

**T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KÜÇÜK OTELLERDE
KURUMSAL STRATEJİ BELİRLEME İÇİN
BİR KARAR DESTEK SİSTEMİ**

Halil EPİK

**Danışman
Prof. Dr. Yılmaz GÖKŞEN**

İZMİR – 2019

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Küçük Otellerde Kurumsal Strateji Belirleme İçin Bir Karar Destek Sistemi” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Halil EPİK

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Küçük Otellerde Kurumsal Strateji Belirleme İçin
Bir Karar Destek Sistemi
Halil EPİK

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı
Yönetim Bilişim Sistemleri Programı

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, büyük işletmelerin aksine genellikle sahibi tarafından yönetilen işletmelerdir. Bu yöneticilerin yönetim ve teknolojiyle ilgili donanımları büyük işletme yöneticileri kadar yeterli olmadığına işletmelerinin hayatlarını devam ettirebilmesi yolundaki karar verme süreçlerinde stratejik hatalar yapması kaçınılmaz olabilmektedir.

Özellikle büyük işletmelerin olanaklarına sahip olmayan küçük ölçekteki işletmelere karar verme süreçlerinde yardımcı olacak araçların yetersizliğinden dolayı bu çalışmada her yöneticinin kullanabileceği kullanıcı dostu arayüze sahip ve sade bir ücretsiz, Türkçe yazılım önerisinde bulunulmuştur.

Bu amaçla küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri genel olarak ele almak yerine bir sektöre özel olarak odaklanılmış ve bunun için otel sektörü içerisinde yer alan bu özelliklere sahip küçük oteller tercih edilmiştir. Bunun sonucunda, kullanımı kolay ve benzer özelliklere sahip herhangi bir sektöre uyarlanabilen ve küçük otel yöneticilerinin stratejik planlama aşamasında doğru karar vermelerine ve bilgileri güncellemelerine yardımcı olacak esnek bir karar destek sistemi elde edilmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışmada öncelikle stratejik yönetim, turizm işletmeleri ve karar destek sistemi hakkında detaylı bilgi verilmiş ve sonra geliştirilen karar destek sistemi yazılımı tanıtılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Turizm, Otelcilik, Karar Destek Sistemi, SWOT, PESTEL.

ABSTRACT
Master's Thesis
A Decision Support System For Determining Corporate Strategy
In Small Hotels
Halil EPİK

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Management Information Systems
Management Information Systems Program

Small and medium-sized businesses, unlike large enterprises, are usually managed by the business owner. When the managerial and technology equipment of these managers are not as sufficient as the large enterprise managers, it may be inevitable for the enterprises to make strategic mistakes in the decision-making processes in order to sustain their lives.

Due to the inadequacy of the tools to assist the decision-making process of small scale enterprises which do not have the opportunities of large enterprises, this software has a user-friendly interface which can be used by every manager and a simple, free of charge Turkish software has been proposed.

For this purpose, instead of dealing with small and medium-sized enterprises in general, a sector specifically have being focused and for this purpose small hotels with these features within the hotel sector is preferred. As a result of this, It is intended to obtain a flexible decision support system that is easy to use and can be adapted to any sector with similar characteristics and will help small hotel managers to make the right decision and update informations at the strategic planning stage.

In this study, firstly detailed information about strategic management, tourism enterprises and decision support system is given and then developed decision support system software is introduced.

Keywords: Strategic Management, Tourism, Hotel Management, Decision Support System, SWOT, PESTEL.

KÜÇÜK OTELLERDE KURUMSAL STRATEJİ BELİRLEME İÇİN BİR KARAR DESTEK SİSTEMİ

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	x
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
EKLER LİSTESİ	xiv

GİRİŞ	1
-------	---

BİRİNCİ BÖLÜM STRATEJİK YÖNETİM

1.1. STRATEJİK YÖNETİMİN TANIMI	4
1.1.1. Stratejik Yönetimin Temel Kavramları	4
1.1.1.1. Vizyon ve Misyon	4
1.1.1.2. Strateji	5
1.1.1.3. Politika	6
1.1.1.4. Taktik	6
1.1.2. Stratejik Yönetimin Faydaları ve Özellikleri	6
1.2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ	8
1.3. STRATEJİK ANALİZ ARAÇLARI	12
1.3.1. PEST Analizi	12
1.3.1.1. Politik Faktörler	13
1.3.1.2. Ekonomik Faktörler	14
1.3.1.3. Sosyolojik Faktörler	14
1.3.1.4. Teknolojik Faktörler	15
1.3.1.5. Diğer PEST Türevleri	16
1.3.2. SWOT(GZFT) Analizi	17

1.3.3. TOWS Matrisi	18
1.3.4. Risk Analizi	19
1.3.4.1. Risk Değerlendirme Karar Matrisi	20
1.3.4.2. Oransal Risk Değerlendirme	21
1.3.4.3. Olasılık ve Etki Matrisi	21
1.3.5. Senaryo Analizi	22
1.3.6. Stratejik Konum ve Eylem Değerlendirme (SPACE) Matrisi	23
1.3.7. Porter Rekabet Analizi (Beş Güç Modeli)	24
1.3.8. Boston Danışmanlık Grubu (BCG) Büyüme / Pazar Payı Matrisi	24
1.3.9. McKinsey / General Electric (GE) Matrisi	26
1.3.10. Ürün / Pazar Değerlendirme Matrisi (Hofer Analizi)	27
1.3.11. Ansoff'un Büyüme Matrisi	28
1.3.12. Değer Zinciri Analizi	29
1.3.13. Pazarlama Stratejilerinin Karlar Üzerine Etkisi (PIMS) Analizi	30
1.3.14. Diğer Analiz Araçları	30

İKİNCİ BÖLÜM

TURİZM VE TURİZM İŞLETMELERİ

2.1. TURİZM	33
2.2. TURİZMİN ÇEŞİTLERİ	33
2.2.1. Katılan Kişi Sayısına Göre Turizmin Çeşitleri	34
2.2.2. Ziyaret Edilen Yere Göre Turizmin Çeşitleri	34
2.2.3. Katılanların Yaşlarına Göre Turizmin Çeşitleri	34
2.2.4. Katılanların Sosyo-Ekonomik Durumuna Göre Turizmin Çeşitleri	35
2.2.5. Amaca Göre Turizmin Çeşitleri	35
2.3. TURİZM İŞLETMELERİ	37
2.3.1. Ulaştırma İşletmeleri	37
2.3.2. Konaklama İşletmeleri	38
2.3.3. Diğer Turizm İşletmeleri	40
2.4. OTELLERİN SINIFLANDIRILMASI	40
2.4.1. Konaklama Amacı Bakımından Otel İşletmeleri	40
2.4.2. Faaliyet Süresi Bakımından Otel İşletmeleri	41
2.4.3. Bulundukları Yere Göre Otel İşletmeleri	41

2.4.4. Büyüklüklerine Göre Otel İşletmeleri	41
2.4.5. Mülkiyet Durumuna Göre Otel İşletmeleri	42
2.4.6. Sunulan Hizmet Çeşidine Göre Otel İşletmeleri	42
2.4.7. Uygulanan Fiyat Düzeyine Göre Otel İşletmeleri	42
2.4.8. Hedef Pazara Göre Otel İşletmeleri	42
2.4.9. Hukuki Özelliklerine Göre Otel İşletmeleri	43
2.5. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ) VE OTEL İŞLETMELERİ	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARAR DESTEK SİSTEMLERİ (KDS)

3.1. KARAR VE KARAR VERME KAVRAMI	44
3.1.1. Karar Çeşitleri	44
3.1.2. Karar Verme Süreci	45
3.1.3. Karar Verme ile Karıştırılan Kavramlar	46
3.2. KARAR DESTEK SİSTEMLERİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	47
3.2.1. Karar Destek Sistemlerinin Yapısı	49
3.2.2. Karar Destek Sistemlerinin Çeşitleri	50
3.2.3. Karar Destek Sistemlerinin İlgili Olduğu Bilim Dalları	51
3.2.4. Karar Destek Sistemlerinin Geleceği	52

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KÜÇÜK OTELLERDE BİR KARAR DESTEK SİSTEMİ UYGULAMASI

4.1. ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI	53
4.2. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ	53
4.3. KDS'NİN GELİŞTİRİLMESİ	57
4.3.1. Kullanılacak Yazılımların ve Yazılım Dillerinin Belirlenmesi	59
4.3.2. Veri Tabanının Oluşturulması	59
4.3.2.1. Faktörlerin ve Puanlarının Belirlenmesi	62
4.3.2.2. Veri Tabanına Verilerin Girilmesi	62
4.3.3. Arayüz Tasarımı ve Kodlamaların Yapılması	63
4.3.4. Raporlama	74
4.3.4.1. Matrislerin Belirlenmesi	75

4.3.4.2. Matrislere Yerleşim İçin Hesaplamaların Yapılması	79
SONUÇ VE ÖNERİLER	84
KAYNAKÇA	91
EKLER	



KISALTMALAR

BCG	Boston Danışmanlık Grubu (Boston Consulting Group)
GE	General Electric
KDS	Karar Destek Sistemi
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
PESTEL	Politik, Ekonomik, Sosyolojik, Teknolojik, Ekolojik, Legal
PIMS	Profit Impact of Marketing Strategy
QSPM	Quantitative Strategic Planning Matrix
SİB	Stratejik İş Birimi
SPACE	Strategic Position and Action Evaluation
SQL	Structured Query Language
SW	Strengths, Weaknesses
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TDK	Türk Dil Kurumu
YBS	Yönetim Bilişim Sistemi

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1:	Değer Zinciri Analizi Birincil Faaliyetler	s.29
Tablo 2:	Otellerin Sınıflandırılması	s.41
Tablo 3:	Güvenirlilik Yorum Aralıkları	s.56
Tablo 4:	Faktörlerin Güvenirlilik Puanları	s.57
Tablo 5:	Olasılık ve Etki Matrisindeki Konumlandırma	s.80



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	Stratejik Yönetim Modeli	s.9
Şekil 2:	Risk Değerlendirme Karar Matrisi	s.21
Şekil 3:	Olasılık ve Etki Matrisi	s.22
Şekil 4:	SPACE Matrisi	s.23
Şekil 5:	BCG Matrisi	s.25
Şekil 6:	GE Matrisi	s.27
Şekil 7:	Hofer Matrisi	s.28
Şekil 8:	Ansoff Matrisi	s.29
Şekil 9:	Turizmin Çeşitleri	s.33
Şekil 10:	Karar Verme Modeli	s.45
Şekil 11:	Karar Destek Sistemleri Yapısı	s.50
Şekil 12:	Karar Destek Sistemlerinin İlgili Olduğu Bilim Dalları	s.52
Şekil 13:	Kişisel Bilgiler Anket Grafiği	s.55
Şekil 14:	Anket Grafiği	s.56
Şekil 15:	Yazılımın Akış Şeması	s.58
Şekil 16:	PESTEL Analizi Veri Tabanı Tablo Tanımları	s.60
Şekil 17:	SW Analizi Veri Tabanı Tablo Tanımları	s.61
Şekil 18:	Faktörlere Veri Girişi	s.63
Şekil 19:	Yazılım Açılış Ekranı	s.63
Şekil 20:	Örnek Kod Bloğu – 1	s.64
Şekil 21:	Örnek Kod Bloğu – 2	s.64
Şekil 22:	PESTEL Değerlendirme Ekranı	s.65
Şekil 23:	Örnek Kod Bloğu – 3	s.66
Şekil 24:	Örnek Kod Bloğu – 4	s.67
Şekil 25:	Örnek Kod Bloğu – 5	s.67
Şekil 26:	Örnek Kod Bloğu – 6	s.68
Şekil 27:	Örnek Kod Bloğu – 7	s.68
Şekil 28:	Yönetici Ayarlarına Şifre ile Giriş	s.69
Şekil 29:	Örnek Kod Bloğu – 8	s.69
Şekil 30:	Yönetici Ayarları Giriş Başarılı Mesajı	s.69
Şekil 31:	Yönetici Paneli	s.70
Şekil 32:	Yönetici Kayıt İşlemleri	s.70
Şekil 33:	Yönetici Paneli Faktör İşlemleri	s.71

Şekil 34:	Örnek Kod Bloğu – 9	s.71
Şekil 35:	Örnek Kod Bloğu – 10	s.72
Şekil 36:	Örnek Kod Bloğu – 11	s.72
Şekil 37:	Veri Tabanı Yedekleme ve Geri Yükleme	s.72
Şekil 38:	Örnek Kod Bloğu – 12	s.73
Şekil 39:	Örnek Kod Bloğu – 13	s.74
Şekil 40:	Kayıtlı Raporlar Ekranı	s.75
Şekil 41:	PESTEL Rapor Ekranı	s.75
Şekil 42:	PESTEL Raporu: Fırsatlar	s.77
Şekil 43:	PESTEL Raporu: Tehditler	s.77
Şekil 44:	PESTEL Raporu: Klasik	s.78
Şekil 45:	SW Raporu	s.78
Şekil 46:	SWOT Raporu	s.79
Şekil 47:	Örnek Kod Bloğu – 14	s.81
Şekil 48:	Örnek Kod Bloğu – 15	s.82
Şekil 49:	Örnek Kod Bloğu – 16	s.82

EKLER LİSTESİ

EK 1: Önem Anketi Formu

ek s.1

EK 2: Faktörlerin Normalize Edilmiş Önem Puanları

ek s.8



GİRİŞ

Teknoloji insan yaşamı için hayatını sürdürmesi açısından her zaman önemli olmuştur. Savunma ve saldırı avantajı sağlama açısından da önemli olduğu gibi günlük yaşam kalitesinin de artmasını sağlayan teknolojiler de geliştirilmiştir. Teknolojilerin ortaya çıkması ve gelişmesi temel olarak insanın hayatını devam ettirme içgüdüleriyle ortaya çıkmıştır.

Günümüzde hayatını devam ettirebilme isteği artık yalnızca bireysel olarak düşünülemez. İşletmeler açısından da tüm bu istek aynı şekilde geçerlidir ve bu işletmeler hayatını devam ettirebilmek için güncel teknolojiye sahip olmalı ve onu etkin şekilde kullanabilmelidir. Pazardaki rekabet şiddeti, zamanında ilk insanların bölgelerini ve hayatlarını korumak için taş, sopa, mızrak ve bunlara benzer ilkel teknolojileri kullanmaya ve de zamanla bunları daha güçlü olabilmek için geliştirmeye mecbur kalması gibi işletmelerin de ilgili teknolojileri kullanmasını zorunlu hale getirmiştir. Öyle ki günümüz işletmeleri artık bilişim teknolojisi şeklinde gelişme gösteren teknolojileri de kullanmaya başlamıştır.

Bilişim teknolojileri artık bireysel olarak da kurumsal olarak da hayatımızın önemli bir parçası olmuştur. Eskiden var olan fiziksel nesne tabanlı teknolojiler günümüzde yerini büyük ölçüde bilgi tabanlı teknolojilere bırakmıştır. İşletmeler, doğru ve zamanlı bilgiyle hayatını sürdürebilmektedir. Bu bilgiler, işletme yöneticilerinin karar verme süreçlerinde etkili tercihleri yapması için çok önemlidir ve bunu sağlayacak bilişim teknolojilerine sahip olan işletmeler, rekabet içerisinde hayatını devam ettirebilmeyi başarabilmektedir.

Bilginin insan için hayati bir önemi vardır. Kendisine yabancı bir doğada olan insan yaşamını ancak bu doğayı tanıyarak devam ettirebilir. Doğada yaşamı zorlaştıran engeller vardır ve insan doğanın nimetlerinden faydalanmadan yaşayamaz. İnsan karşısındakini tanımadan onunla mücadele edemez ve onu ele geçiremez. Tanıdıkça onu evcilleştirir ve de ona hükmedebilir (Öktem ve Türkbağ, 2009:14).

Bilgi, bir birey için önemli olduğu kadar bir işletme için de önemlidir. Birey ya da işletme hayatını devam ettirebilmek için bilgiye muhtaçtır. İşletmelerdeki yöneticiler açısından duruma yaklaştığımızda bir yönetici işletmesini pazarda rekabet ettirebilmek için bilgiye muhtaçtır; ancak rekabet gün geçtikte daha çok şiddetlendiği için bilgiyi edinmek tek başına yeterli olamamaktadır. Bilgi, amaca göre doğru bir şekilde işlenmelidir. Bir bilgi doğru işlendiğinde geleceğe ışık tutacaktır. Amaca

ulaşmanın yolu doğru bir planlamadan geçer ve bu planlama amaca uygun bilgi olmadan gerçekleşemez. Bu yüzden birey ya da işletme olarak doğru bir planlamayla hedeflere yol alınmalıdır. Doğru bir planlama ise şüphesiz sistemli bir yaklaşımla yapılmalıdır.

Büyük işletmeler, ekonomik güçleri sayesinde en son geliştirilen bilişim teknolojilerine sahiptir ve ilgili pazarda her zaman güçlü kalabilmeyi başarabilmektedir. Geçmişteki büyük işletmelerden teknolojiye ayak uyduramayanlar günümüze kadar hayatta kalmayı başaramamıştır. Ayrıca bu işletmelerin büyüklükleri bilişim teknolojilerinin kullanımını zorunlu hale getirmektedir. Bilişim teknolojileri işletmelerin bir sistem içerisinde kalmasını da sağlamaktadır. Bu bilişim teknolojilerine sahip olmak kadar elbette bunu kullanmayı başarabilmek de önemlidir. Büyük işletmeler bu konuda başarılı yöneticilere sahip olmayı da başarabilmektedir.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) ise çoğunlukla ekonomik glerinin düşük olmasından dolayı genelde bilişim sistemlerine sahip olma ve bunu kullanabilme konusunda yeterliliğe sahip değildir. İşletme sahibi aynı zamanda bu işletmenin yöneticisidir ve kendi kararlarını kendi vermektedir. Öyle ki bir KOBİ’de stratejik, operasyonel ve taktik kararları alan kişinin, aynı zamanda yöneticisi olduğu KOBİ’nin sahibi de olduğu söylenebilir. Bu yöneticiler çoğunlukla sezgisel bir şekilde kararlar vermektedir. Bu kararların sonuçları her zaman beklenildiği gibi sonuçlanmayabilir ve bu, işletmenin hayatını devam ettirememesine sebep olabilir. Bunun içindir ki KOBİ’ler için de yönetim araçları geliştirilmelidir.

Bu alışmada, KOBİ’lere karar verme süreçlerinde yardımcı olacak bir karar destek sistemi (KDS) yazılımı geliştirilmesi amacıyla yola çıkılmıştır. KOBİ yöneticisinin karar verme sürecinde etkili kararları verebilmesi için öncelikle işletmesinin güçlü ve zayıf yanlarını ve de işletme çevresindeki fırsat ve tehditleri bilmesi ve buna göre hareket etmesi gereklidir. İ ve dış çevresini tanıyan, bu bilgilere ulaşan bir yönetici yaşadığı çevrede rekabet edebilecek doğru kararları verebilecektir. Geliştirilen bu KDS yazılımı ile KOBİ yöneticisinin kurumsal strateji belirlemede en önemli aşama olan stratejik analizin önemli araçlarından PESTEL ve SWOT analizini yapabilmesi amaçlanmıştır.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri genel olarak ele almak yerine bu özelliklere sahip bir sektöre özel olarak odaklanılmış ve bunun içinse otel sektörü içerisinde yer alan küçük oteller tercih edilmiştir. Bunun sonucundaysa küçük otel yöneticilerinin stratejik planlama aşamasında kullanabilecekleri, bilgileri

güncelleyebilecekleri ve etkili karar vermeleri için yardımcı olacak olan raporlar elde edebilecekleri kullanımı kolay bir KDS elde edilmek istenmiştir.

Birçok sektörde faaliyet gösteren KOBİ vardır. Kimi hizmet üretirken kimi ise mal üretmektedir. Bu durumda, geliştirilen KDS için genel olarak bütün faktörleri ele almak doğru olmayacaktır. İlgili olan her faktörü bu sisteme dahil etmek ve kategorize etmek de bir seçenektir; ancak bu KOBİ yöneticisi için dikkat dağıtıcı bir unsur olarak ortaya çıkabilmektedir. Bunun için bu çalışmada bir sektöre odaklanılmış ve faktörler de buna göre belirlenmiştir; ancak KDS'nin yapısı her sektöre uyarlanabilir özelliklerde tasarlanmıştır.

Literatürde stratejik analiz araçları ile ilgili çalışmalar yapılırken genellikle mal üreten sektörlerle odaklanıldığı görülmüştür. Bu çalışmada farklı bir şeyler ortaya koymak için hizmet sektörü tercih edilmiştir. Hizmet sektöründe yer alan otelcilik sektörüyle ilgili önceden stratejik analiz çalışmaları yapılmış olsa da bir KDS tasarımı olarak bu çalışmaya benzer bir çalışma bulunamamıştır.

Yapılan çalışmada literatürde ilgili kavramların araştırması yapıldıktan sonra çalışmada asıl hedeflenen stratejik analiz araçlarından SWOT ve PESTEL analizleri yapılmış olan ilgili çalışmalar taranarak ilgili faktörler belirlenmiştir. Belirlenen faktörler ise bir uzman tarafından incelenmiş ve onaylandıktan sonra geliştirilen KDS'nin sezgisel olmasının önüne geçmek ve de belirlenen faktörlere sayısal değerler vermek için Kuşadası'nda devamlı olarak faaliyet gösteren 12 küçük otel yöneticisi ile bu faktörler üzerine bir önem anketi düzenlenmiştir.

Bu çalışmada, küçük oteller için bir karar destek sistemi geliştirilmesi amaçlanmış ve bunun için stratejik analiz araçlarından PESTEL analizi ve SW analizi ayrı ayrı ele alınmıştır. Yazılımın karar vericiye sunacağı raporlara, bu analiz araçları ile çalışan veri tabanındaki verilerle birlikte karar vericinin yaptığı değerlendirmelerin matematiksel işlemleri sonucunda ulaşılabacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM

1.1. STRATEJİK YÖNETİMİN TANIMI

İşletme yönetiminde işletmenin varlığını devam ettirmesi için günümüzde olmazsa olmazlardan biri olan stratejik yönetim, etkili stratejilerin geliştirilip uygulanmasına ve sonuçlarının değerlendirilip kontrol edilmesine yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür (Dinçer, 2003: 35).

Hatiboğlu'na göre stratejik yönetim, geleceği planlamak değildir. İşletmelerin çevresi devamlı olarak değişikliğe uğradığı için planlar tek seferlik yapılarak değişmez kalıplar haline getirilemez (aktaran Güçlü, 2003: 70).

Rekabetin yoğun olduğu günümüzde yöneticiler stratejik düşünmeli, rekabet gücünü elde etmek için planlarını oluşturmalı ve etkili bir şekilde uygulamalıdır. Yöneticinin bakış açısıyla bakılırsa eldeki kaynaklar başarıya katkı sağlamadıkça israftır ve bu kaynakların doğrudan katkısı ne kadar çok olursa o kadar iyidir (Doğan ve Topoyan (Çev. Ed.), 2016: 36).

1.1.1. Stratejik Yönetimin Temel Kavramları

İşletme yönetimiyle ilgili literatürde strateji ve politika; vizyon ve misyon ve de strateji ve taktik gibi kavramlar arasında kesin ayrım yapmak oldukça zordur; ancak bunlar arasında anlam açısından benzerlikler söz konusu olmakla beraber farklılıklar söz konusudur (Dinçer, 2003: 5).

1.1.1.1. Vizyon ve Misyon

Vizyon, genel olarak bir şirketin ne olabileceği konusunda ileri bir görüş, onun gelecekteki durumu ve başarısı ile ilgili bir hayal ve işletmenin potansiyel geleceğini gösteren bir fotoğraf olarak açıklanabilir (Dinçer, 2003: 6).

Bir örgütün vizyonunda yol gösterici gücü, ne olmak istediğinin hayali ve var olma sebebi belirgin olmalıdır. Vizyon, bir örgüte ışık tutan bir fener gibidir. Örgüt ile ilgili her şey, yani yapısı, ilkeleri, prosedürleri ve kaynakların dağılımı vizyonun gerçekliğini desteklemelidir (Doğan ve Topoyan (Çev. Ed.), 2016: 39).

Misyon, tüm paydaşların şirketin uzun vadeli performansı ile ilgili beklentilerini kapsayacak şekilde tasarlanmış bir mesajdır. Misyonu hazırlayan yöneticiler, şirketi birleştirici bir amaç belirlemeye çalışırlar. Genel olarak misyon aşağıdaki hususlarla ilgilidir (Barca (Çev. Ed.), 2015: 21-22):

- 1- Bu şirket neden var?
- 2- Ekonomik amaçlarımız nelerdir?
- 3- Kalite, şirket imajı ve kimliğimiz bakımından faaliyet felsefemiz nedir?
- 4- Temel becerilerimiz ve rekabetçi avantajlarımız nelerdir?
- 5- Hangi müşterilere hizmet veriyoruz ve verebiliriz?
- 6- Hissedarlara, çalışanlara, topluluklara, çevreye, sosyal sorunlara ve rakiplere karşı sorumluluklarımızı nasıl görüyoruz?

Vizyon ve misyon'un işletmeye faydalarını şu şekilde özetleyebiliriz (Dinçer, 2003: 14-15):

1. Vizyonun en önemli fonksiyonu işletmeye bir gelecek betimlemesidir. Bu betimleme, yöneticilere uzun vadeli ve temel kararlarını verirken birtakım sınırlamalar koyar ve işletmenin kolayca başka yönlere yönelmesini önler.
2. Misyon ise örgütün hayallerini gerçekleştirmesinde somut bir görev alanı oluşturur ve amaç tanımlar. Bu sebeple çalışanlar için bireysel olarak ne yapılacağını değil, ortaklaşa ne yapılacağını belirten sağlam bir hedef ortaya koyar. Bu açıdan misyon, paylaşılan ortak bir değer olmak zorundadır.

1.1.1.2. Strateji

Fransızca "stratégie" kelimesinden dilimize geçen "Strateji"nin anlamı Türk Dil Kurumu'nda (TDK) "İzlem" ve "Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceş." olarak geçmektedir.

Günümüzde stratejiyi, ekonomik örgütler kapsamında, karar teorisi kapsamında, politik ve askeri anlamda olarak üç bölümde incelemek mümkündür. Strateji başlarda askeri bir kavramdı ve zamanla milli gücün diğer elemanlarının da geliştirilmesinin gerekliliğinin ortaya çıkmasıyla çok boyutlu bir kavram haline dönüştü ve politik hedefler için de kullanılmaya başlandı. Politik ve askeri anlamdaki strateji için "Milli hedeflere ulaşmak için politikanın ve Silahlı Kuvvetlerin kullanılması bilimi ve sanatıdır." tanımını kullanabiliriz. Ekonomik örgütler içinse, belirlenmiş olan

pazarda hangi üretimin ne zaman, nerede, kime yapılacağı konusundaki kararları belirlemede kullanılır. Stratejiye karar teorisi açısından bakarsak, “Hareket tarzı veya faaliyetler arasından seçimi sağlamak amacıyla kabul edilen bir veya bir dizi karar kriteridir.” diyebiliriz (Yarman ve Ünal, 2015: 6-7).

1.1.1.3. Politika

Politika'nın TDK'daki kelime anlamı “Devletin etkinliklerini amaç, yöntem ve içerik olarak düzenleme ve gerçekleştirme esaslarının bütünü, siyaset, siyasa.”, “Davranış biçimi, düşünce yapısı.” ve “Bir hedefe varmak için karşısındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyuşmazlıklardan yararlanma vb. yollarla işini yürütme.” olarak geçmektedir.

İşletme yönetiminde ise politika, yöneticilere alınacak kararlarda ve yapılacak faaliyetlerde yol gösteren, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için genel bir plan oluşturan bir ilke ya da ilkeler dizisidir. Politika, kurallarla karıştırılmamalıdır. Kurallar bir durumda nasıl davranılacağını kesin olarak belirtir ve yöneticiye inisiyatif kullanmaya fırsat vermez. Politika ise yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eder (Dinçer, 2003: 26-27)

1.1.1.4. Taktik

Taktik, kısa vadeli fikir ve uygulamalardan, işletmenin bölümlerini içine alan kararlardan ve genellikle işletme içi analizlere dayalı planlardan oluşan ve en sonunda stratejinin gerçekleştirilmesine yardımcı olan bir araçtır. Taktik için aynı zamanda “Fonksiyonel Stratejiler.” veya “Alt stratejiler.” diyebiliriz (Dinçer, 2003: 25-26).

1.1.2. Stratejik Yönetimin Faydaları ve Özellikleri

İşletmede bulunan her düzeyden yönetici, stratejik planlama ve uygulama aşamasında etkileşim halinde bulunduklarından dolayı faydaları katılımcı yönetim sonuçlarıyla benzerlik gösterir. Geliştirilmiş olan stratejinin sonuçlarının ölçümünde yalnızca mali sonuçlar değerlendirilemez. Stratejik yönetim olumlu davranışsal sonuçları da sağlar. Elbette bu davranışsal olumlu sonuçlar olumlu mali sonuçlar olarak da işletmeye yansiyacak ve hedeflere ulaşmada yardımcı olacaktır. Davranışsal faydaları ise şunlardır (Barca (Çev. Ed.), 2015: 10-11):

1. Geliştirilen strateji, işletmenin sorun önleme yeteneğini geliştirmektedir. Yapılmış olan stratejik planlamanın gerekliliklerinin farkında olan üst yöneticiler izleme ve tahminleme konusunda üst yöneticilere yardımcı olurlar. Bu da olası sorunların önlenmesi açısından örgütün yeteneklerini artırır.
2. Grup temelli alınmış olan stratejik bir karar en iyi alternatiflerden tercih edilir. Uzman üyelerin öngörülerini seçeneklerin gözden geçirilmesini kolaylaştırdığı için farklı stratejiler yaratılabilir. Bu da stratejik yönetim sürecinin daha iyi kararlarla sonuçlanmasına yardımcı olur.
3. Strateji oluşturma aşamasına çalışanların katılmasıyla, çalışanların üretkenlik ve ödül anlayışı iyileşir ve motivasyonları artar.
4. Strateji oluşturma, roller arasında olan görev farklılıklarını açıklığa kavuşturur, netleştirir. Bireysel faaliyet boşlukları ve örtüşmelerinin önüne geçilir.
5. Strateji oluşumuna katılanlar, kendilerinin dahil olmadığı, bir otoritenin almış olduğu kararlardan memnun olmayabilirler; fakat kendileri de bu karara dahil olduklarından, alınacak olan kararın kısıtlarını bilirler ve farkındalıkları daha yüksek olur. Bu sayede de değişime karşı direnişleri azalır.

Stratejik yönetimin genel yönetim özelliklerine sahip olmasıyla birlikte ayırt edici özellikleri de mevcuttur. Borseman ve Phatak'a göre (aktaran Dinçer, 2003: 37-38) bu özellikler şunlardır:

1. İşletmenin geleceğini doğrudan ilgilendirmesi ve işletmeye bir yön belirlemeye çalışması nedeniyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin bir fonksiyonudur. Örgüt içerisinde olsun ya da olmasın görev ve yetkilerini başka uzmanlara devretse bile sorumluluk ve riskler yine tepe yöneticisinde olur. Ayrıca, örgütün diğer çalışanları tarafından benimsenmeyen vizyon, strateji ve misyon gibi kavramlar, örgütün ortak değeri ve amacı haline gelmezler.
2. Gelecek yönelimlidir bu yüzden uzun vadeli amaçlarla ilgilidir. Belirlenmiş olan zaman içerisinde işletmenin ne olacağını ve bunun için nelerin yapılması gerektiğiyle ilgilenir.
3. Stratejik yönetim için işletme açık bir örgüttür. İşletme, birbirine bağımlı ve etkileşimli parçalardan oluşan bir bütündür bu yüzden de stratejik yönetim işletmeyle bütün olarak ilgilenmesinin yanında parçalarıyla da ilgilenir. Kendi iç parçalarının yanında işletmenin çevresiyle de ilgilenir çünkü işletme çevresine de karşılıklı olarak bağımlı ve etkileşim halindedir. Çevrede bir

değişim olduğunda bu işletmeyi etkileyeceği için stratejik yönetim çevreyi yakından izlemektedir.

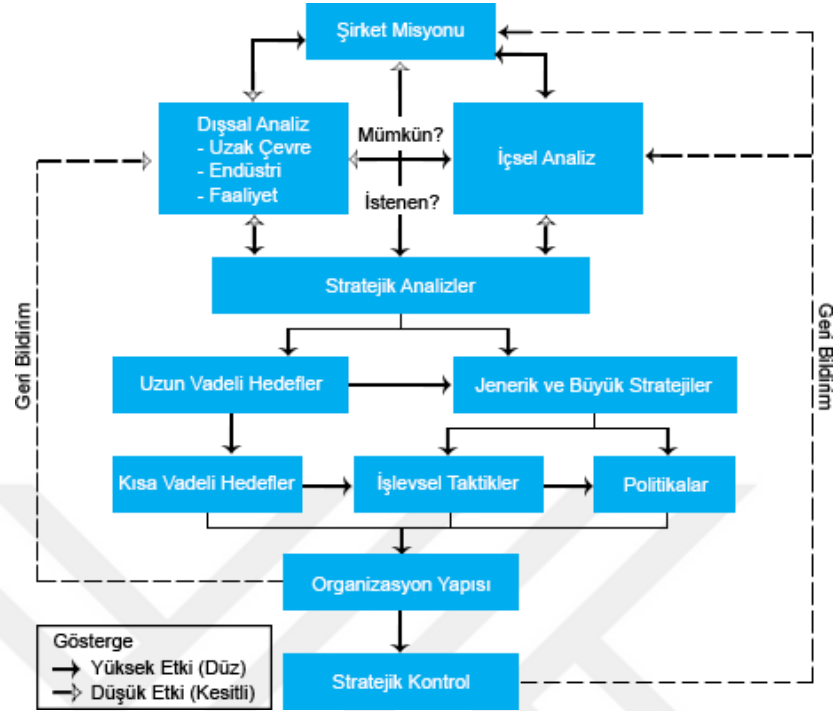
4. Stratejik yönetim hiyerarşik koordinasyonu sağlar. Stratejik olarak oluşturulan hedefler sayesinde amaçlar hiyerarşisi oluşturur ve farklı birimler ve kademeler arasındaki birliği korur.
5. Stratejik yönetimin belirlemiş olduğu kararlar, amaçlar ve faaliyetler işletme içerisinde en alt kademe de dahil herkesin ortak hareket noktası olduğu için de alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
6. İşletme kaynaklarının en uygun şekilde dağıtımıyla ilgilenir.
7. Karar vermek için kullandığı bilgilerin verileri ve kaynakları farklılık gösterir. Kendisinin bölüm ve fonksiyonlarının yanı sıra çevresine ait bilgi ve verileri mecbur kılmasının yanında bu bilgi ve verilerin miktarı da oldukça fazladır.
8. Stratejik yönetim, dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır çünkü toplumun çıkarlarıyla işletmenin amaçlarını bir bütün olarak ele alır.

1.2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim, genel hatlarıyla karar alma sürecindeki gibi planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşur. Süreç ise yeni stratejinin oluşturulması ve seçilmesiyle başlar; ancak bunun yapılabilmesi için önce stratejik analiz gerçekleştirilmelidir. Stratejik yönetimin ön şartı işletmenin şu anki ve gelecekteki dış çevresinin ve işletmenin mevcut yapısının analiz edilmesidir denilebilir. Analizler yapıldıktan sonra çevredeki fırsat ve tehditlere göre işletmenin gelecek betimlemesi ve işletmenin ne olacağına dair tanımlama yapılır. Sonraki çabalar ise bu gelecek betimlemelerine göre düzenlenmelidir (Dinçer, 2003: 39).

Stratejik yönetim süreci için yapılmış olan modellerin benzerliğinden dolayı önde gelen düşüncelerin bir seçmeci modelini geliştirmek mümkün olmuştur. Bu model Şekil 1’de gösterilmiştir ve stratejik yönetim sürecinin temel unsurlarının sırasını ve de aralarındaki ilişkileri gösterme amacını gütmektedir. Ayrıca sürecin genel bir özeti halindedir (Barca (Çev. Ed.), 2015: 11-12).

Şekil 1: Stratejik Yönetim Modeli



Kaynak: Barca (Çev. Ed.), 2015: 12.

Şekil 1'de gösterilen stratejik yönetim modelinin unsurlarından olan şirket misyonu, bir işletmenin kendisini benzer özellikteki diğer şirketlerden ayıran ve eylem kapsamını belirleyen özgül amacıdır. Şirketin ürün, pazar ve teknoloji tercihlerini, stratejik karar alıcıların değerlerini ve önceliklerini yansıtacak şekilde tanımlar (Barca (Çev. Ed.), 2015: 12-13).

