

İş Çevresi Özelliklerinin İşletme Stratejisi Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründen Bulgular

Yunus Emre TAŞGİT* & Ercan ERGÜN**

Özet

İş çevresi ve işletme stratejisi, stratejik yönetim alanında işletmelerin başarısını etkileyen en önemli konular arasında gösterilmektedir. Konular uluslararası literatürde gereken ilgiyi görmüş ve belirli bir olgunluğa ulaşmış olmasına rağmen Türkiye ölçeğinde oldukça sığ kalmıştır. Bu araştırma; iş çevresinin, işletme stratejisi üzerindeki etkisini keşifsel analiz yöntemleriyle tespit ederek alan yazındaki bu boşluğu kapatmayı amaçlamaktadır. Nicel araştırma yöntemi ve anket tekniği kullanılarak üst düzey yöneticilerden verileri elde edilen çalışmada oldukça ilgi çekici sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre proaktif strateji üzerinde en önemli etkisi olan iş çevresi özelliği dinamizmdir. Baskı unsurunun egemen olduğu iş çevrelerinde işletmeler çoğunlukla agresif stratejileri tercih ederken taklitçi ve savunmacı strateji ise en fazla çeşitlilik ve kompleksliğin egemen olduğu iş çevrelerinde tercih edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş Çevresi, İşletme Stratejisi, Hizmet Sektörü, Otel İşletmeleri, Üst Düzey Yöneticiler.

The Impact of Business Environment Characteristics on Business Strategy: Findings from the Service Sector

Abstract

Business environment and business strategy are regarded as the most important issues affecting the success of businesses in the area of strategic management. Although these issues have received considerable attention and reached a certain maturity in the international literature, they still have remained fairly shallow in the strategic management literature in Turkey. In the research, it is intended to fill this gap in the literature by identifying with the impact of the business environment on business strategy. Quantitative research method was used in the study and data were obtained using the survey technique. According to the re-

* Yrd. Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Düzce, Türkiye, E-posta: yunusemretasgit@duzce.edu.tr

** Yrd. Doç. Dr., Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Bölümü, Gebze, Kocaeli, Türkiye, E-posta: eergun@gyte.edu.tr

sults, the most important business environment characteristic that has an impact on proactive strategies is dynamism. In business environment where pressure is dominant, the businesses often prefer aggressive strategies. Imitator strategy and defensive strategy are generally preferred in the business environments dominated by diversity and complexity.

Keywords: Business Environment, Business Strategy, Service Sector, Hotel Management, Senior Managers.

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, çevresel faktörlerin çok hızlı değiştiği ve geliştiği, ticari sınırların kalktığı, belirsizliğin normallik haline geldiği dinamik bir iş dünyasında yaşamlarını sürdürmektedir. Böyle bir ortamda uzun dönemli rekabet üstünlüğü elde etmek için iş çevresi özellikleri ile işletme stratejileri arasında stratejik uyumun (oryantasyon) sağlanmasına çok şiddetli ihtiyaç vardır. Dolayısıyla işletmelerin yaşamlarını sürdürdükleri çevrelerin yapısal özelliklerini stratejik analizler aracılığıyla belirlemesi ve analiz sonrası ortaya çıkan çevresel koşullara uygun olarak stratejilerini formüle stratejik önem arz etmektedir.

Stratejik yönetim yazınında geçerlilik ve güvenilirliği kabul edilen birçok araştırma iş çevresi özelliklerinin, işletmenin birçok özelliğini (yapı, kültür, karar, strateji, performans vb.) önemli derecede etkilediğini ortaya koyarken, özellikle iş çevresi özellikleri ve işletme stratejisi arasındaki ilişki oldukça ilgi çekicidir. Örneğin Ward ve diğerleri¹ çevresel koşullarının işletmenin rekabet stratejileri ve dolayısıyla performansı üzerinde anlamlı etkilerinin olduğunu ileri sürmektedir. Hutzschenreuter ve Israel² çevresel değişim ile organizasyonun stratejik uyumu arasında önemli bir ilişkinin olduğunu, çevresel değişimin çoğu zaman firmanın stratejik uyumunu bozan bir unsur olduğunu savunmaktadır. Kald ve diğerleri³ endüstri koşullarının değişimi ile organizasyonların stratejilerini değiştirmek zorunda kalmaları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Smith ve diğerleri⁴ işletmelerin üst düzey performans gösterebilmesi için stratejileri ile çevreleri arasında üst düzey uyumun olması gerektiğini savunmaktadır. Tan ve diğerleri⁵ işletmenin rekabet çevresinin, firma performansı üzerinde doğrudan

1 Peter T. Ward, Rebecca Duray, Keong G. Leong and Chee-Chuong Sum, "Business Environment, Operations Strategy, and Performance: An Empirical Study of Singapore Manufacturers", Journal of Operations Management, Vol.13, 1995, s.99-115.

