

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASINDA KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ**  
**VE PAYDAŞLAR AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**RİDVAN AYDIN**

**1110012006**

**Anabilim Dalı: İŞLETME**

**Programı: İŞLETME**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY**

**OCAK, 2017**

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASINDA KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ  
VE PAYDAŞLAR AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**RİDVAN AYDIN**

**1110012006**

**Anabilim Dalı: İŞLETME**

**Programı: İŞLETME**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY**

**Jüri Üyeleri: Yrd. Doç. Dr. Kadri MİRZE**

**Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ**

**OCAK, 2017**

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa
KISALTMA LİSTESİ .....	vii
TABLO LİSTESİ .....	viii
ŞEKİL LİSTESİ .....	xi
KISA ÖZET.....	xii
ABSTRACT .....	xiii
GİRİŞ .....	xiv
1. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI KAVRAMI, TARİHSEL GELİŞİMİ, ÖZELLİKLERİ, MODÜLLERİ, KULLANMA NEDENLERİ, SEÇİM KRİTELERİ, KURULUM AŞAMALARI VE KARŞILAŞILAN PROBLEMLER	
1.1 Kurumsal Kaynak Planlaması Kavramı.....	1
1.2 Kurumsal Kaynak Planlamasının Tarihsel Gelişimi.....	2
1.2.1 Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP).....	2
1.2.2 Üretim Kaynakları Planlaması (MRPII).....	5
1.2.3 Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP).....	8
1.3 Kurumsal Kaynak Planlamasının Özellikleri .....	9
1.4 Kurumsal Kaynak Planlamasının Ortaya Çıkış Sebepleri .....	10
1.5 Kurumsal Kaynak Planlamasının Temel Modülleri .....	11
1.5.1 Satış ve Dağıtım.....	11
1.5.2 Üretim Planlama ve Kontrol .....	11
1.5.3 Satınalma .....	11
1.5.4 Müşteri İlişkileri Yönetimi .....	12
1.5.5 İnsan Kaynakları .....	12
1.5.6 Muhasebe ve Finans .....	12
1.5.7 Bütçe Yönetimi .....	12
1.5.8 Kalite Yönetimi .....	13
1.5.9 Malzeme Yönetimi .....	13
1.5.10 Depo Yönetimi.....	13
1.5.11 Proje Yönetimi.....	13
1.6 Kurumsal Kaynak Planlamasının Kullanma Nedenleri .....	13
1.7 Kurumsal Kaynak Planlamasının Seçim Kriterleri.....	14
1.8 Kurumsal Kaynak Planlamasının Kurulum Aşamaları.....	16
1.9 Kurumsal Kaynak Planlaması Kurulumunda Karşılaşılan Problemler .....	17
2. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASINDA PAYDAŞLAR VE KRİTİK	

	BAŞARI FAKTÖRLERİ.....	19
2.1	Kurumsal Kaynak Planlamasında Paydaşlar .....	19
2.1.1	Üst Yönetim.....	20
2.1.2	Proje Yönetimi.....	21
2.1.3	Anahtar Kullanıcılar .....	22
2.1.4	Son Kullanıcılar .....	22
2.1.5	KKP Danışmanları.....	22
2.1.6	3. Parti Entegrasyon Çalışanları .....	23
2.1.7	Bilgi Teknolojileri Ekibi.....	23
2.2	Kurumsal Kaynak Planlamasında Kritik Başarı Faktörleri .....	24
2.2.1	Üst Yönetim Gerekli Desteği Vermesi .....	28
2.2.2	Sistem Kurulumundan Önce Stratejik Amaçların Açıkça Tanımlanmış Olması ..	28
2.2.3	KKP Sistem Seçimi Sürecinde İhtiyaçların İyi Tespit Edilmesi .....	29
2.2.4	Dikkatli Değişim Yönetimi .....	29
2.2.5	KKP Seçiminde Doğru Tedarikçi / Danışman Seçimi .....	29
2.2.6	Mevcut BT Altyapısının Uygunluğu .....	29
2.2.7	Tedarikçinin Deneyimli ve Bilgili Oluşu .....	30
2.2.8	Sistem Standartlarına Mümkün Oldukça Bağlı Kalınarak Kişiselleştirmenin En Aza İndirgenmesi.....	30
2.2.9	ERP Sistemi Kullanan Firmalardan Bilgi Alınması .....	30
2.2.10	Proje Yönetiminin Yeterliliği .....	30
2.2.11	BT Ekibinin Yeterliliği .....	30
2.2.12	Veri Analizi ve Yönetimi.....	31
2.2.13	Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması .....	31
2.2.14	Çalışanların Eğitiminin Yerinde ve Zamanında Verilmesi .....	31
2.2.15	Bölümler / Modüller Arası Etkin İletişimin Sağlanması .....	31
2.2.16	Son Kullanıcıların Katılımı .....	32
2.2.17	Proje Planının/ Takviminin Doğru Yapılandırılması.....	32
2.2.18	Planlanan Proje Bitiş Zamanına Uyum.....	32
2.2.19	Hedeflenen Proje Bütçesinin Aşılmaması .....	32
2.2.20	Yönetim Kurulu Toplantıları .....	32
2.2.21	Performansın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi.....	33
2.2.22	Sistemin Kullanım Kolaylığı .....	33
2.2.23	Veri ve Bilginin Kalitesi .....	33
2.2.24	Proje Risk Yönetiminin Başarılı Yapılması .....	33
2.2.25	Tedarikçi ve Müşteri Arasında Güven Sağlanması .....	34
3.	KKP'DE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİNİN PAYDAŞ ANALİZİ.....	35
3.1	Araştırmanın Konusu.....	35
3.2	Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	35
3.3	Araştırmanın Yöntemi .....	36
3.4	Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler.....	37
3.5	Araştırmada Elde Edilen Sonuçlar.....	38
3.5.1	Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Değerlendirilmesi .....	39
3.5.2	Araştırmaya Katılan Şirketlerde KKP Kullanmayı Gerektiren Nedenlerin Önem Sırasının Değerlendirilmesi .....	42
3.5.3	Araştırmaya Katılan Şirketlerde KKP Kullanımının İşletme Performansına	

Etkisinin Değerlendirilmesi .....	43
3.5.4 Araştırmaya Katılan Paydaşlar Tarafından Kritik Başarı Faktörlerinin Değerlendirilmesi .....	44
3.5.4.1 Güvenilirlik Analizi .....	44
3.5.4.2 Faktör Analizi .....	47
3.5.5 Kritik Başarı Faktörleri İçin Hipotezlerin Kurulması ve Değerlendirilmesi .....	50
3.5.5.1 Üst Yönetimin Desteği Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri .....	51
3.5.5.2 Sistem Kurulumundan Önce Stratejik Amaçların Açıkça Tanımlanmış Olması Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri .....	52
3.5.5.3 KKP Sistem Seçimi Sürecinde İhtiyaçların İyi Tespit Edilmesi Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri .....	54
3.5.5.4 Dikkatli Değişim Yönetimi Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri .....	55
3.5.5.5 KKP Seçiminde Doğru Tedarikçi / Danışman Seçimi Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri .....	56
3.5.5.6 Mevcut BT Altyapısının Uygunluğu Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri .....	58
3.5.5.7 Tedarikçinin Deneyimli ve Bilgili Oluşu Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri .....	59
3.5.5.8 Sistem Standartlarına Mümkün Oldukça Bağlı Kalınarak Kişiselleştirmenin En Aza İndirgenmesi Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri .....	60
3.5.5.9 KKP Sistemi Kullanan Firmalardan Bilgi Alınması Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri .....	61
3.5.5.10 Proje Yönetiminin Yeterliliği Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri .....	62
3.5.5.11 BT Ekibinin Yeterliliği Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri .....	63
3.5.5.12 Veri Analizi ve Yönetimi Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri ...	65
3.5.5.13 Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri .....	65
3.5.5.14 Çalışanların Eğitiminin Yerde ve Zamanında Verilmesi Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri .....	67
3.5.5.15 Bölümler / Modüller Arası Etkin İletişimin Sağlanması Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri .....	68
3.5.5.16 Son Kullanıcıların Katılımı Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri	69
3.5.5.17 Proje Planının/ Takviminin Doğru Yapılandırılması Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri .....	71
3.5.5.18 Planlanan Proje Bitiş Zamanına Uyum Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri .....	72
3.5.5.19 Hedeflenen Proje Bütçesinin Aşılmaması Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri .....	73
3.5.5.20 Yönetim Kurulu Toplantıları Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri .....	75
3.5.5.21 Performansın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri .....	76
3.5.5.22 Sistemin Kullanım Kolaylığı Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri .....	76
3.5.5.23 Veri ve Bilginin Kalitesi Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri ...	78
3.5.5.24 Proje Risk Yönetiminin Başarılı Yapılması Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri .....	78
3.5.5.25 Tedarikçi ve Müşteri Arasında Güven Sağlanması Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri .....	80
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....	82

KAYNAKLAR.....	84
EKLER .....	86
EK A.1 ANKET FORMU .....	86
ÖZGEÇMİŞ.....	91



## KISALTMA LİSTESİ

ERP	Enterprise Resource Planning
KKP	Kurumsal Kaynak Planlaması
BT	Bilgi Teknolojileri
MİP	Malzeme İhtiyaç Planlaması
MRP	Materials Requirements Planning
ÜKP	Üretim Kaynakları Planlaması
MRP II	Manufacturing Resource Planning
DKP	Dağıtım Kaynakları Planlaması
DRP	Distribution Resource Planning
AHP	Analitik Hiyerarşi Prosesi
ANOVA	Analysis of Variance
SD	Serbestlik Derecesi
PMI	Project Management Institute

## TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1 Kritik Başarı Faktörleri .....	24
Tablo 3.1 Katılımcıların Cinsiyete Göre Frekans Dağılımları .....	39
Tablo 3.2 Katılımcıların Yaşa Göre Frekans Dağılımları .....	39
Tablo 3.3 Katılımcıların İş Hayatı Tecrübesine Göre Frekans Dağılımları .....	40
Tablo 3.4 Katılımcıların KKP Tecrübesine Göre Frekans Dağılımları.....	40
Tablo 3.5 Paydaşlara Göre Frekans Dağılımları .....	41
Tablo 3.6 KKP Kullanım Nedenlerinin Değerlendirilmesi: Maliyetleri ve Stokları Düşürmek.....	42
Tablo 3.7 KKP Kullanım Nedenlerinin Değerlendirilmesi: Raporlamaların Kolaylaştırılması.....	42
Tablo 3.8 KKP Kullanım Nedenlerinin Değerlendirilmesi: Yasal Zorunluluklar.....	42
Tablo 3.9 KKP Kullanım Nedenlerinin Değerlendirilmesi: Rakip Firmalarda KKP Kullanımının Artması .....	42
Tablo 3.10 KKP Uygulamalarının Şirketlerin Performansına Etkilerinin Değerlendirilmesi..	43
Tablo 3.11 Kritik Başarı Faktörleri Güvenilirlik Analizi .....	44
Tablo 3.12 Kritik Başarı Faktörleri Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	45
Tablo 3.13 Kritik Başarı Faktörlerinde Oluşabilecek Değişimler .....	46
Tablo 3.14 KMO and Bartlett's Testi .....	47
Tablo 3.15 Açıklanan Toplam Varyans Değerleri.....	48
Tablo 3.16 Desen Matrisi .....	49
Tablo 3.17 Üst Yönetim Desteği İçin Anova Testi .....	51
Tablo 3.18 Üst Yönetim Desteği İçin Scheffe Testi.....	51
Tablo 3.19 Üst Yönetim Desteği İçin İstatistiksel Değerler.....	52
Tablo 3.20: Sistem Kurulumundan Önce Stratejik Amaçların Açıkça Tanımlanmış Olması İçin Anova Testi .....	52
Tablo 3.21 Sistem Kurulumundan Önce Stratejik Amaçların Açıkça Tanımlanmış Olması İçin Scheffe Testi.....	53
Tablo 3.22 Sistem Kurulumundan Önce Stratejik Amaçların Açıkça Tanımlanmış Olması İçin İstatistiksel Değerler .....	53
Tablo 3.23: KKP Sistem Seçimi Sürecinde İhtiyaçların İyi Tespit Edilmesi İçin Anova Testi	54



Tablo 3.24 KKP Sistem Seçimi Sürecinde İhtiyaçların İyi Tespit Edilmesi İçin Scheffe Testi	54
Tablo 3.25 KKP Sistem Seçimi Sürecinde İhtiyaçların İyi Tespit Edilmesi İçin İstatistiksel Değerler .....	55
Tablo 3.26: Dikkatli Değişim Yönetimi İçin Anova Testi .....	55
Tablo 3.27 Dikkatli Değişim Yönetimi İçin Scheffe Testi.....	56
Tablo 3.28 Dikkatli Değişim Yönetimi İçin İstatistiksel Değerler.....	56
Tablo 3.29: KKP Seçiminde Doğru Tedarikçi / Danışman Seçimi İçin Anova Testi.....	57
Tablo 3.30 KKP Seçiminde Doğru Tedarikçi / Danışman Seçimi İçin Scheffe Testi.....	57
Tablo 3.31 KKP Seçiminde Doğru Tedarikçi / Danışman Seçimi İçin İstatistiksel Değerler..	57
Tablo 3.32: Mevcut BT Altyapısının Uygunluğu İçin Anova Testi.....	58
Tablo 3.33 Mevcut BT Altyapısının Uygunluğu İçin Scheffe Testi .....	58
Tablo 3.34 Mevcut BT Altyapısının Uygunluğu İçin İstatistiksel Değerler .....	59
Tablo 3.35: Tedarikçinin Deneyimli ve Bilgili Oluşu İçin Anova Testi .....	59
Tablo 3.36: Sistem Standartlarına Mümkün Oldukça Bağlı Kalınarak Kişiselleştirmenin En Aza İndirgenmesi İçin Anova Testi.....	60
Tablo 3.37: Sistem Standartlarına Mümkün Oldukça Bağlı Kalınarak Kişiselleştirmenin En Aza İndirgenmesi İçin Homojenlik Testi .....	60
Tablo 3.38 Sistem Standartlarına Mümkün Oldukça Bağlı Kalınarak Kişiselleştirmenin En Aza İndirgenmesi İçin Tamhane Testi .....	61
Tablo 3.39 Sistem Standartlarına Mümkün Oldukça Bağlı Kalınarak Kişiselleştirmenin En Aza İndirgenmesi İçin İstatistiksel Değerler .....	61
Tablo 3.40: KKP Sistemi Kullanan Firmalardan Bilgi Alınması İçin Anova Testi .....	62
Tablo 3.41: Proje Yönetiminin Yeterliliği İçin Anova Testi.....	62
Tablo 3.42 Proje Yönetiminin Yeterliliği İçin Scheffe Testi .....	63
Tablo 3.43 Proje Yönetiminin Yeterliliği İçin İstatistiksel Değerler .....	63
Tablo 3.44: BT Ekibinin Yeterliliği İçin Anova Testi.....	64
Tablo 3.45 BT Ekibinin Yeterliliği İçin Scheffe Testi .....	64
Tablo 3.46 BT Ekibinin Yeterliliği İçin İstatistiksel Değerler .....	64
Tablo 3.47: Veri Analizi ve Yönetimi İçin Anova Testi .....	65
Tablo 3.48: Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması İçin Anova Testi .....	66
Tablo 3.49 Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması İçin Scheffe Testi .....	66
Tablo 3.50 Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması İçin İstatistiksel Değerler .....	66
Tablo 3.51: Çalışanların Eğitiminin Yerinde ve Zamanında Verilmesi İçin Anova Testi .....	67
Tablo 3.52: Çalışanların Eğitiminin Yerinde ve Zamanında Verilmesi İçin Homojenlik Testi	67
Tablo 3.53 Çalışanların Eğitiminin Yerinde ve Zamanında Verilmesi İçin Tamhane Testi ....	67

Tablo 3.54 Çalışanların Eğitiminin Yerinde ve Zamanında Verilmesi İçin İstatistiksel Değerler.....	68
Tablo 3.55: Bölümler / Modüller Arası Etkin İletişimin Sağlanması İçin Anova Testi.....	68
Tablo 3.56 Bölümler / Modüller Arası Etkin İletişimin Sağlanması İçin Scheffe Testi .....	69
Tablo 3.57 Bölümler / Modüller Arası Etkin İletişimin Sağlanması İçin İstatistiksel Değerler.....	69
Tablo 3.58: Son Kullanıcıların Katılımı İçin Anova Testi .....	70
Tablo 3.59 Son Kullanıcıların Katılımı İçin Scheffe Testi.....	70
Tablo 3.60 Son Kullanıcıların Katılımı İçin İstatistiksel Değerler.....	70
Tablo 3.61: Proje Planının/ Takviminin Doğru Yapılandırılması İçin Anova Testi .....	71
Tablo 3.62 Proje Planının/ Takviminin Doğru Yapılandırılması İçin Scheffe Testi.....	71
Tablo 3.63 Proje Planının/ Takviminin Doğru Yapılandırılması İçin İstatistiksel Değerler....	72
Tablo 3.64 Planlanan Proje Bitiş Zamanına Uyum İçin Anova Testi .....	72
Tablo 3.65 Planlanan Proje Bitiş Zamanına Uyum İçin Homojenlik Testi.....	73
Tablo 3.66 Planlanan Proje Bitiş Zamanına Uyum İçin Scheffe Testi.....	73
Tablo 3.67 Planlanan Proje Bitiş Zamanına Uyum İçin İstatistiksel Değerler.....	73
Tablo 3.68: Hedeflenen Proje Bütçesinin Aşılmaması İçin Anova Testi.....	74
Tablo 3.69: Hedeflenen Proje Bütçesinin Aşılmaması İçin Homojenlik Testi .....	74
Tablo 3.70 Hedeflenen Proje Bütçesinin Aşılmaması İçin Scheffe Testi .....	74
Tablo 3.71 Hedeflenen Proje Bütçesinin Aşılmaması İçin İstatistiksel Değerler .....	75
Tablo 3.72: Yönetim Kurulu Toplantıları İçin Anova Testi.....	75
Tablo 3.73: Performansın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi İçin Anova Testi .....	76
Tablo 3.74: Sistemin Kullanım Kolaylığı İçin Anova Testi.....	76
Tablo 3.75 Sistemin Kullanım Kolaylığı İçin Scheffe Testi .....	77
Tablo 3.76 Sistemin Kullanım Kolaylığı İçin İstatistiksel Değerler .....	77
Tablo 3.77: Veri ve Bilginin Kalitesi İçin Anova Testi .....	78
Tablo 3.78: Proje Risk Yönetiminin Başarılı Yapılması İçin Anova Testi.....	78
Tablo 3.79: Proje Risk Yönetiminin Başarılı Yapılması İçin Homojenlik Testi .....	79
Tablo 3.80 Proje Risk Yönetiminin Başarılı Yapılması İçin Scheffe Testi .....	79
Tablo 3.81 Proje Risk Yönetiminin Başarılı Yapılması İçin İstatistiksel Değerler .....	79
Tablo 3.82: Tedarikçi ve Müşteri Arasında Güven Sağlanması İçin Anova Testi.....	80
Tablo 3.83 Tedarikçi ve Müşteri Arasında Güven Sağlanması İçin Scheffe Testi .....	80
Tablo 3.84 Tedarikçi ve Müşteri Arasında Güven Sağlanması İçin İstatistiksel Değerler .....	81

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 MİP Sistem Yapısı.....	3
Şekil 1.2 Kapalı Döngü MİP Sistemi .....	5
Şekil 1.3 Üretim Kaynakları Planlaması Sistemi .....	7
Şekil 1.4 KKP Sistemi ve Entegrasyonları.....	9

**Enstitüsü** : **Sosyal Bilimler**  
**Anabilim Dalı** : **İşletme**  
**Programı** : **Yönetim ve Organizasyon**  
**Tez Danışmanı** : **Prof. Dr. Mahmut PAKSOY**  
**Tez Türü ve Tarihi** : **Yüksek Lisans – Ocak 2017**

## **KISA ÖZET**

### **KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASINDA KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ VE PAYDAŞLAR AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Rıdvan AYDIN**

Günümüzde piyasalarda artan rekabet ortamında şirketler maliyetlerini azaltmak, kar maksimizasyonu sağlamak ve bilgiyi en verimli şekilde kullanabilmek için bilgi teknolojilerindeki yazılımları daha fazla kullanmak durumunda kalmaktadırlar.

Küçük ölçekli kobilerden büyük global firmalara kadar şirketler iş süreçlerini standardize etmek, operasyonlarını kolaylaştırmak, departmanları arasındaki iletişimi başarılı şekilde sağlamak ve verimliliği artırmak için KKP uygulamalarını kullanmaya başlamaktadırlar.

KKP uygulamalarının yüksek maliyetleri ve piyasada ciddi oranda görülen başarısız proje örneklerinden sonra işletmeler KKP uygulamalarındaki kritik başarı faktörlerine daha fazla önem vermeye başlamaktadırlar.

Bu çalışmada, KKP uygulamasını etkileyen kritik başarı faktörleri üzerinde durulmuş, işletmelerin en çok önem vermeleri gereken faktörler ve konular belirlenmiş, literatürdeki makale ve araştırmalardan alınan yirmi beş kritik başarı faktörünün yedi kurumsal paydaş tarafından ayrı ayrı değerlendirilmeleri yapılmış, her bir faktör için önem dereceleri paylaşılmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Kurumsal Kaynak Planlaması, Kritik Başarı Faktörleri, Kurumsal Paydaşlar

**University** : **Istanbul Kültür University**  
**Institute** : **Institute of Social Sciences**  
**Department** : **Business Administration**  
**Literature Programme** : **Management and Organization**  
**Literature Supervisor** : **Prof. Dr. Mahmut PAKSOY**  
**Degree Awarded and Date** : **MS – January 2017**

## **ABSTRACT**

### **CRITICAL SUCCESS FACTORS IN ENTERPRISE RESOURCE PLANNING AND EVALUATION BY INSTITUTIONAL STAKEHOLDERS**

**Rıdvan AYDIN**

In today's increasingly competitive marketplace, companies are forced to use more of the information technology software to reduce costs, maximize profits, and use knowledge effectively.

From small-scale to large global companies, they have begun to use ERP applications to standardize business processes, facilitate operations, ensure successful communication between departments and increase productivity.

After the high costs of ERP implementations and unsuccessful projects on the marketplace, companies have begun to pay more attention to critical success factors in ERP implementations.

In this study, the critical success factors that affect ERP implementation were emphasized, the factors and issues that should be given the most importance by the companies were determined and twenty five critical success factors taken from the literature and research articles were evaluated by seven institutional stakeholders and importance level were shared for each factor.

**Key Words:** Enterprise Resource Management, Critical Success Factors, ERP Stakeholders.

## GİRİŞ

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişim işletmelere maliyetlerini düşürmek ve gelirlerini artırmak için önemli imkanlar sağlamaktadır. En küçük aile işletmelerinden uluslararası kurumsal tüm işletmelerin iş süreçlerini standartlaştırmaya, saha operasyonlarını ve ofis çalışmalarını düzene sokmaya ve bu süreçlerin verimliliğini arttırmaya ihtiyaçları vardır. KKP sistemleri işletmelerdeki departmanlar arasındaki iletişimi sağlayan, bilgileri koordine ve kontrol altında tutmayı sağlayan sistemlerdir. Ayrıca işletme içindeki üretim, satınalma, muhasebe, insan kaynakları, satış ve dağıtım gibi tüm departmanlar için entegre modüller içeren bir uygulamadır ve iş birimleri arasındaki bilginin yönetimini, depolanmasını ve takibini bütünlük bir veri tabanı ile yaparak kolaylaştırmaktadır.

KKP sistemlerinin işletmelere bu kadar faydası olmasına rağmen tüm uygulama projeleri başarı ile sonuçlanamamaktadır. KKP uygulamalarını başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için dikkate alınması gereken ‘Üst Yönetim Gerekli Desteği Vermesi’, ‘Dikkatli Değişim Yönetimi’, ‘Performansın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi’, ‘Stratejik Amaçların Açıkça Tanımlanmış Olması’, ‘Bölümler / Modüller Arası Etkin İletişimin Sağlanması’, ‘Veri Analizi ve Yönetimi’, ‘Doğru Tedarikçi / Danışman Seçimi’ gibi faktörler vardır. Başarısız sonuçlanan her bir proje hikâyesi sonucunda birçok araştırmacı tarafından bu faktörler ortaya konulmaktadır.

KKP sistemlerinin başarılı şekilde uygulanabilmesi için söz konusu faktörleri dikkate alarak projelerde kurumsal paydaş olarak çalışan farklı gruplar mevcuttur. Bu çalışmada paydaşlar yedi grupta incelenmektedir. KKP Danışmanları iş süreçlerini anlama ve sistemi bu süreçlere uygun olarak geliştirmekten sorumludurlar. Üst yönetim projenin sorumluluğunu alarak bütçe ve kaynak ayıran çalışanlardır. Proje yönetimi ve BT ekibi, projenin amaçlarına uygun ilerlemesi için danışmanlarla birlikte çalışan kişilerdir. Anahtar ve son kullanıcılar iş süreçlerini anlatmak ve test etmekle görevlidirler. Son paydaş olarak üçüncü parti entegrasyon çalışanları da KKP sistemleri ile işletmelerin diğer sistemleri arasındaki servisleri hazırlayan çalışanlardır.

Bu çalışmanın amacı KKP çalışmalarının başarılı olması için literatürden alınan kritik başarı faktörlerinin paydaşların bakış açısıyla değerlendirmektir.

Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümünde Kurumsal Kaynak Planlaması kavramı, tarihsel gelişimi, özellikleri, ortaya çıkış nedenleri, içerdiği modüller, şirketlerin KKP kullanma nedenleri, seçim ve kurulum süreçlerindeki ölçüt ve adımları ile KKP kurulumunda karşılaşılan problemler yer almaktadır.

İkinci bölümde KKP uygulamalarındaki paydaşların ve kritik başarı faktörlerinin açıklamaları bulunmaktadır.

Üçüncü bölümde, belirlenen yirmi beş kritik başarı faktörünün paydaşlar tarafından değerlendirilmesine yönelik yapılan çalışmanın amacı, yöntemi, kullanılan istatistiksel teknikler ve kurulan hipotezler ile sonuçları hakkında bilgiler bulunmaktadır.

Son bölümde sonuçlar ve değerlendirmeler yapılarak en önemli kritik başarı faktörleri ile paydaşlar tarafından değerlendirilmesinde ortaya çıkan farklılıklar ifade edilmektedir.

Bu çalışma sonucunda kritik başarı faktörleri hakkında farklı paydaşların görüşlerini anlamak ve doğru faktörlere odaklanarak başarılı uygulama projeleri ortaya konabilmesini sağlamak hedeflenmektedir.

# 1. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI KAVRAMI, TARİHSEL GELİŞİMİ, ÖZELLİKLERİ, MODÜLLERİ, KULLANMA NEDENLERİ, SEÇİM KRİTELERİ, KURULUM AŞAMALARI VE KARŞILAŞILAN PROBLEMLER

Bu bölümde Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP - Enterprise Resource Planning) kavramının tanımı, tarihsel gelişimi, özellikleri, modülleri, şirketlerde kullanım nedenleri, kurulum öncesi seçim kriterleri, kurulum aşamaları ve kurulum süreçlerinde karşılaşılan sorunlar açıklanacaktır.

