

# Analitik Hiyerarşi Prosesi Yaklaşımı Kullanılarak Mobilya Sektörü İçin Ege Bölgesi'nde Hedef Pazarın Belirlenmesi

Araş. Gör. Murat TOKSARI

Niğde Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, NİĞDE

## ÖZET

İşletmeler ne tür pazara yönelik olarak faaliyet gösterirse gösterebilirler hedef pazarlarını işletmenin ana amaçları doğrultusunda seçmek zorundadırlar. Bu çalışmada, hedef pazarın belirlenmesi için hedef pazar seçimi stratejilerinin tamamını değerlendirerek bütün durumlar için en iyi olanı seçebilen bir yaklaşım olan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) kullanılmıştır. AHP, seçimde kullanılacak stratejilerin üstünlüklerinin belirlenmesi ve sistematik olarak karşılaştırılıp değerlendirilmesini sağlayan bir metottür. Bu çalışmada AHP metodu kullanılarak Ege bölgesinde mobilya sektörü için pazar seçimine yönelik bir uygulama yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler :** Hedef pazar belirleme, Analitik hiyerarşi prosesi, Mobilya sektörü.

## Determination of Target Market in Aegean Region for Furniture Sector by Using Analytical Hierarchy Process

### ABSTRACT

Businesses have to choose their target markets according to their goals, no matter in which sector they operate. In this study, analytical hierarchy process (AHP), which is an approach making businesses able to choose the best way in all situations by evaluating all strategies for choosing target markets, is used in order to determine target market. AHP is a method, which makes us to be able to determine the superiority of that will be used to choose by systematically comparing and evaluating them. In this study an application to choose market in Aegean Region for furniture sector using AHP method is carried out.

**Key Words:** Determination of target market, Analytical hierarchy process, Furniture sector.

## GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, ne tür pazarlara yönelik faaliyet gösterirlerse gösterebilirler, pazarlama yönetimi hedef pazarlarını seçmeli ve bu pazarları ayrıntılı olarak inceleyerek, onları oluşturan tüketicilere ulaşmanın en uygun yollarını bulmaya çalışmalıdır (Mucuk, 1997: 112).

Hedef pazarın belirlenmesini, pazar bölümlendirmesinin başlangıcı olarak kabul eden Kotler (Kotler, 1994), hedef pazarın belirlenmesi için kitle pazarlaması, ürün farklılaştırılması ve hedef pazarlama olmak üzere üç yaklaşım önermiştir.

İşletmelerin hedef pazarın belirlenmesinde rekabet, bölgenin satış hacmi, bölgenin büyüme potansiyeli, dağıtım imkânları ve kâr potansiyeli gibi kriterleri göz önüne alması ve bütün kriterler için en iyi olan pazarı veya pazarları belirlemesi gerekmektedir. Farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi (Stanton ve Futtrel, 1987), yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisi (Kotler ve Armstrong, 1989)

ve farklılaştırılmış pazarlama stratejisi (Skinner, 1990) araştırmacılar tarafından hedef pazarın belirlenmesinde kullanılan en temel stratejilerdir. İşletmeler bu stratejileri kullanarak ve yukarıda belirtilen kriterleri göz önüne alarak, bir bölüme mi, birkaç bölüme mi hitap edeceğini kararlaştırmalıdır. Fakat bu stratejileri kullanarak bütün kriterler için en iyi olanını belirlemek olanaksızdır (Mucuk, 1997 : 116).

Bu çalışmada, Ege bölgesinde mobilya sektörü için hedef pazarın belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu maksatla, bütün alternatif ve kriterler arasındaki ve kendi içlerindeki ilişkileri nicel ifadelerle tanımlayan ve sonuç olarak alternatif pazarlar içinde kriterleri en iyi olan alternatifini tespit eden AHP önerilmiştir. AHP yukarıda belirtilen hedef pazar belirleme stratejilerinin aksine bütün kriterler için en iyi olanı belirleyen ve bunu sayısal verilerle ispat eden bir yaklaşım olması sebebiyle elde edilen sonuçlar ilgili sektördeki çalışmalara ışık tutacaktır.