İçsel analiz ise Coulter'a göre işletmenin kaynaklarını ve yeteneklerini içeren subjektif niteliklerin belirlenip değerlendirilmesi sürecidir. Bu analiz, işletmenin subjektif değerleri, becerileri ve çalışmaları hakkında önemli bilgiler sağlar. Yani hangi konularda iyi veya yeterli olduğu ya da olunmadığı bilgisinin elde edilmesini sağlar (aktaran Yücel Erol, 2017: 2).

Gürlek'e göre işletmenin içsel analizinin sonucunda güçlü yönlerinin belirlenmesinde genel olarak şu sorulara cevaplar aranır (aktaran Çoban ve Karakaya, 2010: 349);

- 1- Kuruluşun üstünlükleri nelerdir?
- 2- Kuruluşta neler iyi yapılır?
- 3- Başkaları, güçlü yanlarınız olarak neleri görmektedirler?

Zayıf yönlerin tespit edilmesinde ise genel olarak aşağıdaki sorulara cevap aranır (Anonim'den aktaran Çoban ve Karakaya, 2010: 349);

- 1- Kuruluştaki neleri kötü yapmaktayız?
- 2- Kuruluştaki neleri iyileştirmeye ihtiyacımız var?
- 3- Başkaları hangi konularda bizden daha iyi?
- 4- Başkalarının gözünde ne gibi zayıflıklarımız var?

Dışsal analizde ise işletmenin stratejik seçeneklerini etkileyen ve rekabetçi durumunu tanımlayan tüm koşullar ve güçler o işletmenin dışsal çevresini oluşturur. Stratejik yönetim modeli, dışsal çevreyi birbiriyle etkileşen üç parça olarak görür: Uzak, endüstri ve faaliyet çevreleri (Barca (Çev. Ed.), 2015: 13).

Stratejik analizler, stratejik yönetim sürecinin en önemli aşamasıdır. İşletmenin çevresinin ve tüm faaliyetlerinin analiz edilmesiyle, işletmeyi etkileyen tüm unsurların ve işletmenin mevcut durumunun açık bir şekilde görülebilmesi sağlar. Sürekli değişmekte olan günümüz rekabet ortamında işletmenin kendi güçlü ve zayıf yönlerini net bir şekilde görüp buna göre davranarak, dış tehditlerden en az kayıpla kurtulmasını ve/veya fırsatlardan en üst düzeyde faydalanmasını sağlayacak olan stratejilerin geliştirilmesinin temelini oluşturur (Çıkmak'tan aktaran Uygur ve Bozkurt, 2017: 4-5).

İşletmeler, uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için stratejiler geliştirip bu stratejilerine uygun planlamalar yapmak zorundadır. Orta ve uzun vade kavramları birkaç yıldan 30-40 yıla uzanan bir zaman aralığı olarak kabul görmektedir. Dış çevre sürekli değişim halinde olduğu için, orta veya uzun vadeli hedeflere ulaşıldığında dış çevre farklı olacak ve işletme kendisini yeni bir dış çevrenin koşullarında bulacaktır (Çeşmeci, 2012: 156-157).

Stratejik yönetim sürecinde bu hedefler karlılık, yatırımdan elde edilen getiri, rekabetçi pozisyon, teknolojik liderlik, üretkenlik, çalışanlarla ilişkiler, sosyal sorumluluk ve çalışanların gelişimi gibi alanların bazıları ya da hepsiyle ilgilidir (Barca (Çev. Ed.), 2015: 13).

Jenerik stratejiler, diğer adıyla jenerik rekabet stratejileri, Michael Porter tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. Porter'a göre jenerik rekabet stratejileri, düşük maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma'dan oluşmaktadır; ancak odaklanma'nın bir işletme için temelde izlenecek bir jenerik strateji olmadığını, bir stratejiden daha çok kapsam veya hedef pazarın büyüklüğü ile ilgili bir kavram olduğunu ve bunun sadece hedef kitlesi dar olan nispeten küçük işletmelerce uygulanabileceğini

belirtmektedir. İşletmelerin uzun vadede rakiplerinden daha başarılı bir performans gösterebilmeleri için sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmaları gerektiğini vurgulayan Porter, bunu başarmak için jenerik stratejilerden yalnızca bir tanesinin başarıyla uygulanması gerekliliğini öne sürmektedir. Porter'a göre farklı stratejileri birlikte uygulamaya çalışan işletmeler hiçbir stratejiyi tam olarak uygulayamayacak ve stratejik kararlar arasında sıkışacaktır ve bu durum işletmelerin başarısız olmasına sebep olacaktır (Kamaşak, 2010: 50-51).

Büyük stratejiler ise amaçlara ulaşmak için kullanılan araçlardır. Her büyük stratejide özgün bir uzun vadeli strateji paketi olmasının yanında, 15 temel yaklaşımdan bahsedilebilir (Barca (Çev. Ed.), 2015: 14):

- Yoğunlaşma
- Pazar geliştirme
- Ürün geliştirme
- Yenilik
- Yatay bütünleşme
- Dikey bütünleşme
- Ortak girişim
- Stratejik iş birliği
- Birlik
- Eş merkezli çeşitlendirme
- İlişkisiz çeşitlendirme
- Toparlanma
- Elden çıkarma
- İflas
- Tasfiye

Kısa vadeli hedefler işletmenin bir yıl ya da daha kısa süre içinde gerçekleşmesini arzuladığı hedefleridir. Uzun vadeli hedeflerle uyumludurlar. Bir işletmede işlevsel ve operasyonel faaliyetlerde yol gösterici olarak çok sayıda kısa vadeli hedefler olur. Bu hedeflere kısa vadeli pazarlama faaliyetleri, ham madde kullanımları, çalışanların işten ayrılma ve satış hedefleri örnek olarak verilebilir. İşletmenin jenerik ve büyük stratejisinin yarattığı kapsamda her işletme fonksiyonunun sürdürülebilir rekabetçi avantaj yaratacak uygulamaları yapması gerekir. Bu kısa vadeli ve kapsamı sınırlı planlara işlevsel taktikler denir. İşlevsel taktikler kısa vadeli hedeflere ulaşmak ve rekabetçi avantaj yaratmak için kullanılan

kısa vadeli araçlar ya da uygulamaların detaylı bir ifadesidir. Politikalar ise günümüzün rekabetçi pazarında hız ve başarı için eylemi güçlendirmeye destek olacak önemli bir gerekliliktir. Hız ve cevap verme yeteneğini geliştirmenin bir yolu örgütün en alt düzeylerini mümkün olduğunca kararları almaya zorlamak ya da buna izin vermektir. Politikalar, tekrara dayalı ve zamana duyarlı yönetsel karar almanın yerine geçen ya da bunu yönlendiren genel, örnek oluşturan kararlardır (Barca (Çev. Ed.), 2015: 14).

Hazırlanmış olan bir strateji uygun bir yapıyla birleşince işletmenin daha etkili bir sonuç alacağından da söz edilebilir. Bu durumda hangi stratejilerin hangi yapılara uygun olacağı konusu önem arz etmektedir. Organizasyonların yapıları işletme büyüdükçe, rekabet çevresinin yoğunluğu arttıkça ve yaşlandıkça karmaşıklaşmakta ve çeşitlenmektedir. Bu yüzden strateji yapılırken ya işletmenin yapısına göre hazırlanmalı ya da organizasyon yapısının belirlenen stratejinin amacına ulaşması için yeniden düzenlenmesi gerekmektedir (Dinçer, 2003: 312).

Stratejik yönetim sürecinin son bölümü olan stratejik kontrol, sürecin incelenmesi ve iyileştirilmesi için, hedeflenenler ile sonuçlar arasındaki örtüşme durumunun değerlendirilmesini ve buna ek olarak, stratejik kararlar alınırken yapılan geleceğe yönelik tahminlerin ve varsayımların ne kadar isabetli olacağının değerlendirilmesini ve çevredeki gelişmelerin stratejik gözlemlerinin sürekli olarak yapılmasını kapsar. Böylece stratejik yönetim süreci, kontrol sonuçlarından gelen geri bildirim ile sürekli iyileştirilir (Alpkan'dan aktaran Uygur ve Bozkurt, 2017: 7).

1.3. STRATEJİK ANALİZ ARAÇLARI

Stratejik analizler için yöneticilere yardımcı birçok stratejik yönetim aracı geliştirilmiştir.

1.3.1. PEST Analizi

PEST analizi, pazar büyümesini veya düşüşünü ve bir işletmenin pozisyonu, potansiyeli ve yönünü anlamak için kullanışlı bir araçtır. PEST analizi, bir iş ölçüm aracıdır. PEST, bir işletme veya organizasyon birimi için, piyasayı değerlendirmek için kullanılan Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik faktörlerin kısaltmasıdır. PEST analizi başlıkları, bir durumu gözden geçirmek için bir çerçevedir ve aynı zamanda, SWOT analizi ve Porter'ın Beş Güç Modeli'ndeki gibi bir stratejinin veya pozisyonun,

bir şirketin yönünün, bir pazarlama önerisinin veya fikrinin gözden geçirilmesi için kullanılabilir. PEST analizi, SWOT analizine benzer. PEST faktörleri esas olarak dışsal olduğundan, bir PEST analizinin tamamlanması bir SWOT analizinin başlamasından önce de faydalıdır (Appannaiah ve diğerleri, 2008: 187).

1.3.1.1. Politik Faktörler

Örgütlerin çevresindeki politik çevre ve yönetimin uyguladığı politikalar örgütlerin yönetimlerinde olumlu ya da olumsuz etkilere neden olmaktadır (Yüksel'den aktaran Arabacı, 2010: 40). Çevredeki politik ortam örgüt lehine çevrilebileceği gibi, fırsatlardan yararlanılmadığında örgütün geleceğini olumsuz şekilde etkileyebilir ve örgütün en önemli kaynağı olan sosyal sermayenin etkili ve de verimli faaliyet göstermesini engelleyebilir (Arabacı, 2010: 40).

Politik analiz faktörleri genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Appannaiah ve diğerleri, 2008: 188):

- Ekolojik / Çevresel konular
- Mevcut iç piyasa mevzuatı
- Gelecek mevzuatı
- Uluslararası mevzuat
- Düzenleyici kurumlar ve süreçler
- Hükümet politikaları
- Hükümet dönemi ve değişikliği
- Ticaret politikaları
- Fonlar, hibeler ve girişimler
- İç piyasa lobi / baskı grupları
- Uluslararası baskı grupları savaşları ve çatışma
- Vergi politikası
- İş hukukları
- Çevresel düzenlemeler
- Ticaret kısıtlamaları ve tarifeleri
- Politik istikrar

1.3.1.2. Ekonomik Faktörler

Potansiyel müşterilerin satın alma gücünü ve firmanın sermaye maliyetini etkiler. Bu açıdan örgüt yönetimi örgütün içinde yer aldığı çevredeki ekonomik durumları analiz etmek ve sonuçları örgüt lehinde kullanmak durumundadır. Örgütün yaşaması, rekabet edebilmesi, büyümesi için ekonomik kaynaklarını artırması gerekmektedir (Appannaiah ve diğerleri, 2008: 187; Arabacı, 2010: 40).

Ekonomik analiz faktörleri genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Appannaiah ve diğerleri, 2008: 188):

- İç ekonominin durumu
- İç ekonominin eğilimleri
- Yurtdışı ekonomileri ve eğilimleri
- Genel vergilendirme konuları
- Ürün / hizmetlere özgü vergilendirme
- Mevsimsellik / hava durumu sorunları
- Piyasa ve konjonktür dalgalanmaları
- Özel endüstri faktörleri
- Pazar rotaları ve dağıtım eğilimleri
- Müşteri / son kullanıcı faktörleri
- Uluslararası ticaret / parasal konular
- Ekonomik büyüme
- Faiz oranları
- Döviz kurları
- Enflasyon oranı

1.3.1.3. Sosyolojik Faktörler

Sosyolojik faktörler, dış mikro çevrenin demografik ve kültürel yönlerini içerir. Bu faktörler müşteri ihtiyaçlarını ve potansiyel pazarların boyutunu etkiler. Bu yüzden sosyal faktörlerin analiz edilmesi önemlidir. Örgüt çevresindeki sosyal unsurları, müşterileri ve bunların örgüt üzerindeki etkisini kestiremeyen bir yönetim başarı elde edemez (Appannaiah ve diğerleri, 2008: 187; Arabacı, 2010: 41).

Sosyal analiz faktörleri genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Appannaiah ve diğerleri, 2008: 188):

- Yaşam tarzı eğilimleri

- Demografi
- Tüketici tutumları ve görüşleri
- Medya görünümleri
- Sosyal faktörleri etkileyen yasa değişiklikleri
- Marka, şirket, teknoloji imajı
- Tüketici satın alma modelleri
- Moda ve rol modelleri
- Önemli olaylar ve etkileri
- Satın alma erişimi ve eğilimleri
- Etnik / dini faktörler
- Reklam ve tanıtım
- Etik konular
- Sağlık bilinci
- Nüfus artış hızı
- Yaş dağılımı
- Kariyer tutumları
- Güvenliğe vurgu

1.3.1.4. Teknolojik Faktörler

Teknolojiyi üretme ve kullanabilme kabiliyeti bir işletmenin başarısını belirler. Bir işletmenin gelişmesinin ve dönüşmesinin en büyük nedenlerinden biri olan teknolojinin paralelinde, küreselleşmiş olan günümüz dünyasında toplumsal, ekonomik ve yönetsel yapılar da yeniden şekillenmektedir. Sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanılması için teknoloji odaklı olunması gerekmektedir. Değişimi öngörmek, önemsemek ve değişime uyum sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmak için teknoloji önemlidir. Teknolojinin de çok kısa bir sürede eskiyebileceği de unutulmamalıdır. Öyle ki teknolojik yenilikler, küreselleşmenin hem sebebi hem de sonucu olarak görülmektedir (Alkan'dan aktaran Arabacı, 2010: 41).

Teknolojik analiz faktörleri genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Appannaiah ve diğerleri, 2008: 188):

- Rakip teknoloji geliştirme
- Araştırma finansmanı
- İlişkili / bağımlı teknolojiler

- Yedek teknoloji / çözümler
- Teknolojinin olgunlaşması
- Üretim olgunluğu ve kapasite
- Bilgi ve iletişim
- Tüketici satın alma mekanizmaları / teknolojisi
- Teknoloji mevzuatı
- İnovasyon potansiyeli
- Teknoloji erişimi, lisanslama, patent
- Fikri mülkiyet sorunları
- Küresel iletişim
- Ar-Ge faaliyeti
- Otomasyon
- Teknoloji teşvikleri
- Teknolojik değişim oranı

1.3.1.5. Diğer PEST Türevleri

PEST kısaltmasında yer alan harfler işletmenin önceliklerine göre step veya spet vb. sıralarda yer değiştirilebildiği gibi bunlara farklı faktörler de eklenebilir. Politik, ekonomik, sosyolojik ve teknik (ya da teknolojik) faktörlerin kısaltması olarak kabul ettiğimiz PEST'e coğrafya, ekoloji ve mevzuat (legislation) gibi eklemeler yapıp işletmenin sektörüne ve önceliklerine göre kısaltma isminde farklı sıralamalar kullanılabilir; ancak genel olarak PEST kısaltması kullanılmakta ve kabul görmektedir (Appannaiah ve diğerleri, 2008: 186; Ruskin-Brown, 2006: 234).

Diğer kabul edilen ve en sık tercih edilen PEST türevleri ise şu şekildedir:

- STEP: Sosyolojik, Teknolojik, Ekonomik, Politik (Appannaiah ve diğerleri, 2008: 186).
- G.P.L.E.e.S.T: Coğrafya (Geography), politik, mevzuat (Legislation), Çevresel (Environment), Ekolojik, Sosyolojik, Teknolojik (Ruskin-Brown, 2006: 234).
- PESTLE/PESTEL: Politik, ekonomik, sosyolojik, teknolojik, yasal (Legal), çevresel (Ekolojik, Environmental).
- PESTLIED: Politik, ekonomik, sosyolojik, teknolojik, hukuksal (Legal), uluslararası (International), çevresel (Environmental), demografik.

- STEEPLE: Sosyolojik, teknolojik, ekonomik, çevresel (Environmental), politik, hukuksal (Legal), etik.

1.3.2. SWOT(GZFT) Analizi

Stratejik yönetimin bir diğer önemli analiz aracı olan SWOT analizi, işletmenin iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine yardım eden bir analiz yöntemidir. SWOT analizi, örgütsel ve çevresel faktörlerin hem olumlu hem de olumsuz yönlerinin incelenmesini kapsamaktadır. SWOT kelimesi, yine PEST kelimesindeki gibi kısaltmalardan oluşan bir kelimedir. SWOT kelimesinin açılımı ve harflerin amaçları şu şekildedir (Cebecioğlu'ndan aktaran Özköse ve diğerleri, 2013: 45):

- S: Strength (Organizasyonun güçlü/üstün olan yönlerinin tespit edilmesi)
- W: Weaknesses (Organizasyonun güçsüz/zayıf olan yönlerinin tespit edilmesi)
- O: Opportunities (Organizasyonun sahip olduğu fırsatları ifade etme)
- T: Threats (Organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeleri ifade etme)

İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini iç çevre faktörlerini analiz ederek görebiliriz. Güçlü yönler, işletmenin rakiplerine karşı üstünlük sağlayabildiği varlık ve yeteneklerini içermektedir. Zayıf yönler ise işletmenin rakiplerine göre daha az verimli veya daha az etkili olduğu yönleri ve de faaliyetleri içerir. Kısacası zayıflık, işletmenin rakipleriyle kıyaslandığında kötü olduğu durumdur (Ülgen ve Mirze'den aktaran Özköse ve diğerleri, 2013: 47; Dinçer, 2003: 147).

İşletmenin dış çevre analizi yapıldıktan sonra ortaya fırsatlar ve tehditler çıkar. PEST analizindeki gibi fırsatlar, işletme için olumlu sonuçlar elde edilebilecek faktörlerdir. Dış çevrede oluşan değişimler işletme için fırsata dönüştürülebilir ve rekabet üstünlüğünü ele alabilir ya da sürdürebilir. Tehditler ise işletmenin varlığını sürdürmesini engelleyebilecek ya da rekabet üstünlüğünü kaybetmesine sebep olabilecek uzak ya da yakın çevredeki değişimler sonucu ortaya çıkan, işletme için istenmeyen faktörlerdir (Ülgen ve Mirze'den aktaran Özköse ve diğerleri, 2013: 48).

PEST, SWOT analizinden önce yapıldığında kullanışlıdır – genellikle tersi olmaz – ve SWOT faktörlerinin tanımlanmasında yardımcı olur. Her iki analiz türüne bakıldığında aralarında örtüşmeler görülecektir; ancak PEST ve SWOT arasındaki bakış açıları farklıdır (Appannaiah ve diğerleri, 2008: 187-188):

- PEST, rakipler de dahil olmak üzere, belirli bir teklifin ya da bir işin bakış açısından bir pazarı değerlendirir.
- SWOT, ister kendiniz isterseniz de rakiplerinizi olsun, bir iş ya da bir teklifin değerlendirilmesidir.
- Stratejik planlama kesin bir bilim değildir (hiçbir araç zorunlu değildir) konuların tanımlanması ve açıklanması için en iyisinin ne olduğu konusunda pratik bir seçim söz konusudur.
- PEST'teki dört kadran, iş türüne bağlı olarak farklılık gösterir. Mesela sosyal faktörler tüketici işletmeleriyle veya tedarik zincirinin son tüketicisine yakın bir işletmeler arası bir işletmeyle(B2B) daha açık bir şekilde ilgiliyken, politik faktörler küresel bir mühimmat tedarikçisi veya aerosol iticisi üreticisiyle daha açık bir şekilde ilgilidir.
- Tüm işletmeler bir SWOT analizinden yararlanırlar ve tüm işletmeler ana rakiplerinin yapmış olduğu bir SWOT analizini tamamlamasının avantajından faydalanırlar, bu da ilginç bir şekilde daha sonra PEST analizinin ekonomik yönlerine geri bildirim sağlayabilir.

1.3.3. TOWS Matrisi

Weihrich, 1982 yılında yayınladığı “The Tows Matrix – A Tool for Situational Analysis” isimli makalesiyle alternatif stratejileri geliştirmede SWOT'un bir sonraki adımı olarak TOWS matrisini geliştirdi. TOWS matrisi, dışsal fırsatlar (veya tehditler) ile ilgili faktörleri içeren içsel güçlü yönler (veya zayıf yönler) ile ilişkili faktörlerin mantıksal kombinasyonlarına dayanan stratejiler geliştirmenin yollarını sağlar. TOWS matrisi, alternatif stratejiler oluşturmak için kavramsal olarak farklı dört stratejik grubu tanımlar (Ravanavar ve Charantimath 2012: 87-88; Weihrich, 1982: 61):

- **Güçlü Yönler-Fırsatlar Stratejisi (SO: Maxi-Maxi):** Her işletme hem güçlü yanları hem de fırsatları en üst düzeye çıkarabilecek bir konumda olmak ister. Böyle bir girişim, güçlü yönlerle, ürün ve hizmetlerinin pazar avantajının elde edilmesi için kaynaklardan faydalanılmasıyla gerçekleştirilebilir. Başarılı işletmeler, fırsatlardan yararlanmak için güçlü yönleriyle çalışabilecekleri bir duruma girmeye çalışacaklardır. Zayıf yönleri varsa, üstesinden gelmek ve onları güçlü yönleri yapmak için çabalayacaklardır. Tehditlerle karşılaşırlarsa, onlarla baş edecek ve fırsatlara odaklanabileceklerdir.

- **Güçlü Yönler-Tehditler Stratejisi (ST: Maxi-Mini):** Bu strateji, işletmenin çevresindeki tehditlerle baş edebilecek güçlü yönlerine dayanmaktadır. Amaç, tehditleri en aza indirirken, güçlü yönleri maksimize etmektir.
- **Zayıf Yönler-Fırsatlar Stratejisi (WO: Mini-Maxi):** Bu strateji, zayıf yönleri en aza indirmeye ve fırsatları en üst düzeye çıkarmaya çalışır. Bir şirket dış ortamdaki fırsatları belirleyebilir ancak firmanın piyasa taleplerinden faydalanmasını engelleyen kurumsal zayıf yönlerle sahip olabilir.
- **Zayıf Yönler-Tehditler Stratejisi (WT: Mini-Mini):** Genel olarak, bu stratejinin amacı hem zayıf yönleri hem de tehditleri en aza indirmektir. Dış tehditler ve iç zayıflıklar ile karşı karşıya kalan bir şirket güvencesiz bir konumda olabilir. Bu durumda kalan bir firma, hayatta kalmak için savaşmak zorunda kalabilir ve hatta tasfiyeyi seçmek zorunda kalabilir. Ama elbette başka seçenekler de var. Örneğin, böyle bir firma, bir birleşme yapmayı tercih edebilir ya da zayıflıkların üstesinden gelme ya da tehdidin zaman içinde azalacağı umuduyla (genellikle hüsnükuruntu) operasyonlarını kesebilir. Hangi strateji seçilirse seçilsin, WT konumu, herhangi bir firmanın kaçınmaya çalışacağı bir konumdur.

Stratejileri özetlemek gerekirse; SO stratejileri, dış fırsatlardan yararlanmak için içsel güçleri kullanır (ideal durum) ve WO stratejileri, dış fırsatlardan yararlanarak iç zayıflıkları azaltmayı amaçlar. Öte yandan ST stratejileri, dış tehditlerin etkilerini önlemek veya azaltmak için güçlü yönlerin kullanılmasını içerirken, WT stratejileri içsel zayıflıkları ve dış tehditleri azaltmayı amaçlayan savunma taktikleridir. Bu yaklaşımın başlıca avantajı, alternatif stratejilere gömülü öncelikli iç ve dış faktörlerin etkisidir. TOWS matrisinin temel dezavantajı ise SW veya OT gibi belirli kombinasyonların dikkate alınmamasıdır (Ravanavar ve Charantimath, 2012: 88).

1.3.4. Risk Analizi

Risk analizi, sağlığa zararlı etkileri ya da mülke vereceği zarar nedeniyle çevresel tehlikeler veya kirlilikten dolayı bir bireye veya kuruluşa yönelik tüm riskleri değerlendirmek ve yönetmek için kullanılan risk kontrolüne yönelik bir yaklaşımdır. Risk analizi teknikleri, nakliye, iş güvenliği, üretim ve hatta finansal piyasalar gibi birçok alanda potansiyel “tehlikeleri” yönetmek için kullanılır. Bu tehlikeler, kaza veya yaralanma, başarısızlık veya parasal kayıpları içerebilir. Risk analizinin iki ana

bileşeni vardır: risk değerlendirmesi ve risk yönetimi. Ek olarak, risk iletişimi genellikle risk analizi tanımına dahil edilir (Balson ve diğerleri, 1992: 127-129):

- **Risk Değerlendirmesi:** Bazı süreçlerden, faaliyetlerden veya etkinliklerden kaynaklanan çevresel, sağlık, operasyonel veya ekonomik risklerin nitel veya nicel değerlendirmesidir.
- **Risk yönetimi:** Tanımlanmış bir riskin kabul edilebilir olup olmadığının belirlenmesi ve tespit edilen veya değerlendirilen bir riskin azaltılması veya kontrol edilmesi için hangi eylemin (eğer varsa) yapılması gerektiğidir. Risk yönetimi, karar analizinin özel bir uygulamasıdır.
- **Risk İletişimi:** İlgili taraflar arasındaki sağlık, çevre veya ekonomik riskler hakkındaki tüm bilinçli bilgi alışverişini içerir. Risk iletişim süreci boyunca ilgili taraflar risklerin seviyeleri, bu risklerin önemi ve bu riskleri yönetmek veya kontrol etmek için kullanabilecekleri kararlar, eylemler veya politikalar hakkında bilgi paylaşırlar.

1.3.4.1. Risk Değerlendirme Karar Matrisi

Kantitatif bir tekniktir. Risklerin hem olasılık hem de şiddet açısından bilinçli bir yargı temelinde ölçülmesi ve kategorize edilmesinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Şiddet (Ş) ve olasılık (O) arasındaki ilişki yardımı ile bir risk değeri (R) elde ederiz (Gül ve Güneri, 2016: 91):

$$R \text{ (Risk)} = (O) \text{ Olasılık} * (Ş) \text{ Şiddet}$$

Şekil 2: Risk Değerlendirme Karar Matrisi

Şiddet	Olasılık				
	Nadir (1)	Az (2)	Olası (3)	Yüksek (4)	Neredeyse Kesin(5)
Önemsiz (1)	1	2	3	4	5
Küçük (2)	2	4	6	8	10
Orta (3)	3	6	9	12	15
Büyük (4)	4	8	12	16	20
Yıkıcı (5)	5	10	15	20	25

Katlanılamaz (Kabul Edilemez) Riskler (25)	Belirlenen riskler kabul edilebilir bir seviyeye ulaşana kadar çalışmaya başlanmamalıdır. Devam eden bir faaliyet varsa, derhal durdurulmalıdır. Önlemlere rağmen riskleri azaltmak mümkün olmadıkça, faaliyetlerden kaçınılmalıdır.
Önemli Riskler (15, 16, 20)	Belirlenen riskler derhal durduruluncaya kadar çalışmaya başlanmamalıdır. Devam eden bir faaliyet varsa, durdurulmalıdır. Risk için devamı ile ilgiliyse, acil önlemler alınmalıdır.
Orta Dereceli Riskler (8, 9, 10, 12)	Belirlenen riskleri azaltmak için eylemler başlatılmalıdır. Risk azaltma önlemlerinin alınması zaman alabilir.
Kabul Edilebilir Riskler (2, 3, 4, 5, 6)	Belirlenen riskleri ortadan kaldırmak için kontrol süreçlerini planlamaya gerek yoktur. Ancak, mevcut kontroller sürdürülmeli ve bu kontroller izlenmelidir.
Önemsiz Riskler (1)	Belirlenen riskleri ortadan kaldırmak ve yapılacak faaliyetlerin kayıtlarını tutmak için kontrol süreçlerini planlamaya gerek yoktur.

Kaynak: Gül ve Güneri, 2016: 92.

1.3.4.2. Oransal Risk Değerlendirme

Bir diğer kantitatif teknik olan oransal risk değerlendirme tekniğinde, tehlikeye bağlı olarak ölçülmüş riskin hesaplanması için orantılı bir formül kullanılır. Risk, bir kazanın potansiyel sonuçları (Ş), maruz kalma faktörü (F) ve olasılık faktörü (O) dikkate alınarak hesaplanır. Daha spesifik olarak, riskin niceliksel bir hesaplaması, aşağıdaki oransal ilişki ile verilebilir (Marhavilas ve diğerleri, 2011: 480):

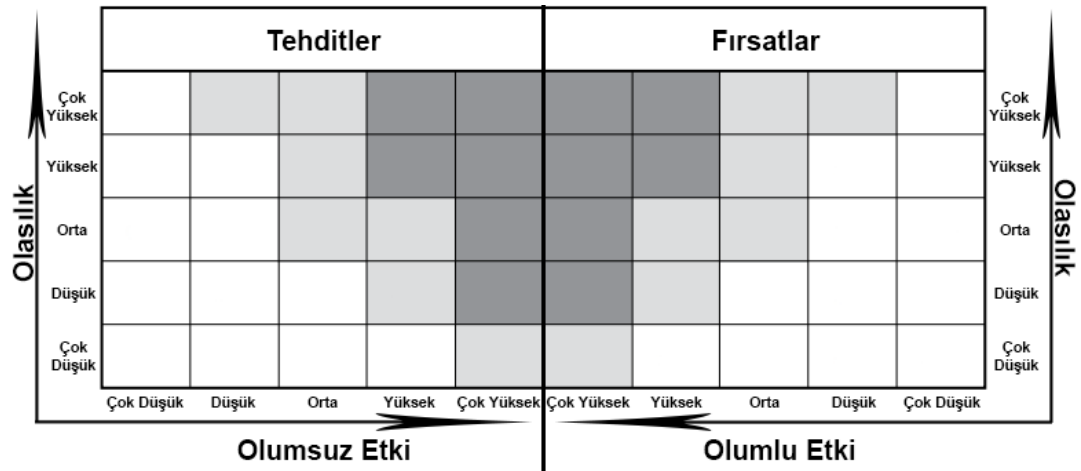
$$R (\text{Risk}) = (F) \text{ Frekans} * (O) \text{ Olasılık} * (Ş) \text{ Şiddet}$$

1.3.4.3. Olasılık ve Etki Matrisi

Bir olasılık ve etki matrisi, risklerin ortaya çıkma olasılığını ve risk gerçekleşirse hedefler üzerindeki etkisini haritalamak için kullanılan bir ızgaradır. Bu matris, risklerin öncelikli gruplara ayrılmasını sağlayan olasılık ve etki kombinasyonlarını ve de buna dayanarak öncelik seviyelerini göstermektedir.

Riskler, olumsuz etki olarak düşünülduğünde bir tehdit olarak ele alınabildiği gibi olumlu etki olarak düşünülüyöğünde bir fırsat olarak ele alınabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında fırsatlar ve tehditler Şekil 2’de gösterildiği gibi ortak bir olasılık ve etki matrisinde gösterilebilmektedir. Tanımlayıcı terimler (Yüksek, orta, düşük vb.) veya sayısal değerler olasılık ve etki matrisi için kullanılabilir (PMBOK, 2017: 407, 408, 425).

Şekil 3: Olasılık ve Etki Matrisi



Kaynak: PMBOK, 2017: 408.

Şekil 2’de koyu gri ile gösterilen kareler yüksek öncelikleri, açık gri renkli olan kareler orta seviyedeki öncelikleri ve beyaz renkli kareler ise düşük öncelikleri tanımlamaktadır.

1.3.5. Senaryo Analizi

Senaryolar önceden belirlenmiş bir durumun sonucuna neden olabilen olayları ayrıntılı olarak tanımlama veya alternatif olarak bugünkü tercihlerin sonuçlarını düşünme girişimleridir. Ayrıca senaryo, sebep-sonuç süreçlerine ve karar noktalarına dikkat çekmek için tasarlanan olayların varsayımsal dizisidir. Senaryo analizi, olumlu ya da olumsuz durumların ortaya çıkmasına sebep olan süreçleri kolaylaştırmak veya engellemek için işletmenin uygulamaya koyabileceği alternatifler ve çözümler hakkında düşünmesini gerektirir. (Kash ve Darling’den aktaran Murat ve Mısırlı, 2005: 9).

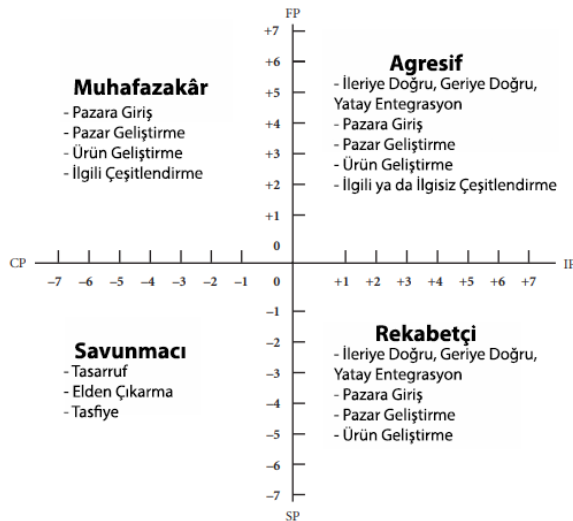
Hangi durumlarda senaryo analizinden yararlanılacağına ortaya konulması organizasyonlar açısından stratejik değerlendirmelerin yapılmasını zorunlu kılan bir süreçtir. Senaryo analizi kullanım gerekçeleri aşağıdaki gibi gösterilebilir (Schoemaker'den aktaran Aplak ve Diğerleri, 2010: 43);

- Belirsizliğin yüksek olması
- Geçmişte maliyeti yüksek çok sayıda sürpriz yaşanmış olması
- Algılanan ve yaratılan yeni fırsatların yetersizliği
- Stratejik planlamanın çok kalıplaşmış bir hal alması nedeniyle stratejik düşünmenin kalitesinin düşüklüğü
- İçinde bulunulan endüstrinin önemli değişimler içinde bulunması
- Farklılık yok edilmeden organizasyonda ortak dil oluşturma isteği
- Rakiplerin senaryo analizi kullanıyor olması

1.3.6. Stratejik Konum ve Eylem Değerlendirme (SPACE) Matrisi

“Strategic Position and Action Evaluation”un kısaltması olan SPACE matrisi, dört çeyreklik içerisinde, “agresif”, “muhafazakâr”, “savunmacı” ve “rekabetçi” stratejilerin belirli bir organizasyon için en uygun olup olmadığını gösteren bir yapıdır. SPACE Matrisinin eksenleri iki dahili boyutu (finansal konum [FP] ve rekabetçi konum [CP]) ve iki harici boyutu (stabilite konumu [SP] ve endüstri konumu [IP]) temsil eder. Bu dört faktör, bir kurumun stratejik konumunun belki de en önemli belirleyicileridir (David ve David, 2017: 254).

Şekil 4: SPACE Matrisi



Kaynak: David ve David, 2017: 254.

1.3.7. Porter Rekabet Analizi (Beş Güç Modeli)

Porter, bir endüstrideki rekabeti şekillendiren beş güç modelinde yer alan ikame ürün ya da hizmetleri ve yeni girenleri tehdit olarak ele almıştır. Özellikle, yeni girenler diğer pazarlardan farklılaştığında, rekabeti sarsmak için mevcut kapasiteleri ve nakit akışları sonuna kadar kullanabilirler (Porter, 2008: 80-85):

- **Giriş Tehdidi:** Bir endüstrinin kar potansiyeline bir sınır koyar. Tehdit yüksek olduğunda, yeni rakipleri caydırmak için yükümlüler fiyatları elinde tutmalı veya yatırımı arttırmalıdır. Bir endüstrideki giriş tehdidi giriş engellerinin yüksekliğine bağlıdır. Giriş engelleri düşükse ve yeni gelenler yerleşik rakiplerden çok az misilleme beklerse, giriş tehdidi yüksek ve endüstri karlılığı ılımlıdır.
- **İkame Tehdidi:** İkame tehdidi yüksek olduğunda, endüstri kârlılığı zarar görür. İkame ürün veya hizmetler, fiyatlara bir tavan yerleştirerek bir endüstrinin kâr potansiyelini sınırlar. Bir endüstri asıl ürünlerini, ikame ürünlerden ürün performansı, pazarlama veya başka yollarla ayırmazsa, kârlılık ve genellikle büyüme potansiyeli açısından zarar görür. İkameler, normal zamanlardaki karları sınırlamakla kalmaz, aynı zamanda bir endüstrinin iyi zamanlarda biçebileceği bolluğu da azaltırlar.
- **Güçlü Tedarikçiler:** Daha yüksek fiyatlar talep ederek, kaliteyi veya hizmetleri sınırlandırarak ya da maliyetleri endüstri katılımcılarına göre değiştirerek, kendileri için daha fazla değer yakalarlar.
- **Güçlü Müşteriler:** Güçlü müşteriler (güçlü tedarikçilerin diğer tarafı) fiyatları zorlayarak, daha kaliteli veya daha fazla hizmet talep ederek (böylece maliyetleri artırarak) ve genellikle endüstri kârlılığı pahasına endüstri katılımcılarını birbirine düşürerek daha fazla değer yakalayabilir.
- **Mevcut Rakipler:** Mevcut rakipler arasındaki rekabet, fiyat indirimi, yeni ürün tanıtımları, reklam kampanyaları ve hizmet iyileştirmeleri gibi birçok tanıtım formu ele almaktadır. Yüksek rekabet endüstri karlılığını sınırlar.

