

**T.C.**  
**KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE STRATEJİK DEĞERLEMeye YÖNELİK**  
**BİR MODEL ÖNERİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Kıvanç KÖMÜRCÜ**

**Tez Danışmanı**  
**Prof. Dr. İhsan YÜKSEL**

**Haziran-2016**  
**KIRIKKALE**

## KABUL-ONAY

Prof. Dr. İhsan YÜKSEL danışmanlığında Kıvanç KÖMÜRCÜ tarafından hazırlanan “İşletmelerde Stratejik Değerlemeye Yönelik Bir Model Önerisi” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

03/06/2016

Prof. Dr. İhsan YÜKSEL (Başkan)

Yrd. Doç. Dr. Ahmet ÇOBAN

Yrd. Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.../06/2016  
Prof. Dr. İsmail AYDOĞAN  
Enstitü Müdürü

## KİŞİSEL KABUL

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İşletmelerde Stratejik Değerlemeye Yönelik Bir Model Önerisi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu beyan ederim.

03/06/2016

Kıvanç KÖMÜRCÜ



## ÖNSÖZ

Taylor'dan günümüze kadar yönetim ve örgüt alanında ulaşılmış olan bilgi birikimi ile henüz bir işletmenin etkin ve verimli olabilmesi için gerekli yapı ve işleyişin nasıl olması gerektiği konusunda tatmin edici bir cevap verilebilmiş değildir. Bu durum kuramsal ve görgül araştırmalar neticesinde yazına her saniyede ulaşan yoğun ve kapsamlı eserlerin sorunların çözümüne katkı sağlamadığından değil, aynı zamanda her geçen gün sorunların içerik, düzey ve yoğunluk olarak çeşitlilik kazandığı ve sayıca çoğalmasından kaynaklandığı görülmektedir. En yalın ifadeyle Taylor'un, Fayol'un, Weber'in 1900'lerin pozitivist yaklaşımıyla yönetsel ve örgütsel sorunların çözümlenmeye çalışıldığı dönemin ne insan kaynakları ne de üretim faktörleri ya da koşullarının günümüz koşulları ile aynı olduğunun söylenebilmesi olası değildir. Klasik Örgüt Kuramı sonrası süreçte yönetim ve örgüt yazınındaki Neo-Klasik Örgüt Kuramı ve Modern Örgüt Kuramının temel düşünceleri de karşılaşılan sorunlara tatmin edici çözümler getirebilmiş değildir. Post Modern düşüncenin ürünü olan yönetim ve örgüt yaklaşımları ile yönetim ve örgüt sorunsallarına cevap bulma arayışlarına yönelik kuramsal, görgül ve uygulamalı çalışmaların her geçen gün arttığı görülmektedir. Ancak henüz yönetim ve örgüt yazınında yer alan geleneksel örgüt kuramları düzeyinde kabul gören ve kapsamlı açıklamalar yapılamamıştır. Örgüt ve yönetim alanındaki bilimsel çalışmaların mikro düzeyde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu çalışmanın temel amacı da örgüt ve yönetim yazınına Taylor'dan günümüze kadar ulaşan bilgi birikimine katkı sağlamaya çalışmaktır. Bu amaç temelinde "İşletmelerde Stratejik Değerlemeye Yönelik Bir Model Önerisi" adlı bu tez çalışmasında, yazında kuramsal çerçevesi bulunan ve kavramsal açıdan farklı eserlere konu edilen "işlevsel analiz" yaklaşımıyla, bir işletmede stratejik değerlemeyi yapmaya olanak veren bir model geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmanın esastaki sorunsal, işlevsel analiz yaklaşımının stratejik değerlendirme sürecinde karşılaşılan uygulama sorunsallarını giderecek ya da en aza indirgeyebilecek ölçme ve değerlendirme boyutunu geliştirecek bir modelin önerilmesidir. Yönetim ve örgüt yazınında işletmelerin stratejik değerlendirme sürecinde kullandığı çok sayıda yaklaşım ve tekniğin olduğu görülmektedir. Yaklaşım ve tekniklerin kuramsal bağlamda ifade edilen üstünlükleri ya da yetersizliklerinin uygulamadan bağımsız olarak ifade edilmesinde sakınca olmamakla birlikte, yaklaşım ve tekniklerin önerilen sorunsalların çözümüne ne düzeyde katkı sağladığı ya da çözümün ne düzeyde geçerli ve güvenilir kabul edilebilen bir çözüm olduğu konusunda soruların cevaplandırılması gerekmektedir. Bir başka deyişle bir yaklaşım ve tekniğin

işlevselliği uygulama boyutunun en azında yaklaşım ve teknikle amaçlanmış sorunsallara çözüm getirmesi gerekmektedir. Bu çalışmada önerilen modelin oluşturulması bu düşünce çerçevesinde gelişmiştir. Çalışmada önerilen modelde stratejik değerlemenin temel aldığı düşünceyi oluşturan “işlevsel analiz” yaklaşımının kavramsal çerçevesi ve yapısına uygun olan çok ölçütlü karar verme tekniklerinden Analitik Hiyerarşi Prosesi kullanılmıştır. Analitik Hiyerarşi Prosesi tekniği çok boyutlu ve bütünleşik sorunsalların çözümünde kullanılan bir tekniktir. Bu tekniğin çalışmada kullanılmasının diğer bir nedeni de sorunsalları oluşturan nitel yapıdaki parametre ve değişkenleri ölçebilme potansiyelinde olmasıdır. Çalışmada yukarıda ifade edilen düşünce ışığında önerilen modelin ilgili yazına katkı sağlayan boyutunun olduğu görülmüştür. Bununla birlikte çalışmada önerilen modelin çözümlenmesi neticesinde ulaşılan sonuçların modelin bir işletmenin stratejik değerlemesinde kullanılabilir nitelikte olduğu söylenebilir.

Yukarıda tez çalışmasına ilişkin vermiş olduğum bilginin yanında belirtmek istediğim diğer husus, lisansüstü eğitimimde ve tez hazırlama sürecinde, akademik açıdan gereksinim duyduğum kaynaklara ve bilgiye ulaşmamda yol gösterici olan, eleştiri ve katkılarıyla beni yönlendiren danışmanım, Sayın Prof. Dr. İhsan YÜKSEL'e ve İşletme Anabilim Dalı Lisansüstü programının değerli öğretim üyelerine eğitim sürecindeki emeklerinden dolayı teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca beni yetiştiren, maddi ve manevi her zaman destekleri olan, sevgili Annem Nevriye KÖMÜRCÜ'ye, sevgili babam Abidin KÖMÜRCÜ'ye ve lisansüstü eğitimimi yapmamda özendirici olan sevgili kardeşim Dr. Merve KÖMÜRCÜ'ye sonsuz teşekkürlerim sunuyorum.

**Kıvanç KÖMÜRCÜ**  
**KIRIKKALE, HAZİRAN 2016**

## ÖZ

Kömürcü, Kıvanç, “İşletmelerde Stratejik Değerlemeye Yönelik Bir Model Önerisi”,Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2016.

Yönetim ve örgüt yazınında stratejik değerlemenin farklı yaklaşımlar ve tekniklere konu edilen bir sorunsal olduğu görülmektedir. Bu çeşitliliğin başlıca nedeni işletmenin stratejik başarısını belirleyici faktörlerin niteliğidir. Nitekim kuramsal ve görgül çalışmalarda sayı ve çeşit olarak çok sayıda iç ve dış çevre faktörünün işletmenin stratejik başarısını etkilediği belirlenmiştir. Stratejik değerlendirme sürecinde kullanılan yaklaşımlardan biri de işlevsel analizdir. İşlevsel analiz içerik itibarıyla işletme işlevlerinin işletmenin stratejileriyle uyumluluğunu konu edinen bir yaklaşımdır. Yazında kuramsal çerçevede açıklanmış olan işlevsel analizin uygulaması alanında yetersizlikler bulunmaktadır. İşlevsel analizin ölçme ve değerlendirme sorunsalı konusunda analitik ve bütüncül çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu çalışmada işletme iç unsurlarının diğer bir ifadeyle işletme işlev ve faaliyetlerinin işletme stratejileriyle uyumluluklarını ölçmeye ve değerlendirmeye yönelik bir model önerilmiştir. Modelin geliştirilmesi safhasında öncelikle işletmenin iç ve dış çevre analizi ile veriler sağlanmıştır. Çevre analizi neticesinde işletmenin olası stratejileri ve bu stratejiler bağlamında işletmenin stratejik başarısını etkileyen işlev ve faaliyetler belirlenmiştir. Çalışmada işletmenin olası stratejilerinin önceliklendirilmesi çok ölçütlü karar verme tekniklerinden Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ile yapılmıştır. Modelin başlıca diğer bir adımında ise faaliyetleri ağırlıkları AHP ile hesaplanmıştır. Önerilen modelin son adımında ise belirlenmiş olan global ağırlıklar ve faaliyetlerin mevcut durumunun değerleri dikkate alınarak işletmenin işlevsel analiz bağlamında stratejik değerlendirmesi yapılmıştır. Önerilen modelde değerlendirmeye temel alınan ikili karşılaştırma matrislerinin tutarlılık oranının AHP tekniğinin varsayımlarına uygun olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak çalışmada önerilen modelin bir işletmenin stratejik değerlemesinde kullanılabilir boyut ve nitelikte olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Yönetim, Stratejik Değerleme, Çok Ölçütlü Karar Verme, Analitik Hiyerarşi Prosesi

## ABSTRACT

Kömürçü, Kıvanç, “A Proposed Model for Strategic Evaluation in Business”, Master's Thesis, Kırıkkale, 2016.

Management and Organization in this literature appears to be the evaluation of different strategic approaches and techniques in problem tackling. The main reason for the success of the strategic business in this diversity is the decisive factor. Indeed in theoretical and a number of empirical studies, the strategic business is affected by the internal and external environmental factors. One of the strategic approaches used in the evaluation process is the functional analysis. Functional analysis in context is an approach used to deal with the compatibility of a company's strategy of operation as a function. The application of Functional analysis is explained in details in the theoretical framework under the deficiencies in the manuscript. The study then ends with the analytical and holistic studies of the assessment and evaluation of problems associated with functional analysis. In this study, a model for the internal functions of a business enterprise and a compatible measurement and evaluation of business strategy and activities is proposed. During the first stage, the internal and external environmental analysis for the development of business model was done. A possible business strategies and functional determinants activities that affects the strategic success of the business strategies is considered from the results of the environmental analysis. In this study, Analytic Hierarchy process which is one of the prioritized multi-criteria decision-making techniques was used in the possible strategies of business study. The model activities weights were calculated using the AHP major step. A strategic evaluation of the functional analysis was done taking into account the context of the business and the value of the current status of activities and a proposed global weights of the determined model of the final steps. The proposed consistency model for the pair wise comparison matrix underlying the assessment rate was found to be in accordance with the assumptions of the AHP technique. In conclusion, the proposed strategic evaluation of the business model was observed to be of quality and of usable size.

**Keywords:** Strategic Management, Strategic Evaluation, Multi-Criteria Decision Making, Analytic Hierarchy Process

## SİMGELER VE KISALTMALAR

<b>Kısaltmalar</b>	<b>Açıklamalar</b>
<b>AAS</b>	Analitik Ağ Süreci
<b>AHP</b>	Analitik Hiyerarşi Prosesi
<b>ANP</b>	Analitik Network Prosesi
<b>A'WOT</b>	A'WOT yöntemi Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) tekniğinin SWOT analiziyle birlikte olmasından oluşmaktadır.
<b>ÇKKV</b>	Çok Kriterli Karar Verme
<b>ÇÖKV</b>	Çok Ölçütlü Karar Verme
<b>ETPS</b>	Ekonomik, Teknik, Politik ve Sosyal
<b>FÜTZ</b>	Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar
<b>PESTEL</b>	Political, Economic, Socio-cultural, Technological, Environment and Legal
<b>PIMS</b>	Profit Impact of Market Strategy
<b>PROMETHEE</b>	Preference Ranking Organisation Method for Enrichment Evaluations
<b>TOPSIS</b>	Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution



## TABLULAR

Tablo 2.1. İkili Karşılaştırma Matrisi.....	36
Tablo: 2.2. Analitik Hiyerarşi Sürecinde Kullanılan Değerlendirme Ölçeği.....	37
Tablo 2.3. Rassal Göstergeler.....	38
Tablo 3.1. Stratejilere İlişkin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	42
Tablo 3.2. Stratejilerin Öncelikleri.....	43
Tablo 3.3. Öncelikli Stratejilere İlişkin Yerel Ağırlıklar.....	47
Tablo 3.4. S1 Stratejisine Göre İşletme İşlevleri.....	48
Tablo 3.5. S2 Stratejisine Göre İşletme İşlevleri.....	48
Tablo 3.6. S3 Stratejisine Göre İşletme İşlevleri.....	49
Tablo 3.7. S1 Stratejisine Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri.....	49
Tablo 3.8. S1 Stratejisine Göre Muhasebe ve Finansman Faaliyetleri.....	49
Tablo 3.9. S1 Stratejisine Göre Yönetim Faaliyetleri.....	50
Tablo 3.10. S1 Stratejisine Göre Ar-Ge Faaliyetleri.....	50
Tablo 3.11. S1 Stratejisine Göre Tedarik Faaliyetleri.....	50
Tablo 3.12. S1 Stratejisine Göre Operasyon Faaliyetleri .....	51
Tablo 3.13. S1 Stratejisine Göre Pazarlama ve Servis Faaliyetleri.....	51
Tablo 3.14. S2 Stratejisine Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri.....	51
Tablo 3.15. S2 Stratejisine Göre Muhasebe ve Finansman Faaliyetleri.....	52
Tablo 3.16. S2 Stratejisine Göre Yönetim Faaliyetleri.....	52
Tablo 3.17. S2 Stratejisine Göre Ar-Ge Faaliyetleri .....	52
Tablo 3.18. S2 Stratejisine Göre Tedarik Faaliyetleri.....	53
Tablo 3.19. S2 Stratejisine Göre Operasyon Faaliyetleri.....	53
Tablo 3.20. S2 Stratejisine Göre Pazarlama ve Servis Faaliyetleri.....	53
Tablo 3.21. S3 Stratejisine Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri.....	54
Tablo 3.22. S3 Stratejisine Göre Muhasebe ve Finansman Faaliyetleri.....	54
Tablo 3.23. S3 Stratejisine Göre Yönetim Faaliyetleri.....	54
Tablo 3.24. S3 Stratejisine Göre Ar-Ge Faaliyetleri.....	55
Tablo 3.25. S3 Stratejisine Göre Tedarik Faaliyetleri .....	55
Tablo 3.26. S3 Stratejisine Göre Operasyon Faaliyetleri.....	55
Tablo 3.27. S3 Stratejisine Göre Pazarlama ve Servis Faaliyetleri.....	56
Tablo 3.28. Faaliyet Mevcut Durum Değerlendirme Ölçeği.....	56
Tablo 3.29. Önerilen Model Sonuçları ve Genel Değerlendirme.....	58

## ŞEKİLLER

Şekil 1.1: Four Links Modeli .....	11
Şekil 1.2.: Porter'in Beş Güç Analizi Temelinde Önerilen AAS modeli .....	13
Şekil 2.1. AHP'nin hiyerarşik yapısı.....	31
Şekil 2.2. Üç seviyeli analitik hiyerarşi modeli.....	35
Şekil 4.1. AHP Modeli.....	46



## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	İ
TÜRKÇE ÖZET SAYFASI.....	İİİ
İNGİLİZCE ÖZET (ABSTRACT) SAYFASI.....	İV
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	V
TABLolar.....	VI
ŞEKİLLER.....	VII
İÇİNDEKİLER.....	VIII
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM STRATEJİK YÖNETİM VE DEĞERLENDİRME

1.1. Stratejik Analiz Süreci ve Bu Evrede Kullanılan Yaklaşımlar.....	5
1.1.1. Politik Ekonomik Sosyal Teknik Çevresel Ve Yasal Çevre Analizi.....	6
1.1.2. SWOT Analizi.....	7
1.1.3. Rakip Analizi.....	9
1.1.4. Four Link Analizi.....	10
1.1.5. Beş Güç Analizi.....	11
1.1.6. Başarı Faktörleri Analizi.....	14
1.1.7. Performans Güçleri Analizi.....	15
1.1.8. Denge Analizi.....	16
1.2. Stratejik Yönlendirme.....	18
1.3. Strateji Geliştirme.....	19
1.4. Strateji Uygulama Süreci.....	20
1.5. Stratejik Değerlendirme Ve Kontrol.....	20
1.5.1. Genel Anlamda Kontrol İşlevi.....	20
1.5.2. İşletmelerde Stratejik Değerlendirme ve Kontrol Yaklaşımları.....	21
1.5.2.1. Amaçların Sağlanmasına Yönelik Kontrol Tekniği.....	22
1.5.2.2. Stratejik Finansal Kontrol Tekniği.....	22
1.5.2.3. Stratejik Performans Kontrol Tekniği.....	22
1.5.2.4. Balanced Scorecard Yaklaşımı.....	23
1.5.2.5. Kilit Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi.....	24
1.5.2.6. Stratejik Sıçrama Faktörlerinin Belirlenmesi ve Kontrolü.....	24
1.5.2.7. İşlevsel Analiz.....	24

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM

2.1. Stratejik Değerlendirme Modelinin Algoritması .....	26
2.2. Modelin Çözümünde Kullanılan Çok Ölçütlü Yaklaşım.....	29
2.2.1. Analitik Hiyerarşi Prosesin Teorik Temelleri ve İlgili Literatür İncelemesi.....	30
2.2.1.1. Karar Verme Kavramı ve Ayrıştırma.....	33
2.2.1.2. Analitik Hiyerarşi Prosesinin Aksiyomları.....	33
2.2.1.2.1. Terslik (Karşılıklı) Aksiyomu.....	33
2.2.1.2.2. Homojenlik Aksiyomu.....	34
2.2.1.2.3. Bağımsız Olma Aksiyomu.....	34
2.2.1.2.4. Beklentiler Aksiyomu.....	34
2.2.1.3. Hiyerarşinin oluşturulması.....	34
2.2.1.4. İkili Karşılaştırma Matrislerinin Oluşturulması.....	35
2.2.1.5. Ağırlıkların Hesaplanması.....	37
2.2.1.6. En İyi Seçeneğin Belirlenmesi.....	37
2.2.1.7. Tutarlık Değerlerinin Hesaplanması.....	38
2.2.1.8. Grup Kararları ve Geometrik Ortalama.....	39
2.2.1.9. Analitik Hiyerarşi Prosesin Üstünlükleri, Kısıtlıkları ve Yetersizlikleri.....	39

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖNERİLEN STRATEJİK DEĞERLEME MODELİ VE ÇÖZÜMÜ

3.1. İç ve Dış Çevre Analizinin Yapılması.....	41
3.2. Stratejik Değerlendirme İşlev ve Faaliyetlerinin Belirlenmesi.....	43
3.3. Modelin Oluşturulması.....	45
3.4. Önerilen Modelde Yer Alan Ögelere İlişkin İkili Karşılaştırmaların Yapılması ve Ağırlıklarının Hesaplanması.....	46
3.5. Değerlendirme Ölçeğinin Belirlenmesi.....	56
3.6. Stratejik Değerlendirmenin Yapılması.....	57

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	59
KAYNAKLAR.....	62
ÖZGEÇMİŞ.....	68



## GİRİŞ

İşletmelerde Stratejik Değerlemeye Yönelik Bir Model Önerisi adlı bu çalışmada, işletme iç çevre unsurlarını oluşturan kaynak ve kabiliyetlerin kullanımının işletme stratejileriyle uyumluluklarını ölçmeye ve değerlendirmeye yönelik bir model önerilmiştir. Stratejik yönetim sürecinin temel evrelerinden ilki olan stratejik analiz süreci işletmenin faaliyette bulunduğu çevresel faktörlerin mevcut durumlarının incelenmesini içermektedir. Genel anlamda çevre kavramı, işletmenin faaliyetleriyle ilgili her türlü faktörü kapsayan uzak, yakın ve iç çevresini kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007; Dinçer, 2004, Eren, 2002).

İşletme açısından düşünüldüğünde çevre genellikle iç ve dış çevre şeklinde kategorize edilmektedir. İç çevre işletmenin kaynak ve kabiliyetlerini kapsamakta iken, dış çevre işletmenin kontrolü dışında olan, fakat işletmeyi ilgilendiren ve etkileyen faktörlerden oluşmaktadır. Dış çevreyi oluşturan faktörlerin temel özelliği bunların birer parametre niteliğinde olmasıdır. Bu özelliğinden dolayı işletmelerin dış çevre faktörlerini operasyonel çerçevede düşünmesi, kontrol etmesi, yönlendirmesi çoğu kez güç ya da olanaksız olmaktadır. İşletme dış çevresi genel çevre ve sektörel çevre olarak sınıflandırılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007; Dinçer, 2004, Eren, 2002). Sektörel çevre bir işletmenin üretim faktörlerini sağladığı ve faaliyet konusu mal ve hizmetleri müşterilerine satmış olduğu çevredir. Bu çevrede işletmenin faaliyet konusuyla aynı ya da benzer faaliyet yapan rakipleri ile iktisadi mücadelenin olduğu bir çevredir. Buna karşılık bir işletmenin genel çevresi ise sektörel çevreye göre daha makro ve işletme faaliyetlerini dolaylı ya da doğrudan etkileyen politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, ekolojik, hukuksal faktörlerden oluşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007; Dinçer, 2004, Eren, 2002).

İşletmeler belirlemiş oldukları vizyon ve misyon ışığında yapmış oldukları iç ve dış çevre analizi neticesinde oluşturdukları stratejiler ve amaçları gerçekleştirmeye yönelik faaliyette bulunmaktadırlar. Uzun dönemde varlıklarını sürdürmek isteyen işletmeler kısa dönemlerde çeşitli amaçları gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. İşletmelerin kaynak ve kabiliyetlerini rasyonel ve verimli bir biçimde kullanmaları yaşamlarını ve varlıklarını sürdürmenin öncülüdür. Ancak işletmenin kaynak ve kabiliyetlerini ne derecede etkin ve verimli kullandığı, bir başka deyişle amaçlarına ne düzeyde ulaştığı sorusunun yanıtı Klasik Yönetim

Teorisinin temellerini oluşturan Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ile birlikte ifade edilen sorunsal olmakla birlikte (Koçel, 2007) günümüze kadar çeşitli teori ve yaklaşımlara konu olmuştur. Temel sorunsalın çözüm arandığı alanlardan biri de “stratejik” düşünce olmuştur.

Yazın incelemesinde stratejik değerlemenin farklı yaklaşım ve tekniklerle yapıldığı görülmektedir. Bunun başlıca nedeni işletmenin stratejik başarısını etkileyen faktörlerin kaynağı ve niteliğinin çeşitliliğidir. Nitekim yapılan araştırmalarda çok sayıda işletme iç ve dış çevre faktörünün stratejik başarıyı etkilediği belirlenmiştir (Ülgen ve Mirze, 2007). İşletmelerin stratejik değerlendirme sürecinde kullanılan yaklaşımlardan biri de işlevsel analizdir. İşlevsel analiz kapsam itibarıyla işletme işlevlerinin işletme stratejileriyle uyumluluğunu konu edinen bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007). Ancak bu yaklaşımın uygulama boyutunda eksiklik ve yetersizlikler ile karşılaşmıştır. Yaklaşımın analitik ve bütüncül boyutta uygulama konusu edilen çalışmalara rastlanılmamıştır. İşlevsel analizin nasıl bir ölçme ve değerlendirme yaklaşımıyla stratejik değerlendirme tekniği olarak kullanılabilmesine ilişkin yeterli sayılabilecek bir bilgi birikimi eksikliği bulunmaktadır. Bu çalışmada işlevsel analizin stratejik değerlendirme sürecinde kullanılmasına olanak sağlayacak bir model önerilmiştir. Önerilen model stratejik değerlendirme sürecini çok boyutlu bir yaklaşımla inceleyen yapıda tasarlanmıştır. Önerilen modelin bu özelliği işletmenin iç unsurlarının çok sayıda olmasının oluşturduğu ölçme ve değerlendirme güçlüklerini minimize etmeye olanak vermektedir. Bununla birlikte önerilen modelde işletme işlev ve faaliyetleri işletmenin stratejileri bağlamında modelde yapılandırılmıştır. Çalışmada çok boyutlu bir yaklaşımla oluşturulan modelin çözümünde ise modelin doğasına uygun çok kriterli karar verme (ÇKKV) tekniklerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Prosesi tekniği kullanılmıştır.

Yukarıda ifade edilen düşünce ve bilgiler ışığında bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışmanın modeline kavramsal çerçeve oluşturacak yazında yer alan kuramsal ve uygulamalı çalışmalar verilmiştir. Birinci bölümde stratejik analiz sürecinde kullanılan yaklaşımların içeriği, üstünlükleri, eksiklikleri, yetersizlikleri özellikle çok ölçütlü karar verme ve değerlendirme teknikleri ile yapılan çalışmalar irdelenmiştir. Böyle bir tercihin yapılmasının temel amacı bu tez çalışmasının da temel bağlamının çok ölçütlü yaklaşım olmasıdır. Bununla birlikte birinci bölümde stratejik yönlendirme, strateji geliştirme, strateji uygulama süreci ve değerlendirmesi konusundaki kavramsal çerçeve verilmiştir. Stratejik değerlendirme ve kontrol alt başlığında ise değerlendirme sürecinde kullanılan

yaklaşımlar yine çok ölçütlü karar verme ve değerlendirme yaklaşımlarını esas alan çalışmalar irdelenmiştir. Bu bölümün sonunda ise çalışmada önerilen modelin temel aldığı işlevsel analizin kavramsal çerçevesi ve yazında mevcut uygulama şekilleri irdelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde önerilen modelin değerlendirilmesine yönelik yöntem ve çözümlemede kullanılmış olan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) teknik verilmiştir. İkinci bölümde önerilen modelin yapılandırılması ve uygulamasının çözümlenmesinde temel oluşturan AHP'nin kuramsal ve matematiksel boyutu açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise bu çalışmada önerilen modelin uygulamasına yönelik yapılan çalışma ayrıntılı olarak sunulmuştur. Dördüncü bölümde ise çalışmanın sonuçları tartışılmış ve önerilerde bulunulmuştur.





## BİRİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİK YÖNETİM VE DEĞERLENDİRME

Bilimsel Yönetim Yaklaşımının öncüsü Frederick Winslow Taylor'un ilk kez bilimsel bir yaklaşımla yönetim ve örgüt olgusunu ya da bu iki kavramın öncüllerini ilk kez araştırma konusu etmiş olduğu dönemden başlayan süreçle birlikte, yönetim olgusunun farklı düzlemlerde anlaşılmaya ya da incelenmeye çalışıldığı görülmektedir (Koçel, 2007). Bir diğer deyişle yönetim olgusu Taylor'un dönemindeki parametre ve değişkenlerle açıklanamayacak düzeyde farklılaşmış ve karmaşıklaşmış bulunmaktadır. Yine artan bir şekilde teknolojik gelişmelerin yoğunlaşması ve küreselleşme olarak nitelendirilen süreç içerisinde değişik coğrafya ve bölgelerde yaşayan insanların yakınlaşmasını hızlandırmıştır. Yaşanan bu değişim sürecinde ulusal belirleyiciler ekonomik faaliyetlerde görece olarak önemini yitirmeye başlamışlardır. Bununla birlikte üretilen mal ve hizmetlerin ulusal coğrafyaların ötesinde değer bulmasının önemi artmış bulunmaktadır. Bu da beraberinde rekabet olgusunun şiddetini artırmış ve rekabet olgusu uluslararası boyutta önem kazanmış bulunmaktadır. Ekonomik faaliyet ve iş yapma usullerinde yaşanan hızlı değişim süreci işletmelerin faaliyette buldukları çevrenin etkisini ve yapısını da artan bir hızla farklılaştırmaktadır. Bir diğer anlatımla işletmeler devamlı olarak ve sürekli genişleyen ve bunun neticesinde de değişen bir çevre içerisinde faaliyetlerini gerçekleştiren bir süreç içerisinde bulunmuşlardır. Dolayısıyla bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi açısından görece önemi geçmişte daha az olan çevresel faktörlerin önemi bu gün daha da önemli olmuştur. Dolayısıyla bir işletmenin dünden daha fazla bugün faaliyetlerinde bulunduğu çevreyi dikkate alması zorunluluğu bulunmaktadır. Böylesi bir durum ise işletmenin karar vericilerinin çevresel olgulara, olaylara ve faaliyetlere bakışının stratejik yönetim yaklaşımı çerçevesinde olmasını gerektirmektedir (Yüksel, 2012a).

İşletmelerde stratejik yönetim bağlamında bilimsel çalışmaların Alfred Sloan'ın 1921 yılında General Motors'ta yapmış olduğu re-organizasyon çalışmalarıyla başladığı görülmektedir. Ünlü yönetim bilimci Peter Drucker'ın 1946 yılında yayımlanmış olduğu "İşletme Kavramı" isimli eserinde başarılı işletmelerin merkezi ve etkili amaç belirleme yöntemlerine sahip olduklarını ifade etmiştir. Kronolojik olarak bakıldığında 1950'lerden sonra artarak hızlanan stratejik yönetim alanındaki çalışmalarda önemli bir eser olan Alfred

Chandler'in 1962 yılında yayımladığı "Strateji ve Yapı" adlı eserinde, strateji kavramı açıklanmış ve stratejinin işletme açısından önemi ifade edilmiştir. 1965 yılında Ansoff'un "İşletme Stratejisi" adlı eseri stratejik yönetim alanında önemli bir yapıt olarak yazında yer almıştır. 1960-1973 yılları stratejik çalışmaların yoğun olduğu bir dönem olmuştur. Henry Mintzberg'in "Yönetim İşlevinin Doğası" ve bir diğer önemli eser Ansoff'un "Stratejik Yönetim" bu dönemin önemli eserleridir. 1980'li yıllarda ise Michael Porter'in "Rekabet Avantajı: Sektör ve Rakipleri Analiz Etme Teknikleri" eseri ve Kenichi Ohmae'nin "Stratejist Aklı: Japon İşletmecilik Sanatı" adlı eserleri stratejik yönetim yazınında başlıca eserler olarak yer almıştır. Yakın dönemlerde dikkat çeken Garry Hamel ve C.K. Prahalad'ın 1989 ve 1990'lı yıllarda stratejik yönetim yazınına önemli katkılar sağlayan bilim insanları oldukları görülmektedir (Mirze, 2014).

Stratejik yönetim sürecinin başlıca evrelerinden ilki stratejik analizdir. Bunu stratejik yönlendirme, strateji oluşturma evreleri izlemektedir. Sürecin son evresi ise izleme ve kontrol aşamasıdır (Mirze, 2014). Bu bölümün alt başlıkları stratejik yönetimin bu tasnifi çerçevesinde tasarlanmış ve ilgili yazın incelemesi yapılmıştır.

## **1.1. STRATEJİK ANALİZ SÜRECİ VE BU EVREDE KULLANILAN YAKLAŞIMLAR**

Stratejik yönetim sürecinin temel evrelerinden ilki olan stratejik analiz süreci işletmenin faaliyette bulunduğu çevresel faktörlerin mevcut durumlarının incelenmesini içermektedir. Bu evrenin başlıca unsurları paydaş analizi, çevre izleme, bilgi toplama ve tahmin tekniklerinden oluşmaktadır (Mirze, 2014).

Genel anlamda çevre kavramı, işletmenin faaliyetleriyle ilgili her türlü faktörü kapsayan uzak, yakın ve iç çevresini kapsamaktadır. İşletme açısından düşünüldüğünde çevre genellikle iç ve dış çevre şeklinde kategorize edilmektedir. İç çevre işletmenin kaynak ve kabiliyetlerini kapsamakta iken, dış çevre işletmenin kontrolü dışında olan, fakat işletmeyi ilgilendiren ve etkileyen faktörlerden oluşmaktadır. Dış çevreyi oluşturan faktörlerin temel özelliği bunların birer parametre niteliğinde olmasıdır. Bu nedenle işletmelerin dış çevre faktörlerini kontrol etmesi, yönlendirmesi çoğu kez güç ya da olanaksız olmaktadır. Dış çevre genel çevre ve sektörel çevre olarak sınıflandırılmaktadır. Sektörel çevre bir işletmenin üretim faktörlerini sağladığı ve faaliyet konusu olan ürün ve hizmetlerini tüketicilere ya da diğer üreticilere satmış olduğu bir çevredir. Bu çevrede işletme faaliyete konu olan mal ve hizmet

ile aynı ya da benzer faaliyeti olan diğer işletmeler ile rekabet içerisinde bulunmaktadır. Genel çevre toplumun geniş kesimlerini, içinde yer alan sektörleri ve sektör içindeki işletmeleri oluşturduğu doğrudan olmayan ancak neden olduğu fırsat ve tehditlerden meydana gelmektedir (Mirze, 2010). İşletmenin genel çevresi ise işletme faaliyetlerini dolaylı ya da doğrudan etkileyen politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, ekolojik, hukuksal faktörlerden oluşmaktadır (Dinçer, 2004; Eren, 2002; Ülgen and Mirze, 2007; Yüksel, 2012a). İşletmelerin faaliyetlerinin bir şekilde de olsa etkilendiği bu genel çevrenin işletme tarafından kontrol edilmesi güçtür. Oluşturdukları etkileri itibariyle işletmeler açısından tehditler olabileceği gibi fırsatlarda mümkündür (Mirze, 2010). Stratejik yönetim sürecinin analiz evresi, veri ve bilgi toplama, dış çevrenin incelenmesi ve fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, iç çevrenin incelenmesi ve güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve durum belirleme matrislerinin hazırlanması safhalarını içermektedir (Mirze, 2014). Bu bölümün alt başlıklarında analiz evresinde genellikle kullanılan başlıca yaklaşımlar, yöntemler ve teknikler verilmiştir.

### **1.1.1. Politik Ekonomik Sosyal Teknik Çevresel Ve Yasal Çevre Analizi**

Çevre analizi sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü geliştirmede, fırsatların ve tehditlerin belirlenmesinde, diğer işletmelerle verimli işbirliği fırsatlarının sağlanması bakımından önemli bulunmaktadır. Yazın incelemesinde genel çevrenin analizinde farklı yaklaşım ve tekniklerin kullanıldığı görülmektedir. Bunlardan biri de işletmenin genel çevresini değerlendirmeye olanak veren PESTEL (Political, Economic, Socio-cultural, Technological, Environment and Legal) (Lynch, 2009; Yüksel, 2012a) analizidir. Yazında PEST, STEPE gibi farklı şekillerde de ifade edilen PESTEL analizinin özgün biçimi ETPS (economic, technical, political, and social) olarak Francis J. Aguilar tarafından ilk kez ifade edilmiştir. Daha sonra Arnold Brown Institute of Life Insurance için, STEP olarak stratejik trend değerlendirme süreci için yeniden düzenlemiştir. Bunu izleyen yıllarda makro çevresel analiz ya da değişimin çevresel taramasında uyarlanarak STEPE analiz olarak ifade edilmiştir. 1980'li yıllarda ise bu yaklaşıma yasal eklenmiştir. PESTEL analizi stratejik analiz sürecinde işletmelerin kullandıkları bir teknik olmanın ötesinde farklı alanlarda da kullanılan bir yaklaşım olmuştur (Lynch, 2009; Yüksel, 2012a).

İşletme açısından PESTEL analizinin başlıca temel işlevlerini iki boyutta ifade edilebilir: Birincisi işletmenin faaliyette bulunduğu çevrenin teşhisine imkan sağlamasıdır. İkinci bir temel işlevi ise işletmenin gelecekte karşılaşılabileceği koşulları öngörmeye imkan

sağlayacak bilgileri vermesidir. Bu nedenlerden dolayı PESTEL analizi stratejik yönetimde yapılması gerekli olan bir ön koşul analizidir (Dinçer, 2004; Yüksel, 2012a).

### **1.1.2. SWOT Analizi**

Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarına ulaşmak için kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanma sürecinde, belirlilik koşullarında ve süreklilik gösteren olağan faaliyetleri aşmaktadır. Bu faaliyetlerin ötesinde işletmenin uzun dönemde varlığını sürdürebilmesine olanak sağlayacak, işletmeye rekabet üstünlüğü ve bulunduğu sektördeki ortalama kar üzerinde bir getiri sağlayacak faaliyetleri kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007). İşletmelerin uzun dönemli faaliyetlerini işletmenin vizyonu ve amaçları doğrultusunda yönlendirmede geliştirilmiş olan yaklaşım ve teknikler bulunmaktadır (Dinçer, 2004). Bu yaklaşımlar arasında işletmenin bütün işlev ve faaliyetlerini işletmenin kaynakları ve işletmenin iç ve dış çevresini dikkate alan yaklaşım SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analizidir. SWOT analizi işletmenin içerisinde faaliyet göstermiş olduğu dış çevreden karşılaşmış olduğu fırsat ve tehditler ile işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinden dolayı sahip olduğu üstünlük ve zayıflıkları birlikte değerlendiren teknikler arasında en çok kullanılanıdır. SWOT analizi yazında TOWS ya da FÜTZ (Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar) şeklinde de ifade edilmektedir. SWOT analizi bir işletmenin genel ve sektör çevresindeki koşulların ve durumların analizi neticesinde fırsat ve tehditler belirlenmektedir. Bununla birlikte işletmenin iç çevre analizi neticesinde ise işletmenin sahip olduğu üstünlükler ve zayıflıklar belirlenmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007).

Yazında SWOT analizinin ölçme ve değerlendirme metodolojisi konusunda son dönemlerde yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Yeni çalışmalar SWOT analizinin kullanımını geliştirmek, ölçme ve değerlendirme boyutuna ilişkin eksiklikleri sistematik bir yaklaşımla gidermeyi kapsamaktadır. Bunlardan biri SWOT analizi ile bütünleşik kullanılmış olan analitik tekniklerin adıyla birlikte ifade edilen A'WOT yöntemi Analytic Hierarchy Process (AHP) tekniğinin SWOT analiziyle birlikte olmasından oluşmaktadır. AHP ile yapılan çalışmalarda yalnızca SWOT faktör ve alt faktörlerinin önceliklendirilmesi yapılmıştır. Stratejik faktörler temelinde oluşturulan hiyerarşik yapılarda strateji ya da alternatifler yer almamıştır. Yüksel ve Dağdeviren (2007) AHP tekniğinin SWOT analizinin ölçme ve değerlendirme boyutuna ilişkin bazı eksiklikleri ve yetersizlikleri giderdiğini belirtmekle birlikte, SWOT faktör ve alt faktörler arasındaki olası bağımlılıkların ölçülebilmesine ve

değerlendirilebilmesine olanak vermediğini belirtmişlerdir. AHP tekniğinin yapısı gereği hiyerarşik yapıda sunulan faktörleri biri birinden bağımsız varsaydığını, ancak, SWOT analizinde yer alan stratejik faktörlerin her durumda biri birinden bağımsız olarak düşünülmesinin mümkün olmadığını ileri sürmüşlerdir. Bu görüşün temel gerekçesinin de, işletmenin içerisinde faaliyet göstermiş olduğu dış ve iç çevre analizi neticesinde belirlenen aktörlerin biri biriyle olası bağımlılıklarının mevcut olduğu görüşüne dayanmaktadır. Yüksel ve Dağdeviren (2007)'i SWOT analizine yönelik bu görüşünü şöyle açıklamaktadır: Bir işletmenin fırsatlardan yararlanabilmesi, işletmenin üstünlük gösterebildiği varlık ve yeteneklerine sahip olmasıyla mümkündür. İşletmenin bu tür bir potansiyeli olmadığında karşılaşmış olduğu fırsatları kullanamayacağını ya da rakip işletmelerin bu fırsatları kullanabileceğinin bilinen bir durum olduğunu ifade etmektedir. Benzer duruma tehdit ve üstünlükler açısından olası bulunduğu ifade edilmektedir. Bir işletmenin maruz kaldığı tehditlere karşı durabilmesi işletmenin sahip olduğu üstünlüklere bağlı olduğunu ifade etmektedir. Yüksel ve Dağdeviren (2007) işletme dış çevresinden kaynaklanan tehditlerin işletmeyi etkileme derecesinin işletmenin güçlü olma derecesinden bağımsız olmadığı ifade edilmektedir. Ancak güçlü olan ve güçlü yönlere sahip bir işletme tehditleri etkisizleştirebilecek ya da en az düzeye indirgeyebilecektir görüşünü ileri sürmektedirler. SWOT analizi açısından bakıldığında işletmenin faaliyetleri açısından önemli olan bir diğer durum ise, işletmelerin zayıflıkları ile sahip oldukları üstünlükleri arasındaki ilişkidir. Bir işletmenin üstünlükleri ne denli fazla ise işletmenin zayıflıkları daha az olacaktır. Bir diğer ifadeyle işletme güçlü yönlere sahip oldukça zayıf olarak nitelendirilecek unsurlarla daha az karşılaşılacaktır. Stratejik faktörler arasında olası bağımlılık taşıyan bir diğer iki olası kombinasyon tehdit-zayıflık ve fırsat-zayıflık durumudur. Bu durumu da Yüksel ve Dağdeviren (2007) şöyle açıklamaktadır: Bir işletmenin rakiplerine göre zayıf yönleri daha fazla ise muhtemelen işletme tehditlere daha yüksek düzeyde maruz kalabilecektir. Yüksel ve Dağdeviren (2007) bu düşünceden hareketle işletmelerin stratejilerini belirlerken tehditler ile zayıflıklar arasındaki ilişkinin dikkate alınmasının önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Öte yandan, işletme zayıflıklara sahipse muhtemelen karşılaşmış olduğu fırsatlardan yararlanma imkânı olmayacaktır ya da azalacaktır. Dolayısıyla işletme zayıflıklarını asgariye indirdikçe dış çevreden karşılaşmış olduğu fırsatları değerlendirme imkânına sahip olabilecektir. Yüksel ve Dağdeviren (2007)'nin yukarıda verilen görüşleri bağlamında geliştirmiş oldukları görüşleri şöyledir:

SWOT grupları ve bunları oluşturan alt faktörlerin biri birinden bağımsız bir yapıda olmadığı ve bazı SWOT gruplarının biri biriyle ilişkisi olasıdır. SWOT gruplarının biri birinden bağımsız varsayılması durumunda belirlenecek SWOT faktör ağırlıkları ile SWOT gruplar arasında bağımlılıkların dikkate alındığı durumlardaki faktör ağırlıkları arasında farklılıklar muhtemeldir. Yüksel ve Dağdeviren (2007) SWOT faktörleri arasında bağımlılık ya da bağımsızlığın bulunması strateji seçim kararını da etkileyebilecektir görüşünü ileri sürmektedirler. Bu görüş bağlamında, SWOT analizinde gruplar arasındaki olası bağımlılığı dikkate alan ve ölçen analizlerin yapılmasının gerekli olduğu düşüncesinden hareketle, SWOT grupları arasındaki bağımlılığın ölçülmesine olanak sağlayan Analytic Network Process (ANP) tekniği ile SWOT analizi çalışma konusu yapılmıştır. Yüksel ve Dağdeviren (2007) bu görüşlerini doğrulamak için, aynı zamanda, gruplar arasındaki bağımlılığın ya da bağımsızlığın faktör ağırlıkları ve alternatif strateji seçim kararı üzerindeki etkisini belirlemek için AHP tekniğini çalışmalarında kullanmış ve sonuçların farklılığı karşılaştırmalı sunulmuştur.

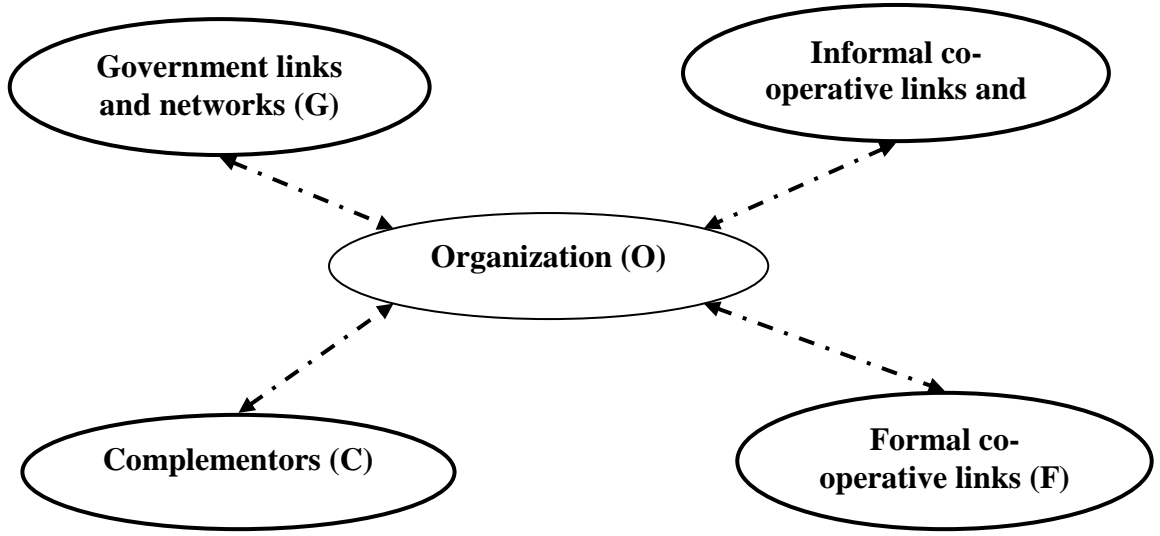
### **1.1.3. Rakip Analizi**

İşletmeler faaliyetlerini genellikle rakiplerin olduğu ya da olası rakiplerin bulunduğu bir çevrede icra etmektedirler. Diğer bir anlatımla işletmeler faaliyet gösterdikleri mal veya hizmet sunumunda tekel durumunda değillerdir. Genellikle birden fazla rakipleri ya da olası rakipleri faaliyet gösterilen sektöre girmek için koşulların uygunluğunu beklemektedirler. Bu parametre işletmelerin faaliyetini yalnızca iç unsurlar bağlamında düzenlemesi olası değildir. Faaliyetini gerçekleştirdiği sektörde kendisinin dışındaki diğer işletmelerin faaliyetlerinin etkisinde olduğunu ve bu rakiplerin analizi (Competitor Analysis) neticesinde belirlemiş olduğu rekabet stratejilerinin olması gerekmektedir. İşletme için rakip ya rakiplerin muhtemel hareket tarzları bir parametre olarak değerlendirilmelidir. Dolayısıyla işletme faaliyetlerini yürütürken rakibi olan işletmelerin olası davranış tarzlarını dikkate alarak planlamasını ve faaliyetlerini yürütmesini zorunlu kılmaktadır. Bu da en genel anlamda işletmenin rekabet stratejilerinin olmasını gerektirmektedir. Rekabet stratejisi, bir işletmeyi rakiplerinden ayırt edici yeteneklerinin değerini azamileştirecek nitelikte olmasını sağlamalıdır. Bu da işletmenin faaliyet gösterdiği çevrede kapsamlı rakip analizini ifade etmektedir. Rakip analizinde en genel anlamda amaç, rakiplerin rekabet stratejilerinin ne olduğu, izledikleri strateji değişikliklerinin olası etkilerinin ve karşı rekabet stratejileri karşısındaki tepkilerin

belirlenmesidir. Bununla birlikte rakip analizi, faaliyet gösterilen sektördeki değişimlere ya da daha geniş çevresel değişimlere karşı olası tepkilerin örüntüsünü oluşturmaktır. Rakip analizinde ayrıntılı ve geniş kapsamlı bir rakip analizinde veriye gereksinim bulunmaktadır. Ancak bu verilerin temin edilmesi her zaman ya da her veri için mümkün olmayabilmektedir. Analiz için geçerli ve güvenilir sayılabilecek yeterli bir veri ya da bilgiden yoksun olmak rakip analizleri yapılmasını zorlaştırmaktadır. Porter rakip analiziyle ilgili dört tanımlayıcı bileşenin olduğunu ifade etmektedir. Bunlar gelecekteki hedefler, mevcut strateji, varsayımlar ve yetenekler. Rakip analiziyle bu dört bileşenin anlaşılması işletme açısından rakibin tepki profiline bilgilendirme temelde öngörülebilmesine olanak verecektir (Porter, 2000).

#### **1.1.4. Four Link Analizi**

Yazında stratejik analiz sürecinde kullanılan diğer bir yaklaşım ise Lynch (2009)'in geliştirmiş olduğu Four Link analizidir. Four Link analizinin temel düşüncesi organizasyon ile çevresel faktörler arasındaki işbirliğinin analizini içermektedir. Yazında Yüksel vd. (2012)'nin, 25<sup>th</sup> European Conference on Operational Research'da sunmuş olduğu çalışma dışında herhangi bir kuramsal ya da uygulamalı çalışmaya rastlanılmamıştır. Lynch (2009) Four Link Analizini kavramsal bağlamda açıklarken, Yüksel vd. (2012)'i "Using analytic network process (ANP) in four links model" başlıklı çalışmasında konu etmiş olduğu Four Link analizinde çevrenin işletme açısından önemli bir düzlem olduğunu ve bu çevrenin müşteriler, rakipler, tedarikçiler, hükümet ve sosyal kurumlar ve kuruluşlar gibi çok sayıda faktörden oluşan bir yapısının olduğunu ifade etmişlerdir. Four Link analizinde ifade edilen faktörlerin işletmenin performansını ve stratejisini etkileyen unsurlar olduğu ifade edilmiştir. Four Link analizine alınan faktörler şekil 1.1'de verilmiştir. Görüldüğü gibi dört boyutun organizasyonla ilişkili yapısı analiz konusu yapılmaktadır. Four Link Modelinin analizinin amacı organizasyon ile çevresi arasındaki işbirliğinin yapısını ve gücünü belirlemeye çalışmaktır (Yüksel vd., 2012).



**Şekil 1.1. Four Links Modeli (Lynch, 2009 akt. Yüksel vd., 2012)**

### 1.1.5. Beş Güç Analizi

İşletmelerin yakın dış çevresi olarak nitelendirilen sektörel çevre, işletmenin dış genel çevresinin kapsamında bulunan bir çevredir. Genel çevreye göre, işletme üzerindeki etkisi görece olarak doğrudan ve daha yüksektir. Yakın dış çevrenin sektör olarak nitelendirilmesi, bu çevrenin, tamamlayıcı ya da aynı mamulleri faaliyet konusu yapan bununla birlikte üretim faktörlerini tedarikini sağlayan bir çevredir. Bu çevrede işletmeler ürünlerinin pazarlanmasını ve dağıtımını yapmaktadır. Bütün bu işlev ve faaliyetler yapılırken işletmelerin işbirliği ve rekabeti de oluşmaktadır (Mirze, 2010). Pozisyon yaklaşımının öncüsü olan Michael Porter (1980) bir sektördeki rekabetin durumunu “beş güç analizi” (Five Forces Analysis) modeli ile açıklamıştır. Porter modelindeki beş gücü; rakipler, tedarikçiler, müşteriler, olası rakipler, ikame ürünler olarak tanımlamıştır. Beş güç modeli tedarikçiler, müşteriler, potansiyel rakipler, ikame ürünlerin mevcut firmalar arasındaki rekabetin yoğunluğunu etkilediğini belirtmiştir. Aynı zamanda beş temel unsurun ortak gücünün ise işletmenin sektördeki rekabetin seviyesini belirlediğini ileri sürmüştür (Dağdeviren ve Yüksel, 2010).