Çalışmanın 2. bölümünde AHP geniş biçimde anlatılacak, Bölüm 3'de AHP yönteminin Ege bölgesinde mobilya sektörü için hedef pazarın belirlenmesine uygulanması tartışılacaktır. Uygulama çalışması bölüm 4'de sunulacaktır.

### **I. Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP)**

AHP 1977'de Thomas L. Saaty tarafından ilk defa önerilen çok ölçütlü bir karar verme tekniğidir. AHP karar almada, grup veya bireyin önceliklerini de dikkate alan, nitel ve nicel değişkenleri bir arada değerlendiren matematiksel bir yöntemdir (Dağdeviren vd., 2004 : 132). Ayrıca, işletme yöneticileri tarafından anlaşılması ve uygulanması kolay olmakla birlikte karar verme sürecinin iyileştirilmesine de yardım edebilecek bir yöntemdir (Dağdeviren ve Eren, 2001: 43). Bu yöntemle karar vericilerin daha etkin karar vermeleri amaçlanmıştır.

Şekil 1'de genel hali gösterilen AHP dört adımdan oluşmaktadır; karar vericinin amacı doğrultusunda kriterlerin ve ona ait olan alt kriterlerin belirlenip, hiyerarşik yapının oluşturulması ilk adımdır. AHP'de, öncelikle amaç belirlenir ve bu amaç doğrultusunda seçimi etkileyen kriterler ortaya konur. Daha sonra kriterler göz önüne alınarak potansiyel alternatifler belirlenir. Sonuçta karar için hiyerarşik bir yapı oluşturulmuş olur (Dağdeviren ve Eren, 2001 : 43).

İkinci adımda, oluşturulan bu yapıdan sonra her bir kriter için alternatiflerin karşılaştırılması ve kriterlerin de kendi aralarında karşılaştırılması gerekir. Bu karşılaştırmanın yapılması için Tablo 1'de verilen önem ölçeği kullanılmıştır (Saaty, 1980). Bu tabloda gösterilmeyen çift sayılar karar verici tarafından çelişkiye düşüldüğü durumlarda kullanılabilir.

Üçüncü adım ilişki matrislerinin normalleştirme işleminin gerçekleştirilmesidir. Bu işlem her bir matris sütununun toplamının bütün sütun elemanlarının değerlerine bölünmesiyle sağlanır. Normalleştirilmiş matris kullanılarak her bir satır değerleri toplanarak bulunur ve matrisin boyuta bölünerek her bir kriter için yüzde önem ağırlıkları belirlenir.

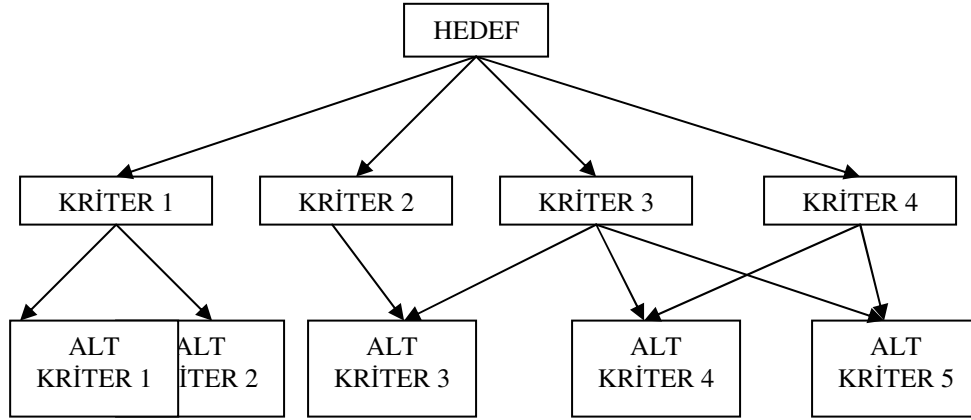
Kriterler arasında kıyaslanmanın tutarlı olup olmadığının incelenmesi sonucun doğruluğunu etkileyen önemli bir faktördür. Bu nedenle elde edilen ilişki

