

ANALİTİK AĞ SÜRECİ YÖNTEMİ İLE EN UYGUN PAZARLAMA STRATEJİSİNİN BELİRLENMESİ¹

Yrd.Doç.Dr. Müberra YURDAKUL

Yrd.Doç.Dr. Esra YILDIRIM

Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

müberra.yurdakul@dpu.edu.tr

esra.yildirim@dpu.edu.tr

Özet

Günümüz yoğun rekabet ortamı ve değişen koşullarında işletmelerin buldukları pazar ve pazarlama koşulları, rekabet stratejileri, tüketici davranışları ve rakipleri değişim göstermektedir. Sürekli değişen iç ve dış çevre durumlarına göre işletmelerin kendilerine en uygun olacak şekilde geliştirdikleri pazarlama stratejisi, pazarlama hedeflerine ulaşmalarını sağlayan genel ilkeler olarak tanımlanabilmektedir. Otel işletmeleri de değişen ve gelişen pazarlama ortamına uyum sağlama yolunda çeşitli pazarlama stratejilerini uygulayan, turizm sektöründe önemli yeri olan hizmet işletmeleridir. Bu çalışmada Kütahya’da faaliyet gösteren termal otellerin pazarlama stratejilerinin belirlenmesine yönelik bir model geliştirmek amaçlanmaktadır. Çok kriterli karar verme problemi olarak tanımlanan pazarlama stratejisinin seçilmesi probleminin çözümünde Yöneylem Araştırması yöntemlerinden biri olan Analitik Ağ Süreci’nden faydalanılmıştır. Analitik Ağ Süreci yöntemi yardımıyla karar vericilerin subjektif yargıları seçim sürecine dahil edilmiş, termal otellerin kullanabilecekleri alternatif pazarlama stratejileri, bu stratejileri etkileyen kriterler ve aralarındaki ilişkilere dayanan bir ağ yapısı oluşturularak değerlendirmeler yapılmıştır. Değerlendirme sonuçlarına göre en önemli pazarlama stratejisi farklılaşma stratejisi olarak elde edilmiştir. Bu çalışma ile termal otel yöneticileri veya karar vericileri için belirli ve sınırlı pazarlama kaynaklarının değerlendirilerek rekabet avantajı sağlama yolunda uygun pazarlama stratejilerinin belirlenmesi için rehber olabilecek pratik bir karar verme çatsı sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Pazarlama Stratejisi, Analitik Ağ Süreci, Termal Otel İşletmeleri

JEL Kodu: C61, M31, L85

¹ Bu çalışma, IV. Uluslararası Ekonometri Yöneylem Araştırması ve İstatistik Sempozyumunda (2013) Poster Bildiri Olarak Sunulmuştur.

IDENTIFYING THE OPTIMUM MARKETING STRATEGY BY ANALYTIC NETWORK PROCESS

Abstract

Markets and marketing conditions, competitive strategies, consumer behaviour and competitors are on an increase in today's business world. Marketing strategy which companies develop according to ever- changing internal and external environmental factors can be defined as the general principles that make them accomplish their objectives. Hotel companies are one of those companies implementing various kinds of marketing strategies and having a significant role in tourism industry. In this study it is aimed to develop a model to identify marketing strategies of thermal hotels operating in Kütahya. In order to identify the marketing strategy as a multi-criteria decision-making problem, Analytic Network Process which is one of Operational Research methods has been used. Decision-makers' subjective judgments have been included in the selection process with the help of Analytic Network Process method and some evaluations have been made by forming a network based on alternative marketing strategies that thermal hotels can implement, factors affecting these strategies and relationships between them. According to the results of analysis, differentiation strategy has been identified as the most significant marketing strategy. This study provides decision makers in thermal hotels with a practical decision-making framework to identify the most appropriate marketing strategy that will yield a competitive advantage using limited resources in marketing.

Keywords: Marketing Strategy, Analytic Network Process, Thermal Hotel Companies

JELCodes: C61, M31, L85

1. Giriş

Küreselleşme ile birlikte önemli değişimlerin ve yoğun rekabetin yaşandığı pazar ortamında işletmeler, en temel fonksiyonları olan mal ve hizmetlerin üretilmesi ve bunların satılabilmesi ile ayakta kalabilmektedir. İşletmelerin mal veya hizmetlerinin üretim ve tüketimi arasında büyük rol oynayan fonksiyonlardan pazarlama, geçmişte sadece satış ve reklam olarak algılanırken son 20 yıldır rekabet edebilme yeteneği ve bu doğrultuda yönetim sürecinde önemli bir yere sahip işletme fonksiyonu haline gelmiştir.

Pazarlama, insanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik bir değişim işlemi olarak tanımlanmakta; mal ve hizmetlerin, üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya doğru akışını yönlüten, kolaylaştıran ve gerçekleştiren işletme faaliyetlerini kapsamaktadır (Mucuk,2004:3). Bu faaliyetler, değişen pazar şartları altında işletmenin mevcut kabiliyet ve kaynak donanımı durumunun analiz edilerek işletme vizyon ve misyonunun oluşturulması; arzu edilen pazarlama

programlarının formüle edilmesi ve programların uygulanmaya konması ile gerçekleştirilmekte ve denetlenmektedir. Stratejik pazarlama yönetimi olarak tanımlanabilen bu süreçte en önemli konulardan biri işletmenin amaçlara ulaşmada izlenecek yollarını gösteren pazarlama stratejilerinin belirlenmesidir (Torlak ve Altunışık,2009:17).