2 Thomas Hutzschenreuter and Sascha Israel, "A Review of Empirical Research on Dynamic Competitive Strategy", International Journal of Management Reviews, Vol.11, No.4, 2009, s.421-461.

3 Magnus Kald, Fredrik Nilsson and Birger Rapp, "On Strategy and Management Control: the Importance of Classifying the Strategy of the Business", British Journal of Management, Vol.11, 2000, s.197-212.

4 Thomas M. Smith and James S. Reece, "The Relationship of Strategy Fit, Productivity, and Performance in A Service Setting", Journal of Operations Management, Vol.17, No. (2)2, 1999, s.145-161.

5 Keah-Choon Tan, Vijay R. Kannan, Robert B. Handfield and Soumen Ghosh, "Supply Chain Management: An Empirical Study of its Impact on Performance", International Journal of Operations and Production Management, Vol.19, No.10, 1999, s.1034-1052.

etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Ward ve Duray'a⁶ göre ise işletmenin çevresi ile rekabet stratejisi arasında önemli bir ilişki vardır ve bu ilişkinin yapısı işletmenin performansını etkilemektedir. Bourgeois⁷ yöneticilerin, firmanın faaliyetlerini yürüttüğü çevreleri algılama biçimlerinin stratejik seçimlerini etkilediğini ortaya koymaktadır. Yazara göre eğer yöneticiler organizasyonel çevreyi, dinamik ve belirsizlik düzeyi yüksek olarak algılıyorlarsa, daha kapsamlı ve çok yönlü stratejiler geliştiriyorlar ve yöneticilerin daha proaktif ve yenilikçi olma ve daha fazla risk alma eğilimleri artmaktadır.

İş çevresi ve işletme stratejisi konuları Avrupa ve Amerika toplumlarında detaylı olarak tartışılmasına rağmen Türkiye ölçeğinde konuya ilişkin kapsamlı araştırmalara rastlanılmamıştır. Yürütülen araştırma ile iş çevresi özellikleri ve işletme stratejisi arasındaki doğrudan ilişkileri ve etkileşimleri keşfedici analiz yöntemleriyle tespit etmek amaçlanmaktadır. Bu amacın gerçekleştirilmesiyle Türkiye ölçeğindeki boşluğun doldurulacağı öngörülmektedir. Aynı zamanda farklı kültürlerle ve sektörlerle yönelik geliştirilmiş ve geçerliği ve güvenilirliği kabul edilmiş ölçekler, yeni bir kültür (Türkiye işletme yönetim kültürü) ve sektör (hizmet-otellilik) açısından değerlendirildiği için uluslararası literatüre orijinal bilgi sunulmaktadır.

Diğer taraftan araştırmanın teorik modelini oluşturan değişkenler arasındaki ilişkiler düşünüldüğünde: organizasyonel çevrenin özelliklerinin belirlenmesi ve işletme stratejisini nasıl etkilediğinin tespit edilmesinin, yine işletmelerin hangi çevresel koşullarda hangi stratejiler geliştirebileceklerinin belirlenmeye çalışılmasının teorik ve pratik açıdan oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

LİTERATÜR İNCELEMESİ

İşletmeler, çevrelerinden etkilenen ve çevrelerini etkileyen açık sistemlerdir⁸. Bu özellik organizasyonları daha dinamik ve çevrelerine duyarlı olmaya zorlamaktadır. Küreselleşme ve yaşanan teknolojik gelişmeler, daha hızlı ve öngörülemeyen değişimlerin olduğu, çeşitlilik ve karmaşıklığın arttığı, rekabet baskısının çok şiddetli olduğu bir iş çevresi ortaya çıkarmıştır. Firmalar hayatta kalmaları ve başarılı olmaları için bu iş çevresi koşullarına uyum sağlamaları gerekmektedir. Uyum sağlayabilmenin en önemli koşulu ise işletmelerin faaliyetlerini yürüttükleri çevreleri tanımaları, bu çevrelerin yapısal özelliklerini anlamaları ve bu çevresel değişimlere etkili cevap verebilecekleri çevresel analiz yöntemleri geliştirmeleri ve kullanmalarındır.