matrislerinin tutarlılığının irdelenmesi gerekmektedir. Tutarlılık, Saaty tarafından geliştirilen tutarlılık oranının (TO) hesaplanması ile elde tespit edilir (Saaty, 2000). Tutarlılık oranı aşağıdaki formülle hesaplanır:

$$TO = TI / RTI \quad (1)$$

Tutarlılık indeksi ve rassal tutarlılık indeksi, (2) ve (3) kullanılarak hesaplanmaktadır;

$$TI = (\lambda_{\max} - n)/(n-1) \quad (2)$$



**Şekil 1.** Analitik Hiverarşi Prosesinin Genel Yapısı

**Tablo 1.** Önem Derecesi Ölçeği

Önem Derecesi	Tanımı
1	Eşit önemli
3	Orta derecede önemli
5	Kuvvetli derecede önemli
7	Çok kuvvetli derecede önemli
9	Kesin önemli

$\lambda_{\max}$  : Matrisin nispi ağırlığı

$$RTI = 1,98 * (n-2) \quad (3)$$

(2) ve (3) formülleri (1)'de yerine konursa tutarlılık oranı elde edilir.

$$TO = [(\lambda_{\max} - n)/(n-1)] / [1,98 * (n-2)] \quad (4)$$

(4) formülü kullanılarak elde edilen tutarlılık oranı 0,1'in altında ise karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğu söylenebilir (Saaty, 2000).

AHP sürecinin son adımı kriterlerin önem ağırlıkları ile alternatiflerin önem ağırlıklarının çarpımı ve her bir alternatifte ait öncelik değerinin bulunmasıdır. En yüksek değeri alan alternatif, karar problemi için en iyi alternatiftir.

## II. Hedef Pazarın Belirlenmesi İçin AHP Yaklaşımı

Hedef pazarın belirlenmesinde, öncelikle, karar vericiler işletmenin amaçlarını göz önüne alarak bazı kriterleri belirlemelidir. Bu kriterler rekabet, bölgenin satış hacmi, bölgenin büyüme potansiyeli, dağıtım imkânları ve kâr potansiyelidir (Mucuk, 1997 : 112). Bunun yanında alternatif pazarları belirleyerek AHP'nin birinci adımını oluşturan hiyerarşik yapı kurulmalıdır (Şekil 2).

Birinci adımı yukarıdaki gibi gerçekleştirilen AHP'nin diğer üç adımı uygulanarak, bütün durumlar için en iyi olan alternatif pazar belirlenecektir. Bu adımların daha iyi anlaşılması için, bundan sonraki bölümde mobilya sektörü için Ege bölgesinde hedef pazarın belirlenmesi üzerine uygulama çalışması yapılmıştır.

