



# SUBCONTURKEY

## YAN SANAYİ VE TEDARİKÇİ GAZETESİ

Her ay ana ve yan sanayi için yayımdayız

Eylül 2015

Yıl: 12

Sayı: 137

17

www.subconturkey.com

İşletmenizin  
Geleceği için  
Okuyun, Okutun.  
Satılma,  
Ar-Ge ve Ür-Ge  
Departmanlarınızla  
Paylaşın.

Ahmet Yılmaz

ExTim GmbH

**Yarım Bırakmamak  
Lazım**

S: 14



M. Göker Sarp

ERP Komitesi ve Kurumsal Dönüşüm  
Platformu Koordinatörü**ERP'ye Geçmenin  
Zamanı Geldi mi?**

S: 18



Hakan Ünlü

Hakan Ünlü Mühendislik  
Genel Müdür**SAAT 14:24**

S: 20



Lütfi Apilioğulları

Lean Ofis - Turkey

**Yalın**

S: 24



Nilgün Yalım Eren

CTC Eğitim Kurucu Başkanı

**Söz Uçar,  
Yazı Kalır**

S: 28



Berrak Çekin

Hidrotram Genel Müdür Vekili

**Bir Değişim Başka Bir  
Değişimi Getirir**

S: 30



Taner Sansoy

Maliye Bakanlığı, Vergi Müfettişi

**Hizmet İhracında  
KDV Uygulaması**

S: 42



Dr. İlhami Fındıkcı

Davranış Bilimleri Uzmanı

**Yolculuk  
Nereye?**

S: 48



Barbaros Demirci

PLASFED Genel Sekreteri

**Plastik Firmalarının  
Karlılık Yapıları**

S: 60



Gürkan Hüryılmaz

TÜSAYDER Yönetim Kurulu Başkanı

**Emtia Fiyat  
İndeksi - Analizi**

S: 92



Vedat Gökçe

Genel Yayın Koordinatörü

**3. Çeyrekte  
Umutluyuz**

Çin'deki devalüasyonla birlikte küresel ölçekli ekonomik daralma, emtia fiyatlarında ucuzlama sağladığı söyleniyor. Türkiye'de üretim maliyetlerini düşüren ve Afrika gibi yeni pazarlara iş yapanlar krizi fırsata çevirecek. Avrupa ağırlıklı çalışanlar ise 3. çeyrekteki umutlarını koruyacaklar.

Sayfa 4

## ERP KOMİTESİ YAN SANAYİ FİRMALARINA DESTEK OLUYOR

Dünyadaki değişime karşın kendi içinde yenilenme fırsatı bulamayan firmaların kurumsal dönüşümlerini tamamlayabilmeleri için ERP projeleri bulunmaz bir fırsattır. ERP sistemlerinin sunduğu stratejik önemi gözden kaçırmamak gerekir.

Kurumlar hangi sektörde faaliyet gösterirse gösterebilir, günümüzde rekabet gücüne sahip olmanın temelinde rakip firmalardan daha etkin ve verimli çalışabilmek yatmaktadır. ERP sistemlerinin de çıkış noktası olan bu kavram, KOBİ'ler için daha da önemlidir. Kurumların ERP kullanma nedenleri farklılık gösterir. Ancak kurumlardaki ortak olan nokta "herkesin bireysel başarı sağlamak adına çalışmıyor olmasıdır."

Sayfa 68

M. Göker Sarp  
ERP Komitesi ve Kurumsal Dönüşüm  
Platformu Koordinatörü

## YAPI KREDİ LEASING, SEKTÖRÜN ÖNCÜSÜ OLMAYI SÜRDÜRÜYOR

Özgür Maraş  
Yapı Kredi Leasing  
Genel Müdürü

Ülkemizde leasing ile yapılan yatırımlar her geçen gün artıyor. Şu an için toplam yapılan özel yatırımların yüzde 6-7 arasında kısmının leasing ile yapıldığını tahmin ediyoruz.

Bu rakam gelişmekte olan ülkelerde yüzde 10-15, gelişmiş ülkelerde yüzde 25 ve üstünde seyrediyor. Leasing sektörünün hedefi yüzde 10'luk payın üzerine çıkabilmek. Sayfa 38

## ALES PRES, YENİ FABRİKA BİNASINA TAŞINDI



Ales Pres, 4500 metrekare kapalı toplam 6500 metrekare alanda kurulu Hasanağa Organize Sanayi Bölgesi'ndeki yeni fabrikasına taşındı. Ales Pres Satış Müdürü Hanifi Gürsoy, yeni yerlerinde amaçlarının Ales Pres kalitesini bir adım daha ileriye taşımak olduğunu belirtti. Sayfa 62

12 **Kastaş'tan Sızdırmazlık Sektöründe  
Dev Yatırım**16 **Türkiye'nin İlk Servo Punch Presi  
Ermaksan'dan**22 **Henkel ONE LOCTITE**32 **Küçük Ölçekli İşletmelerin İhtiyaç  
Duyduğu Sade, Çok Yönlü ve  
Ekonomik Kontrol Sistemi Mitsubishi  
Electric'ten**36 **Bosch, 50 Milyonuncu Elektrikli  
Direksiyon Sistemini Üretti**50 **TAYSAD Başkanı Dr. Mehmet  
Dudaroğlu: Türk Tedarik Sanayi,  
Avrupalı Kurumlara Sağlanan Kadar  
Ar-Ge Desteğini Hak Ediyor**52 **Öztiryakiler "Monoblok Pişirme Adası"  
Ustaların Favorisi**64 **Alüminyum Sektörü Hız Kesmiyor**

**GÖKSEL PASLANMAZ**  
Çelik Ürünleri ve Metal San. Tic. Ltd. Şti.

HER KALİTEDE PASLANMAZ ÇUBUK, PROFİL,  
BORU, KÖŞEBENT, LAMA, KANGAL TEL VE LEVHA

GÖKSEL PASLANMAZ ÇELİK ÜRÜNLERİ VE METAL SAN. TİC. LTD. ŞTİ.  
Merkez: Demirciler Sitesi 3. Yol No: 35 Zeytinburnu - İSTANBUL Tel: 0212 416 51 95 (pbx) Fax: 0212 416 51 98  
Şube : Demirciler Sitesi 3. Yol No: 8 Zeytinburnu - İSTANBUL Tel: 0212 416 17 61 (pbx) Fax: 0212 416 17 64  
info@gokselpaslanmaz.com - www.gokselpaslanmaz.com

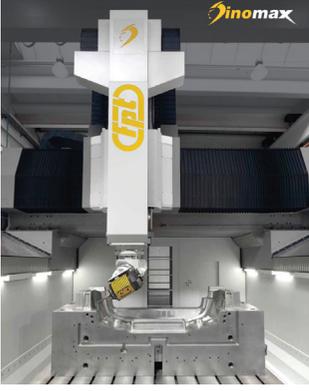
# İÇİNDEKİLER

www.subconturkey.com

## 12. YIL

Beyaz Eşya, Otomotiv, Demiryolu, Savunma, Havacılık, Makina-Metal İmalat Sanayinin ve KOBİ'lerin ihtiyacı olan herşey.

- 34 **FPT'den Yeni Dinox ve Castel Terus Modelleri** İle Ağır Sanayi, Havacılık, Kalıp ve Otomotiv Sektörüne Yeni Çözümler



- 38 **Finansal Kurumlar Birliği** 2015'in İlk 6 Aylık Sonuçlarını Açıkladı



- 40 **Eğitimci, Danışman Hakan Ömer Gider:** Satışta Ürün Bilgisi

- 46 **Pazarlama Danışmanı ve Eğitimci Zeki Yüksekbilgili:** Başarılı Pazarlama Planı Yapmak

- 52 **Sandvik Coromant** Optimize Edilmiş Kesici Takımların Tanımlanmasını ve Seçimini Hızlandırmak İçin Yeni Katalogunu Piyasaya Sunuyor



- 52 **Lukoil - Hema Endüstri İşbirliği** 2. Yılına Bitiriyor

- 54 **Destek Patent Yönetim Kurulu Başkanı Kemal Yamankaradeniz:** Marka Bulmak Artık Daha Kolay



- 54 **İhracatın Yıldızı: Termikel**



- 54 **WIN Eurasia Fuarları, Tek Elde Birleşti**



- 58 **Hexagon Metrology SENMATIQ** Akıllı Sensör Otomasyonunu Sunar



- 58 **Hedeflerini Büyüten HIDIRUSTA'da Ünvan Değişikliği**



- 70 **Okan Üniversitesi - Akademisyen Dr. Batuhan Kocaoğlu:** Başarılı ERP Implementasyonu (Kurulumu, Uyarlaması) İçin 12 Adım



- 72 **IFS Türkiye Yeni Adresinde**



- 72 **Tuna Yapı Projelerini IFS ERP İle Yönetecek**



- 74 **İletişim Yazılım Genel Müdür Yardımcısı Selçuk ŞEN:** Yeni Bir ERP Başarısızlık Öyküsü Yazılmasın



- 76 **Milenyum Danışmanlık - KKP Uzmanı - Teknik Danışman Kenan Berkdemir:** Üretimde Toplam Ekipman Etkinliği



- 77 **Zobu Consulting - Yönetici Ortak Hakan Zobu:** Bir Sanayi Devrimini Daha İskalamak



- 78 **Milenyum Danışmanlık - KKP Uzmanı - Mali Danışman Sinan Berkdemir:** Kurumsal Sistemlerde Beşinci Vites



- 79 **Aunde Teknik - Bilgi İşlem Müdürü (ERP Komitesi) Otomotiv Çalışma Grubu Lideri) Ramazan Çevik:** ERP Projesinin Gizli Anahtarı: Anaveri



- 80 **CPM Yazılım Yeni Yüzü İle "Yerli Yerinde Çözümlerin" Öncüsü Olmayı Hedefliyor**



- 82 **Bilişim Sanayi ve Tic. Ltd. Şti**  
**bilişimERP**

- 84 **ERP Komitesi ve Kurumsal Dönüşüm Platformu Koordinatörü M. Göker Sarp:** ERP İle Kurumsal Dönüşüm, Kurumsal Hafıza ve Devredilebilir Firma Yaratmak



- 84 **Özkan Yönetim Danışmanlık Yönetim Danışmanı Mehmet Özkan:** ERP Kültürü



- 86 **Katipoğlu Danışmanlık - Proje Yöneticisi Yağmur Katipoğlu:** Bir Otomotiv Firması İçin Örnek ERP Proje Ekibi



- 87 **MAG Danışmanlık Berkhan Esmer:** ERP Projesine Başladığınızda Umutları Sürekli Kılmak Mümkün



- 88 **Grup Peryod Entegre Yönetim Bilgi Sistemleri-Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Selami Erarslan:** ERP Seçimi ve Altyapı Çalışmaları



- 89 **Akademisyen Dr. Semra Güvenç:** Dijital Dönüşüm



- 89 **Otomotiv ve Yan Sanayi Çözümleri Rehberi 2015**



## M. Göker Sarp

ERP Komitesi ve Kurumsal Dönüşüm Platformu Koordinatörü

# ERP (Kurumsal Kaynak Planlama) Sistemine Geçmenizin Zamanı Geldi mi?

Kurduğunuz veya yönettiğiniz işiniz genişledikçe, operasyonlarınızın karmaşıklığı da onunla birlikte artar. Belirli bir süre sonra belki de artık deponuzda ne kadar stoğunuz olduğu yönünde doğru bir tahminde bulunamayabilirsiniz yada hem müşteri memnuniyetini hem de işinizi sürdürmek gittikçe zorlaşır.

Eğer şirketinizde her biri, bir birinden bağımsız çeşitli sistemleri çalıştırıyor, herkes bilgilerini Excel de ayrı ayrı tablolarda tutuyor, muhasebe için ayrı, müşteri siparişleri için ayrı, iş emirleri için ayrı bir sistem kullanıyorsanız, bunlar, ERP (Kurumsal Kaynak Planlama) sistemini düşünmenizin zamanının yaklaştığını gösterir.

ERP, bilgilerin tekrar tekrar yeniden girilmesini gerektirmeyen, doğru ve gerçek zamanlı bilgi veren, personeliniz daha verimli çalışmasını sağlayan ve tüm iş süreçlerinizin entegre olarak tek bir kaynaktan yönetilmesini sağlayan bir sistemdir.

ERP, elle yapılan bir çok işlemi azalttığı gibi çok fazla zaman harcanan farklı sistemlere girişi de ortadan kaldırır, verimli olmak bir kenara, kullanıcı hatalarını da engeller.

Bir ERP çözümü, her küçük işletme için doğru olmasa da, belirli bir büyüklüğe ulaştığınızda her girişimci için düşünülmesi gereken bir şey haline geliyor.