1.3.8. Boston Danışmanlık Grubu (BCG) Büyüme / Pazar Payı Matrisi

1960'larda BCG tarafından geliştirilen bu portföy modeli, çeşitlendirilmiş şirketlerde yatırım ve nakit yönetimi politikasını etkilemek için yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu teknik aynı zamanda ürün portföyü matrisi olarak da anılır ve

belirli ürün veya hizmetlerin göreceli değerini iki değişkene göre değerlendirir. Bu, “yıldızlar”, “soru işaretleri”, “nakit inekler” ve “köpekler” adlarındaki dört stratejik sonuç altında ürünlerin ve / veya hizmetlerin stratejik konumunu anlamak için kolay bir yol sağlar (Cox ve diğerleri, 2005: 44).

Bununla birlikte, BCG matrisi, bazı yazarlar tarafından, ağırlıklı olarak ürün-pazar dinamiklerinin karmaşıklıklarını iki boyutlu bir formatta açıklamak için yetersiz olduğu gerekçesiyle eleştirilmiştir. Yine de bu matris onun kavramsal sadeliği ve sezgisel çekiciliği nedeniyle popüler kalmıştır (Thakur ve Das, 1991: 140).

Yöneticiler büyüme / pazar payı matrisini kullanarak bir şirketteki her bir iş biriminin yerini pazarın büyüme hızı ve nispi rekabet konumuna göre belirlemektedir. Pazarın büyüme hızı, belirli bir iş biriminde faaliyette bulunulan pazar için öngörülen satış büyüme oranıdır. Nispi rekabet konumu ise genellikle bir iş biriminin pazar payının en büyük rakibinin pazar payına oranıdır (Barca (Çev. Ed.), 2015: 244).

Şekil 5: BCG Matrisi

		Nakit Yaratabilme (Pazar Payı)	
		Yüksek	Düşük
Nakit Kullanımı (Büyüme Hızı)	Yüksek	Yıldızlar	Soru İşaretleri
	Düşük	Nakit İnekler	Köpekler

Kaynak: Barca (Çev. Ed.), 2015: 244.

Şekil 5'te yer alan 2 x 2'lik matriste BCG matrisi gösterilmektedir (Barca (Çev. Ed.), 2015: 244-245):

- **Yıldızlar:** Hızlı büyüyen pazarlarda büyük pazar payına sahip olan işlerdir. Bu işler, şirket portföyünde uzun dönemde elde edilebilen en iyi fırsatları (büyüme ve karlılık) sunmaktadır.
- **Nakit İnekler:** Büyüme hızı düşük olan pazarlarda veya endüstrilerde faaliyet gösterilen yüksek pazar payına sahip olan işlerdir. Bu işler genellikle ihtiyaçtan fazla nakit yaratmaktadır. Nakit inekler dönün yıldızlarıdır ve şirket

portföylerinin temel taşıdır. Bu işler, şirket genelindeki kullanım için ek kaynaklar yaratırken güçlü pazar payları korunacak şekilde yönetilmektedir.

- **Köpekler:** Şirket portföyündeki düşük pazar payına ve düşük pazar büyüme hızına sahip işlerdir. Yoğun rekabet ve düşük kâr marjıyla nitelendirilen olgun pazarlarda kurumsal düzeydeki kaynak ihtiyaçlarını desteklemek için kısa dönemli nakit akışı sağlamak amacıyla yönetilirler. Orijinal BCG yaklaşımına göre bu işlerden çıkılır veya kısa dönemli hasat uygulamasında maksimum seviyeye ulaşıldıktan sonra işler tasfiye edilir.
- **Soru İşaretleri:** Yüksek büyüme hızının dikkate değer şekilde cazibeli kıldığı; fakat düşük pazar payından dolayı karlılıklarının potansiyel olarak belirsiz olduğu işlerdir. Düşük pazar payları sebebiyle az miktarda nakit yaratabilirken hızlı büyümelerinin yüksek miktarda nakit ihtiyacına yol açtığı nakit yutucularıdır.
- **Pazar Payı:** Şirketin pazardaki diğer rakiplerine nispetle Satışları göstermektedir. Bölme noktası, şirketin yüksek pazar payı bölgesine düşen herhangi bir pazardaki sadece en büyük 2-3 rakibe göre belirlenir.
- **Büyüme Hızı:** Sabit dolar fiyatlarıyla endüstrinin büyüme hızını gösterir. Bölme noktası genellikle gayrisafi milli hasıla büyüme hızıdır.

1.3.9. McKinsey / General Electric (GE) Matrisi

General Electric firmasının BCG matrisini yetersiz ve sınırlı bulması üzerine McKinsey ve şirketi tarafından bu matris geliştirildi. Geliştirilen bu matriste uzun vadeli pazar cazibesi ve işletmenin rekabet faktörleri esas alınarak hazırlanmış dokuz alandan oluşmaktadır (Hussey; Boseman ve Phatak; Barnett ve Wilsted'ten aktaran Dinçer, 2003: 284).

Şekil 6'da gösterilen matrisin dikey ekseninde pazarın uzun vadeli cazibesi vardır ve sırasıyla yüksek, orta ve düşük olmak üzere derecelendirilmiştir. Yatay ekseninde ise işletmenin rekabet durumu ve üstünlükleri yer alır. Bu ekseninde ise yine sırasıyla yüksek, orta ve düşük şeklinde derecelendirilir (Dinçer, 2003: 284).

Şekil 6: GE Matrisi

		GÖRELİ REKABET DURUMU			
		Yüksek	Orta	Düşük	
PAZARIN ÇEKİCİLİĞİ	Yüksek	1	1	2	1- Yatırım Yapma ve Büyüme Stratejileri 2- Seçici Yatırımlar ve İyileştirme Stratejileri 3- Geri Çekilme ve Tasfiye Stratejileri
	Orta	1	2	3	
	Düşük	2	3	3	

Kaynak: Dinçer, 2003: 285.

1.3.10. Ürün / Pazar Değerlendirme Matrisi (Hofer Analizi)

Hofer'in ürün / pazar değerlendirme matrisi, pazardaki gelişim ve iş pozisyonunun gösterilmesine ek bir boyut katıyor ve daha iyi bir ızgara sunuyor. Rekabet durumu yatay eksen, ürün ya da pazar gelişim safhasıysa dikey eksen üzerine yerleştirilir. GE matrisindeki işletme durumuna benzer olan rekabetçi pozisyon bu matriste de aynı şekilde hesaplanabilir. Pazar gelişim ekseni, giriş safhası, artan büyüme safhasındaki büyüme ve büyüme safhasının yavaşlamasından sonra durgunluğa geçmesi süreçleriyle benzerliğinden dolayı ürün yaşam döngüsüyle benzerlikler gösterir. Ürünler ya da stratejik iş birimleri (SİB'ler) daire içerisinde gösterilir, diğer matrislerin aksine, dairedeki alan toplam ürün cirosunu temsil eder. Bir firmanın ürününün payı daire içerisinde dairenin dilimi olarak gösterilir (Friend ve Zehle, 2004: 82).

Şekil 7: Hofer Matrisi

		REKABETÇİ KONUM		
		Güçlü	Ortalama	Zayıf
ÜRÜN/PAZAR EVRİMİ AŞAMASI	Gelişim			
	Büyüme			
	Durgunluk			
	Olgunluk			
	Düşüş			

Kaynak: Friend ve Zehle, 2004: 82.

1.3.11. Ansoff'un Büyüme Matrisi

Ansoff'un matrisi, iş stratejileri tanımlanırken organizasyonlar tarafından dikkate alınabilecek bir dizi alternatif sunar. 2x2'lik bir matris ile yeni ve mevcut pazarlara karşı yeni ve mevcut ürünleri saptar. Şekil 8'de yer alan matristeki dört kutudaki yaklaşımlar şunlardır (Cadle ve diğerleri, 2014: 16):

- **Pazara Giriş:** Mevcut ürünlerle daha büyük bir şekilde nüfus etmek için mevcut pazarların hedeflendiği yerdir. Bu yaklaşımda, organizasyonlar artan pazar payı oluşturmak için ilave promosyon, artan satış çabaları ya da revize edilmiş fiyatlandırma yaklaşımları gibi taktikleri benimsemek hariç mevcut ürün ve pazarlarla devam etmeye karar verirler.
- **Pazar Geliştirme:** Burada organizasyon, ürünleri için diğer pazarları keşfetme stratejisini benimser. Bu, başka ülkelerde yeni pazarların hedeflenmesi veya mevcut coğrafi alanlardaki farklı pazarlara ürünlerin uygulanması anlamına gelebilir.
- **Ürün Geliştirme:** Bu strateji, yeni ürün veya hizmetler geliştirmeyi ve mevcut pazarları hedeflemeyi içerir. Başka bir yaklaşım, mevcut ürünlere ve hizmetlere daha fazla ilgili özellikler eklemek olacaktır.
- **Çeşitlendirme:** En radikal stratejik alternatif yeni ürün veya hizmetler geliştirmek ve yeni pazarları hedef almaktır. Mevcut uzmanlıkların kullanılmadığı veya var olan müşteri tabanını geliştirmede için benimsenmesi riskli bir stratejidir.

Şekil 8: Ansoff Matrisi

		ÜRÜNLER	
		Mevcut	Yeni
PAZARLAR	Mevcut	Pazara Giriş	Ürün Geliştirme
	Yeni	Pazar Geliştirme	Çeşitlendirme

Kaynak: Cadle ve diğerleri, 2014: 16.

1.3.12. Değer Zinciri Analizi

Bir firma tarafından gerçekleştirilen faaliyetler, bir hammaddenin nihai tüketimine kadar olan katma değer sürecinin parçasıdır. Bu nedenle, bir firmanın değer zinciri tüm tedarik zinciri kapsamında anlaşılmalıdır. Değer zinciri kavramının faydası, stratejik olarak ilgili faaliyetleri bölümlerine ayırması için bir işletmeye olanak vermesidir. Michael Porter, 1985'te jenerik değer zincirini üretmek faaliyetleri birincil ve destek işlevlerine göre sınıflandırdı (Cox ve diğerleri, 2005: 59). Birincil faaliyetler, imalat ve hizmet şirketleri için olacak şekilde aşağıda yer alan Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Değer Zinciri Analizi Birincil Faaliyetler

BİRİNCİL FAALİYETLER	İMALAT ŞİRKETİ	HİZMET ŞİRKETİ
Gelen Lojistik	Malların üretilmesi için hammaddeler ve diğer gerekli malzemelerin elde edilmesi ile ilgili faaliyetlerdir.	Teslim edilecek hizmetleri geliştirmek veya tasarlamak için gerekli olan faaliyetlerdir.
Operasyonlar	Malların üretilmesiyle ilgilidir.	Hizmetleri sunmakla ilgilidir.
Giden Lojistik	Malların müşteriye dağıtılmasıyla ilgilidir.	Hizmetleri müşterilere dağıtmakla ilgilidir (Genellikle operasyon faaliyetleriyle birleştirilir).
Pazarlama ve Satış	Ürünlerin tasarlanması, tanıtılması ve müşterilerden sipariş alınmasıyla ilgilidir.	Ürünlerin tasarlanması, tanıtımı ve müşteriden sipariş alınması ile ilgili faaliyetlerdir.
Servis	Müşteri hizmetleri ve desteği ile bağlantılı satış sonrası faaliyetlerdir.	Müşteri hizmetleri ve desteği ile bağlantılı satış sonrası faaliyetlerdir.

Kaynak: Cadle ve diğerleri, 2014: 123.

Birincil faaliyetlere destek faaliyetler ise şunlardır (Cadle ve diğerleri, 2014: 123):

- **Tedarik:** Kuruluş tarafından tüketilen mal ve hizmet malzemelerini temin etmek için gerekli olan faaliyetlerdir.
- **Teknoloji geliştirme:** Kuruluş tarafından kullanılan teknolojiyi geliştirmek ve uygulamak için gerekli olanlardır.
- **İnsan kaynakları yönetimi:** İşgücünü geliştirmek ve sürdürmek için gerekli olanlardır.
- **Şirket altyapısı:** Kuruluş için gerekli fiziksel altyapıyı geliştirmek ve sürdürmek için gerekli olanlardır.

1.3.13. Pazarlama Stratejilerinin Karlar Üzerine Etkisi (PIMS) Analizi

PIMS analizi pazarlama stratejileri (özellikle pazar payı stratejisi) ile yatırımın geri dönüşü arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan bir yöntemdir. Bir stratejik eylemin etkilerini önceden görme olanağı veren bu yöntem, daha çok bu strateji eyleminin mal oluşunu hesaplamaktadır. PIMS analizi şu sorulara cevap vermeye çalışır (Dinçer, 2003: 296, 299):

- X şartlarında belirli bir stratejik iş birimi için normal kar oranı kaçtır?
- Belirli bir stratejik eylemin kısa ve uzun vadede sonuçları ne olabilir?
- En iyi kar veya nakit dönüşümü ne tür davranışlarla sağlanabilir?

1.3.14. Diğer Analiz Araçları

Diğer önemli stratejik analiz araçları ise şunlardır:

- **Q-sort Analizi:** Strateji seçiminde alternatifler arasındaki öncelikleri belirlemek için kullanılan bir tekniktir. En fazla ve en az önem taşıyan konuların bir sıralaması yapılarak öncelik sıralaması tespit edilmeye çalışılır. (Aktan'dan aktaran Baykal, 2018: 153).
- **Vizyon Bildirimi:** kuruluşun ulaşmayı arzu ettiği geleceğin iddialı ve gerçekçi bir ifadesidir. Bu ifade, bir yandan çalışanları ve karar alıcıları ilerlemeye teşvik etmeli, diğer yandan ulaşılabilir olmalıdır (Ertuna'dan aktaran Uygur ve Bozkurt, 2017: 6).
- **Misyon Bildirimi:** Üst yönetim tarafından plânlama ekibiyle birlikte geliştirilir. Örgütün tüm hizmet ve faaliyetlerini içeren bir şemsiye kavramdır. Alt

birimlerin misyon bildirimleri ise, birim yöneticileri ve diğer ilgili personel tarafından örgütün misyon bildirimine uyumlu bir şekilde geliştirilir. Örgütün büyüklüğüne ve amacına göre birden fazla misyon bildirimi de olabilir (Acar'dan aktaran Demir ve Yılmaz, 2010: 79).

- **Arama Konferansı:** Geleceği şekillendirme toplantısı ve ortak akıl oluşturma toplantısı olarak da bilinen bu konferanslar; grup çalışmasına dayalı, farklı konularla ilgili stratejileri geliştirmede ortak akıl yaratmayı amaçlayan katılımlı bir planlama yöntemidir. Beyin fırtınaları, tartışma ve yorum konuları genelden özele doğru ilerler ve önceden tanımlanmış olan konferans görevi tamamlanınca sona erer (Rawlinson'dan aktaran Kozak, 2009: 4).
- **Delphi Tekniği:** Geleceğe ilişkin tahminlerde bulunmak, görüş farklılıklarının olduğu ortamlarda karar vermek ve uzman görüşlerine önem vererek uzlaşma sağlamak için kullanılan bir yöntemdir. Delphi tekniğinin kullanımı daha etkili kararların alınmasını kolaylaştırır. Katılımda gizlilik, grup tepkisinin istatistiksel analizi ve kontrollü, geri bildirim delphi tekniğinin temel özellikleridir. Bu teknikte uzman kişiler sorun çözümü yaparken yüz yüze görüşmeler yapmadan, gönderilen formlar üzerinden görüş ve önerilerini bildirirler. Bu durum uzlaşmanın sağlanması ve kararın verilmesine kadar devam eder (Yiğit ve Şeker'den aktaran Baykal, 2018: 153).
- **Nominal Grup Tekniği:** Süreç iyileştirme yöntemlerinden olan bu teknik, problem çözme tekniklerinden biridir. Problem çözmede değerlendirmelerden biri, analiz, teşhis ve çözümü içeren geleneksel düzenlemelerdir. Diğerisi ise yeni yöntemler kullanılarak sonuçları elde etmede devamlılığın sağlanması için kalite yaklaşımının değerlendirilmesidir. (Çalık'tan aktaran Baykal, 2018: 154).
- **Çoklu Oylama:** Geniş bir olasılıklar listesini önceliklerden oluşan daha küçük bir listeye ya da nihai bir seçime daraltır. Çoklu oylama düz oylamaya tercih edilir çünkü herhangi birinin değil herkes tarafından tercih edilen bir öğenin en üste çıkmasına olanak sağlar. Çoklu oylama, beyin fırtınası veya başka bir genişleme aracı uzun bir olasılık listesi oluşturmak için kullanıldıktan sonra listenin daraltılması ve kararın karar grubu tarafından verilmesi gerektiğinde kullanılır (Tague, 2005: 359).
- **Açık Grup Tartışmaları:** Organizasyonda belirli günlerde gayri resmi şekilde bir araya gelerek grup tartışmalarının yapılmasına yönelik bir toplantı yöntemidir. Organizasyonda yoğun iş temposu içerisindeki çalışanlar

genellikle haftanın belirli günlerinde küçük gruplar halinde bir araya gelerek organizasyon sorunlarını ve çözüm yollarını tartışır (Aktan, 2008: 8-9).

- **Stratejik Kümeleme Analizi:** Takip edilebilecek stratejilerin sınıflandırılmasında ve aynı alanda yer alan işletmelerin farklı stratejileri neden uyguladıklarına açıklık getiren bir analiz aracıdır. Bir işletmenin pazar durumu, rekabet üstünlüğü, nakit akışı, sermaye ihtiyacı ve benzer özellikleri, stratejik seçimi etkileyen hususlar olarak belirlenmektedir. Bu özellikler dikkate alınarak, işletmenin kümeleme analizindeki iki boyuttan hangisine yerleştirileceği kararı verilir (Dinçer, 2003: 284).
- **Fayda – Maliyet Analizi:** Çeşitli yatırım alternatiflerinin arasından ekonomik getirisi en yüksek olanın tespit edilmesi için yatırımların gerektirdiği tüm maliyetlerin ve sağlayacakları tüm faydaların parasal değerlerle ifade edilip sistematik olarak karşılaştırılması ve aralarından en uygun olanın tercih edilmesidir (Işık'tan aktaran Şataf, 2014: 108).
- **Paydaş Analizi:** Paydaşlar, işi etkileyebilecek (veya etkilenebilecek) kişilerdir. Hissedarları, borç verenleri, müşterileri, tedarikçileri ve hatta toplumu da içerir. Paydaşların çelişen çıkarlarının olması muhtemeldir. Bu yüzden çıkarı olanların bir öncelik önem sırası kurulmalı ve ardından çatışmalar müzakere yoluyla çözümlenmelidir (Friend ve Zehle, 2004: 26-27).
- **Benchmarking:** Referans noktasının belirlenmesi anlamına gelen “En İyi Uygulamaların Adaptasyonu” olarak tasvir edilen benchmarking, diğer organizasyonlarla kıyaslama yapılarak en iyi uygulamaların bulunması amaçlı olmasıyla beraber organizasyonun kendi iç bünyesindeki birimler ya da departmanlar arasında da uygulanmaktadır (Aktan'dan aktaran Baykal, 2018: 155).
- **Kantitatif Stratejik Planlama Matrisi (QSPM):** Öncelikli listeye ulaşmak için stratejileri sıralamak dışında, uygulanabilir alternatif eylemlerin nispi çekiciliğini belirlemek için tasarlanmış literatürde sadece bir analitik teknik vardır. Nesnel olarak hangi alternatif stratejilerin en iyi olduğunu gösterir. QSPM, stratejistlerin daha önceden tanımlanmış harici ve dahili anahtar başarı faktörlerine dayanarak alternatif stratejileri nesnel olarak değerlendirmesine olanak sağlayan bir araçtır (David ve David, 2017: 266-267).

İKİNCİ BÖLÜM

TURİZM VE TURİZM İŞLETMELERİ

2.1. TURİZM

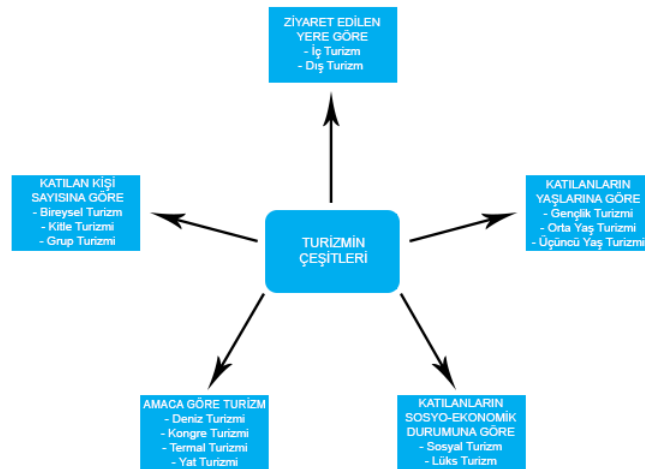
Turizm, insanların sürekli yaşadıkları yer dışına yaptığı yolculuk ve gidilen yerlerde geçici konaklamalardan doğan tatil, dinlenme ve eğlence gibi gereksinimlerin giderilmesi amacı ile yapılan etkinliklerdir (Özdemir'den aktaran Külekçi ve Bulut, 2013: 2).

Türkçe'de kullanılan seyyah kelimesi turist ve seyahat kelimesi turizm kelimesinin karşılığını oluştururken, turistik kelimesi ise turizmle alakalı anlamına gelmektedir (Ünüsün ve Sezgin'den aktaran Kılıç ve Demir, 2017: 72).

2.2. TURİZMİN ÇEŞİTLERİ

Turizm, boş zamanlarda gerçekleştirilen bir faaliyet olduğu için bilimde ve teknolojiye meydana gelen gelişmelerin turizm için önemi yüksektir. Bu gelişmeler sayesinde insanların hayatlarında kültürel, ekonomik ve sosyal değişimler olmaya başlamış ve bununla birlikte boş zamanları artmıştır. Bu değişime paralel olarak insanların istek, ihtiyaç ve alışkanlıklarında da değişimlerin olmasıyla birlikte farklı turizm çeşitleri ortaya çıkmaya başlamıştır (Yıldız ve diğerleri'nden aktaran Demir ve Altındağ, 2017: 5).

Şekil 9: Turizmin Çeşitleri



Kaynak: Kozak ve diğerleri, 2010: 13.

2.2.1. Katılan Kişi Sayısına Göre Turizmin eşitleri

Bu tür ayırımıda turizm hareketlerine katılan bireylerin sayısı dikkate alınmaktadır (Kozak ve diğerkleri, 2010: 11-12):

- **Bireysel Turizm:** İnsanlar yeni yerler görme, macera arama gibi nedenlerle turizme bireysel olarak katılmaktadır.
- **Kitle Turizmi:** İnsanların turizme büyük kitleler halinde katıldıkları turizm aktivitesine kitle turizmi denir. Kitle turizminin en tipik özelliğı insanların genellikle paket turları tercih etmesidir. Kitle turizmi, katılan kişi sayısının yanında grupların srekliliğı de söz konusu olduğı için turizmin geliştirilmesinde üzerinde en çok durulan turizm türüdür.
- **Grup Turizmi:** eşitli toplumsal grupların turizme birlikte katılmaları söz konusudur. Dernek yeleri, ğrenci grupları ve meslek organlarının katılımı ile gerçekleştirilen bu turizm çeşidinde kişi sayısı 11 ile 16 arasındadır. Katılan sayısının sınırlılığı ve grupların devamlılık arz etmemesi yönüyle kitle turizminden ayrılır.

2.2.2. Ziyaret Edilen Yere Göre Turizmin eşitleri

Turistin hareket yönünün ulusal sınırlar içine ya da dışına olması esasına dayanan turizm çeşididir. “Ulusal Turizm” ve “Uluslararası Turizm” olarak da bilinir (Kozak ve diğerkleri, 2010: 12-13):

- **İç Turizm:** Bir ülkenin vatandaşlarının kendi ülkelerinin sınırları içerisinde turizm faaliyetine katılmalarıdır. Ekonomiye döviz getirici etkisi yoktur.
- **Dış Turizm:** İnsanların yabancı bir ülkeye seyahatleridir. İ turizmden farklı olarak pasaport, döviz, vize gibi işlemleri gerektirir. Dış turizmin en önemli özelliğı ise döviz girişi ve ıkışi etkisinin olmasıdır.

2.2.3. Katılanların Yaşlarına Göre Turizmin eşitleri

Bu turizm çeşidini 3 gruba ayırabiliriz (Türksoy ve zkan'dan aktaran Hayta, 2008: 32):

- **Gençlik Turizmi:** 15-24 yaş arasındaki bireylerin aile yakınları olmadan turizme katılmasıdır. Aile bağıları sorumluluğunun az olması ve konaklama yeri

tercihlerinde çok fazla titiz olmaması bu yaş grubunun seyahat eğilimini artırmaktadır.

- **Orta Yaş Turizmi:** 25-60 yaş arasındaki insanların turizme katılmalarıdır. Seyahat etme zamanları iş hayatlarına göre belirlenmektedir. Genellikle yaz aylarında turizme katılan gruptur. Aile fertlerinin durumları da turizme katılma koşullarını belirleyebilmektedir. Bu yaş grubundakiler daha çok kişisel araçlarıyla ve uzun süreli tatile gitmeyi tercih etmektedir.
- **Üçüncü Yaş Turizmi:** 60 yaş ve üzerindeki kişilerin turizme katılmasıdır. Bu grubun doğasından kaynaklı sağlık sorunları nedeniyle organizasyonlarda daha çok sağlık hizmetlerine ihtiyaç duyulur.

2.2.4. Katılanların Sosyo-Ekonomik Durumuna Göre Turizmin Çeşitleri

Bu turizm çeşidinin gruplandırılmasında insanların sahip oldukları toplumsal statüleri ve ekonomik durumları etkilidir (Kozak ve diğerleri, 2010: 15-17):

- **Sosyal Turizm:** Ekonomik olarak zayıf kitlelerin bir takım özel önlemler ve teşvik uygulamaları ile turizm etkinliklerine katılmalarının sağlanmasından doğan bir turizm türü olarak tanımlanmaktadır. Burada ölçü olarak ekonomik güç temel alınmaktadır. İşçiler, memurlar, emekliler, gençler, çiftçiler, esnaf ve zanaatkarların yanı sıra artık günümüzde bedensel engelli olan kişiler de sosyal turizm çerçevesi içerisinde ele alınmaya başlanmıştır.
- **Lüks Turizm:** Bu turizm çeşidi, ekonomik gücü ve geliri yüksek olan ve de toplum içinde büyük saygınlık taşıyan kesimlerin turistik etkinliklerini kapsamaktadır. Bu tür grupların en fazla itibar ettikleri turizm türleri arasında “av turizmi”, “golf turizmi”, “krvaziyer turizmi” ve “kumar turizmi” bulunmaktadır.

2.2.5. Amaca Göre Turizmin Çeşitleri

Turizm faaliyetlerine katılanların katılma amaçlarına göre gruplandırılmaktadır:

- **Dinlenme ve Eğlence Turizmi:** Turistik hareketlerin en önemli ve büyük kısmını oluşturan bu turizm şekli genellikle 1 ile 3 hafta arası süren konaklamaları ve turları içermektedir (Hayta, 2008: 32).

- **Kış Sporları Turizmi:** Kayak merkezlerine paketler halinde turların düzenlenmesini içerir (Hayta, 2008: 32).
- **Tur:** Bir turistik bölgenin çeşitli merkezlerine bir program eşliğinde otobüsle yapılan, içerisinde tercüman ve/veya turist rehberi de bulunduran faaliyetlerdir (Hayta, 2008: 32).
- **Sağlık Turizmi:** Tedavi amacıyla yapılan seyahatlerdir. Fizik tedavi ve rehabilitasyon ihtiyacı olanlarla birlikte uluslararası hasta potansiyelini kullanarak sağlık kuruluşlarının büyümesine olanak sağlayan turizm türüdür (Kozak ve diğerleri, 2010: 21).
- **Kültür Turizmi:** Kültür ve sanat faaliyetlerinin turizme hareket kazandırmaktadır. Ayrıca insanlar kendi meslek dallarında yenilikleri izlemek, ilgi ve tecrübe alışverişinde bulunmak için seyahat ederek kültür turizmi yapmaktadır (Hayta, 2008: 32).
- **Paket Şehir Turları:** Hedefi büyük başkentler ve tarihi yerler olan turizm çeşididir. Genelde kültür, merak, bavul turizmi, spor ve dini amaçlı olan kısa süreli turlardan oluşur (Hayta, 2008: 32).
- **İnanç Turizmi:** Kutsal sayılan yerlere gerçekleştirilen turizm faaliyetleridir (Kozak ve diğerleri, 2010: 23).
- **Kongre Turizmi:** Her kongre, turizm için bir başlangıçtır. Çağımızda giderek artan kongreler bu turizm çeşidi için oldukça ümit verici bir gelecek sunmaktadır (Kozak ve diğerleri, 2010: 19).
- **Deniz Turizmi:** Kruvaziyer turizmi, yat işletmeciliği, yat limanı işletmeciliği, günübirlik tekne turları, eğlence ağırlıklı su üstü ve su altı aktiviteleri ve dalma sporlarından oluşan ve de doğrudan deniz alanı içerisinde gerçekleşen faaliyetler bütünüdür (Yüksek'ten aktaran İncekara ve diğerleri, 2015: 2).
- **Termal Turizm (Kaplıca Turizmi):** Mineralize termal su banyosu, içme, inhalasyon, çamur banyosu gibi çeşitli türdeki yöntemlerle birlikte, iklim kürü, fizik tedavi, rehabilitasyon, egzersiz, psikoterapi ve diyet gibi destek tedavilerini de kapsayan turizm hareketi olarak tanımlanır (Akat'tan aktaran Çiçek ve Avderen, 2013: 27).
- **Ekoturizm:** Doğa kaynaklı gerçekleşen bir turizm faaliyetidir. Turistler, bu faaliyetin gerçekleştiği yöredeki halk ile doğa içerisinde, konforun yerine temiz ve doğal servislerin bulunduğu egzotik ve güvenli alanlarda ortaklaşa yaşamayı tercih etmektedir. Sosyal ve ekonomik hedeflerden çok ekolojik hedefler üzerinde durulur (Morgül'den aktaran Bil ve Yılmaz, 2017: 157).

- **Av Turizmi:** Bilinçli ve belli bir eğitime dayanarak, doğaya zarar vermeden yapılan sadece olgunluğa erişmiş hayvanların avlandığı turizm türüdür (Kozak ve diğerleri, 2010: 22).
- **Golf Turizmi:** Toplumun gelir düzeyi yüksek ve orta ya da ileri yaşlardaki insanların tercih ettiği bir turizm türüdür (Kozak ve diğerleri, 2010: 22).
- **Akarsu Turizmi:** Akarsu kaynaklarının çeşitli rekreatif amaçlarla kullanılmasıdır. Rafting, trekking, yüzme, av turizmi gibi turizm türleri çeşitli akarsularda gerçekleştirildiğinde bu turizm türü kapsamında yer alır (Kozak ve diğerleri, 2010: 22).

2.3. TURİZM İŞLETMELERİ

İnsanların geçici sürelerle yaşadıkları yerlerden ayrılarak başka ülkeleri veya bölgeleri gezme ve de dinlenme ve eğlenme gereksinimlerini karşılayan işletmelerdir (Göral, 2014: 7).

2.3.1. Ulaştırma İşletmeleri

Turizm pazarlarından turist çekim merkezlerine doğru hızlı, düzenli ve güvenli bir şekilde turistleri taşıyan işletmelerdir. Turizmde ulaştırma, ucuz olması ve zaman kazandırması için ulaştırma sistemleri arasında koordinasyon olması gereklidir (Gürdal'dan aktaran Baykal, 2015: 58).

Ulaştırma işletmeleri 4 başlığa ayrılmaktadır:

- **Demiryolları:** Günümüzde güvenli ve ucuz olduğu için tercih edilen bir ulaşım sistemidir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra gerçekleşen sanayi devrimi otomotiv sektöründe de gelişmelere neden olana kadar demiryolları en yaygın ulaşım ve taşıma sistemi olarak kullanılmaktaydı. Karayollarında gerçekleşen gelişmelerden sonra çağın gerisinde kalmıştır; ancak, örneğin ülkemizde son yıllarda TCDD tarafından gerçekleştirilen alt ve üst yapı yeniliklerinin devamında hazırlanan turistik turlara iç ve dış turistlerin ilgi göstermesi demiryolu sistemlerinin tercih edilmesindeki oranı yeniden yükseltmiştir (Kozak ve diğerleri, 2010: 47).
- **Denizyolları:** Eskiden ulusların gelişmişlik seviyelerinin önemli bir göstergesi olan denizyolları, günümüzde, yüzen otel olarak adlandırabileceğimiz

kruvaziyer gemileriyle kitle turizminin gerçekleştirilmesini sağlayan bir ulaştırma türü olmuştur (Kozak ve diğerleri, 2010: 48).

- **Karayolları:** Diğer ulaşım araçlarının gidemediği en uç noktalara kadar gidebilen tek ulaşım çeşididir. Teknolojinin de gelişmesiyle birlikte yolculara sunulan olanaklar yolcuların karayolu taşımacılığında otobüslere yönelmesini sağlamaktadır (Arıkan ve Ahıpaşaoğlu'ndan aktaran Karahisar ve Karagöz, 2012: 78).
- **Havayolları:** İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki süreçte demiryollarında gerçekleşen gelişmeler gibi havayolu taşımacılığında da gelişmeler olmuştur. Önceleri askeri havacılık ağırlıklı devam eden havayolu taşımacılığı zamanla sivil havacılığın askeri havacılıktan ayrılıp gelişmesiyle günümüz havayolu taşımacılığını oluşturmuştur. Gerede'ye göre hava taşımacılığı için insanların, kargoların ve postaların yerden ve zamandan tasarruf edecek biçimde bir hava aracı ile havadan yer değiştirmesini sağlayan bir hizmettir diyebiliriz (aktaran Sakız ve Ünkaya, 2018: 164).

2.3.2. Konaklama İşletmeleri

Turizm çekiciliğini oluşturan işletme gruplarından biri olan bu işletmeler müşterilerin geceleme, yiyecek-içecek ve kısmen de eğlence ihtiyaçlarını karşılamak üzerine kuruludur (Kozak ve diğerleri, 2010: 49).

Konaklama işletmeleri kategorisine giren işletme çeşitleri şunlardır:

- **Otel İşletmeleri:** Uluslararası Turizm Akademisi, oteli ücret karşılığı konaklanabilen ve bu sırada sürekli olarak beslenme gereksinimlerinin karşılandığı işletmeler olarak tanımlarken ülkemizde Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğe göre ise asıl fonksiyonu olan müşterilerin konaklama ihtiyacını sağlamanın yanında içerisinde yeme-içme, spor ve eğlence gereksinimleri için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de içerebilen tesisler olarak tanımlanmaktadır (aktaran Çetiner, 2002: 10).
- **Motel İşletmeleri:** Konum olarak şehirlerarası karayolu ve havalimanı yolu üzerinde olan, genellikle motorlu araç kullananlara hizmet veren tesislerdir. Genellikle işletme sahibi ve ailesi tarafından yönetilen motellerde müşteriler bir gece veya birkaç gün konaklamaktadır. Oda sayısı 10 ile 50 arasında değişmektedir (Kozak (Ed.), 2016: 17).