## III. Uygulama: AHP Yaklaşımı Kullanılarak Mobilya Sektörü için Ege Bölgesinde Hedef Pazarın Belirlenmesi

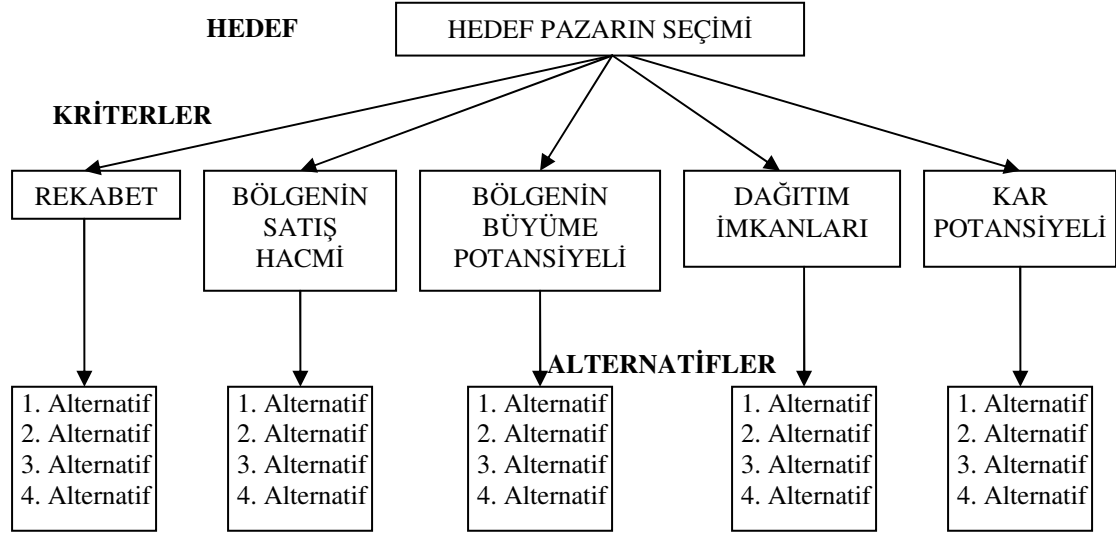
AHP'nin birinci adımında belirlenen kriterlerin her birisi için ikinci adımda 4 alternatif pazar Tablo 1'de gösterilen Saaty tarafından önerilen önem derecesi ölçeğine göre karşılaştırılmıştır. Tablo 3-7, 5 kriterin her birisi için alternatiflerin karşılaştırmasını göstermektedir. Bu karşılaştırmalar Tablo 2'de gösterilen alternatifleri oluşturan illere ait 2000 yılına ait nüfusları ve yıllık nüfus artış oranları verileri doğrultusunda gerçekleştirilmiştir<sup>1</sup>. Bunun yanında mobilya sektörü için 20-30 yaş gurubuna dahil bireylerin en büyük müşteri potansiyeli olduğu bilinmektedir. Türkiye'nin nüfusunun %18'i bu yaş gurubuna dahil olduğu bilgisine dayanarak Tablo 2'de illerin yaklaşık olarak bu guruba ait nüfus yoğunluğuda verilmiştir.

**Tablo 2.** Alternatifleri Oluşturan İllere Ait Veriler

Alternatif	İl	Nüfus <sup>2</sup> (milyon)	Nüfus Artışı Oranı (%)	Yaklaşık Genç Nüfus (×yüzbin)
Alternatif Pazar 1	İZMİR	2.25	24.63	$2.25 \times 10 \times 0.18 = 4.05$
	MANİSA	0.21	29.91	$0.21 \times 10 \times 0.18 = 0.38$
Alternatif Pazar 2	AYDIN	0.14	29.37	$0.14 \times 10 \times 0.18 = 0.25$
	MUĞLA	0.04	23.02	$0.04 \times 10 \times 0.18 = 0.07$
Alternatif Pazar 3	DENİZLİ	0.27	29.44	$0.27 \times 10 \times 0.18 = 0.48$
	UŞAK	0.14	26.25	$0.14 \times 10 \times 0.18 = 0.25$
Alternatif Pazar 4	KÜTAHYA	0.17	24.94	$0.17 \times 10 \times 0.18 = 0.30$
	AFYON	0.13	29.53	$0.13 \times 10 \times 0.18 = 0.23$

<sup>1</sup> İlgili veriler T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Kurumunun resmi web sayfasından alınmıştır.  
<http://www.die.gov.tr/konular/nufussayimi.htm>

<sup>2</sup> İllerin 2000 yılına ait nüfusları, **Kaynak** : T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Kurumu  
**174**



**Şekil 2.** Ege Bölgesinde Mobilya Sektörü için Hedef Pazarın Belirlenmesi Amacıyla Kurulan Hiyerarşik Yapı

**Tablo 3.** Rekabet Kriterine Göre Alternatiflerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Rekabet	Alternatif Pazar 1	Alternatif Pazar 2	Alternatif Pazar 3	Alternatif Pazar 4
Alternatif Pazar 1				
Alternatif Pazar 2	1/5			
Alternatif Pazar 3	1/2	2		
Alternatif Pazar 4	1/3	2	1/3	

**Tablo 4.** Bölgenin Satış Hacmi Kriterine Göre Alternatiflerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Bölgenin Satış Hacmi	Alternatif Pazar 1	Alternatif Pazar 2	Alternatif Pazar 3	Alternatif Pazar 4
Alternatif Pazar 1	1	8	4	6
Alternatif Pazar 2	1/8	1	1/3	1/2
Alternatif Pazar 3	1/4	3	1	2
Alternatif Pazar 4	1/6	2	1/2	1

