

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL KAYNAK
PLANLAMASINA (ERP) GEÇİŞ HAZIRLIK DÜZEYİNİN
BELİRLENMESİ: ANTALYA'DA BEŞ YILDIZLI OTELLERDE
BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÜMİT ESKALEN

BALIKESİR, 2025

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL KAYNAK
PLANLAMASINA (ERP) GEÇİŞ HAZIRLIK DÜZEYİNİN
BELİRLENMESİ: ANTALYA'DA BEŞ YILDIZLI OTELLERDE
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÜMİT ESKALEN

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. ÖNDER MET

BALIKESİR, 2025

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda 199412519001 numaralı Ümit ESKALEN'in hazırladığı “**Otel İşletmelerinde Kurumsal Kaynak Planlamasına (ERP) Geçiş Hazırlık Düzeyinin Belirlenmesi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma**” konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 20.06.2025 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

Üye (Başkan) Prof. Dr. Yusuf AYMANKUY

İmza

Üye (Danışman) Prof. Dr. Önder MET

İmza

Üye Doç. Dr. Mesut BOZKURT

İmza

...../...../ 2025

Enstitü Onayı

ETİK BEYAN

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kuralları 'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı ve
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.
- Yükseköğretim Kurulu tarafından 2024 yılında yayınlanan “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Faaliyetlerinde Üretken Yapay Zekâ Kullanımına Dair Etik Rehber” ve Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Çalışmalarda Üretken Yapay Zekâ Kullanımı: Etik İlkeler ve Uygulama Rehberi hakkında bilgi sahibiyim. Üretken yapay zekânın kullanılmasına ilişkin doğabilecek sorumluluklarımı kabul ettiğimi beyan ederim.

... / ... / 2025

İmza

Ümit ESKALEN

ÖNSÖZ

“Otel İşletmelerinde Kurumsal Kaynak Planlamasına (ERP) Geçiş Hazırlık Düzeyinin Belirlenmesi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma“ adlı tez çalışmamda zaman ve tekrar sınırı olmaksızın desteğini esirgemedi, her türlü yardımı ve yol bulmamı sağlayan çok değerli tez danışmanın **Prof. Dr. Önder MET**’e,

Yüksek Lisans eğitimim boyunca bana destek olan Hoca’larıma ve bana her zaman desteklerini esirgemeyen Kızlarım’a ve Eşim’e,

Hayat yolculuğunda Kendim olmamda emeği geçen diğer öğretmenlerim, meslektaşlarım, iş arkadaşlarım ve arkadaşlarıma,

En kalbi duygularla teşekkür ederim.

BALIKESİR, 2025

ÜMİT ESKALEN

ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASINA (ERP) GEÇİŞ HAZIRLIK DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ: ANTALYA'DA BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA

ESKALEN, Ümit

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Önder MET

2025, 65 Sayfa

Günümüzün hızla dijitalleşen iş dünyasında, otel işletmelerinin rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri, operasyonel süreçlerin bütünleşik ve veri temelli bir yapıyla yönetilmesine bağlı hale gelmiştir. Bu noktada Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) sistemleri, işletme içi süreçleri entegre eden ve stratejik karar alma mekanizmalarını destekleyen önemli teknolojik yatırımlar olarak öne çıkmaktadır. Ancak ERP sistemlerinin yalnızca bir yazılım yatırımı olarak değerlendirilmemesi, aynı zamanda kapsamlı bir organizasyonel dönüşüm süreci olduğunun da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı, Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otelin ERP sistemine geçiş sürecini örnek olay çalışması yöntemiyle analiz ederek, geçiş sürecinde karşılaşılan zorlukları, kritik başarı faktörlerini ve uyum dinamiklerini ortaya koymaktır.

Araştırma, nitel araştırma desenine uygun biçimde yapılandırılmış ve veri toplama sürecinde yarı yapılandırılmış görüşmeler ile kurum içi gözlem tekniklerinden yararlanılmıştır. Beş yıldızlı otel işletmesindeki orta kademe yöneticiler ve operasyonel personel ile ERP yazılım firmalarındaki uygulayıcılardan oluşan üç farklı kullanıcı grubunun deneyimlerinden elde edilen veriler, yazılım seçim kriterleri, entegrasyon düzeyi, kullanıcı direnci, üst yönetim desteği ve operasyonel uyum olmak üzere beş ana başlık altında analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, ERP sistemlerinin otelcilik sektöründe uygulanmasında karşılaşılan temel sorunlara ışık tutmakta, sistemin başarısı için yalnızca teknolojik altyapının değil, aynı zamanda sektöre özgü uyarılama ihtiyacının, kapsamlı kullanıcı eğitiminin ve güçlü değişim yönetiminin de kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle

ön büro ve CRM gibi otelciliğe özgü süreçlerde yaşanan uyumsuzluklar ile kullanıcıların iş yükü ve motivasyonundaki olumsuz değişimler, bu dönüşümün insani ve organizasyonel boyutlarının da iyi yönetilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP), Otelcilik Sektörü, Dijital Dönüşüm

ABSTRACT

DETERMINATION OF THE LEVEL OF READINESS FOR THE TRANSITION TO ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP) IN HOTEL ENTERPRISES: A RESEARCH IN FIVE-STAR HOTELS IN ANTALYA

ESKALEN, Ümit

Master's Degree, Department of Tourism Management

Thesis Advisor: Prof. Dr. Önder MET

2025, 65 Page

In today's rapidly digitalizing business world, hotel businesses must maintain their competitive advantage, It has become dependent on the management of operational processes with an integrated and data-based structure. At this point, Enterprise Resource Planning (ERP) systems stand out as important technological investments that integrate internal processes and support strategic decision-making mechanisms. However, ERP systems should not be considered only as a software investment, At the same time, it should be taken into account that there is a comprehensive organizational transformation process. In this context, the aim of this research is to analyze the transition process of a five-star hotel operating in Antalya to the ERP system with the case study method and to reveal the difficulties encountered in the transition process, critical success factors and compliance dynamics.

The research was structured in accordance with the qualitative research design and semi-structured interviews and in-house observation techniques were used in the data collection process. The data obtained from the experiences of three different user groups consisting of mid-level managers and operational personnel in the five-star hotel business and practitioners in ERP software companies were analyzed under five main headings: software selection criteria, integration level, user resistance, senior management support and operational compliance. The findings shed light on the main problems encountered in the implementation of ERP systems in the hotel industry, It shows that not only the technological infrastructure is critical to the success of the system, but also the need for industry-specific adaptation,

comprehensive user training, and strong change management. In particular, the incompatibilities experienced in hotel-specific processes such as front office and CRM, as well as the negative changes in the workload and motivation of the users, reveal that the human and organizational dimensions of this transformation should be well managed.

Keywords: Enterprise Resource Planning (ERP), Hospitality Industry, Digital Transformation

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problemin Tanımı.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	3
1.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	4
1.6. Araştırmada Kullanılan Tanımlar.....	4
2. İLGİLİ ALANYAZIN.....	5
2.1. Kuramsal Çerçeve.....	6
2.1.1. Turizm Bilgi Teknoloji İlişkisi.....	6
2.1.1.1. Turizmde Bilgi Teknolojilerinin Uygulamaları.....	7
2.1.1.2. Bilgi Türleri ve Turizm Etkileşimi.....	8
2.1.1.3. Bilgi Teknolojileri Evriminin Turizme Etkileri.....	10
2.1.1.4. Konaklama Bilgi Sistemleri ve Teknolojileri.....	12
2.1.1.5. Teknoloji Turizm İletişimi.....	14
2.1.1.6. Sürdürülebilir Turizm ve Bilgi Teknolojileri.....	17
2.1.2. Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Tarihsel Gelişimi.....	18
2.1.3. ERP Sistemlerinin Tanımı ve Önemi.....	19
2.1.4. ERP'ye Geçiş Süreci ve Kritik Başarı Faktörleri.....	21
2.1.4.1. ERP Kurulum Aşamaları.....	29

2.1.4.2. ERP'ye Hazırlık Düzeyi Belirleme Yöntemleri.....	30
2.1.5. ERP Uygulamalarının Başarı ve Başarısızlık Nedenleri.....	31
2.1.6. Otel İşletmelerinde ERP Kullanımı.....	32
2.2. İlgili Araştırmalar.....	33
3. YÖNTEM.....	34
3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	34
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	35
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	35
3.4. Veri Toplama Süreci.....	35
3.5. Verilerin Analizi.....	40
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	43
4.1. Orta Düzey Yönetici Grubu Değerlendirmesi.....	44
4.2. Operasyonel Çalışanlar Değerlendirmesi.....	45
4.3. ERP Uygulayıcı Grubu Değerlendirmesi.....	46
4.4. Genel Değerlendirme.....	47
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	53
5.1. Sonuçlar.....	53
5.2. Öneriler.....	55
KAYNAKÇA.....	57
EKLER.....	63
Ek 1: Uygulayıcılar İçin Soru Seti.....	63
Ek 2: ERP'ye Geçen Otel İşletmelerinin Orta Düzey Yöneticileri İçin Soru Seti.....	64
Ek 3: ERP'ye Geçen Otel İşletmelerinin Operasyonel Çalışanları İçin Soru Seti.....	65

1. GİRİŞ

Otel işletmeleri, faaliyet gösterdikleri çevreden bağımsız düşünülemez yapılarıdır. Özellikle teknolojik gelişmelerin hız kazandığı ve dijitalleşmenin işletme yönetiminde kritik bir unsur haline geldiği günümüz koşullarında, otel işletmeleri de sürekli olarak çevresel gelişmeleri takip etmek, analiz etmek ve bu doğrultuda stratejik kararlar almak zorundadır. Bu bağlamda, kurumsal verilerin bütünleşik biçimde yönetilmesini sağlayan Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) sistemleri, otelcilik sektöründe de önem kazanmaya başlamıştır. ERP yazılımları muhasebe-finans, insan kaynakları, satın alma, müşteri ilişkileri yönetimi, satış ve üretim gibi birçok iş sürecini tek bir çatı altında toplayarak, kurum içi veri akışını merkezileştiren ve karar alma süreçlerini destekleyen kapsamlı sistemlerdir. Ancak bu sistemler, yalnızca teknik bir yatırım değil, aynı zamanda uzun soluklu, maliyetli ve yoğun emek gerektiren organizasyonel dönüşüm projeleri olarak da değerlendirilmektedir.

Literatürde ERP projelerinin başarısızlık oranlarının yüksek olmasının temel nedenleri arasında, işletmelerin ERP 'ye geçiş sürecine yeterince hazırlıklı olmamaları, uygun sistem seçiminde hatalar yapılması ve değişim yönetiminin etkili biçimde uygulanamaması yer almaktadır. Bu noktadan hareketle, söz konusu araştırma, otel işletmelerinin ERP 'ye geçiş süreçlerindeki hazırlık düzeylerini etkileyen kritik başarı faktörlerini belirlemeyi ve bu faktörler özelinde işletmelerin hazırlık kapasitelerini artırmalarına katkı sağlayacak temel faaliyet alanlarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Böylece, otelcilik sektöründe ERP sistemlerinin benimsenme sürecinde yaşanan zorlukların azaltılması ve geçiş sürecinin başarı oranının artırılması hedeflenmektedir. Çalışma bu yönüyle, yalnızca teknik değil, aynı zamanda stratejik ve organizasyonel boyutlarıyla da ERP sistemlerine geçişe dair çok yönlü bir bakış açısı sunmaktadır.

1.1. Problemin Tanımı

Beş yıldızlı bir otelin rekabet gücünü sürdürebilmesi ve değişen müşteri beklentilerine etkin şekilde yanıt verebilmesi, operasyonel süreçlerin bütünlük ve veri temelli bir yapıyla yönetilmesini zorunlu kılmaktadır. Ancak, otel bünyesindeki farklı departmanlar (ön büro, muhasebe, insan kaynakları, satın alma, yiyecek-içecek, kat hizmetleri, teknik servis vb.) arasında veri paylaşımı ve koordinasyon büyük ölçüde manuel süreçlerle yürütülmektedir. Bu durum bilgi akışında gecikmelere, veri tutarsızlıklarına ve yönetsel karar alma süreçlerinde etkinlik kaybına neden olmaktadır. Bu bağlamda, belirli bir ölçeğin üzerine çıkan otel işletmelerinde, merkezi bir veri tabanına dayalı, süreçleri otomatikleştiren ve karar destek sistemleriyle entegre çalışan bir Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) yazılımının kurulumu kaçınılmaz hale gelmiştir. Ancak, otelcilik sektörüne uygun doğru ERP sisteminin seçimi, iç süreçlerin analiz edilmesi, kullanıcı eğitimi, değişim yönetimi ve üst yönetim desteği gibi kritik adımlar bu süreci oldukça karmaşık hale getirmektedir. Dolayısıyla, hem teknik hem de organizasyonel düzeyde yaşanan dar boğazlar, bu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

Otel işletmelerinde uygulanan ERP yazılım örneklerinin alan bazında çeşitliliğinin az olması çalışmanın asıl problemlerindendir. Bu nedenle sektörde ERP farkındalığı olan, sürdürülebilir ve inovatif yönetimi benimsemiş bir örnek olay seçilerek incelenmiştir. Araştırma için seçilen işletme gizlilik ilkesi gereği ismini vermek istememiş ve araştırmada “ABC Beş Yıldızlı Otel İşletmesi” olarak geçmiştir.

Seçilen örnek olay kapsamında ve araştırma problemi çerçevesinde otel işletmesinde orta düzey yönetiminden “süreç iyileştirme ve operasyonel etkiler, ekip iletişimi ve iş birliği ile eğitim ve adaptasyon süreçleri” ve operasyonel çalışanlardan “günlük iş akışı ve uyum süreci, eğitim ve destek beklentileri ile iş yükü ve performans beklentileri” araştırma başlıkları olmak üzere iki kademedeki bazı sorulara cevaplar aranmıştır. Ayrıca, sürecin diğer önemli aktörü olan, ERP yazılım firmasında uygulayıcı olarak çalışanlarla “ERP uygulama süreci, eğitim ve kullanıcı hazırlığı, destek ve bakım hizmetleri, performans ölçümü ve geri bildirim ile otel işletmelerinde ERP ihtiyaçlarının belirlenmesi” başlıklarında araştırma genişletilmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, Antalya'daki bir beş yıldızlı otel özelinde ERP sisteminin seçiminden kurulumuna kadar geçen süreci bütüncül bir yaklaşımla ele alarak, süreçte karşılaşılan zorlukları, kritik karar noktalarını, çalışanların uyum süreçlerini ve organizasyonel değişim dinamiklerini analiz etmektir. Bununla birlikte, otelcilik sektörünün kendine özgü ihtiyaçlarına yanıt verebilecek ERP çözümlerinin belirlenmesi, sistemin tüm departmanlara entegrasyonu sürecinde ortaya çıkan sorunların ve çözüm yaklaşımlarının ortaya konulması da çalışmanın özel hedefleri arasındadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Turizm sektörünün stratejik merkezlerinden biri olan Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri, dijitalleşme ve kurumsal entegrasyon yetkinlikleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu çalışma, sektördeki dijital dönüşüm uygulamaları açısından bir örnek olay çalışması niteliği taşımakta olup, benzer ölçekli otellerin ERP sistemine geçiş sürecinde karşılaşılabilecekleri zorluklara ışık tutmayı hedeflemektedir. Ayrıca araştırma, ERP sistemlerinin sadece teknik bir yazılım yatırımı değil, aynı zamanda organizasyonel bir değişim ve dönüşüm aracı olduğunu vurgulaması bakımından önemli bir akademik ve sektörel katkı sağlamaktadır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma kapsamında aşağıdaki varsayımlar dikkate alınmıştır:

- Otelin mevcut yapısı ERP geçişine teknik ve kurumsal açıdan uygun altyapıya sahiptir.
- Üst yönetim, ERP geçiş sürecine stratejik düzeyde destek vermektedir.
- Tüm departman çalışanları sürece katılım göstermeye isteklidir.
- Seçilecek ERP sistemi, otelcilik sektörüne uyarlanabilir esnekliğe sahiptir.
- Görüşme ve gözlem verileri, sürecin doğru analiz edilmesini mümkün kılacak güvenilirliktedir.

1.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu alışma, Antalya’da faaliyet gösteren ABC beş yıldıızlı otel işletmesinde ERP sisteminin seçimi ve kurulumu süreçlerini kapsamaktadır. Araştırmanın kapsamı, sistem ihtiyacının belirlenmesi, yazılım seçimi, kurum içi analizler, eğitim ve entegrasyon faaliyetleri ile sınırlıdır. Otelin tüm departmanları bu sürece dahil edilerek çapraz analiz yapılacaktır. Ancak, araştırma tek bir otel rneği ile sınırlı olduğundan elde edilen bulgular tüm sektöre genellenemez. Ayrıca, ERP sisteminin uzun vadeli performans ıktıları bu çalışmanın zaman dilimi içinde değerlendirilemeyecektir.

1.6. Araştırmada Kullanılan Tanımlar

ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması): İşletme içindeki tüm süreçleri tek bir sistem altında birleştiren, merkezi veri tabanına dayalı bütünleşik bilgi sistemidir.

Entegrasyon: Farklı departmanlar arasında bilgi ve süreçlerin kesintisiz şekilde birleşmesi anlamına gelir.

Değişim Yönetimi: ERP sistemine geçiş sürecinde organizasyonun yapısal, kültürel ve teknik dönüşümünü planlama ve yönetme faaliyetidir.

Kritik Başarı Faktörleri: ERP projesinin başarılı olabilmesi için dikkat edilmesi gereken temel unsurlardır (rneğin; st yönetim desteği, kullanıcı eğitimi, uygun yazılım seçimi vb.).

Yazılım Uyarlanabilirliği: ERP sisteminin, otelin ihtiyaçlarına uygun hale getirilebilme esnekliğidir.

Kullanıcı Direnci: Değişim sürecinde çalışanların yeni sisteme geçişe karşı gösterdiği olumsuz tutum ve davranışlardır.

2. İLGİLİ ALANYAZIN

ERP bir işletmede tüm veri tabanlarını entegre eden modüller sistemidir. ERP uygulamasında işletmenin tüm iş akışları analiz edilerek basit biçimde sunulur. Çoğu ERP sistemleri müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlara ilişkin muhasebe verilerini içeren temel modüllerden oluşmaktadır. Karmaşık ERP sistemleri ise, iş zekası modülleri ve diğer modüller aracılığıyla, üretim süreci, hizmetler, satın almalar ve karmaşık veri modülleme ile ilgili verileri entegre etmektedir (Tăpuriță vd., 2022, s. 242). Günümüz iş dünyasında bilgi paylaşımını kolaylaştıran bu sistem, farklı departmanların uyum içinde çalışabilmesini ve ortak bir ara yüz üzerinden iletişim kurabilmesini sağlayan çok değerli bir araç haline gelmiştir (Tarn vd., 2002, s. 27).

ERP sistemleri, 1990'larda imalat firmalarının birkaç alanını birbirine bağlayan basit bir programdan tüm departmanları entegre eden işletme genelinde eksiksiz bir sisteme dönüşmüştür. ERP sistemleri, işletme içinde operasyonel verimliliğin ve üretkenlik seviyelerinin iyileştirilmesine odaklanmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler nedeniyle ERP, artık ERP II uygulaması aracılığıyla iş süreçlerini hammadde tedarikçisinden son kullanıcıya / müşteriye kadar tedarik zincirine dönüştürerek yeni bir yönetsel düzeye gelmiştir (Beheshti ve Beheshti, 2010, s. 455-456).

İşletmelerin finansal muhasebe çalışmalarında ERP, kayıt ve fon analizi aracılığıyla kurumsal ekonomik faaliyetlerin denetimini sağlamakta ve aynı zamanda büyük defter, nakit, duran varlıklar, borç ve alacak hesapları yönetimini etkin bir şekilde hesaplamaktadır. ERP, genel olarak kurumsal fon, duran varlıklar, muhasebe ve toplam hesap modüllerinin birleşik kontrolünü ve yönetimini yapabilen eksiksiz bir yönetim sistemidir (Ying, 2014, s. 116).

Otel sektöründe ERP otellerin faaliyetlerini sürdürmeleri, rekabet ortamına uyum sağlamaları, müşterilerin ihtiyaçlarına cevap vermeleri amacıyla tüm departmanları birbirine bağlayarak işletmeye esneklik ve verimlilik sağlamaktadır. Otel muhasebe sisteminde ERP kullanımı, otel gider ve gelirlerini hesaplayarak finansal raporların doğru, güvenilir ve tam zamanında hazırlamak ve

departmanlardaki gereksiz harcamaları denetleyerek gelir-gider dengesini sağlamak gibi birçok fayda sağlamaktadır.

