

İktisadi ve İdari Bilimlerde Güncel Araştırmalar

ISBN: 978-9940-46-017-4



İktisadi ve İdari Bilimlerde
Güncel
Arařtırmalar

Editörler

Doç. Dr. Yüksel Akay Unvan
Doç. Dr. Faruk Kalay

Cetinje 2020



İktisadi ve İdari Bilimlerde Güncel Araştırmalar

Editörler

Doç. Dr. Yüksel Akay Unvan

Doç. Dr. Faruk Kalay

Cetinje 2020



Editörler
Doç. Dr. Yüksel Akay Unvan
Doç. Dr. Faruk Kalay

Birinci Baskı • © Haziran 2020 /Cetinje-Karadağ

ISBN • 978-9940-46-017-4

© copyright All Rights Reserved

web: www.ivpe.me

Tel. +382 41 234 709

e-mail: office@ivpe.me

Ivpe Cetinje, Karadağ

ÖN SÖZ

Değerli Okuyucular,

Dünyanın CORONA virüsü ile sınavı sürerken, biz akademisyenler üretmeye ve ürettiklerimizi sizlerle paylaşmaya devam ediyoruz. “İktisadi ve İdari Bilimlerde Akademik Çalışmalar” kitabımızda ele aldığımız konular çok geniş bir yelpazeye sahip. Bankacılık ve Finans, Ekonomi, Muhasebe, İşletme, Uluslararası Ticaret, Yönetim ve Strateji vb. başlıklar altında topladığımız eserimiz yurtiçinden ve yurtdışından birçok meslektaşımızın değerli çalışmalarını içeriyor. Değişen ekonomik, finansal şartlar yeniden yorumlanmaya muhtaç. Bu da farklı yöntem ve söylemlerle mümkün. Kendini tekrar eden bilim bu amaca hizmet edemez. Bu yönüyle baktığımızda farklı seslere ve bakış açlarına ihtiyaç var. Hatta bazı konuların multi disiplinler bir yaklaşımla çok boyutlu değerlendirilmesi de hedeflenmeli. Kitabımızdaki çeşitliliğin bu amaca yönelik bir adım olduğunu düşünüyoruz. Titiz bir süreç sonucunda üretilen bu kaynak çalışmada emeği geçen herkese teşekkürü bir borç biliriz. Dileğimiz odur ki gerek literatüre katkısı, gerekse de siz okurlarımızın değerlendirmesi bizi başka çalışmalara da çoğalarak birlikte taşır.

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	II
HAKEM KURULU.....	IX

BÖLÜM I

KALİTE İYİLEŞTİRME VE GELİŞTİRME TEKNİKLERİNDEN OLAN DENEY TASARIMINDA İSTATİSTİKSEL MODELLEME TEKNİKLERİNİN UYGULANMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çiğdem Demir 1

BÖLÜM II

ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİ ARASINDA FİNANSAL OKURYAZARLIK: TÜRKİYE VE GÜRCİSTAN KARŞILAŞTIRMASI