Pazarlama stratejisi, kurumsal amaç ve stratejilere uygun olarak pazarlama amaçlarına nasıl ulaşılacağı konusunda yol gösteren; işletmenin belirli bir pazarda ne yapacağını genel görüntüsünü veren pazarlama mantığı olarak tanımlanabilmektedir (Çakır, 2002:141). Birbirine bağlı ve birden çok amaca ulaşmaya çalışan tüm hizmet ve üretim işletmeleri, iç ve dış kaynakların etkin kullanıldığı, stratejik seçimlerin dikkatli değerlendirilebildiği, satışları artıracak, rekabet avantajını sağlayacak pazarlama stratejisine sahip olmayı hedeflemektedirler.

Son yıllarda önemi artan hizmet sektöründe faaliyet gösteren oteller temelde konaklama işletmeleri olup, seyahat eden insanların başta konaklama ve yeme-içme olmak üzere eğlenme ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşteriyle olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Çakır,2002:2). Rekabet ortamının yoğun olduğu turizm pazarı içinde otellerinde diğer işletmeler gibi kısıtlı ve özel kaynaklarını etkin kullanma, rekabet avantajı sağlama bakış açısı ile birlikte planlanan pazarlama hedeflerini gerçekleştirmek için çeşitli pazarlama stratejileri uygulamaları gerekmektedir.

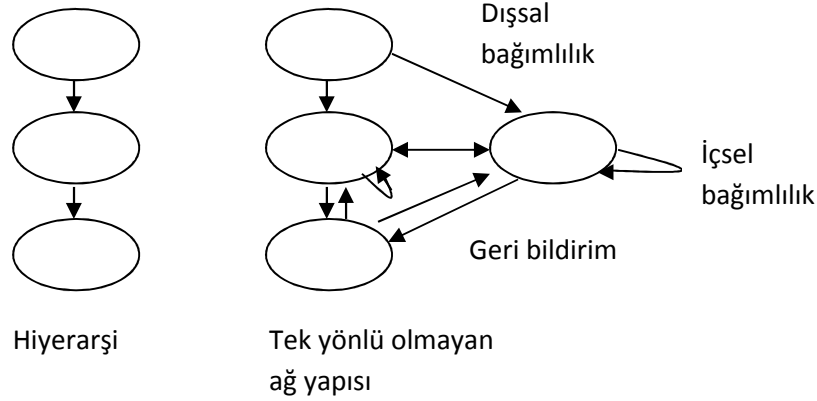
Otel ve diğer tüm işletmeler için kendilerine en uygun olabilecek pazarlama stratejisinin belirlenmesi önemli ve pek çok kriterin düşünülmesi gereken zor bir problemidir. Bu çalışmada, termal turizmin önemli merkezlerinden biri olan Kütahya ilinde bulunan kültür ve turizm bakanlığı turizm belgeli termal otellerin uygun pazarlama stratejilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda çok kriterli bir karar verme yöntemlerinden biri olan Analitik Ağ Süreci yöntemi kullanılmıştır. Analitik Ağ Süreci, karmaşık karar verme problemlerinde etkili ve gerçekçi çözüm sunan yöneylem araştırması yöntemlerinden olup; çalışmanın ikinci bölümünde adımlarıyla birlikte anlatılmıştır. Çalışmanın devam eden kısımlarından üçüncü bölümde termal otellerden toplanan veriler doğrultusunda bu oteller için uygun pazarlama stratejisinin analitik ağ süreci yöntemi yardımıyla belirlenmesi süreci anlatılmıştır. Son bölümde değerlendirmeler ve elde edilen sonuçlar verilmiştir.

1.1. Analitik Ağ Süreci (AAS)

Karmaşık karar verme problemlerinde etkili ve gerçekçi çözüm sunan Analitik Ağ Süreci-AAS (Analytical Network Process-ANP), Thomas L. Saaty tarafından 1996'da ortaya atılmıştır. AAS, nicel değerlerin yanı sıra nitel değerleri de dikkate alan, problemi hiyerarşik bir yapıda

modelleyip, modeli oluşturan kriterler arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri de göz önüne alan çok kriterli karar verme yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Saaty,1999; Alptekin,2010;20).

AAS'nin de temeli oluşturan ve hiyerarşik yapıda tek yönlü modelleme ile ilgilenen Analitik Hiyerarşi Sürecinden (AHP) farklı olarak AAS'de tek yönlü ilişki yerine hiyerarşik yapıdaki karar verme kriteri, alt kriterleri ve seçenekleri arasında seviyeye bakılmaksızın etkileşimlere, içsel - dışsal bağımlılıklara, karşılıklı etkileşimlere ve geri beslemelere de dikkat edilmektedir. Şekil 1'de bir hiyerarşi ve bir ağ yapısı arasındaki yapısal farklılık gösterilmektedir (Karsak vd.,2002;176).



