

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA
BİLİM DALI**

**BİR DIŞ TİCARET FİRMASININ İL VE BÖLGE BAZINDA
TEMSİLCİ FİRMA SEÇİMİNDE ANALİTİK HİYERARŞİ
METODUNUN KULLANILMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Emine Özlem VAHAPOĞLU**

**Tez Danışmanı
Prof.Dr.İrfan SÜER**

Ankara-2008

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA
BİLİM DALI**

**BİR DIŞ TİCARET FİRMASININ İL VE BÖLGE BAZINDA
TEMSİLCİ FİRMA SEÇİMİNDE ANALİTİK HİYERARŞİ
METODUNUN KULLANILMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Emine Özlem VAHAPOĞLU**

**Tez Danışmanı
Prof.Dr.İrfan SÜER**

Ankara-2008

ONAY

E.Özlem Vahapoğlu tarafından hazırlanan “Bir Dış Ticaret Firmasının İl Ve Bölge Bazında Temsilci Firma Seçiminde Analitik Hiyerarşi Metodunun Kullanılması” başlıklı bu çalışma 15 Ekim 2008 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

(İmza)

Başkan: Prof.Dr.İrfan SÜER
Akademik Ünvanı, Adı,Soyadı (Tez Danışmanı)

(İmza)

Üye: Prof.Dr.Şule ÖZKAN
Akademik Ünvanı, Adı,Soyadı

(İmza)

Üye: Doç.Dr.Abdullah ERSOY
Akademik Ünvanı, Adı,Soyadı

ÖNSÖZ

Karar verme süreci, hayatımızın hemen her safhasında var olan ve onu şekillendiren bir unsurdur. Karar, insan hayatında olduğu gibi işletmelerde de yaşamsal öneme sahiptir ve belki de en önemli süreçtir. Bir işletmenin kuruluşundan itibaren yaşaması ve başarısı verilen doğru kararlarla paralel bir gelişim gösterir.

Karar verme sürecinin önemi, karar verilecek konuya etki eden nicel ve nitel kriterleri aynı anda karar verme sürecine dahil ederek bir arada değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Analitik Hiyerarşi Metodu sağladığı bu imkan nedeniyle işletmelerde verilecek kararlarda yaygın şekilde uygulanmaktadır.

Bu tez çalışması kapsamında çalışmanın esası olan Analitik Hiyerarşi Metodu uygulamasına temel teşkil eden karar olgusu incelenmiş ve Analitik Hiyerarşi Metoduna yönelik teorik bilgi verilmiştir. AHM'nin uygulanacağı sistem, bir firmanın dağıtım kanalı olarak belirlediği bayilerdir. Bu kapsamda, konunun bütünlüğünün sağlanması açısından dağıtım kavramı ve dağıtım kanallarıyla ilgili detaylı bilgi de tezin kapsamına alınmıştır.

Bu bilgiler ışığında; uygulama kısmında, Analitik Hiyerarşi Metodu, bir dış ticaret firmasının il ve bölge bazında bayi seçiminde uygulanmıştır.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında maddi ve manevi olarak beni sürekli destekleyen aileme ve yardımlarını ve zamanını esirgemeyen danışmanım Sn. Prof. Dr. İrfan Süer'e teşekkürü borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR	vi
TABLolar	vii
ŞEKİLLER	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME YÖNETİMİNDE KARAR VERME UNSURUNUN YERİ VE ÖNEMİ

1.1.KARAR VERME UNSURUNUN YÖNETİM ANLAYIŞINDAKİ YERİ	3
1.2.KARAR VERME	4
1.2.1 Karar Tipleri	6
1.2.2 Karar Verme Yaklaşımları ve Kararların Ortak Özellikleri	7
1. 2.2.1 Karar Verme Yaklaşımları	7
1.2.2.1.1. Sezgi Yoluyla Yaklaşım	7
1.2.2.1.2. Yargı Yoluyla Yaklaşım	8
1.2.2.1.3. Sorun Çözme Yaklaşımı	8
1. 2.2.2. Kararların Ortak Özellikleri	9
1.2.3. Karar Verme Sürecinin Evreleri ve Özellikleri	11
1.2.3.1. Karar Sürecinin Evreleri	11
1.2.3.2. Karar Sürecinin Özellikleri	13
1.2.4. İyi Bir Kararın Özellikleri	14

İKİNCİ BÖLÜM

ANALİTİK HİYERARŞİ METODU (AHM)

2.1. HİYERARŞİ KAVRAMI VE ANALİTİK HİYERARŞİ METODUNDAKİ YERİ	17
2.2. ANALİTİK HİYERARŞİ METODU	19
2.2.1. Analitik Hiyerarşi Metodunun Özellikleri	22
2.2.2. Analitik Hiyerarşi Metodunun Aşamaları	23
2. 2.2.1. AHM' de Hiyerarşik Yapının Oluşturulması	24
2.2.2.2. Karşılaştırmalı Yargılar	28
2. 2.2.3. İkili Karşılaştırma Matrisi ve Özellikleri	34
2.2.2.4. Kriter Önceliklerinin ve Alternatiflerin Tercih Derecelerinin Belirlenmesi	36
2.2.3. Tutarlılık	37
2.3. ANALİTİK HİYERARŞİ METODUNUN KULLANIM-UYGULAMA ALANLARI	38
2.4. ANALİTİK HİYERARŞİ METODUNUN UYGULANMASINDA KULLANILAN PROGRAMLAR	41
2.5. ANALİTİK HİYERARŞİ METODUNUN KARAR VERMEDE SAĞLADIĞI AVANTAJLAR	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DAĞITIM KANALLARI KAVRAMI VE TEMSİLCİ FİRMA (BAYİ) SEÇİMİ

3.1. PAZARLAMA KARMASI ELEMANLARI VE DAĞITIM KAVRAMI	43
3.1.1. Pazarlama Bileşenleri ve Dağıtım Kavramı	43
3.1.2. Dağıtım Kanalları Kavramının Ortaya Çıkışı	44
3.2. DAĞITIM KANALLARININ TEMEL ÖZELLİKLERİ	45
3.2.1. Dağıtım Kanallarının Tanımı ve Önemi	45
3.2.2. Dağıtım Kanallarının Fonksiyonu	47

3.2.3. Dağıtım Kanalları-Ürün İlişkisi	48
3.2.4. Dağıtım Kanallarının Üyeleri	51
3.2.4.1. Toptancılar	51
3.2.4.2. Perakendeciler	53
3.2.4.3. Tüketiciler	53
3.3. DAĞITIM KANALI ÇEŞİTLERİ	54
3.3.1. Doğrudan (Direkt) Dağıtım	54
3.3.2. Dolaylı (Endirekt) Dağıtım	55
3.4. DAĞITIM KANALININ SEÇİLMESİ	57
3.4.1. Dağıtım Kanalının Seçimini Etkileyen Faktörler	57
3.4.1.1.Pazarla İlgili Faktörler	58
3.4.1.2.Ürünle İlgili Faktörler	59
3.4.1.3.Üreticiyle İlgili Faktörler	60
3.4.1.4.Aracı İşletmelerle İlgili Faktörler	61
3.4.2. Dağıtım Kanalı Seçimi ve Yönetiminin Temel İlkeleri	63
3.5. BAYİ SEÇİMİ	65
3.5.1. Bayi Kavramı ve Bayilik Sistemi	67
3.5.2. Bayi Seçimi	67
3.5.3. Yetkili Satıcılık-Bayilik Anlaşmaları ve Anlaşma Maddeleri	69
3.5.4. Yetkilendirilen Bayilerin Değerlendirilmesi	71

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANALİTİK HİYERARŞİ METODUNUN BAYİ SEÇİMİNDE UYGULANMASI

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI	74
4.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	75
4.3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	76
4.4. KAPSAM VE SINIRLILIKLAR	77
4.5. ARAŞTIRMA MODELİNİN OLUŞTURULMASI	78
4.5.1.Tanınmışlık/Ticari İtibar	80

4.5.2.Güçlü Finansman	81
4.5.3.İnşaat Sektöründe Deneyimli Olmak	82
4.5.4.Yeterli Deneyime ve Bilgiye Sahip Pazarlama Kadrosu Çalıştırmak	82
4.5.5.Bölgenin Ticari Merkezi Kabul Edilen İlde Faaliyet Gösteriyor Olmak	83
4.5.6. Satılabilecek Yıllık Minimum Cihaz Sayısına Dair Garanti	84
 4.6. PROBLEMİ OLUŞTURAN MODELE GÖRE ÇÖZÜM AŞAMALARI	 86
4.6.1. Hiyerarşinin Oluşturulması	86
4.6.2. İkili Karşılaştırma Matrislerinin Kurulması ve Değerlendirilmesi	87
 SONUÇ	 113
KAYNAKLAR	115
ÖZET	122
ABSTRACT	123

KISALTMALAR

AHM	: Analitik Hiyerarşı Metodu
AHS	: Analitik Hiyerarşı Süreci
AHY	: Analitik Hiyerarşı Yöntemi
KM	: Karşılaştırma Matrisi
Ana Fakt.	: Ana Faktörler
Tnmş./Tic.İtbr.	: Tanınmışlık/Ticari İtibar
Gçl.Fin.	: Güçlü Finansman
İnş.Sekt.Dnym.Olm.	: İnşaat Sektöründe Deneyimli Olmak
Yet.Dnym.Shp.Paz.Kd.	: Yeterli Deneyime Sahip Pazarlama Kadrosu
Blg.Tic.Mrk.Flyt.	: Bölgenin Ticari Merkezinde Faaliyet Etmek
Y.Stb.Min.Chz.Sys.	: Satılabilecek Yıllık Minimum Cihaz Sayısı

TABLOLAR

	<u>Sayfa No</u>
Tablo.1.1.	Karar Verme Sürecinin Evreleri 12
Tablo 2.1.	Temel Ölçek 32
Tablo 2.2.	İkili Karşılaştırma Matrisi 33
Tablo 2.3.	Matris Boyutuna Göre Tesadüfilik Göstergesi 38
Tablo 3.1.	Dağıtım Yoğunluğu Dereceleri 66
Tablo 4.1.	Ana Faktörler Matrisi 89
Tablo 4.2.	Ana Faktörler Matrisi-Expert Choice 90
Tablo.4.3.	Tanınmışlık/Ticari İtibar Matrisi 91
Tablo.4.4.	Güçlü Finansman Matrisi 92
Tablo.4.5.	İnşaat Sektöründe Deneyim Matrisi 93
Tablo.4.6.	Yeterli Deneyime Sahip Pazarlama Kadrosu Matrisi 94
Tablo.4.7.	Bölgenin Ticari merkezi Kabul Edilen İlde Faaliyet Gösteriyor Olmak Matrisi 95
Tablo.4.8.	Satılabilirlik Yıllık Minimum Cihaz Sayısına Dair Garanti Matrisi 96
Tablo.4.9.	Alt kriter-1 97
Tablo.4.10.	Alt kriter-2 98
Tablo.4.11.	Alt kriter-3 99
Tablo.4.12.	Alt kriter-4 100
Tablo.4.13.	Alt kriter-5 101
Tablo.4.14.	Alt kriter-6 102
Tablo.4.15.	Alt kriter-7 103
Tablo.4.16.	Alt kriter-8 104
Tablo.4.17.	Alt kriter-9 105
Tablo.4.18.	Alt kriter-10 106

Tablo.4.19.	Alt kriter-11	107
Tablo.4.20.	Alt kriter-12	108
Tablo.4.21.	Alt kriter-13	109

ŞEKİLLER

		<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1.	Kriterlerin Hiyerarşik Yapısı	25
Şekil.2.2.	Tam Hiyerarşi	26
Şekil.2.3.	Tam Olmayan Hiyerarşi	27
Şekil.2.4.	Önem Karşılaştırması	30
Şekil.3.1.	Toptancıların Sınıflandırılması	53
Şekil 4.1.	Araştırmanın Modeli	85
Şekil 4.2.	Hiyerarşik Yapı	111

GİRİŞ

Canlılar dünyasında mevcut olan her tür, çeşitli avlanma ve düşman unsurlardan uzak durma-kaçma tekniklerini basit yapılı karar sistemleriyle uygulamaktadır. İnsanları bu canlılardan ayıran en önemli özelliklerden biri karmaşık yapılı analitik yöntemleri kullanma becerileridir. Düşünmek ve karar vermek konusunda bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde analitik yöntemleri sürekli uygulayarak üstün hale gelen insan, canlılar dünyası üzerinde de bu kabiliyeti ile hakim duruma gelmiştir.

Günlük rutin kararlarımızı tecrübelerimize, insanlarla etkileşimlerimize, hayata bakış açımıza ve yargılarımıza uygun seçenekleri değerlendirerek rahatça verebiliriz. Bu gibi durumlarda genellikle tam bilgi sahibi olduğumuz ve yaşantımızın parçası olan konular söz konusudur. Toplantı için ne giyeceğimize, hangi kitabı okuyacağımıza, saat kaçta uyanacağımıza, sinemaya gidip gitmeyeceğimize ve tüm bunları gerçekleştirirken hangi aşamaları geçmemiz gerektiğine karar vermek için uzun saatlere ve süreçlere, matematiksel değerlendirmelere ve detaylı analizlere gerek yoktur. Ancak daha karmaşık konularda ve özellikle iş hayatı kapsamındaki kararlarımızda bilgi toplama ve analiz süreçlerinden titizlikle yararlanmamız gerekmektedir.

Zor kararların verilmesinde bilinçli veya bilinçsiz olarak alternatiflerin veya kriterlerin, önem derecelerinin, muhtemel sonuçlarının veya sonuca etkilerinin, sürekliliklerinin ve bütün içindeki ağırlıklarının değerlendirildiği bir süreç mevcuttur. İnsanın düşünme, değerlendirme ve karar verme sürecinin doğal bir parçası olan bu süreç aslında karar verme olgusunu Analitik Hiyerarşi Metodu'na (AHM) yönelten bir ilk adımdır; ancak bu haliyle bilimsel bir yaklaşım değildir.

Karar verme konusunu bilimsel boyutta değerlendiren ve kararlarını bilimsel ölçütlerle AHM'den yararlanarak veren kişi ve kurumlar önceliklerini

daha kolay ve hatasız belirler. Alternatifleri daha gerçekçi değerlendirir ve başarı kriterlerini derecelendirebilirler. Bu yaklaşım nihai başarıyı da beraberinde getirecektir. Çünkü, AHM, ele alınan her karar problemi için objektif ve sübjektif bilgi ile nitel ve nicel verilerin kullanılarak sonuç alınmasını mümkün kılar. AHM'nin kişisel-kurumsal tercih, yönelim ve deneyim gibi unsurları da sürece katabiliyor olması başarılı karar almaya yönelik olarak sağladığı büyük bir avantajdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME YÖNETİMİNDE KARAR VERME UNSURUNUN YERİ VE ÖNEMİ

Birden çok seçeneğin ve ölçütün söz konusu olduğu her problemin çözümünde karar verme unsuru karşımıza çıkar. Sadece kişisel sorunların değil; profesyonel hayatta ortaya çıkan problemlerin çözümünde de seçeneklerin ve bu seçeneklerin nitelik ve niceliklerini değerlendirmemize yardımcı kriterlerin doğru bir şekilde ele alınması gerekir.

1.1. “KARAR VERME” UNSURUNUN YÖNETİM ANLAYIŞINDAKİ YERİ

Yönetim, bir işletmenin devamlılığının sağlanması için belirlenen ve kullanılan her türlü kaynağın sistematik bir yaklaşımla organize edilerek, işletme amaçlarını gerçekleştirmek ve istenen çıktıları elde etmek için bir araya getirilmesi ve istenen sonuca yönlendirilmesi işi olarak tanımlanabilir.

Yönetimin ilk görevi, örgütün gelecekte yapacağı faaliyetleri belirleyecek kısa ve uzun dönemli kararları almaktır. Bu kapsamda, işletmelerde karar verme unsurunun yöneticiler tarafından yerine getirilen işlemlerin merkezini oluşturduğu söylenebilir (Süer, 2000:1-5).

Yöneticilerin istenen çıktıları ortaya çıkarmak için gerekli süreçte çok farklı roller oynamak zorunda oldukları bilinen bir gerçektir. Bu kapsamda işletmenin iç bileşenleri ve dış çevresi ile bir sistem olarak ele alınması zorunludur. Yönetici; işletme ve işletme çevresi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, kişiler arası etkileşim ve iletişim sağlanması için gerekli kanalların oluşturulması, işletme için gereken bilgiyi edinme ve gerekli çevreye dağıtma işlerini yürütür.

Yöneticilerin çalışmakta oldukları sektör ve çalışma koşullarından bağımsız olarak ön plana çıkan, en önemli ortak görevleri “karar vermek”tir. Karar vermek hangi yönetim basamağında yer alırsa alsın, çalışma koşulları ve alanı ne olursa olsun yöneticinin asli işidir. İşletmelerin devamlılığının sağlanması ve geleceğinin şekillenmesinde karar verme görevi ve bu görevin doğru yapılmasının önemi bazen yöneticilik kavramının “karar verme işi” olarak tanımlanmasına neden olmaktadır (Koçel, 2005).

Karar verme, bir bilim, teknik ve sanattır. Yöneticinin kararları isabetli, uygulanabilir olmalıdır. Uygulanmayan karar, karar değildir; olsa olsa bir niyetten ibarettir. Bir işletme örgütü kararların uygulamalara geçirilmesini ve uygulamanın kararlara uygunluğunun kontrolünü sağlayabilmelidir (Akat ve Budak, 2002: 331).

1.2. KARAR VERME

Karar, bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı; karar verme ise; bir sorunu karara bağlamak, çözümlemek, sonuçlandırmak anlamlarına gelmektedir (Eren ve Gözaydın, 1988:794-795).

Karar verme olgusu, hayatın her safhasında karşılaştığımız ve uyguladığımız zihinsel bir süreçtir. Çok basit ve her etki unsuru hakkında detaylı bilgi sahibi olduğumuz karar problemleriyle karşılaşılabileceğimiz gibi; birden çok ve bazen önceden tahmin edilemeyen faktörler tarafından etkilenen ve karmaşık ilişkileri göz önünde bulundurmamız gereken durumlarla da karşılaşılabiriz. Bu durumda sonuca ulaşmak için bağımsız basit kararlar yeterli olmayacak, uygulamaya yönelik zincirleme, birbirinin devamı olan alternatifler arasından seçimler yapılması gerekecektir.

Karar verme, alternatif hareket tarzlarının çevresel faktörlerle birlikte geliştirilip değerlendirilmesi sonucunda, birinin rasyonel bir davranış olarak seçilmesidir (Himmetoğlu, 1971:18).

Karar verme, bir amaca ulaşmak için mevcut imkan ve şartlara göre mümkün olabilecek hareket tarzlarından, en uygun olanını seçmektir (Süer, 2000:5). Dolayısıyla karar verme sürecinde birden fazla seçenek arasından birinin tercih edilmesi gerekmektedir. Tercihde etken olan ise mevcut imkan ve şartlar ile bunlara en uygun olanın seçilmesidir. Bu tercih aynı zamanda başarıyı da belirleyen önemli bir faktör olacaktır.

Karar verme, hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi yönünde alternatif eylem planlarından birini seçme sürecidir (Kuruüzüm ve Atsan, 2001: 83-105).

İşletme yönetiminde ağırlık merkezi kararlardır. Her türlü işletme faaliyeti kararla başlar. Karar, olası hareketler arasından seçim yapmaktır. Karar vermek, seçenekler arasında en büyük değer sağlayacak olanı tercih etmektir (Akat ve Budak, 2002:331). Günümüzde, yoğun bir rekabet ortamında bulunan işletmelerin başarısı da büyük ölçüde yöneticilerin zamanında ve isabetli karar vermesine bağlıdır (Süer, 2000).

Karar verme bir süreç olarak ele alındığında, söz konusu bir problem veya durumla ilgili karar vermeyi gerekli kılan bir başlangıç noktasına sahip olan, sonuca yönelik istek ve beklentilerin belirlenmesiyle birlikte değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediği ve istenen sona hizmet edeceği düşünülen ve/veya belirlenen alternatiflerden uygun olanının tercihinin yapılması ve uygulanması ile sonuçlanan bir işler topluluğu olarak tanımlanabilir.

1. 2.1. Karar Tipleri

Karar olgusunu sınıflandırmanın faydası aynı nitelikteki kararların ele alınmasında kullanılabilecek ortak teknik, yaklaşım ve yöntemlerin belirlenmesi; farklı olanların ayrıştırılarak, sınıflandırılmasıdır. Bu kapsamda karar tipleri ile ilgili kullanılan en yaygın sınıflandırma (Koçel, 2003: 79):

- Programlanabilen (Rutin) ve Programlanamayan (Rutin dışı) Kararlar
- İşletme Hiyerarşisine ve Uygulandıkları Süreye Göre Kararlar
- Kişi ve Grup Kararları
- Belirlilik ve Belirsizlik Şartları Altında Verilen Kararlar

Programlanabilen (Rutin) kararlar, yapıları açısından genellikle kendini tekrarlayan iş ve süreçlere yönelik verilen kararlardır. Verilmesi gereken karara ve iş akışına göre çizelgeler veya şemalar oluşturularak; durum kendini yinelediğinde, aynı kararın uygulanması sağlanabilir. Programlanamayan (Rutin Dışı) kararlar ise sürekli kendini tekrarlayan durumlardan farklı ve özgün niteliğe sahip kararlardır (Gilligan ve Neale, 1983: 2-4).

Stratejik kararlar işletme hiyerarşisine göre tepe yönetimi tarafından uzun dönemli amaçların başarılmasına yönelik verilen kararlardır. Bu kararlar aynı zamanda “Belirsizlik Şartları Altında Verilen Kararlar”dır.

Orta Vadeli olarak bilinen taktik kararlar; örgütün yapısına göre, daha çok, orta kademe yönetim tarafından verilerek bir alt basamaktakilere somut olarak iletilip açıklanan kararlardır. Tamamen “Belirlilik Şartları Altında Verilen Kararlar” ise daha çok kısa vadeli olan ve en alt düzeydeki gözetmenler tarafından bir üst yönetimce verilen kararların alt kademelerce uygulanması için alınan kararlardır (Erkiletlioğlu, 2000: 8-10).

Bireysel kararlar olarak da bilinen kişi kararları daha çok, zaman unsurunun önemli olduğu durumlarda, bir karar verici tarafından verilen kararlardır. Bu durumda; kararın sorumluluğu ve karar alma yetkisi bir kişidedir. Ancak, işletmeler çoğunlukla birbiriyle ilişkili ve birbirinin devamı olan süreçlerden oluşur. Bu süreçlerde oluşacak sorunları ve pratik çözüm yollarını bilenlerin bu süreç çalışanları olduğu düşünülürse, bütüne ait kararların da grup kararlarıyla alınmasının daha sağlıklı olduğu açıktır. Ancak, bu durumda karara ait uzlaşmaya varılabilmesi için zaman unsurundan fedakarlık etmek gerekebilir. Bu şekilde karar vermek sonuç itibarıyla ve özellikle kararın sonucunun başarısızlık olması durumunda sorumluluk karmaşasına neden olabilir.

1. 2.2. Karar Verme Yaklaşımları ve Kararların Ortak Özellikleri

Gerekli bazı genellemelerin yapılabilmesi ve ortak özelliklerin görülmesi açısından, karar verme yaklaşımlarının ve kararların ortak özelliklerinin genel incelemesinin yapılması faydalı olacaktır.

1. 2.2.1. Karar Verme Yaklaşımları

Yöneticiler, karar problemlerine genellikle üç farklı şekilde yaklaşabilirler. Bunlar özetle aşağıdaki gibi açıklanabilir (Süer, 2000:7):

1. 2.2.1.1. Sezgi Yoluyla Yaklaşım

Karar probleminin altında yatan sebepleri ve işlerliği olan çözümleri bilmeyen yönetici; kararları duygusunun gösterdiği yönde alır. Bu kararlar sezgiye dayalı olarak tanımlanmaktadır.

1. 2.2.1.2. Yargı Yoluyla Yaklaşım

Yönetici; kararları, mevcut bilgisi ve tecrübesine dayalı olarak alır. Yargısal karar olarak bilinen bu kararlar yöneticinin zamanının büyük bir bölümünü alan, tekdüze (rutin) olarak verilen kararlardır.

Yeni bir durumla ilgili karar ihtiyacı doğduğunda yöneticinin sezgi ve yargı yaklaşımına göre verdiği kararlar yanlış sonuçlara ulaşmasına neden olabilir.

1. 2.2.1.3. Sorun Çözme Yaklaşımı

Bu yaklaşım, bilimsel bir araştırma sürecine benzeyen analitik bir yaklaşımdır. Bu süreçte sırasıyla;

- a. Olaylar gözlemlenir;
- b. Belli bir durumu oluşturan unsurlar ve bunların ilişkilerine bakılarak niçin ve nasıl belirli bir sonuca gidileceği anlaşılmaya çalışılır;
- c. Belli bir sonucu oluşturan nedenleri açıklayacak varsayımlar geliştirilir;
- d. Varsayımların doğruluğunu sınayacak deneyler yapılır;
- e. Söz konusu deneylerden elde edilen bulguların, varsayımı doğrulayıp doğrulamadığı test edilir.

1. 2.2.2. Kararların Ortak Özellikleri

Verilecek kararlardaki isabet derecesi yöneticilerin başarısının ölçüsü olarak değerlendirilmektedir (Süer,2000:9). Karar verme meselesi her bir karar problemi için kendine has farklı nitelikler içermekle birlikte; karar verme işleminde genel olarak gözlenen özellikler başlıklar halinde şu şekildedir (Kıvrak, 2001):

a. Karar verme işlemi geleceğe yöneliktir. Karar verici durumunda olan kişi veya kişilerin vermiş oldukları kararlar tümüyle geleceğe ilişkindir. Karar verme ile ilgili olarak yapılan tüm çabaların temelinde gelecekle ilgili bir takım endişeler söz konusudur. Burada dikkat edilmesi gereken nokta geleceğin belirsizliklerle dolu olması; verilecek kararlar neticesinde olumlu neticelerin yanı sıra olumsuz durumların da karar vericileri beklediği hususudur. Karar unsurundaki belirsizliğin kaldırılması ancak geleceğin koşullarının bugünden etkin kararların verilmesini olanaklı kılacak biçimde ön görülmesine bağlıdır.

b. Karar verme psikolojik ve maddi güçlükler taşır. Şahsi hayatlarında insanlar kişisel sorunlarıyla ilgili kararlarında dahi zorlanırlar ve çoğu kez güvendikleri ve inandıkları kimselerin görüş ve tavsiyelerini alma gereği duyarlar. Karar, zihinsel ve istemli çabaları gerektirdiği için kişiler, bu iki farklı kategoride yer alan faaliyetleri gereği gibi yerine getiremeyebilirler. Bazı kimseler kararın gereği olan zihinsel sentezi başarı ile yürüttükleri halde uygulamaya geçiş azmini bir türlü kendilerinde bulamazlar. Ailesinde kalp rahatsızlığı ve hipertansiyon gibi hastalıklar bulunan bir kişinin aynı rahatsızlıkları genetik kodunda taşıması ihtimali yüksektir. Bu duruma yakalanmamak için “düzenli spor yapmak, üç beyazdan (tuz, un, şeker) ve sigaradan uzak durmak” her düşünen beynin ulaşabileceği kolay bir karardır. Ancak etrafımızda, bu herkesin bildiği gerçeği uygulayabilenlerin sayısına bakacak olursak, kararın neticelerinin karar verilmesinden sonra zaman

kaybetmeden uygulamaya geçilmesiyle elde edileceğini söylemek yerinde bir ifade olacaktır.