## 1.1 Kurumsal Kaynak Planlaması Kavramı

KKP (Kurumsal Kaynak Planlama) kurumların tedarikten dağıtıma kadar tüm iş süreçlerini bütünleşik bir veri bilgi yönetim sistemi desteğiyle yönetmesini sağlayan geniş kapsamlı ve modüler yapıya sahip bir yazılım paketidir.<sup>1</sup>

Şirketlerin bütün bölümlerinin tek bir yazılım altında birleşmesini sağlayan KKP uygulamaları, tüm ana ve yardımcı süreçleri tek bir uygulama üzerinde toplayarak birbirleriyle bütünleşik hale getirir.

Kurumsal Kaynak Planlaması sistemleri, kurumsal verileri yönetmek için kullanılan yazılım araçlarıdır. KKP sistemleri; tedarik zinciri, satın alma, stok yönetimi, müşteri sipariş yönetimi, üretim planlama, sevkiyat, muhasebe, insan kaynakları yönetimi ve diğer işletme fonksiyonlarını yerine getirmede şirketlere yardımcı olmaktadır.<sup>2</sup>

KKP uygulamaları işletmelerin bütün kaynaklarını etkin bir şekilde planlayabilmesini ve kullanabilmesini sağlar. Görev tanımları farklı olan iş birimlerinin iletişimi yüksek ve koordineli bir şekilde çalışmasını, bilgiye gerçek zamanlı olarak aynı anda ulaşabilmelerine imkân tanır.

---

<sup>1</sup> Polat, F. K., "Erp Sistemleri ve Raporlama Teknikleri", Haliç Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2013, s.2

<sup>2</sup> Somers, T.M. ve Nelson, K.G., "A Taxonomy of Players and Activities Across The ERP Project Life Cycle", **Information and Management**, 2004, Cilt 41, ss.257-278



Hizmet ve üretim şirketlerinin tümünde kullanılabilir. Tek bir merkezi veri tabanı kullanan yapısı sayesinde bilginin özgün kalabilmesini sağlamaktadır.

Deloitte Danışmanlık'ın tanımlamasına göre KKP sistemi şirketleri otomatikleştiren ve iş süreçlerinin birçoğunu bütünleştiren, şirket içindeki işlemleri ve ortak veriyi paylaşan, gerçek zamanlı ortamda bilgi üreten ve bilgiye erişen iş yazılım sistemi paketidir.<sup>3</sup>

KKP sistemlerini başarıya ulaştıran en büyük nedenlerden biri de süreçleri standardize etmesi ve otomatik hale getirmesidir. Kullanıcıların kişisel düşüncelerine ve tercihlerine olanak vermeden, herkesin aynı işi aynı şekilde yapabilmesini sağlamaktadır.

## **1.2 Kurumsal Kaynak Planlamasının Tarihsel Gelişimi**

KKP uygulamaları 1970'li yıllarda Malzeme İhtiyaç Planlaması (Materials Resource Planning - MRP) olarak ortaya çıkmıştır. 1980'li yıllarda bu kavram Üretim Kaynak Planlaması olarak (Manufacturing Resource Planning - MRPII) gelişmiş ve 2000'li yılların başında Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Planning - ERP) halini alarak günümüze kadar gelmektedir.

### **1.2.1 Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP)**

Amerika'da 1960'lı yıllarda savaş dönemi sonrasında yoğun seri üretim dönemi başlamıştır. Bu dönemde temel ihtiyaç yeterli hammadde ve malzeme ihtiyacını belirleyip mümkün olduğunca fazla üretim yapabilmektir. Rekabet ortamı yoktu ve insanların ihtiyacı vardı, bu da üretilen her ürünün satılabilmesine olanak sağlıyordu.

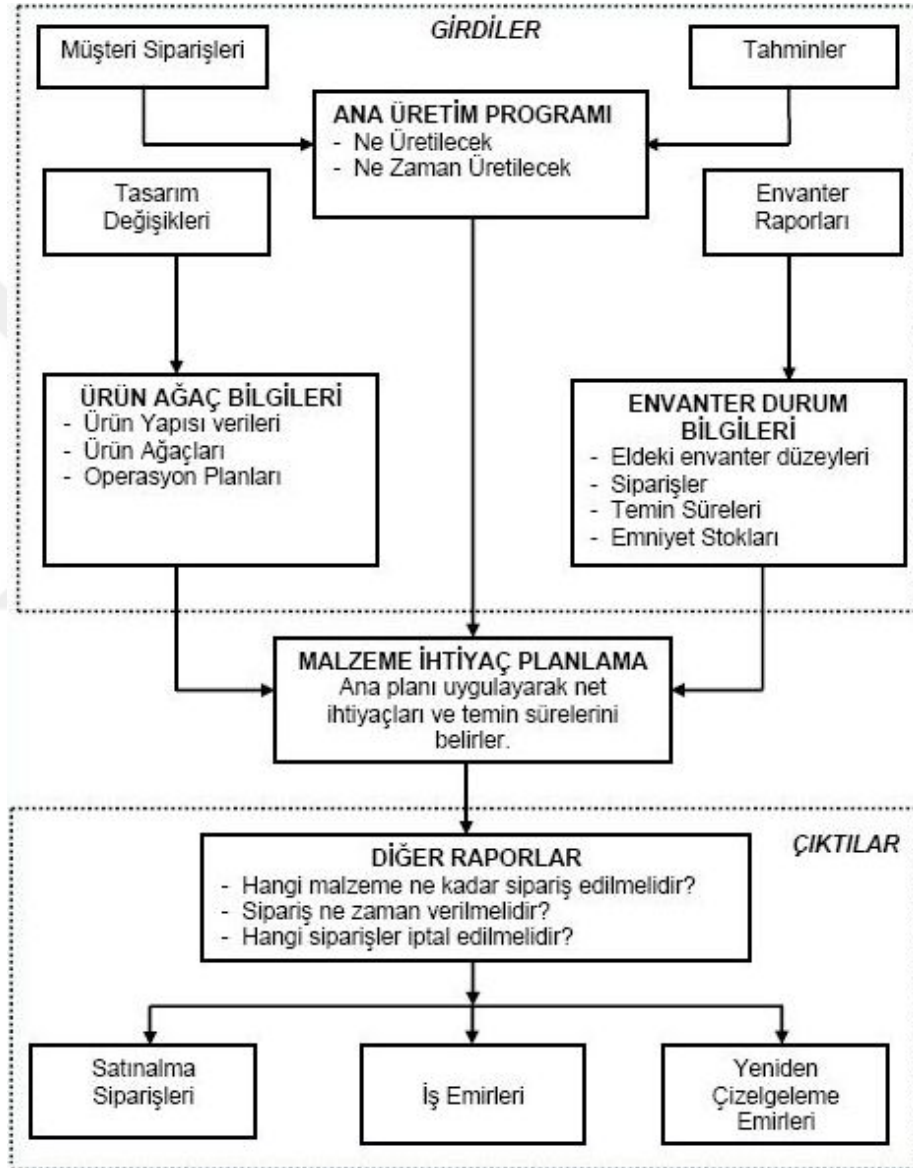
Bu taleplere yönelik olarak ortaya çıkan MİP kavramı tamamen üretim ve muhasebe odaklı bir sistemdir. MİP gelecek üretim talebini karşılamak için gerekli kapasite ve zamanın hesaplanabilmesini sağlıyordu. Sisteme girilen ürün ağaçları ve satış tahminleri sonucunda gerekli malzeme ve hammadde ihtiyacını belirliyor, mevcut stoklar ve siparişlere göre tedarik edilmesi gereken ürün miktarı ve süresini hesaplıyor, sipariş gelirlerinin ve üretim giderlerinin farklarını göstererek ilk muhasebe altyapısını da oluşturmaktadır.

---

<sup>3</sup> Sumner, M., Çev. Berkdemir, S., **Enterprise Resource Planning**, Nobel Akademi Yayıncılık, 2013, s.2

MİP sistemleri ilk bilgisayarlı sistem olan, malzeme seviyesi belirlenenin değerin altına düştüğünde uyarı veren ve yeniden sipariş vererek üretim envanterini kontrol etmeyi sağlayan Yeniden Sipariş Noktası sisteminin üzerine geliştirilmiştir. Yeniden Sipariş Noktası sistemi sadece üretim ve stok odaklıdır. Bu yapıya müşteri sipariş talepleri de eklenerek ilk kez pazara yönelik bütünleşik bir yapı ortaya çıkmaktadır.

Şekil 1.1.'de MİP sisteminin temel yapısı, girdi ve çıktıları görülmektedir.



Şekil 1.1 MİP Sistem Yapısı<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Acar, N., **Malzeme İhtiyaç Planlaması**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara, 2003, 26

MİP aşağıda alanlarda şirketlere fayda sağlamaktadır:<sup>5</sup>

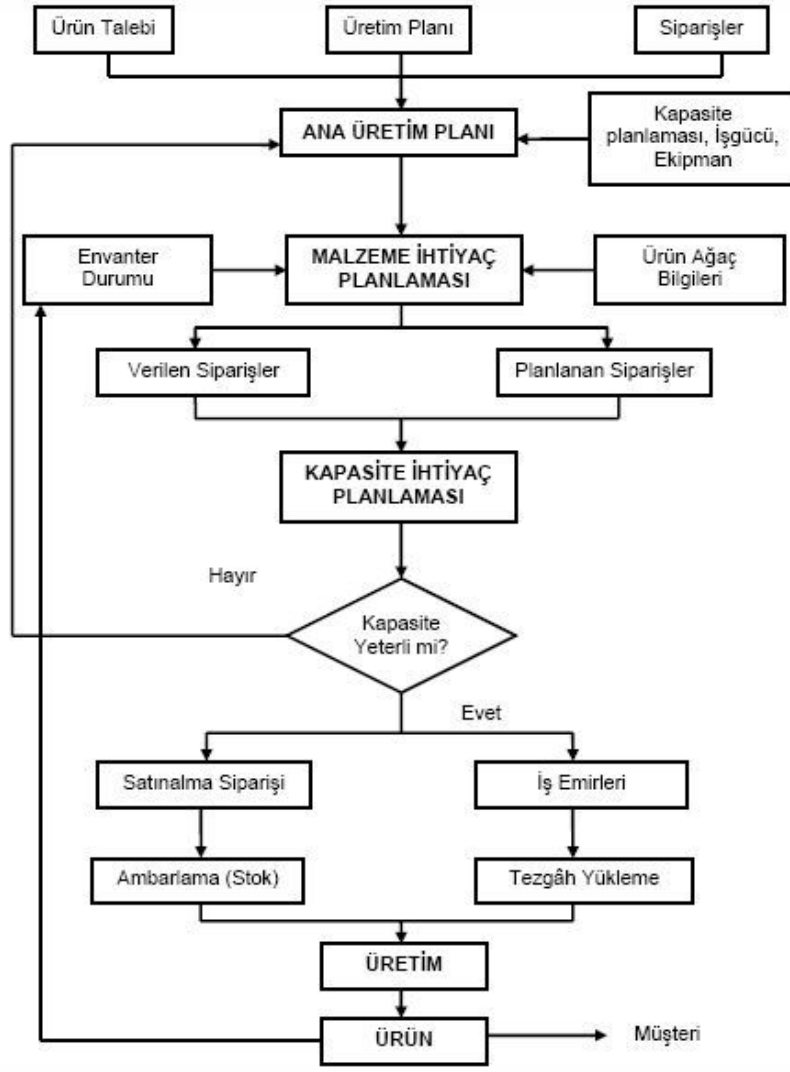
- Stok fazlalıklarının azalması
- Üretim sürelerinin azalması
- Teslimat terminlerinin kısalması
- Teslimat gecikmelerinin azalması
- Üretimde verimlilik artışı
- Müşteriye taahhütlerin daha gerçekçi olması

1970’li yıllarda MİP sistemlerinin biraz daha geliştirmesiyle Kapalı Döngü MİP sistemleri ortaya çıkmıştır. Kapalı döngü MİP sistemleri kapasite ihtiyaç planlaması yapmaktadır. MİP sistemleri şirketlerin imalat kapasitesi ile sipariş sonucunda oluşturulan ana üretim çizelgesinde hedeflenen üretim miktarlarını karşılayamıyordu. Kapalı döngü MİP sistemleri mevcut imalat kapasiteni kontrol etmekte, bunu hedeflenen kapasite miktarları ile karşılaştırarak, yeterli olmaması durumunda geri besleme ile sistemi uyarmaktadır.<sup>6</sup> Şekil 1.2’de Kapalı Döngü MİP sisteminin temel işleyişi görülmektedir.

---

<sup>5</sup> Aydoğan, E., “Malzeme İhtiyaç Planlaması ve Üretim Kaynakları Planlamasının Kobiler Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2009, Sayı 22, ss.33-36

<sup>6</sup> Organ, A., “Teşebbüs Kaynak Planlama Sistemi ve Sap R/3 Kullanan İmalat İşletmeleri Yöneticilerinin Performansa İlişkin Algıları”, Ankara Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, 2004, ss.66-67



Şekil 1.2 Kapalı Döngü MİP Sistemi<sup>7</sup>

### 1.2.2 Üretim Kaynakları Planlaması (MRPII)

1960'lı yıllardaki stoğa yönelik üretim sonucunda zamanla piyasadaki talep fazlası arz fazlasına doğru dönüştü ve bu da firmaları müşteri ve sipariş odaklı üretime doğru kaydırmaya başlamıştır. Piyasadaki ürün sayısının ve çeşitliliğinin artmasıyla müşteriler ihtiyacı olanı alabilmekten öte ihtiyacı olanı seçebilmeye başlamışlardır.

Bu durum şirketlerde kapasitenin etkin ve verimli kullanılabilmesi, doğru miktarlarda daha ekonomik üretim yapmaları ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.

<sup>7</sup> Durmuşoğlu, S., **İmalat Kaynak Planlanması MRP II**, İstanbul Teknik Üniversitesi Ders Notları, 1994

1980’li yıllarda üretim şirketlerindeki tüm kaynakları birbirine entegre etme ihtiyacı oluştu. 1981 yılında Oliver Wright tarafından ortaya atılan ÜKP kavramının hedefi tüm üretim işletmelerindeki süreçleri birbiriyle koordineli ve uyumlu hale getirebilmektir.<sup>8</sup> Bu işletmelerdeki personel, fabrikalar, nakit girdileri gibi farklı süreçler aynı sistemde bir araya getirilmiş, tek bir veri tabanına bağlanarak tüm çalışanların eş zamanlı olarak bu bilgileri görebilmeleri sağlamaktadır.

ÜKP sistemlerinde işletmedeki tüm malzeme hareketleri anlık olarak tüm birimler tarafından izlenebilmeye başlamıştır. ÜKP ile departmanlar bazında operasyonel planlama, finansal planlama ve bunları raporlayabilme imkânı ortaya çıkmıştır.

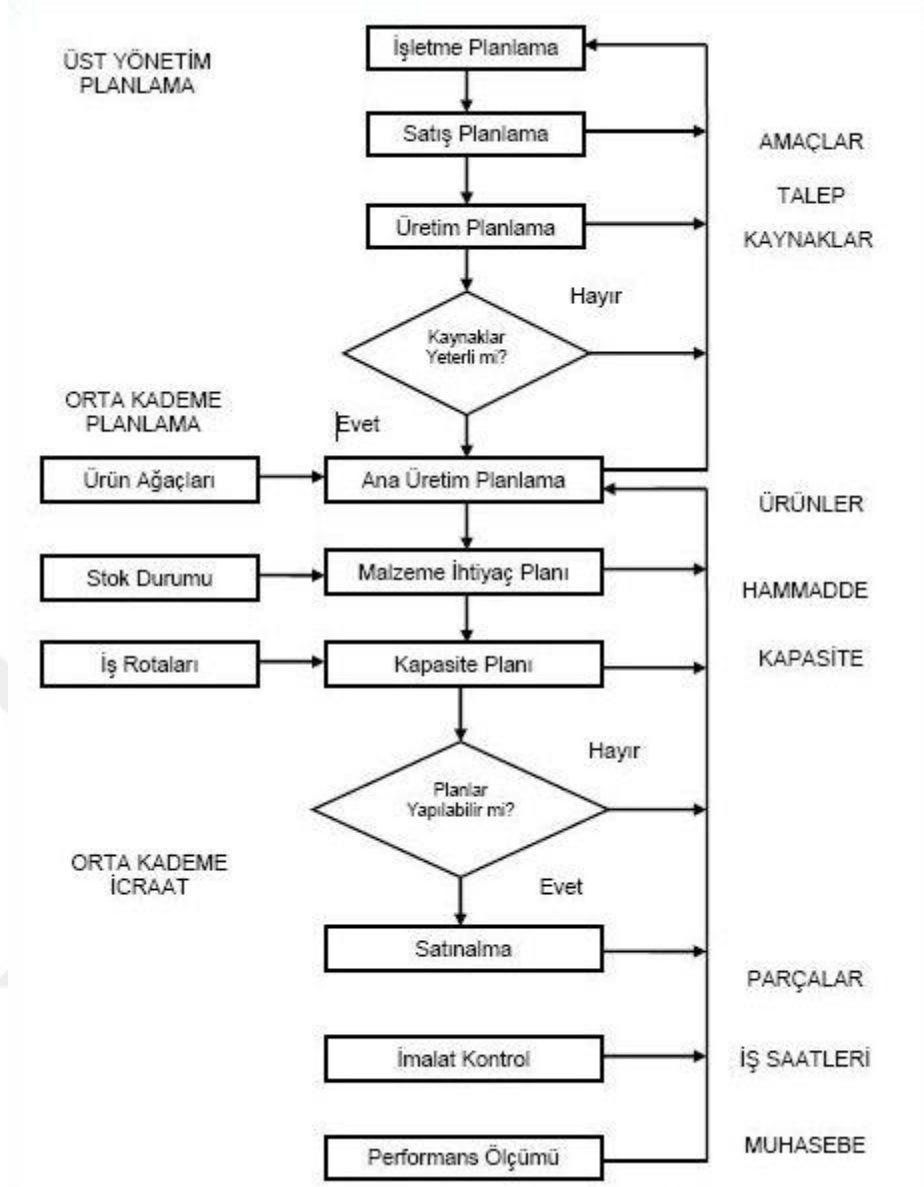
Üretim süreçlerinin benzetiminin yapılabilmesi ÜKP sistemlerinin en büyük katkılarından birisi olmuştur. Üretim kaynaklarının oranları ve sayıları değiştirilerek talep kapasite ile imalat kapasitesi arasındaki ilişki kontrol edilebilmektedir. Belirli ürünlerde değişiklik yaparak kısmi benzetim veya birçok üründe değişiklik yapılarak tam benzetim yapılabilmektedir.<sup>9</sup>

ÜKP sistemleri ile MİP’den farklı olarak üretim süreçlerinin düzenlenebilmesi, üretim sürecinin her aşamasında ürünün takip edilebilmesi, üretim süreçlerinde kalite uygulamalarının süreklilik kazanması, üretim kapasitesinin esneklik kazanması, esnek ürün ağaçları yaratılabilmesi, üretim firelerinin kolayca ortaya konabilmesi, malzeme devir hızının kolayca görüntülenebilmesi, üretim maliyetlerinin düşmesi ve maliyetlerin daha doğru hesaplanabilmesini sağlamıştır. Hammadde ihtiyaçlarının kapasite de göz önünde bulundurulurken daha gerçekçi hesaplanabilmesi, gerçek zamanlı üretim verilerinin raporlanabilmesi ve planlama işlevinin gerçek veriler üzerinden yapılabilmesi sağlanmıştır.<sup>10</sup>

Şekil 1.3’de Üretim Kaynakları Planlaması sisteminin süreçleri görülmektedir.

---

<sup>8 9 10</sup>Altay, U., “Kurumsal Kaynak Planlaması ve Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007



Şekil 1.3 Üretim Kaynakları Planlaması Sistemi<sup>11</sup>

ÜKP uygulamaları aşağıdaki sistemlerle de entegre çalışabilmektedir:

- **Dağıtım Kaynakları Planlaması (Distribution Resource Planning -DRP)** : DRP sistemleri, üretim hacmine ve stoklara bağlı olarak taleplerin karşılanması suretiyle müşteri servis düzeyini artırır, bunu yaparken de sipariş maliyetlerini ve ürünlerin stok taşıma maliyetlerinden oluşan toplam maliyeti minimuma indirir. Talepler ortaya çıktıkça planlama

<sup>11</sup> Kılıç, M., "Türk Sanayisinde Erp Tatminini Etkileyen Faktörlerin Analizi", İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009, s.9.

yapılarak dağıtım veya tedarik süreci belirlenir ve her talep yapısı değiştiğinde dağıtım planı yeniden gözden geçirilerek düzenlenir.<sup>12</sup>

1975 yılında Amerikalı bir şirket olan Abbott laboratuvarlarında DRP sistemleri ilk kez kullanılmıştır.<sup>13</sup>

- **Bilgisayar Destekli Tasarım (Computer Aided Design-CAD)** : ÜKP sisteminde üretilecek ürünlerin tasarımının yapılması için kullanılmıştır.

- **Bilgisayar Destekli Mühendislik (Computer Aided Engineering-CAE)** : Bilgisayar Destekli Tasarım'da hazırlanan ürünlerin gerçek ortamda karşılaşıcağı sorunları tespit etmek için gerekli testlerin ve analizlerin yapılabilmesini sağlamaktadır.

- **Bilgisayar Destekli Üretim (Computer Aided Manufacturing-CAM)** : Üretim yapan tezgâhlar bilgisayar sistemi üzerinden planlanabilir, yönetilebilir ve denetlenebilir. ÜKP uygulamalarında dışardan tedarik edilecek ürünlerin hangi tarihte ve miktarda alınacağını belirlemek için kullanılmıştır.

### 1.2.3 Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP)

ÜKP sistemlerinin yalnızca şirket içinde entegrasyonu sağlaması, tedarikçiler ve müşteriler gibi diğer paydaşların sistem içerisine eklenememesi eksikliği 1990'lı yılların başında bu sistemin yetersiz kalmasına ve KKP kavramının ortaya çıkmasına sebep olmuştur.<sup>14</sup>

Amerikalı araştırma ve danışmanlık şirketi olan Gartner Inc. ilk kez KKP kavramını ortaya atan kuruluştur.

KKP sistemleri ile birlikte arka ofis adı verilen, insan kaynakları yönetimi, tedarik, kalite kontrol gibi müşteriyle doğrudan temas etmeyen bölümlerin süreçlere daha etkin katılımı sağlanmıştır.

---

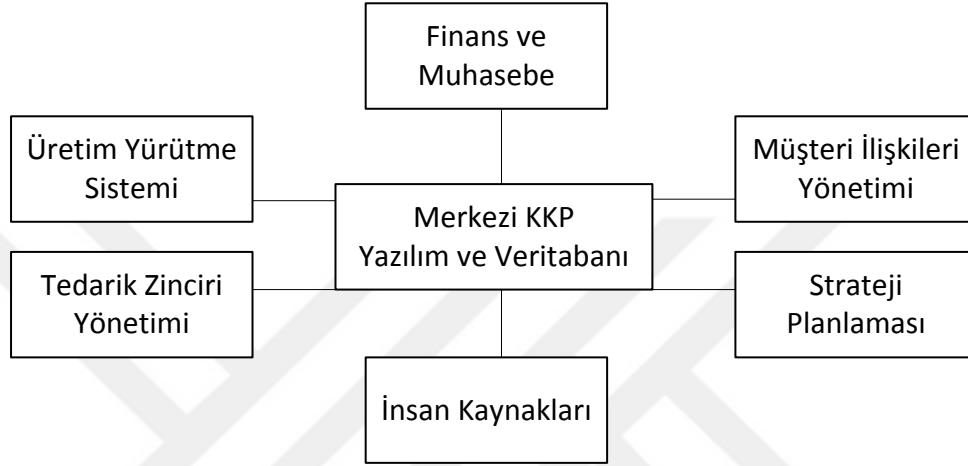
<sup>12</sup> Kesintürk, K., "Dağıtım Kaynakları Planlamasında Sipariş Büyüklük ve Zamanlarının Genetik Algoritma İle Belirlenmesi", İstanbul Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, s.68

<sup>13</sup> Yılmaz, H., "Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarında Karşılaşılan Zorluklar ve Çözüm Önerileri: Bir İşletmede Uygulaması", Yıldız Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2006, s.19

<sup>14</sup> Kılıç, M., "Türk Sanayisinde Erp Tatminini Etkileyen Faktörlerin Analizi", İTÜ FBE İşletme Mühendisliği Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009, s.10

Birden fazla şirketin birbiriyle koordineli aynı sistem altında çalışabilmesine imkan sağlayamayan ÜKP sistemleri sonrasında özellikle holdinglerdeki tüm şirketlerin tek bir yerden yönetilebilmesi sorunu KKP sistemleri ile çözümlenebilmiştir.

KKP sistemleri ile bütünleşik olarak tedarik zinciri yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, üretim yürütme sistemi ve stratejik planlaması sistemi gibi uygulamalar da kullanılabilir. Şekil 1.4'de KKP sistemlerinin entegrasyonları görülmektedir.



Şekil 1.4 KKP Sistemi ve Entegrasyonları

### 1.3 Kurumsal Kaynak Planlamasının Özellikleri

Entegrasyon özelliği sayesinde KKP sistemleri iş süreçleri, şirket içi birimler, tedarikçiler, müşteriler ve üçüncü parti hizmet sağlayıcılarla bütünleşik bir yapı sunar.

Özelleştirilebilir olan KKP sistemleri bütün sektörlerde yer alan şirketlerde kullanılabilir ve kurulumu istenildiği şekilde değiştirilebilir.

Modüler yapısı ile KKP sistemlerinde modüller tek olarak kullanılabilir gibi birbiri ile entegre çalışan bir çok modül aynı zamanlarda/farklı zamanlarda satın alınarak tüm süreç içerisinde sorunsuzca birbirleriyle uyumlu olarak çalışabilirler.

Tek veri tabanı kullanan KKP uygulamaları tüm bilgileri gerçek zamanlı olarak tek tabloya yazar ve bu bilginin dağılımını da tek yerden gerçekleştirir.



Global yapısı sayesinde KKP uygulamaları tüm dünyada kurulacak ülkeye özgü çözümler sunar. Örneğin muhasebe veya insan kaynakları süreçleri her ülke için ayrı ayrı hazırlanmıştır ve ülke seçiminize göre uygun olarak kurulur.

Geliştirilebilir sistemi sayesinde KKP sistemlerindeki tüm süreçler şirketlerin ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda istenilen şekilde uyarlanabilir ve geliştirilebilir.

Planlama kolaylığı sunan KKP uygulamaları bir holdingin birden fazla şirketi veya bir şirket içerisindeki ulusal ya da uluslararası farklı coğrafi yerlerdeki fabrikaları, tesisleri, yönetim ofisleri, depoları tek bir noktadan etkin şekilde planlanabilir.