Bu büyüklüğe eriştiğinizde de ERP kullanmıyor olursanız: Müşterilerinizi olması gerektiği kadar mutlu edemezsiniz. Stok yönetimi bu tür şirketlerin karşılaştığı büyük zorluklardan sadece biridir. Satış, stok ve müşteri bilgileri ayrı ayrı tutulduğunda, aksiliklere ve dolayısıyla mutsuz müşterilere yol açar.

Örneğin, belirli bir ürün tükendi ve satış temsilcilerinizin bu konuda bilgisi yok ise veya

satış temsilcileri mevcut sipariş hakkında müşterilere cevap vermek için üretimi arıyorsa ERP düşünme zamanınız çoktan gelmiştir.

İşinizle ilgili kritik verilerinizin farklı lokasyonlarda bulunması nedeniyle güvenliğini sağlayamayabilirsiniz ve bir güvenlik ihlali olursa da bilemiyor olabilirsiniz. Verileriniz güvence altında mı? Kimler, hangi bilgilere erişebilir? Eğer bu basit sorulara cevap veremiyorsanız, artık bir ERP çözümü sizin için kesinlikle gereklidir.

Sipariş sisteminiz, müşteri adına veya sipariş numarasına göre siparişlerinizi izler. Eğer müşteriniz sipariş sisteminizde yineleniyor veya siparişiniz ile aynı sistemde değilse satıcınız da bu bilgilere erişmek veya müşteri bilgilerini girmek için iki sistem kullanmak zorunda kalıyorsa ve her sistemden çektiği bilgiler eşleşmiyorsa, artık bir ERP çözümü sizin için kesinlikle gereklidir.

Eğer ERP çözümü yerine, şirketinizde her departmanın farklı farklı kullandığı sistemlerle devam etmeyi tercih ederseniz....

Şirketinizin genelindeki farklı farklı sistemleri yönetmek en parlak Bilgi Teknolojileri departmanı için bile sorun olabilir: Özelleştirmeler, mevcut yazılımların bakımı, yazılım versiyonlarının yükseltilmesi (upgrade) ve bu sistemleri ile entegre çalışan sistemlerin yönetilmesi sizin için inanılmaz masraflı olacak ve veri hataları olasılığı da artacaktır. Bu şekildeki bir Bilgi Teknolojileri altyapısı karmaşıklaşan işinizi daha da karmaşık hale getirir.

Günümüzde yaşanan rekabet koşullarında iş ihtiyaçlarınız değiştikçe de Bilgi Teknolojileri departmanının bu değişim karşısında hızla aksiyon alması ve kesintisiz hizmetlerini sürdürmesi beklenir. Bu değişime ayak uyduramazlarsa şirketiniz organizasyonel esneklik ve sektörel rekabetten ödün vermek zorunda kalacaktır.

**Şirketinizin genelindeki farklı farklı sistemleri yönetmek en parlak Bilgi Teknolojileri departmanı için bile sorun olabilir: Özelleştirmeler, mevcut yazılımların bakımı, yazılım versiyonlarının yükseltilmesi (upgrade) ve bu sistemleri ile entegre çalışan sistemlerin yönetilmesi sizin için inanılmaz masraflı olacak ve veri hataları olasılığı da artacaktır.**





# ERP KOMİTESİ VE KURUMSAL DÖNÜŞÜM PLATFORMU, KURUMSAL DÖNÜŞÜM VE OPERASYONEL MÜKEMMELLİK İÇİN YAN SANAYİ FİRMALARINA DESTEK OLUYOR



**M. Göker Sarp**  
ERP Komitesi ve Kurumsal Dönüşüm  
Platformu Koordinatörü

**“ - Dünyadaki değişime karşın kendi içinde yenilenme fırsatı bulamayan firmaların kurumsal dönüşümlerini tamamlayabilmeleri için ERP projeleri bulunmaz bir fırsattır. ERP sistemlerinin sunduğu stratejik önemi gözden kaçırmamak gerekir. “**

Kurumlar hangi sektörde faaliyet gösterirse gösterebilirler, günümüzde rekabet gücüne sahip olmanın temelinde rakip firmalardan daha etkin ve verimli çalışabilmek yatmaktadır. ERP sistemlerinin de çıkış noktası olan bu kavram, KOBİ'ler için daha da önemlidir. Kurumların ERP kullanma nedenleri farklılık gösterir. Ancak kurumlardaki ortak olan nokta “ herkesin bireysel başarı sağlamak adına çalışmıyor olmasıdır.” ERP projeleri ile de operasyonel verimliliği artırıcı ortak bir çalışma ve denetleme düzeni oluşturulur; kişilerin hedeflediği bireysel başarılarından bütünsel olarak faydalanabilir. Firmalar her ne kadar yerine getirdikleri fonksiyonları ile organize olmuşlarsa da kurumların temel çalışma modeli kendi süreçleridir. ERP sistemleri de departmanlara ilişkin modüler yapılarının altında süreç tabanlı işleyişe sahiptirler. Tüm süreçlerin bütünsel bakış açısıyla kurulması ile ERP sistemlerinde başarı yakalanabilir.

ERP sistemleri firmalara, operasyonel etkinlik ve daha iyi karar verebilme, bilgiye hızlı erişim gibi getirileri sağlayarak, şirketin rekabetçi olması için fırsat sunan projelerdendir. Dünyadaki değişime karşın kendi içinde yenilenme fırsatı bulamayan firmalar için ERP projeleri bulunmaz bir fırsattır. Bu yüzden ERP sistemlerini yalnızca bir yazılım olarak değerlendirip, sunduğu stratejik önemi gözden kaçırmamak gerekir.

ERP'ye geçiş yapan kurumsal dönüşüm yolculuğuna çıkan kurum sayısı artmaya devam edecek.

Bilişim sektörünün gelişimine kurumsal çözümler açısından baktığımızda: 80'li yılların başında Türkiye'de yazılım evleri kurulmaya başlamış ve çoğu ticari çözüm paketlerini oluşturarak yollarına devam ettiler, 90'lı yıllarla birlikte yabancı MRP ve ERP çözümlerinin girişi ile de Türkiye entegre kurumsal çözümlerle tanışmıştır.

Türkiye'nin dünya ekonomisi ile entegrasyonunun 2.000'li yılların başına kadar sınırlı kalması, henüz endüstri topluluğu yolculuğumuzun başlarında olmamız, Türkiye'deki mevcut dış kaynaklı sermayenin azlığı, firmaların Kurumsal İş Çözümlerine kanalize ettikleri finansal kaynaklarının sınırlı olması, ERP sistemlerinin Türkiye'de yaygınlaşmasını yavaşlatmış ve geciktirmiştir.

Bu koşullara rağmen, Yurtiçi ve Yurtdışı kaynaklı olarak ERP çözümlerinin firmalara sağladığı katkılar ve alınan sonuçların duyulması ile 1994-1995 döneminde Holdingler ve çokuluslu firmalarla başlayan süreç, son dört beş yıl içinde iyice hızlanmış: Türkiye'de ERP kullanımının gelişimi ve yaygınlaşması özellikle 2010 yılından itibaren çok ciddi bir ivme kazanmıştır.

ERP Komitesi, Türkiye'deki ERP kullanıcıları, akademisyenler, yönetim danışmanları ve stratejistlerin yanı sıra ticaret, sanayi ve hizmet sektöründeki kuruluşlar ile kurumsal çözüm üreticileri olarak faaliyet gösteren firmalardan oluşan marka bağımsız bir organizasyondur.

ERP Komitesi, ülkemizin operasyonel etkinlik ve verimlilik hedeflenen ERP ve kurumsal dönüşüm projelerinde başarıya ulaşılabilmesi için akademisyen, yönetim danışmanı ve ERP kullanıcısı olan komite üyelerinin ileri seviyedeki uzmanlıklarını ve tecrübelerini, ERP uygulamalarının kullanımına geçecek veya kurumsal dönüşüm aday kurumlarının istifadesine sunduğu bir platform oluşturmak amacıyla 13 Şubat 2012 tarihinde kuruldu.

8.000'in üzerinde bireysel ve kurumsal üyesi bulunan komite hakkında detaylı bilgi için resmi web sitesi: [www.erpcommittee.org](http://www.erpcommittee.org)

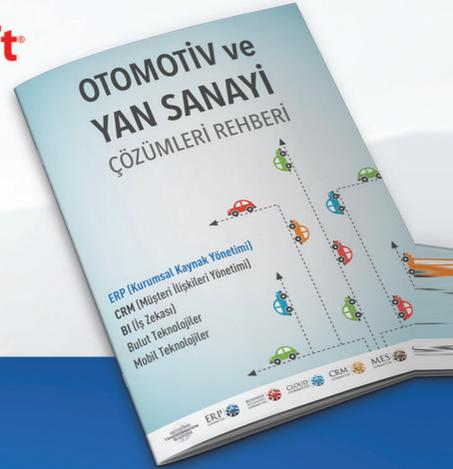
ERP Komitesi bu amaçla birlikte, yürüteceği bilinçlendirme ve bilgilendirme (seminer, teknik analiz, workshop ve yayın vs) faaliyetleri ile ERP ve Kurumsal dönüşüme özendirilmeyi ve bu uygulamaların kullanımını yaygınlaştırmayı hedefliyor, akademik çalışmalar, ERP kullanımına yönelik sektörel çalışma grupları oluşturuyor.



# OTOMOTİV VE YAN SANAYİ ÇÖZÜMLERİ REHBERİ



|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |



TEC Technology Evaluation Centers

Katipoğlu Danışmanlık ve Sistem Mühendisliği

etkinbilgi

Milenyum DANIŞMANLIK

PERAKENDE ÇÖZÜMLERİ REHBERİ

E-DÖNÜŞÜM ÇÖZÜMLERİ REHBERİ

KURUMSAL ÇÖZÜMLER REHBERİ 2015

MOBİL TEKNOLOJİLER VE ÇÖZÜMLER REHBERİ

BULUT TEKNOLOJİLER VE ÇÖZÜMLER REHBERİ

OTOMOTİV VE YAN SANAYİ ÇÖZÜMLERİ REHBERİ

İNŞAAT VE TAAHHÜT SEKTÖRÜ İÇİN KURUMSAL ÇÖZÜMLER REHBERİ

HEDEFİMİZ  
KURUMSAL  
DÖNÜŞÜM

"2015'te ERP, CRM, İş Zekası, SCM, WMS, HRM, PLM, MES, EAM, BPM, Stratejik Planlama, Talep Tahminleme ve Planlama, e-dönüşüm, Bulut ve Mobil Teknolojiler, Döküman Yönetim Sistemi ve Kurumsallaşma konuşacağız."

ERP  
COMMITTEE



ERP Komitesi Türkiye'deki akademisyenler, yönetim danışmanları, stratejistlerin yanı sıra ticaret, sanayi ve hizmet sektöründeki kuruluşlar ile Kurumsal İş Uygulamaları sektöründe faaliyet gösteren firma ve organizasyonlar arasında bir iletişim merkezi olmayı amaçlayan marka bağımsız bir organizasyondur. Bu alandaki kurumsal iş uygulamalarının kullanımlarını artırmayı hedefleyen ERP Komitesi, 13 Şubat 2012 tarihinde kuruldu ve 8000'den fazla bireysel ve kurumsal üyesi var. Detaylı bilgi için komite resmi web sitesi: [www.erpcommittee.org](http://www.erpcommittee.org)

ENTERPRISE  
TRANSFORMATION  
PLATFORM

BUSINESS  
INTELLIGENCE  
COMMITTEE



CLOUD  
COMMITTEE



MES  
COMMITTEE



CRM  
COMMITTEE



SCM  
COMMITTEE





# Başarılı ERP Implementasyonu (Kurulumu, Uyarlaması) İçin 12 Adım

Dr. Batuhan Kocaoğlu  
Okan Üniversitesi - Akademisyen



ERP implementasyonu zordur ama imkansız değildir. Sadece çok çalışmak yetmez, aynı zamanda “doğru şeyler” üzerinde çok çalışmalısınız. Özellikle ERP sistemini seçip, kurduktan sonra, bunun geri dönüşü pek mümkün değildir. ERP canlı kullanımına geçişten sonra, yörüngeyi değiştirmek pek kolay olmayacaktır. Aşağıdaki adımların oluşturulmasında, 10 yıldan fazla ERP kullanıcısı ve müşteri proje yöneticisi gözüyle tecrübe ettiklerim ve yabancı kaynaklardaki araştırmalarım etkili olmuştur. Projelerde, aşağıdaki adımlara dikkat ederseniz “seçim”, “karar” ve “uyarlama” başarı oranınızın artması, yüksek olasılıklıdır.