Şekil 1: Hiyerarşi ile Ağ yapısı arasındaki farklılık

AAS'de problemin tüm bileşenleri ve bu bileşenler arasındaki olası ilişkiler tanımlandıktan sonra ilişkilerin tek yönlü mü yoksa çift yönlü mü olduğuna karar verilir. Daha sonra bir bileşene etki eden tüm diğer bileşenler için ikili karşılaştırmalar yapılarak birbirlerine göre üstünlükleri analiz edilir. Çift yönlü etkileşimler göz önünde bulundurulduğundan, sistemin bütünü içerisinde doğrudan bağlantılı görünmeyen elemanların da birbirleri üzerindeki etkileşimleri ve içsel bağımlılıkları da dikkate alınmaktadır. Bu nedenle yöntem geri bildirimine izin verir.

AHP'de olduğu gibi AAS de ikili karşılaştırma esasına dayanır ve bu ikili karşılaştırma matrislerinin veya süpermatrislerin oluşturulması ile göreceli önem ağırlıklarının belirlenmesinde Saaty (1980) tarafından geliştirilen 1-9 ölçeği kullanılır. Bu ölçeğin önem skalası değerleri ve tanımları Tablo 1 da verilmiştir (Saaty, 1980;54)

Tablo 1: Analitik Ağ Sürecinde Yönteminde Kullanılan Temel Ölçek

ÖNEM DERECESESİ	TANIM
1	Eşit önem
3	Birinin diğerine göre orta derecede daha önemli olması
5	Kuvvetli düzeyde önem
7	Çok kuvvetli düzeyde önem
9	Aşırı düzeyde önem
2,4,6,8	Ortalama değerler (Uzlaşma gerektiğinde kullanmak üzere iki ardışık yargı açısına düşen değerler)

AAS`de ağırlıklandırılmamış matris (unweighted matrix-UM), ağırlıklandırılmış matris (weighted matrix- WM) ve limit matrisi (limit matrix-LM) olmak üzere üç tür matris kullanılarak analizler yapılır. Ağırlıklandırılmamış süper matris, ikili karşılaştırmalar sonucu her bileşenin göreceli önem vektörünü veren matristir. Ağırlıklandırılmış süper matris, bu değerlerin, ilgili bileşenin içinde yer aldığı kümenin ağırlığı ile çarpılması sonucu elde edilen değerlerin yer aldığı matristir. Limit matris ise, problemin geri bildirim içermesi nedeniyle ağırlıklandırılmış matrisin limiti alınarak bileşenlerin göreceli önem değerlerinin yakınsadıkları değerlerin elde edildiği matristir. Karar Probleminin sonuç değerleri bu matristen okunur. AAS`de değerlendirmelerin ilgilenilen konuda uzman olan kişilerce yapılması, tutarlılık testinin olması ve özellikle bir probleme etki eden tüm bileşenlerin ve ilişkilerin irdelenebilmesi, elde edilen sonuçların ve yöntemin güvenilirliğini artırır. (Üstün vd.,2005; 4).

AAS yönteminin uygulama süreci ve adımları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Şekil 2) (Saaty,1996; Görener,2009;104) :

Adım 1. Karar Probleminin Tanımlanması ve Modelin Kurulması: İlk aşamada karar problemi tanımlanarak; amaç, kriterler, alt kriterler ve alternatifler açık bir şekilde ifade edilir.

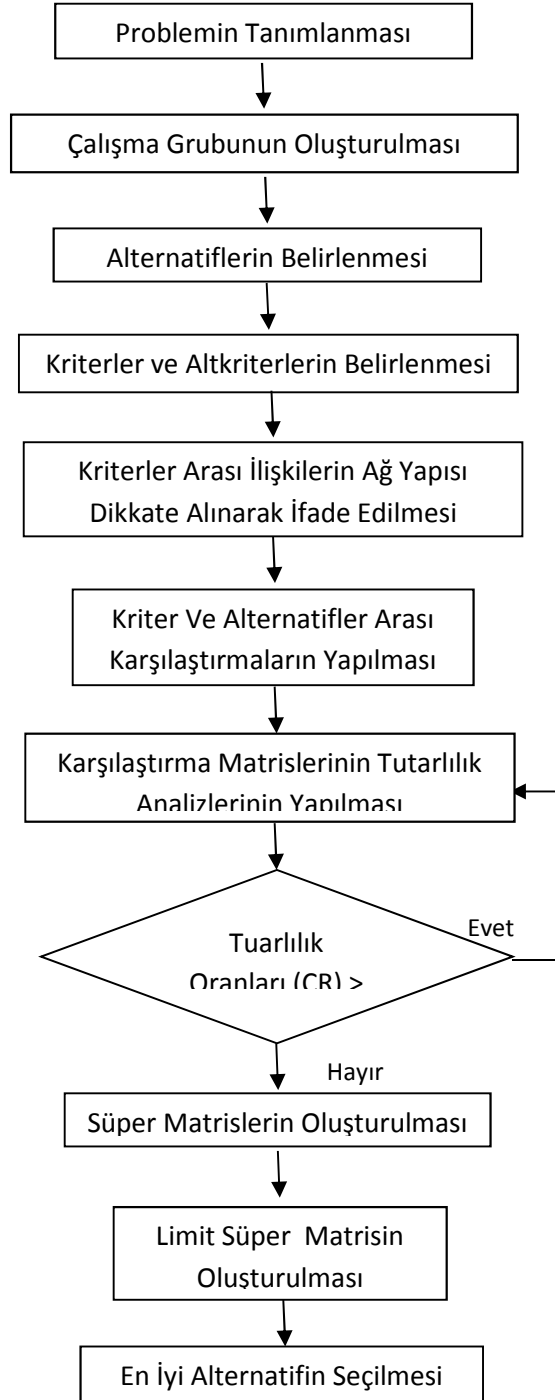
Adım 2. İlişkilerin Belirlenmesi: Kriterler ve alt kriterler arasındaki etkileşimler belirlenir. İçsel ve dışsal bağımlılıklar ve varsa geri bildirimler ilişkilendirilir.