Bilgiye erişim kolaylığı bulunan KKP sistemleri lokasyon bağımsız çalışırlar. Dünyanın herhangi bir yerinden sisteme tanımlı herhangi bir kullanıcı istenilen veriye ulaşabilir, değiştirebilir, yeni veri girişleri yapabilir ve raporlayabilir.

Fonksiyonellik, KKP sistemlerini içinde bulunduğunuz sektöre özgü geliştirmeleriyle spesifik olarak tüm ihtiyaçlarınızı karşılamasını sağlar. Bankacılık, sigortacılık, otomotiv, enerji, savunma ve güvenlik, uzay, sağlık, spor ve eğlence, telekomünikasyon, seyahat gibi birçok farklı sektöre özel çözümler sunar.

Tüm üretim sistemlerini destekleyen KKP sistemleri ister seri, kesikli veya proje tipi üretim yapılınsın ister stoğa üretim, sipariş miktarına göre üretim veya montaj yapılınsın tüm tipleri eş zamanlı olarak destekler.

İşletim sistemi bağımsız yapısı sayesinde Microsoft Windows, Linux, Mac Os X gibi farklı sistemlerde çalışabilmektedir.

#### **1.4 Kurumsal Kaynak Planlamasının Ortaya Çıkış Sebepleri**

Global pazarlarda işletmeler ayakta kalabilmek ve büyüebilmek için müşterilerinin ihtiyaçlarını öngörerek kaliteli ürünleri en uygun fiyatlarla sunmak zorundadırlar. O yüzden uluslararası rekabet KKP için önemli bir neden olmaktadır.

Ürünlerin raf ömürlerinin kısılması fabrikalar ile pazarlar arasında etkin bir tedarik zinciri yönetimi gerektirmektedir. Uluslararası dağıtımın yaygın ve kolay hale gelmesi, çok sayıda tesisi olan şirketlerin kontrol ve koordinasyonunun sağlanması KKP sistemlerine ihtiyacı ortaya çıkarmıştır.

Finans ve bütçe yönetimi, insan kaynakları, müşteri ilişkileri ve pazarlama gibi bölümlerin de sisteme dâhil edilmesi ve tek bir noktadan yönetilmesi ihtiyacı KKP sistemlerinin var olmasına duyulan gereksinimin sebepleri arasındadır.

Müşteri taleplerinin hızla değişmesi ve üretimde konfigürasyonlarına çok fazla çeşitlenmesi karşısında sistemlerin dinamik olarak buna ayak uydurması ihtiyacı doğmuştur. Bu talepler de iş süreçlerinin bütününe görebilen ve hızla değiştirebilen KKP sistemlerinin kurulmasına katkıda bulunmuştur.

## **1.5 Kurumsal Kaynak Planlamasının Temel Modülleri**

KKP sistemleri modüler yapıya sahip olup kullanmak isteyen şirketlere ihtiyaçlarına göre istedikleri modülleri ayrı ayrı alabilme olanağı sunmaktadır. Farklı zamanlarda da alınabilecek olan modüller birbirleriyle tam entegre olarak çalışırlar.

KKP sistemlerinde kullanılan temel modüller aşağıda listelenmiştir:

### **1.5.1 Satış ve Dağıtım**

Şirketlerde sipariş alınması, sisteme işlenmesi, sevkiyatların yapılması ve faturalaması süreçlerinin takip edildiği modüldür. Şirketlerin stoklarından çıkan tüm malzemeler ve ürettiği hizmetler bu süreç üzerinden satılır ve faturalanır.

### **1.5.2 Üretim Planlama ve Kontrol**

Müşteriden gelen talepler doğrultusunda üretim planlamalarının yapıldığı, izlendiği ve kontrol edildiği modüldür. Satış tahminleri, malzeme kaynakları, ürün ağaçları, üretim kısıtları girilerek üretim kapasiteleri ve zamanları hesaplanır.

### **1.5.3 Satınalma**

İşletme içi tüm bölümlerden gelen satın alma talepleri satınalma süreci kapsamında değerlendirilir. Talepler toplanır, tedarikçiler belirlenir, maliyet çalışmaları yapılır, işin miktarı ve süresi belirlenerek ürünler teslim alınır. Doğrudan veya ihaleli alımlar temel alt süreçleridir.

#### **1.5.4 Müşteri İlişkileri Yönetimi**

Müşteri bilgilerinin tutulduğu ve müşteri ile doğrudan iletişim halinde olunan bölümdür. Müşterilerin memnuniyetini en üst seviyede tutmak için gelen şikayetler ve talepler alınır, ilgili birimlerle değerlendirilir ve sonuçları müşteri ile paylaşılır.

#### **1.5.5 İnsan Kaynakları**

Şirketin kendi çalışanlarının bilgilerinin bulunduğu modüldür. Personel işe alım süreçlerinin yönetilmesi, kişisel bilgilerinin tutulması, giriş-çıkış saatleri ve izinlerinin yönetilmesi, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve planlanması, kariyer planlaması ve bordrolama süreçlerini içerir.

#### **1.5.6 Muhasebe ve Finans**

Genel muhasebe, Satıcılar Muhasebesi, Abone Muhasebesi ve Duran Varlık Yönetimi temel süreçleridir.

Genel muhasebe şirketin tüm gider ve gelir kalemlerinin kaydını ilgili muhasebe hesaplarında tutarak mali yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlar.

Satıcılar muhasebesinde satıcıların tanımları, borçları, faturaları, ödemeleri bilgileri tutularak bunların raporlanabilmesi sağlanır.

Abone muhasebesi abonelerin (müşterilerin) tanımlamaları, faturaları, iade faturaları, ödemeleri bilgilerini kontrol etmeyi ve raporlamayı sağlar.

Duran varlık yönetimi, şirketin duran varlıklarının alışı, satışı ve amortisman hesaplarının yönetilmesini sağlar.

#### **1.5.7 Bütçe Yönetimi**

İşletmelerin kısa, orta ve uzun vadeli bütçe planlamalarının yapıldığı modüldür.

Tüm bölümler için bütçe ihtiyaçlarının girildiği, buna uygun olarak tanımlanan dönemlerdeki giderlerin bütçeden düşülerek takip edilmesi ve raporlamasına olanak verir.

### **1.5.8 Kalite Yönetimi**

Ürünlerin kalite standartlarının tanımlandığı ve üretimin bu standartlara uygun olarak üretilip üretilmediğinin kontrol edildiği, sonuçlarının tutulduğu bölümdür. Ürün kalitesinin geçmişi ve gelişimi hakkında bilgi verir.

### **1.5.9 Malzeme Yönetimi**

Şirketin dışardan tedarik ettiği tüm malzemelerin partiler ve adet olarak tutulduğu modüldür. Satınalma süreci ile işletmelere giren bu malzemelerin ikmal depolarına girişi, ardından depodan çıkarılarak kullanıcıya verilmesi ve en son hurda malzeme ya da satış olarak sürecin sonlanmasına kadar malzemelerin takip edilebilmesi ve raporlanabilmesini sağlar.

### **1.5.10 Depo Yönetimi**

Şirketlerin depolarının ve depolarında bulunan ürünlerin girildiği ve takip edildiği modüldür. Güncel olarak depoya giren malzemeler, malzeme hareketleri, yetersiz kalan veya biten stoklar görüntülenebilir ve depolar arası transfer hareketleri gerçekleştirilebilir.

### **1.5.11 Proje Yönetimi**

Proje bazlı iş yapan işletmelerde kullanılmaktadır. Her bir projeye ait özgün bilgiler tutulmaktadır. Projelerin planlanması, yürütülmesi ve kontrolü yapılır. Mali modüllerle entegre olarak çalışmaktadır.

## **1.6 Kurumsal Kaynak Planlamasının Kullanma Nedenleri**

KKP sistemleri öncesinde bütün işletme süreçleri tek başına iken KKP ile bütün süreçler arasında bütünleşik bir yapı kurulabilmiştir.

Veri tabanları farklı olduğu için aynı verinin bir çok yerde farklı şekilde yer almasıyla tutarsız veriler varken KKP ile veri tabanları birleşmiş, bütünleşik veri sistemiyle aynı veri tek yerde tutularak tüm sistemlerde kullanılabilir hale gelmiştir.

Farklı sistemlerin ayrı ayrı bakım ve destek süreçleri bulunurken KKP sonrası bütün sistemler üzerinde tek noktadan bakım ve destek yapılabilir hale gelmiştir.

Her süreç kendi ara yüzüne sahipken KKP ile tüm sistemlerde ortak bir ara yüz yapısı kullanılmaya başlanmıştır. Bu da kullanıcıları sisteme alışmasını sağlamakta ve iş yapma hızını artırmaktadır.

Stok seviyesinin kontrolü, hammadde ve malzeme ihtiyacının doğru tespit edilebilmesi depolama ve tedarik maliyetlerini de çok daha düşük hale getirirken teslimat sürelerini de çok daha azaltmıştır.

Bütün sistemlerin ayrı olması şirketler için 3. parti birçok uygulamanın da kullanılmasını zorunlu hale getirirken, KKP uygulamaları ile bu dış uygulamaların yönettiği süreçlerin birçoğunu şirketler KKP ile yapabilir hale gelmektedir.

İdari ve teknik raporlamalar süreçler dağınık olduğunda her sürecin kendi raporlaması alınabilmekte ve manuel olarak birleştirilmesi gerekmektedir ancak KKP sonrası tüm süreçlerin tek yerden raporlanabilmesi de şirketlerin doğru ve hızlı karar almalarına büyük katkı sağlamaktadır.

Şirketler KKP uygulamalarının kullanma nedenleri özetle aşağıda şekilde sıralanabilir;

- İş süreçleri arasında bütünleşik kontrol,
- İş birimleri arasında koordinasyon,
- Veri entegrasyonu,
- Tüm birimlerde aynı terminolojinin kullanımı,
- Hızlı ve doğru raporlama,
- Tüm dış sistemlerle kolay iletişim sağlayabilir..

### **1.7 Kurumsal Kaynak Planlamasının Seçim Kriterleri**

KKP sistemlerine geçiş kararı verildikten sonra yüksek maliyetli ve uzun süren bir proje dönemi başlar. Bu süreç öncesinde şirketlerin ihtiyaçlarına uygun yöntemi seçmek harcanacak tüm maddi ve manevi emeği boşa çıkarmamak için çok önemlidir.

KKP sistemlerini kullanmak için işletmeler çok farklı yöntemler seçebilirler. Öncelikli olarak her şirket belirli bir büyüklüğe ulaşana kadar mevcutta kullandıkları sistemi geliştirirler ve farklı fonksiyonlar eklerler. Ancak tüm bu süreç şirketlere kendi KKP yapılarını oluşturma imkânı tanısa da zamanla verilerde deformasyon ortaya çıkar, sistem geliştirmelerle standartlardan uzaklaşarak yönetici kişilerin kendi isteklerine bir şekil alır. Bu da zamanla

bölümler arası iletişim ve koordinasyonun azalmasını sağlar. Bu noktada şirketler yeni bir KKP uygulamasına geçiş kararı aldıklarında ya hazır bir KKP paketi alarak kendi yapılarına uygun olarak özelleştirirler ya da yeni bir KKP yazılımı için kendi bünyesindeki BT ekibiyle ya da hizmet alacakları uzman bir şirket ile anlaşırlar. Hazır bir paket almak standardizasyonu artırırken süreçlerin kişiselleştirilmesini kısıtlı olarak yapmaya olanak sağlar. Süre olarak daha kısa ve maliyeti daha azdır.

Yeni bir KKP uygulaması seçmek isteyen şirketler kendi iş süreçlerini analiz etmek ve ihtiyaçlarını dokümanete edebilmek için danışmanlık hizmeti alabilirler ya da kendi içlerinde alanlarında uzman kişilerden bir komite oluşturabilirler. Ülkemizde genelde danışmanlık hizmetleri gereksiz masraf olarak görüldüğü için şirketler bu süreçleri kendi çalışanları ile yapmaya çalışırlar. Buradaki en büyük dezavantaj meslek körlüğü adı verilen durumun dışardan bir bakışla çok daha rahat fark edilebilecek işlerin gözden kaçırılabilmesidir.

İç kaynak veya danışmanlık hizmetiyle oluşturulan bu komite işletmenin tüm süreçlerini detaylı inceleyerek alınacak KKP uygulamasından beklentileri ve uygulamanın ihtiyaç duyulan özelliklerini ana başlıklar ve bunlara bağlı alt başlıklar olarak listelerler. Tüm çalışanlardan da öneri formlarıyla geri bildirim alınarak sürece dâhil edilebilirler.

Elde edilen listeye işletmenin bulunduğu sektöre ve büyüklüğüne göre uygun tedarikçi için adaylar belirlenir. Bu süreçte benzer KKP uygulaması kullanan şirketlerden destek alınabilir.

Potansiyel tedarikçiler Swot Analizi ya da Analitik Hiyerarşi Süreci ile değerlendirilirler. Swot Analizi ön bir değerlendirme yaparak ihtiyaçları karşılamaya en uzak tedarikçilerin elenmesini sağlar. Komitenin oluşturduğu her bir kriter için ağırlıklı olarak puanlama yapılır ve komite üyelerinden tedarikçileri değerlendirmeleri istenir. AHP tekniği ile yapılan değerlendirme sonucunda en yüksek puanı alan tedarikçiler bulunur.

En yüksek puanı alan firma ile diğerleri arasındaki puan farkı göz önünde bulundurularak kalan tedarikçilerden sunum yapmaları ve tekliflerini sunmaları istenir. AHP değerlendirme sonucuna göre davet edilecek firma sayısının üçü geçmemesi beklenir. En yüksek puanı alanın diğerleri ile arasındaki farkın yüksek olması ve teklif ettikleri rakamın uygun olması durumunda nihai karar verilebilir.

Karar verildikten sonra tek bir süreç üzerinde veya pilot bir bölgede çalışmak uygulama başarı riskinin erkenden görülmesine olanak sağlar.

Örnek çalışma tamamlandıktan sonra komite mevcut durumu ve verdikleri kararın doğruluğunu yeniden gözden geçirir.

Değerlendirme sonrasında tedarikçi değiştirilebilir, yanlış/eksik görülen noktalarda anlaşma yenilenebilir ya da seçim süreci tamamlanmış olarak tedarikçi ile devam edilir.

### **1.8 Kurumsal Kaynak Planlamasının Kurulum Aşamaları**

1. Kaynakların Planlanması: KKP kurulum sürecinde insan kaynaklarının belirlenmesi çok önemlidir. Proje yönetimi, proje yöneticisi, proje sponsoru, proje ekibi, bilgi teknolojileri ekibi ve danışman ekibin tanımlanması ve tam zamanlı olarak projeye katılımının sağlanması gereklidir. Bununla birlikte kullanılacak malzeme ve çalışılacak ofislerin de tahsis edilmesi gereklidir.

2. Proje Planı ve Takviminin Oluşturulması: Proje yönetim kurulu detaylı proje planını ve takvimini oluşturur, uyulacak prosedürleri belirler. Projenin amaçlarını, risklerini, stratejik hedeflerini açıkça tanımlar.

3. Eğitim Planlaması: Kurulum süresince proje yönetiminin ve anahtar kullanıcıların eğitim çalışmaları yapılmalıdır. Kurulacak sistemin yapısı, işleyişi ile kendi modüllerinin temel eğitimleri tamamlanmalıdır.

4. Altyapı İhtiyaçlarının Hazırlanması: KKP sistemleri genelde güçlü sunucular ve network altyapısına ihtiyaç duyduğundan mevcut donanımları revize edilmeli ya da yeni donanımlar temin edilmedir.

5. Veri Temizlik ve Doğrulama Çalışmalarının Yapılması: Eski sistemdeki verilen yeni sisteme doğru bir şekilde aktarılmasının gerçekleştirilmesi gereklidir. Veri temizleme çalışmaları ile hazırlanan veriler eski sistemden yeni sisteme aktarılır ve uygulama üzerinde veri doğrulama çalışmaları yapılır.

6. Pilot Uygulamanın Hazırlanması ve Canlıya Alınması: Uygulama tedarikçi tarafından ihtiyaçlara yönelik hazırlandıktan sonra sunuculara kurulur ve hazırlanan pilot sistem ve süreçlerde testler yapılır.

7. Güvenlik Testleri ve Kullanıcı Yetkilendirmelerinin Yapılması: Yetkilendirme ve güvenlik uygulamanın devamlılığı açısından çok önemlidir. Herkese erişmesi gerektiği alanlarda yetki

verilir ve uygulama sunucularının güvenliği için gerekli protokoller yerine getirilir.

8. Eğitimlerin Tamamlanması: KKP yazılımını doğrudan kullanacak olan tüm çalışanlara eğitim verilmelidir. Uygulamanın neler kazandıracığı, nasıl kullanılacağı eğitimleri tedarikçi tarafından verilebileceği gibi bu konuda çalışan şirketlerden hizmet alımı da yapılabilir.

9. Sistemin Devreye Alınması: Eğitimlerin tamamlanması, uygulamanın kurulması, testler ve yetkilendirmelerin tamamlanması ile tüm sistemin çalışması için canlı geçiş çalışmaları yapılır.

10. Sürekli Bakım ve Geliştirme: Uygulamaya başlanan her sistem sürekli geliştirme ihtiyacı duyar. Sistemi daha verimli kullanılmak ve yeni geliştirmeler için çalışılmaya devam edilir.

### **1.9 Kurumsal Kaynak Planlaması Kurulumunda Karşılaşılan Problemler**

ERP kurulumu ve uygulamasında karşılaşılan sorunlar genellikle uygulamaya ayrılan düşük bütçeden, işletmelerde geleneksel yönetim tekniklerinin terk edilmemesinden, çalışanlar arası iletişimin zayıflığından ve kullanıcı özelliklerinden kaynaklanır.<sup>15</sup>

KKP uygulamalarının kurulumunda karşılaşılan problemler aşağıdadır:

- Altyapının yetersizliği,
- Tedarikçinin yeterli kalitede seçilememesi,
- Dokümantasyonun yapılamaması,
- Proje yönetimi faaliyetlerinin eksik kalması,
- Üst yönetimin projenin sorumluluğunu almaması, süreci benimsememesi,
- Değişime karşı aşırı derecede direnç oluşması,
- Yazılım tasarım ve geliştirme hataları,
- Son kullanıcı hataları,
- Kullanıcı ekranlarının yeterince sade olamaması,
- Yeterli eğitim imkânlarının sağlanamaması,

---

<sup>15</sup> Balsmeier, P. and Nagar, S., "Implementing ERP in India-Issues and Problems, **Journal of Transnational Management Development**, Cilt 7, 2002.



- Birimler arası iletişim eksikliği,
- Çalışanların yeterince motive edilememesidir.

Birinci bölümde şirketlerin tüm kaynakların etkin kullanımını ve iş süreçleri arasındaki uyumu sağlayan kurumsal kaynak planlaması kavramının tanımı yapılmış, 1960'lı yıllarda MİP olarak başlayan ve günümüze kadar gelen tarihsel gelişimi, KKP uygulamalarının temel özellikleri, içerdiği modüller, şirketlerin kullanma nedenleri, kurulum öncesindeki seçim kriterleri, kurulum aşamaları ve bu adımlarda genel olarak karşılaştıkları problemler açıklanmıştır. İkinci bölümde araştırmaya temel oluşturacak kurumsal paydaşların tanımları yapılacak ve kritik başarı faktörleri açıklanacaktır.



## 2. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASINDA PAYDAŞLAR VE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

Bu bölümde Kurumsal Kaynak Planlamasında Kritik Başarı Faktörleri ve Paydaşlar Tarafından Değerlendirilmesi araştırmasında kullanılacak 7 kurumsal paydaş ve 25 kritik başarı faktörü açıklanacaktır.

### 2.1 Kurumsal Kaynak Planlamasında Paydaşlar

Paydaşlar, kurumsal kaynak planlaması projesinde yer alan her bir kişinin içinde bulunduğu gruptur. Literatürde paydaş çok farklı şekillerde tanımlanmıştır.

En bilinen Freeman'ın tanımında paydaş “Bir organizasyonun amacına ulaşmasını etkileyebilen ya da etkilenebilecek herhangi bir grup ya da bireydir.”<sup>16</sup>

Paydaşlar birincil veya ikincil olarak sınıflandırılabilirler.<sup>17</sup> Birincil paydaşlar organizasyonla doğrudan etkileşimde bulunur ve katılımı olmadan örgüt hayatta kalmaz. İkincil paydaşlar dolaylı olarak sistemle etkileşime girer ve organizasyonun devamı için mutlak gerekli değildir. Sahipler, hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, toptancı ve perakendeciler, kredi veren kuruluşlar ile sendikalar birincil paydaşlar iken; yerel yönetimler, devlet, yabancı ülkeler, yazılı, görsel ve sosyal medya ikincil paydaşlara örnek olabilir.

Paydaşlar, organizasyonun içinden veya dışından kaynaklanıp kaynaklanmadığına bağlı olarak kurum içi veya kurum dışı paydaşlar olarak ikiye ayrılabilir.<sup>18</sup> Örneğin üst yönetim, son kullanıcılar, şirket sahibi, hissedarlar, proje yönetimi kurum içi paydaş olarak; danışmanlar, tedarikçiler, müşteriler, hükümet, rakip şirketler kurum dışı paydaş olarak değerlendirilebilir.

---

<sup>16</sup> Düzakın E., ve Sevinç, S., “Kurumsal Kaynak Planlaması”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 21, Sayı1, 2002, ss.190-191

<sup>17</sup> Batı, G.B., “Paydaş Teorisi ve Bankalarda Paydaş Analizi”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2006, ss.7-10

<sup>18</sup> Aktan, C., ve Börü, Deniz, “Önemli Bir Tanımlama Ögesi: Paydaşlar”, <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyalsorum/kurumsal-sosyal/paydaslar.htm>, Erişim 01.01.2017

Kurumsal kaynak planlaması çalışmasında aktif rol alan ve bundan menfaati olan tüm ekipler kurumsal kaynak planlaması çalışmalarının başarısında kritik rol oynamaktadır. Bu nedenle her bir ekibin gözünden kritik başarı faktörlerinin değerlendirilmesi ve aradaki farkların doğru analiz edilmesi gerekmektedir.

Bu çalışma kapsamında kurumsal kaynak planlaması çalışmalarında rol alan paydaşlar 7 başlık altında incelenmiştir.<sup>19</sup>

-Üst Yönetim

-Proje Yönetimi

-Anahtar Kullanıcılar

-Son Kullanıcılar

-KKP Danışmanları

-3. Parti Entegrasyon Çalışanları

-BT Ekibi

### **2.1.1 Üst Yönetim**

Kurumsal kaynak planlaması projelerinde üst yönetim, şirketin KKP geçişinin kararını veren idari üst düzey yöneticilerden oluşur.

Üst yönetimin kararlılığı, projeyi sahiplenmesi çalışanlardaki isteklendirmeyi artırarak başarıya doğrudan etki eder.

Üst yönetim kurulum ve uygulama sürecinde projenin hedeflerini ve zaman planlamasını yapar, proje yönetimini de bu amaçlara ulaşılması için çalışmaya zorlar. Projenin yönlendirme komitesi de (steering committee) bu üst yönetimden oluşur. Komite belirli periyotlarda bir araya gelerek o ana kadarki hedeflerin ve zaman planlamasının başarısını değerlendirirken bir sonraki toplantıya kadar yapılacak olan işleri de planlar ve kayıt altına alır. Üst yönetime liderlik eden kişi de proje sponsoru veya şampiyonu olarak adlandırılır.

---

<sup>19</sup> Batı, G.B., “Paydaş Teorisi ve Bankalarda Paydaş Analizi”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2006, ss.2-10

Proje sponsoru elindeki mevcut bilgiyi değerlendirerek problemlere çözümler sunar, yönlendirme komitesinin değerlendirme ve onayına sunar, elindeki tüm kaynakları da projenin başarısı için kullanacağını garanti eder.

Üst yönetim projenin başarılı olması için son karar noktasıdır dolayısıyla projenin bütçe yönetimi, kaynak planlaması, değişim yönetimi sürecinin başarılı yürütülmesi, proje risk takibinin yapılmasını düzenli raporlarla takip eder ve yönlendirme komitesinde değerlendirir.

### **2.1.2 Proje Yönetimi**

Proje yönetimi, üst yönetime bağlı olarak çalışan; yönlendirme komitesinde alınan kararları sahada uygulayan yönetici ekiptir. Amaçlar ve stratejik hedefler doğrultusunda günlük çalışmaları planlarken aynı zamanda yapılan çalışmaları da üst yönetime raporlamakla görevlidir.

Projenin yürütüldüğü lokasyonlarda tam zamanlı olarak çalışırlar. KKP kurulum ve entegrasyonunu gerçekleştiren firmanın proje yönetimi ile projeyi yüklenici firmanın proje yönetimi olarak iki ayrı ancak birbiri ile yan yan ve koordineli çalışan ekipten oluşurlar.

Tüm proje ekibindeki çalışanların sorumluluğu proje yönetimindedir. Başarılı kaynak planlaması yaparak yeterli sayıda çalışanı doğru işlere yönlendirirler. Değişim yönetimi çalışmalarında bulunarak şirket içindeki değişimi kontrol eder ve gerekli bilgilendirmeleri yaparlar. Risk yönetimi çalışmaları yaparak projenin mevcut risklerini düzenli olarak takip ederler, aksiyon planları hazırlayarak riskin etkisini ve şirketin riske açıklığını minimize etmeye çalışırlar. Proje süresince çalışanların motivasyonu ve maksimum verimi için sürekli yanlarında olurlar, ihtiyaçlarını karşılarlar, problemlerine çözüm sunarlar. Eğitim süreçlerini planlayarak proje ekibinin yetkinliğini arttırırlar. Proje ekibi ne kadar kalifiye olursa proje başarısı da aynı oranda artacaktır. Projenin yürütülmesi aşamasında test süreçlerini organize ederek hazırlanan sistemin şirketin ihtiyaçlarına yeterliliğini tespit ederler. Tüm testler başarılı sonuçlanmadıkça KKP projesi devreye alınamaz ve bu sürecin tamamlanamaması da KKP uygulamasının başarısız olması ile sonuçlanır.

Proje yöneticisi proje yönetimine liderlik eden ve tüm proje ekibini sahada yöneten kişidir. Proje değerlendirme toplantılarında proje yönetiminin değerlendirmesi ve onayıyla nihai kararları alan ve üst yönetime karşı birinci derecede sorumlu kişidir.

Uluslararası Proje Yönetim Enstitüsü (PMI) tarafından verilen Profesyonel Proje Yönetici (PMP) sertifikası ve unvanına sahiptir.

### **2.1.3 Anahtar Kullanıcılar**

Anahtar kullanıcılar şirketin farklı bölümlerinde çalışan ve matris yapıyla proje ekibinde yer alan kişilerdir. KKP çalışmalarında bulunacak her bir departman kendi birimindeki tecrübeli arkadaşları proje süresince anahtar kullanıcı olarak görevlendirirler.

Anahtar kullanıcılar KKP çalışmalarında mevcut sistemin analizini gerçekleştirip proje danışmanlarına aktararak proje analiz aşamasında aktif rol alırlar. Bütün sistem ilgili anahtar kullanıcının tanımlamaları, talepleri ve ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanır.