**1. İş danışmanı seçin:** ERP alan firmanın, sürecin başından sonuna, kendi tarafında olacak, konuyu tarafsız yorumlayacak bir uzmana ihtiyacı olacaktır. “İş danışmanı” hem firmanın iş süreçlerini kavrayabilmeli, hem de bunları bilgi sistemlerinde ifade konusunda deneyimli olmalıdır. Mevcut süreçlerin analizi, süreçlerin sadeleşmesi veya iyileştirilmesi, yazılım seçimi, kurulum, süreç konfigürasyonları ve raporlama ihtiyaçların belirlenmesi konularında destek vermelidir. Hem ERP’yi alan müşteri firma, hem de yazılım tedarikçisi & partneri ile uyum içinde çalışabilmelidir (1).

**2. Yazılımı seçin:** Projenin en kritik seçimlerinden biridir. Yazılım, endüstrinin ve işiniz ile iyi uyum sağlamalıdır. İki açıdan değerlendirme yapılmalıdır: ürün sektörünüz ve işiniz için uygun mu? Diğer, yazılım firmasının kültürü, sizin firmanız ile uyuyor mu? Bu durumda, ürünü uzun süre kullanan, müşteri referanslarından bilgi almak doğru olacaktır. Aynı sektör, o da yok ise aynı süreçlerin işlediği firmalardan. Düşük fiyat sunarak, sektöre yeni giren çözümlere dikkat edilmelidir, uygun olmayan bir çözümün yaratacağı maliyet, ileride çok daha fazla olacaktır. Demolardaki yaratılan olumlu havanın ötesinde, kendi iç güdünüzü, izlenimlerinizi göz ardı etmeyin (2).

**3. Implementasyon partneri (ERP danışmanı firma) seçin:** Yazılımın önüne geçebilmektedir. Her firma, farklı yanlarını öne çıkarabilir: proje yönetimi becerisi, teknik beceri, iletişim becerisi, sektör deneyimi, danışman sayısı-kapasitesi, tamamladığı proje sayısı vb. (1)

**4. Değişim yönetin:** ERP’ye geçiş ile, işler eskisinde farklı şekilde, ya da sırada yapılması gerekecektir. Yeni sistemi çalıştırmak için, tüm eski çalışanları işten çıkarmayacağınıza göre, değişimi yönetmeniz gerekecektir. Değişimin nedenlerini açıklayıp, anlamalarını ve kabul etmelerini sağlamalısınız. Burada yapılması gerekenler: 1) Değişimden etkilenecek kişileri belirleyin; 2)Yapılacak değişim ile ilgili bilgi verin; 3) ERP ihtiyacını gerektiren, işteki (business) zorlayıcı nedenleri belirtin; 4) Projenin başarılı olması için, nasıl davranmaları gerektiğini açıklayın; 5) Proje gidişatı ile ilgili güncel bilgileri sık sık paylaşın, sürekli adım 2’den 4’e tekrarlayın.

## 5. Verileri temizleyin:

Test aşamalarında, kurgu doğru ise, aktarılacak eski veriler ile ilgili problemler ortaya çıkmayacaktır. Master datanın tamlığı ve tutarlılığı için, ayrı bir eğitim verilmelidir. Ayrı bir proje aşaması olmalıdır. Burada yapılması gerekenler:

- Yapılabildiği kadar iyileştirmeyi yapın. Örneğin aynı şeye karşılık gelen “Rıhtım Caddesi” ve “Rıhtım Cad.” gibi çokluluklar giderilmelidir.
- Veri temizliği ve durumu değerlendirilmesi için, rutin toplantılar planlayın ve yapın, sorun yaşanan dar boğazların aşılması için katı olun.
- İddialı ve motive edici bir iş bitiş tarihiniz olsun.
- İş için doğru kişileri atayın (2). Çalışkan, pratik düşünebilen, kavrayabilen, Excel’i iyi (düşey ara ve özet tablo uzmanı), detaycı personeli tercih edin(1).

**6. Lideri destekleyin:** Üst yönetimin tam desteği tüm çalışanlara hissettirin. Aksi halde periyodik toplantılarda, orta yönetimin engellemelerine karşı, alınmış kararları savunmak için, bir sürü etkin olmayan toplantı yapmak zorunda kalırsınız. ERP’nin mevcut işlerini bozacağı yargısı, insanların değişimden korkmalarından kaynaklanmaktadır. Çalışanlara, işin olumlu etikleri ön plana çıkararak aktarın, üst yönetime büyük resme olan etkilerini anlatın. Üst yönetime, sürekli destekleyin.

**7. Proje takımı kurun:** Yetenekli bir takım, büyük resmi de görerek, planlara olumlu katkılarda bulunarak, süreçlere ve organizasyonun yarınına etkilerini de dikkate almalıdır. Mümkünse, ekipteki çalışanlar terfi ettirilebilir durumda olsun, statükoya daha az sapsın ve kalırlar. Takımdakilerin bireysel yetenekli olması iyidir, ama “takım” çalışmasına uygun olmaları çok daha önemlidir. Konudan sapmadan, kararlara varılabilmelidir, kişisel egolar geride bırakılmalıdır. Ekiptekilerin sadece “ne”yin gerekli olduğunu anlamaları yetmez, “neden” gerekli olduğunu da anlayabilmelidir. Çok farklı bakış açıları dinlenebilmeli, kavranabilmeli ve en iyi parçaları uygun bir tek çözüme harmanlanabilmelidir.



**Resim kaynağı:** [http://panorama-consulting.com/wp-content/uploads/2014/06/iStock\\_000019179353\\_Small-2-300x270.jpg](http://panorama-consulting.com/wp-content/uploads/2014/06/iStock_000019179353_Small-2-300x270.jpg)

**8. Test edin:** ERP çözümleri, bir kurulum sihirbazı ile (next, next vs..) kurulum, hemen kullanılabilir hale gelemezler. Ciddi bir testten geçmelidir. Test yapabilecek uygun master data bulunmalıdır. Test edilen iş süreci, anlaşılmalı ve test yapan kullanıcı izlenebilmelidir, nereleri etkilediği takip edilebilmelidir. Parça fonksiyonel testleri yaptıktan sonra(örneğin satış siparişi girişi), süreç ile ilgili tam çevrim test (örneğin: siparişten sevkiyata) yapılmalıdır (1). İstenilen düzende çalışana kadar, pek çok iyileştirme ortaya çıkacaktır. Bunun peşinden uzman veya süper kullanıcılar, rassal şekilde gerçek verilerle testlerini yapmalıdır. Böylece gerçek çıktılar veya raporlar üzerinde de yorum yapılabilecektir (2). Çok kez tekrarlanan ve başarıyla yapılan testler, başarılı bir implementasyon için şarttır.

Devamı sayfa 71’de



**Resim kaynağı:** [http://thevarguy.com/site-files/thevarguy.com/files/imagecache/medium\\_img/uploads/2014/03/erp-steps.jpg](http://thevarguy.com/site-files/thevarguy.com/files/imagecache/medium_img/uploads/2014/03/erp-steps.jpg)



## Dr. Batuhan Kocaoğlu

Okan Üniversitesi - Akademisyen



**9. Kullanıcı eğitime önem verin:** Yeni sistemi doğru ve az hata ile kullanabilmek için, doğru ve etkili bir eğitim gereklidir. Başarılı bir eğitim sonucunda, son kullanıcılar test sürecinde de daha etkili ve verimli olabilirler. Bu kullanıcılar, testlerde implementasyon takımının göremediği, gerçek hayattaki operasyonlarıyla ilgili, karşılaşılabilecekleri sorunları saptayabilirler. Sisteme farklı bir açıdan bakarlar. Bu şekilde, şirket içinde "problem çözücü" bir ekibin oluşmasında yer alırlar. Eğitim sırasında ekstra ilgi gösteren, konuyu çabuk kavrayan kişilere ilave eğitim ve mentörlük verin, "problem çözme" takımına dahil edin. ERP sisteminde çalışacak kişilerin rollerini ve yetkilerini net belirleyin. Eğitim & kullanım dokümanları hazırlayın. Eğitimciler, bilgili ve sabırlı olmalıdır. Eğitimler, canlı kullanıma geçmeye çok yakın bir zamanda verilmelidir, aksi halde verilenler, akılda fazla kalmamaktadır. İyi tanımlanmış, hedefleri belli, detaylı bir eğitim planı olsun. Aksi hale, bu ilerde hep tartışmaya açık bir konu olarak kalacaktır.



Resim kaynağı: <http://www.junctionsolutions.com/wp-content/uploads/Implementation-Consulting.jpg>

**10. Bütçeye dikkat edin:** Kullanıcılardan çok sıklıkla ek talep gelecektir, "hayır" diyebilirsiniz. Implementasyon planı "gerekli olanlar" ve "istenenler" halinde kategorize edilebilecek, yüzlerce iş içerecektir. Bütçe sıkıntısına yaklaştıkça, "istenenler" içerisinde, eleme yapın. Bütçe kalanı, "gerekli olanlar" ı da karşılamaya yetmeyecek gözükmüyor ise, hedefleri düşürün. Başka bir ek çözüm, danışman sayısını azaltarak, şirkete birkaç yüksek yetenekte çalışan istihdam etmektir. Bütçenizin son 1/4'ünü, canlı kullanıma geçiş öncesi ay ve geçiş sonrası iki ayı kapsayacak şekilde planlayın. Beklenmedik pek çok sorun çıkacaktır, sorunlara müdahale ve karar hızınızı artıracaktır.

**11. İş süreçlerini adapte edin (no customization):** ERP sistemleri en iyi uygulama deneyimlerini içermektedir. Eğer ERP süreçlerine uymayan bir iş süreciniz varsa, muhtemelen o, en iyi şekilde yapılmayan bir süreçtir. Sadece işletmeye stratejik avantaj sağlayan özel süreçler için, özelleştirme(customization) düşünülmelidir. Aslında gerçeğe bakıldığında, gerçekten stratejik avantaj sağlayan tipteki proses sayısı çok azdır. Pek çok duygusal ve dramatik baskılarla gelen, kullanıcı talepleri olacaktır. Yapılan her özelleştirme, yazılım etkinliğini azaltacak ve versiyon yükseltmelerinde sorun ve ciddi maliyet yaratacaktır. O yüzden özelleştirme taleplerinin, büyük kısmına "hayır" diyebilirsiniz. Yaptığınız işi, sizin keşfetmediğinizi hatırlayın. ERP paketlerinin sunduğu normlardan faydalanın ve bazı iyi olmayan iş alışkanlıklarından, bu vesileyle kurtulun.

**12. Başarıyı tanımlayın:** Üretim ve finansal süreçlerdeki gibi, performans ölçütleri bulmak ve kullanmak zordur. Durumu etkileyen pek çok faktör de vardır, son kullanıcıların tepkisi gibi. Burada implementasyon takımına odaklanın. Canlı kullanıma geçiş öncesi, ölçütler belirlenmiş olmalıdır. "Sevkiyat sayısı" yerine, "ERP kaynaklı, müşteriye olumsuzluk yaratmayan, sevkiyat sayısı" daha anlamlı bir ölçüt olacaktır. Diğer taraftan başarı kriterler, "zaman bazlı" olmalıdır. "Bir önceki haftaya göre, geciken siparişler" gibi. Diğer yandan, ERP takımını çok sağlam olmayan hedeflerin olumsuz gözükten sonuçlarından dolayı, fazla yoğun eleştirmemeye çalışın. Fazla baskı sonucu, bir köşelerine çekilir, risk alınması gereken yenilikçi konularda sessiz kalmayı tercih etmeye başlarlar ki, bu organizasyon için bir kayıp olur. ERP takımına nasıl, hangi durumlarla başarılı olacaklarını söyleyin ve başarılı olduklarında tebrik edin (2).

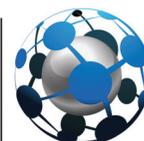


Resim kaynağı: [http://panorama-consulting.com/wp-content/uploads/2014/12/Stock\\_000040383088Large.jpg](http://panorama-consulting.com/wp-content/uploads/2014/12/Stock_000040383088Large.jpg)

Yukarıdaki adımları dikkate alarak yapacağınız çalışmalar, çok daha etkili bir ERP implementasyonu gerçekleştirmenizi sağlayacaktır. Kaynakları daha etkin kullanmanız mümkün olacaktır. Bu vesile ile ERP'den beklediğiniz faydaları geri kazanma süreniz kısalmaktadır. ERP sürecindeki firmalarımıza katkısı olması dileğiyle..

#### Kaynaklar

1. Kocaoğlu, Batuhan. Sektör Deneyimleri. Ağustos 2015.
2. URL\_01. 11 Steps to a Successful ERP Implementation. ERPfocus. [Çevrimiçi] 2015. [Alıntı Tarihi: 27 Ağustos 2015.] <http://www.erpfocus.com/erp-implementation-11-steps-to-success-982.html>.