Adım 3. Kriterler Arası İkili Karşılaştırmaların Yapılması ve Öncelik Vektörlerinin Hesaplanması: Karar vericilerden oluşan uzman grup, ölçek skala değerlerini kullanarak bir matris çąatısı altında ikili karşılaştırmaları gerçekleştirir. İkili karşılaştırmalar lokal öncelik vektörü, $A.w = \lambda_{max}.w$ denkleminin çözülmesi ile elde edilen öz vektörle belirlenir. Burada A ikili karşılaştırma matrisi, w öz vektör, λ_{max} ise A karşılaştırma matrisinin en büyük öz değeridir. Saaty (2001), w'nin yaklaşık çözüm için normalleştirme algoritmasını önermiştir.

Adım 4. Karşılaştırma Matrislerinin Tutarlılık Analizlerinin Yapılması: Gerçekleştirilen karşılaştırmaların tutarlı olup olmadığını tespit etmek için, karşılaştırma matrisleri yapılandırıldıktan sonra her bir matris için tutarlılık oranı (CR) hesaplanmalıdır. CR, tutarlılık indeksi (CI)'ın Rastgele Tutarlılık indeksi (RI)' ya bölümü ile elde edilir. CR değeri, 0.10 değerinden az ise ikili karşılaştırmaların tutarlı olduğu söylenebilir. Değerler 0.10'dan büyükse karşılaştırmalarda tutarsızlık söz konusudur. Bu durumda karar verici uzman grup, yapılan karşılaştırmaları tekrar gözden geçirmelidir.

Adım 5. Süper Matrisin Oluşturulması: Birbirine bağımlı etkilerin bulunduğu bir sistemde global önceliklerin elde edilmesi için, lokal öncelik vektörleri süper matris olarak bilinen matrisin kolonlarına yazılır. Süper matris, parçalı bir matristir ve buradaki her matris bölümü bir sistem içindeki iki faktör arasındaki ilişkiyi gösterir. Kriterlerin birbiri üzerindeki uzun dönemli nispi etkileri süper matrisin kuvveti alınarak belirlenir. Önem ağırlıklarının bir noktada eşitlenmesini sağlamak için süper matrisin $(2n+1)$. kuvveti alınır, burada n rasgele seçilmiş büyük bir sayıdır ve elde edilen yeni matris limit süper matris olarak isimlendirilir.

Adım 6. En İyi Alternatifin Seçimi: Elde edilen limit süper matrisle, alternatiflere ve/veya karşılaştırılan kriterlere ilişkin önem ağırlıkları belirlenmiş olur. Seçim probleminde en yüksek önem ağırlığına sahip olan alternatif en iyi alternatif, ağırlıklandırma probleminde ise en yüksek önem ağırlığına sahip olan kriter, karar sürecini etkileyen en önemli kriter olmaktadır.



Şekil 2: AAS Yöntemi Adımları

Yöneylem araştırmasının etkili karar verme yöntemlerinden biri olan AAS yöntemi son yıllarda pek çok alanda ve farklı sektörlerde yaygın olarak kullanılmakta; uygun ve pratik çözümler sağlamaktadır.

2. Analitik Ağ Süreci Kullanılarak Pazarlama Stratejisinin Seçimi

Hizmet sektöründe önemli yere sahip konaklama işletmelerinin diğer işletmeler gibi planlanan hedeflerine ulaşabilmek için çeşitli pazarlama stratejilerini uygulamaları gerekmektedir.

Konaklama işletmesi için uygun pazarlama stratejisinin belirlenmesi, pek çok kriterin dikkate alınması gerekliliği yüzünden işletme yöneticileri ve pazarlama uzmanlarını zorlayan bir süreçtir. Bu çalışmada yöneylem araştırmasında çok kriterli karar verme yöntemlerinden analitik ağ süreci yöntemi kullanılarak konaklama işletmelerinde yönetici veya karar vericilerin uygun pazarlama stratejisi konusunda kısa sürede etkin karar vermelerine yardımcı olmak amaçlanmıştır.

Pazarlama stratejisinin seçilmesi probleminin çözümünde AAS yönteminin Şekil 2’de tanımlanan adımları takip edilmiştir.