Test süreçlerinde de en büyük görev anahtar kullanıcılarıdır. Hazırlanan KKP sisteminin organizasyonun beklentileri ile kanun ve mevzuat gibi yasal süreçlere uygunluğunu test ederler. Eksik olan yerleri hazırladıkları rapor ile hem kendi birimlerine hem bilgi teknolojileri ekibine hem de proje yönetimine sunarlar. Test süreci anahtar kullanıcıların bütün sistem üzerinde onay vermesine kadar devam eder. Anahtar kullanıcı onay verdikten sonra sistemin tüm kullanımının sorumluluğunu üzerine alır. Anahtar kullanıcılar, kendi birimlerindeki son kullanıcılar ile proje yönetimi arasında idari ve teknik olarak köprü görevindedirler. KKP çalışmalarına yarı zamanlı olarak katılırlar.

### **2.1.4 Son Kullanıcılar**

Son kullanıcılar organizasyonda KKP uygulamasını kullanan tüm bireylerdir. KKP projelerinde kendi iş birimlerinde günlük yaptıkları işlerini yeni hazırlanan sistem üzerinde yaparak sistemin verimli çalışmasını test ederler.

Son kullanıcılar günlük rutin yaptıkları tüm işlemler KKP uygulamasında olduğu için KKP kurulum ve entegrasyon projelerinden en çok etkilenen paydaştır.

### **2.1.5 KKP Danışmanları**

KKP Danışmanları sistemin uyarılma ve geliştirmelerini yaparak kullanıcılara hazır hale getiren kişilerdir. Tüm teknik çalışmaların danışman tarafından yapılacağı düşünüldüğünde proje içinde bulunan KKP danışmanlarının etkinliği ile KKP sisteminin genel başarısı arasında çok yakın ilişki vardır. Danışman proje başlangıcında işe alınıp iç kaynak olarak

değerlendirilebileceği gibi yüklenici firma üzerinden dış kaynak olarak proje süresince de alım yapılabilir. Tam zamanlı olarak kurulum ve uygulama sürecinde aktif rol alırlar.

Danışman maliyetleri proje bütçesi içerisinde en büyük kalemlerden birini oluştururlar. Dolayısıyla danışman seçimini doğru yapmak, danışmanların çalışmalarını kontrol etmek, en verimli çalışmaları için isteklendirmelerinin sağlanması proje yönetimi için çok önemlidir.

### **2.1.6 3. Parti Entegrasyon Çalışanları**

KKP çalışmalarının kapsamı ne kadar büyük tutulsa da organizasyonun bütün süreçleri KKP modülleri ile yönetilemez. Her organizasyon farklı amaçlarla kullandıkları 3. parti destek uygulamalarını KKP sistemleri ile entegre ederler. KKP projelerinde bu sistemlerin servisle entegrasyonunun sağlanmasında 3. parti entegrasyon çalışanları ve KKP danışmanları ortak rol alırlar.

### **2.1.7 Bilgi Teknolojileri Ekibi**

Organizasyon içerisinde BT ekibi projelerin donanım ve yazılım altyapısının hazırlanması, fonksiyonel analiz dokümanlarının yazılarak KKP danışmanları ile paylaşılması, uygulamanın test edilmesi ve güvenlik izleklerinden geçmesini sağlarlar. BT ekibi son kullanıcılar ile KKP Danışmanları arasında iletişim kurulmasını, son kullanıcının ihtiyaçlarının doğru analiz edilerek danışmanlar tarafından geliştirilebilmesini sağlar.

## 2.2 Kurumsal Kaynak Planlamasında Kritik Başarı Faktörleri

Araştırmada kullanılan kritik başarı faktörleri uluslararası kabul görmüş kaynaklar incelenerek belirlenmiştir.<sup>20</sup>

Kritik başarı faktörlerinin derlendiği kaynaklar Tablo 2.1’de gösterilmiştir.

Tablo 2.1 Kritik Başarı Faktörleri

Hong, K. K., Kim, Y. G., “The Critical Success Factors for ERP Implementation: An Organizational Fit Perspective”, <b>Korea Advanced Institute of Science and Technology</b> , 2002	- Dikkatli Değişim Yönetimi - Planlanan Proje Bitiş Zamanına Uyum - Mevcut BT Altyapısının Uygunluğu - Üst Yönetim Gerekli Desteği Vermesi
---	---

<sup>20</sup> Hong, K. K., Kim, Y. G., “The Critical Success Factors for ERP Implementation: An Organizational Fit Perspective”, **Korea Advanced Institute of Science and Technology**, 2002, ss.1-31

Akkermans, H., ve van Helden, K., “Vicious and Virtuous Cycles in ERP Implementation: A Study of Interrelations Between Critical Success Factors”, **European Journal of Information Systems**, 2002, Cilt 11, ss.35-46

Bingi, P., Sharma, M.K. ve Golda, J.K., “Critical Issues Affecting an ERP Implementation”, **Information Systems Management**, 1999, Cilt 16, ss.7-14

Umble, E.J., Haft, R.R. ve Umble, M.M., 2003, “Enterprise Resource Planning: Implementation Procedures and Critical Success Factors”, **European Journal of Operational Research**, 2003, Sayı 146, ss.241-257

Al-Mashari, M., Al-Mudimigh, A. ve Zairi, M., “Enterprise Resource Planning: A Taxonomy of Critical Factors”, **European Journal of Operational Research**, Cilt 146, 16 Nisan 2003, ss.352-364

Holland, C.P., Light, B. ve Gibson, N., “A Critical Success Factors Model for Enterprise Resource Planning Implementation”, **Manchester Business School**, ss.1-7

Sumner, M., “Critical Success Factors in Enterprise Wide Information Management Projects”, **in Proceedings of The 5th Americas Conference on 113 Information Systems**, Milwaukee, WI, 1999, ss.297-303

Olson, D.L. ve F. Zhao, “CIO’s Perspectives of Critical Success Factors in ERP Upgrade Projects”, **Enterprise Information Systems**, Cilt 1, 2007, ss.129-138

Plant, R., Willcocks L., “Critical Success Factors in International ERP Implementations”, **Journal of Computer Information Systems**, Bahar, 2007

Nah, F.F., Lau, J.L-S., Kuang, J., “Critical Factors for Successful Implementation of Enterprise Systems”, **Business Process Management Journal**, Cilt 7,2001, ss.285-295

Lai, I. K. W., “The Critical Success Factors Across ERP Implementation Models: An Empirical Study in China”, **International Graduate School of Business**, University of South Australia, 2006

Tablo 2.1 (Devam) Kritik Başarı Faktörleri

<p>Akkermans, H., ve van Helden, K., “Vicious and Virtuous Cycles in ERP Implementation: Abase Study of Interrelations Between Critical Success Factors”, <b>European Journal of Information Systems</b>, 2002, Cilt 11</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Üst Yönetim Gerekli Desteği Vermesi</li> <li>- Proje Yönetiminin Yeterliliği</li> <li>- Bölümler / Modüller Arası Etkin İletişimin Sağlanması</li> <li>- Sistem Kurulumundan Önce Stratejik Amaçların Açıkça Tanımlanmış Olması</li> <li>- Tedarikçinin Deneyimli ve Bilgili Oluşu</li> <li>- Doğru Tedarikçi / Danışman Seçimi</li> <li>- Veri Analizi ve Yönetimi</li> <li>- Yönetim Kurulu Toplantıları</li> <li>- Çalışanların Eğitiminin Yerinde ve Zamanında Verilmesi</li> <li>- Dikkatli Değişim Yönetimi</li> </ul>
<p>Bingi, P., Sharma, M.K. ve Golda, J.K., “Critical Issues Affecting an ERP Implementation”, <b>Information Systems Management</b>, 1999, Cilt 16</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Üst Yönetim Gerekli Desteği Vermesi</li> <li>- Bölümler / Modüller Arası Etkin İletişimin Sağlanması</li> <li>- Proje Yönetiminin Yeterliliği</li> <li>- BT Ekibinin Yeterliliği</li> <li>- Proje Risk Yönetiminin Başarılı Yapılması</li> <li>- Çalışanların Eğitiminin Yerinde ve Zamanında Verilmesi</li> <li>- Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması</li> <li>- Dikkatli Değişim Yönetimi</li> </ul>
<p>Umble, E.J., Haft, R.R. ve Umble, M.M., 2003, “Enterprise Resource Planning: Implementation Procedures and Critical Success Factors”, <b>European Journal of Operational Research</b>, 2003, Sayı 146</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Üst Yönetim Gerekli Desteği Vermesi</li> <li>- Proje Yönetiminin Yeterliliği</li> <li>- Veri Analizi ve Yönetimi</li> <li>- Veri ve Bilginin Kalitesi</li> <li>- Sistemin Kullanım Kolaylığı</li> <li>- Sistem Kurulumundan Önce Stratejik Amaçların Açıkça Tanımlanmış Olması</li> </ul>



Tablo 2.1 (Devam) Kritik Başarı Faktörleri

<p>Al-Mashari, M., Al-Mudimigh, A. ve Zairi, M., “Enterprise Resource Planning: A Taxonomy of Critical Factors”, <b>European Journal of Operational Research</b>, Cilt 146, 16 Nisan 2003</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Üst Yönetim Gerekli Desteği Vermesi</li> <li>- Dikkatli Değişim Yönetimi</li> <li>- Mevcut BT Altyapısının Uygunluğu</li> <li>- Planlanan Proje Bitiş Zamanına Uyum</li> <li>- Proje Planının/ Takviminin Doğru Yapılandırılması</li> <li>- Hedeflenen Proje Bütçesinin Aşılmaması</li> </ul>
<p>Holland, C.P., Light, B. ve Gibson, N., “A Critical Success Factors Model for Enterprise Resource Planning Implementation”, <b>Manchester Business School</b>, 1999</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Üst Yönetim Gerekli Desteği Vermesi</li> <li>- Proje Planının/ Takviminin Doğru Yapılandırılması</li> <li>- Bölümler / Modüller Arası Etkin İletişimin Sağlanması</li> <li>- Performansın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi</li> <li>- İhtiyaçların İyi Tespit Edilmesi</li> </ul>
<p>Plant, R., Willcocks L., “Critical Success Factors in International ERP Implementations”, <b>Journal of Computer Information Systems</b>, Bahar, 2007</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Üst Yönetim Gerekli Desteği Vermesi</li> <li>- Proje Yönetiminin Yeterliliği</li> <li>- Sistem Kurulumundan Önce Stratejik Amaçların Açıkça Tanımlanmış Olması</li> <li>- İhtiyaçların İyi Tespit Edilmesi</li> <li>- Tedarikçi ve Müşteri Arasında Güven Sağlanması</li> <li>- Tedarikçinin Deneyimli ve Bilgili Oluşu</li> <li>- Doğru Tedarikçi / Danışman Seçimi</li> <li>- Yönetim Kurulu Toplantıları</li> <li>- Veri Analizi ve Yönetimi</li> <li>- Veri ve Bilginin Kalitesi</li> <li>- Kişiselleştirmenin En Aza İndirgenmesi</li> <li>- Son Kullanıcıların Katılımı</li> <li>- Proje Risk Yönetiminin Başarılı Yapılması</li> </ul>

Tablo 2.1 (Devam) Kritik Başarı Faktörleri

<p>Sumner, M., “Critical Success Factors in Enterprise Wide Information Management Projects”, in <b>Proceedings of The 5th Americas Conference on 113 Information Systems</b>, Milwaukee, WI, 1999</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proje Yönetiminin Yeterliliği</li> <li>- Dikkatli Değişim Yönetimi</li> <li>- Tedarikçinin Deneyimli ve Bilgili Oluşu</li> <li>- Üst Yönetim Gerekli Desteği Vermesi</li> <li>- Kişiselleştirmenin En Aza İndirgenmesi</li> <li>- Tedarikçi ve Müşteri Arasında Güven Sağlanması</li> <li>- Bölümler / Modüller Arası Etkin İletişimin Sağlanması</li> </ul>
<p>Olson, D.L. ve F. Zhao, “CIO’s Perspectives of Critical Success Factors in ERP Upgrade Projects”, <b>Enterprise Information Systems</b>, Cilt 1, 2007</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Üst Yönetim Gerekli Desteği Vermesi</li> <li>- Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması</li> <li>- Çalışanların Eğitiminin Yerde ve Zamanında Verilmesi</li> <li>- Son Kullanıcıların Katılımı</li> <li>- Proje Yönetiminin Yeterliliği</li> <li>- BT Ekibinin Yeterliliği</li> <li>- Dikkatli Değişim Yönetimi</li> </ul>
<p>Lai, I. K. W., “The Critical Success Factors Across ERP Implementation Models: An Empirical Study in China”, <b>International Graduate School of Business</b>, University of South Australia, 2006</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doğru Tedarikçi / Danışman Seçimi</li> <li>- Tedarikçinin Deneyimli ve Bilgili Oluşu</li> <li>- Yönetim Kurulu Toplantıları</li> <li>- Sistem Kurulumundan Önce Stratejik Amaçların Açıkça Tanımlanmış Olması</li> <li>- Çalışanların Eğitiminin Yerde ve Zamanında Verilmesi</li> <li>- Bölümler / Modüller Arası Etkin İletişimin Sağlanması</li> <li>- Kişiselleştirmenin En Aza İndirgenmesi</li> <li>- Son Kullanıcıların Katılımı</li> <li>- Proje Yönetiminin Yeterliliği</li> <li>- Veri Analizi ve Yönetimi</li> </ul>

Tablo 2.1 (Devam) Kritik Başarı Faktörleri

<p>Nah, F.F., Lau, J.L-S., Kuang, J.,  “Critical Factors for Successful  Implementation of Enterprise Systems”,  <b>Business Process Management  Journal</b>, Cilt 7,2001</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Üst Yönetim Gerekli Desteği Vermesi</li> <li>- Planlanan Proje Bitiş Zamanına Uyum</li> <li>- Hedeflenen Proje Bütçesinin Aşılmaması</li> <li>- Performansın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi</li> <li>- Dikkatli Değişim Yönetimi</li> <li>- Bölümler / Modüller Arası Etkin İletişimin Sağlanması</li> <li>- Proje Risk Yönetiminin Başarılı Yapılması</li> <li>- Performansın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi</li> <li>- Sistemin Kullanım Kolaylığı</li> <li>- Kişiselleştirmenin En Aza İndirgenmesi</li> </ul>
---	--

### 2.2.1 Üst Yönetim Gerekli Desteği Vermesi

KKP geçiş kararını alan üst yönetim sürecin başarısındaki en temel sorumluluğu üstlenir. O yüzden uygulamanın şirket için faydalarını en doğru şekilde anlamalı, benimsemeli ve tüm çalışanlara hissettirmelidir. Üst yönetimin sahiplenmesini gören tüm çalışanlar kurulum sürecinde en verimli şekilde katkı vereceklerdir. Üst yönetimin destek vermediği kurulum ve uygulamalar şirket çalışanlarının da başarıya inancı azalacak ve motivasyonun azalması projeyi başarısızlığa doğru götürebilecektir. Üst yönetim, KKP'nin başarısını artırmak için uygulamaya sıkı sıkıya bağlanmalıdır.<sup>21</sup>

### 2.2.2 Sistem Kurulumundan Önce Stratejik Amaçların Açıkça Tanımlanmış Olması

Sistem kurulumundan önce tüm belirsizlikleri ortadan kaldırarak stratejik amaç ve hedefleri açık ve net olarak tanımlayıp tüm çalışanlarla paylaşmak gerekir. Beklentileri, kaynakları, maliyetleri, riskleri ve zaman planlamasını içeren iş planı hazırlanmalıdır. Belirsizlikler insanı yorar ve hedefinden şaşırır. Tüm ekip aynı hedefe doğru, bilinçli hareket edebildiğinde başarı yüksek oranda artar.

<sup>21</sup> Düzakın E., ve Sevinç, S., “Kurumsal Kaynak Planlaması”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1, 2002, ss.189-218

### **2.2.3 KKP Sistem Seçimi Sürecinde İhtiyaçların İyi Tespit Edilmesi**

Doğru KKP sistem seçimi için şirketinizin ihtiyaçlarını en iyi şekilde tespit etmeli ve bu gereksinimlerinize en uygun piyasada bulunan birçok alternatif arasından en doğrusunun seçilmesi gereklidir. Yanlış sistem seçimi sonucunda harcanan tüm emek, masraf ve zaman boşa gidecek, başarı için en baştan başlamak gerekecektir.

### **2.2.4 Dikkatli Değişim Yönetimi**

Değişim yönetimi, değişimi tahmin ederek doğru kaynaklarla doğru zamanda süreçleri kontrol altına alma anlamına gelir.<sup>22</sup> Değişim yönetimi projenin hazırlık aşamasında başlar, uygulama ve kapanış sürecinin sonuna kadar tüm proje boyunca devam eder. Proje yönetimi şirket içerisinde meydana gelebilecek tüm yapısal, organizasyonel ve kültürel değişimlere karşı proaktif davranarak bu süreci doğru yönetmesi KKP başarı için oldukça önemlidir.

### **2.2.5 KKP Seçiminde Doğru Tedarikçi / Danışman Seçimi**

KKP projeleri boyunca size yol gösterecek ekibin doğru seçilmesi kritik bir karardır. Lisans bedellerinden sonra en büyük KKP maliyet kalemi tedarikçi ve danışman masraflarıdır. Tedarikçinizi ve danışman ekibinizi doğru seçemediğinizde süreç uzar, maliyetler artar, çalışanların inancı düşer ve başarısızlık riski artar. Projenin yanlış tedarikçi ile çalışılması sonrasında başarısız olması durumunda da tüm emekler ve yatırımlar boşuna gitmiş olmaktadır.

### **2.2.6 Mevcut BT Altyapısının Uygunluğu**

KKP sistemleri şirketlerin büyüklüklerine göre hızlı, güçlü, yüksek kapasiteli ve maliyetli donanım ekipmanlarına ihtiyaç duyar. Projenin başında mevcut donanım ve bilgi teknolojileri altyapısını analiz etmeden, gereksinimleri doğru tespit ederek yola çıkılmadığında entegrasyon süreçlerinde ortaya çıkacak ihtiyaçlar fazladan maliyet ve efor gerektirecektir.

---

<sup>22</sup> Tülünay, R., “Değişimi Nasıl Yönetiriz”, <http://www.ias.com.tr/tr/Content/degisimi-nasil-yonetiriz>, 2010

### **2.2.7 Tedarikçinin Deneyimli ve Bilgili Oluşu**

KKP sistemlerinin hızla tüm dünyada kullanımının artmasıyla birlikte piyasada ihtiyaç olan deneyimli ve bilgili tedarikçi sayısında da yetersizlikler olmaya başlamıştır. Tecrübeli danışmanlarda çok daha fazla talep görmektedir. Bu ortamda belirlenen ihtiyaçlara en uygun, geçmişinde birçok proje yaparak bilgisini artırmış kişilerle çalışmak proje süresini kısaltacağı gibi başarısını da arttıracaktır.

### **2.2.8 Sistem Standartlarına Mümkün Oldukça Bağlı Kalınarak Kişiselleştirmenin En Aza İndirgenmesi**

Geliştirmelerin en az olduğu KKP sistemleri en başarı uygulamalardır. Standartların dışına çıkılması proje süresini uzatır, maliyetleri arttırır, sistemi kişilere bağımlı hale dönüştürür, versiyon güncellemelerinde sıkıntılara sebep olur.

### **2.2.9 ERP Sistemi Kullanan Firmalardan Bilgi Alınması**

KKP sistemlerinin uyarlanması ve geliştirilmesinde aynı sektörde daha önce benzer tecrübeyi yaşamış firmalardan bilgi alınması oluşacak belirsizlikleri en aza indirecektir. Sistem seçimi sonrasında aynı sistemi kullanan firmalara ziyaretlerde bulunarak tecrübelerinden faydalanılmalıdır.

### **2.2.10 Proje Yönetiminin Yeterliliği**

KKP projelerinin zorlu ve riskli süreçlerini planlayacak, kontrol edecek ve yönetecek proje yönetimidir. Bu süreci yönetebilecek kişilerin proje yönetim metodolojisine hâkim, karar alma ve uygulamada sorumluluk alabilecek, lider ruh taşıyan, işin teknik boyutlarında bilgili, organizasyonel kurum kültürünü bilen, insan yönetiminde başarılı, farklı projelerde görev almış tecrübeye olması gereklidir. Proje yönetimi başlatma, planlama, yürütme, izleme ve kapanış süreçlerinin tamamını kapsamaktadır.

### **2.2.11 BT Ekibinin Yeterliliği**

Bilgi teknolojileri ekibi sistem ve network uzmanları, iş analistleri, kod geliştiriciler, yazılım danışmanlarından oluşur. KKP uygulamalarının başarısı için seçilen bilgi teknolojileri ekibinin teknik ve süreç bilgisi olarak yeterli olması gereklidir.

### **2.2.12 Veri Analizi ve Yönetimi**

Eksiksiz ve doğru veri etkin KKP sistemlerinin temel dayanağıdır. Hazırlık süreçlerinde veri temizlik ve doğrulama çalışmaları yapılmalı, verilerin sisteme doğru şekilde aktarıldığı test edilmeli, sistemin işleyişi süresince de verilerin doğruluğu kontrol edilmelidir.

### **2.2.13 Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması**

KKP çalışmaları uzun mesai saatleri boyunca yüksek tempo ve efor gerektirir. Bu süreçte de çalışanlarda stres ve gerginlik oluşur. Bu durum da çalışanların moral ve motivasyonlarını düşürerek daha kolay hata yapmalarına olanak sağlar. Üst yönetim ve proje yönetiminin, tüm çalışanlarının moral ve motivasyonunu yüksek tutmak için yemek, sportif faaliyetler, turnuvalar, geziler, ikramiye gibi çalışmalar yapmaları gerekmektedir.

### **2.2.14 Çalışanların Eğitiminin Yerinde ve Zamanında Verilmesi**

KKP sistemini iş süreçlerine uygun olarak kullanacak olan çalışanlardır. Çalışanların belirlenen işleri doğru şekilde en kısa sürede yapması da firmanın başarısının ölçüm araçlarından biridir. Eğitimin zamanında ve yerinde verilmesi çalışanların değişecek iş süreçlerine ve sisteme uyum sağlamasını kolaylaştırır. Tedarikçi danışmanlarının bilgi ve tecrübelerini aktarması en başarılı eğitim yollarından biridir. KKP sistemler sürekli gelişim halinde olduğundan eğitimde de süreklilik sağlanmalıdır.

Üst yönetim, proje yönetimi, bilgi teknolojileri ekibi, son kullanıcı gibi tüm şirket içi paydaşlar yetkinliklerine göre eğitim almalıdırlar.

Yeterince son kullanıcı eğitime verilmeden KKP uygulamalarını kullanmaya çalışan firmaların büyük oranda başarısız oldukları görülmektedir. Son kullanıcıdan iş beklemeden önce, işin nasıl yapıldığı doğru şekilde anlatılmalı, işlerin ezberlenmesi yerine yapılış mantığının doğru şekilde aktarılması gerekmektedir.

### **2.2.15 Bölümler / Modüller Arası Etkin İletişimin Sağlanması**

İş süreçleri şirketin birçok bölümünü birbirine entegre ederek oluşturulur. Her bölüm kendi görev ve sorumluluklarını diğer bölüm çalışanları ile aralarında güven ilişkisi kurarak etkin şekilde paylaşmalıdır. İletişimin eksik olduğu ortamlarda süreçlerde kopukluklar meydana gelir ve sistemin hedefine ulaşmasını engeller.

### **2.2.16 Son Kullanıcıların Katılımı**

KKP uygulamalarının sahadaki nihai kullanıcısı olan son kullanıcılar sistem seçiminden sonra analiz, geliştirme ve devreye alma süreçlerinde aktif katılım sağlamalıdır. Uygulama son kullanıcıların ihtiyaç ve taleplerine uygun olarak hazırlanmalıdır.

### **2.2.17 Proje Planının/ Takviminin Doğru Yapılandırılması**

Proje planı ve takvimi herkes için açıkça belirlenmiş olmalıdır. Proje planında amaçlar, hedefler, misyon ve strateji tanımlanmalıdır. Proje takviminde kilometre taşları, kritik yol ve zaman sınırlamaları doğru belirlenmelidir.

### **2.2.18 Planlanan Proje Bitiş Zamanına Uyum**

Projelerin başarısız olmasındaki en büyük nedenlerden birisi de projenin planlanan sürede bitirilememesidir. Proje planındaki adımlar sürekli izlenmelidir. Planlanan terminler ile gerçek iş bitiriş tarihleri arasında farklılık oluştuğunda plan gözden geçirilmeli, üst yönetimle paylaşılmalı ve zamanında güncellenmelidir.

### **2.2.19 Hedeflenen Proje Bütçesinin Aşılmaması**

KKP uygulamalarında ihtiyaçlar belirlendikten sonra sistem seçiminden önce bütçe oluşturulur. Lisans maliyetleri, danışmanlık hizmet bedeli, personel giderleri, donanım giderleri, lokasyon giderleri temel maliyetlerdir. Üst yönetimin proje üzerindeki desteğini kaybetmemek için bu maliyetleri oluşturan bütçenin aşılmaması çok önemlidir.

### **2.2.20 Yönetim Kurulu Toplantıları**

Periyodik olarak yapılan yönetim kurulu toplantıları kontrolü elde tutmak için çok önemlidir. Üst yönetim ve proje yönetim kurulunun katılımı ile gerçekleştirilebilen toplantılar sistemin anlık durumu ile planlanan durumun karşılaştırılabilmesini sağlar. Toplantılarda termini geçen işler değerlendirilir, sonraki dönemde yapılacak işler planlanır, proje riskleri değerlendirilir, kaynak planlaması düzenlenir, raporlamalar takip edilerek planlamalarda ve yönetimde süreklilik sağlanmalıdır.

### **2.2.21 Performansın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi**

KKP uygulamalarının başarısını ölçen performans göstergeleri tanımlanmalıdır. Performans somut olarak değerlendirilmelidir. Performans ölçümleri yapılarak istenilen düzey ile gerçek düzey arasındaki farklılıklar tespit edilmeli ve performansın hedef seviyeye gelmesi için önlemler alınmalıdır.

### **2.2.22 Sistemin Kullanım Kolaylığı**

Organizasyon içerisinde çok farklı bilgi ve karakterde çalışanlar bulunmaktadır. KKP sistemlerinin başarılı ve uygulanabilir olması için sistemlerin herkesin kullanımına uygun en basit düzeyde kurulması gerekmektedir.

Sistemlerin karmaşık yapıda olması kullanıcıların hata yapma ihtimalini artırır. Büyük şirketlerde tüm süreçlerin dahil olduğu KKP sistemlerinde dakikalar içinde binlerce veri işlendiğinden hatanın tespit edilmesi ve düzeltilmesi çok masraflı ve zaman gerektiren çalışmalar olabilmektedir.

### **2.2.23 Veri ve Bilginin Kalitesi**

KKP sistemlerinde bütün süreçler bütünleşik olduğundan verilerin doğru ve güvenilir olması gereklidir. Herhangi bir yanlış veri girişi sistemin bütününde bilginin yanlış akmasına sebep olarak sistemde tutarsız veriler oluşturur. Bu da büyük bir iş gücü kaybına sebep olacaktır.