## Bir Sanayi Devrimini Daha İskalamak



**Hakan Zobu**  
Zobu Consulting – Yönetici Ortak

### Sanayi 4.0! Bize düşen 4-0'lık bir mağlubiyet mi?

Buhar ile çalışan harman makinesinin kullanıma alınması, tarımda mekanize üretime geçiş ve sanayi devriminin başlangıcı olarak kabul edilen 1700'li yılların sonunda Osmanlı-Rusya ile savaşıyordu. Birinci sanayi devriminin yaşandığı yıllarda Kırım'da Rusya, Mısır'da Fransa ile savaşırken, Balkanlar'daki kalkışmaları bastırmaya çalışıyorduk... İkinci sanayi devriminin, diğer bir deyişle yoğun üretimin başladığı, işgücü verimliliğinin ve üretimde optimizasyonun gündeme geldiği 1800'li yılların sonunda Tunus'ta, Fransızlarla, Mısır'da İngilizler ile savaşırken, Balkanlar'da yeni oluşmuş devletçikler ile uğraşıyorduk... Ay'a ilk ayak basıldığı, bilgisayar ve iletişim teknolojisinin gelişmeye başladığı üçüncü sanayi devriminin başlangıcı olarak kabul edilen 1960'lı yıllarında sonlarında ise bir yandan tekrar demokrasiye dönüş deneyimini yaşarken bir yandan da gerek soğuk savaşın etkilerini gerekse Kıbrıs'ta yaşanan gelişmeleri göğüslemeye çalışıyorduk...

Gerçekten de, ilk üç sanayi devrimini yaşadıkları dönemde içinde bulunduğumuz olağanüstü koşulların etkisi ile anlayamadık, izleyemedik ve yaşayamadık. Diğer bir deyişle iskaladık... Şimdi yeni bir sanayi devriminin eşliğindeyiz.

### Sanayi 4.0

Acaba bu sessiz sedasız ama etkili devrime ne kadar hazırız?

Sanayi 4.0 neler getiriyor? Hayatımızda ne tür değişiklikler olacak? Biz konuyu anlayabilecek miyiz? Gelişmeleri izliyor ve kendimizi adapte etmeye çalışıyor muyuz?

Sanayi 4.0, diğer bir deyişle, dördüncü sanayi devrimi üretim sanayisinin geleneksel yapısından çıkarılmasını, işlerin yapış biçimlerinin değiştirilmesini (örn. 3D yazıcılar), sanayide yüksek derecede otomasyonu, birbirleri ile iletişim kuran makineleri ve üretim modüllerini, akıllı fabrikaları tarif etmektedir. Bu devrimdeki amaç uyum, kaynak verimliliği ve ergonominin hem müşteriler hem de iş-değer sürecinde iş ortaklarının entegrasyonuna ve nihayetinde rekabetçiliğin artmasına imkân vermek olarak özetlenebilir.

Sanayi 4.0'ı nesnelerin interneti (internet of things) olarak tanımlamak, cihazların birbirleri ile iletişim kurmasından yola çıkarak başkaca işlevler üstlenmelerini sağlamak yeni hizmetler üretmek olarak tanımlamaya çalışan yaklaşımlar bulunmaktadır. Gerçekten de, yapılan araştırmalara göre, günümüzde 200 milyar adet internete bağlanabilen cihaz, 14 milyar da hâlihazırda internete bağlı cihaz bulunuyorken, 2020 yılında internete bağlı cihaz sayısının 32 milyara ulaşacağı tahmin edilmektedir. Tüm bu cihazların birbirleri ile iletişimlerinden elde edilecek veriler yeniden üretilecek hizmetler tıpkı bir sanayi devrimi kadar büyük önem arz etmektedir. Ancak, dördüncü sanayi devrimini veya diğer deyişle sanayi 4.0'ı sadece nesnelerin interneti olarak tanımlamak, sadece gelmekte olan büyük değişimin sınırlarını daraltmaktadır.

Sanayi 4.0 akıllı ürünler üretebilen akıllı fabrikalardaki akıllı makinelerin insanlar ile birlikte entegre olması, makine üreten makinelerin, yüksek otomasyon seviyesinde özel partilerde üretim yapabilme yeteneğine kavuşmasıdır.

Bir bakış açısına göre yaşadığımız çağda, özelleştirilmiş bir parti üretimin optimum sayısı 'bir'dir. Diğer bir deyişle her bir müşteri için, müşteri beklentilerine uygun özelleştirilmiş üretim yapma yeteneğine kavuşulması gerekmektedir. Bu söylemesi çok kolay fakat uygulaması çok zor bir hedeftir. Pazar araştırmasından sipariş alınmasına, üretimden sevkiyata, satış sonrası hizmetlere kadar özelleştirilmiş müşteri hizmetlerini kayıt edecek, tasnifleyecek, üretim birimlerine doğru sırada yönlendirecek sistemlere sahip olmak ve en önemlisi de bu üretimi yüksek adetlerde fakat her ihtiyaca özel gerçekleştirecek yeteneği geliştirmek gerekmektedir.

Türkiye'nin durumunu ele alırsak TOBB ve TEPAV'ın konu ile ilgili bir çalışmasında altı çizildiği gibi;

- Şirketlerimiz bu yeni sürecin farkında değil ve bu konuda bir arayışları yok,
- Bu konuda yetişmiş insan gücü de sınırlı

Ülkemizde ithal edilen ve bağımsız çalışan makinelerin kumanda fonksiyonlarını tam anlamıyla anlayıp çözecek eleman sıkıntısı çekiyoruz.

### Kaldı ki çok kısa bir zaman dilimi içinde

Tüm süreçleri birbirleri ile bağlantılı,

Yüksek verimlilikte,

İhtiyaca ve isteklere uygun partiler halinde üretim yapmaya imkân veren akıllı fabrikaların ürettikleri ürünler ile karşı karşıya kalacağız.

**Coca-Cola sadece sizin adınızla üretim yaptığında veya Apple tam da sizin istediğiniz menü özelliklerine uygun bir telefonu sadece size özel olarak ve geleneksel bir üreticiden daha uygun maliyetler ile ürettiğindeki dünyaya hazır mıyız?**

**Daha bütün bunların temelini teşkil eden, görece ilkel ve basit ERP sistemleri dahi yeterince yaygın kullanılmazken nasıl rekabetçi bir ekonomiye sahip olacağız?**

**Yoksa bir sanayi devrimini daha mı iskalayacağız...**



## Kurumsal Sistemlerde Beşinci Vites



**Sinan Berkdemir<sup>1</sup>**

Milenyum Danışmanlık - KKP Uzmanı - Mali Danışman

Eğer birey olarak bir kaza geçirmezseniz hastalıklar size aniden gelmez, çoğunlukla yaptığınız kısa veya uzun süreli davranışlar sonucunda hastalanırsınız. Örnek olarak kısa vadede soğuk su içmek, rüzgarlı yerde oturmak veya uzun süreli olarak sağlıksız besinler yemek, hareketsiz bir yaşam sürmek esasen belli süreye yayılmış hareketlerin hastalık olarak bizlere geri dönmesi ile sonuçlanır. Sonuçta bir doktora gider ve aldığınız ilaçlarla belli bir süre içinde tedavi olursunuz. Bazen küçük operasyonlar veya büyük ameliyatlara geçirmek zorunda kalırsınız. Bazen de uzun süren tedavilerle de sonuç vermez ve hayat son bulur.

İşletmelerin yaşam süreleri de insan hayatına benzer, doğar – büyür – hastalanır – yaşlanır ve ölür. Doğmak ve büyümek birçok insanın başarabildiği bir durumdur, ancak bölgesel, ulusal veya uluslar arası başarılar sağlamak herkesin (ve her işletmenin) harcı değildir. İşletmeler sadece bu benzetimden bile büyük ders çıkarılabilir. İşletmelerin hastalanmadan, sağlıklı büyüyerek hayatlarına devam etmesi ve böylece başarıdan başarıya koşması temel hedeftir.

Gerçek işletme başarıları kurumsallaşma sonucunda sağlanır ve kurumsallaşmanın özü bir patrona veya bir yöneticiye bağlı olmadan işletmenin hayatını sürdürebilecek olgunlukta olmasıdır. İşte olgunlaşmanın sağlanması aşamasında devreye profesyonel yazılımlar ile bilgi ve tecrübe girer.

Genellikle Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP, ERP), diğer deyişle Kurumsal Sistemler (KS, ES) sadece yazılım olarak algılanmaktadır. Oysa kurumsallaşma kültürüne uygun yönetim anlayışı olmayan şirketlerin sadece bir yazılım olarak kurumsallaşması mümkün değildir. İşte bu nedenle sadece Türkiye’de değil tüm dünyada sadece işletmelerin üçte biri, KS kurulduğunda ve işletiminde tam olarak başarılı olduklarını ifade etmektedirler. Diğer bir deyişle KS kurmaya çalışan dünyadaki üç firmadan ikisi başarılı olamamıştır veya olamamaktadırlar. Her ne kadar bu başarısızlıklarla ilgili çalışmalar ağırlıklı olarak 2000 yılı öncesine ait olmakla ve sonrasına ait doyurucu veriler bulunmamakla birlikte, işin hiç de kolay olmadığını anlatması bakımından önemlidir.

KS’nin kurulması bir evlilik gibidir, projenin başı vardır ama sonu işletmenin hayatı boyunca devam eder. Diğer deyişle Kurumsal Sistemlerin kurulması ile süreç aşlında yeni başlamaktadır. Amaç sistemin kurulması değil, sistemin başarılı bir şekilde işletilmesidir. Sistemin başarısı denilince, girilen verilerin doğru bir şekilde girilmesi, raporlanması ve yönetimin bu verileri doğru kararlar için kullanabilmesidir. Veriler, doğru kararlar için kullanıldığı noktada KS yazılımları amacına ulaşmış olur.

KS’e geçilmesi, işin başlangıç aşamasıdır. Burada işletme henüz gaz pedalı ve debriyajı tanımaya, birinci vitese geçerek yol almaya çalışmaktadır. Arabanın hareket etmesini “bu iş bitti” diye değerlendirmek doğru bir yaklaşım

değildir. Birçok işletme, “artık bundan sonra araba ve yol bizi istediğimiz yere götürür” diyerek bir rahatlığa kapılmaktadırlar. Başlangıç aşaması sadece proje ekibinin işini tamamladığı anlamına gelir.

Başlangıç aşamasından sonra giriş aşaması, işletmenin faaliyetlerini devam ettirebilmesi için gerekli olan hayati verilerin girilmesidir. Örnek olarak fatura ve irsaliyelerin girilmesi, ücret bordrolarının hazırlanması, sabit kıymetlerle ilgili amortismanların hesaplanması, satıcılara borçların ödenmesi, müşterilerden tahsilatların yapılması, çalışanlara ücretlerinin zamanında verilmesi, vergi bilgilerinin zamanında devlete bildirilmesi ve ödenmesi ile birlikte muhasebe kayıtlarının yapılması bunların başlıcalarıdır. Giriş aşamasının doğru bir şekilde yapılmasının göstergesi olarak üretim veya hizmet maliyetlerinin sistem tarafından otomatik olarak hesaplanabilmesi temel alınabilir. İşletme giriş aşamasındaki bu görevlerini yerine getiremediği veya eksik getirdiği sürece ayakta durması çok zordur. Ancak asgari görevleri uygun bir şekilde yerine getirmesi, KS’den beklenen sonuçlar olarak değerlendirilemez. Eğer bu aşama doğru bir şekilde yapılabilirse verilerin tek bir merkezden girilmesi, verilerle ilgili çeşitli karışıklıkların önlenmesi, veri girişinde zaman tasarrufu gibi etkilerin sağlanabilmesi, faydaların başlangıç aşaması olarak değerlendirilmelidir. Yani birinci aşama işçi ve memurların iş süreçlerini doğru yapmaları ile ilgili sonuçlar olarak kabul edilebilir.

Giriş aşamasındaki asgari şartlar sağlandıktan sonra işletmedeki süreçlerin gelişme aşamasına geçilir. İşletmedeki stokların azaltılması, doğru bir nakit akış sisteminin kurulması, üretim ve yönetimdeki kalite sistemlerinin geliştirilmesi de üçüncü aşama olarak değerlendirilebilir. Esasen ikinci aşamada KS’in gerçek faydaları görülmeye başlanır. Veri akışının düzenlenmesi ve çeşitli sistemlerdeki iyileştirmeler işletmenin gerek maddi, gerekse zaman açısından tasarruf yapmasına neden olur. İkinci aşamadaki iyileştirmeler daha çok uzman, şef ve müdürlerin görev alanına girer.