Yazında stratejik yönetim alanında önemli bir yaklaşım oluşturan Porter’ın “beş güç analizi”ni esas alan çalışmaların (Ou vd., 2009; Oral ve Mısıkoğlu, 2007; Ülgen ve Mirze, 2007) bilinmektedir. Ancak Dağdeviren ve Yüksel (2010)’in ifade etmiş olduğu gibi yapılan çalışmalar farklı yaklaşımlarla rekabet olgusunu çalışma konusu edinmişlerdir. Dağdeviren ve Yüksel (2010) bu farklılığın sektörel rekabet olgusunun anlaşılması, açıklanması, öngörülmesi

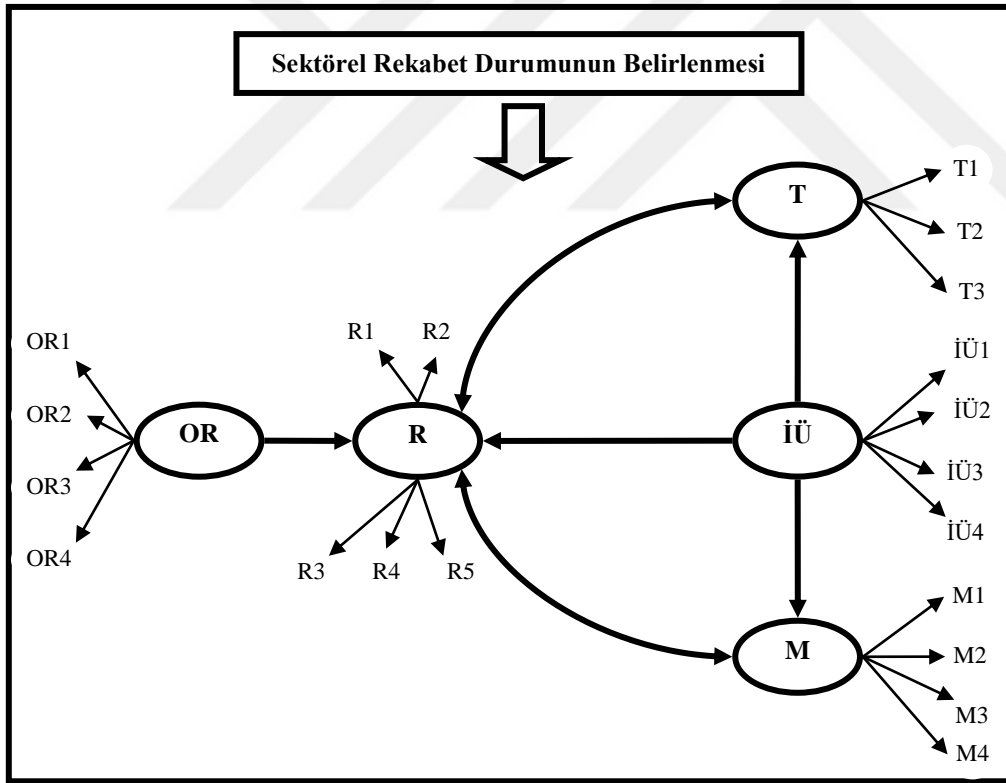


ve kontrol edilmesine yönelik bilimsel düşünme sürecinin hangi mantıksal düzlemde incelenmesinin daha anlamlı olabileceği sorununun varlığına işaret ettiğini belirtmişlerdir. Dağdeviren ve Yüksel (2010) rekabet olgusunun doğası itibariyle rakiplerin olası karar ve davranışlarını etkilemesi, gelecekteki bir süreç içerisinde gerçekleşmesi ve geleceğin de belirsizlik içermesi, gelecekteki bütün değişim ve gelişmelerin öngörülmesinin çoğu kez olası olmadığını bu nedenle karmaşıklık ve belirsizlik içeren rekabet olgusunun Aristo'cu düşünsel yaklaşımla yeterince açıklanamayacağını ileri sürmüşlerdir. Bu düşünceden hareketle bir işletmenin sektörel rekabet derecesinin bulanık mantık temelinde değerlendirilmesi gerektiği görüşünü savunmuşlardır. Dağdeviren ve Yüksel'in (2010) yapmış oldukları çalışmada iki temel varsayımdan hareket edilmiştir: Birincisi rekabet olgusunun doğasında karmaşık ve belirsizlik olması dolayısıyla soruna bulanık mantık temelinde yaklaşılması gerekliliği. İkincisi ise çalışmanın kuramsal temellerinin dayandığı Porter'in beş güç analizi modelindeki faktörler arasında karşılıklı etkileşimlerin bulunabileceği ve dolayısıyla rekabet düzeyinin belirlenmesinde faktörler arasındaki olası ilişkilerin dikkate alınmasıdır.

Porter'in beş güç analizini çalışma konusu edinen araştırmalar incelendiğinde Ou vd., (2009) pazar değerlendirme ve seçimini Porter'in beş güç analizi çerçevesinde inceleme konusu yapmışlardır. Çalışmada Porter'in modelinde yer alan faktörlerinde yer aldığı bir dizi faktör temelinde bulanık faktör derecelendirme sistemiyle bir işletmenin strateji sıralaması yapılmıştır. Türkiye'de yapılan çalışmalar da ise Ülgen ve Mirze (2007)'nin bir işletmenin sektörel rekabet seviyesini Porter'in önermiş olduğu beş güç analizi modeli kapsamında semantik diferansiyel tekniğiyle ölçülebileceğini eserinde göstermiştir. Yine Türkiye'de yapılan diğer bir çalışmada (Oral ve Mıstıkoğlu, 2007) Türkiye'deki tuğla endüstrisinin rekabetini etkileyen faktörler Porter'in beş güç analizi modeli çerçevesinde istatistiksel analizlere konu yapılmıştır. Yazında yer alan (Ou vd., 2009; Ülgen ve Mirze, 2007; Oral ve Mıstıkoğlu, 2007) çalışmalarda sektörel rekabet durumunu belirleyen güçler arasındaki olası ilişkilerin dikkate alınmadığı görülmüştür. Dağdeviren ve Yüksel (2010) sektörel rekabet durumunun derecesini yalnızca beş faktörün ayırık ve bağımsız olarak ölçülmesinin gerçek durumu yansıtmayacağını ileri sürmüşlerdir. Bu görüşlerin Porter'in (1980) beş güç analizi modelinin kuramsal yapısının da bu görüşlerini desteklediklerini ifade etmişlerdir. Dağdeviren ve Yüksel (2010) Porter'in "beş güç analizi" modelindeki faktörler arasında da bir dizi etkileşimin olabileceğini, ve bunun farklı sonuçlara yol açabileceğini ve bu nedenle sektörel rekabet seviyesinin kantitatif belirlenmesinde ilişki ve etkileşimlerin dikkate

alınmasının gerektiğini belirtmişlerdir. Dağdeviren ve Yüksel (2010) ileri sürmüş oldukları görüşleri bağlamında yaptıkları çalışmada bulanık ANP yaklaşımıyla bütünleşik bir model önermişlerdir. Önerilen bulanık ANP modeliyle bir işletmenin sektörel rekabet durumunun düzeyi değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Dağdeviren ve Yüksel (2010)'in önermiş olduğu modelde (Şekil 1) Porter'in (1980) ileri sürdüğü gibi tedarikçiler, müşteriler, potansiyel rakipler ve ikame ürünlerin rakipler arasındaki rekabetin şiddetini etkilediği varsayılmıştır. Dağdeviren ve Yüksel (2010) modeldeki faktörler arasında da şu varsayımları ileri sürmüşlerdir:

- ✓ Rakipler arasındaki rekabet şiddetinin müşterilerin gücünü etkileyebileceği
- ✓ İkame ürünlerin varlığının müşterilerin gücünü etkileyebileceği
- ✓ İkame ürünlerin tedarikçilerin gücünü etkilemesi
- ✓ Sektörde rakiplerin davranışlarının tedarikçilerin gücünü etkileyebileceği varsayımdır.



Şekil 1.2. Porter'in Beş Güç Analizi Temelinde Önerilen AAS modeli (Dağdeviren ve Yüksel , 2010)

### 1.1.6. Başarı Faktörleri Analizi

İşletmelerin buldukları pazar ya da faaliyet işkolunda varlıklarını sürdürmeleri rasyonel bir yapı ve işleyiş ile olası bulunmaktadır. Özellikle gittikçe hızla artan teknolojik ve ekonomik gelişmelere paralel rekabet olgusu ulusal sınırların dışına çıkmıştır. İşletmelerin rakip ve rakiplerinin ulusal coğrafyanın dışındaki coğrafyadan da olabileceği görülmektedir. Dolayısıyla rekabet olgusu yalnızca ulusal sınırlarla belirlenmiş bir alanda gerçekleşmemektedir. İşletmelerin farklılaşan ve gittikçe daha geniş bir coğrafyadaki iktisadi faaliyetlerin etkisinde varlıklarını sürdürmeleri rekabet üstünlüğüne sahip olmalarıyla mümkündür (Yüksel ve Dağdeviren, 2009). Bu nedenle işletmeler faaliyetlerini yürütürken ne düzeyde başarılı olduklarına ilişkin değerlendirmeler yapmaktadırlar. Çeşitli yaklaşım ve teknikler kullanmaktadırlar. Bunlardan biri de işletmelerin rekabet sürecindeki potansiyelini değerlendirmede kullandıkları yaklaşımlardan biri olan kritik başarı faktörleridir (Key Factors for Success) (Hussey, 1998; Ülgen ve Mirze, 2007; Yüksel ve Dağdeviren, 2009). Hussey (1998) kritik başarı faktörünü bir işletmenin bulunduğu sektördeki başarısı için zorunlu olan faktörler olarak ifade etmektedir. Ülgen ve Mirze (2007)'de kritik başarı faktörlerini bir işletmenin performansını önemli düzeyde etkileyebilen özellikler, koşullar ya da değişkenler olarak nitelendirmiştir. Kritik başarı faktörlerinin işletmenin sektördeki başarısını kolaylaştırıcı rolü bulunmaktadır. Bu faktörler işlevsel açıdan işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde başarısını kolaylaştırıcı nitelikte olan faktörlerdir (Ülgen ve Mirze, 2007).

Kritik başarı faktörleri yaklaşımının stratejik analiz evresinde işletmenin içsel boyutunun, zayıflıklarının ve üstünlüklerinin belirlenmesinde yararlanılmaktadır. Kritik başarı faktörleri işletmenin bulunduğu sektördeki konumundan üstünlük ve zayıflıklarına örüntü oluşturmaktadır. Faaliyette bulunulan alanda varlığını sürdürmek ve başarılı olmak için bir işletme faaliyet alanının gerektirdiği kritik başarı faktörlerindeki potansiyel ve işlevselliği en üst düzeyde bulunmalıdır. İşletme kritik başarı faktörlerinden zayıf ise işletme stratejik açıdan güçsüzlük ve zayıflık gösterir (Hussey, 1998; Yüksel ve Dağdeviren, 2009). Dolayısıyla işletmenin bu kritik başarı faktörleri açısından sorunlu olmaması gerekmektedir. Ülgen ve Mirze (2007)'nin işaret etmiş olduğu gibi kritik başarı faktörleri bir işletme için rekabet üstünlüğünü kazanmasında işlevsel olmalıdır. Bu işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda hedeflerini gerçekleştirmek için olması gereken güç ile birlikte rakiplerine oranla daha yüksek güç sağlayacak faktörler olarak düşünülmelidir. Yüksel ve Dağdeviren (2009) kritik başarı faktörleri yaklaşımının farklı analizlere konu edildiğini ve özellikle rekabet üstünlüğünün çeşitli tekniklerle açıklanmaya çalışıldığını ifade etmektedirler. Kritik başarı faktörlerinde

temel sorunsal işletmenin faaliyette bulunduğu sektördeki performansı açısından. Kritik başarı faktörleri, işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanlara göre çeşitlilik ve değişkenlik göstermektedir. Kaldı ki aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin dahi rekabet üstünlüğünde belirleyici olan kritik başarı faktörlerinin saptanmasının kolay olmadığı ve belirlenmesinde güçlüklerle karşılaşılabilir. Güçlünün kaynağının esasında rekabet üstünlüğü kazandıran faktörlerin hangilerinin kritik olduğudur (Yüksel ve Dağdeviren, 2009). Ayrıntılı olarak irdelendiğinde rekabet üstünlüğü kavramının doğasını temsil eden başarı faktörlerinin belirlenmesinde karşılaşılan güçlüklerin nedenleri şöyle açıklanmıştır (Yüksel ve Dağdeviren, 2009)

- ✓ Analize konu edilen rekabet üstünlüğünün temel alınan kuramsal yaklaşım,
- ✓ Faaliyette bulunulan alanların devingen özellikte olması,
- ✓ Rekabet üstünlüğünü belirleyecek değişkenlerin tespit edilme güçlüğü,
- ✓ Rekabet üstünlüğü durumunun sayıca çok olan bir faktör yapısından oluşmasından kaynaklanan güçlükler.

### **1.1.7. Performans Güçleri Analizi**

Stratejik yönetim yazınında işletmenin mevcut durumunu analiz ve değerlendirmeye yönelik olarak geliştirilmiş olan diğer bir yaklaşım performans güçleri analizi yaklaşımıdır. Performans güçleri analizinin temel düşüncesi SWOT analizindeki boyutlar olan fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflıkları önem derecelerine göre derecelendirmektir. Bu analizin başlangıç aşamasında çalışmanın yapılacağı alan belirlenmektedir. Analiz işletmenin tamamına yönelik olabileceği gibi işletmenin bir bölümüne ya da birimine yönelik olabilmektedir. Analiz biriminin belirlenmesinden sonraki adımda çalışma konusu edilen birimin performansını etkileyen itici ve engelleyici unsurlar belirlenmektedir. Analiz birimine bağlı olarak, dış ya da iç çevre unsurları olabilmektedir. Performans güçleri analizine iç ve dış çevre birlikte araştırma konusu olabileceği gibi, iç ve dış çevre ayrı olarak analiz konusu olabilmektedir. Bu yaklaşımda itici unsurlar olarak nitelendirilen faktörler yükselten faktörler olarak yer almaktadır. Engelleyici unsurlar ise işletme performansını azaltan faktörler olarak etkisini gösteren faktörlerdir. Bu analizde itici ve engelleyici faktörlerin analizi geometrik bir düzlem üzerinde faktörlerin önem ve etkili olma derecesine göre belirlenmiş olan oklarla yapılmaktadır. Böylece itici ya da engelleyici faktörlerin performans üzerindeki etkisi değerlendirilmeye çalışılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007).

### 1.1.8. Denge Analizi

Stratejik yönetim yazınında yer alan ve stratejik analiz sürecinde başvurulan yaklaşımlardan bir diğeri Hussey (1998)'in yazına kazandırmış olduğu denge analizidir (Equilibrium Analysis). Güç alanı analizi (force field analysis) modelinin unsurlarından yararlanılarak geliştirilen denge analizinde bir işletmenin üstünlükleri ve zayıflıkları denge açısından incelenmektedir. Uluslararası yazında olduğu gibi Türk yazınında da denge analizinin kavramsal ve görgül az sayıda çalışmaya konu yapılmıştır. Bunlardan ilki Türk İşletme Yazınında önemli bir eser olarak değerlendirilen Ülgen ve Mirze (2007)'nin “İşletmelerde Stratejik Yönetim” adlı eseridir. Ülgen ve Mirze (2007) eserinde, denge analizini işletmenin çevresel faktörlerinin ve yeteneklerinin işletmenin performansı üzerindeki etkilerini göreceli olarak değerlendirmeye çalışan bir analiz olarak açıklamıştır. Denge analizinin kapsamına işletmenin genel, sektörel ve iç çevresine ilişkin faktörler konu edilebilmektedir. Denge analizinin temel işlevi kapsaımış olduğu faktörlerin işletme üzerindeki etkilerinin göreceli olarak belirlemesidir. Denge analizinin ifade edilmiş olan bu özellikleri stratejik analiz evresinde kullanılan diğerk tekniklere (Lynch, 2009; Yüksel ve Dağdeviren, 2012) göre içerdiiğifaktörlerin özellikleri bakımından SWOT analizine, yöntem açısından ise performans güçleri analizine (Ülgen ve Mirze, 2007) benzerlik göstermektedir (Yüksel ve Dağdeviren, 2012). SWOT analizinde işletmeyi etkileyebilecek faktörler analiz konusu edilebilmektedir. Ancak denge analizinde işletmenin karşılaşmış olduğu ve mevcut durumu etkileyen faktörler analize alınmaktadır. Denge analizinde iki boyut bulunmaktadır: Birincisi bir işletmenin mevcut durumunu olumsuz yönde etkileyen, mevcut durumu aşağı yönde etkileyen faktörlerdir. İkincisi ise işletmenin mevcut durumunu olumlu yönde etkileyen ve işletmenin mevcut durumunun yukarı doğru hareketini sağlayan faktörlerdir. Denge analizi konusunda yazında yeterli sayılabilecek boyutta bir kavramsal çerçeveye rastlanılmamıştır. Bununla birlikte görgül çalışmaların ya da uygulamalı çalışmaların da yok denilebilecek sayıdadır. Yüksel ve Dağdeviren (2012)'nin denge analizinin ölçme ve değerlendirme boyutunu konu etmiş oldukları bildiri de, aşağıdaki sorunların cevap beklediğini ifade etmişlerdir:

Kavramsal açıdan denge analizinde ifade edilen mevcut durum (current state) ya da denge (equilibrium) kavramı somut olarak tanımlanmamıştır. Mevcut durum ile denge kavramları eşanlamlı kullanılmıştır. Bu tanımlama Yüksel ve Dağdeviren (2012) tarafından şu açıdan sorunlu bulunmuştur: Eğer işletmenin mevcut durumu işletme tarafından amaçlanmış bir seviyede bulunmuyorsa, diğerk bir ifadeyle mevcut durum arzu edilmeyen bir düzey ise

mevcut durumun denge olarak nitelendirilmiş olması ve durumun korunmasına yönelik çabaların rasyonel olmayacağı ifade edilmiştir. Yüksel ve Dağdeviren (2012)'in işaret etmiş olduğu diğer husus denge analizinin kapsamıyla ilgilidir. Denge analizi kapsamına işletme için birer parametre niteliğinde olan dış çevre faktörlerinin alınmasının da sorunlu olduğu vurgulanmıştır. Bu görüşlerine verilen örnek şöyledir: Örneğin işletmenin denge durumuna gelebilmesi için dışsal nitelikte olan bu faktörlerin yönlendirilmesi nasıl mümkün olabilecektir? Kavramsal çerçevesine yapılan eleştiriler ile birlikte ölçme ve değerlendirmenin de sorunlu olduğu ileri sürülmüştür. Bu bağlamda denge analizinde ölçme ve değerlendirmenin nasıl, hangi teknik ya da yöntemlerle yapılabileceği konusunda tatmin edici bir açıklama yapılmadığını tespit etmişlerdir. Yüksel ve Dağdeviren (2012) denge analizini ilk kez öneren Hussey (1998) açıklaması yeterli olmadığını ileri sürmüşlerdir. Denge analizinde ölçme ve değerlendirme konusunda karşılaşılan ve denge analizinin işlevselliğini kısıtladığını sorunların bir dizi sorunun denge analizinin işlevselliğini ve uygulanabilirliğini kısıtladığını ileri sürmüşlerdir (Yüksel ve Dağdeviren; 2012). Çalışmanın temel amacı denge analizinin ölçme ve değerlendirme boyutunu geliştirmeye yönelik çok ölçütlü analitik bir model geliştirmek olduğu ifade edilmiştir. Çalışmada Analitik Hiyerarşi Prosesi (Saaty,1980), TOPSIS (Hwang ve Yoon, 1981; Milani vd., 2008) ve PROMETHEE ( (Brans ve Vincke, 1985; Brans vd., 1986; Dağdeviren, 2008; Behzadian vd., 2010) teknikleri kullanılmıştır. Modelde çözüm aranan başlıca sorunlar şunlardır (Yüksel ve Dağdeviren, 2012):

- ✓ Bunlardan ilki denge analizine alınacak faktörlerin belirlenmesi ve seçimi sorunudur. Uygulamada işletmenin genel, sektörel ve iç çevresini oluşturduğu düşünülen bütün faktörlerin denge analizine alınması olası değildir. Dolayısıyla denge analizine alınacak faktörlerin işletmenin mevcut durumunu temsil edebilecek kapsamda, objektif bir yaklaşımla belirlenmesi ve seçimi analizin başlangıç aşamasında önemli bir sorun olmaktadır.
- ✓ Çözümlemesi gereken bir diğer konu ise denge analizine alınan faktörlerin azaltan ve yükselten faktörler olarak nasıl kategorize edilebileceğidir.
- ✓ Bir diğer sorun kalitatif ya da kantitatif yapıda olabilen faktörlerin yapısına uygun bir ölçmenin nasıl yapılabileceğinin açıklanmamış olması ve analize alınan faktörlerin görece önemlerinin belirlenmesi sorunudur. Denge analizine alınan faktörlerin denge durumuna etkileri bir diğer deyişle görece önemleri farklılık gösterebilmektedir. Bu

nedenle ölçme ve değerlendirme yaklaşımı faktörlerin denge durumunu hangi ağırlıkta etkilediğini kantitatif olarak belirlenmesine olanak vermelidir.

## 1.2. Stratejik Yönlendirme

Stratejik yönetimi sürecinin önemli ikinci evresi yönlendirme sürecidir. Durum belirleme matrisleri ile işletme için fırsat ve tehdit oluşturabilecek dış çevresel unsurların ve işletme içi çevre analizi ile ortaya çıkartılacak güçlü ve zayıf yönlerin ışığında işletme gelecek içi kendisine yön belirleyebilecektir. Bu süreçte işletmenin misyonu, vizyon, amaç ve hedefleri belirlenmektedir (Mirze, 2014). Yönetim sürecinde misyon kavramının önemli bir rolü bulunmaktadır. Nitekim yönetim sürecini başlangıç aşaması olan planlama evresinde geleceğe bakmak zorunluluğunun düşünülmesi olduğu bilinmektedir. Bir diğer deyişle planlama süreci ya da işlevi yöneticilerin, işletmenin çevresinde karşılaşılabileceği bir dizi fırsat ya da güçlüklerin olabileceği düşüncesine sahip olmalarıdır. Böyle bir düşünüş taşımayan yönetici için planlama faaliyetinin bir anlamının olduğunu söylemek olası değildir. Dolayısıyla yönetici olay ve olgulara maruz kaldığında çözüm bulmaya ya da güçlükleri aşmaya çalışıyor olabilecektir. Planlama çabası bulunmayan yönetici genellikle işletmenin rutinleri ile meşgul olan bir davranış biçimine sahip olacaktır. Bu tür bir yaklaşım özellikle işletmenin uzun dönemi için daha sorunlu davranış biçimi olacaktır. Çünkü uzun dönemde işletmelerin varlığını sürdürebilmesine yönelik yönetim sürecinde işletmenin karar vericilerinin önce, işletmenin varlık nedenini ve nasıl bir işletme oldukları konusundaki düşünce ve anlayışlarını somutlaştırmaları gerekmektedir. Tersine bir davranış biçimi işletmenin kaynak ve kabiliyetlerini nasıl kullanacağı sorusunu yanıtsız kalmasına neden olabilecektir. Bu nedenle işletmelerin varlık nedenlerini açıklamaları misyon açıklaması olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2007).

Stratejik yönlendirme sürecinin önemli bir diğer kavramı ise vizyondur. Farklı anlamlandırmalar yapılmakla birlikte, en genel anlamda vizyon, bir işletmede tüm çalışanların paylaştığı işletmenin gelecekte bulunulan konumu gösteren bir tanımlamadır. Kavram bu şekilde düşünüldüğünde, işletmenin gelecek koşullarının nasıl olabileceğinin düşünsel olarak yapılandırılması ve arzu edilen durumların hangi yöntemlerle gerçekleştirilmesinin olası olabileceği düşüncesinin oluşturulmasıdır (Dinçer, 2004). Diğer bir tanımlamada ise vizyon işletmenin fiili durumu ile gelecekte beklenen koşullar çerçevesinde işletme için arzu edilen

imajının oluşturulması olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2007). Tanımlardan anlaşıldığı üzere vizyon belirlenmesi işletmenin stratejik yönlendirilmesinin hangi hedeflere olacağını sorusuna cevap verilmesi için yanıtlanması gerekmektedir.

Koçel (2007) vizyon kavramının yönetici açısından anlamını, yönetim sorumluluğunu üstlenmiş olduğu birimin, işletmenin gelecekteki konumu ve görünümü ile ilgili hayalini ifade etmiş olduğunu belirtmektedir. Sorunsala yöneticinin yaklaşımı bu şekilde düşünüldüğünde vizyonun aynı zamanda yönetici açısından önderlik işlevinin de olduğu görülmektedir (Koçel, 2007). Yönlendirme sürecindeki belirsizliği gideren diğer iki kavram ise amaç ve hedeflerdir. Mirze (2014) amaçları ulaşılması arzulanan sonuçların daha soyut ve kavramsal olarak ifadesi şeklinde değerlendirmiştir. Bir başka ifadeyle amaçlar vizyonun, orta vadedeki belli bir zaman diliminde soyut olarak tanımlanmış şekli olarak açıklanmıştır. Hedefler kavramında daha kesin, somut ve ölçülebilir özellikte sonuçlar bulunmaktadır. Bir diğer deyişle hedefler, amaçların elde edilebilmesi için ulaşılması gereken spesifik, ölçülebilir, sayısal ve somut olarak ifade edilebilen alt amaçları olarak tanımlanmıştır (Mirze, 2014).

