

Kaya Otel İşletmeleri İçin En Uygun Stratejinin Belirlenmesi: Bir SWOT/AHP Uygulaması

Finding the Optimum Strategy for the Rock Hotels: A SWOT/AHP Case Study

Yrd. Doç. Dr. Nuri Özgür Doğan - Gülhan Sözbilen

Öz

Bu çalışmanın amacı dünyada bir benzeri daha bulunmayan Kapadokya Bölgesi'ne özgü kaya otel işletmeleri için durum tespiti yapmak ve onların turizm sektörü içerisinde daha aktif olmaları için uygulayabilecekleri en uygun rekabetçi stratejiyi belirlemektir. Kaya oteller kuruluş yerinin tarihi ve kültürel dokusunu yansıtan, misafirlerine beş yıldızlı otel standartlarının tamamını aşacak nitelikte özel ve bire bir hizmet sunan işletmelerdir. Çalışmada kaya otellerin turizm sektörü içerisindeki durumu SWOT/AHP bütünleşik yöntemi yardımıyla tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda öncelikle kaya otellerin sektördeki diğer konaklama işletmelerine göre üstün veya zayıf yönleri ile sektörden kaynaklanan fırsat ve tehditleri SWOT matrisi ile belirlenmiştir. Daha sonra SWOT matrisi ile kaya otellere ilişkin elde edilen bilgiler AHP hiyerarşisi içerisine entegre edilerek en uygun strateji bulunmuştur. Oteller için en uygun strateji "daha fazla tutundurma faaliyeti ile kaya otellerin eşsiz özelliklerini vurgulamak" olarak bulunmuştur. Çalışma, turizm sektöründeki bütün paydaşlar ve özellikle kaya otellerin yöneticileri için dikkate değer bulgular içermektedir. Son olarak çalışmanın kısıtlarından bahsedilmiş ve ileride yapılabilecek çalışmalara ilişkin bazı öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kaya Otel İşletmeleri, Stratejik Planlama, SWOT, AHP

Abstract

The aim of this study is to determine the state of rock hotels which are unique on earth and special to Cappadocia Region and, specify their optimum competitive strategy to make them more active in the tourism sec-

tor. The rock hotels reflect the historical and cultural aspects of the site of establishment and provide special and one-to-one service to their guests at least in the level of five stars hotels' standards. The situation of the rock hotels within the tourism sector was tried to be identified using the SWOT/AHP integrated method. In this context, first of all the strengths and weaknesses of the rock hotels in comparison with the other hotels in the sector and their opportunities and threats originating from the sector were determined using SWOT matrix. Afterwards the information obtained from the SWOT matrix concerning the rock hotels were integrated into the AHP hierarchy and the optimum strategy was found. It was found that the strategy which is expressed as "to emphasize the unique characteristics of the rock hotels through further promotional activities" was the optimum strategy for these hotels. It is possible to state that the findings of this study is remarkable for all shareholders of the tourism sector and specially for the managers of the rock hotels. Finally, constraints of the study were mentioned and some proposals for the future research were developed.

Keywords: Rock Hotels, Strategic Planning, SWOT, AHP

Giriş

En klasik ifadesiyle bir bacasız endüstri olan turizm, günümüzde dünya ülkelerinin pek çoğu için oldukça önemli bir gelir kaynağıdır. Bu ülkelerden biri de Türkiye'dir. Türkiye'de 2014 yılının birinci çeyreğinde net turizm gelirleri 2,8 milyar ABD doları seviyesinde gerçekleşmiştir. Ayrıca 2009-2012 yılları arasında ödemeler dengesi istatistiklerinde yer alan turizm gelirleri

kalemi toplam 7,8 milyar ABD doları olarak belirlenmiştir (Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, 2014). Turizm hizmet temelli bir sektördür ve bu sektörün sağladığı gelirlerin çok büyük kısmının kaynağı, konaklama hizmetinden sağlanmaktadır.

Ülkemizde ve dünyada konaklama işletmeleri büyüklük, sunduğu hizmet türü, kuruluş yeri ve mülkiyet gibi farklı kriterlere göre sınıflandırılmaktadır. Son dönemlerde bu sınıflandırma içerisinde, literatüre resmi olarak girmemiş olmasına rağmen, Kapadokya Bölgesi'nde "kaya otel" ifadesi de eklenmiştir. Kaya oteller, kuruluş yerinin tarihi ve kültürel dokusunu yansıtan, misafirlerine beş yıldızlı otel standartlarının tamamını sağlayacak nitelikte hatta bunun da ötesinde daha özel ve bire bir hizmet sunan işletmelerdir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere kaya oteller, butik otel standartlarına yakın hizmet sunan işletmelerdir ve bu otellerin dünyada bir benzerini daha bulmak mümkün değildir.

Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) verilerine göre, Türkiye 2012'de turizm gelirleri sıralamasında yüzde 2,4'lük artışla gelirini 25,7 milyar dolara çıkararak dünya genelinde 12. sırada yer almıştır. Ayrıca yine örgütün yayınladığı 1995-2012 yılları arasında turizm kapsamında en çok kazanan 10 ülke arasına girmemiştir (UNWTO, 2013). Bununla birlikte turizm gelir dağılımı dikkate alındığında; Türkiye, sahip olduğu önemli turizm potansiyelinden yeterince faydalanamamaktadır. Bunun en büyük nedenlerinden biri de 1990'lı yıllarda gelişen "her şey dahil" sistemidir. Bu sistemde insanlar seyahat acentelerinden bir paket tur satın almakta ve evlerinden ayrılıp, evlerine dönene kadar başka hiçbir harcama yapmamaktadır. Bu durum ise rakamlara "çok turist- az gelir" olarak yansımaktadır. Ancak, butik oteller bu durumun dışında kalmaktadır. Yani her şey dahil sistemi dışında seyahat eden, para harcayan ve karşılığında özel hizmet bekleyen bir müşteri profiline sahiptirler. Bu nedenle günümüzde seyahat acenteleri en çok butik otellerle çalışmak istemektedirler. Bu durum, butik otel sınıflandırmasına girmemiş olmalarına rağmen Kapadokya'da bulunan kaya oteller için de geçerlidir.

Belirtilen bu hususlar neticesinde, dünyada bir benzeri daha bulunmayan kaya otellerin sektör içerisinde daha etkin ve aktif olmaları gerektiği düşünülmektedir. Literatür taraması yapılırken kaya otellere yönelik durum tespiti yapan çalışma bulunmadığı saptanmıştır. Bu çalışmanın amaçlarından biri de, literatürde eksik olan bu alanın kapanmasına yardımcı olmaktır.

Bu amaçla, kaya otellerin turizm sektörü içerisindeki durumu SWOT-AHP bütünleşik yöntemi yardımıyla tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada öncelikle kaya otellerin sektördeki diğer konaklama işletmelerine göre üstün veya zayıf yönleri ile sektörden kaynaklanan fırsat ve tehditleri SWOT matrisi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra SWOT matrisi ile ulaşılan sonuçlar, hiyerarşik bir düzen halinde, AHP kullanılarak sayısallaştırılmıştır. Ulaşılan sayısal veriler ışığında kaya oteller için en uygun strateji tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümü, literatür taramasını içermektedir. Üçüncü bölümde ise veri toplama yöntemleri ve uygulanan analiz yöntemleri açıklanmıştır. Dördüncü bölümde, SWOT/AHP bütünleşik yönteminin uygulanmasıyla ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlar neticesinde tespit edilmiş olan en uygun strateji belirtilmiştir. Çalışma genel bir değerlendirmenin yapıldığı sonuç bölümüyle sonlandırılmıştır.

Literatür Taraması

Literatür incelendiğinde SWOT, AHP ya da SWOT/AHP yöntemlerinden yararlanılarak gerçekleştirilmiş çok çeşitli çalışmanın olduğu görülür. Bu çalışmalar farklı amaçlarla, birbirinden farklı alanlarda gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde, sözü edilen bu üç yöntem kullanılarak gerçekleştirilmiş çalışmalara ilişkin literatür bilgisine yer verilmiştir.

SWOT analizi, eğitim (Yıldırım, 2008; Erdem, 2006; Kamışlı vd., 2013; Özköse vd., 2013), coğrafya (Uçar ve Doğru, 2005; Kiper ve Öztürk, 2011; Cengiz vd., 2013), hastane yönetimi (İncesu vd., 2011), bitki genetiği (Karagüzel vd., 1999), lojistik (Çevik ve Kaya, 2010), pazarlama (Demirdöğen, 1997) gibi pek çok farklı alanda kullanılmıştır. Ayrıca bu analiz tekniği en çok işletme yönetimi (Özyurt ve Çetin, 2000; Yumuk ve İnan, 2005; Paksoy, 2006; Yoldash, 2013; Kuşat, 2014) alanında uygulanmıştır.

AHP de farklı alanlarda, farklı amaçlar için kullanılan bir yöntemdir. Örneğin; sağlık sektöründe sürekli iyileştirme çalışmaları kapsamında proje yönetiminde (Erdem ve Kavrukkoca 2002), işletmelerin çevresel faktörlerinin değerlendirilmesinde (Handfield vd. 2002), en uygun proje teslim yönteminin belirlenmesinde (Mahdi ve Alreshaid 2005), deri sektöründe kuruluş yeri seçiminde (Eleren, 2006), turizm sektöründe hizmet kalitesi ölçümünde (Murat ve Çelik, 2007), otomotiv sektöründe tedarikçi seçiminde (Özyörük

ve Özcan, 2008), inşaat sektöründe proje alternatiflerinin seçiminde (Aytekin vd., 2012) kullanılmıştır.

Literatür incelemesinde SWOT ve AHP yöntemlerinin birlikte kullanıldığı ilk çalışmanın Kurttila ve arkadaşları tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Kurttila vd. (2000), SWOT analizinin kullanılabilirliğini arttıracaklarını belirttikleri bu yeni yöntem için “hibrit (melez)” ifadesini kullanmışlardır. Bu çalışmada yaygın olarak kullanılan bir karar verme yöntemi olan AHP ve özdeğer hesaplama sistemleri, SWOT ile bütünleştirilmiştir. AHP-SWOT bağlantısı, SWOT analizi sonucunda ulaşılan faktörlerin öncelik değerlerinin analitik olarak hesaplanması ve hepsinin eş olarak ölçülmesini sağlaması olarak belirtilmiştir. Geliştirilen bu melez yöntem, Finlandiya’da orman endüstrisi işletmelerinde test edilmiştir.