Sonuç diyebileceğimiz dördüncü aşamada ise üst yönetim devreye girer. Satınalma, satış, rakip işletmelerin politikalarına karşı geliştirilen stratejiler, mali ve finansal süreçlerle ilgili kararlar esasen işletmenin dışı dönük kararlarıdır ve KS’in beklenen gerçek faydaları bu noktada alınmaya başlanır. Yani bu sürece gelen bir işletme KS’den gerçek anlamda faydalanmaya başlar.

Yukarıda sözü edilen KS kurmaya karar veren işletmelerin üçte ikisi daha birinci süreçte takılmakta, diğer süreçlere geçemedikleri için KS’den istenilen faydalara ulaşamamaktadırlar. İlk süreçte yeterli olgunluğa gelmeden ikinci süreçte yol almak gerçekçi olmamaktadır. İkinci süreçte artık işletmenin ve sistemin yerine oturmaya başladığı aşamadır ve arabanın üçüncü ve dördüncü vitesle yol almaya başladığı dönemdir. Sonuç bölümünde ise üst yönetimin arabayı beşinci vitesle otobanda sürdüğü ve yolculuğun tadının çıktığı noktadır.

Beşinci vitese geldikten sonra arabanın sürekli beşinci viteste ve otobanda kalacağı düşünülmemelidir. Belli aşamalarda vites küçültmek, rotayı ara sıra gözden geçirmek, bazen benzin ve dinlenme molaları vermek, bazen de arabaya bakım yapmak üzere durmak gerekeceği unutulmamalıdır.

Bu arada, sistem danışmanlığının tüm aşamalarda kullanılması gerektiğini üstüne basarak söylemek gerekir. Beşinci vitese geçtikten sonra bile danışmanlarla yola devam etmek, vizyon sahibi yöneticilerin ortak noktasıdır. Beşinci viteste otobanda yol almak, her işletmede zaman ve maliyet olarak farklılık gösterir. İşletmenin sermaye yapısı, insan kaynaklarının etkinliği, projeye üst yönetimin verdiği değer, çalışanların projeye yeterince sahip çıkması, piyasa şartları ve teknolojik gelişmeler gibi çok farklı etkenlere bağlıdır. Bu süreçlerin baştan sona tam olarak planlanması mümkün olmamakla birlikte sistem danışmanlığı ile yol olarak buradaki kayıpların en aza indirilmesi sağlanabilir.

<sup>1</sup> Milenyum Danışmanlık - Mali Sistem Danışmanı, Sakarya Üniversitesi Maliye Bölümü, Doktora Öğrencisi

<sup>2</sup> Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, Yönetim Bilişim Sistemleri, Editör Prof. Dr. Uğur Yozgat, Nobel Yayınları 2011, s.51

<sup>3</sup> Mary Sumner, Kurumsal Kaynak Planlaması, Çeviren Sinan Berkdemir, Nobel Yayınları 2013, s. 2.

<sup>4</sup> Maliyetler konusunda “Sinan Berkdemir, KKP Sistemlerinde Maliyet Muhasebesi Üzerine Sorunlar ve Çözüm Önerileri, 2013, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi”nin incelenmesinde fayda vardır.



# ERP Projesinin Gizli Anahtarı: Anaveri

ERP projelerinde işlem adımlarının en önemli konularından biri de Anaveri hazırlığıdır.

Öncelikle Anaveri kavramını biraz açalım.

Anaveri, ERP sistemi içerisinde kullanılacak her türlü kullanıcı tanımlı veridir. Örneğin, Cari hesap kartları, Muhasebe hesap planı, Mamul, Yarı mamul, Hammaddede kartları, operasyon süreleri vb. Hatta stok sayım sonuçları.

Her modül, kendi bölümünde kullanılacak Anaverileri danışmanın istediği şablonda hazırlayıp teslim etmekle yükümlüdür. Canlı kullanıma geçiş için belirlenen hedeften önce, genellikle üç aşamada Anaveriler kullanıcılardan talep edilir.

1. Test çevriminde kullanılmak üzere
2. Canlı kullanıma hazırlanan sisteme verilerin atılması için
3. İkinci madde ile Canlı kullanıma geçilmesi sonrasında oluşan fark verilerinin tamamlanması için. (Yeni açılan kartlar, stok sayımı vb..)

## Anaveri hazırlığını etkileyen etkenler nelerdir?

Anaveri hazırlığı genelde projelerin ilk aşamalarında yeterince önemsenmez. Hatta "Bizim eski sistemimizde veriler zaten var, oradan çeker verimiz" düşünceleri öne çıkar. Ancak maalesef Anaveri hazırlamaya az bir süre kala işin boyutunun böyle olmadığı kötü bir tecrübe ile anlaşılmaya başlar.

Zira, hazır yeni bir ERP kullanımına geçiliyorken ilave ürün ağacı seviyeleri oluşturulmuştur. Yada eski kodlama sisteminde X hane olan ve sıkıntı yaratan malzeme kodları X+Y haneye çıkarılmıştır. Hatta eski ve raporlamaya sıkıntı çıkaran Hesap Planının değiştirilmesine karar verilmiştir.

Bazen yeni ERP ye geçerken kodlama sisteminde de değiştirilim kararı bile Anaveri şablonlarının doldurulmasını külfet haline getirecektir.

İşletmenin yapısına göre değişen malzeme kartlarının sayısının çokluğu da ayrıca harcanacak emek ve zamanı artıracaktır.

Her halükarda artık eski sistemden çekilen verilerin kopyala/yapıştır yöntemiyle yeni sistemde kullanılmayacağı ve Anaveriler üzerinde çok daha fazla zaman harcayarak çalışılması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Dolayısıyla tüm bu değişiklikler Anaveri hazırlanması aşamasında hedeflenen zamana uyumu zorlayacaktır.

## Peki Anaveri neden bu kadar önemlidir?

Bir ERP projesinde 3 önemli taraf vardır. İlki yazılım ve bu yazılımın işletmemize uygun hale getirilmesidir. İkincisi yazılımı kullanacak insan gücü ve yetkinlikleridir. Üçüncüsü ise Canlı kullanıma geçiş aşamasıyla beraber ihtiyacımız olacak Anaverilerin hazırlanmış olmasıdır.

Genelde projelerde ilk iki madde üzerine odaklanılır ve tüm odaklanma bu alanlara kaydırılır.

Ancak birde şöyle düşünün: Diyelim ki Canlı geçişimiz 1 Ocak. ERP yazılımımız hazır, tüm geliştirmeler gayet güzel yapılmış, ekip yeterince bilgili ve yetkin, motivasyon had safhada. Ancak Anaveriler eksik, yanlış yada hatalı.

## Canlıya geçme ihtimaliniz var mı? Maalesef yok.

Çünkü yanlış yada eksik Anaveri ile sistemi yürütemezsiniz.

Geri kalan hiçbir şeyin önemi kalmaz.

Mesela yanlış ürün ağacı stok hatalarına yol açacaktır. Maliyet hesaplarının şaşmasının yanı sıra stoklarda eksi yada artı yönde hatalar artacaktır. Var olan stoku yok, yok olan stoku var olarak görmek lojistik açısından tedarik süreçlerini işlemez hale getirecektir. Yanlış hesaplanan maliyetler sebebiyle karlılık düşebileceği gibi yüksek verilen teklifler sebebiyle potansiyel iş fırsatları da kaçıyor olabilir.

Ürün operasyonları ve sürelerindeki hatalı yada eksik veriler sebebiyle üretim planlaması ya yapılamayacak, yada yanlış yapılması sebebiyle işler üst üste binecektir.

Yada yanlış tanımlanmış masraf merkezleri sebebiyle bakiyeler yanlış hesaplara akacak ve raporlamaları bozacaktır.

Bu aşamada Anaverideki verilerin hızlıca kontrolü ve düzeltilmeye çalışılması çoğu zaman daha başka problemlerin çıkmasına yol



**Ramazan Çevik**  
Aunde Teknik – Bilgi İşlem Müdürü  
(ERP Komitesi Otomotiv Çalışma Grubu Lideri)

açmaktadır. Zaman hızla akmaktadır, kontrol edilmesi gereken çok fazla veri vardır, teyitler beklemekte ve stoklar gittikçe karışmaktadır. Kriz kapıdan içeri girmiştir ve bu baskı altında verilerin hızlıca ve sorunsuz düzeltilmesi neredeyse imkansızdır.

Problemin büyüklüğüne göre birkaç gün ile topyekûn bir proje ertelemesi kaçınılmazdır. Tüm bu sorunlarla boğuşmamak için alınması gereken birkaç temel önlem bulunuyor.

1. Kesinlikle Anaveri hazırlığı son dakikaya bırakılmamalıdır. Bu sebeple kod sisteminde değişiklik, ürün ağacı seviye değişikliği, hesap planı değişikliği vb gibi temel değişiklikler hızlıca karara bağlanmalı ve sürecin önünü tıkaması önlenmelidir.

2. Anaveri hazırlayan ile kontrol eden ayrı kişiler olmalı, kontrol aşamasında süreci bilen çalışanlar davet edilmeli ve en az hata ile Canlı geçişe hazırlanmalıdır.

3. Danışmanlar Anaveri şablonlarını hazırladıktan sonra sadece şablonu mail atmakla, hatta anlatmakla kalmamalı, 3,4 örneği birlikte oluşturarak hazırlık yapacak kullanıcının yapıyı tam ve doğru olarak anladığından emin olmalıdır.

4. Danışmanlar tarafından Test yada Canlı sisteme atılan verilerin doğruluğu için birden fazla kişi tarafından kontrol edilmeli, verilerin şablonlarla uygunluğu kontrol edilmelidir.



M. Göker Sarp

ERP Komitesi ve Kurumsal Dönüşüm  
Platformu Koordinatörü

# ERP İle Kurumsal Dönüşüm, Kurumsal Hafıza ve Devredilebilir Firma Yaratmak

## Türkiyedeki Firmalar ve Ömürleri

Çeşitli verilere göre, ülkemizde yaklaşık 2 milyon sermaye şirketi bulunuyor, bu şirketlerin de yüzde 90'dan fazlası küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinden oluşuyor. Dolayısıyla aile şirketlerinin ülke ekonomimizdeki önemi büyük.

Giderek zorlaşan rekabet koşulları ve kurumsallaşamama gibi nedenler Türk şirketlerin yaşam süresini giderek kısaltıyor. Dünya Bankası'nın verilerine göre Türk şirketlerinin ortalama yaşı 34. İkinci nesle geçebilen şirketlerin oranı yüzde 30'lar civarında, üçüncü nesle geçen şirketlerin oranı ise daha da az ve yüzde 5'lerin altında.

"Ancak, Türkiye'nin potansiyeli oldukça yüksek; Türkiye, otomotiv üretiminde 15'inci sırada ve inşaat sektöründe dünyanın önde gelen yüklenicileri arasında yer alıyor."

Aile şirketlerinin başlıca yok olma nedenleri; hem profesyonel hem de geleneksel yönetim anlayışını bir arada yürütmeye çalışmalarıdır.

Aslında şirket, kurucusunun girişim zekası ve liderlik becerileri ile hızlı bir gelişim ve büyüme göstererek birer başarı öyküsüne dönüşürken, şirketin uzun ömürlü olması için, iş yapış biçimi belirlenmeli, şirket anayasası tesis edilmeli, gelecek nesillerin yönetiminde nasıl görev alacakları belirlenmeli ve onları çok önceden yetiştirmeye başlanmalıdır.

## Ancak tüm bunlarla da asla yetinilmemelidir...

Çünkü organizasyonlar ne kadar mükemmel olurlarsa olsunlar, kendilerinden daha hızlı değişen rekabetin etkisi karşısında varlıklarını sürdürmek için değişime ihtiyaç duymaktadır.

Ancak değişim projeleri de, görev ve yetki tanımlarının değiştirildiği dönemde kesintiye uğramaktadır. Bu engelin aşılmasının tek yolu, şirket üst yönetiminin değişim ile ilgili kararlılığı ve sürekliliğidir.

Değişimin amacı, sistemin bireysel etkenlerden uzak ve iş yapış şekillerinin sistematik olmasının sağlanmasıdır. Değişimin bu gereksinimleri karşılayabilmek için esnek ve kurumun beklentilerine uyum sağlayabilecek bir ERP (Kurumsal Kaynak Planlama Yazılımı) kullanılması elzemdir.

