

**Journal of Business, Innovation and Governance:** Volume • Cilt: 6 / Issue • Sayı: 1, June • Haziran: 2023  
Biannual Peer-Reviewed Academic Journal / 6 Aylık Hakemli Akademik Dergi  
e-ISSN: 2717-9559

**Owner • İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Adına İmtiyaz Sahibi**

Prof. Dr. Saffet KÖSE (Rector • Rektör)

**Owner of the Journal • Derginin Sahibi**

On behalf of İzmir Kâtip Çelebi University Faculty of Economics and Administrative Sciences, İKÇÜ İİBF adına  
Prof. Dr. Sevtap ÜNAL (Dean • Dekan)

**Editors • Editörler**

Assist. Prof. Dr. Nisa AKIN, İzmir Kâtip Çelebi University, Editor • Editör

Assoc. Prof. Dr. Evrim MAYATÜRK AKYOL, İzmir Kâtip Çelebi University, Asst. Editor • Editör Yardımcısı

Assoc. Prof. Dr. Sedef EYLEMER, İzmir Kâtip Çelebi University, Asst. Editor • Editör Yardımcısı

**Editorial Board • Yayın Kurulu**

Prof. Dr. Alan PORTER, Georgia Institute of Technology | USA

Prof. Dr. Barrie AXFORD, Oxford Brookes University | UK

Prof. Dr. Hayrettin USUL, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey

Prof. Dr. Munan LÍ, South China University of Technology | China

Prof. Dr. Kemal KURTULUŞ, Antalya Bilim University | Turkey

Prof. Dr. Serhat BURMAOĞLU, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey

Prof. Dr. Sevtap ÜNAL, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey

Prof. Dr. Simon GRİMA, University of Malta | Malta

Prof. Dr. Tevfik DALGIÇ, University of Texas at Dallas | USA

Assoc. Prof. Dr. Masaki KAKİRZAKÍ, Tokyo Temple University | Japan

Assoc. Prof. Dr. Şuayyip Doğuş DEMİRCİ, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey

Dr. Sercan ÖZCAN, University of Portsmouth | UK

**Advisory Board • Danışma Kurulu**

- Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU, Başkent University | Turkey  
Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ, Bahçeşehir University | Turkey  
Prof. Dr. Ahmet Vecdi CAN, Sakarya University | Turkey  
Prof. Dr. Ahmet ÖZEN, Dokuz Eylül University | Turkey  
Prof. Dr. Akif TABAK, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey  
Prof. Dr. Ayşe KAYA, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey  
Prof. Dr. Bernur AÇIKGÖZ, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey  
Prof. Dr. Bilçin TAKMEYDAN, Uludağ University | Turkey  
Prof. Dr. Birgül DEMİRTAŞ, TOBB University | Turkey  
Prof. Dr. Bruce BURTON, University of Dundee | Scotland  
Prof. Dr. Cenk SÖZEN, Başkent University | Turkey  
Prof. Dr. Çağrı ERHAN, İstanbul Kemerburgaz University | Turkey  
Prof. Dr. Çiğdem KIREL, Anadolu University | Turkey  
Prof. Dr. Durmuş ACAR, Mehmet Akif Ersoy University | Turkey  
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL, THK University | Turkey  
Prof. Dr. Engin DİNÇ, Karadeniz Technical University | Turkey  
Prof. Dr. Engin HEPAKSAZ, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey  
Prof. Dr. Ensar YEŞİLYURT, Pamukkale University | Turkey  
Prof. Dr. Ertuğrul DELİKTAŞ, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey  
Prof. Dr. Fatma TEKTÜFEKÇİ, Dokuz Eylül University | Turkey  
Prof. Dr. Ganite KURT, Ankara Hacı Bayram Veli University | Turkey  
Prof. Dr. Gülgün Nazan GÜNAY, Ege University | Turkey  
Prof. Dr. Haldun YALÇINKAYA, TOBB University | Turkey  
Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK, Toros University | Turkey  
Prof. Dr. Hüseyin BAĞ, Middle East Technical University | Turkey  
Prof. Dr. İbrahim Atilla ACAR, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey  
Prof. Dr. İhsan IŞIK, Rowan University | USA  
Prof. Dr. İsa İPÇİOĞLU, Bilecik Şeyh Edebali University | Turkey  
Prof. Dr. Levent Bekir KIDAK, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey  
Prof. Dr. Mehmet BALCILAR, Doğu Akdeniz University | Turkey  
Prof. Dr. Metin Kamil ERCAN, Ankara Hacı Bayram Veli University | Turkey  
Prof. Dr. Metin KARADAĞ, Ege University | Turkey  
Prof. Dr. Muhsin KAR, Ankara Yıldırım Beyazıt University | Turkey  
Prof. Dr. Murat ÇOKGEZEN, Marmara University | Turkey  
Prof. Dr. Mustafa SAKAL, Dokuz Eylül University | Turkey  
Prof. Dr. Mustafa Zihni TUNCA, Süleyman Demirel University | Turkey  
Prof. Dr. Necdet SAĞLAM, Anadolu University | Turkey  
Prof. Dr. Nejat BASIM, Başkent University | Turkey  
Prof. Dr. Nesrin DEMİR, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey  
Prof. Dr. Nezh Metin ÖZMUTAF, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey  
Prof. Dr. Nuri ÖMÜRBEK, Süleyman Demirel University | Turkey  
Prof. Dr. Osman KARAMUSTAFA, Recep Tayyip Erdoğan University | Turkey  
Prof. Dr. Özlem TÜR, Middle East Technical University | Turkey

- Prof. Dr. Özlem ÖNDER, Ege University | Turkey  
Prof. Dr. Pınar Evrim MANDACI, Dokuz Eylül University | Turkey  
Prof. Dr. Ramazan AKTAŞ, TOBB University | Turkey  
Prof. Dr. Reinhold ROTH, Bremen City University of Applied Sciences | Germany  
Prof. Dr. Recep KÖK, Dokuz Eylül University | Turkey  
Prof. Dr. Sait GÜRBÜZ, Social Sciences University of Ankara | Turkey  
Prof. Dr. Sibel TURAN, Trakya University | Turkey  
Prof. Dr. Sinan NARDALI, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey  
Prof. Dr. Selahattin KARABINAR, İstanbul University | Turkey  
Prof. Dr. Selçuk EMSEN, Atatürk University | Turkey  
Prof. Dr. Seval Kardeş SELİMOĞLU, Anadolu University | Turkey  
Prof. Dr. Şaban UZAY, Erciyes University | Turkey  
Prof. Dr. Şeref KALAYCI, Karadeniz Technical University | Turkey  
Prof. Dr. Tark OĞUZLU, Antalya Bilim University | Turkey  
Prof. Dr. Tayyar ARI, Uludağ University | Turkey  
Prof. Dr. Tekin AKDEMİR, Ankara Yıldırım Beyazıt University | Turkey  
Prof. Dr. Türker SUSMUŞ, Ege University | Turkey  
Prof. Dr. Uğur ZEL, Okan University | Turkey  
Prof. Dr. Ünsal SİĞRI, Başkent University | Turkey  
Prof. Dr. Volkan ALPTEKİN, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey  
Prof. Dr. Ziya ÖNİŞ, Koç University | Turkey  
Assoc. Prof. Dr. Abdurrahman KORKMAZ, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey  
Assoc. Prof. Dr. Alper DOĞAN, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey  
Assoc. Prof. Dr. Bora AKTAN, University of Bahrain | Turkey  
Assoc. Prof. Dr. Dilek MEMİŞOĞLU, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey  
Assoc. Prof. Dr. Elif Türkan ARSLAN, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey  
Assoc. Prof. Dr. Hüseyin Güçlü ÇİÇEK, Süleyman Demirel University | Turkey  
Assoc. Prof. Dr. Sinem KOCAMAZ, Ege University | Turkey  
Assoc. Prof. Dr. Şaban KARDAŞ, TOBB University | Turkey  
Assoc. Prof. Dr. Şevket OVALI, Dokuz Eylül University | Turkey  
Assoc. Prof. Dr. Uğur Burç YILDIZ, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey

**Secretary • Sekreteryaya**

Res. Assist. Barış BOSTANCI, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey

**Manuscript and Language Editors • Yazım ve Dil Editörleri**

Res. Assist. Emre TELCİ, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey

Res. Assist. Furkan AKCEBE, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey

Res. Assist. Nur KOÇ, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey

Tuğba Betül ÖZAV, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey

**Typesetters and Layout Designers • Mizanpajcılar**

Res. Assist. Dr. Ali Fuat URUŞ, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey

Res. Assist. Burcu BAŞÇECİ BAŞKURT, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey

Res. Assist. Cemalettin SEVER, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey

Res. Assist. Derya AKTAŞ, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey

Res. Assist. İpek CAMUZ BERBER, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey

Res. Assist. Özge KOBAK, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey

Res. Assist. Pınar EBE GÜZGÜ, İzmir Kâtip Çelebi University | Turkey

**Contact Details • İletişim Bilgileri**

*T. C. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*

**Web:** <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jobig>

**Address • Adres:** İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, İİBF, Çiğli Ana Yerleşkesi, 35620  
Çiğli/İzmir, Türkiye

**Phone • Tel:** +90 232 329 3535 / 3277

**Fax • Faks:** +90 232 386 0888

**Journal of Business, Innovation and Governance (JoBIG)**, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İKÇÜ İİBF) tarafından Haziran ve Aralık aylarında olmak üzere yılda iki sayı şeklinde yayımlanan, uluslararası ve hakemli bir elektronik dergidir. Türkçenin yanı sıra, İngilizce yayınların da kabul edildiği JoBIG, işletmecilik, inovasyon ve yönetim alanlarında akademik bakış açısının geliştirilmesini amaçlamaktadır. Dergiye gönderilen tüm yayımlar, hakem değerlendirmesi öncesinde intihal programında taranmaktadır. Dergide yer alan yayınlarda ileri sürülen fikirler yazarlarına aittir ve dergi yönetimi ile kurumun görüşlerini yansıtmamaktadır. JoBIG kapsamında yayımlanan eserlerden kaynak gösterilerek alıntı yapılabilmektedir.

**Journal of Business, Innovation and Governance (JoBIG)** is an international and peer-reviewed electronic journal published bi-annually, in June and December, by İzmir Kâtip Çelebi University Faculty of Economics and Administrative Sciences (İKÇÜ İİBF). JoBIG, which accepts publications in English as well as Turkish, aims to develop an academic perspective in the fields of business administration, innovation, and governance. All publications sent to the journal are scanned in the plagiarism program before the referee evaluation. The ideas put forward in the publications in the journal belong to the authors and do not reflect the views of the journal management and the institution. It is possible to quote from the works published within the scope of JoBIG by showing the source.

**Journal of Business, Innovation and Governance (JoBIG)**, yönetim, organizasyon, finans, muhasebe, üretim yönetimi, pazarlama, uluslararası ticaret, iktisat, maliye politikaları, kamu yönetimi ve siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler ve sağlık kurumları yönetimi alanlarındaki bilimsel çalışmaları alanyazına kazandırmayı amaçlamaktadır. Bu kapsam- larda hazırlanan makaleler ve kitap incelemeleri/eleştirileri, JoBIG tarafından değerlendirilmeye alınmaktadır. Dergide yayınlanan eserlerde bilimsel etik kurallarına ve kör hakem sistemine bağlı kalınmaktadır.

**Journal of Business, Innovation and Governance (JoBIG)** aims to bring scientific studies in the fields of management, organization, finance, accounting, production management, marketing, international trade, economics, fiscal policies, public administration and political science, international relations, and health institutions management to the literature. Articles and book reviews/criticisms prepared within these scopes are evaluated by JoBIG. In the studies published in the journal, scientific ethical rules and blind referee system are adhered to.

**EDİTÖRDEN*****Değerli Okurlarımız,***

Journal of Business, Innovation and Governance (JoBIG), 2023 yılı ilk sayısını sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyuyoruz. 6. Cilt, 1. Sayı itibarıyla JoBIG, 1 adet araştırma makalesine ve 1 adet inceleme makalesine ev sahipliği yapmaktadır. Bu sayımızda da, önceki sayılarımızda olduğu gibi alanyazına kıymetli katkılar sağlayan, orijinal eserlere yer vermenin heyecanı içerisindeyiz. Sayıda yer alan çalışmalarda, kuruluş yeri seçimi sürecinde analitik hiyerarşi sürecinin kullanılması bir gıda işletmesi üzerinden araştırılmış ve birinci petro dönemi stratejik yönetim açısından değerlendirilmiştir. Yazarlarımıza, dergimize gösterdikleri ilgiden dolayı teşekkür ederiz. Sayıda yer alan yayınların ilgi ile okunacağını ve başka araştırmalara ışık tutacağını umuyoruz.

Sayımızın hazırlanmasında, bilimsel görüşünü ve desteğini özveri ve titizlikle sunan hakemlerimize, emeklerinden ve dergimizde yer alacak yayınların kalitesinin artırılmasına yönelik yapmış oldukları değerli katkılarından dolayı sonsuz teşekkürlerimizi sunarız.

JoBIG sayısının ve yapısının geliştirilmesi için emek sarf eden kıymetli yayın ekibimize değerli katkılarından ve özverili çalışmalarından dolayı içten teşekkür ederiz.

Dergimizin 6. yılına yaraşır bu son sayısında diğer sayılarımızda olduğu gibi arzumuz ve gayemiz, ulusal ve uluslararası indekslerin belirlemiş olduğu kriterlere ve standartlara haiz bilimsel bir yayın organı olmak yönündedir.

Meslektaşlarımızı, alanının gelişmelerini yakından takip eden araştırmacıları, kıymetli çalışmalarını Journal of Business, Innovation and Governance (JoBIG) aracılığı ile bilim dünyasıyla paylaşmaya davet eder, saygılarımızı sunarız.

2023 yılının ikinci sayısında buluşmak dileğiyle...

***Dr. Nisa AKIN***

**FROM THE EDITOR**

*Dear Readers,*

We are pleased to share with you the first issue of the Journal of Business, Innovation and Governance (JoBIG), 2023. As of Volume 6, Issue 1, JoBIG hosts 1 research article and 1 review article. In this issue, as in our previous issues, we are excited to include original works that make valuable contributions to the literature. In the studies included in the issue, the use of the analytical hierarchy process in the establishment site selection process was researched on a food business and the First Petro period was evaluated in terms of strategic management. We would like to thank our authors for their interest in our magazine. We hope that the publications in the issue will be read with interest and will shed light on another research.

We would like to express our endless thanks to our referees, who provided their scientific opinion and support with devotion and meticulousness in the preparation of our issue, for their efforts and for their valuable contributions to improving the quality of the publications to be included in our journal.

We sincerely thank our esteemed publication team for their valuable contributions and devoted work, who have made efforts to improve the issue and structure of JoBIG.

In this last issue of our journal, worthy of its 6th year, as in our other issues, our desire and aim is to be a scientific publication that meets the criteria and standards determined by national and international indexes.

We invite our colleagues, researchers who closely follow the developments in the field, to share their valuable studies with the scientific world through the Journal of Business, Innovation and Governance (JoBIG), and we present our respects.

Hope to meet you in the second issue of 2023...

*Dr. Nisa AKIN*

**Referees of This Issue • Bu Salinan Hakem Kurulu**

Prof. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIŞ, Dokuz Eylül University | Turkey

Assoc. Prof. Dr. Ebru TOLAY, Dokuz Eylül University | Turkey

Assoc. Prof. Dr. Melih ENGİN, Bursa Uludağ University | Turkey

Assist. Prof. Dr. Gökhan Kırbaç, İstanbul Kültür University | Turkey





## CONTENTS / İÇİNDEKİLER

## FROM EDITOR / EDİTÖRDEN

## RESEARCH ARTICLES / ARAŞTIRMA MAKALELERİ

**KURULUŞ YERİ SEÇİMİNDE ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİNİN  
KULLANILMASI: İZMİR'DE BİR GIDA İŞLETMESİ ÜZERİNDE  
UYGULAMA**

USING ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS IN THE SELECTION OF  
FACILITY LOCATION: AN APPLICATION ON A FOOD ENTERPRISE  
IN IZMIR

1 – 22

*Aygülen Kayahan Karakul, Ayşegül Arslan*

## REVIEW ARTICLES / İNCELEME MAKALELERİ

**BİRİNCİ PETRO DÖNEMİNİN STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDAN  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

EVALUATION OF THE PETRO I PERIOD IN TERMS OF STRATEGIC MANAGEMENT

23 – 40

*Uğur Keskin*

## KURULUŞ YERİ SEÇİMİNDE ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİNİN KULLANILMASI: İZMİR'DE BİR GIDA İŞLETMESİ ÜZERİNDE UYGULAMA

USING ANALYHTICAL HIERARCHY PROSESS IN THE SELECTION OF FACILITY  
LOCATION: AN APPLICATION ON A FOOD ENTERPRISE IN IZMIR

**Aygülen KAYAHAN KARAKUL**

*Doç. Dr., İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, İİBF, İşletme, ORCID: 0000-0002-8310-1709, aygulen.kayahan@ikc.edu.tr*

**Ayşegül ARSLAN**

*Doktora Öğrencisi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, SBE, İşletme, ORCID: 0000-0002-1742-8391, aysegularslan545@gmail.com*

### ÖZET

Değişimin hızlı yaşandığı günümüz dünyasında rekabet her geçen gün artmakta ve değişime uyum sağlayamayan işletmeler faaliyetlerini sürdürme konusunda zorlanmaktadır. İşletmelerin piyasada varlıklarını sürdürebilmeleri için işletme yönetiminin doğru kararlar alması çok önemlidir. Kuruluş yeri seçimi de işletmelerin verdiği önemli temel kararlardan birisi olup işletme kurulduktan sonra değiştirilmesi zor olan, kârı doğrudan etkileyen ve içinde birçok kriteri ve alternatifi içeren bir problemdir. Bu çalışmada, Çok Kriterli Karar Verme tekniklerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi ile İzmir ilinde faaliyet gösteren bir gıda firması için yeni bir satış ofisi için en uygun yerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Alternatifler İzmir Ticaret Odasının verileri arasındaki olası çarşılardan kuruluşun faaliyet alanına göre belirlenmiş, kriterler ve alt kriterler ise hem literatürden hem de işletmedeki çalışan personelle yapılan görüşmelerden elde edilmiştir. Çalışmada nitel kriterler Analitik Hiyerarşi Prosesindeki ikili karşılaştırma ölçekleri sayesinde başarı ile sayısallaştırılmıştır. Kuruluş yeri seçim kararına etki eden en önemli ana kriterin pazar faktörü olduğu sonucuna varılmıştır. Alternatifler arasındaki sıralama Bostanlı Çarşısı 1. sırada, Karşıyaka Çarşısı 2. sırada, Kemeraltı Çarşısı 3. sırada, Bornova Meydan ve Çevresi 4. sırada ve Alsancak Kıbrıs Şehitleri Caddesi son sırada olarak belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Çok Kriterli Karar Verme, Analitik Hiyerarşi Prosesi, Kuruluş Yeri.

**JEL Kodları:** C44, M11.

**Kabul Tarihi /**

**Accepted: 11.04.2023**

**İletişim /**

**Correspondence:**

**Aygülen KAYAHAN  
KARAKUL**

**Benzerlik Oram /**

**Similarity Score: %12**

**Makale Türü / Article**

**Type: Araştırma**

**Makalesi / Research  
Article**

### ABSTRACT

In the rapidly changing world of today, competition is increasing day by day, and businesses face with many difficulties while maintaining their activities if they do not fit the change. The managers must make true decisions for sustainability of entrepreneurs in the market. The choice of facility location is also one of the important first basic decisions and it is very difficult to change this decision after the establishment of facility location. This selection problem effects the profit directly and consist of multi criteria and many alternatives. In this study, it is aimed to determine the most suitable place for a new sales office of a food company operating in Izmir province with the Analytical Hierarchy Process Method, which is one of the Multi-Criteria Decision-Making techniques. Alternatives were determined according to the activities of the organization from the possible markets among the data of the Izmir Chamber of Commerce, and the criteria and sub-criteria were obtained both from the literature and from interviews with personnel in the company. The qualitative data are successfully quantified by the help of the Pairwise Comparison Scale of Analytical Hierarchy Process. As a result, it is obtained that the most important main criterion affecting the decision of the facility location is the market factor. Bostanlı Bazaar is found as the best alternative and the ranking of the other ones are obtained as follows: Karşıyaka Bazaar, Kemeraltı Bazaar, Bornova Square and its Surround, Alsancak Kıbrıs Şehitleri Street.

**Keywords:** Multi Criteria Decision Making, Analytical Hierarchy Process, Facility Location.

**JEL Codes:** C44, M11.

## 1. GİRİŞ

Bir işletmenin hayatta kalmak ve başarılı olmak için ilk yapacağı işlerden birisi faaliyet göstereceği en uygun yerin belirlenmesidir. Firmalar, kuruluş yeri olarak; kolay ulaşılabilen ve ürünlerini en çok sayıda tüketiciye sunabileceği lokasyonları tercih etmektedir (Kayacan ve Yirmibeşoğlu, 2017: 2). Kuruluş yeri, işletmelerin uzun vadede faaliyetlerini sürdüreceği bir alandır. Bu sebeple, bir firmanın kuruluş yeri seçimini hem uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirebileceği, en düşük maliyet ile en yüksek karı sağlayabileceği bir bölge olarak (Küçük ve Öz, 2014: 3; Üçüncü ve Bayram, 2016: 7; Korucuk ve Memiş, 2018: 11) hem de işletmenin faaliyetlerini verimli bir şekilde sürdürebileceği bir yer olarak belirlemelidir (Önel, 2014: 6). Kısaca kuruluş yeri seçimi bir işletme için faaliyetlerini sürdürebileceği coğrafi bölgenin seçilmesidir (Safari vd., 2012: 206).

İşletmenin kuruluş yeri seçim kararında yapılan hatalar firmanın geleceğinde önemli problemlerin doğmasına sebep olabilir. Yapılmış olan yanlış bir seçimden dönmek için işletmenin yeni bir yere taşınabilmesi zor ve yüksek maliyetlidir (Eleren, 2007: 2). Yanlış yer seçimleri firmada maliyetlerin yükselmesine olduğu kadar nitelikli işgücünün boşa kullanılmış olmasına, rekabetçi avantajın kaybedilmesine, hammaddelerin tedarikinde yetersizlik oluşmasına neden olabilmektedir (Boran, 2011: 487). Bazı durumlarda yanlış yer seçilmiş olduğu tespit edilse dahi, firmalar faaliyetlerini gerçekleştirdikleri alanı hızlı ve kolay bir şekilde değiştiremediklerinden buldukları mevcut lokasyonda varlığını sürdürme mecburiyetinde kalmaktadırlar (Güler vd, 2014: 3). Yanlış kuruluş yeri seçimi başta ulaşım ve altyapıya ilişkin sorunlar, lojistik ile ilgili problemler, pazarlama ve satış faaliyetleri ile ilgili birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Bu problemlerin giderilmesine yönelik yapılan harcamalar ürün maliyetlerini artırıcı bir etkiye sahip olmakla beraber üretimde aksamalara neden olmaktadır (Eleren, 2007: 2).