2.1. Karar Probleminin Tanımlanması

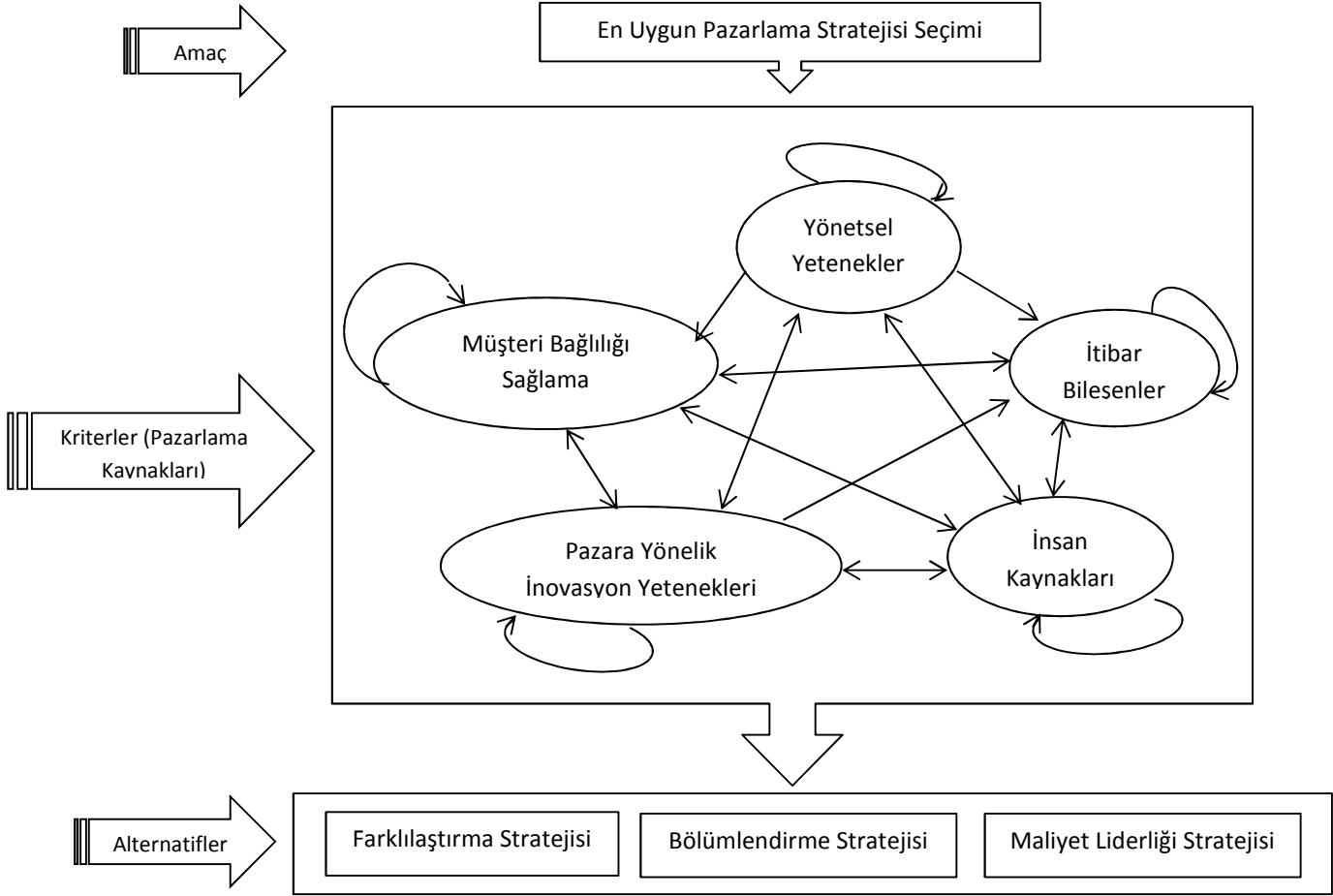
Kütahya’da faaliyet gösteren Kültür ve Turizm bakanlığı turizm belgeli termal otellerde uygun pazarlama stratejisinin seçilmesine yönelik bir karar verme problemi ile bu problemin çözümü, çalışma kapsamında temel alınmıştır. Lin vd. (2009)’nin otellerde pazarlama stratejisinin seçimine yönelik geliştirdikleri AAS modeli bu çalışmada kullanılmış, termal turizm açısından önemli yeri olan Kütahya’da bulunan beş otelde bu modelin uygulanabilirliği araştırılmıştır.

2.2. Karar Verici veya Çalışma Grubunun Oluşturulması

Kültür ve Turizm bakanlığı turizm belgesine sahip beş termal otelin müdür, müdür yardımcısı ve pazarlamadan sorumlu yetkilileri ile akademisyenlerden oluşan bir çalışma grubu tarafından, Lin vd. (2009)’nin AAS modeline dayalı olarak oluşturdukları model değerlendirilmiş; anketin hazırlanması ve değerlendirilmesi sürecinde bu çalışma grubu yer almıştır.

2.3. Alternatif ve Kriterlerin Belirlenmesi

Lin vd. (2009)’nin, özel otellerde pazarlama stratejisinin belirlenmesi amacıyla oluşturdukları AAS modeli; “otellerde pazarlama stratejileri” ile ilgili literatür ve yapılmış çalışmaların incelenmesi ve otellerdeki uzmanlar ve uygulayıcıları ile görüşülüp tartışılarak bu çalışma için uygun olduğu sonucuna ulaşılmasıyla çalışma kapsamında termal oteller üzerinde uygulanmıştır.