- **Tatil Köyü İşletmeleri:** Doğal güzellikler içerisinde yer alan, en fazla iki katlı yapılardan oluşan ve en az 60 odaya sahip konaklama tesisleridir. Müşterilere rahat bir konaklamanın yanı sıra çeşitli spor ve eğlence hizmetleri de sunulmaktadır (Kozak ve diğerleri, 2010: 52-53).
- **Pansiyon İşletmeleri:** Konaklama ve yeme-içme hizmeti sunan ev tipindeki işletmelerdir. Misafirler için kendi yemeklerini hazırlayabilecekleri imkanlar sunulmaktadır. Turizm merkezlerinde en az 5, diğer yerlerde ise en az 15 odalı olmalıdır (Mısırlı, 2003: 11).
- **Kamping İşletmeleri:** Karayolları ve yakın çevresinde, kent girişlerinde, deniz, göl ve dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde yer alan ve misafirlerin genellikle kendi imkanlarıyla geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlenme ve spor ihtiyaçlarını karşıladıkları işletmelerdir (Mısırlı, 2003: 11).
- **Apart Otel İşletmeleri:** Konut olarak kullanılmaya elverişli bağımsız apartman ya da villa tipinde inşa edilen ve döşenen, müşterinin kendisinin yeme-içme ihtiyacını karşılayabilmesi için donatılan ve otel olarak işletilen tesislerdir (Kozak ve diğerleri, 2010: 53).
- **Hostel İşletmeleri:** Gençlere düşük fiyatlı konaklama hizmeti sunabilmek için öğrenci yurtları ve hanlarda düzenlemeler yapılarak bu tesisler ortaya çıkmıştır. Hostel işletmeleri, tatil veya eğitim için bireysel ya da grup olarak seyahat eden gençlere uygun fiyatlı konaklama, yeme-içme ve rekreasyon hizmeti veren işletmelerdir (Kozak (Ed.), 2016: 18).
- **Termal Turizm İşletmeleri:** Mineralize termal sular, içme suyu, deniz suyu ve çamur gibi maddelerle insan sağlığını koruma ve tedavi amacı taşıyan uygulamalardan birinin ya da birkaçının doktor gözetiminde yapıldığı tesislerdir (Kozak ve diğerleri, 2010: 53).
- **Golf Tesisleri:** Golf sporu için uygun olan alanlarla birlikte kulüp binası ve golf aktivitesini destekleyici diğer bölümlerden oluşan tesislerdir (Kozak ve diğerleri, 2010: 53).
- **Kırsal Turizm Tesisleri:** Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğe göre kırsal turizm tesisleri çiftlik evleri, köy evleri, yayla evleri ve dağ evleridir.
- **Yüzer Tesisler:** Ülkelerin karasularında ya da limanlarında turizm amaçlı konaklama, yeme-içme ve/veya eğlence hizmeti verebilecek nitelikteki kendiliğinden hareket etme kabiliyetine sahip, denize elverişlilik belgesi olan

ya da bir römorkör vasıtasıyla çekilen deniz araçlarıdır (Kozak ve diğerleri, 2010: 54).

2.3.6. Diğer Turizm İşletmeleri

Aşağıda yer alan turizm işletmelerine ek olarak hediyeelik eşya üreten ve pazarlayan işletmeler, fuar ve kongre hizmeti sunan işletmeler gibi işletmelerden de bahsedilebilir (Göral, 2014: 10):

- **Yiyecek-İçecek İşletmeleri:** Turizm işletmeleri kapsamında yer alan başta restoranlar, pastaneler ve gece kulüpleri yiyecek-içecek işletmeleridir.
- **Seyahat İşletmeleri:** Tur operatörleri ile seyahat acenteleri, turizm bileşik ürününü oluşturan, satışta toptancı ve aracılık hizmetlerini yerine getiren turizm işletmeleridir.
- **Rekreasyon İşletmeleri:** Turistlerin boş zamanlarını değerlendirmek, eğlenmek, dinlenmek gibi amaçlarla katıldıkları etkinlikleri sunan turizm işletmeleridir.

2.4. OTELLERİN SINIFLANDIRILMASI

Otel sınıflandırma sistemleri standart bir hizmet ve ürün kalite sistemi ortaya koymak, seyahat edenlere destinasyonda farklı tür ve sınıflarda oteller sunmak, müşterilere minimum standardın sunulmasını garanti altına almak ve sektörde kalite kontrol sistemi sağlama amacıyla geliştirilmiştir (Kozak (Ed.), 2016: 12).

2.4.1. Konaklama Amacı Bakımından Otel İşletmeleri

Bu sınıflandırmaya uygun bazı oteller şunlardır (Çetiner, 2002: 16):

- **Şehir Otelleri:** Şehir merkezlerinde bulunan ve kısa süreli konaklanılan otellerdir.
- **Kıyı Otelleri:** Dinlenmek, denize girmek, kumsaldan ve güneşten faydalanma amaçlarıyla genellikle uzun süreli tatil için konaklama yapılan otellerdir.
- **Dağ Otelleri:** Dağ havası almak ve kayak sporları yapmak için konaklama yapılan otellerdir.
- **Kaplıca Otelleri:** Tedavi amacıyla kaplıca ve şifalı sulardan faydalanmak için konaklama yapılan otellerdir.

2.4.2. Faaliyet Süresi Bakımından Otel İşletmeleri

Hizmet verilen süre göz önüne alınarak yapılan sınıflandırmadır. Devamlı ve mevsimlik faaliyet gösteren oteller olarak iki başlıkta sınıflandırılmaktadır (Kozak ve diğerleri, 2010: 50).

2.4.3. Bulundukları Yere Göre Otel İşletmeleri

Bu sınıflandırma otellerin ulaştırma araçları ile olan bağlantıları ve onlara olan mesafesi göz önünde bulundurularak yapılmaktadır (Kozak ve diğerleri, 2010: 51):

- **Havaalanı Otelleri:** Uluslararası havayollarının yakınında yolcu ve personelin kısa süreli konaklaması için hizmet veren otellerdir.
- **İstasyon Otelleri:** Avrupa ülkelerinde klasikleşmiş otobüs ve demiryolu istasyonlarında olan otellerdir.
- **Kent Merkezindeki Oteller:** Ticaret merkezleri veya turizm merkezlerinde kurulan, genellikle iş amacıyla yolculuk edenlere kısa süreli hizmet sunan otellerdir.
- **Liman Otelleri:** Liman şehirlerinde yer alan otellerdir.

2.4.4. Büyüklüklerine Göre Otel İşletmeleri

Günümüzde sayısız boyutta ve şekilde oteller vardır. Otel sektörü için standart bir sınıflandırma yapılmadan farklılıklarını karşılaştırmak veya anlamak oldukça zordur. Otel sektöründe büyüklük genel olarak oda sayısına göre belirlenmektedir.

Tablo 2: Otellerin Sınıflandırılması

<u>SINIFLANDIRMA</u>	<u>ODA SAYISI</u>
Küçük Oteller	1 - 150 Oda
Orta Büyüklükteki Oteller	151 - 400 Oda
Büyük Oteller	401 - 1500 Oda
Mega Oteller	1501 - Üzerinde Oda

Kaynak: İsmail, 2002: 31.

Genel bir kural olarak bir otelde oda sayısı arttıkça yönetim masrafları da artmaktadır. Bir otel ne kadar büyük olursa yönetilmesi bir o kadar zor olacaktır. Bu

yüzden mega otellerin müdürleri, benzeri müdür pozisyonundaki yöneticilere göre muhtemelen daha fazla maaş alacaktır. Ayrıca daha büyük otel boyutları daha fazla uzman yönetici gerektirecektir (İsmail, 2002: 31).

2.4.5. Mülkiyet Durumuna Göre Otel İşletmeleri

Otellerin mülkiyet durumlarına göre yapılan sınıflandırmadır. Bu sınıflandırmayı üç grupta toplayabiliriz (Çetiner, 2002: 15):

- **Özel Mülkiyete Ait Oteller:** Gerçek ve tüzel kişilerin sahip olduğu otellerdir.
- **Kamu Mülkiyetine Ait Oteller:** Kamu idarelerinin sahip olduğu otellerdir.
- **Karma Mülkiyetli Oteller:** Bir kısmı özel sektöre bir kısmı da kamu idarelerine ait olan otellerdir.

2.4.6. Sunulan Hizmet Çeşidine Göre Otel İşletmeleri

Konaklamanın yanı sıra sunulan diğer hizmet türlerine göre yapılan sınıflandırmadır. Sadece konaklama hizmeti veren apart otellerin yanı sıra eğlence, dinlence, sağlık, spor ve kongre hizmetlerine yönelik yapılandırılmış tesisler de bu sınıflandırmada yer almaktadır (Kozak ve diğerleri, 2010: 51-52).

2.4.7. Uygulanan Fiyat Düzeyine Göre Otel İşletmeleri

Hedef kitlenin gelir durumu ön planda olan sınıflandırmadır. Bu sınıflandırmada otel işletmeleri ucuz, orta gelir grubuna hitap eden ve lüks şeklinde sınıflandırılır (Kozak ve diğerleri, 2010: 52).

2.4.8. Hedef Pazara Göre Otel İşletmeleri

Otelcilikteki son eğilimlerden biri de büyük hedef pazarlar içerisinde ayrılan, özel küçük grupların gereksinimlerini karşılayacak servisler sunulmasıdır. Özellikle zincir otellerin kullandığı bu eğilime pazar dilimleme denilmektedir. Örneğin Marriot otelleri Marriot Hotels, Marriot Residence, Marriot Inns gibi çeşitli isimler altında çalışmaktadır. Bu isimlerdeki otellerin her biri belirli pazar dilimlerini hedeflemiştir (Mısırlı, 2003: 4).

2.4.9. Hukuki Özelliklerine Göre Otel İşletmeleri

Otellerin aldıkları işletme belgelerine göre yapılan sınıflandırmadır. Bu sınıflandırma iki başlık altında sınıflandırılmaktadır (Mısırlı, 2003: 12):

- **Turizm Belgesi Olmayan Oteller (Belediye Tarifeli):** Çalışma ruhsatı otel yerinin belediyesi tarafından verilmektedir. Belediyenin tanımladığı nitelikleri taşıdıkları gibi denetimleri de belediye tarafından yapılmaktadır.
- **Turizm Belgeli Oteller:** Turizm Bakanlığı tarafından yine bakanlığın belirlediği niteliklere uyan otellere Turistik İşletme Belgesi verilir. Oteller, tek yıldızlı, iki yıldızlı, üç yıldızlı, dört yıldızlı ve beş yıldızlı(lüks) oteller olarak sınıflandırılmıştır.

2.5. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ) VE OTEL İŞLETMELERİ

KOBİ'lerin tanımı hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam içermekte ve aynı ülke içerisinde bölgeden bölgeye ve de sektörden sektöre farklılık gösterebildiği gibi ülkelerin ekonomik yapılarına göre de değişiklik göstermektedir. Ekonomik yapılar değişiklik gösterdikçe tanım kriterleri de değişiklik göstermektedir. Genel olarak KOBİ'ler için az sermaye kullanan ve daha çok el emeği ile çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük yönetim maliyetiyle ucuz üretim yapan iktisadi girişimlerdir diyebiliriz (Uludağ ve Serin'den aktaran Kaya, 2017: 199).

Ülkemizde değişen ekonomik şartlardan dolayı resmi KOBİ tanımlamasında değişikliğe gidilmiştir. 24 Haziran 2018 tarihinde yayımlanan Resmî Gazete'de yer alan 2018/11828 sayılı karar ile mevcut KOBİ tanım çerçevesi genişletilmiştir. Bu değişiklik sonucunda KOBİ'ler, 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir olarak tanımlanmaktadır.

Genişletilmiş mevcut KOBİ tanımlamasından sonra ülkemizdeki KOBİ kapsamına giren işletme sayısı, mevcut tanım özellikleri aralığında olan işletmelerin dahil olması sayesinde doğal olarak artış göstermiştir. Ülkemizdeki otel işletmelerinin birçoğu da bu aralıklarda yer almaktadır. Bu durumda küçük oteller başta olmak üzere birçok otel için birer KOBİ'dir demek yanlış olmayacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARAR DESTEK SİSTEMLERİ (KDS)

3.1. KARAR VE KARAR VERME KAVRAMI

Karar'ı herhangi bir alanda sonuca bağlanması gereken bir iş veya meseleyi ferdi ya da grup olarak tartışmak suretiyle varılan kesin bir hüküm olarak tanımlayabiliriz. Buna karşın karar verme kavramını ise hedeflenen amaca ulaşmak için iki veya daha fazla olası çözümden birinin seçilmesi anlamına gelen bir süreçtir diyebiliriz (Huit'ten aktaran Yarman ve Ünal, 2015: 11).

Bir kararın oluşması için şunların olması gerekmektedir (Ignizio'dan aktaran Yarman ve Ünal, 2015: 12):

1. Ortada bir problem olmalı.
2. Karar verici bir kişi veya kişiler olmalı.
3. Problem çözümüne ihtiyaç olmalı.
4. Problemin seçenek çözümü olmalı.

Bir karar vermenin gerçekleşmesi içinse şunların olması gerekir (Yarman ve Ünal, 2015: 13):

1. Karar verecek kişi ya da kişiler olmalı.
2. Karar verici/vericiler tarafından belirlenecek bir amaç olmalı.
3. Karar vericiyi bu amaca ulaştırabilecek çok eylemli seçenekler kümesi olmalı.
4. Seçenekler kümesi içinden seçme işleminin yapılabilmesi için ölçütler olmalı.
5. Sistematik bir seçme yöntemi olmalı.

3.1.1. Karar Çeşitleri

Kararlar, yapılandırılmış, yarı-yapılandırılmış ve yapılandırılmamış kararlar olarak sınıflandırılır. Her sınıfın özelliğine uygun modeller geliştirilerek, yöneticilerin hizmetine sunulurlar (Şahin'den aktaran Dizman ve Özen, 2017: 141).

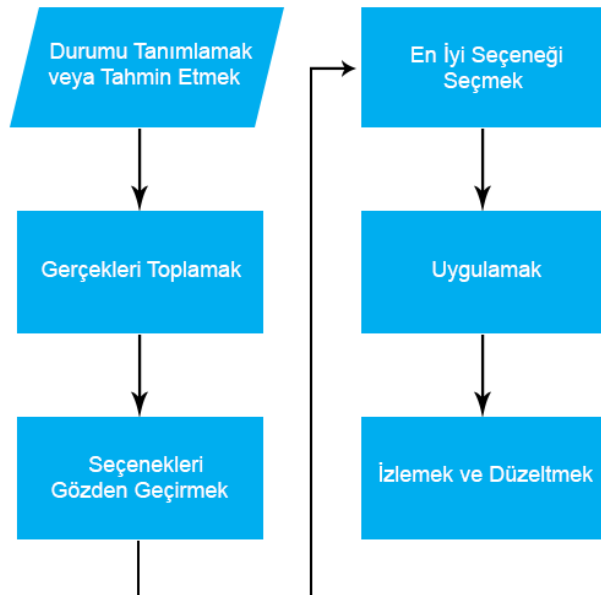
Genel olarak, yapılandırılmış kararlar daha düşük organizasyonel seviyelerde daha yaygın iken, yapılandırılmamış sorunlar firmanın daha yüksek seviyelerinde daha yaygındır (Laudon ve Laudon, 2012: 456):

- **Yapılandırılmış Kararlar:** Yapılandırılmamış kararların aksine, tekrarlayan ve rutindir ve de her seferinde yenilermiş gibi davranılması gerekmesin diye kesin bir prosedür içerirler.
- **Yarı Yapılandırılmış Kararlar:** Kabul edilmiş bir prosedürün sağladığı net bir cevaba sahip sorunun sadece bir parçası olduğu yerde, her iki karar türünün unsurlarına sahip olan birçok karar yarı yapılandırılmış karardır.
- **Yapılandırılmamış Kararlar:** Yapılandırılmamış kararlar, karar vericinin sorunu çözmek için nihai kararı vermesi, değerlendirmeyi yapması ve içyüzünü anlaması gerektiği kararlardır. Bu kararların her biri alışılmamış, önemli ve rutin olmayan kararlardır ve de bu kararları vermek için iyi anlaşılmış ya da hemfikir olunmuş bir prosedür yoktur.

3.1.2. Karar Verme Süreci

Karar verme süreci, sonucunda kararların verilmiş olmasını sağlayan mantıksal olarak sıralanmış bir dizi faaliyettir. Bu faaliyetleri gösteren çok sayıda karar verme modeli ortaya konulmuştur.

Şekil 10: Karar Verme Modeli



Kaynak: Doğan ve Topoyan (Çev. Ed.), 2016: 287.

Karar verme modellerinin hepsi Şekil 10'da gösterilen ve sonrasında aşağıda anlatılan çeşitli adımları içerir (Doğan ve Topoyan (Çev. Ed.), 2016: 287-288):

- **Durumu Tanımlamak veya Tahmin Etmek:** Durumu öngörmek için hiçbir şeyi varsaymamak gerekir. Yöneticiler çalışanlarını, teknolojik sistemlerini, ürünlerini ve süreçlerini daha iyi tanıdıkça sorun çıkartabilecek durumları daha iyi öngörebileceklerdir.
- **Gerçekleri Toplamak:** Bir durumun altında yatan etkenlerin sadece yöneticinin sorumlu olduklarından değil, yöneticilerin kontrolünün dışında olanların da olabileceği unutulmamalıdır. Yönetici kendi yetki alanı içerisine girenler için sağlam, gerçeklere ve bilgiye dayalı kararlar vermeli.
- **Seçenekleri Gözden Geçirmek:** Seçenekleri değerlendirmek, çeşitli seçeneklerin listelenmesi ve her seçeneğin gerçekler ışığında değerlendirilmesiyle gerçekleşir. Seçeneklerin değerlendirilmesinde kullanılan ölçüt, istenen sonuçtur. Seçenek, istenen sonucu üretiyor mu? Üretiyorsa ne pahasına üretiyor? Yöneticiler seçenekleri göz önüne aldığında kendi tecrübe ve yargılarını da kullanmalıdır.
- **En İyi Seçeneği Seçmek, Uygulamak, İzlemek ve Ayarlamak:** Seçenekler gözden geçirildikten sonra bir tanesi seçilmeli ve uygulanmalıdır. Seçenekler uygulandıktan sonraysa yöneticiler süreci izlemeli ve gerekli düzeltmeleri yapmalıdır. İyi bir seçeneği seçmek tamamen tarafsız bir süreç gerektirir. Seçilen seçenek istenen sonucu vermezse yapılacak düzeltmeler ya da ayarlamalar da yetersiz kalabilir ve kayıpları durdurmak için başka bir seçeneğe yönelmek önem kazanır.

3.1.3. Karar Verme ile Karıştırılan Kavramlar

Karar verme ile problem çözme ve sezinleme kavramları, farklılıkları olmalarına rağmen sürekli olarak birbiriyle karıştırılmaktadır (aktaran Yarman ve Ünal, 2015: 21):

- **Karar Verme ve Problem Çözme:** Karar verme durumunda problemler ve çözülmesi gerekli olan hareketler meydana gelebilmektedir. Yani, problemler ve problem çözme faaliyeti karar verme anından önce meydana gelmektedir. Hangi durumda hangi tür bir problem ortaya çıkarsa çıksın, o problemin çözümü sonunda bir faaliyette bulunma gibi bir mecburiyet ortaya çıkmayabilir; fakat Harrison'a göre karar vermenin sonunda mutlaka bir faaliyet ve hareket

vardır. Drucker'a göre ise sonuçta eyleme dökülmeyen bir karar, yalnızca bir niyetten ibarettir.

- **Karar Verme ve Sezinleme:** Richard'a göre karar verme eyleminde mesele karar verildikten sonra neler olacağıdır. Yani geleceğe yöneliktir. Sezinleme eyleminde ise bir durum üzerindeki belirsizliği ortadan kaldırmak ve parçalarına anlamlar yüklemek için geçmişe bakılır. Kısacası sezinleme ne yapılacağıyla değil ne yapıldığıyla ilgilenir.

3.2. KARAR DESTEK SİSTEMLERİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Karar destek sistemleri (KDS), kullanıcılara nihai kararı verme ve seçim etkinliklerinde yardımcı olan bilgisayar tabanlı sistemlerdir. Veri depolama ve veri almayı sağlarlar; ancak model oluşturma ve model tabanlı akıl yürütmeyi destekleyen geleneksel bilgi erişimi ve veri alma işlevlerini geliştirirler. Çerçeveleme, modelleme ve problem çözmeyi destekler. KDS'lerin tipik uygulama alanları ise işletmelerde, sağlıkta, askeri ve yönetimin karmaşık karar durumlarıyla karşılaşacağı herhangi bir alanda yönetim ve planlamadır. Karar destek sistemleri genellikle üst düzey yönetimin karşılaştığı stratejik ve taktiksel kararlar için kullanılır. (Druzdzet ve Flynn, 2003: 796).

KDS'nin tanımlamasını yapmak yerine özelliklerinden bahsetmek, bilgi sistemlerindeki yerinin daha iyi anlaşılması açısından da daha faydalı olacaktır. Bu kapsamda KDS'nin özellikleri şunlardır (Vercellis, 2009: 37-38):

- **Etkililik:** Karar destek sistemleri bilgi çalışanlarının daha etkili kararlara ulaşmasına yardımcı olmalıdır. Bu açıdan, iş zekâsı mimarilerinin temel bir bileşenidir. Bunun, karar verme sürecinde daha fazla verimlilik anlamına gelmediği unutulmamalıdır. Aslında, bir KDS'nin benimsenmesi daha doğru bir analiz gerektirebilir ve bu nedenle karar alıcılar tarafından daha fazla zaman yatırımı gerektirebilir. Bununla birlikte, gerekli olan daha fazla çaba genellikle daha iyi kararlarla sonuçlanacaktır.
- **Matematik Modeller:** Daha etkili kararlar alabilmek için, KDS veri ambarlarında ve veri araçlarında bulunan verilere uygulanan harekât araştırması ve istatistik gibi disiplinlerden ödünç alınan matematiksel modelleri kullanır. Verileri bilgiye dönüştürmek ve aktif destek sağlamak için analitik modellerin kullanılması, basit bir bilgi sisteminden bir KDS'yi ayıran temel özelliktir.

- **Karar Verme Süreci ile Bütünleşme:** Bir KDS, farklı uygulama alanları için, aynı uygulama alanı içinde, özellikle hem bireyin hem de kolektif doğanın yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış karar süreçleri açısından yardım sağlamalıdır. Ayrıca, bir KDS, kapsamı stratejik, taktik ve operasyonel olan karar verme süreçleri için tasarlanmıştır. Dahası, karar vericiler, bir KDS'yle tercihlerini ve yetkinliklerini bütünleştirerek, neyin ortaya çıktığını pasif olarak kabul etmekten ziyade, ihtiyaçlarına göre uyarlama olanağına sahip olmalıdır. Bu şekilde, bir KDS, hızla gelişen dinamik fenomeni önceden tahmin edebilmek için karar vericiler tarafından benimsenen problem çözme metodolojisinde anahtar bir rolü aşamalı olarak alabilir ve bu durumun öngörülmesi için reaktif ve istisnai bir tutum yerine proaktif ve algılayıcı bir karar verme tarzı sağlayabilir.
- **Örgütsel Rol:** Birçok durumda, bir KDS'nin kullanıcıları bir kuruluştaki farklı hiyerarşik seviyelerde çalışırlar ve bir KDS bir kuruluşun çeşitli bölümleri arasındaki iletişimi teşvik etme eğilimindedir. Sıralı ve birbirine bağlı karar süreçleri için destek sağlayarak, bir KDS, belirli bir karara yol açan analiz ve bilgileri takip edebilir.
- **Esneklik:** Bir KDS, ortamdaki veya karar verme sürecindeki değişiklikleri yansıtmak için gerekli değişiklikleri içerecek şekilde esnek ve uyarlanabilir olmalıdır. Ayrıca, çıkarılmış ya da üretilmiş bilgileri sunmak için yüksek kaliteli grafiklerle ve de kullanıcı dostu ve sezgisel etkileşim ile kullanımı kolay olmalıdır. KDS'lerin kullanıcılar ile iletişim kurmak için bir web tarayıcı arayüzüne sahip olması gittikçe yaygınlaşmaktadır.

Özelliklere bakıldığında, KDS'nin karar vericinin iyi kararlar vermesinde yardımcı olmak için matematiksel modellerden oluşan bilgisayar yazılımları olduklarını söyleyebiliriz. KDS'nin özelliklerine ek olarak temel karakteristiklerinden de bahsedebiliriz (Janakiraman ve Sarukesi'den aktaran Yarman ve Ünal, 2015: 49):

1. Bir yönetim destek sistemidir. KDS'nin odağı durum analizi sağlamaktadırlar.
2. Yalnızca karar vermeye destek sağlayan sistemlerdir. Karar vermezler. Karar vericilere seçenekler sunarlar.
3. Etkili bir şekilde veri tabanlarını kullanırlar. Bundan dolayı da veri tabanı yönetim sistemlerine ihtiyaçları vardır.
4. Genelde yarı yapısal problemleri çözmeye yönelik olsalar da neredeyse her yönetim seviyesinde de kullanılabilirler.

Keen ve Morton'a göre KDS'nin üç ana amacı vardır (aktaran Yarman ve Ünal, 2015: 49-50):

1. İlk amacı karar vericilere yapısal problemlerin çözüm sürecinde yardımcı olmaktır. Karar vericilere uygun bir arabirim ile veri tabanlarına ve model tabanlarına erişimi sağlama amacına hizmet eder.
2. İkinci amacı ise karar vericinin yargılarını değiştirmek değil, desteklemektir.
3. Üçüncü amacıysa karar verme faaliyetinin etkinliğinden ziyade, etkililiğini geliştirmektir.

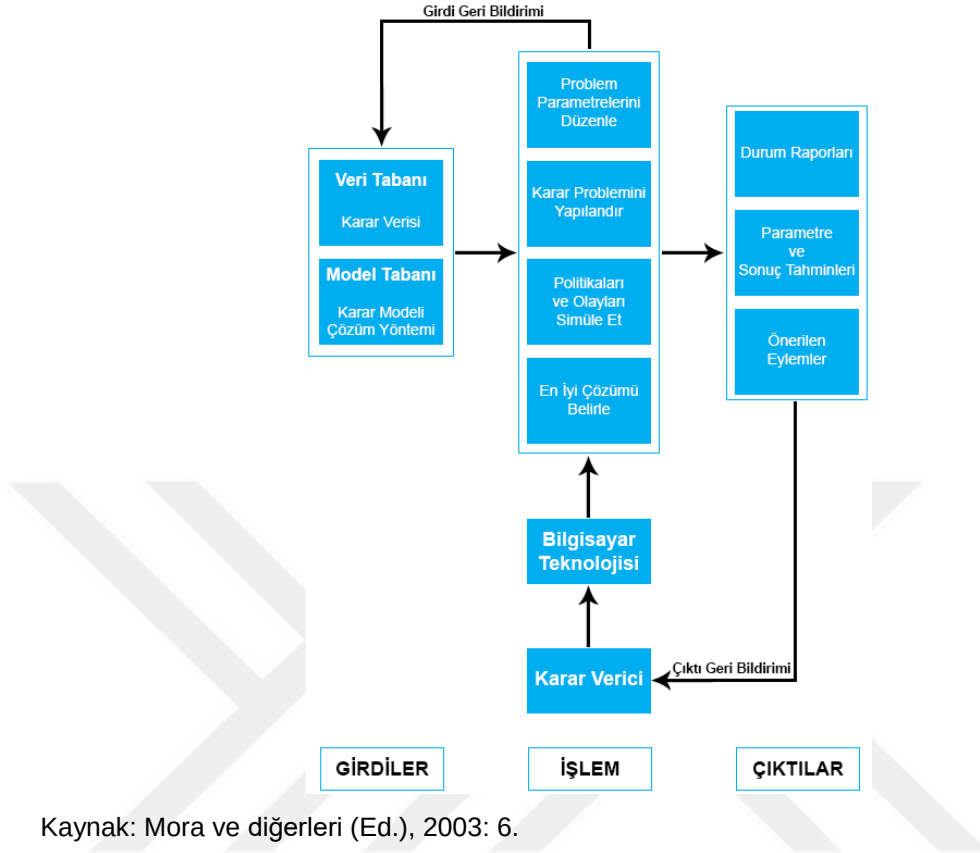
3.2.1. Karar Destek Sistemlerinin Yapısı

Karar verme desteği disiplinler arasında zamanla gelişmiştir. İlk destek, Şekil 5'de gösterilen tipik mimari ile, bir KDS tarafından sunulmuştur. Tipik KDS'de, problem ile ilgili veriler ve modeller sistemde girişler olarak yakalanır ve saklanır. Karar verici bilgisayar teknolojisini kullanır (Mora ve diğerleri (Ed.), 2003: 5):

1. Veriler problem parametrelerine göre düzenlenir.
2. Parametreleri bir modele eklenir.
3. Alternatifleri ve olayları simüle etmek (deneylerle) için model kullanılır.
4. Probleme en iyi çözüm bulunur.

Sonuçlar parametre koşulları (durum raporları), deneysel tahminler ve / veya önerilen eylemler olarak rapor edilir. Kullanıcı tarafından kontrol edilen işlemlerden gelen geri bildirimler, karar vericiye bir problem çözümünde rehberlik eder ve oluşturulan enformasyon ve bilgi, gelecekteki veya daha fazla işlem için ek girdi olarak saklanır. Veri tabanı, kontrol edilemeyen olaylar, karar alternatifleri ve karar kriterleri için değerler de dahil olmak üzere, karar ile doğrudan ilgili verileri içerir. Model tabanı ise karar probleminin biçimsel (tablo, grafik, kavramsal veya matematiksel) modelleri ve biçimsel modellerden sonuçların (simülasyonlar ve çözümler) geliştirilmesinde kullanılan metodoloji için bir depodur (Mora ve diğerleri (Ed.), 2003: 14).

Şekil 11: Karar Destek Sistemleri Yapısı



3.2.2. Karar Destek Sistemlerinin Çeşitleri

Beş temel KDS çeşidi ve teknolojinin gelişmesiyle ortaya çıkan üç yeni çeşitle birlikte toplamda 8 KDS çeşidi bulunmaktadır (Power'dan aktaran Yarman ve Ünal, 2015: 53-55).

- **Veri Tabanlı KDS:** Büyük miktarda yapısal verinin analizini sağlayan sistemlerdir. Bu sistemler, yönetim raporlama sistemlerini, veri ambarını ve analitik sistemleri kapsar.
- **Model Tabanlı KDS:** Muhasebe ve finansal modelleri, sunum modelleri ve optimizasyon modellerini kullanan sistemlerdir. Bir modelin işletilmesini ve o modele erişilmesini sağlayan sistemlerdir.
- **Bilgi Tabanlı KDS:** Karar vericilere hareket tarzları öneren ya da tavsiye eden sistemlerdir. Bu sistemler, işletme kurallarını ve bilgi tabanını kullanır.
- **Belge Tabanlı KDS:** Yöneticilere internet sayfaları da dahil tüm yapısal olmayan belgelere erişme, toplama, sınıflandırma ve yönetmelerinde yardımcı

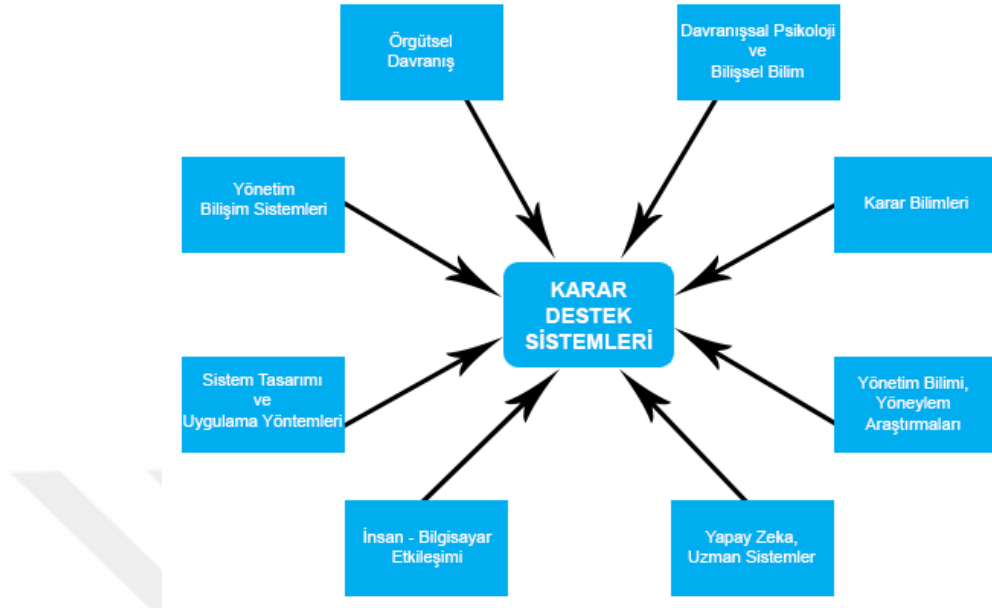
olan bir sistemdir. Politika ve süreçlere, ürün özelliklerine, kataloglara, şirketin arşiv belgelerine, toplantı tutanaklarına, şirketin kayıt ve önemli yazışmalarına erişim sağlar.

- **İletişim Tabanlı (Grup) KDS:** Grup olarak çalışan karar vericilerin problemleri çözmesini kolaylaştıran etkileşimli bilgisayar tabanlı sistemlerdir. Elektronik haberleşme, belge paylaşımı, diğer grup verimlilik ve karar destek faaliyetlerini destekler.
- **Organizasyonlar Arası veya Organizasyon İçi KDS:** Bir şirketin müşterilerine ya da tedarikçilerine hizmet eder. Organizasyonlar arası KDS, paydaşların şirketin yerel ağına erişim ve özel KDS yeteneklerinden faydalanma imkânı verir. Organizasyon içi KDS ise, çalışanlar ve müşterilerin KDS yeteneklerinden faydalanmasına olanak sağlamaktadır.
- **Göreve Özgü KDS veya Genel Amaç KDS:** Göreve özgü KDS, bir kişi veya grubun karar görevini tamamlamasına yardımcı olur. Genel amaç KDS ise proje yönetimi, karar analizi ya da iş planlaması gibi genel görevleri destekler.
- **Ağ (Web) Tabanlı KDS:** Diğer KDS çeşitleri de ağ teknolojileri kullanılarak uygulanabilmektedir. KDS için oluşturulan altyapı teknolojisi internet ve ağ yapıları tabanlı ise bu sistemler ağ tabanlı KDS'dir.

3.2.3. Karar Destek Sistemlerinin İlgili Olduğu Bilim Dalları

Teoride, ergonomi, psikoloji, örgütsel çalışmalar, yapay zekâ ve bilişsel bilim gibi araştırma alanları da dahil olmak üzere, etkin KDS'nin tasarımı ve uygulanmasıyla ilgili potansiyel disiplinler kümesi büyüktür. Pratikte ise, Yönetim Bilimi / Yöneylem Araştırması ve Yönetim Bilişim Sistemleri (YBS) disiplinleri KDS alanının evrimini oldukça etkilemiştir. KDS alanının, Yönetim Bilimi / Yöneylem Araştırması ve YBS güdümlü gerçekleşen evrimi hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara sahipti. 1970'lerin başlarında, ayrı ayrı evrimleşen bu iki temel disiplinin KDS ile köprü kurma becerisi büyük bir avantajdır. Dolayısıyla KDS alanı, her iki alanda da en iyi gelişmeleri dengeli bir şekilde entegre etmek için bir çerçeve sağlamıştır (Angehrn ve Jelassi, 1994: 268).

Şekil 12: Karar Destek Sistemlerinin İlgili Olduğu Bilim Dalları



Kaynak: Angehrn ve Jelassi, 1994: 268.

3.2.4. Karar Destek Sistemlerinin Geleceği

Power'a göre gelecekte yöneticiler daha iyi kararlar verebilmek için daha iyi bilgilendirilmiş olacaktır; fakat karar destek sistemleri için kullanılan bilgisayarların yalnızca bir araç olduğu unutulmamalıdır. Teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin karar verme sürecinde asıl unsur karar verici yöneticilerin kendileridir. Teknolojiyle birlikte yönetici kalitesinin artacağını söylemek bir yanılgıya düşmekten başka bir şey olmayacaktır. Unutulmamalı ki karar verici bir insandır ve hata yapma riski ve olasılığı hep olacaktır (Aktaran Yarman ve Ünal, 2015: 60-61).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KÜÇÜK OTELLERDE BİR KARAR DESTEK SİSTEMİ UYGULAMASI

4.1. ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ), büyük işletmelerin aksine genellikle sahibi tarafından yönetilen işletmelerdir. Bu yöneticilerin yönetim ve teknolojiyle ilgili donanımlarının büyük işletme yöneticileri kadar olmaması durumunda işletmelerinin hayatlarını devam ettirebilmesi yolundaki karar verme süreçlerinde stratejik hatalar yapması kaçınılmaz olabilmektedir.