İşletmenin kurulacağı yer seçim probleminde etkileyici değişkenlerin bazıları ticaret alanının demografik yapısı, sosyo ekonomik yapısı ve oradaki tüketim tercihleri, tüketim alışkanlıkları, bölgenin ticari açıdan gelişme potansiyeli, kuruluş yerinin ticaret alanına erişilebilirliği, toplu ulaşım ağlarına yakınlık, trafik durumu, potansiyel uygunluk, yasa ve mevzuatlara uygunluk, lojistik imkanları ve yatırımcı kapasitesidir (Şengör Özegeli, 2016: 46). Arz açısından bakıldığında, firmaların rekabetçi yapısının geliştirilmesi ve ticari faaliyetlerini devam ettirebilmesinin esas koşullarından biri maliyetlerinin kontrolü ve azaltılmasıdır. Küreselleşmenin piyasayı daha da rekabetçi hale getirdiği günümüzde; kalite, maliyet, hız ve esneklik gibi unsurların eşanlı olarak sağlanması gerekmektedir (Korucuk ve Memiş, 2018: 11). Kuruluş yeri konusunda ideal kararların alınması firmanın rekabet ortamında avantaj sağlaması ve bu avantajlı konumu devam ettirmesi için gereklidir. Doğru kararların alınması rekabetçi avantaj kazanmak ve bu avantajı sürdürmek için gereklidir (Kuruüzüm ve Atsan, 2001 :2). Öte yandan talep açısından işletmenin müşterilerinin alım gücü, demografik yapısı, tüketim alışkanlıkları gibi etkenler dikkate alınmadan kuruluş yerinin seçilmesi yapılan yanlışlıklardandır. Satışların istenilen düzeyde gerçekleşmemesi firmanın en başında yanlış tercihlerde bulunmasından kaynaklanabilmektedir.

Tüketim taleplerinde yaşanan güncel gelişmeler, müşteri beklenti ve alışkanlıklarının çeşitliliği, rekabetçi yapı ve alternatif sayısının fazla olması gibi sebepler kuruluş yeri seçim problemlerini karmaşık hale getirmektedir (Başaran, 2019: 18). Firmanın kuruluş yeri seçimi konusunda etkili olan çok sayıda faktör olması ve birbirlerine karşı zıtlıklar içeren bu faktörler arasında uzlaşma mecburiyeti olması sebebiyle bu problem karmaşık bir karar problemi olarak tanımlanabilir. Çok sayıda kriter varsa ve üstelik bu kriterler birbiri ile çelişen durumlarda ise bu durumlarda Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemleri kullanılır (Aruldoss vd, 2013). Kriterlerin çeşitliliği ve kuruluş yeri alternatiflerinin birden fazla olması dikkate alındığında kuruluş yeri seçim problemi bir ÇKKV problemi şeklinde değerlendirilerek çözüm aranmalıdır (Başaran, 2019: 13). ÇKKV yöntemleri girişimcilerin karar vermelerine yardımcı olabilmek amacıyla geliştirilmiştir (Altuntaş, 2021: 2).

Bu çalışmada kuruluş yerinin seçiminde hangi kriterlerin baz olarak alınacağı hem literatür taraması ile hem de işletmedeki çalışan personel ile yapılan görüşmeler sonucu derlenmiş ve sınıflandırılmıştır.

Çalışmanın amacı, İzmir ilinde 7 tane şubeye sahip olan, 11 yıldır gıda sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin yeni bir şubeyi nerede açacağına belirlenmesidir. Bu amaca ulaşabilmek için ÇKKV yöntemlerinden Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi kullanılmıştır. İzmir ilinde ticaretin yoğunlaştığı bölgeler şehir merkezinde yer alan çarşılardır. İzmir Ticaret Odası'nın resmî web sitesinde İzmir ilinde ticaretin yoğunlaştığı bölgeler paylaşılmıştır. Bu veriler arasından çalışma için beş bölge alternatif olarak uygun bulunarak seçilmiştir. Bunlar: Kemeraltı Çarşısı, Bostanlı, Alsancak Kıbrıs Şehitleri Caddesi, Bornova Meydan ve Çevresi, Karşıyaka Çarşısıdır (İzmir Ticaret Odası, 2022).

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

Kuruluş yeri seçimi ile ilişkili birçok çalışma yapılmıştır. Kuruluş yeri seçim problemi, yapısı gereği çok sayıda kriteri, alt kriteri ve alternatifi içerdiğinden hiyerarşik bir yapıdadır ve farklı ÇKKV teknikleri ile bu problemlere çözüm aranmaktadır. Bu başlık altında son dönemde yapılmış olan kuruluş yeri seçim problemlerinde ÇKKV tekniklerinin kullanıldığı çalışmalara yer verilmiştir:

Eleren (2007) çalışmasında deri sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin kuruluş yeri seçiminde, Bulanık TOPSIS tekniğinin kullanım kolaylığını göstermeyi amaçlamıştır. Çalışmada Bulanık TOPSIS yöntemi ile bir dericilik işlemesi için alternatif altı kuruluş yeri arasında öncelik sıralaması yapılmıştır.

İmren (2011) mobilya endüstrisinde optimal işletme kuruluş yeri seçim probleminin AHP yöntemi ile çözülmesini amaçlamıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre hammadde temini, üretim kapasitesi ile enerji ve su kaynaklarına yakınlık kriterlerine göre Karabük ilinin, işgücü ve teknoloji kriterleri açısından Çorum ilinin önem derecesinin en yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Ömürbek, Üstündağ ve Aktuğ (2013) Isparta ilinde hayvancılık faaliyeti yapılabilecek uygun alanların AHP yöntemi ile belirlenmesini amaçlamışlardır. Araştırma kapsamında belirlenen beş kritere göre Isparta ilçeleri içinden hayvancılık işletmesi kurmak için en uygun olan ilçe seçilmiştir. Hayvancılık yapılacak yerin seçilmesinde çevresel faktörlerin etkisinin diğer kriterlere göre daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir ve sonuç olarak, en uygun kuruluş yeri Yalvaç ilçesi olarak tespit edilmiştir.

Güler, Böl, Adanacıoğlu, Saner, Azak (2014) İzmir'de gıda sanayi firması olarak kurulması planlanan bir kuru domates işletmesinin, kuruluş yeri seçim kararı probleminin çözülmesini amaçlamışlardır. Kuruluş yeri alternatifi olarak tercih edilen İzmir'in ilçeleri PROMETHEE yöntemi ile pazara yakınlık, hammaddeye yakınlık, altyapı, işgücü maliyeti, enerji maliyeti ve yatırım maliyeti açısından değerlendirilmiştir. Analiz sonucuna göre kuru domates işletmesi kuruluş yeri olarak Aliağa ilçesinin seçilmesi gerektiği anlaşılmıştır.

Sandıkçı ve Pamukçu (2014) çalışmalarında Kastamonu bölgesinde turizm sektöründe teşvik veren kurumların tespit edilmesi ve en uygun kurumun seçilmesini amaçlamışlar ve bu amaca ulaşmak için AHP yöntemini kullanmışlardır. Araştırmadaki kriterler Kastamonu ilinde turizm yatırımı faaliyetlerinde bulunan kişilerle yapılan görüşmeler çerçevesinde belirlenerek üç ana başlıkta toplanmış ve alt kriterleri ile birlikte hiyerarşik düzende ifade edilmiştir. Sonuç olarak çalışmadaki alternatif kuruluşlar ana ve alt kritere göre sıralanmıştır.

Aktepe ve Ersöz (2014) çalışmalarında bir işletmenin depo yeri seçimi probleminin 3 farklı yöntemin sentezlenmesi ile çözümünün bulunmasını amaçlamışlardır. Belirlenen seçim kriterleri AHP tekniği ile ağırlıklandırılmış, alternatiflerin sıralandırılması ise VIKOR ve MOORA yöntemleri ile yapılmıştır.

Baki ve Özdemir (2014) çalışmalarında Rize ilinde kurulması planlanan bir ekoturizm merkezi için en uygun kuruluş yeri seçim probleminin belirlenmesini amaçlamışlardır. Araştırma kapsamında Bulanık AHS ve VIKOR yöntemleri kullanılmıştır. Otel yeri seçimi kararında etkili olan kriterlerin ağırlıklarının belirlenmesinde Bulanık AHS yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda “yakın çevre” kriterinin karar aşamasında en önemli kriter olduğu elde edilen verilerle saptanmıştır.

Önel (2014) bir mermer fabrikası kuruluş yeri seçimi probleminin çözümünü amaçladığı çalışmada AHP, VIKOR ve TOPSIS yöntemlerini kullanmıştır. Çalışmada hammaddeye yakınlık, iş gören sağlama kolaylığı, pazara yakınlık, enerji ve yakıt, var olan işletme ile birleşme olanağı kriterleri kullanılmıştır. Bulanık AHP yöntemine göre organize sanayi bölgesinin bu işletme açısından en ideal kuruluş yeri olduğu görülmüştür. Bulanık TOPSIS ve Bulanık VIKOR yöntemlerine göre ise, diğer yöntemdekinden farklı olan alternatif en ideal yer olarak görülmüştür.

Özel, Karayılmazlar ve Demirci (2014) Bartın Havzasında yapılacak olan yeni ağaçlandırma çalışmaları için alternatifler arasından en uygun alanın seçilmesini amaçlamışlar, çalışmada AHP yöntemini kullanmışlardır. Yapılan değerlendirmelerin ardından, ilk iki sırada tüm kriterler yönünden Bartın-Gözpınarı ve Bartın-Karaçaydere yöreleri yer almıştır.

Serdar (2015) süpermarketler için perakendeci mağaza kuruluş yeri seçimi probleminin çözüme kavuşturulmasını hedeflemiş, bu hedefe ulaşmak için AHP yöntemini kullanmıştır. Araştırmada süpermarketler için kuruluş yeri seçimi konusu incelenmiş ve son zamanlarda kullanımı hızla AHP'nin perakendeci mağaza kuruluş lokasyonu seçiminde kullanılmasına yer verilmiştir. Önerilen model iki aşamada ele alınmış, ilk aşamada süpermarket kuruluş yeri için şehir veya bölge tercihi, ikinci aşamada ise ilk aşamada seçilen şehir veya bölge içerisinde bir lokasyon seçimi gerçekleştirilmiştir.

Üçüncü ve Bayram (2016) Kastamonu ilinde orman ürünleri endüstrisindeki bir firmanın kuruluş yeri seçimine etki eden kriterlerin belirlenmesi ve en uygun kuruluş yeri seçimin yapılmasını amaçlamışlardır. Çalışma kapsamında incelenen 8 faktör arasından Kastamonu ilinde en çok öncelikli kriterin hammaddeye yakınlık kriteri olduğu belirlenmiştir. Diğer faktörler pazara yakınlık, ulaşım ve taşıma imkanları, teşvikler, arazi fiyatları, iş gücü ve mevcut yatırımların varlığı olarak sıralanmış olup eğitim ve araştırma kurumlarının varlığı kriteri en düşük önceliğe sahip kriter olarak tespit edilmiş, ve bu ağırlıklara göre uygun kuruluş yeri seçimi yapılmıştır.

İnce, Bedir ve Eren (2016) Tuzla ilçesinde kurulması planlanan yeni bir özel sağlık kuruluşu için en uygun yerin belirlenmesini amaçlamışlardır. Çalışma kapsamında AHP yöntemi kullanılmıştır. Tuzlaya ait mahallelerden oluşturulan alternatiflerin arasından karşılaştırma yapılmıştır.

Cömert ve Yener (2017), Sakarya'da faaliyetlerini sürdüren bir gıda işletmesi için optimal depo yerinin belirlenmesini amaçlamışlar, bu amacı gerçekleştirmek için HP yöntemi kullanmışlar ve Sakarya'nın üç ilçesinin durumlarını kıyaslamışlardır. Araştırmada oluşturulan karar modeli dört ana kriter ve sekiz alt kriterden meydana gelmektedir. Araştırmadan elde edilen en ideal depo yeri olarak Arifiye ilçesi uygun bulunmuştur.

Özdemir, Özcan ve Kaynak (2017) çalışmalarında Türkiye'de kurulması planlanan bir güneş enerjisi santrali için, optimal kuruluş yeri seçim problemini çözmeyi amaçlamışlar, bu amaca ulaşmak için AHP ve VIKOR yöntemlerini kullanmışlardır. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre elektrik üretme kapasitesi, bu kriter için avantajlı görünen Van ve Antalya illeri için yeterli koşulu sağlamakla birlikte, deprem olmama ihtimali kriteri Konya ve Aksaray illeri için uygun koşulları sağlamaktadır.

Organ ve Tekin (2017) Denizli'de inşa edilmesi planlanan şehir hastanesinin en uygun kuruluş yerinin seçilmesini amaçlamışlar, çalışmalarında Entropi ve Gri İlişkisel Analiz

metotlarını kullanmışlardır. Hastane kuruluş yeri seçimi için; hedef kitle yoğunluğu, yerleşim birimlerine yakınlık, gürültü kaynaklarına yakınlık, merkezilik, ulaşılabilirlik, personel ulaşımı, rakiplere uzaklık, rakiplerin etkinliği, altyapı yeterliliği, bina düzenleme maliyeti ve fark edilebilirlikten oluşan 12 kriter belirlenmiştir. Öncelikle kriterler önem derecelerine göre sıralanmış ve Entropi yönteminden yararlanılarak kriter ağırlıkları saptanmıştır. Ağırlıklar bulunduktan sonra Gri İlişkisel Analiz yöntemi kullanılarak seçenekler sıralanmıştır.

Pekkaya ve Bucak (2018) Batı Karadeniz’de liman kuruluş yeri seçimini etkileyen kriterlerin ağırlıklarını belirleyerek, en uygun kuruluş yerinin seçimini amaçlamışlar, çalışmalarında PROMETHEE TOPSIS, ÇKPM, VIKOR yöntemlerini kullanmışlardır. Ana kriter ve alt kriterlerin, liman kuruluş yeri seçim probleminde ağırlık derecesinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Seçim sıralamasında ise genel olarak konteyner terminaline sahip liman tesisinin kuruluş yeri için Alaplı/Zonguldak ideal bölge olarak belirlenmiştir.

Korucuk ve Memiş (2018) çalışmalarında tedarik zinciri yönetiminde risk etkenlerinin belirlenmesi ve bu risk etkenlerinin risk açısından ölçülmesini amaçlamışlar, çalışmalarında AHP yöntemini kullanmışlardır. Tedarik zinciri yönetimindeki risk faktörlerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çalışmada en önemli ana kriterin “Kalite Riski” olduğu belirlenmiştir. Ayrıca tedarik zinciri yönetimindeki risk faktörlerinden az etki eden ana kriter ise “Fiyat Riski” olmuştur.

Hazırcı ve Şahin (2019) Burdur’da yaşanabilecek olası bir deprem sonrasında faydalanılacak geçici iskân bölgelerinin seçimi ve seçilen bölgelere atanacak mahallelerin belirlenmesini hedeflemişler, çalışmada AHP temelli p-medyan yöntemi kullanmışlardır. Belirlenen kriterler ile oluşturulan hiyerarşik yapının uygunluğu AHP metodu ile hesaplanmış ve bulunan kriterlerin ağırlıklandırılması yapılmıştır. Buna göre ana kriterler arasında en fazla ağırlığa sahip olan “Sağlık ve Güvenlik”, en az ağırlığa sahip olan ise “Kapasite” kriterleri olarak belirlenmiştir.

Aydemir-Karadağ (2019) Ankara ve civarında inşa edilecek katı atık düzenli depolama tesisi kuruluş yeri seçim probleminde çözüm bulmayı amaçlamışlar, çalışmada AHP tekniğini kullanmışlardır. Uzman görüşleri dikkate alınarak Ankara ilinde 4 alternatif yerleşim yeri ilçe bazında seçilmiştir. Literatürde yer alan kriterler, yasalar, mevzuatlar sınıflandırılarak, çevresel, ekonomik, sosyal ve zeminel olmak üzere dört ana kriter belirlenmiştir. Ana kriterlerle ilişkili 21 adet alt kriter-1 ve alt kriterler-1 ile direkt bağlantılı 23 adet alt kriter-2 olmak üzere toplamda 48 adet kriter ile geniş bir hiyerarşi oluşturulmuştur. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre en ideal yer Gölbaşı olarak bulunmuştur.

Turğut ve Şahin (2019) Mersin ilinde yaş sebze ve meyve depolamasının yapılabileceği bir kuruluş için en uygun alanın belirlenmesini amaçlamışlar ve bu amaca ulaşmak için AHP yöntemini kullanmışlardır. Bu çalışmada depo yeri seçimi yapabilmek için 3 ilçe karşılaştırılmış AHP tekniği kullanılarak en uygun ilçe belirlenmiştir.

Eğilmez, Yıldız ve Eş (2019) Bolu ilinde inşa edilmesi planlanan futbol stadyumu için alternatiflerin belirlenen kriterlere göre en uygun yeri seçimini yapmayı amaçlamışlardır.

Uygun stadyum kuruluş yeri probleminin çözümlemesinde VIKOR yöntemi AHP ile entegre edilerek kullanılmıştır. Kriterlerin belirlenmesinde stadyum yapısı ile ilgili kriterlerin beraberinde stadyuma ulaşım ve ağırlama, şehre katkı ve teknik ve yasal kriterler 4 ana kriter toplamda 13 kriter göz önünde bulundurulmuştur

Kuyrukçu (2020) üniversitelerin kuruluş yeri seçiminin belirlenen kriterler altında değerlendirilmesini amaçlamış, çalışmada AHP ve TOPSIS yöntemlerini kullanmıştır. Literatür taraması ile üniversitelerin ülke içi yer seçimine karar vermede 5 temel parametre grubu altında 26 alt parametre bulunmuş, AHP yöntemi kullanılarak bu parametreler sayısallaştırılmıştır. Sayısallaştırılmış parametreler kullanılarak TOPSIS yöntemi ile alternatif kentler karşılaştırılmış ve bir sıralama yapılmıştır.

Aytemiz ve Cingöz (2020) hazır yemek sektöründe faaliyet gösteren bir firma için, optimal kuruluş yeri seçimi yapmayı amaçlamışlar, çalışmalarında AHP yöntemini kullanmışlardır. Toplamda altı ana kriter ve otuz yedi alt kriter belirlemişlerdir. Çalışma sonuçlarına göre, restoran kuruluş yeri seçimi için en önemli kriterin gelir (%12,41) olduğu, ikinci en önemli kriter ise kira maliyeti (%12,38) olduğu belirlenmiştir.

Beyhan, Eren ve Aktuğ (2020) perakende zincir market lokasyonlarının optimal olarak seçimini amaçlamışlar, çalışmada CBS Tabanlı Çok Kriterli AHP teknikleri kullanmışlardır. AHP ve TOPSIS yöntemi ile hesaplanan sonuçlara göre yüksek potansiyel, orta potansiyel ve düşük potansiyel olan gridlerin sayısı belirlenmiş, AHP yöntemi ile hesaplanan sonuçlar ve haritalar TOPSIS yöntemi ile de hesaplanarak test edilip teyit edilmiştir

Altuntaş (2021), tarım sektöründe sığır besiciliği yapan bir firmanın kuruluş yeri konusunda seçime etki eden faktörlerin belirlenmesi ve bununla birlikte Kırşehir’de kurulması planlanan firma için optimal kuruluş yerinin seçilmesini amaçlamış, araştırmasında AHP tekniğini kullanmıştır.

Oral, Yumuşak ve Eren tehlikeli madde konusunda stratejik konumundan dolayı Kırıkkale ilindeki uygun depo yerinin seçilmesini amaçlamışlar, çalışmalarında AHP ve ANP yöntemlerini kullanmışlardır. Her iki teknikte de en ideal depo yerinin Hacılar, Bahşili bölgesi olarak tercih edilmesi, bölgenin arzu edilen kriterlere sahip, güçlü bir yerde bulunduğunu gözler önüne sermektedir. Sonuç itibarı ile tehlikeli madde depo yeri seçiminin kritik bir problem olduğu anlaşılmıştır. En doğru sonuçlara ulaşabilmek amacıyla birden fazla metottan faydalanılarak ulaşılan sonuçların karşılaştırılması gerektiği tespit edilmiştir.

Esen ve Çırpın (2022) bir hizmet işletmesinin, kuruluş yeri seçim probleminde belirlenen 3 farklı alternatif arasından en uygun olanın seçilmesini amaçlamışlar, çalışmada Bulanık TOPSIS tekniğini kullanmışlardır. İşletmenin yatırımcılarından oluşan üç karar verici tarafından belirlenen alternatif kuruluş yerleri ve önem dereceleri, atanan kriterler kapsamında değerlendirilmiştir.

Coşkun (2022) eczacılık faaliyeti gerçekleştiren firmaların kuruluş yeri seçimine etki eden faktörlerin belirlenmesi ve seçimin yapılmasını amaçlamış, çalışmasında WINGS ve DEMATEL tekniklerini kullanmıştır. Buna yönelik ilk olarak işletmeciler ve eczacılardan oluşan uzman kişilerce 12 tane kriter belirlenmiş, belirlenen kriterler ise 21 uzmanın görüşü dikkate alınarak analiz edilmiştir.

### 3. METODOLOJİ

Karar verme, hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi alanında seçeneklerden birinin kabul edilmesi olarak tanımlanmıştır (Kuruüzüm ve Atsan, 2001: 2). Yaşamın her anında bireysel düzeyde karar verme süreci vardır. Ancak iş yaşamında verilen kararların etkileri bireysel değildir ve tüm işletmeyi etkilemektedir. Dolayısıyla işletmelerin alternatifler arasından kendileri için en uygun olanı seçmeleri çok önemlidir. İş yaşamındaki kararlara etki eden çok sayıda faktörün olması (Başaran, 2019: 18) işletmeler açısından etkili verimli kararların işletmelerde verilecek kararların sağlıklı olabilmelerini güç hale getirmektedir. Bu kararların doğru verilmesi için ÇKKV yöntemleri kullanılır (Aruldoss vd, 2013). Her bir ÇKKV yöntemi karar vericilere ayrık alternatifler kümesi içinden birisini seçmelerine veya onları sıralamalarına yarayacak sayısal teknikler sunar (Triantaphyllou, 2000: 5).

#### 3.1. Analitik Hiyerarşi Prosesi

Matematik Profesörü Thomas L. Saaty tarafından 1977’de geliştirilen AHP hiyerarşik yapıdaki ÇKKV problemlerinin çözümünde kullanılan bir yöntemdir. AHP’den sonra çok sayıda ÇKKV yöntemi geliştirilmiş olmasına rağmen AHP hala sıklıkla kullanılmaktadır (Vaidya ve Kumar, 2006). Bunun temel nedeni nicel kriterlerin kullanılabilmesinin yanı sıra sosyal bilim problemlerinin birçoğunda nitel kriterlerin yer alması ve bu kriterlerin kolaylıkla AHP yöntemine adapte edilebilir olmasıdır. Bu kriterler sayılar, Tablo 1’deki gibi sözel

ifadeler ya da grafikler olabilir (Ishizaka ve Labib, 2011). Yöntemde Saaty tarafından geliştirilmiş olan ve bağımsız kriterleri veya alternatifleri ikişerli olarak karşılaştırmaya yarayan bir Temel Ölçek de diğer adıyla İkili Karşılaştırma Ölçeği (Tablo 1) vasıtasıyla doğrudan sayılarla ifade edilemeyen nitelikler birbiri ile karşılaştırılabilir ve sayısallaştırılabilir (Palcic ve Lalic, 2009: 16).

**Tablo 1. İkili Karşılaştırma Ölçeği**

Önem Derecesi	Tanımı	Sözel İfade
1	Eşit önemli	İki öge eşit önemde katkı sağlıyor.
3	Orta önemli	Bir öge diğerine göre biraz daha tercih edilir.
5	Güçlü önemde	Bir öge diğerine göre çok daha fazla tercih edilir.
7	Çok güçlü önemli	Bir öge diğerine göre çok güçlü şekilde tercih edilir.
9	Son derece önemli	Bir öge diğerine göre mümkün olan en yüksek derecede tercih edilir.
2-4-6-8	Ara değerler	Yukarıdaki sözler arasındaki tercihlerde kullanılır.