Stewart vd. (2002), SWOT-AHP yöntemini, Avustralya’da bilgi teknolojileri üzerine çalışan bir şirketin projelerini değerlendirmek üzere kullanmışlardır. Shrestha vd. (2004), SWOT-AHP bütünlük yöntemini güney Florida’nın ağaç ve yem bitkileri kombinasyonu (silvopasture) açısından uygunluğunu ölçmek için kullanmışlardır. Chang ve Huang (2006), Uzak Doğu’daki konteynir limanlarının rekabet gücünü değerlendirmek ve her birine uyarlanabilecek stratejiler önermek üzere SWOT-AHP yöntemini kullanarak bir vaka çalışması gerçekleştirmişlerdir. Lee ve Walsh (2011) yaptıkları çalışmada, spor pazarlamasında dış kaynak kullanımını, belirtilen kombinasyonu kullanarak değerlendirmişlerdir. Kajanus vd. (2012) SWOT analizi ile içerisinde AHP’nin de yer aldığı çok kriterli karar verme yöntemlerinin bütünlük olarak kullanıldığı yöntemler üzerine yoğunlaşmışlar ve söz konusu bütünlük yöntemlerin etkililiğini stratejik doğal kaynaklar yönetim planlaması alanında uygulamışlardır.

Uluslararası literatürde olduğu gibi yerli literatürde de SWOT/AHP bütünlük yönteminin uygulandığı çalışmalar mevcuttur. Yüksel ve Akın 2006’da yaptıkları çalışmada, işletmelerde strateji belirlenmesi konusunu AHP ile değerlendirmişlerdir. En önemli stratejik analiz yöntemlerinden olan SWOT analizi neticesinde geliştirilen matris hiyerarşik bir yapıya dönüştürülmüş ve oluşturulan model AHP yardımıyla çözülmüştür (Yüksel ve Akın, 2006: 254). Yüksel ve Dağdeviren (2007) ise bir tekstil firmasında gerçekleştirdikleri stratejik planlama çalışmasında yöntem olarak SWOT ile AHP ve ANP kombinasyonunu

kullanmışlardır. Gürbüz (2010) gerçekleştirdiği çalışmasıyla, Erciyes Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümünün üstünlükleri ve zayıflıklarının yanı sıra tehditleri ve fırsatlarını da SWOT analizi aracılığıyla ortaya koymuş, elde edilen bulguları AHP ile karşılaştırmalı olarak değerlendirmiş ve her birinin öncelik değerlerini hesaplamıştır. Son olarak sayısal bulgulara dayanarak zayıf yönler dikkat çekmiş ve bölümün mevcut durumunu ortaya koymuştur. Görener vd. (2012) SWOT/AHP birleşik yöntemini kullanarak bir imalat işletmesinde stratejik planlama çalışması gerçekleştirmişlerdir. Şeker ve Özgürler (2012), Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası bir tüketici elektroniği firması üzerinde bir durum değerlendirmesi yapmışlardır. Bir SWOT matrisi geliştirerek firmanın içsel ve dışsal durumunu değerlendirmişler ve değerlendirme neticesinde firmaya en uygun stratejiyi belirlemeye çalışmışlardır. Ar (2013) ise kentsel lojistik stratejisi seçiminde SWOT/ANP bütünlük yönteminden yararlanmış ve yöntemin uygulamasını Trabzon ili için gerçekleştirmişlerdir.

Turizm sektörü içerisinde de SWOT, AHP ya da SWOT/AHP yöntemlerinden yararlanılarak gerçekleştirilmiş çalışmalar bulunmaktadır. Kurttila vd., 2004 yılındaki çalışmalarını, turizm yönetiminde değer odaklı düşünme üzerine gerçekleştirmişlerdir. A’WOT olarak isimlendirdikleri melez yöntemi Almanyadaki iki kırsal turizm bölgesi üzerinde denemişlerdir. Güngör ve Arslan (2004), Beyşehir İlçesi’nin turizm amaçlı kullanılacak doğal, tarihi ve kültürel değerlerini tespit etmeye çalışmışlardır. Bu amaçla 1999-2002 yılları arasında SWOT analizi, görsel değerlendirme analizi, turizm tesisleri durum analizlerini gerçekleştirmişler, böylece ilçedeki turizm durumunu ve tanımını ortaya koymuşlardır. Fuller vd. (2005) eko turizmin güçlendirilmesi ve mikro ölçekteki yerel işletmelerin kurulması noktasındaki fırsat ve kısıtları SWOT analizi yöntemi yardımıyla irdelemişlerdir. Durgun (2007) Isparta ili için SWOT analizi çalışması gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda, Isparta turizminin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatları ve tehdit unsurları tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, Isparta turizminin en güçlü yönleri; zengin tarih, kültür ve tabiat varlıklarına sahip olması ve iklim, doğal kaynaklar ve bozulmamış çevresi; en zayıf yönleri, tanıtım ve pazarlama eksikliği, yeterince gelişmemiş turizm bilinci ve yerel yönetimlerin ilgisizliği olarak belirlenmiştir. Reihanian vd. (2012) sürdürülebilir turizm geliştirme stratejisi konusunu ele almışlar ve İran’ın kuzeyinde yer alan

bir milli parkın turizm potansiyelinin iyileştirilmesi üzerine odaklanmışlardır. Park turizminin iyileştirilmesi için gerekli olan yönetsel stratejilerin belirlenmesinde ise SWOT analizinden yararlanmışlardır. Turizm alanında SWOT analizi kullanılarak yapılan bir diğer çalışma da Sandıkçı ve Özgen'in (2013) çalışmalarıdır. Yazarlar bu çalışmada Afyonkarahisar'ın termal turizmini katılımcı görüşleri doğrultusunda SWOT tekniği ile analiz etmişlerdir.

Turizm alanında AHP yönteminin kullanıldığı çalışmalara rastlamak da mümkündür. Artık (2013) çalışmasında turizm potansiyeli, çeşitliliği ve zenginliği çok yüksek olan Doğu Karadeniz Bölgesi'nde, bölge turizminin tanıtılması için hangi tutundurma karması elemanın daha önemli olduğunun belirlenmesi ve tanıtım faaliyetlerini etkileyen faktörlerin kendi arasındaki önem derecelerinin ortaya çıkarılması amacıyla AHP yöntemi kullandığı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Doğan ve Gencan (2013) en uygun konaklama işletmesinin seçilmesi problemini ele almışlar ve AHP yöntemini kullanarak bu probleme çözüm getirmişlerdir. Baldemir ve Akyurt Kurnaz (2013), karar verme problemlerinde yaygın olarak kullanılan çok kriterli karar verme yöntemi olan AHP'yi turistlerin, kendilerine en uygun turizm merkezini seçmesini kolaylaştırmak için kullanmışlardır. Bu çalışmada, Muğla ve ilçelerinin sahip olduğu turizm potansiyelleri AHP ile incelenmiş ve ilçelerin turizm alanında gelişebilmeleri için çeşitli öneriler sunulmuştur. Manap Davras ve Karaatlı (2014) otel işletmelerinde hizmet kalitesini doğrudan etkileyen tedarikçi seçimini bir problem olarak belirlemişler ve bunun çözümü için AHP ile BAHF yöntemlerini kullanmışlardır.

SWOT/AHP bütünlük yöntemi kullanılarak turizm sektöründe gerçekleştirilmiş çalışmalara örnek olarak Wickramasinghe ve Takano (2009) ile Yenice (2014) verilebilir. Wickramasinghe ve Takano (2009) 2004 yılında Hint okyanusunda yaşanan tsunami felaketinin ardından Sri Lanka turizmi için gerekli olan canlanma sürecinde kullanılmak üzere stratejik bir pazarlama planını SWOT/AHP bütünlük yöntemi ile değerlendirmişlerdir. Yenice (2014) ise çalışmasında, Konya tarihi kent merkezinin, olası turizm odaklı bir kentsel yenileme sürecine ilişkin sorun ve potansiyellerinin tespit edilmesi ve yenileme stratejilerinin belirlenmesi amacıyla SWOT/AHP bütünlük yöntemini kullanmıştır.

Yukarıda belirtilen literatüre ait örnek çalışmalar da göstermektedir ki turizm alanında özellikle SWOT/AHP bütünlük yönteminin kullanıldığı çalışmalar,

destinasyon bazında gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma bütünlük yöntemin işletme bazında uygulandığı ilk çalışmadır. Çalışmada SWOT/AHP bütünlük yöntemi turizm sektörü içerisinde spesifik bir problem üzerinde uygulanmıştır. Bu noktada Kapadokya Bölgesi'nde faaliyet gösteren ve bölgeye has karakteristik özellikler taşıyan kaya otellerde strateji belirlenmesi amaçlanmıştır. Literatürde kaya otellerde strateji belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiş bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma literatürde yer alan bu açığı kapatabilecek niteliktedir. Ayrıca strateji belirlerken SWOT analizine AHP yönteminin entegre edilmesi ile gerçek hayata daha yakın sonuçlara ulaşılması hedeflenmiştir. Yapılan literatür taramasında, SWOT-AHP bütünlük yönteminin pek çok alanda durum tespiti yapmakta kullanıldığı, bu amaçla ulaşılan verileri sayısallaştırarak analiz kolaylığı sağladığı belirlenmiştir. Ancak, özellikle son dönemlerde Kapadokya Bölgesi'ndeki konaklama sektörü içerisinde önemli bir yere sahip olan kaya oteller ile ilgili herhangi bir çalışmanın olmadığı görülmüştür.

Yöntem

Çalışmada SWOT analizi ile Analitik Hiyerarşi Prosesi yönteminin kombinasyonu kullanılmıştır. Bu iki yöntem sırasıyla bu bölümün alt başlıklarında anlatılmıştır.

SWOT Analizi

Dış çevrenin işletme için yarattığı fırsat ve tehditlerle, işletme içindeki varlık ve yeteneklerin işletmeye sağladıkları üstünlük ve zayıflıklar bir matris üzerinde sistematik olarak belirlenebilir. Bu fırsat ve tehditler ile üstünlük ve zayıflıkları değerleyen analizlerden en çok kullanılan yabancı işletme bilimi literatüründeki isimle SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ya da TOWS, Türkçe literatürdeki deyimle ise FÜTZ (Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler ve Zayıflıklar) analizidir (Ülgen ve Mirze, 2010, s.160). İlk olarak 1970'li yıllarda işletme yönetimi amacıyla kullanılmaya başlanan SWOT analizi ile hem niceliksel hem de niteliksel özelliklere ilişkin analizler yapılabilmekte ve yapılan analizler sonucunda oluşturulan SWOT matrisinin irdelenmesi ile de mevcut duruma ilişkin stratejik bir görüş oluşturulabilmektedir (Uçar ve Doğru, 2005, s.2).