Sisteme veri girişi mümkün olduğunca kontrol altında olmalı ve son kullanıcıların istedikleri şekilde bilgi girişine ve değişiklik yapabilmelerine izin verilmemelidir.

### **2.2.24 Proje Risk Yönetiminin Başarılı Yapılması**

KKP projelerinde riskler açık olarak tanımlanmalıdır. Her bir riskin açıklığı ve oluşma derecesi belirlenmeli, periyodik risk toplantılarıyla yeniden değerlendirilmelidir. Risklerin etkileyeceği sistemler ve birimler belirlenerek oluşması durumuna karşı aksiyon planları alınmalıdır.



### 2.2.25 Tedarikçi ve Müşteri Arasında Güven Sağlanması

KKP uygulamaları tedarikçi ile müşteri arasında uzun süreli bir iş ortaklığı oluşturur. Sisteminin kurulumundan sonra bakım, yeni modüllerin eklenmesi, versiyonların güncellenmesi ve eğitimler tedarikçinin sürekli desteğini gerektirir. Bu nedenle tedarikçi ve müşteri arasında tam güven ortamı sağlanmalıdır.

Çalışmanın buraya kadar olan kısmında araştırmaya konu olan KKP süreçlerinde kurumsal paydaşlar ve kritik başarı faktörleri açıklanmıştır. Çalışmanın 3. Bölümünde KKP uygulamalarının başarısına etki eden kritik başarı faktörlerin kurumsal paydaşlar tarafından değerlendirilmesi yapılacaktır.



### **3. KKP'DE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİNİN PAYDAŞ ANALİZİ**

Bu bölümde KKP uygulamalarının başarısına etki eden her bir kritik başarı faktörünün paydaşlar tarafından istatistiki olarak önem dereceleri değerlendirilecektir. Kritik başarı faktörlerinin tüm paydaşlar için aynı etkiye sahip olup olmadığı ve hangi faktörlerin hangi paydaş için daha önemli olduğunu açıklanacaktır.

#### **3.1 Araştırmanın Konusu**

Global dünya pazarında şirketler kendi sektörlerinde en iyi olmak için bilgi teknolojilerini en verimli kullanmaya çalışmaktadırlar. Rekabet ortamında müşterinin ihtiyaçlarına cevap verecek en iyi ürün veya hizmeti en hızlı ve en doğru şekilde sunabilmeleri için hızla artan şekilde şirketlerin tüm kaynaklarının planlanabildiği ve yönetilebildiği kurumsal kaynak planlaması uygulamaları kullanılmaktadır.

Ancak şirketler için bu kadar kritik öneme sahip olan KKP uygulamalarının kurulum, uyarlama ve geliştirmeleri hem tasarım ve kurulum maliyetlerinin çok yüksek olması hem de bu süreçlerin uzun ve zorlu olması nedeniyle birçok şirkette başarılı olarak kullanıma geçirilememektedir.

Bu durum ilk kez kurumsal kaynak planlaması uygulamaları kullanmak isteyen şirketleri çok daha dikkatli olmaya ve başarılı olabilmeleri için kritik başarı faktörlerine çok daha dikkat etmeye yöneltmektedir.

Yapılan bu çalışmada da kurumsal kaynak planlaması uygulamalarının başarılı olabilmesi için kritik başarı faktörleri incelenmiş, kurum paydaşları tarafından değerlendirilmiştir.

#### **3.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışmanın amacı kurumsal kaynak planlaması kullanmak isteyen firmalara entegrasyon süreçlerinde paydaşların yönetiminde hangi konularda daha dikkatli olmaları gerektiği, hangi süreçlere daha fazla önem vermeleri gerektiği ve hangi problemlerin çözümüne öncelik vermeleri gerektiğini bilimsel veriler ve çalışmalar ile göstermektir.

Kritik başarı faktörleri bugüne kadar çok kez tanımlanmış ve değerlendirilmiştir. Ancak kritik başarı faktörlerinin kurumsal paydaşlar tarafından ayrı ayrı incelenmesi ve değerlendirilmesi bugüne kadar yapılan çalışmalarda eksik kaldığı görülmüştür.

Bugüne kadar tanımlanmış ve herkesin kabul ettiği kritik başarı faktörleri mevcutta başarılı şekilde kurumsal kaynak planlaması uygulamalarını başarıyla hayata geçirmiş ve yıllardır kullanan kurumsal paydaşlar tarafından değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda hangi kritik başarı faktörlerinin hangi kurumsal paydaşlar tarafından daha önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bilgiler ışığında her bir paydaş için hangi kritik başarı faktörünün daha önemli olduğunu bilerek ilk kez KKP projelerini yönetecek olan şirketlerdeki uygulama başarı oranlarını çok daha arttıracaktır.

### **3.3 Araştırmanın Yöntemi**

Türkiye’de ki KKP uygulama başarısını etkileyen kritik başarı faktörlerinin kurumsal paydaşlar tarafından analiz edildiği bu uygulamada araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada 3 ana başlık altında 11 ifade yer almaktadır. İfadelerin oluşturulmasında üç araştırma kaynak olarak kullanılmıştır.<sup>23</sup> İlk bölümde katılımcıların demografik bilgilerini belirlemek için 5 ifade bulunmaktadır. İkinci bölümde KKP ile ilişkilerini açıklayan 4 ifade yer almaktadır. Üçüncü bölümde KKP kullanmanın gereksinimleri ve şirket performanslarına etkileri katılımcılara sorulmuştur. Dördüncü bölümde de literatür araştırması sonucunda belirlenen 25 kritik başarı faktörlerini değerlendirmeleri istenmiştir. Kritik başarı faktörlerinin değerlendirilmesi sorusu kapalı uçlu sorulmuştur ve 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Değerlendirmeler (1) Etkili Değil, (2) Fark ettirmez, (3) Kısmen Etkili , (4) Etkili , (5) Çok Etkili olarak yapılmıştır.

---

<sup>23</sup> Kılıç, M., “Türk Sanayisinde Erp Tatminini Etkileyen Faktörlerin Analizi”, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009, ss.114-118.

Tandoğan, S. N., “Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamasını Etkileyen Temel Başarı Faktörlerinin Değerlendirilmesi”, , İTÜ FBE İşletme Mühendisliği Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, ss.70-73.

Sönmeztürk, G. İ., “Kurumsal Kaynak Planlamasında Başarı Faktörleri”, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008, ss.102-108

Pilot çalışma için İstanbul Gaz Dağıtım A.Ş. KKP projesinde görev alan 14 kişiye hazırlanan çalışma gönderilmiştir. Her bir paydaştan ikişer kişinin incelemesi sağlanmıştır. Bu kişilerin geri dönüşleri ile çalışma yeniden düzenlenmiş ve yayınlamaya hazır hale gelmiştir.

Belirlenen sorular <https://www.surveey.com> web sitesi üzerinde hazırlanarak mail yoluyla ve çıktı alınarak elden katılımcılara ulaştırılmıştır. Anket soruları İstanbul'da Kurumsal Kaynak Planlaması konusunda çalışan 134 kişiye ulaştırılmış, 96 geri dönüşte bulunulmuştur. Soruları eksik cevaplayan ve tüm sorulara aynı cevabı veren katılımcıların formları iptal edilerek 26 farklı firmadan 92 kişinin başarılı şekilde katılımı sağlanabilmiştir.

Araştırma sonucunda toplanan başarılı anketler istatistiksel analiz programına girilmiş ve hedeflenen bulgulara ulaşılmıştır.

### **3.4 Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler**

İlk olarak anket sorularının kendi aralarındaki tutarlılığının ölçülmesi için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizinde Alfa modeli kullanılmıştır ve ortaya çıkan Cronbach's Alpha değeri soruların birbiri ile yakınlığını gösterir.

Alfa modeli cevapların varyansları toplamının genel varyansa oranı ile bulunur ve genelde 0 ile 1 arasında değer alır. Bu değer;

- 0 ile 0,4 arasında ise ölçek güvenilir değil,
- 0,4 ile 0,6 arasında ise düşük güvenilirlikli,
- 0,6 ile 0,8 arasında ise yeterince güvenilirlikli,
- 0,8 ile 1 arasında ise yüksek derecede güvenilirlikli kabul edilir.

Bu değerın sıfırın altında çıkması sorular arasında negatif ilişim olduğunu gösterir.<sup>24</sup>

İkinci olarak kritik başarı faktörlerinin kaç temel değişkenle ifade edilebileceğinin belirlenmesi için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda 25 kritik başarı faktörünün 7 temel değişkenle gruplanabileceği ve ifade edilebileceği görülmüştür. Bu

---

<sup>24</sup> Yurdugül, H., **Ölçme Kuramı ve Güvenilirlik Katsayıları**, Hacettepe Üniversitesi İstatistik Ders Notları, 2016, s.8

değişkenler Hazırlık Yönetimi, Kullanıcı Yönetimi, Tedarikçi Yönetimi, Veri Yönetimi, Proje Yönetimi, Sistem Yönetimi ve Yönetimin Tutumu olarak ifade edilmiştir.

Üçüncü olarak da her bir kritik başarı faktörünün paydaşlar için aynı öneme sahip olup olmadığının belirlenmesi için tek yönlü varyans analizi (Anova – f testi) yapılmıştır. Bu test normal dağılımlı bir seride üç veya daha fazla değişkenin ortalamaları arasındaki farkın anlamlandırılmasında kullanılır. Değişkenlerin kendi içindeki varyansı ile değişkenler arası varyansları oranlayarak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığını ölçer.

$H_0$  hipotezi ortalamalar arasında anlamlı fark olmadığını,  $H_1$  hipotezi ise en az iki ortalama için aralarında anlamlı bir farklılık olduğunu gösterir.  $H_1$  hipotezinin doğrulanması durumunda hangi ortalamalar arasında fark olduğunu belirlemek için post-hoc teknikleri kullanılır.

Araştırmamızda örnek olarak ‘ Üst Yönetim Desteği’ kritik başarı faktörü için;

‘ $H_0$  = Üst Yönetim Desteği kritik başarı faktörü tüm paydaşlar için aynı öneme sahiptir’ hipotezi,

“ $H_1$  = Üst Yönetim Desteği kritik başarı faktörü tüm paydaşlar için aynı öneme sahip değildir.” hipotezleri kurulmuştur.

Tüm kritik başarı faktörleri için bu hipotezler kurulmuş ve belirlenen %95 güven aralığında varyans analiziyle hipotezler kabul ya da ret edilmiştir.

$H_0$  hipotezinin ret olduğu durumlarda Scheffe ve Tamhane T2 post-hoc tekniklerle hangi paydaşlar arasında anlamlı olarak farklılık bulunduğu istatistiki olarak görülmüştür.

Scheffe testi gruplardaki varyansların homojen olması durumunda, Tamhane testi ise varyansların homojen dağılmadığı durumlarda kullanılır.<sup>25</sup>

### **3.5 Araştırmada Elde Edilen Sonuçlar**

Bu bölümde katılımcıların demografik değişkenlerinin frekans dağılımları, şirketlerde kurumsal kaynak planlaması kullanmayı gerektiren nedenlerin ve kurumsal kaynak

---

<sup>25</sup> Kayri, M., “Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Teknikleri”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009, Cilt 19, Sayı 1, ss.51-64

planlamasının şirket performansına etkisinin değerlendirilmesi, kurumsal kaynak planlaması başarısına etki eden temel faktörlerle ilgili hipotezlerin değerlendirilmesi konularına değinilmiştir.

### 3.5.1 Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Değerlendirilmesi

Bu bölümde katılımcıların cinsiyeti, yaş aralığı, iş tecrübesi, kurumsal kaynak planlaması tecrübesi, çalıştıkları kurumsal kaynak planlaması yazılımı ve kurumsal paydaş olarak buldukları görevlere ait frekans dağılımları gösterilmiştir.

#### Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Frekans Dağılımları

Tablo 3.1’de gösterildiği gibi araştırmaya katılan 92 kişinin 34’ü erkek ve 58’inin kadın olduğu görülmüştür. Kadınların oranı %37 iken erkeklerin oranı %63 olmuştur. Bilişim sektöründeki erkek çalışan oranındaki fazlalığın anket çalışmasına da yansıdığı görülmektedir.

Tablo 3.1 Katılımcıların Cinsiyete Göre Frekans Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	58	63,0
Kadın	34	37,0
Toplam	92	100,0

#### Araştırmaya Katılanların Yaşa Göre Frekans Dağılımları

Tablo 3.2 Katılımcıların Yaşa Göre Frekans Dağılımları

Yaşınız		
Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde (%)
18-28	23	25,0
29-40	28	30,4
41 ve üzeri	41	44,6
Toplam	92	100,0

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere 92 katılımcının 23’ü 18-28 yaş aralığında, 28’i 29-40 yaş aralığında ve 41’i 41 yaş ve üzerindedir. 41 yaş ve üzerindeki katılımcıların oranının %41

olarak yüksek olduğu görülmüştür. Ankete katılanların yaş aralığının yüksek olması çalışanların sahip olduğu bilgi, birikim ve tecrübeleriyle yapacakları katkının yüksek olabileceğini ve yorumlarının daha anlamlı olabileceğini gösterir.

### **Araştırmaya Katılanların İş Hayatı Tecrübesine Göre Frekans Dağılımları**

Tablo 3.3 Katılımcıların İş Hayatı Tecrübesine Göre Frekans Dağılımları

<b>İş Hayatındaki Tecrübeniz</b>		
İş Tecrübesi (Yıl)	Frekans	Yüzde (%)
0-5	8	8,7
6-10	27	29,3
11-20	25	27,2
21 ve üzeri	32	34,8
Toplam	92	100,0

Tablo 3.3’de görüldüğü gibi katılımcıların en büyük oranı % 34,8 ile 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanlardır. %27,2’si 11-20 yıl arası çalışma hayatı tecrübesine, %29,3’ü 6-10 yıl arası ve %8,7’si 0-5 yıl aralığında iş hayatı geçmişine sahiptir. Bu da katılımcıların uzun yıllardır iş hayatı içerisinde olduğunu, iş hayatına yeni başlayanların oranının çok düşük olduğunu göstermektedir.

### **Araştırmaya Katılanların KKP Tecrübesine Göre Frekans Dağılımları**

Tablo 3.4 Katılımcıların KKP Tecrübesine Göre Frekans Dağılımları

<b>KKP Uygulama Tecrübeniz</b>		
KKP Tecrübesi (Yıl)	Frekans	Yüzde (%)
0-5	22	23,9
6-10	43	46,7
11-20	18	19,6
21 ve üzeri	9	9,8
Toplam	92	100,0

Araştırmaya katılanların %9,8’i 21 ve üzeri yıl KKP tecrübesine, %19,6’sı 11-20 yıl arası, %46,7’si, 6-10 yıl arası ve %23,9’u 0-5 yıl arası KKP çalışma geçmişine sahiptir. Sonuçlar Tablo 3.4’de gösterilmiştir.

Katılımcıların %62'si 11 yıl ve üzerinde iş tecrübesine sahipken 11 yıl ve üzerinde KKP tecrübesine sahip katılımcı oranının %29,4 olduğu görülmüştür. Bu yüzde katılımcıların paydaşlar arasındaki dağılımın homojen olduğunu gösterir. Kurumsal Kaynak Planlaması uygulamalarının kendi şirketlerinde kurulum ve entegrasyonunu yapan bilgi teknolojileri ekibi, proje yönetim ekibi ve üst yönetim aslında uzun yıllardır içinde buldukları mevcut sektörlerde çalışmalarına rağmen KKP öncesinde farklı sistemlerle çalışmışlar ve yakın zamanda KKP sistemlerini kullanmaya başlamışlardır.

21 yıl ve üzerinde iş tecrübesine sahip katılımcıların ancak %28,1'lik kısmının KKP uygulamalarında da 21 yıl ve üzerinde iş tecrübesine sahip olduğu görülmektedir. Bu da uzun yıllardır iş hayatında olan katılımcıların %71,9 oranının farklı sektörlerde ve uygulamalarda uzun yıllar çalıştıktan sonra Kurumsal Kaynak Planlaması uygulamalarını kullanmaya başladığını göstermektedir.

#### **Araştırmaya Katılanların Buldukları Göreve Göre Frekans Dağılımları**

Araştırmaya katılanların %13'ü 3. parti uygulama danışmanı, %22,8'i KKP Danışmanı, %16,3'ü Bilgi Teknolojileri çalışanı, %10,9'u proje ekibi üyesi, %13'ü proje yönetim kurulu üyesi, %12'si son kullanıcı ve %12'si üst yönetim kurulu üyesidir. Oranlardaki yakın dağılım paydaşların homojen şekilde katılım sağladığını gösterir ve çalışmanın sonucu için bu oran çok önemlidir. Paydaşlara göre frekans dağılımı Tablo 3.5'de gösterilmiştir.

Tablo 3.5 Paydaşlara Göre Frekans Dağılımları

Paydaşlar	Frekans	Yüzde (%)
3. Parti Uygulama Danışmanı	12	13,0
KKP Danışmanı	21	22,8
BT Çalışanı	15	16,3
Proje Ekibi	10	10,9
Proje Yönetimi	12	13,0
Son Kullanıcı	11	12,0
Üst Yönetim	11	12,0
Toplam	92	100,0



### 3.5.2 Araştırmaya Katılan Şirketlerde KKP Kullanmayı Gerektiren Nedenlerin Önem Sırasının Değerlendirilmesi

4 başlık altında katılımcılara sorulan KKP kullanmayı gerektiren nedenlerin değerlendirilmesinin frekans dağılımları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 3.6 KKP Kullanım Nedenlerinin Değerlendirilmesi: Maliyetleri ve Stokları Düşürmek

	Frekans	Yüzde (%)
Katılmıyorum	7	7,6
Kısmen Katılıyorum	25	27,2
Katılıyorum	46	50,0
Kesinlikle Katılıyorum	14	15,2

Tablo 3.7 KKP Kullanım Nedenlerinin Değerlendirilmesi: Raporlamaların Kolaylaştırılması

	Frekans	Yüzde (%)
Katılmıyorum	3	3,3
Kısmen Katılıyorum	12	13,0
Katılıyorum	51	55,4
Kesinlikle Katılıyorum	26	28,3

Tablo 3.8 KKP Kullanım Nedenlerinin Değerlendirilmesi: Yasal Zorunluluklar

	Frekans	Yüzde (%)
Katılmıyorum	14	15,2
Kısmen Katılıyorum	31	33,7
Katılıyorum	32	34,8
Kesinlikle Katılıyorum	15	16,3

Tablo 3.9 KKP Kullanım Nedenlerinin Değerlendirilmesi: Rakip Firmalarda KKP Kullanımının Artması

	Frekans	Yüzde (%)
Katılmıyorum	14	15,2
Kısmen Katılıyorum	23	25,0
Katılıyorum	38	41,3
Kesinlikle Katılıyorum	17	18,5

Kaynak Planlaması kullanmayı gerektiren 4 maddenin frekans dağılımları incelendiğinde “Raporlamaların Kolaylaştırılması” şirketlerin KKP geçişlerinde en büyük neden olduğu görülmüştür. KKP uygulamalarının tüm şirket süreçlerini ortak olarak toplaması ve yönetmeyi kolaylaştırması bilginin doğruluğunu arttırarak raporlamaları kolaylaştırmaktadır. Üst yönetim için en önemli çıktı olan raporlamalar, oluşan çeşitli ihtiyaçlara göre daha hızlı ve kolay şekilde doğru bilgi ile alınabildiğinde doğru karar verme süreçleri hızlanmakta ve bu da şirketlerin hızla gelişen piyasalarda rakiplerine göre daha önce harekete geçmelerine olanak vermektedir. İkinci sırada “Maliyetleri ve Stokları Düşürmek” maddesinin geldiği görülmektedir. Şirketlerdeki fazla stoklar önemli maliyet kalemlerinden birisidir. Maliyetleri de azaltmak şirketlerin en önemli kar maksimizasyonu hedefidir. Doğru stok yönetimi ve tüm maliyet kalemlerini doğru değerlendirerek azaltmak şirketlerde KKP kullanımı için çok önemli nedenlerden biridir. Üçüncü sırada “Rakip Firmalarda KKP Kullanımının Artması” maddesi gelmektedir. Günümüzde Kurumsal Kaynak Planlaması uygulaması kullanımı şirketlerde önemli prestij sebeplerinden biri haline gelmiştir. KKP uygulaması kullanan şirketlerin piyasa değerlerinin arttığı, alım-satım süreçlerinde daha değerli hale geldikleri görülmektedir. Bu da şirketleri KKP kullanmak için yönelten sebeplerden biri olmaktadır. Son sırada “Yasal Zorunluluklar” maddesi gelmektedir. Yasal olarak KKP kullanımı zorunlu olmadığı gibi piyasayı düzenleyen kanunlara, yönetmeliklere vb. uyum için de KKP uygulamaları kritik öneme sahip değildir. Mevcutta kullanılan daha basit ve uygun programlar da şirketlerin ilgili denetleme kuruluşlarına karşı yasal zorunluluklarını yerine getirme olanağı sağlamaktadır.

### **3.5.3 Araştırmaya Katılan Şirketlerde KKP Kullanımının İşletme Performansına Etkisinin Değerlendirilmesi**

KKP uygulamalarının şirketlerin performansına sağladığı katkının değerlendirilmesi Tablo 3.10’da gösterilmiştir.

Tablo 3.10 KKP Uygulamalarının Şirketlerin Performansına Etkilerinin Değerlendirilmesi

	Frekans	Yüzde (%)
Hayır	6	6,5
Kısmen	28	30,4
Evet	58	63,0
Toplam	92	100,0

Araştırmaya katılanların %63'ü KKP uygulamalarının şirketlerin performansının artmasında doğrudan etkili ve önemli olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların %30,4'ü de şirketlerin performansında kısmen etkili olduğunu söylemiştir. KKP uygulamalarının şirketlerin performansına istenen düzeyde etki etmediğini söyleyenlerin oranı ise sadece %6,5'da kalmıştır. Bu cevaplar KKP uygulamalarının şirketlerin performansına doğrudan olumlu olarak fayda ettiğini göstermektedir.

### 3.5.4 Araştırmaya Katılan Paydaşlar Tarafından Kritik Başarı Faktörlerinin Değerlendirilmesi

Bu bölümde KKP Kritik Başarı Faktörlerinin önemleri ve paydaşlar tarafından değerlendirilmesi istatistiki olarak incelenecektir.

#### 3.5.4.1 Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi bir değişken için soruların cevapları arasındaki ortalamayı baz alarak birbirleri arasındaki tutarlılığı ifade eder. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre cevaplar arasındaki varsa ters yanıtlı soruları tespit edebilir, hangi sorular güvenilirlik analizinden çıkartılırsa tutarlılığın artacağı görülebilir.<sup>26</sup>

25 kritik başarı faktörü için güvenilirlik analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 3.11'de gösterilmiştir.

Tablo 3.11 Kritik Başarı Faktörleri Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik İstatistikleri		
Cronbach's Alpha	Standardize Edilmiş Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
,812	,821	25

Kritik başarı faktörleri için güvenilirlik analizini gösteren Cronbach's Alfa değeri 0,812 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,8 üzerinde olması çalışma sonuçlarının yüksek derecede güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

<sup>26</sup> Yurdugül, H., **Ölçme Kuramı ve Güvenilirlik Katsayıları**, Hacettepe Üniversitesi İstatistik Ders Notları, 2016, s.12

Kritik başarı faktörlerinin ortalamaları ve standart sapmaları da Tablo 3.12’de gösterilmiştir. 5’li Likert ölçeği üzerinden 4,7 ortalama ile en yüksek değere sahip olan “KKP Seçiminde Doğru Tedarikçi / Danışman Seçimi” kritik başarı faktörü katılımcılar arasında en önemli faktör olarak gösterilmiştir. Bu faktörü ortalama sırasıyla “Bölümler / Modüller Arası Etkin İletişimin Sağlanması”(4,68), “Çalışanların Eğitiminin Yerinde ve Zamanında Verilmesi”(4,68) ve “Tedarikçi ve Müşteri Arasında Güven Sağlanması”(4,67) kritik başarı faktörleri takip etmektedir. Katılımcıları sonuçları değerlendirildiğinde KKP çalışmalarında en önemli konuların Kurum İçi İletişim, Tedarikçi Yönetimi ve Çalışan Eğitim olduğu görülmektedir.

Tablo 3.12 Kritik Başarı Faktörleri Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Std. Sapma	N
Sistem Kurulumundan Önce Stratejik Amaçların Açıkça Tanımlanmış Olması	4,52	,544	92
Üst Yönetim Gerekli Desteği Vermesi	4,63	,485	92
KKP Sistem Seçimi Sürecinde İhtiyaçların İyi Tespit Edilmesi	4,50	,545	92
KKP Seçiminde Doğru Tedarikçi / Danışman Seçimi	4,70	,486	92
Dikkatli Değişim Yönetimi	4,49	,503	92
Mevcut BT Altyapısının uygunluğu	4,60	,536	92
Tedarikçinin Deneyimli ve Bilgili Oluşu	4,62	,488	92
Proje Yönetiminin Yeterliliği	4,49	,503	92
BT Ekibinin Yeterliliği	4,64	,505	92
Kişiselleştirmenin En Aza İndirgenmesi	4,50	,620	92
KKP Sistemi Kullanan Firmalardan Bilgi Alınması	4,51	,524	92
Bölümler / Modüller Arası Etkin İletişimin Sağlanması	4,68	,512	92
Çalışanların Eğitiminin Yerinde ve Zamanında Verilmesi	4,68	,512	92
Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması	4,64	,526	92
Son Kullanıcıların Katılımı	4,66	,540	92
Proje Planının/ Takviminin Doğru Yapılandırılması	4,59	,517	92
Planlanan Proje Bitiş Zamanına Uyum	4,23	,713	92
Hedeflenen Proje Bütçesinin Aşılmaması	4,22	,708	92
Yönetim Kurulu Toplantıları	4,45	,542	92
Veri Analizi ve Yönetimi	4,22	,643	92
Performansın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi	4,30	,624	92
Sistemin Kullanım Kolaylığı	4,60	,536	92
Veri ve Bilginin Kalitesi	4,15	,678	92
Proje Risk Yönetiminin Başarılı Yapılması	4,25	,657	92
Tedarikçi ve Müşteri Arasında Güven Sağlanması	4,67	,471	92

En düşük ortalamaya sahip kritik başarı faktörünün 4,15 ile “Veri ve Bilginin Kalitesi” olduğu görülmektedir. Bu faktörü 4,22 ortalama ile “Hedeflenen Proje Bütçesinin Aşılmaması” ve “Veri Analizi ve Yönetimi” faktörlerinin takip ettiği görülmüştür. Verilerin doğruluğu ve yönetimi ile proje bütçe planlamasının önemsiz olmadığı ancak paydaşların geneli tarafından daha az öneme sahip olarak değerlendirildiği görülmektedir. Verilerin kalitesi KKP çalışmaları sürecinde veri düzeltme ve doğrulama süreçleri ile artırılabilir. Proje bütçesi de uygulama başarısı için çok önemli olmayıp şirket karlılığını azaltmaması açısından önemlidir.