Adem Anbar & Jemal Beridze..... 19

BÖLÜM III

KORONAVİRÜS (COVID-19) SALGINI VE EKONOMİK-FİNANSAL ETKİLERİ: BİR LİTERATÜR İNCELEMESİ

Bilgehan Tekin 39

BÖLÜM IV

KRİPTO PARA PİYASASI İÇİN BİR RİSK ANALİZİ

Hakan Eryüzlü 65

BÖLÜM V

KRİPTO PARALAR İLE ULUSLARARASI BORSA ENDEKSLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖLÇÜLMESİ

Nuri Avşarlıgil 79

BÖLÜM VI

MISIR VALİSİ MEHMET ALİ PAŞA’NIN KIZI PRENSES ZEYNEP HANIM’IN BİLİNMEYEN PARA VAKFI

Kadir Arslanboğa 89

BÖLÜM VII

ORTAÇAĞ BATI AVRUPA’DA EKONOMİ

Nurullah Karta..... 100

BÖLÜM VIII

BİR GÖRSEL İLETİŞİM TÜRÜ OLARAK AFİŞ TASARIMI:
POSTMODERN REKLAM AFİŞLERİNİN BİÇİMSEL AÇIDAN
İNCELENMESİ

Bilge Çağlar Demir.....118

BÖLÜM IX

YAŞANMIŞ PANDEMİLER PERSPEKTİFİNDE COVID-19'UN
KÜRESEL EKONOMİYE ETKİLERİNİN ÖNGÖRÜLMESİ

Ahmet Fatih Aydemir.....137

BÖLÜM X

DIŞA AÇIKLIK EKONOMİK BÜYÜME İLİŞKİSİ: TÜRKİYE
ÖRNEĞİ

Burcu Yılmaz Şahin146

BÖLÜM XI

AVRUPA BİRLİĞİ ENERJİ VERİMLİLİĞİ POLİTİKALARI:
SEKTÖREL BİR DEĞERLENDİRME

Görkemli Kazar & Burcu Akdağlı.....160

BÖLÜM XII

GİBSON PARADOKSU TÜRKİYE ÖRNEĞİ

İsmail Hakkı Kofoğlu.....182

BÖLÜM XIII

DIŞ YARDIMLAR VE MİLLİ GELİR İLİŞKİSİ: UZUN DÖNEM
TÜRKİYE ANALİZİ

Mehmet Ali Demir202

BÖLÜM XIV

TÜRKİYE'DE KİRLİLİK SİĞİNAĞI HİPOTEZİ'NİN
GEÇERLİLİĞİ: BOOTSTRAP ARDL YAKLAŞIMI

Süleyman Yurtkuran220

BÖLÜM XV

MUHASEBE HİLELERİNİN ÖNLENMESİNDE İÇ KONTROL
SİSTEMİNİN ÖNEMİ

Ali Uslu & Murat Türk241

BÖLÜM XVI

FİNANSAL OLMAYAN RAPORLARININ GÜVENCE DENETİMLERİ VE TÜRKİYE’DE YAYINLANAN ENTEGRE VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLARININ İÇERİK ANALİZLERİ

A. Engin Ergüden.....270

BÖLÜM XVII

MÜŞTERİ DENEYİM BOYUTLARININ TUTUM VE DAVRANIŞLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

A. Buğra Hamşioğlu297

BÖLÜM XVIII

KORONAVİRÜS (COVID-19) SALGIN DÖNEMİNDE İŞLETMELERİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİ

Ahu Yazıcı Ayyıldız.....317

BÖLÜM XIX

COVID-19 SALGIN DÖNEMİNDE MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİNİN ANALİZİ: KARGO HİZMETLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Davut Karaman334

BÖLÜM XX

PAZAR ODAKLILIĞIN ALGILANAN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ, KOBİ’LER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Fatma Atıgan355

BÖLÜM XXI

HANE TÜKETİMİNDE KÖY ÜRÜNLERİNİN YERİ VE TÜKETİM FARKINDALIĞI

Mehmet Cançelik & Mehmet Reşit Sevinç& Fatma Öcal Kara.....368

BÖLÜM XXII

TÜKETİCİLERİN MARKA SADAKATI VE MARKA ALGI SEVİYELERİNİN SATIN ALMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Zeynep Çolak.....382

BÖLÜM XXIII

ENDÜSTRİ 4.0 VE DEPO UYGULAMALARI

İ. Bihter Karagöz Taşkın404

BÖLÜM XXIV

PANEL VERİ ANALİZİ İLE GİRİŞİMCİLİK VE İNOVASYONUN EKONOMİK BÜYÜME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI

Can Köse & Sefer Şener & Mustafa Özer419

BÖLÜM XXV

HOSHİN KANRİ YAKLAŞIMI

Ebru Bağcı440

BÖLÜM XXVI

BAĞIMSIZ DENETİMDE KİLİT DENETİM KONULARI: BİST SPOR ENDEKSİNDE İŞLEM GÖREN ŞİRKETLERİN 2018 YILI ANALİZİ

Engin Boztepe & Ahmet Atalay.....449

BÖLÜM XXVII

MİLLİ GELİR VE İSTİHDAM

Mehmet Ragıp Görgün463

BÖLÜM XXVIII

EKONOMİK COĞRAFYAYA KURUMSALCI BAKIŞ İLE GÜNEYDOĞU ANADOLU BÖLGESİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

Pınar Çuhadar & Ömer Doru481

BÖLÜM XXIX

COVID-19 SALGINI ONAYLANMIŞ VAKA VE İYİLEŞME ORANLARI AÇIDINDAN ÜLKELERİN GELİŞMİŞLİK DÜZEYİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Tülay Demiralay509

BÖLÜM XXX

1990 SONRASI ÖZELLEŞTİRİLEN BAZI ŞEKER FABRİKALARININ ÜRETİM VE İSTİHDAM AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kurtuluş Merdan532

BÖLÜM XXXI

ULUSLARARASI LOJİSTİK MERKEZİ OLARAK
HAVALİMANI TERMİNAL İŞLETMECİLİĞİ VE
ULUSLARARASI TİCARETE ETKİSİ

Celil Durdağ550

BÖLÜM XXXII

AFET LOJİSTİK OPERASYON SÜRECİNDE LOJİSTİK
MERKEZLERİN ROLÜ

Gözde Yangınlar556

BÖLÜM XXXIII

LOJİSTİK İŞLETMELERDE DEPOLAMA FAALİYETLERİNDE
KARŞILAŞILAN SORUNLAR ÜZERİNE NİTEL BİR
ARAŞTIRMA: SİVAS İLİ UYGULAMASI

Mualla Akçadağ & Tuba Ahıskalı Bozkurt569

BÖLÜM XXXIV

ULUSLARARASI TİCARETİN FİNANSMANINDA
KULLANILAN LEASİNG İŞLEMLERİNİN
MUHASEBELEŞTİRİLMESİ: TÜRKİYE UYGULAMASI

Orkun Bayram581

BÖLÜM XXXV

İÇ HİZMET KALİTESİNİN İŞ MEMNUNİYETİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNİN YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE ANALİZİ