SWOT analizi yaygın olarak, gelecek ile ilgili bilgi edinme ve gelecekteki uygulamaları tasarlayabilme adına gerekli bir stratejik düşünme şekli olarak kabul

edilmektedir (Nikolaou ve Evangelinos, 2010, s.229). Bir işletme veya bir sektör için SWOT analizi, iki temel bileşen üzerinden gerçekleştirilir. Bu iki temel bileşen, işletme ya da işletmelerin “içsel durumu” ile “dışsal durumu” olarak belirtilmektedir. İçsel durumu belirleyen üstünlükler ve zayıflıklar ile dışsal durumu belirleyen fırsatlar ve tehditler, analiz neticesinde geliştirilen matrisin dört temel değişkenini belirler. SWOT matrisi genellikle, işletmelerin kendileri ile ilgili mevcut durumu görmelerini ve bunun neticesinde en uygun stratejilerin belirlenmesini sağlamak için kullanılmaktadır (Bakoğlu, 2010; Ülgen ve Mirze, 2010; Yüksel ve Akın, 2006; Kurttila vd., 2004).

SWOT matrisi bir uyumlaştırma tekniğidir ve en iyi stratejiyi seçmek için değil, uygulanması mümkün olan alternatif stratejileri geliştirmek için kullanılır. Bir SWOT çalışması neticesinde, SWOT bileşenleri birbiriyle karşılaştırılarak, işletmelere aşağıda açıklanmış olan dört temel strateji önerilir (Bakoğlu, 2010, s. 166-167):

- 1. GF Stratejileri:** Firmanın içsel güçlülüğünü dışsal fırsatlardan avantaj sağlamak için kullanma stratejisidir. Tüm yöneticiler işletmelerinin bu şartları sağlamasını arzular. Diğer stratejiler, firmalar GF stratejilerini uygulayamazsa tercih edilir.
- 2. ZF Stratejileri:** İşletmenin taşıdığı ya da sahip olduğu zayıflıkları göz önünde bulundurarak, dış çevrenin sunmuş olduğu fırsatları kullanabilmesine ilişkin stratejilerdir.
- 3. GT Stratejileri:** İşletmenin dış çevreden kaynaklanan tehditleri, sahip olduğu üstünlükler ile giderme ya da en az düzeye indirgeme çabasına olanak sağlayan stratejilerdir.
- 4. ZT Stratejileri:** İşletmenin sahip olduğu zayıflıkları dikkate alarak, dış çevreden kaynaklanan tehditleri en az düzeye indirgemesine yönelik stratejileridir.

İşletme yönetimi kaynaklı olan SWOT analizi, ortaya çıkışından sonra kaynağından çok daha farklı alanlarda kullanılır olmuştur. Örneğin; 1980’lerden sonra, kamu yönetiminde, bölgesel kalkınma ve belediye planlamacılığı gibi alanlarda kullanılmıştır (Markovska vd., 2009, s.752). Öyle ki, SWOT analizi kişisel durum tespiti için bile kullanılır hale gelmiştir. İnsanlar üstün olan ya da olmayan özellikleri ile için-

de buldukları iş ya da sosyal çevrenin ortaya çıkacağı fırsat ve tehditleri bu analiz ile tespit etmeye çalışmaktadır.

SWOT analizinin avantajları olduğu kadar dezavantajları da vardır. Basit, kolay anlaşılır ve kolay uygulanır oluşu en büyük avantajıdır. Herhangi bir teknik bilgi ya da harici teknolojik destek olmadan herkesin uygulayabileceği stratejik bir analiz yöntemidir. Ancak bu derece basit oluşu, statik ve öznel oluşu analizin dezavantajları olarak belirtilmektedir. Bu dezavantajlar, analiz sonuçlarının şeffaflığını ve kesinliğini etkilemektedir (Nikolaou ve Evangelinos, 2010, s. 229).

Öte yandan, SWOT analizinde yer alan nitel yapıdaki faktörlerin, sayısal olarak ölçülebilmesi güç ya da çoğu kez olanaksız olmaktadır. SWOT analizinde, nesnel sonuçların elde edilmesi, faktörlerin ölçülebilir olmasına bağlıdır. Bununla birlikte, SWOT analizinde yer alan grupların ya da stratejik faktörlerin ağırlıkları, diğer bir deyişle, göreceli önemlerinin eş düzeyde olduğunu söylemek de olası değildir. Çünkü SWOT analizinde yer alan her bir grup ya da faktörün stratejiler üzerindeki ağırlığı farklılık göstermektedir. Bu durum, SWOT analizine giren faktörlerin karşılaştırmalı olarak ölçülmesini gerektirmektedir. Bu nedenle, SWOT analizinde yer alan her bir SWOT grubunun ve stratejik faktörün eşzamanlı olarak yerel ve genel ağırlığının belirlenmesi, sonuçların sağlıklı yorumlanabilmesi bakımından önemlidir. SWOT analizinin ölçme ve değerlendirme açısından eksik görülen yönlerinin giderilmesinde Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yönteminden faydalanılmaktadır (Yüksel ve Akın, 2006, s.255).

Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi

Çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri olan AHP 1970’lerde Thomas L. Saaty tarafından geliştirilmiştir. Saaty bu çalışmasından kriterleri karşılaştırarak onları önem bakımından derecelen 9’lu bir ölçek geliştirmiştir. Saaty’ye göre AHP, değerlendirme ve karşılaştırma yöntemlerini birlikte içermektedir. Rasyonellik önemlidir ve paydaşlar ve karar alternatifleri gibi çeşitli etki türlerini içeren bir geri bildirim ağı ya da güvenilir bir hiyerarşik yapının geliştirilmesi gerekmektedir (Saaty, 1990, s.9).

Ayrıca Saaty’ye göre karmaşıklıkla baş edebilmenin en iyi yolu tutarlılıktır ki; bu da en iyi analitik yaklaşımla ortaya konabilmektedir (Korsakiene, 2004, s.210). AHP yönteminin esası subjektif yargıların

objektif değerlere çevrilmesine dayanmaktadır. AHP uygulanırken izlenen adımlar aşağıdaki şekildedir:

1. Problemin hiyerarşik yapıda gösterilmesi
2. İkili karşılaştırma matrislerinin oluşturulması
3. İkili karşılaştırma matrislerinin öncelik değerlerinin hesaplanması
4. Tutarlılık oranının hesaplanması
5. Nihai öncelik değerlerinin hesaplanması

İlk adımda araştırmanın problemi hiyerarşik bir yapı ile gösterilir. Hiyerarşinin tepesinin üst kısmında amaç, ortasında kriterler (varsa bunların alt kriterleri) ve en alt noktasında ise alternatifler yer alır. Burada amaç, belirli kriterler doğrultusunda alternatifler arasından en uygun olanın seçilmesidir.

İkinci adımda karşılaştırma matrisleri oluşturulur. Karar verici tarafından matriste yer alan her bir eleman bir değeriyle ikili olarak karşılaştırılır. İkili karşılaştırmalar yapılırken Tablo 1'de gösterilen 9'lu ölçek kullanılır. Tabloda yer alan 2, 4, 6 ve 8 değerleri ara değerler olarak bilinmektedir.

Üçüncü adımda elde edilen ikili karşılaştırma matrislerinin öncelik değerleri bulunur. Diğer bir ifadeyle bu adımda karşılaştırılan elemanların birbirlerine göre üstünlük dereceleri belirlenmektedir. Bu kapsamda önce ikili karşılaştırma matrisleri normalizasyon işlemine tabi tutulmaktadır. Bunun için ilk olarak matriste yer alan her bir değer bulunduğu sütunun toplamına bölünmektedir. Böylece matriste yer alan değerler (0, 1) açık aralığındaki değerlere dönüştürülmekte ve her bir sütunun toplamı da 1 olmaktadır.

Tablo 1. İkili Karşılaştırmalarda Kullanılan 9'lu Ölçek

Önem Derecesi	Tanım	Açıklama
1	Eşit önem	İki faaliyet de amaca eşit derecede katkı sağlamaktadır
2	Zayıf	
3	Orta önem	Tecrübe ve yargı az farkla da olsa faaliyetin birini diğerine tercih etmektedir
4	Ortanın biraz üstü	
5	Güçlü önem	Tecrübe ve yargı güçlü bir şekilde faaliyetin birini diğerine tercih etmektedir
6	Güçlünün biraz üstü	
7	Çok güçlü önem	Tecrübe ve yargı çok güçlü bir şekilde faaliyetin birini diğerine tercih etmektedir
8	Çok, çok güçlü	
9	Mutlak önem	Tecrübe ve yargı tartışmasız bir şekilde faaliyetin birini diğerine tercih etmektedir
1,2,...,9 sayılarının çarpmaya göre tersleri	Eğer i-inci faaliyet ile j-inci faaliyet karşılaştırılması sonucu 1,2,...,9 değerlerinden biri ise j-inci faaliyet ile i-inci faaliyetin karşılaştırılması sonucu bunların çarpmaya göre tersleridir	Mantıklı bir varsayım

Kaynak: (Saaty, 2002, s. 220).

Elde edilen bu yeni matris normalize edilmiş matristir. Bu matristeki her bir satırın aritmetik ortalaması alınarak da karşılaştırılan elemanların öncelik değerlerine ulaşılmaktadır.

Dördüncü adımda ise karşılaştırmaların tutarlılıklarına bakılmaktadır. İkili karşılaştırma matrisleri karar vericinin kişisel yargılarından oluşmaktadır. Bunun için yaptığı karşılaştırmalarda ne derece tutarlı

olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Bunun için Tutarlılık Oranı (TO) değerleri hesaplanmaktadır. TO değeri 0.10 değerinden küçük ya da en fazla 0.10'a eşit olursa tutarlılık olduğu kabul edilmektedir. $TO > 0.10$ olduğunda ise tutarlılığın olmadığı ve yapılan karşılaştırmaların yeniden gözden geçirilmesi gerektiği anlaşılır. TO değeri aşağıda verilen formül yardımıyla hesaplanmaktadır:

Tablo 2. Farklı n'ler için Rİ Değerleri

N	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Rİ	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.54	1.56	1.57	1.59

Kaynak: (Labib, 2011, s. 6290).

$$TO = \frac{Tİ}{Rİ} \quad (1)$$

Formülün paydasında yer alan değer, Rassal İndeks (Rİ) değeridir. Rİ değerleri matris boyutuna (n) göre değişen değerler almakta ve bu değerler hazır tablolar şeklinde verilmektedir. Farklı n değerleri için Rİ değerleri Tablo 2'de gösterilmektedir.

(1) nolu formülün payındaki ifade ise Tutarlılık İndeksi (Tİ) olarak bilinmektedir. Tİ, aşağıda verilen (2) nolu formül ile hesaplanmaktadır:

$$Tİ = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (2)$$

Formülde yer alan n, matris boyutunu; λ_{\max} ise maksimum özvektörü (eigenvector) göstermektedir.