Kritik başarı faktörleri arasından hangisi çıkarılırsa güvenilirlik analizindeki Cronbach’s Alfa değerinin nasıl değişeceği Tablo 3.13’de gösterilmiştir. Bu değer artması cevaplar arasındaki tutarlılığın yani ankete güvenilirliğin artmasını ifade eder. Tablo incelendiğinde “Sistem Standartlarına Mümkün Oldukça Bağlı Kalınarak Kişiselleştirmenin En Aza İndirgenmesi” faktörü çıkartıldığında alfa değerinin 0,825’e ulaşacağı görülmektedir. Bu çalışmada 0,812 olarak bulunan alfa değeri yüksek güvenilirlik derecesinde olduğu için herhangi bir faktör çıkartma yapılmasına gerek yoktur.

Tablo 3.13 Kritik Başarı Faktörlerinde Oluşabilecek Değişimler

	İfade Silinirse		
	Ortalama	Varyans	Cronbach's Alpha
Sistem Kurulumundan Önce Stratejik Amaçların Açıkça Tanımlanmış Olması	108,02	31,736	,794
Üst Yönetim Gerekli Desteği Vermesi	107,91	32,915	,801
KKP Sistem Seçimi Sürecinde İhtiyaçların İyi Tespit Edilmesi	108,04	31,515	,793
KKP Seçiminde Doğru Tedarikçi / Danışman Seçimi	107,85	34,812	,814
Dikkatli Değişim Yönetimi	108,05	32,206	,796
Mevcut BT Altyapısının uygunluğu	107,95	32,492	,800
Tedarikçinin Deneyimli ve Bilgili Oluşu	107,92	34,269	,811
Proje Yönetiminin Yeterliliği	108,05	32,206	,796
BT Ekibinin Yeterliliği	107,90	33,606	,807
Sistem Standartlarına Mümkün Oldukça Bağlı Kalınarak Kişiselleştirmenin En Aza İndirgenmesi	108,04	35,734	,825
KKP Sistemi Kullanan Firmalardan Bilgi Alınması	108,03	32,449	,799
Bölümler / Modüller Arası Etkin İletişimin Sağlanması	107,86	33,046	,803
Çalışanların Eğitimlerinin Yerde ve Zamanında Verilmesi	107,86	33,200	,804
Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması	107,90	32,771	,801
Son Kullanıcıların Katılımı	107,88	32,810	,802
Proje Planının/ Takviminin Doğru Yapılandırılması	107,96	32,394	,798

Tablo 3.13 (Devam) Kritik Başarı Faktörlerinde Oluşabilecek Değişimler

Planlanan Proje Bitiş Zamanına Uyum	108,32	33,559	,814
Hedeflenen Proje Bütçesinin Aşılmaması	108,33	33,035	,811
Yönetim Kurulu Toplantıları	108,10	31,496	,792
Veri Analizi ve Yönetimi	108,33	32,552	,804
Performansın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi	108,24	33,393	,810
Sistemin Kullanım Kolaylığı	107,95	35,393	,820
Veri ve Bilginin Kalitesi	108,39	32,131	,803
Proje Risk Yönetiminin Başarılı Yapılması	108,29	33,440	,811
Tedarikçi ve Müşteri Arasında Güven Sağlanması	107,87	34,840	,814

### 3.5.4.2 Faktör Analizi

Kritik başarı faktörlerinin kendi aralarında birbiriyle en çok karşılıklı ilişki içinde olanlarını görebilmek için faktör analizi yapılmış sonuçları Tablo 3.14’de görülmektedir.

Tablo 3.14 KMO and Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		,651
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Chi-Square	591,192
	Serbestlik Derecesi	55
	Anlamlılık Derecesi	,000

Faktör analizi sonucunda elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü değeri 0,651 çıkmıştır. Bu değer ne kadar 1’e yakın olursa araştırma sonucu oluşan veri seti faktör analizine o kadar uygun olur. 0,6 üzerinde olması faktör analizi için kabul edilebilir değerdir.

Bartlett'in Küresellik Testi değeri ise değişkenlerin birbiri ile ilgileşimini gösterir. Anlamlılık derecesi değerinin 0,1’in altında olması kabul edilebilirdir.

Tablo 3.15 Açıklanan Toplam Varyans Değerleri

Bileşen	Açıklanan Toplam Varyans						Kare Yüklemelerin Dönme Toplamları
	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklemelerin Ekstraksiyon Toplamları			
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif %	
1	6,274	25,096	25,096	6,274	25,096	25,096	5,373
2	4,259	17,034	42,130	4,259	17,034	42,130	4,184
3	3,531	14,124	56,254	3,531	14,124	56,254	3,115
4	2,558	10,233	66,487	2,558	10,233	66,487	2,766
5	1,925	7,698	74,186	1,925	7,698	74,186	3,076
6	1,774	7,098	81,284	1,774	7,098	81,284	4,614
7	1,407	5,627	86,911	1,407	5,627	86,911	1,516
8	,673	2,693	89,604				
9	,422	1,689	91,292				
10	,406	1,624	92,917				
11	,342	1,367	94,283				
12	,292	1,169	95,453				
13	,229	,916	96,369				
14	,185	,741	97,110				
15	,166	,665	97,775				
16	,144	,575	98,350				
17	,109	,434	98,785				
18	,084	,337	99,122				
19	,064	,254	99,376				
20	,051	,206	99,582				
21	,037	,149	99,731				
22	,029	,116	99,847				
23	,023	,091	99,938				
24	,016	,062	100,000				
25	-1,908E-16	-7,633E-16	100,000				

Açıklanan Toplam Varyans tablosunda başlangıç öz değerleri alanında toplam sütunundan 1'den büyük olan değerler faktör sayısını ifade eder. Her bir faktörün de toplam varyansın en az %5'ini oluşturması beklenir. Bunun için de varyansın yüzdesi sütununun en az 5 olması gerekmektedir. Kümülatif yüzdenin de en az %50 olması beklenir. Bu istatistiki değerler incelendiğinde 25 kritik başarı faktörümüzün 7 faktör ile ifade edilebileceği görülmektedir.

Faktör döndürme tekniklerinden Varimax yöntemi kullanılarak Tablo 3.16'daki Desen Matrisi oluşturulmuştur. Bu tablo incelendiğinde hangi faktörlerin bir arada olduğu görülmektedir. Bu

tabloda 0,3'ün altındaki değerler ihmal edilmiştir. Sadece “Üst Yönetim Gerekli Desteği Vermesi” kritik başarı faktörü iki değişken ile 0,3'ün üzerinde ilişkili olduğu görülmüştür. Ancak aradaki farkın yüksek olması ve bir değişkenin 0,3'ün çok az üzerinde olmasından dolayı bu faktörün çalışmadan çıkartılmasına gerek duyulmamıştır.

Tablo 3.16 Desen Matrisi

	Desen Matrisi						
	Bileşen						
	1	2	3	4	5	6	7
Mevcut BT Altyapısının uygunluğu	,936						
KKP Sistem Seçimi Sürecinde İhtiyaçların İyi Tespit Edilmesi	,927						
Sistem Kurulumundan Önce Stratejik Amaçların Açıkça Tanımlanmış Olması	,889						
Proje Planının/ Takviminin Doğru Yapılandırılması	,824						
BT Ekibinin Yeterliliği	,817						
KKP Sistemi Kullanan Firmalardan Bilgi Alınması	,747						
Çalışanların Eğitiminin Yerinde ve Zamanında Verilmesi		,987					
Son Kullanıcıların Katılımı		,977					
Bölümler / Modüller Arası Etkin İletişimin Sağlanması		,976					
Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması		,951					
Tedarikçi ve Müşteri Arasında Güven Sağlanması			,950				
Tedarikçinin Deneyimli ve Bilgili Oluşu			,937				
KKP Seçiminde Doğru Tedarikçi / Danışman Seçimi			,928				
Veri Analizi ve Yönetimi				,950			
Performansın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi				,919			
Veri ve Bilginin Kalitesi				,856			
Hedeflenen Proje Bütçesinin Aşılmaması					,965		
Planlanan Proje Bitiş Zamanına Uyum					,961		
Proje Risk Yönetiminin Başarılı Yapılması					,900		
Proje Yönetiminin Yeterliliği							-,975
Dikkatli Değişim Yönetimi							-,975
Yönetim Kurulu Toplantıları							-,860
Üst Yönetim Gerekli Desteği Vermesi							-,784
Sistem Standartlarına Mümkün Oldukça Bağlı							,836
Kalınarak Kişiselleştirmenin En Aza İndirgenmesi							,830
Sistemin Kullanım Kolaylığı							,830



“Mevcut BT Altyapısının uygunluğu, KKP Sistem Seçimi Sürecinde İhtiyaçların İyi Tespit Edilmesi, Sistem Kurulumundan Önce Stratejik Amaçların Açıkça Tanımlanmış Olması, Proje Planının/Takviminin Doğru Yapılandırılması, BT Ekibinin Yeterliliği ve KKP Sistemi Kullanan Firmalardan Bilgi Alınması” faktörlerinin kendi aralarında ilişkili olduğu görülmüş ve “Hazırlık Yönetimi” değişkeni başlığında gruplandırılmıştır.

“Çalışanların Eğitiminin Yerinde ve Zamanında Verilmesi, Son Kullanıcıların Katılımı, Bölümler / Modüller Arası Etkin İletişimin Sağlanması ve Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması” kritik başarı faktörlerinin de kendi aralarında ilişkili olduğu görülmüş, “Kullanıcı Yönetimi” değişkeni altında gruplandırılmıştır.

“Tedarikçi ve Müşteri Arasında Güven Sağlanması, Tedarikçinin Deneyimli ve Bilgili Oluşu, KKP Seçiminde Doğru Tedarikçi / Danışman Seçimi” maddeleri de “Tedarikçi Yönetimi” değişkeni altında gruplandırılmıştır.

“Veri Analizi ve Yönetimi, Performansın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi, Veri ve Bilginin Kalitesi” kritik başarı faktörleri de “Veri Yönetimi” değişkeni altında gruplandırılmıştır.

“Hedeflenen Proje Bütçesinin Aşılmaması, Planlanan Proje Bitiş Zamanına Uyum, Proje Risk Yönetiminin Başarılı Yapılması” kritik başarı faktörleri de “Proje Yönetimi” değişkeni altında gruplandırılmıştır.

“Proje Yönetiminin Yeterliliği, Dikkatli Değişim Yönetimi, Yönetim Kurulu Toplantıları, Üst Yönetim Gerekli Desteği Vermesi” kritik başarı faktörleri de “Yönetimin Tutumu” değişkeni altında gruplandırılmıştır.

“Sistem Standartlarına Mümkün Oldukça Bağlı Kalınarak Kişiselleştirmenin En Aza İndirgenmesi ve Sistemin Kullanım Kolaylığı” kritik başarı faktörlerinin de kendi aralarında anlamlı olarak ilişkili olduğu görülmüş ve “Sistem Yönetimi” değişkeni olarak gruplandırılmıştır.

### **3.5.5 Kritik Başarı Faktörleri İçin Hipotezlerin Kurulması ve Değerlendirilmesi**

Bu bölümde her bir kritik başarı faktörünün paydaşlar tarafından aynı öneme sahip olup olmadığı istatistiki olarak incelenmiştir. Aynı öneme sahip olmayan faktörler için hangi paydaşlar arasında anlamlı olarak farklılık oldukları gösterilmiştir.

### 3.5.5.1 Üst Yönetimin Desteği Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri

H<sub>0</sub> Hipotezi: Üst Yönetiminin Gerekli Desteği Vermesi kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahiptir.

H<sub>1</sub> Hipotezi: Üst Yönetiminin Gerekli Desteği Vermesi kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahip değildir.

Bu farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 3.17’de görülmektedir.

Tablo 3.17 Üst Yönetim Desteği İçin Anova Testi

	sd	F	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar Arasında	6	3,367	,005
Gruplar İçinde	85		

Anova testi sonucunda anlamlılık seviyesi 0,005 değeri 0,05 değerinden küçük olduğu için H<sub>0</sub> ret edilir. Kurumsal paydaşlar için Üst Yönetim Desteği kritik başarı faktörünün önemi farklıdır. Paydaşların hangilerinin aynı anlamlılıkta hangilerinin farklı düşündüğünü görmek için Scheffe post-hoc tekniği ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 3.18’de görülmektedir.

Tablo 3.18 Üst Yönetim Desteği İçin Scheffe Testi

KKP Uygulamalarında Göreviniz	Ortalama Fark	Std. Hata	Anlamlılık Derecesi
Üst Yönetim			
Proje Yönetimi	,417	,188	,561
Proje Ekibi	,500	,197	,386
Son Kullanıcı	,091	,192	1,000
ERP Danışmanı	,571	,168	,085
3. Parti Ent. Çalışanı	,583	,188	,158
BT Ekibi	,267	,179	,897

Tablo 3.19 Üst Yönetim Desteği İçin İstatistiksel Değerler

	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	En Küçük	En Büyük
Üst Yönetim	11	5,00	,000	5	5
Proje Yönetimi	12	4,58	,515	4	5
Proje Ekibi	10	4,50	,527	4	5
Son Kullanıcı	11	4,91	,302	4	5
KKP Danışmanı	21	4,43	,507	4	5
3. Parti Ent. Çalışanı	12	4,42	,515	4	5
BT Ekibi	15	4,73	,458	4	5
Toplam	92	4,63	,485	4	5

“Üst Yönetimin Desteği” değişkeninin paydaşlar arasındaki önemi incelendiğinde Üst Yönetim’in Son Kullanıcı ile benzer öneme sahip değerlendirme yaptığı görülür. Ancak Üst Yönetim ile ERP Danışmanlarının farklı düşündüğü görülmektedir. Proje Yönetimi, Proje Ekibi ve ERP Danışmanlarının da birbirleriyle aynı fikirde oldukları görülmektedir.

### 3.5.5.2 Sistem Kurulumundan Önce Stratejik Amaçların Açıkça Tanımlanmış Olması Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri

$H_0$  Hipotezi: Sistem Kurulumundan Önce Stratejik Amaçların Açıkça Tanımlanmış Olması kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahiptir.

$H_1$  Hipotezi: Sistem Kurulumundan Önce Stratejik Amaçların Açıkça Tanımlanmış Olması kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahip değildir.

Bu farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 3.20’de görülmektedir.

Tablo 3.20: Sistem Kurulumundan Önce Stratejik Amaçların Açıkça Tanımlanmış Olması İçin Anova Testi

	Sd	F	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar Arasında	6	3,398	,005
Gruplar İçinde	85		

Anova testi sonucunda anlamlılık seviyesi 0,005 değeri 0,05 değerinden küçük olduğu için  $H_0$  ret edilir. Kurumsal paydaşlar için Sistem Kurulumundan Önce Stratejik Amaçların Açıkça

Tanımlanmış Olması kritik başarı faktörünün önemi farklıdır. Paydaşların hangilerinin aynı anlamlılıkta hangilerinin farklı düşündüğünü görmek için Scheffe post-hoc tekniği ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 3.21’de görülmektedir.

Tablo 3.21 Sistem Kurulumundan Önce Stratejik Amaçların Açıkça Tanımlanmış Olması İçin Scheffe Testi

KKP Uygulamalarında Göreviniz		Ortalama Fark	Std. Hata	Anlamlılık Derecesi
Üst Yönetim	Proje Yönetimi	,167	,211	,996
	Proje Ekibi	,700	,221	,138
	Son Kullanıcı	,727	,216	,091
	KKP Danışmanı	,571	,188	,176
	3. Parti Ent. Çalışanı	,583	,211	,279
	BT Ekibi	,533	,201	,327

Tablo 3.22 Sistem Kurulumundan Önce Stratejik Amaçların Açıkça Tanımlanmış Olması İçin İstatistiksel Değerler

	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	En Küçük	En Büyük
Üst Yönetim	11	5,00	,000	5	5
Proje Yönetimi	12	4,58	,515	4	5
Proje Ekibi	10	4,50	,527	4	5
Son Kullanıcı	11	4,91	,302	4	5
KKP Danışmanı	21	4,43	,507	4	5
3. Parti Ent. Çalışanı	12	4,42	,515	4	5
BT Ekibi	15	4,73	,458	4	5
Toplam	92	4,63	,485	4	5

En yüksek ortalama ile “Sistem Kurulumundan Önce Stratejik Amaçların Açıkça Tanımlanmış Olması” faktörünü değerlendiren Üst Yönetim ve aynı önem düzeyinde değerlendirdiği görülen Proje Yönetimi için bu faktörün KKP sistem başarında büyük öneme sahip olduğu görülmüştür. Proje Ekibi, Son Kullanıcı, KKP Danışmanı, BT Ekibi ve 3. Parti Entegrasyon Çalışanları için de bu faktörün kendi aralarında benzer seviyede öneme sahip olduğu görülmektedir.

### 3.5.5.3 KKP Sistem Seçimi Sürecinde İhtiyaçların İyi Tespit Edilmesi Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri

$H_0$  Hipotezi: KKP Sistem Seçimi Sürecinde İhtiyaçların İyi Tespit Edilmesi kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahiptir.

$H_1$  Hipotezi: KKP Sistem Seçimi Sürecinde İhtiyaçların İyi Tespit Edilmesi kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahip değildir.

Bu farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 3.23’de görülmektedir.

Tablo 3.23: KKP Sistem Seçimi Sürecinde İhtiyaçların İyi Tespit Edilmesi İçin Anova Testi

	Sd	F	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar Arasında	6	2,653	,021
Gruplar İçinde	85		
Toplam	91		

Anova testi sonucunda anlamlılık seviyesi 0,021 değeri 0,05 değerinden küçük olduğu için  $H_0$  ret edilir. Kurumsal paydaşlar için KKP Sistem Seçimi Sürecinde İhtiyaçların İyi Tespit Edilmesi kritik başarı faktörünün önemi farklıdır. Paydaşların hangilerinin aynı anlamlılıkta hangilerinin farklı düşündüğünü görmek için Scheffe post-hoc tekniği ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 3.24’de görülmektedir.

Tablo 3.24 KKP Sistem Seçimi Sürecinde İhtiyaçların İyi Tespit Edilmesi İçin Scheffe Testi

KKP Uygulamalarında Göreviniz	Ortalama Fark	Std. Hata	Anlamlılık Derecesi
Üst Yönetim			
Proje Yönetimi	,333	,216	,879
Proje Ekibi	,700	,226	,157
Son Kullanıcı	,727	,221	,106
KKP Danışmanı	,571	,193	,199
3. Parti Ent. Çalışanı	,583	,216	,306
BT Ekibi	,533	,205	,355

Tablo 3.25 KKP Sistem Seçimi Sürecinde İhtiyaçların İyi Tespit Edilmesi İçin İstatistiksel Değerler

	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	En Küçük	En Büyük
Üst Yönetim	11	5,00	,000	5	5
Proje Yönetimi	12	4,67	,492	4	5
Proje Ekibi	10	4,30	,675	3	5
Son Kullanıcı	11	4,27	,647	3	5
KKP Danışmanı	21	4,43	,507	4	5
3. Parti Ent. Çalışanı	12	4,42	,515	4	5
BT Ekibi	15	4,47	,516	4	5
Toplam	92	4,50	,545	3	5

Üst Yönetim için “KKP Sistem Seçimi Sürecinde İhtiyaçların İyi Tespit Edilmesi” diğer kurumsal paydaşlardan farklı olarak daha önemli görülmektedir. Bu faktörün diğer tüm paydaşlar için istatistiki olarak aynı önem derecesinde olduğu görülmüştür.

#### 3.5.5.4 Dikkatli Değişim Yönetimi Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri

$H_0$  Hipotezi: Dikkatli Değişim Yönetimi kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahiptir.

$H_1$  Hipotezi: Dikkatli Değişim Yönetimi kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahip değildir.

Bu farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 3.26’da gösterilmiştir.

Tablo 3.26: Dikkatli Değişim Yönetimi İçin Anova Testi

	Sd	F	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar Arasında	6	3,317	,006
Gruplar İçinde	85		

Anova testi sonucunda anlamlılık seviyesi 0,006 değeri 0,05 değerinden küçük olduğu için  $H_0$  ret edilir. Kurumsal paydaşlar için Dikkatli Değişim Yönetimi kritik başarı faktörünün önemi farklıdır. Paydaşların hangilerinin aynı anlamlılıkta hangilerinin farklı düşündüğünü görmek için Scheffe post-hoc tekniği ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 3.27’de görülmektedir.

Tablo 3.27 Dikkatli Değişim Yönetimi İçin Scheffe Testi

KKP Uygulamalarında Göreviniz		Ortalama Fark	Std. Hata	Anlamlılık Derecesi
Üst Yönetim	Proje Yönetimi	,235	,195	,962
	Proje Ekibi	,718	,205	,067
	Son Kullanıcı	,545	,200	,292
	KKP Danışmanı	,390	,174	,547
	3. Parti Ent. Çalışanı	,402	,195	,647
	BT Ekibi	,085	,186	1,000

Tablo 3.28 Dikkatli Değişim Yönetimi İçin İstatistiksel Değerler

	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	En Küçük	En Büyük
Üst Yönetim	11	4,82	,405	4	5
Proje Yönetimi	12	4,58	,515	4	5
Proje Ekibi	10	4,10	,316	4	5
Son Kullanıcı	11	4,27	,467	4	5
KKP Danışmanı	21	4,43	,507	4	5
3. Parti Ent. Çalışanı	12	4,42	,515	4	5
BT Ekibi	15	4,73	,458	4	5
Toplam	92	4,49	,503	4	5

“Dikkatli Değişim Yönetimi” kritik başarı faktörünün Üst Yönetim, Proje Yönetimi ve BT Ekibi için çok daha önemli olduğu görülmüştür. Proje Ekibi, Son Kullanıcı, KKP Danışmanı ve 3.Parti Entegrasyon Çalışanları da aynı önem derecesinde bu kritik başarı faktörünü değerlendirmişlerdir.

### 3.5.5.5 KKP Seçiminde Doğru Tedarikçi / Danışman Seçimi Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri

H<sub>0</sub> Hipotezi: KKP Seçiminde Doğru Tedarikçi / Danışman Seçimi kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahiptir.

H<sub>1</sub> Hipotezi: KKP Seçiminde Doğru Tedarikçi / Danışman Seçimi kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahip değildir.

Bu farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 3.29’da görülmektedir.

Tablo 3.29: KKP Seçiminde Doğru Tedarikçi / Danışman Seçimi İçin Anova Testi

	sd	F	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar Arasında	6	2,720	,018
Gruplar İçinde	85		

Anova testi sonucunda anlamlılık seviyesi 0,018 değeri 0,05 değerinden küçük olduğu için  $H_0$  ret edilir. Kurumsal paydaşlar için KKP Seçiminde Doğru Tedarikçi / Danışman Seçimi kritik başarı faktörünün önemi farklıdır. Paydaşların hangilerinin aynı anlamlılıkta hangilerinin farklı düşündüğünü görmek için Scheffe post-hoc tekniği ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 3.30’da görülmektedir.

Tablo 3.30 KKP Seçiminde Doğru Tedarikçi / Danışman Seçimi İçin Scheffe Testi

KKP Uygulamalarında Göreviniz	Ortalama Fark	Std. Hata	Anlamlılık Derecesi
Üst Yönetim			
Proje Yönetimi	-,205	,192	,979
Proje Ekibi	-,055	,201	1,000
Son Kullanıcı	,273	,196	,924
KKP Danışmanı	-,359	,171	,625
3. Parti Ent. Çalışanı	-,205	,192	,979
BT Ekibi	-,255	,183	,923

Tablo 3.31 KKP Seçiminde Doğru Tedarikçi / Danışman Seçimi İçin İstatistiksel Değerler

	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	En Küçük	En Büyük
Üst Yönetim	11	4,55	,522	4	5
Proje Yönetimi	12	4,75	,452	4	5
Proje Ekibi	10	4,60	,516	4	5
Son Kullanıcı	11	4,27	,647	3	5
KKP Danışmanı	21	4,90	,301	4	5
3. Parti Ent. Çalışanı	12	4,75	,452	4	5
BT Ekibi	15	4,80	,414	4	5
Toplam	92	4,70	,486	3	5

“KKP Seçiminde Doğru Tedarikçi / Danışman Seçimi” kritik başarı faktörünün Üst Yönetim, Proje Yönetimi, Proje Ekibi, 3.Parti Çalışanları, BT Ekibi ve KKP Danışmanları tarafından istatistiki olarak aynı oranda değerlendirilmiştir. Bu faktör Son Kullanıcılar için çok daha az öneme sahiptir.



### 3.5.5.6 Mevcut BT Altyapısının Uygunluğu Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri

H<sub>0</sub> Hipotezi: Mevcut BT Altyapısının Uygunluğu kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahiptir.

H<sub>1</sub> Hipotezi: Mevcut BT Altyapısının Uygunluğu kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahip değildir.

Bu farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 3.32’de gösterilmiştir.

Tablo 3.32: Mevcut BT Altyapısının Uygunluğu İçin Anova Testi

	sd	F	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar Arasında	6	2,480	,029
Gruplar İçinde	85		

Anova testi sonucunda anlamlılık seviyesi 0,029 değeri 0,05 değerinden küçük olduğu için H<sub>0</sub> ret edilir. Kurumsal paydaşlar için Mevcut BT Altyapısının Uygunluğu kritik başarı faktörünün önemi farklıdır. Paydaşların hangilerinin aynı anlamlılıkta hangilerinin farklı düşündüğünü görmek için Scheffe post-hoc tekniği ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 3.33’de görülmektedir.

Tablo 3.33 Mevcut BT Altyapısının Uygunluğu İçin Scheffe Testi

KKP Uygulamalarında Göreviniz	Ortalama Fark	Std. Hata	Anlamlılık Derecesi
Üst Yönetim			
Proje Yönetimi	,333	,213	,873
Proje Ekibi	,700	,223	,147
Son Kullanıcı	,636	,218	,217
KKP Danışmanı	,333	,190	,798
3. Parti Ent. Çalışanı	,583	,213	,292
BT Ekibi	,333	,203	,844

Tablo 3.34 Mevcut BT Altyapısının Uygunluğu İçin İstatistiksel Değerler

	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	En Küçük	En Büyük
Üst Yönetim	11	5,00	,000	5	5
Proje Yönetimi	12	4,67	,492	4	5
Proje Ekibi	10	4,30	,675	3	5
Son Kullanıcı	11	4,36	,674	3	5
KKP Danışmanı	21	4,67	,483	4	5
3. Parti Ent. Çalışanı	12	4,42	,515	4	5
BT Ekibi	15	4,67	,488	4	5
Toplam	92	4,60	,536	3	5

“Mevcut BT Altyapısının Uygunluğu” Üst Yönetim için oldukça önemli bir kritik başarı faktörü olduğu görülmüştür. Diğer kurumsal paydaşlar için bu faktör daha az ancak aynı oranda öneme sahiptir.

### 3.5.5.7 Tedarikçinin Deneyimli ve Bilgili Oluşu Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri

H<sub>0</sub> Hipotezi: Tedarikçinin Deneyimli ve Bilgili Oluşu kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahiptir.