Bülent Yıldız & Ertuğrul Çavdar597

BÖLÜM XXXVI

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE LOJİSTİK
FAALİYETLERİN DIŞ KAYNAKLARDAN TEMİNİ

Selma Karabaş621

BÖLÜM XXXVII

KOBİ'LERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜREÇLERİNE ENGEL
OLAN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ: TR A1 BÖLGESİ
İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Serkan Demirdöğen643

BÖLÜM XXXVIII

SİMETRİK GEZGİN SATICI PROBLEMİNİN SÜRÜ ZEKASI
OPTİMİZASYON ALGORİTMALARI İLE ÇÖZÜMÜ

Yusuf Şahin & Kenan Karagül & Erdal Aydemir670

BÖLÜM XXXIX

KENTSEL POLİTİKALAR EKSENİNDE TÜRKİYE’DE BÜYÜK KENT YÖNETİMİ

Asmin Kavas Bilgiç691

BÖLÜM XL

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİSİ: BİR UYGULAMA

Ali Saklan708

BÖLÜM XLI

NOMOFOBİNİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ (HEMŞİRELER VE DOKTORLAR ÖRNEĞİ)

Ayhan Bayram726

BÖLÜM XLII

LİDERLİĞİN DEĞİŞEN YÜZÜ: DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

Diğdem Eskiyörük.....738

BÖLÜM XLIII

TÜRKİYE’DE KOOPERATİFÇİLİĞİN GELİŞİMİ

Abdulkadir Fasal.....757

BÖLÜM XLIV

DİJİTAL LİDERLİK

Esra Aydın Göktepe.....769

BÖLÜM XLV

ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ STANDARTLAŞMA ÇALIŞMALARINDA GELİNEREN NOKTA: ISO 30400 SERİSİ

Mehtap Aracı Kazıcı.....779

BÖLÜM XLVI

1909-1930 YILLARI ARASINDA KURULAN ÖRGÜTSEL YAPILAR: YEREL BANKALAR

Muzaffer Aydemir.....792

BÖLÜM XLVII

YAŞLI BİREYLERE VERİLEN BAKIM HİZMETİNDE GEREKEN İNSAN YETKİNLİKLERİNİN GERONTEKNOLOJİ BAĞLAMINDA DEĞİŞİMİ

Serkan Erebak816

BÖLÜM XLVIII

BİREYSEL YATIRIMCILARIN ZAMAN YÖNELİMİ VE
YATIRIM DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Turgut Ceyhun Madanlar & Vildan Hilal Akçay.....834

BÖLÜM XLIX

SA'Dİ-İ ŞİRÂZÎ NİN BOSTAN VE GÜLİSTAN ADLI
ESERLERİNDE HİZMETKAR LİDERLİĞİN İZİNİ SÜRMEK

Levent Vurgun858

HAKEM KURULU

Prof. Dr. Damir MATANOVIĆ, Osijek J.J. Üniversitesi, Hırvatistan

Prof. Dr. Hasan BABACAN, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi,
Türkiye

Prof. Dr. Mehmet Yavuz ERLER, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr. Redzep SKRIJELJ, Novi Pazar State University, Sırbistan

Prof. Dr. Serbo RASTODER, Montenegro University, Karadağ

Doç. Dr. Barış ÖZTUNA, Çankırı Karatekin Üniversitesi, Türkiye

Doç. Dr. Bilge Kağan ŞAKACI, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi,
Türkiye

Doç. Dr. Faruk KALAY, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Türkiye

Doç. Dr. İbrahim SERBESTOOĞLU, Ondokuz Mayıs Üniversitesi,
Türkiye

Doç. Dr. Kemal VATANSEVER, Alaattin Keykubat Üniversitesi,
Türkiye

Doç. Dr. Mehmet Hanifi TOPAL, Gümüşhane Üniversitesi, Türkiye

Doç. Dr. Mehmet YAZICI, Bursa Teknik Üniversitesi, Türkiye

Doç. Dr. Oqtay GULIYEV, Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi,
Azerbaycan

Doç. Dr. Sertaç HOPOĞLU, İskenderun Teknik Üniversitesi, Türkiye

Doç. Dr.. Yüksel Akay UNVAN, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi,
Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi. Çağatay KARAKÖY, Sivas Cumhuriyet üniversitesi,
Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi. Dimitar V. ATANASSOV, Bulgaristan Bilimler
Akademisi, Bulgaristan

Dr. Öğr. Üyesi. Gözde YANGINLAR, İstanbul Ticaret Üniversitesi,
Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi. Gül YILMAZ, İstanbul Arel Üniversitesi, Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi. Harun YÜKSEL, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi. İsmet Bihter Karagöz TAŞKIN, İstanbul Arel Üniversitesi, Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi. Mehmet ELA, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi. Mehmet Sadık AYDIN, Mardin Artuklu Üniversitesi, Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi. Zülküf AYRANGÖL, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Türkiye