Karar, uygulanmadığı sürece bireyleri veya kurumları sağlayacağı her türlü faydadan yoksun bırakır.

c. Karar verme işlemi zaman ve maliyet gerektirir. Arzu edilen sonuçlara ulaştıracak kararların verilebilmesi için sorunun gözlemlenmesi, belirlenmesi, verilerin toplanması ve işlenmesi; belirsizliğin giderilmesi için yapılacak araştırma, stratejilerin geliştirilmesi ve değerlendirilmesi ve de seçimi aşamalarının tamamlanması, bir yandan belli bir zaman, diğer yandan da belli bir maliyeti gerektirir.

d. Karar verme faaliyeti etkinlik ve rasyonelliğe dayanır. Kararların ortak özelliklerinden bir tanesi de hepsinin mümkün olduğunca rasyonel olması gereğidir. Rasyonellik burada iki farklı anlamda düşünülebilir. Bunlardan birincisi, verilen kararlardan sağlanan faydanın kullanılan zaman ve yapılan maddi harcama ile karşılaştırılması, başka bir ifadeyle kazanç/zaman veya kazanç/maliyet oranlarının yüksek olmasıdır. Rasyonelliğin ikinci anlamı da kararların bilimsel yöntem ve tekniklere dayalı olacak biçimde verilmesidir.

e. Karar verme sorumluluk yükleyen bir işlemdir. Karar vermede rol oynayan kişi veya kişiler amaçların gerçekleşmesinden sorumlu olurlar. Bu nedenle kararların verilmesinde ve uygulanmasında zorunlu olarak üstlenilen sorumluluk çoğu kez karar vericilerin kaçınmak istedikleri bir konu olmaktadır.

f. Karar alternatif maliyet doğurur. Karar çeşitli alternatiflerden en uygun olarak düşünülenlerin seçimini ifade ettiğine göre olumsuz yönden ele alındığında kötülerin içinde en iyisi olan alternatifin seçimini de ifade eder.

Söz konusu amaçlarla bunlara ulaştırabilecek çeşitli araçların faydaları olduğu gibi sakıncaları da olabilir. Karar verme sırasında her amaç ve aracın fayda ve olabilecek zararları da karşılaştırılır. Sonunda, içlerinden en uygun görünen üzerinde karar verilir. Burada tercih edilen alternatif hareket tarzı gerçekte fayda ve zararları arasında en fazla fark olandır. Söz konusu hareket tarzı seçilmekle, diğer bütün alternatiflerin zararları yok sayıldığı gibi, olabilecek faydaları da göz ardı edilmektedir. Bu göz ardı edişte hiç şüphesiz kayıpların başka bir deyişle alternatif maliyetin ortaya çıkması kaçınılmazdır.

1.2.3. Karar Verme Sürecinin Evreleri ve Özellikleri

1.2.3.1. Karar Sürecinin Evreleri

Karar geçmiş bir davranışı ve gelecekle ilgili sonuçları yansıtır. Bu nedenle karar verme çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç olarak görülür (Akat ve Budak, 2002: 333). Bu süreci aşağıdaki gibi basamaklandırabiliriz;

- a. Karar vermeyi gerektiren bir durumun, sorunun saptanması
- b. Seçeneklerin belirlenmesi
- c. Seçeneklerin değerlendirilmesi
- d. En iyi seçeneğin seçilmesi
- e. Seçilen seçeneğin uygulanması
- f. Durumun izlenmesi ve değerlendirilmesi

Aşağıdaki tabloda evrelere ve ayrıntılarına yönelik bir örnek sunulmuştur.

Tablo 1.1. Karar verme sürecinin evreleri

AŞAMA	AYRINTILAR	ÖRNEK OLAY
1.Durumun görülerek sorunun saptanması	Bir olay veya düşünce bir karar alınmasının gereğini ortaya koyar.	Fabrika müdürü işçilerin işten ayrılma oranının %5 olduğunu görür.
2.Seçeneklerin belirlenmesi	Ortakdaki seçenekler ve yeni seçenekler saptanır. Seçenek sayısı ne kadar fazla olursa karar da o kadar anlamlı olur.	Fabrika Müdürü; -Ücretleri artırabilir, -Yan çıkarları artırabilir, İşe alma standartlarını yükseltir.
3.Seçeneklerin değerlendirilmesi	Her seçeneğin olasıdır, bunların ne ölçüde yeterli olduğu ve sonuçları araştırılır.	-Yan çıkarları artırılmaz, -Ücretler artırılabilir ve işe alma standartları yükseltilebilir ve bunlar gereken sonucu alabilir.
4.En iyi seçeneğin seçilmesi	Durumsal bütün etmenler araştırılır ve en uygun olanı seçilir.	İşe alma standartlarının değişmesi uzun zaman alır. Bu nedenle ücretler artırılsın.
5.Seçilen seçeneğin uygulanması	Seçenek uygulanmaya konur.	Fabrika müdürü genel müdürlükten izin almak zorunda kalabilir, iş gören yeniden ücret belirler,
6.Durumun izlenmesi ve değerlendirilmesi	Yönetici yeni uygulamanın ne ölçüde başarılı olduğunu ileride belirler.	Fabrika müdürü altı ay sonra işten ayrılma oranının düştüğünü görür.

Kaynak: HATİPOĞLU, Zeyyat; İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul, 1986;s.144.

1.2.3.2. Karar Sürecinin Özellikleri

Karar vermede üç önemli özellik vardır (Süer, 2000:6):

a. Karar amaca yönelik olmalıdır.

b. Alternatif hareket tarzlarından, bir tanesinin seçilmesi gerekir. Dolayısıyla karar olabilmesi için birden fazla hareket tarzının olması gerekmektedir. Seçme imkanı yada alternatif hareket tarzlarının olmadığı bir durumda karardan söz edilemez.

c. Karar, bilinçli düzeyde bir mantık sürecini kapsamalıdır. Kararın bir mantıksal yönü bulunmalıdır.

Karar verme unsurunun yukarıda verilen özelliklerini süreç bazında incelersek, karşımıza göz önünde bulundurmamız ve değerlendirmemiz gereken bir takım daha genel unsurlar da çıkacaktır. Bu kapsamda, karar verme sürecinin özellikleri (Akat ve Budak, 2002: 333):

a. Karar verme süreci pahalıdır. Herhangi bir sorunun ortadan kaldırılması gerektiğinde; karar verilmeden önce kararın verimli ve etkin olabilmesi için araç ve olanakların saptanmasına yardımcı olacak verilerin toplanması gerekir. Verilerin toplanması geniş bir iş gören kadrosunun çalıştırılmasını zorunlu kılabilir. Ayrıca toplanan verilerin değerlendirilmesinde teknik-arac-gereç kullanımı harcama gerektirir. Bu nedenle bilimsel kararların verilmesi pahalıya mal olabilir.

b. Karar süreci etkinlik ve rasyonelliğe dayanır. Başarılı ve bilimsel yönetim tekniklerini uygulayan bir yönetici karar verirken seçenekler arasından rasyonel bir seçim yapmak zorunda kalır. Başarılı bir yönetici, karar verirken alışlagelmiş gelenek ve göreneğe dayalı yöntemlerin yerine daha rasyonel olan yöntemleri kullanır ve tercihlerini ona göre yapar.

c. Karar süreci geleceğe yöneliktir. Karar verme işleminde önce amaçların saptanması, mevcut durumun anlaşılması ve daha sonra da seçenekler arasından seçim yapılması gerekir. Seçim yapıldığı zaman, karar verilmiş olur. Daha sonra da, gelecek bir zaman için verilmiş olan karar gözden geçirilir. Başka bir anlatımla karar geçmiş zaman için değil gelecek zaman için verilir.

d. Karar bir plandır. Karar verme de bir plandır. Yönetici plan yaparken geleceği ön görerek plan hazırlamaktadır. Karar verme işleminde de; plan yapmanın benzeri olarak; geleceği görebilme önem taşımakta ve kararlar da ona göre verilmektedir. Karar veren bir yöneticinin, aynı zamanda gelecek için plan yaptığı söylenebilir.

e. Karar verme bir “Sorun Çözme” sürecidir. Yönetici; karar verirken bir sorun için karar verir. Gerçekten, örgütün hedefleri doğrultusunda ilerlemesini engelleyen bir sorun ortaya çıkarsa, verilen karar bu sorunu ortadan kaldırmak yani sorun çözmek için verilmiş olacaktır. Yoksa durup dururken örgütün faaliyetlerini etkileyen sorun yoksa karar verme sorunu ortaya çıkmaz. Faaliyetleri engelleyen sorunlar bulunmalıdır ki; yönetici bunları ortadan kaldırmak için gerekli olan önlemleri araştırsın ve birden fazla çözüm yolu sağlayacak seçenekler arasından biri için karar versin ve sorunu çözme yoluna gitsin. Gerçekten sorun yoksa karar verme gerekli olmayabilir.

1.2.4. İyi Bir Kararın Özellikleri

Bir kararın iyiliğinin ölçütü, işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ne kadar hizmet ettiği ve sonuca ulaşmayı ne derecede sağladığı ve kolaylaştırdığıyla ilgilidir. Karar, birçok değişkenden etkilenmektedir ve bu değişkenlerin saptanarak; değerlendirme sürecinde göz önünde bulundurulması, verilen kararın değerini ve doğruluğunu belirleyecektir.

İyi bir karar öncelikle kuruluşun amaçlarını dikkate almalı, amaçlara ulaştıracak şekilde oluşturulmalıdır (Eren, 2001:175). İyi karardan kastedilen “Amaca, hedefe ulaştıran karar” olmasıdır.

Kararın iyiliği,

$$\text{Kararın iyiliği} = f(\text{Etkililik, Verimlilik, Uygulanabilirlik, Zamanlama})$$

fonksiyonu olarak ifade edilebilir. Bu bağımsız dört değişken bağımlı değişken olan kararın iyi'liğini artırabilir veya azaltabilir (İmrek, 2003: 4).

Kararın etkili olması, söz konusu sorunun bir daha oluşmasının engellenmesi demektir. Bu da karar verilirken; hem sorunun temeline inmeyi ve hem de uzmanlardan yardım almayı gerektirebilir. İşletmelere hizmet veren danışman şirketler veya sorunla ilgili çalışma alanında çalışan uzman kişiler, doğru karar verme amacıyla bazen sürece dahil edilen mekanizmalardır. Bu durum “referanslara başvurmak” şeklinde de bilinmektedir. AHM'nin uygulanmasında da gerek sorunların belirlenmesi ve gerekse önceliklerinin sıralanması ve puanlandırılmasında uzman, yönetici, çalışan kişilere, kaynak bilgilere yönelmek yani “referanslara başvurmak” unsuru önem teşkil eder.

Kararın verimli olması, karar alınması ve uygulanması safhalarında ortaya çıkabilecek her türlü maliyetin karar verme aşamasında yani başlangıç evresinde öngörülen düzeyde tutulması demektir.

Her karar bir maliyet yaratır. Bu maliyet, maddi de psikolojik de olabilir. Karar veren kişi, bu karar sonucu bir maliyetin olacağı ön görüşünü yapabilmelidir. Bu da rasyonel olma anlamına gelir. Rasyonel davranış, her kararın bir maliyetinin olduğunu kabul etme ve bunu ön görebilmedir. Bu

kabulden sonra kararın faturası ön görülen maliyeti aşmıyorsa kararın verimliliğinden bahsedebiliriz. Aksi halde maliyet aşılacak, yani verim düşecek dolayısıyla kararın iyiliği de azalacaktır (İmrek, 2003: 5). Karar, en az harcama ve fedakarlıkla, masraflar minimumda tutularak en iyi sonucu verecek şekilde meydana getirilmelidir (Eren, 2001: 175). Rasyonelliğin ikinci anlamı, kararların bilimsel yöntem ve tekniklere dayalı olacak biçimde alınması şeklinde düşünülmelidir.

Alınan kararların uygulanabilirliği de; kararın değerini belirlemede önemli bir faktördür. Kararların gerçekçiliği ve mevcut şartlar göz önünde bulundurularak verilmesi uygulanabilirliğini artıracaktır.

Kararlar fantezi değildir. Söz konusu kararları uygulamada eksiklikler veya aksaklıklar görülebilir, kararı revize etme gereği hissedilebilir ancak karar alınıyorsa; uygulanabilir olması ve uygulamaya alınması çok önemlidir (İmrek, 2003: 5-6). İşletme ve bölümün olanaklarına uygun, diğer bir deyimle gerçekçi olan bir karardır. Aksi halde uygulanamaz ve hayal ürünü olur. (Eren, 2001: 175)

Karar gereken sürede verilmiş olmalıdır. Sorunun bir şekilde çözümlenmesini, içinden çıkılmaz hale gelmesini müteakip verilmiş kararlar veya gereken zaman harcanmadığı için sorunun temeline inmeyen üstün körü hızlı verilmiş kararlar işletmeye fayda sağlamayacak, bu durum yeni sorunların, ek maliyetlerin kaynağı olacaktır. Karar ne fazla geciktirilerek ve fırsatlar kaçırılarak alınmalı ne de acele edilerek etraflıca inceleme ve araştırma yapılmadan alınmalıdır. Bu nedenle en iyi karar zamanında alınan karardır (Eren, 2001, 175). Önemli olan kararın gereken süre içinde verilmesi, kararın zorunlu sebepler dışında geciktirilmemesidir (İmrek, 2003:7). İyi bir karar hemen, zaman geçirmeden uygulamaya konan ve sonuç alınan karardır. Çünkü çağımız hız çağıdır; çabuk harekete geçen fırsatları daha önce değerlendirebilmektedir (Eren, 2001: 175).

İKİNCİ BÖLÜM

ANALİTİK HİYERARŞİ METODU

Analitik Hiyerarşi Metodu (AHM) sorunlara gerçekçi ve sayısal bakabilen, bilgi ve tecrübeyi değerli kılan bir karar verme yöntemidir.

2.1. HİYERARŞİ KAVRAMI VE ANALİTİK HİYERARŞİ METODUNDAKİ YERİ

Hiyerarşi doğada, insanlar arasında, işletmelerde ve bizi saran tüm sistemde açık veya gizli olarak bulunan bir gerçektir. Hiyerarşinin sözlük anlamı “Makam sırası, basamak, derece düzeni”dir (Eren ve Gözaydın, 1988:794-795).

Hiyerarşiler, düzeyleriyle bir problemin yapısındaki bilgiyi detaylı olarak göstermektedir. Sabit ve aynı zamanda da esnektirler; sabitliği küçük değişimlerin küçük etkilere sahip olmasından; esnekliği de iyi yapılanmış hiyerarşilere eklenen düzey ya da elementlerin sonucu engellememesinden kaynaklanır (Saaty, 1980).

Hiyerarşi bir düzeyler zinciridir. Hiyerarşi, düzeylerden oluşmaktadır ve her bir düzey, problemin farklı bir parçasını temsil etmektedir. Birinci düzeyde, ulaşılmak istenen hedef-amaç bulunmaktadır ve buna bağlı alt düzeylerde ölçütler, alt ölçütler bulunur. Hiyerarşik sıralamanın en alt seviyesinde ise alternatifler ya da olası senaryolar yer alır.

AHM’de hiyerarşi oluşturulurken; analitik bir yaklaşımla soruna etki eden tüm unsurlar görülmeye çalışılır. Dolayısıyla, probleme etki eden faktörlerin tespit edilmesi ve işlem yaparken dikkate alınması gerekmektedir.

Herhangi bir etkeni görmezlikten gelmek veya yok saymak kararın doğru ve isabetli verilmesini engeller.

AHM'de karar probleminin daha kolay anlaşılması için problem, amaç (hedef), amacı izleyen kriterler, alt kriterler ve alternatifler olarak hiyerarşik yapıda düzenlenir. Karar problemlerinde, karara etki edecek tüm unsurlar ortaya koyulduğunda etki unsurlarının çokluğu ve birbirleriyle olan ilişkileri, bazen içinden çıkılmaz bir karmaşa yumağı gibi gözükabilir. Kompleks yapılı görünen böyle durumlarda, sistem alt sistemlere parçalanır. Bu şekilde karar verici, hiyerarşiler oluşturmak ve bu oluşturduğu hiyerarşileri de parçalara ayırmak suretiyle ana problemin nedeni olan alt sistem başlıklarına yoğunlaşır, dolayısıyla büyük sistemin kaynağını görme fırsatı yakalar ve sonuca yönelik daha kolay ve tutarlı karar alabilir.

Problemin çözümü için yapılması gereken ilk iş, karmaşık gözükten problemin bu durumdan kurtarılmasıdır. Hiyerarşik yapının oluşturulmasında yapılacak ilk iş, büyük ölçekli olan sistemi daha basit görünecek ve her basamağında problemin bir bölümünün de bir bakıma özetlendiği alt sistemlere ayırmaktır. Bir başka ifade ile problemi daha kolay anlayabileceğimiz küçük parçalara ayırmak gerekir. Bu, problemi oluşturan unsurların ilişkilerinin ve birbirlerine olan etkilerinin gözlenebildiği bir yapı oluşmasını sağlar. Böylece birden fazla etken durum gözlenebilir ve birbiriyle karşılaştırılabilir özellik kazanır. Bu durum Miller Yasası olarak bilinen ve kişinin, aynı anda (7 ± 2) nesneyi karşılaştırabileceğine yönelik görüşü de desteklemektedir (Saaty, 1977:245-251).

Hiyerarşinin belirli düzeylerden oluşması düzeyler arasında ilişki, ilgi ve etkileşimin olmadığı anlamına gelmez. Hiyerarşinin birinci düzeyi (hedef-amaç) ile en alt düzeyi birbirleri ile aradaki düzeyler sayesinde ilişkilidir. Genellikle birinci düzey (amaç-hedef düzeyi) hariç; her bir düzeyde birden fazla element bulundurulmaktadır. Aynı düzeylerde bulunan elementler

birbirlerinden bağımsızdırlar ancak düzeyler arası etkileşim söz konusudur. Alt düzeydeki elementler, üst düzeydeki elementler ile etkileşim halindedir.

2.2. ANALİTİK HİYERARŞİ METODU

Günlük hayat akışı içinde vermek zorunda olduğumuz kararların bir kısmı basitken, bir kısmı karmaşık, derinlemesine düşünme ve irdeleme gerektiren bir yapıya sahiptir. İnsanlık tarihinde doğru karar vermeye yönelik olarak, birçok metodun geliştirildiği, bilim adamları ve yöneticiler başta olmak üzere geniş bir çevrenin bu konuda yoğunlaştıkları, çeşitli teknikler kullandıkları ve çözüm yolları geliştirmeye çalıştıkları bilinmektedir. Bu yöntemlerden bir tanesi de “Analitik Hiyerarşi Metodu” (AHM)’dir.

AHM; Thomas Lorie Saaty ile literatüre girmiş (http://imihome.imi.uni-karlsruhe.de/nanalytischer_hierarchieprozess_meth.html); bir karar verme yöntemi ve aynı zamanda bir ölçüm teorisi olarak geliştirilmiştir. Saaty, 1970’lerin başında, ABD Savunma Bakanlığı’nda çalışan bilim adamlarından biridir. Bu dönemde Saaty’nin ilgi ve görev alanına silahsızlanma, Orta Doğu sorunu, Sudan için ulaştırma sisteminin geliştirilmesi gibi karmaşık problemlerin girdiği bilinmektedir. Yöneylem Araştırması ve matematik alanlarındaki birçok katkılarıyla tanınan Profesör Saaty, karmaşıklıkla mücadele eden modelleme yaklaşımlarının; karar problemlerinin çözümünde beklenen etkiyi yapmadığını görmüş ve kompleks karar problemlerinin çözümünde kullanılmak üzere matematiksel sadeliği olan, kolay anlaşılabilir ve uygulanması da kolay olan bir teknik geliştirme uğraşı sonucunda, AHM tekniğini geliştirmiştir. Saaty tarafından geliştirilen bu teknik, karar vericilerin çok farklı alanlardaki karar problemlerini yapılandırma ve analiz etme sürecine büyük başarıyla hizmet etmiş ve yoğun olarak uygulaması yapılmıştır (Aktaş, 2001).

Kararlar verilirken genellikle en temel sorun, değerlendirilen seçenekler için bir çok kriter göz önünde bulundurularak ağırlık, önem veya üstünlük belirlemektir. AHM; bir hiyerarşideki bu tür tercihlerin belirlenmesi yöntemidir. AHM karışık, anlaşılması güç veya yapılaşmamış sorunlar için uygulanan genel bir yöntemdir ve;

- a. Hiyerarşilerin oluşturulması,
- b. Üstünlüklerin belirlenmesi,
- c. Mantıksal ve sayısal tutarlılık prensibi olmak üzere üç temel prensibe dayanmaktadır (Topçu, 2006).

AHM, çoklu kriter içeren karmaşık yapılı problemleri çözmek için tasarlanmıştır. AHM' nin bu niteliği ilk adımda, problemin çözümüne yönelik hiyerarşik bir yapının kurulmasını gerektirmektedir. Hiyerarşinin kurulması demek, karar probleminin mevcut durumu netleştirecek ve daha kolay anlaşılmasını sağlayacak şekilde parçalara ayrılması anlamına gelir.

AHM' nin kullanıldığı yerlerde karara temel teşkil edecek sayıda birden fazla alternatif ve karara esas olacak birden fazla kriter mevcuttur. Hedefler, kriterler, alt kriterler ve alternatifler olarak hiyerarşik basamaklara ayrılan ana problemde karar vericinin aslen karmaşık olan durumu net ve basitleştirilmiş yapıda görebilmesi sağlanır. Bu özelliği nedeniyle metodun uygulanması da kurulma aşamasında zor ve karmaşık olabilir.

Hiyerarşi kurulduktan sonra her hiyerarşi basamağında, ikili kıyaslamalar yapılarak her bir alternatif çözümün derecelendirmesi ve sınıflandırmasının yapılması esası güdülür. AHM'de, karar alternatif ve kriterlerine göreli değerler verilerek yönetsel karar mekanizmalarının çalıştırılması esas alınmıştır. Dolayısıyla AHM, kararı oluştururken birden fazla kriteri göz önünde bulundurur ve bu kriterlere ağırlık değerleri verilerek en güvenilir ve objektif geçerliliği olan kararların verilmesini sağlar. Bir üst

seviyedeki her bir kriter için alt basamaktaki alternatifler teker teker birbirleriyle kıyaslanırlar. İkili kıyaslama her seferinde sadece iki kriter ya da iki alternatif arasında, birini diğerine göre derecelendirmek için yapılan kıyaslamadır. Bu ikili kıyaslamalar, matematiksel değerlerle derecelendirilir ve bu derecelendirmeler birleştirilerek tüm alternatifler için öncelik/üstünlük kıyaslama derecelendirmeleri ve sıralamaları ortaya çıkar.

AHM uygulamalarının kabaca yukarıda özetlenen yapısı, problemi anlaşılır hale getirir ve çözümü kolaylaştırır. Bu yapı, AHM'nin çoğunlukla karmaşık yapıli karar problemlerinde rahatça kullanılmasını sağlamaktadır.

AHM; bir amacı veya hedefi etkileyen faktörleri, birbirine benzer özellikler altında (kriterler, alt kriterler v.b.) gruplandırır. Bu yöntem; belirlenen grupları amaca uygun hiyerarşiler şeklinde modelleyerek, her seviyenin amacı ne kadar etkilediğine dair öncelik sırası belirleyen bir karar sistemidir (Golden ve Wasil, 1989). Bu gruplar somut nitelikli veriler, sayısal bazlı bilgiler olabileceği gibi soyut olarak değerlendirilebilecek ancak problemin çözümüne yönelik kritik katkılar sağlayabilecek tecrübe, kişisel görüş, öngörü kaynaklı bilgiler de olabilir.

AHM, mantıksal temel olarak insanların bilgi ve tecrübelerinin, kullanılan veriler kadar önemli olduğu prensibine dayalıdır. Dolayısıyla burada yaşanmış olaylar ve edinilmiş tecrübeler değer kazanır.

AHM, sistem yaklaşımı ile yapısal olmayan sorunların modelini oluşturmada kullanılır ve amacı başaracak kriterlerin, amacı başarma derecesini ve önceliğini ölçer. Bu metot eldeki verileri, düşünceleri ve sezgileri sayısal veya niteliksel olarak da değerlendirir, ölçer ve belli bir mantıksal oluşumla hiyerarşik bir yapıda düzenler (Akman ve Alkan, 2006). Böylece, sistemin çeşitli unsurlarının tüm sistem üzerindeki etkisi

değerlendirilirken onların önem öncelikleri de hem niteliksel ve hem de niceliksel olarak belirlenmiş olur.

2.2.1. AHM'nin Özellikleri

AHM'nin genel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

a. AHM, doğru kararların verilebilmesi için problemle ilişkili tüm kriterlerin ve ilgili alternatiflerle senaryoların dikkate alınmasına imkan sağlayan bir karar verme tekniğidir.

b. AHM karar verilecek konuya etki eden küçük-büyük tüm unsurların dikkate alınmasını gerektirir. Problemi oluşturan her unsur; bütünün parçası bir yapıtaşı olarak değerlendirilir.

c. Bu metot, nicel ölçütleri kapsamına almakla birlikte, kararı etkileyen nitel ölçütlerin değerlendirilmesine de imkan sağlar. Karar verici, kendi görüşlerini veya çalışmaya dahil edilmiş çalışanların, yöneticilerin ve uzmanların kişisel bilgi, tecrübe, öngörü, yargı ve düşüncelerini karar verme sürecine dahil edebilmektedir. Dolayısıyla AHM'de insan faktörünün de sonuca etkisi söz konusu olmaktadır.

d. AHM'de, karar problemi, oluşturulan hiyerarşi yardımıyla karmaşıklıktan kurtarılmış, seviyeler arası ilişkileri açıkça ortaya koyulmuş bir bütün olarak düzenlenmektedir.

e. AHM' de karar verici birden fazla alternatif durum arasından seçim yapma durumundadır. Bu karar metodunda, alternatif kararlar önceden belirlenmekte ve sonuçta problemin karara ulaştırılması için karar vericiye birden çok olanak sunulmaktadır. Bu alternatifler en iyiden en kötüye doğru

sıralanmakta, dolayısıyla konu hakkında verilebilecek söz konusu kararlar bir bütün halinde görülebilmektedir.

f. AHM'nin kullanımı maliyetli teknolojik yatırımlar gerektirmez.

g. Kullanım rahatlığı sağlaması, bilgisayar destekli oluşu ve karmaşık problemleri basite indirgeyen teknik yaklaşımıyla kolay ve güvenilir bir yöntem olarak kabul edilmektedir.

2.2.2. AHM'nin Aşamaları

AHM'de, kurulan birden fazla aşamadan sonra karar oluşturulabilmektedir. Bu yapılırken tümünden özele, seçenekler arasında karşılaştırmaya, öncelikleri belirleyecek güvenilir bilgi birikimine ihtiyaç bulunmaktadır.

AHM'yi kullanarak alternatifler arasından bir seçim yapmak için aşağıda belirtilen dört aşamanın takip edilmesi gerektiği özellikle belirtilmektedir (Zahedi, 1986:96):

- a. Seçim kriterlerinin ve hedeflerin genelden özele doğru hiyerarşik bir yapıda gösterilmesi;
- b. Kriterler ve alternatifler arasında ikili karşılaştırmalar yapılması;
- c. İkili karşılaştırmalar sonucunda, kriterlerin önceliklerinin ve alternatiflerin her kritere göre tercih derecelerinin belirlenmesi;
- d. Kriter öncelikleri ve tercih derecelerinin sentezi sonucunda alternatiflerle ilgili sıralamanın belirlenmesi gerekmektedir.

AHM'nin genel yapısı aşağıda belirtilen üç temel faaliyetle şekil alır. Bunlar sırasıyla;

- Hiyerarşik Yapının Oluşturulması,
- Karşılaştırmalı Yargılar,
- Önceliklerin Belirlenmesi'dir.