Kriterlerin kendi arasında ikili karşılaştırmaların yapılması için, karşılaştırılan kriterlerin birbirine karşı ne kadar önemli veya baskın bir yapıya sahip olduğunu anlatan bir sayı ölçeği gereklidir (Saaty, 2008: 85). İşte bu ihtiyaç İkili Karşılaştırma Ölçeği ile karşılaştırılmaktadır. Ayrıca psikologlar tüm kriterlerin aynı anda değerlendirilmesi yerine ikili olarak değerlendirilmesinin daha kolay ve daha doğru olduğunu belirtmektedir (Ishizaka ve Labib, 2011). İkili karşılaştırma ölçeğinde geçen sözel ifadeler günlük yaşam problemlerinde sayılara göre daha çok kullanılır.

Nitel kriterlerin kullanılabilmesinin yanı sıra AHP'nin algoritmasının kolaylığı, kriterlerin görece önem derecesinin bulunmasını sağlayan bir alt algoritmasının olması, ikili karşılaştırma ölçeğinin tutarlılığını saptayabilen bir algoritmaya sahip olması gibi nedenler yöntemin sıklıkla kullanılmasını açıklamaktadır. AHP yönteminin uygulanmasında işlem basamakları aşağıda verilmiştir (Ishizaka ve Labib, 2011).

**1. Model kurulum ve problem tanımlanır.** Karar sürecine etki eden nicel ve nitel bütün kriterler ya literatür incelemesi ile ya da alanında uzman kişilerin görüşleri alınarak belirlenir. Daha sonra amaç, kriterler, alt kriterler ve seçenekler belirlenerek hiyerarşik bir yapı oluşturulur.

**2. Kriterler ikili şekilde karşılaştırılarak değerlendirilir.** Kriterler bilinen sayısal değerler ise ve bir uzman görüşü gerektirmiyorsa doğrudan değerleri matrislere işlenebilir. Özellikle nitel kriterler ikişer olarak birbiri ile üstünlük değerlerine göre karşılaştırılarak sayısallaştırılabilir. Birden fazla karar verici olması durumunda ortak karar Aritmetik Ortalama, Geometrik Ortalama gibi birleştirme operatörlerinin yardımı ile bulunur.

**3. İkili karşılaştırma matrisleri oluşturulur.** Matrisin köşegenlerini oluşturan bileşenlerde bulunan kriterler kendileri ile karşılaştırıldığı için 1 değerini alır. Hiyerarşik yapının oluşturulmasının ardından Tablo 1'de verilen İkili Karşılaştırmalar Ölçeği kullanılarak ikili karşılaştırmalar ile veri toplanır. Bu aşamada iki kriter birbirine göre ve her ikili alternatif herhangi bir kritere göre karşılaştırılır. Hangi kriterin daha önemli ve ne kadar önemli olduğu tespit edilir. Böylelikle ikili karşılaştırmalar matrisi elde edilir. Thomas L. Saaty hiyerarşik



yapıda unsurların bağıl öncelik değerlerinin belirlenmesi için ikili karşılaştırmaların yapılmasını önermektedir.

**4. Kriter ağırlıkları ve alternatiflerin skorları belirlenir.** İkili karşılaştırma matrisleriyle her bir alternatifin ağırlığı hesaplanır. Bu noktada ikili karşılaştırma matrisindeki her bir sütun değeri, bulunduğu sütun toplamına bölünerek matris normalleştirilir. Normalleştirilmiş matristeki her sütunun toplam değeri 1 olarak hesaplanmaktadır. Satırda yer alan değerlerin aritmetik ortalamaları hesaplanarak özvektörler elde edilir. Alt kriterlere ilişkin özvektörler ile ana kriter ağırlıkları çarpılarak alt kriterlerin global ağırlıkları bulunur. Alt kriterlerin global ağırlık sütunları yan yana yazılarak oluşturulan matris ile alternatiflerin alt kriterlere göre değerlendirilmesi ile elde edilen öz vektör sütunu matrix çarpımı yapılarak alternatiflerin skor değerleri elde edilir.

**5. Tutarlılık oranı hesaplanır.** İkili karşılaştırma matrisinin tutarlı olabilmesi için en büyük özdeğeri  $\lambda_{max}$  ile matris boyutu (n) eşit olmalıdır. Ağırlıkların elde edilmesinin ardından karşılaştırma matrisinin tutarlılığı hesaplanır. Şayet karşılaştırma matrisi tutarlı değil ise, bulunan ağırlıkların kullanılması çalışmanın bilimsel olmamasına sebep olur, dolayısıyla kullanılamaz. Tutarlılık Oranı 0.1'den küçük olması matrisin tutarlı olduğunu göstermekte, elde edilmiş olan ağırlıkların bilimsel çalışmanın bir sonucu ve sonraki aşamada alternatiflerin sıralanması sürecinin bir girdisi olarak kullanılabileceğini gösterir. Kriter karşılaştırılma matrisinde yapılan tutarlılık analizi her bir alternatifin seçeneklere göre değerlendirildiği matrislerde de ayrı ayrı yapılmalıdır. Tutarlılık Oranına ilişkin formüller Eşitlik 1-2 de verilmiştir.

$$\text{Tutarlılık Oranı (CR)} = \text{CI/RI} \quad (\text{Eşitlik 1})$$

$$\text{Tutarlılık İndeksi (CI)} = (\lambda_{max} - n) / (n - 1) \quad (\text{Eşitlik 2})$$

Eşitlik 2'deki  $\lambda_{max}$  nxn boyutlu olan tutarlılığının hesaplanacak olduğu İkili Karşılaştırma Matrisinin özdeğeridir. RI değeri ise Tablo 2'de verilen Rassal Değerler tablosundan bulunur.

**Tablo 2. Rassal Değerler**

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Rassallık İndeksi (RI)	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

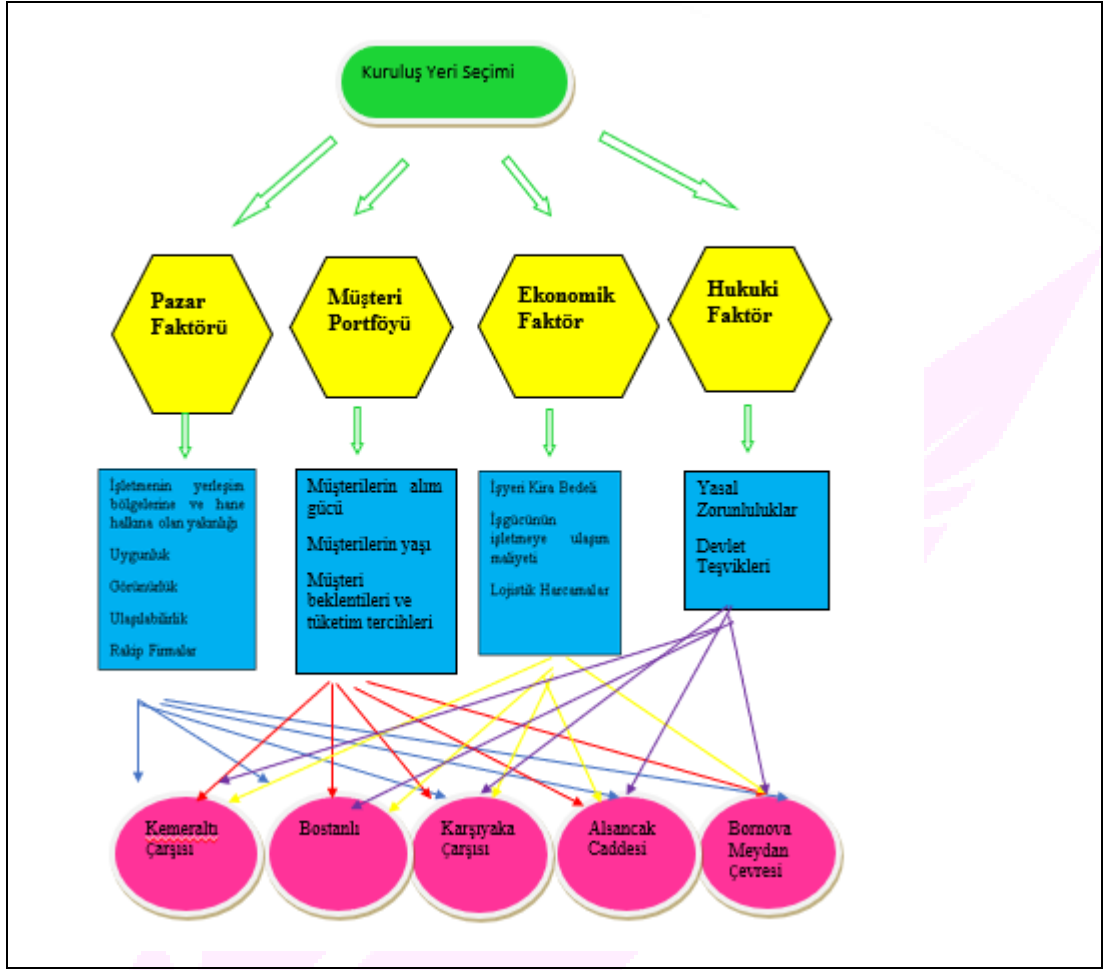
Saaty, kriterlerin ikili karşılaştırmalarında tutarlılık sağlamayı amaçlamaktadır. Her bir matrise ilişkin hesaplanan Tutarlılık Oranının 0,1'den düşük olması tutarsızlığın kabul edilebilir düzeyde olduğunu yani bir anlamda matrislerin tutarlı olduğunu kabulüdür.

#### 4. UYGULAMA

Gıda sektörünün, talep esnekliği açısından katı bir yapıda olduğu düşünülse dahi günümüzde ürünlerin çeşitlendirilmesi ve piyasanın rekabetçi yapısı pazarı karmaşık hale getirmektedir. Çalışmaya konu olarak alınan işletme, gıda ürünlerinin pazarlanması faaliyetini yürütmektedir. Pazarlama faaliyetlerinde öncelikle satışı yapılacak söz konusu ürünler iyi bir şekilde anlaşılmalı ardından ise bu ürünlere hitap eden müşteriler ile bağlantı kurulmalıdır.

Bu çalışmada, İzmir'de 11 yıldır perakende gıda sektöründe faaliyet gösteren ve 7 şubesi bulunan bir firmanın bir sonraki şubesinin açılacağı yer seçim problemi ele alınmıştır. Kuruluş yeri seçiminde etkili olan faktörler, literatürdeki genel veriler ve gıda sektöründeki çalışma verileri olmak üzere incelenmiştir. Çalışmada 4 ana ve 13 alt olmak üzere kriterler belirlenmiştir. Kriterlerin belirlenmesinde uzman görüşleri dikkate alınmış ve literatürden yararlanılmıştır. Alternatifler İzmir'de ticaretin yoğunlaştığı yerler olarak İzmir Ticaret Odasının verilerinden seçilmiştir. Alternatif olarak belirlenen bölgeler şunlardır: Kemeraltı Çarşısı (A1), Bostanlı (A2), Karşıyaka Çarşısı (A3), Alsancak Kıbrıs Şehitleri Caddesi (A4), Bornova Meydan ve Çevresi (A5). Şekil 1'de çalışmanın hiyerarşik yapısı verilmiştir.

Belirlenen kriterlere göre kuruluş yeri seçimine yönelik hiyerarşik yapı Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Problemin Hiyerarşik Yapısı

Çalışmada belirlenen kriterlere ilişkin açıklamalar aşağıda verilmiştir:

**(C1) İşletmenin Yerleşim Bölgelerine ve Hane Halkına Olan Yakınlığı:** İşletme gıda ürünlerine ilişkin olmasından dolayı temel ve çabuk bozulabilir nitelikte ürünler söz konusu olmaktadır. Bu nedenle tüketiciler satın alım davranışını sergilerken yerleşim yerini göz önüne alarak alışveriş yapmaktadırlar. Hanehalkı, kişiler arasında kan bağı bulsun veya bulunmasın aynı hanede yaşamını sürdüren; temel gereksinimlerini beraber karşılayan, bir veya birden çok kişiden oluşan topluluk olarak tanımlanmaktadır. Hane içerisindeki kişi sayısı ile gıda ürünlerine olan talebin arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Hanedeki birey sayısının artması, gıda ürünleri talebini pozitif yönde etkilemektedir (Akbaş vd., 2008: 5). İşyeri yakınındaki hanehalkı sayısı ile satış performansı arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır. İzmir valiliğinin web sitesindeki verilere göre İzmir'de ortalama hanehalkı büyüklüğü 2018 yılı için 2,98 kişi olup aynı yıl için Türkiye ortalaması olan 3,41 kişinin altındadır (İzmir Valiliği, 2022).

**(C2) Uygunluk:** Mevcut sektörün alternatif lokasyona uygun olma durumu. Tercih edilen caddenin işyerine yakınlığı olma durumu. Seçilen bölgenin uygunluğu, firmanın büyüme potansiyeli açısından önemlidir. Seçilen yer kalabalık ve merkezi bir yer olursa işyerini ziyaret edecek müşteri potansiyeli artacaktır (Aytemiz ve Cingöz, 2020: 3).

**(C3) Görünürlük:** İşletmenin bulunduğu yerde fark edilmesi, dikkat çekmesidir (Aytemiz ve Cingöz, 2020:3).

**(C4) Ulaşılabilirlik:** Ulaşım imkanları, işletmenin kurulacağı bölgenin kolay ulaşılabilir bir yerde olmasıdır (Altuntaş, 2021: 9).

**(C5) Rakip Firmalar:** Rekabet, firma için en önemli yer seçim kriterlerinden biridir (Kayacan ve Yirmibeşoğlu, 2017:3). Bu nedenle mevcut lokasyonda yer alan rakip sayısı ve işyerinin rakip firmalar ile arasındaki mesafe seçim yaparken dikkate alınmalıdır.

**(C6) Müşterilerin Alım Gücü:** Demografik yapı ve yaşam tarzları, insanlara neler satılabileceğini göstermektedir. Örneğin alım gücü az olan bölgelerde, tüketiciler daha az tüketme eğilimindedir ve bu nedenle alışveriş yapma sıklığı daha azdır. Bu bölgeler, işyeri seçme konusunda firmalar için cazip mekanlar değildir (Aytemiz ve Cingöz, 2020: 3).

**(C7) Müşterilerin Yaşı:** İşyerinin kurulduğu bölge her yaşta insana hitap edebilmelidir. Ancak tüketim açısından bakıldığında, karar vericilerin; çalışan, yetişkin ve aktif kesime yönelerek hareket etmesi ve bu yönde seçimler yapması gerekir.

**(C8) Müşteri Beklentileri ve Tüketim Tercihleri:** Firmanın; hedef kitlesinin gereksinimleri ancak hedef kitlesinin beklentileri ve talepleri doğrultusunda optimal ürünü ve hizmeti optimal kalitede sunması ile karşılanabilir (Şengör Özegeli, 2016: 39). Tüketiciler rasyonel bir biçimde davranma eğilimindedir; piyasada bir ürünü en kaliteli ve bol miktarda, kendilerine en cazip gelecek olan fiyat (minimum fiyat) ile satın almayı tercih etmektedirler. Tüketim tercihleri, kuruluş yeri seçiminde, söz konusu potansiyel müşterilerinin sahip olduğu tüketim kültür ve alışkanlıklara işletmenin hitap edebilmesidir.

**(C9) İşyeri Kira Bedeli:** İşletme faaliyetinin yürütüldüğü mekân, işletme sahibine ait değilse ticari faaliyetler kira sözleşmesi sağlanarak devam ettirilir. İşyeri kira bedelinin maliyet kalemleri arasındaki payı büyüktür.

**(C10) İşgücünün İşletmeye Ulaşım Maliyeti:** Ulaşım imkanları, işletmenin kurulacağı bölgenin kolay ulaşılabilir bir yerde olması istenir (Altuntaş, 2021: 9). Firmada çalışanların, evleri ile işyerine olan uzaklığı ulaşım maliyetlerini artırmaktadır. Bu ise firma tarafından istenmeyen bir durumdur.

**(C11) Lojistik Harcamalar:** Lojistik, tedarikçilerin ürün, hizmet gibi kaynakların doğru miktarda doğru yere teslim edilmesini kapsamaktadır (Başaran, 2019: 25). Tedarik konusu, kuruluş yeri seçimini doğrudan ilgilendirmektedir.

**(C12) Yasal Zorunluluklar:** Her ülkenin çeşitli kamusal politikalar ile piyasaya müdahalesi, farklı sektörlere yönelik olan birtakım dinamikleri yönlendirme güdüsü doğrultusunda gerçekleştirilir.

Örneğin AB’de, süt ile ilgili üretim kotaları ulusal düzeyde belirlenmekte olup, daha sonra belirlenen düzeyler işletmelere tahsis edilmektedir. Her üye devlette belirlenen kotayı aşan süt üreticileri ise ceza almaktadırlar (Tuncel, 2008: 55).

**(C13) Devlet Teşvikleri:** Devletler, ekonomide savunmasız bir yapıya sahip olan tarım ve hayvancılığın desteklenmesine dair piyasaya birtakım müdahalelerde bulunmaktadır. Yapılan teşvikler firmaya avantaj sağlamaktadır. Bu çalışmadaki gıda sektörüne ilişkin süt ve süt ürünlerine uygulanan destekler, süt ürünlerine ithalat vergileri, ihracat sübvansiyonları, müdahale alımları, depolama yardımları, mandıra primi, pazarlama yadımı, süt tüketiminin teşviki ve süt ürünlerinin bazı ürünlerde kullanılmasının teşviki kapsamında sübvansiyonların verilmesini kararlaştırılmıştır (Tuncel, 2008: 54).

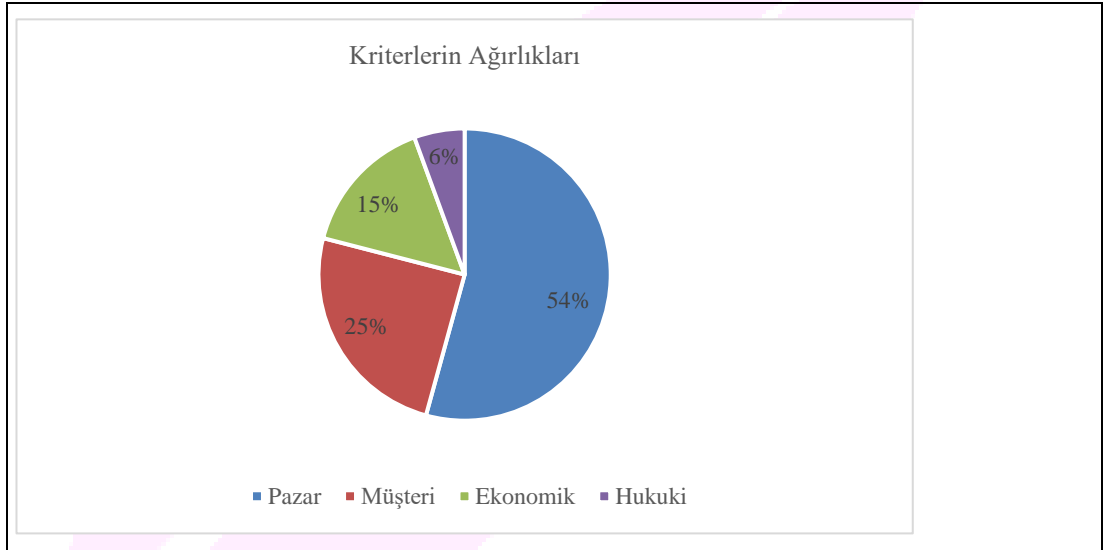
## 5. BULGULAR

Araştırma kapsamında uzman karar verici olarak işletme sahibinin doldurduğu ikili karşılaştırma ölçeklerinden elde edilen matrislere AHP algoritması uygulanmıştır. Ana kriterlerin ağırlıkları Tablo 3’de ve Grafik 1’de verilmiştir.

**Tablo 3. Ana Kriterlerin İkili Karşılaştırma Matrisi ve Ağırlık Dereceleri**

Ana Kriterler	Pazar Faktörü	Müşteri Portföyü	Ekonomik Faktör	Hukuki Faktör	Ağırlık Dereceleri
Pazar Faktörü	1	4	3	7	0,54
Müşteri Portföyü	1/4	1	2	6	0,25
Ekonomik Faktör	1/3	1/2	1	3	0,15
Hukuki Faktör	1/7	1/6	1/3	1	0,06

Tablo 3'te ana kriterlerin birbirleriyle olan ikili karşılaştırmasına ve ağırlık derecelerine yer verilmiştir. Görüldüğü üzere ana kriterlerin ağırlık dereceleri birbirinden farklı değerlere sahiptir. Bu durum alt kriterlerin seçim kararına olan şiddetini ve katkısını etkilemektedir. Kriter ağırlıklarına ilişkin tutarlılık oranı hesaplandığında 0,06 olarak bulunmuştur. Bu değer eşik değeri olan 0,10'dan küçük olduğundan matris tutarlıdır. Ana kriter ağırlıklarının pasta dilim grafiği ile gösterimi Grafik 1'de verilmiştir. Her ana kriterin alt kriterlerinin ağırlıkları Tablo 4-7 arasında verilmiştir. Alt kriterlerin global ağırlıkları Grafik 2'de verilmiştir. Her bir alternatifin kriterlere göre aldığı değerler Ek 1-13 arasındaki tablolarda verilmiştir.



**Grafik 1. Çalışmadaki Kriterlerin Ağırlıkları**

Grafiğe göre Pazar Faktörü kriteri %54 ile en yüksek öneme sahiptir. Bu kriteri %25 ile Müşteri Portföyü, %15 ile Ekonomik Faktör ve %6 ile Hukuki Faktör takip etmektedir.

Bundan sonraki aşamada her bir alternatifin alt kriterleri göre önem dereceleri bulunmuş ve matrislerdeki tutarlılık oranları hesaplanarak kontrol edilmiş, hepsinde eşik değer olan 0,10'dan düşük olacak şekilde bulunduğu için tutarlı oldukları yorumu yapılarak analize devam edilmiştir.

**Tablo 4. Pazar Faktörünün Alt Kriterleri İçin İkili Karşılaştırma Matrisi ve Ağırlık Dereceleri**

Pazar Faktörü Alt Kriterleri	C1	C2	C3	C4	C5	Ağırlık Dereceleri
C1	1	5	8	3	4	0,49
C2	1/5	1	3	2	3	0,19
C3	1/8	1/3	1	1/4	2	0,07
C4	1/3	1/2	4	1	3	0,17
C5	1/4	1/3	1/2	1/3	1	0,07

Tablo 4'te görüldüğü üzere pazar faktörünün alt kriteri olarak belirlenen yerleşim yerlerine yakınlık kriterinde elde edilen değer diğer kriterlere göre en yüksek (0,49) önem seviyesindedir. Tablodan çıkarılan sonuç, kuruluş yeri seçim konusunda pazar alt kriterlerinden yerleşim yerine yakınlık en çok etki ederken; rakip firmalar (0,07) alt kriteri ise en az etkisi bulunan kriterdir.