Dr. Yaprak KALAFATOĞLU, Marmara Üniversitesi, Türkiye

HOSHİN KANRİ YAKLAŞIMI

*Ebru Bağcı**

Giriş

Şirketler kuruluş aşamalarında misyonlarını ve vizyonlarını belirlemektedirler. Şirketlerin vizyonları stratejik bakışları çerçevesinde oluşturulmaktadır. Şirketlerin bugünlerden yarınlara erişebilmeleri için; sürekli iyileştirme yöntemleri belirlemeleri gerekir. Stratejik vizyona sahip olmayan şirketlerin iyileştirme için uygulayacakları yöntemlerin hiçbiri istenilen sonucu vermeyecektir. Organizasyonlar bu doğrultuda vizyonlarına erişmelerine yardımcı olacak stratejik planlarını ve iyileştirme yöntemlerini birleştirerek örgütlerinin hedefe ulaşmada ortak rota belirlemesini sağlayacaklardır. Bu ortak rotanın belirlenmesi için kullanılan tekniklerden biri de Hoshin Kanri Yaklaşımı'dır.

Hedefe yönelik belirlenecek rota için stratejik planlamaya ihtiyaç vardır. Stratejik planların sonuçlarının değerlendirilmesi ve geribildirimleri neticesinde örgütler, kendilerini yeniden şekillendirmeye gereksinim duyabilir ve bu gereksinim de beraberinde stratejik yönetim uygulamalarına ihtiyacı doğurmuştur. Stratejik yönetim, organizasyonun hedeflerine ulaşmakta çeşitli enstrümanlar kullanır. Bu enstrümanların organizasyon ile uyum içerisinde olması organizasyonun hedefe başarı ile ulaşmasında destek olmaktadır.

Hoshin Kanri genellikle stratejik planlama/stratejik iş yönetimi ile eş anlamlı kullanılmaktadır. Stratejik planlama bir işletmenin vizyon, misyon ve uzun dönem planlamasını, Hoshin Kanri Yaklaşımı ise stratejik planlamaya göre daha kısa, yani 1 yıllık dönemi ve detaylı planlamayı kapsamaktadır (Sürgevil, 2007: 10).

1. Hoshin Kanri Kavramı ve Gelişimi

Stratejik yönetim teorileri arasında gösterilen Hoshin Kanri Yaklaşımı ilk olarak Batı'da kullanılmaya başlanmıştır. Japonya'da ise Toplam Kalite Yönetimi içerisinde değerlendirilmiştir (Butterworth, 2001:1). Stratejik Yönetimin tamamlayıcı unsuru olarak Toplam Kalite Yönetimi ele alındığında Hoshin Kanri Yaklaşımının bu bütün içerisinde değerlendirilmesi gerekir. Yani Hoshin Kanri Yaklaşımı Stratejik Yönetimi tamamlayıcı enstrümanlardan biridir.

* Öğretim Görevlisi; Beykent Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu, Sivil Havacılık Kabin Hizmetleri Programı, İstanbul-TÜRKİYE, Web Sitesi: ebrubagci.com.tr, e-mail: bagciebru@hotmail.com.

Hoshin Kanri'yi kavramsal olarak incelerken Hoshin'i ve kanri'yi ikiye bölmek temel anlamı açıklamakta bizlere daha fazla yardımcı olacaktır. Hoshin'in "ho"su kelime olarak yön, "shin" ise kelime olarak miktatsız anlamına gelmektedir. Kelimenin, bu bilgilerden hareketle yön miktatsız yani pusula anlamına geldiği söylenebilir. Kanri kelimesinde ise "Kan" kontrol, takip, "ri" mantık anlamlarında kullanılmaktadır. Bu bilgilerden hareketle Kanri kelimesinin kontrol, yönetim, idare anlamlarına geldiği söylenebilir (Kurt, 2008:38). Kavramsal bu veriler bir arada değerlendirildiğinde hoshin kanriyi Türkçe'ye "organizasyonun pusulası" veya "stratejik yön kontrol sistemi" şekillerinde çevirebiliriz.

Hoshin Kanri, organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmada belirlediği önceliklerini, günlük kontrol ile periyodik denetim kombinasyonu çerçevesinde yerine getirmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Örgütün uygulama faaliyetlerini kapsar. Özetle, günlük işlemlerinin yönetimi üzerinden; stratejik önceliklerinin, yıllık başarısını elde etmeyi hedefleyen bir yaklaşım olduğu söylenebilir (Witcher ve Butterworth, 1997:319).

Hoshin Kanri, organizasyon yöneticisi veya yöneticilerinin tercihi ile organizasyonun bu tercihlere erişebilmek için sahip olduğu imkanları değerlendirerek hedefe ulaşma metodudur. Genellikle, stratejik yönetimin içerisinde iyileştirme faaliyetlerini ve finansal alanı destekler (Rona Group, 2010: 4).

Hoshin Kanri Yaklaşımının temelini PUKÖ Döngüsü oluşturmaktadır. Hoshin Kanri, PUKÖ Döngüsünü sıçrama yapmak veya yapılması gereken iyileştirmeleri ortaya koymak için kullanır. PUKÖ Döngüsünden farklı olarak Hoshin Kanri Yaklaşımında, adımlar arası geri dönüşlü tekrarlar vardır. Bu sürekli tekrarlar hataları en aza indirmede önemlidir.