2.2.2.1. AHM'de Hiyerarşik Yapının Oluşturulması

Bir hiyerarşik yapı oluşturulurken aşağıdaki konulara özellikle dikkat edilmelidir (Süer, 1993:86):

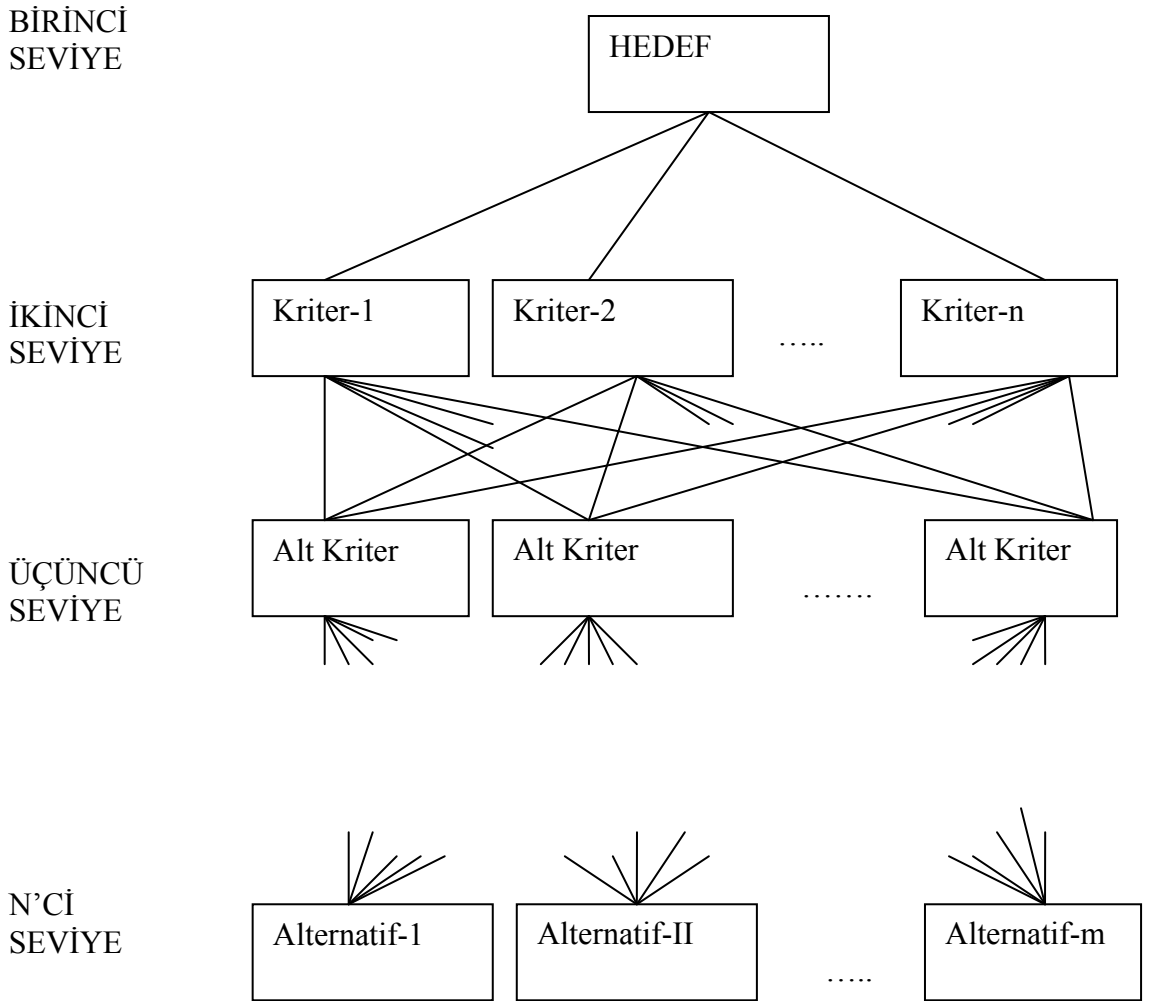
- Problem hiyerarşik yapı tarafından mümkün olduğu kadar tam temsil edilmeli;
- Problemi etkileyen tüm yan faktörleri, yani problem çevresini dikkate almalı;
- Çözüme katkı sağlayan konu ve nitelikleri belirlemelidir.

Hiyerarşik yapı oluşturulurken problemi etkileyen ve/veya problem kapsamında rol alabilecek tüm katılımcılar da belirlenmeli ve göz önünde bulundurulmalıdır. Özetle belirtmemiz gerekirse, hiyerarşik yapı rastgele oluşturulmaz. Problemi tam temsil etmeyen, problemle ilgili tüm yan faktörleri dikkate almayan ve çözüme katkı sağlayan unsurları görmezden gelen bir anlayışla hiyerarşik yapı oluşturulmaz.

AHM'de karar problemiyle ilgili olan tüm veriler, bilgiler, kişiler, konular göz ardı edilmeksizin düzenlenir. Burada amaç, karara esas olacak tüm unsurların, en ince ayrıntısına kadar parçalanmasıdır. Bu şekilde problemin anlaşılması kolaylaşır. Problem bütünü oluşturulan parçalar ile diğer her unsur arasındaki ilişkilerin görülmesi, değerlendirilebilmesi, karmaşık yapıdaki problemin nedenlerine ve alt kavramlara indirgenerek anlaşılır ve

daha basit hale getirilmesi; doğru sonuca ulaşmak için atılacak adımların başlangıcıdır.

Hiyerarşi unsuru ise bu belirtilenlerin yapılabilmesi için AHM'de kullanılan temel unsurdur. Bu kapsamda hiyerarşilerin “hedef-amaç”tan alternatiflere doğru uzanan kriterler zinciri olduğu söylenebilir:



Şekil 2.1. Kriterlerin Hiyerarşik Yapısı

Kaynak: Zahedi Fatemeh, The Analytical Hierarchy Process A Survey Of The Method And Its Applications, The Institute Of Management Sciences 0091-2102/86/16040096 01.25, University Of Massachusetts, 1986, s.97

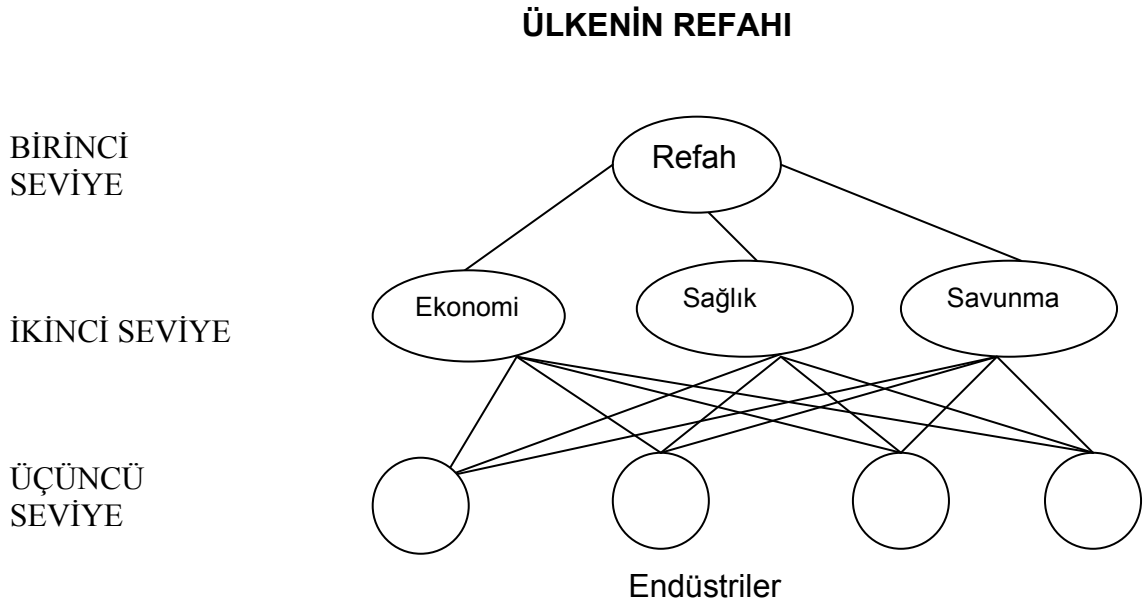
AHM'nin temelini teşkil eden "hierarchy" kavramı iki ana başlık altında incelenebilir:

- a. Tam Hierarchy
- b. Tam Olmayan Hierarchy

Tam Hierarchy, bir düzeydeki elementlerin üst düzeydeki bütün elementleri etkiledikleri hierarchy'ye denir. Bunu Saaty'nin örneğinde Şekil.2.2'de görmekteyiz (Saaty, 1977).

Söz konusu örnekte; hierarchy'nin birinci düzeyi yani amacı "Ülkenin Refahı" olarak belirlenmiştir. Buradan hareketle "Refah" unsurunun, öncelikli kriterlerin belirlenmesindeki amaç olduğu söylenebilir. Örneğin ikinci düzeyinde ekonomi, sağlık, savunma ölçütleri yer almakta; üçüncü düzeyde ise endüstriler bulunmaktadır.

Bu şekilde sıralayabileceğimiz alt alta düzeylerdeki tam etkileşim "Tam Hierarchy" dir. Bir örnek üzerinde gösterirsek (Saaty, 1977:258):

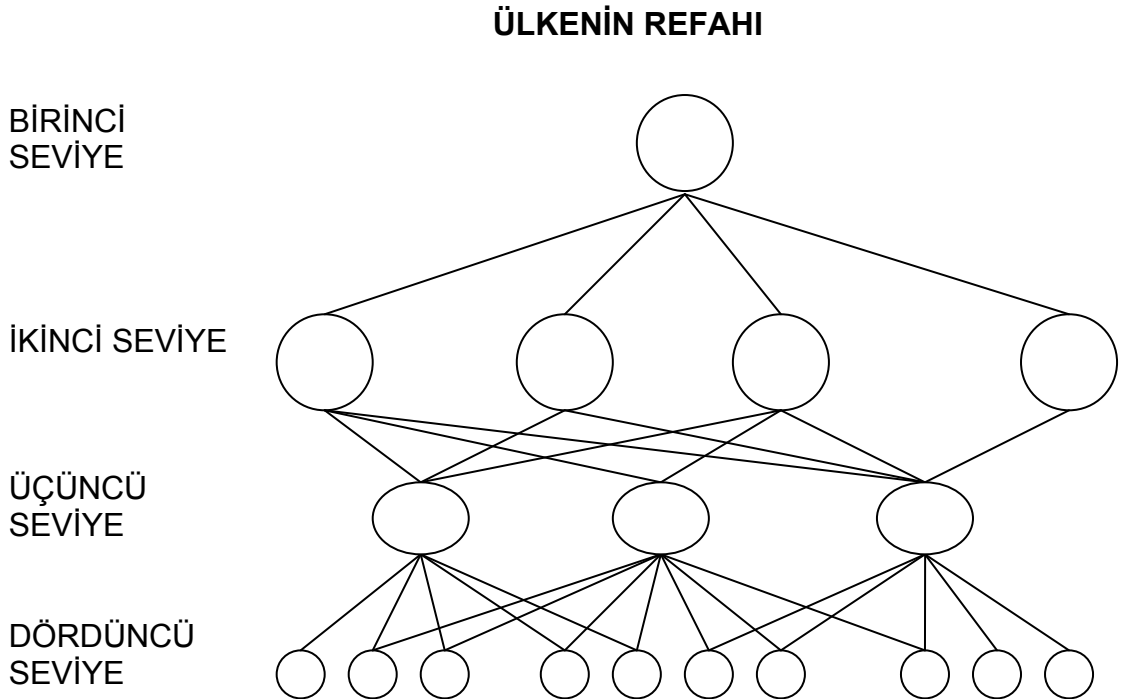


Şekil 2.2.Tam Hierarchy

“Tam Olmayan Hiyerarşi” ise, bir düzeydeki elementlerin üst düzeydeki elementlerin tümünü etkilemediği hiyerarşik yapılardır (Saaty, 1980). Saaty’nin “Tam Olmayan Hiyerarşi” örneğinde birinci düzey olarak “Ülkenin Refahı”, ikinci düzey olarak “Gelecek Senaryoları” belirlenmiştir. Üçüncü düzey ülkenin şehirlerinden, dördüncü düzey ise şehirlerdeki tamamlanmış taşıma planlarından oluşmaktadır. Buna göre Şekil.2.3’te verilen şekilde (Balce,1993:12-15):

- Her senaryonun her şehri etkilemediği,
- Her taşıma planının her şehir için uygulanamayacağı rahatça gözlemlenebilir.

Burada amaç, belirlenen hedefe ulaşması için etkili olabilecek önceliklerin yani ülkenin refahına odaklı etkili planların önceliklerinin belirlemesidir.



Şekil 2.3.Tam Olmayan Hiyerarşi

Hemen her konunun olduğu gibi AHM'nin de değişik isimlerle literatürde yer aldığı bilinmektedir. AHM, yaygın olarak Analitik Hiyerarşı Metodu, Analitik Hiyerarşı Süreci (AHS), Analitik Hiyerarşı Prosesi (AHP), Analitik Hiyerarşı Yaklaşımı (AHY) gibi değişik isimlerle ve kısaltmalarla da bilinmekte ve uygulanmaktadır.

2.2.2.2. Karşılaştırmalı Yargılar

Günlük yaşantımızda, yeni karşılaştığımız bazı konuları çözümlmek için bazen eski tecrübelerimiz ya da eski izlenimlerimizin bizde bıraktığı birikimleri kullanırız. Örneğin, bize yeterince hafif ve el ile kaldırılabilir türden bir dizi nesne verildiğini kabul edelim. Ağırlık ölçmek için gerekli bir alet olmadığı takdirde aklımıza ilk gelecek yöntem görelî ağırlıkları tahmin etmek olacaktır. Bunun bir yolu tüm nesneleri teker teker alıp kaldırmak ve tüm grup ile karşılaştırıp doğrudan bir ağırlık tahmini yapmaktır. Her birinin bu şekilde tahmin ettiğimiz ağırlığını, toplam ağırlığa bölerek nesnelerin görelî ağırlıklarını bulabiliriz (Kıvrak, 2001:83).

Diğer bir yöntem ise nesneleri ikişer ikişer karşılaştırmaya dayanır. Bu yöntemi günlük hayatımızda sıkça uygularız. Bu yöntem her seferinde salt iki nesneyi karşılaştırıp birbirleri ile nasıl bir ilişkide olduklarını saptamaya yöneliktir ve bu daha fazla aşama gerektirmesine rağmen daha basittir. Bu nedenle genellikle sonucun geçerliliğini irdelememizi olanaklı kılacak bir ölçeğin bulunmadığı durumlarda bu şekilde, ikili karşılaştırmalar yapmak tercih edilir (Özarpacı, 1998). Bu yöntemi her insan, bilinçli veya bilinçsiz, hayatının her aşamasında uygulamaktadır. Örneğin, biri diğerinden daha ağır diyebilmek için iki nesneyi karşılaştırmamız şarttır. Yönetimde de karar verirken, bir yolun diğerine kıyasla daha fazla yarar sağladığına inanıldığında avantajlı olduğu düşünülen yol lehine tercih yapılabilir.

Bunu yapabilmemiz için ya bir bilgi birikimine ya da belli bir tecrübeye sahip olmamız gerekir. İkili karşılaştırma yargılarının elde edilmesi için konuya hakim kişilere yani uzmanlara, karar vericilere ihtiyaç vardır. AHM’de uzman yargıları uygulama sürecinin tamamını etkiler. Bununla birlikte uzman yargılarının tutarlılığı hesaplanabilir. Bu iki özellik AHM’yi diğer yaklaşımlara karşı üstün kılan özelliklerdir.

Karmaşık sistemlerde oluşan olayların nedenlerini ve sonuçlarını birbirinden kolayca ayırt etmek mümkün değildir (Saaty, 2000). Bu nedenle ikili karşılaştırmalar yapılırken birine önemli gelen bir kavram veya durumun önem sırası, diğerine göre daha düşük seviyede olabilir. İkili karşılaştırmalar, AHM’nin en önemli aşamasıdır. İkili karşılaştırmalar, temelde psikoloji bilimindeki ölçekleme tekniğine dayanır. Thurstone, ikili karşılaştırma tekniğinde fark etme kavramını şu şekilde tanımlamıştır (Saaty, 2000): “Ayırt etme süreci, kişinin algılaması, tanınması, ayırt etmesi ya da onlara tepkide bulunmasıdır.”

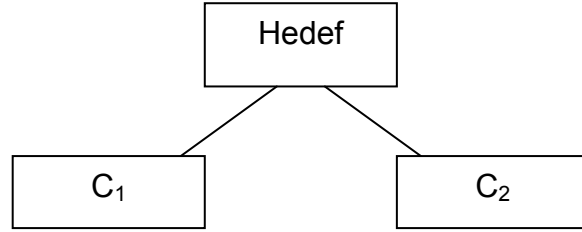
İkili karşılaştırmalarda bir düzeydeki kriterlerin tümü, etkileşimli olduğu bir üst düzeydeki her bir kriter açısından birbiriyle karşılaştırılır. Bu ikili karşılaştırmalardan yararlanarak bir düzeydeki her bir kriterin bir üst düzeydeki yerel öncelikleri hesaplanır (Büyükayıcı, 2000).

AHM’de ikili karşılaştırmalar, karşılaştırma yapılmakta olan niteliğe göre değişebilmektedir. Bunlar;

- Önem Karşılaştırmaları
- Tercih Karşılaştırmaları
- Mutlak Karşılaştırmaları
- Olabilirlik Karşılaştırmaları olarak dört şekilde ifade edilebilir.

Önem, tercih ve olabilirlik karşılaştırmaları uzman kişilerin yargılarıyla; mutlak karşılaştırma ise standart bir ölçekle ölçülmüş değerler kullanılarak yapılır. Dolayısıyla mutlak karşılaştırma dışındakiler göreceli karşılaştırmalardır.

- Önem Karşılaştırmaları hedefe göre kriterlerin önem derecelerinin, göreceli ağırlıklarının belirlendiği aşamadır. Önem Karşılaştırmaları ölçütlere göre alt ölçütlerin göreceli ağırlık hesabında da kullanılır.



Şekil 2.4:Önem Karşılaştırması

Hedefe göre C_1 ölçüsünün C_2 'ye karşı önem derecesi karşılaştırması yapılırken kullanılan karşılaştırma türüdür.

- Tercih Karşılaştırmaları, ölçütlere göre alternatiflerin tercih yoğunluğunu belirlemede kullanılır.

H: Hiyerarşideki amaç-hedef (Birinci seviye),

C_i : İkinci seviyedeki elemanlar; kriterler ($i= 1,2,\dots,n$),

A_j : Üçüncü düzey elementleri, alternatifler ($j= 1,2,\dots,m$)

H'ye yönelik bir karar probleminde ikili karşılaştırma yapılırken; C_i kriterine göre, A_1 alternatifinin A_2 'ye karşı tercih edilme derecesi gibi bir yaklaşıma tercih karşılaştırması ile cevap verilir.

Tercih karşılaştırmaları;

- Mutlak karşılaştırma, ölçütlere göre alternatif seçeneklerinin kesin ölçümleri bilindiğinde uygulanır.

- Olabilirlik karşılaştırması, hiyerarşinin en alt düzeyinde bulunan alternatiflerin ya da senaryoların gerçekleşme olasılıklarının derecesidir.

Karşılaştırmalar;

- Bir üst seviyede bulunan kritere göre karşılaştırılan iki elemandan hangisinin daha önemli olduğu sorusuna,
- Bu önemin derecesine cevap vermek için kullanılır.

İkili karşılaştırmada kullanılan önem dereceleri, bir ölçekte bulunan sayısal değerler ve bu değerlere karşılık gelen yargılarla ilgili olan ayrıntılar Tablo 2.1.'de yer alan Temel Ölçek'te verilmiştir.

Bir ölçekteki üst sınırın sonsuz olmasının, ikili karşılaştırma yapılırken kişilerin ayırım yeteneklerinin sınırlandırılmasına neden olduğu bilinmektedir. Bu nedenle kullanılan ölçek değerinin ve üst sınırın karşılaştırma yeteneğini sınırlamaması gerekir. Tablo 2.1.'de verilen Temel 1-9 Ölçeği hem bu ihtiyacı karşılaması hem de kullanımının kolay olması bakımından tercih edilmektedir.

Tablo 2.1. Temel Ölçek

Ölçek	Tanım	Açıklama
1	Eşit Önem	Hedefe eşit katkı
3	Diğerlerine kıyasla biraz daha önemli- Az Önem	Deneyim ve yargılarla birinin diğerine kıyasla biraz daha fazla katkı sağladığına yönelik tercih veriliyor.
5	Gerçek, kuvvetli veya güçlü önem- Yüksek Önem	Deneyim ve yargılar birinin diğerine kıyasla çok daha fazla katkı sağladığına yönelik tercih veriyor.
7	Çok güçlü önemli- Çok Yüksek Önem	Biri diğerine kıyasla çok güçlü tercih ediliyor.
9	Son derece önemli	Birinin diğerine üstünlüğü kesin.
2,4,6,8	İki değer arasında kalan önem dereceli	Uzlaşıldığı zaman uygulanır.
Sıfır olmayan karşılıklar	Eğer j aktivitesi ile karşılaşıldığında i aktivitesine yukarıdaki değerlerden biri veriliyorsa, i aktivitesi ile karşılaşıldığında j'ye verilen değer çarpma işlemine göre tersi verilir.	
Rasyoneller	Skaladan ortaya çıkan oranlardır.	

Kaynak: SAATY, Thomas L; "How To Make A Decision: The Analytic Hierarchy Process", North Holland, European Journal Of Operational Research, sayı: 48, 1990, s.15

Bir sonraki aşamada ise, saptanan ikili karşılaştırma değerleri, ikili karşılaştırma matrisi adı verilen matrislere yerleştirilir. Aşağıdaki matriste satır ve sütunlarda sıralanmış elemanlar, matris üzerinde karşılık geldikleri şekilde birbirleriyle kıyaslanırlar:

Tablo 2.2. İkili Karşılaştırma Matrisi

KRİTERLER	1	2	3	.	.	.	M
1	w_1/w_1	w_1/w_2	w_1/w_3	.	.	.	w_1/w_m
2	w_2/w_1	w_2/w_2	w_2/w_3	.	.	.	w_2/w_m
3	w_3/w_1	w_3/w_2	w_3/w_3	.	.	.	w_3/w_m
,	.	.	.	.	.	.	.
,	.	.	.	.	.	.	.
N	w_n/w_1	w_n/w_2	w_n/w_3	.	.	.	w_n/w_m

Köşegen üzerindeki değerler elemanların kendileriyle kıyaslanmasına karşılık gelir. Bu nedenle her “İkili Karşılaştırma Matrisi”nin (KM) köşegeni üzerindeki değerler 1 olur. Matristeki karşılaştırma değerlerinin yarısı da diğer yarısının çarpma işlemine göre tersi değere sahiptir. Bunun nedeni ise örneğin 1. kriterin 2. kriterle karşılaştırma değeri (w_1/w_2) 3 değerini alıyorsa matematiksel olarak 2. kriterin 1. kriterle karşılaştırma değerinin yani (w_2/w_1)’in 1/3 değerine sahip olacağı gerçeğidir.

Şekil 2.1.'deki yapı esas alınır. İkinci seviyede bulunan kriterlerin hedefe katkılarına göre hangisinin daha önemli olduğu ve önem derecelerinin birbirleriyle kıyaslanması yapılacaktır. Kıyaslamaların homojenliği açısından bu kıyaslamaların hangi üst seviye elemanına göre yapıldığının belirgin olması önemlidir. İkinci düzeydeki karşılaştırmalar sonucu n adet kıyaslama matrisi elde edilir. Daha sonra 3 ncü seviyedeki alt kriterler 2 nci seviyede bağlı oldukları ortak kriterlere göre kıyaslanır. Böylece (k-1) seviyesinde bağlı bulunan k seviyesi elemanlarına kadar gidilir. k alternatifleri de (k-1) seviyesindeki kriterleri karşılama durumuna göre kıyaslanır.

2.2.2.3. İkili Karşılaştırma Matrisi ve Özellikleri

a_{ij} belli bir özelliğe göre karşılaştırılan i'nci alternatif ile j'nci alternatifin ikili karşılaştırma değerini göstermek üzere oluşturulmuştur.

$$A = (a_{ij}) = \begin{array}{c|cccccccc} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1i} & a_{1j} & \dots & a_{1n} & \\ \hline a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2i} & a_{2j} & \dots & a_{2n} & \\ \hline \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \\ \hline \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \hline \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \hline \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \hline a_{i1} & \dots & \cdot & a_{ii} & a_{ij} & \dots & \cdot & a_{in} \\ \hline a_{j1} & \dots & \cdot & a_{ji} & a_{jj} & \dots & \cdot & a_{jn} \\ \hline \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \hline \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \hline \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \hline a_{n1} & \dots & \cdot & a_{ni} & a_{nj} & \cdot & \cdot & a_{nn} \\ \hline \end{array}$$

a_{ji} aynı özelliğe göre j 'nci alternatif ile i 'nci alternatifin karşılaştırma değerini verir. Bu değer, KM'nin "Karşılıklı Olma Özelliği"'ni de karşılayarak $a_{ij}=1/a_{ji}$ eldesine imkan sağlar. Örneğin birinci alternatif ikinci alternatife biraz daha kuvvetli tercih ediliyorsa $a_{12}=3$ olacaktır. Bu durumda karşılıklı olma özelliğinden dolayı $a_{21}=1/3$ değerini alacaktır.

İkili KM pozitif girdilerden oluşmaktadır (Saaty, 1990). Bu durumda a_{ij} değeri her zaman sıfırdan büyük olduğu gibi i ve j değerleri de pozitif değerler alırlar.

İkili KM'nin tam tutarlı olabilmesi için aşağıdaki özelliği sağlaması gerekir (Saaty, 1990) :

$$a_{ik} = a_{ij} \times a_{jk} \quad i, j, k=1,2,\dots,n \quad (2.1)$$

Bu eşitliğin sürekli sağlanıyor olması, İkili Karşılaştırma değerlerinin görelî elde edilmesi nedeniyle çok zordur. Bununla birlikte yargılar kesin olarak tutarlıysa yani (2.1) eşitliği sağlanıyorsa; A matrisinin girdileri hata içermeyecektir ve (2.2) eşitliği ile ifade edilecektir.

$$a_{ij} = w_i/w_j \quad i, j, k=1,2,\dots,n \quad (2.2)$$

Burada

w_i : A matrisinden hesaplanmış i 'nci elemana ilişkin öncelik değeri

w_j : A matrisinden hesaplanmış j 'nci elemana ilişkin öncelik değeri

(2.1) ve (2.2) eşitliklerinden yararlanılarak:

$$a_{ik} a_{kj} = (w_i/w_k) \times (w_k/w_j) = a_{ij} \quad (2.3)$$

2.2.2.4. Kriter Önceliklerinin ve Alternatiflerin Tercih Derecelerinin Belirlenmesi

Kriter önceliklerinden ilki olan yerel öncelikler, aynı üst seviye kritere bağlı alt seviye kriterlerinin kendi aralarındaki öncelikleridir. Bu öncelikler doğrudan ikili kıyaslama matrislerinden elde edilir.

Kriter önceliklerinin ve alternatiflerin tercih derecelerinin hesaplanması öz değere ve öz değer vektörüne dayanmaktadır. AHM'nin çözüm tekniği bire bir karşılaştırmaları girdi olarak alıp her seviyede elemanların göreceli ağırlıklarını verir. Yerel öncelikler normalizasyon işlemiyle bulunur. Öz değer vektörü hesaplanması işlemi aşağıda verilen dört yöntemden biriyle yapılabilir (Erkiletlioğlu, 2000):

a. Her satırın toplamı alınıp her toplam değeri söz konusu toplamların toplamına bölünür. Böylece cevaplar normalize edilir. Elde edilen vektörün ilk elemanı ilk faaliyetin göreceli önemini, ikincisi ikinci faaliyetin göreceli önemini verir.

b. Her sütundaki elemanların toplam değeri bulunur. Bu toplamların eşlenik değerleri hesaplanır ($1/\text{sütun toplamı}$). Söz konusu değerlerin toplamını 1'e eşit hale getirmek için her bir eşlenik, eşleniklerin toplamına bölünür.

c. Her sütunun elemanları o sütunun toplamına bölünür. Elde edilen değerlerin satır toplamı alınır ve bu toplam satırdaki eleman sayısına bölünür. Uygulamada en çok tercih edilen yöntem budur.

d. Her satırdaki n eleman birbirleri ile çarpılıp n'inci kök hesaplanır. Elde edilen değerler normalize edilir.

2.2.3. Tutarlılık

Tutarlılık konusunu bir örnekle işlememiz gerekirse aşağıdaki gibi örnekleyebiliriz. Aşağıda örneği verilen matrisi ele alalım:

	A	B	C
A	1	3	5
B	1/3	1	3
C	1/5	1/3	1

Bir üst seviye elemanına göre A elemanı B'ye göre biraz daha önemli; C' ye göre ise oldukça önemlidir. Bu durumu matematiksel olarak $A=3B$ ve $A=5C$ şeklinde ifade edebiliriz. Bu durumda $A = 5C = 3B$ olması ve buradan da B' nin C' ye kıyasla değerini $5/3$ elde etmemiz gerekirdi. Ancak matristen bu değerin 3 olduğunu görebiliriz.