## Doğru Adres Bilişim Teknolojileri ve Kurumsal Yazılımlar. Doğru Adres ERP...

Günümüzde Bilişim teknolojileri ve kurumsal çözümler, tüm dünyada en çok yatırım yapıldığı, hızlı gelişmelerin ve değişimlerin olduğu alanlardır. Bu nedenle, bu konularda doğru zamanda, doğru yatırımların yapılması, aksatılmadan sürdürülebilmesi kaçınılmaz bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal Yazılım projeleri ile operasyonel verimliliği artırıcı ortak bir çalışma ve denetleme düzeni oluşturulur; kişilerin hedeflediği bireysel başarılarından bütünsel olarak faydalanılabilir. Tüm süreçlerin bütünsel bakış açısıyla kurulması ile ERP sistemleri ve kurumsal çözümlerin kullanımında başarı yakalanabilir.

## ERP Kültürü

Mehmet Özkan  
Özkan Yönetim Danışmanlık  
Yönetim Danışmanı

**Yıllar önce oldukça büyük cirolara ve çok sayıda çalışana sahip olan bir şirkete ERP satışı için gittiğimde, şirket sahibinin benden talebi şu idi: "Bu sistemi almak istiyorum, ancak mümkün olduğunca hızlı bir şekilde kurulsun, personelimi meşgul etmesin, herkes hemen ve kolaylıkla kullanabilsin".**

ERP sistemlerinin yeterince bilgi sahibi olmadan satın alınması ve gerçekçi olmayan yönetici beklentilerinin yerine gelmemesi sonucu oluşan ERP hüsranlılığına katkıda bulunmamak adına, bu satışı o gün gerçekleştiremedim. Çünkü bu durumda o şirkete, yarardan çok zarar gelecekti. Ancak o gün anladım ki ERP sistemini satmadan ve kullanmadan önce bir ERP kültürü oluşturmamız gerekiyordu.

ERP sistemleri, şirketlerin giderek daralan rekabet alanında kullanabilecekleri "az sayıdaki ve en güçlü" yönetim araçlarından birisidir. ERP kültürü kapsamında ele alındığında, söz konusu olan sadece bir yazılım değil, aynı zamanda bir yönetim metodolojisi ve iş yapma disiplini.

### ERP sistemlerinin şirketlere temel faydaları olarak şunları sayabiliriz:

1. Operasyonel sistemlerde planlama, izlenebilirlik, karar alma ve denetleme yeteneğinin güçlenmesi
2. Sistemler arası standardizasyon ve entegrasyonun kolaylaşması
3. Çalışanlarda uzmanlaşma ve ortak iş lisansının oluşması
4. Benzer sektörlerdeki küresel iş modellerinden deneyim transferi
5. Operasyonel verimlilik ve şirket kârlılığının artması

### ERP sistemlerinden başarılı sonuçlar elde edilebilmesi için dört temel unsura gereksinim vardır:

1. Doğru dizayn edilmiş iş süreçleri
2. Yetenekli ve entegre yazılımlar
3. Yazılımların başarılı kurulumları
4. Eğitilmiş insan kaynakları

### Şirketlerdeki ERP süreçleri ise dört ana başlık altında incelenebilir:

1. ERP gereksinim tespiti
2. ERP ihale süreci
3. ERP kurulum süreci
4. ERP uygulama ve denetleme süreci

ERP sistemleri, şirketlerde doğru bir şekilde kurulum kullanıldığında son derece verimli sonuçlar doğurabileceği gibi, hatalı ya da eksik bir kurulum ve kullanım sonucu son derece keyif kaçırıcı manzaralar da elde edilebilir.

ERP sistemlerinin getirileri yüksek olmakla beraber, kurulum ve ilk uygulama süreci zordur ve uzmanlık ister. Bu uzmanlığın kullanılmadığı zamanlarda, ERP sistemlerinin şirketlere olan "toplam sahip olma maliyeti" zamanla artış gösterir.

Şirketler, yukarıda bahsettiğimiz temel faydaların altyapısını hazırlayacak adımları atmadan, anında ve her derde deva diyerek ERP sistemlerine başvurdukları sürece, hayal kırıklığı kaçınılmazdır. Rekabetçi bir şirket yapısının ön koşullarından birisi olan ERP sistemlerinin bedeli, sadece yazılıma ve danışmanlığa ödenen para değil, aynı zamanda şirketteki entegrasyon altyapısı ve bu yapının çalıştırılması için gerekli olan kurumsal disiplini oluşturma çabalarıdır. Bu çabalara katlanmayı düşünmeyen şirketlerin, ERP'nin nimetlerinden faydalanmayı da düşünmemeleri gerekir.



# Bir Otomotiv Firması için Örnek ERP Proje Ekibi



**Yağmur Katipoğlu**  
Katipoğlu Danışmanlık - Proje Yöneticisi

## Proje Sponsor'u (Genel Müdür veya Yönetim Kurulu Üyesi)

- Projeyi finanse eder,
- Milk-run, tedarikçi portalı, erp kanban'ı gibi konulardaki önemli kararları verir, yönlendirmeleri yapar,
- Proje planını ve ilerlemesini denetler,
- Proje ekibinin kurulmasına yardımcı olur,
- Proje yöneticisini destekler, arkasında durur,
- Arbulucu olarak görev yapması gerekir (bazen).

## Nitelikler:

- Yönetim gücü,
- Finansal güç,
- Otorite.

## OTOMOTİV Firması ERP Proje Yöneticisi

- Projenin tüm faaliyetlerini organize etmekle yükümlü ve yetkilidir,
- Proje ekibini oluşturur, değiştirir,
- Proje kapsamını, fazlarını belirler (üretim planlama Faz 1, sahadan veri toplama Faz 2 gibi),
- Proje planını (ERP firması proje yöneticisi ile birlikte) hazırlar ve takip eder,
- Detay iş planlarını (ERP proje yöneticisi ile birlikte) hazırlar, OTOMOTİV Firması proje ekibine dağıtır ve sonuçları toplar,
- Düzenli zaman aralıkları ile Sponsor'a ve Üst Yönetim'e proje gerçekleşmesi hakkında brifing verir,
- Departman yöneticileri ile olan ilişkileri yönetir.

## Nitelikler

- İyi iletişim kurabilme yeteneği,
  - Ekip / erp proje yönetimi konusunda beceri ve tecrübe,
  - Sosyal, disiplinli ve çalışkan,
  - Organizasyon yeteneği, IT konusunda teknik bilgi (tercihen),
  - Otorite (sözünü dinletebilme), zeki, problem çözücü, güvenilir, dürüst,
  - İşletme ve iş süreçleri (SOP / satış ve operasyon planlama, tedarikçi performans yönetimi) hakkında bilgi ve tecrübe (tercihen),
  - Proje Ekibi (departman temsilcileri / anahtar kullanıcılar)
- Tüm departmanlardan bir tecrübeli, bir de (gelecek vaat eden) genç bir çalışan seçilmelidir.

- İşletmeyi tanımak, sadece kendi departmanı ile ilgili olanları değil, (tüm iş akış süreçlerini öğrenmek (tedarik edilen parçaların kalite problemleri ile olan ilişkileri gibi),
- Kendi departmanın ihtiyaçlarını proje grubunda temsil etmek,
- ERP yazılımını, kullanımını öğrenmek,
- Kendi departmanı için (son kullanıcılar), ERP yazılım kılavuzlarını hazırlamak ve güncellemek,
- Departmanındaki diğer çalışanlara eğitim vermek.

Ekip üyelerinden bazılarının, departman gözetilmeksizin, tüm süreçler hakkında eğitilmesi önerilir. Ancak bu çalışanların işletmede kalması sağlanmalıdır.

## Teknik eleman

- ERP yazılımının çalıştığı server'ların bakımı, güncellemesi ve güvenliği konularında çalışmak,
- Kullanıcıların server'a ve ERP yazılımına sorunsuz erişmesini sağlamak,
- Kullanıcı açmak, kapatmak, yetki tanımlamalarını yönetmek,
- Kullanıcı sayısını, lisanslamasını yönetmek,
- Veri yedekleme hizmetlerini vermek, bilgi ve veri güvenliğinin sağlanması konusunda gerekli önlemleri almak,
- Mobil hizmetlerin verilmesi için gereken alt yapıyı kurmak, kurdurmak.
- ERP yazılımının (grafik ya da metin) raporlama yeteneklerini öğrenmek,
- Departmanlar'ın rapor taleplerini, Proje Yöneticisi'nin onayını ve önceliklendirmesini esas alarak gerçekleştirerek,
- Rapor menülerinin zaman içinde şişerek, anlamsız, kullanılmayan raporlarla dolmasını engellemek. Bu amaçla, kullanılmayan raporları menüden kaldırmak, rapor açıklamalarını (indekslerini), kılavuzları hazırlamak,
- Periyodik üst ve orta yönetim rapor setlerini hazırlamak, yayınlamak,
- Raporlara baz oluşturan verilerin sağlıklı, güvenilir ve güncel olmasını gözetmek, sorunlar olduğunda, üst birimlere bilgi vermek.

## Nitelikler

- ERP raporlama sistemleri eğitimi sonrası öğrendiklerini uygulayabilme becerisi,
- İyi iletişim kurabilme yeteneği, sosyal,
- Analiz yeteneği & iş disiplini,
- Web ve mobil programlama bilgisi (tercihen),
- İşletme ve iş süreçleri hakkında bilgi ve tecrübe (tercihen).

## Çalışma grupları (komisyonlar)

Çalışma grupları, kurulum sonrasında ortaya çıkabilecek sorunları saptamak ve çözmek için kurulurlar. Genellikle farklı departmanları temsil eden birer kişinin katılması ile (3-4 kişiden) oluşurlar. Kalıcı ya da geçici olabilirler.

## Çalışma grupları üç başlık altında düşünülmelidir:

### 1- Ana verilerin sağlığını gözetken çalışma grupları

Kurulum sonrasında, ERP'den verim alınabilmesi için, temel veri seti olarak adlandırılan ana verilerin sağlıklı, güncel ve doğru olmasını gözetmek büyük önem taşır. Kullanılmayanlar, pasif hale getirilmelidir.

### Ana veriler şunlardır:

- Stok (malzeme verileri),
- Sabit kıymetler,
- Muhasebe ilkeleri (hesap planı, masraf yerleri, masraf çeşitleri, dağıtım anahtarları),
- İş merkezleri / istasyonları, hatlar / makineler,
- Hammadde, sarf, yardımcı, işletme, ambalaj, jig / fikstür / kalıp, üretim koltuk ve bitmiş mamül (sevk) depoları.

### 2- İşlemlerin doğru yapılmasını gözetken çalışma grupları

Bu çalışma grupları, sahada yapılan çalışmaların, sistemde tam ve doğru olarak yeraldığını denetlemekle yükümlü olmalıdır.

### 3- Kriz yönetimi çalışma grupları

Bu çalışma grupları, krizleri çözmek için çalışır. Farklı departmanlardan temsilciler çalışma grubunda yer alır ve ortak bir çözüm üretmek için çalışırlar. Geçici ya da kalıcı olabilirler.

## Stok Grubu

- Stok sayımları,
- Kullanılmaz hale gelen stoklara ait işlemler,
- Sayım sapmalarının ele alınması ve gerekli işlemlerin yapılması,
- Stoklar, stok grupları, hesap bağlantılarının kontrol edilmesi, hataların düzeltilmesi, güncellemeler.



**Berkhan Esmer**  
MAG Danışmanlık

Her yeni proje gibi ERP projeleri de **büyük heyecanlarla** başlar ama her zaman **mutlu sonla** bitmez. Yönetim Danışmanı büyüğümüz Haluk Ziya Türkmen'in dediği gibi dünyanın en pahalı ürünü umuttur. Tüm süreçleri kayıt altına alabilme, operasyonel hataları sıfıra indirme, istendiğinde her istenen bilgiye anlık ve doğru olarak ulaşabilme umuduna, yöneticiler milyon dolarlar yatırırlar. Ama kısa süre sonra bu umutlar sönebilir. Pahalı hayal kırıklıkları yaşanabilir.

Yeni bir ERP'ye başlamak, **yeni bir aşka** başlamak gibidir. Pembe panjurlu bir evde, çiçekler içinde, sağlıklı ve mutlu çocuklarla devam edecek bir evliliğin hayali gibi...

Ancak nasıl ki evlilikte bir arada yaşamının getirdiği zorluklar, giderek farklılaşan istekler ve beklentiler, değişen yaşam görüşleri, büyüyen çocukların sorumlulukları, zaman zaman **evliliği tehdit** ediyorsa, ERP yazılımlarının sürekli kontrol edilmesi gereken performansları, sürüm yükseltmelerin maliyeti ve süresi, kullanıcılardan gelen farklı taleplerin birbiriyle uyumsuzluğu, değişen iş süreçlerine makul süre ve maliyet içinde uyum sağlayamama gibi nedenlerle de ERP'den beklentileriniz, umutlarınız, **sevginiz ve inancınız** tehdit altına girer.