H<sub>1</sub> Hipotezi: Tedarikçinin Deneyimli ve Bilgili Oluşu kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahip değildir.

Bu farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 3.35’de görülmektedir.

Tablo 3.35: Tedarikçinin Deneyimli ve Bilgili Oluşu İçin Anova Testi

	sd	F	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar Arasında	6	1,675	,137
Gruplar İçinde	85		

Anova testi sonucunda anlamlılık seviyesi 0,137 değeri 0,05 değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> kabul edilir. %95 güven aralığında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur yani kurumsal paydaşlar için “Tedarikçinin Deneyimli ve Bilgili Oluşu” kritik başarı faktörü aynı derecede önemlidir.

### 3.5.5.8 Sistem Standartlarına Mümkmn Oldukça Bağlı Kalınarak Kişiselleştirmenin En Aza İndirgenmesi Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri

$H_0$  Hipotezi: Sistem Standartlarına Mümkmn Oldukça Bağlı Kalınarak Kişiselleştirmenin En Aza İndirgenmesi kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahiptir.

$H_1$  Hipotezi: Sistem Standartlarına Mümkmn Oldukça Bağlı Kalınarak Kişiselleştirmenin En Aza İndirgenmesi kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahip değildir.

Bu farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 3.36'da görölmektedir.

Tablo 3.36: Sistem Standartlarına Mümkmn Oldukça Bağlı Kalınarak Kişiselleştirmenin En Aza İndirgenmesi İçin Anova Testi

	sd	F	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar Arasında	6	10,734	,000
Gruplar İçinde	85		

Anova testi sonucunda anlamlılık seviyesi 0,05 değerinden küçük olduğu için  $H_0$  ret edilir. Kurumsal paydaşlar için Sistem Standartlarına Mümkmn Oldukça Bağlı Kalınarak Kişiselleştirmenin En Aza İndirgenmesi kritik başarı faktörünün önemi farklıdır. Bu kritik başarı faktörü için Varyansların Homojenliği Testinin sonucu Tablo 3.37'de görölmektedir.

Tablo 3.37: Sistem Standartlarına Mümkmn Oldukça Bağlı Kalınarak Kişiselleştirmenin En Aza İndirgenmesi İçin Homojenlik Testi

Leven İstatistik	sd1	sd2	Anlamlılık Derecesi
3,874	6	85	,002

Anlamlılık değeri  $0,002 < 0,05$  olduğundan dağılımın homojen olmadığı görölmüştür. Bu yüzden paydaşların hangilerinin aynı anlamlılıkta hangilerinin farklı düşündüğünü görmek için Tamhane's T2 post-hoc tekniği ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 3.38'de görölmektedir.

Tablo 3.38 Sistem Standartlarına Mümkin Oldukça Bağlı Kalınarak Kişiselleştirmenin En Aza İndirgenmesi İçin Tamhane Testi

KKP Uygulamalarında Göreviniz	Ortalama Fark	Std. Hata	Anlamlılık Derecesi
Üst Yönetim	,030	,248	1,000
Proje Yönetimi			
Proje Ekibi	-,436	,243	,864
Son Kullanıcı	,727	,254	,192
KKP Danışmanı	-,494	,218	,586
3. Parti Ent. Çalışanı	,114	,271	1,000
BT Ekibi	-,503	,223	,579

Tablo 3.39 Sistem Standartlarına Mümkin Oldukça Bağlı Kalınarak Kişiselleştirmenin En Aza İndirgenmesi İçin İstatistiksel Değerler

	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	En Küçük	En Büyük
Üst Yönetim	11	4,36	,674	3	5
Proje Yönetimi	12	4,33	,492	4	5
Proje Ekibi	10	4,80	,422	4	5
Son Kullanıcı	11	3,64	,505	3	4
KKP Danışmanı	21	4,86	,359	4	5
3. Parti Ent. Çalışanı	12	4,25	,622	3	5
BT Ekibi	15	4,87	,352	4	5
Toplam	92	4,50	,620	3	5

“Sistem Standartlarına Mümkin Oldukça Bağlı Kalınarak Kişiselleştirmenin En Aza İndirgenmesi” BT Ekibi, KKP Danışmanı ve Proje Ekibi için istatistiki olarak aynı yüksek önem derecesindedir. Üst Yönetim, Proje Yönetimi ve 3. Parti Çalışanlar da aynı seviyede bu kritik başarı faktörünü değerlendirmişlerdir. Bu faktör son kullanıcı tarafından daha az önemli olarak değerlendirilmiştir.

### 3.5.5.9 KKP Sistemi Kullanan Firmalardan Bilgi Alınması Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri

H<sub>0</sub> Hipotezi: KKP Sistemi Kullanan Firmalardan Bilgi Alınması kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahiptir.

H<sub>1</sub> Hipotezi: KKP Sistemi Kullanan Firmalardan Bilgi Alınması kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahip değildir.

Bu farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 3.40'da görülmektedir.

Anova testi sonucunda anlamlılık seviyesi 0,881 değeri 0,05 değerinden küçük olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Kurumsal paydaşlar için KKP Sistemi Kullanan Firmalardan Bilgi Alınması kritik başarı faktörünün önemi istatistiki olarak aynıdır.

Tablo 3.40: KKP Sistemi Kullanan Firmalardan Bilgi Alınması İçin Anova Testi

	sd	F	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar Arasında	6	,393	,881
Gruplar İçinde	85		

### 3.5.5.10 Proje Yönetiminin Yeterliliği Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri

$H_0$  Hipotezi: Proje Yönetiminin Yeterliliği kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahiptir.

$H_1$  Hipotezi: Proje Yönetiminin Yeterliliği kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahip değildir.

Bu farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 3.41'de görülmektedir.

Tablo 3.41: Proje Yönetiminin Yeterliliği İçin Anova Testi

	sd	F	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar Arasında	6	3,317	,006
Gruplar İçinde	85		

Anova testi sonucunda anlamlılık seviyesi 0,006 değeri 0,05 değerinden küçük olduğu için  $H_0$  hipotezi ret edilir. Kurumsal paydaşlar için Proje Yönetiminin Yeterliliği kritik başarı faktörünün önemi farklıdır. Paydaşların hangilerinin aynı anlamlılıkta hangilerinin farklı düşündüğünü görmek için Scheffe post-hoc tekniği ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 3.42'de görülmektedir.

Tablo 3.42 Proje Yönetiminin Yeterliliği İçin Scheffe Testi

KKP Uygulamalarında Göreviniz	Ortalama Fark	Std. Hata	Anlamlılık Derecesi
Üst Yönetim	,235	,195	,962
Proje Yönetimi	,718	,205	,067
Proje Ekibi	,545	,200	,292
Son Kullanıcı	,390	,174	,547
KKP Danışmanı	,402	,195	,647
3. Parti Ent. Çalışanı	,085	,186	1,000
BT Ekibi			

Tablo 3.43 Proje Yönetiminin Yeterliliği İçin İstatistiksel Değerler

	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	En Küçük	En Büyük
Üst Yönetim	11	4,82	,405	4	5
Proje Yönetimi	12	4,58	,515	4	5
Proje Ekibi	10	4,10	,316	4	5
Son Kullanıcı	11	4,27	,467	4	5
KKP Danışmanı	21	4,43	,507	4	5
3. Parti Ent. Çalışanı	12	4,42	,515	4	5
BT Ekibi	15	4,73	,458	4	5
Toplam	92	4,49	,503	4	5

“Proje Yönetiminin Yeterliliği” kritik başarı faktörü Üst Yönetim, BT Ekibi ve Proje Yönetimi için aynı önemlilik derecesinde yüksek önemliliğe sahiptir. Bu faktörü Son Kullanıcı, KKP Danışmanı, 3.Parti Entegrasyon Çalışanı ve Proje Ekibi de kendi aralarında aynı önem derecesinde değerlendirdiği görülmektedir.

### 3.5.5.11 BT Ekibinin Yeterliliği Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri

H<sub>0</sub> Hipotezi: BT Ekibinin Yeterliliği kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahiptir.

H<sub>1</sub> Hipotezi: BT Ekibinin Yeterliliği kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahip değildir.

Bu farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 3.44’de görülmektedir.

Tablo 3.44: BT Ekibinin Yeterliliği İçin Anova Testi

	sd	F	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar Arasında	6	3,528	,004
Gruplar İçinde	85		

Anova testi sonucunda anlamlılık seviyesi 0,004 değeri 0,05 değerinden küçük olduğu için  $H_0$  ret edilir. Kurumsal paydaşlar için BT Ekibinin Yeterliliği kritik başarı faktörünün önemi farklıdır. Paydaşların hangilerinin aynı anlamlılıkta hangilerinin farklı düşündüğünü görmek için Scheffe post-hoc tekniği ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 3.45’de görülmektedir.

Tablo 3.45 BT Ekibinin Yeterliliği İçin Scheffe Testi

KKP Uygulamalarında Göreviniz	Ortalama Fark	Std. Hata	Anlamlılık Derecesi
Üst Yönetim			
Proje Yönetimi	-,106	,195	,999
Proje Ekibi	,427	,204	,626
Son Kullanıcı	,273	,199	,929
KKP Danışmanı	,108	,174	,999
3. Parti Ent. Çalışanı	,311	,195	,862
BT Ekibi	-,273	,185	,902

Tablo 3.46 BT Ekibinin Yeterliliği İçin İstatistiksel Değerler

	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	En Küçük	En Büyük
Üst Yönetim	11	4,73	,467	4	5
Proje Yönetimi	12	4,83	,389	4	5
Proje Ekibi	10	4,30	,675	3	5
Son Kullanıcı	11	4,45	,522	4	5
KKP Danışmanı	21	4,62	,498	4	5
3. Parti Ent. Çalışanı	12	4,42	,515	4	5
BT Ekibi	15	5,00	,000	5	5
Toplam	92	4,64	,505	3	5

“BT Ekibinin Yeterliliği” kritik başarı faktörü BT Ekibi, Proje Yönetimi ve Üst Yönetim için çok daha önemli olduğu görülmüştür. KKP Danışmanı, 3.Parti Entegrasyon Danışmanı, Son Kullanıcı ve Proje Ekibi için aynı anlamlılık derecesinde daha az önemlidir.

### 3.5.5.12 Veri Analizi ve Yönetimi Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri

H<sub>0</sub> Hipotezi: Veri Analizi ve Yönetimi kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahiptir.

H<sub>1</sub> Hipotezi: Veri Analizi ve Yönetimi kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahip değildir.

Bu farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 3.47’de görülmektedir.

Tablo 3.47: Veri Analizi ve Yönetimi İçin Anova Testi

	sd	F	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar Arasında	6	1,090	,375
Gruplar İçinde	85		

Anova testi sonucunda anlamlılık seviyesi 0,375 değeri 0,05 değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir. Kurumsal paydaşlar için Veri Analizi ve Yönetimi kritik başarı faktörünün önemi %95 önem düzeyinde istatistiki olarak aynıdır.

### 3.5.5.13 Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri

H<sub>0</sub> Hipotezi: Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahiptir.

H<sub>1</sub> Hipotezi: Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahip değildir.

Bu farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 3.48’de görülmektedir.



Tablo 3.48: Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması İçin Anova Testi

	sd	F	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar Arasında	6	3,262	,006
Gruplar İçinde	85		
Toplam	91		

Anova testi sonucunda anlamlılık seviyesi 0,006 değeri 0,05 değerinden küçük olduğu için H<sub>0</sub> ret edilir. Kurumsal paydaşlar için Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması kritik başarı faktörünün önemi farklıdır. Paydaşların hangilerinin aynı anlamlılıkta hangilerinin farklı düşündüğünü görmek için Scheffe post-hoc tekniği ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 3.49’da görülmektedir.

Tablo 3.49 Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması İçin Scheffe Testi

KKP Uygulamalarında Göreviniz	Ortalama Fark	Std. Hata	Anlamlılık Derecesi
Üst Yönetim			
Proje Yönetimi	,068	,205	1,000
Proje Ekibi	,318	,214	,898
Son Kullanıcı	-,182	,209	,993
KKP Danışmanı	,485	,183	,327
3. Parti Ent. Çalışanı	-,015	,205	1,000
BT Ekibi	,285	,195	,904

Tablo 3.50 Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması İçin İstatistiksel Değerler

	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	En Küçük	En Büyük
Üst Yönetim	11	4,82	,405	4	5
Proje Yönetimi	12	4,75	,452	4	5
Proje Ekibi	10	4,50	,527	4	5
Son Kullanıcı	11	5,00	,000	5	5
KKP Danışmanı	21	4,33	,577	3	5
3. Parti Ent. Çalışanı	12	4,83	,389	4	5
BT Ekibi	15	4,53	,640	3	5
Toplam	92	4,64	,526	3	5

“Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması” Son Kullanıcı için daha önemli bir faktörken KKP Danışmanları için daha az önemli bir faktördür. BT Ekibi, Üst Yönetim, Proje Yönetimi, Proje Ekibi için istatistiki olarak aynı anlamlılık derecesinde önemli olduğu görülmektedir.

### 3.5.5.14 Çalışanların Eğitiminin Yerinde ve Zamanında Verilmesi Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri

H<sub>0</sub> Hipotezi: Çalışanların Eğitiminin Yerinde ve Zamanında Verilmesi kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahiptir.

H<sub>1</sub> Hipotezi: Çalışanların Eğitiminin Yerinde ve Zamanında Verilmesi kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahip değildir.

Bu farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 3.51’de görülmektedir.

Tablo 3.51: Çalışanların Eğitiminin Yerinde ve Zamanında Verilmesi İçin Anova Testi

	sd	F	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar Arasında	6	2,561	,025
Gruplar İçinde	85		

Anova testi sonucunda anlamlılık seviyesi 0,05 değerinden küçük olduğu için H<sub>0</sub> ret edilir. Kurumsal paydaşlar için Çalışanların Eğitiminin Yerinde ve Zamanında Verilmesi kritik başarı faktörünün önemi farklıdır. Paydaşların istatistiki olarak farklılıklarını görmek için homojenlik testindeki anlamlılık derecesi 0,05’den küçük olduğu için Tamhane post-hoc tekniği ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 3.53’de görülmektedir.

Tablo 3.52: Çalışanların Eğitiminin Yerinde ve Zamanında Verilmesi İçin Homojenlik Testi

Leven İstatistik	sd1	sd2	Anlamlılık Derecesi
7,973	6	85	,000

Tablo 3.53 Çalışanların Eğitiminin Yerinde ve Zamanında Verilmesi İçin Tamhane Testi

KKP Uygulamalarında Göreviniz	Ortalama Fark	Std. Hata	Anlamlılık Derecesi
Üst Yönetim			
Proje Yönetimi	,068	,179	1,000
Proje Ekibi	,118	,195	1,000
Son Kullanıcı	-,182	,122	,978
KKP Danışmanı	,437	,177	,348
3. Parti Ent. Çalışanı	-,015	,166	1,000
BT Ekibi	,218	,204	,999

Tablo 3.54 Çalışanların Eğitiminin Yerinde ve Zamanında Verilmesi İçin İstatistiksel Değerler

	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	En Küçük	En Büyük
Üst Yönetim	11	4,82	,405	4	5
Proje Yönetimi	12	4,75	,452	4	5
Proje Ekibi	10	4,70	,483	4	5
Son Kullanıcı	11	5,00	,000	5	5
KKP Danışmanı	21	4,38	,590	3	5
3. Parti Ent. Çalışanı	12	4,83	,389	4	5
BT Ekibi	15	4,60	,632	3	5
Toplam	92	4,68	,512	3	5

“Çalışanların Eğitiminin Yerinde ve Zamanında Verilmesi” kritik başarı faktörü Son Kullanıcılar için en büyük öneme sahipken KKP Danışmanları için en az seviyede öneme sahip olduğu görülmüştür. Üst Yönetim, Proje Yönetimi, Proje Ekibi, 3. Parti Uygulama Danışmanları ve BT Ekibi için aynı seviyede önemli olduğu görülmektedir.

### 3.5.5.15 Bölümler / Modüller Arası Etkin İletişimin Sağlanması Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri

H<sub>0</sub> Hipotezi: Bölümler / Modüller Arası Etkin İletişimin Sağlanması kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahiptir.

H<sub>1</sub> Hipotezi: Bölümler / Modüller Arası Etkin İletişimin Sağlanması kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahip değildir.

Bu farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 3.55’de görülmektedir.

Tablo 3.55: Bölümler / Modüller Arası Etkin İletişimin Sağlanması İçin Anova Testi

	sd	F	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar Arasında	6	3,068	,009
Gruplar İçinde	85		

Anova testi sonucunda anlamlılık seviyesi 0,009 değeri 0,05 değerinden küçük olduğu için H<sub>0</sub> ret edilir. %95 güven düzeyinde kurumsal paydaşlar için Bölümler / Modüller Arası Etkin İletişimin Sağlanması kritik başarı faktörünün önemi farklıdır. Paydaşların hangilerinin aynı

anlamlılıkta hangilerinin farklı düşündüğünü görmek için Scheffe post-hoc tekniği ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 3.56'da görülmektedir.

Tablo 3.56 Bölümler / Modüller Arası Etkin İletişimin Sağlanması İçin Scheffe Testi

KKP Uygulamalarında Göreviniz	Ortalama Fark	Std. Hata	Anlamlılık Derecesi
Üst Yönetim	,159	,201	,996
Proje Yönetimi	,209	,210	,985
Proje Ekibi	-,091	,205	1,000
Son Kullanıcı	,528	,179	,204
KKP Danışmanı	,076	,201	1,000
3. Parti Ent. Çalışanı	,376	,191	,692
BT Ekibi			

Tablo 3.57 Bölümler / Modüller Arası Etkin İletişimin Sağlanması İçin İstatistiksel Değerler

	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	En Küçük	En Büyük
Üst Yönetim	11	4,91	,302	4	5
Proje Yönetimi	12	4,75	,452	4	5
Proje Ekibi	10	4,70	,483	4	5
Son Kullanıcı	11	5,00	,000	5	5
KKP Danışmanı	21	4,38	,590	3	5
3. Parti Ent. Çalışanı	12	4,83	,389	4	5
BT Ekibi	15	4,53	,640	3	5
Toplam	92	4,68	,512	3	5

Bölümler / Modüller Arası Etkin İletişimin Sağlanması kritik başarı faktörü Son Kullanıcı ve Üst Yönetim için çok daha önemli bir faktör iken BT Ekibi ve KKP Danışmanları için daha az önemli bir faktör olduğu görülmektedir.

### 3.5.5.16 Son Kullanıcıların Katılımı Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri

H<sub>0</sub> Hipotezi: Son Kullanıcıların Katılımı kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahiptir.

H<sub>1</sub> Hipotezi: Son Kullanıcıların Katılımı kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahip değildir.

İstatistiki olarak farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 3.58’de görülmektedir.

Tablo 3.58: Son Kullanıcıların Katılımı İçin Anova Testi

	sd	F	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar Arasında	6	2,892	,013
Gruplar İçinde	85		

Anova testi sonucunda anlamlılık seviyesi 0,013değeri 0,05 değerinden küçük olduğu için  $H_0$  ret edilir. Kurumsal paydaşlar için Son Kullanıcıların Katılımı kritik başarı faktörünün önemi farklıdır. Paydaşların hangilerinin aynı anlamlılıkta hangilerinin farklı düşündüğünü görmek için Scheffe post-hoc tekniği ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 3.59’da görülmektedir.

Tablo 3.59 Son Kullanıcıların Katılımı İçin Scheffe Testi

KKP Uygulamalarında Göreviniz	Ortalama Fark	Std. Hata	Anlamlılık Derecesi
Üst Yönetim			
Proje Yönetimi	,068	,213	1,000
Proje Ekibi	,118	,223	1,000
Son Kullanıcı	-,182	,217	,994
KKP Danışmanı	,485	,190	,375
3. Parti Ent. Çalışanı	-,015	,213	1,000
BT Ekibi	,285	,202	,919

Tablo 3.60 Son Kullanıcıların Katılımı İçin İstatistiksel Değerler

	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	En Küçük	En Büyük
Üst Yönetim	11	4,82	,405	4	5
Proje Yönetimi	12	4,75	,452	4	5
Proje Ekibi	10	4,70	,483	4	5
Son Kullanıcı	11	5,00	,000	5	5
KKP Danışmanı	21	4,33	,658	3	5
3. Parti Ent. Çalışanı	12	4,83	,389	4	5
BT Ekibi	15	4,53	,640	3	5
Toplam	92	4,66	,540	3	5

“Son Kullanıcıların Katılımı” kritik başarı faktörü en çok Son Kullanıcılar için önemli olurken Üst Yönetim, Proje Yönetimi, Proje Ekibi, 3. Parti Danışmanı ve BT Ekibi için aynı

önem düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu kritik başarı faktörü KKP Danışmanları için daha az önem derecesine sahiptir.

### 3.5.5.17 Proje Planının/ Takviminin Doğru Yapılandırılması Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri

H<sub>0</sub> Hipotezi: Proje Planının/ Takviminin Doğru Yapılandırılması kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahiptir.

H<sub>1</sub> Hipotezi: Proje Planının/ Takviminin Doğru Yapılandırılması kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahip değildir.

Bu farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 3.61’de görülmektedir.

Tablo 3.61: Proje Planının/ Takviminin Doğru Yapılandırılması İçin Anova Testi

	sd	F	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar Arasında	6	2,790	,016
Gruplar İçinde	85		

Anova testi sonucunda anlamlılık seviyesi 0,016 değeri 0,5 değerinden küçük olduğu için H<sub>0</sub> ret edilir. Kurumsal paydaşlar için Proje Planının/ Takviminin Doğru Yapılandırılması kritik başarı faktörünün önemi farklıdır. Paydaşların hangilerinin aynı anlamlılıkta hangilerinin farklı düşündüğünü görmek için Scheffe post-hoc tekniği ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 3.62’de görülmektedir.

Tablo 3.62 Proje Planının/ Takviminin Doğru Yapılandırılması İçin Scheffe Testi

KKP Uygulamalarında Göreviniz	Ortalama Fark	Std. Hata	Anlamlılık Derecesi
Üst Yönetim			
Proje Yönetimi	,333	,204	,847
Proje Ekibi	,700	,214	,111
Son Kullanıcı	,364	,208	,801
KKP Danışmanı	,571	,182	,145
3. Parti Ent. Çalışanı	,583	,204	,239
BT Ekibi	,267	,194	,928

Tablo 3.63 Proje Planının/ Takviminin Doğru Yapılandırılması İçin İstatistiksel Değerler

	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	En Küçük	En Büyük
Üst Yönetim	11	5,00	,000	5	5
Proje Yönetimi	12	4,67	,492	4	5
Proje Ekibi	10	4,30	,675	3	5
Son Kullanıcı	11	4,64	,505	4	5
KKP Danışmanı	21	4,43	,507	4	5
3. Parti Ent. Çalışanı	12	4,42	,515	4	5
BT Ekibi	15	4,73	,458	4	5
Toplam	92	4,59	,517	3	5

“Proje Planının/ Takviminin Doğru Yapılandırılması” kritik başarı faktörünün Üst Yönetim için çok önemli olduğu görülmüştür. Proje Yönetimi, Son Kullanıcı, KKP Danışmanı, 3. Parti Entegrasyon Çalışanları ve BT Ekibi için benzer önem derecesine sahipken Proje Ekibi için daha az önemli olduğu görülmüştür.

### 3.5.5.18 Planlanan Proje Bitiş Zamanına Uyum Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri

$H_0$  Hipotezi: Planlanan Proje Bitiş Zamanına Uyum kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahiptir.

$H_1$  Hipotezi: Planlanan Proje Bitiş Zamanına Uyum kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahip değildir.

Bu farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 3.64’de görülmektedir.

Tablo 3.64 Planlanan Proje Bitiş Zamanına Uyum İçin Anova Testi

	sd	F	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar Arasında	6	5,797	,000
Gruplar İçinde	85		

Anova testi sonucunda anlamlılık seviyesi 0,5 değerinden küçük olduğu için  $H_0$  ret edilir. Kurumsal paydaşlar için Planlanan Proje Bitiş Zamanına Uyum kritik başarı faktörünün önemi farklıdır. Paydaşların hangilerinin aynı anlamlılıkta hangilerinin farklı düşündüğünü görmek için Scheffe post-hoc tekniği ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 3.66’da görülmektedir.

Tablo 3.65 Planlanan Proje Bitiş Zamanına Uyum İçin Homojenlik Testi

Leven İstatistik	sd1	sd2	Anlamlılık Derecesi
,917	6	85	,487

Anlamlılık derecesi 0,05 değerinden büyük olduğu için Scheffe testi yapılmıştır.

Tablo 3.66 Planlanan Proje Bitiş Zamanına Uyum İçin Scheffe Testi

KKP Uygulamalarında Göreviniz	Ortalama Fark	Std. Hata	Anlamlılık Derecesi
Üst Yönetim Proje Yönetimi	,152	,259	,999
Proje Ekibi	,518	,271	,724
Son Kullanıcı	,273	,265	,982
KKP Danışmanı	1,056*	,231	,004
3. Parti Ent. Çalışanı	,902	,259	,072
BT Ekibi	,752	,247	,172

Tablo 3.67 Planlanan Proje Bitiş Zamanına Uyum İçin İstatistiksel Değerler

	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	En Küçük	En Büyük
Üst Yönetim	11	4,82	,405	4	5
Proje Yönetimi	12	4,67	,492	4	5
Proje Ekibi	10	4,30	,675	3	5
Son Kullanıcı	11	4,55	,522	4	5
KKP Danışmanı	21	3,76	,700	3	5
3. Parti Ent. Çalışanı	12	3,92	,669	3	5
BT Ekibi	15	4,07	,704	3	5
Toplam	92	4,23	,713	3	5

“Planlanan Proje Bitiş Zamanına Uyum” kritik başarı faktörü Üst Yönetim, Proje Yönetimi, Proje Ekibi ve Son Kullanıcı için çok önemli olduğu görülürken KKP Danışmanları, 3.Parti Çalışanları ve BT Ekibi için daha az önemli olduğu görülmektedir. Proje süresince genel olarak anlaşmalarını adam/gün olarak yapan tedarikçilerde bu faktörün daha az önemli olması beklenen bir durumdur.

### 3.5.5.19 Hedeflenen Proje Bütçesinin Aşılmaması Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri

H<sub>0</sub> Hipotezi: Hedeflenen Proje Bütçesinin Aşılmaması kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahiptir.



H<sub>1</sub> Hipotezi: Hedeflenen Proje Bütçesinin Aşılmaması kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahip değildir.

İstatistiki olarak farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 3.68'de görülmektedir.

Tablo 3.68: Hedeflenen Proje Bütçesinin Aşılmaması İçin Anova Testi

	sd	F	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar Arasında	6	5,029	,000
Gruplar İçinde	85		

Anova testi sonucunda anlamlılık seviyesi 0,05 değerinden küçük olduğu için H<sub>0</sub> ret edilir. Kurumsal paydaşlar için Hedeflenen Proje Bütçesinin Aşılmaması kritik başarı faktörünün önemi farklıdır. Paydaşların hangilerinin aynı anlamlılıkta hangilerinin farklı düşündüğünü görmek için Scheffe post-hoc tekniği ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 3.70'de görülmektedir.