**Tablo 5: Müşteri Portföyü Ana Kriteri İçin İkili Karşılaştırma Matrisi ve Ağırlık Dereceleri**

Müşteri Portföyü Alt Kriterleri	C6	C7	C8	Ağırlık Dereceleri
C6	1	6	1/2	0,37
C7	1/6	1	1/5	0,08
C8	2	5	1	0,55

Tablo 5'te müşteri portföyü ana kriterinin alt kriterleri kendi arasında karşılaştırılmış olup önem derecelerine yer verilmiştir. Müşteri portföyü alt kriterlerinin tamamına bakıldığında ağırlık derecesi en yüksek önem derecesine (0,55) sahip olan alt kriter ise müşterileri beklentileri ve tüketim tercihleridir.

**Tablo 6: Ekonomik Faktör Ana Kriteri İçin İkili Karşılaştırma Matrisi ve Ağırlık Dereceleri**

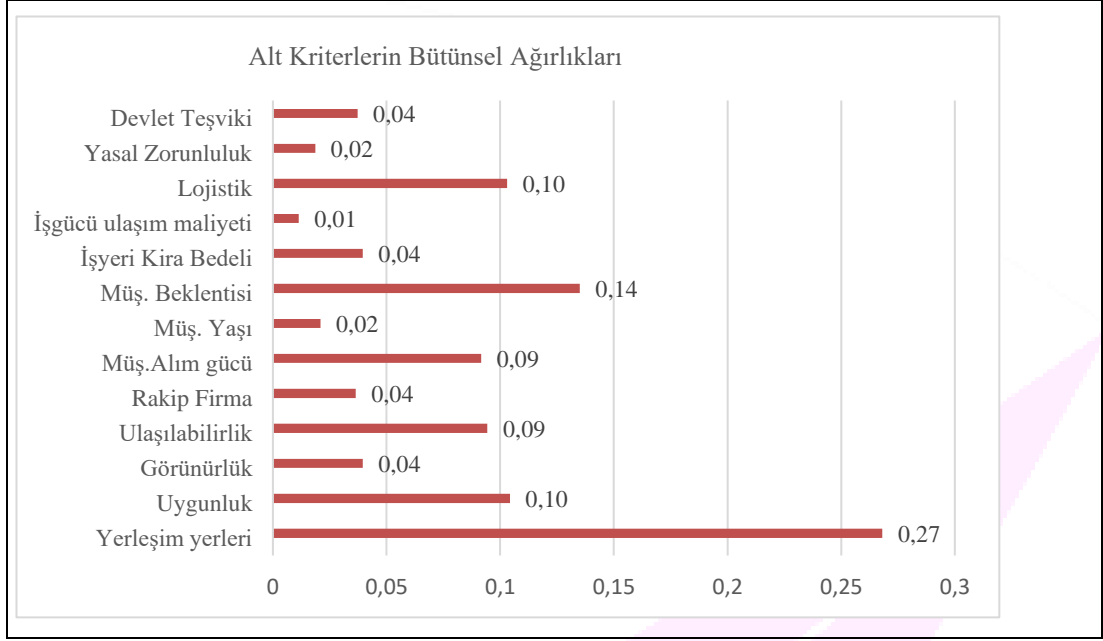
Ekonomik Faktör Alt Kriterleri	C9	C10	C11	Ağırlık Dereceleri
C9	1	4	1/3	0,26
C10	1/4	1	1/8	0,07
C11	3	8	1	0,67

Tablo 6'da ekonomik faktör alt kriterlerinin verilerine yer verilmiştir. Alt kriterler arasından lojistik alt kriterinin en yüksek (0,67), devamında ise işyeri kira maliyeti kriterinin (0,26) ve işgücünün ulaşım maliyeti kriterinin (0,07) ağırlık derecesine sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 7: Hukuki Faktör Ana Kriteri İçin İkili Karşılaştırma Matrisi ve Ağırlık Dereceleri**

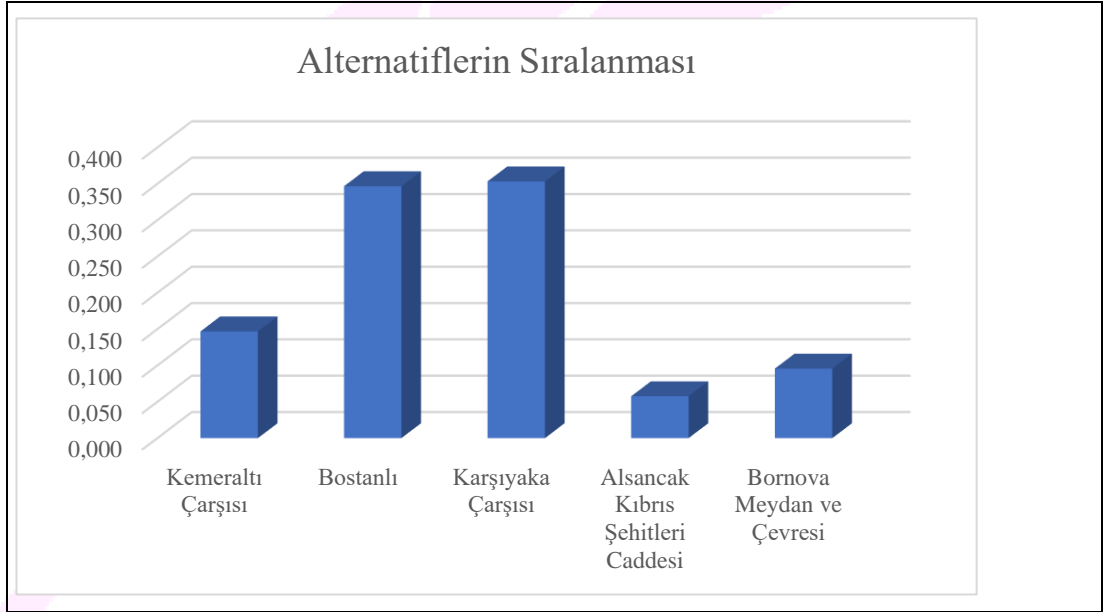
Hukuki Faktör Alt Kriterleri	C12	C13	Ağırlık Dereceleri
C12	1	1/2	0,33
C13	2	1	0,67

Tablo 7'de hukuki faktör kriterinin alt kriterleri arasında yapılan ikili karşılaştırma matrisi ve ağırlık derecelerine yer verilmiştir. Alt kriterlerden devlet teşvikleri kriteri (0,67) ağırlık derecesine sahipken, yasal zorunluluklar kriteri ise (0,33) ağırlık derecesine sahiptir.



**Grafik 2. Alt Kriterlerin Bütünsel Ağırlıkları**

Grafik 2'den görüldüğü gibi en önemli alt kriter yerleşim yerlerine uygunluk olarak görülmektedir. Sonraki aşamada eklerde verilen tablolardan görülen değerlendirmeler sonucunda alternatiflerin aldığı değerler bulunmuştur.



**Grafik 3. Alternatiflerin Sıralaması**

Grafik 3'ten görüldüğü A2 alternatifi diğer alternatiflere göre bariz bir biçimde optimal yer olarak tespit edilmiştir. Alternatifler arasında kuruluş yeri konusunda firma için en uygun bölge sıralaması şu şekildedir: A2>A3>A1>A5>A4.

## 6. SONUÇ

Bu çalışmada AHP ile İzmir ilinde faaliyet gösteren bir gıda işletmesinin kuruluş yeri seçim probleminde çözüm aranmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ana kriterler arasında pazar faktörünün 0,54 puanla kuruluş yerini belirleyen en önemli ana kriter olduğu görülmüştür. Ana kriterlerden hukuki faktörün ise 0,06 puan ile en düşük puana sahip olduğu, işyeri sahibinin kuruluş yeri seçiminde hukuki faktörü diğer kriterlere göre daha az önemseydiği ortaya

çıkıştır. İşletmenin esas faaliyet konusunun pazarlama olması sebebiyle satış miktarının yüksek olması hedeflenmektedir. Bu açıdan alt kriterlerden yerleşim yerlerine yakın olma kriteri diğer kriterlere göre daha çok önemsenmiştir.

Araştırma kapsamında kuruluş yeri alternatifleri AHP yöntemi kullanılarak üstünlüklerine göre şu şekilde sıralanmıştır; Bostanlı Çarşısı (%26,4), Karşıyaka Çarşısı (%17,1), Kemeraltı Çarşısı (%15,7), Bornova Meydan ve Çevresi (%4,7), Alsancak Kıbrıs Şehitleri Caddesi (%2,6). Yapılan analiz sonucunda İzmir ilinde en ideal işletme kuruluş yeri olarak Bostanlı Çarşısı'nın en yüksek puana sahip olarak ilk sırada yer aldığı tespit edilmiştir. Çalışmada AHP yönteminin sonlu sayıda kriterleri ve alt kriterleri olan ve sonlu sayıda alternatifleri olan kuruluş yeri seçim problemine uygulanabilirliği görülmüştür. Çalışma sonrasında ileriki araştırmalarda farklı yöntemler kullanılarak sıralamaların karşılaştırılması yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Akbay, C., Bilgiç, A. ve Miran, B. (2008). Türkiye'de Önemli Gıda Ürünlerinin Talep Esneklikleri. *Tarım Ekonomisi Dergisi*, 14(1 ve 2), 55-65.
- Aktepe, A. ve Ersöz, S. (2014). AHP-VIKOR ve Moora Yöntemlerinin Depo Yeri Seçim Probleminde Uygulanması. *Endüstri Mühendisliği*, 25(1), 2-15.
- Altuntaş, B. (2021). Sığır Yetiştiriciliği İşletmelerinin Tesis Yeri Seçimi İçin Bir Ahp Karar Modeli: Kırşehir İli Örneği. Ahi Evran International Conference of Scientific Research. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3714-7570>
- Ar, İ. M., Baki, B. ve Özdemir, F. (2014). Kuruluş Yeri Seçiminde Bulanık AHS-VIKOR Yaklaşımının Kullanımı: Otel Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (13), 93-114.
- Aruldoss, M., Lakshmi, M., ve Venkatesan, P. (2013). A Survey on Multi Criteria Decision Making Methods and Its Applications. *American Journal of Information Systems*, Vol. 1, No. 1, 31-43
- Aydemir-Karadag, A. (2019). Katı Atık Depolama Tesisi Yer Seçimi İçin Birleştirilmiş Hedef Programlama ve AHP Yaklaşımı. *International Journal of Engineering Research and Development*, 11(1), 211-225.
- Aytemiz, T. ve Cingöz, K. (2020). Kuruluş Yeri Seçiminde Analitik Hiyerarşi Süreci: Kayseri'de Bir Fast-Food Zinciri Uygulaması. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (50), 248-261.
- Başaran, S. (2019). Bulanık Todım Yöntemiyle Tedarikçi Seçimi: Gıda Sektöründe Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Anabilim Dalı).
- Beyhan, H. C., Gizem, E ve Aktuğ, B. (2020). Perakende Market Lokasyonları için CBS tabanlı Çok Kriterli AHP Yöntemi ile Optimal Yer Seçimi Analizi: İstanbul Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 20(6), 1032-1050.
- Boran, F.E. (2011). An Integrated Intuitionistic Fuzzy Multi Criteria Decision Making Method For Facility Location Selection. *Mathematical and Computational Applications*, Vol. 16, No. 2, pp. 487-496.
- Cömert, S. E. ve Yener, F. (2017). Bir Gıda Firması İçin Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Depo Yeri Seçimi. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 161-177.
- Çoşkun, İ. T. (2022). Eczane Kuruluş Yeri Seçimini Etkileyen Faktörlerin Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinden WINGS ve DEMATEL Yöntemleriyle Değerlendirilmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(2), 295-310.
- Eğilmez, G., Yıldız, M. S. Ve Abdulhamit, E. Ş. (2019). AHP Tabanlı VIKOR Yöntemiyle Optimum Stadyum Kuruluş Yerinin Belirlenmesi: Bolu ili Örneği. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(4), 1043-1067.

- Eleren, A. (2007). Kuruluş yeri seçiminin Fuzzy TOPSIS: Deri Sektörü Örneği. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 7(13), 280-295.
- Esen, T. E. Ç. ve Çırpın, B. K. (2022). Bir Hizmet İşletmesinin Kuruluş Yeri Seçiminde Bulanık TOPSIS Yönteminin Kullanımı. *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 18-33.
- Güler, D., Böl, E., Adanacioğlu, H., Saner, G. ve Azak, Ş. (2010). Promethee Yöntemi ile Gıda Sanayi İşletmesinin Kuruluş Yeri Seçiminin Belirlenmesi: Kuru Domates İşletmesi Örneği. *Türkiye 9. Tarım Ekonomisi Kongresi 22 (24)*, 143-150.
- Ishizaka, A. ve Labib, Ashraf (2011). Review of the main developments in the Analytic Hierarchy Process. *Expert Systems with Applications*, 38(11), 14336-14345
- İmren, E. (2011). Mobilya Endüstrisinde Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) Yöntemi ile Kuruluş Yeri Seçimi (Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü).
- İnce, Ö., Bedir, N. ve Eren, T. (2016). Hastane Kuruluş Yeri Seçimi Probleminin Analitik Hiyerarşi Süreci ile Modellenmesi: Tuzla İlçesi Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1(3), 08-21.
- İzmir Ticaret Odası (2022). İç Ticaret <http://www.izto.org.tr/tr/tg/ic-ticaret> Adresinden 18.10.2022 tarihinde alınmıştır.
- İzmir Valiliği (2022). İstatistiklerle İzmir. <http://www.izmir.gov.tr/istatistiklerle-izmir> Adresinden 28.10.2022 tarihinde alınmıştır.
- Kayacan, T. ve Yirmibeşoğlu, F. (2017). Site Selection Criteria for Sports Retail Sector: Istanbul Case. *Current Urban Studies*, 5(3), 290-304.
- Korucuk, S. ve Memiş, S. (2018). Tedarik Zinciri Yönetimindeki Risk Faktörlerinin AHP ile Ölçülmesi: Erzurum İli Örneği. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 1036-1051.
- Kuruüzüm, A ve Atsan, N. (2001). Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları. *Akdeniz IIBF dergisi*, 1(1), 83-105.
- Kuyrukçu, Z. ve Alkan, A. (2020). Üniversitelerin Kuruluş Yeri Seçiminin AHP ve TOPSIS Yöntemleri Kullanılarak Değerlendirilmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(69), 625-638.
- Küçük, O. (2014). Girişimcinin Kuruluş Yeri Kararını Etkileyen Farklı Faktörlerin Belirlenmesi: Bir Alan Araştırması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29(1), 161-190.
- Oral, N., Yumuşak, R. ve Eren, T. (2021). AHP ve ANP Yöntemleri Kullanılarak Tehlikeli Madde Depo Yeri Seçimi: Kırıkkale İlinde Bir Uygulama. *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 10(1), 115-124.
- Organ, A. ve Tekin, B. (2017). Şehir Hastanesi Kuruluş Yeri Seçimi İçin Gri İlişkisel Analiz Yaklaşımı: Denizli İli Örneği. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 256-278.
- Ömürbek, N., Üstündağ, S. ve Helvacıoğlu, Ö. C. (2013). Kuruluş Yeri Seçiminde Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) Kullanımı: Isparta Bölgesinde Bir Uygulama. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(21), 101-116.
- Önel, F. (2014). Kuruluş yeri seçiminin çok kriterli karar verme yöntemleriyle uygulanması (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı/Sayısal Yöntemler Bilim Dalı).
- Özdemir, B., Özcan, B. ve Aladağ, Z. (2017). Güneş Enerjisi Santrali Kuruluş Yerinin AHS ve VIKOR Yöntemlerine Dayalı Bütünleşik Yaklaşım ile Değerlendirilmesi. *Erciyes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Fen Bilimleri Dergisi*, 33(2), 16-34.
- Özel, H. B., Karayılmazlar, S., ve Demirci, A. (2014). Bartın Havzasında Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) Yöntemiyle Akdeniz Çam Türleri (Pinus Brutia Ten. Ve Pinus Pinea L.) Kullanılarak Yapılacak Ağaçlandırma Çalışmaları İçin Yer Seçimi. *Ulusal Akdeniz Orman ve Çevre Sempozyumu "Akdeniz Ormanlarının Geleceği: Sürdürülebilir Toplum ve Çevre*, 22(24), 104-110.



- Palcic, I. ve Lalic, B. (2009). Analytical Hierarchy Process as A Tool for Selecting and Evaluating Projects. *International Journal of Simulation Modelling*, Vol 8. ss. 16-26.
- Pekkaya, M., ve Bucak, U. (2018). Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleriyle Bölgesel Liman Kuruluş Yeri Seçimi: Batı Karadeniz’de Bir Uygulama. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 253-268.
- Saaty, T. L. (2008). Decision Making with The Analytic Hierarchy Process. *International journal of services sciences*, 1(1), 83-98.
- Safari, H., Faghih, A. ve Fathi, M. R. (2011). Fuzzy Multi-Criteria Decision Making Method for Facility Location Selection. *African Journal of Business Management* Vol. 6(1), ss. 206-212.
- Sandıkçı, M. ve Pamukçu, H. (2014). Turizm Sektöründe Teşvik Veren Kurumların AHP Yöntemi ile Belirlenmesi: Kastamonu Örneği. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(2), 87-103.
- Serdar, T. M. (2015). *Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi ile Süpermarket Kuruluş Yeri Seçimi* (Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi).
- Şahin, Y., ve Hazırcı, M. (2019). Geçici İskân Alanlarının Seçimi İçin Ahp Temelli P-Medyan Modeli: Burdur Örneği. *Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 7(2), 403-417.
- Şengör Özegeli, A. D. (2016). Alışveriş Merkezleri Geliştirme ve Pazarlamasında Kuruluş Yerinin Rolü ve Önemi; İzmir Kent Ölçeğinde Bir Uygulama. (Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi).
- Triantaphyllou, E. (2000). Multi-Criteria Decision Making Methods. Multi-criteria Decision Making Methods: A Comparative Study İçinde. *Applied Optimization*, vol 44. Springer, Boston, MA. ss.5-21
- Tuncel, B. (2008). Türkiye’de Çiğ Süt Piyasasının Oluşumu, Sektörün Mevcut Durumu ve Organizasyon Yapısı: Batı Akdeniz Bölgesi (BAB) örneği. (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İktisat Anabilim Dalı Gıda Ekonomisi ve İşletmeciliği Yüksek Lisans Programı).
- Turğut, M. ve Şahin, A. Y. (2019). Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi ile Yaş Sebze ve Meyve Depo Yeri Seçimi: Mersin İli Uygulaması. *Mersin Üniversitesi Denizcilik ve Lojistik Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 42-59.
- Üçüncü, T. ve Bayram, B. Ç. (2016). Kastamonu Orman Ürünleri Endüstrisinde Kuruluş Yeri Seçimini Etkileyen Faktörlerin AHP Metodu ile İncelenmesi. *Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 16(2), 599-606.
- Vaidya, O.S. ve Kumar, S. (2016). Analytic Hierarchy Process: An Overview of Application. *European Journal of Operational Research*. Vol 169. Issue 1. ss. 1-29.

## EKLER

### Ek 1. Yerleşim Bölgelerine Yakınlık Alt Kriteri İçin Alternatifler Arasında İkili Karşılaştırma Matrisi ve Ağırlık Dereceleri

Alternatifler	A1	A2	A3	A4	A5	Ağırlık Dereceleri
A1	1	1/8	1/9	8	1/6	0,07
A2	8	1	1/9	9	9	0,22
A3	9	9	1	9	9	0,50
A4	1/8	1/9	1/9	1	1/8	0,09
A5	6	1/9	1/9	8	1	0,12

### Ek 2. Uygunluk Alt Kriteri İçin Alternatifler Arasında İkili Karşılaştırma Matrisi ve Ağırlık Dereceleri

Alternatifler	A1	A2	A3	A4	A5	Ağırlık Dereceleri
A1	1	1/8	1/9	7	1/7	0,07
A2	8	1	1/9	9	9	0,25
A3	9	9	1	9	8	0,52
A4	1/7	1/9	1/9	1	1/8	0,03
A5	7	1/9	1/8	8	1	0,13

**Ek 3. Görünürlük Alt Kriteri İçin Alternatifler Arasında İkili Karşılaştırma Matrisi ve Ağırlık Dereceleri**

Alternatifler	A1	A2	A3	A4	A5	Ağırlık Dereceleri
A1	1	1/8	1/9	7	1/7	0,07
A2	8	1	8	8	8	0,50
A3	9	1/8	1	9	9	0,26
A4	1/7	1/8	1/9	1	1/8	0,03
A5	7	1/8	1/9	8	1	0,13

**Ek 4. Ulaşılabilirlik Alt Kriteri İçin Alternatifler Arasında İkili Karşılaştırma Matrisi ve Ağırlık Dereceleri**

Alternatifler	A1	A2	A3	A4	A5	Ağırlık Dereceleri
A1	1	1/9	1/9	4	4	0,13
A2	9	1	8	9	9	0,60
A3	9	1/8	1	1	1	0,15
A4	1/4	1/9	1	1	1	0,06
A5	1/4	1/9	1	1	1	0,06

**Ek 5. Rakip Firmalar Alt Kriteri İçin Alternatifler Arasında İkili Karşılaştırma Matrisi ve Ağırlık Dereceleri**

Alternatifler	A1	A2	A3	A4	A5	Ağırlık Dereceleri
A1	1	1/8	1/8	8	8	0,14
A2	8	1	1/7	8	7	0,24
A3	8	7	1	9	9	0,52
A4	1/8	1/8	1/9	1	1/7	0,03
A5	1/8	1/7	1/9	7	1	0,07

**Ek 6. Müşterilerin Alım Gücü Alt Kriteri İçin Alternatifler Arasında İkili Karşılaştırma Matrisi ve Ağırlık Dereceleri**

Alternatifler	A1	A2	A3	A4	A5	Ağırlık Dereceleri
A1	1	1/9	1/9	9	9	0,15
A2	9	1	9	9	9	0,53
A3	9	1/9	1	7	8	0,23
A4	1/9	1/9	1/7	1	1/6	0,03
A5	1/9	1/9	1/8	6	1	0,06

**Ek 7. Müşterilerin Yaşı Alt Kriteri İçin Alternatifler Arasında İkili Karşılaştırma Matrisi ve Ağırlık Dereceleri**

Alternatifler	A1	A2	A3	A4	A5	Ağırlık Dereceleri
A1	1	1/9	1/9	9	8	0,15
A2	9	1	1	8	9	0,38
A3	9	1	1	9	8	0,38
A4	1/9	1/8	1/9	1	1/6	0,03
A5	1/8	1/9	1/8	6	1	0,07

**Ek 8. Müşteri Beklentileri ve Tüketim Tercihleri Alt Kriteri İçin Alternatifler Arasında İkili Karşılaştırma Matrisi ve Ağırlık Dereceleri**

Alternatifler	A1	A2	A3	A4	A5	Ağırlık Dereceleri
A1	1	1/7	1/7	7	7	0,14
A2	7	1	9	9	9	0,53
A3	7	1/9	1	7	8	0,24
A4	1/7	1/9	1/7	1	1/6	0,03
A5	1/7	1/9	1/8	6	1	0,07

**Ek 9. İşyeri Kira Bedeli Alt Kriteri İçin Alternatifler Arasında İkili Karşılaştırma Matrisi ve Ağırlık Dereceleri**

Alternatifler	A1	A2	A3	A4	A5	Ağırlık Dereceleri
A1	1	1	5	4	4	0,41
A2	1	1	1	1/4	1/4	0,12
A3	1/5	1	1	1/4	1/4	0,06
A4	1/4	4	4	1	1	0,21
A5	1/4	4	4	1	1	0,21

**Ek 10. İşgücünün İşyerine Ulaşım Maliyeti Alt Kriteri İçin Alternatifler Arasında İkili Karşılaştırma Matrisi ve Ağırlık Dereceleri**

Alternatifler	A1	A2	A3	A4	A5	Ağırlık Dereceleri
A1	1	6	1/5	5	5	0,29
A2	1/6	1	6	6	6	0,31
A3	5	1/6	1	6	6	0,30
A4	1/5	1/6	1/6	1	1/5	0,03
A5	1/5	1/6	1/6	5	1	0,07

**Ek 11. Lojistik Alt Kriteri İçin Alternatifler Arasında İkili Karşılaştırma Matrisi ve Ağırlık Dereceleri**

Alternatifler	A1	A2	A3	A4	A5	Ağırlık Dereceleri
A1	1	8	6	7	6	0,49
A2	1/8	1	7	6	7	0,25
A3	1/6	1/7	1	8	7	0,17
A4	1/7	1/6	1/8	1	1	0,04
A5	1/6	1/7	1/7	1	1	0,04

**Ek 12. Yasal Zorunluluklar Alt Kriteri İçin Alternatifler Arasında İkili Karşılaştırma Matrisi ve Ağırlık Dereceleri**

Alternatifler	A1	A2	A3	A4	A5	Ağırlık Dereceleri
A1	1	1/5	1/5	6	6	0,14
A2	5	1	7	7	7	0,49
A3	5	1/7	1	7	7	0,24
A4	1/6	1/7	1/7	1	1	0,08
A5	1/6	1/7	1/7	1	1	0,04

**Ek 13. Devlet Teşvikleri Alt Kriteri İçin Alternatifler Arasında İkili Karşılaştırma Matrisi ve Ağırlık Dereceleri**

Alternatifler	A1	A2	A3	A4	A5	Ağırlık Dereceleri
A1	1	1/6	1/6	1/6	1/4	0,04
A2	6	1	1/5	1/5	1/5	0,10
A3	6	5	1	1	1	0,28
A4	6	5	1	1	1/3	0,23
A5	4	5	1	3	1	0,34

## EXTENDED ABSTRACT

Facility location selection for enterprises is one of the most basic decisions in the life of the businesses. It is very important for an enterprise to sustain its activities and to be successful in realizing its aims and missions. Site of establishment is an area of businesses to realize their activities and to reach their aims and missions. So, the selection of location is an important step to minimize the costs and maximize the profits of the firm since the selection of true location will cause the increasing of the sales. When there is a wrong decision about the place of facility, it is very difficult and costly to turn back from this decision when the facility has been constructed in the wrong place. In many situations of wrong location selection, the facility location remains in its same place even if it is known that it is wrong. According to all those reasons the most important decision on selection the facility location must be given by using the scientific methods, especially with mathematical methods.