## ERP gerçekleriyle yüzleşin

Son yapılan bir araştırmanın sonuçları geçtiğimiz günlerde kamuoyu ile paylaşıldı. Buna göre:

• ERP yazılımının başarı algısı, **süreç sorumluları ve kullanıcılar** tarafından farklı algılanıyor. Genelde bu iki tip kullanıcının memnuniyetleri ters

# ERP Projesine Başladığınızda Umutları Sürekli Kılmak Mümkün

orandadır. Ya biri çok memnundur ya da diğeri. Her ikisinin memnun olmadığı durumlar da oldukça fazladır.

• Çoğu şirket ERP yazılım başarısını **somut rakamlarla** ifade edecek şekilde takip etmiyor. ERP daha çok operasyonel bir araç olarak görülüyor. İyi kurgulanmış ve hem yöneticilere, hem çalışanlara kolaylık sağlayacak bir ERP'nin rekabette sağlayacağı avantajlar göz ardı ediliyor.

• ERP projesinde yer alan ve kendi görüşleri dahilinde sistemin kurgulanmasını sağlayan anahtar kullanıcılar ERP'den en memnun kişiler olarak öne çıkıyor. Memnuniyet sıralamasında ikinci olarak muhasebe ve finans departmanları geliyor. Pek çok işi, **kendileri yapmaktan kurtulan** departmanların verimliliği artıyor.

• Entegre sistemlerin doğası gereği, değişiklik istekleri **daha geç** devreye alınıyor.

• Piyasaya hakim yazılımları tercih eden firmalar, çoğunlukla bu yazılımların **belirlediği süreçlerin** içine girmeye çalışıyorlar. Bu da kullanıcıların işini zorlaştırıyor.

## Aslında Baştan mutluluğu garanti altına almak mümkündür

ERP ile yeşeren umutları canlı tutmak ve başarıya ulaşmak mümkün müdür?

Genelde yapılan en büyük yanlış ERP'yi amaç olarak görmektir. Oysa ERP bir araçtır. ERP şirketin belirlediği hedef ve stratejilere uygun hareket edilmesini kolaylaştıracak, bu amaçta belirlenen taktik ve operasyonel kararları bilfiil iş yapan kadrolara iletecek, bu kadroların yapmış oldukları faaliyetleri de özetleyerek yöneticilere sunacak entegre bir araç.

Eğer bu hedef ve stratejilere ulaşmak için gerekli koordinasyonu sağlayan bir araç olmaktan çıkıp, sadece raporlar ve bilanço çıksın diye veri girilen bir programa dönüşürse, beklenen verimliliği almak mümkün olamıyor. Bu durumda kullanıcılar işlerini yapmak için başka pek çok uygulama ve Excel tabloları kullanmaya başlayıp, ERP'nin esas verimliliğinden yararlanamaz hale geliyorlar. MAG Consulting olarak biz müşterilerimize ERP öncesinde şu adımları izlemelerini öneriyoruz:

• **Öncelikle tüm süreçleri tanımlanmalıdır:** Bazen üst yönetim ve ara yönetim fark etmeden, bilfiil iş yapan kadrolar, daha hızlı iş yapmak ya da daha az hata yapmak adına başka süreçleri uyguluyor ya da süreçleri yönetimin belirlediği netlikte yürütmüyorlar. Bazı süreçler zaman içinde unutuluyor ve yapılmıyor. Tüm bu süreçleri tekrar ortaya koymak gerekiyor. MAG Consulting olarak, kırık kolu iyileşmesi için alçıya almadan önce, kırık noktaları düzgün şekil vermek gerektiğine inanırız. Alçıya yanlış alınan kemikler, yanlış kaynakacak ve koldan beklenen fonksiyonlarda kayıp

yaşanacaktır. ERP'den önce tüm kırık noktaları doğru hizaya getirmek çok önemlidir. Proje sırasında bu tür konular ekiplere zorluk yaşatacağı gibi, süre ve bütçe baskısından dolayı proje sırasında kimse kemiklere yeniden yön vermeye uğraşmayacak ve doğru kaynama şansını kaybedeceklerdir. Bir süre yanlış kaynakmış kemik ile iş yapmaya çalışacaklar ve bu firmanın enerjisini düşüreceklerdir.

• **Darboğazları ve verimsizlikleri belirlenmelidir:** Tüm süreçlere bakarak nerede darboğaz yaşandığını ve kendi ortalamamıza ya da sektör ortalamalarına göre daha verimsiz olunan alanlar bulunmalıdır. Bu darboğazlar ve verimsizlikler, esas ortadan kaldırmak istenilen konulardır. Ayrıca yeni ERP'nin başka darboğazlara ve verimsizliğe yol açabileceği unutulmamalıdır. O nedenle ERP süreçleri belirlendikten sonra test aşaması, tüm şirket olarak layıkıyla yapılmalıdır. Test aşamasında yeni ERP'nin oluşturmuş olabileceği darboğazlar da gözlemlenmelidir. Canlı kullanıma geçildiğinde bu darboğazlar sorun yaşatacak, firmanın mevcut işlerini aksatma noktasına getirebilir. Layıkıyla yapılan test, canlı kullanımda firmanın imajını bozabilecek sorunları ortadan kaldırır.

• **Performans Kriterleri belirlenmelidir:** Ölçülemeyen süreçler iyileştirilemez. ERP'nin firmaya katkısını ortaya koymak adına, performans kriterleri, ERP öncesi değerler ile sonrası değerler mutlaka takip edilmelidir. ERP'ye harcanan bütçe yönetim tarafından sürekli sorgulanacaktır. Eğer performans kriterlerindeki iyileşme net olarak ortaya konursa, projeyi daha da ilerilere götürmek için gerekli ek yatırımlara daha kolay onay alınabilir.

• **Yönetim Bilgi Seti Oluşturulmalıdır:** Her yönetici seviyesinde takip edilmesi gereken raporlar ve periyotları belirlenerek yayınlanmalıdır. Bu raporlar belirlenen sıklıkla, doğru ve güncel veriler ile paylaşılmalıdır. ERP'nin bu raporları almakta disiplin getirdiği ve doğru çalıştığı ortaya çıktığında, emeklerin boşa gitmediği, hem proje ekipleri hem üst yönetim ekibi tarafından hissedilecektir.

• **Amaç Performans Tabanlı Şirket Olmalıdır (PYS):** ERP istendiği gibi çalışmaya başladığında artık şirket performans tabanlı çalışmaya hazır hale gelir. Her bir çalışan-üst düzey ya da alt düzey- şirketin en üst seviyesindeki hedeflere ulaşmak için kendisinden beklenenleri bilir, ne yapması gerektiğini görür ve ilerleyen zaman içinde bu hedeflere uygun çalışıp çalışmadığını objektif olarak görme şansını yakalar.

**Doğru strateji belirleyen, bu stratejiyi doğru şekilde oyun planına döken bir firma, ERP ile oyunu doğru oynayıp oynamadığını görür. Doğru oyun kurmak kadar, oyun oynanırken hatasız oynamak da çok önemlidir. ERP doğru kurgulanıp devreye alındığında, yöneticiler anında oyun planında kimin aksadığını ve neden aksadığını görme şansını yakalarlar.**



**Dr. Selami Erarslan**  
Grup Periyod Entegre Yönetim Bilgi  
Sistemleri-Yönetim Kurulu Başkanı

## ERP Projeleri nedir? Ne değildir?

Ülkemizde çoğu firma ERP yazılımı alma konusunda istekli olmasına rağmen bazı nedenlerle bu projeyi geciktirmekte ya da daha sisteme geçiş öncesi yapması gerekenleri yapmadığından dolayı ERP yazılımını almakta ama hiçbir zaman firmanın gerçek ihtiyaçları doğrultusunda son kullanıcılar sağlıklı bir biçimde uygulamayı kullanamamaktadır. Sonuçta sebep her ne olursa olsun projenin başarısızlığını ortadan kaldırılması için yapılması gerekenleri irdelemek gerekir.

Firmalarda ne tür projeye başlarsanız başlayın açıkçası bu proje ister ERP projesi olsun, ister TURQUALITY projesi, ister Bilgi Güvenliği projesi olsun isterse de bir WEB sitesi projesi olsun hiçbir yönetici projesinin başarısız olmasını istemez. O halde bu yönetici nasıl bir çalışma yapmalı ki projesi başarısız olmasın.

Yönetici veya Proje yöneticisinin bu tür projeler kapsamında yapması gereken ana çalışmalar aşağıdaki gibidir;

- Firmanın altyapı çalışmaları
- Firmanın proje kapsamında yapması gereken çalışmaları
- Projenin devreye alınması çalışmaları
- Kontrol ve denetim çalışmaları
- Kabul çalışmaları

Ülkemizin içerisinde bulunduğu coğrafya bağlamında her firmanın gerek kültürel altyapısı ( Ulusal ve uluslararası çalışma kültürü ) gerek sosyal altyapısı, gerek teknik altyapısı ve gerekse de mali ve finansal altyapısının incelenmesi şarttır. Örneğin bir AB ülkesindeki firmanın kültürel altyapısı hakkında temel konularda çoğu şey belirgin iken ülkemizdeki bir firmanın kültürel altyapısı hakkında çok fazla belirsizlik vardır. O halde Firmanın altyapı çalışmalarını detaylandırarak olursak aşağıdaki maddeleri yazabiliriz:

## ERP Seçimi ve Altyapı Çalışmaları

### Firmanın altyapı çalışmaları;

- Kültürel altyapı
- Sosyal altyapı
- Teknik altyapı
- Mali ve Finansal altyapı

Genel olarak ERP yazılımı alacak firmanın bu konuda bilgisinin olmamasından dolayı ve yazılımı satan ve implemente eden firmanın da bu detayda işlerle uğraşmamak istemesinden dolayı konuya önem verilmemektedir.

Günümüzde Firma Kültürü her iş için vazgeçilmez bir önem arz ederken biz niye önemsemiyoruz düşünmemiz lazım.

Kurumsal kültür bir kurumda neyin, neden ve nasıl yapıldığını belirleyen anlayış ve bu anlayışın yeşerdiği iklimdir. Bu anlayışı kurumun varlık nedeni, içinde bulunduğu ortam ile ilgili varsayımları, değerleri, normları ve gerçekleştirdiği uygulamaları belirler. Kurum kültürünün boyutları şu şekilde sıralanabilir:

- (I) Kurumun misyon, vizyon ve değerleri,
- (II) Organizasyon yapısı,
- (III) Kurumun kimliği,
- (IV) Yetki, sorumluluk ve güç dağılımı,
- (V) Kontrol sistemleri,
- (VI) Alışkanlık haline gelmiş uygulamaları ve
- (VII) Efsaneleşmiş hikâyeleri.

Kurumsal Kültür, bunların belirlenmesini değil, belirlenmiş olan kriterlerin kurum içerisinde nasıl uygulanacağını belirlemeden geçer. Müşteri Odaklılığın düşük olduğu bir firmada ne yapabilirsiniz ki? Veya formel olmayan bir kültür yapısı içerisinde nasıl malzeme kodu yapısını oluşturup bunu devreye alabilirsiniz ki? O halde kısaca firmanın temel kültür kıstaslarını belirleyip bu bağlamda da kültürün nasıl uygulanması gerektiğini belirlemek zorundayız. Ben kurumsallaşmaya karşıym diyen bir CIO ile kurumsal mimari çalışması yapmaya çalışan bir firmanın halini düşünemiyorum.

Firmanın sosyal altyapısını ise gerek firmanın ortakları gerekse de firmanın çalışanları olarak iki grupta toparlayabiliriz.

Firmanın ortakları arasındaki çıkacak en ufak bir rüzgâr firma içerisinde fırtınalara neden olacaktır. Bu nedenle de ortaklar arasında iyi bir anayasanın düzenlenmiş olması problemleri minimize etmek için yeterli olacaktır.

Firmanın Genel Müdür ve diğer çalışanlarının oluşturduğu yapı ise tüm kurumsal firmalarda olduğu gibi gerekli IK ( İnsan Kaynakları ) süreçlerine uygun yapılmış ve denetlenen bir yapıda olmalıdır. Hepimizin bildiği ve artık sık sık tekrarladığı gibi günümüzün en önemli kaynağı insandır ve sizler bu kaynağı kültürünüzün aşağıdaki bileşenleri ile özdeşleştiremezseniz sonuç başarısızlık demektir.

