

# Küçük Otellerde Kurumsal Strateji Belirleme İçin Bir Karar Destek Sistemi: Pilot Çalışma

## A Decision Support System For Determining Corporate Strategy In Small Hotels: Pilot Study

Halil Epik<sup>1</sup> , Yılmaz Gökşen<sup>2</sup> 



### ÖZ

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, büyük işletmelerin aksine genellikle sahibi tarafından yönetilen işletmelerdir. Bu yöneticilerin yönetim becerileri ve teknoloji ile ilgili donanımları büyük işletme yöneticileri kadar yeterli olmadığında işletmelerinin hayatlarını devam ettirebilmesi yolundaki karar verme süreçlerinde stratejik hatalar yapması kaçınılmaz olabilmektedir. Büyük işletmelerin olanaklarına sahip olmayan küçük ölçekteki işletmelere karar verme süreçlerinde yardımcı olacak araçların yetersizliğinden dolayı bu çalışmada her yönetici tarafından kullanılabilir, kullanıcı dostu arayüze sahip sade ve ücretsiz bir Türkçe yazılım önerisinde bulunulmuştur. Bu amaçla küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri genel olarak ele almak yerine bir sektöre özel olarak odaklanılmış ve otel sektörü içerisinde yer alan bu özelliklere sahip küçük oteller tercih edilmiştir. Önerilen yazılım doğrultusunda, bu çalışmada kullanımı kolay ve benzer özelliklere sahip herhangi bir sektöre uyarlanabilen ve küçük otel yöneticilerinin stratejik planlama aşamasında etkili karar vermelerine ve bilgileri güncellemelerine yardımcı olacak esnek bir karar destek sistemi elde edilmesi amaçlanmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Stratejik Yönetim, Otelcilik, Karar Destek Sistemi, SWOT, PESTEL

### ABSTRACT

Small and medium-sized businesses, unlike large enterprises, are usually managed by the business owner. When management skills and technology related equipment of these managers are not as sufficient as the large enterprise managers, it may be inevitable for the enterprises to make strategic mistakes in the decision-making processes to sustain their lives. In this study, due to the inadequacy of the tools to assist the decision-making process of small scale enterprises that do not have the opportunities that large enterprises have, a simple and free of charge Turkish software with a user-friendly interface that can be used by every manager has been proposed. For this purpose, instead of dealing with small and medium-sized enterprises in general, one sector has explicitly been focused on and small hotels with these features within the hotel sector were chosen. In line with proposed software, in this study, it is intended to obtain a flexible decision support system that is easy to use and can be adapted to any sector with similar characteristics and will help small hotel managers make effective decisions and update information at the strategic planning stage.

**Keywords:** Strategic Management, Hotel Management, Decision Support System, SWOT, PESTEL

\* Bu çalışma 6. Uluslararası Yönetim Bilişim Sistemleri konferansında sunulmuş, özeti konferans özet kitabında yayımlanmıştır.

<sup>1</sup>İzmir, Turkey

<sup>2</sup>Dokuz Eylül Üniversitesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, İzmir, Türkiye

ORCID: H.E. 0000-0002-4335-7398;  
Y.G. 0000-0002-2291-2946

#### Corresponding author:

Halil Epik,

İzmir, Turkey

Telephone: +90 555 71 283 45

E-mail address: halilepik@gmail.com

Submitted: 18.11.2019

Revision Requested: 19.12.2019

Last Revision Received: 18.05.2020

Accepted: 04.06.2020

**Citation:** Epik, H. & Gökşen, Y. (2020). Küçük otellerde kurumsal strateji belirleme için bir karar destek sistemi: Pilot çalışma. *Acta Infologica*, 4(1), 11-19.  
<https://doi.org/10.26650/acin.648401>

## 1. GİRİŞ

Büyük işletmeler, ekonomik güçleri sayesinde en son geliştirilen bilişim teknolojilerine sahiptir ve ilgili pazarda her zaman güçlü kalabilmeyi başarabilmektedir. Ayrıca bu işletmelerin büyüklükleri bilişim teknolojilerinin kullanımını zorunlu hale getirmektedir. Bilişim teknolojilerine sahip olmak kadar elbette bunu kullanmayı başarabilmek de önemlidir. Büyük işletmeler bu konuda başarılı yöneticileri istihdam edebilmektedir.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) ise çoğunlukla ekonomik güçlerinin düşük olmasından dolayı genelde bilişim sistemlerine sahip olma ve bunu kullanabilme konusunda yeterliliğe sahip değildir. KOBİ'lerde sahibi aynı zamanda bu işletmenin yöneticisidir ve kendi kararlarını kendi vermektedir. Öyle ki bir KOBİ'de stratejik, taktik ve operasyonel kararları alan kişinin, aynı zamanda yöneticisi olduğu KOBİ'nin sahibi de olduğu söylenebilir (Salles, 2006: 229).

KOBİ yöneticisinin karar verme sürecinde etkili kararları verebilmesi için öncelikle işletmesinin güçlü ve zayıf yanlarını ve de işletme çevresindeki fırsat ve tehditleri bilmesi ve buna göre hareket etmesi gereklidir. İç ve dış çevresini tanıyan, bu bilgilerle ulaşan bir yönetici yaşadığı çevrede rekabet edebilecek doğru kararları verebilecektir (aktaran Uygur ve Bozkurt, 2017: 4-5).

Pilot çalışma kapsamında bu karar destek sistemi (KDS) yazılımı ile KOBİ yöneticisi için kurumsal strateji belirlenmesinde en önemli aşama olan stratejik analizin önemli araçlarından PESTEL ve SWOT analizinin yapılması amaçlanmıştır. Literatürde stratejik analiz araçları ile ilgili çalışmalar yapılırken genellikle mal üreten sektörler odaklanıldığı görülmüştür. Bu çalışmada farklı bir şeyler ortaya koymak için hizmet sektörü tercih edilmiştir. Hizmet sektöründe yer alan otelcilik sektörüyle ilgili önceden stratejik analiz çalışmaları yapılmış olsa da bir KDS tasarımı olarak bu çalışmaya benzer bir çalışma bulunmamıştır. Bunun sonucunda otelcilik sektörü içerisinde yer alan küçük oteller özelinde bir karar destek sistemi geliştirilmesi amaçlanmıştır.

## 2. STRATEJİK YÖNETİM ANALİZ ARAÇLARI: SWOT, PEST VE RİSK ANALİZİ

Stratejik yönetim, genel hatlarıyla karar alma sürecindeki gibi planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşur. Süreç ise yeni stratejinin oluşturulması ve seçilmesiyle başlar; ancak bunun yapılabilmesi için önce stratejik analiz gerçekleştirilmelidir. Stratejik yönetimin ön şartı işletmenin şu anki ve gelecekteki dış çevresinin ve işletmenin mevcut yapısının analiz edilmesidir denilebilir. Analizler yapıldıktan sonra çevredeki fırsat ve tehditlere göre işletmenin gelecek betimlemesi ve işletmenin ne olacağına dair tanımlama yapılır. Sonraki çabalar ise bu gelecek betimlemelerine göre düzenlenmelidir (Dinçer, 2003: 39).