6 Peter T. Ward and Rebecca Duray, "Manufacturing Strategy in Context: Environment, Competitive Strategy and Manufacturing Strategy", *Journal of Operations Management*, Vol.18, 2000, s.123-138.

7 L. Jay Bourgeois III, "Strategy and Environment: A Conceptual Integration", *The Academy of Management Review*, Vol.5, No.1, January 1980, s.25-39.

8 Thomas. S. Bateman and Scott A. Snell, *Management Competing in the New Era*, (New York: McGraw-Hill, 2002).

İş Çevresi

İş çevresi, organizasyonun sınırları dışında yer alan, rakipler, müşteriler, devlet, ekonomik sistem gibi organizasyonu etkileyen tüm güçlerin (faktörlerin) içinde yer aldığı bir yaşam alanı olarak tanımlanmaktadır⁹. Grant¹⁰ organizasyonel çevreyi, işletmenin kararlarını ve performansını etkileyen dışsal güçlerin yer aldığı alan olarak ifade etmektedir. Brandenburger ve Nalebuff¹¹ ise organizasyonel çevreyi, içerisinde rakipler, müşteriler, tedarikçiler, tamamlayıcılar gibi oyuncuların bulunduğu ve çeşitli kuralların, taktiklerin, katma değerlerin ve sınırların olduğu oyun alanı olarak değerlendirmektedir. Longenecker ve Pringle'ye¹² göre iş çevresi, çok farklı özelliklere sahip bileşenlerden oluşan kompleks bir yapıya sahiptir ve bileşenler arasında çok önemli ve çeşitli bir etkileşim vardır. Bu bileşenler, işletmenin stratejik kararlarını, amaç ve hedeflerini, misyon ve vizyonlarını, strateji ve politikalarını etkileyebilecek potansiyele sahip olduğu için yöneticiler tarafından dikkate alınmak zorundadır.

Literatürde iş çevresi kavramının daha iyi anlaşılması ve açıklanabilmesi için çeşitli sınıflandırmalar tartışılmaktadır. Örneğin; Bateman ve Snell¹³ iş çevresini iki gruba ayırmaktadır: Makro çevre ve Rekabet Çevresi. Hitt ve diğerleri¹⁴ ise iş çevresini üç gruba ayırmaktadır. Genel çevre, Endüstri çevresi ve Rekabet çevresi. Benzer şekilde Fitzroy ve Hulbert¹⁵ organizasyonel çevreyi birbiriyle etkileşimli üç farklı sınıfa ayırmaktadır. Uzak çevre, Endüstri çevresi ve Rekabet çevresi. Uzak çevre; firmaların içerisinde rekabet ettikleri, PESTL diye adlandırılan, stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasında güçlü bir etkiye sahip politik, ekonomik, sosyal, teknolojik ve hukuki çevreyi ifade etmektedir. Endüstri çevresi; firma ve rakiplerinin üzerinde doğrudan bir etkiye sahip, işletmenin operasyonlarını ve başarısını etkileyen, tedarikçiler, alıcılar, pazar potansiyeli olan firmalar ve doğrudan rakip olmayan firmaların yer aldığı alanı ifade etmektedir. Rekabetçi çevre ise; firmanın ürün\hizmet\pazarlama karması gibi bileşenlerde doğrudan karşı karşıya kaldığı, yaşanan her tür değişime firmanın doğrudan müdahalesinin gerekli olduğu çevreyi ifade etmektedir.

9 Thomas. S. Bateman and Scott A. Snell, *Management Competing in the New Era*, (New York: McGraw-Hill, 2002).

10 Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, (Massachusetts: Backwell Publishers Inc, 2005).

11 Adam M. Brandenburger and Barry J. Nalebuff, *Ortaklaşa Rekabet*, (Çev. Levent Cinemre), (İstanbul: Scala Yayıncılık ve Tanıtım, 1998).