Bu amaçla, bu çalışmada küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri genel olarak ele almak yerine bu özelliklere sahip bir sektöre özel olarak odaklanılmış ve bunun içinse otel sektörü içerisinde yer alan küçük oteller tercih edilmiştir. Bunun sonucundaysa küçük otel yöneticilerinin stratejik planlama aşamasında kullanabilecekleri, bilgileri güncelleyebilecekleri ve doğru karar vermeleri için yardımcı olacak olan raporlar elde edebilecekleri kullanımı kolay bir KDS elde edilmesi amaçlanmıştır.

Küçük otellere özel gerçekleştirilmiş olan bu çalışmada elde edilen karar destek sistemi ise içerik olarak diğer sektörlerde de uyarlanabilir esneklikte geliştirilmiştir. Yaratılan KDS içerisinde yer alan faktörler için oluşturulan veri tabanı, küçük ve orta büyüklükteki diğer sektörlerde de uyarlanabilir esneklikte oluşturulmuştur.

4.2. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Yapılan çalışmada literatürde ilgili kavramların araştırması yapıldıktan sonra çalışmada asıl hedeflenen stratejik analiz araçlarından SWOT ve PESTEL analizleri yapılmış olan ilgili çalışmalar taranarak ilgili faktörler belirlenmiştir. Belirlenen faktörler ise bir uzman tarafından incelenmiş ve onaylandıktan sonra geliştirilen KDS'nin sezgisel olmasının önüne geçmek için Kuşadası'nda devamlı olarak faaliyet gösteren 12 küçük otel yöneticisi ile bu faktörler üzerine, KDS içerisinde yalnızca sayısal değerler elde etme amacıyla bir önem anketi düzenlenmiştir. Elde edilen değerler 0,1 ile 0,9 arasında normalize edilerek geliştirilen KDS'ye girişi yapılmıştır.

Kuşadası'nda yer alan küçük otellerin çoğunun mevsime göre faaliyet göstermesi ve önem anketinin kışın gerçekleştirilmesinden dolayı bu, araştırma için bir kısıt oluşturmuştur.

Aydın İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün internet sitesinden elde edilen güncel oteller listesine göre Kuşadası'nda küçük otel tanımına uyan turizm belgeli 32 adet otel bulunmaktadır. Kuşadası Belediyesi'nin internet sitesinde yer alan oteller listesinde ise büyüklüklerine göre bir sınıflandırma verisi olmadığı için listedeki otellerin kaçının küçük otel olduğu belirlenememiştir. Belediye'nin internet sitesinde yer alan listede turizm belgeli 94 adet otel ve 187 adet de belediye belgeli otel bulunmaktadır. Belediye belgeli oteller Kuşadası ilçesinin farklı bölgelerinde bulunan otellerdir.

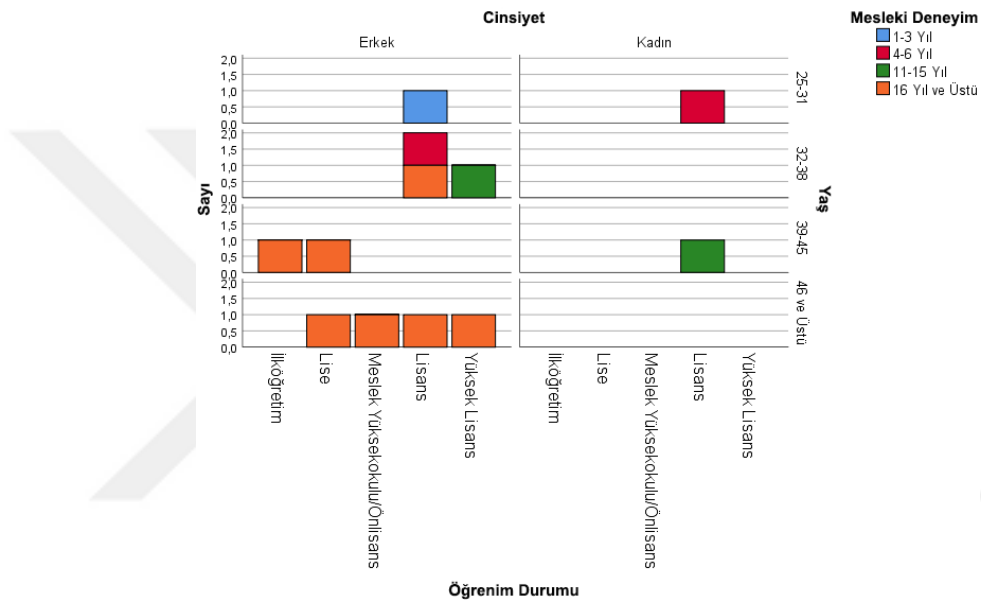
Kuşadası'nda gerçekleştirilmek istenen önem anketi için otellerin benzer özelliklerde ve aynı bölgede olması önemlidir. Önem anketi çalışması kış aylarında gerçekleştirildiği için yaz aylarında faaliyet gösteren oteller kapalı olduğundan dolayı önem anketi kendileriyle gerçekleştirilememiştir. Yaz aylarında çalışan bu otellerin büyük çoğunluğu plajlar ve çevresinde yer alan otellerdir ve sayı olarak kayıtlarda var olarak görünseler de faaliyette olmadıkları için kendileriyle önem anketi gerçekleştirilememiştir. Kuşadası'nda sürekli olarak faaliyet gösteren otellerle önem anketi gerçekleştirilmiştir. Bu oteller Kuşadası merkezinde yer alan benzer otellerdir. Faaliyet gösteren otellerin bazıları ankete katılmak istememiştir. Önem anketine katılan toplamda 12 küçük otel olmuştur. Bu 12 otelin 3'ü Aydın İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün listesinden, geri kalanı ise Kuşadası Belediyesi'nin listesinde bulunan turizm belgeli otellerden oluşmuştur.

12 küçük otel yöneticisiyle gerçekleştirilen bu faktör önem anketinde bilişim sistemleriyle ilgili temel bilgi düzeyleri ve kullanma sıklıkları da dahil başka temel bilgiler de sorulmuştur.

Şekil 13'te gösterilen grafiğe göre 2'si kadın toplamda 12 küçük otel yöneticisiyle gerçekleştirilen önem anketinde bu katılımcıların mesleki deneyim ve öğrenim durumlarına bakıldığında kadın katılımcılardan 1'inin 25-31 yaş aralığında ve 4-6 yıl mesleki deneyimi olduğu, diğer kadın katılımcının ise 39-45 yaş aralığında ve 11-15 yıl mesleki deneyimi olduğu ve de ikisinin de öğrenim durumunun lisans olduğu görülmektedir. Erkek katılımcılardan ise 46 yaşından büyük olanların 16 yıl ve üzerinde mesleki deneyim sahibi olduğu görülmekte ve de bu bölümde öğrenim durumu lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans olacak şekilde 4 katılımcı yer almaktadır. Yine 16 yıl ve üzeri mesleki deneyimi olan 3 katılımcıdan 2'si 39-45 yaş

aralığında yer alırken biri ilköğretim mezunuyken diğerinin öğrenim durumu lisedir. Diğer katılımcı ise 32-38 yaş aralığında bulunup öğrenim durumu lisanstır. 32-38 yaş aralığında bulunan diğer 2 katılımcıdan öğrenim durumu lise olanın mesleki deneyimi 4-6 yıl aralığındayken diğerinin ise yüksek lisanstır ve 11-15 yıl deneyimi vardır. 1-3 yıl ile en az deneyimi olan erkek katılımcının öğrenim durumu ise lisans olup 25-31 yaş aralığında yer almaktadır.

Şekil 13: Kişisel Bilgiler Anket Grafiği

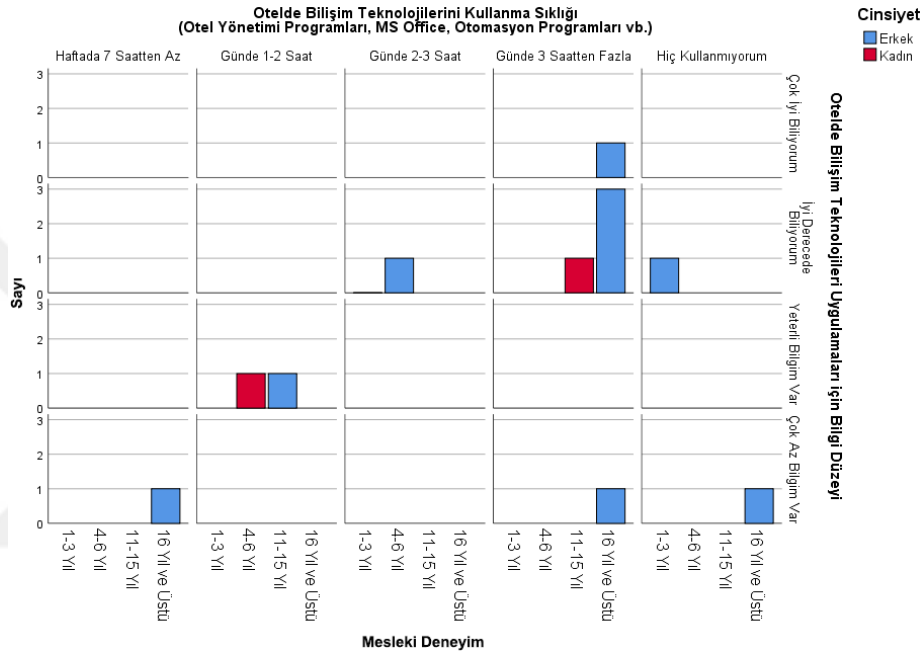


Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Şekil 14'de gösterilen grafiğe göreyse katılımcıların bilişim teknolojisiyle olan ilişkilerine bakıldığında ise kadın katılımcılardan 4-6 yıl mesleki deneyimi olan otelde bilişim teknolojilerini günde 1-2 saat aralığında kullandığını ve yeterli bilgisi olduğunu belirtmiştir. 11-15 yıl deneyimi olan kadın katılımcı ise otelinde günde 3 saatten fazla bu teknolojileri kullanırken, iyi derecede bildiğini belirtmiştir. 1-3 yıl arası deneyimi olan erkek katılımcı da iyi derecede bildiğini belirtmesine rağmen bu teknolojileri hiç kullanmadığını belirtmiştir. Günde 3 saatten fazla bu teknolojileri otellerinde kullandığını belirten erkek katılımcılardan 3'ü iyi derecede bilgi sahibi olduğunu, 1'i çok iyi bildiğini ve diğer bir erkek katılımcı ise çok az bilgisi olduğunu belirtmiştir ve de bu kişilerin mesleki deneyimleri 16 yıl ve üzerindedir. Çok az bilgisi olduğunu belirten toplamda 3 erkek katılımcı bulunmaktadır ve bunların hepsinin 16 yıl ve üzeri mesleki deneyimleri olan kişiler oldukları görülmüştür. Yine de bu kişilerden biri bu teknolojileri

haftada en fazla 7 saat kullanmaktayken bir diğeri ise günde en az 3 saat kullandığını belirtmiştir. Bu teknolojileri otelinde hiç kullanmayıp bu konuda çok az bilgisi olduğunu belirten 1 kişi vardır. Yeterli bilgisi olduğunu belirten bir erkek katılımcı ise günde 1-2 saat bu teknolojileri otelinde kullandığını belirtirken, iyi derecede bildiğini belirten bir katılımcı ise günde 2-3 saat kullandığını belirtmiştir.

Şekil 14: Anket Grafiği



Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Önem anketi sonucunda yazılım içerisine girişi yapılan faktörlere ise SPSS ile güvenilirlik testi uygulanmıştır. Test sonuçlarının yorumlanması ise Tablo 3'te yer alan aralıklara göre yapılmıştır. Bu sonuçlara göre faktörlerin güvenilirlikleri geçerli aralıklarda yer almaktadır.

Tablo 3: Güvenirlilik Yorum Aralıkları

<u>GÜVENİRLİLİK YORUMU</u>	<u>ALFA KATSAYI ARALIĞI</u>
Güvenirlilik Yoktur	$0,00 < \alpha < 0,40$
Düşük Güvenirlilik	$0,40 < \alpha < 0,60$
Orduka Yüksek Bir Güvenirlilik	$0,60 < \alpha < 0,80$
Yüksek Güvenirlilik Vardır	$0,80 < \alpha < 100$

Kaynak: İslamoğlu, 2009: 135.

Tablo 4'te faktörlerin sayıları, güvenilirlik puanları ve yorumları ayrı ayrı ve de genel olarak gösterilmektedir. Tabloda yer alan güvenilirlik puanı sütununda ise güvenilirlik testinde ortaya çıkan faktörlerin alfa katsayıları yer almaktadır.

Tablo 4: Faktörlerin Güvenirlik Puanları

<u>FAKTÖRLER</u>	<u>Sayı</u>	<u>GÜVENİRLİLİK PUANI</u>	<u>GÜVENİRLİLİK YORUMU</u>
Politik Faktörler	15	,640	Oldukça Yüksek Bir Güvenirlik
Ekonomik Faktörler	17	,737	Oldukça Yüksek Bir Güvenirlik
Sosyal Faktörler	22	,859	Yüksek Güvenirlik
Teknolojik Faktörler	19	,854	Yüksek Güvenirlik
Çevre Faktörleri	11	,728	Yüksek Güvenirlik
Yasal Faktörler	15	,906	Yüksek Güvenirlik
İç Durum Analizi Faktörleri	51	,891	Yüksek Güvenirlik
Faktörlerin Geneli	150	,931	Yüksek Güvenirlik

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Faktörlerle ilgili normalize edilmiş önem puanları ise Ek 2'de yer almaktadır.

4.3. KDS'NİN GELİŞTİRİLMESİ

Hazırlanmak istenen yazılımda herkes tarafından rahatça kullanılabilecek kullanıcı dostu bir arayüz ve içerik sadeliğine sahip olunması hedefiyle yola çıkılmıştır. Bu sadeliğe ulaşabilmek için hem görsel hem de içerik olarak karar vericinin dikkatini dağıtabilecek her türlü unsurdan uzak durulmuştur.

Yazılımın içeriği karar vericinin işletmesinin iç ve dış durum analizini yapabilmesi için SW, SWOT ve PESTEL analiz araçlarından oluşmaktadır. Karar verici, bu hazırlanacak olan karar destek sisteminde PESTEL analizi ile yalnızca dış durum analizi yapıp işletmesini bekleyen fırsat ve tehditleri ya da SW analizi ile işletmesinin güçlü ve zayıf yanlarını öğrenebilecektir. Bu yazılımda ayrı ayrı iç ve dış analizlerin yapılabileceği gibi SWOT analizi ile ikisi birden de yapılabilecektir. Ayrı ayrı yapılmış olan SW ve PESTEL analizlerinden sonra istenirse SWOT analizinin ayrıca yapılmasına gerek kalmadan rapor ekranından, SW ve PESTEL analizlerinden elde edilen sonuçlar SWOT raporu olarak da elde edilebilecektir.

Literatürde önceki yapılan çalışmalarda SWOT ve PESTEL analizinin genellikle klasik yöntemlerle yapılmış olduğu ve bilgisayar teknolojilerinin kullanılarak yapılan çalışmalarda ise SWOT analizinin genel hatlarıyla ele alınmış olduğu görülmektedir. Önceki çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada hazırlanmak istenen

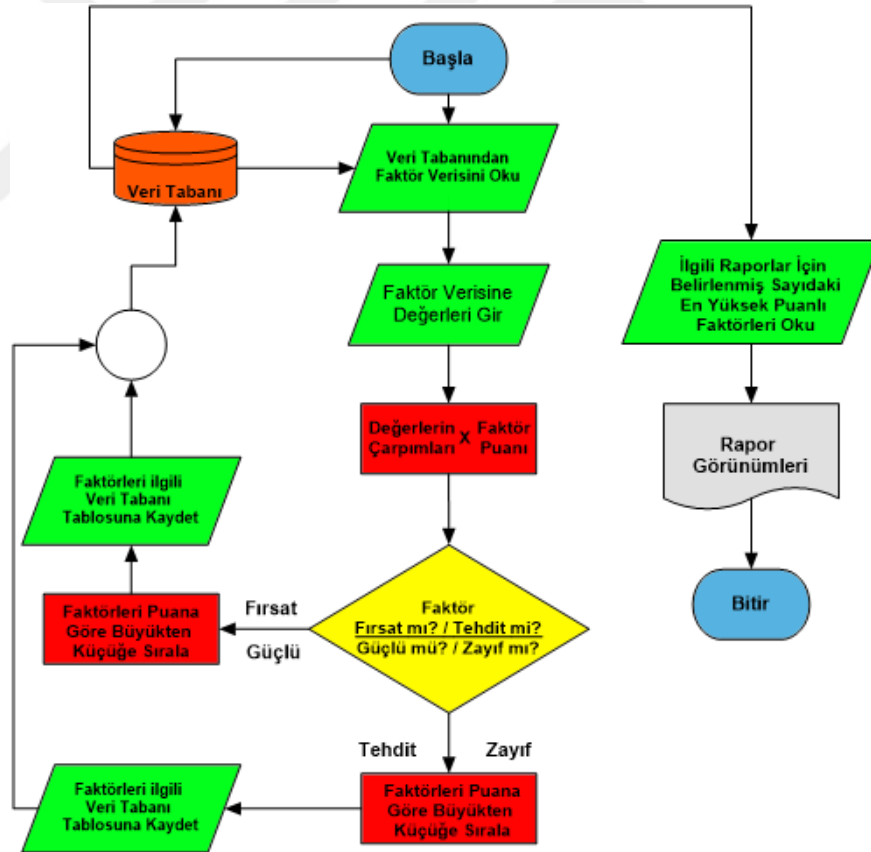
hem analiz aracı olarak hem de içerik olarak daha özele inmek ve daha detaylı olmasına rağmen bir o kadar da sade bir görselliğe sahip ve de kullanım olarak kolay bir karar destek sistemidir.

Belirlenen bu amaçlara yönelik olarak geliştirilmek istenen KDS'nin hazırlanma aşaması ise şu sıralamayla gerçekleştirilmiştir:

1. Kullanılacak Yazılımların ve Yazılım Dillerinin Belirlenmesi
2. Veri tabanının Oluşturulması
3. Arayüz Tasarımı ve Kodlamaların Yapılması
4. Raporlama

Hazırlanan yazılımın akış şeması ise genel hatlarıyla Şekil 15'te gösterildiği gibidir.

Şekil 15: Yazılımın Akış Şeması



Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

4.3.1. Kullanılacak Yazılımların ve Yazılım Dillerinin Belirlenmesi

Belirlenen amaca yönelik olarak kullanılacak teknolojilerin seçilmesinde hem yaygın olarak kullanılması hem de tasarım aşamasında esnekliği göz önünde bulundurulmuştur. Bu amaçla şu yazılımların kullanılması tercih edilmiştir:

- **Microsoft Visual Studio:** Microsoft tarafından geliştirilen tümleşik bir geliştirme ortamıdır. Birçok dilde yazılımlar hazırlanabildiği gibi bu yazılımlar farklı aygıtlar için de oluşturulabilmektedir. Bu yazılımın tercih edilmesinin sebebi istenilen dilde kodlama yapılabilmesinin yanı sıra SQL veri tabanının da oluşturulabiliyor olmasıdır.
- **SQL Server Express Edition:** SQL sunucunun kurulması için bu ücretsiz araç kullanılmıştır.
- **Microsoft SQL Server Management Studio:** Ücretsiz olan bu araçla birlikte Visual Studio ile hazırlanan SQL veri tabanı sunucuya yüklenebilmekte ve yönetimi yapılabilir.
- **IBM SPSS Statistics:** Karar destek sistemi için belirlenen faktörler için yapılan önem anketinin girişleri yapılmış ve puanları elde edilmiştir.
- **Microsoft Visual Basic Power Packs:** Visual Studio ile rapor ekranlarının yazıcıyla çıktı alınması aşamasında istenilen verim alınamadığı için bu paket Visual Studio içerisine eklenmiş ve kullanıcının rapor ekranlarını yazıcıdan çıktı almaları sağlanmıştır.

Visual Studio ile geliştirilen KDS yazılımı için Microsoft'un görsel programlama dillerinden biri olan Visual Basic'in en son sürümü Visual Basic .NET dili kullanılmak için tercih edilmiştir. Bu tercihin yapılmasında kullanım yaygınlığı sayesinde gerekli kaynakların bulunmasındaki rahatlığı etken olmuştur.

4.3.2. Veri Tabanının Oluşturulması

SQL veri tabanının oluşturulması ve veri giriş işlemleri Visual Studio ortamında gerçekleştirilmiştir. PESTEL ve SWOT analizi için gerekli olan tablolar raporlar aşamasında matrislerde kullanılabilecek şekilde düzenlenmiştir. Ana hatlarıyla iki tipte tablo hiyerarşisi planlanmıştır. İlk PESTEL analizi için fırsatlar ve tehditler tablolarında sona eren bir düzene sahipken diğeri SW analizi için güçlü ve zayıf yanlar olacak şekilde sona ermektedir. Oluşturulan veri tabanının içerisinde 7 tanesi asıl faktörlerin

yer aldığı kaynak tablolar olmak üzere toplamda 36 tablo bulunmaktadır. Veri tabanında yer alan diğer 29 tablo karar destek sisteminin içerisinde yapılan işlemlerde ve kayıtlarda kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Şekil 16: PESTEL Analizi Veri Tabanı Tablo Tanımları



Şekil 16’da yer alan tablo tanımları PESTEL analizi için hazırlanmıştır ve örnek olarak politik faktörler için oluşturulan tablo tanımları gösterilmiştir. En üstte yer alan tabloda literatür araştırması sonrasında belirlenmiş ilgili faktörlerin tablo tanımı yer almaktadır. Kullanıcı, bu faktörleri KDS yazılımı içerisinde değerlendirirken ilgili faktörün fırsat mı yoksa tehdit mi olacağını belirtecektir. Fırsat olarak belirlenen faktör soldaki tabloya, tehdit olarak belirlenen faktör ise sağdaki tabloya kaydedilecektir. Öncelikli olarak, oluşturulan bir ara tabloya kaydedilecek olan bu faktörler sıralandıktan sonra en son tabloya aktarılacak ve ara tablolar sıfırlanacaktır.

Tablolar hakkında, oluşturulan sütunlarla birlikte kısaca şu açıklamalarda bulunulabilir:

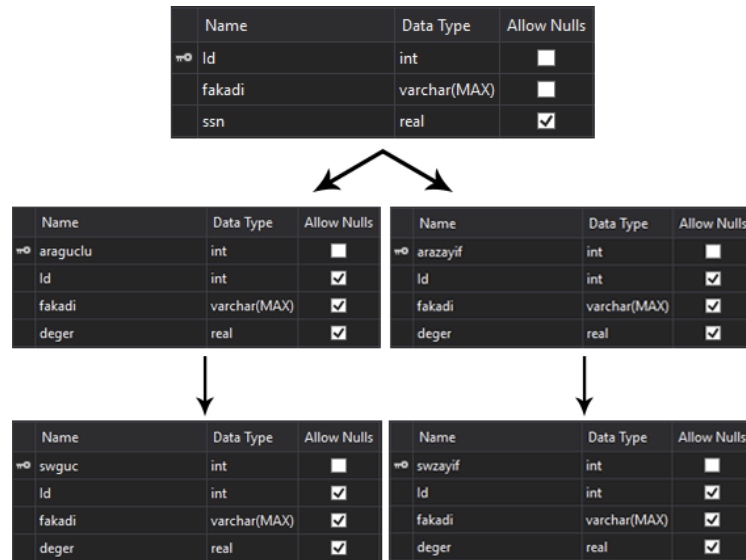
- **Faktör Tablosu:** Geliştirilen karar destek sistemi için belirlenmiş ve puanlaması yapılan faktörlerin yer aldığı tablodur. “Fakadi” isimli sütunda ilgili faktörler yer almaktadır. “pssn” isimli sütunda ise bu faktörler için normalizasyonu yapılmış sayısal değerler yer almaktadır. Şekil 10’da verilen örnekte politik faktörler için hazırlanan tablolar olduğu için “pssn” isimli

sütunun adının başında "p" harfi vardır. Her faktör çeşidi için bu ismin başındaki harf ilgili faktör adının baş harfiyle değişmektedir

- **Ara Tablosu:** Şekil 16'da sol ve sağ tarafta yer alan fırsatlar ve tehditler tablosu için geçici bir tablodur. KDS yazılımı içerisinde kullanıcı, ilgili faktör tablosunda yer alan verileri değerlendirdikten sonra bu değerlendirilen veriler bu ara tablosunda birikip sıralanmakta ve sonra da asıl fırsatlar ve tehditler tablolarına aktarılmaktadır. Bu aktarma işlemi gerçekleştikten sonra ara tablolar sıfırlanır. Tablolarda yer alan "deger" sütunları kullanıcı faktörleri değerlendirirken yapmış olduğu puanlamadan sonra elde edilen sonuç değerleri hesaplanıp yerleştirilmektedir. "matris" sütunu ise yine kullanıcının puanlaması esnasında elde edilen bir değerdir; ancak bu değer, raporlama sırasında ilgili matrislerdeki yerini belirleyecek olan değerleri içermektedir.
- **Fırsatlar/Tehditler Tablosu:** Kullanıcının yapmış olduğu değerlendirmelerin en son kaydedildiği ve bir sonraki değerlendirmeye kadar değişmez şekilde kalan verileri içerir. Bu veriler, rapor ekranlarında yapılan sorgulamalarda çağırılır.

Güçlü ve zayıf yanlara ulaşmak için hazırlanan tabloların tanımlamaları ise Şekil 17'de gösterilmiştir.

Şekil 17: SW Analizi Veri Tabanı Tablo Tanımları



Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Şekil 17’de yer alan güçlü ve zayıf yanlar için hazırlanmış olan tablolar PESTEL için hazırlanmış olanlarla benzer yapıdadır. Sütunlar içerisinde bir tek “matris” sütunları yer almamaktadır. Bunun nedeni, ilgili rapor ekranlarında yalnızca “Güçlü” ve “Zayıf” yanlar şeklinde ikiye ayrılmış şekilde gösterilecek olmasıdır ve bu yüzden gerekli görülmemiştir.

4.3.2.1. Faktörlerin ve Puanlarının Belirlenmesi

SQL veri tabanının oluşturulmasında tablolar ve tanımları yapıldıktan sonra literatürde araştırılıp belirlenen ve bir uzman tarafından gözden geçirilen, 51’i iç durum analizi için olmak üzere toplamda 150 faktör belirlenmiştir.

Hazırlanan karar destek sisteminin sezgisel olmasının önüne geçebilmek için Kuşadası’nda devamlı olarak faaliyet gösteren 12 küçük otel yöneticisine belirlenmiş olan faktörler için bir önem anketi uygulanmıştır.

Düzenlenen önem anketinden elde edilen sonuçlar SPSS yazılımına girilmiş ve elde edilen aritmetik ortalamaları 0,1-0,9 arasında normalize edilmiştir. Bu normalize işlemini gerçekleştirebilmek için Emrah Doğan, Sabahattin Işık ve Mehmet Sandalcı’nın birlikte hazırladığı, 2007 yılında İMO Teknik Dergi’sinde yayınlanan “Günlük Buharlaşmanın Yapay Sinir Ağları Kullanarak Tahmin Edilmesi” isimli makalenin 4121.sayfasında yer alan denklem kullanılmıştır. Kullanılan denklem şu şekildedir:

$$x' = 0,8 \times \frac{x_i - x_{\min}}{x_{\max} - x_{\min}} + 0,1$$

x' = Normalize Edilmiş Değer

x_i = Girdi Değeri

$x_{\min}$ = Girdi Grubu İçerisindeki En Küçük Değer

$x_{\max}$ = Girdi Grubu İçerisindeki En Büyük Değer

4.3.2.2. Veri Tabanına Verilerin Girilmesi

Belirlenmiş olan faktörlerin ve bu faktörlerin normalize edilmiş değerlerinin ilgili SQL tablolarına girişleri gerçekleştirilmiştir. Şekil 18’de örnek olarak dış durum analizi için olan politik faktörlerin tablodaki görünümleri gösterilmiştir.

Şekil 18: Faktörlere Veri Girişi

Id	fakadi	pssn
1	- Siyasi Kriz	0,8625
2	- Devletin Ücretlere Müdahalesi	0,341666669
3	- Devletin Kredi Politikaları	0,308333337
4	- Devletin Vergi Kanunlarına Müdahalesi	0,725
5	- Devletin Yatırım Tesvikleri	0,1
6	- Politik istikrar Durumu	0,654166639
7	- Ambargo ve Boykotlar	0,483333319
8	- Çevresel Düzenlemeler	0,379166663
9	- Rekabet Yasaları	0,516666651
10	- Terörizm	0,9
11	- Komsu Ülkelerde Siyasi İstikrar Durumu	0,5875
12	- Siyasi Eğilimlerdeki Değişimler	0,483333319
13	- Seçimler ve Seçim Sonuçları	0,341666669
14	- Yerel Yönetim Düzenlemeleri	0,829166651
15	- Komsu Ülkelerde Savaş Durumu	0,7583333

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

4.3.3. Arayüz Tasarımı ve Kodlamaların Yapılması

Geliştirilen KDS yazılımının arayüzü kullanıcı dostu şekilde tasarlanmıştır. Kullanıcı için kalabalık bir ekran yerine yalnızca amaca yönelik içeriklerin olması, hedeflenen arayüzün en sade şekilde tasarlanmasını sağlamıştır. Gereksiz olabilecek her türlü içerikten uzak durulmuştur. Minimalist tasarım ile hazırlanan yazılımın giriş ekranı Şekil 19’da gösterilmektedir.

Şekil 19: Yazılım Açılış Ekranı



Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Giriş ekranı yalnızca yönlendirme özellikleri içermektedir. Butonlardan birine basıldığında ilgili form ekranı açılacak ve giriş ekranı gizlenecektir. Örneğin “SON RAPORLAR” butonuna basıldığında Şekil 20’de gösterilen kod çalışacaktır:

Şekil 20: Örnek Kod Bloğu – 1

```
Private Sub Button6_Click(sender As Object, e As EventArgs) Handles Button6.Click
    sonraporlar.Show()
    Hide()
End Sub
```

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Karar verici, giriş ekranındaki butonlardan birine tıklayarak istediği analiz yöntemini seçebilecektir. “PESTEL” butonu ile dış durum analizi yapılarak fırsatlar ve tehditlere ulaşılabilirken, “SW” butonu ile iç durum analizi yapıp güçlü ve zayıf yanlara ulaşılabilir. Bu iki buton bu analizleri tek başına veya ayrı zamanlarda yapmak isteyen yöneticilere esneklik kazandırmak için sağlanmıştır. “SWOT” butonu ise bu iki analiz yöntemini tek seferde, birlikte yapmak isteyenler için birleşik bir analiz sağlamaktadır. “PESTEL” ve “SW” analizlerini gerçekleştirenlerin “SWOT” analizini ayrıca yapmasına gerek yoktur. Aynı şekilde “SWOT” analizi yapanların diğer iki analiz yöntemini gerçekleştirmesine gerek yoktur. Bu analizlerin sonunda analiz türüne özel raporlama ekranlarına ulaşılacaktır. “SON RAPORLAR” butonu ise halihazırda yapılmış olan bu söz konusu analizlerin sonucunda elde edilen raporlara ulaşmak için kullanılabilir. Bu sayede karar verici istediği zaman en son yapılmış analizlerin raporlarına kolayca ulaşabilecektir. “KULLANICI KILAVUZU” butonu yazılım için görsel olarak hazırlanmış bir rehberdir. Kullanıcı kılavuzundaki görseller yazılım içerisinde ilgili alanlarda da ulaşılabilir durumdadır. En son buton olan “YÖNETİCİ AYARLARI” butonu ise kullanıcıyı şifreli bir giriş ekranıyla karşılayacaktır. Yazılım için yönetici olarak tanımlı kişi kullanıcı adı ve şifresiyle giriş yapabilecek ve de veri tabanındaki faktörler ve puanlarıyla ilgili değişiklikler yapabileceği gibi veri tabanını yedekleyebilecek ve yedeklenmiş olan önceki bir veri tabanını geri yükleyebilecektir.

Karar destek sistemi yazılımının sunucuda yer alan veri tabanına bağlanmak için kullandığı kodlama aşağıdaki şekildedir:

Şekil 21: Örnek Kod Bloğu – 2

```
Dim servername As String
servername = (My.Computer.Name.ToString & "\SQLExpress")
baglanti.ConnectionString = "Data Source=" & servername & ";Initial Catalog=tez;Integrated Security=true"
```

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Kullanıcı “PESTEL” butonuna bastığında Şekil 22’deki ekranla karşılaşacaktır.

Şekil 22: PESTEL Değerlendirme Ekranı

PESTEL: Politik Faktörler

Aşağıdan İşletmenizi İlgilendiren Politik Faktörü Seçiniz (İlgilendiren Her bir Faktör için İşlemi Tekrarlayınız)

Bu Faktör İşletmeniz İçin Bir Fırsat mı Yoksa Tehdit mi?

FIRSAT TEHDİT

Bu Faktörün Gerçekleşme Olasılığı nedir? (1 = En Düşük Olasılık, 5 = En Yüksek Olasılık)

1 2 3 4 5

Bu Faktör Gerçekleşirse Etkisi Nasıl Olur? (1 = En Düşük Etki, 5 = En Yüksek Etki)

1 2 3 4 5

Kaydet

Ana Menüye Dön Hızlı Yardım Sonraki Faktörler

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Kullanıcı, Şekil 22’deki ekranda en üstte yer alan combobox’tan ilgili faktörü seçecektir. Seçtiği faktörün fırsat mı yoksa tehdit mi olduğu seçildikten sonra gerçekleşme olasılığı ile gerçekleştiğinde olacak olan etkisinin puanlaması yapılacaktır. Combobox’ta yer alan her bir faktör için bu işlemler yeniden yapılmalıdır ve her bir faktör için seçimler yapıldıktan sonra “Kaydet” butonuna basılmalıdır. Kullanıcı bu aşamada faktörlerin hepsini doldurmak zorunda değildir. Ekranda olan butonlardan “Hızlı Yardım” butonu bu bölümle ilgili kılavuz görselini içermektedir. “Sonraki Faktörler” butonu ise bir sonraki aşama için hazırlanmış olan ekrana yönlendirecektir.

“Kaydet” butonuna basıldığında aşağıda gösterilen kodlar çalışmaya başlayacaktır:

Şekil 23: Örnek Kod Bloğu – 3

```
baglanti.Open()  
Dim sql, sql2, sql3, sql4, birlesim As String  
Dim olasilik, etki, sonuc As Integer  
  
If RadioButton3.Checked = True Then  
    olasilik = 1  
End If  
If RadioButton4.Checked = True Then  
    olasilik = 2  
End If  
If RadioButton5.Checked = True Then  
    olasilik = 3  
End If  
If RadioButton6.Checked = True Then  
    olasilik = 4  
End If  
If RadioButton7.Checked = True Then  
    olasilik = 5  
End If  
If RadioButton8.Checked = True Then  
    etki = 1  
End If  
If RadioButton9.Checked = True Then  
    etki = 2  
End If  
If RadioButton10.Checked = True Then  
    etki = 3  
End If  
If RadioButton11.Checked = True Then  
    etki = 4  
End If  
If RadioButton12.Checked = True Then  
    etki = 5  
End If  
  
sonuc = (olasilik * etki)  
birlesim = String.Concat(olasilik, etki)
```

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Kodlamanın bu aşamaya kadar olan kısmında kullanıcının Şekil 22'deki olasılık ve etki ile ilgili tercihleriyle matematiksel işlemler gerçekleştirilmektedir. Tercih edilen olasılık ve etkinin çarpımı “sonuc”u verecektir. “birlesim” ise bu sonucu veren çarpım sayılarının yan yana yazılmasını sağlamaktadır. Örneğin $5 \times 3 = 15$ “sonuc”u verirken, 5 ve 3’ün yan yana yazılıp 53’ü vermesi “birlesim”i verecektir. Bu birleşimi elde etmenin amacı, raporlamada tercih edilen 5x5’lik matriste faktörlerin konumunu belirlemektir ve bu değer SQL veri tabanındaki ilgili tablolarda “matris” sütununa kaydedilmektedir.