### **1.3. Strateji Geliştirme**

İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirmeleri rutin olarak ifade edilen faaliyetlerin yürütülmesiyle olası değildir. Rutinlerin, operasyonel faaliyetlerin etkinliği ile birlikte işletmenin sektördeki ve sektörü de kapsayan genel çevreyi oluşturan faktörleri dikkate alan planlamalar ile işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmeleri daha kolay olabilmektedir. Bu da soruna stratejik bir çerçeveden bakmanın zorunluluğunu getirmektedir. Nitelik olarak strateji bir plan türüdür. Planın doğası devingen bir örüntüye sahiptir. Kapsamı açısından değerlendirildiğinde strateji bir rakip ya da rakiplerin olası davranışlarını dikkate alan ve işletmenin gerçekleştirmek istediği sonuçlara yönelik hareket tarzlarını göstermektedir. Strateji, rakiplerin faaliyetlerini ve olası davranışlarını inceleyerek, işletmenin amaçlarına ulaşması için belirlemiş olduğu uzun dönemli kararlar topluluğudur (Mirze, 2014). Stratejik yönetim doğası itibariyle bir süreç şeklindedir. Bu sürecin hedefinde işletmenin uzun dönem içerisinde varlığını devam ettirmesi çabası bulunmaktadır. Bunun mümkün olması çeşitli faktörlere bağlı olmakla birlikte esasında faaliyetlerinin rekabet üstünlüğüne olanak sağlayacak şekilde olmasıyla olanaklıdır. Bir diğer ifadeyle işletmenin bulunduğu sektördeki ortalamanın üzerinde getiri kazanmasıyla olasıdır. Bunun gerçekleştirilmesi ise geliştirmiş olduğu plan ve stratejilerinin olmasını gerektirir (Mirze, 2014).



#### **1.4. Strateji Uygulama Süreci**

İşletmeler hazırladıkları plan türlerinden biri olan stratejileri amaçlarını gerçekleştirmek üzere harekete geçerler. İşletmelerin bu faaliyeti belirlenmiş olan stratejilerin realize edilmesine olanak sağlayan sürecin gerektiği faaliyet olarak tanımlanmaktadır. İşletme içerisindeki hiyerarşik yapı ve seviye açısından bakıldığında stratejik yönetim süreci, işletmenin üst kademelerden alt kademelerine doğru bir seyir izlemektedir. Stratejik uygulamanın ilk evresinde işletme veya birim için stratejik amaçlar belirlenir ve bu amaçların uygulanabilirliğini sınamak için alt kademelere doğru yönlendirilir. Uygulama süreci gerçek anlamda planların hazırlanması ve yürürlüğe konulmasıyla başlar. İşletmenin stratejik amaçlarının başarılması için, işletme stratejileriyle ilgili stratejik planların hazırlanmasının yanına, işletmenin işlevsel stratejilerinin yürütülmesi için gerekli olacak olası taktik planlar da hazırlanmaktadır (Dinçer, 2004). Stratejinin uygulanması sürecinde, uygun işletme yapısı, faaliyet programları, gerekli kaynak dağıtımlar ve işleyişi yönlendirecek yöneticilere rol verilmesi ve sonuçta uygulamanın değerlendirme faaliyeti yer almaktadır (Eren, 2002).

#### **1.5. Stratejik Değerlendirme Ve Kontrol**

Bu çalışmanın bu bölümünde öncelikle genel anlamda kontrol kavramı ve işlevi irdelenmeye çalışılmıştır. Devamında ise bu çalışmanın temel amacına da konu edilmiş olan stratejik yönetim bağlamında kontrol işlevinin yönetim sürecindeki rolü açıklanmıştır.

##### **1.5.1. Genel Anlamda Kontrol İşlevi**

Yönetim işlevlerinden birisi de işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin ne düzeyde amaçlara yönelik olarak kullanıldığını belirlemeye yönelik olan kontrol işlevidir (Ülgen ve Mirze, 2007). Yönetim işlevleri planlamayla başlayan ve organizasyon ve yürütmeye devam eden ve kontrol faaliyetleriyle tamamlanır. Kontrol işlevi bir işletmedeki sonuçların diğer bir ifadeyle performansın başlangıçta belirlenmiş olan amaç, hedef, standartlara ne derecede ulaşıldığını belirlemeye olanak vermektedir (Mirze, 2010). Yönetim yazınında kontrol işlevi bir işletmenin kaynaklarını etkin ve verimli kullanılmasına yönelik bir faaliyet amacının olduğu ifade edilmektedir. Kontrol işlevi bu anlamda düşünüldüğünde işletmenin performans değerlendirme sürecinin temel faaliyetlerinden biridir (Yüksel, 2000). Bir diğer deyişle

yönetim faaliyetinin başlıca işlevlerinden biri kontrol evresidir. İşletme açısından bakıldığında amaçların gerçekleşme düzeyinin belirlenmesi kontrol işlevi ile olasıdır.

Kontrol işlevi farklı yöntem ve yaklaşımlarla yapılabilmektedir. Bu farklılık kontrol işlevine işletmenin yüklemiş olduğu anlama ya da amaca göre değişebilmektedir. İşletmeler faaliyetlerini yürütürken sonuçlar gerçekleşmeden ya da faaliyetlerin tamamlanmasından sonra bir diğer ifadeyle çıktılar gerçekleştikten sonra kontrol işlevini yapabilmektedirler (Mirze, 2010). Kontrol faaliyeti operasyonel düzlemde olabileceği gibi makro düzlemde ve stratejik bir yaklaşımda da olabilir. Bu faaliyet kontrol faaliyetinin amacına göre farklılık gösterebilmektedir. Nitekim işletmenin uzun dönemdeki amaç ve hedeflerini kapsayan ve işletmenin sektör içindeki konumunu temel alan stratejilerin ne düzeyde gerçekleştiğine ilişkin kontrol faaliyetinin stratejik boyutu olacaktır.

### **1.5.2. İşletmelerde Stratejik Değerlendirme ve Kontrol Yaklaşımları**

İşletmelerde stratejilerin uygulamasındaki etkililik düzeyi diğer bir ifadeyle strateji uygulamalarının belirlenmiş olan kriterleri ne derecede sağlamış olduğu kontrol evresinde tespit edilir (Dinçer, 2004). Stratejik yönetim sürecinin nihai aşaması stratejik değerlendirme süreci sürekli bir faaliyet niteliğindedir. İşletmelerdeki stratejik yönetimin esasında yaşamını sürdürebilmesi ve faaliyet gösterdiği sektörde rekabet üstünlüğünü kazanması bulunmaktadır. Dolayısıyla bir işletme varlığını devam ettirmiş olduğu sürece stratejik değerlemelerini ve kontrollerini yapmak durumundadır. Böylece işlev ve faaliyetlerindeki eksiklikler ve yetersizliklerin belirlenmesi ve dolayısıyla giderilebilmesi olanaklı olmaktadır. Ancak stratejik yönetim süreci, devingen bir faaliyetler topluluğu olarak değerlendirilmektedir. Bir diğer ifadeyle faaliyetler ardışık ya da karşılıklı ilişkiler içinde bulduklarından dolayı bu sürecin eş zamanlı kontrol yaklaşımıyla değerlendirilmesi gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007). Stratejik kontrol sürecinde işletmenin seçmiş bulunduğu ve uyguladığı stratejilerin işletmenin amaçlarına uygunluğu, amaçları gerçekleştirme düzeyi incelenmekte ve araştırılmaktadır. Bu şekilde bir işletmede uygulanan stratejilerin, işletmeyi amaçlarına ne ölçüde ulaştırdığı değerlendirilebilmektedir (Dinçer, 2004). Bu beraberinde işletmelerin seçtikleri ve uyguladıkları stratejilerin sürekli kontrolünü gerektirmektedir. Beklenen amaçları gerçekleştirmeyen stratejilerin amaçlara yönlendirilmeye çalışılmaktadır (Ülgen ve

Mirze, 2007). Yazında kuramsal çalışmalarda ifade edilen ve uygulamada da kullanılan çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır.

#### **1.5.2.1. Amaçların Sağlanmasına Yönelik Kontrol Tekniği**

Bir yönetim evresi olarak kontrol faaliyeti belirli ölçütler temelinde yapılmaktadır. Bu ölçütlerden biri amaçların sağlanmasıdır. Amaçların sağlanması yaklaşımında kontrol faaliyeti için bir liste hazırlanmaktadır. Belirli zaman dilimlerinde ve aralıklarla, iş biriminin yöneticileri tarafından ya da değerlendirmeyi yürüten denetim işgörenleri tarafından tanzim edilir. Yapılan kontrolde amaçların gerçekleşmemesi durumunda ise nedenleri ve başarısızlığın giderilmesi için alınması gerekli önemler belirtilir. Hazırlanmış olan listeler denetim komitesi tarafından incelenmektedir. Komisyonun hazırlanmış olduğu rapor üst yönetime iletilir. Bu yaklaşım fonksiyonel açıdan basit bir yaklaşım olmakla birlikte, fakat işletme faaliyetlerini zamanında ve periyodik aralıklarla denetleyebilmesi açısından etkili bir stratejik kontrol tekniği olduğu da ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007).

#### **1.5.2.2. Stratejik Finansal Kontrol Tekniği**

Finansal boyut temelindeki değerlendirmeye yönelik son dönemde yazında çeşitli eleştiriler ya da yetersizlikler yöneltmekle birlikte finansal boyut stratejik açıdan öncelikli bir değerlendirme kriteridir. Stratejik finansal kontrol tekniği işlemenin stratejik faaliyet çıktılarını finansal raporlar kapsamında açıklayan ve tüm yönetim kademelerinde dikkate alınan ve kullanılan kontrol tekniklerinden birisi bütçelerdir. İşletme bütçeleri genellikle başlangıçta belirlenmiş olan faaliyetleri yansıtan bir özellikte hazırlanmaktadır. Ancak süreç içerisinde koşullara göre incelenmekte ve değişiklikler gerçekleştirilmektedir. Çünkü stratejik yönetim süreci devingen bir süreç olduğundan dolayı aynı zamanda kontrol tekniği olan bütçelerin de esnek bütçe yaklaşımı ile hazırlanması daha doğru bir yaklaşımdır (Ülgen ve Mirze, 2007).

#### **1.5.2.3. Stratejik Performans Kontrol Tekniği**

Performans değerlemede farklı yaklaşımlar kullanılmaktadır. Bunlardan biri de işletmelerin performanslarını rakip işletmeler ile karşılaştırmalarıdır. Buna imkan bulunmuyorsa farklı sektörlerde faaliyet gösteren başarılı işletmelerin performanslarını temel

arak değerlendirme yapmalarınıdır. Bu tür karşılaştırmalarda kullanılan yaklaşımdan biri de PIMS analizidir. Bunun açılımı Türkçe “Pazar Stratejilerinin Karlılığa Etkisi” şeklindedir. Bu yaklaşım, General Electric firmasının 1960’lı yıllarda iş gruplarının performansını değerlemek oluşturduğu veri tabanına başka firmaların da ilave edilmesiyle geliştirilmiştir. Bu geliştirilen programa üye üye işletmeler veri tabanından sağladıkları bilgileri kullanarak performanslarını değerleyebilmektedir. Kıyaslama sonucu düşük performanslar belirlendiğinde, stratejik kontroller yoğunlaşmakta ve analiz tekrar yapılmakta, gerekirse uygulanan stratejiler gözden geçirilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007).

#### **1.5.2.4. Balanced Scorecard Yaklaşımı**

Balanced Scorecard bir şirketin vizyon ve stratejilerini, fiziksel ölçüler haline dönüştürerek, etkili bir şekilde gerçekleştirmeye çalışan bir uygulama modelidir (Dinçer, 2004). Stratejik yönetim düşüncesi temelinde işletme faaliyetlerinin değerlendirilmesi amacıyla geliştirilen kontrol teknikleri ve yöntemleri bulunmaktadır. İşletmenin stratejik bir bakış açısıyla kontrol edilebilmesine yönelik geliştirilmiş olan yaklaşımlardan biri de Balanced Scorecard (BSC) yaklaşımıdır. Kaplan ve Norton (1992; 1996)’nun geliştirdiği bu yaklaşım işletmenin stratejik denetlemelerinin periyodik ve sistematik bir çerçevede yürütülmesine imkan sağlamaktadır. Bu yaklaşım, bir işletmenin belirlemiş olduğu vizyon ve stratejilerinin performans hedef ve göstergeleriyle ifade edilmesine olanak sağlamaktadır. BSC yaklaşımının esasındaki düşünce, klasik finansal göstergelerin önemli olduğunu kabul etmektedir. Ancak, finansal göstergelerin yalnızca geçmişte gerçekleşen faaliyetlerle ilişkin bilgileri vermesinden dolayı işletme performansını değerlendirmede yeterli olmadığını ileri sürmektedir. Kaplan ve Norton finansal göstergelerin işletmenin bütününe yönelik performansını açıklamada kısıtlılıklar oluşturduğu düşüncesinden dolayı, işletmelerin performans değerlendirmesinde gelecekteki performanslarını da içeren ya da bir başka ifadeyle değerlendirebilen faktörlere ilişkin ölçülerle bütünleştirilmesine olanak veren BSC sistemini önermiştir (Yüksel ve Dağdeviren, 2010). Kaplan ve Norton (1996) yukarıda ifade edilen düşüncesini şekillendirmiş olduğu yaklaşımda, finansal, müşteriler, içsel süreçler, öğrenme ve gelişmeden oluşan dört boyutun dengede olmasını savunmaktadırlar. BSC’nin bu temel düşüncesi ve yaklaşımı, yalnızca finansal göstergelerin değil, bunlara ilaveten, müşteri boyutu, içsel süreçler ve öğrenme ve gelişme boyutları gibi öncül göstergeleri de

kapsamaktadır. Bu tür bakış açısı, BSC'nin operasyonel bir nitelik yüklemekten öte bir stratejik yönetim sistem yapısı kazandırmaktadır (Yüksel ve Dağdeviren, 2010).

#### **1.5.2.5. Kilit Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi**

İşletmelerde maliyet, gelir ve kar merkezleri aracılığı ile yapılan kontroller, daha çok finansal amaçlara yönelik kontrollerdir. Bu nedenler, bir bakıma geriye yönelik kontrol teknikleri ile uygulanırlar. Kilit başarı faktörlerinin analizi ise, işletme için önemli ve işletmenin hedeflemiş olduğu performansı gerçekleştirmesi gerekli bir dizi faktörlerinin belirlenmesini içermektedir. Bununla birlikte ileriye yönelik kontrol çalışmalarını kapsamaktadır. Bu faktörler iki başlıca grupta değerlendirilebilir: Birincisi işletmenin büyümesini, üretim miktarını ve kalitesini, karlılığını yükselten öğelerdir. İkinci grup ise sektörde işletmenin rekabet potansiyelini ve kabiliyetini etkileyen öğelerdir. Bu faktörler örneğin faaliyet yapılan pazardaki rakip işletmelerin sayısı, karşılaşılan rekabetin yoğunluğu, pazardaki kapasite durumlarıdır. İki grubu oluşturan faktörler başarı için önemli olmakla birlikte, her işletme için etki dereceleri ve önemleri farklılık oluşturabilir. İşletmeler kilit başarı faktörlerini ileriye yönelik stratejik kontrolde ve işletme için bir erken uyarı sisteminin unsuru olarak değerlendirilmesine olanak verir (Ülgen ve Mirze, 2007).

#### **1.5.2.6. Stratejik Sıçrama Faktörlerinin Belirlenmesi ve Kontrolü**

Bir önceki kısımda izah edilen kilit başarı faktörlerini esas almakla birlikte, pazarda sahip olduğu potansiyel ve güç açısından işletmeyi rakiplerinden daha yüksek bir seviyeye çıkartılması stratejik sıçrama faktörlerinin belirlenmesi ile mümkün olmaktadır. Diğer bir ifadeyle sıçrama düzlemini oluşturacak unsurlar belirlenerek işletmenin kontrol edilmesi sağlanır. Rakiplerine rekabet üstünlüğü kazandırmak ve sürdürebilmek, sürekli olarak rakiplerden daha ileri düzeyde, onlardan daha farklı faaliyetleri müşteri beklentilerine uygun olarak yapabilmekle mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2007).

#### **1.5.2.7. İşlevsel Analiz**

İşlevsel analiz “stratejik uyumluluk” açısından uygulanan bir kontrol tekniği olarak kullanılmaktadır. İşlevsel analiz yaklaşımı işletmenin işlevlerinin ve faaliyetlerinin konu

edildiği yapı ve alanlar temelinde geliştirilmiştir. Yöntem işletme işlevlerinin ve dolayısıyla faaliyetlerini işletmenin stratejik başarısı üzerindeki etkisini değerlendirmeye yönelik tasarlanmıştır. İşlevsel analiz yaklaşımının uygulamasına ilişkin ayrıntılı ve kapsamlı bir çalışmaya yazında rastlanmamış olmakla birlikte, tekniğin esasına ve sınırlı da olsa uygulamasına Ülgen ve Mirze'nin (2007) eserinde karşılaşılmıştır.

Ülgen ve Mirze'nin (2007) açıklamasına göre, işlevsel analizde işletme önceden belirlenmiş bir dizi soru ile işletmenin işlevlerinin ve faaliyetlerinin stratejik başarıyı ne düzeyde sağladığını ölçmeye çalışmaktadır. Bu analizde sorular işletme içi analizi kapsamındadır. Bu nedenle yöntem işlevsel analiz olarak ifade edilmiştir. Buna göre başlıca işlevlerden insan kaynakları, finans, yönetim, ar-ge, tedarik, üretim ve operasyon, pazarlama ve servis gibi işlevlerin stratejilerle uyumluluğu bu yaklaşımla belirlenmeye çalışılmaktadır. Yazındaki mevcut haliyle işlevsel analizdeki değerlendirmelerde hazırlanmış olan bir dizi sorulara verilen cevapların değerlendirilmesinde semantik diferansiyel teknikten yararlanılmaktadır. Örneğin stratejilerle uyumlu bulunmamaktadır (1) ile stratejilerle çok uyumlu bulunmamaktadır (5) aralığında değerlendirme yapılmaktadır. Sonuçta her bir faaliyetin ortalaması alınarak değerlendirmeler yapılmaktadır. Böylece işlevsel analiz yaklaşımında işletme içi unsurlar, stratejilerle uyumlulukları açısından değerlendirilmektedir. Sonuçta işletmede stratejilerle uyumlu olmayan işlevsel faaliyet ve alanlar belirlenebilmektedir. Böylece işletme işlev ve faaliyetlerini stratejileriyle uyumlu duruma getirebilmek için önlem almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007). Ancak bu haliyle yöntemin yeterli sayılabilecek bir değerlendirmeye olanak verdiği söylenemez. Yalnızca işlevsel analize alınan unsurların semantik diferansiyel yaklaşımıyla ölçülmesi yeterli olmayacaktır. Örneğin“emir komuta ilişkileri” unsurunun beş (5) puan ile değerlendirilmiş olması belki bu unsurun stratejik uyumluluk açısından düzeyini gösterebilir. Ancak bütün içerisinde bir diğer ifadeyle unsurların tamamı açısından yeterli bir açıklama getirmemektedir. Öte yandan işletme işlev ve faaliyetlerinin stratejilerle ilişkisinin dikkate alınmadan değerlendirilmesi önemli bir eksikliktir. Esas düşünce ve işleyişi itibarıyla yukarıda açıklanan işlevsel analizin uygulamasına yönelik bütüncül bir nitelikte çalışmaya yazında rastlanılmamıştır. Yukarıda ifade edilen işleyiş temelinde bakıldığında işlevsel analizin ölçme ve değerlendirme sorunlarının olduğu görülmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM

“İşletmelerde stratejik değerlendirme yönelik bir model önerisi” başlığı altında yapılan bu tez çalışmasında problemin çözümünde Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP), tekniği kullanılmıştır. Bu seçimin başlıca nedeni önerilen modelde yer alan unsurların yapısından kaynaklanmaktadır. Model işletmenin iç çevre unsurlarından oluşmaktadır. İşletmenin kaynak ve kabiliyetlerini temel alan işlev ve faaliyetler ile stratejilerin oluşturduğu örüntü önerilen modelin yapısı oluşturulmuştur. Modelde yer alan unsurların yapılarının kantitatif nitelikte olmaması ve modelin kapsamış olduğu unsurların aynı ölçme birimiyle ölçülebilmesi sorunu çalışmada AHP tekniğinin kullanılmasını gerektirmiştir. Bununla birlikte modelde yer alan unsurların eşanlı değerlendirilmesi zorunluluğunu AHP tekniği kolaylaştırmış bulunmaktadır.

AHP, karar vericilere ya da değerlendirme yapanlara, problemlerin çözümüne yönelik olarak amaç ve hedefler arasındaki örüntüyü modellemeye olanak vermektedir. Böylece problemin hedefleri ya da alt hedefleri ve problemin içeriğine göre varsa alternatifler arasındaki ilişki gösterilmektedir. İşletme açısından düşünüldüğünde çok kriterli karar verme problemlerindeki çözümde kolaylık sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle karşılaşılan problemde sayıca çok kriter ve alternatifler seçim yapılabilmektedir. Bu seçime olanak veren kriterler arasında yapılan ikili karşılaştırmalar bağlamında hesaplanan ağırlıklardır. Bu özelliklerinden dolayı ÇKKV yöntemlerinden biri olan AHP bu çalışmada kullanılmıştır.

Analitik Hiyerarşi Prosesi problemin yapısındaki unsurların buldukları düzeylerin birbirinden bağımsız buldukları hiyerarşik örüntülerde kullanılmaktadır (Min, 1994: 25-44). Yargısal değerlendirmeleri kantitatif değerlere dönüştürecek bir ölçek ile ikili karşılaştırmalar temelinde oluşturulan hiyerarşik yapıdaki unsurların önem düzeyleri 0-1 aralığındaki bir değere dönüştürülür (Tektaş ve Hortaçsu, 2003).

#### **2.1. Stratejik Değerlendirme Modelinin Algoritması**

Yazında işletmelerin performansını diğer bir ifadeyle işletmelerin kullanmış oldukları kaynakların ne düzeyde etkin ve verimli kullanıldığına yönelik çalışmaların Taylor'dan

günümüze kadar yapıldığı bilinmektedir. Bu tür çalışmalarda sorunsalların farklılığı olmakla birlikte esasındaki sorunun bir işletmenin amaçlarını ne düzeyde gerçekleştirilebildiği sorundur. Bu da işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin ne düzeyde etkin kullandığı ile cevaplandırılabilir. Yazında probleme farklı bakışlar bulunmaktadır. Bunlardan biri de stratejik açıdan değerlendirmedir. Nitekim bu konuda en güçlü argümanı olan Kaplan ve Norton (1999:2, akt Güner, 2005) ile Niven (2002:13, akt Güner, 2005) işletmelerin performansının geleneksel yaklaşımla değerlendirilmesinin yeterli olmadığına ilişkin savıdır. Buradaki temel düşüncesi işletmelerin performansının yine işletmelerin amaçlarını gerçekleştirecek olan stratejiler bağlamında değerlendirilmesine ilişkin değerlendirmesidir.

İşletmelerin amaca yönelik belirledikleri misyon ve vizyon doğrultusunda yaptıkları ve iç çevre analizi sonucunda geliştirdikleri stratejileri uygulamak amacıyla bazı faaliyetlerde bulunmaktadır. Diğer taraftan işletmeler uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmek için kısa dönemlerde belirlemiş oldukları çeşitli amaçları gerçekleştirmelidirler. Bunun için işletmeler kaynak ve kabiliyetlerini rasyonel ve verimli bir biçimde kullanmalıdırlar; böylece varlıklarını sürdürebilirler. Bunun için de problemleri çözme açısından doğru karar vermeleri önemli bir şarttır. Örgüt ve yönetim yazınında Taylor'dan günümüze kadar karşılaşılan sorunları ya da problemleri çözmek için çeşitli kuram ve yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Bu yaklaşımlardan biri de işletmelerin faaliyetlerinde yalnız olmadıkları gerçeğinden hareketle, işletmelerin hedef aldıkları başarıya ulaşmada etkili olan dış çevre faktörlerinin fırsat ve tehditlerini göz önünde bulundurarak, özellikle çevredeki değişmelere yönelik nasıl bir iç değişimleri ve stratejik dönüşümler yapmalarıdır. Bu düşünceden hareketle bir işletmenin karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditlerin belirlenmesi ya da tahmin edilmesi önemli olmuştur.

Söz konusu fırsat ve tehlikeler iç ve ya dış faktörlerden kaynaklanabilir. Ayrıca işletmelerin bunlara karşı uyguladığı stratejiler de mevcuttur. Bütün bunları dikkate aldığımız zaman, önemli bir problemin var olduğunu fark etmekteyiz. İşte bu çalışmada da çözümüne kalkıştığımız ve bunun için bir model tasarımı gayretinde olduğumuz problem de bu üçgenin ilişkisinden ortaya çıkmaktadır; iç faktörler, dış faktörler ve işletmenin uyguladığı strateji. Problemin ne olduğu açısından gelinen nokta şu ki; her hangi bir işletmenin iç çevre unsurlarının işletme stratejileriyle ne kadar uyumludur? Bunu ölçmek ve değerlendirmeye



yönelik AHP yöntemi kullanılarak bu tez çalışmasında tanımlanması yapılan problemin çözümüne yönelik bir model oluşturulacaktır.