Değerlendirmeler yapılırken kişisel tercihler, yargılar ve düşünceler söz konusudur ve insan kaynaklı bu yöntemle, yanılığa düşmek doğaldır. Önemli olan bu yanılığın veya eksik değerlendirmelerin neden olduğu tutarsızlıkların kabul edilebilir oranlarda kalmasını sağlamaktır. Bu konuda genel bir kural olarak; tutarsızlığın % 10 değerini aşmaması istenir. (Saaty, 1991).

Bir matrisin tutarlı olması için o matrisin en büyük öz değerinin ($\lambda_{\max}$) matrisin eleman sayısına eşit olması gerekir. Bir kıyaslama matrisinde tutarlılık aşağıdaki şekilde test edilir:

İkili kıyaslamalar matrisinin tutarlı olması için $\lambda_{\max}=n$ olmalıdır, $\lambda_{\max}$ 'ın n değerinden farklılaşması tutarsızlığa işaret eder. Bu tutarsızlığın derecesi Tutarlılık İndeksi (CI) ile ifade edilir ve;

$$(CI) = [(\lambda_{\max}-n)/(n-1)] \quad \text{formülüyle hesaplanır.}$$

Bu indeksin aynı satır ve sütun sayısından oluşan ve tesadüfi kıyaslamaları ihtiva eden matrislerin ortalama tutarlılık indekslerine oranı tutarlılık oranı olarak adlandırılır ve $(CI/CI_{\text{Tesadüfi}})*100$ ifadesiyle gösterilir (Saaty, 1994).

Tablo 2.3. Matris Boyutuna Göre Tesadüfilik Göstergesi

Matris Boyutu														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Tesadüfilik Göstergesi														
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

Kaynak: BALCE, Andım Oben; Analitik Hiyerarşi Süreci, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Bilim Uzmanlığı Tezi, 1993, s.27

Tutarlılık oranı %10 ve daha küçük ise kıyaslama matrisinin yeterli tutarlılıkta olduğu düşünülür.

2.3. ANALİTİK HİYERARŞİ METODUNUN KULLANIM-UYGULAMA ALANLARI

AHM, hayatımızın birçok alanında kullanılma imkanı veren bir bilimsel karar verme metodudur. Bununla birlikte genel olarak karmaşık konulara yönelik olarak çok özellikli kararların verilmesinde kullanılır (Yayan, 2001). AHM, özellikleri gereği, basit kişisel problem alanlarından, karmaşık sermaye ve teknolojik kararlara kadar geniş bir alanda kullanılmaktadır. AHM' nin karmaşık karar alanlarında tercih edilmesinin başlıca nedeni olarak; çok kriterli kararların alınmasında objektif sonuçlar vermesi gösterilmektedir. Bu

metot genellikle karmaşık ve dolayısıyla birden fazla etkenin değerlendirilmesini gerektiren kararlarda rahatlıkla kullanılmaktadır.

AHM, uzun yıllar boyunca kamuda ve özel sektörde müşterilere yardım etmek ve gerçek yaşamdan alınmış karmaşık karar problemlerini çözmek için kullanılmıştır. AHM'nin hemen her alanda uygulanabilirliğini gösteren en önemli durum bu metodun yaratıcısı olan Saaty'nin bu prosesi uyguladığı alanların çeşitliliğidir. Saaty'nin 1970'li yıllardan itibaren bu metodu kullandığı bilinen bazı konular şunlardır: Sudan'ın uçak alanlarının nakledilmesi için bir sistem geliştirme, bir ülkede asit yağmuru bulutlarının hareketini önceden haber verme, savaş oyunları için karar desteği, bir finans endüstrisi için iş stratejisi geliştirme gibi alanlardır.

AHM'nin özellikle büyük endüstriyel kuruluş ve entegre sistemlerde, karmaşık yapıdaki hükümet problemlerinin çözümünde, ekonomiden, şehir planlamasına, yönetimden sosyal konulara, teknolojik uygulamalardan askeri tercihlere, ekonomik analizlere ve esnek imalat seçimlerine, taşımacılık sektöründeki planlamalara kadar çok çeşitli ve geniş bir alandaki karmaşık problemlerin çözümünde kullanıldığını görmekteyiz.

Bu kapsamda konuyu ana başlıklarla ele alırsak AHM' nin pratikte uygulandığı bazı alanlar ve konular şu şekilde sıralanabilir: (Basak ve Saaty,1993; Saaty, 2000; Yılmaz, 2000)

a. Ekonomi ve yönetim problemlerinin çözümünde,

- Hesapların resmi denetimi,
- Maliye, finans kararları
- Veri tabanı seçimi
- Tasarım
- Makro ekonomik tahminler
- Strateji planlama
- Pazarlama

- Portföy seçimi
 - Kaynak seçimi ve tahsisi
 - Tahminler
 - Politika, strateji belirleme
 - Performans analizi
- b. Sosyal sorunların çözümünde,
- Eğitim
 - Rekabet ortamı
 - Çevresel etkiler
 - Sağlık
 - Hukuk
 - Nüfus dinamikleri
 - Tıp
 - Kamu yönetimi
- c. Teknolojik sorunların çözümünde
- Pazar seçimi
 - Teknoloji transferi
 - Portföy seçimi
 - Teknik tasarımlar
- d. Politik sorunların çözümünde,
- Uluslararası görüşmeler ve çelişkiler
 - Savaş taktikleri ve silahlanmanın kontrolü
 - Güvenlik sistemlerinin değerlendirilmesi
 - Küresel olaylar ve etkileri
 - Komplo teorileri
 - Aday değerlendirme
 - İş ve halk politikaları

2.4. ANALİTİK HİYERARŞİ METODUNUN UYGULANMASINDA KULLANILAN PROGRAMLAR

AHM'nin uygulanmasında, çözümlenmesi gereken problemle ilgili hiyerarşik yapılandırılmanın doğru ve birbirinden bağımsız şekilde yapılması ve mümkünse bilgisayar desteği alınması önem arz etmektedir. Yapılacak çalışmada hata oranını minimize etmek ve karar verme sürecini hızlandırmak maksadıyla birtakım bilgisayar programlarından yararlanmak mümkündür. Bu maksatla geliştirilmiş ve yaygın olarak kullanıldığı bilinen bazı paket bilgisayar programları şunlardır :

- Expert Choice (Windows)
- Aliah THINK! (PC / Windows)
- Criterium Decision Plus 2.0 (PC)

Yapılacak matris hesaplamalarında bu programları kullanmak mümkünken ayrıca kolaylıkla ulaşma imkanı kolay olan Excel programı ile hesaplamaların yapılma imkanı da bulunmaktadır.

2.5. ANALİTİK HİYERARŞİ METODUNUN KARAR VERMEDE SAĞLADIĞI AVANTAJLAR

AHM'nin özelliği kompleks, çok faktörlü, çok kriterli ve çok alternatifli karar problemlerine uygulanabiliyor olmasıdır (Süer, 1993). AHM'nin sağladığı avantajların başlıcalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- a. Problemin çözümüne hiyerarşik bir yaklaşım getirir;
- b. Problemi oluşturan alt problem alanlarını dolayısıyla soruna etki eden faktörleri ve birbirine nasıl etki ettiğini görmemize ve karar verme sürecinin aydınlanmasına imkan sağlar;
- c. Alternatiflerin ayrıntılı olarak değerlendirilmesinde nitel ve sayısal faktörleri birleştirebilen bir metottur;
- d. Düşünce ve yargıda tutarlılığı göz önünde bulundurmayı gerektirir;
- e. AHM anlaşılır ve kullanımı kolay bir yöntemdir;
- f. İnsan bilgi ve tecrübesine önem verir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DAĞITIM KANALLARI KAVRAMI

VE

TEMSİLCİ FİRMA (BAYİ) SEÇİMİ

3.1. PAZARLAMA KARMASI ELEMANLARI VE DAĞITIM KAVRAMI

Çalışmanın, uygulama kısmında yer alan AHM ile temsilci firma-bayi seçimi, aynı zamanda, belirlenen ürün için dağıtım kanalına karar verilmesi anlamına gelmektedir. Bu kapsamda, pazarlama karması elemanlarından “Dağıtım” kavramının, tezin ilerleyen bölümlerinde ele alınacak hususlara kaynak olacak şekilde incelemesi üçüncü bölümde yapılacaktır.

3.1.1. Pazarlama Bileşenleri ve Dağıtım Kavramı

Pazarlama dört değişken bileşenden meydana gelir. Genel olarak “4P” olarak bilinen bu pazarlama karması elemanları;

- Ürün (product),
- Fiyat (price),
- Dağıtım (physical distribution),
- Tutundurma (promotion)’dır.

En önemli pazarlama stratejisi değişkenlerinden birisi olan dağıtım; üretici ile tüketici arasında fiziksel ve iletişimsel bir köprü görevi görür (Süer, 2000:171). İşletmeler, satış yerlerinin belirlenmesine ilave olarak, satış yerleri ve alıcıları için ürünleri sağlayacak etkili bir fiziksel dağıtım sistemi de tasarlamak zorundadır. Depolama, stok düzeylerini belirleme, ambalajlama ve taşıma konusundaki kararları kapsayan bu sistem, maliyetli ve talebe

bağımlıdır. Dağıtım kararları, bir işletmenin ürünleri ve hizmetlerini, hedef tüketicilere ulaştırmada en etkili yolların belirlenmesi ile ilgilidir. Ancak dağıtım kararları, sadece ürünün fiziksel dağıtımını değil; aynı zamanda bilgi ve ürün desteği sağlamada satış gücü çabalarını da kapsamaktadır (Süer, 2000:171-179).

3.1.2. Dağıtım Kanalları Kavramının Ortaya Çıkışı

Dağıtım, ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda türetilmiş bir sözcüktür. Dağıtım kavramı, sanayi devrimine paralel olarak, üretimin artması sonucunda, pazar alanlarının genişletilmesi ve üretilen mal ve hizmetlerin tüketiciye ulaştırılması ihtiyacının getirdiği bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır.

Nitekim, pazarlama (marketing) sözcüğünün, 1910'lu yıllarda ABD'de kullanılmaya başlandığı; temel anlamının ise 1930'lu yıllarda şekillendiği bilinmektedir. O yıllarda, ABD'de yapılan kongrelerde, üzerinde anlaşılmış olan tanım: "Pazarlama, mal ve hizmetlerin, üretildiği noktadan tüketiciye ulaşıncaya kadar geçtiği kanallar ile bu geçişle ilgili yapılan eylemlerin, bir uyum ve bütünlük içinde yapılmasıdır." şeklindedir (Oluç, 2006: 67-71).

"Dağıtım" kavramı, artan üretim ve stok fazlalıkları ile buna karşılık giderilemeyen ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçların, ihtiyaç sahiplerine ulaştırılması çabalarıyla gerçek anlamını kazanmıştır. Bu kapsamda, ürünlerin, üretildiği noktadan, tüketiciye ulaşıncaya kadar geçtiği kanallar ve bu kanallardaki akış içinde mevcut olan kişiler ve firmalar da önem kazanmıştır. Gelişen dağıtım kanalları sayesinde, bir ürünün, üretildiği ülkeden çok farklı coğrafyalara ulaştırılması imkanı oluşmuş; bu sayede değişik ülkelerdeki tüketici ve alıcıların istek ve ihtiyaçlarının da karşılanması imkanı doğmuştur.

Dağıtım, uygun ürünlerin, uygun zamanlarda, uygun yer veya yerlerde alıcılara ulaştırılması ve teslimiyle ilgili işletme içi ve dışı kişi, kurum, kuruluş, yer, araç ve faaliyetleri kapsar (Süer, 2000:171).

3.2. DAĞITIM KANALLARININ TEMEL ÖZELLİKLERİ

Dağıtım kanalı üreticilerin, toptancıların, perakendecilerin ve tüketicilerin (alıcıların) karşılıklı ilişkilerine dayanan ve çevresel etkilere de etkilenen büyük ve kapsamlı bir sistemdir.

3.2.1. Dağıtım Kanallarının Tanımı ve Önemi

Üretici açısından pazarlama kanalı, pazarlara ulaşma aracı olarak görülür. Günümüz ekonomik şartlarında, geniş pazar paylarıyla kendilerine yer bulan, az miktardaki büyük ölçekli işletmeleri dikkate almazsak, üreticilerin pek çoğu küçük ölçeklidir. Geçmişte daha aktif olan bu küçük işletmeler, malları doğrudan tüketicilere satar ya da sipariş üzerine çalışırlardı. Üretici işletmeler büyüdükçe, malların, daha geniş alanlarda pazarlanması zorunlu hale gelmiştir. Dağıtım kanalı, ürün ve hizmetlerin pazarlanmasını sağlamak amacıyla, işletme içi birimler ile işletme dışı acentalar, toptancılar, perakendeciler, vb. aracılı veya aracısız kuruluşların oluşturduğu bir örgüt veya yapıdır. Daha modern bir tanıma göre, dağıtım kanalı; fikir, ürün ve hizmetler gibi değeri olan şeylerin doğuş, çıkarım veya üretim noktalarına veya bu gibi üretim noktalarından son kullanım noktalarına kadar götürülmesiyle uğraşan, birbirine bağımlı bir dizi kurum ve kuruluşun oluşturduğu örgütsel bir sistemdir (Süer, 2000:172).

Günümüz dünyasında yaygınlaşan, üretilen bir ürünün, sadece üretildiği yerlerde değil; çoğunlukla o yerlerden çok uzaklarda da tüketilmesi anlayışı, işletmeler açısından yeni ihtiyaçlar doğurmakta ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda çözüm üretmeye zorlamaktadır. Üretici, ürününü, talebin olduğu her yere ulaştırmak için gerekli faaliyetleri kendisi yerine getirmekte veya aracı ticari kuruluşlarla yani dağıtım kanallarıyla işbirliği yaparak, ürününü istek ve ihtiyaç olan her yere ulaştırmaya çalışmaktadır.

Dağıtım kararları, bir işletmenin ürünleri ve hizmetlerini, hedef tüketicilere ulaştırmada, en etkili yolların belirlenmesi ile ilgilidir (Süer, 2000:171).

Sonuçta; bazı faaliyetlerin ve görevlerin dağıtım kanallarına devredilmesi gereği nedeniyle, büyük üreticiler, çoğunlukla pazarlarla olan doğrudan ilişkilerini yitirmişler ve tüm ülkeye ya da uluslararası pazarlara dağılmış tüketicilere, ürünlerini ulaştırmak için, örgütlenmiş bir sistemin içinde yer almak zorunda kalmışlardır. Bazı durumlarda üretici, sadece ürünün gittiği yeri bilmekte; ürünün tüketiciye ulaşması için gereken tüm konularda ise daha çok aracı kuruluşların imkanları ve anlayışı sözkonusu hale gelmektedir. Bu kapsamda, dağıtım kanalları, sadece bir ürünün tüketiciye ulaştırılmasındaki fiziksel imkanlara değil; pazarlama niteliğine de sahip bir unsurdur. Dağıtım kanalları içinde yer alan kuruluşlar, aynı zamanda üretim ile tüketim arasındaki dengeyi de sağlarlar.

Üretilen bir malın, tüketiciye, onun bulunduğu yerde ve onun istediği zamanda sunulması halinde asıl anlamını kazandığı bilinen bir gerçektir. Bunu sağlayan en önemli rol de, yukarıda uzunca ifade edildiği gibi, dağıtım kanallarına aittir. Bu nedenle dağıtım kanallarının varlığı, etkinliği ve üreticiyle uyumlu bir şekilde çalışması, ürünün tüketiciye ulaştırılması açısından son derece önemlidir.

Dağıtım kanallarında etkinliğin sağlanabilmesinde, üreticinin kanalın kontrol ve koordinasyonundaki başarısının ve kanal üyeleri arasındaki ilişkilerin uyum içinde gelişmesinin büyük önemi vardır (Yılmaz ve Kabadayı, 2002:181).

3.2.2. Dağıtım Kanallarının Fonksiyonu

Dağıtım kanallarının elemanları, satın alma, satma, taşıma, depolama, finans etme, riske katlanma, standartlaştırma, dereceleme ve bilgi toplama gibi faaliyetlerde bulunurken, pazarda oluşan ve gelişen şartlar doğrultusunda bazı gerekleri de yerine getirirler. Kanal elemanlarının kendi aralarında ve üretici ile iletişim geliştirdikleri, reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme gibi faaliyetlere giriştikleri, belirli bir stok bulundurarak stok yönetimi fonksiyonunu üstlendikleri, ürünlerin taşınması işlemini yerine getirdikleri, pazarlama bilgilerini paylaştıkları ve yeni teknikler geliştirdikleri, dağıtımını yaptıkları malların mülkiyetini üstlerine alarak bunların depolanması, sigortalanması, nakledilmesi gibi işler ile doğal afetlerden kaynaklanabilecek maliyet ve riskleri üstlendikleri bilinmektedir.

Bu açıdan değerlendirildiğinde dağıtım kanallarının ciddi bir fonksiyona sahip olduğu, üreticinin üzerinden önemli bir iş yükünü ve maliyeti aldığı söylenilebilir.

Bu kapsamda, genel olarak dağıtım; üreticilerden tüketicilere ürünlerin ulaştırılması kapsamında aşağıdaki faaliyetlerden oluşmaktadır (Süer, 2000:171):

- a. Üretim planlaması faaliyetleri ile ilişkili olarak dağıtımın planlanması ve malzeme tedariki
- b. Envanter yönetimi ve iadeye ilişkin problemler ve sipariş işleme

- c. Perakende satış yerlerini planlama, yönetme ve kontrol etme
- d. Araştırma (bilgi toplama vb.)
- e. Tutundurma
- f. İlişki kurma (Alıcı ve satıcıları arama ve iletişim kurma)
- g. Eşleştirme, ürün ve hizmet sunusunu alıcıların isteğine uydurma (üretim, dereceleme, toplama, ambalaj vb.)
- h. Müzakere (Fiyat ve diğer mülkiyet/zilyetlik devri konularında anlaşma)
- i. Fiziksel dağıtım (Taşıma, fabrika içi ve bölgeye yönelik depolama vb.)
- j. Finansman
- k. Risk üstlenme

Bu fonksiyonları, bir sistemi oluşturan alt sistemler olarak görebiliriz. Bu alt sistemlerin hepsi birbiriyle bağlantılıdır ve tamamı bütüne hizmet eder. Söz konusu büyük sistemin planlandığı gibi çalışması, üreticiden tüketiciye uzanan karmaşık yapının elemanlarının her birinin başarısıyla doğru orantılıdır.

3.2.3. Dağıtım Kanalları-Ürün İlişkisi

Dağıtım kanalı, bir malın üreticiden tüketiciye veya endüstriyel alıcıya doğru akışında izlediği yol, diğer bir tanımla “Malların ve hizmetlerin pazarlamasını sağlayan işletme içi örgütsel birimlerin ve işletme dışı pazarlama kurumlarının oluşturduğu bir yapıdır” (Mucuk, 2006:260). Bu iki tanımda da ortak konu üreticinin ve tüketicinin sisteme dahil olmasıdır. Üretici ve tüketici dağıtım kanalının iki ucunda yer alırken; bunların arasında konumlanacak aracı kuruluşlar, bu aracı kuruluşların nitelikleri ve sayıları da ürüne göre belirlenmektedir.

Hem tüketim ve hem de endüstriyel ürünler için mutlaka geçerli olan bir dağıtım kanalı sıralaması yoktur. Bu nedenle tüketim ve üretim malları için alternatif dağıtım kanallarını bir arada görmek ve uygun olana yönelik olarak seçim yapmak gerekir. Bu kapsamda; uygulanan alternatifler şunlardır;

Tüketim ürünlerinde;

a. Üreticiden Tüketicie: İki aşamalı en kısa dağıtım kanalıdır. Üretici, doğrudan ürününü tüketiciye satar, sistemde aracı yoktur.

b. Üretici-Perakendeci-Tüketici: Üretici ile tüketici arasında tek bir aracı yer alır.

c. Üretici-Toptancı-Perakendeci-Tüketici: Üretici ile tüketici arasında iki aracı işletme yer almaktadır. Burada üreticinin ilişkisi toptancı, tüketicinin ilişkisi ise perakendeciyledir.

d. Üretici-Acente-Perakendeci-Tüketici: Bu durum bazı işletmelerin toptancı yerine, acente veya komisyoncu aracılığı ile perakendeciye ulaşmayı tercih etmelerinden kaynaklanmaktadır.

e. Üretici-Acente-Toptancı-Perakendeci-Tüketici: Bu yol bir öncekinden daha karmaşık gibi gözükse de üretici işletmenin muhatap olarak acenteyi ve acentenin ise toptancıları alması sonucudur. Tüketici ile ilişki yine perakendeci aracılığı ile gerçekleşmektedir. Üç aracı işletmenin yer aldığı bu kanal, maliyeti nispeten düşük malların (tarım ürünlerinin ve dayanıksız tüketim malları) pazarlanmasında çok kullanılır.

Endüstriyel ürünlerde ise;

Endüstriyel malların dağıtımında en çok kullanılan kanal üreticiden endüstriyel alıcıya olan kanaldır. Bununla birlikte bu alanda kullanılan kanalları dört grupta toplayabiliriz (Mucuk, 2006:265):

a. Üretici- Endüstriyel Alıcı: Bu yol, yukarıda açıklandığı üzere; en çok izlenen yoldur. Büyük ve karmaşık yapıları endüstriyel makineler ve alt sistemler bütünü halindeki ürünlerin bu kanaldan endüstriyel alıcıya ulaştığı bilinmektedir. Bu yolun tercih edilmesinde ürünün niteliği, fiyatı ve depolanma-stok özelliği gibi faktörler rol oynamaktadır.

b. Üretici-Endüstriyel Dağıtıcı-Endüstriyel Alıcı: Bu dağıtım kanalı çoğunlukla, inşaat malzemeleri (demir, tuğla, çimento, mikserler vb), muhtelif teçhizat, alet, araç ve gerecin endüstriyel alıcıya ulaştırılmasında kullanılmaktadır.

c. Üretici-Acente-Endüstriyel Alıcı: Bu kanal genellikle, kendi pazarlama bölümü olmayan işletmelerin, yeni bir ürünü pazara sokma faaliyetleri kapsamında sıklıkla kullanılır. Bu dağıtım yolunun tercih edilmesindeki temel neden acentenin pazarlama imkanlarından faydalanmaktır. Acentenin deneyimli olması, tercihte önemli rol oynamakta ve ürünün pazara sokulmasında veya yeni pazar oluşturulmasında üreticiye kolaylıklar sağlamaktadır.

d. Üretici-Acente-Endüstriyel Dağıtıcı-Endüstriyel Alıcı: Bu uygulama genellikle direkt endüstriyel kullanıcıya ulaşma güçlüğünün olması veya endüstriyel kullanıcıya süratli ulaşma gerektiği durumlarda tercih edilmektedir.

3.2.4. Dağıtım Kanallarının Üyeleri

Başlıca Dağıtım Kanalı Üyeleri (Tek,1999):

1. Toptancılar
 - a. İmalatçıların satış büroları ve şubeleri
 - b. Bağımsız toptancı aracılar
 - (1) Tüccar toptancılar
 - Tam hizmet toptancıları
 - Sınırlı (kısıtlı) hizmet toptancıları
 - (2) Satış acenteleri ve brokerlar
2. Perakendeciler
3. Tüketiciler olarak sıralanabilir.

3.2.4.1. Toptancılar

Direkt olarak endüstriyel, kurumsal alıcı veya kullanıcılara, perakendecilere ve/veya diğer toptancılara mal satan, fakat son tüketicilere hiç satış yapmayan veya diğer satışlarına kıyasla önemsiz miktarlarda satış yapan kişi veya firmaların faaliyetlerine “Toptancılık” denir.

Toptancılar, çoğunlukla satışına aracılık ettikleri ürünlerin mülkiyetlerine sahiptirler ancak; bu toptancılık için şart olan bir nitelik değildir. Brokerlar gibi toptancı sınıfına giren aracılar, sattıkları ürünlerin mülkiyetlerini üzerlerine geçirmezler.

Toptancılık faaliyetlerinin bir sonraki bölümde tanıtılacak olan perakendecilikten bir takım farkları mevcuttur. Bunlar (Tek,1999:526):

a. Toptancılar için tutundurma, kuruluş yeri, ve iş yerinin fiziki çevresi, son tüketicilerle çok fazla uğraşmadıkları için, ikincil derecede öneme sahiptir.

b. Toptan ürünler genellikle perakende ürünlerden daha kapsamlı olup, daha geniş bir ticaret alanını kapsarlar.

Toptancı araçlar; başlıca iki grupta incelenebilirler (Tek,1999):

- a. İmalatçıların satış büroları ve şubeleri,
- b. Bağımsız toptancı araçlar
 - (1)Tüccar toptancılar
 - (2)Satış acentesi ve simsarlar (broker)

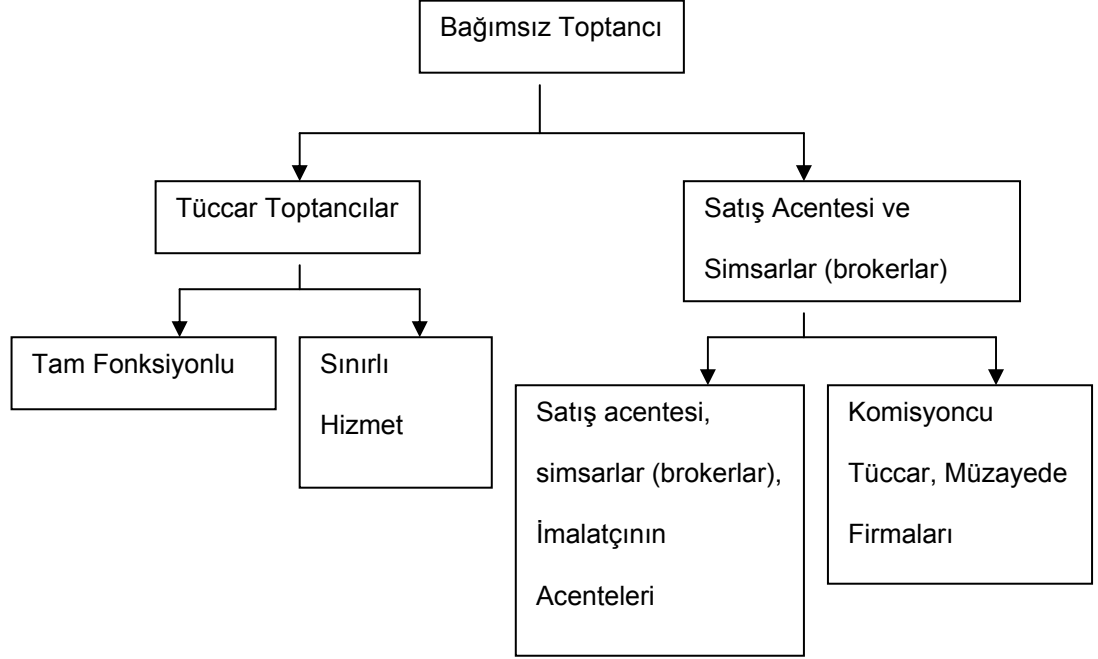
İmalatçıların satış büroları ve şubeleri, irtibat bürosu olarak da adlandırılır. Amaç; stok kontrolü, doğrudan satış ve tutundurmada esneklik sağlanmasıdır.

Bağımsız toptancı araçlar ise genel olarak iki türdür. Bunlar;

- a. Tüccar Toptancılar;
 - (1) Stok bulundurma, satış gücü istihdamı, kredi açma, teslimat yapma ve yöneticilik yardımları gibi hizmetleri de vermekte olan “Tam Hizmet Toptancıları”,
 - (2) Ulaşımın zor olduğu coğrafi bölgeler için, toptancılardan veya üreticilerden mal alıp, perakendecilere satma işlevini yürüten “Sınırlı (Kısıtlı) Hizmet Toptancıları” olarak iki türdür.

b. Satış acentası ve simsarlar, satılacak malların mülkiyetlerini üzerlerine almazlar (Tek,1999:529). Bununla birlikte malı fiziki olarak ellerinde bulundurabilirler. Bu tip araçların tipik görevleri, alıcılarla satıcıları biraraya getirmektir. Bunun karşılığında elde ettikleri kazanç ise,

anlaşmalarla belirlenen komisyon değerleridir. Brokerlar, menkul kıymetler piyasalarında aracılık eden, sınırlı hizmet sağlayan kişi ve kuruluşlardır. Komisyoncular ve müzayede firmaları da bu kapsama girerler.