Küçük bir işletme, aynı sektördeki büyük bir şirkete göre temel planlama konularıyla daha fazla ilgilenir. Ürün çeşitliliği, pazarı ve teknolojisi gibi daha çok ilgi alanı olan büyük şirketler daha karmaşık stratejik yönetim sistemleri kullanır; fakat biçimselleştirmenin içeriği ve derecesindeki farklılıklara rağmen kullanılan modellerin temel unsurları büyük ölçüde benzerdir (Barca (Çev. Ed.), 2015: 11).

Stratejik analizler için yöneticilere yardımcı birçok stratejik yönetim aracı geliştirilmiştir. Bunlar arasında en yaygın kullanılan ve bilinenleri ise SWOT ve PEST analizleridir.

PEST analizi, pazar büyümesini veya düşüşünü ve bir işletmenin pozisyonu, potansiyeli ve yönünü anlamak için kullanılan bir araçtır. Örgütün ya da ürünün hangi noktada olduğunu, nereye gittiğini ve örgüt içerisinde etkileyebilecek dış çevredeki gelişmeleri tespit etmek için kullanılan PEST analizi, örgütün çevresindeki büyük resmin görülmesinde ve bu çevredeki fırsatların ve tehditlerin tespit edilmesinde faydalı bir analiz aracıdır. PEST analizi sayesinde politik, ekonomik, çevrebilimsel, sosyolojik ve teknik gibi faktörler iyi analiz edilerek incelenir ve bu sayede fırsatlar avantaja çevrilebileceği gibi tehditler de en aza indirilebilir. Kısacası, PEST analizi, bu faktörlerin örgüte olası etkilerinin önceden tahmin edilmesi ve gereken önlemlerin alınmasını mümkün kılar. PEST analizi, SWOT analizine benzer. PEST faktörleri esas olarak dışsal olduğundan, bir PEST analizinin tamamlanması bir SWOT analizinin başlamasından önce de faydalıdır (Arabacı, 2010: 40; Appannaiah ve diğerleri, 2008: 187).

Stratejik yönetimin bir diğer önemli analiz aracı olan SWOT analizi, işletmenin iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine yardım eden bir analiz yöntemidir. SWOT analizi, örgütsel ve çevresel faktörlerin hem olumlu hem de olumsuz yönlerinin

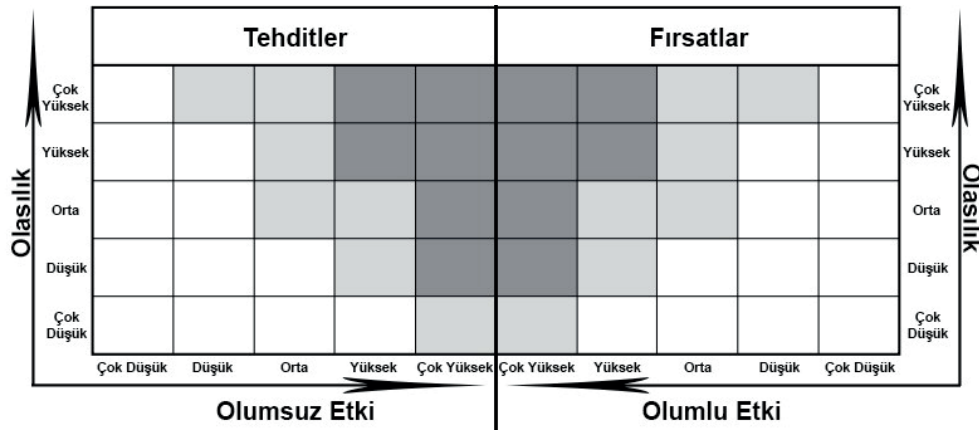
incelenmesini kapsamaktadır. SWOT kelimesi, yine PEST kelimesindeki gibi kısaltmalardan oluşan bir kelimedir. Güçlü yanlar (S), Zayıf yanlar (W), Fırsatlar (O) ve Tehditler (T) başlıklarının kısaltmasıdır (Cadle ve diğerleri, 2014: 14-15).

İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini iç çevre faktörlerini analiz ederek görebiliriz. Güçlü yönler, işletmenin rakiplerine karşı üstünlük sağlayabildiği varlık ve yeteneklerini içermektedir. Zayıf yönler ise işletmenin rakiplerine göre daha az verimli veya daha az etkili olduğu yönleri ve de faaliyetleri içerir. Kısacası zayıflık, işletmenin rakipleriyle kıyaslandığında kötü olduğu durumdur (Dinçer, 2003: 147).

İşletmenin dış çevre analizi yapıldıktan sonra ortaya fırsatlar ve tehditler çıkar. PEST analizindeki gibi fırsatlar, işletme için olumlu sonuçlar elde edilebilecek faktörlerdir. Dış çevrede oluşan değişimler işletme için fırsata dönüştürülebilir ve rekabet üstünlüğünü ele alabilir ya da sürdürebilir. Tehditler ise işletmenin varlığını sürdürmesini engelleyebilecek ya da rekabet üstünlüğünü kaybetmesine sebep olabilecek uzak ya da yakın çevredeki değişimler sonucu ortaya çıkan, işletme için istenmeyen faktörlerdir (Ülgen ve Mirze, 2010: 65).

Risk analizi, sağlığa zararlı etkileri ya da mülke vereceği zarar nedeniyle çevresel tehlikeler veya kirlilikten dolayı bir bireye veya kuruluşa yönelik tüm riskleri değerlendirmek ve yönetmek için kullanılan risk kontrolüne yönelik bir yaklaşımdır. Risk analizi teknikleri, nakliye, iş güvenliği, üretim ve hatta finansal piyasalar gibi birçok alanda potansiyel “tehlikeleri” yönetmek için kullanılır. Bu tehlikeler, kaza veya yaralanma, başarısızlık veya parasal kayıpları içerebilir (Balson ve diğerleri, 1992: 127-129).

Bir olasılık ve etki matrisi (Şekil 1) ise risklerin ortaya çıkma olasılığını ve risk gerçekleşirse hedefler üzerindeki etkisini haritalamak için kullanılan bir ızgaradır. Bu matris, risklerin öncelikli gruplara ayrılmasını sağlayan olasılık ve etki kombinasyonlarını ve de buna dayanarak öncelik seviyelerini göstermektedir. Riskler, olumsuz etki olarak düşünüldüğünde bir tehdit olarak ele alınabildiği gibi olumlu etki olarak düşünüldüğünde bir fırsat olarak ele alınabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında fırsatlar ve tehditler aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi ortak bir olasılık ve etki matrisinde gösterilebilmektedir. Tanımlayıcı terimler (Yüksek, orta, düşük vb.) veya sayısal değerler olasılık ve etki matrisi için kullanılabilir (PMBOK, 2017: 407, 408, 425).



Şekil 1. Olasılık ve Etki Matrisi

Yukarıda yer alan şekilde koyu gri ile gösterilen kareler yüksek öncelikleri, açık gri renkli olan kareler orta seviyedeki öncelikleri ve beyaz renkli kareler ise düşük öncelikleri tanımlamaktadır.