Problemi daha da açığa çıkarma açısından oluşturulması gereken problem algoritması, model oluşturmak için birinci adımdır. Yani, bir model oluşturmanın en önemli kısmı, var olan problemin çözümü için algoritma geliştirmektir. Algoritma bir sorunun çözümü için izlenecek yolun tanımıdır. Başka bir deyişle bir problemin ideal çözümüne giden yola algoritma denir. Belirli bir problemi çözmek veya belirli bir amaca ulaşmak için gerekli adımlar kümesi olan algoritma kullanılarak problemin çözümü için doğru bir yol izlemenin yöntemidir. Bunun için ilk şart, çözüm için gidilen süreçte adımların mantıkla atılması ve tanımlanması gerekmektedir. Problemin olası çözüm yollarında farklılıklar ya da farklı çözüm yöntemleri geliştirilebilir. Bununla birlikte çalışmanın problemi için farklı algoritmalar da önerilebilir. Bu çalışmada temel çerçevesi matematiksel olan AHP tekniğinin kullanılması temel alınarak yine bu çalışmanın konusu itibarıyla ve probleminin çözümüne yönelik uygun bir algoritma oluşturulmaya çalışılmıştır. Buna göre bu çalışmada önerilen stratejik değerlendirme modelinin algoritmasının başlıca adımları aşağıda ifade edilmiş olduğu şekilde belirlenmiştir:

- ❖ İşletmenin iç ve dış çevre analizinin yapılması.
- ❖ İşletmenin olası stratejilerinin belirlenmesi.
- ❖ İşletmenin olası stratejilerinin önceliklendirilmesi.
- ❖ İşletmenin işlevlerinin belirlenmesi.
- ❖ İşlevlerin gerektirdiği faaliyetlerin belirlenmesi.
- ❖ Strateji, işlev ve faaliyetlerin AHP ile modellenmesi
- ❖ Modeldeki birinci seviyede yer alan stratejilerin ikili karşılaştırmalarının yapılması,
- ❖ Modelde birinci seviyede yer alan strateji ikili karşılaştırma matrislerinin tutarlılıklarının belirlenmesi,
- ❖ Modelde birinci seviyede yer alan stratejilerin ağırlıklarının hesaplanması
- ❖ Modelin ikinci seviyesinde yer alan işlevlerin ikili karşılaştırmalarının yapılması,
- ❖ Modelin ikinci seviyesinde yer alan işlevlerin ikili karşılaştırma matrislerinin tutarlılıklarının belirlenmesi,
- ❖ Modelin ikinci seviyesinde yer alan işlevlerin ağırlıklarının hesaplanması,

- ❖ Modelin üçüncü seviyesinde yer alan faaliyetlerin ikili karşılaştırmalarının yapılması,
- ❖ Modelin üçüncü seviyesinde yer alan faaliyetlere ilişkin ikili karşılaştırma matrislerinin tutarlılıklarının belirlenmesi,
- ❖ Modelin üçüncü seviyesinde yer alan faaliyetlerin ağırlıklarının belirlenmesi,
- ❖ Stratejik değerlendirme modelinde yer alan faaliyetlere ilişkin genel ağırlıkların hesaplanması,
- ❖ Stratejik değerlendirme modelinde yer alan faaliyetlerin mevcut durumunun belirlenmesi,
- ❖ Stratejik değerlendirme modelinde yer alan faaliyetlerin mevcut durum düzeyinin genel ağırlıklar ve mevcut durum temelinde belirlenmesi,
- ❖ Stratejik değerlendirme modeline göre işletmenin değerlendirmesinin yapılması.

## **2.2. Problemin Çözümünde Kullanılan Çok Ölçütlü Yaklaşım**

İşletmelerde seçim problemi ve karar verme eylemi tek faktörün değil, çok sayıda iç çevre faktörünün etkisi ile oluşmaktadır. Böylece hem problem açısından hem de çözüm ve karar açısından karmaşık bir yapı sergilenmektedir. Bu nedenle süreçlerin çok sayıda kriter ve değişkenin ortaklaşa etkilerine göre tanımlanması gerekmektedir. Bu tanımlama için kullanılabileceğimiz yöntemler mevcuttur. Birçok alanda çözüm sürecinde etkili olan ve kullanılmakta olan çok ölçütlü karar verme yöntemleri benzer durumların çözümünde yararlı yöntem olmakla birlikte en uygunu olarak bilinmektedir.

İşletme açısından çok ölçütlü yaklaşımların yarar sağlayabilecekleri de düşünülmektedir. İşletmelerde her hangi bir problemin çözümüne yönelik kullanılan diğer yaklaşımlar da mevcuttur. Bir çözüm türü olan çok ölçütlü yaklaşımı, problemin ortaya çıkışında birçok kriterin etkili olduğu kanısındadır. Dolayısıyla, problemin çözümüne yönelik yapılan faaliyetlerde, söz konusu kriterlerin etkilerini ölçme, değerlendirme ve bütün bunları üst üste koyarak sonuca varmak gerekmektedir. Problemin ortaya çıkışının nedenlerini bulma doğrultusunda ve bunun çözümü için yapılan değerlendirmeler ve sonuçta bir karara gelmek için ölçütlü karar verme teknikleri kullanılmaktadır.

Çok kriterli karar verme, iki ya da daha fazla genellikle çok sayıda kriteri yapısında bulunduran problemlerin çözümünde ve bu problemlerde alternatifler arasında en iyi tercihin

yapılabilmesine olanak sağlamaktadır. Nesnel bir değerlendirmeye diğer bir ifadeyle rasyonel bir karar verme probleminde en iyi tercihin yapılması, mevcut kısıtlar çerçevesinde bu tekniklerle yapılabilmektedir (Mendoza ve Prabhu, 2000).

Ancak çok unsurun yer aldığı problemlerin çözümünde her zaman yeterli ya da çözüme olanak verecek veri ve bilgi bulunmayabilmektedir. Karar verme ya da problemin çözümünde nesnel verilerin eksikliği ve yetersizliği ile karşılaşılabilir. AHP tekniği verinin nesnelligi ve aynı zamanda problemin veri eksikliğini giderecek diğer bir ifadeyle veri üretimine olanak vermektedir (Yılmaz, 2000).

### **2.2.1. Analitik Hiyerarşi Prosesin Teorik Temelleri ve İlgili Literatür İncelemesi**

AHP tekniğinde bir problemin çözümüne konu olan kriterlerin nicel ya da nitel özellikte olması sorun oluşturmamaktadır. Diğer bir ifadeyle kantitatif ya da nitel özellikte olan kriterlerin eş anlamlı olarak çözümlenmede yer alabilmektedir. (Başkaya ve Akar, 2005). AHP ile yapısı bakımından karmaşık nitelikte olan boyutu hiyerarşik olarak ifade edilerek daha ayrıntıya gidilerek yalınlaştırılabilir ve böylece basitleştirilmektedir (Cheng, Yang ve Hwang, 1999). AHP’de karmaşık nitelikte ve düzeyde olan problemlerin basitleştirilmesi ve problemin kolay anlaşılabilir bir niteliğe dönüştürülmesi mümkün olmaktadır. Buna ilaveten teknikte problemi meydana getiren faktörler arasındaki örüntüyü gösteren bir karar metodolojisine sahip bulunmaktadır. AHP’de değerlendirme ve karar vericilere nasıl karar vermeleri gerektiği konusunda bir yöntem kullanmayı zorunlu bırakmamaktadır. Tersine karar vericilere problemine uygun karar verme örüntüsü ya da sistemini oluşturmaya olanak sağlamaktadır. AHP, karar vericilere problemin çözümü için temel alınan her faktör veya kriter için karşılaştırma olanağı vermektedir. Bu karşılaştırma bir hiyerarşik seviye ile çözüme doğru yapılmaktadır.

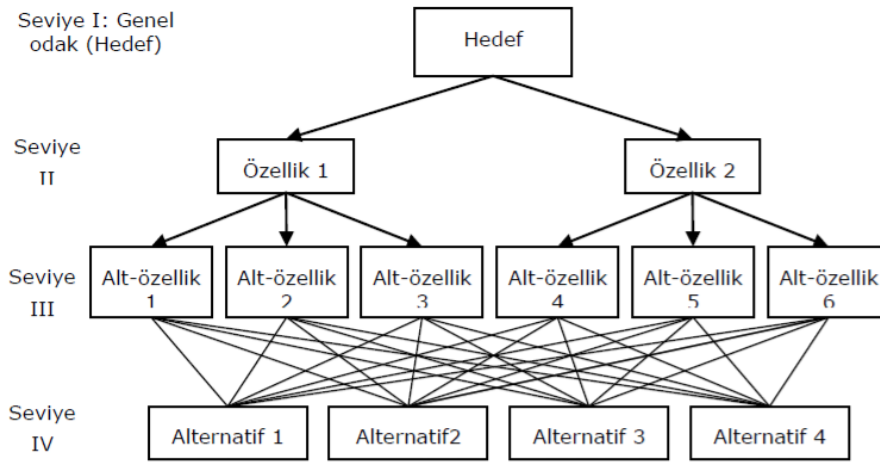
AHP tekniğinde en üst düzeyde bir amaç ve bu amacın altında sırasıyla kriterler, alt-kriterler ve seçeneklerden oluşan hiyerarşik bir model kullanılmaktadır (Saaty, 1980).

AHP tekniğinde problemin yapısını oluşturan hiyerarşilerin oluşturulması, üstünlüklerin belirlenmesi, mantıksal ve sayısal tutarlılığın sağlanmasını konu edinen ilkelere dayanmaktadır (Kuruüzüm ve Atsan, 2001). AHP’nin çözümüne konu olan bir problemin başlıca temel adımları şunlardır:

- ✓ Problemin tanımlanması ve somutlaştırılması
- ✓ Yerel önceliklerin hesaplanması

- ✓ Genel önceliklerin hesaplanması.

Problemin teşkil etmiş olduğu amacı esas alarak oluşturulan kriterlerin ve bağlı alt kriterlerin belirlenmesi ve buna göre de problemin faktörlerini içeren hiyerarşik yapının oluşturulması AHP’de ilk adımdır. Dolayısıyla AHP’de öncelikle problemin amacı belirlenmektedir. Amaç temelinde problemin seviyeleri ve problemi etkileyen faktörler saptanır. Amaç bir seçim problemi ise kriterler dikkate alınarak olası alternatifler belirlenir (Çitli, 2006). Oluşturulan hiyerarşinin en alt seviyesinde olası alternatiflerden oluşmaktadır. En üst seviyede amaç bulunmaktadır. Her iki seviye arasında ise bir ya da daha fazla seviyede bulunan karar ya da değerlendirme kriterleri ve alt kriterleri bulunmaktadır (Mikhailov ve Tsvetinov, 2004).



**Şekil 2.1. AHP'nin Hiyerarşik Yapısı ( Kuruüzüm ve Atsan, 2001)**

Şekil 2.1.'de AHP'nin hiyerarşik yapısına örnek bulunmaktadır. Görüldüğü üzere hiyerarşinin en üst seviyesinde amaç vardır (Zahedi, 1986). Hiyerarşinin alt düzeylerinde ise amaca katkıda bulunan seviye ve bunların altında yer alan alt faktörler yer almaktadır. Problemin karmaşıklığı ya da doğası hiyerarşi seviyenin sayısını ya da faktörlerin sayısını artırabilmektedir. Şekil 2.1.'de görüldüğü üzere hiyerarşinin en alt seviyesinde karar alternatifleri ya da seçenekleri yer almaktadır.

Problemin yapısında çok unsurun bulunduğu ya da bununla birlikte bu unsurların problemin farklı seviyelerde olmasının oluşturduğu güçlüğü dikkate alınması durumlarında ve iki ya da daha fazla seçeneklerin değerlendirilmesine uygun yaklaşımlardan biri Analitik Hiyerarşi Prosesidir. Analitik Hiyerarşi Prosesi Saaty (1980) tarafından geliştirilmiş çok kriterli bir yaklaşımdır. Saaty, AHP tekniğini yapısı itibariyle karmaşık olan özellikle karar verme problemlerinde kullanılmaktadır. Bu yaklaşımın esasında kriter ve alternatiflerin göreceli

ağırlıklarının belirlenmesi bulunmaktadır (Timor, 2001). Bu yaklaşımın konu edilmiş olduğu çok sayıda kuramsal ya da gerçek yaşamda karşılaşılan problemlere çözüm geliştirmek için Saaty tarafından kullanıldığı ve bu süreçte AHP tekniğinin geliştirildiği görülmektedir.

Örneğin Saaty, ABD Savunma Bakanlığına bazı projelerde AHP tekniğini kullanmıştır. Bununla birlikte olası olmayan durumların planlanması, toplumsal gönencin yükseltilmesine yönelik sorunların çözümlenmesi çalışma konusu yapılmıştır. Öte yandan Orta Doğu meselesi, Sudan devleti için gereksinim duyulan ulaştırma ağ sisteminin geliştirilmesi gibi karmaşık ve çok sayıda unsurun olduğu problemler çalışma konusu yapılmıştır. AHP bireysel ya da grupsal değerlendirmelerde karar verme sürecinde problemin yapısında bulunan nitel ve nicel faktörleri birlikte değerlendirebilen üstün yönü bulunan bir yaklaşım olarak uygulamada kullanılmaktadır. Bu yaklaşımın bir diğer üstün yanı ikili karşılaştırmalar temelinde çok kriterli ya da çok alternatifli yapıda olan problemlerin çözümüne rasyonel bir yaklaşım sağlamasıdır (Saaty,1990; Vargas,1990).

Kuramsal ve uygulamalı temelleri matematik ve insan psikolojisi çerçevesinde oluşturulan AHP, karar verme sürecinin söz konusu olduğu tüm alanlarda uygulanmaktadır. AHP'nin siyaset ve ekonomi gibi alanlarda yöneticiler ve karar vericiler tarafından kullanılması sık sık görülmektedir. Kuramsal gelişmelere bakıldığında Saaty (1991)'deki çalışmasında, AHP'nin süreci ve öz vektör kavramı üzerinde çalışmıştır. Ayrıca bu çalışmada AHP'nin yapısına ve işleyişine ilişkin matematiksel kavramlar vermiştir.

İlgili yazın incelemesinde kuramsal ya da uygulamalı çeşitli alanlara yönelik yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Pazarlama (Davies, 2001) alanında, yer seçimi (Min, 1994) probleminde, yönetici seçiminde (Taylor vd., 1998), toplam kalite yönetimi (Ahire ve Rana, 1995) alanında yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Projelerin seçimi ve değerlendirilmesinde (Al-Harbi, 2001) Chan ve Lynn (1991)'de uzun dönem karlılık ölçümlerine yönelik araştırmasında, yine Tadisina vd. (1991) en uygun doktora programının seçiminde kullanmıştır. Yine yazın incelmesinde Ramanathan ve Ganesh (1995) çok kriterli kaynak dağıtım sorunsallarının çözümünde, Honert ve Lootsma (1997) gruplaşma sürecini ve Yüksel, (2013) öğretim yöntemlerinin seçim probleminin AHP tekniği ile çözümlenmeye çalışılmıştır.

### **2.1.1.1. Karar Verme Kavramı ve Ayrıştırma**

Karar verme durumu bir sorunun çözümünde ya da amacın gerçekleştirilmesine olanak sağlayacak alternatifler arasında bir tercihin yapılmasıdır. Karar verme yalnızca iktisadi faaliyetlerle sınırlı bulunmamaktadır. Yaşamın diğer alanlarında da karşılaşılan bir durumdur. Karar verme insan doğasının bir gereği olarak yapılan faaliyettir. Karar verme zihinsel düzlemde gerçekleşen bir faaliyettir. Saaty (2000: 1x) karar verme faaliyetini iki şekilde ifade etmiştir: Birincisi sezgisel ve ikincisi analitik yaklaşımıdır. Sezgisel karar verme sürecinde somut bir veri ya da belgeye dayalı bir işlem süreci bulunmamaktadır. Sezgisel karar verme sürecinde, yargısal bir şekilde nitelik itibarıyla öznel olan diğer bir ifadeyle karar vericinin görüş ve değerlendirmesine bağlı bir yaklaşımdır. Analitik karar verme yaklaşımında ise problemin kademeli olarak diğer bir ifadeyle hiyerarşik bir biçimde problemin doğasını yansıtmak üzere küçük alt kısımlara ayrıştırılarak çözümlenmesi düşüncesi bulunmaktadır

İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi sürecinde karşılaşılan yoğun rekabet koşulları karşısında işletmelerin varlığını sürdürebilmesi bu işletmeleri yönetenlerin problemler karşısında rasyonel karar vermeleri ile mümkün olmaktadır. Diğer bir anlatımla işletmelerin karar vericileri etkili ve de problemleri çözüme doğru karar vermek durumundadırlar. İşletmenin karar vericileri karmaşık ve çoğu kez belirsizlik durumu içeren problemlere sezgisel çözüm aramak diğer bir ifadeyle sezgisel karara konu etmek yerine, daha rasyonel bir düzlemde veriye, bilgiye dayalı yaklaşımları tercih etmek durumundadırlar (Saaty ve Vargas, 1987; Saaty, 1994).

### **2.2.1.2. Analitik Hiyerarşi Prosesinin Aksiyomları**

Çalışmanın bu kısmında AHP'nin kuramsal çerçevesinde temel alınan başlıca aksiyomlar karşılıklılık, homojenlik, bağımsızlık ve beklentiler aksiyomu açıklanmıştır.

#### **2.2.1.2.1. Terslik (Karşılıklılık) Aksiyomu**

AHP'de çift taraflılık şeklinde ifade edilen karşılıklılık aksiyomu iki yönlü ya da tersi olma biçiminde de tanımlanmaktadır (Kuruüzüm ve Atsan, 2001). Bu karşılıklılık aksiyomu ikili karşılaştırma matrislerinin oluşturulması için gereklidir. Böylece bir ikili karşılaştırmanın

bilinmesi durumunda buna karşılık gelen diğer karşılaştırmanın da bilinmesine olanak vermektedir. Diğer bir ifadeyle örneğin matrisin elemanlarından biri “*aij*” ise matrisin karşılık gelen elemanı “*aji*” dir. Örnek olarak eğer bir nesne diğer benzer nesneden beş kat daha büyük ise küçük nesne büyük olan nesnenin beşte biri büyüklüğünde ifade edilir (Saaty, 1986).

#### **2.2.1.2.2. Homojenlik Aksiyomu**

AHP'nin diğer bir aksiyomu homojenli aksiyomudur. Bu aksiyom karşılaştırmada yer alacak faktör ya da nesnelerin özellikleri açısından çok farklı olmamayı gerektirmektedir. Karşılaştırmaya alınacak elementlerin ikili karşılaştırmasında elementlerin homojen olması diğer bir ifadeyle özellikleri bakımından bir birine yakın olması gerekmektedir (Harker ve Vargas, 1987). AHP'de karşılaştırmalar için geliştirilmiş olan 1-9 ölçeği bulunmaktadır (Saaty, 1980).

#### **2.2.1.2.3. Bağımsız Olma Aksiyomu**

Sentez olarak da tanımlanan bu aksiyom bağımsızlık aksiyomu olarak da bilinmektedir. Hiyerarşinin herhangi bir seviyesindeki elementle ilgili yargıların ya da önceliklerin izleyen seviyelerdeki unsurlardan bağımsız olduğunu varsaymaktadır (Ünal, 2011).

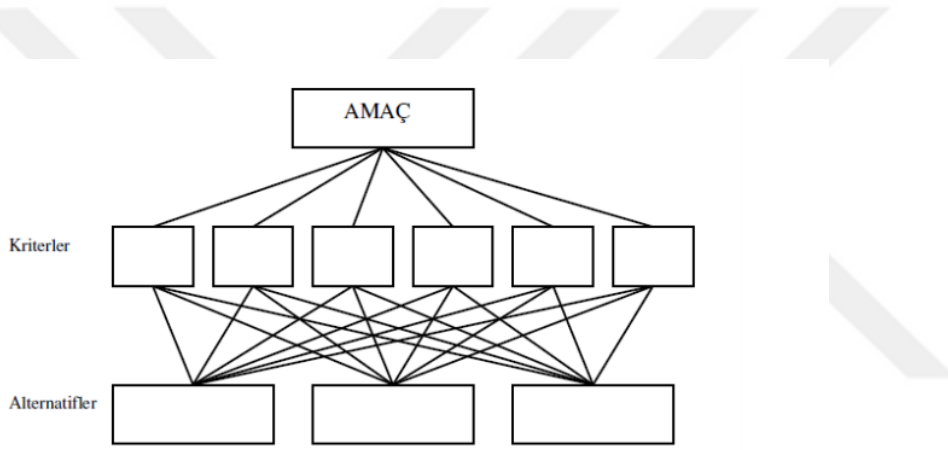
#### **2.2.1.2.4. Beklentiler Aksiyomu**

AHP'nin kuramsal temellerinde beklentiler aksiyomunun olduğu görülmektedir. Bu aksiyom karar vericilerin düşüncelerinin temelinde bazı gerekçelerin olduğunu ileri sürmektedir. Bununla birlikte alternatiflerin öncelikleri karar vericilerin değerlendirmelerine bağlı gerçekleşmektedir (Ünal, 2011).

#### **2.2.1.3. Hiyerarşinin oluşturulması**

AHP'de tanımlanan problemin yapısını oluşturan unsurlar ve unsurların buldukları seviyeler ve bunların biri biriyle olan örüntüsü problemin çözümünde önemli olmaktadır. Bu

nedenle problem hiyerarşik bir şekilde yapılandırılmaktadır. AHP’de bir problem üç aşamada yapılandırılmaktadır. Bu aşamalardan birincisi hiyerarşik örüntünün oluşturulmasıdır. Oluşturulan hiyerarşinin en üst seviyesinde amaç bulunmaktadır. Amaç olarak ifade edilen problemin çözümündeki nihai düşüncedir. Bu problemin doğasına bağlı olarak genel bir amaç şeklinde de olabilir. Böylece bu genel amacın gerçekleştirilmesiyle birlikte diğer alt amaçlar da gerçekleşebilmektedir. En üst seviyede bulunan amacın altında yer alan seviyede ise kriterler bulunmaktadır. Kriterler karar vericinin karar seçeneklerini değerlendirmede esas aldığı unsurlardır. Hiyerarşinin en alt seviyesinde ise alternatifler yer almaktadır (Saaty, 1980; 1994; Saaty ve Vargas, 2001)



**Şekil 2.2. Üç seviyeli analitik hiyerarşi modeli ( Saaty ve Vargas,2001)**

#### **2.2.1.4.İkili Karşılaştırma Matrislerinin Oluşturulması**

AHP’de problemin yapısını oluşturan unsurların ve alternatiflerin karşılaştırılması ya da kriterlere göre karşılaştırılması ikili karşılaştırmayla yapılmaktadır. Saaty (1980) hiyerarşide yer alan kriter ya da öğelerin ya da alternatiflerin ikili karşılaştırılmasında kullanılacak bir ölçek geliştirmiştir. Tablo 2.1’de verilmiş olan bu ölçekte değerlendirmenin 1-9 aralığında yer aldığı görülmektedir. Karşılaştırma AHP’nin temel adımlarındandır. İkili karşılaştırma iki unsurun ya da kriterin birbirleriyle karşılaştırılmasını ifade etmektedir.



İkili karşılaştırmalar problemdeki öğelerin önceliklerini belirlemek için yapılmaktadır. Bir karşılaştırmada “n” faktör ya da kriter için karşılaştırma neticesinde nxn boyutunda bir “A” matrisi oluşmaktadır. Bu matris kare matris olmak durumundadır. Matristeki her hangi bir değer “i” sıra elemanının “j” sütun elemanına göre ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Matrisin değerleri Tablo 2.2.’deki değerlerden oluşmaktadır. Bir matriste ikili karşılaştırılması yapılacak “n” sayıdaki bir matriste toplam  $n(n-1)/2$  tane ikili karşılaştırma yapılmaktadır (Güngör ve İşler, 2005).

Birden fazla karar verici ya da değerlendiricinin olduğu çalışmalarda ikili karşılaştırma değerleri ya uzlaşma ile ya da değerlendiricilerin ikili karşılaştırma geometrik ortalaması ikili karşılaştırma matrisine değer olarak atanır (Saaty, 1996).

Tablo.2.1.’de bir ikili karşılaştırma sonucunda elde edilen değerlerin matriste gösterimi verilmiştir. Matriste  $w_i/w_j$  terimi i. kriterin j. kriterden ne kadar daha önemli olduğunu ifade etmektedir. Bu önem değeri Tablo 2.2’ de yer alan değerlendirmeye göre yapılmaktadır. Örneğin  $w_i/w_j$ ’nin değeri 5 ise, i kriterin j kriterine göre kuvvetli düzeyde önemli bulunduğunu göstermektedir. Matrisin karşılık ögesi benzer şekilde karşılıklı ilkesine göre belirlenir. Örneğin  $w_i/w_j$ ’nin değeri 5 olan bir ikili karşılaştırmada j kriter’in i kriterine göre 1/5 düzeyinde önemli olmaktadır (Güngör ve İşler, 2005).