12 Justin G. Longenecker and Charles D. Pringle, *Management*. (Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company, 1984).

13 Thomas. S. Bateman and Scott A. Snell, *Management Competing in the New Era*, (New York: McGraw-Hill, 2002).

14 Michael A. Hitt, R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*, (South-Western, Mason, OH: Thomson Corporation, 2005).

15 Peter Fitzroy and James M. Hulbert, *Strategic Management: Creating Value in Turbulent Times*, (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005).

İş çevresi bileşenlerinin kendi aralarındaki etkileşimleri ve organizasyon üzerindeki etkileri incelendiğinde, önemlilik düzeyi, etki hızı ve etki türü (doğrudan-dolaylı) gibi faktörler açısından farklılık olduğu görülmektedir. Çevresel bileşenlerden bazılarının organizasyon üzerindeki etkisi diğer bileşenlerden daha önemli (stratejik), daha hızlı (kısa dönemde) ve doğrudan gerçekleşirken, bazılarının etkisi daha düşük önem düzeyine sahip, uzun dönemde ve dolaylı olarak gerçekleşmektedir¹⁶. Aynı zamanda çevresel faktörlerden etkilenme derecesi, işletmelerin türüne ve özelliklerine göre değişiklik gösteren bir kavramdır. Bu nedenle işletmelerin kendilerini etkileyen çevresel faktörlere yönelik bir öncelik ve önemlilik sırası belirlemeleri gerekmektedir. İş çevresi sınıflandırmalarından genel çevre, daha çok işletmenin geleceği ile ilgili koşullara; endüstriyel çevre daha çok firmanın endüstri içerisindeki karlılığını etkileyen koşul ve faktörlere; rekabet çevresi ise rakiplerin faaliyet, hamle ve eğilimlerine odaklanmaktadır¹⁷.

İş Çevresinin Özellikleri

İş çevresi özellikleri, alan yazında genellikle Sabit-Değişken çevre, Basit-Karmaşık çevre ve Belirgin-Belirsiz çevre şeklinde sınıflandırılmaktadır¹⁸. Çevre yapılarının her birisini farklı kılan çeşitli özellikler bulunmaktadır ve bu özellikler genelde ikilem şeklinde ifade edilmektedir. Sabit-Değişken çevre yapısı, organizasyonel çevrede yer alan birbiri ile etkileşim halindeki faktörlerin (makro-mikro) *değişim geçirme hızı* ile ilgilidir. Çevresel faktörlerin değişim geçirme hızı yüksek ise işletme değişken bir iş çevresinde yer almaktadır. Faktörlerin değişim geçirme hızı düşük ise işletme sabit-durağan (stable) bir çevrede yaşamını sürdürmektedir. Basit-Karmaşık çevre yapısı, işletmenin dikkate almak zorunda olduğu, organizasyonel çevrede yer alan ve birbiri ile etkileşim halindeki faktörlerin *sayıları ve değişim hızı* ile ilgilidir. Organizasyonu etkileyen çevresel faktör sayısı az ve değişim hızı düşük ise organizasyon basit olarak adlandırılabilir bir çevresel ortamda faaliyetlerini sürdürmektedir. Eğer organizasyonu etkileyen çevresel faktör sayısı fazla ve bu faktörlerin değişim hızı yüksek ise organizasyon karmaşık (complex) bir çevrede yer almaktadır. Belirgin-Belirsiz çevre yapısı, işletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü çevrede yer alan, işletmenin karar ve davranışlarını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen çevresel faktörlerin *çeşitliliği, değişim hızı ve değişim yönünün anlaşılabilirliği* ile ilgilidir. Eğer organizasyonu etkileyen çevresel faktörlerin sayısı çok (çeşitliliği fazla), değişim hızı yüksek ve değişim yönü (nereye doğru gideceği-gelecekte alacağı şekil) öngörülemezse, organizasyon belirsiz (uncertain) bir çevrede yer almaktadır. Organizasyonu etkileyen çevresel faktörlerin çeşitliliği

16 Justin G. Longenecker and Charles D. Pringle, Management. (Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company, 1984).

17 Michael A. Hitt, R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases), (South-Western, Mason, OH: Thomson Corporation, 2005).