### 3. YÖNTEM

Gerçekleştirilen pilot çalışmada literatürde ilgili kavramların araştırması yapıldıktan sonra çalışmada asıl hedeflenen stratejik analiz araçlarından SWOT ve PESTEL analizleri yapılmış olan ilgili çalışmalar taranarak ilgili faktörler belirlenmiştir. Belirlenen faktörler ise bir uzman tarafından incelenmesi ve onaylanmasından sonra, geliştirilen KDS'nin sezgisel olmasının

önüne geçmek için Kuşadası'nda devamlı olarak faaliyet gösteren 12 küçük otel yöneticisi ile bu faktörler üzerine, KDS içerisinde yalnızca sayısal değerler elde etme amacıyla bir önem anketi düzenlenmiştir. Elde edilen değerler 0,1 ile 0,9 arasında normalize edilerek geliştirilen KDS'ye girişi yapılmıştır.

### 3.1. Karar Destek Sistemi'nin Geliştirilmesi

Karar destek sistemleri, kullanıcılara nihai kararı verme ve seçim etkinliklerinde yardımcı olan bilgisayar tabanlı sistemlerdir. Başka bir deyişle KDS'nin karar vericinin etkili kararlar vermesinde yardımcı olmak için matematiksel modellerden oluşan bilgisayar yazılımları olduklarını söyleyebiliriz (Drake, M. A. (Ed.), 2003: 796; Janakiraman ve Sarukesi, 2008: 24).

Hazırlanan yazılımın içeriği, karar vericinin işletmesinin iç ve dış durum analizini yapabilmesi için SW, SWOT ve PESTEL analiz araçlarından oluşmaktadır. Karar verici, hazırlanan karar destek sisteminde PESTEL analizi ile yalnızca dış durum analizi yapıp işletmesini bekleyen fırsat ve tehditleri ya da SW analizi ile işletmesinin güçlü ve zayıf yanlarını öğrenebilecektir. Bu yazılımda ayrı ayrı iç ve dış analiz yapılabileceği gibi SWOT analizi ile ikisi birden de yapılabilecektir. Ayrı ayrı yapılmış olan SW ve PESTEL analizlerinden sonra istenirse SWOT analizinin ayrıca yapılmasına gerek kalmadan rapor ekranından, SW ve PESTEL analizlerinden elde edilen sonuçlar SWOT raporu olarak da elde edilebilecektir.

Literatürde önceki yapılan çalışmalarda SWOT ve PESTEL analizinin genellikle klasik yöntemlerle yapılmış olduğu ve bilgisayar teknolojilerinin kullanılarak yapılan çalışmalarda ise SWOT analizinin genel hatlarıyla ele alınmış olduğu görülmektedir. Önceki çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada hazırlanmak istenen hem analiz aracı olarak hem de içerik olarak daha özele inmek ve daha detaylı olmasına rağmen bir o kadar da sade bir görselliğe sahip ve de kullanım olarak kolay bir karar destek sistemidir. Belirlenen bu amaçlara yönelik olarak geliştirilmek istenen KDS'nin hazırlanma aşaması kullanılacak yazılımların ve yazılım dillerinin belirlenmesi, veri tabanının oluşturulması, arayüz tasarımı ve kodlamaların yapılması ve de raporlama sırasıyla gerçekleştirilmiştir.

Belirlenen amaca yönelik olarak kullanılacak teknolojilerin seçilmesinde hem yaygın olarak kullanılması hem de tasarım aşamasında esnekliği göz önünde bulundurulmuştur. Bu amaçla Microsoft Visual Studio, SQL Server Express Edition, Microsoft SQL Server Management Studio, IBM SPSS Statistics ve Microsoft Visual Basic Power Packs yazılımlarının kullanılması tercih edilmiştir. Visual Studio ile geliştirilen KDS yazılımı için Microsoft'un görsel programlama dillerinden biri olan Visual Basic .NET dili kullanılmak için tercih edilmiştir. Bu tercihin yapılmasında kullanım yaygınlığı sayesinde gerekli kaynakların bulunmasındaki rahatlığı etken olmuştur.

SQL veri tabanının oluşturulması ve veri giriş işlemleri Visual Studio ortamında gerçekleştirilmiştir. PESTEL ve SWOT analizi için gerekli olan tablolar raporlar aşamasında matrislerde kullanılacak şekilde düzenlenmiştir. Ana hatlarıyla iki tipte tablo hiyerarşisi planlanmıştır. İlki PESTEL analizi için fırsatlar ve tehditler tablolarında sona eren bir düzene sahipken diğeri SW analizi için güçlü ve zayıf yanlar olacak şekilde sona ermektedir. Oluşturulan veri tabanının içerisinde 7 tanesi asıl faktörlerin yer aldığı kaynak tablolar olmak üzere toplamda 36 tablo bulunmaktadır. Veri tabanında yer alan diğer 29 tablo karar destek sisteminin içerisinde yapılan işlemlerde ve kayıtlarda kullanılmak üzere hazırlanmıştır. SQL veri tabanının oluşturulmasında tablolar ve tanımları yapıldıktan sonra literatür araştırmasında 51'i iç durum analizi için olmak üzere toplamda 150 faktör belirlenmiştir.

Düzenlenen önem anketinden elde edilen sonuçlar SPSS yazılımına girilmiş ve faktörlerin elde edilen aritmetik ortalamaları 0,1-0,9 arasında normalize edilmiştir. Bu normalize işlemi gerçekleştirilebilmek için kullanılan denklem şu şekildedir (Doğan ve diğerleri, 2007: 4121):

$$x' = 0,8 \times \frac{x_i - x_{\min}}{x_{\max} - x_{\min}} + 0,1$$

$x'$  = Normalize Edilmiş Değer

$x_i$  = Girdi Değeri

$x_{\min}$  = Girdi Grubu İçerisindeki En Küçük Değer

$x_{\max}$  = Girdi Grubu İçerisindeki En Büyük Değer

Minimalist tasarım ile hazırlanan yazılımın giriş ekranı Şekil 2’de gösterilmektedir.



Şekil 2. Giriş Ekranı

“PESTEL” butonu ile dış durum analizi yapılarak fırsatlar ve tehditlere ulaşılabılırken, “SW” butonu ile iç durum analizi yapılarak güçlü ve zayıf yanlara ulaşılabilecektir. Bu iki buton bu analizleri tek başına veya ayrı zamanlarda yapmak isteyen yöneticilere esneklik kazandırmak için sağlanmıştır. “SWOT” butonu ise bu iki analiz yöntemini tek seferde, birlikte yapmak isteyenler için birleşik bir analiz sağlamaktadır. “PESTEL” ve “SW” analizlerini gerçekleştirenlerin “SWOT” analizini ayrıca yapmasına gerek yoktur. Aynı şekilde “SWOT” analizi yapanların diğer iki analizi yapmasına da gerek yoktur. Bu analizlerin sonunda analiz türüne özel raporlama ekranlarına ulaşılabilecektir. “SON RAPORLAR” butonu ise halihazırda yapılmış olan bu söz konusu analizlerin sonucunda elde edilen raporlara ulaşmak için kullanılabilir. Bu sayede karar verici istediği zaman en son yapılmış analizlerin raporlarına kolayca ulaşabilecektir. “KULLANICI KILAVUZU” butonu yazılım için görsel olarak hazırlanmış bir rehberdir. Kullanıcı kılavuzundaki görseller yazılım içerisinde ilgili alanlarda da ulaşılabilir durumdadır. En son buton olan “YÖNETİCİ AYARLARI” butonu ise kullanıcıyı şifreli bir giriş ekranıyla karşılayacaktır. Yazılım için yönetici olarak tanımlı kişi, giriş yapabilecek ve de veri tabanındaki faktörler ve puanlarıyla ilgili değişiklikler yapabileceği gibi veri tabanını yedekleyebilecek ve yedeklenmiş olan önceki bir veri tabanını da geri yükleyebilecektir.