When we concentrate on the facility location selection problem, we can see that there are multi criteria and many alternatives about this problem. The demographic situation of the trade center, socioeconomic status in the alternative locations, the purchasing habits of clients in the alternative locations, the growth potential of the trade centers of alternative locations, the accessibility of facility location to trade centers, the closeness of mass transport vehicles, the traffic situation, potential suitability, the contingency to laws and legislations, capacity of investors are some of the effective variables in the selection of a facility location. The quality, speed and cost are some factors that contradicts with each other and they have effects on the selection of facility location. So, all those factors show that the facility location selection problem is Multi Criteria Decision Making problem with having many criteria and finite number of alternatives.

Multi Criteria Decision Making techniques which are mostly introduced in the second half of the 20<sup>th</sup> century, help to the managers to enhance the production, to maximize the profit and to minimize the costs by giving and applying the true decisions in the enterprise with the scientific methods. Multi Criteria Decision Making techniques can be used in a decision problem where the problem involves some contradictive criteria. This means when one of them is satisfied there must be some sacrifice from the quantity of the other one. Facility location problem fits those definitions since the decreasing in costs can cause a decrease in the quantity of produced and sold units even if it is not a preferred situation.

One of the Multi Criteria Decision Making techniques is the Analytical Hierarchy Process which is introduced by Saaty in the 1980s. It has been widely used since it has advantages of practicability in using qualitative and non-digitalized data, having a sub-algorithm of finding the relative weights of criteria and having a control mechanism of contingency. The social science problems mostly involve qualitative data which is difficult to express with the numbers. In Analytical hierarchy Process, Saaty suggested a Pairwise

Comparison Scale which is very practical to compare the criteria with each other and express this comparison with the numbers. This is exactly the process of modelling a real-life problem, exactly a social science problem. Analytical Hierarchy Process also consists of a sub algorithm of measuring the contingency of the Pairwise Comparison scale which gives to the researchers to be making sure of being the data scientific or not. According to all those reasons Analytical Hierarchy Process is exactly a proper technique to use in the facility location selection problems.

In this research it is aimed to use Analytical Hierarchy Process in a real problem of a facility location selection in İzmir, which is one of the provinces of Türkiye. This facility serves on the food sector especially on the milk and milky products. The Criteria of the problem is determined by using the literature and consulted to personnel of the firm. The alternatives are determined from the list of İzmir Chamber of Commerce. So, the alternatives are listed as in the following:

- Kemeraltı Bazaar (A1)
- Bostanlı Bazaar (A2)
- Karşıyaka Bazaar (A3)
- Alsancak Kıbrıs Şehitleri Street (A4)
- Bornova Square and its Surround (A5)

The main criteria of the Location Selection can be grouped as Market Factors, Customer Portfolio, Economic Factors and Legal Factors. The sub criteria of those main factors have been found by using literature review is as in the following:

#### **Market Factors**

- **The closeness of the enterprise to settlement areas and households:** Since this enterprise acts on the food sector and the foods has a lastly expire date, the closeness of the enterprise to settlement areas and to the households is an important factor of the problem.
- **Suitability:** The sector of the enterprise must be convenient with the alternative places in the problem. If the alternative place is crowded then the probability of rise of sales will increase.
- **Visibility:** The enterprise must attract the attention of the ordinary people who are possible purchasers, so visibility is an important factor of the problem.
- **Accessibility:** The facility location must be in a place so that the transportation must be easy for personnel and for customers.
- **Competing firms:** Competing is an important concept for firms in order to improve themselves. So the competing firms situations are an important factor for the firms.

#### **Customer Portfolio**

- **Purchasing power of the customers:** The lifestyles of the people determines the products that they can purchase and they prefer to purchase. This constructs the purchasing power of customers.
- **The ages of customers:** Facilities make their activities according to the ages of their customers.
- **Consumption preferences of customers:** The enterprises must meet the requirements of the customers by analyzing their consumption preferences in order to increase the sales.

#### **Economic Factors**

- **Renting value of the enterprise:** Renting value is the basic and fixed cost of an enterprise, so it is an important factor in the decision of the location of the enterprise.
- **Transportation costs of personnel to the enterprise:** The transportation cost of the personnel is an important factor for the owner of the enterprise since he or she can use this advantage when negotiating on the salaries.
- **Logistic costs:** Logistic means the shipping of raw materials from supplementers to the enterprises, so it effects the costs, sales and the selection of the facility location.

#### Legal Factors

- **Legal obligations:** Each country has legal obligations on constructing a facility in a location. The laws are important to determine the location of the facility.
- **Governmental subsidies:** Government sometimes gives subsidies to entrepreneurs to support the free market. In this research there are some subsidies in the sector of food especially in the milk sector.

#### Findings

After the fulfillment of the Pairwise comparison scale by the Decision Maker the Decision Matrix is obtained and given in the Table 1. Than after the application of Analytical Hierarchy Process the relative weights of main criteria is obtained and it's also given in the Table 1.

**Table 1. Pairwise Comparison of Main Criteria and Their Relative Weights**

Main Criteria	Market Factors	Customer Portfolio	Economic Factors	Legal Factors	Their Weights
Market Factors	1	4	3	7	0,54
Customer Portfolio	1/4	1	2	6	0,25
Economic Factors	1/3	1/2	1	3	0,15
Legal Factors	1/7	1/6	1/3	1	0,06

According the Table 1, the most important criteria is Market Factors (% 54). The others are Customer Portfolio (% 25), Economic Factors (% 15), Legal Factors (% 6) respectively. The Consistency Ratio has been calculated as 0.06 for the Comparison of Main Criteria Matrix. Since it is less the limit value 0,10 the results are valid.

In the next step the global weights of sub criteria and then the values of alternatives according to the sub criteria are calculated. Lastly the ranking of alternatives is calculated and the results are given in the Table 2.

**Table 2. The Ranking of Alternatives According to the Criteria of the Research**

Alternatives	Weight of Alternatives	Ranking of Alternatives
Kemeraltı Bazaar	0,16	3.
Bostanlı Bazaar	0,26	1.
Karşıyaka Bazaar	0,17	2.
Alsancak Kıbrıs Şehitleri Street	0,03	5.
Bornova Square and its Surround	0,05	4.

According to the Table 2 the most preferred facility location in this research is Bostanlı Bazaar (% 26). The secondly preferred alternative is Karşıyaka Bazaar (% 17). Third one is Kemeraltı Bazaar (%16) and the forth one is Bornova Square and its surround (% 5). The last one is Alsancak Kıbrıs Şehitleri Street (% 3).

As a summary, Analytical Hierarchy Process method which is one of the Multi Criteria Decision Making techniques is applied to the selection of facility location problem with having many criteria, many sub criteria and many alternatives. The facility location of a real problem in İzmir which is one of the provinces of Türkiye is modelled and solved by using the Analytical Hierarchy Process. The facility in the problem serves on the food sector especially on the milk and milky products, so the problem has its own criteria. Both qualitative criteria and quantitative ones are successfully used in the problem. Quantitative ones are modelled by using Pairwise Comparisons with Saaty Scale and Decision Matrices

## BİRİNCİ PETRO DÖNEMİNİN STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

### EVALUATION OF THE PETRO I PERIOD IN TERMS OF STRATEGIC MANAGEMENT

Uğur KESKİN

Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi, İşletme, Yönetim ve Organizasyon, ORCID: 0000-0003-2740-4120, ugurkeskin@anadolu.edu.tr

Kabul Tarihi /  
Accepted: 21.09.2023

İletişim /  
Correspondence: Uğur  
KESKİN

Benzerlik Oranı /  
Similarity Score: %2

Makale Türü / Article  
Type: İnceleme Makalesi  
/ Review Article

#### ÖZET

Bu makalede, Rusya İmparatorluğu'nun kurucusu Pyotr Alekseyeviç'in yönetim anlayışı ve faaliyetlerinin günümüz çağdaş stratejik yönetim anlayışı bağlamında değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Petro'nun benimsemiş olduğu başlıca yaklaşım, yayılmacı siyaset olarak bilinmektedir. Petro'nun söz konusu anlayışı, bu makalede "büyüme stratejisi" kavramı ekseninde değerlendirilmiştir. Büyüme stratejisini uygulamaya koyabilmek ise ancak ve ancak "çevre analizi" olarak kavramlaştırılan öncül ve kapsamlı çalışmalar sayesinde gerçekleştirilmektedir. İfade edilen iki temel kavram ve stratejik yönetim teorik arka planı çerçevesinde kaleme alınan bu makalede nitel araştırma yöntemine başvurulmuştur. Araştırma deseni olarak yorumlayıcı fenomenoloji benimsenmiş olup, analiz ve yorumlamalar da buna uygun bir biçimde yapılmıştır. Makalenin içeriğine uygun olarak stratejik yönetim alanının yanı sıra Petro'nun faaliyetlerini aktaran tarihsel kaynaklar ekseninde kaynak incelemesi yapılmıştır. İncelemelere bağlı olarak yapılan değerlendirmelerde, Petro'nun yönetsel faaliyetlerine ilişkin başlıca hususların teorik ve kavramsal izahı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Petro, tutkuyla bağlandığı büyüme stratejisi anlayışını, çevresel analiz yeteneğiyle birleştirmiş ve hatta bu ayırt edici nitelikleri kendisinden sonraki Rus yöneticilerine de miras bırakmayı amaçlamıştır. Bu sayede Petro, kişisel bir yönetim kültürü oluşturarak bunu sürdürülebilir kılmayı uzun vadeli hedef olarak belirleyerek sonraki hanedan soyuna da empoze etmeye çalışmıştır. Makalede ayrıca, stratejik yönetim alandaki başlıca ekoller ile yakın çalışma alanları kapsamındaki durumsallık ve sistem yaklaşımı gibi Petro'nun yönetim faaliyetleri ile ilişkilendirilebilecek hususlara değinilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Pyotr Alekseyevich, Stratejik Yönetim, Çevresel Analiz, Büyüme Stratejisi.

**Jel Kodları:** M10, M12, M19.

#### ABSTRACT

In this article, it is aimed to evaluate the management approach and activities of Pyotr Alekseyevich, the founder of the Russian Empire, in the context of today's contemporary strategic management approach. The main approach that Petro adopted is known as expansionist politics. Petro's aforementioned understanding is evaluated in the axis of the concept of "growth strategy" in this article. Putting the growth strategy into practice can only be achieved through preliminary and comprehensive studies conceptualized as "environmental analysis". In this article, which was written within the framework of the two basic concepts expressed and the theoretical background of strategic management, qualitative research method was used. Interpretive phenomenology was adopted as the research design, and analysis and interpretations were made accordingly. In accordance with the content of the article, besides the strategic management field, a source analysis was made on the axis of historical sources that convey the activities of Petro. In the evaluations made depending on the examinations, the theoretical and conceptual explanations of the main issues related to the administrative activities of Petro were tried to be revealed. Petro combined his passionate understanding of growth strategy with his environmental analysis ability, and even aimed to pass on these distinctive qualities to the Russian rulers after him. In this way, Petro tried to impose it on the next dynasty by establishing a personal cult of governance and making it sustainable as a long-term goal. The article also deals with the issues that can be associated with Petro's management activities, such as the contingency and system approach within the scope of the main schools in the field of strategic management and close working areas.

**Keywords:** Pyotr Alekseyevich, Strategic Management, Environmental Analysis, Growth Strategy

**Jel Kod:** M10, M12, M19.



## 1. GİRİŞ

Rusya tarihine “Büyük Petro (Great Peter)” olarak geçen Rus devlet adamı Birinci Petro (Pyotr Alekseyevich), 1682-1725 yılları arasında hüküm sürmüştür. Merkezi bir mutlakiyet yönetimi kurarak 1721 yılında Rusya’yı çarlıktan imparatorluğa dönüştürmüştür (Yetişgin, 2010: 211). Petro, yaşadığı dönemde kişilik yapısı olarak halk tarafından çok da benimsenmeyen yönleri sahip bulunmaktadır. O dönemde pek yaygın olmayan kişisel bir doğaya sahip olan Petro, çeşitli güç odaklarıyla yakın bir ilişki içine girerek siyaset ve savaş alanlarında belirgin bir üstünlük elde etmiştir. Siyaset ve savaş konularına stratejik ve taktiksel açılardan dâhilere özgü biçimlerde yaklaşarak hem kendi halkı hem de dünya kamuoyu üzerinde etkin bir algıyı yaratma yeteneği ortaya koymuştur (Cracraft, 2003: 2). Rus halkının yaşam anlayışı ve devlet yönetimi geleneklerine getirdiği yeni kurallar, bugün bilinen Rusya modelinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Petro, askeri zaferi ön plana çıkarmış ve bu konularda oldukça fazla başarı göstermiştir. Gösterdiği bu başarılar, halkı için suçluluk duygusu hissetmesinin önüne geçmiştir. Bu sayede onun yönetimini meşrulaştıran siyasi güç ve meşruiyet kavramlarıyla yeni birtakım düzenlemelere öncülük etmiştir (Kollmann, 2012: 403). Petro, yapmış olduğu yönetsel düzenlemelerle Rus kültürüne kültürel devrim getirmeyi başarmıştır (Cracraft, 2003: 1). Yapmış olduğu düzenlemeler silahlı kuvvetler, hükümet ve kültür alanlarını kapsamaktadır. Bu alanlar, Rusya’nın yeni başkenti olarak belirlenen Petersburg açısından yeni bir çağ başlatmış, Petro açısından ise büyük ve sağlam bir yönetim mirası bırakmasına olanak sağlamıştır.

Rus gerçekçi edebiyatının öncülerinden olan Puşkin’in anne tarafından büyük dedesi, çocukluğunda Rus sarayına armağan edilen, Petro’nun sevgisini kazanarak generalliğe kadar yükselen, Petro devrimlerinin savunucularından ve çarın en yakın yardımcılarından olan Afrika kökenli Hannibal’dır (Behramoğlu, 2013: 92). Çar soyundan geldiği için eserlerinde Petro ile ilgili anlatımlara yer veren Puşkin’e göre, yönetim karakteri açısından değerlendirildiğinde Petro’nun Rusya’da etkin bir dönüşümcü lider karakteri sergilediği ifade edilebilmektedir. Petro, Rusya’yı Avrupa eksenine yönelterek Batılılaşma hareketini başlatmıştır. Dönüştürmek istediği Rusya için gerekli edimlerini kazanabilmeleri amacıyla başta kendisi olmak üzere ülke gençlerini yabancı ülkelere eğitim almaya göndermiştir (Puşkin, 2012: 232-233; Puşkin, 2020: 3). Bu sayede Petro hem kendi bilgi birikimini inşa etmiş hem de ülke çapında kalıcı reformlar gerçekleştirmiştir. Petro’nun bu yaklaşımı, Avrupa tarafından kuşkuyla karşılanmış ve yeterince kabul görmemiştir. Petro, arka planda kalıarak halkına istediklerini yapması yönünde emirler veren bir yöneticilik sergilememiştir. Uygulamaların bizzat içinde yer alarak liderlik rolünü üstlenmiştir. Petro, komşu ülkelere yaptığı yolculuklarda yönetsel dengeleri, ülkesi lehine tesis etme yönünde özel bir gayret göstermiştir.

Egemenlik dönemi öncesinde Petro, saray dışındaki gerçekçi ve şiddet unsurlarını da barındıran olaylardan fazlasıyla etkilenmiştir (Shekshnia, 2004: 3). Güvenlik kaygıları, Rusya’nın geleceğine ilişkin hayalleri ve hayatı boyunca onu dönüştüren pek çok sorunla yüzleşerek bunların üstesinden gelmeye çalışmıştır. On yedinci yüzyıl düşünürü Hobbes, güvenlik kaygılarını eserlerinde ön plana çıkarmasıyla bilinmektedir. Hobbes’un güvenlik kaygıları ile Petro’nunki arasında benzerlikler bulunmaktadır. Nitekim Hobbes, insanların doğuştan eşit olduklarını, bu eşitliğin ise güvensizlik doğurduğunu öne sürmektedir. İnsanların, sahip bulunduğu varlıkları nedeniyle saldırıya sürekli açık olduklarını ifade etmektedir. Başkaları tarafından mal ve canına yönelik saldırıların her zaman için mümkün olduğu düşüncesi, insanın varoluşsal kaygı içinde yaşamasına yol açmaktadır (Hobbes, 2017: 100). Hobbes’un paranoya düzeyine varan güvenlik kaygısı; kendisinden sonra gelen pek çok realist düşünür, yazar ve uygulayıcıyı etkilemiştir. Tekil bir bireyin güvenlik kaygısı, analiz düzeyi olarak “mikro” düzeyi ifade etmektedir. Belirli bir birey topluluğunu ifade eden yapı, “meso” düzey olarak tanımlanmaktadır. Devlet seviyesi ise analiz düzeyi bakımından “makro” düzeyi ifade etmektedir. Buna karşın, mikro düzey olarak nitelendirilen güvenlik kaygısı, devletin başındaki bireyde ortaya çıkması durumunda bunun yansımaları, makro düzey olarak

uluslararası ilişkiler seviyesine kadar yansımaktadır. Analiz düzeyleri açısından eşölçülemezlik sergileyen makro ve mikro seviyeler, güvenlik kaygısı söz konusu olduğunda Hobbes'un bakış açısı bakımından anlamlı bir benzerlik oraya koymaktadır. Söz konusu benzerlik, Petro'nun ülke güvenlik stratejisini hangi duygular altında biçimlendirdiğini de net bir biçimde ortaya koymaktadır.

Bu makale, Petro'nun yönetim yaklaşımlarını tartışmayı amaçlamaktadır. Önemli tarihi figürlerden biri olan Petro'nun liderlik ve stratejik yönetim uygulamalarını günümüz dünyasının teorik çerçevesi ekseninde tanıma çabası, faydalı ve değerli bir çalışma olma potansiyelini barındırmaktadır. Dolayısıyla aşağıdaki anlatı başlıklarında literatür taraması yapılmış, teorik ve kavramsal çerçeve vurgulanarak Petro'nun stratejik yönetim teorileri aracılığıyla ifade edilebilecek yönleri irdelenmiştir.

## 2. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Tarihsel kaynaklarda değinilen olguların, gerçekliği yansıtmakta olduğu varsayımından hareketle, şu önermede bulunmak mümkün olmaktadır: “Emsal teşkil eden uygulama benzerliklerden faydalanmak suretiyle ve günümüz bilimsel arka planına müracaat edilmesi sayesinde geçmiş yüzyıllarda hayata geçirilen yönetim faaliyetlerine dair gerçeklikler anlaşılabilir.” Bu önerme aynı zamanda stratejik yönetim literatüründeki teorik izahların, gerçek yaşamda karşılığı bulunduğunu da ifade etmektedir. Teorik anlatımın, gerçek yaşamdaki karşılığı ortaya konulabildiği ölçüde soyuttan somuta gidilebilmekte, tarihsel anlatılar ile günümüz yönetim literatürü arasındaki benzerliğe dayalı ilişki, sağlıklı bir zemin üzerinde ele alınarak yorumlanabilmektedir. Tarihi kişilikler, üst yönetim kademelerinde yer aldığı için ve bu kişilerin yönetsel faaliyetleri hem yerli hem de yabancı kaynaklarda yer aldığı için günümüze objektif bir biçimde ulaşmaktadır. Özellikle Orta Çağ sonrasındaki devlet adamlarının faaliyetlerine ilişkin yeterince kaynağa ulaşılabilir olması sayesinde, ele alınan tarihsel kesitlerin gerçeklikleri, günümüze objektif bir biçimde yansıtılabilmektedir. Öne çıkan tarihi şahsiyetler, geliştirici uygulamaları sayesinde yüzyıllar sonra bile yeni nesiller için anlamlı ve değerli katkılar sağlayabilmektedir.

Makalenin, temel önermesinden hareketle şu araştırma sorusu öne sürülmekte ve yanıtlanmaya çalışılmaktadır: “Petro'nun uygulamaya koyduğu yönetim tarzı, günümüz yönetim alanına anlamlı katkılar verebilecek niteliklere sahip midir?” Kaynak taraması üzerinden teorik tartışmalar aracılığıyla, Petro'nun yönetim tarzının stratejik yönetim alanındaki hangi payandalara dayandığı ve ne tür açıklama mekanizmaları ile ifade edilebileceği üzerinde durulmaktadır. Kişi kültü belirli ölçülerde ön plana çıkarıldığı için bu makale, özünde fenomenolojik bir nitelik taşımaktadır. Kant'a (2015: 301) göre aktör konumundaki insan, nedensellik donanımına sahip olan bir düşünsel varlıktır. Bu yönüyle değerlendirildiğinde tekil birey olarak insanı bir “fenomen” olarak ifade etmek ve onu olduğu gibi algılayabilmek mümkün hâle gelmektedir. Nitekim Creswel (2016: 77) de fenomenolojik çalışmayı, odaklanılan kişi ya da grubun, belirlenen bir fenomen veya kavram kapsamındaki deneyimlerle ortaya çıkan anlam bağlamında tanımlamaktadır. Bütün bu hususlar göz önünde bulundurularak makale, yorumlayıcı fenomenolojiye uygun bir biçimde olarak desenlenmiştir.