- Çalışana Verilen Değer,
- İşe Sahip Çıkma,
- Kariyer Geliştirme,
- Performansla Ödüllendirme,
- Eşitlik İlkelerine Uyma,
- Yatay ve Dikey İlişkiler,

- Yardımlaşma ve İş Birliği,
- Etkin İletişim,
- İşletme Hedefleri Bilinci,

Yaşanmış bir örnek verecek olursam, enerji sektöründe dünya devlerinden birinin Türkiye ofisine SAP yazılımı almak için çalışmalar başlatılmış idi. Oradaki ilgili kişilerden birisi yazılım alındıktan sonra bana SAP modülleri hakkında bilgisi olan bir eleman aradıklarını ve benim portföyümde böyle bir eleman olup olmadığını sormuştu. Kendilerine istedikleri eleman için belirledikleri ücret aralığını sorduğumda aldığım cevap çok ilginç idi, "Ücret politikamız doğrultusunda personel ne alıyorsa". Yazılımı almadan herhangi bir bütçe çalışması yapıp yapmadıklarını sorduğumda ise hayır yapmadık cevabını vermişlerdi.

Kısaca teknik altyapı konusuna değinecek olur isek, konu ERP olunca aklımıza hemen IT nin teknik altyapısı geliyor. Örneğin bilgi kasası (datasafe), kesintisiz güç ayağı, ısıtma ve soğutma sistemleri, yükseltilmiş taban, jeneratör, sistem odası, bilgisayar ve çevre üniteleri vb. gibi. Bunlardan bahsedince de Bilgi Güvenliği, Yedekleme Yönetimi, Afet Yönetimi (Disaster Management) vb. den bahsetmeden geçemezsiniz. Son nokta ise kurumsal mimari yapısının oluşturulmasıdır. Aslında ERP denince tüm firmanın altyapısını düşünmekte yarar var. Süreçlerin belirli olmadığı, yetki matrisinin bulunmadığı, etki analizlerinin yapılmadığı, gerekli makine ve teçhizatın bulunmadığı, malzeme giriş kalite kontrol işlemlerinin yapılmadığı ve neyi kimin yapacağını belli olmadığı vb. durumlarda bir firma içerisinde ERP yazılımını devreye almanız zordur. Örneğin malzeme kodu açma/oluşturma işini ambarın yaptığı bir firmada süregelen bir başarıdan bahsedemezsiniz.

Aslında firma kültürünün de önemli bir parçası olan "Yapan, Kontrol Eden ve Onaylayan" mekanizması kabul edilmiş ve her zaman uygulanır olmalıdır. Bu sürecin adımlarından olan Kontrol ve Onayı bir kişiye indirgeyerek süreçteki kişi sayısını ikiye düşürebilirsiniz ama hiçbir zaman bu üç görevi de aynı kişi yapamaz. Örneğin kasayı tutanla kasayı yazan gibi, satınalma işlemini yapan ile malzeme Giriş kontrol işlemini yapan gibi, tasarımı yapanla imalat kalite kontrolü yapan gibi.

Altyapının son bileşeni olan "Mali ve Finansal Altyapı" aslında proje sponsorunun sorumluluğunda olan temel kaynaklardan birisidir. Burada önemli olan nokta, doğru bir proje planlamasına bağlı olarak hangi kaynakların hangi bütçe ile ne zaman kullanılacağı net olarak belirlenmesi ve bu kaynaklarında sponsor tarafından ayrılmasıdır. Bu konuda bir örnek verecek olur isek genelde ERP projelerinin başlangıcında bir GAP Analizi yapılmadığından tedarikçi firma ERP yazılımını devreye alırken bazen ERP yazılımından daha fazla yazılım yapmak zorunda kalır. İlave geliştirilen her kod ise ya maliyet olarak ilgili firmaya döner ya da projenin tamamlanmamasına neden olur.

**Sonuç;** ERP projesini doğru planlanamadığınız zaman doğru da tamamlayamazsınız. Projeyi doğru planlayabilmeniz için de altyapı çalışmalarını doğru yapmanız gerekir.

## Dijital Dönüşüm

### Dr. Semra Güvenç Akademisyen



Günümüzde hayatımızdaki pek çok kavramın başına bir e harfi ekleniyor. Bu e harfi, aslında tüm yaşamımızın dijitalleştiğinin, yani değiştiğinin en önemli göstergesidir. Bu değişim, hayatın tüm alanlarında daha az zamanda, daha kolay ve verimli işler yapmak anlamına gelir. Finanstan sağlığa hemen her sektörün geleceğini belirleyen bu dönüşüm kendilerini rekabette bir adım ileriye taşıyacak olan etmenin hızla dijitalleşmek olduğunu bilen şirketleri, doğru ve güvenilir çözüm arayışlarına itiyor.

e-dönüşüm bilgi ve iletişim teknolojilerinin yanında, insanların yaşam anlayışının değişimini, dijital hayata geçişini de simgeliyor. Çünkü dijital yaşam herkese eğitimden sağlığa, ekonomiden bürokrasiye, satıştan insan kaynaklarına, üretimden pazarlamaya iş akışını tamamen değiştiren daha refah bir yaşam sunan bir kavramdır. Herkesin yaşamını her yönüyle etkileyen, kolaylaştıran, devletin vatandaşına sunduğu hizmetleri farklı bir boyuta taşıyan yepyeni bir anlayıştır ve devlet, özel sektör ve bireyler dahil herkes bu değişimin bir parçasıdır. Bu bağlamda e-devlette de son yıllarda büyük adımlar atıldı. İnternet üzerinden pasaport almaktan, vergi dairesindeki işlemleri bilgisayardan yapmaya kadar bir çok işlemi çok kısa sürede gerçekleştirmek artık mümkün.

Dijitalleşme sürecinde başarıya giden yol zorlu ve uzundur. Karşılaşılabileceğimiz bu zorluklarla mücadele edebilmek için; ne tür çözümlere, nasıl bir insan gücüne ihtiyacımız vardır ve bu kaynağı nereden bulabiliriz? sorularına en doğru cevapları bulabilmeliyiz. Elimizdeki verilerle geçmişini analiz etmek yerine geleceği öngörebilmeliyiz. Bu konuda en temel kriter önce müşteriyi memnun etmektir. Günümüzde yeni iş modelleri artık veriye dayanıyor, erken yola çıkanlar yenilikleri erken benimseyip uygulayanlar müşterilerinde bağlılık yaratmak için gerekli bütün donelere sahip olacaklardır.

Büyük düşünmeliyiz ve veri odaklı strateji geliştirmeliyiz. Veri odaklı işletmelerin başarılı olabilmeleri için de kusursuz faaliyet göstermeleri gerekir. Bu kusursuz faaliyet, istikrarlı sürdürülebilir büyüme ve rekabette fark yaratabilmek için de; kurumların işlerini sadeleştirmeleri çok önemlidir.

Dijital yaşam herkese büyük fırsatlar sunuyor. Dijital dönüşümü benimseyen işletmeler karlılarını %30'a varan oranlarda arttırabiliyor, dünyada da hızla devletin vatandaşları ile ilişkisini, iş yaşamını ve bireylerin hayat tarzını değiştiriyor. Türkiye'de yapılan çalışmalar ise henüz yolun başında. Pek çok teknolojik ürün yaşamımıza giriyor, ancak gelişmiş ekonomilerle rekabet edebilmek ve elektronik devrimi yakalayabilmek için işletmelerin çok hızlı hareket etmesi gerekiyor. Öncelikle mevcut durum değerlendirmesi yapmaları, yol haritalarını belirlemeleri, yapılması gereken projelerin tanımları, Ar-Ge yatırımlarına ve dönüşüm için gerekli yatırımlara bütçe içinde yer ayırmaları ve bu işlemler için bir zaman takvimi belirlemeleri çok önemlidir. Bu geçişte otomasyonun artması, fiziksel sistemlerin geliştirilmesi firma içi dikey entegrasyonun sağlanması ve yatay entegrasyonun da geliştirilmesi gerekir.

Dijital dönüşüm sürecinde işletmeler, kullandıkları veya kullanacakları ERP ile karmaşık yapılarını sadeleştirebilmeli çalışanların kişisel yaşamlarını da kolaylaştırabilmelidir.

Dünyanın her yerinde işletmeleri etkileyen dört temel kuvvet vardır; mobilite, sosyal uygulamalar, bulut ve büyük veri. Dijital dönüşümünü başarıyla tamamlamak isteyen şirketlerin bu dört kuvveti her noktada etkili bir şekilde yönetebilmesi gerekir.

Başarılı bir ERP'de: her ölçekteki işletmelerin herhangi bir teklif, sipariş fatura dökümlerini hızla alabilmelisi, çözümlerin departman bazlı olmayıp kurumun tamamına hizmet etmesi, kullanım kolaylığı olması raporlama performansı, tüm iş süreçlerini optimize edebilmesi, işletmenin tüm fonksiyonları ile entegre çalışabilmesi, kolayca güncellenebilir olması, her yerden ulaşılabilir olması, ara yüz rahatlığı gibi özellikleri işletmelerin güvenle yatırım yapabilmesi için dikkat etmeleri gereken kriterler olmalıdır.

Sadeleşim derken de özellikle web siteleri projelerinde, firmaların beklentisi; tasarımın iyi olması, göze estetik gelmesi, basit ve sorunsuz çalışmasından ibaret olmamalıdır. Başarılı bir ERP de bulut tabanlı sadeleştirilmiş bir müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) çözümü ile satış ve müşteri hizmetleri servislerinin yetkinliğini arttırabilmelidir. Örneğin bir müşteri şikayeti için birkaç dakika içinde kayıt ve servis fişi açılabilir. Önümüzdeki yıllarda da teknolojinin içinde doğan Z kuşağının hedef kitleleri oluşturacağını göz önüne alırsak pazarlama ve satış başta olmak üzere tüm stratejilerini veri odaklı yapan kurumlar, rekabette öne geçerek verimliliklerini ve karlılarını arttıracak hem de farkındalık yaratacaklardır.

Bunun yanı sıra, hangi sektörde olursa olsun ilerleyen zamanla birlikte dijital dönüşümle, süreçlerin otomatikleştirilmesi, sıra dışı durumların başarıyla yönetilebilmesi, işletme genelindeki tüm süreçlerin gözlemlenebilmesi de modern işletmelerin geleceği açısından büyük önem taşımaya devam edecektir.

## Otomotiv ve Yan Sanayi Çözümleri Rehberi 2015

**ERP Komitesi ve Kurumsal Dönüşüm Platformu tarafından 01 Nisan 2013 tarihinde yayınlanan ilk Kurumsal Çözümler Rehberi'nden sonra bu yıl dijital olarak yayınlanacak olan Otomotiv Sektörüne Yönelik Kurumsal Çözümler Rehberi 2015'in de tasarım çalışmaları tamamlandı.**

Yayınlanacak olan bu rehberde, konsept, vizyon yazıları, makaleler ve röportajlarla birlikte, İş Zekası

ve Karar Destek Sistemleri, BPM, Döküman Yönetimi, Bulut, CRM, e-dönüşüm, ERP, İnsan Kaynakları, MES ve Mobilite konularında çözüm geliştiren firmalarla ile çözüm kullanıcıları, yönetim danışmanları ve akademisyenler yer alıyor.

Rehberde yer alan şirketler, şirket künyesi, şirket yöneticilerinin ve iş ortaklarının iletişim bilgileri, 2015 – 2017 Türkiye Kurumsal Yazılım Pazarındaki vizyonu, ürün, dikey ürün, özel çözüm ve hizmetleriyle ilgili bilgileri, ürün sorumlularının iletişim bilgileri, kanal yapısı ve proje fiyatlandırma bilgileri ve örnek proje bilgileri yer alıyor.

Ayrıca, kurumsal yazılım projelerinde dikkat edilecek hususlar, başarı ve başarısızlık faktörleri başta olmak üzere makaleler ve yazılar kullanıcılara yol gösterecek niteliktedir. Bu yönüyle yeni yayın, Kurumsal çözüm arayışında olan firmalar için güncel bir kaynak ve rehber olma özelliğinde olacaktır.

Otomotiv Çözümler 2015 Rehberi, dijital versiyonuyla aday firmalara ve sektöre referans kaynak oluşturması amacıyla web sitemizde ve sosyal medyada ulaşılabilir durumda paylaşılacak. ERP Komitesi ve kurumsal dönüşüm platformu, Türkiye'deki kurumsal çözüm kullanıcıları,



akademisyenler, yönetim danışmanları ve stratejistlerin yanı sıra ticaret, sanayi ve hizmet sektöründeki kuruluşlar ile iş uygulamaları sektöründe faaliyet gösteren firmalardan oluşan marka bağımsız bir platformdur. 13 Şubat 2012 kurulan ERP Komitesi ve Kurumsal Dönüşüm Platformu'nun 8.000'in üzerinde bireysel ve kurumsal üyesi bulunuyor. [www.erpcommittee.org](http://www.erpcommittee.org)