2.1. Kuramsal Çerçeve

Son yıllarda dünya çapındaki ticari organizasyonlar, artan küreselleşme olgusu ve bilgi teknolojisindeki devrim nedeniyle çarpıcı bir şekilde değişmiştir. Yeni teknolojik yazılımların etkili bir şekilde uygulanması iş performansının, üretkenliğin, kullanıcı memnuniyetinin artırılmasında hayati bir rol oynamaktadır (Mohanty vd., 2022, s. 1). Teknolojik ve lojistik gelişmeler nedeniyle küresel pazar küçülürken kuruluşların liderlik ekipleri, kendi sektörlerindeki pazar paylarını korumak veya artırmak için yeni stratejik kararlar almanın yollarını aramaktadır (Goldston, 2020, s. 29). İşletmelerin bunu yapabilmesi için işin tüm cephelerini güçlü ve esnek bir biçimde destekleyen sağlam bilgi sistemlerine gereksinimi bulunmaktadır. Bu sistemler işletmelere iş uygulamalarından ve örgütsel yapılardan lojistik, proje yönetimi, finans, servis, dağıtım, nakliye ve imalata kadar her cephede değişimlere uyum sağlama yeteneği kazandıracaktır. Bütün bunları ERP yapmayı mümkün kılmaktadır (Baskak ve Cetişli,2003, s. 1).

2.1.1. Turizm Bilgi Teknoloji İlişkisi

Turizm, edindiği ve ürettiği bilgiyle büyüyen, bilgi yoğun bir endüstridir. Seyahate çıkan her kişi için çok sayıda mesaj ve bilgi alışverişi yapılmalıdır. Turizm endüstrisi, gezginler, kuruluşlar ve turizm acenteleri tarafından kullanılan bilgi, bilgi teknolojileri (BT) uygulamalarına ihtiyaç yaratan birçok benzersiz özellikler sergilemektedir. Bilgi turizm deneyimlerinin, birlikte üretilmesi ve birlikte yaratılmasının, verim ve kalitesini artırmada giderek daha önemli bir rol oynamaktadır (Schertler, 1994, s. 277).

Geçmişte, müşteri deneyiminin kalitesinin düşeceğine dair yanlış bir kanı nedeniyle hizmet sektörlerinde otomasyona karşı genellikle bir direnç olmuştur. Ancak yaşam tarzı ve önceliklerdeki değişiklikler zamanın önemini artırmıştır. Bu, hız ve kişiselleştirmenin giderek daha önemli hale geldiği farklı nitelikteki hizmet beklentilerine yol açmıştır. BT uygulamaları, deneyimleri kişiselleştirmek ve

turistlere daha verimli bir şekilde hizmet vermek için giderek daha fazla kullanılmaktadır (Drucker, 1990, s. 132).

Turizm endüstrisi, doğası gereği dünyanın en küresel endüstrilerinden biridir. Bu özellik onun bilgi yoğunluğuna katkıda bulunur. Özetle bilgi, turizm sektörünün can damarıdır. Bu nedenle, BT'nin turizm endüstrisindeki operasyonlara uygulanması, büyümesi ve başarısı için kritik öneme sahiptir.

2.1.1.1. Turizmde Bilgi Teknolojilerinin Uygulamaları

Tüm turizm endüstrisi BT kullanımı ile gelişim göstermiştir. Araştırmalar, BT'nin tüm sektörlerdeki seyahat organizasyonlarının müşterilerle iletişim kurma, rekabet etme, stratejilerini planlama, ürünlerine değer katma, maliyet tasarrufu sağlama ve operasyonlarını kolaylaştırma şeklini etkilediğini göstermektedir (Buhalis ve Law, 2008, s. 618). Turizm endüstrisinin farklı sektörleri, BT'yi farklı oranlarda benimsemiştir.

Havacılık sektörü, 1950'lerin başından itibaren bilgisayar rezervasyon sistemlerinin uygulanmasıyla başlayarak BT'nin en yenilikçi ve yoğun kullanıcısı olmuştur. Bu sistemler gelişerek ve uçuşlara ek olarak her türlü seyahat rezervasyonunu entegre ettikleri için Küresel Dağıtım Sistemleri olarak tanınmıştır. BT, gelişmiş veri tabanı teknolojisi ve çok büyük miktarda veri gerektiren sık uçan yolcu programlarının geliştirilmesini kolaylaştırmıştır. Havayolları, işçilik maliyetlerini düşürmeye ve yolcuları havalimanlarında hızlandırmaya çalışırken, havalimanlarında kendi kendine check-in terminalleri yaygınlaşmıştır. Otomatik çağrı merkezleri, işçilik maliyetlerini daha da azaltmaya çalışır. Uçuş rezervasyonu için internet kullanımı ve yolcuların akıllı telefonlarını biniş kartları, uçuş durumu güncellemeleri ve diğer işlevler için kullanmalarına olanak tanıyan BT uygulamaları popüler hale gelerek, kâğıt kullanımını da azaltmaktadır.

Seyahat acenteleri ve tur operatörleri gibi seyahat araçları, varlıkları tehlikeye düşürecek kadar, teknolojiden önemli ölçüde etkilenmiştir. İnternetin neden olduğu aracısızlaştırmaya uyum sağlamak zorunda kalan araçlar ise tüketicilerle aynı bilgilere ve daha fazlasına erişim sağlamaya çalıştılar. Birçoğu bunu, belirli destinasyonlarda veya seyahat ürünlerinde uzmanlaşarak elde etmiştir.

Konaklama sektörü, genel olarak, teknolojiyi benimseme konusunda daha mesafeli olmasına rağmen artık operasyonlarını desteklemek için birçok özel sisteme sahiptir. Otel operasyonları, misafirler, odalar, muhasebe, kat hizmetleri ve müşteri kayıtları ile ilgili tüm faaliyetleri işleyen entegre sistemlere yönelmektedir. Otel rezervasyon sistemleri, müşteriler için çok önemli bağlantılardır ve birden fazla tesis için tasarlanmış olabilir. Artık bazı oteller, konukların gerçek bir kişiyle hiç konuşmadan tüm konaklamalarını tamamlayabilecekleri sorunsuz, tam otomatik bir deneyim sunmaktadır. Restoranların BT'nin ana kullanımı, satış noktası sistemleri, menü yönetim sistemleri ve restoran yönetim sistemleri şeklindedir.

Turistik yerler, eğlence ve kongreler dahil olmak üzere seyahat endüstrisinin diğer sektörlerinin tümü özel BT sistemlerine sahiptir. Bu tür seyahat organizasyonlarının hepsinde internet etkisi çok önemlidir. BT, özellikle dünya çapında seyahat endüstrisinin büyük bir bölümünü oluşturan küçük ve orta ölçekli işletmelere yardımcı olmuştur. İnternetin gelişinden bu yana, bu küçük kuruluşlar, artık büyük çok uluslu şirketlerle aynı şekilde uzak uluslararası pazarlara erişebildikleri için pazar gücü kazanmışlardır.

Turizm destinasyonları, BT'yi pazarlama ve yönetim stratejilerine dahil etmenin çok değerli olduğunu keşfetmiştir. BT, destinasyonun farklı sektörlerini ve farklı paydaşları birbirine bağlayarak, internet, sosyal medya ve Küresel Konumlandırma Sistemleri ve Coğrafi Bilgi Sistemleri gibi mobil teknolojiler dahil olmak üzere yeni ve farklı yollarla gezginlerle bağlantı kurabilir. BT aynı zamanda destinasyonlardaki farklı tedarikçilerin gücü üzerinde dengeleyici bir etkiye sahiptir. Bu da büyük, tekelci organizasyonların geçmişte olduğu gibi bir destinasyona hâkim olamayacağı anlamına gelir.

Gezginlerin kendileri de BT gelişmelerinden çok faydalanıyor. Özellikle, sosyal medya ve mobil teknolojiler, destinasyonlar, seyahat organizasyonları ve deneyimler hakkındaki bilgilere her yerde erişim sağlanmaktadır.

2.1.1.2. Bilgi Türleri ve Turizm Etkileşimi

BT kullanımından en fazla yararlanan kuruluşlar, bilgi ve verinin arazi, emek ve sermaye gibi diğer ekonomik kaynaklarla birlikte dikkatli bir şekilde yönetilmesi gereken önemli varlıklar olduğunu kabul eden kuruluşlardır. Bilginin dördüncü bir

kaynak olarak kabul edilmesiyle, kuruluşlar, karlılığı en üst düzeye çıkarmak ve gezginlere en iyi hizmet seviyelerini sağlamak için bilgileri diğer üçüyle dikkatli bir şekilde birleştirmelidir.

Bununla birlikte, bilgi, diğer üç kaynaktan çeşitli şekillerde farklıdır (Cleveland, 1985, s. 216). Birincisi, bilgi kullanıldıkça tüketilmez veya tükenmez. Bunun yerine, kullanıldıkça genişler. Bir gezgin bir başkasına favori bir otel, müze veya plaj hakkında bilgi verdiğinde, bu bilgi kopyalanır ve veren tarafından kaybolmaz. Bu bilgi genişlemesi, bilginin ve alıcının doğasına bağlı olarak fırsatlar veya tehditler yaratabilir. Olgusal bilgilerin genişletilmesi, farkındalık düzeyi arttıkça bir kuruluşun veya bir destinasyonun konumunu geliştirmeye hizmet eder. Öznel bilginin yayılması, bilgi verenin algısına bağlı olarak olumlu veya olumsuz etkiler yaratabilir.

İkincisi, bilgi ve bilgi teknolojisi aslında diğer üç kaynak olan toprak, emek ve sermayenin yerine kullanılabilir. BT, birçok yönden emeğin yerini almak için de kullanılabilir. Seyahat organizasyonlarında tekrarlayan, daha düşük seviyeli görevlerde BT, görevi gerçekleştirmek için gereken çalışan sayısını azaltabilir. Daha yüksek operasyon seviyelerinde BT, karar destek sistemleri, uzman sistemler ve diğer yapay zeka uygulamalarıyla insan kaynaklarını artırabilir. Airbnb gibi eşler arası ağlar, otel odaları gibi altyapıya sermaye yatırımı yapmadan hem kuruluş hem de tüketici için nasıl değer yaratılabileceğini göstermektedir.

Bilgiyi diğer üç kaynaktan ayıran üçüncü bir özellik, sızma eğilimidir. Bu, güvenlik sorunlarına neden olabileceği için güvenlik ve gizlilik ihlallerini önlemeye yönelik politikalar ve sistemler gerektirir. Bilgi çok değerli bir kaynaktır ve bu nedenle güvenliğini sağlamak için özen gösterilmelidir. Seyahat bilgilerinin korunmasını sağlamak için şifrelerin ve politikaların kullanımı kritiktir. Örneğin, oteller geçici taleplere misafir odası numaraları vermeyecek veya havayolları belirli bir uçuştaki yolcuların kişisel bilgilerini açıklamayacaktır.

Turizm bilgileri, çok hacimli olmasının yanı sıra, doğası gereği çok çeşitlidir. Bir tiyatro benzetmesi kullanmak gerekirse, bilgi, geniş bir izleyici kitlesinin ihtiyaçlarını karşılamak için farklı aktörler tarafından üretilir. Bu aktörler ve bilgi ihtiyaçları şunları içerir:

- Gezinler: destinasyonlar, ulaşım, aktiviteler, tesisler, müsaitlikler, fiyatlar, sınır kontrolleri, coğrafya ve iklim hakkında bilgiler.
- Aracılar: pazardaki tüketici eğilimleri hakkında bilgi; varış noktaları, ulaşım, faaliyetler, tesisler, müsaitlikler, fiyatlar, sınır kontrolleri, coğrafya ve iklim hakkında bilgi ile diğer branşlar, tedarikçiler ve rakipler hakkında bilgiler.
- Tedarikçiler: şirket hakkında bilgiler ile tüketici davranışları, araçlar ve rakip bilgileri.
- Destinasyonlar: sektördeki eğilimler, turizm akışlarının büyüklüğü ve doğası, pazarlama, etkiler, politikalar, planlama ve geliştirme hakkında bilgiler.

2.1.1.3. Bilgi Teknolojileri Evriminin Turizme Etkileri

Bilgi teknolojisinin evrimi, diğer endüstrilere kıyasla son derece hızlı olmuştur. İlk bilgisayarlar, giriş için manyetik bant, manyetik tamburlar, vakum tüpleri ve delikli kartlar kullandı ve çoğunlukla bilimsel amaçlar için kullanılmıştır. Havacılık endüstrisi, ilk havayolu rezervasyon sistemlerinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynayan bu büyük makinelerin ticari kullanımında öncü olmuştur. Oteller, seyahat acenteleri ve diğer turizm işletmeleri gibi birçok seyahat işletmesi, operasyonları için bu üçüncü nesil bilgisayarları kullanarak başlamıştır. 1970 yılında Intel Corporation, mikrobilgisayarlarda kullanılmak üzere mikroişlemciyi icat etmiştir. Yeni depolama ortamı, işletim sistemleri ve fare gibi giriş aygıtları ile birleştiğinde daha fazla satın alınabilirlik, programlama bilgisi olmayan ortalama kullanıcılar için bilgi işlemi hem erişilebilir hem de kullanıcı dostu hale getirmiştir. Yenilikler, daha küçük ve daha güçlü bilgisayarlarla devam etmiştir. Yazılımın yeni sürümlerinin geliştirilmesinde de benzer artımlı değişiklikler meydana gelmiş, bununla birlikte, ağ oluşturma ve mobil teknolojilerde büyük ilerlemeler kaydedilmiştir.

Bir sonraki bilgi teknolojileri dalgası, elektronik bilgi işlemdeki bazı gelişmelerle hızlanmıştır. İleri Araştırma Projeleri Ajansı (ARPA) ve ABD'deki birkaç üniversitedeki ağların bir ağ ağı olan interneti oluşturmak için birbirine

bağlanması, internet, e-posta, WWW ve bulut bilişim dahil olmak üzere bir dizi ağ hizmetini mümkün kılmıştır.

Seyahat ve turizmle ilgili en son BT dalgası, mobil ve her yerde bulunan bilgi işlemin yükselişidir. Bu alandaki teknolojik gelişmelerin birçoğu internetin gelişimi ile aynı anda meydana gelmiştir. Sonuç olarak, birçok BT yeniliği her iki alandaki gelişmelerden yararlanmıştır. Mobil cihazların tarihi de günümüzde kullanılan cihazları oluşturmak için bir araya gelen bir dizi paralel teknolojideki gelişmeleri içerir (Jordan, 2012, s.277).

Bilgi teknolojilerinin bu tarihsel anlatımında belirgin olan ana eğilimler, bilgi teknolojilerinin yakınsamasını ve çeşitli platformların artan birlikte çalışabilirliğini içerir. Bilgisayar teknolojisinin minyatürleşmesi ve her yerde bulunması, internetin bağlanabilirliği ile birlikte yeni bir işlevsellik düzeyi yaratmış ve turizm endüstrisi bundan oldukça yararlanmıştır. Giderek artan bir şekilde fiziksel nesnelerin sanal olanla harmanlandığı bir dünyada yaşıyoruz. Işıklar, ısıtma ve soğutma, buzdolapları, çamaşır makineleri ve arabalar gibi günlük nesnelere ve olanaklar bir 'Nesnelerin İnterneti' (IoT) oluşturmak için birbirine bağlanmaktadır. Yapay zeka ve uzman sistemler artık daha önce insanlar tarafından gerçekleştirilen görevleri ve karar verme süreçlerini desteklemek için kullanılmaktadır. BT ve internet bizi istediğimiz kişiye, istediğimiz zaman bağlayabilir. Örneğin, uzak bir havalimanında akıllı telefonunda oturan bir yolcu, başka bir kıtadaki otel için rezervasyon yapabilir ve çok kısa süre içinde onay alabilir (Karadağ ve Dumanoglu, 2009, s. 482).

Misafir geçmişi sistemleri de dahil olmak üzere bilgisayar rezervasyon sistemleri, otellerin pazarlanmasına yardımcı olur. Bununla birlikte, BT'nin üretim üzerindeki etkisi daha düşüktür. Giderek daha fazla konaklama sağlayıcısı, operasyonlarını daha verimli hale getirmek için ERP sistemleri, elektronik kilitleme sistemleri, enerji yönetim sistemleri ve misafir odası teknolojisi kurumaktadır.

İşletmelerin BT'nin stratejik uygulamalarından bazıları şunlardır:

- Değer zincirlerini yönetmek: Değer zincirleri, destinasyonlar, araçlar, tedarikçiler veya gezginler için değer yaratan ve inşa eden faaliyetler veya bir dizi faaliyettir. Bu, ürün ve hizmetlerin tasarımı veya tedarik zinciri yönetimi yoluyla yapılabilir. BT uygulamaları, bilgi ve dağıtım

kanallarını değiştirerek ve bunları daha erişilebilir ve Şeffaf hale getirerek değer zincirlerini etkileyebilir ve böylece daha fazla kar sağlayabilir.

- Bilgiyi yönetmek: Bilgi ve veri kaynaklarının uzman yönetimi başarı için çok önemlidir. Turizmde bilgi yönetim sistemleri, karar vermede kullanılabilecek bilgileri üretmek için bilgisayarların karmaşık kullanımını içerir. Bilgisayar teknolojisi bu alanda büyük bir potansiyel sunmaktadır. Veritabanı yönetim sistemleri, stratejik karar vermeye rehberlik edecek bilgi üretmek için milyonlarca müşteri kaydını, hesabı, ürün incelemesini vb. depolayabilir ve işleyebilir.
- Pazarlama ve rekabet avantajı: BT'nin uygulanması, satış ve pazarlama alanlarında güçlü bir rekabet avantajı sağlar. Elektronik dağıtım kanallarının, sosyal medya platformlarının ve diğer yeniliklerin kullanılması, tedarikçiyi yeni ve farklı pazarlarla buluşturmaktadır. Diğer operasyonel alanlarda, kuruluşlar rekabet avantajı için teknolojiyi erken benimsemesi önem arz etmektedir.
- Hizmet sunumu ve müşteri ilişkileri yönetimi: Turizm deneyiminin kendine özgü özellikleri nedeniyle, turistlerin ihtiyaçları, istekleri ve beklentileri hakkında bilgi sahibi olmak, etkili hizmet sunumunun önemli bir parçasıdır.
- Stratejik dinleme: Bir kuruluşun başarisının bir kısmı çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve rakipleri dinlemeye dayanır ve bu, kuruluşun stratejik olarak nasıl değişebileceği ve ilerleyebileceği konusunda daha derin bir anlayış sağlar. Daha fazla ortak anlam ve yn sağlayabilir (Leung ve Law, 2012, s. 136).

2.1.1.4. Konaklama Bilgi Sistemleri ve Teknolojileri

Gezginlerin kaldığı ve yemek yediği yerler çok çeşitlidir ve yine de bu kurumların neredeyse tamamı BT'den yararlanmaktadır. Konaklama sektörü, konaklama operasyonlarını ve yiyecek ve içecek operasyonlarını iermemtedir. Bu tür kurumların her biri çeşitli operasyon ve işlemlerden oluşur. Bazıları kk ve bağımsız, bazıları ise büyük çok uluslu zincir operasyonlardır.

Misafirperverliğin amacı, mükemmel deneyimler ve kişisel hizmet yoluyla misafir memnuniyetini en üst düzeye çıkarmaktır. BT'nin konaklama operasyonlarının rekabet gücünü artırdığı, yüksek teknoloji ve yüksek dokunuşun birbirini dışlamadığı ve birlikte verimliliği artırabileceği, maliyetleri azaltabileceği ve daha yüksek düzeyde kişisel hizmet sağlayabileceği gayet açıktır (Buhalis ve Law, 2008, s. 621).

Otel endüstrisinin BT ile ilgili ilk deneyimi ilham verici olmasa da, ilk otel bilgisayarı 1963 yılında New York Hilton'da kurulmuştur. Misafir odası yönetimini otomatikleştirmek için programlanmış bir IBM mini bilgisayarı, o zamanlar, teknoloji bu görev için pek uygun olmayan ve ön büro memurlarının veri girişi için delikli kartlar kullanmasını ve bu kartların daha sonra toplu olarak işlenmesini gerektiriyordu. Ortaya çıkan zaman gecikmeleri, ön büroda o kadar uzun kuyruklara neden oldu ki, sistem kurulumundan kısa bir süre sonra kaldırıldı (Sayles, 1963, s. 41).

Tipik olarak, oteller BT'yi önce büro desteği olarak, sonra idari destek olarak, üçüncü olarak taktiksel destek olarak ve son olarak da stratejiye yardımcı olmak için yaratıcı ve bağlantılı yollarla kullanmışlardır (Murphy, 2004, s. 520). Konaklama işletmeleri, BT'yi benimsemeye diğer endüstrilerin yarım nesil gerisinde olduğu için sıklıkla eleştirilse de (O'Connor ve Murphy, 2008, s. 166), finans ve muhasebe sistemleri, kaynak planlaması, verim yönetimi, insan kaynakları yönetimi, elektronik müşteri ilişkileri yönetimi, intranet, e-posta pazarlaması, rezervasyon özelliklerine sahip web siteleri, e-satın alma ve çevrimiçi platformlar dahil olmak üzere birçok BT uygulaması mevcuttur (Fuchs vd., 2009, s. 276).

Büyük ve lüks oteller, otomasyondan daha fazla fayda elde ederek satın alımlarını daha kolay finanse edebilir. Küçük ve orta ölçekli oteller, finansal kaynak eksikliği, BT bilgi ve deneyim eksikliği, değişime direnç ve genellikle zayıf bağlantıyla kırsal olan konumları nedeniyle BT kurulumları ve internet uygulamaları ile ilgili daha fazla zorluk yaşamıştır (Anckar ve Walden, 2001, s. 160).