Şekil 3. PESTEL Ekranı

Kullanıcı, PESTEL ekranında (Şekil 3) en üstte yer alan combobox’tan ilgili faktörü seçecektir. Seçtiği faktörün fırsat mı yoksa tehdit mi olduğu seçildikten sonra gerçekleşme olasılığı ile gerçekleştiğinde olacak olan etkisinin puanlaması yapılacaktır. Combobox’ta yer alan her bir faktör için bu işlemler yeniden yapılmalıdır ve her bir faktör için seçimler yapıldıktan sonra “Kaydet” butonuna basılmalıdır. Kullanıcı bu aşamada faktörlerin hepsini doldurmak zorunda değildir. Ekranda olan butonlardan “Hızlı Yardım” butonu bu bölümle ilgili kılavuz görselini içermektedir. “Sonraki Faktörler” butonu ise bir sonraki aşama için hazırlanmış olan ekrana yönlendirecektir.



İçerisinde yer alan her bir analiz aracı için benzer şekilde tasarlanan yazılım, raporlama aşamasında da kodlama mantığı olarak benzer olsa da tasarım olarak farklılık göstermektedir.

SW Raporu

S - Güçlü Yanlar	W - Zayıf Yanlar
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sosyal Medyada Yer Alma/Kullanma</li> <li>Google Organik Arama</li> <li>Büyük Otellerin Kargasından Kurtulmak İsteyenler İçin Lüks ve Sıcak Hizmetler</li> <li>Teknolojinin Kullanımı</li> <li>Otelin Doğası</li> <li>Otelin Yeri</li> <li>Otelin Yemeği</li> <li>Kıssal İletişim</li> <li>Kiselleştirilmiş Hizmet anlayışı</li> <li>Sözlü Pazarlama</li> <li>Otelin Konsepti</li> <li>Otelin Fiziki Yapısı</li> <li>Design Hotels Üyelgi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Büyük Tatil Yerleri veya Şehir Otellerinden Farklı Olarak Daha Fazla Dinlenme Tutarı</li> <li>Yeni Gelen, Sadık Müşteriler</li> <li>Hizmet Kalitesi</li> <li>Çevresel Popülerlik</li> <li>Personel İstihdamı Niteliği</li> <li>Markanın Tanınırlığı</li> <li>Müşterilerin Kendilerini Evlerinde Hissetmelerini Sağlayan Güvenli Ortam(Güvenlik)</li> <li>Misafir Memnuniyet Oranı</li> <li>Turizm Sektörü Dışından İstihdam Edilen Personelin Eğitim Süresi</li> <li>Büyük Grupları Konuk Etmede Engel Olabilecek Restoran ya da Kahvaltı Alanı yeterliliği</li> <li>Otele Kolayca Entelebilirlik</li> <li>Rakiplerle Karşılaştırıldığında Fiyat Uygunluğu</li> <li>Oda Kapasitesi</li> <li>Kendine Özgü Kimliğe Sahip Odalar</li> <li>İs Ortakları ile Olan İlişiler</li> </ul>

Şekil 4. SW Raporu

SWOT Raporu

S - Güçlü Yanlar	W - Zayıf Yanlar	O - Fırsatlar	T - Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sosyal Medyada Yer Alma/Kullanma</li> <li>Google Organik Arama</li> <li>Büyük Otellerin Kargasından Kurtulmak İsteyenler İçin Lüks ve Sıcak Hizmetler</li> <li>Teknolojinin Kullanımı</li> <li>Otelin Doğası</li> <li>Otelin Yeri</li> <li>Otelin Yemeği</li> <li>Kıssal İletişim</li> <li>Kiselleştirilmiş Hizmet anlayışı</li> <li>Sözlü Pazarlama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Büyük Tatil Yerleri veya Şehir Otellerinden Farklı Olarak Daha Fazla Dinlenme Tutarı</li> <li>Yeni Gelen, Sadık Müşteriler</li> <li>Hizmet Kalitesi</li> <li>Çevresel Popülerlik</li> <li>Personel İstihdamı Niteliği</li> <li>Markanın Tanınırlığı</li> <li>Müşterilerin Kendilerini Evlerinde Hissetmelerini Sağlayan Güvenli Ortam (Güvenlik)</li> <li>Misafir Memnuniyet Oranı</li> <li>Turizm Sektörü Dışından İstihdam Edilen Personelin Eğitim Süresi</li> <li>Büyük Grupları Konuk Etmede Engel Olabilecek Restoran ya da Kahvaltı Alanı yeterliliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terörizm</li> <li>Seçimler ve Seçim Sonuçları</li> <li>Çevresel Düzenlemeler</li> <li>Siyasi Eğilimlerdeki Değişimler</li> <li>Komşu Ülkelerde Siyasi İstikrar Durumu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politik İstikrar Durumu</li> <li>Yeni Yönetim Düzenlemeleri</li> <li>Devletin Vergi Kanunlarına Müdahalesi</li> <li>Rakabet Yasaları</li> <li>Devletin Kredi Politikaları</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ekonomik İstikrarlıklar</li> <li>Enflasyon</li> <li>Vergü Olanları</li> <li>Seyahat Maliyetleri</li> <li>Rakiplerin Sayısı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otel Yerinin Güvenlik Algısı</li> <li>Müşterinin İhtiyaçları</li> <li>Otelin Bulunduğu Bölgedeki Toplumun Ahlakı Tutumları</li> <li>Yeni Turist Sayısı</li> <li>Otelin Bulunduğu Bölgedeki Toplumun Yaşam Tarzı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Milli Gelir</li> <li>Merkez Bankası Politikaları</li> <li>Kredi Faiz Oranları</li> <li>Türk Lirasının Hedef Kilitini Kullandığı Para Birimleri(Dolar, Avro vb.) Karşısındaki Durumu</li> <li>Kredi İhtarı(Kredibilite)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otelin Güvenlik Algısı</li> <li>Gösteri ve Eylemler</li> <li>Müşterinin Zevkleri</li> <li>Potansiyel Müşterinin Yaş Dağılımı(Genç, Orta Yaş, Yaşlı vb.)</li> <li>Yabancı Turist Sayısı</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobil Teknolojideki Gelişmeler</li> <li>İnternet Teknolojileri ile Müşterinin Uygun Otel Bilgilerine Kolayca Ulaşma Olanağı</li> <li>İnternet Teknolojileri Aracılığıyla Çevrimici Rezervasyon</li> <li>Sosyal Medyada Yer Alan Otel ile İlgili Yorumlar</li> <li>Otel Promosyonlarının Geniş Kitlelere Ulaştırılması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otelin Bulunduğu Bölgedeki Güvenlik Durumu</li> <li>Otelin Yeri</li> <li>Otelin Önemli Olan/Olacak Merkezine Olan Mesafesi</li> <li>Otelin Bulunduğu Bölgenin Popülaritesi</li> <li>İklim Değişimleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yüksek Döviz İzin Yönetmeliği</li> <li>İs Sağlığı ve Güvenliği Hizmetleri Yönetmeliği</li> <li>Yabancıların Çalışma İzni ile Uygulanması Yönetmeliği</li> <li>İs Kanununa İlişkin Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma Yönetmeliği</li> <li>8331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İs Sağlığı ve Güvenliği Kurulları Hakkında Yönetmelik</li> <li>İs Yeniden Açılması ve Çalışma Ruhsatlarına İlişkin Yönetmelik</li> <li>Sosyal Sigorta İşlemleri Yönetmeliği</li> <li>Tehlikeli ve Çok Tehlikeli Sınıfla Yer Alan İşlerde Çalıştırılacakların Mesleki Eğitimlerine Dair Yönetmelik</li> <li>8317 sayılı Yabancıların Çalışma İzinleri Hakkında Kanun</li> </ul>