Politika Yönetimi (Policy Management) olarak da literatürde yer alan Hoshin Kanri yaklaşımının amacı Akao tarafından "bir kuruluşun günlük faaliyetlerini uzun vadeli hedefleriyle bütünleştirmek" olarak tanımlanmıştır (Akao, 1991: xiii). Bu anlamda Hoshin Kanri yaklaşımı çerçevesinde hareket eden organizasyonlar hedefleriyle buluşmaktadır. Bunun en güzel örneği de yıllardır bu yaklaşım çerçevesinde hedeflediklerine ulaşan Toyotadır. 1950'lere kadar kendi sektörü içerisinde oldukça gerilerde olan Toyota, 1950'lerden sonra Hoshin Kanri Yaklaşımı ile uyguladığı strateji ile zamanla zirveye oturdu. 2007'de Hoshin Kanri Yaklaşımı sayesinde General Motors ve Ford gibi dev rakiplerini geride bıraktı. Yıllarca GM ve Ford, Toyota'nın bu ilerleyişini durdurmaya çalıştılsa da başarıyı yakalayamadılar (Hutchins, 2008:2).

Hoshin Kanri, sürekli gelişim için dinamik bir vizyon geliştirmek; bunu desteklemek için etkili politikalar uygulamak, Altı Sigma, Yalın Üretim ve

Kaizen gibi temel performans göstergelerini bu politikalar içerisinde yedirerek işletmenin performansını arttırmaya yönelik yürütülen stratejik yönetim programıdır (Hutchins, 2008: 3).

Altı Sigma: İşletmeleri iyileştirme amacıyla kullanılan bir yönetim sistemidir. Müşteri memnuniyetini fire ve kaynak kullanımını minimumda tutarak sağlamaya çalışan yaklaşımdır (Dalğar vd., 2010:240).

Yalın Üretim: post-Fordist, Japon üretim sistemi, esnek üretim, tamponsuz üretim, yedeksiz üretim gibi farklı isimlerle adlandırılır. En kısa tanımıyla fazlalıklardan arındırılmış üretim demektir. Sermayenin emek üzerindeki kontrolü ile birlikte emeğin üretkenliğini ve yoğunluğunu arttırarak, işletme maliyetlerini düşürmek ve işletmenin artı değer miktarını arttırmak amacıyla yürütülen bir yönetim programıdır (Savran, 2007:146).

Kaizen: Maliyetlemede kullanılan Kaizen yönteminde öncelikle hedef maliyet belirlenir ve bu hedef maliyete ulaşarak maliyet etkinliğinin sağlanması için üretim süreçlerinin sürekli olarak iyileştirilmesi amaçlanır. Bu iyileştirme amacına ulaşmak için küçük ve sık adımlarla ilerlenir. Yönetimin en üst kademesinden en alt kademesine kadar tüm işletme çalışanlarının sorumluluğunun olduğu bir yönetim programıdır (Okutmuş ve Ergül, 2015:101).

2. Hoshin Kanri'de Adımlar

2.1. Birinci Adım Tara: Bir Vizyon Yaratın ve Gerçekliği Değerlendirin

Tara adımı strateji oluşturma süreci olarak da adlandırılmaktadır. Strateji oluşturulurken bu adımda birkaç kilit hedef de belirlenir. Organizasyonun kimliğini ortaya koyduğu adımdır. Bu adımda organizasyon öncelikle, şu an nerede olduğunu ve birkaç yıl sonra nerede olacağını belirler. Günümüz realiteleri ile birlikte kişisel vizyonların, gelecekteki organizasyonun varlığının nerede olabileceğine dair veriler bu adımda ortaya konulur. Hayali kurgulamadan ziyade bugün içerisinde bulunan gerçeklik çerçevesinde veriler değerlendirilir. Birinci adım olan tarama adımı süreci aşağıdaki şekilde işlemektedir (Kesterson, 2015:3).

- Kişisel misyonunuzu geliştirin; organizasyonlar için önemli olduğu kadar kişiler için de misyonları önemlidir. Kişiler, öncelikle hayattaki görev ve rollerini tanımlamalı ve vizyonunu belirlemelidir.
- Kişisel değerlerinizi tanımlayın; organizasyonun değerleri, organizasyona dahil kişilerden beklentileri ve onlara sunduklarıyla ilişkilidir. Organizasyonel kararlarda değerler, organizasyona dahil

herkesin görüşü şeklinde algılandığından önem teşkil eder. Kişisel değerler bu anlamda yol göstericidir. Alınan kararların temelini oluşturur. Organizasyonel değerlere giden yolda birinci adım kişisel değerlerin tanımlanmasıdır.