Farklı misafir türlerinin, konaklamada teknolojinin rolü hakkında farklı ihtiyaç ve beklentileri vardır. İş amaçlı seyahat edenler verimliliğe ve hıza değer verir ve otomatik ödeme gibi hizmetleri mümkün kılan teknolojileri tercih eder. Tersine, bazı eğlence amaçlı misafirler, teknolojinin tatil deneyimlerine girmediği

konaklamaları tercih eder. Buna ek olarak, bir oteldeki teknolojinin derecesi, yönetimin BT'nin temel iş süreçlerini destekleyebileceğine dair inancından ve konukların ve tedarikçiler ve seyahat acenteleri gibi ortakların beklentilerinden etkilenir (Fuchs vd., 2009, s. 278).

En yaygın konaklama BT uygulamaları şunları içerir:

- Ön büro uygulamaları: rezervasyon sistemi, check-in/check-out, oda durumu ve kat hizmetleri yönetimi, kurum içi misafir bilgilendirme fonksiyonları ve misafir muhasebesi modülleri.
- Arka ofis uygulamaları: personel, satın alma modülü, muhasebe modülleri (alacak hesapları, borç hesapları ve bordro), envanter modülü, satış ve catering ve finansal raporların oluşturulması ve istatistiklerin güncellenmesi.
- Misafirle ilgili arayüz uygulamaları: çağrı muhasebe sistemi, elektronik kilitleme sistemi, enerji yönetim sistemleri, misafir tarafından işletilen oda içi eğlence, oda içi otomat ve misafir bilgilendirme hizmetleri vb cihazlar ve otomatik uyandırma çağrısı sistemi ve sesli mesaj vb. yardımcı misafir hizmetleri.
- Restoran ve ziyafet yönetim sistemleri: menü yönetim sistemi, reçete yönetimi, satış analizi ve tahmini, menü-öge fiyatlandırma, içecek-kontrol sistemi ve maliyet kontrolü (Ham vd., 2005, s. 289).

2.1.1.5. Teknoloji Turizm İletişimi

Bilgi teknolojileri, konaklama tesislerinde rezervasyonlar, ön büro operasyonları, bazı arka ofis operasyonları ve yönetim raporlaması için kullanılmaktadır.

Rezervasyon yönetimi: Oda fiyatı, tercih edilen oda tipi, özel istekler, konaklama tarihleri, depozito bilgileri, rezervasyon koşulları ve politikaları gibi rezervasyonun ayrıntılarını ve rezervasyon acentesi hakkındaki ayrıntıları kaydeder ve onaylar ve güzergahlar oluşturur. Rezervasyon yönetiminde oluşan veriler, oda doluluğunu ve gelirini tahmin etmek için kullanılır. Bu sistemler tipik olarak üç farklı gelir yönetimi stratejisinin bir karışımına dayanır:

- oda fiyatları piyasa talebine göre değişir;

- farklı İnternet kanallarına katılımın piyasa talebine göre değişmesi;
- talebin en yüksek olduğu dönemde İnternet kanallarında oranlar farklılaştırılır (O'Connor ve Murphy, 2008, s.168).

Online kanalların çoğalması, oteller için rezervasyon yönetimini yeniden yapılandırmış ve yeniden tanımlamıştır (Sigala vd., 2001, s. 366) ve karmaşıklıklarını yönetmek, rezervasyon yöneticisinin işinin önemli bir parçasıdır. Doğrudan rezervasyonlar için kendi web sitelerini tanıtmayı ve aynı zamanda diğer çeşitli elektronik platformlarda oda envanteri sunmayı gerektirmektedir. Karmaşık dağıtım yollarını yönetmek, sistemlerin arkasındaki arama motorlarını anlamayı da gerektirir. Otel yöneticileri dağıtım kanallarının doğru dengesi ile mücadele ederken, zincir otellere yeni dağıtım seçenekleri ortaya çıktıkça bağlantı kurabilecek güçlü bir bilgisayarlı rezervasyon sistemi kurmaları tavsiye edilmektedir (O'Connor ve Frew, 2002, s. 41).

Ön Büro Yönetimi: Otel yönetiminin beyni olarak tanımlanan ön büro, müşterinin karşılandığı, ağırlandığı ve uğurlandığı yerdir. Verimli check-in ve check-out, misafir deneyiminin en önemli yönlerinden ikisidir (Dube vd., 2003, s. 44). Misafir foliosu check-in sırasında başlatıldıktan sonra, konaklama boyunca tüm misafir ücretleri manuel veya elektronik olarak bu folioya gönderilir. Çalışanlar tarafından yapılan manuel gönderiler, zaman gecikmelerine ve hatalara eğilimlidir. Donanım ve yazılım arayüzleri üzerinden yapılan elektronik gönderimler hızlı ve hatasız bir şekilde tamamlanır. Bu, misafirlerin çıkıştan önce son dakika ücretlerini bildirmemesi nedeniyle oluşan şüpheli alacak olasılığını ortadan kaldırmaktadır. Gece denetim işlevi, otomasyonun bir diğer önemli yararlanıcısıdır. Önceki 24 saat içindeki tüm finansal işlemler, manuel bir gece denetiminin alacağı süreden çok daha kısa bir sürede kaydedilir ve raporlarda konsolide edilir.

Oda yönetimi: Oda yönetimi modülü, misafir odalarının durumunu takip eder ve kat hizmetleri departmanına görevlerinde yardım eder. Otel odası ana dosyası, her oda hakkında oda numarası, oda tipi, oda özellikleri, oda fiyatları, konumlar ve oda durumu gibi verileri içerir. Tipik oda durumları "dolu, boş, kirli, temiz, denetlenmiş, denetlenmemiş veya hizmet dışı"dır. Her check-in ve check-out'tan sonra, oda durumu güncellenir, böylece odalar müsait olur olmaz satılabilirliği, yüksek doluluk seviyelerinde çalışan oteller için önemli bir husustur. Oda durumu güncellemeleri, ön büroyu arayan veya periyodik raporlar gönderen kat hizmetleri personeli tarafından

manuel olarak veya kat hizmetleri departmanındaki terminaller aracılığıyla elektronik olarak yapılır.

Arka ofis uygulamaları: Arka ofis BT sistemleri, insan kaynakları uygulamaları, bordro ve çalışan bilgileri, borç ve alacak hesapları, envanter ve satın alma ve doğrudan ön büro ile ilgili olmayan diğer verilerle ilgili büyük hacimli bilgilerin işlenmesinde birçok verimlilik avantajı sağlayabilir. Yöneticiler tarafından karar vermek için kullanılan birçok rapor, arka ofis sistemleri tarafından oluşturulur.

Otel web siteleri ve uygulamaları: Çoğu otel mülkü ve zincirinin, tüketicinin çevrimiçi arama yapabileceği ve rezervasyon yapabileceği kendi web siteleri veya akıllı telefon uygulamaları vardır. Daha önce tartışılan diğer birçok elektronik rezervasyon kanalının ortasında otellere envanterleri üzerinde daha fazla kontrol sağlamaktadır. Otelin web sitesinden yapılan rezervasyonlar, diğer dağıtım kanallarından istenen komisyonları ortadan kaldırmaktadır (Au ve Ekiz, 2009, s. 241).

Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM): Misafirlerin tüketim alışkanlıkları ve tercihlerine ilişkin detaylar, misafir geçmişi modülünde kayıt altına alınır. Bu, pazarlama faaliyetlerini geliştirir, gelecekteki rezervasyonları kolaylaştırır ve personeli bireysel ihtiyaçlar ve tercihler hakkında bilgilendirerek konukların gelecekteki ziyaretlerini özelleştirir. Örneğin, kat hizmetleri departmanı bir konuğun alerjik olmayan bir yastık gerektirdiği veya doğum günü olduğu konusunda bilgilendirilebilir. Zincir boyunca misafir geçmişi veri tabanları kullanıldığında, bir misafire zincirdeki herhangi bir mülkte aynı kişisel hizmet verilebilir.

İdeal olarak, CRM konuklar gelmeden önce, konaklamaları sırasında ve ayrıldıktan sonra gerçekleşir. CRM, çalışanların kişiselleştirmeye ve müşteriye elde tutmaya odaklanmasına yardımcı olur ve doğru tutum ve bağlılık oluşturur. Ancak, misafir bilgilerinin kötüye kullanılmamasını sağlamak için gerekli önlemler alınarak özen gösterilmelidir.

Oteller, bu tür işlem verilerini, sadakat programlarından gelen verileri ve müşteri geri bildirimlerini kullanarak, onları müşteri tabanları için stratejik olarak konumlandırılan veriye dayalı kararlar alabilir. Bu, konuk odalarının yeniden tasarlanmasını veya yüksek değerli müşteriler için yakındaki bir gösteri için bilet gibi teşvikler oluşturulmasını içerebilir.

Restoran yönetim sistemleri: Bir yemek hizmeti kuruluşunun işletilmesi ve yönetiminde otomatikleştirilmesi gereken başka birçok işlev vardır. Bunlar, gıda maddelerinin satın alma ve envanter kontrolünü, menü ve reçete kontrolünü ve gıda maliyetini içermektedir. Satın alma ve envanter kontrol sistemleri, siparişin otomatikleştirilebilmesi için siparişteki kalemleri, tedarikçilerin ayrıntılarını, eldeki envanteri ve minimum parti seviyesini takip eder. Restoranın malzemelerini tedarik etmesine elektronik olarak yardımcı olan e-satınalma sistemleri günümüzde yaygınlaşmaktadır (Sigala, 2006, s. 87).

2.1.1.6. Sürdürülebilir Turizm ve Bilgi Teknolojileri

BT, inovasyonu kolaylaştırarak ve yeni pazarlara erişim sağlayarak turizm işletmelerinin ekonomik başarısını artırabilir. Bununla birlikte, daha fazla sermayeye, uzmanlığa ve daha geniş bir coğrafi ürün dağılımına sahip daha büyük turizm firmaları, küçük firmalara göre daha fazla BT sistemi uygulama eğilimindedir (Buhalis, 2003, s. 140).

BT, aşağıdakileri oluşturarak küçük ölçekli işletmelerin ve yerel girişimcilerin geçim kaynaklarını etkileyebilir:

- Finansal sermaye: bankalar ve kredi kuruluşları gibi borç veren kuruluşlarla çevrimiçi iletişim sağlayarak.
- İnsan sermayesi: uzaktan eğitim ve sertifikasyon için gerekli süreçler yoluyla yeni beceriler hakkında artan bilgi sağlayarak.
- Doğal sermaye: ulusal politikalara çevrimiçi olarak erişme fırsatları sağlayarak.
- Sosyal sermaye: yakın topluluğun ötesinde bağlantılar geliştirerek.
- Fiziksel sermaye: veri ve iletişim altyapısı da dahil olmak üzere temel altyapının sağlanması için lobi yaparak (Nadkani, 2008, s. 15).

Turizmde paylaşımcı veya işbirlikçi ekonominin son zamanlardaki büyümesi, bazı destinasyonların sürdürülebilirliği üzerinde olumlu etkiler yaratmıştır. Gerçek haliyle, paylaşım ekonomisi turizm kaynaklarını (araçlar, odalar vb.) gerçekten paylaşmakta ve bir destinasyonun sürdürülebilirliğine katkıda bulunmaktadır.

Tedarik zinciri üyelerinin çevresel ve sosyal sürdürülebilirliği uygulamalarını sağlamak, olumlu etkiyi yayar. Örneğin, yeşil bir otel, yalnızca sürdürülebilir olarak onaylanmış tedarik firmalarıyla ticaret yapmak isteyebilir. Tur operatörlerine sürdürülebilirlik ilkelerini muhasebe prosedürlerine uygulamaları, çevresel ve kültürel etkileri en aza indiren turlar planlamaları, sürdürülebilir uygulamaları operasyonlarına entegre eden tedarikçileri seçmeleri ve yerel tur rehberlerini kullanmaları tavsiye edilir.

Sürdürülebilir bir destinasyon, iyi ücret seviyelerine, iş tatminine, eğitime, çalışma koşullarına ve ilerleme fırsatlarına sahip kaliteli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bilişim sektörünün, istihdamı, işgücünün eğitimini ve öğretimini ve genel olarak kapasiteyi geliştirmek için sunabileceği çok şey vardır. En parlak ve en iyi öğrenciler teknoloji konusunda bilgili olma eğilimindedir ve BT becerilerini daha da geliştiren firmalarda çalışmak isterler (Dredge ve Gyimóthy, 2017, s. 213).

2.1.2. Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Tarihsel Gelişimi

ERP işletmenin stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda müşteri taleplerini en uygun şekilde karşılayabilmek için farklı coğrafi bölgelerde bulunan tedarik, üretim ve dağıtım kaynaklarının en etkin ve verimli şekilde planlanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi fonksiyonlarını bulunduran bir yazılım sistemidir (Keçek ve Yıldırım, 2009, s. 241).

ERP sisteminin tarihi, finans ve muhasebe alanına değinmeden geleneksel envanter süreçlerini yönetmek üzere tasarlanmış standart envanter kontrol paketlerine kadar uzanabilir (Albar vd., 2014, s. 171). 1960'lı yıllarda işletmelerin finansal durumu kendi bilgisayarlarını almaya yetmiyordu. Bu yüzden stokların sayımı ve kayıt altında tutulması elle yapılıyordu. Bu yöntem alınan siparişlerin zamanında tesliminde sorunlara neden olduğu gibi depoda buluna mal stoku hakkında net bilgiler verme açısından sağlıklı bir yöntem olamamıştır. İlerleyen yıllarda malzemelerin listelenmesi üzerinde sistem geliştirildi. Ana üretim planına göre parça gereksinimlerini veya ürünün planlanmasını içeren Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP) sistemleri 1970'li yıllarda ortaya çıktı. Bu gelişimi takip ederek, 1980'li yıllarda, üretim ihtiyaçları ile malzemeleri senkronize edilerek, üretim sürecinin en iyi şekilde kullanımını sağlayan ve yeni bir yazılım olan Üretim

Kaynakları Planlaması (MRP II) ile tanışıldı (Postacı vd., 2012, s.15). MRPII üretim planlamasının yanı sıra finans, sipariş yönetimi, envanter yönetimi, dağıtım ve satın alma süreçlerini de ele almaktadır. MRPII aynı zamanda fabrikalar, depolar ve dağıtım merkezleri gibi büyük şirketlerde bulunan kuruluşlar arasındaki iş süreçlerini de yönetebilmektedir.

1990'larda ERP sistemleri önceki MRP'lerin bir uzantısı olarak tanıtıldı. ERP sistemleri yalnızca üretimle ilgili operasyonlara odaklanmayarak aynı zamanda temel iş fonksiyonu süreçlerine de odaklanır ve böylece tüm organizasyonu kapsamaktadır. Ayrıca ERP sistemleri organizasyon içindeki çeşitli departmanlar arasında merkezi bir veri depolama ve entegrasyon merkezi sağlamaktadır (Elragal ve Haddara, 2012, s.23-24).

ERP gelen bilgi akışını bütünleştirmek için internet teknolojisini kullanmaktadır. Sistem değerli yönetim verilerini yakalamak için işlemci/sunucu ağ mimarisi dahilinde ilişkisel bir veri tabanı yönetim istemi kullanmaktadır. Sistemin arkasındaki temel prensip, bir dizi modüller uygulamadan elde edilen verilerin yalnızca bir kez girilmesini içermektedir. Veriler depolandıktan sonra sistemdeki ilgili tüm bilgilerin güncellenmesi otomatik olarak yapılmaktadır. Sistemler iş birimleri, departman fonksiyonları ve tesisler genelinde bir organizasyonun hemen hemen tüm alanlarını destekleyebilmektedir (Yusuf vd., 2004, s.252-253).

ERP ile üretim odaklı kararlar, satış odaklı kararlara daha kısa sürede, daha etkin bir şekilde bağlanır ve fabrikadaki çeşitli karışık süreçler işletmedeki diğer kişiler için şeffaf yani öğrenilebilir hale gelmektedir. Böylece karar alma süresi önemli düzeyde azalmakta ve işletme müşteri taleplerini karşılamada daha güçlü olmaktadır (Keçek ve Yıldırım, 2009, s.251-252).

2.1.2. ERP Sistemlerinin Tanımı ve Önemi

Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP), işletmelerin yönetim birimleri ile temel iş süreçlerini entegre ederek rekabet avantajı sağlamayı amaçlayan, en iyi iş uygulamalarını, yöntemlerini ve teknolojik araçları belirleyip uygulamaya koymayı hedefleyen bütünlük bir sistemdir. ERP sistemleri muhasebe, finans, satış ve dağıtım, üretim planlama, stok yönetimi, satın alma, üretim, pazarlama, kalite kontrol, bakım-onarım ve insan kaynakları gibi çeşitli kurumsal işlevleri bütünlük

bir yapıda ele alarak, bu işlevler arasındaki etkileşim ve iş birliğini tutarlı bir biçimde geliştirmeyi amaçlamaktadır (Bayraktar ve Efe, 2006, s.690).

ERP sistemlerinin ortaya çıkış gerekçeleri, işletmelerin karşı karşıya kaldığı çeşitli yapısal ve çevresel dinamikler bağlamında değerlendirilebilir. Bu dinamikler arasında fiziksel olarak dağılmış üretim operasyonlarının varlığı, uluslararası dağıtım ağlarının yaygınlaşması, küresel pazarlara giriş ihtiyacı, Tam Zamanında Üretim (JIT) sistemlerinin uygulanması, artan rekabet koşulları, sürekli değişen küresel pazar dinamikleri, ekonomik sınırların ortadan kalkması ve örgütsel yapılarda yalınlaşma eğilimleri yer almaktadır (Akyol, 2003, s.8). Bu faktörler, işletmelerin daha entegre, esnek ve bilgiye dayalı karar mekanizmaları geliştirme ihtiyacını doğurmuş, bu bağlamda ERP sistemleri kritik bir çözüm olarak ön plana çıkmıştır.

ERP sistemlerinin genel nitelikleri, sektöre, firma büyüklüğüne ve kurumsal yapılara bağlı olarak farklılık gösterebilmekle birlikte, temel özellikler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Çelebi ve Bulut, 2016, s.168):

- ERP sistemleri, kurumların çok çeşitli fonksiyonlarını desteklemeyi amaçladığı için işlevsel (fonksiyonel) bir yapıya sahiptir.
- Tüm sektörlerle hitap eden, standart ancak kurulumu sırasında kuruma özgü şekilde özelleştirilebilen yazılım paketleri biçiminde sunulmaktadır. Ayrıca, ilave bileşenler (add-on modüller) ile sektöre özel çözümler geliştirilmesi mümkündür.
- Bir uygulama yazılımı niteliğinde olan ERP, veri tabanı ve sunucu bileşenlerini içeren üç katmanlı bir sistem mimarisi üzerinde çalışır.
- Sahip olduğu “en iyi iş uygulamaları” (Best Business Practices) ile temel iş süreçlerine yönelik etkin çözüm önerileri sunar.
- Global ölçekte kullanılmak üzere tasarlanmış ERP yazılımları, ülke ve bölge bağımsız çalışabilecek biçimde geliştirilmiştir. Ancak, yerel mevzuatlara bağlı olarak muhasebe işlemleri, belge düzenlemeleri (teklif, fatura vb.) ve insan kaynakları yönetimi gibi konularda ülke ihtiyaçlarına uygun özelleştirme olanağı sağlar.
- ERP uygulamaları, sahip oldukları işlevsel yapı sayesinde farklı sektörlerde yaygın şekilde kullanılabilir.

- Hem temel verileri hem de operasyonel süreç verilerini tutan bütünleşik bir veri tabanı yapısına sahiptir.
- Tüm modüllerde kullanıcı dostu ve birbiriyle uyumlu grafiksel arayüzler kullanılarak sistem bütünlüğü sağlanır.
- Tedarik yönetimi, sipariş takibi ve ödeme işlemleri gibi yinelenen iş süreçlerini destekleyecek şekilde yapılandırılmıştır.
- ERP sistemleri genellikle karmaşık bir yönetime sahip olmakla birlikte, işlevsel açıdan kritik roller üstlenmeleri, bu sistemlerin yönetimini stratejik bir öneme taşımaktadır.
- Donanım ve işletim sisteminden bağımsız bir yapıya sahip olmakla birlikte, ERP yazılımının sağlayıcısı tarafından önerilen sistem bileşenleriyle birlikte çalıştırılması, performans ve güvenlik açısından riskleri minimize etmeye yardımcı olur.