Şekil 24: Örnek Kod Bloğu – 4

```
sql = "insert into arapfirsatlar(Id,fakadi,deger,matris)
select Id, '' & faktorler.Text & '', (psn * '' & sonuc.ToString & ''), '' & birlesim.ToString & ''
from politiktablo
where '' & faktorler.Text & '' = politiktablo.fakadi"

sql2 = "insert into araptehditler(Id,fakadi,deger,matris)
select Id, '' & faktorler.Text & '', (psn * '' & sonuc.ToString & ''), '' & birlesim.ToString & ''
from politiktablo
where '' & faktorler.Text & '' = politiktablo.fakadi"

Dim komut As New SqlCommand(sql, baglanti)

Dim komut2 As New SqlCommand(sql2, baglanti)

If RadioButton1.Checked = True Then
    komut.ExecuteNonQuery()
Else
    komut2.ExecuteNonQuery()
End If
```

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Kodlamanın bu kısmında “Fırsat mı?” yoksa “Tehdit mi?” sorgusu yapıp seçime göre ara tabloya kayıtların yapılması sağlanmaktadır. Kodlama içerisinde yer alan '' & faktorler.Text & '' combobox'ta seçili faktörü işaret etmektedir. Kodlamanın bu kısmı içerisindeki tek matematiksel işlem (psn * '' & sonuc.ToString & '') kod kısmında gerçekleşmektedir. Burada olasılık ve etki çarpımından elde edilmiş olan “sonuc” ile combobox'ta seçilmiş olan faktörün normalize edilmiş puanının çarpımı gerçekleşmektedir.

Şekil 25: Örnek Kod Bloğu – 5

```
sql3 = "truncate table pfirsatlar
insert into pfirsatlar(Id,fakadi,deger,matris)
select Id,fakadi,deger,matris
from arapfirsatlar
order by deger desc"

sql4 = "truncate table ptehditler
insert into ptehditler(Id,fakadi,deger,matris)
select Id,fakadi,deger,matris
from araptehditler
order by deger desc"

Dim komut3 As New SqlCommand(sql3, baglanti)
komut3.ExecuteNonQuery()

Dim komut4 As New SqlCommand(sql4, baglanti)
komut4.ExecuteNonQuery()
```

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Kodlamanın bu kısmında ise öncelikle asıl hedeflenen fırsat ve tehdit tabloları “truncate table” komutu ile sıfırlanmakta ve daha sonra ise ara tablolardaki veriler bu tablolara taşınmaktadır. Bu tabloların “deger” sütununda yer alan yeni değerler büyükten küçüğe doğru “desc” komutu ile sıralanmaktadır.

Şekil 26: Örnek Kod Bloğu – 6

```
MsgBox("Kaydedildi")

RadioButton1.Checked = True
RadioButton2.Checked = False
RadioButton3.Checked = True
RadioButton4.Checked = False
RadioButton5.Checked = False
RadioButton6.Checked = False
RadioButton7.Checked = False
RadioButton8.Checked = True
RadioButton9.Checked = False
RadioButton10.Checked = False
RadioButton11.Checked = False
RadioButton12.Checked = False

baglanti.Close()
```

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Bu kısımda önceki işlemler tamamlanmakta ve kullanıcıya “Kaydedildi” mesaj ekranı gösterilmektedir. En son, olasılık ve etki üzerine yapılmış olan tercihler form üzerinde sıfırlanmaktadır.

“Sonraki Faktörler” butonuna basıldığında ise Şekil 27’de gösterilen kodlar çalışacaktır:

Şekil 27: Örnek Kod Bloğu – 7

```
baglanti.Open()
Dim sql5, sql6 As String

sql5 = "truncate table arapfirsatlar"
sql6 = "truncate table araptehditler"
Dim komut5 As New SqlCommand(sql5, baglanti)
komut5.ExecuteNonQuery()
Dim komut6 As New SqlCommand(sql6, baglanti)
komut6.ExecuteNonQuery()

baglanti.Close()

pesteleekonomik.Show()
Hide()
```

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Bu kod ile ara tablolar sıfırlanmakta ve diğer faktör grubunun ekranına geçiş yapılmaktadır.

İç ve dış durum analizleri için hazırlanmış olan tasarım ve kodlamalar genel hatlarıyla benzerdir. Yazılımın işleyişi benzer temeller üzerine inşa edilmiştir.

Yazılımın yönetici ayarlarında ise bu bölüme giriş için kullanıcı adı ve şifresi gereklidir. Şekil 28’deki gibi bilgiler girildikten sonra “Giriş Yap” butonuna basılır. Yazılımın varsayılan ayarlarında kullanıcı adı olarak “admin” şifre olarak ise “12345” ayarlıdır.

Şekil 28: Yönetici Ayarlarına Şifre ile Giriş

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Aşağıda kullanıcı adı ve şifre ile giriş için kullanılan kodlamalar gösterilmektedir.

Şekil 29: Örnek Kod Bloğu – 8

```
baglanti.Open()
Dim sorgu As New SqlCommand("select * from login where kullaniciadi = '" & TextBox1.Text & "' and sifre = '" & TextBox2.Text & "'", baglanti)
Dim reader As SqlDataReader = sorgu.ExecuteReader()

If (reader.Read()) Then
    MessageBox.Show("Giriş Başarılı")
    Me.Hide()
    yonetim.Show()
Else
    MessageBox.Show("Kullanıcı Adı ve/veya Şifre Hatalı")
End If
TextBox1.Clear()
TextBox2.Clear()

baglanti.Close()
```

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

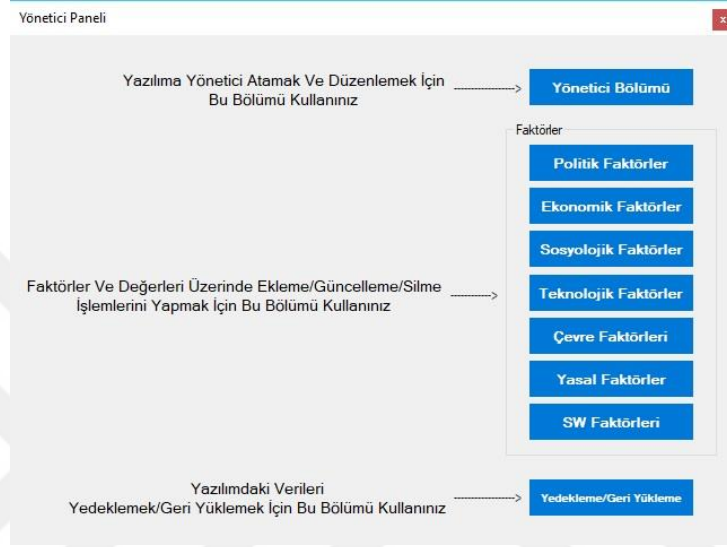
Doğru kullanıcı adı ve şifreyi girdikten sonra ekrana Şekil 30'da gösterilen mesaj gelir. "Tamam" butonuna basıldığında "Yönetici Paneli" açılır.

Şekil 30: Yönetici Ayarları Giriş Başarılı Mesajı

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Şekil 31'deki yönetici panelinde kullanıcı, başka yönetici atayıp değiştirebileceği gibi faktör tablolarının verilerinde de güncellemeler yapabilecektir. Ayrıca veri tabanı, SQL veri tabanı yedekleme özelliği ile yedeklenebilecek ve geri yüklenebilecektir.

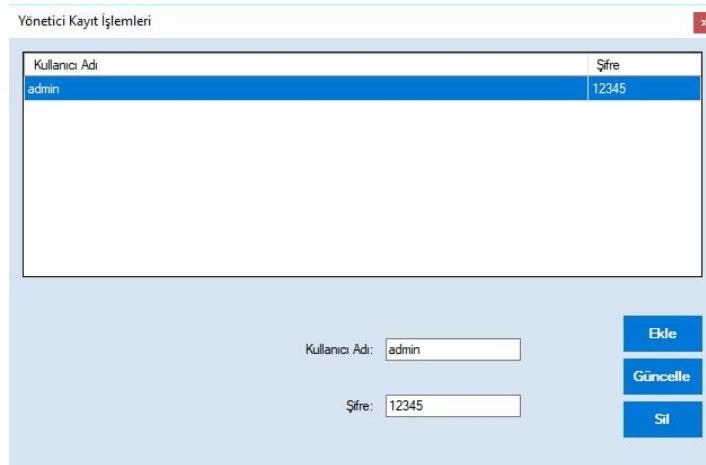
Şekil 31: Yönetici Paneli



Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Şekil 32'de yer alan yönetici bölümünde yazılım hakkında yetki vermek için kullanıcı eklenebilecek, silinebilecek ya da güncellenebilecektir.

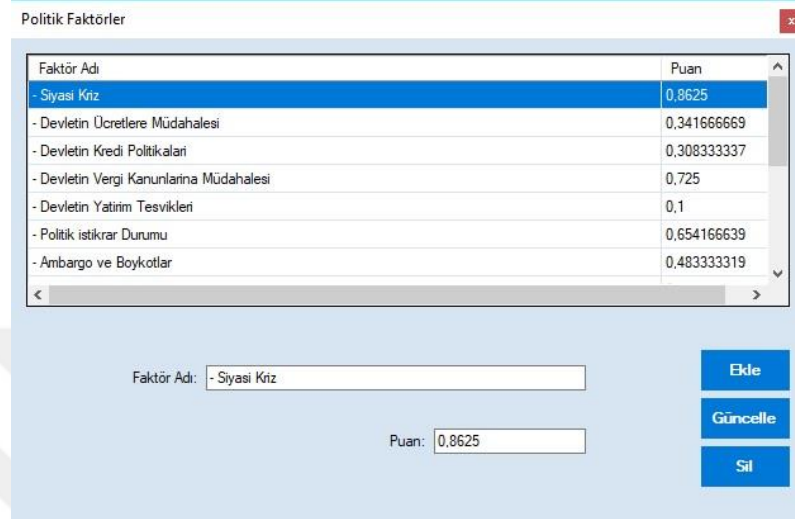
Şekil 32: Yönetici Kayıt İşlemleri



Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Şekil 33'te faktörlerle ilgili olan bölüm gösterilmektedir. Bu bölümde faktörler ve de puanları eklenebilmekte, silinebilmekte ve güncellenebilmektedir.

Şekil 33: Yönetici Paneli Faktör İşlemleri



Faktör Adı	Puan
- Siyasi Kriz	0.8625
- Devletin Ücretlere Müdahalesi	0.341666669
- Devletin Kredi Politikaları	0.308333337
- Devletin Vergi Kanunlarına Müdahalesi	0.725
- Devletin Yatırım Tesvikleri	0.1
- Politik İstikrar Durumu	0.654166639
- Ambargo ve Boykotlar	0.483333319

Faktör Adı: - Siyasi Kriz

Puan: 0.8625

Ekle
Güncelle
Sil

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Aşağıda veri tabanına faktör eklemek için kullanılan kodlamalar gösterilmektedir.

Şekil 34: Örnek Kod Bloğu – 9

```
TextBox2.Text = TextBox2.Text.Replace(".", ",")
Try
    Dim c As New SqlConnection()
    Dim servername As String
    servername = (My.Computer.Name.ToString & "\\SQLExpress")
    c.ConnectionString = "Data Source=" & servername & ";Initial Catalog=tez;Integrated Security=true"
    c.Open()
    Dim sql As String
    sql = "insert into politiktablo(fakadi, pssn)
    values('" & TextBox1.Text & "', '" & TextBox2.Text & "')"
    Dim komut As New SqlCommand(sql, c)
    komut.ExecuteNonQuery()
    MsgBox("Eklendi")
    c.Close()
    yonetimpolitik_load(e, e)
Catch sorun As Exception
    MsgBox("Bir Hata Oluştı" & vbCrLf & "Lütfen Yeniden Deneyiniz")
Finally
    TextBox1.Clear()
    TextBox2.Clear()
    TextBox1.Text = "-" & " "
End Try
```

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Şekil 35'te veri tabanındaki faktörleri güncellemek için kullanılan kodlamalar gösterilmektedir.

Şekil 35: Örnek Kod Bloğu – 10

```
sql2 = "update politiktablo set pssn='" & TextBox2.Text & "' where '" & TextBox3.Text & "' = politiktablo.Id "  
sql3 = "update politiktablo set fakadi='" & TextBox1.Text & "' where '" & TextBox3.Text & "' = politiktablo.Id "
```

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Aşağıda veri tabanından faktör silmek için kullanılan kodlama gösterilmektedir.

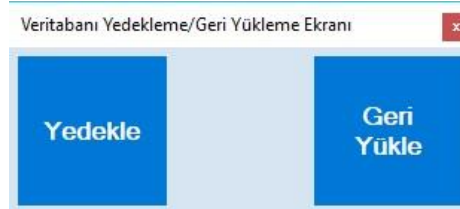
Şekil 36: Örnek Kod Bloğu – 11

```
sql4 = "Delete from politiktablo where '" & TextBox3.Text & "' = politiktablo.Id "
```

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Aşağıdaki şekilde ise veri tabanını yedeklemek ya da geri yüklemek için kullanılan bölüm gösterilmektedir.

Şekil 37: Veri Tabanı Yedekleme ve Geri Yükleme



Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Şekil 38’de veri tabanını yedeklemek için kullanılan kodlamalar gösterilmektedir.

Şekil 38: Örnek Kod Bloğu – 12

```
Try
    Dim Filename As String
    get_servername = cmbservername.Text.Trim
    database = cmbdatabase.Text

    constr = "Data Source=" & get_servername & ";Initial Catalog=" & cmbdatabase.Text & ";Integrated Security=true"

    con = New SqlConnection(constr)
    con.Open()
    Dim strquery As String
    Dim save_dialog As New SaveFileDialog
    save_dialog.FileName = database
    If save_dialog.ShowDialog = Windows.Forms.DialogResult.OK Then

        Filename = save_dialog.FileName
        strquery = "backup database " & database & " to disk=" & " & Filename & ""

        Try
            com = New SqlCommand(strquery, con)
            data_effector = com.ExecuteNonQuery
            MessageBox.Show("Yedekleme Başarılı!", "Message", MessageBoxButtons.OK, MessageBoxIcon.Information)

        Catch ex As Exception
            MessageBox.Show(ex.Message, "Message", MessageBoxButtons.OK, MessageBoxIcon.Information)
            Exit Sub
        End Try

    End If
Catch ex As Exception
    MessageBox.Show(ex.Message, "Message", MessageBoxButtons.OK, MessageBoxIcon.Information)
End Try
Dim veritabani2 As String
veritabani2 = (My.Computer.Name.ToString & "\SQLExpress")

Dim baglanti2 As New SqlConnection("Data Source=" & veritabani2 & ";Initial Catalog=tez;Integrated Security=true")

Dim komut3 As New SqlCommand("ALTER DATABASE tez SET OFFLINE WITH ROLLBACK IMMEDIATE
ALTER DATABASE tez SET ONLINE", baglanti2)

baglanti2.Open()

komut3.ExecuteNonQuery()
baglanti2.Close()
```

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Aşağıda, veri tabanını geri yüklemek için kullanılan kodlamalar gösterilmektedir.

Şekil 39: Örnek Kod Bloğu – 13

```
Try
    dim veritabani As String
    veritabani = (My.Computer.Name.ToString & "\SQLexpress")

    dim baglanti As New SqlConnection("data Source=" & veritabani & ";initial Catalog=tez;integrated Security=true")
    dim komut2 As New SqlCommand("ALTER DATABASE Tez SET OFFLINE", baglanti)

    baglanti.Open()

    komut2.ExecuteNonQuery()
    baglanti.Close()

    dim con2 As SqlConnection
    dim cmd2 As SqlCommand

    dim filename2 As String
    dim strQuery2 As String
    dim database2 As String
    dim get_servername2 As String

    database2 = embedatabase.Text
    get_servername2 = (My.Computer.Name.ToString & "\SQLexpress")

    dim opendlg As New OpenFileDialog
    dim constr2 As String

    constr2 = "data Source=" & get_servername2 & ";initial Catalog=master;integrated Security=true"

    If opendlg.ShowDialog = Windows.Forms.DialogResult.OK Then

        con2 = New SqlConnection(constr2)
        con2.Open()

        filename2 = opendlg.FileName

        strQuery2 = "restore database " & database2 & " from disk='" & filename2 & "'"

        Try
            cmd2 = New SqlCommand(strQuery2, con2)
            cmd2.ExecuteNonQuery()
            MessageBox.Show("Geri yükleme başarılı!", "Message", MessageBoxButtons.OK, MessageBoxIcon.Information)
            con2.Close()

        Catch ex As Exception
            MessageBox.Show(ex.Message, "Message", MessageBoxButtons.OK, MessageBoxIcon.Information)

        End Try
    End If
Catch ex As Exception
    MessageBox.Show(ex.Message, "Message", MessageBoxButtons.OK, MessageBoxIcon.Information)
End Try
```

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

4.3.4. Raporlama

İçerisinde yer alan her bir analiz aracı için benzer şekilde tasarlanan yazılım, raporlama aşamasında da kodlama mantığı olarak benzer olsa da tasarım olarak farklılık göstermektedir. Bu farklılığın sebebi ise raporlama aşamasında her bir analiz aracına özel bir görsel hazırlayıp karar vericiye sunulan raporların çeşitliliğini arttırmaktır. Bu çeşitlilik karar vericiye karar verme aşamasında farklı bakış açısıyla sonuçları değerlendirmesine yardımcı olacaktır.

Şekil 40: Kayıtlı Raporlar Ekranı



Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Şekil 40'ta örnek olarak "SON RAPORLAR" ekranı gösterilmektedir. Bu ekranda yer alan butonlardaki raporlar ilgili analiz araçlarının sonunda da yer almaktadır.

Şekil 41: PESTEL Rapor Ekranı



Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Yukarıda gösterilen ekran Şekil 40'ta yer alan "Yalnızca PESTEL Raporları" butonuna basıldıktan sonra açılan ekrandır. Buradan dış analiz raporlarına ulaşılabilir.

4.3.4.1. Matrislerin Belirlenmesi

Geliştirilen karar destek sisteminde önemli bir yere sahip olan raporlama ekranı, karar vericiye karar vermesi için gösterilecek olan bir sonuç ekranıdır. Bir KDS

karar verme aşamasında yönetici yerine geçip kararı vermez; ancak etkili karar verilmesi için bilgileri karar vericiye sunar. Bu raporlama aşamasında ise raporun gösterilme şekli de önemlidir. Bilgilerin doğru şekilde gruplandırılarak veya sınıflandırılarak sunulması karar vericinin işini kolaylaştırmaktadır. Bunun için ise matrislerin kullanımına ihtiyaç duyulmaktadır.

Literatürde her amaca göre birçok analiz aracı ve matris bulunmaktadır. Geliştirilen karar destek sistemi için uygun olan matrisin seçiminde detaylı bir araştırma yapılmıştır.

Yazılımda yer alan “SW” ve “SWOT” analizleri için seçilen görünümüler literatürde de yer alan klasik görünümüler olacak şekilde tercih edilmiştir. “PESTEL” analizi, yani fırsatlar ve tehditler içinse klasik görünümün yanı sıra yine fırsatlar ve tehditler amacına uygun bir matris seçimi hedeflenmiştir. Bunun için, yapılan araştırmalardan sonra en uygun matrisin Şekil 3’te gösterilen olasılık ve etki matrisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Şekil 3’te yer alan matris, geliştirilmekte olan KDS’de Şekil 42 ve Şekil 43’teki gibi fırsatlar ve tehditler için olacak şekilde ayrı ayrı uyarlanmıştır. Bu matrislerle hazırlanan rapor ekranları karar vericiye karar amacı için olasılıklar ve etkileri üzerine bir rapor sunmaktadır. Bu raporda olasılık ve etki derecelerinin gösterilmesinin yanı sıra karar vericiye öncelikler için bilgileri gruplamaktadır.

Düşük, orta ve yüksek öncelik olarak 3 gruba ayrılan bu bilgilerin gösterimi için dünyada genel geçerliği olan trafik ışıklarından esinlenilerek kırmızı, sarı ve yeşil renkleri seçilmiştir.

Şekil 42 ve Şekil 43’teki yüksek öncelikler için renkler, fırsatlar ve tehditler özelinde zıt olarak kullanılmıştır. “ilerle” anlamına gelen yeşil renginin pozitif bir anlam içermesinden dolayı Şekil 42’deki fırsatlar raporu için yeşil; olumsuz bir anlam içeren kırmızı renginin ise “dur” anlamının yanında “dikkat” anlamını da içermesinden dolayı karar vericinin “dikkatini çekmek” adına Şekil 43’teki tehditler raporu için kırmızı renk kullanılmıştır.

Matrisler içerisinde yer alan faktörler örnek olması için yerleştirilmiştir.

Şekil 42: PESTEL Raporu: Fırsatlar

PESTEL: Olasılık - Etki Matris Görünümü(Fırsatlar)

		OLASILIK					Hızlı Yardım	Raporu Yazdır
		ÇOK DÜŞÜK	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	ÇOK YÜKSEK		
OLUMLU ETKİ	ÇOK DÜŞÜK	DÜŞÜK ÖNCELİK - Siyasi Kriz - Otelin Tanıtımını Çevrimiçi Araçlar ile Küresel Olarak Gerçekleştirme	DÜŞÜK ÖNCELİK - Komşu Ülkelerde Siyasi İstikrar Durumu - Sosyal Medyada Yer Alan Otel ile İlgili Yorumlar	DÜŞÜK ÖNCELİK - Terörizm - Otel Promosyonlarının Geniş Kitlelere Ulaştırılması	DÜŞÜK ÖNCELİK - Çevresel Düzenlemeler	DÜŞÜK ÖNCELİK - İnternet Teknolojileri Aracılığıyla Çevrimiçi Rezervasyon - Seçimler ve Seçim Sonuçları		
	DÜŞÜK	DÜŞÜK ÖNCELİK - Ambargo ve Boykotlar	DÜŞÜK ÖNCELİK - Eskiden Benî Var Olan Rakiplerin Fiyat Politikaları	DÜŞÜK ÖNCELİK - İnternet Teknolojileri ile Müşterinin Uygun Otel Bölümlerine Kolayca Ulaşma Olanakları - Rakiplerin Sayısı	DÜŞÜK ÖNCELİK - Enflasyon - Otelin Bulunduğu Bölgenin Popülaritesi	ORTA SEVİYE ÖNCELİK - Otelin Önemi Olan/Olaçak Merkezlerle Olan Mesafesi - Vergi Oranları		
	ORTA	DÜŞÜK ÖNCELİK - 4857 sayılı İş Kanunu - Siyasi Eğilimlerdeki Değişimler	DÜŞÜK ÖNCELİK - Seyahat Maliyetleri - Turizm Fakültesine Yakın Olmanın Etkileri	ORTA SEVİYE ÖNCELİK - Ücret, Prim, İkamye ve Bu Nispetteki Her Türü İstihlakın Bankalar Aracılığıyla Ödenmesine Dair Yönetmelik - Turizm Dışı Mali Fiyatları	ORTA SEVİYE ÖNCELİK - İş Kanununa İlişkin Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma Yönetmeliği - Ekonomik İstirakler	ORTA SEVİYE ÖNCELİK - Otel Yerinin Güvenlik Algısı		
	YÜKSEK	DÜŞÜK ÖNCELİK - Otel Yerinin Müşteride Olmadığı Çağırımı - İklim Değişimleri	ORTA SEVİYE ÖNCELİK - 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu - Sadek Çalışan Oranı	ORTA SEVİYE ÖNCELİK - İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmetleri Yönetmeliği - Yeni Turist Sayısı	YÜKSEK ÖNCELİK - Otelin Bulunduğu Bölgedeki Toplumun Yaşam Tarzı	YÜKSEK ÖNCELİK - Yıllık Ücretli İzin Yönetmeliği - Otelin Bulunduğu Bölgedeki Toplumun Ahlakî Tutumları		
	ÇOK YÜKSEK	ORTA SEVİYE ÖNCELİK - 5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu - Nüfus	YÜKSEK ÖNCELİK - Potansiyel Müşterinin Değerleri	YÜKSEK ÖNCELİK - Müşterinin İhtiyaçları - Yabancıların Çalışma İzinleri Uygulama Yönetmeliği	YÜKSEK ÖNCELİK - Otelin Yeri	YÜKSEK ÖNCELİK - Mobil Teknolojideki Gelişmeler - Otelin Bulunduğu Bölgedeki Günlük Durumu		

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Şekil 43: PESTEL Raporu: Tehditler

PESTEL: Olasılık - Etki Matris Görünümü(Riskler/Tehditler)

		OLASILIK					Hızlı Yardım	Raporu Yazdır
		ÇOK DÜŞÜK	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	ÇOK YÜKSEK		
OLUMLU ETKİ	ÇOK DÜŞÜK	DÜŞÜK ÖNCELİK - İnternet Teknolojileri Aracılığıyla Müşteri ile Doğrudan İletişim - Devletin Ücretlere Müdahalesi	DÜŞÜK ÖNCELİK - Otel Oylama/Derecelendirme Web Sitesinin Varlığı - Devletin Kredi Politikaları	DÜŞÜK ÖNCELİK - İnternet Teknolojileri Aracılığıyla Satış Kanallarının Çeşitliliği - Devletin Vergi Kanunlarına Müdahalesi	DÜŞÜK ÖNCELİK - Çevrimiçi Bir Ortamda Bir Yere Gömmeye Gerek Kalmadan Satış Gerçekleştirme - Devletin Yatırım Teşvikleri	DÜŞÜK ÖNCELİK - Politik İstikrar Durumu - İnternet Sitelerinde Yer Alan Otel ile İlgili Yorumlar		
	DÜŞÜK	DÜŞÜK ÖNCELİK - İnternet Siteleri ve/veya Sosyal Medya Aracılığı ile Oluşan Pazarlama İletişim Maliyetlerinin Durumu - Rekabet Yasaarı	DÜŞÜK ÖNCELİK - Türk Lirasının Hedef Kitlelerin Kullandığı Para Birimleri(Dolar, Avro vb.) Karşısındaki Durumu	DÜŞÜK ÖNCELİK - Rekabet Sıddeti	DÜŞÜK ÖNCELİK - Otelin Yer Aldığı Bölgedeki Trafik Durumu - Kredi Faiz Oranları	ORTA SEVİYE ÖNCELİK - Otelin Bölgesinde ve Civarında Ulaşım Sistemlerinin Durumu - Milli Gelir		
	ORTA	DÜŞÜK ÖNCELİK - Asgari Ücret Yönetmeliği - Yerel Yönetim Düzenlemeleri	DÜŞÜK ÖNCELİK - Otelin Bulunduğu Bölgedeki Arazi Yapısı - İssizlik Oranı	ORTA SEVİYE ÖNCELİK - Tehlikeli ve Çok Tehlikeli Sınıfta Yer Alan İşlerde Çalıştırılacakların Mesleki Eğitimlerine Dair Yönetmelik - Merkez Bankası Politikaları	ORTA SEVİYE ÖNCELİK - İş yeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına İlişkin Yönetmelik - Kredi İtibarı(Kredibilite)	ORTA SEVİYE ÖNCELİK - Gösteri ve Eylemler		
	YÜKSEK	DÜŞÜK ÖNCELİK - Doğal Afetler(Deprem, Sel vb.) - Otelin Bulunduğu Bölgede Yasayanların Gelir Düzeyi	ORTA SEVİYE ÖNCELİK - Sosyal Sigorta İşlemleri Yönetmeliği - Yabancı Turist Sayısı	YÜKSEK ÖNCELİK - İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları Hakkında Yönetmelik - Müşterinin Zevkleri	YÜKSEK ÖNCELİK - Otelin Bulunduğu Bölgedeki Toplumun Orf ve Adetleri	YÜKSEK ÖNCELİK - Potansiyel Müşterinin Yaş Dağılımı(Genç, Orta Yaş, Yaşlı vb.) - Aile İstirak Yönetmeliği		
	ÇOK YÜKSEK	ORTA SEVİYE ÖNCELİK - 4817 sayılı Yabancıların Çalışma İzinleri Hakkında Kanun - Sosyal Değişim	YÜKSEK ÖNCELİK - Potansiyel Müşterinin Gelir Düzeyi	YÜKSEK ÖNCELİK - Otelin Güvenlik Algısı	YÜKSEK ÖNCELİK - Bilgisim Teknolojilerinin Maliyeti	YÜKSEK ÖNCELİK - İnternete Hızlı Bir Sekilde Erişiminin Yaygınlığı - Toprak, Hava ve Su Kirliliği		

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Aşağıda yer alan şekilde ise yine “PESTEL” raporu için hazırlanmış olan klasik görünümlü bir rapor gösterilmektedir.

Şekil 44: PESTEL Raporu: Klasik

PESTEL: Klasik Rapor Görünümü		
FAKTÖR TÜRÜ	FIRSATLAR	TEHDİTLER
P olitik	- Terörizm - Seçimler ve Seçim Sonuçları - Çevresel Düzenlemeler - Siyasi Eğilimlerdeki Değişimler - Komşu Ülkelerdeki Siyasi İstikrar Durumu	- Politik İstikrar Durumu - Yerel Yönetim Düzenlemeleri - Devletin Vergi Kanunlarına Müdahaleleri - Rekabet Yasaları - Devletin Kredi Politikaları
E konomik	- Ekonomik İstikrar - Enflasyon - Vergi Oranları - Seyahat Maliyetleri - Rakiplerin Sayısı	- Milli Gelir - Merkez Bankası Politikaları - Kredi Faiz Oranları - Türk Lirasının Hedef Kittenin Kullandığı Para Birimleri (Dolar, Avro vb.) Karısındaki Durumu - Kredi İtibarı(Kredibilite)
S osyolojik	- Otel Yerinin Güvenlik Algısı - Müşterinin İhtiyaçları - Otelin Bulunduğu Bölgedeki Toplumun Ahlakî Tutumları - Yeni Turist Sayısı - Otelin Bulunduğu Bölgedeki Toplumun Yaşam Tarzı	- Otelin Güvenlik Algısı - Gözetim ve Eylemler - Müşterinin Zevkleri - Potansiyel Müşterinin Yaş Dağılımı(Genç, Orta Yaş, Yaşlı vb.) - Yabancı Turist Sayısı
T eknolojik	- Mobil Teknolojideki Gelişmeler - İnternet Teknolojileri ile Müşterinin Uygun Otel Bilgilerine Kolayca Ulaşma Olanağı - İnternet Teknolojileri Aracılığıyla Çevrimiçi Rezervasyon - Sosyal Medyada Yer Alan Otel ile İlgili Yorumlar - Otel Promosyonlarının Geniş Kitlelere Ulaştırılması	- İnternete Hızlı Bir Sekilde Erşiminin Yayınlığı - Bilisim Teknolojilerinin Maliyeti - İnternet Sistemlerinde Yer Alan Otel ile İlgili Yorumlar - Çevrimiçi Bir Ortamda Bir Yere Gitmeye Gerek Kalmadan Satış Gerçekleştirme - İnternet Teknolojileri Aracılığıyla Satış Kanallarının Çeşitliliği
E nvironmental(Çevre)	- Otelin Bulunduğu Bölgedeki Görünüş Durumu - Otelin Yeri - Otelin Önemli Olan/Olaçak Merkezine Olan Mesafesi - Otelin Bulunduğu Bölgenin Popülasyonu - İklim Değişimleri	- Toprak, Hava ve Su Kirliliği - Otelin Bölgesinde ve Çevresinde Ulaşım Sistemlerinin Durumu - Otelin Yer Aldığı Bölgedeki Trafik Durumu - Doğal Afetler(Deprem, Sel vb.) - Otelin Bulunduğu Bölgedeki Arazî Yapısı
L egal(Yasal)	- Yıllık Ücretli İzin Yönetmeliği - İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmetleri Yönetmeliği - Yabancıların Çalışma İzinleri Uygulama Yönetmeliği - İş Kanununa İlişkin Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma Yönetmeliği - 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu	- İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları Hakkında Yönetmelik - İş Yeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına İlişkin Yönetmelik - Sosyal Sigorta İşletimleri Yönetmeliği - Tehlike ve Çöküş Tehlikesi Sınıfta Yer Alan İşlerde Çalıştırılacakların Mesleki Eğitimlerine Dair Yönetmelik - 4817 sayılı Yabancıların Çalışma İzinleri Hakkında Kanun

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Şekil 45'te “SW” ve Şekil 46'da ise “SWOT” analizleri için hazırlanan rapor ekranları gösterilmektedir.

Şekil 45: SW Raporu

SW Raporu	
S - Güçlü Yanlar	W - Zayıf Yanlar
- Sosyal Medyada Yer Alma/Kullanma - Google Organik Arama - Büyük Otellerin Kargasasından Kurtulmak İsteyenler İçin Lüks ve Sıcak Hizmetler - Teknolojinin Kullanımı - Otelin Doğası - Otelin Yeri - Otelin Yemegi - Kişisel İletişim - Kişiselleştirilmiş Hizmet anlayışı - Sözlü Pazarlama - Otelin Konsepti - Otelin Fiziki Yapısı - Design Hotels Uyeliği	- Büyük Tatil Yerleri veya Şehir Otellerinden Farklı Olarak Daha Fazla Dinlenme Turizmi - Yeniden Gelen, Sadık Müşteriler - Hizmet Kalitesi - Çevresel Popülerlik - Personel İstihdamı Niteliği - Markanın Tanınırlığı - Müşterilerin Kendilerini Evlerinde Hissetmelerini Sağlayan Güvenli Ortam(Güvenlik) - Misafir Memnuniyet Oranı - Turizm Sektörü Dışından İstihdam Edilen Personelin Eğitim Süresi - Büyük Grupları Konuk Etmede Engel Olabilecek Restoran ya da Kahvaltı Alanı yeterliliği - Otele Kolayca Erşilebilirlik - Rakiplerle Karşılaştırıldığında Fiyat Uygunluğu - Oda Kapasitesi - Kendine Özgü Kimliğe Sahip Odalar - İş Ortakları ile Olan İlişkiler

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Şekil 46: SWOT Raporu

SWOT Raporu		Raporu Yazdır
S - Güçlü Yanlar - Sosyal Medyada Yer Alma/Kullanma - Google Organik Arama - Büyük Otellerin Kargasından Kurtulmak İsteyenler İçin Lüks ve Sıcak Hizmetler - Teknolojinin Kullanımı - Otelin Doğası - Otelin Yeri - Otelin Yemeği - Kişisel İletişim - Kişiselleştirilmiş Hizmet anlayışı - Sözlü Pazarlama		
W - Zayıf Yanlar - Büyük Tatil Yerleri veya Şehir Otellerinden Farklı Olarak Daha Fazla Dinlenme Turizmi - Yeniden Gelen, Sadık Müşteriler - Hizmet Kalitesi - Çevresel Popülerlik - Personel İstihdamı Niteliği - Markanın Tanınırlığı - Müşterilerin Kendilerini Evlerinde Hissetmelerini Sağlayan Güvenli Ortam (Güvenlik) - Misafir Memnuniyet Oranı - Turizm Sektörü Disından İstihdam Edilen Personelin Eğitim Süresi - Büyük Grupları Konuk Etmede Engel Olabilecek Restoran ya da Kahvaltı Alanı yeterliliği		
O - Fırsatlar Politik - Terörizm - Seçimler ve Seçim Sonuçları - Çevresel Düzenlemeler - Siyasi Eğilimlerdeki Değişimler - Komşu Ülkelerde Siyasi İstikrar Durumu Ekonomik - Ekonomik İstirakler - Enflasyon - Vergi Oranları - Seyahat Maliyetleri - Rakiplerin Sayısı Sosyolojik - Otel Yerin Güvenlik Algısı - Müşterinin İhtiyaçları - Otelin Bulunduğu Bölgedeki Toplumun Ahlakî Tutumları - Yeni Turist Sayısı - Otelin Bulunduğu Bölgedeki Toplumun Yaşam Tarzı Teknolojik - Mobil Teknolojideki Gelişmeler - İnternet Teknolojileri ile Müşterinin Uygun Otel Bilgilerine Kolayca Ulaşma Olanakları - İnternet Teknolojileri Aracılığıyla Çevrimiçi Rezervasyon - Sosyal Medyada Yer Alan Otel ile İlgili Yorumlar - Otel Promosyonlarının Geniş Kitlelere Ulaştırılması Ekolojik - Otelin Bulunduğu Bölgedeki Gürültü Durumu - Otelin Yeri - Otelin Önemi Olan/Olacak Merkezilere Olan Mesafesi - Otelin Bulunduğu Bölgenin Popülaritesi - İklim Değişimleri Yasal - Yıllık Ücretli İzin Yönetmeliği - İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmetleri Yönetmeliği - Yabancıların Çalışma İzinleri Uygulama Yönetmeliği - İş Kanununa İlişkin Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma Yönetmeliği - 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu		
T - Tehditler Politik - Politik İstikrar Durumu - Yerel Yönetim Düzenlemeleri - Devletin Vergi Kanunlarına Mühahalesi - Rekabet Yasaları - Devletin Kredi Politikaları Ekonomik - Milli Gelir - Merkez Bankası Politikaları - Kredi Faiz Oranları - Türk Lirasının Hedef Kitlenin Kullandığı Para Birimleri(Dolar, Avro vb.) Karşısındaki Durumu - Kredi İtibarı(Kredibilite) Sosyolojik - Otelin Güvenlik Algısı - Gösteri ve Eylemler - Müşterinin Zevkleri - Potansiyel Müşterinin Yaş Dağılımı(Genç, Orta Yaş, Yaşlı vb.) - Yabancı Turist Sayısı Teknolojik - İnternete Hızlı Bir Sekilde Erişimin Yaygınlığı - Bilisim Teknolojilerinin Maliyeti - İnternet Sitelerinde Yer Alan Otel ile İlgili Yorumlar - Çevrimiçi Bir Ortamda Bir Yere Gitmeye Gerek Kalmadan Satış Gerçekleştirme - İnternet Teknolojileri Aracılığıyla Satış Kanallarının Çeşitliliği Ekolojik - Toprak, Hava ve Su Kirliliği - Otelin Bölgesinde ve Civarında Ulaşım Sistemlerinin Durumu - Otelin Yeri Aldığı Bölgedeki Trafik Durumu - Doğal Afetler(Deprem, Sel vb.) - Otelin Bulunduğu Bölgedeki Arazi Yapısı Yasal - İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları Hakkında Yönetmelik - İş Yeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına İlişkin Yönetmelik - Sosyal Sigorta İşlemleri Yönetmeliği - Tehlikeli ve Çok Tehlikeli Sınıfta Yer Alan İşlerde Çalıştırılacakların Mesleki Eğitimlerine Dair Yönetmelik - 4817 sayılı Yabancıların Çalışma İzinleri Hakkında Kanun		

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

4.3.4.2. Matrislere Yerleşim İçin Hesaplamaların Yapılması

Geliştirilen KDS yazılımının içerisinde yer alan analiz araçlarının yöntemi benzerdir. 5x5'lik matrislere göre puanlanan faktörler raporlama ekranlarında, matrislerde gösterilirken önceki işlemlerde elde edilen sonuçlara göre büyükten küçüğe doğru sıralanarak ilgili matrislere çağırılır.