- Kişisel mevcut durumunuzu tanımlayın
- Kişisel vizyonunuzu tanımlayın
- Kişisel gelecek durumunuzu tasarlayın
- Mevcut durumunuz ve gelecekteki durumunuz arasındaki boşlukları belirleyin
- Boşlukları önceliklerine göre sıralarken kişisel önceliklerinizi de tanımlayın

2.2. İkinci Adım: Yönetim Stratejilerini Planla(Bowling Şeması)

Planla adımı hedefin, yolların ve bunlara ait açılımların yapıldığı adımdır. Bu adımda, üst yönetim planlama yılının başlaması ile birlikte organizasyona ait politikaları yöneticilerine resmi bir toplantı ile açıklar. 1. Adım başarıyla tamamlandıktan sonra 2. Adımda Tara adımıyla belirlenen hedefler detaylandırılır ve bu hedeflere hangi yollardan ne şekilde ulaşılabileceğine dair planlama yapılır. Bu adım gelişmenin temel adımıdır. 12 aylık planlamanın Bowling oyunundaki skor tablosundaki 12'li haneye benzetilmesiyle birlikte Bowling Şeması adıyla anılmaktadır. Yönetim kademesi, aylık skorlarını korumak için bir önceki dönemi bu şema sayesinde sürekli takip edebilmektedirler. Bir anlamda zaman aşamalı liste de denilebilir (Kesterson, 2015:16; Kurt, 2008:66).

2.3.Üçüncü Adım: Yap

Planlanan adımlar artık uygulamaya hazırdır. Bu adımda, Hoshin için organizasyondaki tüm yönetim kademesi toplanır ve belirlenen uygulama esaslarına yönelik görevde yer alacakların genel hatları ile rollerini belirler, görev tanımlarını yapar(Berlanga, Husby, ve Anderson, 2018:34). Organizasyon tüm yönetim kademesi, uygulamada rolleri belirlerken, Hoshin'in liderini de seçerler. Hoshin lideri stratejinin çıktılarını sahip olacak kişidir. Bu kişi;

- Stratejinin hedeflere ulaşması için ekip kurma görevini üstlenir.
- Toplantılarda gündemi belirler ve toplantıyı yönetir.
- Düzenli ilerlemeleri takip eder ve değerlendirmelerde bulunur.
- Değerlendirmeler neticesinde stratejide aksamaya neden olan uygulamacı varsa birebir görüşme ile bu aksaklığı gidermesi hususunda kendisine rehberlik eder.
- Kendi seviyesindeki yöneticiler ile koordinasyonu sağlar.

- Planlama sürecinin araçlarını yönetmenin yanında öğretme görevini de üstlenir.
- Nihai sorumluluğa sahip kişidir.

2.4. Dördüncü Adım: Kontrol Et

Hoshin Kanri Yaklaşımında önemli bir diğer adım kontrol et adımıdır. Kontrol unsurları, ay veya yıl sonunda ulaşılan sonuçların karşılaştırılmasında kullanılır. Burada en önemli nokta ise sonuçların süreçlere bağlı olduğunun hatırlanmasıdır. Eksik sonuçlar süreç ile bağlantılıdır ve iyileştirme yapılması gerekliliğini ortaya çıkarır. PUKÖ döngüsünde de en önemli unsur kontrol unsurudur (Wood ve Munshi, 1991). Kontrol et adımı belirli periyotlarla yapıldığı sürece hataların önlenmesinde yardımcı olur.

2.5. Beşinci Adım: Düzenle: 3. Adıma Dön Bir Kez Daha Yap

Hoshin Kanri Yaklaşımının en önemli adımı olan kontrol aşaması tamamlandıktan sonra hedef düzeyi ortaya çıkarılır. İş detayları, sıçrama noktaları ve sürecin hedefe ulaşmadaki başarısı ortaya konur (Kurt, 2008:55). Bu veriler ile birlikte hedefe giden yollar tekrar değerlendirilip düzenleme yapılır varsa aksaklıklar ne şekilde giderileceği belirlenir ve döngüde Yap adımına dönüş sağlanır. Bu adım sonuca sorunsuz varmak için önemlidir. Çünkü düzenle aşamasında, kontrol aşamasından elde edilen veriler “nedenlerle ve sonuçlarla” olmak üzere iki unsurla ortaya konulur. Bu unsurlar neticesinde sonuçta elde edilecekler de görülebilir. Bu noktada Yap aşamasına dönüş, planın yeniden yapılandırılması ya da tamamen reddi ile yeni planlamanın yapılması işlevini üstlenir.

2.6. Altıncı Adım: Dördüncü Adımı Tekrarla

Bu adımda kontrol adımına dönülür. Beşinci adımda düzenlenen, Hoshin Kanri Yaklaşımı uygulayıcılarının görevleri ve planın ilerleme yolları Yap adımına dönüşü öncesi Kontrol aşamasına takılır. Kontrol aşamasında daha önce yapılan plana ne gibi eklemeler olduğu ortaya konur. Bu eklemelerin plan takviminde yapacağı değişiklik raporlanır (Kesterson, 2015).

2.7. Yedinci Adım: Beşinci Adımı Tekrarla

Planlamada meydana gelen takvim değişikliği düzenlemesi yapılır. Takvim değişikliğinin hedefi ne şekilde etkileyeceği ortaya konur ve buna göre yapılabilecekler tekrar gözden geçirilir. Bu aşamada planlama yürütücüleri ile ilgili değişiklikler de yapılabilir. Son düzenleme aşamasıdır. Artık planın uygulanması ve hedefe ulaşmasında bir engel olmadığı düşünülür ve Yap aşamasına dönülerek plan uygulamaya alınır.