ERP sistemlerinin temelinde, işletmenin çeşitli fonksiyonlarını destekleyen ve uygulamalara veri sağlayan merkezi bir veri tabanı yer almaktadır. Bu merkezi veri yapısının varlığı, organizasyon içerisindeki bilgi akışını büyük ölçüde kolaylaştırmakta ve tutarlılığı artırmaktadır. ERP yazılımı sayesinde kurum genelinde veriler entegre edilmekte, böylece karar alma süreçleri daha sağlıklı ve hızlı bir biçimde yürütülebilmektedir (Ayden ve Bilgin, 2020, s.149)

2.1.3. ERP 'ye Geçiş Süreci ve Kritik Başarı Faktörleri

ERP sistemleri, tedarik zinciri başta olmak üzere tüm uluslararası operasyonlarda işletmelere stratejik düzeyde rekabet avantajı sunmaktadır. Ancak, organizasyonun coğrafi olarak farklı bölgelerde faaliyet göstermesi durumunda, ERP sistemlerinin kurulumu hem teknik hem de yönetsel açıdan daha karmaşık hale gelmektedir. Bu karmaşıklık, projelerin başarısızlık oranını artırmakta, uygulama sürelerini uzatmakta ve maliyetleri önemli ölçüde yükseltmektedir. Uluslararası ölçekte gerçekleştirilen ERP uygulamaları, organizasyonun bilgi teknolojileri (BT) altyapısında köklü değişiklikler gerektirmekte ve bu süreç, ulusal farklılıkların teknoloji transferine etkisi, küresel BT altyapısının oluşturulması, teknolojinin organizasyon içindeki rolü ve küresel bilgi yönetimi gibi BT'nin çeşitli boyutlarında dönüşümler yaratmaktadır (Saçıkara, 2006, s.30).

Üst Yönetim Desteği: ERP projelerinin başarısı, büyük ölçüde üst yönetimin projeye stratejik düzeyde sahip çıkmasına bağlıdır. Kurumsal dönüşüm niteliği taşıyan bu projelerde, maliyet optimizasyonu, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması ve teknolojik uyum gibi kritik kararlar, üst yönetimin vizyonu doğrultusunda şekillenir. Yönetimin projenin yalnızca finansal boyutunu değil, aynı zamanda organizasyonel etkilerini de dikkate alarak hareket etmesi, çalışanların direnç düzeyini azaltmakta ve proje ekosisteminde daha bütüncül bir sahiplenme yaratmaktadır. Özellikle, yazılımın mevcut iş süreçleriyle ne derece entegre edileceğine dair kararlar, bu düzeyde alınan stratejik yaklaşımlarla yön bulur (Sumner, 1999, s.301).

Bununla birlikte, yalnızca onaylayıcı ve kaynak sağlayıcı bir rol değil, aynı zamanda liderlik edici ve yön gösterici bir rol üstlenen yönetim, kurum içindeki değişim algısını dönüştürmektedir. Yönetimin aktif katılımı, projeye yönelik örgütsel motivasyonu artırmakta ve iç iletişimi daha şeffaf hale getirmektedir. Ayrıca, projenin gerektirdiği teknik ve yönetsel beceri dönüşümünü destekleyen uygulamaların teşvik edilmesi, proje ekibinin yetkinlik kazanımını hızlandırır. Böylece hem iş süreçleri bilgisine hem de teknoloji bilgisine sahip lider bir kadronun desteğiyle ERP kurulumu çok daha sağlıklı biçimde ilerleyebilir.

Etkili Proje Yönetimi: Etkili bir proje yönetimi, ERP projelerinin başarısında belirleyici bir rol üstlenir. Proje sürecinin tüm aşamalarında faaliyetlerin açık şekilde tanımlanması, kaynakların etkin planlanması ve zaman çizelgelerinin gerçekçi biçimde oluşturulması, sürecin sağlıklı işlenmesini mümkün kılar. Belirsizliklerin azaltılması ve görevlerin net biçimde dağıtılması, proje paydaşları arasında koordinasyonu artırır. Bu çerçevede, sistematik bir proje yönetim yaklaşımı, hedeflere ulaşmada kritik bir işlev üstlenir. Ayrıca, proje sürecinde karşılaşılan sorunlara zamanında müdahale edilebilmesi, yönetsel kapasitenin yüksekliğiyle doğrudan ilişkilidir (Zwikael ve Globerson, 2006, s.3445).

Bunun yanı sıra, proje yöneticisinin liderlik becerisi, iletişim yeteneği ve hem teknik hem de organizasyonel bilgiye sahip olması, projenin yönetsel gücünü pekiştirir. Proje yönetiminde kullanılan metodolojilerin kuruma özgü dinamiklerle uyumlu seçilmesi ve bunların uygulanabilirliği de başarı üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Özellikle büyük ve kapsamlı ERP projelerinde, projenin kontrol noktalarının belirlenmesi ve performans takibinin yapılması, ilerlemenin şeffaf

biçimde izlenmesini sağlar. Böylece, proje yönetiminin stratejik boyutu ile operasyonel gerçeklik arasında güçlü bir bağ kurularak başarının sürdürülebilirliği güvence altına alınır.

Yetenekli Proje Ekibi: ERP projelerinin başarısı, yalnızca sistemin teknik yeterliliğiyle değil, aynı zamanda projeyi yürüten ekibin yetkinlik düzeyiyle de doğrudan ilişkilidir. Proje ekibinin teknik bilgi birikimi kadar organizasyonel süreçleri anlama kabiliyeti de önem taşır. Bu bağlamda hem kurum içinden hem de dış kaynaklardan gelen uzmanların yer aldığı disiplinler arası ekipler, farklı bakış açılarıyla daha kapsamlı çözümler geliştirebilir. Sürekli değişen gereksinimlere uyum sağlayabilen ve öğrenme kapasitesi yüksek bireylerden oluşan ekipler, ERP projelerinde karşılaşılan karmaşık sorunlara daha hızlı ve etkili müdahale edebilir (Holland ve Light, 1999, s.34).

Bununla birlikte, proje ekibi içerisindeki görev paylaşımının net biçimde yapılması, sorumlulukların şeffaf şekilde tanımlanması ve ekip üyeleri arasında açık iletişimin sağlanması, iş birliğini güçlendirir. Özellikle ERP gibi uzun soluklu ve çok paydaşlı projelerde, bireysel uzmanlık kadar takım içi sinerji de önem kazanmaktadır. Kurum içi kullanıcıların sürece aktif katılımının sağlanması, dış danışmanların sistem bilgisiyle birleşerek kurumsal bağlama uygun çözümler üretilmesini kolaylaştırır. Bu sayede, yalnızca teknik kurulum değil, organizasyonel adaptasyon süreci de başarıyla yönetilebilir.

İhtiyaç Analizi ve Yazılım Seçimi: Başarılı bir ERP uygulamasının temelini, kuruma özel gereksinimlerin doğru analiz edilmesi ve buna uygun yazılım paketinin seçilmesi oluşturur. Gereksinimlerin yüzeysel ya da genelleştirilmiş şekilde ele alınması, sistemin işlevselliğinde ve kurumsal süreçlerle bütünleşmesinde ciddi uyumsuzluklara neden olabilir. Bu nedenle, yazılım seçimi yalnızca teknik parametrelerle değil, aynı zamanda organizasyonel hedefler ve operasyonel gerekliliklerle ilişkilendirilmelidir. Erken aşamada yapılan detaylı analizler, ilerleyen süreçlerde yaşanabilecek sorunların önüne geçilmesine olanak tanır (Hong ve Kim, 2002, s.37).

Yazılımın kurumsal süreçlerle olan uyumu kadar, sistemin esneklik düzeyi de dikkate alınmalıdır. Standartlaştırılmış çözümler bazı durumlarda yeterli olabilirken, belirli sektörlerde yüksek özelleştirme gereksinimi ortaya çıkabilir. Bu durumda,

yazılımın özelleştirme kapasitesi ile şirketin değişime açıklığı arasında bir denge kurulmalıdır. Ayrıca, ihtiyaç analizinin sadece teknik ekip tarafından değil, ilgili departmanların katılımıyla yapılması, nihai çözümün işlevselliğini ve benimsenmesini artıracaktır. Böylece, sistemin yalnızca kurulumu değil, aynı zamanda etkin kullanımı da güvence altına alınabilir.

İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması: ERP projeleri yalnızca teknoloji yatırımları değil, aynı zamanda iş süreçlerinin yeniden kurgulanmasını gerektiren dönüşüm projeleridir. Bu nedenle, mevcut süreçlerin detaylı biçimde analiz edilerek hangi alanlarda sadeleştirme, otomasyon ya da yeniden tasarım yapılacağına karar verilmesi büyük önem taşır. İş süreçlerinin ERP sistemine uydurulması mı, yoksa ERP'nin süreçlere mi uyarlanacağı konusunda yapılan stratejik tercihler, uygulamanın başarısını doğrudan etkiler. Buradaki hedef, yalnızca mevcut işleyişi dijitalleştirmek değil, aynı zamanda süreçleri daha verimli ve bütünleşik hale getirmektir (Sarker ve Lee, 2003, s. 827).

Yeniden yapılandırma sürecinde çalışanların sürece dahil edilmesi ve sürecin organizasyonel kültürle uyumlu biçimde yürütülmesi, değişime olan direnci azaltır. Ayrıca, süreç iyileştirme çabalarının yalnızca ERP ile sınırlı kalmaması, genel kurumsal verimliliğe katkı sunar. Bu bağlamda, ERP'nin bir araç olarak değerlendirilmesi ve esas dönüşümün süreç bazlı gerçekleşmesi gerektiği anlayışı, başarılı örneklerde ortak bir yaklaşımdır. Böylece, kurulan sistem yalnızca bir yazılım değil, kurumsal işleyişin yeniden inşa edildiği bir platform haline gelir.

Kullanıcı Eğitimi ve Katılımı: Kullanıcıların ERP sistemini etkin biçimde kullanabilmesi, sistemin sağladığı fonksiyonların benimsenmesi ve günlük operasyonlara entegre edilmesiyle mümkündür. Bu da ancak kapsamlı bir eğitim süreciyle sağlanabilir. Eğitimlerin yalnızca teknik kullanım odaklı değil, aynı zamanda sistemin mantığını ve süreçlerle ilişkisini açıklayıcı şekilde yapılandırılması gerekmektedir. Ayrıca, kullanıcıların sistem hakkındaki görüşlerinin ve önerilerinin süreç içinde dikkate alınması, motivasyonu ve katılımı artırarak sahiplenmeyi kolaylaştırır (Seng Woo, 2007, s.440).

Kullanıcı katılımının yüksek olduğu uygulamalarda, sistemin devreye alınmasından sonra karşılaşılan sorunlar daha hızlı çözüme kavuşmakta ve adaptasyon süreci kısalmaktadır. Eğitimlerin zamana yayılması, departman bazlı

farklılaştırılması ve sürekli destek mekanizmalarıyla güçlendirilmesi, sistemin sürdürülebilir kullanımını sağlar. Özetle, teknik olarak kurulan bir sistemin etkinliği, son kullanıcılar tarafından ne ölçüde içselleştirildiğine bağlıdır. Bu nedenle kullanıcı eğitimi, bir proje adımı değil, projenin başarı koşullarından biridir.

Değişim Yönetimi: Kurumsal kaynak planlama sistemlerinin başarılı şekilde benimsenmesi, yalnızca teknik yeterliliklere değil, aynı zamanda kapsamlı bir değişim yönetimi stratejisine de bağlıdır. Uyum sürecinde karşılaşılan zorluklar, sistemlerin varsayılan olarak belirli kültürel ve operasyonel yapılara göre tasarlandığını, dolayısıyla farklı bağlamlarda uygulandığında çeşitli uyumsuzlukların ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Bu nedenle, özellikle kültürel olarak farklı iş çevrelerinde, standartlaştırılmış sistem mimarisine yönelik eleştirel bir değerlendirme kaçınılmazdır.

Uyumsuzlukların erken safhalarda tespit edilmesi, yalnızca teknik müdahale planlarının geliştirilmesini kolaylaştırmakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonel kaynakların etkin tahsisi açısından da stratejik bir temel oluşturur. Bu durum, değişim yönetimi kapsamında gerekli olan müdahale alanlarının önceden belirlenmesini ve uygulama sürecinin daha az reaktif, daha çok öngörüye dayalı bir yapıya kavuşmasını sağlar. Bununla birlikte, sistem sağlayıcıları ile kullanıcı kurumlar arasında bilgi paylaşımı ve karşılıklı anlayış geliştirme süreci oldukça karmaşıktır. Özellikle, sistemin varsayımsal süreç modelleri ile kurumun gerçek işleyişi arasındaki farkların ortaya konulması için derinlemesine analizler gereklidir. Ancak bu analizlerin etkinliği, yalnızca teknik belgelerin doğruluğuna değil, aynı zamanda organizasyonel süreçlerin detaylı biçimde kavranmasına da bağlıdır. Bu nedenle, geleneksel sistem geliştirme aşamalarında görülen analiz ve tasarım ayrımının, ERP projelerinde daha entegre bir biçimde ele alınması gerekmektedir (Soh vd., 2000, s.49).

Kurumsal gereksinimler, mevcut bilgi teknolojisi altyapısı ve sistem paketinin sunduğu işlevsellik gibi bilgi türleri genellikle farklı tarafların uzmanlık alanlarıyla sınırlıdır. Bu durum, taraflar arası bilgi akışını zorlaştırmakta ve uygulama sürecinde önemli bilgi boşluklarına yol açabilmektedir. Bilginin yüksek düzeyde zımni olduğu ortamlarda, değişim yönetimi stratejileri, söz konusu bilgilerin edinilmesini kolaylaştıracak etkileşim modellerine odaklanmalıdır. Bu bağlamda, anahtar kullanıcıların süreçlere aktif katılımı kritik hale gelir. Kullanıcıların, sistemin

sunduğu işlevselliği yalnızca yüzeysel düzeyde değil, derinlemesine anlayabilmeleri, sistemin kuruma özgü gereksinimlere göre yapılandırılmasını mümkün kılar. Bu doğrultuda, kullanıcı eğitiminin uygulama sürecinin ilk aşamalarına entegre edilmesi, veriye ve çıktılara ilişkin izlenecek yolların önceden tanımlanması ve sektör tecrübesine sahip paydaşlarla iş birliği yapılması, değişim yönetimi süreçlerinin başarısını artırıcı unsurlar arasında yer almaktadır.

Yeterli Zaman ve Bütçe: Kurumsal kaynak planlama sistemlerinin etkin biçimde uygulanması, yalnızca teknik yeterlilik ve organizasyonel uyumla değil, aynı zamanda zaman ve bütçenin dengeli ve stratejik biçimde yönetilmesiyle de doğrudan ilişkilidir. Uygulama sürecine dair karşılaştırmalı örnekler, zamanında ve yeterli kaynak tahsisi yapılmayan projelerin, potansiyel faydalarına rağmen, uygulama başarısı açısından sınırlı kaldığını göstermektedir. Projelerin gelişim seyri incelendiğinde, uygulama kapsamının genişliği, kullanılan yazılımın teknik yeterliliği ve yönetsel destek gibi değişkenler süreç üzerinde belirleyici olmaktadır. Erken döneme ait örneklerde, sınırlı sistem yeteneklerinin ek programlama ihtiyacını doğurduğu, dolayısıyla zaman çizelgelerinde sapmalara ve bütçede öngörülemeyen artışlara neden olduğu gözlemlenmektedir. Buna karşın daha gelişkin bir proje yönetim yaklaşımıyla ele alınan uygulamalarda, deneyimden elde edilen birikimin etkisiyle uygulama süreci daha etkin bir biçimde yönlendirilmiştir (Parr ve Shanks, 2000, s.301).

Zaman ve bütçenin yeterli düzeyde planlandığı projelerde, yönetim desteği, ekip uyumu ve organizasyonel bağlılık gibi kritik başarı faktörleri uygulama aşamasında daha güçlü şekilde ortaya çıkmaktadır. Tam zamanlı uzmanlık katkısının sağlanabildiği bu tür örneklerde, sistem geçişi yalnızca teknik bir süreç değil, aynı zamanda kurum kültürüne yerleşen bir dönüşüm olarak yaşanır. Bu da geçiş sürecinin olağanüstü bir olaydan ziyade, doğal ve planlı bir evrim süreci olarak algılanmasını sağlar. Uygulama sonrası gözlemler, zaman ve bütçe planlamasının yalnızca kurulum aşamasıyla sınırlı kalmaması gerektiğini de ortaya koymaktadır. Proje tamamlandıktan sonra yapılan değerlendirme ve izleme çalışmaları, sistemin sürdürülebilir başarısı için hayati öneme sahiptir. Bu tür takip mekanizmalarının eksikliği, organizasyonel dönüşümün kapsamı ve derinliği hakkında belirsizlik yaratmakta; sistemin uzun vadeli etkilerini ölçmeyi güçleştirmektedir. Aksine, sistemden memnuniyetin yüksek olduğu, ancak sistemsel iyileştirme faaliyetlerinin

sınırlı kaldığı durumlar da dönüştürücü etkinin zamansal süreklilik gerektirdiğine işaret etmektedir.

Veri Temizliği ve Aktarımı: Kurumsal kaynak planlama sistemlerinin başarısı, yalnızca teknik uyumla değil, zaman ve bütçenin etkin yönetimiyle de doğrudan ilişkilidir. Uygulama sürecinde zamanında ve yeterli kaynak tahsisi yapılmayan projeler, potansiyel yararlarına rağmen sınırlı başarı göstermektedir. Projelerin kapsamı, yazılımın teknik yeterliliği ve yönetsel destek gibi unsurlar uygulama sürecini doğrudan etkiler. Tecrübe temelli yaklaşımlarda, proje daha etkili yönetilirken; yetersiz planlama yapılan uygulamalarda ise sapmalar ve maliyet artışları yaşanabilmektedir (Biswas, 2025, s363).

Zaman ve bütçenin iyi planlandığı projelerde ekip uyumu, yönetim desteği ve kullanıcı katılımı daha belirgin hale gelir. Bu durum, ERP geçişini yalnızca teknik bir yenilik değil, kurumsal bir dönüşüm süreci olarak şekillendirir. Uygulama sonrası dönemde yapılan izleme ve değerlendirmeler, sistemin sürdürülebilirliği için kritik öneme sahiptir. Bu takip süreçlerinin eksikliği, sistemin uzun vadeli etkilerini ölçmeyi zorlaştırır.

Dış Danışmanlık Desteği: Kurumsal kaynak planlama sistemlerinin başarılı bir şekilde uygulanması, çoğu zaman kurum içi bilgi ve deneyimle sınırlı kalamayacak kadar karmaşıktır. Uygulama sürecinde ihtiyaç duyulan teknik ve süreçsel uzmanlığın, yalnızca organizasyon içinden sağlanması zordur. Bu nedenle, dış danışmanlık desteği kritik bir başarı faktörü olarak öne çıkmaktadır. Deneyimli danışmanlar, hem teknik hem de işlevsel bilgi aktarımı sağlayarak öğrenme sürecini hızlandırır ve organizasyonel hataları minimize eder. Aynı zamanda, ERP sistemlerinin kuruma özgü ihtiyaçlarla daha uyumlu biçimde yapılandırılmasına katkı sunarlar (Jæger vd., 2020, s.9).

Ancak danışmanlık hizmetlerinin rolü, yalnızca bilgi sağlayıcılığıyla sınırlı değildir; etkin iletişim, çatışma çözümü ve paydaşlar arası koordinasyon gibi daha karmaşık alanlarda da belirleyicidir. Yine de danışman-müşteri ilişkisinde bilgi transferi, bağımlılık ve yetki paylaşımı gibi konular potansiyel riskler barındırabilir. Dolayısıyla dış danışmanlar, kurumların iç kapasitesini tamamlayan stratejik aktörlerdir. Özellikle iç kaynakların yetersiz kaldığı durumlarda, bu desteğin

sistematik ve dikkatli biçimde planlanması, uygulama sürecinin başarısı açısından vazgeçilmezdir.

Performans İzleme ve Geri Bildirim: ERP projelerinin büyük çoğunluğu zaman ve bütçe tahminlerinin ötesine geçmekte, bu durum çoğu zaman proje kapsamındaki belirsizlikler ve yetersiz izleme mekanizmalarına dayanmaktadır. Bu nedenle, uygulama sürecinde yalnızca teknik uygulamalar değil, düzenli performans izleme ve geri bildirim sistemlerinin kurulması da kritik başarı faktörleri arasında yer almaktadır. Başarılı ERP yönetimi, stratejik hedeflerle uyumlu performans ölçütlerinin belirlenmesini ve bu ölçütlerin sürekli izlenmesini gerektirir. Özellikle ERP gibi çok katmanlı sistemlerde, performans değerlendirmesi yalnızca sonuç odaklı değil, süreç odaklı da olmalıdır (Al-Mashari vd., 2003, s.361).

ERP sisteminin uygulanmasının ardından düzenli denetimler ve kıyaslama çalışmaları, hem eksik alanların tespiti hem de sürdürülebilir gelişim için yeni fırsatların açığa çıkarılması açısından önem taşır. Bu süreç, aynı zamanda sistemin organizasyonel hedeflerle uyumunu artırır ve işletmenin dinamik ihtiyaçlarına daha duyarlı hale gelmesini sağlar.

ERP kurulumu sürecinde başarıyı belirleyen faktörler birbirinden bağımsız değil, karşılıklı olarak etkileşim içindedir. Üst yönetimin sağladığı stratejik yönelim, etkili proje yönetimiyle operasyonelleşir. Yetkin bir proje ekibi bu stratejiyi uygularken teknik bilgi kadar organizasyonel uyumu da sağlar. Gereksinimlerin doğru tanımlanması, doğru yazılım seçimini mümkün kılar ve süreçlerin yeniden yapılandırılmasıyla bütünlük bir dijital altyapı kurulur. Bu altyapının işlevsel hale gelmesi ise kullanıcıların sisteme katılımı ve eğitim süreçleriyle doğrudan ilişkilidir.