Şekil 3: En Uygun Pazarlama Stratejisinin Belirlenmesi İçin oluşturulmuş AAS hiyerarşisi- (Lin vd.,2009:5616)

Modelde işletmelerin pazarlama kaynakları olan kriterlerden yönetmel yetenekler, yönetim işini yapan yöneticinin ihtiyaç duyduğu veya sahip olması gereken teknik, insani, kavramsal, eğitimsel yetenekleri olarak ifade edilmektedir. Müşteri bağlılığı sağlanması ise sahip olunan müşterilerin, işletmenin mal veya hizmetini düzenli, tutarlı olarak satın alma isteği ve davranışını göstermesi yani işletmeye olumlu bir tutum içinde olması olarak tanımlanabilmektedir. İşletmelerin sahip oldukları önemli pazarlama kaynaklarından biri olan pazara yönelik inovasyon yetenekleri ise ürün ve hizmetlerde farklı ve yeni tasarımların ve pazarlama yöntemlerinin geliştirilip uygulanması ki bu doğrultuda daha fazla müşteri sağlama amacı taşımaktadır. Pazarlama stratejileri açısından işletmeler için önemli bir yere sahip itibar, işletmelerin saygınlık değeri, güvenilirliği ve karakteri olarak tanımlanabilmektedir. İşletmelerin sahip oldukları itibarı oluşturan bileşenler, yönetim kalitesi, finansal güç, mal veya hizmet kalitesi, sosyal sorumluluk vb.'den oluşmaktadır.

Lin vd. (2009) tarafından oluşturulan AAS modeli üç alternatif pazarlama stratejisinden oluşmaktadır. Farklılaştırma stratejisi, rekabet üstünlüğü kazanmak için eşsiz ve ayrıcalıklı ürün geliştirilmesi gerektiği üzerinde durmakta; ürünün pazarda belirli bir özelliğiyle tek olmasını; endüstride benzersiz olarak algılanmasını sağlayarak, tüketicilerde marka bağımlılığı oluşturmayı hedeflemektedir (Erkut, 2009:254; Dinçer, 1998:73; Alayoğlu, 2010:41).

Pazar bölümlendirme stratejisi, işletmelerin bir pazarın daha homojen gruplara ayrılması, her gruba uygun ürün geliştirme ve uygun pazarlama karması oluşturma faaliyetidir. Pazardaki heterojen yapıyı daha küçük ölçekli homojen gruplara ayırmak ve homojen hedef pazara daha aynı pazarlama karmasıyla tüketici karşısına çıkmak ve daha etkin hizmet vermek amacıyla yapılmaktadır (Alabay, 2011:2).

Maliyet liderliği stratejisi, rakiplerine göre en düşük maliyette müşterilerin kabul edebileceği özellikteki ürün ve hizmetleri meydana getirecek eylemlerin entegrasyonu olarak tanımlanabilmektedir. Maliyet liderliği stratejisini kullanan firmalar, genellikle standartlaşmış ürün veya hizmetleri rekabet edebilir kalite düzeyleri ile birlikte endüstrinin genel müşterilerine satmaktadır (Ayan, 2013:44).

2.4. Kriterler Arası Etkileşim ve İlişkilerin İfade Edilmesi

AAS modeli kapsamında oluşturan hiyerarşi (Şekil 3) pazarlama kaynakları olan kriterler arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri ifade etmektedir. Yönetmelik yetenekler açısından, pazara yönelik inovasyon yetenekleri ve insan kaynakları kriterleri tarafından etkilenirken; müşteri bağlılığı sağlama ve itibar bileşenleri kriterleri tarafından etkilenmemektedir. Müşteri bağlılığı sağlama, insan kaynakları ve itibar bileşenleri için, tüm pazarlama kaynakları arasında ilişki bulunmaktadır. Pazara yönelik inovasyon yetenekleri ise itibar bileşenleri tarafından etkilenmemektedir. Bunun yanında pazarlama kaynakları kriterlerinin kendileri ile etkileşim halinde olduğu görülmektedir.

2.5. Kriterler ve Alternatifler Arası İkili Karşılaştırmaların Yapılması

En uygun pazarlama stratejisinin belirlenmesi amacıyla AAS modeli kurularak, kriter ve alternatifler arasındaki ilişkiler tanımlandıktan sonra gerekli ikili karşılaştırmalar için uzman görüşlerine başvurulmuştur. Termal otellerin genel müdür, müdür yardımcısı ve pazarlama sorumluları olan uzmanlar, kriter ve alternatiflerin ikili karşılaştırmalarından oluşan anket formunu doldurmuşlardır. İkili karşılaştırmalarda Thomas Saaty tarafından geliştirilen Tablo1'deki ölçek kullanılmıştır. Uzman değerlendirmelerinden elde edilen ikili karşılaştırmaların geometrik ortalamaları hesaplanarak birleştirilmiştir. Karşılaştırmalar; örneğin en uygun pazarlama stratejisinin belirlenmesinde “Yönetmelik Yetenekler”in, “İnsan Kaynakları”na

göre 6 kat daha önemli ve etkili olduğunu düşünen bir uzman ankette aşağıdaki işaretleme yapılmıştır.