## 3. KAYNAK İNCELEMESİ

Petro'nun Rusya tarihi içindeki yeri ve etkisi hakkında çok sayıda bilimsel eser yayınlanmış bulunmaktadır. Petro hakkındaki bilimsel yayınlar, büyük ölçüde onun siyasi ideolojisini ve sosyal reformlarını araştıran çalışmalara dayanmaktadır. Petro, devlet yönetiminin başına geçtiği yıl olan 1682'den itibaren ülke çapında hızlı ve köklü bir değişim sürecini başlatmıştır. Bu nedenle Petro'nun Rusya tarihindeki önemi vurgulayan görüşler sıklıkla gündeme getirilmektedir. Özellikle tarihçiler onun karakteri, yönetimi ve değişimleri hakkında son yıllarda kapsamlı ve ayrıntılı eserler kaleme almış bulunmaktadır. Tarihçiler, hukukçular, finansal analistler, sosyal bilimciler, filologlar ve entelektüeller dahil olmak üzere farklı alanlardan akademisyenler Petro'nun mirası üzerine araştırma yapmıştır. Petro'nun

karacterinin olağandışı nitelikleri, doğası ve etkileri yirminci yuzyılın ilk yarısının çığır açan kaosu benzeyen reform girişimlerine kaynaklık etmiştir. Bu ozellikler, Petro'nun idari reformlarının tarihte gerçekleştirilen en yenilikçi reformlar arasında yer aldığını gostermektedir (Anisimov, 1993: 6).

Petro yonetimindeki Rusya hizli ve şiddetli bir donuşum geçirerek Batılılaşma surecine girmiştir. Adeta bağlayıcı bir yasayı andıran Petro'nun temel prensipleri doğrultusunda Rusya, başta Batı olmak uzerine dunyanın gelişmiş teknik ve uygulamalarının aktif bir taklitçisi ve söz konusu turden ileri teknik ve uygulamaları kendine adapte ederek bunları asimilasyona tabi tutan bir anlayış geliştirmiştir. Petro, maneviyat bakımından dindar olmadığı için din aristokrasisini benimsememiştir. Din kurumlarının itaatkar olması ve genel olarak devletin ihtiyaçlarına hizmet etmesi gerektiğini öne srmiştir. Dini duzen yanlısı olan bazı patrikler ise onun Rusya'yı modernleştirme ve Batılılaştırma çabalarını olabildiği lude engellemeye çalışmıştır (şahin, 2017: 182). Bu tur nitelikleri bakımından Petro'nun yonetim ve liderlik tarzını donuşturuu liderlik çerçevesinde ele almak da olası grnmektedir. En bilinen yonuyle donuşturuu liderler, takipçilerinin entelektuel merakını uyandırmak suretiyle beklentilerin ötesine geçmeleri için onlara ilham vermekte ve yeniliği teşvik etmektedir. Petro, Rusya'nın ordusunu, ekonomisini ve kltuşunu modernleştirmeyi amaçlayan bir dizi kapsamlı reform başlatarak bu ozellikleri açık bir biçimde sergilemiştir. Petro'nun yonetim anlayışı bakımından kamu hizmetleri, merkezi bir komuna sahip bulunmaktaydı. Aristokrasinin tüm toprak sahipleri ve serf sahipleri için orduda ve hkmette görev yapmak zorunluydu. Kken ve sosyal statünün kamu hizmeti bağlamında hiçbir önemi bulunmuyordu. Petro döneminden itibaren çeşitli işler için tüm sosyal sınıflardan erkekler kullanılmaya başlanmıştır. Voytko'ya (2016: 15) göre Petro, eski sistemden hoşlanmadığı için Rusya'daki hkim sınıf konumundaki elit kesimin mirasını ellerinden almaya donk tutarlı bir girişim başlatmıştır. Petro, genel anlamda toplumu modernize etmek için öğrenim surelerine öncelik vermiştir. Bu anlayışa hizmet edebilme adına seçkinlerin her bir uyesinden çocuklarını okula kaydettirmesi istenmiştir. Petro, çok sayıda ülke insanına yurtdışında eğitim görmeleri için bizzat sponsor olmuştur. Rusça yazım dili kolaylaştırılmış ve bu sayede Petro, ilk Rus gazetesini bir araya getirerek basılmasını sağlamıştır. Farklı dillerde yazılmış olan bilim, mühendislik ve diğer ilgili alanlardaki popüler eserler, Petro'nun gözetimi altında Rus diline tercüme edilmiştir.

Genel olarak Rus tarihi, özel olarak ise Petro dönemi uzerine yazılan eserler, yukarıdaki anlatımlarda da örneklendiği uzerine ağırlıklı olarak tarih (Mouravieff, 1966; Grsel, 1968; Brechka, 1982; Kocabaş, 1989; Sumner, 1993; Ortaylı, 1999: 131-132; Diligenski ve Chugrov, 2000; Bushkovitch, 2001; Cracraft, 2003; Okçu, 2004; apraz, 2011; Mustafayev, 2013; Yeşilot, 2014; etin, 2015; Derviş ve Devrisheva, 2015; Topsakal, 2016; aycıoğlu, 2107; Zulpykharova ve Deligöz, 2017; zkan, 2020) ve diplomasi (Shekshnia, 2004; zkan, 2007; Prognati, 2015; Kurtaran, 2015; zbek, 2017) perspektifinde ele alınmaktadır. Bunun yanı sıra reformların kaynaklık ettiği kimlik inşası kapsamında da çok sayıda bilimsel çalışma yrtldği görülebilmektedir (Leylak, 1990; Grachev ve Bobina, 2006; Ergün, 2009; şener, 2013; Erkan, 2017; Kongaz, 2022). Buna karşın, daha özele inilerek Petro'nun yonetim anlayışı kapsamındaki çalışmalara bakıldığında bunların daha sınırlı oldukları ve genellikle liderlik anlayışı ekseninde yoğunlaştığı görülebilmektedir. Bu makalede, görece daha odaklanmış (niş) bir bakış açısıyla yaklaşılarak Petro'nun uygulamaları, stratejik yonetim alanındaki "evresel analiz" ve "strateji belirleme" kavramları ekseninde değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

#### **4. TEORİK VE KAVRAMSAL ARKA PLAN**

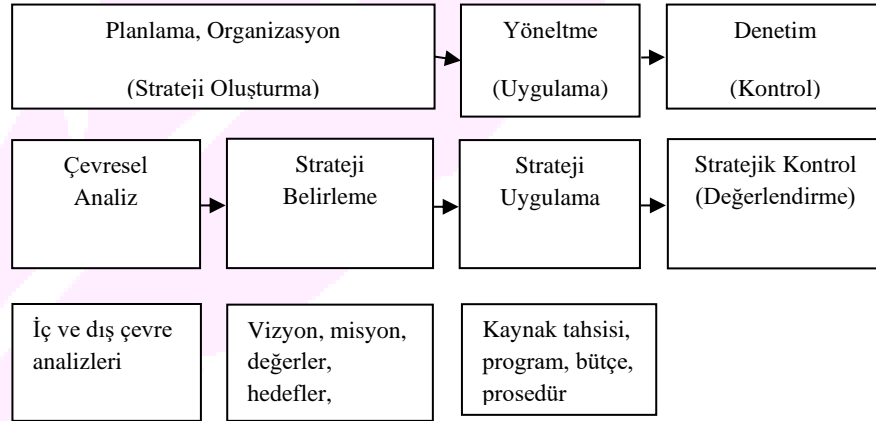
Aşağıdaki alt başlıklarda, öncelikle makalenin teorik arka planını teşkil eden stratejik yonetim anlayışı ele alınmaktadır. Makalenin kavram düzeyinde odaklandığı anlatımlara ise bir sonraki alt başlıkta yer verilmektedir.

##### **4.1. Teorik ereve: Stratejik Yonetim**

Rus asıllı Amerikalı yönetim danışmanı Ansoff, bilimsel stratejik yönetimin kurucusu olarak kabul edilmektedir. Ansoff, “stratejik yönetim” kavramını ilk kez 1972 yılında kullanmıştır (Dolu, 2013: 164). Bilimsel literatürde kendine özgü bir yer edinen ve kapsamlı bir literatür oluşturan bu alan düşünsel arka plan olarak Milattan Önce altıncı yüzyılın ortalarında doğduğu düşünülen Sun Tzu’nun (2020) *Savaş Sanatı* adlı esere dayanmaktadır.

Günümüze gelinceye kadar birçok yazar ve uygulayıcı stratejik yönetimin tanımını yapma girişiminde bulunmuştur. Schendel ve Hofer (1979) gibi öncü yazarlar stratejik yönetimi “kurumun girişimcilik çalışması, örgütsel yenilenme ve büyümeyle ve daha özel olarak, örgütün operasyonlarına rehberlik edecek stratejiyi geliştirme ve kullanmaya ilişkin bir süreç” olarak tanımlamıştır. Bracker (1980), stratejik yönetimin hedeflerle ilgili olarak kaynakların kullanımını en üst düzeye çıkarmak için firmaların iç ve dış çevrelerinin analizini gerektirdiği görüşünü öne sürmüştür. Ayrıca stratejik yönetimi, rekabet avantajının oluşturularak sürdürülebilir kılınması ve getiri sağlama arayışı ile ilgili sorunlara odaklanan bir alan olarak ifade edebilmek de mümkündür. Stratejik yönetime ilişkin yapılan çok sayıdaki bilimsel açıklama çabalarından yola çıkarak örgütsel hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunan etkili yol haritaları oluşturabilmek için bir dizi karar ve eylemi içeren bir süreç olarak ifade etmek mümkün görünmektedir. Stratejik yönetim süreci, hedeflerin belirlenmesini ve stratejik seçimler yapılmasını gerektirmektedir. İşletmeler, hizmet sağlayıcılar, kooperatifler, devlet kurumları, siyasi kurumlar ve benzeri bütün örgütlenme biçimleri, stratejik yönetim anlayışından yararlanabilecekleri çeşitli unsurlar belirleyebilmektedirler.

Stratejik yönetim süreci, genel anlamda yönetsel süreçlerle benzer yönere sahip bulunmaktadır. Planlama, organizasyon, yöneltme ve denetim yönetimin başlıca işlevlerini ifade etmektedir. Stratejik yönetim süreci planlama ile başlamakta, çevre analizlerinin yapılmasıyla sürdürülmektedir. Analizlere uygun olarak örgüt stratejisi belirlenmekte uygulamaya geçirilmektedir. Hayata geçirilen, stratejinin örgütsel hedeflere varma derecesinin belirlenmesiyle de kontrol işlevi gerçekleştirilmektedir.



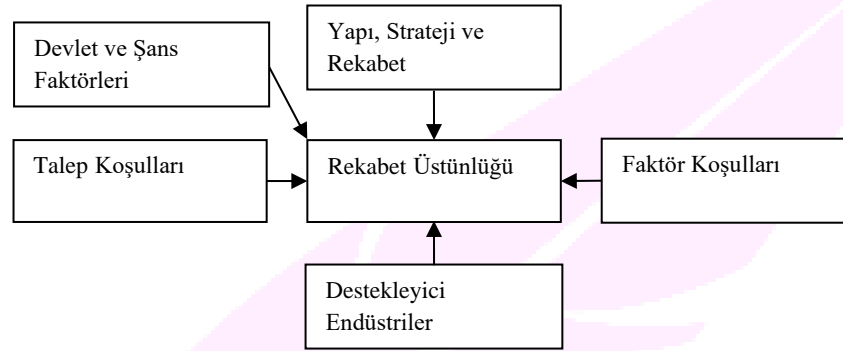
Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreci

#### 4.2. Kavramsal Çerçeve: Çevresel Analiz ve Strateji Belirleme

Şekil 1’de görüldüğü üzere, iç/dış çevre analizlerinin yapıldığı “çevresel analiz” aşamasının hemen sonrasında “strateji belirleme” aşamasına geçilmekte ve izlenecek stratejiler yapılandırılmaktadır. Hemen sonrasında ise uygulamaya geçilmektedir. Bu makale kapsamında ele alındığında, devlet örgütünün idaresini elinde bulunduran tepe yöneticisi (Petro), yaptığı kapsamlı çevresel analize uygun olarak strateji belirlemiş ve bunu uygulamaya geçirmiştir. Sıralı bir biçimde birbirine bağlı bu alt süreçlere ilişkin kavramsal anlatımlara aşağıda yer verilmektedir.

**Çevresel Analiz:** Çevre, örgütün hedeflerine ulaşmasını olumlu veya olumsuz yönde etkileyen bütün unsurları, bir diğer söyleyişle, örgütsel kararları ve performansı etkileyen faktörleri ifade etmektedir (Grant ve Jordan, 2014: 53). Dış çevre, örgüt sınırları dışındaki her şeyden, iç çevre ise örgüt sınırları dahilindeki unsurlardan oluşmaktadır (Dinçer, 2003: 71). Makalenin analize dönük anlatımlarına konu olan çevresel analiz ile ilişkili kavramlara aşağıda kısaca değinilmektedir. Literatürde çok farklı analizler yer almasına karşın aşağıda özetlenen analiz türleri, kamu-özel ayrımı olmaksızın bütün örgütlenmeler açısından genel geçer yönleri sahip bulunmakta, devlet yönetimi açısından da anlamlı katkı sağlayabilecek nitelikler taşımaktadır.

**Elmas Modeli Analizi:** Endüstriyel iktisat alanında ülkelerarası kıyaslama yapmayı sağlayan bu analiz, Porter tarafından işletmelere uyarlanmıştır. Porter'ın uyarlamasından sonra bu analiz dünya çapında tanınarak popülerlik kazanmıştır. Porter, her bir endüstriyel alan için örgütsel stratejiyi ilgilendiren hususların tespit edilerek bunlar üzerine odaklanmak gerektiğini vurgulamıştır. Porter, "analitik ve stratejik dikkatin büyük bölümünün odaklanması gereken yer" olarak rekabet unsuruna dikkat çekmektedir (Porter, 2003: 41).



**Şekil 2. Porter'ın Elmas Modeli**

Bu model, devlet gibi büyük örgütlerde ve aynı zamanda daha küçük ölçekli kurum ve kuruluş gibi örgütlerin rekabet gücünü belirlemede kullanılabilir. Bu model, devlet gibi büyük örgütlerde ve aynı zamanda daha küçük ölçekli kurum ve kuruluş gibi örgütlerin rekabet gücünü belirlemede kullanılabilir.

**Rekabet Analizi:** Porter'a göre, rakiplerin tepki gösterme şekillerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu sayede rakiplerden ne şekilde kaçınılacağı ve hangilerine karşı ne şekilde atığa geçileceği üzerinde detaylı analizlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu analiz esasında oldukça bir kadim anlayışa dayanmakta ve Sun Tzu'nun (2020: 17-23) *Savaş Sanatı* adlı eserinde de yer almaktadır. Dolayısıyla söz konusu analiz, çevresel fırsatları göz önünde bulundurmaya suretiyle rekabet avantajı elde etmeye dönük yaklaşımı ifade etmektedir. Rekabet analizinin amacı, rakiplerin gerçekleştirme imkânı bulunan değişiklik ve hamlelere karşı tepkilerin belirlenmesidir. Bu noktada öne çıkan husus, öncelikli olarak hangi rakip veya rakiplerin inceleneceğinin tespit edilmesi (esas rakip analizi) olmaktadır. Bir diğer deyişle, öncelikli olarak örgütün asıl rakibinin belirlenmesi gerekmektedir (Porter, 2003: 62). Genel çevrenin ve yakın çevrenin doğru analiz edilmesi gerekliliği, bütün örgütsel yapılanmalar için geçerli olan evrensel bir konudur. Bunu gerçekleştirebilmenin yolu ise doğru bilgi kaynaklarından, doğru bilgiyi elde etmekten geçmektedir. Tarihin her döneminde hangi bilginin güvenilir, yeni ve doğru olduğunu belirlemek önem taşımıştır. Bu nedenle yöneticilerin etkin bir rekabet istihbarat sistemi oluşturmaları gerekmektedir. Özellikle örgütsel sistemlerde genel çevreyle ve rakiplerle ilgili bilgi toplamaya dönük bilgi kaynaklarından, yakından uzağa doğru gidecek biçimde gerekli bilgilerin edinilmesi önem arz etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 103-107).

**Strateji Belirleme:** Örgütlerde pek çok strateji türü uygulanmaktadır. Bunları anlayabilmek ve birbirinden ayırt edebilmek için kullanılmakta olan iki ana kategori bulunmaktadır. Birinci sınıflama, yönetim düzeylerine göre yapılmaktadır. İkinci sınıflama ise temel-alt ayrımına dayalı olarak yapılmaktadır. Birinci sınıflama, çokça bilinen bir tasnifleme biçimi olarak hangi stratejilerin üst, hangi stratejilerin orta, hangilerinin ise alt düzey yönetimler tarafından yapılmakta olduğunu göstermektedir. İkinci sınıflamada yer alan temel

stratejiler şunlardan oluşmaktadır: Büyüme, küçülme, mevcut durumu sürdürme (durağan) ve karma stratejilerdir (Tokgöz, 2018: 99).

Eylemler ve eylemsizliklerin hepsi karar vericilerin, kendi yönetim ortamlarına taşımış oldukları inanç, bilgi, varsayım ve değerlerinden kaynaklandığını genel bir görüş olarak öne sürmek mümkün görünmektedir (Akarsu ve Döven, 2022: 15). İfade edilen bu görüşe göre yöneticiler, sahip oldukları inanç, bilgi, varsayım ve değerlerin de etki ve katkısı doğrultusunda örgütsel stratejiyi belirlemekte ve uygulamaya koymaktadırlar. Bu makale kapsamında düşünüldüğünde Petro'nun düzey olarak en üst (tepe) seviye stratejileri belirlemekte olduğu kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Temel stratejiler kapsamında ele alındığında ise Petro'nun öncelikli olarak büyüme, bunun mümkün olmadığı şartlarda en azından mevcut durumu sürdürülebilir kılma stratejisini benimsediği aşağıdaki anlatımlarda ayrıntılı bir biçimde gözler önüne serilmektedir. Koşulların gereğine uygun olarak büyüme ve durağan stratejileri eşzamanlı bir biçimde yürütme çabasından hareketle Petro'nun, karma bir strateji uyguladığı anlaşılabilmektedir.

## **5. İNCELEME: PETRO'NUN SEVK VE İDARE ANLAYIŞININ STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMLARIYLA AÇIKLANABİLECEK YÖNLERİ**

Aşağıdaki alt anlatım başlıklarında Petro'nun sevk ve idare yaklaşımının günümüz stratejik yönetim literatürü doğrultusunda izah edilebilmesine dönük değerlendirmelere yer verilmektedir.

### **5.1. Petro'nun Çevre Analizine Dayalı Yaklaşımının Stratejik Yönetim Kapsamında Değerlendirilmesi**

Petro'nun stratejik yönetim anlayışı, Rusya'yı Batı Avrupa'nın teknolojik, askeri, sosyal ve ekonomik gelişmelerine uyum sağlaması için modernleştirmek ve güçlendirmek üzerine kurulmuştur (Hughes, 2002: 45). Hughes tarafından ifade edilen bu ana başlıklara bakıldığında Porter'in dış çevre analizinde göz önünde bulundurulması gerektiğini öne sürdüğü konular ile örtüşmekte olduğu görülebilmektedir. Kısaca PEST analizi olarak bu analiz, İngilizce baş harfleri Türkçe'de de aynı olan politik, ekonomik, sosyal ve teknoloji ekseninde dış çevrenin analiz edilmesini öngörmektedir. İktisat kökenli olan Porter, endüstriyel iktisat alanında zaten uzun yıllardır yapılmakta olan ve ülkeler arasındaki endüstriyel kıyaslamaları kapsayan PEST analizi gibi analiz tekniklerini işletmecilik alanına uyarlamıştır. Bu basit fakat etkili uyarlama, dünya çapında kendisinin bile beklemediği bir yankı uyandırarak Porter'ı popüler bir bilim insanı hâline getirmiştir. Bu makalede yapılan ise adeta Porter analizinin yeniden ait olduğu alana, iktisat alanına olmasa bile en azından ülke genelini ilgilendiren, dolayısıyla da işletmecilik alanından daha makro bir alan olan kamu yönetimi alanına yöneltilmesidir. Zira Hughes'in sıraladığı ve ortalama bir tarih bilgisine sahip kişilerin bile bilgisi dâhilindeki Petro'nun "teknolojik, askeri, sosyal ve ekonomik" alanlarda gelişme ve güçlenmeye verdiği önceliklerin üçü, PEST analizinin son üç harfi olan "EST" kısmını zaten birebir karşılamaktadır. Özellikle Petro'nun yönetimde olduğu yıllar göz önünde bulundurulduğunda (hemen hemen bütün çağlarda olduğu gibi), politik alanda söz sahibi olmak öncelikle askeri alandaki üstünlüğe dayanmaktaydı. Stratejik yönetim alanının öncülerinden olan ve pozisyon ekolünün de kurucusu kabul edilen Porter'ın, devlet ölçeğinde dış çevre analizi yapması bağlamında değerlendirildiğinde Petro'nun, birebir PEST analizinin öngördüğü hususları göz önünde bulundurduğu açıkça anlaşılabilmektedir.

PEST analizinin bir bileşeni olan politik çevre unsuru, resmi makamların ve bağlı kuruluşların otoritesini tesis ederek kullandığı ortam olarak tanımlanmaktadır. Literatürde politik çevre unsuru ile iç içe geçmiş bir faktör olarak yasal çevre ifade edilmektedir. Dolayısıyla yasal çevre, politik çevre unsurlarının somut kurallar biçimine dönüştürülmüş şekli olarak değerlendirilmektedir. Devletin yönetim biçimi, devletin çalışma hayatını biçimlendirme eğilimi, vergiler, ticaret kanunu, yönetmelikler ve içtihatlar gibi konular hem politik hem de yasal çevreye ilişkin olarak ele alınmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 82). Petro, Avrupa devletlerinin sistemlerini ayrı ayrı ele alarak, kendi ülkesine uyanları hayata geçirmeyi

hedeflemiş, uygulamaları bakımından örnek edinmiştir. Örneğin, vergilendirme konusunda Fransız kanunlarını, devletin yönetim yapılanmasında ise İsveç'in kurumsal oluşumlarını örnek edinerek devlet işleyişini merkezî bir biçime dönüştürmüştür (Arslan, 2011: 50).

Petro, Batı dünyasının Rus İmparatorluğu üzerinde belirgin ve yön verici bir etkiye sahip olmasını arzu ediyordu. Petro, Batılılaşmak istiyordu fakat bu konuda haklın değişime direnç göstereceği konusunda da oldukça realist bir öngörüye sahipti. Her şeye rağmen Petro, o zamanlar tüm dünyanın ekonomik açıdan en müreffeh bölgesi olduğu için Rusya'yı Batı gibi varlıklı ülkeler listesine dahil etmek istiyordu. Amacı İngiltere, Fransa ve Almanya gibi ülkeleri taklit etmektir. Öte yandan Avrupa yaşam tarzı Petro'ya yeterince çekici gelmiyordu. Bu görüşe göre Petro, daha ziyade Batılı güçlerle rekabet edebilecek verimli bir hükümet ve ordu kurma şeklindeki uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmek için öncelikle taklit yolunu benimsemiştir. Taklit anlayışından yeterince yararlandıktan sonra daha özgün bir anlayışa geçmeyi hedeflemiştir (McConnell, 1958). Burada ifade edilen tespit ve teşhisler, bizzat Petro tarafından yapılmıştır. Bunu yapabilmek için ise duyarlı ve kapsamlı bir çevre incelemesi ve bunun da analiz edilmesiyle mümkün olabilmiştir. Petro, inşa ettiği tersanelere Venedik, Danimarka, İsveç ve Hollanda'dan ustalar getirtmiştir. Ayrıca gemi inşa ve idaresini öğrenmeleri için Avrupa'ya öğrenciler göndermiştir (Kurat, 1999: 252-254). Bununla da yetinmeyerek 1697'de Rusya'nın resmi elçilik heyetindeki bir subay olarak kimliğini gizlemek suretiyle Avrupa'ya gitmiştir. Bir yıl süren bu süreçte Petro, Avrupa'nın yaşam biçimi ve örgütlenmesine ilişkin gözlemlerinin yanı sıra, işçi gibi tersanede çalışarak gemi inşasını bizzat öğrenmiştir.