Şekil 3.1. Toptancıların Sınıflandırılması

Kaynak: TEK, Ömer B., Pazarlama İlkeleri, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 1999:528

3.2.4.2. Perakendeciler

Perakendeciler, ticari bir amaçla kullanmama, tekrar satmama ve kişisel-ailesel gereksinimleri için kullanmaları koşuluyla, mal ve hizmetlerin doğrudan doğruya son tüketicilere pazarlanmasıyla ilgili tüm faaliyetlerde bulunan kişi ve kuruluşlardır (Tek.1999:532).

3.2.4.3. Tüketiciler

Tüketiciler, pazarlama kanallarında, istek ve ihtiyaçları olan yeterli kalitedeki ürünleri, kendi bütçeleri için en uygun fiyatlarla karşılamak eğilimindedir. Her tüketici, aldığı ürünün, beklentilerine uygun çıkmaması

durumunda, uğrayacağı zararın tazmin edilmesine ihtiyaç duyar ve bu konuda, satıcılara güven duymaya çalışır. Tüketiciler satın aldıkları ürün çeşitlerini görebilme, bunlar arasından istediğini serbestçe seçebilme, söz konusu ürünler hakkında yeterli, tutarlı, doğru ve zamanında bilgi edinmek beklentisindedirler.

Tüketiciler satın alımlarını en ekonomik şekle sokmak için mal ve hizmetlerin kendilerine ulaşabileceği en yakın yerlerde sunulmasını arzularlar. Bu mümkün olmazsa, faydasını maksimuma çıkarmak ve tüketim maliyetlerini minimuma indirmek için gerekirse mal ve hizmetlerin daha ucuz satıldığı yerlere gitmeye çalışırlar. Tüketicilerin üretici ve satıcılardan beklediği en temel ve en önemli unsur, kendilerine daha kaliteli mal ve hizmetlerin sunulmasıdır (Tek,1999:532).

3.3. DAĞITIM KANALI ÇEŞİTLERİ

Dağıtım kanalları, kanal içindeki üyelerin ilişkisinin niteliği esas alınarak “Doğrudan (Direkt) Dağıtım” ve “Dolaylı (Endirekt) Dağıtım” olmak üzere iki ana grupta toplanır:

3.3.1.Doğrudan (Direkt) Dağıtım

Günlük yaşantımızda, bu dağıtım şeklinin en ilkel halini sebze meyve pazarlarında asılan “üreticiden-tüketicie” tabelalarında görürüz. Burada üretici, malını kendisi pazara getirmekte ve tüketiciye doğrudan pazarlamaktadır. Çok eski çağlardan beri var olan ve günümüzde de uygulanan dağıtım şeklidir.

Doğrudan (direkt) dağıtımda, üreticinin, ürününü, mevcut yapısında oluşturduğu kendi satış birimi ile tüketiciye, aracısız bir şekilde ulaştırması

söz konusudur. Bu dağıtım türünde, alım-satım işleminin bir ucunda üretici diğer ucunda ise tüketici bulunur. Bu yapılanmada aracı kişi ya da işletme bulunmaz. Doğrudan (direkt) dağıtım kanalının işletilebilmesi için (Mucuk, 2006:262);

- Üretici ile tüketici arasındaki mesafenin az olması,
- Tüketici sayısının az veya belirli merkezlerde toplanmış olması,
- Üretim ve tüketim temposunun aynı veya benzer olması,
- Ürünün yeterince standartlaşmış olması gibi şartların bulunması

gerekmektedir.

Günümüzde bu dağıtım türü, genellikle üreticilerin, farklı gerekçelerle bağımsız dağıtıcılara güvenmemesi durumlarında tercih edilmektedir. Bununla birlikte; bu dağıtım türünün tüm ürünlerde kullanılması, ekonomik olmayabilir.

3.3.2. Dolaylı (Endirekt) Dağıtım

Dolaylı (endirekt) dağıtımda üretici ile tüketici arasında, üretici ve tüketiciden hukuki olarak da, ekonomik olarak da bağımsızlığa sahip, en az bir unsur daha bulunur. Bu unsur, ürünün, üreticiden tüketiciye ulaştırılmasını ve üretici-son kullanıcı temasını sağlayan aracıdır.

Buradan hareketle, dolaylı (endirekt) dağıtımı; “Üretici ile tüketici arasındaki alım-satım ilişkisinin, hukuken ve ekonomik olarak bağımsız bir ticari kuruluş tarafından sağlanmasıdır (Mucuk, 2006:262).” şeklinde tanımlayabiliriz. Üreticilerin dolaylı (endirekt) dağıtım şeklini tercih etmelerinin başlıca nedenlerini şöyle sıralayabiliriz:

a. Mali zorluklar, üretici firmaların, doğrudan tüketicilere ulaştığı bir dağıtım kanalı kurmalarına her zaman imkan vermeyebilir. Bu duruma genellikle depolama, taşıma, sigortalama, farklı yeteneklere sahip eleman bulundurma gibi zorunlulukların getirdiği ilave giderler sebep olmaktadır.

b. Bir üretici, dağıtım kanalları oluşturmak için, mali açıdan yeterli imkanlara sahip olsa bile; yeterli bilgi ve deneyim birikimi ihtiyacı olan yeni bir alana girerek finansal bir risk almak istemeyebilir. Dağıtım kanalları için gereken yükü üstlenme gereği görmeyen, çok güçlü şirketler bile, dolaylı dağıtımına yönelmektedirler.

c. Üretici işletmenin, dağıtım kanalı sisteminde ekonomik olarak çalışabilmesi, onun diğer üreticilerin tamamlayıcı malları için aracı durumuna gelmesini gerekli kılar. Böyle bir durumda ise mevcut ve yaygın olan dağıtım sistemlerinden yararlanmak daha rasyonel bir davranış biçimidir (Mucuk,2006:264).

d. Çağımızda mikro seviyede uzmanlıklar gelişmiştir. Dolayısıyla işletmeler değişik alanlarda uzmanlaşmışlar ve bu doğrultuda o alanla ilgili birikimi, uzmanlığı olan personel çalıştırmaktadırlar. Bu nedenle aracı işletmelerden yararlanılması, onların temel pazarlama görev ve fonksiyonları açısından üstünlüklerine dayanmaktadır.

e. Aracı kullanılması çoğu defa düşünüldüğünün aksine işlem (el değiştirme ve ilişki) sayısını azaltır. Bu ise üretici firmanın üstlenmesi gereken ilave maliyeti düşüren bir faktördür (Mucuk, 2006:264).

3.4. DAĞITIM KANALININ SEÇİLMESİ

Etkin bir dağıtım kanalı sistemi oluşturmada izlenecek yollar:

1. Dağıtım kanalı hedef ve kısıtlamalarının belirlenmesi;
2. Başlıca kullanılabilir kanal seçeneklerinin ayrımlanması;
3. Başlıca kanal seçeneklerinin değerlendirilmesi şeklinde sıralanabilir.

Diğer bir ifadeyle dağıtım kanalı oluşturulurken; genel kanal seçimi, aracı sayısının belirlenmesi ve araçların ismen seçimi aşamalarından geçilir(Tek, 1999:545).

3.4.1. Dağıtım Kanalının Seçimini Etkileyen Faktörler

Dağıtım kanalları kavramı, dağıtım kanalı yönetimi ile fiziksel dağıtım unsurlarından oluşan bir bütündür. Bu iki unsur, birbirinin içine girmiş ve birbirine bağımlı durumda bir bütünü oluştururlar.

Halkın gözünde dağıtım ile fiziksel dağıtım aynı anlamları taşıyabilmektedir. Bu anlayışın işletmelerde de yer alması ve bununla birlikte dağıtımın sadece maliyet unsurunun ön plana çıkarılması işletmelerin yapabilecekleri en önemli yanlışlardan olacaktır.

Dağıtım kanallarının seçiminin, tüketicinin satın alma alışkanlıkları ile belirlenmesi gerekir. Pazarla, ürünle, araçlarla, üreticiyle ve bunlar arası ilişkilerle ilgili faktörler, kanal seçiminde, yöneticinin üzerinde durması gereken en önemli etkenlerdir (Mucuk, 2006; Tek,1999; Uraz,1976). Bu konuda her faktör, verilmesi gereken kararlar yumağıdır. Bu faktörler şunlardır:

3.4.1.1. Pazarla İlgili Faktörler

Pazarla ilgili faktörler;

a. Dağıtım kanalında, endüstriyel veya tüketici pazarı kararı verilerek, bazı gereklerden uzaklaşılabilir. Örneğin yalnızca endüstriyel pazarlar hedef alınmışsa, perakendeciler göz önünde bulundurulmayacaktır. Bundan farklı olarak eğer, işletme, birbirinden farklı pazarlara ulaşmaya çalışıyorsa, birden çok kanaldan yararlanma yoluna gidebilir. Birden çok kanal kullanılarak aynı ürünü, aynı pazara sunmak için birbirleriyle rekabet eden araçların olanaklarından ve avantajlarından da faydalanılabilir. Sonuç olarak; üreticinin birden çok kanaldan yararlanmasını gerektiren haller:

(1) Aynı ürünün hem nihai tüketicilere, hem de endüstriyel pazara sunulması,

(2) Birbirleriyle bağlantılı olmayan mallar üretilmesi (margarin ve boya veya lastik mamuller ve plastik maddeler gibi.),

(3) Aynı pazara hitap etmekle birlikte, alıcının sayısı veya pazarın değişik kısımlarındaki kullanım yoğunluğunun farklı olması şeklinde sıralanabilir. Endüstri makineleri üreten bir işletme, direkt satış için kendi satış gücünü kurabilir ve aynı zamanda dağıtık yerlerdeki alıcılara da bayilerle ulaşmaya çalışır. Çalışmanın son bölümünü teşkil eden uygulama kısmında yer alan nem önleme cihazı için seçilen yol da bunun bir örneğidir. Ana temsilci firma kendi satış gücüne sahiptir; ancak Türkiye'nin değişik bölgelerindeki alıcılara, bayilik yetkisi verdiği işletmeler aracılığıyla ulaşmaktadır.

b. Potansiyel tüketici az ise, işletme kendi satış gücünü kullanıp direkt (aracısız) satışa yönlenebilir. Alıcı sayısı fazlaysa, aracı kullanmak zorunludur. Endüstriyel mallarda alıcı sayısı çok azdır. Bu yüzden aracı kullanılsa bile az sayıda olur. Satışların önemli bölümü genellikle direkt satış şeklinde yapılır.

c. Tüketicilerin bölgesel dağılımı da önemli olup, tüketiciler belli bölgelerde kümelenmişse aracıya fazla ihtiyaç olmaz. Genel olarak tüketici pazarları yaygın olmakta; endüstriyel pazarlarda ise, bölgesel toplanma açısından önemli farklar görülmektedir.

d. Siparişlerin büyüklüğü de kanal seçimini etkiler. Bir gıda üreticisi, büyük siparişler vereceği için, gıda maddeleri satan perakendeci bir zincirleme mağazaya satış yapmayı ekonomik bulacaktır. Buna karşılık küçük bakkal ve diğer perakendecilere ulaşmak için toptancıları kullanacaktır.

3.4.1.2. Ürünle İlgili Faktörler

Ürünle ilgili faktörler;

- a. Birim değeri,
- b. Ürünün kullanım miadı,
- c. Teknik yapısı olarak sıralanabilir.

a. Ürünün birim değeri ne kadar düşükse, genel olarak yapılanmada, dağıtım kanalının o ölçüde uzun olması eğilimi görülür. Birim değer arttıkça, aracı işletmelerce her satış işleminden doğacak ürün maliyeti yükseleceğinden, aracı sayısı az tutulur. Ancak; birim değeri düşük mamuller, büyük miktarlarda veya başka ürünlerle birlikte satılıyorsa bunlarda da kısa kanallar ekonomik olabilir.

b. Dağıtım kanallarının kısa tutulmasında etkin olan faktör, çoğunlukla ürünün belli süre zarfında bozulabilirliğidir. Eğer ürün, çabuk bozulabilecek türdence, işletmenin, ürünü en hızlı şekilde tüketime iletebilecek ve muhtemel bozulmaları önleyecek veya geciktirecek olanaklara sahip, aracı işletmeler bulması gerekmektedir.

c. Teknik yapı kanal seçimi açısından önemli olup; karmaşık yapıya sahip olan endüstriyel mallar genellikle aracısız dağıtımla satılır. Ürünün satışını yapan işletmeler, satış öncesi ve satış sonrası hizmetleri üzerlerine alırlar. Teknik yapıdaki tüketim malları genellikle perakendecilerle satılır. Bu durumda bile ürünle ilgili ciddi servis (hizmet) sorunu çıkması kaçınılmazdır.

3.4.1.3. Üreticiyle İlgili Faktörler

Finansal bakımdan güçlü işletmeler, kendi satış gücünü kurabilir; alıcılara ödeme kolaylığı sağlayabilir; mamullerini kendileri depolayabilirler. Finansal bakımdan zayıf bir işletmenin ise bu faaliyetler için aracılara ihtiyacı vardır. Üreticinin ölçeği, kanalı kontrol etme arzusu, aracılardan istediği servisler (bazı aracılardan, üreticinin yoğun reklam desteği olmazsa ürünü stok etmek istememeleri) dağıtım kanalları hedef ve kısıtlarında etken unsurlardır (Tek, 1999).

Dağıtım kanalı kararlarında, işletmenin pazarlama tecrübesi ve yönetim yeteneği de etkili olur. Pazarlama tecrübe ve bilgisi yetersiz olan üretici işletme, dağıtımını aracılara devretmeyi tercih eder.

Kanalı denetim altında tutmak için, bazı üreticiler yüksek maliyete katlanıp; daha kısa kanalları tercih ederler. Kanalı kontrol etmek suretiyle, daha aktif tutundurma çalışmaları yapmak ve malların perakende fiyatları üzerinde daha iyi bir kontrol sağlamak, malın prestijini artırmak imkanı doğar. Üreticinin, aracılardan talep edilen hizmetleri ne ölçüde sağladığı da çoğu zaman kanal kararlarını etkiler.

3.4.1.4. Aracı İşletmelerle İlgili Faktörler

Aracılar, ürünleri belli bir kazanç karşılığında son kullanıcıya ulaştıran kişi veya örgütlerdir. Aracılar genel olarak; toptancılar, perakendeciler ve daha özel olarak, bu çalışmanın uygulama kısmına konu olan firmada olduğu gibi yurt dışındaki üreticilerin ve işletmelerin ürünlerini satan ithalatçılar (bayiler-distribütörler) ve bu ithalatçıların belirledikleri bayiler olabilir. Bu kapsamda;

a. Aracı kullanmanın nedeni, büyük ölçüde, ürünleri hedef pazarlara yaygın bir şekilde götürmede, aracılardan tecrübe, ilişki, uzmanlık v.b. bakımından üstünlüklerinin kullanılmasının istenmesidir (Tek, 1999:521). Üretici kendinin yapamadığı veya yapmayı ekonomik bulmadığı pazarlama hizmetlerini yapabilecek aracılardan seçmelidir. Hizmet kavramı, artan tüketici ihtiyaçları ve gelişen tüketici hakları için bir üreticinin, aracı seçiminde mutlaka göz önünde bulundurması gereken en önemli unsurlardan biridir.

Çalışmanın son bölümünü teşkil eden uygulama kısmında yer alan nem önleme cihazı için bayilik verilecek adaylardan da, satış sürecinde, teknik bilgi ve deneyim sahibi tanıtım elemanları görevlendirmesi ve satış sonrasında da; asgari 10 yıllık kullanım ömrüne sahip cihaz için; teknik bakım-onarım altyapısının kurulması ve teknik personel istihdamı istenmektedir.

Hızla değişmekle birlikte; Türkiye’de hizmet standartları, geleneksel olarak, batıda pazarlama kavramı olarak adlandırılan uygulamalar yerine; “kibarca kuralları anlatmak” üzerine kurulmuştur. Türk iş dünyası, yabancı rakiplerle daha sık karşı karşıya gelmeye başladığında, Avrupa/Kuzey Amerika’daki müşteri hizmeti kavramı ile Türkiye’deki müşteri hizmeti kavramı arasındaki farkı anlamak zorunda kalacaktır. Hizmet sağlayıcısının görevi, yardım sağlayarak ya da müşteri memnuniyeti sağlamak için

işletmenin sunduklarında makul değişiklikler yaparak sorun çözümünde yardımcı olmaktır (Thompson, 2006).

b. Üretici, her aracıyı kendi ürününü pazarlamak için kullanamayabilir. Rakip işletmelerin veya üreticilerin benzer ürünlerini satmakta olan bir aracı, işletmenin beklentilerini karşılayamayabilir. Aynı zamanda aracı firma, rakiplerin ürünlerini sattığı için işletmenin ürününü satmak istemeyebilir veya mevcut ürün hattına yenisini eklemek istemeyebilir.

c. İşletme politikalarının, çok sayıda aracından yararlanmayı gerektirmemesi, sınırlı bir dağıtım kanalını yeterli görmesi de aracı seçiminde hem avantaj hem de dezavantaj olarak karşımıza çıkabilir.

Çalışmanın son bölümünü teşkil eden uygulama kısmında yer alan nem önleme cihazı için de; ana temsilci firma tarafından, üreticiden buna benzer bir taahhüd almıştır. Yurt dışındaki üretici, iki yıl süreyle Türkiye’de, ana temsilci firma dışında başka bir işletmeyle bağlantı kurmayacağını taahhüd etmektedir. Kar marjı ve prestij kaygılarıyla, ana temsilci firma da Türkiye içinde; bölge bazında belirlediği bayileri; her bölgede bir adet bayi yetkilendirerek, sınırlı sayıda tutmaktadır.

d. Satıcı tarafından, işletmenin fiyat düşürmelerine karşı garanti istemesi veya bir bölgede tek satıcı olmak istemesi de işletme politikalarını sınırlayıcı unsurlardandır.

e. Diğer tüm etmenlerin sabit olduğu farz edilirse, bir işletme, dağıtım kanalını, belirli bir dönemde erişeceği en yüksek potansiyel satış hacmine göre belirleyecektir. Satış hacminin büyüklüğü dağıtım kanalı üzerindeki denetimin azalmasına neden olur (Uraz,1976:79).

f. Dağıtım kanallarının maliyet analizini yapmak zordur. Yüksek maliyetli olduğu düşünülen bir aracının, dağıtımda üslendiği görevler göz önünde bulundurulmadan devreden çıkarılması uygun değildir. Aracının maliyeti yüksek olabilir ancak sağladığı hizmetler de diğerlerine kıyasla daha fazla olabilir. İşletme, bu karşılaştırmaya yönelik analizi yaparken, araçlar için ayrı ayrı harcamalarını değil; bütün dağıtım kanalı hizmeti için yaptığı toplam harcamayı dikkate almalıdır. Bu sayede hangi hizmetleri ne karşılığında hangi araçtan temin ettiğini daha rahat değerlendirebilir.

g. Aracıların işletme politikalarına uyabilmesi ve istekli, çalışma gayreti olan araçların bulunması da önemli faktörlerdir.

3.4.2. Dağıtım Kanalı Seçimi ve Yönetiminin Temel İlkeleri

Dağıtım kanalının seçiminde, kanalın yönetiminde, kanal birimleri arasındaki ilişkilerin geliştirilmesinde, genellikle, üreticiye önemli görevler yüklenir. Üretici, en karlı dağıtım kanalını ya da dağıtım kanalları birleşimini seçmek zorundadır (Can ve Tecer, 1978:387).

Dağıtım kanallarının oluşturulmasında karara etki eden bir husus da, yapılacak seçimin, ürünün fiyatlarını ve dolayısıyla tüketiciye maliyetini de etkileyen çok önemli bir faktör oluşudur. Firmanın koyduğu fiyatın üzerine aracı veya araçlar da belli bir oranda kar koyar ve ürünün son fiyatı bu şekilde belirlenir.

Satışlar ve kar oranı ile ilgili konular, dağıtım kanalının ve hangi araçların kanala dahil edileceğinin belirlenmesinde etkili olurlar. Üretici; maliyetleri ile dağıtım kanallarının faydalarını analiz etmek ve dikkate almak ister (Oluç, 2006:344).

Bir işletmenin, satacağı ürün için dağıtım kanallarını belirlemesinde ve bu kanalların yönetiminde göz önünde bulundurması gereken bazı temel ilkeler şu şekilde sıralanabilir (Mucuk, 2006:266):

a. Dağıtım kanalları son tüketiciden başlayarak, geriye doğru üreticiye gelecek şekilde düşünülerek düzenlenmelidir; çünkü dağıtım kanallarının, her faaliyetin odak noktası olan tüketicilerin, satın alma alışkanlıklarıyla belirlenmesi gerekir.

b. Seçilen kanallar, işletmenin pazarlama programının amaçlarına uygun olmalıdır. Örneğin; yaygın dağıtım amaçlanıyorsa “perakende” düzeyinde satış yeterli ve uygun olmayacaktır.

c. Dağıtım kanalları önceden belirlenmiş bir pazar payını sağlayacak şekilde olmalıdır.

d. Kanallar, bir kanalı kullanmanın diğerinden vazgeçmeyi gerektirmeyeceği şekilde esnek tutulmalıdır. Üretici işletme, toptancılar vasıtasıyla dağıtım yapıyorsa bu, onun, doğrudan üreticiden alım yapmak isteyen büyük perakendecilere satış yapmasını engellememelidir. Ancak bu yaklaşım uygulamada sık rastlanan bir durum değildir.

Bu çalışmanın uygulama kısmına konu olan ana temsilci firma, yurt dışında bulunan üretici firmayla yaptığı sözleşmede, ithal ettiği ürün için, Türkiye sınırları dahilinde, toptan ve perakende satışı, üreticinin yapmasına izin vermediği gibi; üreticinin başka bir aracıyla çalışmasına da engel olmaktadır.

e. Bir mamulle ilgili dağıtım kanallarındaki bütün işletmeler arasında, ileri düzeyde bir karşılıklı bağımlılık mevcut olduğundan, nihai başarı için, her işletmenin diğerini, imkanları ölçüsünde desteklemesi şarttır.

f. İşletme veya üretici, dağıtım kanalları ve tüm aracılarını, sürekli olarak değerlendirmeye tabi tutmalı ve gerektiği zaman değişiklikler yapmalıdır. Ayrıca rekabet ortamında yeni görevler üstlenecek veya mevcut işleri daha iyi yapacak yeni araçlar mutlaka ortaya çıkacaktır. Bunların doğru değerlendirilmesi hem üreticiye ve hem de aracı işletmelere dağıtımda kolaylıklar sağlar.

3.5. BAYİ SEÇİMİ

Aracı kullanmak, üreticiler ile alıcılar (talep) arasındaki mesafeyi kapattığı gibi, dağıtım kanallarındaki ilişki sayısını ve yapılacak işlerin miktarını (iş yükünü) da azaltacaktır. İşletmeler veya üreticiler tarafından, ürünler için dağıtım kanallarının belirlenmesi birçok faktörün göz önünde bulundurulduğu önemli bir karar konusudur.

Genel olarak bayilik sistemi; malların tercihli (selektif) dağıtımına yönelik bir uygulamadır. Tercihli (selektif) dağıtım; malların mümkün olduğunca çok sayıda ve gerekirse değişik dağıtım noktalarında entansif bir şekilde satışa sunulması (yaygın dağıtım) ile tekелci zihniyet arasında kalan seçenektir. Bayiler, hem eski ve hem de yeni distribütör arayan işletmeler tarafından selektif dağıtım vaadiyle kullanılabilir (Tek, 1999:550). Bu yöntem birden çok ancak tüm isteklilerden daha az sayıda, sınırlı aracı kullanılmasını içermektedir.

Tablo 3.1. Dağıtım Yoğunluğu Dereceleri

Aşırı Yoğun Hiperentansif Dağıtım	Tam Hiperentansif Dağıtım	Yoğun Dağıtım	Selektif Dağıtım	Tekelci Dağıtım
Binlerce Satış Noktası	Hepsini kapsıyor	Çok Sayıda Nokta	Birkaç Nokta	Tek Satış Noktası
-Sepetle balkondan alışveriş	-Elektrik -Su (Evlere v.b.) -LPG -Radyo-TV yayını -Mektup	-Alkolsüz İçkiler -Şekerlemeler -Diş macunu -Sigara -Çiklet -Kitaplar -İlaçlar -Seyyar Kızılay kan alma otosu -Spor Toto/Loto	-Bayan Giysileri -Erkek Giysileri -Ayakkabı -Mutfak Aletleri -Stereo Aygıtlar	-Piyano -Pahalı saatler -Kürkler

Kaynak: TEK, Ömer B., Pazarlama İlkeleri, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 1999:548

Bu çalışmanın uygulama kısmında yer alan bayilik ağının oluşturulması faaliyetleri, “tek yetkili satıcılık, bayilik imtiyaz anlaşması” şeklindedir. Ana temsilci firma*, belli bir coğrafi bölgede (Güney Doğu Anadolu Bölgesi) satış hakkını yalnızca belli bir aracıya vermektedir. Firma bu sayede, bayiye daha aktif bir satış çabasına sokmakta; malın prestijini ve kar marjını arttırmakta ve merkezileşme sağlayarak karar vermeyi kolaylaştırmaktadır. Ürün pazara giren yeni bir ürün olduğundan “Rakip firmaların benzer ürününü satmamak” koşulu şimdilik ana temsilci firmanın bayi seçiminde bir kriter değildir.

Bir sonraki bölümde, uygulamaya konu olan firma, yurt dışındaki bazı üreticilerin dağıtım kanalında yer alan ve belirlediği ürünler için, Türkiye’de etkin bir dağıtım kanalı kurmayı amaçlayan aracı bir firmadır. Yurt dışında olan ve Türkiye pazarını tanımayan üretici firmaların ürünlerini ithal etmekte;

* Söz konusu firma isminin açıklanmasını istememektedir. Çalışmanın bu ve bundan sonraki aşamasında, firmadan “Firma”, “Temsilci firma” veya “Ana Temsilci Firma” olarak bahsedilecektir.

satmakta ve kendisi de il/ bölge bazında belirlediği bayiler aracılığıyla söz konusu ürünleri yerli pazara sunmaktadır. Çalışmanın uygulama bölümü bu ana temsilci firmanın, yetkilendireceği bayileri AHM ile belirlemesine yöneliktir. Bu kapsamda bayilik sistemi ve bayi seçimlerinin genel olarak nasıl yapıldığını incelemek faydalı olacaktır.

3.5.1. Bayi Kavramı ve Bayilik Sistemi

Gelir elde etmek amacıyla ürünün mülkiyetini üzerine alan, yani ürünü üretici firmadan kendi adına satın alan; üretici tarafından ürünün üzerine faturalandığı, tahsilatın yapıldığı işletmeye “bayi”; bu aracılık sistemine “bayilik sistemi” denir. Ürünün mülkiyeti bayi tarafından alındığı için ürüne ait satış ve tahsilat riskleri de bayiiye geçmiştir; bundan sonrası üreticiyi ilgilendirmez.

Bayi, stok bulundurmak, finans kaynaklarını doğru seçmek ve yönlendirmek, müşteriye satış sonrası destek götürmek gibi çeşitli hizmetleri sağlamak zorundadır. Dış ticaret firmalarında, üretici firma tarafından dış pazarın tümü için bir bayi seçilebileceği gibi, bölge bayileri belirlenmesi yoluna da gidilebilir.