Yönetmelik Yetenekler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İnsan Kaynakları
--------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

Şekil 4: Kriter ve Alternatiflerin İkili karşılaştırılması

2.6. Tutarlılık Analizleri ve Limit Süper Matrisi

Kriterler ve alternatiflere ilişkin karşılaştırma matrislerinin tutarlılık analizleri yapılarak tutarlılık oranları (CR), Super Decision Programı yardımıyla hesaplanmıştır. Uzman değerlendirmelerine bağlı olarak oluşturulan tüm matrislerde tutarsızlık oranı, bazı düzeltmeler yapılarak tüm CR değerlerinin kabul edilebilir oran olan 0.10'un altında olması sağlanmıştır; böylece AAS yönteminin en önemli koşulu sağlanmıştır. Bu sayede değerlendirmelerin ve karşılaştırmaların tutarlı şekilde yapıldığı kontrol edilmiştir.

İkili karşılaştırmalar sonucu elde edilen öncelik vektörleri kullanılarak Super Decision programında başlangıç süper matrisi oluşturulmuştur. Süper matrisin $(2n+1)$. kuvveti alınarak limit süper matris elde edilerek alternatiflere ve karşılaştırılan karar kriterlerine ilişkin önem ağırlıkları veya öncelikleri belirlenmiştir.

2.7. En Uygun Pazarlama Stratejisinin Seçilmesi - Önemli Kriterlerin Belirlenmesi

AAS tekniği, karar alternatiflerine ilişkin en iyi alternatifin seçilmesinden önce karar alternatiflerinin analizinde kullanılan kriterlere ilişkin öncelik değerlerinin elde edilmesini sağlamaktadır. Bu sayede; tedarikçi seçimi yapıldığı model kapsamında, hangi kriterlerin daha önemli olduğu ortaya çıkabilmektedir. Önemli kriterin veya kriterlerin belirlenmesi, karar alma noktasında yetkili kişilere kolaylık sağlayabilmektedir (Görener,2009;106).

Uzmanlardan elde edilen verilerin super decision programı yardımıyla analizlerin yapılmasıyla modelin kriterlerini oluşturan pazarlama kaynaklarının ağırlıkları hesaplanmıştır (Şekil 5).

Here are the priorities.			
No Icon	İtibar Bileşenleri	0.28037	0.140186
No Icon	İnsan Kaynakları	0.19194	0.095972
No Icon	Müşteri Bağlılığı Sağlama	0.12053	0.060266
No Icon	Pazara Yönelik İnovasyon Yetenekleri	0.15659	0.078296
No Icon	Yönetmel Yetenekler	0.25056	0.125280

Pazarlama Kaynakları (Kriterler)	Öncelik Değeri
İtibar Bileşenleri	0.280
Yönetmel Yetenekler	0.251
İnsan Kaynakları	0.192
Pazara Yönelik İnovasyon Yetenekleri	0.157
Müşteri Bağlılığı Sağlama	0.121

Şekil 5: Pazarlama Kaynaklarının Öncelik Değerleri

Elde edilen sonuçlara göre pazarlama stratejisinin belirlenmesinde en etkili kriterin %28 öncelik değeri ile itibar bileşenleri olduğu görülmektedir. Yönetmel yetenekler de %25 değeriyle itibar bileşenleri takip etmiştir. Müşteri bağlılığı sağlama kriteri uzman değerlendirmelerine göre pazarlama stratejisinin belirlenmesinde en düşük ağırlığa sahip kriter olarak elde edilmiştir.

AAS uygulamaları için geliştirilen Super Decision paket programında çalışmadaki karar probleminin pazarlama kaynakları olan kriterlerin hesaplanan ağırlıklarından yola çıkarak alternatiflere ilişkin elde edilen öncelik değerleri Şekil 6'da verilmektedir.

Icon	Name	Normalized by Cluster	Limiting
No Icon	Bölümlendirme Stratejisi	0.25931	0.129657
No Icon	Farklılaştırma Stratejisi	0.49307	0.246536
No Icon	Maliyet Liderliği Stratejisi	0.24761	0.123807

Pazarlama Stratejileri (Alternatifler)	Öncelik Değeri
Farklılaştırma Stratejisi	0.493
Bölümlendirme stratejisi	0.259
Maliyet Liderliği Stratejisi	0.248

Şekil 6: Alternatif Pazarlama Stratejilerinin Öncelik Değerleri

Alternatif pazarlama stratejilerine yönelik elde edilen analiz sonuçları incelendiğinde Bölümlendirme ve Maliyet Liderliği Stratejilerinin % 26 ve % 25 gibi birbirlerine yakın değerler aldıkları görülmektedir. Farklılaştırma Stratejisi ise % 49 öncelik değeri ile en yüksek ağırlığa sahip pazarlama stratejisidir. Bu doğrultuda uzmanların değerlendirmelerine göre pazarlama stratejisi alternatiflerinden farklılaştırma stratejisinin termal otellerde uygulanabilecek en uygun strateji olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

3. Sonuç

Bu çalışmada turizm sektöründe faaliyet gösteren termal otellerde en uygun pazarlama stratejisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca hizmet etmek için Kütahya'daki kültür ve turizm bakanlığı turizm belgeli beş termal otelde sorumlu uzman görüşlerinden toplanan veriler doğrultusunda çok kriterli karar verme yöntemlerinden AAS yöntemi kullanılmıştır.