Tüm bu faktörler bir araya geldiğinde, ERP yalnızca bir teknoloji yatırımı olmaktan çıkarak, kurumsal dönüşümün omurgasını oluşturan bütüncül bir yapıya dönüşür. Başarılı ERP projeleri, tekil başarıların toplamı değildir. Stratejik, teknik ve sosyal boyutların uyumlu entegrasyonu mümkün olur. Dolayısıyla, bu faktörler arası ilişkilerin farkında olarak sistematik bir yönetim yaklaşımı benimsemek, projenin hem kurulumu hem de sürdürülebilirliği açısından kritik önem taşır.

2.1.3.1. ERP Kurulum Aşamaları

ERP kurulumu kurulum öncesi dönemi kritik etmenleri, yayılma dönemi kritik etmenleri, kurulum sonrası kritik etmenleri olmak üzere üç ana aşamada gerçekleşmektedir.

Kurulum Öncesi Döneme İlişkin Kritik Başarı Faktörleri: Kurulum öncesi dönem, ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması) sistemlerinin temellerinin atıldığı ve projenin stratejik çerçevesinin belirlendiği safhayı temsil etmektedir. Bu aşamada, işletmenin uzun vadeli vizyonu ve stratejik hedefleri doğrultusunda ortaya çıkan tetikleyici unsurların doğru bir biçimde analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır. Söz konusu tetikleyici faktörler ya mevcut operasyonel gereksinimlerden kaynaklanmakta ya da üst yönetimin potansiyel fırsatları değerlendirme amacıyla proaktif biçimde harekete geçmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, üst yönetimin sürece aktif katılımı ve yönlendirici rolü, ERP projesinin başarıya ulaşmasında belirleyici olmaktadır (Tevatiroğlu, 2007, s.30-31).

Yayılma Dönemine İlişkin Kritik Etmenler: Bu aşamadaki kritik etmenler, ERP sisteminin kurulum sürecinde “ne yapılacağı”ndan “nasıl yapılacağı”na geçişi ifade eder ve rehber planların değer zinciri odaklı somut eylemlere dönüştürülmesiyle ilgilidir. Yayılma dönemi; temel iş süreçlerinin belgelenmesi, analiz edilmesi, geliştirilmesi, kontrol edilmesi ve yeniden tasarlanması gibi faaliyetleri kapsar. Bu süreçte; çalışan yönetimi (yetenek ve beceri değerlendirmesi), değişim yönetimi (kurumun değişime hazırlanması, dirençle başa çıkma, iletişim ve farkındalık), takım geliştirme (eğitim, ödül, kabul görme), teknik araçların kullanımı (sorun çözme, ölçüm, analiz) ve proje yönetimi becerileri bir arada yürütülmelidir.

Kurulum Sonrası Döneme İlişkin Kritik Başarı Faktörleri: ERP sisteminin işletmeye entegre edilmesinin ardından gelen bu dönem, sistemin etkinliğinin değerlendirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasına odaklanmaktadır. Uygulamanın başarısı, genellikle projenin başlangıcında belirlenen hedeflere ulaşım düzeyi ile ölçülmektedir. Bu çerçevede, sistem performansının izlenmesi, kullanıcı memnuniyetinin değerlendirilmesi ve sürekli iyileştirme faaliyetlerinin planlanması büyük önem arz etmektedir. Ayrıca, kurulum sonrası dönemde organizasyonun yeni sisteme adaptasyonu ve öğrenme süreçlerinin desteklenmesi, uzun vadeli başarının temelini oluşturmaktadır (Baskak ve Cetişli, 2003).

2.1.3.2. ERP 'ye Hazırlık Düzeyi Belirleme Yöntemleri

ERP uygulamalarından yüksek düzeyde katma değer elde edilebilmesi, sürecin öncesinde gerçekleştirilecek kapsamlı ve stratejik bir hazırlık çalışmasına bağlıdır. Bu doğrultuda, ERP projelerinin başarıya ulaşması için uygulama sürecinin dikkatli bir şekilde planlanması ve etkin biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Sabırla yürütülen ve titizlikle planlanan ERP uygulamaları, işletmelere rekabet avantajı kazandırarak kurumsal performanslarını önemli ölçüde artırma potansiyeline sahiptir (Kurulgan, 2016, s. 117).

ERP kurulumunun hazırlık aşamaları (Bayraktar ve Efe, 2006, s.93-94):

Değerlendirme aşaması: Kurumun mevcut iş süreçlerine yönelik ihtiyaçlarının analiz edilmesi, bu ihtiyaçlara uygun ERP yazılımlarının araştırılması ve uygun tedarikçilerin belirlenmesini kapsamaktadır. Bu süreçte; ERP'ye duyulan gereksinimin tanımlanması, iş süreçlerinin geliştirilmesi, ERP sistemleri ile kurum yapısı arasındaki uyumun değerlendirilmesi ve proje yönetiminin planlanması temel faaliyet alanlarını oluşturur. Değerlendirme çalışmaları, tedarikçiler, danışmanlar, kurum yöneticileri ve bilgi teknolojileri (BT) uzmanlarının bir araya geldiği çok paydaşlı bir ekip tarafından yürütülmelidir.

Uyarlama Süreci: Uyarlama süreci, ERP sisteminin kurulumunun gerçekleştirildiği ve kurumsal dönüşümün somut olarak yaşama geçirildiği aşamadır. Bu evrede yazılımın teknik bileşenleri yapılandırılır, mevcut iş süreçleri ile sistem arasında uyum sağlanır ve pilot denemelere temel olacak ana veriler hazırlanır. Ayrıca, kullanıcı eğitimleri planlanan takvim çerçevesinde başlatılır ve danışmanlarla birlikte yoğun bir iş birliği ortamı oluşturulur.

Canlı Kullanıma Geçiş: Canlıya geçiş aşaması, kurulan ERP sisteminin devreye alınarak günlük iş süreçlerinde aktif olarak kullanılmaya başlanmasını ifade eder. Bu süreçte karşılaşılan kullanıcı ve yazılım kaynaklı sorunlara müdahale edilir, sistem performans ayarları yapılır ve ihtiyaç duyulan personele ilave destek sağlanır. Temel amaç, sistemin benimsenmesini ve sürdürülebilirliğini güvence altına almaktır.

İyileştirme-Geliştirme Aşaması: Bu aşama, ERP sisteminin ve kurumsal süreçlerin, değişen teknoloji ve piyasa koşullarına uygun şekilde güncellenmesini kapsar. Mevcut yeteneklerin korunması ve yeni işlevselliklerin eklenmesi için servis

paketleri yüklenir, sistem hataları giderilir ve sürüm yükseltmeleri gerçekleştirilir. Ancak yeni sürümlerin, daha önce yapılan uyarlamaları etkilememesi için dikkatli bir entegrasyon süreci izlenmelidir.

Geçiş Süreci ve Sonlandırma: İyileştirme çalışmalarına rağmen sistemden beklenen katma değer sağlanamaması durumunda, yeni bir ERP sistemine geçiş gündeme gelir. Bu noktada, kullanıcı geri bildirimleri, birim ihtiyaçları ve teknik destek ekiplerinin değerlendirmeleri yol gösterici olur. Yeni sisteme geçiş kararı, ERP yaşam döngüsünün son aşamasını temsil eder.

ERP yazılımlarının başarısızlıkla sonuçlanmasının temelinde, işletmelerin daha önce bu ölçekte bir bilgi sistemleri yatırımında bulunmamış olmaları ve uyarlama sürecinde zaman, insan kaynağı ve bütçe gibi kritik unsurların etkin şekilde yönetilememesi yatmaktadır. Bu bağlamda, ERP projelerinde başarıyı belirleyen en önemli faktörlerden biri etkili proje yönetimidir. ERP sistemleri, yalnızca proje ekibinin değil, tüm işletmenin sahiplenmesi gereken stratejik bir girişim olarak ele alınmalı, sorumluluklar kurum genelindeki tüm birimlere dengeli biçimde dağıtılmalıdır (Başar ve Arslan, 2017, s.1069).

2.1.4. ERP Uygulamalarının Başarı ve Başarısızlık Nedenleri

Başarılı ERP uygulamalarının temel göstergelerinden ilki, kullanıcı memnuniyetinin sağlanmasıdır. Bir diğeri ise sistemin üst yönetim tarafından benimsenmesidir. Bu başarının sağlanabilmesi için, proje yöneticilerinin sistemin amaç ve işleyişini başlangıç aşamasında işletme çalışanlarına açık ve anlaşılır şekilde aktarmaları büyük önem taşımaktadır.

Proje yöneticileri, sürecin yapısını oluştururken karşılaşılabilecekleri risk, tehdit, belirsizlik ve zorlukları göz önünde bulundurmalı, aynı zamanda müşteri beklentileri ile bütçe, zamanlama ve performans gibi içsel kısıtlar üzerinde de titizlikle çalışmalıdır. Etkin şekilde yönetilen bir ERP projesi, işletmeye yüksek performans ve sürdürülebilir başarı kazandıracaktır (Tevatioğlu, 2007, s.76).

Öte yandan, ERP sistemine geçiş sürecinde etkili olan faktörlerin eksiksiz biçimde yerine getirilmemesi durumunda, projeler sekteye uğrayabilmekte, durma noktasına gelebilmekte ve hatta başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir (Özhan ve Çallı, 2020, s.226).

2.1.5. Otel İşletmelerinde ERP Kullanımı

Küresel iş ortamında hayatta kalmak ve gelişmek isteyen her kuruluşun çevik olması gerekmektedir. Bir kuruluşun iç değişikliklere ve iş ortamındaki değişikliklere tepkisi farklı olmalıdır. Dolayısıyla çevik bir şirketin doğrudan misyonu, iş ortamındaki değişikliklere yanıt vermek ve karışık koşullarla başa çıkmaktır. Bu nedenle iş dünyasının yeni taleplerine ve kuruluşun bu taleplerle yüzleşmelerine yardımcı olacak stratejiler geliştirilmelidir (Shajrawi ve Aburub, 2023, s.362). Teknolojinin mümkün kıldığı değişiklikler, otelcilik sektöründe iş yapmanın farklı yollarını ortaya çıkarmaktadır. Başarılı olmak için büyük miktarda veri ve işlenmesi gereken hız çok önemlidir. Bu nedenle bu sektörde kullanılan bilgi sistemleri, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya olanak tanıyacak şekilde esneklik ve verimlilik sağlamalıdır (Azevedo, vd., 2013, s.7).

ERP sistemleri, tekrarlanan süreçleri otomatikleştirmenin ve yöneticilere küresel bir vizyon sağlamanın ve tüm operasyonları gerçek zamanlı olarak gerçekleştirmenin, bilginin dağılması ve parçalanması sorunlarını çözen bir yolu olarak ortaya çıkmıştır. Bilginin parçalanması sorunu diğer faaliyetlerde olduğu gibi otelcilik sektöründe de hissedilmektedir. Otelcilik sektöründe ERP sistemleri, uygulama çeşitliliği ve çeşitli işlemlere yönelik spesifik sistemler açısından özel bir öneme sahiptir (Azevedo vd., 2012, s.266).

ERP yazılımlarını kullanarak ön büro işlemleri hızlı bir şekilde yapılabilir, rezervasyonlar tanımlanabilir, toplu oda atama, otele girişler/çıkışlar gibi gerçek zamanlı verilere erişim gerektiren işlemler yapılabilir, otelin o anki durumunu gösteren, otel durum raporu alınabilir ve otelin doluluk oranları ayrıntılı bir şekilde raporlanabilir (Culfa ve Nat, 2015, s.5).

Otelcilik sektöründe insan kaynağını yönetmek, ERP sisteminin desteklediği en önemli arka ofis işlevidir. Otellerde geleneksel bordro ve devam fonksiyonlarının yanı sıra, departman ve çalışana yönelik müşteri derecelendirmelerini teşvik hesaplaması için de kullanılabilir. Oteller esnek iş gücünü yönettiği için ERP sistemleri olmadan çok departmanlı ve çok birimli teşvikleri akıllıca hesaplama göz korkutucu bir iş olmaktadır (Samarasinghe vd., 2021, s.96).

2.2. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde, turizm sektöründe ERP kullanımını ile ilgili yapılan çalışmalar incelenmiştir. Yapılan detaylı literatür taraması sonucunda ERP sisteminin otel işletmelerinde kullanımına yönelik çok az uygulama yapıldığı tespit edilmiştir. Bu durum tezin yazılmasında ve bu alana yönelik uygulamanın yapılmasında önemli bir etken oluşturmaktadır.

Azevedo, vd. (2012), yaptıkları vaka çalışmasında ERP Sistemlerinin konaklama endüstrisindeki avantajlarını ve sınırlamalarını analiz etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, ERP Sisteminin bir organizasyonun tüm departmanlarının faaliyetlerini neredeyse hiç otomatikleştirmediği, genellikle destek süreçlerini kapsadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Aypar Tekbaş (2013), otelcilik sektöründe algılanan kritik başarıyı ölçmek amacıyla Ankara'da faaliyet gösteren beş oteldeki 128 ERP sistemi kullanıcısına anket uygulamıştır. Araştırmada ERP sisteminin başarısının deneyimli, yıllık cirosu yüksek ve çalışan sayısı fazla olan otellerde diğer otellere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çetin (2012), ERP sistemi kullanan İstanbul'daki beş yıldızlı otel personellerine ve müşterilerine, müşteri deneyimini incelemek, deneyimleri etkileyen faktörleri ve müşteri sadakatini belirlemek amacıyla araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışma ile konaklama işletmelerinin ürün, pazarlama iletişimi, bölümlendirme, hedefleme ve konumlandırma stratejilerinin etkinliğini artırabilecek etkenler ortaya konmuştur.

Doğdubay (2006), yaptığı çalışma ile ERP sistemi kullanan büyük ölçekli otel işletmelerinde üretim miktar ve dengesini bozan faktörler ile söz konusu faktörlerin neden olduğu maliyetlerin önlenmesine yönelik alınan önlemler incelenmiştir. Araştırma sonucunda otellerin envanter düzeylerinin minimum düzeyde tutması, etken ve etkili muhasebe ve maliyet kontrol sisteminin oluşturulması sonucuna ulaşılmıştır.

3. YÖNTEM

Bu bölümde, Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otel işletmesinde ERP uygulama süreç incelemesinin yöntemi, evren ve örnekleme, veri toplama araç ve teknikleri, veri toplama süreci ve verilerden çıkan sonuçlarla ilgili bilgiler verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma, nitel araştırma yöntemine dayalı olarak kurgulanmıştır. Özellikle örnek olay (vaka) çalışması deseni benimsenmiş olup, Antalya’da faaliyet gösteren “ABC Beş Yıldızlı Otel İşletmesi”nde ERP sistemine geçiş süreci derinlemesine analiz edilmiştir. Nitel araştırmaların temel özelliklerinden biri olan kendi bağlamı içinde derinlemesine anlama ilkesi doğrultusunda, ERP sisteminin seçiminden kurulumuna kadar olan tüm aşamalar detaylı biçimde incelenmiş, farklı paydaşların deneyimleri, algıları ve karşılaştıkları zorluklar çok boyutlu olarak ele alınmıştır. Bu yöntem, sürecin dinamik yapısını ve organizasyonel etkilerini bütüncül şekilde değerlendirmeye olanak sağlamıştır.

Vaka çalışmaları, yeni bulgular elde etmek ve keşifler yapmak açısından önemli bir araştırma yöntemidir. Aynı zamanda belirli yargılara ulaşma amacıyla da kullanılmaktadır. Bu yöntemde gerçekleştirilen derinlemesine sorgulamalar sayesinde, bireyler, gruplar veya kurumlara ilişkin ayrıntılı veriler elde edilebilmektedir. Vaka incelemelerinde, bireyler, topluluklar ya da belirli durumlar etrafında şekillenen ilişkisel yapılar, kendi doğal ortamları içerisinde sistematik bir biçimde analiz edilmektedir (Yin, 2003, s.2).

Vaka yönteminin temel özellikleri, olay ile bağlam arasındaki sınırların net belirlenmesi, olayın ne olduğunun ve hangi oluşumun sonucunda ortaya çıktığının ortaya saptanması, olayın bütününe dönük olması ve çoklu veri toplama teknikleri kullanılmasıdır (Gürbüz ve Şahin, 2014, s.380).

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Antalya bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerdir. Ancak çalışma, bu evren içinden amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilen ABC otel işletmesi üzerinde odaklanarak yürütülmüştür. Örneklem kapsamında otelin ERP sürecinde aktif rol alan iki temel grup belirlenmiştir: orta düzey yöneticiler (departman şefleri, müdür yardımcıları) ve operasyonel personel (ön büro çalışanları, mutfak personeli, kat hizmetleri görevlileri vb.) ile ERP yazılım firmalarında yazılım uygulayıcıları olmak üzere üç grup incelenmiştir. Bu üç grup, ERP sisteminin farklı yönlerini deneyimlediğinden, sürecin çok yönlü analizine katkı sağlamıştır.

3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Veri toplama sürecinde nitel araştırmalara uygun olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu, ERP yazılımı seçim kriterleri, uygulama sürecinde karşılaşılan zorluklar, çalışanların uyum düzeyleri, eğitim faaliyetleri ve kurumsal dönüşüm dinamiklerine odaklanacak şekilde hazırlanmıştır. Ayrıca, kurum içi gözlem tekniğinden faydalanılarak, departmanlar arası iletişim, iş süreçlerinin entegrasyonu ve sistem kullanımına yönelik davranışlar doğal ortamda gözlemlenmiştir. Toplanan veriler, dijital kayıt altına alınarak sonrasında betimsel analiz için yazılı döküme dönüştürülmüştür.

3.4. Veri Toplama Süreci

Veri toplama süreci, otelin ERP geçiş sürecinin çeşitli aşamalarına paralel olarak planlanmıştır. İlk aşamada, ERP yazılımı seçim sürecinde yer alan üst düzey yöneticilerle ön görüşmeler yapılmıştır. Sonraki aşamalarda sistemin kurulumu, departman bazlı eğitim süreçleri ve canlıya geçiş döneminde ilgili yöneticiler ve çalışanlarla birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ve gözlemler toplam üç aylık bir dönem içerisinde tamamlanmıştır. Tüm katılımcıların gönüllü olması ve etik ilkelere uygun şekilde bilgilendirilmiş onamlarının alınması süreç boyunca sağlanmıştır.

Araştırmanın yapıldığı ABC otel işletmesi Antalya Lara bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otel işletmesidir. Otelle ilgili demografik bilgiler ise şöyledir:

Sürekli hizmet veren bir otel olup, müşteri portföyünün %95'ini Alman-İngiliz müşteriler oluşturmaktadır.

311 oda, 686 yatak ile yılda 200.000 geceleme hizmeti sunulmaktadır.

Otelde beş farklı restoran, altı farklı havuz ile Türk hamamı, spa, sauna, fitness, kuaför, cilt bakım ve masaj hizmet yerleri bulunmaktadır.

Her şey dahil konsept, ortalama %85 doluluk oranı ile 25 farklı seyahat acentesiyle çalışılmaktadır.

Paydaş turizm acentelerinde ERP kullanıldığının bilgisi otel yönetimince ve çalışanlarınca bilinmemektedir.

Orta düzey otel yöneticileriyle ilgili araştırma başlığı, sorular ve cevapları aşağıda gösterilmiştir.

“Süreç İyileştirme ve Operasyonel Etkiler” araştırma başlığında;

Soru 1: ERP sistemine geçiş, departmanınızdaki hangi operasyonel süreçlerde iyileştirme sağladı?

Cevap 1: Cost sarf mahsubu entegre oldu. Personel Bordro mahsubu entegre oldu. Diğer tüm konularda operasyonel gerileme yaşadık.

Soru 2: Geçiş sonrası süreçlerde uyum veya düzenleme ihtiyacı olan alanlar oldu mu?

Cevap 2: Geçiş sonrası *** ERP otelcilik altyapısı olmadığı için bir çok konuda düzenleme ihtiyacı oldu. 1.1.2024 tarihinden beri halen düzelmemiş konular var.

“Ekip İletişimi ve İş Birliği” araştırma başlığında;

Soru 1: ERP geçiş sürecinde ekibinizin iş birliği ve iletişimi nasıl etkilendi?

Cevap 1: *** ERP'ye geçiş ekip iş birliği uyumunu negatif anlamda uzun süre mutsuzluk yarattı.

Soru 2: Ekip üyeleri arasında iş birliğini ve iletişimi güçlendirmek için hangi önlemleri aldınız?

Cevap 2: Daha önce *** Muhasebe Paket programı kullanan ekibimize, *** ERP'ye geçişde pes etmemeleri için ERP kullanımının işleyişimizi rahatlatacağını söyledik fakat maalesef geriye gidiş oldu.

“Eğitim ve Adaptasyon Süreçleri” araştırma başlığında;

Soru 1: ERP'ye geçiş sürecinde ekip üyelerinin adaptasyonunu sağlamak için hangi eğitim ve destekleri sundunuz?

Cevap 1: ERP'ye geçişte eğitimleri videoya kaydederek daha sonra inceledik çözümler üretmeye çalıştık.