3.5.2 Bayi Seçimi

Bayi seçiminde ithal ürünler için atılacak ilk adım bir aday listesi oluşturmaktır. Bu liste için şu kaynaklar kullanılabilir:

- a. İhraç-ithal edilecek ürünler söz konusu ise; ataşelikler elinde bulunan ilgili firma listeleri,
- b. Ticaret odaları ve bağlı kuruluşlardan elde edilebilecek ilgili firma isimleri,

- c. Diğer üreticiler tarafından verilen bilgiler,
- d. Bankalar tarafından verilebilecek ilgili firma isimleri,
- e. Taşımacılık, sigorta ve reklam firmaları,
- f. Ticaret fuarları,
- g. Ticari yayınlarda yer alan firmalar ve ticaret rehberleri.

Aracıların fiilen bulunmasıyla ilgili mekanizma; tanıdıklardan sorma, aracının referanslarından, ticaret ve sanayi odalarından, ticari ve zirai rehberlerden ve nihayet hedef alınan pazara en iyi ulaştıracak yazılı, görüntülü ve sesli basından yararlanılmasını içerir (Tek, 1999:556).

Bayi adaylarının listesi belirlendikten sonra, firma, ürün, önerilen çalışma koşulları, fiyat konuları ayrıntılı bir şekilde ele alınarak, mektupla iletişim kurulmalıdır. Bu iletişime olumlu yanıt verenler “3K” testine tabi tutulur. “3K” testi bayi adayına yönelik “Karakter, Kapital, Kapasite” değerlendirmesidir (Kozlu, 2000:201-204). İncelenen adayın sermayesi ve kredi olanakları, örgütün kapsamı ve gücü, piyasadaki ismi, referansları ve çevresiyle birlikte;

- İş deneyimi (süre bazında) ve iş çevrelerindeki şöhreti;
- Sağlam bir finansal yapı;
- Son yıllardaki büyüme hızı;
- Satış personeli sayısı; deneyimi; firmada çalışma süreleri;
- Satış bayileri, bayiliğini yaptığı diğer firmalar;
- Sattığı diğer ürünler;
- Yeterli kaynaklar (Çalışanlar, gerekli hizmetleri sağlayabilirliği, depo, showroom, taşıt vb. imkanları;
- Ürün özelliklerine göre, teknik alt yapı ve kadroya sahip olması veya sağlaması;

- Ürünü “ne miktarda, kime ve ne kadar” satacağına yönelik gerçekçi cevapları vermesi;
- Borçları ve alacaklarının belirlenmesi;
- Doğru rapor verebilmesi de önemli faktörlerdir (www.dtm.gov.tr).

Bunlarla ilave olarak, bayilerin ve bayi adaylarının tüketicilerle doğrudan iletişim halinde olması beklenir. Bu kapsamda;

- Yerel pazar bilgisi,
- Teknik ürün bilgisi,
- Kolay iletişim kurma yeteneği,
- Hedef Pazar hakkında yeterli bilgiye sahip olması,
- Pazar araştırması yapabilme özelliğine sahip olunması beklenir.

Bayilerin ilgilendikleri diğer ürün çeşitleri ve rakip ürünler ile istedikleri komisyon ve hesaplanma şekli de son derece önemlidir.

3.5.3.Yetkili Satıcılık-Bayilik Anlaşmaları ve Anlaşma Maddeleri

Bayi adaylarıyla yapılan yerinde görüşmeler, bayi adaylarının sunabilecekleri imkanlar-alt yapılar ve mevcut olanaklar yerinde görüldükten sonra beklenen hizmetleri yerine getirebileceği düşünülen bayilerle iş sözleşmesi yapılır. Bayi sözleşmelerinde yer alabilecek unsurlar detaylı bir şekilde şöyle sıralanabilir (Tek,1999):

- a. Sözleşme konusu (Ne satılacağı);
- b. Yıllık belli bir ciro (satış) taahhüdü karşılığı yetkili satış belgesi ve karşılığında faturalarından belli bir yüzde “satıcı-bayi iskontosu” düşülmesi;
- c. Belirli ciro aralıkları için giderek artan oranlarda kümülatif ciro iskontoları;

d. Yetkili satıcılık anlaşmasının yürürlüğe girebilmesi için genelde taahhüt edilen cironun belli bir yüzdesinin 12 aya bölünüp, çek veya senetler halinde avans ya da teminat olarak alınması veya teminat mektubu veya ipotek istenmesi-Teminatın belli bir yüzdesinin nakit olarak alınması;

e. Yetkili satıcılık sözleşme veya protokollerinde ayrıca ödeme şekilleri ve süreleri de belirtilir;

f. Üretici veya satıcının yükümlülükleri belirtilir. Örneğin yetkili satıcıların taahhüt ettikleri ciro toplamının üreticinin üretim programının esasını ve kotayı oluşturması ve üreticilerin olağanüstü haller dışında bu kontenjanı vermekle yükümlü olmaları;

g. Taahhüt edilen cirolar gerçekleşmezse "satıcı" ve "ciro" iskontolarının tahsil edileceği;

h. Bayilik bölge sınırlarının saptanması ve değiştirilmesi koşullarıdır. Örneğin; bizim uygulama çalışmamız Güney Doğu Anadolu bölgesinde faaliyet gösterecek bayinin seçimine yöneliktir.

i. Bayilik vermede belli sayıda bir pazarlama ekibine ve donanımına (araç filosu vb.) sahip olma koşulu;

j. Başka firmanın benzer ürününü satmama koşulu olabilir. Ancak şart değildir;

k. Üretici/pazarlayıcı firmanın, yetkili satıcılar dışında kalanlarla yapacağı satışlarda satıcı ve ciro iskontoları uygulanmaması, sevk tarihindeki fiyatları geçerli kılması, hangi hallerde (kamu ve özel kuruluşların ihalelerinde, sınıai kuruluşların yıllık alımlarında) yetkili satıcılık hükümlerine bağlı kalınacağı;

l. Siparişin sevkiyatında nelere dikkat edileceği (Ödeme ve sıra önceliği gibi);

m. Reklamları kimin nasıl yapacağı; reklam giderlerinin paylaşılıp paylaşılmayacağı;

n. Fiyat ve kar marjının saptanması;

o. Yetkili satıcıların kendi aralarında haksız rekabet ve fiyat birliğini bozucu davranışlarda bulunamayacakları;

- p. İmalat kusuru olan malları yenileriyle değiştirmeleri;
- q. Satış yerinin tanzimi;
- r. Malların temiz ve düzenli sergilenmesi;
- s. Kullanılacak ambalaj malzemeleri;
- t. Satış promosyon malzemelerini kendi müşterilerine hızla aktarıp; ürünün tanıtımına yardımcı olunması;
- u. Müşterilerin dilek ve şikayetlerinin vakit geçirmeden şirkete bildirilmesi;
- v. Bayiliğin devri söz konusu olursa; ana firmadan izin alınması;
- w. Perakendeci-toptancı ayırımı yapılması perakendecilere, ana firmanın izniyle toptan satış izni verme-vermeme;
- x. Siparişlerin nereden, nasıl, ne zaman teslim alınacağı ve müşteriye nasıl teslim edileceği;
- y. Sözleşme fesih koşulları v.b. maddeler olabilir

3.5.4.Yetkilendirilen Bayilerin Değerlendirilmesi

Yukarıdaki kriterlere göre belirlenen ve sözleşmeleri imzalanan bayilerin çalışmalarının değerlendirilmesinde ve gelecek dönemlerde birlikte çalışmaya devam etme veya çalışmaktan vazgeçme kararının verilmesinde dikkate alınabilecek bazı önemli faktörler ise (Tek, 1999:572);

- a. Toplantılara katılımı;
- b. Sağladığı geri bildirimlerin zamanlaması ve niteliği (özellikle rakip firmalarla ilgili olan bilgiler);
- c. Satış koşullarına ve diğer konularda belirlenen ilkelere uyum;
- d. Ödemelerin aksatılıp, aksatılmaması;
- e. Çek verirken güven sarsıcı taktiklere başvurmaması;
- f. Sipariş sıklıkları;
- g. Sadakat;

- h. Satışlardaki başarı düzeyi ve istikrar;
- ı. Stok ve çeşit bulundurma;
- j. Alt bayi ve/veya müşteri yaratma becerileri;
- k. İyi bir satış örgütlenmesi kurup, kurmadıkları;
- l. Yenilikçiliği ve yeni hedefler saptayabilme enerji ve becerisi;
- m. Yeni pazarlar yaratma becerileri;
- n. Kota hedeflerini tutturmak için gösterdikleri içten çabalar;
- o. Finansman yapısı (gayrimenkuller, nakit durumu, bankalar nezdinde kredibilitesi);
- p. Rakip firmaların mallarını satıp satmadıkları şeklinde sıralanabilir.

Pazarlardaki dinamik değişiklikler sonucu imalatçılar dağıtım kanallarında değişikliğe gitme ihtiyacı duyabilirler. İşletmenin dağıtım kanallarını gözden geçirmesi ve değişiklik yapması üç düzeyde söz konusu olabilir (Tek,1999):

a. Bayi eliminasyonu çok dikkatle yerine getirilmesi gereken bir uygulamadır. Burada önemli olan nokta, başarısı az bulunan bayinin kazanılması olmalıdır. Bayiye elimine etmeden önce şu sorular sorulmalıdır:

- (1) Sözleşme çok mu emredici, tek yanlı mı, aşırı detaycı mı?
- (2) Rakip mallara yer veriliyor mu; nedeni nedir?
- (3) Açgözlülük söz konusu mu?
- (4) Sağladığı avantajlar; ilettiği şikayetler var mı?
- (5) Ana firmadan yeterli mal alıyor mu?
- (6) Diğer bayilerden müşteri alıyor mu?
- (7) Tüm sözleşme koşullarına uyuyor mu?
- (8) Fabrikaya gerekli yeterli bilgiyi aktarıyor mu?
- (9) Teminatı artırmakta direniyor mu?
- (10) Promosyona katkıda bulunuyor mu?
- (11) Ödemelerini aksatıyor mu?
- (12) Kişilerin özel yaşamlarında itibar sarsıcı etkenler var mı?

(13) Yıllara göre genel ve ayrıntılı (ürün bazında v.b.) performansı nasıl olmuştur?

Eğer bayinin iyi niyetinden şüphe ediliyorsa ve kazanılması mümkün görülüyorsa bayi kanal dışı bırakılır.

b. Tek bir dağıtım kanalının eklenmesi veya çıkarılması

c. Genel dağıtım sisteminin gözden geçirilmesi'dir.

Bu kararların alınmasında işletme karlılığı ile değişikliğin tüm sistemde meydana getireceği etkiler ve rakipler de göz önünde bulundurulmalıdır. Bayilik sözleşmeleri belirli süreleri kapsmalı ve bu sürelerin sonunda yenilenmeli; değiştirilmeli; gelişen şartlara uygun hale getirilmelidir. Genel dağıtım sisteminin gözden geçirilmesinde uygulanan genel geçer bir teknik yoktur. Buna karşılık kanal ekleme veya çıkarılmasıyla ilgili olarak belirlenebilecek (Örneğin; yatırım üzerinden beklenen gelir) tekniklerle karar verme kolaylaştırılabilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANALİTİK HİYERARŞİ METODUNUN BAYİ SEÇİMİNDE UYGULANMASI

Bu bölümde önce, tezin uygulama kısmı için yapılan araştırmanın amacı, aşamaları ve araştırma modeli hakkında bilgi verilecek; daha sonra ise AHM uygulaması yapılacaktır.

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

Günümüzde gerek müşteri beklentilerinin çokluğunun ve değişkenliğinin tatmin edilmesi amaçlanarak; gerekse işletmelerin, ürünlerini yeni pazarlara ulaştırmak istemeleri nedeniyle dağıtım kanalları geniş bir yelpazede oluşmuş, şekillenmiş ve etkin hale gelmiştir. Bu kapsamda üretilen ürünler, üretildikleri yerlerden çok daha uzak coğrafyalara ulaştırılmakta ve ihtiyaç sahiplerinin beğenisine sunulmaktadırlar.

Küresel rekabetin zorlukları, müşteri beklentilerini tatmin ve tedarik etme zorunluluğu, üreticiden müşteriye uzanan ilişki ağlarının ortak fayda ekseninde kurulmasına neden olmaktadır. Başarının, tekil olarak işletme başarısı değil; üreticiden müşteriye uzanan ağdaki her elemanın başarısı ve gayreti olduğu bu bütünlüğe felsefeyle daha iyi anlaşılır.

Bu kapsamda müşteri ihtiyaçlarına yönelik olarak, dağıtım kanallarında yer alan her elemanın niteliği ve performansı önem kazanmaktadır. Üreticiler ürünlerini dağıtacak işletmeleri belirlerken; işletmeler, bayilerini seçerken; bayiler de gerek toptancı veya perakendeci firmalarla ilişkilerinde ve gerekse alıcı veya tüketicilerine ürünleri ulaştırırken bu felsefeyi benimsemek zorundadırlar. Bu aşamaların tamamı değişik unsurları ve bu unsurlar arasındaki ilişkileri göz önünde bulundurmayı gerektiren “karar verme”

süreçleridir. Dağıtım kanallarının etkinliği, bu kanalda yer alacak her bir elemanın sahip olduğu özellikler göz önünde bulundurularak; bu özelliklerin birbirlerine üstünlükleri doğru bir şekilde değerlendirilerek; dikkatlice karar verilerek sağlanabilir. Bu konu, ürünün müşteriye ulaştırılmasında ve pazarlar tarafından benimsenmesinde de çok önemli bir yere sahiptir.

Bu kapsamda, çalışmada; yurt dışında (İsviçre) üretilen bir ürünün ithalatçısı olan Ana Temsilci Firma tarafından, dağıtım kanalı olarak kullanılacak bayilerin seçilmesi ve bu seçimde bayiler içinden en uygun olanına karar verilmesine yardımcı olmak amaçlanmaktadır. Bu kararın verilmesinde ise, bir özellikler, kriterler ve ilişkiler karmaşası olarak gözüken, bu gibi problemleri, basit alt bileşenlere ayırarak; anlaşılır hale getirmesiyle bilinen bir karar verme yöntemi olan AHM kullanılmıştır.

4.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

AHM'nin bayi seçiminde uygulaması, Ana Temsilci Firmanın ortakları, üst düzey yöneticisi ve çalışanlarıyla yapılan görüşmeler sonucu kriterlerin belirlenmesiyle başlamış; sağlanan firma dokümanlarından elde edilen bilgi ve veriler ışığında yine ortakların teyidleri alınarak yapılan değişikliklerle devam etmiş; aynı yol izlenerek alt kriterler de oluşturulmuştur. Bu kriterler ve alt kriterlere yönelik önceliklendirme çalışması da (matrislerin oluşturulması) ortaklar ve çalışanların danışmanlığında tamamlanmıştır. Expert Choice yazılımı yardımıyla gerekli hesaplamalar kolaylaştırılmıştır.

4.3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Ana Temsilci Firma 2005 yılının sonunda kurulmuş ve ilk temsilciliğini aynı yıl bir F.Alman firmasından almıştır. Firma 4 ortaklı olup 3 ortağı yurtdışında ikamet etmektedir. Yurt dışında ikamet eden ortaklardan ikisi Türk asıllı ve yabancı ülke vatandaşıdır. Ortaklar eşit hisseye sahiptirler. Halen F.Alman, Avusturya, İsviçre ve ABD firmalarının Türkiye temsilciliğini yapmaktadır. Ayrıca firma; İsviçre patentli ürünün benzerini F.Almanya'da kendi tesislerinde kendi adı ile üretmektedir.

Firmanın ürün seçiminde öncelikli stratejisi; henüz Türkiye'ye getirilmemiş ve Türkiye'de üretilmeyen ürünlerin belirlenerek Türk alıcısı ve tüketicisinin kullanımına sunulmasıdır. Bu tercih piyasada ilk ve belli bir süre tek olmayı sağlamakla birlikte, ürünün iç piyasada tanıtılması ve tutundurulmasında özel bir önem ve dikkat gerektirmektedir. Firma, bayilerinin ürünün tutundurulması yanında hem kendilerini hem de ürünü temsil edeceği bilinciyle titiz davranılması gerektiğini düşünmektedir. Firma yetkilileri, bayileri aileye giren yeni fertler olarak görmekte ve bu yeni bireylerin aileyi ve ailenin ürünlerini hakkıyla temsil etme bilinç ve yeteneğine sahip olmasını istemektedirler.

Firma sahipleri, kuruluş aşamasında bölge bayilikleri oluşturularak onlar üzerinden son kullanıcıya ulaşılmasını hedeflemiştir. Bu maksatla yapılan ilk çalışmalar sonucunda öncelikli olarak Marmara ve Ege Bölge Bayilikleri verilmiş daha sonra Akdeniz, İç Anadolu ve Karadeniz Bölge bayilikleri tamamlanmıştır. Bölge bayilerinden Marmara Bölge bayiliği, vergi borçları olduğunun, personel maaşlarını zamanında ödemediğinin ve satış sonrası teknik destek vermede yetersiz kaldığının tespit edilmesi nedeniyle ilk bir yılın sonunda değiştirilmiştir. Ana Temsilci Firma halen Doğu Anadolu bölge bayiliği verilmesi çalışmalarını yapmaktadır.

Firma, hedeflerine ulaşmak üzere titiz ve yoğun bir gayret göstermektedir. Başarısının önemli bir bölümünün bayilerle birlikte gerçekleştirilebileceği inancı ve ilk bayi belirlemede objektif davranılmamasının doğurduğu bazı sorunları göz önünde bulundurarak bayi seçimi üzerinde titizlikle durmaktadır. Firmanın temsili, kaliteli ve sürekli hizmet ve müşteri memnuniyetinin bütünüyle bayi seçimine yansıtılarak seçim kriterleri de bu gerçek doğrultusunda belirlenmiştir. Bu kriterler, firma temsilcileri ile yapılan yüz yüze görüşmeler ve toplantılar sonucunda alınan bilgiler doğrultusunda şekillenmiş; ileriki bölümlerde detayları ile birlikte açıklanmıştır.

4.4. KAPSAM VE SINIRLILIKLAR

Araştırma Güney Doğu Anadolu Bölgesine hizmet vermesi planlanan, dört bayiden, en uygun şartlara sahip olanın seçimiyle ilgilidir. Bu kapsamda; Ana Temsilci Firma tarafından, öncelikle bu bölgede ve civarında kendi ürünleri için hedef alınan bayiler ve işletmeler belirlenmiştir. Ürün; katalog, broşür ve video kayıtları ile desteklenen pazarlama elemanlarıyla bu bayi ve işletmelere tanıtılmış; daha sonra bayilik için başvuruları kabul edilmiştir. Bu başvuruların bir kısmı; henüz başlangıçta yapılan ön araştırma sonucunda (şirket ortaklarının kötü şöhretleri ve bir kısmı da işletmelerin mali yada yasal sıkıntı içinde olmaları gibi nedenlerle) reddedilmiş; bu şirketler çalışma kapsamına alınmamıştır. Çalışma; şartları uygun dört aday bayi arasından en uygun hizmeti verebilecek olanın seçimini kapsamaktadır.

Araştırma; Ana Temsilci Firmanın, bayi seçiminde söz sahibi ortakları, genel müdürü, kontrat uzmanı ve pazarlama sorumlusu çalışanlarının danışmanlıklarıyla sınırlı tutulmuştur. Dört aday bayi ile ilgili bilgiler Ana Temsilci Firma aracılığıyla alınmış; bu kapsamda bayi adaylarıyla bilgi

alışverişi için direkt iletişime geçilmemesi ve çalışmada ticari isim ve unvanlarının kullanılmaması istenmiştir.

Uygulama çalışması Şubat-Haziran 2008 tarih aralığında gerçekleştirilmiştir.

4.5. ARAŞTIRMA MODELİNİN OLUŞTURULMASI

Bu başlık altında çalışmanın sonucunu belirleyecek en önemli aşamalardan birisi olan; temsilci firma (bayi) belirleme kriterlerinin oluşturulmasına ve bu kriterlere yönelik firmanın kendi tanımlarına ve bu tanımların belirlenme sürecine yer verilecektir.

Bu tanımlar, firmanın yurt dışında ikamet eden bir ortağıyla ve firmanın genel müdürüyle yapılan görüşmeler sonrasında bir araya getirilmiş; daha sonra söz konusu kriterler ve tanımlar, Türkiye’de yaşayan firma ortağıyla yapılan görüşmelerde düzeltilmiş ve son şekline getirilmiştir. Buna göre ilk aşamadaki görüşmeler sonunda belirlenen kriterler şunlardır:

- a. Tanınmışlık/ticari itibar,
- b. Finansman,
- c. Teknik eleman çalıştırıyor olmak,
- d. İnşaat sektöründe deneyimli olmak,
- e. Yeterli teminat vermek,
- f. Yıllık satabileceği minimum cihaz sayısına dair garanti,
- g. Başka bir firmanın benzer ürününü satmıyor olmak.

Türkiye’deki ortakla yapılan görüşme öncesinde firmanın, istediği bayi yapısı ve bayilerin üstlenmesi gereken görevlere yönelik beklentileriyle ilgili, firma tarafından sağlanan dokümanlar yeniden incelenmiş ve firma

Çalışanlarıyla görüşmeler yapılmıştır. Bu kapsamda Türkiye’de ikamet eden ortakla yapılan görüşmede “Teknik eleman çalıştırıyor olmak” kriterinin, “Yeterli deneyime sahip pazarlama kadrosu” olarak değiştirilmesi teklif edilmiştir. Söz konusu kriterde, firmada görevli kadronun; satış öncesi, satış aşaması, satış sonrasındaki hizmetlerde ve faaliyetlerde aktif, tecrübeli ve teknik bilgiye sahip olması kastedilmektedir. Bu da sadece teknik eleman çalıştırmakla ilgili bir özellik değildir. Bu zellik, firmanın pazarlama anlayışının ana hatlarını belirlemektedir. Türkiye’de ikamet eden ortağın teyidi alınarak; bu kriter “Yeterli deneyime ve bilgiye sahip pazarlama kadrosu” olarak değiştirilmiştir. Türkiye’de ikamet eden ortağın isteğiyle, Güneydoğu Anadolu bölgesinde hizmet verecek bayi seçimi için, diğer bölgelerde uygulanan “Yeterli teminat vermek” ve “Başka bir firmanın benzer ürünü satmıyor olmak” kriterleri de sıralamadan çıkarılmıştır. Bu kapsamda ana kriterler;

- a. Tanınmışlık/ticari itibar,
- b. Güçlü finansman,
- c. İnşaat sektöründe deneyimli olmak,
- d. Yeterli deneyime sahip pazarlama kadrosu,
- e. Bölgenin ticari merkezi kabul edilen ilde faaliyet gösteriyor olmak,
- f. Satılabilecek yıllık minimum cihaz sayısına dair garanti,

şeklinde belirlenmiştir.

Belirlenen kriterlere göre alt kriter çalışması, firmanın geçmiş seçimlerinde göz önünde bulundurduğu faktörlere göre yapılmıştır. Bu kapsamda, geçmiş tecrübelerin ışığında, ortaklar tarafından belirlenen alt kriterler ve tanımları aşağıda verilmiştir.

4.5.1. Tanınmışlık/Ticari İtibar

İncelemeye konu olan Ana Temsilci Firma, İsviçre’de bulunan bir firmanın Türkiye temsilcisidir. Ana Temsilci Firma, İsviçre menşeli üretici firmanın elektronik duvar kurutma sistemlerini iç pazara sunarken, ürünün teknik özellikleri itibarıyla Türk pazarına giren ilk ürün olması nedeniyle, bayinin “tanınmış ve itibar sahibi” bir firma olmasını öncelikli özellik olarak görmektedir.

Birbiriyle doğrudan ilişkili özelliklere sahip olan “Tanınmış ve ticari itibar sahibi olma” kriterinin, tüketici nezdinde Ana Temsilci Firma ve ürün olarak yaratılması hedeflenen doğru imaj çalışmasının öncelikli bir basamağı olduğu düşünülmektedir.

Piyasaya yeni giren ve kullanım süresi asgari 10 yıl olan bir ürünün kabul görür hale gelmesinde; temsilci firma kadar bayilerin de doğru imaja sahip olmalarının gerekli olduğu düşünülmektedir.

Bu kriterin alt başlıkları olarak aşağıdaki özellikler aranmaktadır:

a. Daha önce herhangi bir şekilde hileli iflas etmemiş olmak;

Ticarette kazanmak kadar kaybetmek de olağandır. Günümüzde değişik pek çok nedenlerden dolayı firmaların zarar ettiği ve bazılarının ise iflas ettikleri bilinmektedir. Bunun yanında, yasal olduğu kadar ahlaki kurallarımızca da doğru karşılanmayan ve firma ile firma sahibi ya da sahiplerinin imajlarını lekeleyen hileli iflas hali öncelikli kriterimiz olan “Tanınmışlık/Ticari itibar” kriterini geçersiz kılan ve istenilmeyen bir durumdur.

b. Vergi borcu ile banka ve sosyal güvenlik kurumlarına borcu bulunmamak;

Bir ticari kuruluşun mali açıdan güvenilirliğinin en önemli göstergesi o kuruluşun banka, sosyal güvenlik kurumları ve vergi borçlarıdır. Burada ödenmeyen ve tahsili için yasal yollara baş vurulmuş borçlar kastedilmektedir. Bu özelliklerdeki borçların sürekliliği firmanın güvenilirliğini zedeleyen bir durumdur.

c. Piyasada dürüst bir esnaf olarak tanınmak;

Bu özellik ticari alandaki meslektaş ve emsalleri yanında tüketicilerin firma hakkındaki olumlu kanaatleri ile de ilişkilidir. Burada her iki kesimin fikirleri de aynı önemde önceliğe sahiptirler. Bayilik verilecek firma hakkında ticari alandaki meslektaşlarının ve tüketicilerin benzer olumlu kanaatlere sahip olması tercih edilmektedir.

4.5.2. Güçlü Finansman

a. Güçlü ve yasal bir birikime sahip olmak;

Söz konusu bayi adayı firmanın mali açıdan güçlü olduğu ve bu güce meşru yollardan ulaştığı konusunda ortak bir kanaatin bulunması hedeflenmektedir.

b. Çalıştığı bankalar nezdinde kredibilitesi bulunmak;

Bir firmanın çalıştığı bankalar nezdinde mutlaka kredibilitesi olmak zorundadır. Yaptığı ticarete ödenmemiş kredilerin, çek ve senetlerin bulunması ve özellikle bu durumun bir alışkanlık haline gelmiş olması arzulanmayan bir durum olduğu kadar firmanın ticari itibarını da zedeleyici bir unsurdur.

c. Borçlarını karşılayacak gelir ve birikime sahip olmak;

Bir firmanın gelirlerinden fazla giderlerinin olması o firmanın geleceği açısından tereddütlere sebep olacak bir durumdur.

d. Bayilik yapacağı konuda finans problemi olmamak;

Bayiliğini alacağı ürün, piyasaya yeni giren bir ürün olduğundan bayi firmanın, ürünün piyasada kısa sürede kabul görmeyebileceği, bu konuda öngörülemeyen bir sürenin geçmesi gerekebileceğini bilmesi ve bu süre içinde yapılacak harcamaları karşılayacak güce sahip olması, ayrıca kısa sürede kara geçme beklentisinde bulunmaması gerekmektedir.

4.5.3. İnşaat Sektöründe Deneyimli Olmak

Bayiliği verilecek ürün, binalarda görülen “Kapiler Nem”e karşı üretilmiş bir elektronik cihaz olduğundan öncelikli hedef kitlesi inşaat sektörüdür. Bu nedenle bayi firmanın inşaat sektöründe deneyimli olması aranan öncelikli kriterlerdendir. Konuyu detaylandırarak olursak aşağıdaki açıklamalar getirilebilir.

- a. Kapiler nemin yapılar üzerindeki etkisini bilmek,
- b. İnşaat sektörüyle yakın ilişkide bulunarak pazara yakın olmak,
- c. Ürünün montajını yapabilecek yeteneklere ve ürünün montajının yapılacağı yapıların özellikleri konusunda gerekli temel bilgilere sahip olmaktır.

4.5.4. Yeterli Deneyime Ve Bilgiye Sahip Pazarlama Kadrosu Çalıştırmak

Bu konuda ele alınması gereken alt başlıklar şunlardır.