18 Robert B. Duncan, "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", Administrative Science Quarterly, Vol.17, No.3, 1972, s.313-327.

az, değişim hızı düşük ve bu faktörlerin değişim yönü öngörülebiliyorsa, organizasyon belirgin (certain) bir çevrede faaliyetlerini sürdürmektedir.

İşletme Stratejisi

Tarihsel süreç içerisinde işletme stratejisi ile ilgili birçok farklı tanım geliştirilmiştir. Kavramın ortaya çıktığı ilk zamanlardaki tanımlar, organizasyonun, gelecek yönelimli planlarına ve planladığı hedeflerine ulaşması için kaynaklarını nasıl kullanması gerektiğine odaklanmıştır^{19,20}. Bu bakış açısına olan ilgi 1970'lerin ortalarına kadar devam etti. 70'lerin ortalarından sonra günümüze kadar ki süreçte alandaki araştırmacıların ilgisi, organizasyonel çevre ve bu çevrenin strateji üzerindeki etkisine yoğunlaşmaya başladı. Bu anlayış ile birlikte işletme stratejisi, daha kompleks bir olgu olarak algılanmaya ve organizasyonel, teknolojik ve psikolojik faktörlerle ilişkilendirilmeye başlandı ve işletme stratejisi, stratejik adaptasyon (organizasyon ve çevresi arasındaki uyumluluk) açısından tartışıldı²¹⁻²².

İş dünyası incelendiğinde, birçok firmanın aynı çevreye hitap etmek için farklı rekabet yöntemleri ya da stratejileri kullandıkları görülmektedir. Bu anlamda strateji bir seçimi ifade etmektedir²³. Bu doğrultuda literatürde işletme stratejisi ile ilgili çeşitli bakış açıları ve tanımlar bulunmaktadır. Örneğin, Miles ve Snow²⁴ işletme stratejisini, işletmenin tüm yönetsel süreçlerini çevresi ile uyumlu hale getirebilmek için almış olduğu kararlar bütünü olarak değerlendirmektedir. Bourgeois²⁵ kavramı, bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için çevresi ile olan ilişkilerini nasıl tanımladığını gösteren bir karar olarak açıklamaktadır. Başka bir tanıma göre işletme stratejisi, firmanın uzun dönem hayatta kalmak²⁶ ve performansında rakiplerine göre farklılık oluşturmak için yaptığı rekabet ve kazanma yönlü bir eylem planı²⁷ ve dışsal çevrede yaşanan değişimlere örgütün içsel ye-

19 John Child, "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, Vol.63, No.1, 1972, s.2-22.

20 Peter Lorange and Richard F. Vancil, "How to design A Strategic Planning System", *Harvard Business Review*, Vol.54, 1976, s.75-81.

21 Ellen Earle Chaffee, "Three Models of Strategy", *Academy of Management Review*, Vol.10, No.1, 1985, s.89-98.

22 Magnus Kald, Fredrik Nilsson and Birger Rapp, "On Strategy and Management Control: the Importance of Classifying the Strategy of the Business", *British Journal of Management*, Vol.11, 2000, s.197-212.

23 Augustine A. Lado, Nancy G. Boyd and Peter Wright, "A Competency-based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward A Conceptual Integration", *Journal of Management*, Vol.18, No.1, 1992, s.77-91.

24 Raymond E. Miles and Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, (New York: McGraw-Hill, 1978).

25 L. Jay Bourgeois III, "Strategy and Environment: A Conceptual Integration", *The Academy of Management Review*, Vol.5, No.1, January 1980, s.25-39.

26 Roy L. Simerly and Mungfang Li, "Environmental Dynamism, Capital Structure and Performance: A Theoretical Integration and An Empirical Test", *Strategic Management Journal*, Vol.21, 2000, s.31-49.

27 Justin Tan and David Tan, "Environment-Strategy Co-Evolution and Co-Alignment: A Staged Model of Chinese SOEs Under Transition", *Strategic Management Journal*, Vol.26, 2005, s.141-157.

teneklerini uyumlaştırma çabasıdır²⁸. Dolayısıyla işletme stratejisi, bir işletmenin çevre ile kurduğu ilişkilerdeki temel özelliklerin bir özeti²⁹.