Yöntemin son adımında ise nihai öncelik değerleri hesaplanmaktadır. Bu adımda birtakım sentezleme işlemleri yapılmakta ve bunun sonucunda alternatiflere ilişkin son ağırlıklar elde edilmektedir. Sonuç olarak, en yüksek ağırlığa sahip olan alternatifin seçilmesi önerilmektedir.

Uygulama

Bu çalışmada SWOT/AHP bütünlük yöntemi kaya otellerin strateji seçiminde uygulanmıştır. Yöntemin uygulanması bütün adımlarıyla birlikte bu bölümde anlatılmıştır. Öncelikle Kapadokya Bölgesi'ndeki kaya otellerin konaklama işletmeleri içerisindeki durumu belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için uzmanların görüşleri ışığında kaya otellerin üstün ve zayıf yönleri ile sektörden kaynaklanan fırsat ve tehditlerini belirleyen SWOT matrisinin geliştirilmesine çalışılmıştır. Çalışmanın gerçekleştirilmesi aşamasında, alanında uzman olan sekiz kişi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bunların dördü Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi'nde görev yapan, işletme yönetimi ve turizm alanında uzman akademisyenlerden, diğer dördü ise Kapadokya Bölgesi'nde faaliyet gösteren kaya otellerin yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu kapsamda ilk olarak sekiz uzmanla tek tek görüşülerek kaya otelleri, SWOT matrisinde yer alan güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler açısından değerlendirilmeleri istenmiştir.

Bu noktada temel SWOT faktörlerine ilişkin kriterlerin türetilmesine çalışılmıştır. Daha sonra sekiz matris birbirleriyle karşılaştırılmış, aynı olan ifade ve görüşler birleştirilerek tek bir matris elde edilmiştir. Elde edilen bu ilk SWOT matrisinde *güçlü yönler* için 9, *zayıf yönler* için 7, *fırsatlar* için 7 ve *tehditler* için de 4 kriter belirlenmiştir. Söz konusu kriterler aşağıda listelenmiştir.

SWOT matrisindeki *güçlü yönler* değişkeni için başlangıçta belirlenen 9 faktör aşağıdaki gibidir:

1. Kendine özgü mimari yapısı ve dekorasyonu ile diğer işletmelerden ayrılması,
2. Müşterilerine kişiselleştirilmiş hizmet sunması nedeniyle yüksek müşteri tatmini,
3. Yörenin kültürel, tarihi ve mimari dokusu ile uyumlu olması,
4. Müşteri-personel iletişiminin yüksek olması,
5. Müşteri için sıcak bir ev havası sunması,
6. Müşterinin yüksek sosyo-ekonomik düzeyi nedeniyle az problem yaşanması,
7. Hiyerarşinin az olması sebebiyle daha kolay örgütsel iletişim ve hızlı sorun çözme,
8. Yüksek personel iletişimine bağlı yüksek örgütsel kültür,
9. Diğer konaklama işletmelerine göre daha yüksek oda fiyatı.

SWOT matrisindeki *zayıf yönler* değişkeni için başlangıçta belirlenen 7 faktör aşağıda listelenmiştir:

1. Nitelikli personel ihtiyacını karşılayamama,
2. Uzmanlaşmanın az olması sebebiyle personelin çabuk kaçması,
3. Oda fiyatlarının yüksek olması ve bölgenin özellikleri nedeniyle küçük bir müşteri kitlesine hitap etmesi,
4. Kuruluş aşamasında karşılaşılan zorluklar (sit alanı içerisinde bulunmaları),

5. Yüksek finansman sıkıntısı,
6. Oda sayısının azlığı nedeniyle büyük grup ve organizasyonlara hitap etmemesi,
7. Butik otel belgesi almanın zorluğu nedeniyle butik otel unvanı alamamaları.

SWOT matrisindeki *fırsatlar* değişkeni için başlangıçta belirlenen 7 faktör aşağıdaki gibidir:

1. Bölgeye özel coğrafik, kültürel ve tarihi doku,
2. Bölgeyi ziyaret eden turist profiline son derece uygun olmaları,
3. Eskiden var olan mimarı yapıların restorasyonla yeniden kullanılıyor olması,
4. Üniversitenin turizm bölümlerine yakınlığı nedeniyle nitelikli personel bulma kolaylığı,
5. Kaya otellerin dünyada başka benzerlerinin olmaması,
6. TL'nin değerinin düşük olması (müşteriler ödemelerini dövizle yapmaktadır),
7. Büyük markalar ve zincir oteller düşük iş kapasitesi nedeniyle kaya otel işine girmemektedir.

SWOT matrisindeki *tehditler* değişkeni için başlangıçta belirlenen 4 faktör aşağıda listelenmiştir:

1. Oteli büyütme imkânının olmaması,
2. Bütün kaya otellerin hizmetlerinin birbirine benzemesi,
3. Artan işletme sayısına bağlı olarak artan rekabet,
4. Ekonomik dalgalanmalar ve siyasi krizler.

Yukarıdaki paragraflarda Güçlülükler (G), Zayıflıklar (Z), Fırsatlar (F) ve Tehditler (T) şeklindeki temel SWOT faktörlerine ilişkin olarak belirlenen alt kriterler yer almaktadır. Her bir faktör için bu alt kriterler arasında daha önemli olanlarını seçmek amacıyla uzman görüşüne başvurulmuştur. Her bir uzman kişiden G, Z, F ve T faktörlerine ilişkin olarak belirlenen alt kriterleri kendi arasında karşılaştırması istenmiştir. Bu karşılaştırmalar yapılırken "Yöntem" başlığı altında anlatılmış olan AHP adımları sırasıyla uygulanmıştır. Karşılaştırmaları tutarlı olan uzman kişilerin değerlendirmeleri sonucu elde edilen ağırlıklar dikkate alınmıştır. Her bir faktöre ilişkin olarak gerçekleştirilen değerlendirme süreci aşağıda paragraflarda anlatılmıştır.

Güçlü yönlerle ilişkin olarak geliştirilen 9 alt kriter kendi aralarında ikili olarak karşılaştırılmıştır. Sekiz uzman arasından değerlendirmeleri tutarlı olan üçünün ($TO_4=0,09$, $TO_6=0,09$ ve $TO_7=0,10$) yaptığı değerlendirmeler dikkate alınmıştır ($i = 1, 2, \dots, 8$ olmak üzere TO_i değeri i 'inci karar vericinin tutarlılık oranını göstermektedir.). Tutarlı karar vericilerin değerlendirmeleri sonucu elde edilen ağırlıkların da aritmetik ortalamaları alınarak alt kriterlere ilişkin son ağırlıklar bulunmuştur. Bunlar sırasıyla (0,254), (0,140), (0,202), (0,074), (0,070), (0,044), (0,048), (0,070) ve (0,098) şeklindedir. Bunların arasından en yüksek ağırlık değerlerini alan 1, 2 ve 3 numaralı alt kriterler seçilerek kriter sayısı 3'e indirgenmiştir. Bu kriterler analizin bundan sonrasında G1 (Kendine özgü mimari yapısı ve dekorasyonu ile diğer işletmelerden ayrılması), G2 (Müşterilerine kişiselleştirilmiş hizmet sunması nedeniyle yüksek müşteri tatmini) ve G3 (Yörenin kültürel, tarihi ve mimari dokusu ile uyumlu olması) olarak isimlendirilmiştir.

Zayıf yönlerle ilişkin olarak geliştirilen 7 alt kriter kendi aralarında ikili olarak karşılaştırılmıştır. Değerlendirmeleri tutarlı olan ($TO_6=0,10$, $TO_7=0,10$ ve $TO_8=0,10$) uzmanların yaptığı değerlendirmeler sonucu elde edilen ağırlıkların aritmetik ortalamaları alınmış ve alt kriterlerin son ağırlıkları bulunmuştur. Bu ağırlık değerleri sırasıyla (0,130), (0,117), (0,110), (0,263), (0,160), (0,053) ve (0,167) şeklindedir. Bunların arasından en yüksek ağırlık değerlerini alan 4, 5 ve 7 numaralı alt kriterler grubu temsil etmek üzere seçilerek kriter sayısı 3'e indirgenmiştir. Bu kriterler analizin bundan sonrasında Z1 (Kuruluş aşamasında karşılaşılan zorluklar (sit alanı içerisinde bulunmaları)), Z2 (Yüksek finansman sıkıntısı) ve Z3 (Butik otel belgesi almanın zorluğu nedeniyle butik otel unvanı alamamaları) olarak isimlendirilmiştir.

Fırsatlara ilişkin olarak geliştirilen 7 alt kriter kendi aralarında ikili olarak karşılaştırılmıştır. Değerlendirmeleri tutarlı olan ($TO_4=0,10$, $TO_6=0,07$, $TO_7=0,08$ ve $TO_8=0,09$) uzmanların yaptığı değerlendirmeler sonucu elde edilen ağırlıkların aritmetik ortalamaları alınmış ve alt kriterlerin son ağırlıkları bulunmuştur. Bu alt kriterlerin aldığı ağırlık değerleri sırasıyla (0,206), (0,136), (0,141), (0,063), (0,372), (0,040) ve (0,043) şeklindedir. Bunların arasından en yüksek ağırlık değerlerini alan 1, 3 ve 5 numaralı alt kriterler grubu temsil etmek üzere seçilerek kriter sayısı 3'e indirgenmiştir. Bu kriterler analizin bundan sonrasında F1 (Bölgeye özel coğrafik, kültürel ve tarihi doku),

F2 (Eskiden var olan mimari yapıların restorasyonla yeniden kullanılıyor olması) ve F3 (Kaya otellerin dünyada başka benzerlerinin olmaması) olarak isimlendirilmiştir.

Diğer değişkenlere göre ilk etapta alt kriter sayısı daha az olan tehditler değişkeni için de karşılaştırmalar yapılmıştır. Değerlendirmeleri tutarlı olan ($TO_1=0,03$, $TO_3=0,10$, $TO_6=0,06$, $TO_7=0,06$ ve $TO_8=0,01$) uzmanların yaptığı değerlendirmeler sonucu elde edilen ağırlıkların aritmetik ortalamaları alınmış ve alt kriterlerin son ağırlıkları bulunmuştur. Yapılan karşılaştırmalar sonucunda tehditler değişkeninin 4 alt kriteri sırasıyla (0,162), (0,281), (0,343) ve

(0,214) ağırlık değerlerini almıştır. Bunların arasından en yüksek ağırlık değerlerini alan 2, 3 ve 4 numaralı alt kriterler grubu temsil etmek üzere seçilmiş ve kriter sayısı 3'e indirgenmiştir. Bu kriterler analizin bundan sonrasında T1 (Bütün kaya otellerin hizmetlerinin birbirine benzemesi), T2 (Artan işletme sayısına bağlı olarak artan rekabet) ve T3 (Ekonomik dalgalanmalar ve siyasi krizler) olarak isimlendirilmiştir.