Yazılımın çalışması ana hatlarıyla üç aşamada gerçekleşmektedir:

1. Seçilen faktörlerin değerlendirilmesinin yapılması ve fırsat-tehdit/güçlü yan-zayıf yan şeklinde faktörlerin farklı tablolara alınması.
2. Farklı tablolara alınan bu faktörlerin değerlerine göre sıralanması.
3. Sıralanan faktörlerin rapor ekranlarında yer alan matrislere çağırılması ve karar vericiye sunulması.

Matrislere çağırılan verilerin bulunduğu tablolarda matematiksel işlemlerin yapılmış halleri bulunmaktadır. Bu işlemler ise aşağıdaki denklem ile gerçekleştirilmektedir:

- **PESTEL analizi için:** $(a \times b) \times n = Fm$
- **SW analizi için:** $(c \times d) \times n = Fm$

***n** = Faktörün Normalize Edilmiş Değeri*

***Fm** = Faktörün Matristeki Puanı*

***a** = Faktörün Olasılık Değeri*

***b** = Faktörün Etki Değeri*

***c** = Faktörün Güçlü/Zayıf Yanının Derecesi*

***d** = Faktörün Önemi*

Matrislere çağırılan verilerin bulunduğu tablolarda “matris” sütunları bulunmaktadır ve burada bulunan değerlere göre 5x5’lik hazırlanmış olan matrislerin tablo 5’teki konumlarına göre yerleşimi yapılmaktadır.

Tablo 5: Olasılık ve Etki Matrisindeki Konumlandırma

11	21	31	41	51
12	22	32	42	52
13	23	33	43	53
14	24	34	44	54
15	25	35	45	55

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Tablolarda yer alan “matris” sütunundaki veriler (*olasılık × etki*) işlem sırasıyla yapılan çarpımda yer alan çarpanların yan yana yazılmasıyla elde edilir. Örneğin, olasılık değeri için 2 değeri ve etki değeri içinse 1 girildi. Bu faktörün 5x5’lik matristeki yeri, Tablo 5’te 21’in olduğu kare olacaktır. Bu karedeki sıralama ise faktörün matristeki puanına göre büyükten küçüğe doğru sıralanıp rapora yansıtılacaktır.

Aşağıda yer alan şekillerde ise veri tabanından verilerin rapor ekranlarına çağırılması için kullanılan kodlamalar gösterilmektedir.

Şekil 47: Örnek Kod Bloğu – 14

```
Dim baglanti As New SqlConnection()
Dim komut As New SqlCommand("select * from pfirsatlar where matris='11'
union all
select * from efirsatlar where matris='11'
union all
select * from sfirsatlar where matris='11'
union all
select * from tfirsatlar where matris='11'
union all
select * from cfirsatlar where matris='11'
union all
select * from yfirsatlar where matris='11'
order by deger desc ", baglanti)

Dim adapter As New SqlDataAdapter(komut)
Dim table As New DataTable()

Dim servername As String
servername = (My.Computer.Name.ToString & "\SQLEXPRESS")

baglanti.ConnectionString = "Data Source=" & servername & ";Initial Catalog=tez;Integrated Security=true"

adapter.Fill(table)
ListBox1.DataSource = table
ListBox1.DisplayMember = "fakadi"
ListBox1.ValueMember = "Id"
```

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Yukarıdaki kodlamada, örnek olarak 5x5'lik olasılık ve etki matrisinde Tablo 5'te gösterilen "11" numaralı alana yerleşim yapılmaktadır. Bunun içinse, fırsatlar tablolarında yer alan, "matris" sütunlarında "11" olan faktörler ve değerleri çağırılmaktadır. Politik, ekonomik, sosyolojik, teknolojik, çevre ve yasal faktörlerle ilgili olan fırsatlar tablolarından "union all" komutuyla teker teker ilgili faktörler alınıp matriste "11" numaralı alana, yine "deger" sütunundaki puana göre büyükten küçüğe sıralanarak yerleştirilir. Klasik PESTEL rapor ekranı için de benzer kodlamalar çalışmaktadır. Klasik rapor ile olasılık ve etki matrisi raporları arasındaki fark ise klasik rapor ekranına en yüksek değerli ilk 5 faktörün çağırılmasıdır. Olasılık ve etki matrisi raporlarında bir sayı sınırı konulmamıştır.

Şekil 48: Örnek Kod Bloğu – 15

```
Dim baglanti As New SqlConnection()  
Dim komut As New SqlCommand("select top 15 * from swgucclu", baglanti)  
Dim adapter As New SqlDataAdapter(komut)  
Dim table As New DataTable()  
  
Dim servername As String  
servername = (My.Computer.Name.ToString & "\SQLExpress")  
  
baglanti.ConnectionString = "Data Source=" & servername & ";Initial Catalog=tez;Integrated Security=true"  
  
adapter.Fill(table)  
ListBox1.DataSource = table  
ListBox1.DisplayMember = "fakadi"  
ListBox1.ValueMember = "swguc"  
  
Dim komut2 As New SqlCommand("select top 15 * from swzayif", baglanti)  
Dim adapter2 As New SqlDataAdapter(komut2)  
Dim table2 As New DataTable()  
  
adapter2.Fill(table2)  
ListBox2.DataSource = table2  
ListBox2.DisplayMember = "fakadi"  
ListBox2.ValueMember = "swzayif"
```

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Yukarıda ise örnek olarak “SW” Raporu için hazırlanan kodlamalar gösterilmektedir. Buradaki kodlamalarda ilgili tablolardan en yüksek değerlere sahip ilk 15 faktör çağırılmaktadır.

Şekil 49: Örnek Kod Bloğu – 16

```
Dim komut11 As New SqlCommand("select top 5 * from yfirsatlar", baglanti)  
Dim adapter11 As New SqlDataAdapter(komut11)  
Dim table11 As New DataTable()  
  
adapter11.Fill(table11)  
ListBox11.DataSource = table11  
ListBox11.DisplayMember = "fakadi"  
ListBox11.ValueMember = "yf"  
  
Dim komut12 As New SqlCommand("select top 5 * from ytehditler", baglanti)  
Dim adapter12 As New SqlDataAdapter(komut12)  
Dim table12 As New DataTable()  
  
adapter12.Fill(table12)  
ListBox12.DataSource = table12  
ListBox12.DisplayMember = "fakadi"  
ListBox12.ValueMember = "yt"  
  
Dim komut13 As New SqlCommand("select top 10 * from swgucclu", baglanti)  
Dim adapter13 As New SqlDataAdapter(komut13)  
Dim table13 As New DataTable()  
  
adapter13.Fill(table13)  
ListBox13.DataSource = table13  
ListBox13.DisplayMember = "fakadi"  
ListBox13.ValueMember = "swguc"  
  
Dim komut14 As New SqlCommand("select top 10 * from swzayif", baglanti)  
Dim adapter14 As New SqlDataAdapter(komut14)  
Dim table14 As New DataTable()  
  
adapter14.Fill(table14)  
ListBox14.DataSource = table14  
ListBox14.DisplayMember = "fakadi"  
ListBox14.ValueMember = "swzayif"
```

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Şekil 49'da ise SWOT raporuna veriler çağırılmaktadır. Bunun içinse Şekil 48'deki kodlamalar birleştirilerek uygulanır. Şekil 48'deki kodlamalardan farklı olarak SWOT raporuna güçlü ve zayıf yan tablolarından ayrı ayrı en yüksek ilk 10'ar faktör çağırılırken fırsatlar ve tehditleri içeren ilgili faktörlerden ise her ilgili tablodan en yüksek ilk 5'er faktör çağırılır. Böylece karar verici, SWOT raporu ekranında 10 adet güçlü yan ve 10 adet zayıf yanını görebilirken 30 fırsat ve 30 tehdidi de aynı ekranda görebilecektir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi, insan için hayati bir öneme sahiptir. Kendisine yabancı bir doğada olan insan yaşamını ancak bu doğayı tanıyarak devam ettirebilir. Doğada yaşamı zorlaştıran engeller vardır ve insan doğanın nimetlerinden faydalanmadan yaşayamaz. İnsan karşısındakini tanımadan onunla mücadele edemez ve onu ele geçiremez. Tanıdıkça onu evcilleştirebilir ve de ona hükmedebilir (Öktem ve Türkbağ, 2009:14).

Sun Tzu'ya göre ise planlama bir ölüm kalım meselesidir ve güvenliğe kavuşmanın ya da yok olmanın yolu olduğu için ihmal edilmesi düşünülemez (Çev. Adil Demir, 2010: 43). Bu yüzden birey ya da işletme olarak doğru bir planlamayla hedeflere yol alınmalıdır. Doğru bir planlama ise şüphesiz sistemli bir yaklaşımla yapılmalıdır.

Bir işletme hayatını devam ettirebilmek ve bunun için stratejik bir planlama yapabilmek için, öncelikle iç ve dış çevresini iyi tanımalıdır. Tehdit ve fırsatları belirleyen bir işletme güçlü ve zayıf yanlarını göz önüne alarak hareket etmelidir. Bunun için stratejik analiz araçlarından SWOT analizi günümüzde en yaygın kullanılan analiz aracıdır.

SWOT analizi, güçlü ve zayıf yanların belirlenmesi için işletme içi analizinin; fırsatlar ve tehditlerin belirlenmesi içinse işletmenin dış analizinin yapılmasını sağlayan bir araçtır. Yalnızca dış analizin daha çok detaylandırılarak yapılması için PESTEL analizi ayrıca gerçekleştirilebilmektedir.

SWOT analiz yöntemi yıllardır her alanda kullanılan bir araçtır. Büyük işletmeler de KOBİ'ler de bu analiz aracını kullanabilmektedir; ancak bu iki farklı büyüklükteki işletmelerin bu analizi yapabilmeleri için kaynakları aynı değildir. Profesyonel yazılımlar ve yönetim araçları kullanan büyük işletmeler, SWOT analizi için gerekli olan verilere ulaşabilmekte ve bu verilerin doğru bir şekilde yöneticiye ulaşmasıyla birlikte etkili kararlar verebilmektedir. KOBİ'ler ise çoğunlukla sahibi tarafından yönetilen işletmeler olduğu için kendi kararlarını kendileri vermek durumundadırlar. KOBİ'ler SWOT analizi gerçekleştirmek istediklerinde ya profesyonel bir destek almak zorunda kalıp maliyetlerini arttırmakta ya da kendi kendilerine tamamen sezgisel bir yol seçebilmektedirler.

Büyük işletmeler olanakları sayesinde en gelişmiş yönetim araçlarını satın alabilmekte ya da kendi içerisinde bu araçları geliştirebilmektedir. KOBİ'ler ise bu olanaklara sahip olamadıkları için işletmelerini yönetirken ve karar verme süreçlerinde

tamamen sezgisel davranmaktadır. Günümüz şartlarında, rekabet şiddetinin yüksek olduğu pazarlarda sezgisel yönetim anlayışı yeterli olamamaktadır. Bunun içindir ki KOBİ'ler için de yönetim araçları geliştirilmelidir.

Zaman içerisinde bilişim teknolojilerinin kurumsal yönetim alanlarında yayılmasıyla birlikte stratejik analiz araçları da bilişim teknolojileri içerisine girmiştir. Yönetim için geliştirilen sistemler, yöneticilere sundukları raporlarla doğru karar alınmasında da yardımcı olmaktadır. Bu kararların alınmasında ise karar destek sistemlerinin önemli bir yeri vardır.

İster büyük işletmeler olsun ister KOBİ'ler olsun karar verme süreçlerinde bir karar destek sistemine ihtiyaç duymaktadır. Büyük işletmeler olanakları sayesinde bu konuda genellikle bir eksiklik yaşamamaktadır; ancak KOBİ'ler içinse bu eksiklik işletmeleri için sorun çıkarabilmektedir. Bu sebeple bu çalışmada ücretsiz ve Türkçe bir KDS, KOBİ'ler için geliştirilmiştir. SWOT analizi kapsamında gerçekleştirilen bu KDS'de ise KOBİ özelliklerine sahip küçük oteller ele alınarak bu sayede bir sektöre odaklanılmış ve yazılım ve de veri tabanı ile sağlanan esneklikle birlikte diğer KOBİ sektörlerine de uyarlanabilir bir yapı oluşturulmuştur.

Yapılan çalışmada öncelikle literatürde ilgili kavramların araştırması yapılmış, sonra ise çalışmada asıl hedeflenen stratejik analiz araçlarından SWOT ve PESTEL analizleri yapılmış olan ilgili çalışmalar taranarak ilgili faktörler belirlenmiştir. Belirlenen faktörler ise bir uzman tarafından incelenmiş ve onaylandıktan sonra geliştirilen KDS'nin sezgisel olmasının önüne geçmek ve de belirlenen faktörlere sayısal değerler verebilmek için Kuşadası'nda devamlı olarak faaliyet gösteren 12 küçük otel yöneticisi ile bu faktörler üzerine bir önem anketi düzenlenmiştir. Önem anketinin sonucunda elde edilen verilerin SPSS'e girişi yapıldıktan sonra faktörlerin aritmetik ortalama değerleri bulunmuştur. Bu değerler ise daha sonra 0,1 ile 0,9 arasında normalize edilmiş ve sonrasında bu normalize edilmiş olan değerler veri tabanındaki ilgili tablolara kaydedilmiştir. Gerekli olan yazılımın da hazırlanmasından sonra nihayetinde bir karar destek sistemi geliştirilebilmiştir.

Geliştirilmiş olan KDS yazılımının KOBİ'lere özel hazırlanması ile yöneticilerinin bilişim teknolojileri konusunda üst düzey bir bilgiye sahip olmasına gerek kalmadan uygulayabilecekleri bir analiz aracı elde edilmiştir. Bu araç ile yönetici, birden çok olacak şekilde raporlar elde edebilmekte ve çıktısını alabilmektedir. Bu raporlar KOBİ yöneticisine etkili karar verebilmesi için yeterli bilgiyi sunacak şekilde ve çeşitlilikte tasarlanmıştır.

Literatürde birçok stratejik yönetim aracı bulunmaktadır. Bu çalışmada bu araçlardan SWOT analiz aracı detaylandırılarak ayrı ayrı ele alınmış ve sonucunda SW ve PESTEL analizleri ortaya çıkmıştır. Uygulama ve raporlama aşamasında ayrı ayrı sonuçlar alınabildiği gibi tek başına bir SWOT analizi olarak da işlev görebilmektedir.

Bu çalışmada, bir KOBİ olan küçük oteller özelinde bir karar destek sistemi geliştirilmesi amaçlanmış ve bunun için stratejik analiz araçlarından PESTEL analizi ve SW analizi ayrı ayrı ele alınmıştır. Yazılımın karar vericiye sunacağı raporlar, bu analiz araçları ile çalışan veri tabanındaki veriler ve karar vericinin yaptığı değerlendirmeler sonucunda sağlanabilmektedir.

Sunulan rapor ekranlarının çeşitliliği sayesinde karar verme sürecinde yöneticiye raporlar için seçenekler sunulmaktadır. Genel bir bakış açısıyla SWOT analizi raporu ile güçlü ve zayıf yanlara ve de fırsatlarla tehditlere en sade haliyle ulaşılabileceği gibi bunlara ayrı ayrı olacak şekilde, daha detaylı rapor ekranlarıyla da ulaşılabilmektedir. Fırsat ve tehditler özelinde ise, klasik görünümün yanı sıra, rapor ekranları özel olarak çeşitlendirilmiştir. Olasılık ve etki matrisinin uyarlanmasıyla elde edilen tehditlere ve fırsatlara özel matrisler sayesinde karar verici, bu rapor ekranlarında faktörleri önem ve öncelik derecesine göre de inceleyebilecektir. Matrislerde öncelikler üç grup olacak şekilde gösterilmektedir: Düşük, orta seviye ve yüksek öncelik. Bu gruplar içerisinde yer alan faktörler ise en yüksek önem puanından en düşüğe olacak şekilde sıralanmaktadır. Bu sayede karar verici öncelikli olarak odaklanması gerektiği faktörleri görebilecektir.

Karar verici, yazılım içerisinde değerlendirme esnekliğine sahip olduğu gibi aynı şekilde raporlara ulaşmada da aynı esnekliğe sahiptir. Yazılımda iç ve dış analiz araçları ayrı ayrı kullanılabilme ve faktörlerin değerlendirilmesinde bir sayı kısıtlaması vb. bulunmamaktadır. Karar verici, istediği analiz aracını istediği zaman kullanabilecek ve istediği raporlara istediği görünümde ulaşabilecektir. Karar verici, SW ve PESTEL analizlerini yaptığı taktirde ayrıca SWOT analizini uygulamasına gerek kalmayacaktır. Bu araçlar aynı veri tabanını kullandıkları için SW ve PESTEL analizi sonucunda elde edilen bilgilerle SWOT analizi raporuna da ulaşılabilmektedir. Benzer şekilde SWOT analizini yapan yöneticinin diğer araçları uygulamasına gerek yoktur. Rapor ekranlarının hepsinin yazıcıdan çıktısı da ayrı ayrı alınabilmektedir. Tüm bunlara ek olarak veri tabanı yedeklenebilmekte ve yedeklenmiş olan veri tabanı geri yüklenebilmektedir.

Ortaya konulan KDS yazılımı yalnızca KOBİ'leri kapsayacak şekilde geliştirilmiştir. KOBİ sahibinin aynı zamanda işletmesinin yöneticisi olmasından dolayı işletmesi için stratejik, operasyonel ve taktik kararları da kendisi vermektedir. Büyük işletmelerde bu kararlar yönetim hiyerarşisinde farklı yöneticiler ile verilmekte olduğu için çok daha gelişmiş, farklı özelliklerde karar destek sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmesi için tek başına bir karar verici olan KOBİ sahibi içinse bu gelişmiş karar destek sistemleri, dikkatini dağıtacak kadar gereğinden fazla gelişmiştir. Hazırlanmış olan KDS, KOBİ yöneticisinin ihtiyacı olan her şeye sahip olabileceği şekilde tasarlanmıştır.

Yönetim bilişim sistemleri (YBS) çerçevesinde, gerçekleştirilen çalışmanın bir KDS'nin yöneticiye ihtiyacı olan bilginin matematiksel işlemlerle yazılım içerisinde derlenip raporlar halinde sunması fonksiyonunun sağlandığı görülebilmektedir. Bu sayede, gerçekleştirilmiş olan çalışmanın yönetim bilişim sistemleri alanı için ana hatlarıyla aşağıdaki katkılarından söz edilebilir:

1. KOBİ'lere özel sade, etkili ve esnek bir KDS'nin oluşturulması
2. Bilişim teknolojileri ile PESTEL ve SWOT analizinin ayrı ayrı gerçekleştirilebilmesi
3. Beş farklı şekilde, alternatifli hazırlanmış rapor ekranları sunulması
4. PESTEL ve SWOT analizi için hazırlanan rapor ekranlarının gelecekteki çalışmalarda diğer stratejik analiz araçlarının da bilişim teknolojileriyle uygulanabilmesinin önünü açması
5. Esneklik sayesinde her sektörden KOBİ'lere uyarlanabilir bir KDS'nin geliştirilmiş olması

Sonuç olarak, geliştirilen KDS yazılımı karar verme süreçlerinde hiçbir şekilde karar vericinin yerine geçmemekle birlikte verilerin, veri tabanından alınıp değerlendirilmesinden, görsel ve içerik olarak alternatifli hazırlanmış olan rapor ekranlarıyla yöneticiye etkili kararlar aldırılmasına kadar yardımcı olacak olan bilgileri sunabilmektedir. Ayrıca hazırlanan yazılım ve veri tabanı, her KOBİ sektörüne uyması için yeterli esneklikte oluşturulmuştur ve bu esneklik sayesinde, ileride yapılacak çalışmalarda, farklı sektörler için de çalışmaların yapılabilmesinin önünü açmaktadır.

KOBİ'ler için gelecekte gerçekleştirilecek olan KDS çalışmalarında diğer yönetim araçlarına da odaklanılabilir. Bilişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte artık her türlü yönetim aracı bilgisayarlarda ya da akıllı telefonlarda kullanılabilir hale getirilebilir. KOBİ'lere yönetim olarak bir avantaj sağlamak için yönetim araçlarının

olabildiğince çok çeşitte, bir KDS içerisinde gerçekleştirilmesi fayda sağlayacaktır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda bu çeşitliliğe odaklanılması gerekmektedir. Değişen teknoloji kullanım şartlarını da düşündüğümüzde gerçekleştirilecek olan KDS çalışmalarında akıllı telefon ve tabletlerin kullanımına öncelik verilmelidir.

Bu çalışmada geliştirilmiş olan KDS için bir eksiklik olarak, KOBİ yöneticisi için faktörlerin belirlenmesindeki ve puanlandırılmasındaki zorlukların önüne geçmiyor olmasından bahsedilebilir. Yönetici bu faktörler için üniversitelerde yapılmış olan çalışmalardan faydalanabilir ya da bir araştırma şirketinden ilgili verileri satın alabilir. Gelecekte, bu çalışmanın üzerine konularak yapılmak istenen çalışmalarda bu verilerin toplanması için dahili bir çevrimiçi araştırma yazılımı KDS'ye dahil edilebilir ve bu verilerin sürekli olarak güncel kalması sağlanabilir.

Yönetim bilişim sistemleri, disiplinler arası bir alandır. İçerisinde bilgisayar mühendisliği ve işletme biliminin yanı sıra matematik ve istatistik gibi bilim dallarını kapsamaktadır. Bilişim teknolojisinin gelişmesi ve işletmeye bu teknolojinin iyice girmesiyle birlikte işletmeler, rekabet edebilmek için günün koşullarına ayak uydurma ihtiyacı hissetmiş ve bilişim teknolojisi, işletmeler için vazgeçilmez bir hale gelmiştir. Bunun içinse yazılım ve yazılımı kullanabilen çalışanlara ihtiyaç duyulmuş ve yazılım bilgisi olan çalışanların işletme bilgisi konusundaki yetersizliği işletme performansını etkilemeye başlamıştır. İşletme bilgisi olanların ise yazılım konusundaki yetersizlikleri aynı şekilde sorun olmaya başlamıştır. Bu sorunu çözebilmek içinse yönetim bilişim sistemleri alanı ortaya çıkmıştır.

Bilişim teknolojileri ve işletmenin departmanları ve de tabi ki yöneticileri arasında bir nevi bir köprü görevi gören yönetim bilişim sistemlerinin ortaya çıkışı nasıl ki ihtiyaç sonucunda olmuşsa bir yönetim bilişim sistemi uzmanı da işletmenin ihtiyaçlarını keşfedip bu ihtiyaçların en verimli şekilde nasıl giderilebileceğini tasarlar ve uygulamaya koyar. İhtiyaçların belirlenmesinden sonra bilgisayar mühendisliğinin sağladığı avantajlarla ilgili yazılımı ve gerekli teknolojiyi geliştirir. Daha sonra bu geliştirilen yazılım ve teknoloji, işletmeye uygun şekilde yerleştirilir ve işletmenin teknoloji kaynaklarının da yönetilmesini sağlar.

Bir yönetim bilişim sistemi ile verilerin analizi ve sonrasında belirli aralıklarla veya talep üzerine sağlanan raporlar ile yönetici, yarı yapılandırılmış veya yapılandırılmamış kararları etkin bir şekilde verebilmektedir. Ayrıca yönetim bilişim sistemi sayesinde yapılandırılmış kararlar da tanımlanabilmekte ve yönetilebilmektedir.

Karar destek sistemi ise, yönetim bilişim sistemlerinin bir parçası olarak, bir işletmede stratejik ve taktik kararların verilmesinde yardımcı olan, karar vericiyi destekleyen; ancak karar vericinin yerine geçmeyen bir destek sistemidir. Buna ek olarak, etkin kararların verilmesinde yardımcı matematiksel modellerden oluşan bilgisayar yazılımlarıdır diyebiliriz. Bir karar destek sistemi karar vericinin yargılarını değiştirmez, destekler. Karar verme sürecinin etkililiğini geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Gerçekleştirilen bu çalışmada KOBİ'lerin ihtiyacı belirlenmiş ve bu ihtiyacı gidermek için gerekli teknoloji geliştirilmiştir. Bu aşamaya kadar gerçekleştirilen bölüm bir yazılımın tasarlanmasından ibaret olup bilişim teknolojilerinin konusu içerisinde kalmaktadır. Bu çalışmanın bir yönetim bilişim sistemleri konusu olması için yukarıda bahsedilen şartların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Gerçekleştirilen karar destek sisteminin, işletme bilimlerinin kapsamına da sokulması aşamasında veri tabanındaki verilerin elde edilmesi, bu verilerin matematiksel işlemlerle derlenmesi ve de sonucunda çeşitli grafiklerle hazırlanan farklı rapor ekranlarıyla karar vericiye ulaştırılması gerekli olan şartları yerine getirmektedir. Kısacası; yazılım ile bilişim teknolojisi oluşturulmuş, veri tabanının içerisinde girilen veriler ile işletme kapsamına sokulmuş ve matematiksel işlemlerle birlikte bu işletme verileri derlenmiş ve gerektiği sıralama ve şekillerde karar vericiye bilgiler sunularak matematik biliminin de gerekleri yerine getirilmiştir.

Yönetim bilişim sistemlerinin disiplinler arası özelliğinin yerine getirildiği bu çalışma, karar vericiye düzenli aralıklarla raporlar sunmak yerine talep halinde raporlar sunan bir karar destek sistemi şeklinde tasarlanmıştır. Karar verici, ihtiyaç duyduğu zaman yazılımı kullanacak, güncel değerlendirmeleri yapıp iç ve dış analiz raporlarına ulaşacaktır. Karar verici isterse yalnızca son yapılan analizlerin raporlarına da ulaşabilecektir. Geliştirilen karar destek sisteminin veri tabanında yer alan veriler, KOBİ'ler için, küçük oteller özelinde gerçekleştirilen bir önem anketi sonucunda elde edilmiştir.

KOBİ'lerin sahipleri tarafından yönetilmesi ve işletmelerin çoğunda farklı yönetim kademelerinin olmamasından dolayı tüm kararları KOBİ yöneticisi vermektedir. Yönetim bilişim sisteminin bir KOBİ işletmesine kurulması, büyük işletmelere göre daha kolay olmaktadır. KOBİ'lerin yönetim esnekliğini de sağlayan bu avantaj ile kararlar daha hızlı verilip uygulanabilmektedir. KOBİ ile ilgili tüm kararlar çoğunlukla karar vericinin eski deneyimlerine göre ve sezgisel olmasından dolayı bir dezavantaj olmaktadır. Bu dezavantajın ortadan kaldırılması ya da azaltılması ihtiyacı için ise bu çalışmadaki karar destek sistemi geliştirilmiştir.

Geliştirilmiş olan bu karar destek sistemi yazılımının kullanımı kolay olması için sade ve kullanıcı dostu bir arayüz tercih edilmiştir. Ayrıca, yazılım içerisinde yer alan kullanıcı kılavuzu ile karar verici uygulamalı bir şekilde işleyişi öğrenebilmektedir.

Bilişim teknolojileri açısından yazılımın kullanımı ile ilgili engeller aşılabilsede yazılım içerisinde yer alan stratejik analiz araçları, yani PESTEL ve SWOT analizi için karar vericinin nitelikli olması da gerekmektedir. Geliştirilen karar destek sistemi ne kadar başarılı olursa olsun karar verici, söz konusu analiz araçları ve yorumlanması hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Bu analizlerin sonucunda karar vericiye sunulan raporların doğru bir şekilde algılanabilmesi etkin bir karar ve karar destek sisteminin başarısı için önemlidir. Karar vericinin, sunulan rapordaki verileri yorumlayabilmesi gerekir.

KOBİ'lerin ihtiyacına çözüm bulmaya yönelik yapılan bu yazılım, önerilen bir prototip çalışmadır. Yönetim bilişim sistemleri çerçevesinde hazırlanan bu karar destek sistemi ile olması gerekenler hazırlanan yazılım içerisinde bulunmaktadır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda KOBİ yöneticilerinin analiz araçları ile ilgili algısını ve bu analizlerin yapılışıyla ilgili bilgilerini ölçecek bir anket çalışması düzenlenmeli ve katılımcılara, hazırlanan prototip yazılım kullandırılıp değerlendirme anketi uygulanmalı ve de hazırlanan karar destek sistemi yazılımının başarısı ölçülmelidir. Yazılımın değerlendirilmesi ile birlikte mevcut eksiklikler tespit edilip karar destek sisteminin geliştirilmesine devam edilmelidir.

Sonuç olarak, gerçekleştirilen bu prototip çalışma yalnızca bir yazılım olarak bilişim teknolojisi çerçevesi ile sınırlı kalmayıp yönetim bilişim sistemi çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Bu açıdan, çalışmanın konusu olan küçük otellerde kurumsal strateji belirleme için bir karar destek sistemi prototip olarak elde edilmiştir.

KAYNAKÇA

Aktan, C. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. Çimento İşveren Dergisi. 22(4): 4-21.

Angehrn, A. A. ve Jelassi, T. (1994). DSS Research and Practice in Perspective. Decision Support Systems 12: 267-275.

Aplak, H. S., Köse, E. ve Burmaoğlu, S. (2010). Geleceğe Yönelik Projelerin Senaryo Planlama Tekniği ile Analizi. Savunma Bilimleri Dergisi. 9(2): 41-65.

Appannaiah, H., Reddy, P. ve Ramanath, H. (2008). Strategic Management. Mumbai: Global Media.

Arabacı, İ. B. (2010). Stratejik Planlamada Çevre Analizi Tekniği Olarak Pest Analiz (F.Ü. Eğitim Fakültesi Örneği). e-Journal of New World Sciences Academy. 5(3): 38-49.

Balson, W. E., Welsh, J. L. ve Wilson, D. S. (1992). Using Decision Analysis and Risk Analysis to Manage Utility Environmental Risk. Interfaces. 22(6): 126-139.

Barca, M. (Çev. Ed.) (2015). Stratejik Yönetim: Geliştirme, Uygulama ve Kontrol. Ankara: Nobel Yayınları

Baykal, F. (2015). Uluslararası Turizm Ulaştırmasının Akış Yönü ve Dağılışı Dokusu. Ege Coğrafya Dergisi. 24(2): 57-68.

Baykal, T. (2018). Örgütlerde Etkinlik ve Etkililik için Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi. 7(2): 151-160.

Bil, E. ve Yılmaz, F. (2017). Sakin Ada Gökçeada Örneğinde Ekoturizm. Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. ÖS-IV: 157-172.

Cadle, J., Paul, D. ve Turner, P. (2014). Business Analysis Techniques: 99 Essential Tools for Success. Swindon: BCS

Cleary, T. (2010). Savaş Sanatı. Çev. Adil Demir. İstanbul: Kastaş Yayınları

Cox, A., Lonsdale, C., Sanderson, J. ve Watson, G. (2005). The Right Tools for The Job: On The Use and Performance of Management Tools and Techniques. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Çeşmeci, N. (2012). Stratejik Planlamanın Dayanağı Olarak Stratejik Öngörü Gereksinimi ve Geliştirme Yöntemleri. Güvenlik Stratejileri Dergisi. 8(15): 139-162.

Çetiner, E. (2002). Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları. Ankara: Gazi Kitabevi

Çiçek, R. ve Avderen, S. (2013). Sağlık Turizmi Açısından İç Anadolu Bölgesi'ndeki Kaplıca ve Termal Tesislerin Mevcut Yapısının ve Potansiyelinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 15(25): 25-35.

Çoban, B. ve Karakaya, Y. E. (2010). Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve Swot Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar. e-Journal of New World Sciences Academy. 5(4): 342-352.

David, Fred. R. ve David, Forest R. (2017). Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases. Essex: Pearson.

Demir, C. ve Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 25(1): 69-88.

Demir, V. ve Altındağ, E. (2017). Konaklama İşletmelerinde Turist Memnuniyetinin Değerlendirilmesi: Alanya İlçesi Örneği. Turizm ve Araştırma Dergisi. 6(2): 4-21.

Dinçer, Ö. (2003). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta

Dizman, H. ve Özen, E. (2017). Küçük İşletmelerde Karar Destek Sistemlerinin Farkındalığı Üzerine Bir Araştırma: Yerel Bir Yaklaşım (Ege Bölgesi). Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. 2(3): 137-152.

Doğan, E., Işık, S. ve Sandalcı, M. (2007). Günlük Buharlaşmanın Yapay Sinir Ağları Kullanarak Tahmin Edilmesi. İMO Teknik Dergi. Yazı 271: 4119-4131.

Doğan, . İ. ve Topoyan, M. (ev. Ed.). (2016). Toplam Kalite Yönetimi - rgtsel Mükemmellik İçin - Toplam Kaliteye Giriş. Ankara: Nobel Yayınları.

Erol, Y. (2017). Stratejik Yönetim ve İşletme Analizi İlişkisi: Kavramsal Bir alışma. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi. 12(1): 1-26.

Friend, G. ve Zehle, S. (2004). Guide to Business Planning. London: The Economist.

Gral, R. (2014). Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim. Ankara: Detay Yayıncılık.

Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. 23(2): 61-85.

Gül, M. ve Güneri, A. F. (2016). A Fuzzy Multi Criteria Risk Assessment Based On Decision Matrix Technique: A Case Study For Aluminum Industry. Journal of Loss Prevention in the Process Industries. 40: 89-100.

Hayta, A. B. (2008). Turizm Pazarlamasında Tketicı Satın Alma Süreci ve Karşılaşılan Sorunlar. Kastamonu Eğitim Dergisi. 16(1): 31-48.

Ismail, A. (2002). Front Office Operations and Management. New York: Delmar.

İncekara, B., Drdnc, H. ve zer, K. O. (2015). Turizm Ulaştırmasının Denizyolu Ulaştırmacılığı Ynnden Gelişimi. İktisat Politikası Araştırmaları Dergisi. 2(1): 1-16.

İslamoğlu, A. H. (2009). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. İstanbul: BETA

Kamaşak, R. (2010). Jenerik Rekabet Stratejilerinin İşletme Karlılığı ve Pazar Performansına Etkisi. Yönetim-İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi. 21(65): 47-64.

Karahisar, T. ve Karagöz, B. (2012). Karayolu Seyahat İşletmelerinde İletişim Teknolojilerinin Kullanımı. Online Academic Journal of Information Technology. 3(7): 77-84.

Kaya, A. (2017). Bilişim ve İletişim Çağında Girişimcilik ve Kobi Yönetimi. Konya: Eğitim Yayınevi.