Tablo 3, rekabet kriterini göz önüne alarak 4 alternatif pazarın ikili karşılaştırma matrisini göstermektedir. Tablodan da görüldüğü gibi Alternatif Pazar 3; 2. ve 4. Alternatif Pazardan rekabet kriterine göre daha üstün olmasına rağmen Alternatif Pazar 1'den daha zayıftır. Bunun önemli nedeni Alternatif Pazar 1'i oluşturan illerin sahip olduğu ticari, ekonomik ve nüfus yoğunluğu imkanlarıdır.

Tablo 4, bölgenin satış hacmi kriterini göz önüne alarak 4 alternatif pazarın ikili karşılaştırma matrisini göstermektedir. Tablo 3'de görüldüğü gibi Alternatif Pazar 3, 2. ve 4. Alternatif Pazardan rekabet kriterine göre daha üstün olmasına rağmen Alternatif Pazar 1'den daha zayıftır. Bunun temel nedeni genç nüfus potansiyelleri arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.

Tablo 5, bölgenin büyüme potansiyeli kriterini göz önüne alarak 4 alternatif pazarın ikili karşılaştırma matrisini göstermektedir.

**Tablo 5.** Bölgenin Büyüme Potansiyeli Kriterine Göre Alternatiflerin İkili Karşılaştırma Matrisi

<b>Bölgenin Büyüme Potansiyeli</b>	Alternatif Pazar 1	Alternatif Pazar 2	Alternatif Pazar 3	Alternatif Pazar 4
Alternatif Pazar 1	1	1	1/2	1/2
Alternatif Pazar 2	1	1	1/3	1
Alternatif Pazar 3	2	3	1	2
Alternatif Pazar 4	2	1	1/2	1

Tablo 5 Alternatif Pazar 4'ün, 1. ve 2. alternatif pazardan pazarın büyüme potansiyeli kriterine göre daha üstün olmasına rağmen Alternatif Pazar 3'den daha zayıf olduğunu göstermektedir. Bu tablonun oluşmasında yıllık nüfus artışı verileri göz önünde tutulmuştur.

**Tablo 6.** Dağıtım İmkanları Kriterine Göre Alternatiflerin İkili Karşılaştırma Matrisi

<b>Dağıtım İmkanları</b>	Alternatif Pazar 1	Alternatif Pazar 2	Alternatif Pazar 3	Alternatif Pazar 4
Alternatif Pazar 1	1	2	1/2	1/3
Alternatif Pazar 2	1/2	1	1/5	1/5
Alternatif Pazar 3	2	5	1	3
Alternatif Pazar 4	3	5	1/3	1

Tablo 6, dağıtım imkanları kriterini göz önüne alarak 4 alternatif pazarın ikili karşılaştırma matrisini göstermektedir. Tablo 6'de görüldüğü gibi Alternatif Pazar 3, dağıtım imkanları açısından bütün alternatiflerden üstündür. Alternatifi oluşturan illerin üretim merkezlerinin kara ve demir yollarının kesişiminde olması bu kriter açısından onu öncelikli kılmaktadır.

**Tablo 7.** Kar Potansiyeli Kriterine Göre Alternatiflerin İkili Karşılaştırma Matrisi

<b>Kar Potansiyeli</b>	Alternatif Pazar 1	Alternatif Pazar 2	Alternatif Pazar 3	Alternatif Pazar 4
Alternatif Pazar 1	1	5	2	3
Alternatif Pazar 2	1/5	1	1/3	1/2
Alternatif Pazar 3	1/2	3	1	2
Alternatif Pazar 4	1/3	2	1/2	1

Tablo 7'de görüldüğü gibi satış hacminin yanında maliyetler göz önüne alındığında ortaya çıkan kar potansiyeli kriterine göre en iyi alternatifin Alternatif Pazar 1 olduğu görülmektedir.