- a. Pazarlama kadrosunun hedef kitleyi tanıması, bu konuda ön deneyime sahip olması gerekmektedir. Bu kriterde, doğrudan ihtiyaç sahibi olan ile tanıtım sonucu ihtiyacın yaratılacağı kitleyi tahmin edebilecek nitelikteki pazarlama personeli kastedilmektedir.

b. Günümüzde hemen her alanda çalışacak elemanın o alanla ilgili temel bilgi ve becerilere sahibi olması beklenmektedir. Cihazı tanıtacak ve satış yapmakla görevlendirilecek personelin temel elektronik ve inşaat bilgisine sahip olması öncelikli bir kriterdir. Bu nedenle pazarlamada yer alacak personelin mutlaka cihazın nasıl çalıştığı konusunu kavrayabilecek düzeyde temel bilgilere ve bu bilgileri son kullanıcıya açıklayacak nitelikte yeteneğe sahip olması gerekmektedir.

c. Cihazın asgari ömrü 10 yıldır. Bu süreçte belli aralıklarla bakım yapılması ve tamir edilmesi ihtiyaçlarının doğacağı açıktır. Yerinde müdahale araçlarının sağlanması, gezici teknik ekibin mevcudiyeti ve gerektiğinde cihazın merkezde bakım/tamir işlemi için bayiye getirilme altyapısının kurularak bu altyapının, cihazın son kullanıcıya tesliminde de kullanılması öngörülmektedir.

4.5.5. Bölgenin Ticari Merkezi Kabul Edilen İlde Faaliyet Gösteriyor Olmak

Ülkemizde 81 il bulunmaktadır. Bu illerden bazıları ticari, sanayi, kültür, bazıları ise turizm merkezi durumunda iken, bazı illerimizin idari bölünmede il statüsünde bulunmalarına rağmen hemen hiçbir özelliği nedeniyle ön plana çıkmadıkları bilinmektedir. Örneğin, Burdur ili, Denizli ili ile karşılaştırıldığında; Denizli ticari ve sanayi merkezidir, aynı kriter Kocaeli ili ile İstanbul için kullanıldığında; Kocaeli bir sanayi ili iken İstanbul hem sanayi hem ticari merkezdir. Bu durumda, tüketicilerin alışkanlıkları yanında daha fazla çeşit görmek ya da daha fazla firma ve çeşit içinden tercihte bulunmak amacıyla Denizli ve İstanbul illerini tercih ettikleri bilinmektedir. Buradan hareketle ekonomik veriler ile “sezgisel karar” metodu da kullanılarak bazı illeri “bölgenin ticari merkezi” olarak kabul etmenin yanlış olmayacağı düşünülmektedir.

4.5.6. Satılabilecek Yıllık Minimum Cihaz Sayısına Dair Garanti

Bir ticari kuruluşun içinde bulunduğu ya da gelecek yıl için ticari satış kapasitesi hakkında öngöründe bulunması yada hedefler koyması o firmanın tutarlı hareket ettiğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bunun yanında bir ticari kuruluşun gelecekle ilgili gerçeklerden hareketle hedef belirlemesi olarak ta kabul edilebilecek bu durum temsilci firmanın gelecekle ilgili doğru karar vermesini de etkileyecektir. Bu konuda aşağıdaki açıklamaların yapılabileceği düşünülmektedir.

a. Bayilik alan bir firma hedef kitlenin ihtiyaçları konusunda gerçekçi bir değerlendirmeye sahip olmalıdır. Bir firmanın ticari deyimle önünü görmesi demek olan bu durum, o firmanın başarısı için temel belirleyici unsurdur.

b. Bayi hedef kitlesinde ne ölçüde ihtiyaç yaratabileceğini önceden kestirebilmelidir. Bu konu bayi firmanın hem pazarlama becerisi hem de başarısı için bir göstergedir.

c. Bayi firmanın satış miktarlarına dair yapacağı tahmindeki isabetli öngörü, tüketiciye bayiler ile ulaşmayı planlayan bir temsilci firmanın başarısını doğrudan etkileyen bir faktör olarak görülmektedir.

Araştırma Modelinin yapısı aşağıda Şekil 4.1.'de verilmiştir:



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

4.6. PROBLEMİN OLUŞTURULAN MODELE GÖRE ÇÖZÜM AŞAMALARI

4.6.1. Hiyerarşinin Oluşturulması

Daha önceki bölümde model kurma aşamasında faydalandığımız üzere, AHM'nin ilk adımı; amaç, kriterler ve alt kriterlerin hiyerarşik yaklaşımla kurulmasıdır. Burada oluşturulan modelin, problemi net bir şekilde açıklayan bir özet gibi olması beklenmektedir.

Bu kapsamda, problemin amacı birinci seviyede; “En Uygun Temsilci Firmanın (Bayinin) Seçimi” olarak belirlenmiştir (Şekil 4.1). Birinci seviyeyi takip eden ikinci seviyede altı ana kriter bulunmaktadır. Bunlar; Tanınmışlık/ticari itibar, güçlü finansman, inşaat sektöründe deneyimli olmak, yeterli deneyime sahip pazarlama kadrosu, bölgenin ticari merkezi kabul edilen ilde faaliyet gösteriyor olmak ve yıllık satabileceği minimum cihaz sayısına dair garanti şeklinde belirlenmiştir. Bu faktörler, işletmenin bayilik hizmetlerini sağlayıp sağlayamayacağı hususunun değerlendirmesinde kullanılan en önemli faktörlerdir.

Hiyerarşinin üçüncü seviyesini, ikinci seviyede tanımlanan altı ana kritere ilişkin alt kriterler oluşturur. Bu alt kriterlerin neler olduğu, hangi ana kriterlerin altında yerleşik oldukları ve firma tarafından nasıl tanımlandıkları daha önce detaylıca açıklanmıştır.

Hiyerarşinin dördüncü seviyesinde ise alternatif bayi seçenekleri mevcuttur. Alternatif bayilerin isimleri yetkililerin isteği üzerine çalışmada verilmemiş; bu dört adaydan “A,B,C,D” olarak bahsedilmiştir.

4.6.2. İkili Karşılaştırma Matrislerinin Kurulması ve Değerlendirilmesi

AHM hiyerarşisi oluşturulduktan sonraki aşama; kriter ve alt kriterler için ikili karşılaştırma matrislerinin oluşturulmasıdır. Hiyerarşide mevcut olan her seviye elemanlarının karşılaştırması için Saaty'nin Tablo 2.1.'de verilen Temel Ölçeği kullanılmıştır. Bu aşamada, oluşturulan matristeki satırlarda yer alan unsurlarla, sütunlarda yer alan unsurlar karşılaştırılmakta ve uzmanların belirlediği önem derecesine göre değerler verilmektedir. Tez çalışmasında ana temsilci firma ortakları, genel müdürü ve çalışanlarından oluşan altı kişilik bir uzman grubu karşılaştırma matrislerinin oluşturulmasını sağlamışlardır.

Oluşturulan bu matrisle ve alt kriterlere yönelik matrislere ilgili yapılacak işlemler şöyle sıralanabilir (Süer ve Haşılıoğlu, 2008):

$$A = (a_{ij}) = \begin{vmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & a_{2n} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ a_{n1} & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & a_{nn} \end{vmatrix}$$

$$i=1,2,3,\dots,n \quad ; \quad j=1,2,3, \dots, n$$

a. Kriterlerin üstünlük vektörlerinin belirlenmesi amacıyla; yüzde önem dağılımlarını veren $W=(w_i)_{n \times 1}$ şeklindeki sütun vektörlerinin hesaplanması gereklidir. W sütun vektörü aşağıda hesaplama yöntemi belirtilen b_{ij} değerlerinin meydana getirdiği matrisin satır elemanlarının aritmetik ortalamasından elde edilir. Bu vektör, kriterlerin yüzde önem dağılımlarını verir.

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

b. Tutarlılık oranı (CR) değeri 0,10'den küçük olacak şekilde belirlenir. CR değerine ulaşmak için öncelikle A matrisinin en büyük özdeğerini (λ) hesaplamak gerekmektedir.

$$D = [a_{ij}]_{n \times n} \times [w_i]_{n \times 1} = [d_i]_{n \times 1}$$

$$\lambda = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{d_i}{w_i}}{n}$$

$$CR = \frac{\lambda - n}{(n - 1) \cdot RI}$$

bulunur. Tutarlılık oranının hesaplanmasında ihtiyaç duyulan bir başka değer ise rassallık endeksi (RI) dir. Sabit sayılardan meydana gelen ve n değerine göre belirlenen RI değerlerinin yer aldığı veriler daha önce Tablo 2.3'te verilmiştir.

c. Hiyerarşik yapının genel sonucunu elde edebilmek amacıyla DW karar matrisi oluşturulur. Elde edilen matrisin ölçütler arası W üstünlük vektörü ile çarpımı sonucunda R sonuç vektörüne ulaşılır

$$DW = [w_{ij}]_{m \times n}$$

$$R = DM \times W$$

$$i=1,2,3,\dots,m \quad ; \quad j=1,2,3, \dots, n$$

Bunların belirlenmesinin ardından modelde yer alan karşılaştırma matrislerinin öz değer ve öz vektörlerinin hesaplanması gerekmektedir. Tez çalışması kapsamında bütün bu işlemler Expert Choice programı yardımıyla yapılmıştır.

Bu kapsamda; kriterlere ve alt kriterlere ilişkin oluşturulan ikili karşılaştırma matrislerinden, ilk olarak, ana kriterlere ilişkin oluşturduğumuz matrisi inceleyeceğiz:

Tablo 4.1. Ana Faktörler Matrisi

Ana Fak.	Tanınmışlık Ticari İtibar	Güçlü Finansman	İnşaat Sektöründe Deneyimli Olmak	Yeterli Deneyime Sahip Pazarlama Kadrosu	Bölgenin Ticari Merkezinde Faaliyet Etmek	Yıllık Satabileceği Minimum Cihaz Sayısına Dair Garanti
Tnmş./ Tic.İtbr.	1	3	5	7	7	9
Gçl. Fin.	1/3	1	3	5	5	7
İnş.Sekt. Dnym.Olm.	1/5	1/3	1	3	5	3
Yet.Dnym. Shp.Paz.Kd	1/7	1/5	1/3	1	2	3
Blg.Tic. Mrk.Flyt.	1/7	1/5	1/5	½	1	2
Y.Stb.Min. Chz.Sys.	1/9	1/7	1/3	1/3	½	1

Tablo 4.1’de oluşturduğumuz matrisin hesaplamaları için Expert Choice programını kullanacağız. Bu kapsamda; bu matris için ve devamındaki diğer matrisler için üstünlük vektörünün belirlenmesi ve üstünlük vektörünün tutarlılığının hesaplanması otomatik olarak yapılarak hiyerarşik yapının genel sonucu da matrisler üzerinde oluşan bar diyagramlardan bile rahatlıkla gözlemlenebilecektir.

Ana kriterlere yönelik matris oluşturulurken (Tablo 4.1); “Tanınmışlık/ticari itibar” faktörünün, “Güçlü finansman”a göre biraz daha önemli; “Güçlü finansman”ın, “Yeterli Deneyime Sahip Pazarlama Kadrosu”na oranla güçlü öneme sahip olduğu; “Tanınmışlık/ticari itibar”

faktörünün, “Bölgenin ticari merkezi kabul edilen ilde faaliyet gösteriyor olmak” kriterine kıyasla çok güçlü öneme sahip olduğu ve yine “Tanınmışlık/ticari itibar” kriterinin, “Yıllık satabileceği minimum cihaz sayısına dair garanti” kriterine oranla son derece önemli olduğu Tablo 2.1. yardımıyla değerlendirilebilir.

Tablo 4.2. Ana Faktörler Matrisi-Expert Choice

Compare the relative preference with respect to: Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi)

	Tanınımlık	Guclu Finar	Insaat Sekt	Yeterli Den	Bolgenin Ti	Yıllık Satabi
Tanınımlık/Ticari İtiba		3,0	5,0	7,0	7,0	9,0
Guclu Finansman			3,0	5,0	5,0	7,0
Insaat Sektöründe Den				3,0	5,0	3,0
Yeterli Deneyime Sahip					2,0	3,0
Bolgenin Ticari Merkez						2,0
Yıllık Satabileceği Mini	Incon: 0,05					

Tablo 4.2.’de verilen karşılaştırma matrisi incelendiğinde Tanınmışlık/Ticari İtibar kriterinin diğer tüm kriterlerden daha önemli olduğu sonucuna varılır. Güçlü finansman ise Tanınmışlık/Ticari İtibar kriteri dışında diğer kriterlerin hepsinden göreceli olarak önceliklidir. Expert Choice matrisinde otomatik olarak gösterilen, mevcut “bar diyagramı” yoğunlukları da incelenirse kalanı için sıralamanın; inşaat sektöründe deneyimli olmak, yeterli deneyime sahip pazarlama kadrosu, bölgenin ticari merkezi kabul edilen ilde faaliyet gösteriyor olmak ve yıllık satabileceği minimum cihaz sayısına dair garanti şeklinde olduğu belirlenmektedir.

Bu açıklamalar ışığında; kriterlere yönelik matrislerin oluşturulmasına geçilebilir;

a. Tanınmışlık/Ticari İtibar kriterine göre oluşturulan matris;

Tablo 4.3. Tanınmışlık/Ticari İtibar Matrisi

Compare the relative importance with respect to: Taninmislik/Ticari Itibar

	Daha Önce	Vergi Borcu	Piyasada D
Daha Önce Herhangi Bir Şekilde Hileli İflas Etmemiş Olmak		3,0	7,0
Vergi Borcu İle Banka ve Sosyal Güvenlik Kurumlarına Borcu			5,0
Piyasada Durust Bir Esnaf Olarak Tanınmak	Incon: 0,06		

Bu kapsamda oluşan öncelik sıralaması;

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi
>Tanınmışlık/Ticari İtibar

Daha Önce Herhangi Bir Şekilde Hileli İflas Etmemiş Olmak	,649	
Vergi Borcu İle Banka ve Sosyal Güvenlik Kurumlarına Borcu Bulunmamak	,279	
Piyasada Durust Bir Esnaf Olarak Tanınmak	,072	
Inconsistency = 0,06 with 0 missing judgments.		

Normalize edilirse;

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi
>Tanınmışlık/Ticari İtibar

Daha Önce Herhangi Bir Şekilde Hileli İflas Etmemiş Olmak	1,000	
Vergi Borcu İle Banka ve Sosyal Güvenlik Kurumlarına Borcu Bulunmamak	,430	
Piyasada Durust Bir Esnaf Olarak Tanınmak	,111	
Inconsistency = 0,06 with 0 missing judgments.		

b. Güçlü Finansman kriterine oluşturulan matris;

Tablo 4.4. Güçlü Finansman Matrisi

Compare the relative importance with respect to: Guclu Finansman

	Guclu ve Yasal Bir Birikime Sahip Olmak	Calistigi Bankalar Nezdinde Kredibilitesi Bulunmak	Borclarini (kisa ve uzun vadede) Karsilayacak Gelir ve Birikime Sahip Olmak	Bayilik Yapacagi Konuda Finans Problemi Olmamas
Guclu ve Yasal Bir Birikime Sahip Olmak		2,0	3,0	5,0
Calistigi Bankalar Nezdinde Kredibilitesi Bulunmak			2,0	5,0
Borclarini (kisa ve uzun vadede) Karsilayacak Gelir ve Birikime Sahip Olmak				3,0
Bayilik Yapacagi Konuda Finans Problemi Olmamas	Incon: 0,02			

Bu kapsamda oluşan öncelik sırası;

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi
>Guclu Finansman



Normalize edilirse;

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi
>Guclu Finansman



c. İnşaat Sektöründe Deneyimli Olmak;

Tablo 4.5. İnşaat Sektöründe Deneyimli Olmak Matrisi

Compare the relative importance with respect to: İnşaat Sektöründe Deneyimli Olmak

	Inşaat Sekt.	Urunun Mo	Kapiler Nen
Inşaat Sektörüyle Yakın İlişkide Bulunarak Pazara Yakın Olmak		(2,0)	1,0
Urunun Montajı ve Montajın Yapılacağı Yapıların Özellikleri			1,0
Kapiler Nemin Yapılar Üzerindeki Etkisini Bilmek	Incon: 0,05		

Kırmızı renkle ifade edilen sayılar; çarpma işlemine göre tersi alınarak; (yani sütunda bulunan kriterin satırdakinden daha önemli olduğu ifadeler) işlemlere katılır.

Bu kapsamda oluşan öncelik sırası;

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi
> İnşaat Sektöründe Deneyimli Olmak

Inşaat Sektörüyle Yakın İlişkide Bulunarak Pazara Yakın Olmak	,260	
Urunun Montajı ve Montajın Yapılacağı Yapıların Özellikleri Konusunda Gerekli Tem...	,413	
Kapiler Nemin Yapılar Üzerindeki Etkisini Bilmek	,327	
Inconsistency = 0,05 with 0 missing judgments.		

Normalize edilirse;

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi
> İnşaat Sektöründe Deneyimli Olmak

Inşaat Sektörüyle Yakın İlişkide Bulunarak Pazara Yakın Olmak	,630	
Urunun Montajı ve Montajın Yapılacağı Yapıların Özellikleri Konusunda Gerekli Tem...	1,000	
Kapiler Nemin Yapılar Üzerindeki Etkisini Bilmek	,794	
Inconsistency = 0,05 with 0 missing judgments.		

d.Yeterli Deneyime Sahip Pazarlama Kadrosu;

Tablo 4.6. Yeterli Deneyime Sahip Pazarlama Kadrosu Matrisi

Compare the relative importance with respect to: Yeterli Deneyime Sahip Pazarlama Kadr

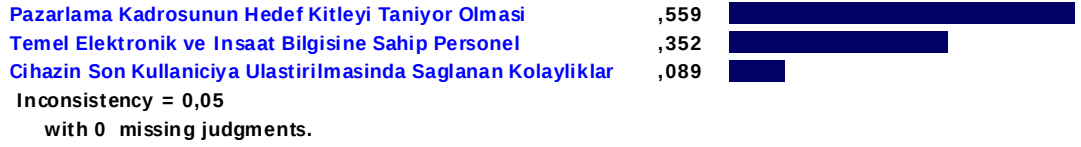
	Pazarlama	Temel Elek	Cihazın Sor
Pazarlama Kadrosunun Hedef Kitleyi Taniyor Olması		2,0	5,0
Temel Elektronik ve İnşaat Bilgisine Sahip Personel			5,0
Cihazın Son Kullanıcıya Ulaştırılmasında Sağlanan Kolaylıklar	Incon: 0,05		

Bu kapsamda oluşan öncelik sırası;

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi
>Yeterli Deneyime Sahip Pazarlama Kadrosu



Normalize edilirse;

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi
>Yeterli Deneyime Sahip Pazarlama Kadrosu



e. Bölgenin Ticari Merkezi Kabul Edilen İlde Faaliyet Gösteriyor Olmak kriterinin alt kriteri mevcut değildir. Bu sebepten ötürü alternatiflere yönelik değerlendirme yapılabilir;

Tablo 4.7. Bölgenin Ticari Merkezi Kabul Edilen İlde Faaliyet Gösteriyor Olmak Matrisi

Compare the relative preference with respect to: Bolgenin Ticari Merkezi Kabul Edilen Ilde

	A	B	C	D
A		(2,0)	2,0	2,0
B			3,0	3,0
C				1,0
D	Incon: 0,00			

Bu kapsamda; öncelik sırası,

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi
>Bölgenin Ticari Merkezi Kabul Edilen İlde Faaliyet Gösteriyor Olmak



Değerler normalize edilirse;

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi
>Bölgenin Ticari Merkezi Kabul Edilen İlde Faaliyet Gösteriyor Olmak



f. Satılabilecek Yıllık Minimum Cihaz Sayısına Dair Garanti kriterinin de bir önceki kriter gibi alt kriteri mevcut değildir. Bu sebepten ötürü direkt alternatiflere yönelik değerlendirme yapılacaktır;

Tablo 4.8. Satılabilecek Yıllık Minimum Cihaz Sayısına Dair Garanti Matrisi

Compare the relative preference with respect to: Yıllık Satılabileceği Minimum Cihaz Sayısının

	A	B	C	D
A		(3,0)	1,0	(3,0)
B			3,0	1,0
C				(3,0)
D	Incon: 0,00			

Bu kapsamda öncelik sırası;

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi
>Yıllık Satılabileceği Minimum Cihaz Sayısına Dair Garanti

A	,125	
B	,375	
C	,125	
D	,375	

Inconsistency = 0,
with 0 missing judgments.

Normalize edilirse;

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi
>Yıllık Satılabileceği Minimum Cihaz Sayısına Dair Garanti

A	,333	
B	1,000	
C	,333	
D	1,000	

Inconsistency = 0,
with 0 missing judgments.

Hiyerarşinin bütününün değerlendirilebilmesi için bu kriterlerin alt kriterlerine yönelik matrislerin de oluşturulması gerekir.

a. Tanınmışlık/Ticari İtibar kriterine ait alt kriterler için alternatiflerin değerlendirilmesi;

Daha önce herhangi bir şekilde hileli iflas etmemiş olmak alt kriterine göre alternatiflerin değerlendirilmesi;

Tablo 4.9. Alt kriter-1

Compare the relative preference with respect to: Tanınmışlık/Ticari İtibar \ Daha Önce Her

	A	B	C	D
A		1,0	5,0	1,0
B			5,0	1,0
C				(5,0)
D	Incon: 0,00			

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi

> Tanınmışlık/Ticari İtibar

> Daha Önce Herhangi Bir Şekilde Hileli İflas Etmemiş Olmak

A	,313	
B	,313	
C	,063	
D	,313	
Inconsistency = 0, with 0 missing judgments.		

Normalize edilirse;

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi

> Tanınmışlık/Ticari İtibar

> Daha Önce Herhangi Bir Şekilde Hileli İflas Etmemiş Olmak

A	1,000	
B	1,000	
C	,200	
D	1,000	
Inconsistency = 0, with 0 missing judgments.		

Vergi borcu ile banka ve sosyal güvenlik kurumlarına borcu bulunmamak alt kriterine göre alternatifler;

Tablo 4.10. Alt kriter-2

Compare the relative preference with respect to: Tanınmışlık/Ticari İtibar \ Vergi Borcu İle

	A	B	C	D
A		1,0	9,0	5,0
B			9,0	5,0
C				(2,0)
D	Incon: 0,00			

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi

>Tanınmışlık/Ticari İtibar

>Vergi Borcu İle Banka ve Sosyal Güvenlik Kurumlarına Borcu Bulunmamak

A	,432	
B	,432	
C	,047	
D	,089	

Inconsistency = 0,00052

with 0 missing judgments.

Normalize edilirse;

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi

>Tanınmışlık/Ticari İtibar

>Vergi Borcu İle Banka ve Sosyal Güvenlik Kurumlarına Borcu Bulunmamak

A	1,000	
B	1,000	
C	,108	
D	,205	

Inconsistency = 0,00052

with 0 missing judgments.

Piyasada dürüst bir esnaf olarak tanınmak alt kriterine göre alternatifler;

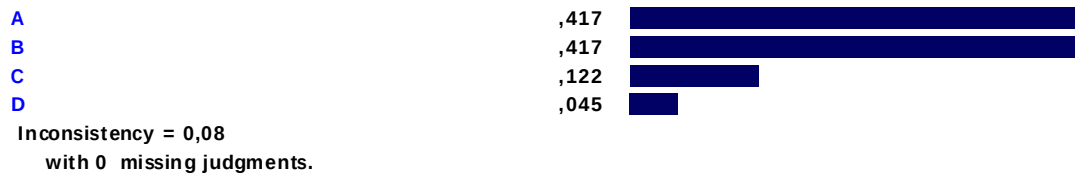
Tablo 4.11. Alt kriter-3

Compare the relative preference with respect to: Tanınmışlık/Ticari İtibar \ Piyasada Durus

	A	B	C	D
A		1,0	5,0	7,0
B			5,0	7,0
C				5,0
D	Incon: 0,08			

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi
 > Tanınmışlık/Ticari İtibar
 > Piyasada Durust Bir Esnaf Olarak Tanınmak

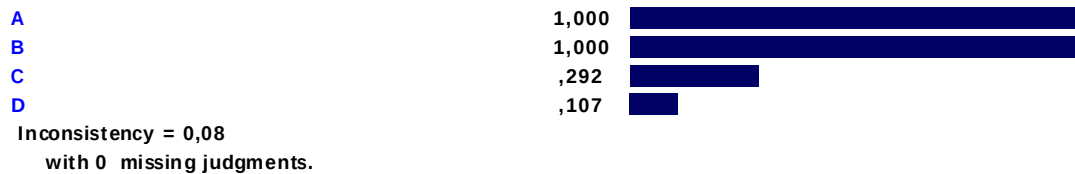


Normalize edilirse;

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi
 > Tanınmışlık/Ticari İtibar
 > Piyasada Durust Bir Esnaf Olarak Tanınmak



b. Güçlü Finansman kriterine ait alt kriterlerin alternatifler açısından değerlendirilmesi;

Güçlü ve yasal bir birikime sahip olmak alt kriterine göre alternatifler;

Tablo 4.12. Alt kriter-4

Compare the relative importance with respect to: Guclu Finansman \ Guclu ve Yasal Bir Bi

	A	B	C	D
A		1,0	7,0	7,0
B			5,0	7,0
C				3,0
D	Incon: 0,05			

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:
Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi
>Guclu Finansman
>Guclu ve Yasal Bir Birikime Sahip Olmak

A	,451	
B	,406	
C	,094	
D	,049	

Inconsistency = 0,05
with 0 missing judgments.

Normalize edilirse;

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:
Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi
>Guclu Finansman
>Guclu ve Yasal Bir Birikime Sahip Olmak

A	1,000	
B	,899	
C	,208	
D	,109	

Inconsistency = 0,05
with 0 missing judgments.

Çalıştığı bankalar nezdinde kredibilitesi olmak alt kriterine göre alternatifler;

Tablo 4.13. Alt kriter-5

Compare the relative preference with respect to: Guclu Finansman \ Calistigi Bankalar Ne

	A	B	C	D
A		(3,0)	4,0	5,0
B			5,0	7,0
C				3,0
D	Incon: 0,06			

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi
 >Guclu Finansman
 >Calistigi Bankalar Nezdinde Kredibilitesi Bulunmak

A	,281	
B	,556	
C	,109	
D	,054	
Inconsistency = 0,06 with 0 missing judgments.		

Normalize işleminden sonra;

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi
 >Guclu Finansman
 >Calistigi Bankalar Nezdinde Kredibilitesi Bulunmak

A	,505	
B	1,000	
C	,195	
D	,097	
Inconsistency = 0,06 with 0 missing judgments.		

Borçlarını karşılayacak gelir ve birikime sahip olmak alt kriterine göre sıralama için;

Tablo 4.14. Alt kriter-6

Compare the relative preference with respect to: Guclu Finansman \ Borclarini (kisa ve uz

	A	B	C	D
A		(2,0)	5,0	6,0
B			6,0	7,0
C				4,0
D	Incon: 0,08			

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi

>Guclu Finansman

>Borclarini (kisa ve uzun vadede) Karsilayacak Gelir ve Birikime Sahip Olmak

A	,334	
B	,511	
C	,107	
D	,048	
Inconsistency = 0,08		
with 0 missing judgments.		

Normalize edilirse değerler;

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi

>Guclu Finansman

>Borclarini (kisa ve uzun vadede) Karsilayacak Gelir ve Birikime Sahip Olmak

A	,655	
B	1,000	
C	,209	
D	,094	
Inconsistency = 0,08		
with 0 missing judgments.		

Bayilik yapacağı konuda finans problemi olmamak alt kriterine göre alternatiflerin değerlendirilmesi;

Tablo 4.15. Alt kriter-7

Compare the relative preference with respect to: Guclu Finansman \ Bayilik Yapacagi Kon

	A	B	C	D
A		1,0	3,0	6,0
B			3,0	5,0
C				3,0
D	Incon: 0,01			

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi
 >Guclu Finansman
 >Bayilik Yapacagi Konuda Finans Problemi Olmamak

A	,401	
B	,385	
C	,150	
D	,064	
Inconsistency = 0,01 with 0 missing judgments.		