Petro, denize kıyısı bulunmayan Rusya'ya limanlar kazandırabilmek için iki hedef belirlemiştir. Birincisi yayılcı bir politika izlerken aynı zamanda savunmacı bir yaklaşım benimsemiştir. İkinci olarak ise Polonya, İsveç ve uzun süredir Rusya'nın sorunlarının kaynağı olarak görülen Osmanlı İmparatorluğuna karşı avantajlı durumda bulunmayı amaç edinmiştir. Sosyal sistem açısından ise reformların hem zenginler hem de yoksullar üzerinde belirgin bir etkisi olmuştur. Buna karşın, söz konusu reformlar, tarih eksenli bilimsel çalışmaların birincil konusunu teşkil etmemektedir. Oysa Petro'nun reformları, ülke insanının tümünü kapsayan değişiklikler başlattığı anlamına da gelmekte ve daha ziyade sosyolojinin çalışma alanına girmektedir.

Petro'nun reform girişimleri, Rusya'daki yaşamın tüm yönleri üzerinde belirgin bir etki ortaya koymuştur. Petro, genç yaşlarından itibaren Batı Avrupa'dan gelen siyasi göçmenlerin barındığı başkentin merkezinden uzaktaki bir topluluğa düzenli aralıklarla fakat gizlice birçok defa gitmiştir. Siyasi göçmenlerin ortamında bulunmaktan çok hoşlanan Petro, bu insanların toplum içinde nasıl yaşadıklarına yakından tanık olmuştur. Petro, bu toplulukta coğrafi çalışmaların temel bilgilerini edinmiştir. Bohlen (1966), Petro'nun dönüştürücü veya yenilikçi olarak rolünün, kendisi ve uyguladığı değişiklikler hakkındaki yayınlarda sıklıkla tartışıldığına dikkat çekmektedir. Petro, tüm değişim çabalarına aktif olarak katılmıştır. Yasal düzenlemelerin yapımına katkı sağlamaya gayret etmiş, gemilerin inşa edilme süreçlerinde bizzat işleyişin başında bulunmuş, araştırmalar yapmıştır. Yeni oluşturulan bir idari çerçevenin kurulması, Petro'nun şahsi çabaları sayesinde gerçekleşmiştir. Yönetim anlayışı bakımından Petro; gelir toplama, işçi kiralama, ekonomi üzerinde kontrol sağlama, serf ticareti ve bir iç ayaklanmanın bastırılması dahil olmak üzere çeşitli alt alanlara dönük olarak özel bir çaba sarf etmiştir. Bütün bunlar ise önemli ve etkili bir liderlik niteliklerine gereksinim duyulan çalışma alanları olarak dikkat çekmektedir. Petro'nun yukarıda aktarılan faaliyetleri, esas rakip analizi ve rekabet istihbaratı gibi ancak günümüz bilimsel literatüründe yer alan kavramlarla doğrudan doğruya ifade edilebilmektedir. Bu tür kavramlar ile günümüz literatüründe karşılaşılıyor olması, bunların geçmiş yüzyıllarda uygulanmadığı anlamına gelmemektedir. Geçmiş yüzyıl yöneticileri gerek ülke yönetiminde ve gerekse daha küçük ölçekli örgütlerin yönetiminde bu tür uygulamaları sezgisel olarak hayata geçirmişlerdir. Dolayısıyla, bu konulardaki nitelikli uygulamalarıyla tarihe geçen Petro, kendine özgü ayrıcalıklı bir konuma sahip bulunmaktadır.

Ülke dışına yaptığı yolculuklarda Petro, Avrupa diplomasisini etkin yürütebildiği ölçüde komşu milletlerle olan mücadeleleri kendi lehine çevirebileceğini anlamıştır. Petersburg’u çarlık eliyle bataklık üstünde yeni bir başkent olarak bizzat inşa etmiştir. İnsan gücünün doğa karşısında kısa sürede elde ettiği başarılar, onun başarısının açık bir belgesi olarak dikkat çekmektedir. Petro, Rusya’yı makinelerin işlediği ve her işçinin kurulu düzen doğrultusunda çalıştığı muazzam bir işyerine dönüştürmüştür (Puşkin, 2020: 13-15). Petro’nun kişisel nitelikleri, stratejik liderlik olarak ifade edilen şu unsurları ön plana çıkarmaktadır (Whitson, 1998): Zaman içindeki etkisi açısından eyleminin sonucunu net bir şekilde düşünme yeterliliği (kavramsal beceri), organizasyonel etkinliği en üst düzeye çıkarma gücü ve stratejik nesnellik sayesinde yeniden yapılandırma yeterliliği (teknik beceri) ve güçlü bir müzakere oluşturma yeterliliği (uluslararası beceri).

Erken yaşlardan itibaren saray dışında edindiği deneyimler, Rusya’nın gelecek öngörüsü doğrultusunda deniz hakimiyetinin ne denli önemli olduğunu kavramasına katkıda bulunmuştur. Gemi inşasına olan ilgisi, onun denizleri elde etme istekliliğini öne çıkaran temel unsur olmuştur. Kara devleti olan Rusya’dan yola çıkarak gerçek denize ve gemilere gözleriyle şahit olmuştur. Bu ise Petro’nun Rusya için öngördüğü gelecek perspektifinin şekillenmesini sağlamıştır. Karizmatik bir lider olan Petro, otuz beş yıllık egemenliği döneminde bölgesel genişleme sağlamış ve Rusya’yı dünyaya açık bir ülke hâline getirmiştir. Ekonomi ve kamu maliyesinde etkin bir yapılanma başlatmış, merkezî bir hükümet reformu gerçekleştirmiş, eğitim ve bilime odaklanmanın yanı sıra güçlü bir ordu ve donanma kurmuştur. Onun temel düşüncesi Rusya’nın yeni bir “devlet ideali” geliştirmek olmuş, bunu ise ortaya koymuş olduğu vizyon sayesinde gerçekleştirmeyi amaçlamıştır.

## **5.2. Petro’nun Büyüme Stratejisi Öncelikli Yaklaşımının Stratejik Yönetim Kapsamında Değerlendirilmesi**

Petro’nun yönetim anlayışı konusunda refah reformu girişimleri ve bu girişimlerin ülke insanlarını nasıl etkilediğine dair bir bakış açısı ortaya koyabilmek mümkündür. Petro’nun değişiklikleri politik, sosyal ve ekonomik olarak üç ana kategoride sınıflandırılabilir. Petro, ekonomik büyüme ve savunma kapasitesi artışı için madencilik, imalat ve ticaret sektörlerine de önem ve öncelik vermiştir (Lindsey, 1998: 85). Ayrıca askeri yeniliklere ve Batı Avrupa tarzı bir eğitime büyük önem vermiş ve bunları sağlamak için ülke genelinde bir dizi reform gerçekleştirmiştir (Cracraft, 1997: 112). Petro’nun söz konusu öncelik olarak ön plana çıkardığı bu hususlar, Porter’ın yaklaşımında “analitik ve stratejik dikkatin büyük bölümünün odaklanması gereken yer” sözleriyle ifadesini bulmaktadır.

LeDonne (1997: 23), Rusya’nın topraklarını genişletmesi girişimlerinin ilk aşamasını on sekizinci yüzyılın başıyla tarihlenmektedir. Bu tarih ise Petro’nun çarlık döneminin ilk yıllarına karşılık gelmektedir. Rus halkı, içine kapalı bir topluluk olarak yüzyıllarca yaşamıştır. Petro’nun girişimleri sonrasında Rusya, “core areas” olarak ifade edilen kendi öz topraklarının dışına doğru yayılmacı bir politika/strateji izlemiştir. Bu büyüme odaklı strateji, birkaç faktörün bileşimi sayesinde gerçekleşmiştir. Bu faktörleri şu şekilde sıralayabilmek mümkündür (LeDonne, 1997: 3-4):

- Hevesli bir yönetici grubu (Petro ve onu izleyen birkaç nesil Rus Çarı, benzer bir strateji doğrultusunda yönetim sergilemiştir)
- Politik fırsatlar ve ekonomik teşvikler (Petro’nun genel yaklaşımı olan fırsatları avantaja çevirme anlayışı, Rusya devlet yönetim tarzına yansımıştır)
- Nüfus baskısı, kültürel ve dinsel talepler (Petro, kültürel ve dinî yakınlığı bulunan toplumlardan ülke menfaati doğrultusunda faydalanmıştır)
- İçsel bir enerji olan yukarıdaki faktörler, Petro’nun yönetim anlayışı doğrultusunda dışarıya yansıtılmış, agresif bir ideolojiye dönüşmüş ve nihayetinde özgün bir politik/stratejik sistemin kurulabilmesi amacıyla desteklemiştir.

Petro, Moskova saraylarının “Türk düşmanlığı” havası içinde büyümüştür. İskoçyalı Gordon ve İsveçli Lefort adlı hocaların onun üzerindeki etkisi oldukça fazladır. Hocalarının etkisi altında kalan Petro, zor ve kapsamlı bir işe girişmeye karar vererek hiçbir denize kıyısı



bulunmayan Rusya'yı denizlere ulaştırmayı hedeflemiştir (Gürsel, 1968: 48). 1684 yılında Avrupa ülkeleri arasında Türk karşıtı "Kutsal Birlik" kurulmuştur. Rusya bu birliğe 1686'da dâhil olmuştur. Kutsal Birlik kapsamına girmesi nedeniyle üstlendiği yükümlülükler doğrultusunda Petro, 1689'da Kırım'a, 1695 ve 1696 yıllarında ise Azak üzerine seferler düzenlemiştir. Azak topraklarını Türkler'den alan Petro, Rusya'nın Karadeniz'e çıkması amacı doğrultusunda deniz filosu oluşturabilmek için üsler kurmuştur. Petro, Kutsal Birlik içindeki müttefiklerin barış yanlısı tavırlar geliştirmeye başlaması üzerine Türkler'e karşı savaşmak için müttefik arayışına girişmiştir. 1697 ile 1698 yılları arasında Avrupa ülkelerine "Büyük Elçilik" misyonu ile gitmiştir (Oreškova, 2003: 22).

Azak Kalesi kuşatması, Petro'nun donanma ve düzenli ordunun önemini kavramasını sağlamıştır. Bu amaç doğrultusunda Rusya'ya özellikle Batı ülkelerindeki uzmanları getirmeye çalışmak yerine soylu ailelerin gençlerinin eğitim almaları amacıyla İngiltere, İtalya ve Hollanda'ya gönderilmesi direktifini vermiştir. Avrupa'nın ne tür çabalar sayesinde başarı elde ettiğini ve geliştiğini anlamayı ve kaydedilen ilerlemeyi Rusya'da da sağlamayı arzu etmiştir. Petro, kendisi de denizcilik eğitimi alabilme amacıyla 1697'de kimliğini saklı tutarak ülke dışına çıkmıştır. Almanya, Hollanda ve İngiltere'ye giderek marangozluk, tıp, gemi yapıcılığını öğrenmiştir. Bu seyahatinde aynı zamanda Osmanlı İmparatorluğuna karşı Avrupa'da müttefik edinmeye çalışmış fakat bunu başaramamıştır (Zulpykharova ve Deligoz, 2017: 48). Petro, ülke dışına yaptığı bu ilk seyahatinde gemi inşası, donanma oluşturma, denizcilik ve mühendislik sanatlarını öğrenerek halkına aktarmak ve onları da eğitmek istemiştir (Dilihenski, 2000: 19). Asıl amacına ulaşmasa da Petro, ordusunu güvence altına almayı, yetenekli mühendisler, doktorlar, mimarlar ve denizcileri ülkesine kazandırmayı başarmıştır. Teknik bilgiye sahip insan sermayesi tarafından yönetilen bir devlet mekanizması kurma hedefinden vazgeçmemiş, Rusya'ya hizmet etmeleri için yüzlerce teknik çalışanı istihdam etmiştir. Petro'nun genel yapısı ve yaklaşımları göz önünde bulundurulduğunda, ülkesini Kutsal Birlik kapsamına dahil etmesinin, çok da "kutsal" bir amaç doğrultusunda gerçekleşmediği anlaşılabilmektedir. Nitekim Petro, ilerleyen zaman içinde Kutsal Birlik'te barışçıl görüşler ağır basmaya başlayınca, tutkuyla benimsemiş olduğu büyüme stratejine hizmet etmeyen söz konusu barışçı tavrı kabullenmeyip farklı arayışlara yönelmiştir.

Petro, 1700 yılında, Kutsal Birlik'ten ayrılarak Osmanlı İmparatorluğu ile İstanbul Barış Antlaşmasını imzalamıştır ve İsveç'e karşı savaş ilan etmiştir. Bu durum, Petro'nun genel (grand) stratejisi olan büyüme anlayışından belirgin bir sapma olarak yorumlanmaktadır. Esas itibarıyla Petro, Baltık bölgesine odaklanmanın, yeni topraklar edinerek genişleme, ticari ve kültürel fırsatlar yakalamayı amaçlamıştır (Davies, 2011: 1). Yapılan anlaşmanın, Kutsal İttifak'ın bozulduğu bir dönemde yapılması özel bir önem taşımaktadır. Çünkü Rusya alabildiğini almakla yetinmiş, daha sonra ise ilgisini görece az risk taşıyan Baltık bölgesine teksif etmiştir (Topsakal, 2016; 38). Nitekim Petro, bu amacına ulaşmış ve İsveç'e karşı giriştiği Kuzey harbi sonrasında 1721'deki Nişat Antlaşması ile Baltık sahillerini Rusya'ya kazandırmıştır (Gürsel, 1968: 48). Buradan da anlaşılacağı üzere Petro, söz konusu yıllardaki güç dengeleri bakımından Osmanlı İmparatorluğu ile mevcut durumu muhafaza edip durağan bir ilişki biçimine geçmiştir. Buna karşın, görece güçsüz konumda olduğu kanaati edindiği Baltık ülkelerine karşı ise büyüme stratejisini benimseyerek saldırgan bir tutum sergilemeye başlamıştır.

1710 yılında Petro, hiç ummadığı bir Osmanlı ordusu ile karşılaşınca galibiyetin mümkün olmadığını görerek Prut Barış Antlaşmasını imzalamak zorunda kalmıştır. Bu antlaşma, Rus ordusunu tamamen imha edilmekten kurtarmıştır. Osmanlı engelini aşamayacağını anlayan Petro, bu kez iç karışıklık yaşıyor olmasından yararlanmak amacıyla İran topraklarını ele geçirmeye başlamıştır. Petro'nun ilerleyişinin önüne geçebilmek için Fransa'nın girişimiyle 1724 yılında İran toprakları, Rusya ile Osmanlılar arasında paylaşılmıştır (Polatçı, 2011: 8-9). Petro'nun büyüme stratejisi açısından bakıldığında Ruslar'ın çevre ülkelerin içinde bulunduğu olumsuz şartları avantaja dönüştürdüğü ve bu süreçte Kafkasların güneyine kadar topraklarını genişlettiği görülebilmektedir.

Petro, hem ülke ekonomisine katkı sağlamak hem de topraklarını genişletmek amacıyla Türkistan üzerine sefer düzenlemiştir. Petro, edindiği istihbarat bilgilerine dayanarak Türkistan'daki altın yataklarını ele geçirmeyi amaçlamıştır. Rusya'nın girdiği savaşlar nedeniyle devlet hazinesi boşalmıştır. Petro, Yarkend bölgesindeki altın yataklarını elde edebilme amacıyla sefere başlamıştır. Hedeflediği ekonomik sonuçlara tam anlamıyla ulaşamamasına karşın Petro, hudut bölgelerindeki stratejik konumlara askerî müstahkem mevkiiler (üsler) kurmuştur. Bu seferler, Orenburg hattını elde etme bakımından ve Omsk Kalesi'nin inşa edilmesine vesile olması yönüyle özel bir önem ve değer taşımaktadır (Özkan, 2020: 187).

Bazı tarih kitaplarında Petro'nun vasiyetnamesinden bahsedilmektedir. Bunun uydurma bir vasiyetname olduğu görüşü ağır basmakla birlikte, içeriğiyle Petro'nun ve halefi olan sonraki dönem Rus çarlarının amaç ve uygulamaları ile birebir uygunluk göstermektedir. Fiziksel bir varlık olarak ortada böyle bir vasiyetname bulunmasa da Rusya'nın genişleme arzusunun bütün çarlar tarafından takibi ve tahakkuk ettirilmesi gereken bir "devlet programı" olduğu şüphe götürmez bir gerçeklik olarak dikkat çekmektedir (Okçu, 2004: 32). Petro'nun prensiplerine sistemli ve metodik biçimde en büyük sadakat, kızı İmparatoriçe Elizabet döneminde gösterilmiştir. Babasının eski yardımcıları ve yetiştirdiği kişilerle işbirliğini sürdüren Elizabet, Petro'nun "tamamlanmamış makine"sini özellikle dış politikadaki büyümeye dayalı yayılcı anlayış doğrultusunda geniş ölçüde ilerletmiştir (Mouravieff, 1966: 14).

Petro'nun 1725'te kendi eliyle yazdığı iddia edilen ve 1738'de açıklanan vasiyetnamesinde; Avrupa ülkeleri, İran ve Osmanlı Devleti üzerindeki politiklardan bahsetmiştir. Olası savaşlarda Avrupa'dan asker talep edilmesi gerektiğini ve Rusya sınırlarının Kuzey Baltık denizinin kuzeyi ile Karadeniz'e kadar genişletilmesini vasiyet etmiştir. Bu amaçla Avrupa ve komşu devletler arasında karışıklık çıkarılarak İsveç, Norveç, Türkiye'nin fethedilebileceği ve Fransa, İtalya ve savaş sırasında yardım isteyebileceği Yunanlarla dostluk çabalarında bulunulabileceği öngörüsü ve tavsiyesinde bulunmuştur. Türklerin Avrupa'dan çıkarılması için çalışılmasını vasiyet etmiştir. İran'ı kolay ele geçirebileceğinden bahseden Petro, bunun için öncelikle Osmanlı Devleti'ni zor durumda bırakmak gerektiği görüşünü öne sürmüştür. Petro'ya göre İstanbul'u elde etmekle asıl devlet unvanına kavuşarak Avrupa ve Asya hazinelerini ele geçirmek mümkün olabilecektir. Bu amaçla Türkiye ile İran arasında Sünni ve Şii mezhep çatışmaları çıkararak Müslümanları zayıf düşürmekten söz etmiştir. Böylece Petro İslam'ın silinmesinin ve Hristiyanlığın yayılmasının sağlanabileceği yönündeki kanaatini, gelecek öngörüsü olarak ifade etmiştir (Mustafayev, 2013: 19-21).

Ortodoks olan Ruslar Moskova'yı "Üçüncü Roma" olarak görmeyi arzulamıştır. Bu arzu doğrultusundaki öncü somut adımları atan ise Petro olmuştur. İstanbul ile Roma arasındaki toprakları ele geçirme yönündeki uzak amaç, Çarlık Rusyası'nın genel politikasını teşkil etmiştir. Bu politika doğrultusunda Rusya'yı güçlendiren Petro, kendisinden sonra gelen Rus yöneticilerine güneydeki denizlere inme amacını, politik bir miras olarak bırakmıştır (Derviş ve Devrisheva, 2015: 351). Petro, maneviyat olarak dindar biri olmamasına rağmen özellikle ülkenin dış işlerinde din unsurundan bir menfaat vesilesi olarak yararlanmaktan geri durmamıştır. Hristiyan toplumlardan yeri geldikçe yararlanmış, ayrıca Sırlar ve Karadağlılar gibi Slavları ise, Rusya'nın lehine olacak şekilde gönderdiği ajanlar aracılığıyla tahrik etmeye çalışmıştır. Kısa vadede bundan beklediği neticeleri alamasa bile Slav milletlerinin zihnine Rusya'nın liderliğine dair gelecekte yeşerecek olan tohumları atmıştır (Kocabaş, 1989: 79). Bütün bunlar, Petro'nun hem büyüme stratejisine hizmet etmekte hem de stratejik yönetimi, diğer yönetim anlayışlarından ayırt eden unsur olan olay ve olgulara "uzun vadeli" yaklaşmak gerekliliğini vurgulamaktadır.

## 6. SONUÇ

Sokrates'e göre, aile gibi küçük ve özel bir birimdeki işlerin yürütülmesiyle kamu işlerinin yönetilmesi arasındaki fark, işin büyüklüğünden kaynaklanmakta olup, temel hususlar birbiri ile benzer nitelikler taşımaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006: 66). Örgüt yönetiminin, özü itibarıyla benzer yönere sahip olduğuna ilişkin bu görüşten hareket edildiğinde, ülke yönetimini dev bir holdingin yönetimine benzetmek mümkün olabilmektedir. Çok sayıda işletmeye sahip bulunan ve farklı iş kollarında faaliyet gösteren büyük ölçekli bir yapı olması nedeniyle günümüz holding yöneticileri genel itibarıyla karma stratejiyi benimsemektedirler. Bu yöneticiler belirli bir sektörde büyüme stratejisini benimserken bir başka sektörde faaliyet yürüten holding işletmesi için küçülme stratejisini benimseyebilmektedir. Üçüncü bir olasılık olarak, mevcut piyasa konumunu sürdürmeyi tercih etmesi durumunda ise durağan stratejiyi benimsemiş olmaktadır. Petro'nun yönetim anlayışı da birçok devlet adamının benimsediği bu türden bir karma strateji olmuştur. Tarihteki diğer birçok devlet yöneticisinden farklı olarak karma stratejiye konu olan bu üç farklı yaklaşım içinde Petro için öncelik her zaman için büyüme yönünde olmuştur. Bunun mümkün olamayacağı şartlarda durağanlığı benimsemiş, şartların uygun hâle gelmeye başladığı ilk fırsatta ise tekrar asli anlayışı olan büyüme stratejine yönelmiştir.

