilen format ve detayda ulaşılmasını sağlayarak bilgi akışını hızlandırır.
- 2- Fonksiyonel iş süreçleri arasında koordinasyon ve otomasyon sağlar.
- 3- Müşteri ihtiyaçlarının daha kısa sürede karşılanması amacıyla, müşteri ilişkileri yönetimi için gerekli desteği verir.
- 4- Satış tahminlemesi, satış kanalları ve bayi yönetimi, Pazar ve müşteri değerlendirme için gerekli araçlar ile karar desteği verir.
- 5- İşletme maliyet ve yatırımlarının doğru ve yerinde analizlerine olanak sağlar.
- 6- İşletme kaynaklarının daha etkin planlama ve yönetimini sağlayarak işletme maliyetlerini düşürür.
- 7- Esnek yapıları sayesinde, iş süreçlerinin ihtiyaçlarına ve pazar koşullarındaki değişikliklere kolay ve hızlı adaptasyon sağlar.
- 8- Gelişmiş raporlama araçları sayesinde kurumsal performans denetlenerek üretkenliği artırır.
- 9- Tüm işletme fonksiyonlarını gözeterek üst yönetime karar desteği sağlar.

10- Farklı bölgelerdeki müşteri ve tedarikçilerle hızlı veri paylaşımı ve bilgi bütünleşmesi sağlar.

11- Etkili stok yönetimi sağlar.

12- İşletmede ortak dil geliştirir.

13- İş modellemesi temeline dayandığı için, ERP sayesinde firmalar, riskli ve pahalı bir yol olan, kendi sistemlerinin kurmaktan kurtulmuş olurlar.

## 6. GEÇİŞ SÜRECİ

ERP sisteminin bir işletmeye kurulum ve uygulama sürecinin, işletmenin büyüklüğüne, bu bütünleşme için oluşturulan ekibin performansına, işletmenin mevcut süreçlerini yönetme yeteneğine ve pratiğine göre değişmekle birlikte, genelde diğer projelere göre uzun olduğu söylenebilir. Genel bir ifade ile 1 ay ile 3 yıl arasında sürdüğü gözlemlenmektedir.

Geçiş süresi açısından kendi işletmenizi başka bir işletme ile karşılaştırmadan önce, ilgili işletmenin büyüklüğünü de düşünerek, nasıl bir sistem seçtiğini, ERP çözüm paketinin tümünü mü, yoksa belli parçalarının (modüllerinin) mı alındığını, kısacası sistemin tüm boyutlarının öncelikle incelenmesi gerekir. Örneğin küçük bir firmada belirli bir kısımda çalışacak bir uygulama olabilir veya firma sadece finansal modülleri kullanıyor olabilir (bu durumda ERP yazılımı pahalı bir muhasebe programından başka bir şey değildir) veya uygulayan firma o kadar mükemmel bir iş düzenine sahiptir ki zaten ERP kullanmaya bile ihtiyacı yoktur ([www.diyalog.com](http://www.diyalog.com)).

**ERP sistemlerine geçiş süresi, firmanın büyüklüğüne, proje ekibinin performansına ve seçilen geçiş yaklaşımına göre değişmektedir. Doğrudan tüm bölümlerde aynı anda başlatılacağı gibi birim birim kademeli olarak geçilebilir ya da yeni sistem yaklaşımı ile genelden özele ayrıntılandırılarak gerçekleştirilebilir.**



Aslında önemli olan ne kadar süreceği değil, bu çalışmanın gerçekleştirilme amacının ve beklentilerinin tümüyle anlaşılması ve hedeflere odaklanmasıdır. ERP iyileştirme çalışmalarının bir parçası olarak görülmeli ve zaman içinde geliştirmeye devam edilmelidir. ERP projelerinin hayata geçirilmesinde genelde aşağıdaki üç yoldan biri izlenebilir:

**Büyük Patlama (Big-Bang):** Bu yaklaşım doğrudan hızlı geçişi ifade eder. Öncelikle gerekli hazırlıklar yapılır. Firmadaki tüm birimler aynı anda yeni sistemi kendileriyle bütünleştirirler ve uygulamaya başlarlar. Big-Bang yaklaşımının dezavantajı, işletmedeki herkesin bir anda iş yapma şeklini değiştirmesiyle, yani ani değişimle karşı karşıya kalmasıdır. Genelde küçük ölçekli firmalarda ve görece olarak dar bütünleşmelerde kullanılabilir. Büyük çaplı bir ERP projesi için risklidir.