İlk etapta yapılan bütün bu değerlendirmelerden sonra G, Z, F ve T faktörlerine ilişkin alt kriterlerin son hali, normalize edilmiş ağırlıklarıyla birlikte toplu olarak Tablo 3'te sunulmuştur:

Tablo 3. Alt Kriterlere İlişkin Ağırlık Değerleri

Kriter	Açıklama	Ağırlık
G1	Kendine Özgü Mimari Yapısı ve Dekorasyonu ile Diğer İşletmelerden Ayrılması	0,426
G2	Müşterilerine Kişiselleştirilmiş Hizmet Sunması Nedeniyle Yüksek Müşteri Tatmini	0,235
G3	Yörenin Kültürel, Tarihi ve Mimari Dokusu ile Uyumlu Olması	0,339
Z1	Kuruluş Aşamasında Karşılaşılan Zorluklar (Sit Alanı Üzerinde Bulunmaları)	0,446
Z2	Yüksek Finansman Sıkıntısı	0,271
Z3	Butik Otel Belgesi Almanın Zorluğu Nedeniyle Butik Otel Unvanı Alamamaları	0,283
F1	Bölgeye Özel Coğrafik, Kültürel ve Tarihi Doku	0,287
F2	Eskiden Var Olan Mimari Yapıların Restorasyonla Yeniden Kullanılıyor Olması	0,196
F3	Kaya Otellerin Dünyada Başka Benzerlerinin Olamaması	0,517
T1	Bütün Kaya Otellerin Hizmetlerinin Birbirlerine Benzemesi	0,335
T2	Artan İşletme Sayısına Bağlı Olarak Artan Rekabet	0,409
T3	Ekonomik Dalgalanmalar ve Siyasi Krizler	0,255

Gerçekleştirilen bu değerlendirme sürecinin sonrasında her bir SWOT faktörü için belirlenen en önemli üç alt kriter yardımıyla Tablo 4'te gösterilen SWOT matrisi geliştirilmiştir. Çalışmadaki amaç kaya oteller için en uygun stratejinin belirlenmesidir. Dolayısıyla geliştirilen alternatif stratejiler de Tablo 4'te gösterilmiştir. Bu stratejiler "Daha fazla pazarlama faaliyeti ile kaya otellerin eşsiz özelliklerini vurgulamak (GF)", "Üniversite işbirliği ile daha kalifiye personel temini (ZF)", "Daha kurumsal bir yapı ve markalaşma (GT)" ve "Daha fazla hizmet çeşitliliği (ZT)" şeklindedir. Bu stratejiler belirlenirken özellikle SWOT matrisinin olası kombinasyonları ve literatürde var olan dört temel stratejinin genel özellikleri dikkate alınmıştır. GF stratejileri, işletmelerin iç çevrelerinden kaynaklanan güçlü yönlerini kullanarak, piyasanın sunduğu fırsatları gerektiği gibi değerlendirebilmeyi amaçlamaktadır. Kapadokya Bölgesi'nde faaliyet gösteren bir kaya otel için en güçlü yön "kendine özgü mimari yapısı ve dekorasyonu ile diğer işletmelerden ayrılması", en büyük fırsatı ise "bölgeye özel coğrafik, kültürel ve tarihi doku" olarak belirlenmiştir. Bu nedenle bölgenin değişmez bir cazibe merkezi olması gibi bir fırsatı,

kendilerini daha çok tanıtarak işletme lehine kullanabileceklerdir. Kaya otellerin zayıf yönlerinin mevcut yasal düzenlemeler ve uygulamalardan kaynaklandığı görülmektedir. Fırsatların ise hem bölgenin hem de işletmelerin eşsiz ve benzersiz olması olduğu görülmektedir. Bu nedenle ZF stratejisi belirlenirken, mevcut yasal düzenlemelerden kaynaklanan zayıf yönlerin sunulacak kaliteli bir hizmetle daha etkisiz hale getirilebileceği ve böylece fırsatların etkin değerlendirilmesini olumsuz etkilemelerinin önlenebileceği düşünülmüştür. Tablo 4 incelendiğinde kaya oteller için var olan en önemli tehditlerin var olan işletmelerin fazlalığı ve buna bağlı olarak gelişen rekabet olduğu görülmektedir. Var olan güçlü yönler dikkate alınarak kurumsal bir yapı ve markalaşma ile diğer kaya oteller arasından farklılaşma yaratabileceği bölgedeki bir iki örnek işletme ile gözlemlenmiştir. Bu nedenle GT stratejisi "daha kurumsal bir yapı ve markalaşma" olarak belirlenmiştir. ZT stratejisi ise farklı hizmet çeşitlerinin geliştirilmesi ve sunulmasının hem zayıf yönlerin hem de tehditlerin etkisini azaltacağı ve güçlü yönleri destekleyeceği düşüncesi ile geliştirilmiştir.

Tablo 4. Kaya Otelere İlişkin SWOT Matrisi Strateji Bileşenleri

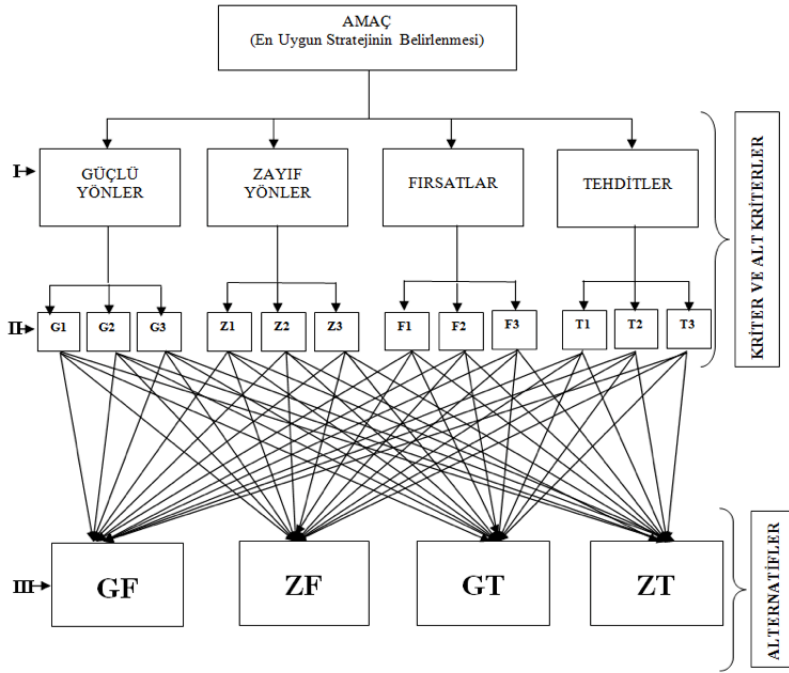
İç Çevre Faktörleri	GUÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
	1. Kendine özgü mimari yapısı ve dekorasyonu ile diğer işletmelerden ayrılması 2. Müşterilerine kişiselleştirilmiş hizmet sunması nedeniyle yüksek müşteri tatmini 3. Yörenin kültürel, tarihi ve mimari dokusu ile uyumlu olması	(1)Kuruluş aşamasında karşılaşılan zorluklar (sit alanı üzerinde bulunmaları) (2)Yüksek finansman sıkıntısı (3)Butik otel belgesi almanın zorluğu nedeniyle butik otel ünvanı alamamaları
Dış Çevre Faktörleri	GF STRATEJİSİ	ZF STRATEJİSİ
FIRSATLAR	1. Daha fazla pazarlama faaliyeti ile kaya otellerin eşsiz özelliklerini vurgulamak.	• Üniversite işbirliği ile daha kalifiye personel temini
1. Bölgeye özel coğrafik, kültürel ve tarihi doku 2. Eskiden var olan mimari yapıların restorasyonla yeniden kullanılıyor olması 3. Kaya otellerin dünyada başka benzerlerinin olmaması	GT STRATEJİSİ	ZT STRATEJİSİ
TEHDİTLER	• Daha kurumsal bir yapı ve markalaşma	• Daha fazla hizmet çeşitliliği
1. Bütün kaya otellerin hizmetlerinin birbirine benzemesi 2. Artan işletme sayısına bağlı olarak artan rekabet 3. Ekonomik dalgalanmalar ve siyasi krizler		

Bu stratejiler arasından hangisinin seçileceğine ise yine AHP yöntemi yardımıyla karar verilmeye çalışılmıştır. Bu noktada çalışmadaki hiyerarşik yapı Şekil 1'deki gibi oluşturulmuştur. Şekil 1'deki hiyerarşi incelendiğinde; en üstte "En Uygun Stratejinin Belirlenmesi" şeklindeki amaç, ortada "G, Z, F ve T" şeklindeki kriterler ile bunların alt kriterleri ve en altta ise "GF, ZF, GT ve ZT" şeklinde alternatiflerin olduğu görülür.

Uzmanlardan hiyerarşi içerisindeki G, Z, F ve T ana kriterlerini "en uygun stratejiyi belirleme" amacı bakımından kendi arasında karşılaştırmaları istenmiştir. Karşılaştırmalarda sekiz uzmandan dördünün değerlendirmeleri tutarlı ($TO_4=0,06$, $TO_6=0,10$, $TO_7=0,10$ ve $TO_8=0,10$), diğerlerinin değerlendirmeleri ise tutarsızdır. Değerlendirmeleri tutarlı olanlara ait karşılaştırmalar analizlere dahil edilmiş, diğerleri ise analiz kapsamına alınmamıştır. Tutarlı karar vericilerin ikili karşılaştırmalarından elde edilen ağırlıkların aritmetik ortalaması alınarak nihai ağırlıklar elde edilmiştir. Bu ağırlıklar G, Z, F ve T için sıra-

sıyla (0,366), (0,091), (0,388) ve (0,155) şeklindedir. Elde edilen ağırlıklara bakıldığında; güçlü yönler ile fırsatların, zayıf yönler ve tehditlere göre daha yüksek ağırlık değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Güçlü yönler ve fırsatların yüksek ağırlık değerlerine sahip olması, çalışmanın başında belirtilen kaya otellerin hem Kapadokya Bölgesi hem de Türkiye turizmi açısından daha etkin değerlendirilmesi gereken bir turizm değeri olduğu fikrini destekler niteliktedir.