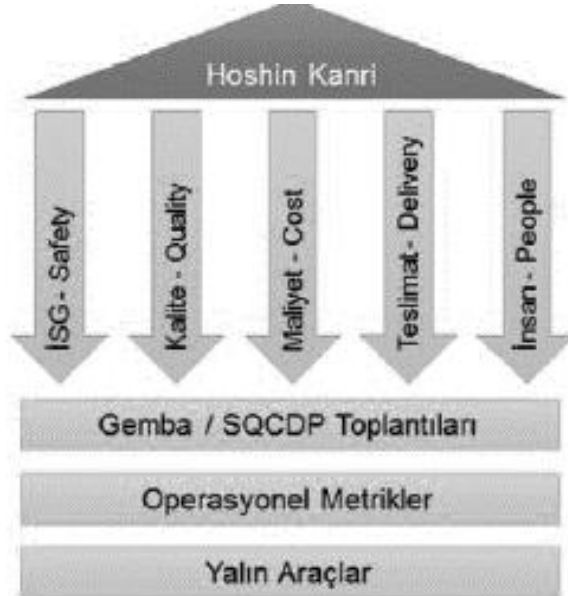
3. Hoshin Kanri Yaklaşımının Yararları

- ✓ Organizasyon içinde uyumu ve işletmenin tüm seviyelerinde amaçlar doğrultusunda görüş birliğini sağlar.
- ✓ Organizasyonun hedefe odaklanmasını sağlar.
- ✓ Sistemattiktir, her adım kendinden sonra gelecek diğer adıma rehberlik eder.
- ✓ Kontrol planı sayesinde süreçlerdeki iyileşmelerde süreklilik kazanılır.
- ✓ İyileştirmeler, sürecin başında varolanlar ile karşılaştırılarak projenin başarısı ortaya konulur.
- ✓ İşletme için iletişim sistemi oluşturur.
- ✓ Kurumsal öğrenmede merkez noktası oluşturur.

4. Hoshin Kanri Yaklaşımı Çerçevesinde Turizm Alandaki Uygulamalar

Yapılan çalışmalar incelendiğinde Hoshin Kanri Yaklaşımı çerçevesinde hâlihazırda turizm alanında uygulamalara rastlanmamıştır. Havacılık sektörü içerisinde 2014 yılı itibarı ile kullanılmaya başlayan Hoshin Kanri Yaklaşımına ilişkin detaylar bu bölümde verilecektir.

Tusaş Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş. (TAI)'nin Yapısal Grup Başkanlığı üst yönetiminin yaptığı değerlendirme neticesinde doğan gereklilik üzerine 2014 yılının ikinci çeyreğinde dinamik olarak yaşayan,



insandan bağımsız ve dijital ortamda Hoshin Kanri yaratmak için bir proje başlattı. Projeye “Operasyonel Metrikler” adı verildi. 2016 yılında oluşturulan stratejik plan çerçevesinde 2020 hedefleri 5 yıllık vizyon için 1 yıllık planlara dönüştürülerek proje kapsamında dijital ortamda yaratılan Hoshin Kanri çatısı altına alınarak yönetilmeye başlandı. En yalın haliyle TAI şirket bünyesinde Hoshin Kanri Yaklaşımı aşağıdaki fotoğrafta görüldüğü şekilde modellenmiştir.

Fotoğraf 1. TAI Yalın Hoshin Kanri Modeli

Dijital platformda çeşitli başlıklar altında işletmenin güncel durumlarını takip edebilmek için oluşturulan alanlar ise; Operasyonel Metrikler (OPM), Metrikler, SQCDP, Tezgâh Durum, Andon Sistemi ve Yönetici Arayüzü şeklinde adlandırılmıştır.

Operasyonel Metrikler (OPM); her sabah 61 farklı alanda gerçekleştirilen toplantıların günlük raporları ile haftalık yapılan müdürlük toplantılarına girdi oluşturur. Sorunların tespitine ve önleyici faaliyete geçilmesine destek sağlar.

Metrikler; Yapısal Grup Başkanlığı’ndaki bölümlerin tüm metrik, hedef, gerçekleşme bilgilerinin ve tüm altyapının yönetildiği yazılımın ana omurgasıdır.

SQCDP; vizyon ve stratejinin entegrasyonu bu modülde gerçekleştirilir. Hedefler, gerçekleşenler ve ilerlemelere ilişkin istatistiki veriler bu modülde yönetilir.

Tezgâh Durum; arıza, duruş, çalışma gibi kritik tezgâhların anlık durumu, genel ekipmanın verimliliği, arızalar arası süre gibi metrikler ve tezgâhların görsel yönetimi bu modülde izlenir.

Andon Sistemi; hattın genel durumu bu modülde izlenir. Operasyonla ilgili hatta meydana gelen aksaklık durumunda ekran anlık olarak kırmızı renkte uyarı verir.