**Tablo 8.** Kriterler Arasındaki Karşılaştırma Matrisi

Kriterler	Rekabet	Bölgenin Satış Hacmi	Bölgenin Büyüme Potansiyeli	Dağıtım İmkanları	Kâr Potansiyeli
Rekabet	1	2	1	3	1/2
Bölgenin Satış Hacmi	1/2	1	1/2	1/2	1
Bölgenin Büyüme Potansiyeli	1	2	1	3	1/2
Dağıtım İmkanları	1/3	2	1/3	1	1/5
Kâr Potansiyeli	2	1	2	5	1

Bütün kriterler hedef pazarın belirlenmesinde eşit öneme sahip olmayabilir. Bu nedenle kriterlerin de kendi aralarında karşılaştırılması gerekmektedir. Tablo 8 kriterler arasındaki ikili karşılaştırma matrisini göstermektedir. Tablo'da açıkça görüldüğü gibi kâr potansiyeli hedef pazarın belirlenmesi için diğer 4 kriterden daha önemlidir.

AHP'nin üçüncü adımın da ilişki matrislerinin normalleştirme işleminin gerçekleştirilmesi ve tutarlılıklarının ölçülmesidir. Ara işlemlerin fazla olması nedeniyle bu işlemler Tablo 9-11'da rekabet kriterine göre oluşturulan ilişki matrisi üzerinde bir defaya mahsus olarak gösterilecektir. Diğer matrislerin normalleştirilmesi ve tutarlılıklarının tespitinde aynı işlemler tekrarlanmıştır.

**Tablo 9.** Rekabet Kriterine Göre Oluşturulan İlişki Matrisinin Normalleştirilmesi (Birinci Kısım)

Rekabet	Alternatif Pazar 1	Alternatif Pazar 2	Alternatif Pazar 3	Alternatif Pazar 4
Alternatif Pazar 1	1	5	2	3
Alternatif Pazar 2	0.2	1	0.5	0.5
Alternatif Pazar 3	0.5	2	1	3
Alternatif Pazar 4	0.33	2	0.33	1
Sütun Toplamı	2.03	10	3.83	7.5

Tablo 10'da matrisin her elemanı bağlı bulunduğu sütun toplamına bölünür.

**Tablo 10.** Rekabet Kriterine Göre Oluşturulan İlişki Matrisinin Normalleştirilmesi (İkinci Kısım)

Rekabet	Alternatif Pazar 1	Alternatif Pazar 2	Alternatif Pazar 3	Alternatif Pazar 4
Alternatif Pazar 1	1 / 2.03 = 0.49	5 / 10 = 0.50	2 / 3.83 = 0.52	3 / 7.5 = 0.40
Alternatif Pazar 2	0.2 / 2.03 = 0.10	1 / 10 = 0.10	0.5 / 3.83 = 0.13	0.5 / 7.5 = 0.07
Alternatif Pazar 3	0.5 / 2.03 = 0.25	2 / 10 = 0.20	1 / 3.83 = 0.26	3 / 7.5 = 0.40
Alternatif Pazar 4	0.33 / 2.03 = 0.16	2 / 10 = 0.20	0.33 / 3.83 = 0.09	1 / 7.5 = 0.13

Tablo 10'da elde edilen matris de her bir satır değerleri toplanarak matrisin boyutu olan 4'e bölünür. Böylelikle rekabet kriteri için her bir alternatifin yüzde önem ağırlıkları tespit edilmiş olur.

**Tablo 11.** Rekabet Kriteri İçin Her Bir Alternatifin Yüzde Önem Ağırlıkları

Rekabet	Alternatiflerin Yüzde Önem Ağırlıkları
Alternatif Pazar 1	$(0.49 + 0.50 + 0.52 + 0.40) / 4 = \mathbf{0.48}$
Alternatif Pazar 2	$(0.10 + 0.10 + 0.13 + 0.07) / 4 = \mathbf{0.10}$
Alternatif Pazar 3	$(0.25 + 0.20 + 0.26 + 0.40) / 4 = \mathbf{0.28}$
Alternatif Pazar 4	$(0.16 + 0.20 + 0.09 + 0.13) / 4 = \mathbf{0.14}$
Sütun Toplamı	<b>1,00</b>