Tablo 3.69: Hedeflenen Proje Bütçesinin Aşılmaması İçin Homojenlik Testi

Leven İstatistik	sd1	sd2	Anlamlılık Derecesi
1,276	6	85	,277

Tablo 3.70 Hedeflenen Proje Bütçesinin Aşılmaması İçin Scheffe Testi

KKP Uygulamalarında Göreviniz		Ortalama Fark	Std. Hata	Anlamlılık Derecesi
Üst Yönetim	Proje Yönetimi	,152	,263	,999
	Proje Ekibi	,518	,275	,736
	Son Kullanıcı	,455	,268	,823
	KKP Danışmanı	1,056*	,234	,005
	3. Parti Ent. Çalışanı	,818	,263	,153
	BT Ekibi	,752	,250	,186

Tablo 3.71 Hedeflenen Proje Bütçesinin Aşılmaması İçin İstatistiksel Değerler

	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	En Küçük	En Büyük
Üst Yönetim	11	4,82	,405	4	5
Proje Yönetimi	12	4,67	,492	4	5
Proje Ekibi	10	4,30	,675	3	5
Son Kullanıcı	11	4,36	,674	3	5
KKP Danışmanı	21	3,76	,700	3	5
3. Parti Ent. Çalışanı	12	4,00	,603	3	5
BT Ekibi	15	4,07	,704	3	5
Toplam	92	4,22	,708	3	5

“Hedeflenen Proje Bütçesinin Aşılmaması” projenin sponsoru olan ve maddi desteğini sağlayan Üst Yönetim için çok önemli bir kritik başarı faktörüdür. Ancak bu süreçten danışmanlık bedeli alan KKP Danışmanları ve 3. Parti Entegrasyon Çalışanları için bu kritik başarı faktörü çok daha az öneme sahiptir.

### 3.5.5.20 Yönetim Kurulu Toplantıları Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri

$H_0$  Hipotezi: Yönetim Kurulu Toplantıları kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahiptir.

$H_1$  Hipotezi: Yönetim Kurulu Toplantıları kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahip değildir.

Bu farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 3.72’de görülmektedir.

Tablo 3.72: Yönetim Kurulu Toplantıları İçin Anova Testi

	sd	F	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar Arasında	6	1,763	,117
Gruplar İçinde	85		

Anova testi sonucunda anlamlılık seviyesi 0,117 değeri 0,05 değerinden büyük olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Kurumsal paydaşlar için “Yönetim Kurulu Toplantıları” kritik başarı faktörünün önemi %95 güven aralığında aynı anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak aynıdır.

### 3.5.5.21 Performansın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri

H<sub>0</sub> Hipotezi: Performansın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahiptir.

H<sub>1</sub> Hipotezi: Performansın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahip değildir.

Bu farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 3.73’de görülmektedir.

Tablo 3.73: Performansın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi İçin Anova Testi

	sd	F	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar Arasında	6	,418	,865
Gruplar İçinde	85		

Anova testi sonucunda anlamlılık seviyesi 0,865 değeri 0,05 değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir. %95 güven düzeyinde kurumsal paydaşlar için “Performansın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi” kritik başarı faktörünün önemi istatistiksel olarak aynıdır.

### 3.5.5.22 Sistemin Kullanım Kolaylığı Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri

H<sub>0</sub> Hipotezi: Sistemin Kullanım Kolaylığı kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahiptir.

H<sub>1</sub> Hipotezi: Sistemin Kullanım Kolaylığı kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahip değildir.

Bu farkın belirlenmesinde kullanılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 3.74’de görülmektedir.

Tablo 3.74: Sistemin Kullanım Kolaylığı İçin Anova Testi

	sd	F	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar Arasında	6	2,729	,018
Gruplar İçinde	85		

Anova testi sonucunda anlamlılık seviyesi 0,018 değeri 0,05 değerinden küçük olduğu için  $H_0$  ret edilir. Kurumsal paydaşlar için Sistemin Kullanım Kolaylığı kritik başarı faktörünün önemi farklıdır. Paydaşların hangilerinin aynı anlamlılıkta hangilerinin farklı düşündüğünü görmek için Scheffe post-hoc tekniği ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 3.75’de görülmektedir.

Tablo 3.75 Sistemin Kullanım Kolaylığı İçin Scheffe Testi

KKP Uygulamalarında Göreviniz	Ortalama Fark	Std. Hata	Anlamlılı Derecesi.	
Üst Yönetim	Proje Yönetimi	-,220	,212	,982
	Proje Ekibi	-,436	,222	,694
	Son Kullanıcı	-,636	,216	,209
	KKP Danışmanı	-,113	,189	,999
	3. Parti Ent. Çalışanı	,030	,212	1,000
	BT Ekibi	-,370	,201	,760

Tablo 3.76 Sistemin Kullanım Kolaylığı İçin İstatistiksel Değerler

	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	En Küçük	En Büyük
Üst Yönetim	11	4,36	,674	3	5
Proje Yönetimi	12	4,58	,515	4	5
Proje Ekibi	10	4,80	,422	4	5
Son Kullanıcı	11	5,00	,000	5	5
KKP Danışmanı	21	4,48	,602	3	5
3. Parti Ent. Çalışanı	12	4,33	,492	4	5
BT Ekibi	15	4,73	,458	4	5
Toplam	92	4,60	,536	3	5

“Sistemin Kullanım Kolaylığı” kritik başarı faktörünün sistemin düzenli kullanıcıları olan Son Kullanıcılar için en çok öneme sahip olduğu görülmüştür. Sistemi operasyonel düzeyde kullanmayan ancak raporlamalar için idari kararlarında kullanan Üst Yönetim ile sisteme sadece dışardan entegrasyonlarla destek sağlayan 3. Parti Entegrasyon Çalışanları için çok daha az öneme sahip olduğu görülmektedir.

### 3.5.5.23 Veri ve Bilginin Kalitesi Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri

H<sub>0</sub> Hipotezi: Veri ve Bilginin Kalitesi kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahiptir.

H<sub>1</sub> Hipotezi: Veri ve Bilginin Kalitesi kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahip değildir.

Bu farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 3.77'de görülmektedir.

Tablo 3.77: Veri ve Bilginin Kalitesi İçin Anova Testi

	sd	F	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar Arasında	6	,486	,817
Gruplar İçinde	85		

Anova testi sonucunda anlamlılık seviyesi 0,817 değeri 0,5 değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir. Kurumsal paydaşlar için Veri ve Bilginin Kalitesi kritik başarı faktörünün önemi %95 güven aralığında istatistiksel olarak aynıdır.

### 3.5.5.24 Proje Risk Yönetiminin Başarılı Yapılması Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri

H<sub>0</sub> Hipotezi: Proje Risk Yönetiminin Başarılı Yapılması kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahiptir.

H<sub>1</sub> Hipotezi: Proje Risk Yönetiminin Başarılı Yapılması kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahip değildir.

Bu farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 3.78'de görülmektedir.

Tablo 3.78: Proje Risk Yönetiminin Başarılı Yapılması İçin Anova Testi

	sd	F	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar Arasında	6	3,192	,007
Gruplar İçinde	85		

Anova testi sonucunda anlamlılık seviyesi 0,007 değeri 0,5 değerinden küçük olduğu için  $H_0$  ret edilir. Kurumsal paydaşlar için Proje Risk Yönetiminin Başarılı Yapılması kritik başarı faktörünün önemi farklıdır. Paydaşların hangilerinin aynı anlamlılıkta hangilerinin farklı düşündüğünü görmek için Scheffe post-hoc tekniği ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 3.80’de görülmektedir.

Tablo 3.79: Proje Risk Yönetiminin Başarılı Yapılması İçin Homojenlik Testi

Levene İstatistik	sd1	sd2	Anlamlılık Derecesi
,615	6	85	,718

Tablo 3.80 Proje Risk Yönetiminin Başarılı Yapılması İçin Scheffe Testi

KKP Uygulamalarında Göreviniz		Ortalama Fark	Std. Hata	Anlamlılık Derecesi
Üst Yönetim	Proje Yönetimi	,318	,256	,955
	Proje Ekibi	,518	,268	,712
	Son Kullanıcı	,636	,262	,441
	KKP Danışmanı	,913*	,228	,020
	3. Parti Ent. Çalışanı	,735	,256	,236
	BT Ekibi	,552	,244	,532

Tablo 3.81 Proje Risk Yönetiminin Başarılı Yapılması İçin İstatistiksel Değerler

	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	En Küçük	En Büyük
Üst Yönetim	11	4,82	,405	4	5
Proje Yönetimi	12	4,50	,522	4	5
Proje Ekibi	10	4,30	,675	3	5
Son Kullanıcı	11	4,18	,603	3	5
KKP Danışmanı	21	3,90	,700	3	5
3. Parti Ent. Çalışanı	12	4,08	,669	3	5
BT Ekibi	15	4,27	,594	3	5
Toplam	92	4,25	,657	3	5

“Proje Risk Yönetiminin Başarılı Yapılması” proje risklerini düzenli takip eden Üst Yönetim için çok daha önemli bir faktör olduğu görülmüştür. KKP Danışmanı, Proje Ekibi, Son Kullanıcı, 3. Parti Entegrasyon Çalışanı ve BT Ekibi için aynı oranda önemli olduğu görülmektedir.

### 3.5.5.25 Tedarikçi ve Müşteri Arasında Güven Sağlanması Kritik Başarı Faktörü İçin Araştırma Hipotezleri

H<sub>0</sub> Hipotezi: Tedarikçi ve Müşteri Arasında Güven Sağlanması kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahiptir.

H<sub>1</sub> Hipotezi: Tedarikçi ve Müşteri Arasında Güven Sağlanması kritik başarı faktörü için kurumsal paydaşlar arasında aynı öneme sahip değildir.

Bu farkın belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 3.82’de görülmektedir.

Tablo 3.82: Tedarikçi ve Müşteri Arasında Güven Sağlanması İçin Anova Testi

	sd	F	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar Arasında	6	3,155	,008
Gruplar İçinde	85		

Anova testi sonucunda anlamlılık seviyesi 0,008 değeri 0,05 değerinden küçük olduğu için H<sub>0</sub> ret edilir. Kurumsal paydaşlar için Tedarikçi ve Müşteri Arasında Güven Sağlanması kritik başarı faktörünün önemi farklıdır. Paydaşların hangilerinin aynı anlamlılıkta hangilerinin farklı düşündüğünü görmek için Scheffe post-hoc tekniği ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 3.83’de görülmektedir.

Tablo 3.83 Tedarikçi ve Müşteri Arasında Güven Sağlanması İçin Scheffe Testi

KKP Uygulamalarında Göreviniz	Ortalama Fark	Std. Hata	Anlamlılık Derecesi
Üst Yönetim			
Proje Yönetimi	-,121	,184	,998
Proje Ekibi	,045	,193	1,000
Son Kullanıcı	,273	,188	,908
KKP Danışmanı	-,359	,164	,574
3. Parti Ent. Çalışanı	-,205	,184	,974
BT Ekibi	-,255	,175	,907

Tablo 3.84 Tedarikçi ve Müşteri Arasında Güven Sağlanması İçin İstatistiksel Değerler

Tanımlayıcılar						
	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std.Hata	En Küçük	En Büyük
Üst Yönetim	11	4,55	,522	,157	4	5
Proje Yönetimi	12	4,67	,492	,142	4	5
Proje Ekibi	10	4,50	,527	,167	4	5
Son Kullanıcı	11	4,27	,467	,141	4	5
KKP Danışmanı	21	4,90	,301	,066	4	5
3. Parti Ent. Çalışanı	12	4,75	,452	,131	4	5
BT Ekibi	15	4,80	,414	,107	4	5
Toplam	92	4,67	,471	,049	4	5

“Tedarikçi ve Müşteri Arasında Güven Sağlanması” kritik başarı faktörünün tüm paydaşlar için çok önemli olduğu görülmektedir. Ancak hizmet sözleşmesi karşılığında KKP süreçlerimde yer alan KKP Danışmanı ve 3. Parti Entegrasyon Çalışanları için çok daha önemli olduğu görülürken, idari süreçlerde yer almayan günlük olarak sistemi düzenli kullanan Son Kullanıcılar için daha az öneme sahip olduğu görülmektedir.



## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

KKP sistemlerinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi şirketlere pek çok fayda sağlar. Ancak bu projelerin başarısız olması hem işletme üzerinde hem de KKP tedarikçisi üzerinde olumsuz sonuçlar ortaya çıkarır. Bu sebeple, proje içerisinde yer alan bütün paydaşlar başarıyı etkileyebilecek bütün faktörleri göz önünde bulundurmalıdır.

Bu çalışmada KKP sistemlerinin başarılı olmasında dikkat edilmesi gereken kritik başarı faktörleri üzerinde durulmuştur. Kritik başarı faktörü daha önce bir çok tez ve makalenin konusu olmasına rağmen paydaşların bakış açısıyla analiz edilmediği görülmüştür. Bu nedenle bu araştırmada uluslararası makalelerde kabul görmüş 25 kritik başarı faktörü paydaşların gözünden ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Her bir faktörün hangi paydaş için daha önemli olduğu tespit edilerek KKP uygulamalarına yeni başlamak isteyen işletmelere ışık tutulmaya çalışılmıştır. Kritik başarı faktörlerini daha çok ilgilendiren paydaşları bulabilirler ve bu paydaşlara daha çok odaklanarak başarılarını artırabilirler.

Araştırmadaki faktör analizi sonucunda 25 kritik başarı faktörü 7 ayrı grupta toplanmıştır. Bu gruplar: Kullanıcı Yönetimi, Tedarikçi Yönetimi, Sistem Yönetimi, Hazırlık Yönetimi, Proje Yönetimi, Veri Yönetimi ve Yönetimin Tutumu olarak adlandırılmıştır. Tüm grupların ortalamaları kıyaslandığında "Tedarikçi Yönetimi" içerisindeki faktörlerin katılımcılar tarafından en önemli olarak değerlendirildiği görülmektedir.

Kritik başarı faktörlerine genel olarak bakıldığında tüm paydaşlar tarafından en önemli bulunan faktörlerin "KKP Seçiminde Doğru Tedarikçi/Danışman Seçimi", "Bölümler/Modüller Arasında Etkin İletişimin Sağlanması", "Çalışanların Eğitiminin Zamanında ve Yerinde Verilmesi" ve "Üst Yönetimin Gerekli Desteği Vermesi" olduğu görülmüştür. Burada 4 konunun çok önemli olduğu vurgulanmıştır: Eğitim, İletişim, Tedarikçi Seçimi ve Üst Yönetim Desteği. KKP uygulamalarını kullanmak isteyen firmaların bu konularda çok daha dikkatli olması gerekmektedir.

6 kritik başarı faktörüne tüm kurumsal paydaşların aynı derecede önem verdikleri görülmüştür. Bu faktörler "Tedarikçinin Deneyimli ve Bilgili Oluşu", "KKP Sistemi Kullanan Firmalardan Bilgi Alınması", "Veri Analizi ve Yönetimi", "Yönetim Kurulu Toplantıları", "Performansın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi" ve "Veri ve Bilginin Kalitesi" olmuştur.

Üst yönetim için en önemli kritik başarı faktörlerinin “Sistem Kurulumundan Önce Stratejik Amaçların Açıkça Tanımlanmış Olması”, “KKP Sistem Seçimi Sürecinde İhtiyaçların İyi Tespit Edilmesi”, “Dikkatli Değişim Yönetimi”, “Üst Yönetim Gerekli Desteği Vermesi” “Mevcut BT Altyapısının uygunluğu, “Proje Yönetiminin Yeterliliği”, “Proje Planının/ Takviminin Doğru Yapılandırılması”, “Planlanan Proje Bitiş Zamanına Uyum”, “Hedeflenen Proje Bütçesinin Aşılmaması” ve “Proje Risk Yönetiminin Başarılı Yapılması” olduğu görülmüştür.

KKP danışmanları için en çok dikkat edilmesi gereken kritik başarı faktörleri “Tedarikçi ve Müşteri Arasında Güven Sağlanması”, “KKP Seçiminde Doğru Tedarikçi / Danışman Seçimi” ve “Sistem Standartlarına Mümkün Oldukça Bağlı Kalınarak Kişiselleştirmenin En Aza İndirilmesi” olmuştur.

Son kullanıcıların “Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması”, “Bölümler / Modüller Arası Etkin İletişimin Sağlanması”, “Çalışanların Eğitiminin Yerinde ve Zamanında Verilmesi” ve “Sistemin Kullanım Kolaylığı” faktörlerine daha çok önem verdikleri görülmüştür.

BT ekibi için “BT Ekibinin Yeterliliği” ve “Sistem Standartlarına Mümkün Oldukça Bağlı Kalınarak Kişiselleştirmenin En Aza İndirilmesi” faktörlerinin diğerlerinden daha önemli olduğu görülmüştür.

Proje ekibi için “KKP Sistemi Kullanan Firmalardan Bilgi Alınması” ve “Tedarikçinin Deneyimli ve Bilgili Oluşu” faktörlerinin önemli olarak değerlendirildiği görülmüştür.

3. parti entegrasyon çalışanları tarafından “Veri ve Bilginin Kalitesi” ve “Bölümler / Modüller Arası Etkin İletişimin Sağlanması” en önemli kritik başarı faktörleri olarak değerlendirilmiştir.

Proje yönetimi “Performansın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi”, “Yönetim Kurulu Toplantıları” ve “Veri Analizi ve Yönetimi” faktörlerinin daha önemli olarak gördüklerini ifade etmişlerdir.

Sonuç olarak kritik başarı faktörleri kurumsal paydaşların bakış açısıyla incelenerek, KKP uygulamalarını kullanmak isteyen şirketlerin daha bilinçli olarak bu faktörleri değerlendirmeleri sağlanmıştır.

## KAYNAKLAR

Acar, N., **Malzeme İhtiyaç Planlaması**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, No:323, Ankara, 1991.

Akkermans, H., ve van Helden, K., “Vicious and Virtuous Cycles in ERP Implementation: A Study of Interrelations Between Critical Success Factors”, **European Journal of Information Systems**, 2002, Cilt 11, 35-46, ss.35-46.

Aktan, C., ve Börü, Deniz, “Önemli Bir Tanımlama Ögesi: Paydaşlar”, <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyalsorum/kurumsal-sosyal/paydaslar.htm>, Erişim Tarihi 01.01.2017.

Al-Mashari, M., Al-Mudimigh, A. ve Zairi, M., “Enterprise Resource Planning: A Taxonomy of Critical Factors”, **European Journal of Operational Research**, Cilt 146, 16 Nisan 2003, ss.352-364.

Altay, U., “Kurumsal Kaynak Planlaması ve Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007.

Aydoğan, E., “Malzeme İhtiyaç Planlaması ve Üretim Kaynakları Planlamasının Kobiler Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2009, Sayı 22, ss.33-36

Balsmeier, P. and Nagar, S., “Implementing ERP in India-Issues and Problems”, **Journal of Transnational Management Development**, Cilt 7, 2002.

Batı, G.B., “Paydaş Teorisi ve Bankalarda Paydaş Analizi”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2006, ss.14-20.

Bingi, P., Sharma, M.K. ve Golda, J.K., “Critical Issues Affecting An ERP Implementation”, **Information Systems Management**, 1999, Cilt 16, ss.7-14.

Durmuşoğlu, S., **İmalat Kaynak Planlanması MRP II**, İstanbul Teknik Üniversitesi Ders Notları, 1994.

Düzakın E., ve Sevinç, S., “Kurumsal Kaynak Planlaması”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 21, Sayı1, 2002, ss.189-218.

Holland, C.P., Light, B. ve Gibson, N., “A Critical Success Factors Model for Enterprise Resource Planning Implementation”, **Manchester Business School**, 1999, ss.1-7.

Hong, K. K., Kim, Y. G., “The Critical Success Factors for ERP Implementation: An Organizational Fit Perspective”, **Korea Advanced Institute of Science and Technology**, 2002, ss.1-31.

Kayri, M., “Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Teknikleri”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2009, Cilt 19, Sayı 1, ss.51-64.

Keskintürk, K., “Dağıtım Kaynakları Planlamasında Sipariş Büyüklük ve Zamanlarının Genetik Algoritma İle Belirlenmesi”, İstanbul Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, s.68.

Kılıç, M., “Türk Sanayisinde Erp Tatminini Etkileyen Faktörlerin Analizi”, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, ss.9-10.

Lai, I. K. W., “The Critical Success Factors Across ERP Implementation Models: An Empirical Study in China”, **International Graduate School of Business**, University of South Australia, 2006.

Nah, F.F., Lau, J.L-S., Kuang, J., “Critical Factors for Successful Implementation of Enterprise Systems”, **Business Process Management Journal**, Cilt 7,2001, ss.285-295.

Nour, M. A., Mouakket, S., “A Classification Framework of Critical Success Factors for ERP Systems Implementation: MultiStakeholder Perspective”, **IGI Global**, 2011.

Olson, D.L. ve F. Zhao, “CIO’s Perspectives of Critical Success Factors in ERP Upgrade Projects”, **Enterprise Information Systems**, Cilt 1, 2007, ss.129-138.

Organ, A., “Teşebbüs Kaynak Planlama Sistemi ve Sap R/3 Kullanan İmalat İşletmeleri Yöneticilerinin Performansa İlişkin Algıları”, Ankara Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, 2004, ss.66-67.

Plant, R., Willcocks L., “Critical Success Factors in International ERP Implementations”, **Journal of Computer Information Systems**, Bahar, 2007.

Somers, T.M. ve Nelson, K.G., “A Taxonomy of Players and Activities Across The ERP Project Life Cycle”, **Information and Management**, 2004, Cilt 41, ss.257-278.

Sönmeztürk, G. İ., “Kurumsal Kaynak Planlamasında Başarı Faktörleri”, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008, ss.102-108.

Sumner, M., Çev. Berkdemir, S., **Enterprise Resource Planning**, Nobel Akademi Yayıncılık, 2013.

Sumner, M., “Critical Success Factors in Enterprise Wide Information Management Projects”, **5th Americas Conference on 113 Information Systems**, Milwaukee, WI, 1999, ss.297-303.

Tandoğan, S. N., “Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamasını Etkileyen Temel Başarı Faktörlerinin Değerlendirilmesi”, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, ss.70-73.

Tülünay, R., “Değişimi Nasıl Yönetiriz”, <http://www.ias.com.tr/tr/Content/degisimi-nasil-yonetiriz>, Erişim Tarihi 05.01.2017.

Umble, E.J., Haft, R.R. ve Umble, M.M., “Enterprise Resource Planning: Implementation Procedures and Critical Success Factors”, **European Journal of Operational Research**, 2003, Sayı 146, ss.241-257.

Yılmaz, H., “Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarında Karşılaşılan Zorluklar ve Çözüm Önerileri: Bir İşletmede Uygulaması”, Yıldız Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2006, s.19.

Yurdugül, H., **Ölçme Kuramı ve Güvenilirlik Katsayıları**, Hacettepe Üniversitesi İstatistik Ders Notları, 2016, s.8.

## EKLER

### EK A.1 ANKET FORMU

#### ERP - KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI

\*Şirketiniz belirtiniz.

---

\*Göreviniz belirtiniz.

---

\*Cinsiyetinizi seçiniz.

Kadın

Erkek

\*Yaş aralığınızı seçiniz.

18 - 28

29 - 40

41- Üzeri

Mail adresiniz yazınız. (İsteğe bağlıdır. Araştırma sonuçlarını paylaşmak için kullanılacaktır.)

---

@

**\*Meslek hayatınızdaki çalışma yılı aralığınızı seçiniz.**

- 0 - 5
- 6 - 10
- 11- 20
- 21 ve üzeri

**\*Kurumsal Kaynak Planlaması uygulamalarındaki çalışma yılı aralığınızı seçiniz.**

- 0 - 5
- 6 - 10
- 11 - 20
- 21 ve üzeri

**\*Çalıştığınız Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerini yazınız.**

---

**\*Kurumsal Kaynak Planlaması uygulamalarında bulunduğunuz görevleri seçiniz.**

- Üst Yönetim
- Proje Yönetimi
- BT Çalışanı
- ERP Danışmanı
- Proje Ekibi (Analiz/Anahtar Kullanıcı)
- Son Kullanıcı
3. Parti Uygulama Çalışanları

\*Aşağıdaki KKP kullanmayı gerektiren nedenlere katılım durumunuzu belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Maliyetleri ve stokları düşürmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raporlamaların kolaylaştırılması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yasal Zorunluluklar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rakip firmalarda ERP kullanımının artması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\*KKP sistemlerinin kurulmasının şirketlerin performansına sağladığı katkının hedeflenen oranda olup olmadığını belirtiniz.

Evet, Hedeflenen Değerden Fazla Katkı Sağlıyor.

Kısmen, Hedeflenen Değere Yakın Katkı Sağlıyor.

Hayır, Hedeflenen Değerde Katkı Sağlamıyor.

\*KKP sistemlerinin başarısına etki eden temel faktörlerin etki derecesini belirtiniz.

	Etkili Değil	Fark Ettirmez	Kısmen Etkili	Etkili	Çok Etkili
Üst Yönetim Gerekli Desteği Vermesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistem Kurulumundan Önce Stratejik Amaçların Açıkça Tanımlanmış Olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KKP Sistem Seçimi Sürecinde İhtiyaçların İyi Tespit Edilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KKP Seçiminde Doğru Tedarikçi / Danışman Seçimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dikkatli Değişim Yönetimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mevcut BT Altyapısının uygunluğu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tedarikçinin Deneyimli ve Bilgili Oluşu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proje Yönetiminin Yeterliliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BT Ekibinin Yeterliliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistem Standartlarına Mümkün Oldukça Bağlı Kalınarak Kişiselleştirmenin En Aza İndirgenmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KKP Sistemi Kullanan Firmalardan Bilgi Alınması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bölümler / Modüller Arası Etkin İletişimin Sağlanması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



<b>Çalışanların Eğitim ve Zamanında Verilmesi</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Son Kullanıcıların Katılımı</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Proje Planının/ Takviminin Doğru Yapılandırılması</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Planlanan Proje Bitiş Zamanına Uyum</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Hedeflenen Proje Bütçesinin Aşılması</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Yönetim Kurulu Toplantıları</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Veri Analizi ve Yönetimi</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Performansın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Sistemin Kullanım Kolaylığı</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Veri ve Bilginin Kalitesi</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Proje Risk Yönetiminin Başarılı Yapılması</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Tedarikçi ve Müşteri Arasında Güven Sağlanması</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ÖZGEÇMİŞ

### **Rıdvan AYDIN**

1988 yılında Sakarya’da doğdu. 2002 yılında lise eğitime başladığı Sakarya Fen Lisesi’nden 2006 yılında mezun oldu. Aynı yıl girdiği Yıldız Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünden 2011 yılında mezun oldu. 2012 yılında İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde İşletme Yüksek Lisans Eğitimi’ne başladı. Halen yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.