Yönetici Arayüzü; Üst yönetim için hazırlanan, kritik aktivitelerin durumunun izlenmesi için kullanılan modüldür. Bu modül üzerinden sevkiyat performansı, bütçe, genel ekipman verimliliği, kaza sıklık oranı, iç/dış kalite takip edilebilmektedir. Dokunmatik ekran üzerinden anlık izlenebildiği gibi müdahale de gerçekleştirilebilmektedir (Şahin, 2016:19).

Proje sürekli gelişim süreci içerisindedir. Ortaya çıkan yeni ihtiyaçlara da yanıt verecek şekilde modül eklenebilecek bir tasarım şeklindedir. Hoshin Kanri Yaklaşımının teknoloji destekli uygulandığı bu proje ile işletmenin tüm birimleri arasında iletişimin anlık ve çok hızlı

gerçekleşmesi vizyona ulaşmayı sağlayacak stratejilerin uygulanmasında ortak yolu oluşturmuştur.

Sonuç ve Değerlendirme

Stratejik iş yönetiminde rutin işlerin devamlılığı sağlanırken hedeflenen planlara uyum gereklidir. Rutin işler sadece iş için günün geçirilmesi anlamına gelmemektedir. Günün geçirilmesi yaklaşım çerçevesinde bir strateji organizasyonun sürekliliğini baltalar. Rutin iş devamlılığından kasıt organizasyonun uzun vadeli planlarına ulaşmada günlük işlerin standarta bağlanmasıdır.

Hoshin Kanri Yaklaşımı da günlük rutin işlerin yıllık planlaması çerçevesinde yürütülmesine destek olmaktadır. Bu yıllık plan, ara kontrol aşamaları ile organizasyon içerisinde hedefe ulaşmayı engelleyen faktörlerin erken teşhisini sağlamaktadır. Kontrol aşamalarında planlarda ya da plan uygulayıcılarında, hedefe ulaşmayı engelleyen bir faktörün olduğu ortaya konulursa yapılacak değişikliklerle hedefe ulaşmakta sektöre uğramanın önüne geçilir.

Hoshin Kanri Yaklaşımında temelde ne yapmamız gerekiyor?, nasıl yapmalıyız?, nasıl yapıyoruz? Sorularına cevap aranmaktadır. Bu sorulara verilecek yanıtlar kendi içerisinde kategorize edildikten sonra üst düzey yöneticileri işletme vizyonuna ulaştıracak stratejileri uygulamada en kısa yola yönlendirecektir.

Hoshin Kanri Yaklaşımı başarılı bir stratejik planlama yöntemi olmasının yanı sıra yukarıda anlatıldığı şekilde anlık verileri sürekli kayıtlaması ile uygulandığından iyi bir dökümantasyon aracıdır.

Kaynakça

- AKAO, Y. (1991). *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*. Abingdon: CRC Press Taylor & Francis Group.
- BERLANGA, J., HUSBY, B., & ANDERSON, H. K. (2018). *Hoshin Kanri for Healthcare Toyota-Style Long-Term Thinking and Strategy Deployment to Unlock Your Organization's True Potential*. New York: Routledge.
- BUTTERWORTH, R. (2001). *Hoshiin Kanri: An Exploratory Study at Nissan Yamato Engineering ltd*. Durham: University of Durham.
- DALĞAR, H., TAŞ, S., CEVHER, E., & AKIN, O. (2010). Maliyet Yönetim Aracı Olarak Altı Sigma: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 235-255.
- GROUP, R. C. (2010). *Hoshin Kanri*. Washington: Rona Consulting Group.
- HUTCHINS, D. (2008). *Hoshin Kanri The Strategic Approach to Continuous Improvement*. Burlington: Gower Publishing Limited.
- KESTERSON, R. K. (2015). *The Basic Of Hoshin Kanri*. Boca Raton: CRC Press Taylor & Francis Group.
- KURT, A. M. (2008). *Etkin Bir Kalite Aracı Olarak Hoshin Kanri ve İşletme Performansına Etkisi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- OKUTMUŞ, E., & ERGÜL, A. (2015, Ocak). Konaklama İşletmelerinde Hedef Maliyetleme, Değer Analizi ve Kaizen Maliyetleme Yöntemlerinin Birlikte Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, s. 97-116.
- SAVRAN, S. (2007). Yalın Üretim ve Esneklik: Taylorizmin En Yüksek Aşaması. *Devrimci Marksizm*, 131-174.
- SÜRGEVİL, O. (2007). Hoshin Kanri: Politikaların Açılımı. *Mevzuat Dergisi*, 1-12.
- ŞAHİN, M. (2016). Havacılıkta Hoshin Kanri/Politika Yayılım Uygulaması. *TAI'nin Sesi*, 17-19.
- WITCHER, B. J., & BUTTERWORTH, R. (1997). Hoshin Kanri: A Preliminary Overview. *Total Quality Management*, s. 319-323.
- WOOD, G., & MUNSHİ, K. F. (1991, January). Hoshin Kanri: A systematic approach to breakthrough improvement. *Total Quality Management*, s. 213-226.