Rekabet kriterine göre alternatiflerin ikili karşılaştırma matrisinin tutarlılığının belirlenmesi için öncelikle matrisin nispi ağırlığı ( $\lambda_{\max}$ ) hesaplanmalıdır. Matrisin nispi ağırlığı Tablo 10'da elde edilen matris değerlerinin toplamına eşittir.

$$\lambda_{\max} = 0.49 + 0.50 + 0.52 + 0.40 + 0.10 + 0.10 + 0.13 + 0.07 + 0.25 + 0.20 + 0.26 + 0.40 + 0.16 + 0.20 + 0.09 + 0.13 = 4.00 \text{ ise,}$$

$$TI = (\lambda_{\max} - n)/(n-1) = TI = (4-4)/(4-1) = 0$$

$$RTI = 1,98 * (n-2) = 1,98 * (4-2) = 3,96$$

Tutarlılık oranı (TO) ise;

$$TO = TI / RTI = 0/3,96 = 0 \text{ dır.}$$

Tutarlılık oranı (TO) 0,1'in altında olduğu için rekabet kriterine göre alternatiflerin ikili karşılaştırma matrisi tutarlıdır.

Rekabet kriteri için uygulanan normalleştirme adımları diğer kriterler için uygulanarak her bir kriter için alternatiflerin yüzde önem ağırlıkları Tablo 12'de verilmiştir.

Bütün matrisler için tutarlık oranları hesaplanmış ve hepsinin 0,1'den küçük olduğu görülmüştür. Bu durumda, rekabet kriterine göre alternatiflerin ikili karşılaştırma matrisi gibi diğer ikili karşılaştırma matrislerinin de tutarlı olduğu söylenebilir.

Tablo 12'de elde edilen alternatiflerin önem ağırlıklarının dışında Tablo 8'den faydalanarak kriterlerin önem ağırlıkları yine aynı normalleştirme adımları izlenerek elde edilir.

Tablo 12'de kriterlerin her birisi için en iyi alternatif pazar görülebilmektedir. Rekabet, bölgenin satış hacmi ve kar potansiyeli kriterlerini en iyileyen İzmir ve Manisa illerinde oluşan Alternatif Pazar 1 iken bölgenin büyüme potansiyeli ve dağıtım imkanları için en iyi alternatif pazar Denizli ve Uşak illerinden oluşan 3. Alternatif Pazar'dır.

**Tablo 12.** Her Bir Kriter İçin Alternatiflerin Yüzde Önem Ağırlıkları

Kriterler	Rekabet	Bölgenin Satış Hacmi	Bölgenin Büyüme Potansiyeli	Dağıtım İmkanları	Kar Potansiyeli
Alternatif Pazar 1	<b>0.48</b>	<b>0.63</b>	0.16	0.16	<b>0.48</b>
Alternatif Pazar 2	0.10	0.07	0.18	0.07	0.09
Alternatif Pazar 3	0.28	0.19	<b>0.43</b>	<b>0.46</b>	0.27
Alternatif Pazar 4	0.14	0.11	0.23	0.31	0.16
Sütun Toplamı	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00



**Tablo 13.** Kriterlerin Yüzde Önem Ağırlıkları

Kriterler	Kriterlerin Yüzde Önem Ağırlıkları
Rekabet	0.21
Bölgenin Satış Hacmi	0.13
Bölgenin Büyüme Potansiyeli	0.21
Dağıtım İmkanları	0.12
Kâr Potansiyeli	<b>0.33</b>
Sütun Toplamı	1.00

$$\begin{vmatrix} 0.48 & 0.63 & 0.16 & 0.16 & 0.48 \\ 0.10 & 0.07 & 0.18 & 0.07 & 0.09 \\ 0.28 & 0.19 & 0.43 & 0.46 & 0.27 \\ 0.14 & 0.11 & 0.23 & 0.31 & 0.16 \end{vmatrix} > \begin{vmatrix} 0.21 \\ 0.13 \\ 0.21 \\ 0.12 \\ 0.33 \end{vmatrix} : \begin{vmatrix} \mathbf{0.39} \text{ (İzmir-Manisa)} \\ 0.11 \text{ (Aydın-Muğla)} \\ 0.32 \text{ (Denizli-Uşak)} \\ 0.18 \text{ (Kütahya-Afyon)} \end{vmatrix}$$

Tablo 13 ise hedefimiz olan Ege bölgesinde mobilya sektörü için hedef pazarın belirlenmesinde en önemli kriterin kâr potansiyeli kriteri olduğunu söylemektedir.