Şekil 5. SWOT Raporu

Yazılımda yer alan “SW” (Şekil 4) ve “SWOT” (Şekil 5) raporları için seçilen görünüm literatürde de yer alan klasik görünüm olacak şekilde tercih edilmiştir. “PESTEL” raporu, yani fırsatlar ve tehditler içinse klasik görünümün (Şekil 6) yanı sıra yine fırsatlar ve tehditler amacına uygun bir matris seçimi hedeflenmiştir. Bunun için, yapılan araştırmalardan sonra en uygun matrisin olasılık ve etki matrisi olduğu sonucuna varılmıştır.

FAKTÖR TÜRÜ	FIRSATLAR	TEHDİTLER
<b>P</b> olitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terörizm</li> <li>Seçimler ve Seçim Sonuçları</li> <li>Çevresel Düzenlemeler</li> <li>Siyasi Eğilimlerdeki Değişimler</li> <li>Komşu Ülkelerde Siyasi İstikrar Durumu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politik İstikrar Durumu</li> <li>Yeni Yönetim Düzenlemeleri</li> <li>Devletin Vergi Kanunlarına Müdahalesi</li> <li>Rakabet Yasaları</li> <li>Devletin Kredi Politikaları</li> </ul>
<b>E</b> konomik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ekonomik İstikrarlıklar</li> <li>Enflasyon</li> <li>Vergü Olanları</li> <li>Seyahat Maliyetleri</li> <li>Rakiplerin Sayısı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Milli Gelir</li> <li>Merkez Bankası Politikaları</li> <li>Kredi Faiz Oranları</li> <li>Türk Lirasının Hedef Kilitini Kullandığı Para Birimleri(Dolar, Avro vb.) Karşısındaki Durumu</li> <li>Kredi İhtarı(Kredibilite)</li> </ul>
<b>S</b> osyolojik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otel Yerinin Güvenlik Algısı</li> <li>Müşterinin İhtiyaçları</li> <li>Otelin Bulunduğu Bölgedeki Toplumun Ahlakı Tutumları</li> <li>Yeni Turist Sayısı</li> <li>Otelin Bulunduğu Bölgedeki Toplumun Yaşam Tarzı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otelin Güvenlik Algısı</li> <li>Gösteri ve Eylemler</li> <li>Müşterinin Zevkleri</li> <li>Potansiyel Müşterinin Yaş Dağılımı(Genç, Orta Yaş, Yaşlı vb.)</li> <li>Yabancı Turist Sayısı</li> </ul>
<b>T</b> eknolojik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobil Teknolojideki Gelişmeler</li> <li>İnternet Teknolojileri ile Müşterinin Uygun Otel Bilgilerine Kolayca Ulaşma Olanağı</li> <li>İnternet Teknolojileri Aracılığıyla Çevrimici Rezervasyon</li> <li>Sosyal Medyada Yer Alan Otel ile İlgili Yorumlar</li> <li>Otel Promosyonlarının Geniş Kitlelere Ulaştırılması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İnternete Hızlı Bir Sekilde Erişimin Yaygınlığı</li> <li>Bilinen Teknolojilerin Maliyeti</li> <li>İnternet Sitesinde Yer Alan Otel ile İlgili Yorumlar</li> <li>Çevrimici Bir Ortamda Bir Yere Gelmeye Gerek Kalmadan Satış Gerçekleştirme</li> <li>İnternet Teknolojileri Aracılığıyla Satış Kanallarının Çeşitliliği</li> </ul>
<b>E</b> nvironmental(Çevre)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otelin Bulunduğu Bölgedeki Güvenlik Durumu</li> <li>Otelin Yeri</li> <li>Otelin Önemli Olan/Olacak Merkezine Olan Mesafesi</li> <li>Otelin Bulunduğu Bölgenin Popülaritesi</li> <li>İklim Değişimleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toprak, Hava ve Su Kirliliği</li> <li>Otelin Bölgesinde ve Çevresinde Ulaşım Sistemlerinin Durumu</li> <li>Otelin Yer Aldığı Bölgedeki Trafik Durumu</li> <li>Doğal Afetler(Deprem, Sel vb.)</li> <li>Otelin Bulunduğu Bölgedeki Arazi Yapısı</li> </ul>
<b>L</b> egal(Yasal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yüksek Döviz İzin Yönetmeliği</li> <li>İs Sağlığı ve Güvenliği Hizmetleri Yönetmeliği</li> <li>Yabancıların Çalışma İzni ile Uygulanması Yönetmeliği</li> <li>İs Kanununa İlişkin Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma Yönetmeliği</li> <li>8331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İs Sağlığı ve Güvenliği Kurulları Hakkında Yönetmelik</li> <li>İs Yeniden Açılması ve Çalışma Ruhsatlarına İlişkin Yönetmelik</li> <li>Sosyal Sigorta İşlemleri Yönetmeliği</li> <li>Tehlikeli ve Çok Tehlikeli Sınıfla Yer Alan İşlerde Çalıştırılacakların Mesleki Eğitimlerine Dair Yönetmelik</li> <li>8317 sayılı Yabancıların Çalışma İzinleri Hakkında Kanun</li> </ul>

Şekil 6. PESTEL Klasik Rapor

Olasılık ve etki matrisi, geliştirilen KDS’de fırsatlar ve tehditler için olacak şekilde ayrı ayrı uyarlanmıştır. Bu matrislerle hazırlanan rapor ekranları karar vericiye karar amacı için olasılıklar ve etkileri üzerine bir rapor sunmaktadır. Bu raporda olasılık ve etki derecelerinin gösterilmesinin yanı sıra karar vericiye öncelikler için bilgileri gruplanmaktadır. Düşük, orta

ve yüksek öncelik olarak 3 gruba ayrılan bu bilgilerin gösterimi için dünyada genel geçerliği olan trafik ışıklarından esinlenilerek kırmızı, sarı ve yeşil renkleri seçilmiştir. Uyarlanmış olan PESTEL Raporu matrislerinde yüksek öncelikler için renkler, fırsatlar ve tehditler özelinde zıt olarak kullanılmıştır. Yüksek öncelik belirten yerler için “ilerle” anlamına gelen yeşil renginin pozitif bir anlam içermesinden dolayı fırsatlar raporunda yeşil (Şekil 7), olumsuz bir anlam içeren kırmızı renginin ise “dur” anlamının yanında “dikkat” anlamını da içermesinden dolayı karar vericinin “dikkatini çekmek” adına tehditler raporunda kırmızı renk kullanılmıştır (Şekil 8).