Lin vd. (2009)'nin çalışmalarındaki AAS modeli bu çalışmada kullanılmış; pazarlama kaynakları modelin kriterlerini ve pazarlama stratejileri ise modelin alternatiflerini oluşturmuştur. Kriterler ve alternatiflerin ikili karşılaştırılmaları ve analizler sonucu kriter ve alternatiflerin öncelik değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde termal otellerde İtibar Bileşenleri, Yönetimsel yetenekler ve İnsan kaynakları kriterlerinin rekabetçi pazarlama stratejilerinin belirlenmesinde en önemli pazarlama kaynakları ve yetenekleri olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin ve hizmet verenlerin müşteriler veya misafirlerde güven, saygı, itibar ve marka adının oluşturulması için daha fazla yönetimsel girişimin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca yönetim işini yapan yöneticinin sahip olduğu teknik, beşeri, kavramsal vb. yetenekleri ile sahip olunan insan kaynaklarına önem verilmesi termal otellerin pazar ortamında daha rekabetçi olmalarını sağlayacaktır.

Otellerdeki uzmanların görüş ve değerlendirmeleri doğrultusunda termal oteller için en uygun pazarlama stratejisinin farklılaştırma stratejisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Termal açıdan zengin kaynakları olan Kütahya'da oteller rekabet ortamında ayakta kalmak için sahip oldukları kendilerine has kaynaklar, yetenekler ve üstünlüklerini belirleyerek, bunları vurgulayıp ön planda tutarak rekabet avantajı sağlama misyonu taşımalarıdır. Kütahya'daki termal oteller üzerinde yapılan çalışma sonuçlarını genellemek çok doğru olmamakla birlikte benzer koşullara sahip otellere uygulanabileceği veya rehber olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Alabay, M. N., “*Sosyal Medyada Tüketiciler ve Pazar Bölümleme Uygulamaları*”, İNETD 16. Türkiye’de İnternet Konferansı, 2011.

Alayoğlu, N., “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları Ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi”, *Istanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S:17, s.27-49, 2010.

Alptekin N., “Analitik Ağ Süreci Yaklaşımı İle Türkiye’de Beyaz Eşya Sektörünün Pazar Payı Tahmini”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (1), 18-27, 2010.

Ayan, A., “Maliyet Liderliği Stratejisi Kapsamında Değer Mühendisliği Tekniğinin Uygulanmasının Bir Model Vasıtasıyla Analiz Edilmesi”, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, S:7, 2013.

Çakır, P., *Otel İşletmeciliğinde destek Hizmetleri*, Açıköğretim Fakültesi Yayın, Eskişehir, 2002.

Dinçer, Ö., *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 5. Baskı, İstanbul, 1998.

Erkut, H., *Yönetimin Kanatları: Stratejik Yönetimin Temelleri*, Yalın Yayıncılık, İstanbul, 2009.

Görener, A., “Kesici Takım Tedarikçisi Seçiminde Analitik Ağ Sürecinin Kullanımı”, *Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, S: 4, S:1,2009.

Karsak E. E., Sözer S. & Alptekin S. E., “Product Planning In Quality Function Deployment Using A Combined Analytic Network Process And Goal Programming Approach”, *Computers and Industrial Engineering*, 44, 2002.

Lin, C., Chuan, L. & Cheng-Shiung, W., “Optimizing A Marketing Expert Decision Process For The Private Hotel”, *Expert Systems Applications*, 36, 2009.

Lin, C. & Cheng-Shiung, W., “Selecting A Marketing Strategy For Private Hotels in Taiwan Using The Analytic Hierarchy Process”, *The Service Industries Journal*, Vol: 28, Iss: 7, 2008.

Mucuk, İ., *Pazarlama ilkeleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2004.

Saaty, T.L., *Fundamentals Of The Analytic Network Process*, Proceedings Of Isahp, Kobe, Japan, 48-63, 1999.

Saaty, T.L. *Decision Making With Dependence And Feedback The Analytic Network Process*, Rws Publications: Pittsburgh, Pa, 2001.

Saaty, T.L. Ve Vargas, L.G., “Diagnosis With Dependent Symptoms: Bayes Theorem And The Analytic Hierarchy Process”, *Operations Research*, Vol 46, No 4, 491–502, 1998.

Saaty, T.L. Ve Vargas, L.G., *Models, Methods, Concepts And Applications Of The Analytic Hierarchy Process*, Springer, Usa, 2000.

Torlak, Ö. & Altunışık, R., *Pazarlama Stratejileri Yönetmel Bir Yaklaşım*, Beta Basım Yayın, 2009.

Üstün, Ö., Özdemir M., Demirtaş E., “Kıbrıs Sorunu Çözüm Önerilerini Değerlendirmede Analitik Serim Süreci Yaklaşımı”, *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 4, 2005.

Cheng-Shiung W., Chin-Tsai, L., Chuan, L., “Optimal Marketing Strategy: A Decision-Making with ANP and TOPSIS”, *International Journal of Production Economics*, Vol: 127, Iss:1, 2010.

Bu sayfa bilerek boş bırakılmıştır
This page [is] intentionally left blank