Soru 2: Eğitim ve adaptasyon sürecinde karşılaşılan başlıca zorluklar nelerdi?

Cevap 2: *** ERP programı bildiğimiz muhasebe mantığında olmayıp, Ana muhasebe hesabı sonrasında kod parça dizinleriyle ilerliyor, ona alışmakta zorlandık.

Otel operasyonel çalışanlarıyla ilgili araştırma başlığı, sorular ve cevapları aşağıda gösterilmiştir.

“Günlük İş Akışı ve Uyum Süreci” araştırma başlığında;

Soru 1: ERP sistemi, günlük iş akışınızı nasıl değiştirdi? Bu değişikliklere uyum sağlamak zor oldu mu?

Cevap 1: Günlük iş akışımızı zorlaştırdı. Normal şartlarda 5 dk'da yapabildiğimiz işi 1 saat'te yapar hale geldik.

Soru 2: ERP'ye geçiş sürecinde iş akışınızı düzenlemek için hangi adımları attınız?

Cevap 2: Sistem ağırlıklı pdf mantığı ile ilerlediği için raporlamaları excele uyarlayacak zahmetli ve yorucu çalışmalar yaptık.

“Eğitim ve Destek Beklentileri” araştırma başlığında;

Soru 1: ERP kullanımında hangi konularda eğitim veya rehberlik desteğine ihtiyaç duyduunuz?

Cevap 1: Bilgi akışı çok zayıf olduğu için süreçte zorlandık. Online olarak düzenlenen eğitimler oldu ancak verim alamadık.

Soru 2: Adaptasyon sürecinde aldığınız eğitimlerin veya sağlanan rehberliğin faydalı olduğunu düşünüyor musunuz?

Cevap 2: Hiç fayda alamadık demek yanlış olur sadece programı öğrenmek adına fayda olmuştur.

“İş Yüğü ve Performans Beklentileri” araştırma başlığında;

Soru 1: ERP sistemi, iş yükünüzü ve performansınızı nasıl etkiledi?

Cevap 1: İş yükü olarak 1 kişinin yapabileceği işleri 3 kişi ile yapar hale geldik. Kayıt süreçleri aşırı uzun. Program performans olarak beni ve ekibi aşırı soğutmuş olup meslekten nefret eder hale geldik.

Soru 2: ERP kullanımı, işlerinizi daha hızlı veya daha verimli yapmanıza yardımcı oldu mu?

Cevap 2: Kesinlikle hayır.

ERP yazılımı uygulayıcılarıyla ilgili araştırma başlığı, sorular ve cevapları aşağıda gösterilmiştir.

“ERP Uygulama Süreci” araştırma başlığında;

Soru 1: ERP 'yi otel işletmelerine entegre ederken karşılaşılan başlıca zorluklar nelerdir?

Cevap 1: Otelcilik sektörüne özel yazılan müşteri ilişkileri, otel rezervasyonlar, satın alma, maliyet vb.. konuları içeren paket programlar bulunmaktadır. ERP programları ise sektöre özel çözümler sunmamakla beraber süreçlere global çözümler sunmaktadır. Süreçlerin sektöre özel hale getirebilmesi ya da paket programların sunduğu süreçlerdeki gerekliliklerin ortadan kalkma gerekliliği gibi problemleri çözmek gerekmektedir.

Soru 2: Otel işletmelerinde ERP sisteminin uygulanmasında hangi süreçler en fazla zamanı alıyor?

Cevap 2: Müşteri ilişkileri, rezervasyon yönetimi ve maliyet konuları süreçlerde çözümleri uzun süren süreçlerdir.

“Eğitim ve Kullanıcı Hazırlığı” araştırma başlığında;

Soru 1: ERP 'yi kullanacak otel çalışanlarının eğitimi sürecinde en sık yaşanan sorunlar nelerdir?

Cevap 1: Sektöre özel programların yaygınlığından dolayı kullanıcıların alışkın oldukları ortamdaki bambaşka bir ortamda iş yapmalarını sağlamak ve belirli kurallar dahilinde süreç yönetmelerini sağlamak yaşanan sorunların başında gelmektedir.

Soru 2: Otel işletmelerinde kullanıcı adaptasyonunu artırmak için hangi eğitim yöntemlerini öneriyorsunuz?

Cevap 2: Süreçlerin departmanlara eğitimlerinin verilmesi konusunda biz, anahtar kullanıcı seçilerek bu anahtar kullanıcıları bir ERP danışmanı kadar konuya hakim olmalarını sağlamak ve şirket içi eğitimlerinin bu kullanıcılar tarafından sağlanmasını benimsemekteyiz.

“Destek ve Bakım Hizmetleri” araştırma başlığında;

Soru 1: ERP uygulamasını tamamladıktan sonra, otel işletmelerine sunduğunuz destek süreçleri nasıl işliyor?

Cevap 1: Destek sürecinde eğittiğimiz anahtar kullanıcıların süreçlerin sahipleri olmaları konusunda teşvik ederek bu kişilerin ilk olarak kullanıcı sorunlarını cevaplamalarını, eğer süreçte çözemedikleri problemler var ise bizlere ulaşarak konuları çözümlenmektedir.

Soru 2: ERP 'nin sürekli güncellenmesi veya yeni özellikler eklenmesi gerektiğinde otel işletmeleriyle nasıl bir süreç yürütüyorsunuz?

Cevap 2: Anahtar kullanıcılar tarafından bizlere iletilen ihtiyaçlar analiz edildikten sonra sistem içerisinde çözüme ulaşabiliyor ise bu ekranların ya da özelliklerin eğitimleri anahtar kullanıcılara iletilmekte ya da geliştirme gereksinimleri belirlenerek geliştirmeler gerçekleştirilmektedir.

“Performans Ölçümü ve Geri Bildirim” araştırma başlığında;

Soru 1: ERP uygulandıktan sonra otel işletmelerinden nasıl geri bildirim alıyorsunuz?

Cevap 1: Daha sistematik ve kurallar içerisinde işleyen, anlık olarak sistem üzerinden kontrollerin sağlandığı hem kullanıcıların iş süreç güvenliğini hem de yöneticilerin anlık raporlamaları sağlandığı bilgilerini almaktayız.

Soru 2: ERP 'nin işletme performansı üzerindeki etkisini nasıl ölçüyorsunuz?

Cevap 2: İşletmenin kar/maliyet oranlarındaki artışlar, kayıp-kaçak oranındaki azalma, sistem maliyetlerinin işletmeye geri dönüş hızı, yöneticilerin ve kullanıcıların yaptıkları işlerin tarihçeleri ile sistemde bulunması ile kendilerini güvende hissetmeleri ile ölçümlenmektedir.

“Otel İşletmelerinde ERP İhtiyaçlarının Belirlenmesi” araştırma başlığında;

Soru 1: Otel işletmelerinin ERP ihtiyaçlarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Standart bir ERP paketinin yeterli olduğu veya özelleştirme gerektiği durumlar oluyor mu?

Cevap 1: Ön büro, CRM bölümlerinde bir ERP de sektöre uygun çözümler bulunmamaktadır. Bu konularda geniş kapsamlı bir analiz süreci yürütülerek, geliştirmeler ile devreye alınabilmiştir.

Soru 2: ERP 'nin otel yönetiminde beklenen performansı sergileyip sergilemediğini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Cevap 2: Eğer uygulayacağınız otel tek başına bir holding ya da bir grup şirket bünyesinde değilse ya da oteller zinciri değilse çok efektif olacağına inanmamaktayım. Bir Holding ya da grup bünyesinde ise kesinlikle bir ERP çözümü ile yönetilmesi taraftarıyım.

3.5. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler, nitel veri analiz tekniklerinden biri olan betimsel analiz yöntemi ile değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda, görüşme ve gözlem kayıtları belirli temalar çerçevesinde sınıflandırılmış, ERP sürecinin her aşaması için ortak eğilimler, farklılıklar ve kritik bulgular sistematik biçimde ortaya konmuştur. Kodlama sürecinde manuel olarak temalar belirlenmiş, ardından bulgular literatürdeki benzer çalışmalarla karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Bu analiz yöntemi, sürecin dinamik yapısına dair daha kapsamlı bir anlayış geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Bu örnek olay çalışmasında, ERP sistemlerinin otel işletmelerine entegrasyon süreci, kullanıcı eğitimi, performans ölçümü, destek hizmetleri ve operasyonel uyum gibi başlıklarda üç farklı araştırma grubundan (ERP uygulayıcıları, orta düzey yöneticiler, operasyonel çalışanlar) elde edilen bulgular çok yönlü olarak değerlendirilmiştir.

ERP uygulayıcılarının ifadelerinden, özellikle otelcilik sektörüne özgü ihtiyaçların ERP sistemleri tarafından yeterince karşılanamadığı anlaşılmaktadır. Özellikle ön büro, CRM ve rezervasyon sistemleri gibi çok paydaşlı ve yüksek etkileşimli süreçler, ERP yazılımlarının mevcut genel yapıları içerisinde yer bulamamakta, bu durum ise özelleştirme ihtiyacını artırmaktadır. Bu bağlamda, otel

işletmelerine özgü işleyişin ERP'ye uyarlanması sürecinde yazılım firmalarının sektörel bilgi eksiklikleri ve çözüm yetersizlikleri, uygulama başarı düzeyini doğrudan etkilemektedir.

Orta düzey yöneticilerin ifadeleri de bu bulguları desteklemektedir. Özellikle maliyet ve bordro işlemleri gibi sayısallaştırılması ve standartlaştırılması daha mümkün alanlarda entegrasyon başarısı sağlanırken, diğer operasyonel alanlarda gerileme yaşandığı belirtilmiştir. Bu durum, ERP sistemlerinin sektörel uyarlama düzeyine bağlı olarak bölümsel başarı farklılıklarına yol açtığını göstermektedir. ERP geçişinin çalışanlar üzerindeki psikolojik etkileri de dikkate değerdir. Özellikle iş akışlarının yavaşlaması, bilinen sistemlerden farklılaşan yeni yapılar ve yetersiz eğitim süreci, ekip içi iletişimde bozulma ve motivasyon kaybına neden olmuştur.

Operasyonel çalışanların yanıtları ise ERP sistemlerinin günlük iş akışı üzerindeki somut etkilerini ortaya koymaktadır. Yeni sistemlerin aşırı formalize yapısı, daha önce kısa sürede tamamlanabilen görevlerin oldukça uzun sürelerde ve daha fazla kişiyle yapılmasına neden olmuş, iş yükünü artırmıştır. Ayrıca eğitimlerin yetersizliği ve rehberlik eksikliği, kullanıcı adaptasyonunu sektöre uğratmış, süreçlerin öğrenilmesi için zaman ve kaynak kaybı yaşanmıştır.

Tüm bu bulgular birlikte ele alındığında, ERP sistemlerinin otelcilik gibi yüksek etkileşimli ve müşteri odaklı hizmet sektörlerinde uygulanabilirliğinin artırılması için üç temel ihtiyaç öne çıkmaktadır:

Sektöre özgü yazılım geliştirmeleri: ERP yazılımlarının otelcilik sektörüne uygun modüllerle donatılması ve standart otel süreçlerine entegre çözümler sunması gereklidir.

Eğitim ve adaptasyon sürecinin güçlendirilmesi: Anahtar kullanıcı modeli yerinde bir strateji olsa da, bu kullanıcıların eğitimci olarak yeterliliği ve çözüm üretme kapasiteleri güçlendirilmelidir. Eğitimler sadece çevrim içi değil, yüz yüze ve uygulamalı olarak da sunulmalı ve dokümantasyon çeşitliliği sağlanmalıdır.

Operasyonel süreçlerin yeniden yapılandırılması: ERP geçişi yalnızca bir yazılım değişimi değil, aynı zamanda iş süreçlerinin yeniden tanımlanmasıdır. Bu nedenle süreç tasarımları, kullanıcı geri bildirimleriyle eşgüdümlü şekilde yapılmalı, otomatize edilebilecek işler belirlenerek verimlilik artırılmalıdır.

Sonuç olarak, bu çalışma, ERP sistemlerinin otelcilik sektöründeki uygulanabilirliği açısından sektörel uyarlama, kullanıcı eğitimi ve süreç entegrasyonu gibi başlıklarda stratejik geliştirme alanları bulunduğunu göstermektedir. ERP entegrasyonunun başarısı, sadece teknik uyumlulukla değil, aynı zamanda insan faktörü, eğitim kalitesi ve kurumsal kültürle yakından ilişkilidir.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

ERP uygulayıcılarının ifadelerinden, özellikle otelcilik sektörüne özgü ihtiyaçların ERP sistemleri tarafından yeterince karşılanamadığı anlaşılmaktadır. Özellikle ön büro, CRM ve rezervasyon sistemleri gibi çok paydaşlı ve yüksek etkileşimli süreçler, ERP yazılımlarının mevcut genel yapıları içerisinde yer bulamamakta, bu durum ise özelleştirme ihtiyacını artırmaktadır. Bu bağlamda, otel işletmelerine özgü işleyişin ERP'ye uyarlanması sürecinde yazılım firmalarının sektörel bilgi eksiklikleri ve çözüm yetersizlikleri, uygulama başarı düzeyini doğrudan etkilemektedir.

Orta düzey yöneticilerin ifadeleri de bu bulguları desteklemektedir. Özellikle maliyet ve bordro işlemleri gibi sayısallaştırılması ve standartlaştırılması daha mümkün alanlarda entegrasyon başarısı sağlanırken, diğer operasyonel alanlarda gerileme yaşandığı belirtilmiştir. Bu durum, ERP sistemlerinin sektörel uyarlama düzeyine bağlı olarak bölümsel başarı farklılıklarına yol açtığını göstermektedir. ERP geçişinin çalışanlar üzerindeki psikolojik etkileri de dikkate değerdir. Özellikle iş akışlarının yavaşlaması, bilinen sistemlerden farklılaşan yeni yapılar ve yetersiz eğitim süreci, ekip içi iletişimde bozulma ve motivasyon kaybına neden olmuştur.

Operasyonel çalışanların yanıtları ise ERP sistemlerinin günlük iş akışı üzerindeki somut etkilerini ortaya koymaktadır. Yeni sistemlerin aşırı formalize yapısı, daha önce kısa sürede tamamlanabilen görevlerin oldukça uzun sürelerde ve daha fazla kişiyle yapılmasına neden olmuş, iş yükünü artırmıştır. Ayrıca eğitimlerin yetersizliği ve rehberlik eksikliği, kullanıcı adaptasyonunu sekteye uğratmış, süreçlerin öğrenilmesi için zaman ve kaynak kaybı yaşanmıştır.

Tüm bu bulgular birlikte ele alındığında, ERP sistemlerinin otelcilik gibi yüksek etkileşimli ve müşteri odaklı hizmet sektörlerinde uygulanabilirliğinin artırılması için üç temel ihtiyaç öne çıkmaktadır:

Sektöre özgü yazılım geliştirmeleri: ERP yazılımlarının otelcilik sektörüne uygun modüllerle donatılması ve standart otel süreçlerine entegre çözümler sunması gereklidir.

Eğitim ve adaptasyon sürecinin g¼c¼lendirilmesi: Anahtar kullanıcı modeli yerinde bir strateji olsa da bu kullanıcıların eğitimci olarak yeterliliği ve ç¼z¼m ¼retme kapasiteleri g¼c¼lendirilmelidir. Eğitimler sadece çevrim içi değil, y¼z y¼ze ve uygulamalı olarak da sunulmalı, belgelendirme çeşitliliği sağlanmalıdır.

Operasyonel süreçlerin yeniden yapılandırılması: ERP geçişi yalnızca bir yazılım değişimi değil, aynı zamanda iş süreçlerinin yeniden tanımlanmasıdır. Bu nedenle süreç tasarımları, kullanıcı geri bildirimleriyle eşg¼düml¼ şekilde yapılmalı, otomatize edilebilecek işler belirlenerek verimlilik artırılmalıdır.

Sonuç olarak, bu çalışma, ERP sistemlerinin otelcilik sektöründeki uygulanabilirliği açasından sekt¼rel uyarılama, kullanıcı eğitimi ve süreç entegrasyonu gibi başlıklarda stratejik geliştirme alanları bulunduğunu göstermektedir. ERP entegrasyonunun başarısı, sadece teknik uyumlulukla değil, aynı zamanda insan fakt¼r¼, eğitim kalitesi ve kurumsal k¼lt¼rle yakından ilişkilidir.

4.1. Orta D¼zey Y¼netici Grubu Değerlendirmesi

Bu grup, ERP sisteminin sahadaki y¼netimsel uygulamasından sorumlu olan y¼neticileri temsil etmektedir.

S¼reç İyileştirme ve Operasyonel Etkiler araştırma başlığında temel bulgular:

- ERP sistemleri kritik bazı süreçlerde (cost sarf, bordro) iyileştirme sağlamış, ancak genel operasyonel işleyişte yavaşlamalara neden olmuştur.
- Sistemde sekt¼re uygun mod¼llerin olmaması, geçiş sonrası çok sayıda d¼zenleme ihtiyaçını beraberinde getirmiştir.

Yorum: Bu çelişkili durum, ERP sistemlerinin bazı alanlarda katkı sunarken, rutin işleyişte sistem verimliliğini d¼ř¼rme riskini ortaya koymaktadır.

Ekip İletişimi ve İşbirliği araştırma başlığında temel bulgular:

- ERP geçiş süreci ekip motivasyonunu olumsuz etkilemiş, çalışanlarda memnuniyetsizlik yaratmıştır.
- Önceki programlara alışkın çalışanlar yeni sistemin kullanımına uyum sağlayamamıştır.

Yorum: Bu durum, ERP uygulamalarında sadece sistemsel değil, aynı zamanda sosyal mühendislik (insan odaklı dönüşüm yönetimi) sürecinin de tasarlanması gerektiğini göstermektedir.

Eğitim ve Adaptasyon Süreci araştırma başlığında temel bulgu:

- Eğitim sürecinin yetersizliği, ERP 'nin muhasebe dışındaki kurgularının zorlukları ile birleşince geçiş süreci sekteye uğramıştır.

Yorum: Bu örnek, ERP eğitimlerinin yalnızca bilgilendirici değil, kullanıcıyı sistemin mantığına aşina kılacak şekilde yapılandırılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

4.2. Operasyonel Çalışanlar Değerlendirmesi

Bu grup, sistemin günlük kullanıcıları olarak en doğrudan etkilenen kesimi temsil eder.

Günlük İş Akışı ve Uyum Süreci araştırma başlığında temel bulgular:

- ERP sistemine geçiş, iş süreçlerini karmaşık hale getirmiş, işlemlerin süresi uzamıştır.
- Raporlama sistemleri iş gücünü artırıcı bir etki yaratmıştır.

Yorum: Süreçlerin yeniden yapılandırılması kullanıcı düzeyinde zaman ve emek kayıplarına neden oluyorsa, ERP 'nin uygulanabilirliği sorgulanır hale gelir.

Eğitim ve Destek Beklentileri araştırma başlığında temel bulgu:

- Online eğitimlerden verim alınamamış, bilgi akışının zayıflığı çalışanları zorluklarla baş başa bırakmıştır.

Yorum: Yüz yüze ve modüler eğitimlerin öneminin altı çizilmelidir. Özellikle temel kullanıcılara yönelik sadeleştirilmiş rehber içerikler kritik önem taşır.

İş Yükü ve Performans Beklentileri araştırma başlığında temel bulgu:

- İş yükünde ciddi artışlar yaşanmış, sistem motivasyon düşüklüğüne neden olmuştur.

Yorum: ERP sistemlerinin süreçleri kolaylaştırması gerekirken ek yük doğurması, yanlış kurguların ya da yetersiz kullanıcı deneyimi tasarımının göstergesidir.

4.3. ERP Uygulayıcı Grubu Değerlendirmesi

Bu grup, ERP sistemini geliştiren ya da uygulayan taraf olup teknik bilgiye ve metodolojik yaklaşımlara sahiptir.

ERP Uygulama Süreci araştırma başlığında temel bulgular:

- ERP sistemleri, otelcilik sektörüne özel modüller sunmamakta, bu da sektöre özgü işlemlerle uyum sorunlarını doğurmaktadır.
- Özellikle müşteri ilişkileri, rezervasyon ve maliyet gibi çok paydaşlı ve karmaşık süreçlerde ciddi entegrasyon zorlukları yaşanmaktadır.

Yorum: Bu durum, sektöre özel ERP çözümlerinin eksikliğiyle ilişkilidir. Niteliksel vaka çalışmasında, bu tür sektörel farklılıkların gözlemlenmesi, yazılım geliştirici firmaların dikkatini çekebilecek önemli çıktılar sunar.

Eğitim ve Kullanıcı Hazırlığı araştırma başlığında temel bulgular:

- Kullanıcılar, mevcut sistemlerden farklılık gösteren ERP sistemlerine geçerken ciddi adaptasyon sorunları yaşamaktadır.
- Anahtar kullanıcı modeline dayalı eğitimler benimsenmekte, ancak bu modelin başarısı seçilen kullanıcıların yetkinliğine bağlıdır.

Yorum: Kullanıcı alışkanlıklarının kırılması, değişime karşı direncin önemli bir kaynağıdır. Eğitimlerin sadece teknik değil davranışsal dönüşüm odaklı olması gerektiği anlaşılmaktadır.