**Tablo 2.1. Kriterler için İkili Karşılaştırmalar Matrisi Oluşturulması (Saaty, 1990)**

	<b>Kriter 1</b>	<b>Kriter 2</b>	<b>Kriter ....</b>	<b>Kriter j</b>
<b>Kriter1</b>	$W_1/W_1$	$W_1/W_2$	...	$W_1/W_i$
<b>Kriter 2</b>	$W_2/W_1$	$W_2/W_2$	...	$W_2/W_i$
<b>Kriter...</b>	....	.....	...	...
<b>Kriter i</b>	$W_i/W_1$	$W_i/W_2$	...	$W_i/W_i$

**Tablo: 2.2. Analitik Hiyerarşi Sürecinde Kullanılan Değerlendirme Ölçeği (Saaty, 1980)**

Önem Derecesi	Tanım	Açıklama
1	Eşit Önemli	İki faaliyet amaca eşit düzeyde katkıda bulunur.
3	Birinin Diğereine Göre Çok Az Önemli Olması	Tecrübe ve yargı bir faaliyeti diğereine çok az derecede tercih ettirir.
5	Kuvvetli Derecede Önemli	Tecrübe ve yargı bir faaliyeti diğereine kuvvetli derecede tercih ettirir
7	Çok Kuvvetli Derecede Önemli	Bir faaliyet güçlü bir şekilde tercih edilir ve baskınlığı uygulamada rahatlıkla görülür.
9	Aşırı Derecede Önemli	Bir faaliyetin diğereine tercih edilmesine ilişkin kanıtlar çok büyük güvenirliliğe sahiptir.
2,4,6,8	Ortalama Değerler	Uzlaşma gerektiğinde kullanmak üzere yukarıda listelenen yargılar arasına düşen değerler
	Reciprocal	Tersi karşılaştırmalar için

### 2.2.1.5. Ağırlıkların Hesaplanması

Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde oluşturulan matrislere göre ağırlıkların belirlenmesi gerekmektedir. Bu hesaplama aşağıdaki eşitlikle yapılmaktadır (Ömürbek ve Şimşek, 2014):

$$w_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}}$$

### 2.2.1.6. En İyi Seçeneğin Belirlenmesi

Bir problemde ikili karşılaştırma matrisinde yer alan herhangi iki kriterin karşılaştırılması neticesinde elde edilen değeri x ise bunun tersi karşılaştırma değeri 1/x'dir. Örneğin  $a_{21} = 3$  ise  $a_{12} = 1/3$ 'dür (Dündar, 2008).

$$A = |a_{ij}|_{n \times n} \quad (1)$$

Matristeki kriterlerinin, ikili karşılaştırma matrisinden 2 nolu eşitlik kullanılarak B matrisi elde edilir.

$$b_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \quad (2)$$

$$B = |b_{ij}|_{n \times n} \quad (3)$$

B matrisinden 4 nolu eşitlik ile karar kriterlerinin ağırlık değerleri vektörü elde edilir.

$$w_i = \frac{\sum_{j=1}^n b_{ij}}{n} \quad (4)$$

$$W = |w_i|_{n \times 1} \quad (5)$$

### 2.2.1.7. Tutarlık Değerlerinin Hesaplanması

AHP'nin üstün yönlerinden biri de yapılan ikili karşılaştırmaların ne düzeyde tutarlı olduğunun belirlenebilmesidir.

Bir İkili karşılaştırma matrisinin tutarlılığı matrisin en büyük özdeğerinin ( $\lambda_{max}$ ) matrisin boyutuna (n) eşit olmasını gerektirmektedir. Karar vericinin ikili karşılaştırmalardaki yargılarında tutarlı olup olmadığı çalışma konusu yapılmaktadır.

AHP'de hesaplanan tutarsızlık oranıdır. Tutarsızlık oranının küçük olması karar vericinin ikili karşılaştırmalardaki değerlendirmelerinin tutarlı olduğunu göstermektedir. Oranın yüksek olması ikili karşılaştırmalarda tutarsızlığı ifade etmektedir. Genellikle AHP'de tutarsızlık oranı % 10'a kadar kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir. Ancak şunu belirtmekte yarar bulunmaktadır. Matrisin boyutuna göre tutarsızlık oranı değişebilmektedir. Tutarlılık oranı aşağıdaki verilen eşitlik ile hesaplanmaktadır (Güngör vd., 2010):

$$\text{Tutarlılık Göstergesi} = \frac{\lambda_{max} - n}{n}$$

$$\text{Tutarlılık Oranı} = \frac{\text{Tutarlılık Göstergesi}}{\text{Rassallık Göstergesi}}$$

Tutarsızlık oranlarının hesaplanmasında kullanılan rassal değerler ise Tablo 2.3'de verilmiştir. Tablo 2.3.'de görüldüğü üzere rassallık göstergesi en fazla 15 elemanlı matrisler içindir (Kwiesielewicz ve Uden, 2004:713-714 akt Güner, 2005: 21-33).

**Tablo 2.3. Rassallık Göstergeleri (Kwiesielewicz ve Uden, 2004)**

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Rassallık	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

Yukarıdaki ifadelere göre bir ikili karşılaştırma matrisinin tutarlılık değeri aşağıdaki formüllerle (6, 7, 8) hesaplanabilmektedir. RI, rassal tutarlılık indeksini göstermektedir. Örneğin n=5 için RI=1.12'dir (Saaty ve Vargas, 20001).

$$\lambda = AW \quad (6)$$

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (7)$$

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (8)$$

### 2.2.1.8. Grup Kararları ve Geometrik Ortalama

Karar verme sürecinde ya da değerlendirmede bireysel yargıların değil de birden fazla kişinin değerlendirmesi durumunda da AHP'nin işleyişi mümkün olmaktadır. Geometrik ortalama ile ifade edilen probleme konu olan gözlemin neticesinde sağlanan gözlem sonuçlarının birbirleriyle çarpımlarının, n birim sayısı olmak üzere, N'inci dereceden kökünü alınmasıyla ulaşılmaktadır. Bunu şöyle açıklamak olasıdır: Gözlem değerleri  $x_1, x_2, \dots, x_n$  şeklinde ifade edilmiş olsun, buna göre bu dizinin geometrik ortalaması şöyledir:

$$G = \sqrt[n]{x_1 \cdot x_2 \cdot \dots \cdot x_n}$$

### 2.2.1.9. Analitik Hiyerarşi Prosesin Üstünlükleri, Kısıtlılıkları ve Yetersizlikleri

AHP'nin başlıca üstünlüğü hem nitel hem de nicel değişkenleri bir arada değerlendirebilme potansiyelinin olmasıdır. Bununla birlikte bu yaklaşımın özgün ve üstün sayılabilecek diğer bir özelliği ise ikili karşılaştırmalardaki olası tutarsızlıkları belirleyebilmesidir. Söylenilecek diğer bir üstünlük ise bir problemin bütünü oluşturulan unsurların analitik bir yaklaşımla değerlendirilebilmesine olanak sağlamasıdır. AHP'nin problemlerin çözümündeki etkinlik ve işlevselliği yanında barındırdığı bazı kısıtlılıklar ve yetersizlikler bulunmaktadır. AHP'nin taşımış olduğu bazı eksiklikler ya da yetersizlikler Saaty'nin sonraki çalışmalarında geliştirmiş olduğu yaklaşım olan ANP ile giderilmeye çalışılmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖNERİLEN STRATEJİK DEĞERLEME MODELİ VE ÇÖZÜMÜ

Tezin bu bölümünde işletmelerde işlevsel analiz bağlamında stratejik değerlemeye olanak veren model uygulaması sunulmuştur. Çalışmada önerilen modelin kavramsal temellerini ilgili yazında işlevsel analiz olarak adlandırılan (Ülgen ve Mirze, 2007) stratejik değerlendirme yaklaşımı oluşturmaktadır. İşlevsel analiz yaklaşımının amacı işletmelerin işlev ve faaliyetlerinin bir diğer deyişle operasyonel faaliyetlerinin işletmelerin misyon ve vizyonuna uygunluğunu konu edinmektedir. Bu amaç çerçevesinde düşünüldüğünde işlevsel analizde temel meselenin işletmenin işlevlerinin stratejik açıdan uygunluğunun değerlendirilmesi olduğu görülmektedir. Bu düşünce temelinde bakıldığında işletme bütünsel düzeyde ya da ilgili işletme birimi ya da bölümü düzeyinde işlevsel faaliyetlerin stratejik değerlendirilmesi yapılmaktadır. İşlevsel analizin değerlendirilmesine girdi olan verilerin sağlanması işletme iç analizi neticesinde edinilebilmektedir. Bu da işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin bilinmesiyle diğer bir anlatımla analiz edilmesiyle olasıdır. Bununla birlikte işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak kaynak ve kabiliyetlerin kullanıldığı üretim ya da operasyonel faaliyetlerin belirlenmiş olması gerekmektedir.

Bu bölümde ikinci bölümde verilen yöntem çerçevesinde taşımacılık iş kolunda faaliyet gösteren bir işletmede işlevsel analizin uygulamasına yönelik önerilen modelin çözümüne ilişkin bir uygulama verilmiştir. İşletme kara yoluyla yük taşımacılığı hizmeti sunmaktadır. Modelin oluşturulması için sırasıyla işletmenin stratejilerinin belirlenmesi, işletme iç çevre analizinin yapılması, işlevsel analiz modelinde yer alan işlev ve faaliyetlerin belirlenmesi, stratejiler ile işlevlerin ilişkisinin oluşturulması ve nihayetinde model oluşturulmuştur. Oluşturulan AHP modelinde yer alan öğelere ilişkin ikili karşılaştırmalar yapılması ve ikili karşılaştırma matrislerinin oluşturulması, strateji ağırlıklarının belirlenmesi, işlev ve faaliyetlerin yerel ağırlıklarının belirlenmesi, işlev ve faaliyetlerin genel ağırlıkların hesaplanması, ikili karşılaştırma matrislerinin tutarsızlık oranlarının hesaplanması bu bölümde verilmiştir. Bu bölümde yapılan işlemlerden sonuncusu ise işletme faaliyetlerinin mevcut durumlarının belirlenmesi ve buna bağlı olarak değerlendirmenin yapılmasıdır.

### 3.1.İç ve Dış Çevre Analizinin Yapılması

Stratejik yönetim yazınında stratejilerin oluşturulması ve belirlenmesi konusunda farklı kuramsal açıklamalar olduğu gibi yine yazında farklı yaklaşımlar ve yöntemlerle işletme stratejilerinin belirlendiği görülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007; Yüksel ve Dağdeviren, 2007; Yüksel, 2012b). Çalışmada öncelikle bu çalışmanın kapsamında yer alan ve yük taşımacılığı yapan işletmenin stratejilerinin belirlenmesi işletme iç ve dış çevre analizinin bulgularının işletme yöneticileriyle irdelenmesi neticesinde işletmenin üst düzey yöneticilerinin kararlarıyla belirlenmiştir. Belirlenmiş stratejiler işletmenin olası stratejileri olarak ifade edilmiştir. İkinci adımda belirlenmiş olan olası işletme stratejileri arasında bir seçim yapılarak işletmenin stratejik değerlendirmesi modelinde yer alacak stratejiler belirlenmiştir. Böyle bir seçimin yapılmasındaki amaç işletme kaynak ve kabiliyetlerinin öncelikli stratejilere yönlendirilmesini sağlamaktır. Öncelikli stratejilerin seçimi de AHP tekniğiyle yapılmıştır. AHP tekniğinin öncelikli stratejilerin seçiminde kullanılmasının başlıca nedeni, işletmenin amaçlarını gerçekleştirecek stratejileri rasyonel bir şekilde belirlemektir. AHP tekniği kavramsal nitelikte olan ve kantitatif niteliği olmayan ve dolayısıyla kantitatif olarak ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde güçlük olan öğelerde kullanılabilir. Bir diğer neden ise yine AHP'nin kuramsal çerçevesinin açıklandığı 2. Bölümde de ifade edilmiş olduğu gibi, ölçümde olası tutarsızlıkların belirlenmesine olanak vermesinin sağlamış olduğu üstünlüktür. AHP tekniğinin strateji seçiminde kullanılmış olmasının bir başka nedeni de bu tekniğin çok sayıda unsuru birlikte eşanlı olarak değerlendirebilmesidir. Faktörlerin eşanlı olarak değerlendirilebilmesi ve dolayısıyla her bir faktörün diğerlerine göre ne düzeyde görece öneme ya da ağırlığa sahip olduğunun saptanabilmesidir.

Yukarıda ifade edilen bilgiler ışığında çalışma kapsamındaki taşımacılık alanında faaliyet gösteren işletmenin olası stratejileri düşünülmüş ve bunlar ilgili yazın çerçevesinde tanımlanmaya ve kategorize edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada önerilen model taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren ve kara yoluyla yük taşımacılığı yapan bir işletme için düşünülmüş olduğu için, AHP tekniğiyle önceliklendirilmeye çalışılan olası stratejiler şunlar olmuştur:

- ✓ Güçlü bir ulaştırma ağı oluşturma (OS1)
- ✓ Etkili depolama ve dağıtım hizmeti (OS2)
- ✓ Müşterilerin her türlü navlun talebini karşılama (OS3)

- ✓ Sürdürülebilir kesintisiz ulaştırma hizmeti (OS4)
- ✓ Siparişten teslimata kadar hızlı bir operasyon (OS5)
- ✓ Kapasite değişkenliğini minimize etmek (OS6)

Yukarıda ifade edilen stratejilerin önceliklendirmesi için öncelikle ikili karşılaştırma matrisi oluşturulmuştur (Tablo 3.1.). AHP’de ikili karşılaştırma matrisleri karar verme alanında uzman olan kişi ya da ekipler tarafından yapılmaktadır. Buna göre işletmenin yönetiminde karar verici üst düzey yöneticilerden oluşan uzman ekibin görüşüne göre belirlenmiştir. Uzman ekip üç kişiden oluşmuştur. Çalışmada uzman ekibin uzlaştığı görüşe göre ikili karşılaştırma matrislerine değer atanmıştır.

**Tablo 3.1. Stratejilere İlişkin İkili Karşılaştırma Matrisi**

Stratejiler	OS1	OS2	OS3	OS4	OS5	OS6
Güçlü bir ulaştırma ağı oluşturma (OS1)	1	1	2	2	1	1
Etkili depolama ve dağıtım hizmeti (OS2)		1	2	2	3	1
Müşterilerin her türlü navlun talebini karşılama (OS3)			1	1	2	2
Sürdürülebilir kesintisiz ulaştırma hizmeti (OS4)				1	1	2
Siparişten teslimata kadar hızlı operasyon (OS5)					1	2
Kapasite değişkenliğini minimize etmek (OS6)						1

Tablo 3.1.’de verilen ikili karşılaştırma matrisine göre hesaplanan yerel ağrlıklar ise görelİ önem sırasına göre Tablo 3.2.’de sunulmuştur. Matrisin ikili karşılaştırma tutarsızlık oranı 0.07 bulunmuştur. Bu değer AHP tekniğinin öngördüğü kriterler içerisinde bulunduğundan yapılan karşılaştırmaların tutarlı olduğu kabul edilmiştir. Buna göre işletmenin görelİ önemi en yüksek ilk üç stratejinin sırasıyla OS2, OS1 ve OS3 olduğu görölmektedir. İşletme yöneticilerinin yapmış olduğu değerlendirmeye göre kaynak ve kabiliyetlerin öncelikli ilk üç stratejiye yönlendirilmesi kararı verilmiştir. Bu nedenle bu çalışmada önerilen stratejik değerlendirme modelinin yapılandırılması bu aşamada belirlenen üç strateji temelinde oluşturulmuştur.

**Tablo 3.2. Stratejilerin Öncelikleri**

Stratejiler	Ağırlık
Güçlü bir ulaştırma ağı oluşturma (OS1)	0.201
Etkili depolama ve dağıtım hizmeti (OS2)	0.243
Müşterilerin her türlü navlun talebini karşılama (OS3)	0.160
Sürdürülebilir kesintisiz ulaştırma hizmeti (OS4)	0.139
Siparişten teslimata kadar hızlı bir operasyon (OS5)	0.136
Kapasite değişkenliğini minimize etmek (OS6)	0.121

İşlevsel analizin temel düşüncesine göre öncelikle işletmenin sahip olmuş olduğu kaynak ve kabiliyetlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu iç çevre analizinin yapılmasını ifade etmektedir. İşletmenin iç çevre analizinin esasında işletmenin sahip olmuş olduğu üstünlükler ya da zayıflıklar olarak değerlendirilebilir. Bir diğer anlatımla üstünlük ya da zayıflık olarak nitelendirilebilecek olan unsurlara kaynak teşkil eden unsurları, kaynakları, kabiliyetleri, faaliyetleri ve operasyonel işlemleri analiz etmekle olasıdır. Bu nedenle işlevsel analizin yapılması sürecinde öncelikle işletmenini yukarıda ifade edilen unsurlardan hangilerine sahip olduklarının bilinmesi gerekmektedir.

### **3.2. Stratejik Değerlendirme İşlev ve Faaliyetlerinin Belirlenmesi**

Bu çalışmada önerilen modelin bu aşamasında işlevsel analiz modelinde kullanılacak olan işlev ve faaliyetler ilgili yazın incelemesi (Akal, 1996; Koçel, 2007; Ülgen ve Mirze, 2007:408) neticesinde tanımlanmış ve sınıflanmıştır. Önerilen modele alınan işlev ve faaliyetlerin işletmeyi temsil edecek nitelikte olmasına dikkat edilmiştir. Buna göre belirlenen işletme işlevleri ve faaliyetler şöyledir:

- ✓ İnsan Kaynakları (İK)
  - İşe alma ve yerleştirme (İK1)
  - Eğitim programları (İK2)
  - Ücretlendirme (İK3)
  - Performans değerlendirme (İK4)
  - Kariyer yönetimi (İK5)



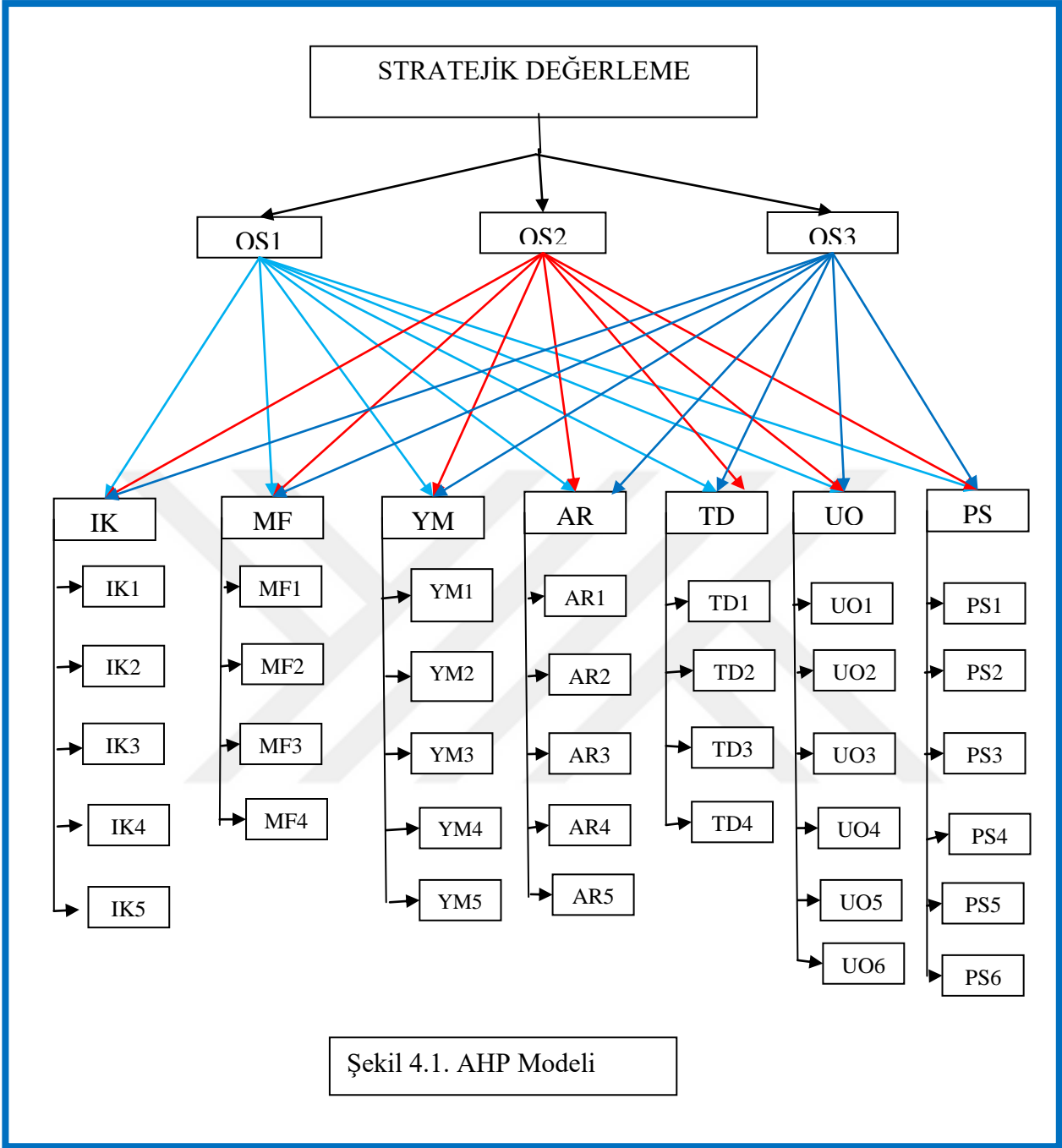
- ✓ Muhasebe ve Finans (MF)
  - Kayıt sistemi (MF1)
  - Raporlama (MF2)
  - Finans yönetimi (MF3)
  - Kaynak geliştirme (MF4)
  
- ✓ Yönetim (YM)
  - Bölümlendirme (YM1)
  - Emir komuta ilişkileri (YM2)
  - Kurmay ilişkiler (YM3)
  - Kurumsallaşma (YM4)
  - Örgüt kültürü (YM5)
  
- ✓ Ar-Ge (AR)
  - Fiziksel işleyiş (AR1)
  - İş felsefesi (AR2)
  - İş süreçleri (AR3)
  - Örgütsel yapı (AR4)
  - Yönetimsel işleyiş (AR5)
  
- ✓ Tedarik (TD)
  - Ödeme sistemleri (TD1)
  - Sipariş sistemleri (TD2)
  - Taşıma (TD3)
  - Tedarik stratejileri (TD4)
  
- ✓ Operasyon (UO)
  - Bakım ve onarım (UO1)
  - Operasyon maliyeti (UO2)
  - Otomasyon derecesi (UO3)
  - Dağıtım kontrol sistemleri (UO4)
  - Ulaştırma sistemi (UO5)
  - Teslim süresi (UO6)

- ✓ Pazarlama ve Servis (PS)
  - Dağıtım örgütü (PS1)
  - Fiyatlandırma (PS2)
  - Markalaşma (PS3)
  - Müşteri ihtiyaçlarını belirleme (PS4)
  - Tahsilât sistemi (PS5)
  - Tutundurma faaliyeti (PS6)

### 3.3.Modelin Oluşturulması

Çalışmanın bu aşamasında işletmenin stratejileriyle işlevsel analiz yaklaşımına göre belirlenen işlev (ölçüt) ve faaliyetlerin (alt ölçüt) ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu aşamadaki ilişkilendirme işlemi uzman ekibin görüşlerine göre yapılmıştır. Buna göre yukarıda belirlenen işletme stratejilerini aslında işletmenin tüm işlev ve faaliyetleriyle ilgili olduğu ve dolayısıyla işletme stratejilerinin gerçekleştirilebilmesinin işletmenin fonksiyonlarını ve faaliyetlerini yerine getirebilmesiyle mümkün olduğu görüşüne bağlı olarak oluşturulmuştur. Bu düşünce bağlamında çalışmada Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre önerilen modelin bütünsel gösterimi şekil 4,1’de verilmiştir.

Modelin birinci seviyesinde amaç fonksiyonu olarak ifade edilen “stratejik değerlendirme” amacı yer almaktadır. Modelin bütünsel olarak gerçekleştirmeye çalıştığı modelde yer alan diğer unsurlarla birlikte stratejik değerlemeyi yapabilmektir. Modelin ikinci seviyesinde işletmenin öncelikli stratejileri bulunmaktadır. Modelin üçüncü seviyesinde ise işletmenin işlevleri yer almıştır. İşletme işlevlerinin ikinci seviyede gösterilen işletmenin stratejileriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Modelin dördüncü seviyesinde ise işletmenin yürütmüş olduğu faaliyetler ilgili işlevler altında sınıflandırılmıştır.



### 3.4.Önerilen Modelde Yer Alan Ögelere İlişkin İkili Karşılaştırmaların Yapılması ve Ağırlıkların Hesaplanması

Çalışmanın bu adımında önerilen AHP modelindeki seviyeler dikkate alınarak modelde yer alan öğelerin ikili karşılaştırmaları yapılmıştır. Yapılan ikili karşılaştırmalara

bağlı olarak ilgili faktöre ait ikili karşılaştırma matrisleri oluşturulmuştur. Bu çalışmada oluşturulan ikili karşılaştırma matrisleri temel alınarak her bir faktörün ağırlığı ve tutarsızlık oranları Expert Choice programı ile hesaplanmıştır. İkili karşılaştırma değerleri ( $a_{ij}$ ) işletmenin yönetiminde yer alan uzman ekibin görüşüne göre belirlenmiştir. Modelin ikinci seviyesinde yer alan stratejilere ilişkin ikili karşılaştırmalar ve bunların neticesinde hesaplanan yerel ağırlıklar Tablo 3.3’de verilmiştir.