**Kademeli Geçiş:** Çoklu tesise ya da birime sahip bir grubun/işletmenin belirli bir tesisinden/biriminden başlayarak adım adım geçiş yapması şeklinde ifade edilebilir. Dolayısı ile ilk uygulamada problemler ve sistemin sınırları görülebilir, izleyen diğer birimlerde geçiş daha kolay biçimde gerçekleştirilebilir. Olası bir problemde tüm tesis ya da grup etkilenmemiş olur. Bu yöntemde hedeflenen yazılımı hızla mevcut sistemle bütünleştirmek ve uygulama başladıktan sonra ise geliştirme ve iyileştirme devam edebilir. Ancak bütünü görmeden çalışmaya başlaması da riskli yöndür.

**Yeni Sistem:** Satın alınan sistemin sınırları zorlanmadan uygulama başlar ve uzun bir süre devam eder. Deneyimler arttıkça ayrıntılara inilir. Genelde bir işletmede, mevcut bilgisayar sistemi firmanın tüm alanlarını kapsamıyor veya zaten çok yetersiz ise “yeni sistem” yaklaşımı kolaylıkla uygulanabilir.

## 2.BÖLÜM

### ÖZ DEĞERLENDİRME KILAVUZU

Bu bölümde sunulan öz değerlendirme kılavuzunda ERP hazırlık, yazılım seçimi ve kurulum aşamalarında kurumların başarısında rol oynayan kritik faktörler/boyutlar ve bu faktörler açısından ideal durumlar verilmiştir. Kurumlarda ERP projelerinden sorumlu yöneticiler ve çalışanlar bu kılavuzda verilen faktörler açısından ideal durumun ne olması gerektiğini görecekler ve kendilerini değerlendirerek eksiklerini ortaya çıkarma fırsatı bulacaklardır.

Kılavuzda belirlenen faktörler, farklı firmalardan ve yazılım tedarikçilerinden oluşan deneyimli bir değerlendirme grubu tarafından, ERP Projelerini gerçekleştirmeleri sırasında yaşadıkları olaylardan esinlenerek ortaya konmuş, kritik olay analizi yöntemi ile incelenip gruplanarak son durumuna getirilmiştir. İlerleyen sayfada, kılavuzun kullanım şekli bir ana boyut için örnek olarak sunulmakta, kılavuzun tümü kitapçığın sonunda kullanıma hazır olarak yer almaktadır.

## Kurumsal Kaynak Planlama Özdeğerlendirme Kılavuzu

**Tanım :** Kurumların kendi kaynaklarını kullanarak bilgi sistemlerinin yeterlilik düzeylerini sayısal olarak ölçebilecekleri bir özdeğerlendirme kılavuzu

**Yöntem :** Bu kılavuzda geçen boyutlar, kritik olay yöntemi ile belirlenmiş olup, Kurumsal Kaynak Planlama Projelerinin başarısı veya başarısızlığını belirleyen kritik boyutları içermektedir. Olası boyutlardan kritik olmayanları içermez.

Boyut	Alt Boyut	Uygulanması Yok										Tamamen Başarılıyor	En İyi Durum (%100)	
		0	10%	20%	30%	Genellikle			Çoğunlukla					100%
Üst Yönetimin Destegi	Kontrol mekanizması olarak çalışma													Proje planı hazırlanmış, üst yönetimin hangi aşamada, hangi kontrolleri nasıl yapacağı açık olarak tanımlanmış, ERP'nin hedefleri tüm birimlere anlatılmıştır. Proje konusunda - tam zamanlı çalışacak olan kişi - firmanın yaptığı iş konusunda yetkin - proje yönetimi konusunda yetkin (sadece bilgisayar konusunda yetkinlik yeterli değildir) - doğrudan üst yönetime bağlı - önceliklendirme yetkisine sahip - çalışanların isteklerine kısa zamanda yanıt verebilecek, gerektiğinde tedarikçiyile koordine olarak düzeltici önlemlerini alabilme yeteneğine sahip ekip ve lider görev tanımları dahil belli
	Yeterli insan kaynağı Yatırım - Firma Ölçüklüğüne Göre Proje Lideri Veya Ekibi Oluşturma													

1. ERP Projelerinin performansını belirleyen temel boyutlar

2. İlgili temel boyutun değerlendirmeye esas alt boyutu

4. En iyi duruma göre değerlendirdiğiniz ERP projesini bu ölçüğü kullanarak puanlandırın (örnekte 60 puan verilmiştir)

3. Alt boyutun olabilecek en iyi durumudur. Değerlendirme öncesinde incelenmeli ve referans olarak kullanılmalıdır

5. ERP Başarı Puanı verilen puanların ortalamasıdır. Projenizin uygulanabilir olması için, bu puanın %70'in üzerinde olması beklenir. Ayrıca herhangi bir alt boyutun puanı %40'ın altında olmamalıdır. Göreceli olarak daha düşük puan alan alt boyutların iyileştirilerek ERP Proje Başarı Puanının artırılması önerilir.