Destek ve Bakım Hizmetleri araştırma başlığında temel bulgular:

- Destek süreçlerinde, kullanıcıların ilk temas noktası olarak anahtar kullanıcılar görevlendirilmektedir.
- Güncellemeler ya da yeni ihtiyaçlar, anahtar kullanıcılar aracılığıyla geliştirici firmalara iletilmektedir.

Yorum: Bu yapı, sistemin sürdürülebilirliği açısından anlamlıdır. Ancak anahtar kullanıcıların problem çözme yetkinliğinin yeterince gelişmemiş olması, tüm destek mekanizmasının verimini düşürebilir.

Performans Ölçümü ve Geri Bildirim araştırma başlığında temel bulgular:

- ERP 'nin işletmeye katkısı, maliyet/kâr oranları, kayıpların azalması, sistematik süreç yönetimi gibi metriklerle ölçülmektedir.
- Yöneticilerin anlık raporlama yetkinliğini artırması, ERP 'nin kurumsal hafızaya katkı sunduğunu göstermektedir.

Yorum: Bu tür performans göstergeleri, ERP 'nin yalnızca teknik değil stratejik bir araç olarak konumlandırılmasını sağlar.

ERP İhtiyaçlarının Belirlenmesi araştırma başlığında temel bulgular:

- Otelcilik sektöründe özellikle ön büro ve CRM modüllerinde ERP sistemlerinin yetersiz kaldığı ifade edilmiştir.
- ERP çözümlerinin verimliliği, işletmenin ölçeğiyle doğrudan ilişkilidir.

Yorum: Bu bulgular, özelleştirilebilir ERP sistemlerinin önemine ve küçük-orta ölçekli işletmelere uygun sadeleştirilmiş modellerin gerekliliğine işaret etmektedir.

4.4. Genel Değerlendirme

Tüm grupların ve araştırma başlıklarının bulguları bir üst katmandan ortak değerlendirilmesi yapıldığında araştırma beş başlık altında birleştirilebilir.

Sektöre özgü ERP uyumsuzlukları ve geliştirme ihtiyacı bulguları:

- Orta Düzey Yöneticiler: Sistemin otel dinamiklerine uygun olmadığı için çok fazla manuel düzenleme gerektiğini ifade ediyor.
- Operasyonel Çalışanlar: ERP geçişi sonrası işlerin daha karmaşık hale geldiğini, özellikle günlük süreçlerde kullanışsızlık yaşandığını vurguluyor.

- ERP Uygulayıcılar: Otelcilik sektörü ERP sistemlerinin çoğu zaman "genel" kurguya sahip olduğunu, sektöre özgü modüllerin (örneğin ön büro, rezervasyon, CRM) yetersiz kaldığını belirtiyor.

Yorum: Bu durum, ERP yazılımlarının sektörel ihtiyaçları gözetmeden uygulanmasının büyük risk taşıdığını gösteriyor. Özellikle hizmet sektörüne özgü süreçler (rezervasyon akışı, misafir ilişkileri, hızlı ön büro operasyonları) ERP sistemine uygun şekilde entegre edilmezse, sistemin uygulanabilirliği sekteye uğruyor. Bu bağlamda özelleştirilebilir ve sektör-odaklı ERP çözümlerine duyulan ihtiyaç nettir.

Eğitim, kullanıcı hazırlığı ve anahtar kullanıcı modeli bulguları:

- Orta Düzey Yöneticiler: Eğitimin sadece muhasebe tarafına yoğunlaştığı, diğer departmanların süreçte yalnız bırakıldığı belirtilmiş.
- Operasyonel Çalışanlar: Online eğitimlerin verimsiz olduğu, uygulamalı ve yüz yüze eğitim eksikliği nedeniyle sistemi anlamakta zorluk çektikleri görülüyor.
- ERP Uygulayıcılar: Eğitim modeli olarak anahtar kullanıcı sistemine ağırlık veriliyor, fakat bu kişilerin yeterliliği ve seçimi kritik bir sorun.

Yorum: Eğitim, ERP 'nin başarısındaki kilit değişkenlerden biridir. Ancak bu eğitim sadece bilgi aktarımı değil, alışkanlıkları kırmaya yönelik bir davranışsal dönüşüm süreci olmalıdır. Anahtar kullanıcılar, sistem içi destek sağlayıcı konumundaysa, mutlaka pedagojik donanım ve teknik yeterliliğe sahip olmalıdır. Çalışanların özellikle ilk adaptasyon döneminde birebir mentorluk desteğine ihtiyacı olduğu açıkça görülmektedir.

Kurumsal iletişim, ekip uyum süreci ve sosyal etki bulguları:

- Orta Düzey Yöneticiler: ERP'ye geçiş sürecinde ekip motivasyonu düştü, kullanıcılar eski alışkanlıklarından vazgeçmekte zorlandı.
- Operasyonel Çalışanlar: İş yükü ve sistemin karmaşıklığı nedeniyle ciddi memnuniyetsizlik yaşandı.
- ERP Uygulayıcılar: Sistemin faydalarının görülmesi zaman alıyor, bu süreçte çalışanların desteği hayati önemde.

Yorum: ERP sadece bir yazılım değil, aynı zamanda bir değişim yönetimi sürecidir. Bu süreçte bireylerin direnç göstermesi doğal bir tepkidir. Ancak bu direnç iyi yönetilmezse sistemin başarısını doğrudan etkiler. Sosyal etkiyi azaltmak için sürekli iletişim, geri bildirim mekanizmaları ve teşvik edici yaklaşım gerekir. Sistemi kullanan ekiplerin sürece dahil edilmesi, yalnız hissetmemesi çok önemlidir.

Performans, iş yükü ve süreç yönetimi bulguları:

- Orta Düzey Yöneticiler ve Operasyonel Çalışanlar: Bazı süreçlerde performans artsa da genel iş akışı yavaşlamış, iş yükü artmış.
- ERP Uygulayıcılar: Sistemin performansı raporlama, kurumsal hafıza oluşturma ve maliyet kontrolü gibi konularda yüksek.

Yorum: ERP sistemlerinin amacı işleri kolaylaştırmak iken, kötü yapılandırılmış sistemlerde bu durum tersine dönebilir. Performans göstergeleri sistemin faydasını ortaya koysa bile, günlük operasyonel yük arttıysa çalışanların motivasyonu düşer. Bu da sistemin sürdürülebilirliğini zayıflatır. Kullanıcı dostu arayüz, sadeleşmiş iş akışları ve süreç otomasyonu bu açıdan kritik önemdedir.

Ölçek, modül yetersizlikleri ve ERP 'nin uygulanabilirliği bulguları:

- Orta Düzey Yöneticiler: Bazı modüllerin eksikliği, süreçlerde manuel müdahaleyi zorunlu kılıyor.
- Operasyonel Çalışanlar: Sistemin sadece bazı bölümlerinde etkin çalıştığı, diğer kısımlarda zorluk yaşandığı aktarılıyor.
- ERP Uygulayıcılar: ERP sistemlerinin başarı düzeyi otelin büyüklüğüyle ilişkili, küçük ölçekli otellerde sistem karmaşık gelebiliyor.

Yorum: ERP sistemlerinin tüm işletmelere “tek tip” olarak uygulanması sürdürülebilir değildir. Ölçeğe göre esnekleşebilen, modüler ve ihtiyaca göre genişletilebilen ERP çözümleri, otelcilik gibi hizmet sektörlerinde daha etkili olacaktır. Ayrıca tüm modüllerin eş zamanlı entegre edilmemesi, sistemin parçalı çalışmasına neden olmaktadır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, ERP yazılımının seçiminden sistemin canlıya geçişine kadar geçen süreçte farklı paydaş gruplarının (ERP sağlayıcıları, otel yöneticileri ve operasyonel çalışanlar) deneyimlerine dayalı olarak beş temel tema altında toplanmıştır: yazılım seçim kriterleri, departmanlar arası

entegrasyon düzeyi, kullanıcı eğitimi ve direnci, üst yönetim desteği ve operasyonel uyum. Bu temalar, otelcilik sektörüne özgü dinamiklerin ERP geçiş sürecine etkisini çok boyutlu olarak ortaya koymaktadır.

Yazılım Seçim Kriterleri ve Sektöre Uygunluk Sorunu: Yazılım seçim sürecine dair bulgular, otelin özgün operasyonel ihtiyaçlarının başlangıçta yeterince analiz edilememesi nedeniyle karar alma sürecinde belirsizlikler yaşandığını göstermektedir. Özellikle satın alma ve yiyecek-içecek gibi süreç odaklı departmanların gereksinimlerinin, ERP sağlayıcıları tarafından genel sektör kalıpları üzerinden değerlendirilmesi, çözüm sunma kapasitesini zayıflatmıştır. ERP firmalarının, otelcilik gibi hizmet sektörü yoğun süreçlerini kapsayan işleyişi tam anlamıyla kavrayamaması, yazılım uyarlama aşamasında da çeşitli eksikliklere yol açmıştır.

Bu bağlamda uygulayıcı firmalar, ERP çözümlerinin çoğunlukla üretim ve finans sektörlerine yönelik hazır şablonlar üzerinden şekillendiğini, otelcilik gibi operasyonel esnekliğin ön planda olduğu hizmet sektörlerinde yazılımın sektörel modüller açısından yetersiz kaldığını ifade etmiştir. Bu durum, yazılımın "modüler derinliği" kadar, "işlevsel esnekliğinin" de seçim sürecinde belirleyici faktör olması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Departmanlar Arası Entegrasyon ve İletişim Engelleri: Departmanlar arası entegrasyon süreci, ERP sisteminin başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Bulgulara göre, bilgi teknolojileri (BT) birimi ile operasyonel birimler (örneğin ön büro, rezervasyon, muhasebe ve kat hizmetleri) arasındaki iletişim kopuklukları ve kullanılan teknik-terimsel dil farkları, sistemin uygulanmasında gecikmelere neden olmuştur. Özellikle ERP dilinin teknik yoğunluğu, operasyonel birim çalışanlarının sürece adaptasyonunu zorlaştırmış, sistem kurulumunun bazı birimlerde beklenenden geç tamamlanmasına yol açmıştır.

ERP uygulayıcıları, bu uyumsuzlukların entegrasyon planlaması aşamasında ele alınması gerektiğini vurgulamış, ancak uygulamada bu planlamaların çoğu zaman idealin gerisinde kaldığını kabul etmiştir. Bu durum, sadece teknik değil, aynı zamanda kültürel bir entegrasyon sürecinin de gerekli olduğunu ortaya koymaktadır.

Kullanıcı Eğitimi ve Direnç Dinamikleri: Kullanıcı eğitimi süreci, ERP geçişinde en çok öne çıkan başlıklardan biri olmuştur. Orta ve alt düzey

kullanıcıların sistemsel kavrayış düzeylerindeki farklılıklar ve yeni sürece karşı geliştirdikleri direnç, uygulamanın etkinliğini doğrudan etkilemiştir. Özellikle operasyonel çalışanlar, sistemin kullanıcı dostu olmaması, eğitimlerin yüz yüze olmaktan çok online olarak yürütülmesi ve uygulamalı eğitimin eksikliği nedeniyle sisteme yönelik güvensizlik geliştirmiştir.

Bununla birlikte, kullanıcı direncinin yalnızca bilişsel yetersizlikten değil, aynı zamanda alışkanlıklarını değiştirme zorunluluğundan kaynaklandığı görülmüştür. Bu direnç, zaman içinde düzenli eğitim oturumları, anahtar kullanıcı desteği ve pozitif liderlik aracılığıyla büyük ölçüde aşılmıştır. Anahtar kullanıcı modeli, teorik olarak etkili bir yöntem olarak görülmekle birlikte, pratikte bu kişilerin eğitim verme yetkinliğinin her zaman yeterli olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum, eğitim planlarının yalnızca teknik aktarımı değil, aynı zamanda öğrenme psikolojisini de gözetmesi gerektiğini göstermektedir.

Üst Yönetim Desteği ve Stratejik Yönlendirme: Üst yönetim desteği, ERP sisteminin kurumsal düzeyde benimsenmesini sağlayan en önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilmiştir. Bulgulara göre, genel müdürlük düzeyinde yürütülen stratejik yönlendirmeler, net iletişim kanalları ve karar alma süreçlerine şeffaf katılım sağlanması, çalışanların sürece olan güvenini artırmış, sistemin içselleştirilmesini kolaylaştırmıştır.

Orta kademe yöneticiler, üst yönetimin projeye olan inancını ve kararlılığını hissettikleri ölçüde kendi ekiplerini sürece daha rahat adapte edebildiklerini belirtmişlerdir. Bu bulgu, üst yönetim desteğinin sadece yapısal bir gereklilik değil, aynı zamanda psikolojik bir motivasyon kaynağı olduğunu ortaya koymaktadır.

Operasyonel Uyum, Geribildirim ve Sürdürülebilirlik: ERP sisteminin canlıya geçişiyle birlikte operasyonel süreçlerde bazı uyumsuzluklar yaşanmıştır. Özellikle sistemin tüm departmanlar için eşit düzeyde işlevsel olmaması, bazı birimlerde manuel müdahale ihtiyacını doğurmuştur. Operasyonel çalışanlar, sistemin yalnızca belirli modüllerinin efektif çalıştığını, bazı bölümlerde ise karmaşık ekranlar ve gereksiz veri girişleri nedeniyle iş yükünün arttığını ifade etmiştir.

Ancak süreç boyunca yapılan düzenli geri bildirim toplantıları ve bu geri bildirimlere göre sistem üzerinde yapılan uyarlamalar sayesinde, sistemin kullanım kolaylığı zamanla artmıştır. ERP uygulayıcıları da, yazılımın ilk aşamalarda %100

uygunluk göstermemesinin doğal olduğunu, ancak "uyarlama ve sürdürme becerisinin" yazılım başarısında temel değişken olduğunu vurgulamıştır.

Yukarıda sunulan tematik bulgular, ERP sisteminin yalnızca bir yazılım yatırımı değil, aynı zamanda çok katmanlı bir organizasyonel değişim olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle hizmet sektörü gibi insan-yoğun işleyişin bulunduğu alanlarda, teknik altyapının yanında davranışsal ve kültürel uyum süreçleri de başarıda belirleyici olmaktadır.

Bu çerçevede, yazılım seçiminden uygulama sonrası süreçlere kadar olan tüm aşamalarda sektörel özgünlüğün gözetilmesi, iletişimin yapılandırılması, eğitimin yeniden düşünülmesi, liderliğin aktif olması ve geri bildirim kültürünün sistematik hale getirilmesi, ERP geçişinin sürdürülebilir başarısı için kritik öneme sahiptir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Bu araştırmada, Antalya’da faaliyet gösteren bir beş yıldızlı otelin Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) sistemine geçiş süreci çok yönlü bir nitel analizle ele alınmış, yazılım seçiminden canlıya geçiş sonrası operasyonel uyuma kadar olan tüm aşamalar, farklı aktörlerin deneyimlerinden elde edilen veriler doğrultusunda derinlemesine incelenmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, ERP yazılımının seçiminden canlıya geçiş sürecine kadar olan zaman dilimi içerisinde farklı aktörlerin deneyimlerine dayalı olarak beş temel tema altında toplanmıştır: yazılım seçim kriterleri, departmanlar arası entegrasyon düzeyi, kullanıcı eğitimi ve direnci, üst yönetim desteği ve operasyonel uyum.

ERP sistemine geçiş süreci, teknik bir altyapı yatırımı olmanın ötesinde, organizasyonel kültürü etkileyen, iş yapış biçimlerini dönüştüren ve tüm kurumu yatayda ve dikeyde etkileyen kapsamlı bir değişim süreci olarak şekillenmiştir. Yazılım seçim sürecinde, otelin özgün operasyonel ihtiyaçlarının yeterince analiz edilmemesi ve özellikle satın alma ile yiyecek-içecek gibi süreç odaklı departmanların gereksinimlerinin ERP sağlayıcıları tarafından tam olarak anlaşılabilmesi, karar alma sürecini geciktirmiştir. Bu durum, sektörel farkındalığın ve ihtiyaç bazlı çözüm arayışının ERP projelerinde ne denli kritik olduğunu göstermektedir.

Departmanlar arası entegrasyon aşamasında, özellikle bilgi teknolojileri birimi ile operasyonel birimler arasında yaşanan iletişim eksiklikleri ve terminolojik farklılıklar, sistemin bazı alanlarda gecikmeli hayata geçirilmesine neden olmuştur. Bu durum, yalnızca teknik uzmanların değil, sürecin tüm paydaşlarının projeye eş zamanlı ve aktif katılımının gerekliliğini ortaya koymuştur.

ERP yazılımı seçimi aşamasında, otelin faaliyet alanına özgü ihtiyaçların tam olarak tanımlanamamış olması, başlangıç sürecini belirsizliklerle karşı karşıya bırakmıştır. Özellikle operasyonel birimlerin beklentilerinin ERP sağlayıcıları tarafından yeterince kavranamaması, karar alma sürecini uzatmış ve yazılım-iş

ihtiyacı uyumunu zayıflatmıştır. Bu durum, sektöre özgü ihtiyaç analizinin ERP geçiş projelerinde hayati bir ön hazırlık adımı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, benzer geçiş süreçlerinde, yazılım seçiminden önce detaylı bir iş süreçleri haritalandırması yapılması hem doğru çözümün belirlenmesini kolaylaştıracak hem de proje süresinin etkin yönetilmesine katkı sağlayacaktır.

Kullanıcı direnci, özellikle orta ve alt kademe personelde, sistemin teknik karmaşıklığına dair endişeler ve alışılmış iş düzeninin bozulacağına dair kaygılar nedeniyle belirgin şekilde gözlemlenmiştir. Ancak bu direnç, düzenli ve yapılandırılmış eğitim programları, kullanıcı dostu sistem tasarımı ve liderlik desteğiyle zaman içinde azaltılmıştır. Bu durum, ERP projelerinde eğitim süreçlerinin yalnızca sistem kullanımına değil, aynı zamanda değişime uyum sağlamaya yönelik olarak tasarlanması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Üst yönetim desteği, ERP geçiş sürecinin başarısında belirleyici bir unsur olarak öne çıkmıştır. Yönetimin sürece stratejik düzeyde sahip çıkması, iletişim kanallarını açık tutması ve gerekli kaynakları zamanında tahsis etmesi hem teknik hem de organizasyonel uyumu kolaylaştırmıştır. Bu bağlamda, ERP projelerinin başarıya ulaşabilmesi için üst yönetimin yalnızca onaylayıcı değil, aynı zamanda yönlendirici, motive edici ve vizyon belirleyici bir rol üstlenmesi gerektiği açıktır.

Son olarak, sistemin canlıya geçiş sonrası operasyonel uyumu aşamasında, başlangıçta yaşanan aksaklıklar zaman içinde alınan geri bildirimlerle giderilmiş ve sistem kuruma özgü ihtiyaçlara göre yeniden uyarlanmıştır. Bu durum, ERP sistemlerinin statik değil, dinamik ve sürekli geliştirmeye açık yapılar olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir. Başlangıçta karşılaşılan teknik aksaklıklar ve kullanıcı alışkanlıklarından kaynaklı sorunlar, alınan geri bildirimler doğrultusunda yapılan sistemsel ayarlamalarla büyük ölçüde aşılmıştır. Bu sonuç, ERP sistemlerinin “kur ve bırak” anlayışıyla değil, çevik ve sürekli iyileştirmeye açık bir yaklaşımla yönetilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

5.2. Öneriler

Araştırma sonuçları doğrultusunda, benzer ölçekteki oteller ve ERP geçişi planlayan hizmet işletmeleri için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Detaylı İhtiyaç Analizi ve Süreç Haritalandırması: ERP projesine başlamadan önce, tüm departmanları kapsayan kapsamlı bir ihtiyaç analizi gerçekleştirilmelidir. Her birimin iş akışları detaylı biçimde haritalandırılmalı ve bu analizler doğrultusunda ERP sağlayıcılar ile iletişime geçilmelidir. Bu yaklaşım, yazılım-iş ihtiyacı uyumunu artıracak ve karar alma süreçlerini hızlandıracaktır.

Kurum İçi İletişim ve Katılımcı Proje Yönetimi: ERP projelerinde teknik ekip ile operasyonel birimler arasında etkili iletişim kanalları oluşturulmalıdır. Düzenli proje toplantıları, ortak bir terminoloji kullanımı ve karşılıklı anlayışa dayalı iletişim stratejileri ile entegrasyon sürecinde yaşanabilecek koordinasyon problemleri en aza indirilebilir.

Kapsayıcı Eğitim ve Değişim Yönetimi Stratejisi: Eğitim süreçleri, sadece sistemin nasıl kullanılacağına odaklanmamalı, aynı zamanda değişimin getireceği faydaların, yeni rollerin ve iş yapış biçimlerinin anlaşılmasına yönelik olarak kurgulanmalıdır. Bu noktada, değişim yönetimi konusunda uzman kişilerden danışmanlık hizmeti alınması, çalışanların direnç seviyesini düşürmede etkili olabilir.