PESTEL Olasılık - Etki Matrisi (Fırsatlar)

		OLASILIK					
		ÇOK DÜŞÜK	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	ÇOK YÜKSEK	
OLUMLU ETKİ	ÇOK DÜŞÜK	1- Sıkıcı KID 2- Çabuk Tutarlılık Çözümü Anlaşılır 3- Kısa Süreli Çözüm	1- Kurum Olasılıkla Bizzat İstihbarat Durumu 2- Başarıya Nispeten Her Alan Öncelikli İhtiyaç	1- Tezlik 2- Çabuk Çözümün Her Alan İçin Olması İhtiyaç	1- Çabuk Çözümün Her Alan İçin Olması İhtiyaç	1- Kurum Olasılıkla Bizzat İstihbarat Durumu 2- Başarıya Nispeten Her Alan Öncelikli İhtiyaç	1- Hızlı Yardım 2- Raporu Yazdır
	DÜŞÜK	1- Anlaşılır ve Bizzat 2- Çabuk Çözümün Her Alan İçin Olması İhtiyaç	1- Kurum Olasılıkla Bizzat İstihbarat Durumu 2- Başarıya Nispeten Her Alan Öncelikli İhtiyaç	1- Tezlik 2- Çabuk Çözümün Her Alan İçin Olması İhtiyaç	1- Çabuk Çözümün Her Alan İçin Olması İhtiyaç	1- Kurum Olasılıkla Bizzat İstihbarat Durumu 2- Başarıya Nispeten Her Alan Öncelikli İhtiyaç	
	ORTA	1- Kurum Olasılıkla Bizzat İstihbarat Durumu 2- Başarıya Nispeten Her Alan Öncelikli İhtiyaç	1- Kurum Olasılıkla Bizzat İstihbarat Durumu 2- Başarıya Nispeten Her Alan Öncelikli İhtiyaç	1- Tezlik 2- Çabuk Çözümün Her Alan İçin Olması İhtiyaç	1- Çabuk Çözümün Her Alan İçin Olması İhtiyaç	1- Kurum Olasılıkla Bizzat İstihbarat Durumu 2- Başarıya Nispeten Her Alan Öncelikli İhtiyaç	
	YÜKSEK	1- Kurum Olasılıkla Bizzat İstihbarat Durumu 2- Başarıya Nispeten Her Alan Öncelikli İhtiyaç	1- Kurum Olasılıkla Bizzat İstihbarat Durumu 2- Başarıya Nispeten Her Alan Öncelikli İhtiyaç	1- Tezlik 2- Çabuk Çözümün Her Alan İçin Olması İhtiyaç	1- Çabuk Çözümün Her Alan İçin Olması İhtiyaç	1- Kurum Olasılıkla Bizzat İstihbarat Durumu 2- Başarıya Nispeten Her Alan Öncelikli İhtiyaç	
	ÇOK YÜKSEK	1- Kurum Olasılıkla Bizzat İstihbarat Durumu 2- Başarıya Nispeten Her Alan Öncelikli İhtiyaç	1- Kurum Olasılıkla Bizzat İstihbarat Durumu 2- Başarıya Nispeten Her Alan Öncelikli İhtiyaç	1- Tezlik 2- Çabuk Çözümün Her Alan İçin Olması İhtiyaç	1- Çabuk Çözümün Her Alan İçin Olması İhtiyaç	1- Kurum Olasılıkla Bizzat İstihbarat Durumu 2- Başarıya Nispeten Her Alan Öncelikli İhtiyaç	

Şekil 7. Fırsatlar

PESTEL Olasılık - Etki Matrisi (Tehditler)

		OLASILIK					
		ÇOK DÜŞÜK	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	ÇOK YÜKSEK	
OLUMLU ETKİ	ÇOK DÜŞÜK	1- Kurum Olasılıkla Bizzat İstihbarat Durumu 2- Başarıya Nispeten Her Alan Öncelikli İhtiyaç	1- Kurum Olasılıkla Bizzat İstihbarat Durumu 2- Başarıya Nispeten Her Alan Öncelikli İhtiyaç	1- Tezlik 2- Çabuk Çözümün Her Alan İçin Olması İhtiyaç	1- Çabuk Çözümün Her Alan İçin Olması İhtiyaç	1- Kurum Olasılıkla Bizzat İstihbarat Durumu 2- Başarıya Nispeten Her Alan Öncelikli İhtiyaç	1- Hızlı Yardım 2- Raporu Yazdır
	DÜŞÜK	1- Kurum Olasılıkla Bizzat İstihbarat Durumu 2- Başarıya Nispeten Her Alan Öncelikli İhtiyaç	1- Kurum Olasılıkla Bizzat İstihbarat Durumu 2- Başarıya Nispeten Her Alan Öncelikli İhtiyaç	1- Tezlik 2- Çabuk Çözümün Her Alan İçin Olması İhtiyaç	1- Çabuk Çözümün Her Alan İçin Olması İhtiyaç	1- Kurum Olasılıkla Bizzat İstihbarat Durumu 2- Başarıya Nispeten Her Alan Öncelikli İhtiyaç	
	ORTA	1- Kurum Olasılıkla Bizzat İstihbarat Durumu 2- Başarıya Nispeten Her Alan Öncelikli İhtiyaç	1- Kurum Olasılıkla Bizzat İstihbarat Durumu 2- Başarıya Nispeten Her Alan Öncelikli İhtiyaç	1- Tezlik 2- Çabuk Çözümün Her Alan İçin Olması İhtiyaç	1- Çabuk Çözümün Her Alan İçin Olması İhtiyaç	1- Kurum Olasılıkla Bizzat İstihbarat Durumu 2- Başarıya Nispeten Her Alan Öncelikli İhtiyaç	
	YÜKSEK	1- Kurum Olasılıkla Bizzat İstihbarat Durumu 2- Başarıya Nispeten Her Alan Öncelikli İhtiyaç	1- Kurum Olasılıkla Bizzat İstihbarat Durumu 2- Başarıya Nispeten Her Alan Öncelikli İhtiyaç	1- Tezlik 2- Çabuk Çözümün Her Alan İçin Olması İhtiyaç	1- Çabuk Çözümün Her Alan İçin Olması İhtiyaç	1- Kurum Olasılıkla Bizzat İstihbarat Durumu 2- Başarıya Nispeten Her Alan Öncelikli İhtiyaç	
	ÇOK YÜKSEK	1- Kurum Olasılıkla Bizzat İstihbarat Durumu 2- Başarıya Nispeten Her Alan Öncelikli İhtiyaç	1- Kurum Olasılıkla Bizzat İstihbarat Durumu 2- Başarıya Nispeten Her Alan Öncelikli İhtiyaç	1- Tezlik 2- Çabuk Çözümün Her Alan İçin Olması İhtiyaç	1- Çabuk Çözümün Her Alan İçin Olması İhtiyaç	1- Kurum Olasılıkla Bizzat İstihbarat Durumu 2- Başarıya Nispeten Her Alan Öncelikli İhtiyaç	