İlk aşamada G, Z, F ve T'ye ait alt kriterlerin kendi arasındaki karşılaştırması ile G, Z, F ve T'nin amaçlar bakımından karşılaştırması yapılmıştır. İkinci aşamada ise G, Z, F ve T'ye ait her bir alt kriter bakımından GF, ZF, GT ve ZT alternatif stratejileri karşılaştırılmıştır. Bu ikinci aşamadaki karşılaştırmaların, ilk aşamadaki karşılaştırma matrislerinde tutarlı değerlendirmeleri daha fazla olan karar vericiler ile yapılması tercih edilmiştir. Bunlar 4, 6, 7 ve 8 nolu karar vericilerdir. Bu dört karar vericiden ikisi (6 ve 7) matrislerin hepsinde tutarlı, birisi (8) matrislerin bazılarında tutarlı bazılarında tutarsız, diğeri (4) ise



Şekil 1. En Uygun Strateji Seçimine İlişkin Hiyerarşik Yapı

matrislerin çoğunda tutarsız değerlendirmelerde bulunmuştur. Bu yüzden son aşamada bütün karşılaştırmaları tutarlı olan 6 ve 7 nolu karar vericilere ait matrisler değerlendirmeye alınmıştır. Bu matrisler sırasıyla *Ek A* ve *Ek B*'de yer alan tablolarda gösterilmiştir. Bu iki karar vericinin ikili karşılaştırmalarından elde edilen ağırlıkların aritmetik ortalaması alınarak da nihai ağırlıklara ulaşılmıştır. Çok sayıda karar vericinin ağırlıklarının birleştirilmesinde arit-

metik ortalamadan faydalandığı da görülmektedir (Chang, 1996, s.652).

Alternatiflerin (stratejilerin) her bir alt kriter bakımından karşılaştırılmasına ilişkin ağırlıkları Tablo 5'te verilmiştir. Bu tablo aynı zamanda hiyerarşik yapının en altındaki alternatifler ile bunların hemen üstünde yer alan alt kriterler arasındaki bağlantıyı sağlamaktadır.

Tablo 5. Alternatifler ile Alt Kriterler Arasındaki Ağırlıklar

	G1	G2	G3	Z1	Z2	Z3	F1	F2	F3	T1	T2	T3
GF	0,225	0,254	0,533	0,056	0,218	0,078	0,629	0,532	0,629	0,306	0,587	0,458
ZF	0,206	0,166	0,060	0,208	0,092	0,104	0,048	0,051	0,048	0,083	0,053	0,070
GT	0,253	0,302	0,206	0,334	0,469	0,470	0,108	0,165	0,108	0,146	0,118	0,260
ZT	0,315	0,278	0,201	0,401	0,221	0,348	0,215	0,252	0,215	0,466	0,242	0,212

Her bir alt kriterin ağırlıkları ile alternatiflerin ağırlıklarının kombinasyonu sonucunda elde edilen alternatiflere ilişkin öncelik ağırlıkları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6'da gösterilen ağırlıklar bir anlamda hiyerarşinin en altı ile ortası arasındaki bağlantıyı sağlayan ağırlıklardır. Şimdi sıra hiyerarşinin ortası ile en üstü

arasındaki bağlantının kurulmasına gelmiştir. Bu yapıldığında hiyerarşik yapı tamamlanmış olacaktır. Tablo 6'da elde edilen öncelik ağırlıkları ile G, Z, F ve T temel faktörlerin ağırlıklarının kombinasyonu yapılarak GF, ZF, GT ve ZT strateji alternatiflerine ilişkin nihai öncelik değerleri bulunacaktır. Strateji alternatiflerine ilişkin nihai öncelik değerleri Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 6. Alt Kriterler ile Strateji Alternatiflerinin Kombinasyonu

	G1	G2	G3	Alternatiflere İlişkin Öncelik Ağırlıkları
G1, G2, G3 Ağırlık	0,426	0,235	0,339	
GF	0,225	0,254	0,533	0,336
ZF	0,206	0,166	0,060	0,147
GT	0,253	0,302	0,206	0,249
ZT	0,315	0,278	0,201	0,268
	Z1	Z2	Z3	Alternatiflere İlişkin Öncelik Ağırlıkları
Z1, Z2, Z3 Ağırlık	0,446	0,271	0,283	
GF	0,056	0,218	0,078	0,106
ZF	0,208	0,092	0,104	0,147
GT	0,334	0,469	0,470	0,409
ZT	0,401	0,221	0,348	0,337
	F1	F2	F3	Alternatiflere İlişkin Öncelik Ağırlıkları
F1, F2, F3 Ağırlık	0,287	0,196	0,517	
GF	0,629	0,532	0,629	0,610
ZF	0,048	0,051	0,048	0,049
GT	0,108	0,165	0,108	0,119
ZT	0,215	0,252	0,215	0,222
	T1	T2	T3	Alternatiflere İlişkin Öncelik Ağırlıkları
T1, T2, T3 Ağırlık	0,335	0,409	0,255	
GF	0,306	0,587	0,458	0,459
ZF	0,083	0,053	0,070	0,067
GT	0,146	0,118	0,260	0,163
ZT	0,466	0,242	0,212	0,309

Tablo 7. Stratejilere İlişkin Nihai Öncelik Değerleri ve Sıralama

	G	Z	F	T	Alternatiflere İlişkin Nihai Öncelik Değerleri
G, Z, F, T Ağırlık	0,366	0,091	0,388	0,155	
GF	0,336	0,106	0,610	0,459	0,440
ZF	0,147	0,147	0,049	0,067	0,097
GT	0,249	0,409	0,119	0,163	0,200
ZT	0,268	0,337	0,222	0,309	0,263

Tablo 7 incelendiğinde en yüksek ağırlığı alan stratejinin GF stratejisi olduğu görülür. En yüksekte en düşüğe stratejiler ağırlıklarıyla birlikte sırasıyla şu şekilde sıralanmıştır: İlk sırada GF (0,440), ikinci sırada ZT (0,263), üçüncü sırada GT (0,200) ve son sırada ise ZF (0,097) yer almıştır. Burada seçilmesi en uygun strateji GF stratejisidir. Başka bir ifadeyle “daha fazla tutundurma faaliyeti ile kaya otellerin eşsiz özelliklerini vurgulamak” şeklinde bir strateji benimsenmelidir.

Sonuç

Çalışmanın başında da belirtildiği gibi Kapadokya bölgesinde yer alan ve gerçekten dünyanın başka yerinde benzerini bulmanın mümkün olmadığı kaya oteller, bölgenin turizm potansiyelini arttıran değerlerdendir. Özellikle benzer turizm değerlerine sahip diğer Akdeniz ülkeleri arasında farklılık yarata-

rak sektörde lider olabilmek adına, Türkiye'nin kaya oteller gibi fırsatları bulup değerlendirmesi gerekmektedir. Zira Dünya Turizm Örgütü'nün yayınladığı istatistikler göstermektedir ki -turizm potansiyeli açısından birbirlerine çok benzemelerine rağmen Türkiye'nin turizm gelirleri, bölgedeki İspanya ve Yunanistan gibi diğer ülkelere göre oldukça düşüktür. Bu nedenle kaya oteller ve benzeri farklılıkları değerlendirmek ülke ekonomisi adına da oldukça faydalı olabilecektir.

Çalışmanın izlediği süreç ve ulaşılan sonuçlar kaya otel işletmecileri ile diğer turizm çalışanlarına ışık tutacaktır. Çalışmanın birinci ve ikinci adımında gerçekleştirilen SWOT analizi ve bu analizi oluşturan faktörlerin tabii tutulduğu ikili karşılaştırmalar ve sonuçları, kaya otel işletmelerinin güçlü ve zayıf -hatta en güçlü ve en zayıf- yönleri ile sektörün onlara sun-

duğu en büyük fırsatların ve tehditlerin belirlenmesini sağlamıştır. Bu, ilgili işletme yöneticilerinin bundan sonraki stratejik kararlarında faydalanabileceği bir durumdur. Çalışma sonuçları, kaya otel işletmelerinin en güçlü özelliğinin, kendine özgü mimari yapısı ve dekorasyonu ile diğer işletmelerden ayrılması olduğunu göstermektedir. En zayıf özelliğinin ise, Kapadokya Bölgesi'nin bir sit alanı oluşu ve buna bağlı olarak bu eski kaya yapıların otele dönüştürülmesi esnasında yasal sıkıntıların yaşanması olduğu belirlenmiştir. Yine buldukları bölgenin -Kapadokya Bölgesi- özel coğrafik, kültürel ve tarihi dokusu bu işletmelerin sahip olduğu en büyük fırsat olarak belirlenirken, var olan en büyük tehdidin artan işletme sayısına bağlı olarak şiddetlenen rekabet olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca analiz sonuçları güçlü yönlerin ve fırsatların, tehditler ve zayıf yönlerden daha güçlü olduğunu göstermektedir.

SWOT matrisi değişkenleri bağlamında dört temel strateji belirlenmiş ve yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde kaya oteller için en uygun olan strateji belirlenmiştir. En yüksek ağırlığı GF stratejisi almıştır. En yüksekte en düşüğe stratejiler ağırlıklarıyla birlikte sırasıyla şu şekilde sıralanmıştır: İlk sırada GF (0,440), ikinci sırada ZT (0,263), üçüncü sırada GT (0,200) ve son sırada ise ZF (0,097) yer almıştır. Burada seçilmesi en uygun strateji GF stratejisidir. Başka bir ifadeyle "daha fazla tutundurma faaliyeti ile kaya otellerin eşsiz özelliklerini vurgulamak" şeklinde bir strateji benimsenmelidir. Kaya otellerin ve Kapadokya'nın dünya coğrafyasında eşsiz olduğu düşünülürse bu sonuç şartırcı olmayacaktır.

Belirlenmiş olan bu en uygun strateji, aynı zamanda işletme yöneticilerine yönelik sunulacak bir öneri de olmaktadır. Ayrıca işletme yöneticilerine karar alırken çalışma kapsamında gerçekleştirilmiş olan SWOT matrisi ve belirlenen diğer üç stratejiyi de dikkate almaları önerilmektedir. Bu çalışma sonucunda önerilen stratejinin uygulanmasında konaklama işletmelerinin yöneticileri ile yerel yönetimlere, üniversitelere, sivil toplum örgütlerine ve turizm sektöründe yer alan diğer bütün paydaşlara da önemli sorumluluklar düşmektedir. Onların verecekleri destek ile planlanan stratejilerin uygulanıp, sürdürülmesi daha kolay olacaktır.

Çalışmanın bir benzerinin daha önce gerçekleştirilmiş olması ve buna bağlı olarak karşılaştırılacak sonuçların bulunmaması bu çalışma için bir sınırlılık olarak belirtilebilir. Yine de bu çalışmanın, kaya oteller için bundan sonra yapılacak olan araştırmalara ışık tutacağı ifade edilebilir. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda SWOT/AHP bütünlük yöntemi kullanılarak turizm sektörü içerisinde farklı işletmelerde stratejik planlama çalışmaları yapılabilir. Kaya oteller ile diğer otellerin karşılaştırıldığı çalışmaların gerçekleştirilmesi de düşünülebilir. Ayrıca AHP yöntemi dışında TOPSIS, ELECTRE gibi diğer çok kriterli karar verme yöntemlerinden veya bunların Bulanık uzantısı olan yöntemlerden de yararlanılması mümkündür.