Kılıç, S. ve Demir, S. (2017). Turizm Pazarlamasında Yerli Turistlerin Turizm Talebini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi: Sinop İli Örneği. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 10(1): 71-98.

Kozak, M. A. (2009). Akademik Turizm Eğitimi Üzerine Bir Durum Analizi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 1(22): 1-20.

Kozak, M. A. (Ed.) (2016). Otellerde Yönetim. Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, N., Kozak, M. A. ve Kozak, M. (2010). Genel Turizm: İlkeler-Kavramlar. Ankara: Detay Yayıncılık.

Külekçi, E. A. ve Bulut, Y. (2013). Erzurum İli Oltu İlçesi ve Yakın Çevresi Ekoturizm Potansiyelinin SWOT Analiz Yöntemi ile Belirlenmesi. Artvin Çoruh Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi. 14(1): 1-12.

Laudon, K. C. ve Laudon, J. P. (2012): Management Information Systems: Managing The Digital Firm. New Jersey: Pearson

Marhavilas, P. K., Koulouriotis, D. ve Gemeni, V. (2011). Risk Analysis And Assessment Methodologies in The Work Sites: On A Review, Classification And Comparative Study Of The Scientific Literature Of The Period 2000-2009. Journal of Loss Prevention in the Process Industries. 24: 477-523.

Mısırlı, İ. (2003). Konaklama İşletmelerinde Önbüro Teknikleri ve Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.

Mora, M., Forgionne, G. A. ve Gupta, J. N. D. (Ed.). (2003). An Architecture for the Integration of Decision Making Support Functionalities. Decision Making Support Systems: Achievements, Trends, and Challenges for The New Decade (ss. 1-19). Hershey: Idea Group Publishing.

Murat, G. ve Mısırlı, K. (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 1(1): 1-19.

Öktem, N. ve Türkbağ, A. U. (2009). Felsefe, Sosyoloji, Hukuk ve Devlet. İstanbul: Der Yayınları

Özköse, H., Arı, S. ve Çakır, Ö. (2013). Uzaktan Eğitim Süreci için SWOT Analizi. Middle Eastern & African Journal of Educational Research. 5: 41-55.

Politika. (t.y.). Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlük içinde. Erişim adresi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cca890f24b493.51901581

Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review. January 2008.

Project Management Institute. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Pennsylvania: PMI

Ravanavar, G. M. ve Charantimath, P. M. (2012). Strategic Formulation Using Tows Matrix – A Case Study. International Journal of Research and Development. 1(1): 87-90.

Ruskin-Brown, I. (2006). Mastering Marketing. London: Thorogood.

Sakız, B. ve Ünkaya, G. (2018). Hava Yolu Taşımacılığı Sektöründe İflas Riski – Yapay Sinir Ağları ile Aircore Tahmini. Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi. 13(50): 159-172.

Strateji. (t.y.). Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlük içinde. Erişim adresi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cca890611e378.61139825

Şataf, C. (2014). Fayda-Maliyet Analizinde Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler: Fayda ve Maliyetin Belirlenebilme Sorunu. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 19(1): 107-123.

T.C. Resmî Gazete. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. 24.6.2018. Sayı: 30458, Başbakanlık Basımevi, Ankara.

T.C. Resmî Gazete. Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik. 21.6.2005. Sayı: 25852, Başbakanlık Basımevi, Ankara.

Tague, N. R. (2005). The Quality Toolbox. Milwaukee: ASQ

Thakur, M. ve Das, T. K. (1991). Managing the Growth-Share Matrix: A Four-Nation Study in Two Industries. MIR: Management International Review. 31(2): 139-159.

Uygur, A. ve Bozkurt, İ. (2017). Konaklama İşletmelerinde Stratejik Yönetim Sürecinin İncelenmesi: Ng Afyon Örneği. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi. 5(42): 1-19.

Vercellis, C. (2009). Business Intelligence: Data Mining and Optimization for Decision Making. West Sussex: John Wiley & Sons.

Wehrich, H. (1982). The Tows Matrix – A Tool for Situational Analysis. Long Range Planning. 15(2): 54-66.

Yarman, S. B. ve Ünal, A. N. (2015). Stratejik Karar Verme Boyutunda Bilgi Toplama/İşleme Amaçlı Karar Destek Sistemleri. Ankara: Nobel Yayınlar.



ANKET FORMU

Bu anket formu Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan **“Küçük Otellerde Kurumsal Strateji Belirleme İçin Bir Karar Destek Sistemi”** başlıklı yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katkılarınız bizim için önemlidir. Şimdiden değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Yılmaz GÖKŞEN
Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.
Yönetim Bilişim Sistemleri Yüksek Lisans Bölümü
(Tez Danışmanı)

Halil EPİK
Dokuz Eylül Üniversitesi
Yönetim Bilişim Sistemleri
Yüksek Lisans Bölümü

1- Lütfen size uygun olanları işaretleyiniz.

KİŞİSEL BİLGİLER							
1	Cinsiyetiniz	Erkek ()	Kadın ()				
2	Yaşınız	18-24 ()	25-31 ()		32-38 ()	39-45 ()	46 ve Üstü ()
3	Öğrenim Durumunuz	İlköğretim ()	Lise ()	M. Yüksekokulu/ Ön lisans ()	Lisans ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()
4	Mesleki Deneyim	1-3 Yıl ()	4-6 Yıl ()		7-10 Yıl ()	11-15 Yıl ()	16 Yıl ve Üstü ()

2- Lütfen Otelinizde Bilişim Teknolojilerini (Otel Yönetimi Programları, MS Office, Otomasyon Programları Vb.) Kullanma Sıklığınızı Belirtiniz.

Haftada 7 Saatten Az ()
Günde 1-2 Saat ()
Günde 2-3 Saat ()
Günde 3 Saatten Fazla ()
Hiç Kullanmıyorum ()

3- Lütfen Bilişim Teknolojileri Uygulamaları (Otel Yönetimi Programları, MS Office, Otomasyon Programları Vb.) İçin Bilgi Düzeyinizi Belirtiniz.

Çok İyi Biliyorum ()
İyi Derecede Biliyorum ()
Yeterli Bilgim Var ()
Çok Az Bilgim Var ()
Hiç Bilgim yok ()

4- Lütfen Aşağıdaki Dış Çevre Analizi Kapsamındaki Faktörleri Önem Derecesine Göre Belirtiniz (Örneğin; bir SİYASİ KRİZ’in gerçekleşmesi işletmeniz için ne kadar önemlidir?).

SORU NO	Politik Faktörleri Derecelendiriniz. (1 = En Düşük Önem, 5 = En Yüksek Önem)	1	2	3	4	5
1	Siyasi Kriz	()	()	()	()	()
2	Devletin Ücretlere Müdahalesi	()	()	()	()	()
3	Devletin Kredi Politikaları	()	()	()	()	()
4	Devletin Vergi Kanunlarına Müdahalesi	()	()	()	()	()
5	Devletin Yatırım Teşvikleri	()	()	()	()	()
6	Politik İstikrar Durumu	()	()	()	()	()
7	Ambargo ve Boykotlar	()	()	()	()	()
8	Çevresel Düzenlemeler	()	()	()	()	()
9	Rekabet Yasaları	()	()	()	()	()
10	Terörizm	()	()	()	()	()
11	Komşu Ülkelerde Savaş Durumu	()	()	()	()	()
12	Komşu Ülkelerde Siyasi İstikrar Durumu	()	()	()	()	()
13	Siyasi Eğilimlerdeki Değişimler	()	()	()	()	()
14	Seçimler ve Seçim Sonuçları	()	()	()	()	()
15	Yerel Yönetim Düzenlemeleri	()	()	()	()	()
SORU NO	Ekonomik Faktörleri Derecelendiriniz. (1 = En Düşük Önem, 5 = En Yüksek Önem)	1	2	3	4	5
1	Eskiden Beri Var Olan Rakiplerin Fiyat Politikaları	()	()	()	()	()
2	Yakın Zamanda Kurulmuş Yeni Uluslararası Otellerin Fiyatta Rekabeti Seçmesi	()	()	()	()	()
3	Yakın Zamanda Kurulmuş Yeni Yerel Otellerin Fiyatta Rekabeti Seçmesi	()	()	()	()	()
4	Rakiplerin Sayısı	()	()	()	()	()
5	Rekabet Şiddeti	()	()	()	()	()
6	Türk Lirasının Hedef Kitlenin Kullandığı Para Birimleri (Dolar, Avro vb.) Karşısındaki Durumu	()	()	()	()	()
7	Enflasyon	()	()	()	()	()
8	Kredi Faiz Oranları	()	()	()	()	()
9	Vergi Oranları	()	()	()	()	()
10	Milli Gelir	()	()	()	()	()
11	Seyahat Maliyetleri	()	()	()	()	()
12	İşsizlik Oranı	()	()	()	()	()
13	Turizm Dışı Mal Fiyatları	()	()	()	()	()
14	Turizm Dışı Hizmet Fiyatları	()	()	()	()	()
15	Merkez Bankası Politikaları	()	()	()	()	()
16	Ekonomik İşbirlikleri	()	()	()	()	()
17	Kredi İtibarı (Kredibilite)	()	()	()	()	()

SORU NO	Sosyal Faktörleri Derecelendiriniz. (1 = En Düşük Önem, 5 = En Yüksek Önem)	1	2	3	4	5
1	Otelin Güvenlik Algısı	()	()	()	()	()
2	Otel Yerinin Güvenlik Algısı	()	()	()	()	()
3	Otel Adının Müşteride Oluşturduğu Çağrışım	()	()	()	()	()
4	Otel Yerinin Müşteride Oluşturduğu Çağrışım	()	()	()	()	()
5	Otelin Bulunduğu Bölgede Yaşayanların Gelir Düzeyi	()	()	()	()	()
6	Gösteri ve Eylemler	()	()	()	()	()
7	Turizm İşçileri Arasındaki Sirkülasyon Oranı (Çalışanların Başka Yerde Çalışmayı Tercih Etmesi)	()	()	()	()	()
8	Sadık Çalışan Oranı	()	()	()	()	()
9	Yabancı Turist Sayısı	()	()	()	()	()
10	Yerli Turist Sayısı	()	()	()	()	()
11	Otelin Bulunduğu Bölgeyi Ziyaret Eden Turist Profili	()	()	()	()	()
12	Müşterinin İhtiyaçları	()	()	()	()	()
13	Müşterinin Zevkleri	()	()	()	()	()
14	Otelin Bulunduğu Bölgedeki Toplumun Yaşam Tarzı	()	()	()	()	()
15	Otelin Bulunduğu Bölgedeki Toplumun Örf ve Adetleri	()	()	()	()	()
16	Otelin Bulunduğu Bölgedeki Toplumun Ahlaki Tutumları	()	()	()	()	()
17	Nüfus	()	()	()	()	()
18	Sosyal Değişim	()	()	()	()	()
19	Potansiyel Müşterinin Değerleri	()	()	()	()	()
20	Potansiyel Müşterinin Davranışları	()	()	()	()	()
21	Potansiyel Müşterinin Yaş Dağılımı (Genç, Orta Yaş, Yaşlı vb.)	()	()	()	()	()
22	Potansiyel Müşterinin Gelir Düzeyi	()	()	()	()	()

SORU NO	Teknolojik Faktörleri Derecelendiriniz. (1 = En Düşük Önem, 5 = En Yüksek Önem)	1	2	3	4	5
1	Otelin Tanıtımını Çevrimiçi Araçlar ile Küresel Olarak Gerçekleştirme	()	()	()	()	()
2	İnternet Teknolojileri İle Müşterinin Uygun Otel Bilgilerine Kolayca Ulaşma Olanakları	()	()	()	()	()
3	İnternet Teknolojileri Aracılığıyla Müşteri ile Doğrudan İletişim	()	()	()	()	()
4	İnternet Teknolojileri Aracılığıyla Çevrimiçi Rezervasyon	()	()	()	()	()
5	İnternet Sitelerinde Yer Alan Otel ile İlgili Yorumlar	()	()	()	()	()
6	Sosyal Medyada Yer Alan Otel ile İlgili Yorumlar	()	()	()	()	()
7	Çevrimiçi Satışlar	()	()	()	()	()
8	Çevrimiçi Araçlar İle Yeni Trendleri Hızlı Bir Şekilde Öğrenme	()	()	()	()	()
9	Çevrimiçi Araçlar İle Yeni Teknolojileri Hızlı Bir Şekilde Öğrenme	()	()	()	()	()
10	Otel Oylama/Derecelendirme Web Sitelerinin Varlığı	()	()	()	()	()
11	Bilişim Teknolojilerinin Maliyeti	()	()	()	()	()
12	Otel Promosyonlarının Geniş Kitlelere Ulaştırılması	()	()	()	()	()
13	Çevrimiçi Bir Ortamda, Bir Yere Gitmeye Gerek Kalmadan Satış Gerçekleştirme	()	()	()	()	()
14	İnternet Teknolojilerinin Gelişmesiyle Birlikte Yeni İş Birimlerinin Kurulması	()	()	()	()	()
15	İnternet Teknolojileri Aracılığıyla Satış Kanallarının Çeşitliliği	()	()	()	()	()
16	Çevrimiçi Araçlar İle Potansiyel Müşterilerin Beklenti ve İsteklerini Değiştirme	()	()	()	()	()
17	İnternete Hızlı Bir Şekilde Erişimin Yaygınlığı	()	()	()	()	()
18	Çevrimiçi Araçlar İle Oluşan Pazarlama İletişim Maliyetlerinin Durumu	()	()	()	()	()
19	Mobil Teknolojideki Gelişmeler	()	()	()	()	()

SORU NO	Çevre Faktörlerini Derecelendiriniz. (1 = En Düşük Önem, 5 = En Yüksek Önem)	1	2	3	4	5
1	Otelin Bulunduğu Bölgenin Popülaritesi	()	()	()	()	()
2	Otelin Önemli Merkezlere Olan Mesafesi	()	()	()	()	()
3	Otelin Bölgesinde ve Civarında Ulaşım Sistemlerinin Durumu	()	()	()	()	()
4	Otelin Yer Aldığı Bölgedeki Trafik Durumu	()	()	()	()	()
5	Turizm Fakültesine Yakın Olmanın Etkileri	()	()	()	()	()
6	İklim Değişimleri	()	()	()	()	()
7	Otelin Bulunduğu Bölgedeki Arazi Yapısı	()	()	()	()	()
8	Otelin Bulunduğu Bölgedeki Gürültü Durumu	()	()	()	()	()
9	Doğal Afetler (Deprem, Sel vb.)	()	()	()	()	()
10	Toprak, Hava ve Su Kirliliği	()	()	()	()	()
11	Otelin Yeri	()	()	()	()	()

SORU NO	Yasal Faktörleri Derecelendiriniz. (1 = En Düşük Önem, 5 = En Yüksek Önem)	1	2	3	4	5
1	5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu	()	()	()	()	()
2	6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu	()	()	()	()	()
3	4857 Sayılı İş Kanunu	()	()	()	()	()
4	4817 Sayılı Yabancıların Çalışma İzinleri Hakkında Kanun	()	()	()	()	()
5	Sosyal Sigorta İşlemleri Yönetmeliği	()	()	()	()	()
6	İş Kanunu'na İlişkin Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma Yönetmeliği	()	()	()	()	()
7	İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmetleri Yönetmeliği	()	()	()	()	()
8	Yıllık Ücretli İzin Yönetmeliği	()	()	()	()	()
9	Asgari Ücret Yönetmeliği	()	()	()	()	()
10	Alt İşverenlik Yönetmeliği	()	()	()	()	()
11	İş Yeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına İlişkin Yönetmelik	()	()	()	()	()
12	Ücret, Prim, İkramiye ve Bu Nitelikteki Her Türlü İstihkakın Bankalar Aracılığıyla Ödenmesine Dair Yönetmelik	()	()	()	()	()
13	Tehlikeli ve Çok Tehlikeli Sınıfta Yer Alan İşlerde Çalıştırılacakların Mesleki Eğitimlerine Dair Yönetmelik	()	()	()	()	()
14	İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları Hakkında Yönetmelik	()	()	()	()	()
15	Yabancıların Çalışma İzinleri Uygulama Yönetmeliği	()	()	()	()	()

5- Lütfen Aşağıdaki İç Analiz Kapsamındaki Faktörleri Önem Derecesine Göre Belirtiniz (Örneğin; KİŞİSELLEŞTİRİLMİŞ HİZMET ANLAYIŞI işletmeniz için ne kadar önemlidir?).

SORU NO	İç Analiz Faktörlerini Derecelendiriniz. (1 = En Düşük Önem, 5 = En Yüksek Önem)	1	2	3	4	5
1	Kişiselleştirilmiş Hizmet Anlayışı	()	()	()	()	()
2	Design Hotels Üyeliği	()	()	()	()	()
3	Teknolojinin Kullanımı	()	()	()	()	()
4	Sözlü Pazarlama	()	()	()	()	()
5	Google Organik Arama	()	()	()	()	()
6	Sosyal Medyada Yer Alma/Kullanma	()	()	()	()	()
7	Kişisel İletişim	()	()	()	()	()
8	Büyük Otellerin Kargaşasından Kurtulmak İsteyenler İçin Lüks ve Sıcak Hizmetler	()	()	()	()	()
9	Otelin Yeri	()	()	()	()	()
10	Otelin Fiziki Yapısı	()	()	()	()	()
11	Otelin Doğası	()	()	()	()	()
12	Otelin Konsepti	()	()	()	()	()
13	Otelin Yemeği	()	()	()	()	()
14	Otelin Eğlence Tesisleri	()	()	()	()	()
15	Otele Kolayca Erişilebilirlik	()	()	()	()	()
16	Rakiplerle Karşılaştırıldığında Fiyat Uygunluğu	()	()	()	()	()
17	Hizmet Kalitesi	()	()	()	()	()
18	Müşterilerin Kendilerini Evlerinde Hissetmelerini Sağlayan Güvenli Ortam (Güvenlik)	()	()	()	()	()
19	Kendine Özgü Kimliğe Sahip Odalar	()	()	()	()	()
20	Yeniden Gelen, Sadık Müşteriler	()	()	()	()	()
21	Misafir Memnuniyet Oranı	()	()	()	()	()
22	Esneklik (Yönetimsel vb.)	()	()	()	()	()
23	Çevresel Popülerlik	()	()	()	()	()
24	İş Ortakları ile Olan İlişkiler	()	()	()	()	()
25	Markanın(Otelin Adının) Tanınırlığı	()	()	()	()	()
26	Personel İstihdamı Niteliği	()	()	()	()	()
27	Müşterilere Sunulan Özel Avantajlar	()	()	()	()	()
28	Büyük Tatil Yerleri veya Şehir Otellerinden Farklı Olarak Daha Fazla Dinlenme Turizmi	()	()	()	()	()
29	Ülke Çapında Tanınmışlık	()	()	()	()	()
30	Ülke Çapındaki İmaj	()	()	()	()	()

31	Dünya Çapında Tanınmışlık	()	()	()	()	()
32	Dünya Çapındaki İmaj	()	()	()	()	()
33	Basılı Yayında Reklam Yeterliliği	()	()	()	()	()
34	İnternette Reklam Yeterliliği	()	()	()	()	()
35	Otelin Konumundaki Gürültü Kirliliği Durumu	()	()	()	()	()
36	Oda Kapasitesi	()	()	()	()	()
37	Odaların Manzaraya Sahip Olup Olması	()	()	()	()	()
38	Odaların Genişlik Durumu	()	()	()	()	()
39	Standart Oda Sayısı	()	()	()	()	()
40	Lüks Oda Sayısı	()	()	()	()	()
41	Grup Olarak Kalacakları Konuk Etme Yeterliliği	()	()	()	()	()
42	Kalacak Olan Toplantı Gruplarını Konuk Etme Yeterliliği	()	()	()	()	()
43	Büyük Toplantı Salonu Yeterliliği	()	()	()	()	()
44	Balo Salonu Yeterliliği	()	()	()	()	()
45	Büyük Gruplar İçin Restoran Alanı Yeterlilik Durumu	()	()	()	()	()
46	Turizm Sektörü Dışından İstihdam Edilen Personelin Eğitimi	()	()	()	()	()
47	Turizm Sektörü Dışından İstihdam Edilen Personelin Eğitim Süresi	()	()	()	()	()
48	40'tan Fazla Potansiyel Müşteriyle Sosyal Medya Kanalları Üzerinden İlgilenebilme-İletişim	()	()	()	()	()
49	Nitelikli Personelin İstihdamı	()	()	()	()	()
50	Fiyat/Fayda Dengesinin Korunması	()	()	()	()	()
51	Otel Yapısının Yeterliliği	()	()	()	()	()

EK 2: Faktörlerin Normalize Edilmiş Önem Puanları

POLİTİK FAKTÖRLER	N	Mean	NORMALİZE DEĞER
Politik_Faktör_Devletin_Yatırım_Teşvikleri	12	2,75	0,1
Politik_Faktör_Devletin_Kredi_Politikaları	12	3,25	0,308333333333333333333333333333
Politik_Faktör_Seçimler_ve_Seçim_Sonuçları	12	3,33	0,341666666666666666666666666667
Politik_Faktör_Devletin_Ücretlere_Müdahalesi	12	3,33	0,341666666666666666666666666667
Politik_Faktör_Çevresel_Düzenlemeler	12	3,42	0,379166666666666666666666666667
Politik_Faktör_Siyasi_Eğilimlerdeki_Değişimler	12	3,67	0,483333333333333333333333333333
Politik_Faktör_Ambargo_ve_Boykotlar	12	3,67	0,483333333333333333333333333333
Politik_Faktör_Rekabet_Yasaları	12	3,75	0,516666666666666666666666666667
Politik_Faktör_Komşu_Ülkelerde_Siyasi_İstikrar_Durumu	12	3,92	0,5875
Politik_Faktör_Politik_İstikrar_Durumu	12	4,08	0,654166666666666666666666666667
Politik_Faktör_Devletin_Vergi_Kanunlarına_Müdahalesi	12	4,25	0,725
Politik_Faktör_Komşu_Ülkelerde_Savaş_Durumu	12	4,33	0,758333333333333333333333333333
Politik_Faktör_Yerel_Yönetim_Düzenlemeleri	12	4,50	0,829166666666666666666666666667
Politik_Faktör_Siyasi_Kriz	12	4,58	0,8625
Politik_Faktör_Terörizm	12	4,67	0,9

EKONOMİK FAKTÖRLER	N	Mean	NORMALİZE DEĞER
Eko_Faktör_Turizm_Dışı_Mal_Fiyatları	12	3,67	0,1
Eko_Faktör_Turizm_Dışı_Hizmet_Fiyatları	12	3,67	0,1
Eko_Faktör_İşsizlik_Oranı	12	3,75	0,14812030075187969924812030 075188
Eko_Faktör_Kredi_İtibarı_Kredibilite	12	3,83	0,19624060150375939849624060 150376
Eko_Faktör_Yeni_Uluslararası_Otellerin_FiyattaRekab etiSeçmesi	12	3,92	0,25037593984962406015037593 984962
Eko_Faktör_Mevcut_Rakiplerin_Fiyat_Politikaları	12	4,00	0,29849624060150375939849624 06015
Eko_Faktör_Yeni_Yerel_Otellerin_Fiyatta_Rekabeti_S eçmesi	12	4,08	0,34661654135338345864661654 135338
Eko_Faktör_Rekabet_Şiddeti	12	4,08	0,34661654135338345864661654 135338
Eko_Faktör_Milli_Gelir	12	4,25	0,44887218045112781954887218 045113
Eko_Faktör_Merkez_Bankası_Politikaları	12	4,25	0,44887218045112781954887218 045113
Eko_Faktör_Kredi_Faiz_Oranları	12	4,33	0,49699248120300751879699248 120301
Eko_Faktör_Vergi_Oranları	12	4,42	0,55112781954887218045112781 954887
Eko_Faktör_Ekonomik_İşbirlikleri	12	4,42	0,55112781954887218045112781 954887
Eko_Faktör_Rakiplerin_Sayısı	12	4,50	0,59924812030075187969924812 030075
Eko_Faktör_Seyahat_Maliyetleri	12	4,75	0,74962406015037593984962406 015038
Eko_Faktör_Enflasyon	12	4,83	0,79774436090225563909774436 090226
Eko_Faktör_Hedefkitlenin_Para_Birimi_Karşısında_TL nin_Durumu	12	5,00	0,9

SOSYAL FAKTÖRLER	N	Mean	NORMALİZE DEĞER
Sosyal_Faktör_Turizm_Çalışan_Sirkülasyonu	12	3,08	0,1
Sosyal_Faktör_OtelinBölgesinde_Yaşayanların_GelirDüze-yi	12	3,17	0,14114285714285714285714285714286
Sosyal_Faktör_Otelin_Bölgesindeki_Toplumun_Örf_ve_Adetleri	12	3,33	0,21428571428571428571428571428571
Sosyal_Faktör_Potansiyel_Müşterinin_Yaş_Dağılımı	12	3,42	0,25542857142857142857142857142857
Sosyal_Faktör_Otelin_Bölgesindeki_Toplumun_Yaşam_Tarzi	12	3,50	0,292
Sosyal_Faktör_Sosyal_Değişim	12	3,58	0,32857142857142857142857142857143
Sosyal_Faktör_Otelin_Bölgesindeki_Toplumun_Ahlaki_Tutumları	12	3,67	0,36971428571428571428571428571428571429
Sosyal_Faktör_Nüfus	12	3,75	0,40628571428571428571428571428571428571
Sosyal_Faktör_Potansiyel_Müşterinin_Değerleri	12	3,75	0,40628571428571428571428571428571428571
Sosyal_Faktör_Potansiyel_Müşterinin_Gelir_Düzeyi	12	3,83	0,44285714285714285714285714285714285714
Sosyal_Faktör_Müşterinin_Zevkleri	12	3,92	0,484
Sosyal_Faktör_Potansiyel_Müşterinin_Davranışları	12	4,00	0,52057142857142857142857142857142857143
Sosyal_Faktör_Gösteri_ve_Eylemler	12	4,08	0,55714285714285714285714285714285714286
Sosyal_Faktör_Sadık_Çalışan_Oranı	12	4,08	0,55714285714285714285714285714285714286
Sosyal_Faktör_Yerli_Turist_Sayısı	12	4,08	0,55714285714285714285714285714285714286
Sosyal_Faktör_Yabancı_Turist_Sayısı	12	4,25	0,63485714285714285714285714285714285714
Sosyal_Faktör_Otelin_Bölgesini_Ziyaret_Eden_Turist_Profil-i	12	4,25	0,63485714285714285714285714285714285714
Sosyal_Faktör_Müşterinin_İhtiyaçları	12	4,25	0,63485714285714285714285714285714285714
Sosyal_Faktör_OtelYerininMüşterideOluşturduğuÇağrışı-m	12	4,50	0,74914285714285714285714285714285714286
Sosyal_Faktör_OtelAdınınMüşterideOluşturduğuÇağrışı-m	12	4,50	0,74914285714285714285714285714285714286
Sosyal_Faktör_Otelin_Güvenlik_Algısı	12	4,83	0,9
Sosyal_Faktör_Otel_Yerinin_Güvenlik_Algısı	12	4,83	0,9

TEKNOLOJİK FAKTÖRLER	N	Mean	NORMALİZE DEĞER
TF_Online araçları ile yeni teknolojileri hızlı bir şekilde öğrenme	12	3,58	0,1
TF_Online araçlarla yeni trendleri hızlı bir şekilde öğrenme	12	3,67	0,16153846153846153846153846153846
TF_Otel Promosyonlarının Geniş Kitlelere Ulaştırılması	12	3,92	0,33247863247863247863247863247863
TF_Otel Oylama Derecelendirme sitelerinin Varlığı	12	4,00	0,38717948717948717948717948717949
TF_Bilişim Teknolojilerinin Maliyeti	12	4,00	0,38717948717948717948717948717949
TF_Sosyal Medyada Yer Alan Otele İlgili Yorumlar	12	4,17	0,5034188034188034188034188034188
TF_Internet Sitelerinde Yer Alan Otele İlgili Yorumlar	12	4,25	0,55811965811965811965811965811966
TF_Internet Teknolojilerinin Gelişmesiyle Yeni İş Birimi Kurulması	12	4,25	0,55811965811965811965811965811966
TF_Çevrimiçi Satışlar	12	4,33	0,61282051282051282051282051282051
TF_Online Bir ortamda Bir yere Gitmeye Gerek Kalmadan Satış Yapma	12	4,33	0,61282051282051282051282051282051
TF_Online potansiyel müşteri beklentileri ve isteklerinin de karşılanması	12	4,33	0,61282051282051282051282051282051
TF_Internet teknolojileriyle satış kanallarının çeşitliliği	12	4,50	0,72905982905982905982905982905983
TF_online araçlarla oluşan pazarlama iletişim maliyetleri durumu	12	4,50	0,72905982905982905982905982905983
TF_Otel tanıtımını online araçlarla küresel olarak yapma	12	4,58	0,78376068376068376068376068376068
TF_internetle müşterinin otel bilgilerine kolayca ulaşma olanağı	12	4,75	0,9
TF_Internet Aracılığıyla Müşteriyle Doğrudan İletişim	12	4,75	0,9
TF_Internet Teknolojileri Aracılığıyla Online Rezervasyon	12	4,75	0,9
TF_internete hızlı bir şekilde erişimin yaygınlığı	12	4,75	0,9
TF_Mobil Teknolojideki Gelişmeler	12	4,75	0,9

YASAL FAKTÖRLER	N	Mean	NORMALİZE DEĞER
YF_Alt_İşverenlik_Yönetmeliği	12	3,17	0,1
YF_İstihkakınBankalarAracılığıylaÖdenmesinedairYönetmelik	12	3,50	0,3112
YF_Yabancıların_Çalışma_İzinleri_Uygulama_Yönetmeliği	12	3,83	0,5224
YF_4857_İş_Kanunu	12	4,00	0,6312
YF_5510_sosyal_sigortalar_gss_kanunu	12	4,00	0,6312
YF_4817_Yabancıların_Çalışma_İzinleri_Hakkında_Kanun	12	4,00	0,6312
YF_İşkanununalıışkinFazlaÇalışmaFazlaSürelerleçalışma	12	4,00	0,6312
YF_Tehlikeliİşlerde_eğitimlerinedairyönetmelik	12	4,00	0,6312
YF_Yıllık_Ücretli_İzin_Yönetmeliği	12	4,08	0,6824
YF_İşsağlığı_Güvenliği_Hizmetleri_Yönetmeliği	12	4,17	0,74
YF_İşyeri açma_Çalışma_Ruhsatlarına_İlişkin_Yönetmelik	12	4,25	0,7912
YF_Sosyal_Sigorta_İşlemleri_Yönetmeliği	12	4,25	0,7912
YF_Asgari_Ücret_Yönetmeliği	12	4,33	0,8424
YF_6331_İşsağlığı_ve_Güvenliği_Kanunu	12	4,42	0,9
YF_İşsağlığı_Güvenliği_Kurulları_Hakkında_Yönetmelik	12	4,42	0,9

İÇ DURUM FAKTÖRLERİ	N	Mean	NORMALİZE DEĞER
İç_Analiz_Balo_Salonu_Yeterliliği	12	2,58	0,1
İç_Analiz_Design_Hotels_Üyeliği	12	2,75	0,15619834710743801652892561983471
İç_Analiz_Büyük_ToplantıSalonu_Yeterliliği	12	2,83	0,18264462809917355371900826446281
İç_Analiz_Büyük_Gruplariçin_RestoranAlanı_Yeterliliği	12	3,00	0,23884297520661157024793388429752
İç_Analiz_Basılı_Yayında_Reklam_Yeterliliği	12	3,25	0,32148760330578512396694214876033
İç_Analiz_Toplantı_Gruplarını_Konuk_Etme_Yeterliliği	12	3,42	0,37768595041322314049586776859504
İç_Analiz_Lüks_Oda_Sayısı	12	3,50	0,40413223140495867768595041322314
İç_Analiz_Sektördışından_İstihdam_Personelin_Eğitimi	12	3,50	0,40413223140495867768595041322314
İç_Analiz_Sözlü_Pazarlama	12	3,58	0,43057851239669421487603305785124
İç_Analiz_Standart_Oda_Sayısı	12	3,75	0,48677685950413223140495867768595
İç_Analiz_Kendine_Özgü_Kimliğe_Sahip_Odalar	12	3,83	0,51322314049586776859504132231405
İç_Analiz_Sektördışından_Personelin_EğitimSüresi	12	3,83	0,51322314049586776859504132231405
İç_Analiz_Otelin_Eğlence_Tesisleri	12	4,00	0,56942148760330578512396694214876
İç_Analiz_İşortakları_İle_Olan_İlişkiler	12	4,08	0,59586776859504132231404958677686
İç_Analiz_Müşterilere_Sunulan_Özel_Avantajlar	12	4,08	0,59586776859504132231404958677686
İç_Analiz_Nitelikli_Personelin_İstihdamı	12	4,08	0,59586776859504132231404958677686
İç_Analiz_40tanfazlamüşteriyle_sosyalmedya_iletişim	12	4,08	0,59586776859504132231404958677686
İç_Analiz_Google_Organik_Arama	12	4,17	0,62561983471074380165289256198347
İç_Analiz_Ülke_Çapında_Tanınmışlık	12	4,17	0,62561983471074380165289256198347
İç_Analiz_Otelin_Konumundaki_Gürültü_Kirliliği_Durumu	12	4,17	0,62561983471074380165289256198347
İç_Analiz_Personel_İstihdamı_Niteliği	12	4,25	0,65206611570247933884297520661157
İç_Analiz_Daha_Fazla_Dinlenme_Turizmi	12	4,25	0,65206611570247933884297520661157
İç_Analiz_Sosyalmedyada_Yer_alma_Kullanma	12	4,33	0,67851239669421487603305785123967
İç_Analiz_Otelin_Fiziki_Yapısı	12	4,33	0,67851239669421487603305785123967
İç_Analiz_Otelin_Yemeği	12	4,33	0,67851239669421487603305785123967
İç_Analiz_Çevresel_Popülerlik	12	4,33	0,67851239669421487603305785123967
İç_Analiz_Grup_Olarak_Kalacakları_Konuk_Etme_Yeterliliği	12	4,33	0,67851239669421487603305785123967
İç_Analiz_Kişisel_İletişim	12	4,42	0,70826446280991735537190082644628

İç_Analiz_Büyükotel_kurtulmakisteyenleriçinhizmetler	12	4,42	0,70826446280991735537190082644628
İç_Analiz_Otelin_Doğası	12	4,42	0,70826446280991735537190082644628
İç_Analiz_Kişiselleştirilmiş_Hizmet_Anlayışı	12	4,42	0,70826446280991735537190082644628
İç_Analiz_Dünya_Çapında_Tanınımlık	12	4,42	0,70826446280991735537190082644628
İç_Analiz_Otelin_Yeri	12	4,50	0,73471074380165289256198347107438
İç_Analiz_Esneklik	12	4,50	0,73471074380165289256198347107438
İç_Analiz_Dünya_Çapında_İmaj	12	4,50	0,73471074380165289256198347107438
İç_Analiz_Odaların_Manzaraya_Sahip_Olup_Olmaması	12	4,50	0,73471074380165289256198347107438
İç_Analiz_Otelin_Konsepti	12	4,58	0,76115702479338842975206611570248
İç_Analiz_Ülke_Çapında_İmaj	12	4,58	0,76115702479338842975206611570248
İç_Analiz_İnternette_Reklam_Yeterliliği	12	4,58	0,76115702479338842975206611570248
İç_Analiz_Odaların_Genişlik_Durumu	12	4,58	0,76115702479338842975206611570248
İç_Analiz_Oda_Kapasitesi	12	4,67	0,79090909090909090909090909090909
İç_Analiz_Otel_Yapısının_Yeterliliği	12	4,67	0,79090909090909090909090909090909
İç_Analiz_Teknolojinin_Kullanımı	12	4,75	0,81735537190082644628099173553719
İç_Analiz_Hizmet_Kalitesi	12	4,83	0,84380165289256198347107438016529
İç_Analiz_Markanın_Otel_Adının_Tanınırlığı	12	4,83	0,84380165289256198347107438016529
İç_Analiz_Fiyat_Fayda_Dengesinin_Korunması	12	4,83	0,84380165289256198347107438016529
İç_Analiz_Rakipkarşılaştırıldığındafiyatuygunluğu	12	4,92	0,8735537190082644628099173553719
İç_Analiz_Otele_Kolayca_Erişilebilirlik	12	5,00	0,9
İç_Analiz_Güvenli_Ortam_Güvenlik	12	5,00	0,9
İç_Analiz_Yeniden_Gelen_Sadık_Müşteriler	12	5,00	0,9
İç_Analiz_Misafir_Memnuniyet_Oranı	12	5,00	0,9