Şekil 8. Tehditler

Matrislere çağırılan verilerin bulunduğu tablolarda matematiksel işlemlerin yapılmış halleri bulunmaktadır. Bu işlemler ise aşağıdaki denklem ile gerçekleştirilmektedir:

$$\text{PESTEL analizi için: } (a \times b) \times n = \mathbf{Fm}$$

$$\mathbf{n} = \text{Faktörün Normalize Edilmiş Değeri}$$

$$\text{SW analizi için: } (c \times d) \times n = \mathbf{Fm}$$

$$\mathbf{Fm} = \text{Faktörün Matristeki Puanı}$$

$$\mathbf{a} = \text{Faktörün Olasılık Değeri}$$

$$\mathbf{b} = \text{Faktörün Etki Değeri}$$

$$\mathbf{c} = \text{Faktörün Güçlü/Zayıf Yanının Derecesi}$$

$$\mathbf{d} = \text{Faktörün Önemi}$$

PESTEL analizinde matrislere çağırılan verilerin bulunduğu tablolarda “matris” sütunları bulunmaktadır ve burada bulunan değerlere göre 5x5’lik hazırlanmış olan matrislerin Tablo 1’de gösterilen konumlarına göre yerleşimi yapılmaktadır.

Tablo 1

Olasılık ve Etki Matrisindeki Konumlandırma

11	21	31	41	51
12	22	32	42	52
13	23	33	43	53
14	24	34	44	54
15	25	35	45	55

Veri tabanı tablolarında yer alan “matris” sütunundaki veriler (olasılık x etki) işlem sırasıyla yapılan çarpımda yer alan çarpanların yan yana yazılmasıyla elde edilir. Örneğin, olasılık değeri için 2 değeri ve etki değeri içinse 1 değeri girildi. Bu faktörün 5x5’lik matristeki yeri, Tablo 1’de 21’in olduğu kare olacaktır. Bu karedeki sıralama ise faktörün matristeki puanına göre büyükten küçüğe doğru sıralanıp rapora yansıtılacaktır.

#### 4. BULGULAR

Bir pilot çalışma olarak geliştirilmiş olan KDS yazılımının KOBİ’lere özel hazırlanması ile yöneticilerinin bilişim teknolojileri konusunda üst düzey bir bilgiye sahip olmasına gerek kalmadan uygulayabilecekleri bir analiz aracı elde edilmiştir. Bu araç

ile yönetici, birden çok olacak şekilde raporlar elde edebilmekte ve çıktısını alabilmektedir. Bu raporlar KOBİ yöneticisine etkili karar verebilmesi için yeterli bilgiyi sunacak şekilde ve çeşitlilikte tasarlanmıştır.

Literatürde birçok stratejik yönetim aracı bulunmaktadır. Bu çalışmada bu araçlardan SWOT analiz aracı detaylandırılarak ayrı ayrı ele alınmış ve sonucunda SW ve PESTEL analizleri ortaya çıkmıştır. Uygulama ve raporlama aşamasında ayrı ayrı sonuçlar alınabildiği gibi tek başına bir SWOT analizi olarak da işlev görebilmektedir. Sunulan rapor ekranlarının çeşitliliği sayesinde karar verme sürecinde yöneticiye raporlar için seçenekler sunulmaktadır. Genel bir bakış açısıyla SWOT analizi raporu ile güçlü ve zayıf yanlara ve de fırsatlarla tehditlere en sade haliyle ulaşılabileceği gibi bunlara ayrı ayrı olacak şekilde, daha detaylı rapor ekranlarıyla da ulaşılabilmektedir. Fırsat ve tehditler özelinde ise, klasik görünümün yanı sıra, rapor ekranları özel olarak çeşitlendirilmiştir. Olasılık ve etki matrisinin uyarlanmasıyla elde edilen tehditlere ve fırsatlara özel matrisler sayesinde karar verici, bu rapor ekranlarında faktörleri önem ve öncelik derecesine göre de inceleyebilecektir. Matrislerde öncelikler üç grup olacak şekilde gösterilmektedir: Düşük, orta seviye ve yüksek öncelik. Bu gruplar içerisinde yer alan faktörler ise en yüksek önem puanından en düşüğe olacak şekilde sıralanmaktadır. Bu sayede karar verici öncelikli olarak odaklanması gerektiği faktörleri görebilecektir.

Bu çalışmada ücretsiz ve Türkçe bir KDS geliştirilmiştir. SWOT analizi kapsamında gerçekleştirilen bu KDS’de ise KOBİ özelliklerine sahip küçük oteller ele alınarak bu sayede bir sektöre odaklanılmış ve yazılım ve veri tabanı ile sağlanan esneklikle birlikte diğer KOBİ sektörlerine de uyarlanabilir bir yapı oluşturulmuştur. Yönetim bilişim sistemleri (YBS) çerçevesinde, gerçekleştirilen çalışmanın bir KDS’nin yöneticiye ihtiyacı olan bilginin matematiksel işlemlerle yazılım içerisinde derlenip raporlar halinde sunması fonksiyonunun sağlandığı görülebilmektedir.

Geliştirilen KDS yazılımı karar verme süreçlerinde hiçbir şekilde karar vericinin yerine geçmemekle birlikte verilerin, veri tabanından alınıp değerlendirilmesinden, görsel ve içerik olarak alternatifli hazırlanmış olan rapor ekranlarıyla yöneticiye etkili kararlar aldırılmasına kadar yardımcı olacak olan bilgileri sunabilmektedir. Ayrıca hazırlanan yazılım ve veri tabanı, her KOBİ sektörüne uyması için yeterli esneklikte oluşturulmuştur ve bu esneklik sayesinde, ileride yapılacak çalışmalarda, farklı sektörler için de çalışmaların yapılabilmesinin önünü açmaktadır.

KOBİ’ler için gelecekte gerçekleştirilecek olan KDS çalışmalarında diğer yönetim araçlarına da odaklanılabilir. KOBİ’lere yönetim olarak bir avantaj sağlamak için yönetim araçlarının olabildiğince çok çeşitte, bir KDS içerisinde gerçekleştirilmesi fayda sağlayacaktır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda bu çeşitliliğe odaklanılması gerekmektedir.