Kaynakça

- Ar, İ.M. (2013). Trabzon İli İçin Kentsel Lojistik Stratejisi Seçimi: Birleştirilmiş SWOT Analizi-Analitik Ağ Süreci Yöntemi Uygulaması. *II. Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi*, 16-18 Mayıs, Aksaray Üniversitesi, Aksaray.
- Artık, Z. (2013). Analitik Hiyerarşi Süreci Işığında; Doğu Karadeniz Turizmi İçin En Uygun Tutundurma Karması Elemanının Belirlenmesi. *II. Rize Kalkınma Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 351-370.
- Aytekin, O., Tezcan, Ö., Kuşan, H., & Özdemir, I. (2012). İnşaat Proje Yatırımlarının Değerlendirilmesinde Analitik Hiyerarşi Yönteminin Kullanılması. *Journal of New World Sciences Academy*, 7 (1), 229-238.
- Bakoğlu, R. (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Baldemir, E. & Akyurt Kurnaz, H. (2013). İlçelerin Turizm Potansiyellerinin Analitik Hiyerarşi Yöntemi İle Sıralanması: Muğla Örneği. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30, 51-67.
- Cengiz, T., Akbulak, C., Özcan, H. & Baytekin, H. (2013). Gökçeada'da Optimal Arazi Kullanımının Belirlenmesi. *Tarım Bilimleri Dergisi*, 19, 148-162.
- Chang, D.-Y. (1996). Applications of the Extent Analysis Method on Fuzzy AHP. *European Journal of Operational Research*, 95, 649-655.

- Chang, H.-H., & Huang, W.-C. (2006). Application of a Quantification SWOT Analytical Method. *Mathematical and Computer Modelling*, 43, 158-169.
- Çevik, S. & Kaya, S. (2010). Türkiye'nin Lojistik Potansiyeli ve İzmir'in Lojistik Faaliyetleri Açısından Durum (SWOT) Analizi, İzmir Ticaret Odası AR&GE Bülten, 22-28.
- Demirdöğen, O. (1997). SWOT Analizi ile Üretim Stratejilerinin Geliştirilmesi. *Verimlilik Dergisi*, Milli Produktivite Merkezi Yayını, 1: 113-124.
- Doğan, N.Ö. & Gencan, S. (2013). Seyahat Acentası Yöneticilerinin Bakış Açısıyla En Uygun Otel Seçimi: Bir Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) Uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 41, 69-88.
- Durgun, A. (2007). Isparta Turizminin SWOT Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 93-109.
- Eleren, A. (2006). Kuruluş Yeri Seçiminin Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi ile Belirlenmesi: Deri Sektörü Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (20), 405-416.
- Erdem, S., & Kavrukkoca, G. (2002). Sürekli İyileştirme Projelerinin Seçiminde Analitik Hiyerarşi Süreci'nin Kullanımı. 1. Ulusal Kalite Fonksiyon Göçerimi Sempozyumu, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 1-16.
- Erdem, A.R. (2006). Stratejik Planlamayla Devlet Üniversitelerinin Güçlü Yönlerinin, Zayıf Noktalarının, Fırsat ve Tehditlerinin Tanımlanması (SWOT Analizi). *Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 139-151.
- Fuller, D., Buultjens, J. & Cummings, E. (2005). Ecotourism and Indigenous Micro-enterprise Formation in Northern Australia Opportunities and Constraints. *Tourism Management*, 26, 891-904.
- Görener, A., Toker, K., & Uluçay, K. (2012). Application of Combined SWOT and AHP: A Case Study for a Manufacturing Firm. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1525-1534.
- Güngör, S. & Arslan, M. (2004). Turizm ve Rekreasyon Stratejileri için SWOT Analizi, Görsel Kalite Değerlendirmesi, Turizm Tesislerinin Beğenilirliği ve Turizm Tesisleri Durum Analizi Uygulaması. *Beyşehir İlçesi Örneği. SÜ Ziraat Fakültesi Dergisi*, 18(33), 68-72.
- Gürbüz, F. (2010). A'WOT Analizi-Erciyes Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü Uygulaması. *Erciyes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 26 (4), 369-378.
- Handfield, R., Waltonb, S. V., Sroufec, R., & Melnyk, S. A. (2002). Applying Environmental Criteria to Supplier Assessment: A Study in the Application of the Analytical Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research*, 141 (1), 70-87.
- <http://media.unwto.org> (UNWTO, 2013).
- İncesu, E., Yorulmaz, M. & Doğrul, M. (2011). Konya Seydişehir Devlet Hastanesinde Kesici ve Delici Alet Yaralanmalarını Önleme Programı ve İş Güvenliğinin Sağlanması. 5. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi. 13-16 Ekim 2011, Fethiye.
- Kajanus, M., Leskinen, P., Kurttila, M. & Kangas, J. (2012). Making Use of MCDS Methods in SWOT Analysis- Lessons Learnt in Strategic Natural Resources Management. *Forest Policy and Economics*, 20, 1-9.
- Kamışlı, H., Yanpar Yelken, T. & Akay, C. (2013). Hastane Okullarının Mevcut Durumuna İlişkin Öğretmen Görüşleri. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 321-351.
- Karagüzel, O., Ortaçesme, V. & Özkan, B. (1999). Türkiye Ölçeğinde Bitki Genetik Kaynaklarının Muhafazası Yöntemlerine SWOT Analiz Tekniği ile Bir Yaklaşım. 1st International Symposium on Protection of Natural Environment and Ekrani Karacam, 23-25th September 1999, Kütahya, 518-527.
- Kiper, T. & Öztürk A.G. (2011). Kent Ormanlarının Rekreasyonel Kullanımı ve Yerel Halkın Farkındalığı. *Tekirdağ Ziraat Fakültesi Dergisi*, 8(2), 105-117.

- Korsakiene, R. (2004). Determining Competitive Advantage: The Analytic Hierarchy Process. *Journal of Business Economics and Management*, 5(4), 205-215.
- Kurttila, M., Kajanus, M., & Kangas, J. (2004). The Use of Value Focused Thinking and the A'WOT Hybrid Method in Tourism Management. *Tourism Management*, 25, 499-506.
- Kurttilaa, M., Pesonena, M., Kangas, J., & Kajanus, M. (2000). Utilizing The Analytic Hierarchy Process (AHP) in SWOT Analysis- A Hybrid Method and its Application to a Forest-Certification Case. *Forest Policy and Economics*, 1, 41-52.
- Kuşat, N. (2014). Isparta Dış Ticaret Sektörünün SWOT Analizi Kapsamında Mevcut Durum Değerlendirmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 299-324.
- Labib, A.W. (2011). A Supplier Selection Model: A Comparison of Fuzzy Logic and the Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Production Research*, 49(21), 6287-6299.
- Lee, S., & Walsh, P. (2011). SWOT and AHP Hybrid Model for Sport Marketing Outsourcing Using a Case of Intercollegiate Sport. *Sport Management Review*, 14, 361-369.
- Mahdi, I. M., & Alreshaid, K. (2005). Decision Support System for Selecting the Proper Project Delivery Method Using Analytical Hierarchy Process (AHP). *International Journal of Project Management*, 23 (7), 564-572.
- Manap Davras, G. & Karaatlı, M. (2014) Otel İşletmelerinde Tedarikçi Seçimi Sürecinde AHP Ve BAHP Yöntemlerinin Uygulanması, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32 (1), 87-112.
- Markovska, N., Taseska, V. & Pop-Jordanov, J. (2009). SWOT Analyses of the National Energy Sector for Sustainable Energy Development. *Energy*, 34, 752-756.
- Murat, G., & Çelik, N. (2007). Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi ile Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Değerlendirme: Bartın Örneği. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (6), 1-20.
- Nikolaou, E. I., & Evangelinos, K. (2010). SWOT Analysis of Environmental Management Practices in Greek Mining and Mineral Industry. *Resources Policy*, 35 (3), 226-234.
- Özköse, H., Arı, S. & Çakır, Ö. (2013). Uzaktan Eğitim Süreci için SWOT Analizi. *Middle Eastern & African Journal of Educational Research*, 5, 41-55.
- Özyörük, B., & Özcan, E. C. (2008). Analitik Hiyerarşi Sürecinin Tedarikçi Seçiminde Uygulanması: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (1), 133-144.
- Özyurt, H. & Çetin, M. (2000). Rekabet Stratejileri Belirlemede SWOT Analizinin Rolü. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1), 63-73.
- Paksoy, H.M. (2006). Küçük ve Orta Ölçekli Yatırım Yapacak Girişimcilerin SWOT Analizi ile Araştırılması: Ş.Urfa ve Bursa İlleri Karşılaştırması. *İktisat İşletme ve Finans*, 21(249), 81-94.
- Reihanian, A., Mahmood, N.Z.B., Kahrom, E. & Hin, T.W. (2012). Sustainable Tourism Development Strategy by SWOT Analysis: Boujagh National Park, Iran. *Tourism Management Perspectives*, 4, 223-228.
- Saaty, T.L. (1990). How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process. *European Journal of Operations Research*, 48 (3), 9-26.
- Saaty, T.L. (2002). Decision Making with the Analytic Hierarchy Process, *Scientia Iranica*, 9(3), 215-229.
- Sandıkçı, M. & Özgen, Ü. (2013). Afyonkarahisar İlinin Termal Turizm Açısından SWOT Analizi ile Değerlendirilmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (3), 51-79.
- Shrestha, R.K., Alavalapati, J.R.R. & Kalmbacher, R.S. (2004). Exploring the Potential for Silvopasture Adoption in South-Central Florida: An Application of SWOT-AHP Method. *Agricultural Systems*, 81, 185-199.
- Stewart, R. A., Mohamed, S., & Daet, R. (2002). Strategic Implementation of IT/IS Projects in Construction: A Case Study. *Automation in Construction*, 11, 681-694.