Üst Yönetimin Aktif Sahiplenmesi: ERP projelerinin başarısı, üst yönetimin sürece ne derece sahip çıktığı ile doğrudan ilişkilidir. Yönetimin, sürece görünür destek vermesi, kaynak tahsisini zamanında yapması ve şeffaf iletişim politikası izlemesi, kurumsal motivasyonu artırmakta ve proje başarısını desteklemektedir.

Sürdürülebilir İzleme ve İyileştirme Mekanizmaları: ERP sisteminin canlıya geçmesinden sonra performans göstergeleri belirlenmeli ve sistem düzenli aralıklarla değerlendirilmelidir. Kullanıcı geri bildirimlerine açık bir yapı kurulmalı, tespit edilen sorunlara yönelik hızlı ve çevik iyileştirmeler yapılmalıdır.

Sektörel Uyum ve Esnek Modül Seçimi: Otelcilik sektörü müşteri odaklı, hızlı değişen ve hizmet yoğun bir yapıya sahip olduğu için tercih edilecek ERP yazılımı, sektöre özel modüllerle donatılmış olmalı ve otelin yapısına göre kolaylıkla uyarlanabilir özellikler sunmalıdır.

Bu alışma, otelcilik sektöründe ERP geçişine dair sınırlı sayıdaki uygulamalı araştırmalardan biri olarak literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Gelecek araştırmalarda, ERP sistemlerinin uzun vadeli performans etkileri, müşteri memnuniyeti üzerindeki yansımaları, dijital dönüşümün kurumsal kültürle etkileşimi ve sürdürülebilirlik boyutu gibi konuların da incelenmesi, daha kapsamlı bir anlayış geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akkermans, H., Vanhelden, K., 2002. Vicious and Virtuous Cycles in ERP Implementation: a Case Study of Interrelations between Critical Success Factors. *European Journal of Information Systems*, (11), 35–46.
- Akyol, B., 2003. *Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) Sistem Seçimi, Kurulum Süreci ve Bu Süreçlere Ait Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aladwani, A.M., 2001. Change Management Strategies for Successful ERP Implementation. *Business Process Management Journal*, 7(3), 2001), 266–275.
- Albar, A. M., Hddas, M. A. and Hoque, Md. R., 2014. Enterprise Resource Planning (ERP) Systems: Emergence, Importance and Challenges, *The International Technology Management Review*, 4, 170-175.
- Al-Mashari, M., Al-Mudimigh, A., and Zairi, M. (2003). Enterprise resource planning: A taxonomy of critical factors. *European Journal of Operational Research*, 146(2), 352–364.
- Anckar, B. and Walden, P., 2001. Self-booking of high- and low-complexity travel products: exploratory findings. *Information Technology and Tourism* 4(3/4), 151–165.
- Applegate, L.M., Mc Farlan, F.W. and Mc Fenny, J.L., 1999. *Corporate Information Systems Management: Text and Cases*, 5th ed., Chicago: Irwin-McGraw-Hill.
- Appleton, E.L., 1997. How to Survive ERP. *Datamation*, 43(3), 50–53.
- Au, N. and Ekiz, E.H. 2009. Issues and opportunities of Internet hotel marketing in developing countries. *Journal of Travel and Tourism Marketing* 26(3), 225–243. DOI: 10.1080/10548400902925106
- Ayden, C. ve Bilgin, E., 2020. Elazığ Organize Sanayi Bölgesindeki Kobilerde Kurumsal Kaynak Planlanması (ERP) Kullanımı. *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi (FÜHAD)*, 7(13), 143-163.
- Aypar Tekbaş, A., 2013. “Otelcilik Sektöründe Algılanan Kritik Başarı Faktörlerinin Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) Sisteminin Algılanan Başarısı Üzerindeki Etkileri: Ankara’daki İş Otellerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Azevedo, P. S., Romão, M. and Rebelo, E., 2012. Advantages, Limitations and Solutions in the Use of ERP Systems (Enterprise Resource Planning) – A Case Study in the Hospitality Industry. *Procedia Technology*, 5, 264-272.
- Azevedo, P. S., Azevedo, C. and Romão, M., 2013. ERP (Enterprise Resource Planning) Systems in the Hospitality Industry: value creation and critical success factors. *Egitania Scientia*, (13), 5-18.

- Baskak, M. ve Cetişli, H., 2003. Kurumsal Kaynak Planlama: Başarılı Sistem Kurulumu İçin Kritik Etmenlerin Analizi.IV. *Endüstri-işletme Mühendisliği Kurultayı*, Denizli.https://mmo.org.tr/sites/default/files/2ac3c5a5bf0b520_ek.pdf, et. 07.03.2024.
- Başar, R. ve Arslan, H. M., 2017. Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Yazılımının En Uygun Uzlaşık Çözüm (VIKOR) İle Seçimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(4), 1065-1080.
- Bayraktar, E. ve Efe, M., 2006. Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve Yazılım Seçim Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 689-710.
- Bayraktar, E. ve Efe, M., 2006. Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Kurulum Süreci: Kritik Başarı Faktörleri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 91-110.
- Beath,C.A., 1991. Supporting the Information Technology Champion.*MIS Quarterly*, 15(3), 355–372.
- Beheshti, H. M. and Beheshti, C. M., 2010. Improving Productivity and Firm Performance with Enterprise Resource Planning. *Taylor & Francis*, 4(4), 445-472.
- Bingi, P., Sharma, M. K. and Godla, J., 1999. ‘Critical Issues Affecting an ERP Implementation’, *Information SystemsManagement*, 16(3), 1999), 7-14.
- Biswas, T. 2025. The Role of AI in Automating ERP System Configuration and Customization: A Technical Analysis. *International Journal of Advances in Engineering and Management*. 7. 360-365.
- Buhalis, D., 2003. *eTourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*. Prentice-Hall, Harlow, UK.
- Buhalis, D. and Law, R., 2008. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – the state of eTourism research. *Tourism Management* 29(4), 609–623.
- Chen,I. J., 2001. Planning For ERP Systems: Analysis And Future Trend. *Business Process ManagementJournal*, 7(5), 374–386.
- Cleveland, H., 1985. *The Knowledge Executive: Leadership in an Information Society*. Truman Talley Books, New York, Amerika Birleşik Devletleri.
- Cooke, D.P. and Peterson,W.J. SAP, 1198. Implementation: Strategies and Results, The Conference Board,Research Report 1217-98-RR.
- Culfa, H. ve Nat, M., 2015. Küçük Ada Ülkelerindeki Otellerde Kurumsal Kaynak Planlama Sistemlerinin Kullanımı.*Yönetim Bilişim Sistemleri Kongresi*, 1-15.
- Çelebi, F. ve Bulut, Y., 2016. Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve ERP Yazılımı Kullanan Bir İşletmenin İncelenmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 57, 166-177.
- Çetin, G., 2012. “Konaklama İşletmelerinde Müşteri Deneyiminin Sadakat ve Tavsiye Davranışına Etkisi”, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Davis, J., 1998. Scooping up Vanilla ERP. *Infoworld*, 20(47), 57.

- Doğdubay, M., 2006. “Büyük Ölçekli Otellerdeki Yiyecek-İçecek Departmanlarının Üretim Kayıplarını Önlemeye Yönelik Olarak Üretim Planlaması ve Kontrol Sistemlerinin Uygulanabilirliği (Karşılaştırmalı Bir Uygulama)”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dredge, D. and Gyimóthy, S., 2017. Collaborative Economy and Tourism: Perspectives, Politics, Policies and Prospects. Springer, İsviçre.
- Drucker, P., 1990. Managing the Non-Profit Organization: practices and principles. Harper Collins, New York, Amerika Birleşik Devletleri.
- Dube, L., Bel, J. and Sears, D., 2003. From customer value to engineering pleasurable experiences in real life and online. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44(5/6), 124–130. DOI:10.1016/s0010-8804(03)90116-9
- Fuchs, M., Scholochov, C. and Hopken, W., 2009. E-business adoption, use, and value creation: an Austrian hotel study. *Information Technology and Tourism* 11(4), 267–284.
- Gill, P., 1999. Information on Line: ERP: Keep It Simple. *InformationWeek*, 9 August, 87–92.
- Ginzberg, M. J., 1981. Early Diagnosis of MIS Implementation Failure: Promising Results and Unanswered Questions. *Management Science*, 27(4), 459-476.
- Grover, V., Jeong, S.R., Kettinger, W.J. and Teng, J.T., 1995. The Implementation of Business Process Reengineering. *Journal of Management Information Systems*, 12(1), 109-144.
- Gunson, J. and De Blasis, J.P., 2001. The Place and Key Success factors of Enterprise Resource Planning (ERP) in the New Paradigms of Business Management. (Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Genève, Papers 2001.14).
- Gürbüz, S. ve Şahin, F., 2014. Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem - Analiz (ss. 373-408) içinde. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ham, S., Kim, W.G. and Jeong, S.W., 2005. Effect of information technology on performance in upscale hotels. *International Journal of Hospitality Management* 24(2), 281–294. DOI: 10.1016/j.ijhm.2004.06.010
- Hoffer, J.A., George, J.F. and Valacich, J.S., 1998. *Modern Systems Analysis and Design*. 2nd Ed., Reading: Addison-Wesley.
- Holland, C., and Light, B., 1999. A Critical Success Factors Model for ERP Implementation. *IEEE Software*. 16. 30-36.
- Hong, K-K and Kim, Y-G., 2002. The Critical Success Factors for ERP Implementation: An Organizational Fit Perspective. *Information & Management*. 40. 25-40.
- Jæger, B., Bruckenberg, S. and Mishra, A., 2020. Critical Success Factors for ERP Consultancies A case study. *Scandinavian Journal of Information Systems*. 32. 7.
- Janson, M.A. and Subramanian, A., 1996. Packaged Software: Selection and Implementation Policies. *INFOR*, 34(2), 133-151.

- Jordan, J.M., 2012. *Information, Technology and Innovation: Resources for Growth in a Connected World*. John Wiley and Sons, New York, Amerika Birleşik Devletleri.
- Karadağ, E. and Dumanoglu, S., 2009. The productivity and competency of information technology in upscale hotels: the perception of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 21(4), 479–490. DOI: 10.1108/09596110910955712
- Keçek, G. ve Yıldırım, E., 2009. Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve İşletme Açısından Önemi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 240-258.
- Kirchmer, M., 1998. *Business Process Oriented Implementation of Standard Software*, Berlin: Springer Verlag.
- Leung, R. and Law, R., 2012. Hotel information exposure in cyberspace: the case of Hong Kong. Fuchs, M., Ricci, F. and Cantoni, L (eds) *Information and Communication Technologies in Tourism 2012*. Springer, Avusturya içinde.
- Mabert, V.A., Soni, A. and Venkataramanan, M.A., 2001. Enterprise ResourcePlanning: Common Myths Versus Evolving Reality. *Business Horizons*, 44(3), 69-76.
- Markus, M.L. and Benjamin, R.I., 1997. The Magic Bullet Theory in IT-Enabled Transformation. *Sloan Management Review*, 38(2), 1997), 55–68.
- Martin, L., Moal, F. and Vrain, C.A., 1998. A Relational Data Mining Tool Based on Genetic Programming, *PKDD '98 Proceedings*, France, 130–138.
- Mohanty, P. K., Chandra, S. F. and Shahaida, P., 2022. Determinants of ERP Adoption, User Satisfaction, and User Engagement. *International Journal of Information System Modeling and Design*, 13(1), 1-16.
- Murphy, H.C., 2004. The diversity of diffusion of information and communication technologies in the hospitality sector – building a contemporaneous model. *Information and Communication Technologies in Tourism* 11, 513–524.
- Nadkani, S., 2008. Defining the ICT4D Plus pro-poor tourism convergence: synergies for natural allies in the global war on poverty. *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries* 33(5), 1–17.
- Nah, Lau, J. and Kuang, J., 2001. Critical Factors for Successful Implementation of Enterprise Systems. *Business Process Management Journal*, 7(3), 2001), 285–296.
- O'Connor, P. and Frew, A.J., 2002. The future of hotel electronic distribution: expert and industry perspectives. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43(3), 33–45. DOI: 10.1016/s0010-8804(02)80016-7
- O'Connor, P. and Murphy, J., 2008. Hotel yield management practices across multiple electronic distribution channels. *Information Technology and Tourism* 10(2), 161–172. DOI: 10.3727/109830508784913103
- Özhan, E. ve Çallı, L., 2020. ERP Adaptasyonu Sürecinde Başarısızlık Nedenlerinin Tespiti. 2nd International Young Researchers Student, Burdur.
- Parr, A. and Shanks, G., 2000. A model of ERP Project Implementation. *Journal of Information Technology*, 15(4), 289–303.

- Pitirro, M., 1999. How Midsize Companies are Buying ERP. *Journal of Accountancy*, 188(3), 41-48.
- Reel, J.S., 1999. Critical Success Factors in Software Projects. *IEEE Software*, 16(3), 18-23.
- Robinson, A.G. and Dilts, D.M., 1999. OR & ERP: A Match for the New Millennium?. *OR/MS Today*, 26(3), 1999), 30-35.
- Saçıkara, G., 2006. “Uluslararası İşletmelerde ERP Kurulumunun İncelenmesi ve Kurulumda Karşılaşılan Problemlere Çözüm Önerileri”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Samarasinghe, D., Suwandaarachchi, M. and Illangasinghe, S. D., 2021. Impact of ERP Implementation on Employee Performance in Hospitality Sector: Role of Management Capabilities. *Moratuwa Engineering Research Conference*, 95-100.
- Sarker, S. and Lee, A. S., 2003. Using a case study to test the role of three key social enablers in ERP implementation. *Information & Management*, 40(8), 813–829.
- Sayles, C.I., 1963. New York Hilton’s data-processing system. *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly* 8(3), 41.
- Schertler, W., 1994. Tourism 2000: an information business. Paper presented at the Proceedings of the *International Conference on Information and Communication Technologies in Tourism*, Avusturya.
- Schwalbe, K., 2000. *Information Technology Project Management*, Cambridge: Course Technology, 74.
- Seng Woo, H., 2007. Critical success factors for implementing ERP: the case of a Chinese electronics manufacturer. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(4), 431–442.
- Shajrawi, A. and Aburub, F., 2023. Impact of ERP Usage on Service Differentiation: Role of Mediating Effect of Organization Alagility. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 41(3), 359-375.
- Sigala, M., 2006. E-procurement diffusion in the supply chain of foodservice operators: an exploratory study in Greece. *Information Technology and Tourism* 8(2), 79–90. DOI: 10.3727/109830506778001438
- Sigala, M., Lockwood, A. and Jones, P., 2001. Strategic implementation and IT: gaining competitive advantage from the hotel reservations process. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 13(7), 364–371. DOI: 10.1108/09596110110403956
- Slevin, D.P. and Pinto, J.K., 1986. The Project Implementation Profile: New Tool for Project Managers. *Project Management Journal*, 17(4), 57-70.
- Slevin, D.P. and Pinto, J.K., 1987. Balancing Strategy and Tactics in Project Implementation. *Sloan Management Review*, 29(1), 33-41.
- Soh, C., Kien, S. S. and Tay-Yap, J., 2000. Enterprise resource planning: cultural fits and misfits: is ERP a universal solution? *Communications of the ACM*, 43(4), 47–51.

- Stackpole, B., 1999. Vendor/Customer Partnerships are Vital', *Datamation*,45(6),<http://itmanagement.earthweb.com/erp/article.php/611141>, (25.10.2006)..
- Sumner. M., 1999. Critical success factors in enterprise wide information management systems projects. *In Proceedings of the 1999 ACM SIGCPR conference on Computer personnel research (SIGCPR '99)*. Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 297–303.
- Willcocks, L.P. and Sykes, R., 2000. The Role of the CIO and IT Function in ERP, *Communications of the ACM*, 43(4), 32-38.
- Sumner, M., 1999. Critical Success Factors in Enterprise Wide Information Management Systems Projects. *Proceedings of the 1999 ACM SIGCPR conference on Computer personnel research*, April 08-10, NewOrleans, 297-303.
- Tarn, J. M., Yen, D. C. and Beaumont, M., 2002. ExploringtheRationalesfor ERP and SCM Integration. *Industrial Management &Data Systems*, 102(1), 26-34.
- Țăpurică, O. C., Călinescu, M. S. and Mihai, I. I., 2022. ERP Implementation in A Research-Development Institute in Romania - Perception Case Study.*Journal of Public Administration, Finance and Law*, (24), 241-249.
- Tevatiroğlu, E., 2007. “Kurumsal Kaynak Planlama (ERP)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Thong, J.Y.L., Yap, C.S. and Raman,K.S., 1994.Engagement of External Expertise in Information Systems Implementation. *Journal of Management Information Systems*, 11(2), 1994), 209-231.
- Umble, E.J. and Umble, M.M., 2002. Avoiding KKP Implementation Failure. *Industrial Management*, 44(1), 25-35.
- Umble, E.J., Haft, R.R. and Umble,M.M., 2003. Enterprise Resource Planning: Implementation Procedures and Critical Success Factors.*European Journal of Operational Research*, 146, 241-257.
- Whitten, J. L. and Bentley, L.D., 1998. *Systems Analysis and Design Methods*, 4th ed., Boston: McGraw-Hill.
- Yin, R. K., 2003. *Case Study Research, Design and Method*, 3th ed., Applied Social Research Methods Series Number: 5. Beverly Hills, CA: Sage Publications Inc.
- Ying, H., 2014. On Influence of ERP for Enterprise Accounting Finance Management in China.*International Conference on Informatization in Education, Management and Business*, 116-118.
- Yusuf, Y., Gunasekaran, A. and Abthorpe, M. S., 2004. Enterprise information systems project implementation: A casestudy of ERP in Rolls-Royce. *International Journal of Production Economics*, 87 (3), 251-266.
- Zwikael, O. ve Globerson, S., 2006. From critical success factors to critical success processes. *International Journal of Production Research*, 44 (17), 3433 – 3449.

EKLER

Ek 1: Uygulayıcılar İçin Soru Seti

ERP Uygulama Süreci

- ERP 'yi otel işletmelerine entegre ederken karşılaşılan başlıca zorluklar nelerdir?
- Otel işletmelerinde ERP sisteminin uygulanmasında hangi süreçler en fazla zamanı alıyor?

Eğitim ve Kullanıcı Hazırlığı

- ERP 'yi kullanacak otel çalışanlarının eğitimi sürecinde en sık yaşanan sorunlar nelerdir?
- Otel işletmelerinde kullanıcı adaptasyonunu artırmak için hangi eğitim yöntemlerini öneriyorsunuz?

Destek ve Bakım Hizmetleri

- ERP uygulamasını tamamladıktan sonra, otel işletmelerine sunduğunuz destek süreçleri nasıl işliyor?
- ERP 'nin sürekli güncellenmesi veya yeni özellikler eklenmesi gerektiğinde otel işletmeleriyle nasıl bir süreç yürütüyorsunuz?

Performans Ölçümü ve Geri Bildirim

- ERP uygulandıktan sonra otel işletmelerinden nasıl geri bildirim alıyorsunuz?
- ERP 'nin işletme performansı üzerindeki etkisini nasıl ölçüyorsunuz?

Otel İşletmelerinde ERP İhtiyaçlarının Belirlenmesi

- Otel işletmelerinin ERP ihtiyaçlarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Standart bir ERP paketinin yeterli olduğu veya özelleştirme gerektiği durumlar oluyor mu?
- ERP 'nin otel yönetiminde beklenen performansı sergileyip sergilemediğini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Ek 2: ERP'ye Geçen Otel İşletmelerinin Orta Düzey Yöneticileri İçin Soru Seti

Süreç İyileştirme ve Operasyonel Etkiler

- ERP sistemine geçiş, departmanınızdaki hangi operasyonel süreçlerde iyileştirme sağladı?
- Geçiş sonrası süreçlerde uyum veya düzenleme ihtiyacı olan alanlar oldu mu?

Ekip İletişimi ve İş Birliği

- ERP geçiş sürecinde ekibinizin iş birliği ve iletişimi nasıl etkilendi?
- Ekip üyeleri arasında iş birliğini ve iletişimi güçlendirmek için hangi önlemleri aldınız?

Eğitim ve Adaptasyon Süreçleri

- ERP'ye geçiş sürecinde ekip üyelerinin adaptasyonunu sağlamak için hangi eğitim ve destekleri sundunuz?
- Eğitim ve adaptasyon sürecinde karşılaşılan başlıca zorluklar nelerdi?

Ek 3: ERP'ye Geçen Otel İşletmelerinin Operasyonel Çalışanları İçin Soru Seti

Günlük İş Akışı ve Uyum Süreci

- ERP sistemi, günlük iş akışınızı nasıl değiştirdi? Bu değişikliklere uyum sağlamak zor oldu mu?
- ERP'ye geçiş sürecinde iş akışınızı düzenlemek için hangi adımları attınız?

Eğitim ve Destek Beklentileri

- ERP kullanımının da hangi konularda eğitim veya rehberlik desteğine ihtiyaç duyduunuz?
- Adaptasyon sürecinde aldığınız eğitimlerin veya sağlanan rehberliğin faydalı olduğunu düşünüyor musunuz?

İş Yükü ve Performans Beklentileri

- ERP sistemi, iş yükünüzü ve performansınızı nasıl etkiledi?
- ERP kullanımı, işlerinizi daha hızlı veya daha verimli yapmanıza yardımcı oldu mu?