Bu çalışmada geliştirilmiş olan KDS için bir eksiklik olarak, KOBİ yöneticisi için faktörlerin belirlenmesindeki ve puanlandırılmasındaki zorlukların önüne geçmiyor olmasından bahsedilebilir. Yönetici bu faktörler için üniversitelerde yapılmış olan çalışmalardan faydalanabilir ya da bir araştırma şirketinden ilgili verileri satın alabilir. Gelecekte, bu çalışmanın üzerine konularak yapılmak istenen çalışmalarda bu verilerin toplanması için dahili bir çevrimiçi araştırma yazılımı KDS’ye dahil edilebilir ve bu verilerin sürekli olarak güncel kalması sağlanabilir.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇLAR

Yönetim bilişim sistemleri, disiplinler arası bir alandır. YBS, bilgisayar bilimleri, muhasebe-finance, yönetim ve organizasyon ve sayısal yöntemler gibi diğer akademik alanların yalın bir birikimi olmaktan öte, bu disiplinlerin karşılaştığı bir “kavşak-kesişme-alan” olarak tanımlanabilir (aktaran Bensghir, 2002: 78). Bilişim teknolojileri ve işletmenin departmanları ve de tabi ki yöneticileri arasında bir nevi bir köprü görevi gören yönetim bilişim sistemlerinin ortaya çıkışı nasıl ki ihtiyaç sonucunda olmuşsa, bir yönetim bilişim sistemi uzmanı da işletmenin ihtiyaçlarını keşfedip bu ihtiyaçların en verimli şekilde nasıl giderilebileceğini tasarlar ve uygulamaya koyar. İhtiyaçların belirlenmesinden sonra bilgisayar mühendisliğinin sağladığı avantajlarla ilgili yazılımı ve gerekli teknolojiyi geliştirir. Daha sonra bu geliştirilen yazılım ve teknoloji, işletmeye uygun şekilde yerleştirilir ve işletmenin teknoloji kaynaklarının da yönetilmesini sağlar. Gerçekleştirilen bu çalışmada KOBİ’lerin ihtiyacı belirlenmiş ve bu ihtiyacı gidermek için gerekli teknoloji geliştirilmiştir. Gerçekleştirilen karar destek sisteminin işletme bilimlerinin kapsamına da sokulması aşamasında veri tabanındaki verilerin elde edilmesi, bu verilerin matematiksel işlemlerle derlenmesi ve de sonucunda çeşitli grafiklerle hazırlanan farklı rapor ekranlarıyla karar vericiye ulaştırılması ile bu çalışma yönetim bilişim sistemlerinin kapsamına girmiştir.



Yönetim bilişim sistemlerinin disiplinler arası özelliğinin yerine getirildiği bu çalışma, karar vericiye düzenli aralıklarla raporlar sunmak yerine talep halinde raporlar sunan bir karar destek sistemi şeklinde tasarlanmıştır. Karar verici, ihtiyaç duyduğu zaman yazılımı kullanacak, güncel değerlendirmeleri yapıp iç ve dış analiz raporlarına ulaşacaktır. Karar verici isterse yalnızca son yapılan analizlerin raporlarına da ulaşabilecektir.

KOBİ'lerin sahipleri tarafından yönetilmesinden dolayı tüm kararları KOBİ yöneticisi vermektedir. KOBİ'lere yönetim esnekliğini de sağlayan bu avantaj ile kararlar daha hızlı verilir uygulanabilmektedir (Karlsson ve Olsson, 1998: 38-39). KOBİ ile ilgili tüm kararlar çoğunlukla karar vericinin eski deneyimlerine göre ve sezgisel olmasından dolayı bir dezavantaj olmaktadır. Bu dezavantajın ortadan kaldırılması ya da azaltılması ihtiyacı için ise bu çalışmadaki karar destek sistemi geliştirilmiştir.

Bilişim teknolojileri açısından yazılımın kullanımı ile ilgili engeller aşılabilsede yazılım içerisinde yer alan stratejik analiz araçları için karar vericinin nitelikli olması da gerekmektedir. Karar vericinin, sunulan raporlardaki verileri yorumlayabilmesi gerekir. KOBİ'lerin ihtiyacına çözüm bulmaya yönelik yapılan bu yazılım, önerilen bir pilot çalışmadır. Yönetim bilişim sistemleri çerçevesinde hazırlanan bu karar destek sistemi ile olması gerekenler hazırlanan yazılım içerisinde bulunmaktadır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda KOBİ yöneticilerinin analiz araçları ile ilgili algısını ve bu analizlerin yapılarıyla ilgili bilgilerini ölçecek bir anket çalışması düzenlenmeli ve katılımcılara, hazırlanan pilot yazılım kullanılarak değerlendirme anketi uygulanmalı ve de hazırlanan karar destek sistemi yazılımının başarısı ölçülmelidir. Yazılımın değerlendirilmesi ile birlikte mevcut eksiklikler tespit edilip karar destek sisteminin geliştirilmesine devam edilmelidir.

Sonuç olarak, gerçekleştirilen bu pilot çalışma yalnızca bir yazılım olarak bilişim teknolojisi çerçevesi ile sınırlı kalmayıp yönetim bilişim sistemi çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Bu açıdan, çalışmanın konusu olan küçük otellerde kurumsal strateji belirleme için bir karar destek sistemi bir pilot çalışma olarak elde edilmiştir.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The authors have no conflict of interest to declare.

**Grant Support:** The authors declared that this study has received no financial support.

## Kaynaklar/References

- Appannaiah, H., Reddy, P. ve Ramanath, H. (2008). Strategic Management. Mumbai: Global Media.
- Arabacı, İ. B. (2010). Stratejik Planlamada Çevre Analizi Tekniği Olarak Pest Analiz (F.Ü. Eğitim Fakültesi Örneği). e-Journal of New World Sciences Academy. 5(3): 38-49.
- Balson, W. E., Welsh, J. L. ve Wilson, D. S. (1992). Using Decision Analysis and Risk Analysis to Manage Utility Environmental Risk. Interfaces. 22(6): 126-139.
- Barca, M. (Çev. Ed.). (2015). Stratejik Yönetim: Geliştirme, Uygulama ve Kontrol. Ankara: Nobel Yayınları.
- Bensghir, T. K. (2002). Türkiye'de Yönetim Bilişim Sistemleri Disiplininin Gelişimi Üzerine Düşünceler. Amme İdaresi Dergisi. 35(1): 77-103.
- Cadle, James., Paul, Debra. ve Turner, Paul. (2014). Business Analysis Techniques: 99 Essential Tools for Success (Second Edition). Swindon: BCS.
- Diñçer, Ö. (2003). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta.
- Doğan, E., Işık, S. ve Sandalcı, M. (2007). Günlük Buharlaşmanın Yapay Sinir Ağları Kullanarak Tahmin Edilmesi. İMO Teknik Dergi. Yazı 271: 4119-4131.
- Drake, M. A. (Ed.). (2003). Decision Support Systems. Encyclopedia of Library and Information Science (ss. 794-802). New York: Marcel Dekker.
- Janakiraman, V. S. ve Sarukesi, K. (2008). Decision Support Systems. New Delhi: Prentice-Hall of India.
- Karlsson, C. ve Olsson, O. (1998). Product Innovation in Small and Large Enterprises. Small Business Economics. 10: 31-46.
- Project Management Institute. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Pennsylvania: PMI.
- Salles, M. (2006). Decision making in SMEs and information requirements for competitive intelligence. Production Planning & Control: The Management of Operations. 17(3): 229-237.
- Uygur, A. ve Bozkurt, İ. (2017). Konaklama İşletmelerinde Stratejik Yönetim Sürecinin İncelenmesi: Ng Afyon Örneği. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi. 5(42): 1-19.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta.