**Tablo 3.3. Öncelikli Stratejilere İlişkin Yerel Ağırlıklar**

Stratejiler	OS1	OS2	OS3	Ağırlık
OS1	1	1	2	0.413
OS2		1	1	0.327
OS3			1	0.260

Önerilen modelde yer alan stratejilerin ağırlıklarının hesaplanması neticesinde, S1 stratejisinin 0.413, S2 stratejisinin 0.327 ve S3 stratejisinin 0.260 düzeyinde ağırlığı olduğu hesaplanmıştır. Bu çalışmada oluşturulan ikili karşılaştırma matrislerinin ne düzeyde tutarsızlık içerdiği olduğu diğer bir deyişle ikili karşılaştırma matrislerinin tutarlılık oranları hesaplanmıştır. AHP’nin kuramsal çerçevesinin açıklanmış olduğu ikinci bölümde ayrıntılı olarak belirtilmiş olduğu gibi ikili karşılaştırmalarda yapılabilecek karşılaştırma tutarsızlıklarının belirlenebilmesi ve buna göre ikili karşılaştırmaların yinelenmesi olanağı bulunmaktadır. Buna göre strateji matrisinin tutarsızlık oranının 0.05 olduğu hesaplanmıştır. Bu değer AHP’nin önermiş olduğu limit değer olan 0.10’dan küçük olduğu için matrisin tutarlı olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 3.4’de S1 stratejisine göre işletme işlevlerinin ikili karşılaştırma matris değerleri ve bu değerlere bağlı olarak hesaplanmış olan yerel ağırlıklar yer almaktadır. Hesaplanmış olan tutarsızlık oranı 0.07 kabul edilebilir sınırlar içerisinde bulunmuştur.

**Tablo 3.4. S1 Stratejisine Göre İşletme İşlevleri**

İşletme İşlevleri	İK	MF	YM	AR	TD	UO	PS	Ağırlık
İK	1	1	2	2	4	5	3	0.257
MF		1	2	2	2	4	2	0.217
YM			1	3	2	5	2	0.186
AR				1	3	2	3	0.132
TD					1	2	3	0.092
UO						1	2	0.057
PS							1	0.059

Tablo 3.5’de ise S2 stratejisine göre işletme işlevlerinin ikili karşılaştırmaları ve yerel ağırlıkları verilmiştir. S2 stratejinin göre işletme işlevlerinin oluşturulan ikili karşılaştırma matrisinin de tutarlı olduğu (TO: 0.08) bulunmuştur.

**Tablo 3.5. S2 Stratejisine Göre İşletme İşlevleri**

İşletme İşlevleri	İK	MF	YM	AR	TD	UO	PS	Ağırlık
İK	1	2	3	2	2	2	3	0.256
MF		1	1	1	2	2	2	0.148
YM			1	2	1	3	2	0.159
AR				1	3	4	2	0.174
TD					1	3	3	0.125
UO						1	3	0.078
PS							1	0.059

Tablo 3.6’da S3 stratejisine göre işlevlerin ikili karşılaştırmaları yapılmış ve matris değerlerine bağlı olarak hesaplanmış olan yerel ağırlıklar yer almaktadır. S3 stratejisine göre işlevlerin ikili karşılaştırmalarının tutarlı olduğu (T.O.: 0.06) saptanmıştır.

**Tablo 3.6. S3 Stratejisine Göre İşletme İşlevleri**

İşletme İşlevleri	İK	MF	YM	AR	TD	UO	PS	Ağırlık
İK	1	2	3	3	2	3	2	0.279
MF		1	1	3	3	3	3	0.207
YM			1	2	3	3	2	0.176
AR				1	1	3	3	0.115
TD					1	1	2	0.091
UO						1	1	0.065
PS							1	0.069

Tablo 3.7’de S1 stratejisi ve İK işlevine göre insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin ikili karşılaştırmaları ve hesaplanan yerel ağırlıklar verilmiştir. Hesaplanan tutarsızlık oranının (T.O.) kabul edilebilir (0.03) bulunmuştur.

**Tablo 3.7. S1 Stratejisine Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri**

Faaliyetler	İK1	İK2	İK3	İK4	İK5	Yerel Ağırlık
İşe alma ve yerleştirme (İK1)	1	2	3	4	4	0.415
Eğitim programları (İK2)		1	1	4	2	0.222
Ücretlendirme (İK3)			1	3	1	0.171
Performans değerlendirme (İK4)				1	1	0.079
Kariyer yönetimi (İK5)					1	0.112

Tablo 3.8’de S1 stratejisi ve MF işlevine göre muhasebe ve finans faaliyetlerinin ikili karşılaştırmaları ve hesaplanan yerel ağırlıklar verilmiştir. Hesaplanan tutarsızlık oranının (T.O.) kabul edilebilir (0.03) düzeyde saptanmıştır.

**Tablo 3.8. S1 Stratejisine Göre Muhasebe ve Finansman Faaliyetleri**

Faaliyetler	MF1	MF2	MF3	MF4	Yerel Ağırlık
Kayıt sistemi (MF1)	1	2	4	6	0.495
Raporlama (MF2)		1	3	5	0.310
Finans yönetimi (MF3)			1	3	0.134
Kaynak geliştirme (MF4)				1	0.061

Tablo 3.9’da S1 stratejisi ve YM işlevine göre yönetim faaliyetlerinin ikili karşılaştırmaları ve hesaplanan yerel ağırlıklar verilmiştir. Hesaplanan tutarsızlık oranının (T.O.) kabul edilebilir değerde (0.05) bulunmuştur.

**Tablo 3.9. S1 Stratejisine Göre Yönetim Faaliyetleri**

Faaliyetler	YM1	YM2	YM3	YM4	YM5	Yerel Ağırlık
Bölümlendirme (YM1)	1	2	3	5	3	0.421
Emir komuta ilişkileri (YM2)		1	1	1	1	0.151
Kurmay ilişkiler (YM3)			1	4	2	0.215
Kurumsallaşma (YM4)				1	1	0.096
Örgüt kültürü (YM5)					1	0.117

Tablo 3.10’da S1 stratejisi ve AR işlevine göre araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin ikili karşılaştırmaları ve hesaplanan yerel ağırlıklar verilmiştir. Hesaplanan tutarsızlık oranı (T.O.) kabul edilebilir seviyede (0.03) görülmüştür.

**Tablo 3.10. S1 Stratejisine Göre Ar-Ge Faaliyetleri**

Faaliyetler	AR1	AR2	AR3	AR4	AR5	Yerel Ağırlık
Fiziksel işleyiş (AR1)	1	2	2	3	3	0.356
İş felsefesi (AR2)		1	1	4	4	0.267
İş süreçleri (AR3)			1	2	2	0.196
Örgütsel yapı (AR4)				1	1	0.091
Yönetimsel işleyiş (AR5)					1	0.091

Tablo 3.11’de S1 stratejisi ve TD işlevine göre tedarik faaliyetlerinin ikili karşılaştırmaları ve hesaplanan yerel ağırlıklar verilmiştir. Hesaplanan tutarsızlık oranının (T.O.) kabul edilebilir olduğu (0.02) saptanmıştır

**Tablo 3.11. S1 Stratejisine Göre Tedarik Faaliyetleri**

Faaliyetler	TD1	TD2	TD3	TD4	Yerel Ağırlık
Ödeme sistemleri (TD1)	1	2	2	4	0.429
Sipariş sistemleri (TD2)		1	1	3	0.235
Taşıma (TD3)			1	4	0.255
Tedarik stratejileri (TD4)				1	0.082

Tablo 3.12’de S1 stratejisi ve UO işlevine göre operasyon faaliyetlerinin ikili karşılaştırmaları ve hesaplanan yerel ağırlıklar verilmiştir. Hesaplanan tutarsızlık oranının (T.O.) kabul edilebilir olduğu (0.05) saptanmıştır.

**Tablo 3.12. S1 Stratejisine Göre Operasyon Faaliyetleri**

Faaliyetler	UO1	UO2	UO3	UO4	UO5	UO6	Yerel Ağırlık
Bakım ve onarım (UO1)	1	2	3	3	3	2	0.328
Operasyon maliyeti (UO2)		1	1	2	2	3	0.194
Otomasyon derecesi (UO3)			1	1	3	2	0.164
Dağıtım kontrol sistemleri (UO4)				1	3	3	0.147
Ulaştırma sistemi (UO5)					1	2	0.091
Teslim süresi (UO6)						1	0.076

Tablo 3.13’de S1 stratejisi ve PS işlevine göre pazarlama ve servis faaliyetlerinin ikili karşılaştırmaları ve hesaplanan yerel ağırlıklar verilmiştir. Hesaplanan tutarsızlık oranının (T.O.) kabul edilebilir olduğu (0.07) saptanmıştır

**Tablo 3.13. S1 Stratejisine Göre Pazarlama ve Servis Faaliyetleri**

Faaliyetler	PS1	PS2	PS3	PS4	PS5	PS6	Yerel Ağırlık
Dağıtım örgütü (PS1)	1	3	1	1	3	2	0.264
Fiyatlandırma (PS2)		1	1	3	2	3	0.208
Markalaşma (PS3)			1	2	3	2	0.219
Müşteri ihtiyaçlarını belirleme (PS4)				1	1	2	0.129
Tahsilât sistemi (PS5)					1	2	0.101
Tutundurma faaliyeti (PS6)						1	0.078

Tablo 3.14’de S2 stratejisi ve İK işlevine göre insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin ikili karşılaştırmaları ve hesaplanan yerel ağırlıklar verilmiştir. Hesaplanan tutarsızlık oranının (T.O.) kabul edilebilir olduğu (0.05) saptanmıştır.

**Tablo 3.14. S2 Stratejisine Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri**

Faaliyetler	İK1	İK2	İK3	İK4	İK5	Yerel Ağırlık
İşe alma ve yerleştirme (İK1)	1	2	3	4	4	0.414
Eğitim programları (İK2)		1	2	1	2	0.203
Ücretlendirme (İK3)			1	3	2	0.178
Performans değerlendirme (İK4)				1	2	0.109
Kariyer yönetimi (İK5)					1	0.095



Tablo 3.15’de S2 stratejisi ve MF işlevine göre muhasebe ve finans faaliyetlerinin ikili karşılaştırmaları ve hesaplanan yerel ağırlıklar verilmiştir. Hesaplanan tutarsızlık oranının (T.O.) kabul edilebilir düzeyde (0.04) bulunmuştur.

**Tablo 3.15. S2 Stratejisine Göre Muhasebe ve Finansman Faaliyetleri**

Faaliyetler	MF1	MF2	MF3	MF4	Yerel Ağırlık
Kayıt sistemi (MF1)	1	2	3	2	0.419
Raporlama (MF2)		1	2	3	0.297
Finans yönetimi (MF3)			1	1	0.139
Kaynak geliştirme (MF4)				1	0.144

Tablo 3.16’da S2 stratejisi ve YM işlevine göre yönetim faaliyetlerinin ikili karşılaştırmaları ve hesaplanan yerel ağırlıklar verilmiştir. Hesaplanan tutarsızlık oranının (T.O.) kabul edilebilir düzeyde olduğu (0.03) görülmüştür.

**Tablo 3.16. S2 Stratejisine Göre Yönetim Faaliyetleri**

Faaliyetler	YM1	YM2	YM3	YM4	YM5	Yerel Ağırlık
Bölümlendirme (YM1)	1	2	3	6	4	0.426
Emir komuta ilişkileri (YM2)		1	1	3	4	0.216
Kurmay ilişkileri (YM3)			1	4	5	0.228
Kurumsallaşma (YM4)				1	1	0.064
Örgüt kültürü (YM5)					1	0.065

Tablo 3.17’de S2 stratejisi ve AR işlevine göre araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin ikili karşılaştırmaları ve hesaplanan yerel ağırlıklar verilmiştir. Hesaplanan tutarsızlık oranının (T.O.) kabul edilebilir olduğu (0.03) saptanmıştır.

**Tablo 3.17. S2 Stratejisine Göre Ar-Ge Faaliyetleri**

Faaliyetler	AR1	AR2	AR3	AR4	AR5	Yerel Ağırlık
Fiziksel işleyiş (AR1)	1	1	2	2	3	0.310
İş felsefesi (AR2)		1	1	1	2	0.218
İş süreçleri (AR3)			1	2	2	0.215
Örgütsel yapı (AR4)				1	1	0.144
Yönetimsel işleyiş (AR5)					1	0.113

Tablo 3.18’de S2 stratejisi ve TD işlevine göre tedarik faktörlerinin ikili karşılaştırmaları ve hesaplanan yerel ağırlıklar verilmiştir. Hesaplanan tutarsızlık oranının (T.O.) kabul edilebilir (0.03) bulunmuştur.

**Tablo 3.18. S2 Stratejisine Göre Tedarik Faaliyetleri**

Faaliyetler	TD1	TD2	TD3	TD4	Yerel Ağırlık
Ödeme sistemleri (TD1)	1	2	3	4	0.462
Sipariş sistemleri (TD2)		1	2	3	0.274
Taşıma (TD3)			1	3	0.178
Tedarik stratejileri (TD4)				1	0.086

Tablo 3.19’da S2 stratejisi ve UO işlevine göre operasyon faaliyetlerinin ikili karşılaştırmaları ve hesaplanan yerel ağırlıklar verilmiştir. Hesaplanan tutarsızlık oranının (T.O.) kabul edilebilir olduğu (0.09) saptanmıştır.

**Tablo 3.19. S2 Stratejisine Göre Operasyon Faaliyetleri**

Faaliyetler	UO1	UO2	UO3	UO4	UO5	UO6	Yerel Ağırlık
Bakım ve onarım (UO1)	1	2	3	4	2	2	0.326
Coğrafik yerleşim (UO2)		1	1	2	3	2	0.192
Operasyon maliyeti (UO3)			1	1	1	4	0.156
Otomasyon derecesi (UO4)				1	3	3	0.153
Dağıtım kontrol sistemleri (UO5)					1	1	0.093
Ulaştırma sistemi (UO6)						1	0.080

Tablo 3.20’de S2 stratejisi ve PS işlevine göre pazarlama ve servis faaliyetlerinin ikili karşılaştırmaları ve hesaplanan yerel ağırlıklar verilmiştir. Hesaplanan tutarsızlık oranının (T.O.) kabul edilebilir olduğu (0.09) saptanmıştır.

**Tablo 3.20. S2 Stratejisine Göre Pazarlama ve Servis Faaliyetleri**

Faaliyetler	PS1	PS2	PS3	PS4	PS5	PS6	Yerel Ağırlık
Dağıtım örgütü (PS1)	1	4	2	2	4	5	0.355
Fiyatlandırma (PS2)		1	1	3	2	4	0.188
Markalaşma (PS3)			1	2	3	3	0.186
Müşteri ihtiyaçlarını belirleme (PS4)				1	4	2	0.138
Tahsilât sistemi (PS5)					1	4	0.085
Tutundurma faaliyeti (PS6)						1	0.048

Tablo 3.21’de S3 stratejisi ve İK işlevine göre insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin ikili karşılaştırmaları ve hesaplanan yerel ağırlıklar verilmiştir. Hesaplanan tutarsızlık oranının (T.O.) kabul edilebilir olduğu (0.06) saptanmıştır.

**Tablo 3.21. S3 Stratejisine Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri**

Faaliyetler	İK1	İK2	İK3	İK4	İK5	Yerel Ağırlık
İşe alma ve yerleştirme (İK1)	1	1	2	3	4	0.308
Eğitim programları (İK2)		1	2	5	2	0.313
Ücretlendirme (İK3)			1	3	4	0.210
Performans değerlendirme (İK4)				1	2	0.091
Kariyer yönetimi (İK5)					1	0.078

Tablo 3.22’de S3 stratejisi ve MF işlevine göre muhasebe ve finans faaliyetlerinin ikili karşılaştırmaları ve hesaplanan yerel ağırlıkları verilmiştir. Hesaplanan tutarsızlık oranının (T.O.) kabul edilebilir olduğu (0.04) saptanmıştır.

**Tablo 3.22. S3 Stratejisine Göre Muhasebe ve Finansman Faaliyetleri**

Faaliyetler	MF1	MF2	MF3	MF4	Yerel Ağırlık
Kayıt sistemi (MF1)	1	2	2	2	0.391
Raporlama (MF2)		1	1	2	0.226
Finans yönetimi (MF3)			1	3	0.257
Kaynak geliştirme (MF4)				1	0.126

Tablo 3.23’de S3 stratejisi ve YM işlevine göre yönetim faaliyetlerinin ikili karşılaştırmaları ve hesaplanan yerel ağırlıklar verilmiştir. Hesaplanan tutarsızlık oranı (T.O.) kabul edilebilir (0.07) bulunmuştur.

**Tablo 3.23. S3 Stratejisine Göre Yönetim Faaliyetleri**

Faaliyetler	YM1	YM2	YM3	YM4	YM5	Yerel Ağırlık
Bölümlendirme (YM1)	1	2	2	1	1	0.263
Emir komuta ilişkileri (YM2)		1	1	2	2	0.229
Kurmay ilişkileri (YM3)			1	1	1	0.164
Kurumsallaşma (YM4)				1	2	0.195
Örgüt kültürü (YM5)					1	0.149

Tablo 3.24’de S3 stratejisi ve AR işlevine göre araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin ikili karşılaştırmaları ve hesaplanan yerel ağırlıklar verilmiştir. Hesaplanan tutarsızlık oranının (T.O.) kabul edilebilir olduğu (0.03) saptanmıştır.

**Tablo 3.24. S3 Stratejisine Göre Ar-Ge Faaliyetleri**

Faaliyetler	AR1	AR2	AR3	AR4	AR5	Yerel Ağırlık
Fiziksel işleyiş (AR1)	1	1	2	2	2	0.294
İş felsefesi (AR2)		1	1	1	1	0.195
İş süreçleri (AR3)			1	2	2	0.222
Örgütsel yapı (AR4)				1	1	0.144
Yönetsel işleyiş (AR5)					1	0.144

Tablo 3.25’de S3 stratejisi ve TD işlevine göre tedarik faaliyetlerinin ikili karşılaştırmaları ve hesaplanan yerel ağırlıklar verilmiştir. Hesaplanan tutarsızlık oranının (T.O.) kabul edilebilir düzeyde olduğu (0.07) saptanmıştır.

**Tablo 3.25. S3 Stratejisine Göre Tedarik Faaliyetleri**

Faaliyetler	TD1	TD2	TD3	TD4	Yerel Ağırlık
Ödeme sistemleri (TD1)	1	2	2	1	0.345
Sipariş sistemleri (TD2)		1	1	2	0.248
Taşıma (TD3)			1	1	0.198
Tedarik stratejileri (TD4)				1	0.209

Tablo 3.26’da S3 stratejisi ve UO işlevine göre operasyon faaliyetlerinin ikili karşılaştırmaları ve hesaplanan yerel ağırlıklar verilmiştir. Hesaplanan tutarsızlık oranının (T.O.) kabul edilebilir olduğu (0.03) saptanmıştır.

**Tablo 3.26. S3 Stratejisine Göre Operasyon Faaliyetleri**

Faaliyetler	UO1	UO2	UO3	UO4	UO5	UO6	Yerel Ağırlık
Bakım ve onarım (UO1)	1	1	1	2	2	1	0.204
Operasyon maliyeti (UO2)		1	1	2	2	2	0.223
Otomasyon derecesi (UO3)			1	1	2	2	0.199
Dağıtım kontrol sistemleri (UO4)				1	1	2	0.146
Ulaştırma sistemi (UO5)					1	1	0.111
Teslim süresi (UO6)						1	0.116

Tablo 3.27’de S3 stratejisi ve PS işlevine göre pazarlama ve servis faaliyetlerinin ikili karşılaştırmaları ve hesaplanan yerel ağırlıklar verilmiştir. Hesaplanan tutarsızlık oranının (T.O.) kabul edilebilir olduğu (0.07) saptanmıştır.

**Tablo 3.27. S3 Stratejisine Göre Pazarlama ve Servis Faaliyetleri**

Faaliyetler	PS1	PS2	PS3	PS4	PS5	PS6	Yerel Ağırlık
Dağıtım örgütü (PS1)	1	1	2	1	1	2	0.198
Fiyatlandırma (PS2)		1	3	2	3	2	0.280
Markalaşma (PS3)			1	3	2	1	0.169
Müşteri ihtiyaçlarını belirleme (PS4)				1	1	2	0.132
Tahsilât sistemi (PS5)					1	1	0.113
Tutundurma faaliyeti (PS6)						1	0.108

### 3.5.Değerlendirme Ölçeğinin Belirlenmesi

Çalışmanın bu kısmında önerilen modelde yer alan faaliyetlerin işletmedeki mevcut durumunun ne düzeyde olduğu belirlenmiştir. Faaliyetlerin mevcut durumunun değerlendirilmesinde ise yazında çok ölçütlü sorunsallar ve çalışmalarda kullanılan (Yüksel ve Dağdeviren, 2006) esas alınmıştır (Tablo 3.28.). Bu ölçeğin kullanılmasının başlıca nedeni çalışmanın yönetsel yaklaşımına uygun olmasıdır.

**Tablo 3.28. Faaliyet Mevcut Durum Değerlendirme Ölçeği**

Faaliyetlerin Mevcut Durumu	Sayısal Değer
Çok iyi (Çİ)	1.0
İyi (İ)	0.8
Orta (O)	0.6
Olumsuz (OZ)	0.4
Çok Olumsuz (ÇOZ)	0.2
Değerlendirmeye giremez (DGZ)	0.0

Tablo 3.28’de görüldüğü üzere ölçek altı seviyeden oluşmaktadır. Ölçeğin en düşük seviyesinde “değerlendirmeye giremez” durumu bulunmaktadır. Ölçeğin en üst seviyesinde ise “çok iyi” durumu yer almaktadır. Ölçekte yer alan mevcut durumlara karşılık sayısal değerler ise 0.0 ila 1.0 arasındadır. Bu çalışmada da işletme faaliyetlerinin mevcut durumları bu ölçek temelinde irdelenmiştir.

### 3.6.Stratejik Değerlendirmenin Yapılması

Çalışmanın bu kısmında oluşturulan AHP modeli kapsamında hesaplanmış olan ağırlıklar temelinde her bir faaliyetin mevcut durumu Tablo 3.28’de verilen ölçek ile belirlenmiştir. Modelde yer alan faaliyetlerin mevcut durumlarının ne düzeyde olduğuna ilişkin bilgi araştırmada görüşüne başvurulmuş ve işletmenin üst düzey yöneticilerinden oluşan uzman ekipten alınmıştır. Uzman ekibin mevcut duruma ilişkin cevabı uzlaşılan görüş temelinde verilmiştir. Değerlendirmede öncelikle uzman ekibin faaliyetin mevcut durumuna ilişkin görüşleri sorulmuştur. Soru biçimi şöyledir: Örneğin,

✓ İşletmenizde “işe alma ve yerleştirme” faaliyetinin mevcut durumu nedir?

Bu soruya bu çalışmada uzman ekibin cevabı Tablo 3.28’deki ölçeğe göre ifade edilmiş şekliyle “çok iyi” şeklinde olmuştur. Tablo 3.28’de verilen ölçekte görüldüğü üzere bu cevabın sayısal olarak karşılık değeri “1.000”dir. Modelde yer alan diğer ölçütler için de benzer şekilde uzman ekibin görüşüne göre mevcut durum öğrenilmiş ve mevcut duruma karşılık sayısal değerler belirlenmiştir (Tablo 3.29). Faaliyetlerin mevcut durumlarının belirlenmesinden sonra Tablo 3.29 oluşturulmaktadır. Tablo 3.29’un birinci sütununda faaliyetler, ikinci sütununda faaliyetlerin genel ağırlıkları, üçüncü sütunda her bir faaliyetin mevcut durumu, dördüncü sütunda mevcut duruma karşılık gelen sayısal değer ve sonuncu sütunda ise faaliyet durum düzeyi yer almıştır. Faaliyet durum düzeyi her bir faaliyetin genel ağırlıkları ile mevcut durum değerinin çarpılması ile hesaplanmıştır. Tablo 3.29.’un en son satırında toplam değer hesaplanmıştır. Toplam değer teorik olarak 0 ile 1.0 arasında yer alan bir değer olabilir. Yazında yer alan benzer çalışmalarda (Yüksel, 2015) olduğu gibi bu çalışmada da toplam değer alt ve üst sınır değeri 0.0 ile 1.0 arasında bulunmaktadır. 1’e yaklaştıkça ideal olan değere yakın bir durumun olduğu ve sıfıra yaklaştıkça da kabul edilemez bir durumu ifade etmiş olduğunu göstermektedir. Bu çalışmanın sonuçları açısından bakıldığında Tablo 3.29’da da görüldüğü gibi çalışmaya konu edilen işletme için stratejik değerlendirme toplam düzeyi % 60.09 bulunmuştur. Bu değer sıfırdan uzak olmakla birlikte ideal değer olan 1’e de çok yakın bulunmamaktadır. Diğer bir ifadeyle işletmenin ulaşması gerektiği düzeyin henüz % 40 daha düşük seviyesinde olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.29. Önerilen Model Sonuçları ve Genel Değerlendirme**

Faaliyetler	Genel Ağırlıklar	Faaliyet Mevcut Durum	Mevcut Durum Değeri	Faaliyet Durum Düzeyi
İşe alma ve yerleştirme (IK1)	0.096	Çİ	1,000	0,096
Eğitim programları (IK2)	0.063	İ	0,800	0,050
Ücretlendirme (IK3)	0.047	OZ	0,400	0,019
Performans değerlendirme (IK4)	0.023	ÇOZ	0,200	0,005
Kariyer yönetimi (IK5)	0.024	O	0,600	0,014
Kayıt sistemi (MF1)	0.070	Çİ	1,000	0,070
Raporlama (MF2)	0.045	O	0,600	0,027
Finans yönetimi (MF3)	0.028	OZ	0,400	0,011
Kaynak geliştirme (MF4)	0.017	OZ	0,400	0,007
Bölümlendirme (YM1)	0.064	OZ	0,400	0,026
Emir komuta ilişkileri (YM2)	0.034	ÇOZ	0,200	0,007
Kurmay ilişkiler (YM3)	0.035	O	0,600	0,021
Kurumsallaşma (YM4)	0.022	Çİ	1,000	0,022
Örgüt kültürü (YM5)	0.020	OZ	0,400	0,008
Fiziksel işleyiş (AR1)	0.052	ÇOZ	0,200	0,010
İş felsefesi (AR2)	0.037	Çİ	1,000	0,037
İş süreçleri (AR3)	0.034	O	0,600	0,020
Örgütsel yapı (AR4)	0.020	ÇOZ	0,200	0,004
Yönetimsel işleyiş (AR5)	0.018	DGZ	0,000	0,000
Ödeme sistemleri (TD1)	0.038	O	0,600	0,023
Sipariş sistemleri (TD2)	0.023	Çİ	1,000	0,023
Taşıma (TD3)	0.019	Çİ	1,000	0,019
Tedarik stratejileri (TD4)	0.011	Çİ	1,000	0,011
Bakım ve onarım (UO1)	0.024	OZ	0,400	0,010
Operasyon maliyeti (UO2)	0.017	OZ	0,400	0,007
Otomasyon derecesi (UO3)	0.014	ÇOZ	0,200	0,003
Dağıtım kontrol sistemleri (UO4)	0.012	DGZ	0,000	0,000
Ulaştırma sistemi (UO5)	0.008	Çİ	1,000	0,008
Teslim süresi (UO6)	0.008	ÇOZ	0,200	0,002
Dağıtım örgütü (PS1)	0.021	DGZ	0,000	0,000
Fiyatlandırma (PS2)	0.017	Çİ	1,000	0,017
Markalaşma (PS3)	0.015	İ	0,800	0,012
Müşteri ihtiyaçlarını belirleme (PS4)	0.010	Çİ	1,000	0,010
Tahsilât sistemi (PS5)	0.008	İ	0,800	0,006
Tutundurma faaliyeti (PS6)	0.006	İ	0,800	0,005
TOPLAM				0,609

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada stratejik değerlendirme sürecinde kullanılan yaklaşımlardan biri olan işlevsel analiz çalışma konusu edilmiştir. İşlevsel analiz içerik itibariyle işletme işlevlerinin stratejilerle uyumluluğunu konu edinen bir yaklaşımdır. Yazında kuramsal içerik ve düzeyde yer alan işlevsel analizin uygulama alanında kullanılabilir olması hususunda önerilen tatmin edici bir çalışma ile karşılaşılmamıştır. Giriş kısmında da ifade edildiği üzere yazında kuramsal açıdan işletmenin stratejik değerlendirme tekniği olarak açıklanan yaklaşımın nasıl uygulanacağı konusunda kantitatif değerlendirmeye olanak verecek bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışma işlevsel analizin kantitatif çerçevede değerlendirilmesine yönelik eksikliği gidermeyi amaçlamıştır. Bu düşünce ışığında geliştirilen analitik model ile işlevsel analizin stratejik değerlemedeki uygulanabilirliği çalışma konusu yapılmıştır. Çalışmada önerilen model ile analitik ve bütünsel bir yaklaşımla işlevsel analizin işletmelerde stratejik değerlendirmelerde kullanılabileceği gösterilmeye çalışılmıştır.