Normalize edilirse;

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi
 >Guclu Finansman
 >Bayilik Yapacagi Konuda Finans Problemi Olmamak

A	1,000	
B	,961	
C	,373	
D	,159	
Inconsistency = 0,01 with 0 missing judgments.		

c. İnşaat sektöründe tecrübe kriterine ait alt kriterlere göre alternatiflerin değerlendirilmesi;

Kapiler nemin yapılar üzerindeki etkisini bilmek alt kriteri için;

Tablo 4.16. Alt kriter-8

Compare the relative preference with respect to: İnsaat Sektorunde Deneyimli Ol \ Kapiler

	A	B	C	D
A		1,0	1,0	1,0
B			1,0	1,0
C				1,0
D	Incon: 0,00			

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi
 > İnsaat Sektorunde Deneyimli Olmak
 > Kapiler Nemin Yapılar Üzerindeki Etkisini Bilmek

A	,250	
B	,250	
C	,250	
D	,250	
Inconsistency = 0, with 0 missing judgments.		

Normalize edilirse;

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi
 > İnsaat Sektorunde Deneyimli Olmak
 > Kapiler Nemin Yapılar Üzerindeki Etkisini Bilmek

A	1,000	
B	1,000	
C	1,000	
D	1,000	
Inconsistency = 0, with 0 missing judgments.		

İnşaat sektörüyle yakın ilişki- Pazara yakınlık alt kriteri için;

Tablo 4.17. Alt kriter-9

Compare the relative preference with respect to: İnsaat Sektorunde Deneyimli Ol \ İnsaat

	A	B	C	D
A		1,0	(4,0)	(2,0)
B			(3,0)	(2,0)
C				3,0
D	Incon: 0,02			

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi
 > İnsaat Sektorunde Deneyimli Olmak
 > İnsaat Sektoruyle Yakın İlişkide Bulunarak Pazara Yakın Olmak

A	,124	
B	,134	
C	,517	
D	,226	
Inconsistency = 0,02 with 0 missing judgments.		

Normalize edilirse;

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi
 > İnsaat Sektorunde Deneyimli Olmak
 > İnsaat Sektoruyle Yakın İlişkide Bulunarak Pazara Yakın Olmak

A	,239	
B	,260	
C	1,000	
D	,437	
Inconsistency = 0,02 with 0 missing judgments.		

Ürünün Montajı ve Montajın Yapılacağı Yapıların Özellikleri
Konusunda Temel Bilgi alt kriterine göre;

Tablo 4.18. Alt kriter-10

Compare the relative preference with respect to: Insaat Sektorunde Deneyimli Ol \ Urunun

	A	B	C	D
A		(2,0)	(4,0)	(6,0)
B			(3,0)	(5,0)
C				(4,0)
D	Incon: 0,05			

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi

> Insaat Sektorunde Deneyimli Olmak

> Urunun Montajı ve Montajın Yapılacağı Yapıların Özellikleri Konusunda Gerek...



Normalize edilirse;

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi

> Insaat Sektorunde Deneyimli Olmak

> Urunun Montajı ve Montajın Yapılacağı Yapıların Özellikleri Konusunda Gerek...



- d. Yeterli Deneyime Sahip Pazarlama Kadrosu kriterine ait alt kriterler için;

Pazarlama kadrosunun hedef kitleyi tanıyor olması alt kriteri için;

Tablo 4.19. Alt kriter-11

Compare the relative preference with respect to: Yeterli Deneyime Sahip Pazarla \ Pazarla

	A	B	C	D
A		1,0	(5,0)	(4,0)
B			(4,0)	(3,0)
C				2,0
D	Incon: 0,01			

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi
 >Yeterli Deneyime Sahip Pazarlama Kadrosu
 >Pazarlama Kadrosunun Hedef Kitleyi Tanıyor Olması



Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi
 >Yeterli Deneyime Sahip Pazarlama Kadrosu
 >Pazarlama Kadrosunun Hedef Kitleyi Tanıyor Olması



Temel Elektronik ve İnşaat Bilgisine Sahip Pazarlama Kadrosu alt kriteri için;

Tablo 4.20. Alt kriter-12

Compare the relative preference with respect to: Yeterli Deneyime Sahip Pazarla \ Temel

	A	B	C	D
A		(2,0)	(5,0)	(7,0)
B			(3,0)	(5,0)
C				(2,0)
D	Incon: 0,01			

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi
 >Yeterli Deneyime Sahip Pazarlama Kadrosu
 >Temel Elektronik ve İnşaat Bilgisine Sahip Personel



Inconsistency = 0,00757
 with 0 missing judgments.

Normalize edilirse;

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi
 >Yeterli Deneyime Sahip Pazarlama Kadrosu
 >Temel Elektronik ve İnşaat Bilgisine Sahip Personel



Inconsistency = 0,00757
 with 0 missing judgments.

Cihazın son kullanıcıya ulaştırılmasında sağlanan kolaylıklar ve teknik destek alt kriterine göre;

Tablo 4.21. Alt kriter-13

Compare the relative preference with respect to: Yeterli Deneyime Sahip Pazarla \ Cihazın

	A	B	C	D
A		(3,0)	2,0	3,0
B			5,0	7,0
C				3,0
D	Incon: 0,03			

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi

>Yeterli Deneyime Sahip Pazarlama Kadrosu

>Cihazın Son Kullanıcıya Ulaştırılmasında Sağlanan Kolaylıklar ve Teknik Destek

A	,216	
B	,582	
C	,137	
D	,065	

Inconsistency = 0,03

with 0 missing judgments.

Normalize edilirse;

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi

>Yeterli Deneyime Sahip Pazarlama Kadrosu

>Cihazın Son Kullanıcıya Ulaştırılmasında Sağlanan Kolaylıklar ve Teknik Destek

A	,371	
B	1,000	
C	,235	
D	,112	

Inconsistency = 0,03

with 0 missing judgments.

Bütün bu verilerin sonucu olarak; "En Uygun Bayinin Seçimi"ni sağlayacak ana kriterlere yönelik sıralama ve bunların normalize edilmiş halleriyle ilgili grafikler aşağıdadır:

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi



Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Priorities with respect to:

Goal: En Uygun Temsilci Firmanın (Bayi) Seçimi



Bütün bu verilere göre eğer hiyerarşi kriterlerinin önem sırası da göz önünde bulundurularak Araştırma Modeli yeniden çizilirse;

Model Name: En Uygun Bayinin Seçimi

Treeview



Alternatives

A		,307
B		,343
C		,125
D		,225

Şekil 4.2. Hiyerarşik Yapı

Bu tabloları oluşturabilmek için gerekli olan ve daha önceki bölümlerde nasıl yapılacağı detaylı bir şekilde açıklanan işlemler için Expert Choice programı kullanılmıştır. Expert Choice programında ağırlıklar “Distributive” ve “Ideal” olmak üzere iki farklı moda hesaplanabilmektedir. Bu modların seçimi, alternatiflerin sonuç ağırlıklarını değiştirmektedir.

“Distributive” seçeneği sabit kaynağın sabit alternatiflere dağıtılması problemlerinde kullanılmaktadır. Ancak bu çalışmada sıralama amaçlanmaktadır. Sıralamanın amaçlandığı karar problemlerinde; bu çalışmada olduğu gibi; programın “Ideal” moduyla çalışılmaktadır. Bunun bir avantajı da benzer alternatiflerin, sıralama bozulmadan karar sürecine katılmasına imkan tanımasıdır.

Bu kapsamda; sistemin, ana kriterlerinin ve alt kriterlerinin matrisleri, tutarsızlık değerleri ve her bir kritere yönelik lokal ağırlıkları belirlenmiştir. Bu bilgiler ışığında, sonuç olarak, en uygun seçeneğin B bayisi olduğuna karar verilir.

SONUÇ

Çözömlenmesi gereken problemlerin veya bir seçim yapılmasını şart hale getiren durumların hepsi, birer karar problemidir. İşletmeler ve bireyler için; verilen her kararın bir faydası, zararı veya maliyetiyle yüzleşmek kaçınılmazdır. Dolayısıyla, doğru kararlar verilmesi için, probleme etki eden koşul ve kriterleri göz önünde bulundurarak; ağırlıklarını değerlendirmemize imkan ve kolaylıklar sağlayacak metod ve yaklaşımların bilinmesi karar sürecini hem kolaylaştıracak ve hem de doğru sonuçlara daha hızlı ulaşmayı mümkün hale getirecektir.

Bu aşamada çözüm veya seçim için; problemi veya durumu tanımlayan, oluşturan, sürecini hızlandıran, yavaşlatan, ilk bakışta farkedilen veya detaylı çalışmalardan önce görölemeyen her etkin kriterin dikkate alınması gerekir. Bütün bunlarla birlikte; doğru çözüm/seçim için bu kriterlerin mantıklı yaklaşımlarla ve tecrübeyle güçlendirilmeleri de önemlidir. AHM gibi, konuyu rasyonel bir şekilde tanımlayan, bileşenlerine ve alt bileşenlerine ayıran ve bunlara insan faktörünü de ekleyebilen bir yöntem; işletme veya bireyin doğru sonuca hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlayacaktır.

Bu çalışma kapsamında ele alınan bayi seçimi için de; yukarıda açıklanan yol detaylı bir şekilde izlenmiştir. Bayi seçimine yönelik sorun belirlenmiş; bununla birlikte çalışmanın amacı da tanımlanmış olmuştur. AHM'yi oluşturan kriterler ve alt kriterler ile alternatiflerin yer aldığı uygulama kısmında hiyerarşi; dört basamaktan teşkil edilmiştir. Bunlara yönelik olarak çıkarılan matrislerde; AHM'nin sağladığı bir imkan olarak, sonsuz sayıda ikili karşılaştırma yapılabilir.

Oluşabilecek matematiksel hataların gözden kaçmaması da AHM'nin üstünlüklerinden birisi olan tutarsızlık cetveliyle sürekli gözlem altına alınmıştır. Nitekim oluşturulan hiçbir matriste tutarsızlık değerleri; gerekli olan

değerleri aşmamıştır. Bu da; uzmanlardan alınan danışmanlık hizmetinin çalışmaya direkt yansıtılabilmesinin bir sonucudur.

Bütün bunlara ilave olarak; uygun bayi seçiminde Expert Choice programından faydalanılmış; sonuçların net tablolar ve ifadelerle görülmesi kolaylaşmıştır. AHM'nin değişik yazılım ve programlarla desteklenebilmesi, yöntemi güçlü kılan ve insan kaynaklı hataları minimize eden çok ciddi bir avantajdır.

Uygun bayi seçimi sorunu; kurulan hiyerarşiyle ve bu hiyerarşinin elemanlarının doğru oluşturulmasıyla çözüme ulaşacak bir yapıdadır. Bu kapsamda; uygun bayi seçiminin temel adımı olan hiyerarşik yapı, uzmanların danışmanlığında, çok uzun süren görüşmelerle ve kıyaslamalarla, zor bir değerlendirme sürecinden geçilerek de olsa oluşturulabilmiştir. Ancak AHM çalışmalarında; sorun için net bir hiyerarşik yapının oluşturulamadığı durumlarda sıkıntı yaşanabilir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda ve araştırmalarda bu husus ve çözümü üzerine yoğunlaşmak konuyla ilgili bilgi birikiminin artmasına fayda sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- ADAIR, John; **Karar Verme ve Problem Çözme**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2000
- AKAT, İlter; BUDAK, Gönül; BUDAK, Gülay; **İşletme Yönetimi**, İzmir, Fakülteler Kitabevi, 2002
- AKGÜÇ, Öztin; **Finansal Yönetim**, 7.Baskı, İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 1998
- AKIN, Hakan; **Yeni İşim Dış Ticaret**, İstanbul, Elma Yayınevi, 2003
- AKMAN, Gülsen; ALKAN, Atakan; “Tedarik Zinciri Yönetiminde Bulanık AHP Yöntemi Kullanılarak Tedarikçilerin Performansının Ölçülmesi: Otomotiv Yan Sanayinde Bir Uygulama”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, Yıl: 5, sayı: 9, Bahar 2006/1, s.23-46
- AKTAŞ, Ramazan; KISA T.; DOĞANAY M. ve TARIM A.; **Karar Analizleri**, KHO Basımevi, 2001
- AKTEPE, Eyüp; **İşletmecilik Bilgileri**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2004
- ATTHIRAWONG, Walailak; MACCARTHY, Bart.; “An Application of the Analytical Hierarchy Process to International Location Decision- Making”, **Proceedings of the 7th Cambridge Research Symposium on International Manufacturing**, 2002
- BALCE, Andım, Oben; **Analitik Hiyerarşi Süreci**, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Bilim Uzmanlığı Tezi, 1993
- BASAK, I. ; SAATY T.; “Group Decision Making Using the Analytic Hierarchy”, **Mathematical and Computer Modelling**, vol. 17, 1993, s.101-109
- BEARDEN, William O; INGRAM T.N.; LAFORGE R.W.; **Marketing: Principles and Perspectives**, New York, 2004
- BÜYÜKYAZICI, M.; **Analitik Ağ Süreci**, Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İstatistik Anabilim dalı, Ankara, 2000
- CAN, Halil; TECER, Meral; **İşletme Yönetimi**, TODAİE; Ankara, 1978
- CEMALCILAR, İlhan; **Pazarlama Kavramlar Kararlar**, İstanbul, 1999

CENGİZ, Tülay; ÇELEM, Hayran; “Kırsal Kalkınmada Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) Yönteminin Kullanımı”, **Kafkas Üniversitesi Artvin Orman Fakültesi Dergisi**, cilt 4, sayı 1-2, 2003, s. 144-153

CLEMEN, Robert T.; REILLY, Terence; **Making Hard Decisions with Decision Tools**, California, USA, Duxbury Thomson Learning, 2001

COOK, Thomas; FALCHI, Paul; MARIANO, Reynaldo; “An Urban Allocation Model Combining Time Series and Analytical Hierarchical Methods”, **Management Science**, Sayı 30, No. 2, 1984, s.198-208

ÇEVİK, Umut; **Jandarma Genel Komutanlığı Envanterinde Bulunan Havanların İç Güvenlik Harekatındaki Etkinliklerinin Analitik Hiyerarşi Metodu ile Değerlendirilmesi**, Ankara, Kara Harp Okulu, 2006

DAĞDEVİREN, Metin; AKAY, Diyar; KURT Mustafa; “İş Değerlendirme Sürecinde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Uygulaması”, **Gazi Üniv.Müh.Mim.Fak.Der.**, Cilt.19, No.2, 2004, s.131-138

DALAY, İsmail; **Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta yayın A.Ş, 2002

DAVIES, Mark; Using The AHP In Marketing Decision-Making, **Journal Of Marketing Management**, sayı 10, 1994, s.57-73

DAVIES, Mark; “Adaptive AHP: A Review Of Marketing Applications With Extensions”, **European Journal Of Marketing**, 35(2001), s.872-894

DYER, Robert F.; FORMAN, Ernest H.; **An Analytic Approach To Marketing Decisions**, New Jersey, Prentice Hall, 1991

EVDİN, H.Levis; “**Discription and Comparsion of Channels of Distributions**”, Buell,1970

ERASLAN, Ergün; ALGÜN, Onur; “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, **Gazi Üniv.Müh.Mim.Fak.Der.**, cilt 20, No:1, 2005

EREN, Hasan; GÖZAYDIN, Nevzat; PARLATIR; İsmail; TEKİN, Talat; ZÜLFİKAR, Hamza; **Türkçe Sözlük**, Ankara, Türk Tarih Kurumu Basımevi, 1988

EREN, T.; DAĞDEVİREN, M.; “Tedarikçi Firma Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve 0-1 Hedef Programlama Yöntemlerinin Kullanılması”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi**, Cilt 16, No:2, 2001

ERKİLETLİOĞLU, Alican; **İşletmelerde Karar Verme ve Analitik Hiyerarşi Yöntemiyle Bir Uygulama**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi ,Ankara, 2000

EROĞLU, A.Hüsrev; KANIBİR, Hüseyin; EKER Nadir; **Endüstriyel İşletmelerin Dağıtım Kanalı Seçimini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, ,C13, S.I, 2008; s.95-110

FINNAN, J.S.; HURLEY, W.J.; “Theory and Methodology Transitive Calibration Of The AHP Verbal Scale”, **European Journal Of Operational Research**, sayı 112, 1999, s.367-372

GILLIGAN, Colin; NEALE, Bill; MURRAY, David; **Business Decision Making**, Humanities Pr, 1983

GOLDEN, B., L.; WASIL, E, A.; HARKER, P., T.; **The Analytic Hierarchy Process: Applications and Studies**, Springer-Verlag, Berlin, 1989

HATİPOĞLU, Zeyyat.; **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, 1986

HİMMETOĞLU, B.A.; **Karar Verme Yeteneğini Geliştirme**, Ege Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi, İzmir ,1971

İMREK, Kemal; **Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri**, İstanbul, Beta Basım, Yayım Dağıtım A.Ş., 2003

İŞBAŞI Janset Özen; “Uluslararası Dağıtım Kanallarında İlişkiler, Bir Yazın Taraması”, **Akdeniz İ.İ.B.F.Dergisi**, (2) 2001,s.62-80

KARAFAKİOĞLU, Mehmet; **Uluslararası Pazarlama Yönetimi**, Beta Basım, Yayım, Dağıtım A.Ş, İstanbul, 1997

KIVRAK, Ersin; **Karar Vermede Çok Kriterli Yaklaşım ve Analitik Hiyerarşi Yöntemi**, Başkent Üniversitesi, 2001

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, 10. Bası, Arıkan Kitabevi, 2005

KOZLU, Cem; **Bankalarda Uluslararası Pazarlama**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2003

KÖSEOĞLU, Mehmed Akif; **Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Ölçümü**, DPT Uzmanlık Tezler, 2005

KURUÜZÜM, Ayşe; ATSAN, Nuray; “Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları”, **Akdeniz İ.İ.B.F.Dergisi**(1-2001), s.83-105

LAURO, George L.; VEPSALAINEN Ari P.J.; “Assessing Technology Portfolios For Contract Competition: An Analytic Hierarchy Process Approach”, **Socio-Economic Planning Sciences**, sayı 20, 1986, s.407-415

LEVIS Evdin H.; “**Discription and Comparsion of Channels of Distributions**”, Buell, 1970

MARTELL, David; GUNN, Eldon; WEINTRAUB, Andres; “Forest Management Challenges For Operational Researchers”, **European Operational Research**, Sayı:104(1), Ocak 1998,s.1-17

MUCUK, İsmet; **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2006

OLUÇ, Mehmet; **Temel Pazarlama Kavramları**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2006

ONARAN, Oğuz; **Örgütlerde Karar Verme**, Ankara, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1971

ÖZARPACI, Cem Görkem, **Analitik Hiyerarşi Prosesi Yardımıyla Kalite Fonksiyon Açınımında Önceliklendirme**, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,1998

ÖZDEMİR, Müjgan Sağır; **Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı**, 2002, www.mmo.org.tr/endustrimuhendisligi/2002_2/makaleperformans.htm

PHUONG, Nga Thanh; BOSTEL, Nathalie; PÉTON Olivier; “A Dynamic Model For Facility Location In The Design Of Complex Supply Chains”, **International Journal of Production Economics**, sayı:113, No: 2, Haziran 2008,s.678-693

SAAT, Mesiha; “Çok Amaçlı Karar Vermede Bir Yaklaşım: Analitik Hiyerarşi Yöntemi”, **G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, sayı 2/2000, 2000, s. 149-162

SAATY, Thomas L.; “A Scaling Method For Priorities In Hierarchical Structures”, , **Journal Of Mathematical Psychology**, University Of Pennsylvania,, sayı:15, 1977, s.234-281

SAATY, Thomas L.; WIND, Yoram; "Marketing Applications of the Analytic Hierarchy Process", **Management Science**, sayı: 26, Temmuz 1980, s.641-658

SAATY, Thomas L.; "How To Make A Decision: The Analytic Hierarchy Process", North Holland, **European Journal Of Operational Research**, sayı: 48, 1990, s.9-26

SAATY, Thomas L.; "Some Mathematical Concepts of the Analytic Hierarchy Process", **Behaviormetrica**, sayı 29, 1991, s. 1-9

SAATY, Thomas L.; VARGAS, L., "A Model of Neutral Impulse Firing and Synthesis", **Journal of Mathematical Psychology**, Belgium sayı 37, No: 2, 1993, s.200-218

SAATY, Thomas L.; "Transport Planning with Multiple Criteria: The Analytic Hierarchy Process Applications and Progress Review", **Journal of Advanced Transportation**, sayı 29, No: 1, 1994, s. 81-126

SAATY, Thomas L.; VARGAS, L.; "Diagnosis with Dependent Symptoms: Bayes Theorem and the Analytic Hierarchy Process", **Operations Research**, sayı 6, No:4, Pittsburgh, Pennsylvania, 1998, s. 491-501

SAATY, Thomas L.; CHO, Y.; **The Forthcoming Decision by the US Congress on China's Trade Status: A Multicriteria Analysis**, University of Pittsburgh, Pennsylvania, 15260, U.S.A., 1999

SAATY, Thomas L.; VARGAS, L.; DELLMAN, Klaus; "The Allocation of Intangible Resources: The Analytic Hierarchy Process and Linear Programming", vol.37, s.169-184, **Socio-Economic Planning Sciences**, University of Pittsburgh, U.S.A., 2003

SAATY, Thomas L.; **The Analytic Hierarchy and Analytic Network Processes**, MCDM XV-th International Conference, Ankara, Turkey,. 2000

SAATY, Thomas L.; "Fundamentals of Decision Making and Priority Theory", **RWS Publications**, Vol: 6, Pittsburgh, U.S.A., 2000

SAĞIR, ÖZDEMİR Müjgan; "Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı", **Osmangazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü**, sayı:2, Nisan-Mayıs-Haziran 2002

SÜER, İrfan; **Pazarlama Yönetiminde Sayısal Modeller Yoluyla Karar Verme**, Ankara, Bizim Büro Basımevi, 2000

SÜER, İrfan; “Pazarlama Karması Optimizasyonunda Analitik Hiyerarşi Yöntemi Uygulaması”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1993/3,

SÜER, İrfan; **Reklam Modellerine Modern Kontrol Sistemlerinin Uygulanması**, Ankara, Gazi Üniversitesi Doktora Tezi, 1984

SÜER, İrfan; **Analitik Hiyerarşi Yönteminin Siyasi Adayların Değerlendirilmesi ve Seçim Tahminlerinde Kullanılması**, D.İ.E. Araştırma Sempozyumu, 1997, Ankara

SÜER, İrfan; HAŞILOĞLU, Selçuk Burak; “Beyaz Eşya Sanayi İşletmelerinin İnternet Üzerindeki Hizmetlerinin Analitik Hiyerarşi Süreci ile Değerlendirilmesi”, **Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi**, 2008, Cilt 45, Sayı 520

TEK, Ömer Baybars; **Pazarlama İlkeleri**, Beta Basım, Yayım, Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999

THOMPSON, Donald N.; **Türkiye’deki Pazarlama Vak’aları: Zorluklar ve Fırsatlar**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2006

TOPÇU, İlker; **Analitik Hiyerarşi Süreci**, İstanbul Teknik Üniversitesi, 2006
www.isl.itu.edu.tr/ya/AHS.doc

URAZ Çevik; **Temel Pazarlama Bilgileri**, Ankara Basım ve Ciltevi, Ankara, 1976

WIND, Yoram; GROSS, Daniel; **An Analytic Hierarchy Approach To The Allocation Of Resources Within A Target Product/Market/Distribution Portfolio**, Proceedings of the ORSA/TIMS Conference on Marketing Measurement and Analysis, Stanford, CA, March, 1979.
www.ifm.eng.cam.ac.uk/cim/imnet/symposium2002/papers/Atthirawong.pdf

WING, S.Chow; MADU, Christian; KUEI Chu-Hua N.; LU Min H.; LIN Chinho, TSENG Hojung; “Supply Chain Management in the US and Taiwan”, **Omega**,sayı: 36, No: 5, Ekim 2008, s.665-679

YAGER, Ronald R.; “An Eigenvalue Method Of Obtaining Subjective Probabilities”, **Behavioral Science**, 1979, vol.24, s.382-387

YAYAN, İsmail; **Türk Kara Kuvvetlerinde Taarruz Taktik Keşif Helikopteri Etkinlik Değrelendirmesi ve Seçiminde Analitik Hiyerarşi Yaklaşımı**, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2001

YETİM, Sebahat; “Tek Değişkenli Reel Değerli Fonksiyonlarda Türev Kavramına Etki Eden Bazı Matematik Kavramlarının Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Analizi”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt:12,sayı 1, 2004

YILMAZ, Cengiz; KABADAYI, Ebru; SEZEN, Bülent; “Dağıtım Kanallarında Üretici-Bayi İlişkilerinde Bağımlılık Kavramı ve Bağımlılığın İşbirliği, Bağlılık ve Memnuniyet Üzerine Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, (5), s.181-192

YILMAZ, Ersin; **Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Katılımcı Doğal Kaynak Planlaması**, Çevre ve Orman Bakanlığı Yayın No.238, 2005

YILMAZ, Nevin; **Analitik Hiyerarşi Yaklaşımı**, Yıldız Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000

ZAHEDI, Fatemeh, “The Analytical Hierarchy Process A Survey Of The Method And Its Applications”, **The Institute Of Management Sciences**,0091-2102/86/16040096 01.25, s.96-108, University Of Massachusetts, ABD, 1986

http://dagitimkanali.net/2008-haziran/index_2008-06.html

ÖZET

Emine Özlem VAHAPOĞLU

Bir Dış Ticaret Firmasının İl Ve Bölge Bazında Temsilci Firma Seçiminde Analitik Hiyerarşi Metodunun Kullanılması; Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008

Karar verme, her insan ve işletme hayatında yer alan ve ona yön veren bir unsurdur. Bir işletmenin kuruluşundan itibaren var olması ve başarısı verilen doğru kararlara doğrudan bağlıdır. Karar verme süreci, karar verilecek herhangi bir konuya etki eden nicel ve nitel kriterleri aynı anda karar verme sürecine dahil ederek bir arada değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Doğru karar vermenin yolu her tür veri ve yargının bir arada değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Analitik Hiyerarşi Metodu sağladığı bu imkan nedeniyle işletmelerde verilecek kararlarda yaygın şekilde uygulanmaktadır.

“Bir Dış Ticaret Firmasının İl Ve Bölge Bazında Temsilci Firma Seçiminde Analitik Hiyerarşi Metodunun Kullanılması” isimli bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, AHM'nin esası olan karar olgusu incelenmiş, ikinci bölümde AHM'nin yapısı, özellikleri, metotla ilgili olarak literatürde bulunan bazı örnekler hakkında bilgi verilmiş; üçüncü bölümde uygulama kısmına hazırlık niteliği taşıyan dağıtım kanallarına yönelik genel bilgi verilmiş, dördüncü bölümde ise bir dış ticaret firmasıyla ilgili ön bilgi verildikten sonra AHM bu firmanın il ve bölge bazında temsilci firma seçiminde uygulanmıştır.

Anahtar Sözcükler

1. Karar Verme
2. Analitik Hiyerarşi Metodu
3. Dağıtım Kanalları
4. Temsilci Firma (Bayi) Seçimi

ABSTRACT

Emine Özlem VAHAPOĞLU

Using The Analytic Hierarchy Method On Choosing The Vendor- Distributor Of A Foreign Trading Company; Ankara, 2008

Decision making is a very important element which takes a major place in every person and company life and directs it. Existence and success of a company, or a man, depend directly on decisions which are given rightly. In decision making process, it is strongly needed that the quantity and quality data must be considered, computed and encountered without any neglect in any subprocess. This study is a sample of decision making without any neglect by Analytic Hierarchy Method which gives chance to evaluate the problem with both numerical data and experimental judgements counted.

This study, that is prepared under the name of “Using The Analytic Hierarchy Method On Choosing The Vendor- Distributor Of A Foreign Trading Company” includes four main chapters. First chapter of this study is about decision making, decision making process and managerial decision making which is the base line of AHM. Second chapter includes the main, detailed information, characteristics and process of Analytic Hierarchy Method. Third chapter is a preparation part for the fourth; it consists of detailed information about “Distribution” case of the goods. Fourth chapter is the practice part of the study; first it gives the information about the firm where the study is made; then the working process and results.

Key Words

1. Decision Making
2. Analytic Hierarchy Method
3. Distribution Of Goods
4. Choosing Vendor