- Şeker, Ş., & Özgürler, M. (2012). Analysis of the Turkish Consumer Electronics Firm Using SWOT-AHP Method. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1544-1554.
- Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası. (2014). Ödemeler Dengesi Raporu (Rapor No: 1). Ankara.
- Uçar, D., & Doğru, A. Ö. (2005). CBS Projelerinin Stratejik Planlaması ve SWOT Analizinin Yeri. TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı, Ankara: TMMOB, 1-8.
- Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Wickramasinghe, V. & Takano, S. (2009). Application of Combined SWOT and Analytic Hierarchy Process (AHP) for Tourism Revival Strategic Marketing Planning: A Case of Sri Lanka Tourism. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 8.
- Yenice, M. S. (2014). Konya Tarihi Kent Merkezi İçin Turizm Odaklı Yenileme Stratejileri. *Artium*, 2 (1), 70-84.
- Yıldırım, N. (2008). Okul Müdürlerine Göre İlköğretim Okullarının SWOT (GZFT) Analizi. *GOÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 123-143.
- Yoldash, M.A. (2013). An Evaluation of Trade and Investment Potential in Afghanistan for the Foreign Companies and a SWOT Analysis on the Turkish Companies. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(6), 468-476.
- Yumuk, G. & İnan, İ.H. (2005). Trakya Bölgesindeki İmalat Sanayi İşletmelerinin Kalite Maliyetlerinin SWOT Analizi İle Değerlendirilmesi. *Tekirdağ Ziraat Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 177-188.
- Yüksel, İ., & Akın, A. (2006). Analitik Hiyerarşi Proses Yöntemiyle İşletmelerde Strateji Belirleme. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(2), 254-268.
- Yüksel, İ. & Dağdeviren, M. (2007). Using the Analytic Network Process (ANP) in a SWOT Analysis- A Case Study for a Textile Firm. *Information Sciences*, 177, 3364-3382.

Ekler

Ek A. 6 Nolu Karar Vericiye Ait İkili Karşılaştırmalar

Stratejilerin G1 Bakımından Karşılaştırıldığı Matris					
	GF	ZF	GT	ZT	Oncelik Değeri
GF	1,00	0,20	0,33	0,14	0,056
ZF	5,00	1,00	5,00	0,33	0,295
GT	3,00	0,20	1,00	0,20	0,110
ZT	7,00	3,00	5,00	1,00	0,539
TO = 0,09					

Stratejilerin G2 Bakımından Karşılaştırıldığı Matris					
	GF	ZF	GT	ZT	Oncelik Değeri
GF	1,00	7,00	3,00	1,00	0,421
ZF	0,14	1,00	0,20	0,20	0,054
GT	0,33	5,00	1,00	1,00	0,229
ZT	1,00	5,00	1,00	1,00	0,297
TO = 0,04					

Stratejilerin G3 Bakımından Karşılaştırıldığı Matris					
	GF	ZF	GT	ZT	Oncelik Değeri
GF	1,00	7,00	7,00	5,00	0,623
ZF	0,14	1,00	0,33	0,20	0,055
GT	0,14	3,00	1,00	0,33	0,106
ZT	0,20	5,00	3,00	1,00	0,216
TO = 0,09					

Stratejilerin Z1 Bakımından Karşılaştırıldığı Matris					
	GF	ZF	GT	ZT	Oncelik Değeri
GF	1,00	0,33	0,14	0,20	0,057
ZF	3,00	1,00	0,20	0,33	0,122
GT	7,00	5,00	1,00	3,00	0,558
ZT	5,00	3,00	0,33	1,00	0,263
TO = 0,04					

Stratejilerin Z2 Bakımından Karşılaştırıldığı Matris					
	GF	ZF	GT	ZT	Oncelik Değeri
GF	1,00	0,33	0,14	0,20	0,057
ZF	3,00	1,00	0,20	0,33	0,122
GT	7,00	5,00	1,00	3,00	0,558
ZT	5,00	3,00	0,33	1,00	0,263
TO = 0,04					

Stratejilerin Z3 Bakımından Karşılaştırıldığı Matris					
	GF	ZF	GT	ZT	Oncelik Değeri
GF	1,00	0,33	0,14	0,20	0,057
ZF	3,00	1,00	0,20	0,33	0,122
GT	7,00	5,00	1,00	3,00	0,558
ZT	5,00	3,00	0,33	1,00	0,263
TO = 0,04					

Stratejilerin F1 Bakımından Karşılaştırıldığı Matris					
	GF	ZF	GT	ZT	Oncelik Değeri
GF	1,00	9,00	7,00	5,00	0,643
ZF	0,11	1,00	0,33	0,20	0,048
GT	0,14	3,00	1,00	0,33	0,101
ZT	0,20	5,00	3,00	1,00	0,208
TO = 0,06					

Stratejilerin F2 Bakımından Karşılaştırıldığı Matris					
	GF	ZF	GT	ZT	Oncelik Değeri
GF	1,00	9,00	7,00	5,00	0,643
ZF	0,11	1,00	0,33	0,20	0,048
GT	0,14	3,00	1,00	0,33	0,101
ZT	0,20	5,00	3,00	1,00	0,208
TO = 0,06					

Stratejilerin F3 Bakımından Karşılaştırıldığı Matris					
	GF	ZF	GT	ZT	Oncelik Değeri
GF	1,00	9,00	7,00	5,00	0,643
ZF	0,11	1,00	0,33	0,20	0,048
GT	0,14	3,00	1,00	0,33	0,101
ZT	0,20	5,00	3,00	1,00	0,208
TO = 0,06					

Stratejilerin T1 Bakımından Karşılaştırıldığı Matris					
	GF	ZF	GT	ZT	Oncelik Değeri
GF	1,00	7,00	3,00	1,00	0,421
ZF	0,14	1,00	0,20	0,20	0,054
GT	0,33	5,00	1,00	1,00	0,229
ZT	1,00	5,00	1,00	1,00	0,297
TO = 0,04					

Stratejilerin T2 Bakımından Karşılaştırıldığı Matris					
	GF	ZF	GT	ZT	Oncelik Değeri
GF	1,00	9,00	5,00	5,00	0,616
ZF	0,11	1,00	0,33	0,20	0,049
GT	0,20	3,00	1,00	0,33	0,114
ZT	0,20	5,00	3,00	1,00	0,221
TO = 0,07					

Stratejilerin T3 Bakımından Karşılaştırıldığı Matris					
	GF	ZF	GT	ZT	Oncelik Değeri
GF	1,00	7,00	5,00	3,00	0,558
ZF	0,14	1,00	0,33	0,20	0,057
GT	0,20	3,00	1,00	0,33	0,122
ZT	0,33	5,00	3,00	1,00	0,263
TO = 0,04					

Ek B. 7 Nolu Karar Vericiye Ait İkili Karşılaştırmalar

Stratejilerin G1 Bakımından Karşılaştırıldığı Matris					
	GF	ZF	GT	ZT	Öncelik Değeri
GF	1,00	3,00	1,00	5,00	0,395
ZF	0,33	1,00	0,33	1,00	0,118
GT	1,00	3,00	1,00	5,00	0,395
ZT	0,20	1,00	0,20	1,00	0,092
TO = 0,01					

Stratejilerin G2 Bakımından Karşılaştırıldığı Matris					
	GF	ZF	GT	ZT	Öncelik Değeri
GF	1,00	0,33	0,33	0,20	0,087
ZF	3,00	1,00	1,00	1,00	0,279
GT	3,00	1,00	1,00	3,00	0,375
ZT	5,00	1,00	0,33	1,00	0,258
TO = 0,10					

Stratejilerin G3 Bakımından Karşılaştırıldığı Matris					
	GF	ZF	GT	ZT	Öncelik Değeri
GF	1,00	5,00	1,00	5,00	0,442
ZF	0,20	1,00	0,20	0,33	0,066
GT	1,00	5,00	1,00	1,00	0,306
ZT	0,20	3,00	1,00	1,00	0,187
TO = 0,10					

Stratejilerin Z1 Bakımından Karşılaştırıldığı Matris					
	GF	ZF	GT	ZT	Öncelik Değeri
GF	1,00	0,20	0,33	0,14	0,056
ZF	5,00	1,00	5,00	0,33	0,295
GT	3,00	0,20	1,00	0,20	0,110
ZT	7,00	3,00	5,00	1,00	0,539
TO = 0,09					

Stratejilerin Z2 Bakımından Karşılaştırıldığı Matris					
	GF	ZF	GT	ZT	Öncelik Değeri
GF	1,00	5,00	1,00	3,00	0,380
ZF	0,20	1,00	0,20	0,20	0,062
GT	1,00	5,00	1,00	3,00	0,380
ZT	0,33	5,00	0,33	1,00	0,179
TO = 0,06					

Stratejilerin Z3 Bakımından Karşılaştırıldığı Matris					
	GF	ZF	GT	ZT	Öncelik Değeri
GF	1,00	1,00	0,33	0,20	0,100
ZF	1,00	1,00	0,20	0,20	0,086
GT	3,00	5,00	1,00	1,00	0,382
ZT	5,00	5,00	1,00	1,00	0,432
TO = 0,01					

Stratejilerin F1 Bakımından Karşılaştırıldığı Matris					
	GF	ZF	GT	ZT	Öncelik Değeri
GF	1,00	9,00	5,00	5,00	0,616
ZF	0,11	1,00	0,33	0,20	0,049
GT	0,20	3,00	1,00	0,33	0,114
ZT	0,20	5,00	3,00	1,00	0,221
TO = 0,07					

Stratejilerin F2 Bakımından Karşılaştırıldığı Matris					
	GF	ZF	GT	ZT	Öncelik Değeri
GF	1,00	7,00	3,00	1,00	0,421
ZF	0,14	1,00	0,20	0,20	0,054
GT	0,33	5,00	1,00	1,00	0,229
ZT	1,00	5,00	1,00	1,00	0,297
TO = 0,04					

Stratejilerin F3 Bakımından Karşılaştırıldığı Matris					
	GF	ZF	GT	ZT	Öncelik Değeri
GF	1,00	9,00	5,00	5,00	0,616
ZF	0,11	1,00	0,33	0,20	0,049
GT	0,20	3,00	1,00	0,33	0,114
ZT	0,20	5,00	3,00	1,00	0,221
TO = 0,07					

Stratejilerin T1 Bakımından Karşılaştırıldığı Matris					
	GF	ZF	GT	ZT	Öncelik Değeri
GF	1,00	3,00	3,00	0,20	0,191
ZF	0,33	1,00	3,00	0,14	0,112
GT	0,33	0,33	1,00	0,14	0,062
ZT	5,00	7,00	7,00	1,00	0,635
TO = 0,09					

Stratejilerin T2 Bakımından Karşılaştırıldığı Matris					
	GF	ZF	GT	ZT	Öncelik Değeri
GF	1,00	7,00	5,00	3,00	0,558
ZF	0,14	1,00	0,33	0,20	0,057
GT	0,20	3,00	1,00	0,33	0,122
ZT	0,33	5,00	3,00	1,00	0,263
TO = 0,04					

Stratejilerin T3 Bakımından Karşılaştırıldığı Matris					
	GF	ZF	GT	ZT	Öncelik Değeri
GF	1,00	3,00	1,00	3,00	0,357
ZF	0,33	1,00	0,20	0,33	0,083
GT	1,00	5,00	1,00	3,00	0,399
ZT	0,33	3,00	0,33	1,00	0,161
TO = 0,04					