## SONUÇ

ERP sistemleri ilk bölümde değinildiği gibi, kurumlarda operasyonların etkin yönetimini sağlayan, verilerin belirli bir formla güvenli olarak saklanması ve analizi konusunda destek olan bütünleşik yazılım çözümleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kullanıcı kurum ve sunulan ERP çözümlerinin tam olarak uyumlu hale getirilmesi sadece seçilen ERP sisteminin içeriğine ve geçmiş başarılarına bağlı değildir. Bunun yanı sıra, ilk aşamada, kurumun bu bütünleşme sürecinde tam olarak ihtiyaçlarının ne olduğunu belirlemesine ve bu doğrultuda nasıl bir hazırlık yapması gerektiğine kendisine en uygun çözüm paketini seçerken göz önünde bulundurduğu ölçütlere bağlı olup, tüm bütünleşme süreci boyunca aldığı stratejik kararların başarısıyla da doğrudan ilişkilidir.

Bu çalışma kapsamında, ERP sistemleri kurulumunda ve uygulamasında deneyimli kişilerden oluşan değerlendirme grubuna, bu deneyimler sırasında yaşamış oldukları olayları, sorunları ve olumlu sonuçları anlatmaları istenmiş, bu bilgilerin toplanması için standart sorulardan oluşan bir form hazırlanmıştır. Kritik olay analizi tekniğine göre hazırlanan bu form ile elde edilen ifadelerdeki kritik noktalar ve kavramlar grup çalışmaları ile ayrıntılı olarak incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda, ERP sistemlerinin hazırlık, kurulum ve uygulama aşamalarında gözetilmesi gereken faktörlerden kurumun başarısında en kritik olanları ortaya çıkarılmıştır.

Öz değerlendirme kılavuzunda, analiz sırasında ortaya çıkan kritik başarı ölçütlerinden her biri için ideal durum tanımlanmış ve kurumun kendisini bu ideal durum açısından değerlendirmesi istenmiştir. Bu ideal durumlar, tanımlanan faktörler açısından söz konusu aşamada yapılması gereken faaliyetleri, kritik noktalar ile kurumda ve çözüm paketini sunan firmada bulunması gereken nitelikleri ifade etmektedir. Böylece ERP sistemlerinin hazırlık, kurulum ve uygulama aşamalarında, kurumlara yol gösterecek, ilk aşamadan itibaren kurumların kendisini değerlendirmesini sağlayarak ERP çalışmalarında destek olacak bir kılavuz ortaya çıkarılmış ve bu kitapçık ile kurumlara sunulmuştur.

## KAYNAKÇA

- Altinkeser, H. (1999) Kurumsal Kaynak Planlaması, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Davenport, T. H. (2000) *Mission Critical: Realising The Promise of Enterprise Systems*, Harvard Business School Press.
- Hagman, A. (2000) *What will be of ERP?*, Project Report, School of Information Systems Queensland University of Technology.
- Helm, S., Hall, M.L., Hall, C.A. (2003) *Pre-implementing attitudes and organizational readiness for implementing an enterprise resource planning system*, *European Journal of Operational Research*, 146, 258-273.
- Hong, K., Kim, Y. (2002) *the critical success factors for erp implementation: an organizational perspective*, *Information and Management*, 40, 25-40.
- Klaus, K., Rosemann, M., Gable, G. G. (2000) *What is ERP?*, *Information Systems Frontiers*, 2, 141-162.
- Russell R., Taylor, D. (2003) *Operations Management, Lecture Notes*, Prehall.
- Yegül, M. (2002) *Kurumsal Kaynak Planlama, Yüksek Lisans Semineri*.
- Yetiş, N., (1993) *Kapasite İhtiyaç Planlaması, Üretim Kaynakları Planlaması Semineri*, MMO İstanbul Şubesi.
- [www.diyalog.com](http://www.diyalog.com), (13/11/2006).