Çalışmada önerilen model işletme iç unsurlarının diğer bir ifadeyle işletme işlev ve faaliyetlerinin işletme stratejileriyle uyumluluklarını ölçmeye ve değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Modelin geliştirilmesi safhasında öncelikle işletmenin iç çevreye ilişkin incelemesi yapılmıştır. Bununla birlikte işletmenin faaliyetini etkileyen dış çevre analizi yapılmıştır. Bu analiz neticesinde işletmenin izleyeceği olası stratejileri ve bu stratejiler bağlamında işletmenin stratejik başarısını etkileyen işlev ve faaliyetler saptanmıştır. Çalışmada olası stratejilerin önceliklendirilmesi Analitik Hiyerarşi Prosesi ile yapılmıştır. Modelin geliştirilmesindeki başlıca diğer bir adımda ise işletme işlevlerine konu olan faaliyetler sınıflandırılmış ve bu işlev ve faaliyetlerin ağırlıkları da AHP tekniği ile hesaplanmıştır. Önerilen modelin son adımında ise belirlenmiş olan global ağırlıklar ve faaliyetlerin mevcut durumunun değerleri dikkate alınarak işletmenin işlevsel analiz bağlamında stratejik değerlendirmesi yapılmıştır. Önerilen modelde değerlendirmeye temel alınan ikili karşılaştırma matrislerinin tutarlılık oranının AHP tekniğinin varsayımlarına uygun olduğu saptanmıştır.



Çalışmanın neticesinde önerilen model ile bir işletmenin işlev ve faaliyetlerinin başarısının stratejileri bağlamında ne düzeyde gerçekleştiğinin belirlenmesi mümkün olmaktadır. Önerilen modelde öncelikle kavramsal çerçevede ışığında modelin unsurları belirlenmiştir. Modelin yapısında üç unsur yer almıştır: Modelde yer alan unsurlardan biri işletmenin stratejileridir. Modelin ikinci unsuru ise işletmenin işlevleridir. Üçüncü unsur ise işletme işlevlerinin gerektirdiği faaliyetlerdir. Stratejik değerlendirmeye olanak veren bu analitik yapı Analitik Hiyerarşi Prosesi tekniğine uygun örüntüye dönüştürülmüştür. Modelin çözümünde Analitik Hiyerarşi Prosesi tekniğinin varsayımları temel alınmış ve kantitatif değerler AHP tekniği ile elde edilmiştir.

Modelin oluşturulması sürecinde öncelikle işletme stratejileri belirlenmiştir. Önerilen modelin uygulamasının yapıldığı işletmenin olası altı stratejisi bulunmaktadır. Olası stratejiler AHP tekniğiyle ağırlıklandırılmış ve neticede öncelikleri diğerlerine göre yüksek olan üç strateji bağlamında işletme işlev ve faaliyetlerinin yürütüleceği kararlaştırılmıştır. Modelin bu tür bir seçimi yapmaya olanak vermesi işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin işletmenin amaçlarını gerçekleştirecek stratejilere yönlendirilmesini objektif olarak belirleyebilmesi açısından önemli olduğu söylenebilir. Modelin üçüncü seviyesinde yer alan işlev ve dördüncü seviyede yer alan faaliyetler ilgili yazın temelinde kategorize edilerek modele alınmıştır. Bu tür bir sınıflandırma işletmenin işlevlerini belirgin bir şekilde ayırt edilmesi açısından önemli bulunmaktadır. Modelin üçüncü seviyesinde yer alan işlevler ve dördüncü seviyesinde yer alan faaliyetler de AHP tekniğiyle değerlendirilmiştir. İşlev ve faaliyetlerin ağırlıkları belirlenmiş olduğu gibi bu ağırlıklara temel olan ikili karşılaştırma matrislerinin tutarlılıkları da saptanmıştır. Bu sonuç çalışmada oluşturulan ikili karşılaştırma matrislerindeki değerlendirmelerin güvenilir kabul edilebileceğini göstermektedir. Önerilen modelin işleyişinin son adımında modele alınan faaliyetlerin mevcut durumu linguistics bir ölçek ile belirlenmiştir. Bu linguistics durumun karşılığı sayısal değer ve faaliyetlerin genel ağırlıkları temelinde modelde yer alan her bir faaliyetin düzeyi hesaplanmıştır. Modelde yer alan faaliyet düzey değerlerinin toplamı ile de işletmenin bütünsel performans düzeyi belirlenebilmiştir.

Bu çalışmada stratejilerin önceliklendirmesi biri biriyle yapılan karşılaştırmalara göre belirlenmiştir. Böylesi bir değerlendirme anlamlı ve olanaklı olmakla birlikte, stratejilerin kendi iç karşılaştırmaları dışındaki kriterler temelinde önceliklendirilmesi modelin geçerliliğinin güçlendirilmesine olanak sağlayacaktır. Bu nedenle bu çalışmanın devamında

yapılacak çalışmalarda, önerilen modele alınacak stratejilerin seçiminde TOPSIS tekniği kullanılabilir. TOPSIS tekniğinin önerilmesindeki amaç, TOPSIS'ın önceliklendirmesinin birden fazla kriter temelinde yapılabilmesine olanak vermesidir. Bununla birlikte bu çalışmada modelde yer alan unsurlar biri birinden bağımsız olarak düşünölmüştür. Dolayısıyla çalışmada önerilen modelde yer alan unsurların önceliklendirmesi AHP tekniğiyle yapılmıştır. Yukarıda ifade edildiği gibi modelin geçerliliğinin güçlendirilmesine yönelik yapılacak diğer bir çalışmada unsurların biri biriyle olan ilişkisi dikkate alınarak değerlendirmelerin yapılması gerekmektedir. Kuramsal ve uygulamalı yönü bu tür analizlere olanak veren Analitik Network Prosesi (Dağdeviren ve Yüksel, 2010; Yüksel, 2015) ile stratejik değerlendirme modelinde yer alan faktörler arasındaki bağıntıyı dikkate alan araştırma yapılabilir. Bir diğer çalışma konusu ise stratejik değerlendirme modelindeki ilişkinin örüntüsünün DEMATEL yaklaşımıyla (Yüksel, 2015) belirlenebileceği ve böylece ANP modelindeki ilişki örüntüsünün yargısal bir yaklaşımla değil objektif değerlendirmeye olanak sağlayan bir yaklaşımla belirlenmesidir.

## KAYNAKÇA

- AHİRE, Sanjay L, RANA, Dharam. S, “Selection of TQM pilot projects using an MCDM approach”, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 12, No.1, 1995 p. 61–81.
- Akal, Zühal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No.473, Ankara, 1996.
- AL-HARBI, Kamal M. Al-Subhi, “Application of the AHP in project management”, **International Journal of Project Management**, Vol. 19, No. 1, 2001, p. 19-27.
- BEHZADIAN, Majid, KAZEMZADEH, R.B., ALBADVI, A. ve AGHDASI, M., “Promethee: A comprehensive literature review on methodologies and applications”, **European Journal of Operational Research**, Vol. 200, No. 1, 2010, p.198-215.
- BAŞKAYA, Zehra, AKAR, Cüneyt, “Üretim Alternatifi Seçiminde Analitik Hiyerarşi Süreci: Tekstil İşletmesi Örneği”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 5 sayı 1, 2005, s. 273-286.
- BRANS, J.P., VINCKE, P.H. “A preference ranking organization method- (the PROMETHEE method for multiple criteria decision-making)”, **Management Science**, Vol. 31, No.6, 1985, p. 647-656.
- BRANS, J.P., VINCKE, P., MARESCHAL, B. “How to select and how to rank projects: The PROMETHEE method”, **European Journal of Operational Research**, Vol. 24, No. 2, 1986, p. 228-238.
- CHAN, Y. L., LYNN, B. E., “Performance evaluation and the analytic hierarchy process”, **Journal of Management Accounting Research**, vol. 3, 1991, p. 57-87.
- CHENG, Ching-Hsue, YANG, Kuo-Lung, HWANG, “Chai-Ling, Evaluating attack helicopters by AHP based on linguistic variable weight”, **European Journal of Operational Research**, vol. 116, 1999, p.423–435.
- ÇİTLİ, Neslihan, **Bulanık Çok Kriterli Karar Verme**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- DAĞDEVİREN, Metin, “Decision making in equipment selection: an integrated approach with AHP and PROMETHEE”, **Journal of Intelligent Manufacturing**, Vol. 19, No. 4, 2008, p. 397-406.
- DAĞDEVİREN, Metin, YÜKSEL, İhsan, “A fuzzy analytic network process (ANP) model for measurement of the sectoral competition level (SCL)”, **Expert Systems With Applications**, Vol. 37, No. 2, 2010, p.1005-1014.

- DAVIES, Mark, “Adaptive AHP: a review of marketing applications with extensions”, **European Journal of Marketing**, Vol. 35, No. 7/8, 2001, p. 872-894.
- DINÇER, Ömer, **Stratejik yönetim ve işletme politikası**, Beta Yayınları, İstanbul,2004.
- DÜNDAR, Süleyman, Ders Seçiminde Analitik Hiyerarşi Proses Uygulaması, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 13, S. 2, 2008, s. 217-226.
- EREN, Erol, **Stratejik yönetim ve işletme politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2002.
- GÜNER, Hacer, **Bulanık AHP Ve Bir İşletme için Tedarikçi Seçimi Problemine Uygulanması**, Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2005.
- GÜNGÖR, İbrahim, BAKAN, Hakan, AKSU, Muharrem, KİREMİTÇİ, Serap, GÖKSU, Ali, Göçen, Sedat, “Türkiye’de İl Olması Uygun Olan İlçelerin AHP Yöntemiyle Belirlenmesi”, **Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 2, S. 2, 2010, s. 1-16.
- GÜNGÖR, İbrahim, İŞLER, Didar Büyüker, “Automobile selection with analytic hierarchy process approach”, **Zonguldak Kara Elmas University. Journal of Social Sciences**, vol. 1, No. 2, 2005, p. 21-33.
- HARKER, Patrick,T., VARGAS, Luis G., “The Theory of Ratio Scale Estimation: Saaty’s Analytic Hierarchy Process”, **Management Science**, Vol. 33, No. 11, 1987, p. 1383-1403.
- HONERT, R.C.Van Den, LOOTSMA, F.A., “Group preference aggregation in the multiplicative AHP the model of the group decision process and Pareto optimality”, **European Journal of Operation Research**, Vol. 96, No. 2, 1997, p. 363-370.
- HUSSEY, David, **Strategic Management, from theory to implementation**, 4th ed, Butterworth-Heinemann, 1998.
- HWANG, Ching-Lai, YOON, Kwangsun, **Multiple attribute decision making: methods and applications a state-of-the-art survey**. Springer Science & Business Media, 1981.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., “The balanced scorecard: Measures that drive performance”, **Harvard Business Review**, vol. 83, No. 7, 1992,71–79.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., “Using the balanced scorecard as a strategic management systems”, **Harvard Business Review**, vol. 74, 1996, p.37–47.
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayın, İstanbul, 2007.
- KURUÜZÜM, Ayşe, ATSAN, Nuray, “Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:1 2001, 83-105.

- KWIESIELEWICZ, Mirosław, UDEN, Van Eva, “Inconsistent and contradictory judgements in pairwise comparison method in the AHP” **Computers & Operations Research**, vol. 31, No. 5, 2004, p. 713-719.
- LYNCH, Richard, **Strategic management**, Pearson Education Limited, England, 2009.
- MENDOZA Guillermo A., RAVI, Prabhu, “Development of a methodology for selecting criteria and indicators of sustainable forest management: a case study on participatory assessment”, **Environmental Management**, Vol. 26, No. 6, 2000, p.659-673.
- MÍKHAĪLOV, L., TSVETĪNOV, P., “Evaluation of services using a fuzzy analytic hierarchy process”, **Applied Soft Computing**, Vol. 5, No. 1, 2004, 23–33.
- MĪLANĪ, A.S., SHANĪAN, A., EL-LAHHAM, C., “A decision-based approach for measuring human behavioral resistance to organizational change in strategic planning” **Mathematical and Computer Modelling**, Vol. 48, No. 11-12, 2008, p.1765-1774.
- MĪN, Hokey, “Location Analysis of International Consolidation Terminal Using the AHP”, **Journal of Business Logistics**, Vol. 15, No. 2, 1994, 25-44.
- MĪRZE, S.Kadri, **İşletme**, Literatür Yayınları, Ankara, 2010.
- MĪRZE, S.Kadri, **İşletmelerde Stratejik Planlama**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2014.
- ORAL, Emel Laptali, MISTIKOGLU, Gülgün, “Competitive analysis of the Turkish brick industry – A case study for developing countries”, **Building and Environment**, Vol. 42, No. 1, 2007,416–423.
- OU, Chin-Wen, CHOU, Shuo-Yan, CHANG, Yao-Hui, “Using a strategy-aligned fuzzy competitive analysis approach for market segment evaluation and selection”, **Expert Systems With Applications**, vol. 36, No. 1, 2009, p.527-541.
- ÖMÜRBEK, Nuri, ŞİMŞEK, Ali, “Analitik Hiyerarşi Süreci ve Analitik Ağ Süreci Yöntemleri İle Online Alışveriş Site Seçimi”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi** Vol. 12, No. 22, 2014, 306-327.
- PORTER, Michael E., **Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors**, Free Press, New York, 1980.
- PORTER, Michael E., **Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Çev.Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- RAMANATHAN, R., GANESH, L.S., “Using AHP for Resource Allocation Problems”, **European Journal of Operational Research**, Vol. 80, No. 2, 1995, p. 410-417.

- SAATY Thomas L., **Fundamentals of Decision Making And Priority Theory**, RWS Publications, Pittsburgh, USA, 2000.
- SAATY Thomas L., “Some Mathematical Concepts of the Analytic Hierarchy Process,” **Behaviormetrika**, No. 29, 1991, p. 1-9.
- SAATY Thomas L., **Fundamentals of Decision Making And Priority Theory**, RWS Publications, Pittsburgh, USA, 2000.
- SAATY Thomas L., **Multicriteria Decision Making: The Analytic Hierarchy Process**. 2nd Ed. RWS Publications, Pittsburgh, 1990.
- SAATY Thomas L., How to Make a Decision : The Analytic Hierarchy Process. **Interfaces**, Vol. 24, No. 6, 1994, p.19-43.
- SAATY Thomas L., **Decision making with dependence and feedback: The analytic network process**, RWS Publications, Pittsburgh, 1996.
- SAATY Thomas L., VARGAS, Luis G., “Uncertainty and Rank Order in the Analytic Hierarchy Process”, **European Journal of Operational Research**, Vol. 32, No. 1, 1987, p.107-117.
- SAATY, Thomas L., VARGAS, Luis G. “The seven pillars of the analytic hierarchy process”, In: **Models, methods, concepts & applications of the analytic hierarchy process**. Springer US, 2001. p. 27-46.
- SAATY, Thomas L., **The Analytical Hierarchy Process**, Mc Grow-Hill Company, New York, 1980.
- SAATY, Thomas L., “Axiomatic Foundation of the Analytic Hierarchy Process”, **Management Science**, Vol. 32, No. 7, 1986, p.841-855.
- TADISINA, Suresh K., TROUTT, Marvin D., BHASIN, Vijay. “Selecting a Doctoral Programme Using the Analytic Hierarchy Process--The Importance of Perspective”, **Journal of the Operational Research Society**, Vol. 42, No.8, 1991, p.631-638.
- TAYLOR III, Frank A., KETCHAM, Allen F., HOFFMAN, Darwin. “Personnel evaluation with AHP”, **Management Decision**, vol. 36, No. 10, 1998, p. 679-685.
- TEKTAŞ, Arzu, HORTAÇSU, Ayfer, “Karar Vermede Etkinliği Artıran Yöntem: Analitik Hiyerarşi Süreci ve Mağaza Seçimine Uygulanması”, **İktisat İşletme ve Finans Dergisi**, Cilt. 18, Sayı. 209, 2003, s.52-61.
- TİMOR, Mehpare, “Kolayda Ürünler İçin Perakende Satış Yeri Seçimi: Bir Analitik Hiyerarşi Prosesi Uygulaması”, **Yönetim Dergisi**, Cilt. 13, Sayı. 41, 2002, s. 23-36.
- ÜLGEN, Hayri, MIRZE, S. Kadri, **İşletmelerde stratejik yönetim**, Arıkan Yayınları, 2007, İstanbul.

- ÜNAL, Ömer Faruk, “Analitik hiyerarşi prosesi ve personel seçimi alanında uygulamaları”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt. 3, Sayı. 2, 2011, s. 8-38.
- VARGAS, Luis G. “An overview of the analytic hierarchy process and its applications”, **European journal of operational research**, Vol. 48, No.1, 1990, p.2-8.
- YILMAZ, Nevin, **Analitik Hiyerarşi Yaklaşımı**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2000.
- YÜKSEL, İhsan, DAĞDEVİREN, Metin, “Sosyo-teknik sistemlerde hatalı davranış riskini belirlemeye yönelik bir erken uyarı modeli”, **Gazi Üniversitesi, MMF Dergisi**, Cilt. 21, Sayı. 4, 2006, s. 791-799.
- YÜKSEL, İhsan, DAĞDEVİREN, Metin, 2007, “Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis – A case study for a textile firm”, **Information Sciences**, Vol. 177, No. 16, 2007, 3364–3382.
- YÜKSEL, İhsan, DAĞDEVİREN, Metin, “Kritik Başarı Faktörleri Temelinde Göreli Rekabet Üstünlüğünün Belirlenmesi”, **6. Kobiler ve Verimlilik Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul. 2009.
- YÜKSEL, İhsan, DAĞDEVİREN, Metin, “Using the fuzzy analytic network process (ANP) for Balanced Scorecard (BSC): A case study for a manufacturing firm”, **Expert Systems with Applications**, Vol. 37, No. 2, 2010, p. 1270-1278.
- YÜKSEL, İhsan, “Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis”, **International Journal of Business and Management**, Vol. 7, No. 24, 2012a, p.52-66.
- YÜKSEL, İhsan, “An Integrated approach with group decision-making for strategy selection in SWOT analysis”, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 2, No. 11, 2012b, p. 134-161.
- YÜKSEL, İhsan, DAĞDEVİREN, Metin, “Denge analizi uygulama süreci için çok ölçütlü bütünlük bir Model Önerisi”, **20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, D.E.Ü. İşletme Fakültesi, İzmir, 2012, s.343-348.
- YÜKSEL, İhsan, DAĞDEVİREN, Metin, AKSAKAL, Erdem, “Using analytic network process (ANP) in four links model”, **25<sup>th</sup> European Conference on Operational Research**, Vilnius, Lithuania, 85. 2012.
- YÜKSEL, Mehmet, “Determination of Teaching Methods in Chemistry Education by the Analytic Hierarchy Process (AHP)”, **Necatibey Faculty of Education Electronic Journal of Science and Mathematics Education**, Vol. 7, No.1, 2013, p.302-303.

YÜKSEL, Mehmet, “An Integrated Approach For Evaluating Performance By Multi-Criteria”,  
**Journal of the Faculty of Engineering and Architecture of Gazi University**, Vol. 30,  
No.3, 2015, p. 429-441.

YÜKSEL, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

ZAHEDI, Fatemeh, “The analytic hierarchy process-a survey of the method and its applications”,  
**Interfaces**, Vol. 6, No. 4, 1986, 96-108.





## ÖZGEÇMİŞ



### KİŞİSEL BİLGİLER

**Ad, Soyad** : Kıvanç KÖMÜRCÜ  
**Doğum Tarihi** : 16/12/1986  
**Medeni Durum** : Bekar  
**Uyruk** : T.C.  
**Sürücü Belgesi** : B  
**Askerlik Durumu** : Yapıldı

### İLETİŞİM BİLGİLERİ

**Adres Bilgileri** : Batı Sit Mah. Dağ-Koop Sit. 17/10 Batıkent/ANKARA  
**Ev Tel** : +90(312) 2560979  
**Cep Tel** : +90(533) 1236410  
**E-posta** : komurcu.kivanc@gmail.com

### KARİYER HEDEFİ

Kısa vadede, eğitim geçmişim, sosyal ve teknik ilgi alanlarım ve kariyer geliştirme fırsatı bulabileceğim kuruluşlara katılmak. Uzun vadede, kendimi geliştirip, kazandığım bilgi ve deneyimler ışığında kuruluşa yön veren bir yönetici olmak

### EĞİTİM BİLGİLERİ

**LİSANS** : Hacettepe Üniversitesi Maden Mühendisliği 06/2011  
**Lise** : Nermin Mehmet Çekiç Anadolu Lisesi – Ankara 06/2004

### STAJ DENEYİMİ

G.E.L.İ. ( <http://www.geli.gov.tr> )  
T.T.K. ÜZÜLMEZ TAŞ KÖMÜRÜ İŞLETMESİ ( <http://www.taskomuru.gov.tr> )

### İŞ DENEYİMLERİ

BAHAR MADENCİLİK Maden Mühendisi  
TEAM PREVENT İŞ SAĞ. Ve GÜV. LTD. ŞTİ. İş Güvenliği Uzmanı  
HARVARD YABANCI DİL KURSU Yönetici  
ON HEKİM ORTAK SAĞLIK GÜVENLİK BİRİMİ İş Güvenliği Uzmanı

## **PROJELER**

---

Madenlerde Şev Stabiliteleri'nin Hesaplanması	Baştaş Çimento	Ankara	
Haşemoğlu İnş. TBMM Ek Hiz. Bin. Projesi	Team Prevent İş Güvenliği Uzmanı	Ankara	
Next Level Şantiyes	Team Prevent	İş Güvenliği Koordinatörü	Ankara
Demir Sahası Etü	tları ve İşletme Projesi Yapımı	Sekili Madencilik	Ankara

## **BİLGİSAYAR**

---

### Genel:

Microsoft Office Programları (Word, Excel, PowerPoint vb.)	Çok İyi
Microsoft Visual Basic	Orta

### Maden Müh. İle İlgili:

Netcad	Orta
Surpac	Orta

## **YABANCI DİL BİLGİSİ**

---

### **İngilizce:**

Okuma: İyi, Yazma: İyi, Konuşma: İyi

## **SERTİFİKALAR**

---

TMMOB Maden Mühendisleri Odası	Teknik Nezaret	2011
ÇSGB İş Sağ. Ve Güv. Genel Müdürlüğü	İş Güvenliği Uzm. (C)	2012

## **HOBİLER**

---

Basketbol,

## **REFERANSLAR**

---

<b>Ayhan YÜKSEL</b>	<b>TMMOB Maden Mühendisleri Odası Başkanı</b>	<b>: +90 (505) 5170042</b>
<b>Sefer Yeşilyurt</b>	<b>Maden Mühendisi</b>	<b>: +90 (533) 5722145</b>
<b>Ayhan Bahçeci</b>	<b>Jeoloji Y. Mühendisi</b>	<b>: +90 (533) 2673432</b>