Günümüzde stratejik yönetim alanı öncelikli olarak işletmecilik ile ilişkilendirilmektedir. Özel işletmelerin yönetimi ile kamu yönetimi arasında farklılıkların olması, bunun da ötesinde, geçmiş yüzyıllarda devlet yöneticiliği yapmış kişilerin uygulamalarının metaforik biçimde günümüz stratejik yönetim alanı kapsamında ele alınmasının, dolaylı ya da uzak bir ilişki gibi algılanmaması gerekmektedir. Zira günümüz dünyasında cirosu, birçok ülkenin milli gelirini aşan dev firmalar bulunmaktadır. Bu firmaların istihdam ettiği çalışan ordusu ya da hükmettikleri piyasalar ile para ve para formundaki varlıklar, ülke yönetimi kadar kapsamlı yönetsel faaliyete konu olmaktadır. Böylesi kapsamlı yönetsel işleyişin üstesinden gelme gayreti içindeki günümüz işletme yöneticileri, geçmiş yüzyıllardaki birçok devlet yöneticisinden daha kapsamlı karar verme süreçleri ile karşı karşıya kalabilmektedir. Günümüz işletmeleri arasındaki rekabet, geçmiş yüzyıllardaki devletler arası mücadele alanları ile benzerlik göstermektedir. Kaldı ki stratejik yönetim alanının düşünsel temeli olarak görülen Sun Tzu'nun görüşleri, devletler arasındaki rekabet ve güç mücadelesini esas almaktadır. Dolayısıyla stratejik yönetim literatüründe, teknik bir çerçeve içinde ele alınan teorik unsurlar ile geçmiş yüzyıllardaki yönetsel faaliyetleri tarihsel kaynaklarda sabit olan Petro gibi devlet yöneticilerinin uygulamaları arasında soyuttan somuta giden doğrudan bir bağlantı bulunmaktadır. İşte bu makalede de söz konusu bağlantı ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Stratejik yönetim anlayışını, literatürdeki diğer yönetim anlayışlarından ayırt eden temel yönü, uzun vadeli amaçlara odaklanıyor olmasından ileri gelmektedir. Hayata geçirmiş olduğu uygulamalara bakıldığında, uzun vadeli hedefler anlamında Petro, Rusya'nın güçlü devletler arasında yer alabilmesi için belirgin bir plana sadık kalmıştır. Hedefleri arasında ekonomiyi sanayileştirmek, orduyu güçlendirmek ve Batı idari ve sosyal standartlarını uygulamak yer alan Petro, asli amacı olan büyüme stratejisinin birer sıçrama taşı olarak bu unsurlardan faydalanma yoluna gitmiştir. Siyaset bilimi alanında "yayılmacı siyaset" olarak da ifade edilen anlayışı ileri bir seviyeye taşıyan Petro'nun bu yaklaşımını işletmecilik literatüründeki "gigantomani" kavramı ile de ifade edebilmek olası görünmektedir. Gigantomani, gerçek anlamda ve tam olarak geçerli bir zorunluluk bulunmadığı hâlde, gereğinden fazla büyük ölçüler olarak büyüme merakını ifade etmektedir. Söz konusu türden bir yaklaşımı benimseme durumu; yöneticiler, örgütler ve devletler için de geçerli olabilmektedir. Kâr amacı güden özel örgüt niteliğindeki işletmeler açısından "ölçeksizlik ekonomisi" kavramı ile ifade edilen bu durum, işletmenin karşılayabileceği kapasitesinin üzerindeki bir aşırı büyümeyi ifade etmektedir. Ölçek ekonomilerinin işleminin mümkün olmadığı ve birim başına maliyetlerin artış kaydettiği böylesi bir durum, devletler için de geçerli olabilmektedir. Orta öğrenim düzeyindeki en temel tarih bilgisine müracaat edildiğinde kolayca hatırlanabilecek benzer bir durumun, Osmanlı İmparatorluğu için tarih kitaplarında sıkça vurgulandığı görülebilmektedir. Zira yükselme devri padişahları olan Fatih Sultan Mehmet, Yavuz Sultan Selim ve Kanuni Sultan Süleyman'dan sonra Osmanlı İmparatorluğu'nun "doğal sınırları"na eriştiği görüşü öne

sürülmektedir. Tarih kitaplarında “doğal sınırlar” olarak ifade edilen kavramın, işletmecilik ve stratejik yönetim bakış açısından yaklaşıldığında “ölçsüzlük ekonomisi” veya “gigantomani” kavramlarıyla da ifade edilebileceği anlaşılmaktadır. On beş ve on altıncı yüzyıllarda Osmanlı İmparatorluğunu, sözü edilen doğal sınırlarına ulaştıran üç padişahтан yaklaşık bir asır sonra Petro ile başlayan Rusya’nın genişleme süreci, takip eden yaklaşık iki yüz yıl süresince de devam etmiş olup günümüze gelinmiştir.

Ülkeler, taşıma kapasitelerinin veya coğrafi olarak sürdürülebilirliğin zorlayıcı üst limitlerine yaklaştıkları ölçüde, karşıt ülke veya ittifak ülke grupları tarafından engelleme çabalarıyla karşılaşmaktadırlar. Bu durum, diğer bir tür örgütsel yapılanma olan işletmeler kapsamında gerçekleştiğinde, rakip konumundaki işletmeler tarafından da benzer tepkilerin verilmekte olduğu bilinmektedir. Başta oligopol piyasalar olmak üzere, genel piyasa davranışı olarak ölçek büyütme sürecindeki işletmelerin, “yayılmacı siyaset” anlayışları, rakip konumdaki işletme ya da stratejik işbirlikleri tarafından engellenmektedir. Bu durum ise oligopol piyasalarda belirli bir firmanın aşırı büyümesine karşı diğer firmaların stratejik ittifaklar yapması ve örtülü (ya da açık) anlaşmalarla birlikte hareket etmesiyle büyük bir benzerlik göstermektedir.

Bu makalede Petro’nun gerçekleştirdiği faaliyetler, stratejik yönetim alanındaki sıklıkla başvurulan temel kavramlar olan “çevre analizi” ve “büyüme stratejisi” kavramları ile çerçevelendirilmiştir. Odaklanılan söz konusu iki kavram ve yazım hacmi sınırlılıkları sebebiyle bu makalenin bulguların değerlendirildiği çevre analizi ve büyüme stratejisi ana eksen tartışmalarıyla yetinilmiştir. Söz konusu stratejik yönetim kavramların dışında ittifaklar (örgütsel birliktelikler), Miles ve Snow’un zamanlamaya dayalı strateji tercihleri ya da örgütsel konumlandırmanın ne şekilde yapıldığının Porter’in pozisyon ekolü açısından değerlendirilmesi gibi başka tür odak noktaları bağlamında da çalışma yapılabilmesi mümkün görünmektedir. Makalenin yazım hacmi sınırlılıkları nedeniyle gelecek çalışmalara bırakılan konular, stratejik yönetim alanının yanı sıra yakın ilişki içinde bulunan diğer çalışma alanları olan kamu yönetimi, örgütsel davranış, koşul bağımlılık teorisi ve sistem yaklaşımı gibi bakış açılarıyla da ele alınabilecek yönler barındırmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Akarsu, O. ve Döven, M. S. (2022). “Stratejik Karar Bakış Açısından Üst Yönetim Kuramı”, *Stratejiye Dair Seçki Yazılar* (Ed. Esra Dil ve Musa Said Döven) içinde ss. 9-42, Değişim Yayınları, İstanbul.
- Anisimov, E. V. (1993). *The Reforms of Peter the Great: Progress Through Coercion in Russia*. M.E. Sharpe, New York.
- Arslan, N. (2011). Osmanlı ve Rus Toplumlarında Medeniyet Değişmesi: Bihruz’lar ve Oblomov’lar, *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Türkoloji Dergisi* 18(1), 47-80
- Behramoğlu, A. (2013). *Rus Edebiyatında Puşkin Gerçekçiliği*, Tekin Yayınevi, İstanbul.
- Bohlen, A. (1966) *Changes in Russian Diplomacy under Peter the Great*, *Cahiers Du Monde Russe et Soviétique* 7(3), 341–58.
- Brechka, F. T. (1982) *Peter the Great: The Books He Owned*, *The Journal of Library History* (1974-1987), 17(1), 1–15.
- Bracker, J. (1980) *The Historical Development of the Strategic Management Concept*, *The Academy of Management Review*, 5(2), 219-224.
- Bushkovitch, P. (2001). *Peter the Great: The Struggle for Power 1671–1725*, Cambridge University Press.
- Cracraft, J. (1997). *Peter the Great and the West: New Perspectives*, Palgrave Macmillan.
- Cracraft, J. (2003). *The Revolution of Peter the Great*. Harvard University Press.
- Creswell, J.W. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*, Çev. Ed. M. Bütün ve S.B. Demir, Siyasal Kitabevi, Ankara.

- Çapraz, H. (2011) Çarlık Rusyası'nın Türkistan'da Hâkimiyet Kurması, Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, (24), 51-78.
- Çaycıoğlu, S. O. (2017) 18. Yüzyıl Başlarında Rusya'nın Kafkasya Siyaseti: I. Petro'nun İran Seferi. Vakanüvis-Uluslararası Tarih Araştırmaları Dergisi, 2(Special issue), 115-132.
- Çetin, R. M. (2015). I. Petro'nun Şaheseri: Petersburg. Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi, 6(6), 30-36.
- Davies, B. (2011). Empire and Military Revolution in Eastern Europe Russia's Turkish Wars in the Eighteenth Century, Bloomsbury Academic.
- Derviş, L., ve Devrisheva, K. (2015) Çarlık Rusyası'nın Akdeniz Politikası'nın Arka Planı, Cedrus, 3, 351-364.
- Diligenski, G. ve Chugrov, S. (2000). The West in Russian Mentality. Institute of World Economy and International Relations. Moscow. 1-41.
- Diñer Ö. (2003). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul.
- Dolu, S. (2013). "Igor Ansoff" Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori (Ed. Ömer Livvarçin ve Dilek Kurt) içinde ss. 164-173, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ergün, M. (2009) Rus Eğitiminde Batılılaşma Çabaları ve Reformlar, Journal of Theoretical Educational Science, 2(1), 31-56.
- Erkan, Ü. (2017). Rus Modernleşmesinde Batı Karşıtlığının Tarihsel Temelleri, Çeşm-i Cihan: Tarih Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi E-Dergisi, 4(1), 52-70.
- Grachev, M. V. ve Bobina, M. A. (2006) Russian Organizational Leadership: Lesson from the Globe. International Journal of Leadership Studies, 1(3). 67-79.
- Grant, R. M. ve Jordan, J. (2014). Stratejinin Temelleri, Çev. Gamze Sart, Nobel Yayınları, Ankara.
- Gürsel, H. F. (1968). Tarih Boyunca Türk-Rus İlişkileri, Ak Yayınları, İstanbul.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Hobbes, T. (2017). Leviathan, Çev. Semih Lim, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Hughes, L. (2002). Russia in the Age of Peter the Great, Yale University Press.
- Kant, I. (2015). Seçilmiş Yazılar. Çev. Nejat Bozkurt, Sentez Yayıncılık, İstanbul.
- Kocabaş, S. (1989). Kuzey'den Gelen Tehdit Tarihte Türk-Rus Mücadelesi, Vatan Yayınları, İstanbul.
- Kollmann, N. (2012). Crime and Punishment in Early Modern Russia: Chapter 18 - Peter the Great and Spectacles of Suffering, Cambridge University Press, Cambridge.
- Kongaz, İ. D. (2022) Rus Kimliği Bağlamında A.S. Puşkin'in Yaratıcılığında Çar I. Petro'nun Etkisi, Uluslararası Toplum Bilimler Dergisi, 6(3), 226-247.
- Kurat, A. N. (1999). Rusya Tarihi, Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara.
- Kurtaran, U. (2015). Sultan Birinci Mahmud Dönemi Osmanlı-Rus Siyasi İlişkileri, Belleten, 79(285), 589-610.
- LeDonne, P. J. (1997). The Russian Empire and the World, 1700-1917 The Geopolitics of Expansion and Containment, Oxford University Press.
- Leylak, M. H. (1990) I. Petro Döneminde Rusya'da Yapılan Yenilikler. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lindsey, J. (1998). Peter the Great: His Life and World, Yale University Press.
- McConnell, A. (1958). Radishchev's Political Thought, The American Slavic and East European Review, 17(4), 439-453.
- Mouravieff, B. (1966). Deli Petro'nun Vasiyetnamesi, Çev. Refik Özdek, Bedir Yayınları, İstanbul.

Mustafayev, B. (2013) Cihan Hâkimiyetini Moskoflara Öğütleyen Deli Petro'nun Vasiyetnamesi ve Ermenistan Devletinin Kurulmasında Etkisi, *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 3(11), 17-27.

Okçu, Y. (2004). *Türk-Rus Mücadelesi*, Berikan Yayınları, Ankara.

Oreškova, S. F. (2003). Rusya ve Osmanlı İmparatorluğu Arasındaki Savaşlar, Sebepleri ve Kimi Tarihi Sonuçları, *Dünden Bugüne Türkiye ve Rusya Politik, Ekonomik ve Kültürel İlişkiler*, içinde, ss. 17-32, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Ortaylı, İ. (1999). XVIII. Yüzyıl Türk-Rus İlişkileri, *Türk-Rus İlişkilerinde 500 Yıl 1491-1992 içinde*, ss. 125-134, Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara.

Özbek, H. (2017) Osmanlı Devleti ve Rusya Arasında Kafkasların Taksimi 1724 İstanbul Antlaşması, *Tarih Kritik Dergisi*, 5(2), 122-125.

Özkan, M. (2020). Petro'nun Altın Düşleri: Ivan Dmitrieviç Buhgolts'un Yarkend Keşif Seferi (1714-1716), *Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, (32), 187-202.

Özkan, S. H. (2007) XVII. Yüzyılın Sonları ile XVIII. Yüzyılın Başlarında Osmanlı-Rus İlişkileri ve Karadeniz'in Güvenliği Meselesi, *Karadeniz Araştırmaları*, 14(14), 47-62.

Polatçı, T. (Haz.) (2011). "Giriş", *Rusya Sefâretnamesi 1757-1758, Şehdi Osman Efendi içinde* ss. 1-15, Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara.

Porter, M. E. (2003). *Rekabet Stratejisi*, Çev., Gülben Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Progonati, E. (2015) Rusya'nın Balkanlar Politikası, *Karadeniz Araştırmaları*, (45), 105-125.

Schendel, D. E. ve Hofer, C. W. (1979). *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little, Brown, Boston.

Puşkin, A. S. (2012). *Poemalar*, Çev. Kayhan Yükseler, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

Puşkin, A. S. (2020). *Yüzbaşının Kızı Bütün Öyküler Bütün Romanlar*, Çev. Ataol Behramoğlu, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Shekshnia, S. (2004). *The Three Faces of Peter the Great Leadership Lesson from the St. Petersburg's Founder*, Working Paper Series, INSEAD.

Sumner, B. H. (1993). *Büyük Petro ve Osmanlı İmparatorluğu*. Çev. Eşref Bengi Özbilen, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir.

Sun Tzu, (2020). *Savaş Sanatı*, Çev. Pulat Otkan ve Giray Fidan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Şahin, Z. (2017) XVIII. Yüzyılın İlk Yarısında Rusya'nın Kültürel Gelişimi ve Batıya Uyum Çabaları, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 171-191.

Şener, L. (2013) Büyük Petro Dönemi Rusya'da Çeviri Faaliyetleri, *Tarih Okulu Dergisi*, (XV), 569-576.

Tokgöz, N. (2018). *Strateji Geliştirme ve Uygulama*, Yönetim ve Organizasyon içinde ss. 96-121, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Topsakal, İ. (2016) Tarihi Süreçte Rusya-Türkiye İlişkileri, *Marmara Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 33-53.

Ülgen H., K. Mirze (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul

Voytko, E. S. (2016). *Urbanism and Social Transformation in Peter the Great's Russia*, University of Washington.

Whitson, S. A. (1998). *Strategic Leadership Assessment of Peter the Great*. Strategy Reseach Project. U.S Army War College. Pennsylvania.

Yeşilot, O. (2014). *Şah'ın Ülkesinde Rus Çarı I. Petro'nun İran Elçisi Artemiy Volinskiy'nin Kafkasya Raporu*, Yeditepe Yayınevi, İstanbul.

Yetişgin, M. (2010). *Yirminci Asra Girerken Rusya ve Rusların Türklere Yaklaşımı*. Bilig, (52), 195-230.

## EXTENDED ABSTRACT

Russian statesman Peter I (Pyotr Alekseyevich), who went down in the history of Russia as "Great Peter", ruled between 1682 and 1725. He established a centralized absolutism and transformed Russia from tsarism to an empire in 1721 (Yetişgin, 2010: 211). He had aspects that were not widely adopted by the public as his personality structure at the time. Petro, who had a personal nature that was not very common at that time, had a clear superiority in the fields of politics and war by establishing a close relationship with various power centers. It has demonstrated the ability to create an effective perception both on its own people and on the world public opinion by approaching it from tactical aspects in genius-like ways (Cracraft, 2003: 2) The new rules brought by the Russian people to the understanding of life and state administration traditions led to the emergence of the model of Russia as we know it today. Peter brought success and military victory to the fore and showed great success in these matters. These achievements have prevented him from feeling guilty for his people. In this way, he pioneered a number of new arrangements with the concepts of political power and legitimacy that legitimize his rule (Kollmann, 2012: 403). Petro succeeded in bringing a cultural revolution to Russian culture with his administrative arrangements (Cracraft, 2003: 1). Its regulations cover the following areas: Armed forces, government and culture. These areas started a new era for Petersburg, which was determined as the new capital of Russia, and allowed Peter to leave a great and solid administrative legacy.

One of the pioneers of Russian realist literature, Pushkin's maternal great-grandfather is Hannibal of African descent, who was gifted to the Russian palace in his childhood, rose to the rank of general by winning the love of Petro, and was one of the defenders of the Petro era and one of the closest assistants of the tsar (Behramoğlu, 2013: 92). According to Pushkin, who included narratives about Petro in his works because he was descended from the Tsar, when evaluated in terms of his administrative character, it can be stated that Petro exhibited an effective transformational leader character in Russia. Petro initiated the westernization movement by directing Russia to the European axis. He sent the young people of the country, especially himself, to receive education in foreign countries in order to gain the necessary acquisitions for the Russia he wanted to transform (Puşkin, 2020: 3). In this way, Petro both built his own knowledge and carried out permanent reforms throughout the country. This approach of Peter was met with skepticism by Europe and was not sufficiently accepted. Petro did not display a leadership that remained in the background and ordered his people to do what they wanted. He took the leadership role by taking part in the practices himself. During his travels to neighboring countries, Petro endeavored to establish the administrative balances in favor of his country.

Based on the assumption that the facts mentioned in the historical sources reflect the reality, it is possible to make the following proposition: "By making use of the precedent-setting similarities and by referencing today's scientific background, the realities of the management activities carried out in the past centuries can be understood." This proposition also states that the theoretical explanations in the strategic management literature have real-life counterparts. To the extent that the theoretical expression can be put forward in real life, it is possible to go from abstract to concrete, and the relationship based on the similarity between historical narratives and today's management literature can be interpreted on a healthy basis. Historical personalities reach the present day in an objective way because they are at the top management levels and their managerial activities are included in both domestic and foreign sources. Thanks to the availability of sufficient resources on the activities of statesmen, especially after the middle ages, the realities of the period discussed can be reflected objectively to the present day. Prominent historical figures can make meaningful and valuable contributions to new generations even after centuries, thanks to their developer practices.

Based on the basic premise of the article, the following research question is put forward and tried to be answered: "Does the management style that Petro put into practice have the qualifications to make meaningful contributions to today's management field?" Through theoretical discussions over the literature review, it is emphasized on which pillars of Petro's management style in the field of strategic management and what kind of explanation mechanisms can be expressed. Since the cult of the person is brought to the fore to a certain extent, this article is essentially phenomenological. According to Kant (2015: 301), the human being as an actor is an intellectual being equipped with causality. When evaluated from this aspect, it becomes possible to express human as a single individual as a "phenomenon" and to perceive him as he is. As a matter of fact, Creswel (2016: 77) defines phenomenological work in the context of the meaning that emerges with the experiences of the focused person or group within the scope of a determined phenomenon or concept. Considering all these issues, the article was designed in accordance with interpretative phenomenology.

Works written on Russian history in general and on the Petro period in particular, mainly history (Mouravieff, 1966; Gürsel, 1968; Brechka, 1982; Kocabaş, 1989; Sumner, 1993; Ortaylı, 1999: 131-132; Diligenski and Chugrov, 2000; Bushkovitch, 2001; Cracraft, 2003; Okçu, 2004; Cross, 2011; Mustafayev, 2013; Yeşilot, 2014; Çetin, 2015; Derviş and Devrisheva, 2015; Topsakal, 2016; Çaycıoğlu, 2107; Zulpykharova and Deligöz, 2017; Özkan, 2020) and diplomacy (Shekshnia, 2004; Özkan, 2007; Prognati, 2015; Kurtaran, 2015; Özbek, 2017). In addition, it can be seen that many scientific studies are carried out within the scope of identity construction, which is the source of the reforms (Leylak, 1990; Grachev and Bobina, 2006; Ergün, 2009; Şener, 2013; Erkan, 2017; Kongaz, 2022). On the other hand, when we look at the studies within the scope of Petro's management approach, it can be seen that these are more limited and generally concentrated on the axis of leadership understanding. In this article, evaluations were made on the concepts of "environmental analysis" and "strategy determination" in the field of strategic management, by approaching Petro's applications from a relatively more focused (niche) perspective.

The main aspect that distinguishes the strategic management approach from other management approaches in the literature is that it focuses on long-term goals. Looking at the practices he has put into practice, in terms of long-term goals, Petro has remained loyal to a clear plan so that Russia can be among the powerful states. Petro, whose goals include industrializing the economy, strengthening the army, and applying Western administrative and social standards, has sought to take advantage of these elements as a stepping stone to its primary objective of growth strategy. It seems possible to express Petro's approach, which is also known as "expansionist politics" in the field of political science, to an advanced level with the concept of "gigantomania" in the business literature. Gigantomania expresses the curiosity to grow by taking too big measures, even though there is no real and fully valid necessity. The case of adopting such an approach; It can also apply to managers, organizations and states. This situation, which is expressed by the concept of "the economy of scalelessness" in terms of profit-oriented private organizations, expresses an excessive growth above the capacity of the enterprise. Such a situation, where economies of scale are not possible to operate and costs per unit increase, can also be valid for states. It can be seen that a similar situation, which can be easily remembered when the most basic history information at the secondary education level is applied, is frequently emphasized in the history books for the Ottoman Empire. It is suggested that the Ottoman Empire reached its "natural borders" after the sultans of the ascendant period, Fatih Sultan Mehmet, Yavuz Sultan Selim and Kanuni Sultan Süleyman. It is understood that the concept expressed as "natural borders" in history books can also be expressed with the concepts of "scalelessness economy" or "gigantomania" when approached from the point of view of business administration and strategic management. The expansion process of Russia, which started with Peter about a century after the three sultans who brought the Ottoman Empire to its natural borders in the fifteenth and sixteenth centuries, continued for the next two hundred years and has survived to the present day.



To the extent that countries approach the compelling upper limits of their carrying capacity or geographically sustainability, they are faced with blocking efforts by opposing country or alliance country groups. It is known that when this situation occurs within the scope of enterprises, which is another type of organizational structure, a similar reaction is given by the rival enterprises. The understanding of "expansionist politics" of enterprises in the scale-up process as a general market behavior, especially in oligopoly markets, is prevented by rival businesses or strategic collaborations. This situation shows a great similarity with the fact that other firms make strategic alliances against the excessive growth of a particular firm in oligopoly markets and act together with implicit or explicit agreements.

This article is framed by the activities carried out by Petro, environmental analysis and growth strategy, which are the basic concepts that are frequently used in the field of strategic management. Due to the two concepts focused on and the limitations of the volume of writing, the main axis discussions of "environmental analysis" and "growth strategy", in which the findings of this article are evaluated, were contented. Apart from the aforementioned strategic management concepts, it seems possible to work in the context of other focal points such as alliances (organizational partnerships), the timing-based strategy preferences of Miles and Snow, or the evaluation of how organizational positioning is done in terms of Porter's position school. The issues left to future studies due to the limitations of the writing volume of the article include aspects that can be addressed with perspectives such as public administration, organizational behavior, conditional dependency theory and system approach, which are other closely related fields of study, in addition to the field of strategic management.