AHP sürecinin son adımı olan kriterlerin önem ağırlıkları ile alternatiflerin önem ağırlıklarının matris çarpımı ile hedef pazarımız belirlenmiştir.

Kriterlerin önem ağırlıkları ile alternatiflerin önem ağırlıklarının matris çarpımı sonucunda her bir alternatife ait öncelik değeri bulunmuştur. En büyük öncelik değerine sahip Alternatif Pazar 1 (İzmir ve Manisa) bizim hedef pazarımızdır. Rekabet, bölgenin satış hacmi ve özellikle en büyük öneme sahip kar potansiyeli kriterini en iyilemesi İzmir ve Manisa alternatifini hedef pazar yapmıştır.

### Sonuç

Firmaların buldukları sektöre bakmaksızın amaçlarına uygun olan en iyi pazarı seçmesi gerekmektedir. Bu çalışmada bu önemli problemin çözümüne yardımcı olacak çok sayıda kriteri bir arada değerlendirerek en iyi alternatifin seçilmesini matematiksel verilerle sağlayan Analitik Hiyerarşi Prosesi yaklaşımı önerilmiştir. AHP bütün kriterler için en uygun olan alternatifi seçmeye yarayan bir yaklaşımdır. Çalışmada yapılan uygulamada görüldüğü gibi kriterlerin her birisi için alternatifler arasındaki karşılaştırma matrisleri ve kriterlerin kendi arasındaki önemlerini gösteren karşılaştırma matrisi kullanılmıştır.

Uygulama çalışmasında görüldüğü gibi birden fazla kriteri en iyilemek, en iyi alternatif olmayı her zaman için sağlamayabilir. Önemli olan tutarlı ilişkiler sonucunda elde edilen uzlaşık çözümü en iyilemektir.

Önerilen yöntem bu çalışmada Ege bölgesinde mobilya sektörü için en iyi hedef pazarın belirlenmesi için kullanılmış ve beş kritere göre dört alternatif pazardan İzmir ve Manisanın oluşturduğu alternatif pazar en iyi sonucu vermiştir.

Çalışmada mobilya sektörü ele alınmıştır fakat AHP yöntemi her türlü sektör için uygulanması mümkün olan bir yöntemdir. Ayrıca AHP, yöneticilere hedef pazar belirleme, yatırım yeri belirleme, tedarikçi seçimi v.b. hayati derecede önemli kararları almasında stratejik bir rol oynamaktadır.

#### **Kaynakça**

Dağdeviren, Metin, Eren, Tamer, (2001) "Tedarikçi Firma Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve 0-1 Hedef Programlama Yöntemlerinin Kullanılması", *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi* 16 (2), 41-52.

Dağdeviren, Metin, Akay, Diyar, Kurt, Mustafa, (2004) "İş Değerlendirme Sürecinde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Uygulaması", *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi* 19 (2), 131-138.

Kotler, Philip (1994), *Marketing Management*, 7. Edition, Prentice Hall Englewood Cliffs N.J., International.

Kotler, Philip, Armstrong, Gary, (1989), *Principle of Marketing*, 4. Edition, Prentice Hall Englewood Cliffs N.J., International.

Mucuk, İsmet, (1997), *Pazarlama İlkeleri*, 7. Basım, Türkmen Kitapevi, İstanbul.

Saaty, Thomas L., (1980), *The Analytic Hierarchy Process*, McGraw-Hill International Book Company, New York.

Saaty, Thomas L., (2000), *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory*, 2. Edition, RWS Publications, Pittsburgh.

Skinner, Steven J., (1990), *Marketing*, Houghton Mifflin Company, Boston.

Stanton, William J., Futtrel, Charless, (1987), *Fundamentals of Marketing*, 8. Edition, McGraw-Hill Book Company, New York.