İşletmeler stratejilerini oluşturmak için dışsal çevrenin analizi ve içsel çevrenin analizi olmak üzere iki farklı stratejik analiz çevresi kullanılmaktadır. İşletmenin dışsal çevresinin analizi; makro/uzak ve mikro/ sektörel çevre faktörlerinin analizine dayanırken, içsel çevre analizi organizasyonel kaynaklar, yetenekler, kültür, yapı ve süreçlerin analizine dayanmaktadır. Araştırmaya konu olan mikro çevre (rekabet/iş çevresi) ile ilgili stratejik analiz yapmak için işletmeler yakın çevrelerini oluşturan ve organizasyonla ilgili tüm süreçleri doğrudan etkileyen; tedarikçilerin kararları, müşterilerin davranış değişiklikleri, rakiplerin mevcut ve geleceğe yönelik muhtemel stratejileri, pazardaki niş alanlar ve pazara yeni giriş teşebbüsleri gibi kontrol edilebilirliği makro çevre unsurlarına göre daha kolay olan unsurlarla ilgili bilgiler elde etmeye çalışmaktadırlar. Bu elemanlarda yaşanacak gelişmelerin organizasyonun faaliyetlerini, süreçlerini, kararlarını nasıl ve ne düzeyde etkileyebileceği (dolaylı veya doğrudan, yüksek veya düşük düzeyde) sürecin temel sorunsalını oluşturmaktadır^{30_31_32_33}.

Strateji literatürü genellikle strateji formülasyonunda, işletme-çevre ilişkisini durumsallık yaklaşımı çerçevesinde ele almaktadır. İş çevresindeki her eleman her koşulda aynı önem ve etki düzeyine sahip değildir. Çevresel koşulların belirsizlik durumu strateji formülasyonunda dikkate alınacak faktörlerin türünü, sayısını ve değerlendirilme şeklini belirlemektedir³⁴. Stratejik yönetim araştırmacıları bazı çevresel (içsel-dışsal) koşulların bazı strateji türleri için daha elverişli olabileceğini iddia etmektedirler³⁵. Örneğin, teknoloji, müşteri veya rekabetçi ortamlardaki belirsizlik koşullarında, firmaların ayakta kalabilmeleri için çevresel değişime proaktif ve hızlı cevaplar verebilecek stratejilere ihtiyaçları vardır^{36_37}.

- 28 Manu Amitabh and Rajen K. Gupta, "Research in Strategy-Structure-Performance Construct: Review of Trends, Paradigms and Methodologies", Journal Of Management & Organization, Vol.16, 2010, s.744-763.
- 29 Subba Narasimha P.N. "Strategy in Turbulent Environments: The Role of Dynamic Competence", Managerial and Decision Economics, Vol.22, 2001, s.201-212.
- 30 Robert M. Grant, Contemporary Strategy Analysis, (Massachusetts: Backwell Publishers Inc, 2005).
- 31 Gerry Johnson and Kevan Scholes, Exploring Corporate Strategy, (Hertfordshire: Prentice Hall International, 1993).
- 32 Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, (İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004).
- 33 Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc, 2008).
- 34 Michael E. Porter. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, (New York: Free Press, 1980).
- 35 Donald C. Hambrick, "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types", Academy of Management Journal, Vol.26, No.1, 1983, s.5-26.
- 36 Jeffrey G. Covin and Dennis P. Slevin, "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", Strategic Management Journal, Vol.10, No.1, 1989, s.75-87.
- 37 Danny Miller and Peter H. Friesen, "Archetypes of Strategy Formulations", Management Science, Vol.24, 1978, s.921-933.

YÖNTEM

Araştırmada daha objektif kriter ve değerlendirmelerle, araştırma sonuçlarının geçerlilik ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Veriler anket tekniği ile elde edilmiştir.

Araştırma Evreni, Birim ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde faaliyet gösteren 3-4-5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Evrende yer alan işletme sayısını belirlemek için T.C Kültür ve Turizm Bakanlığının resmi web sayfası kullanılmıştır. T.C Kültür ve Turizm Bakanlığı 2012 (31.09.2012 tarihi itibarıyla güncel) yılı verilerine göre Türkiye’de faaliyet gösteren 1567 adet 3-4-5 yıldızlı otel işletmesi vardır. Otel işletmelerinin her birini temsil eden bir üst düzey yönetici, araştırma birimi olarak kabul edilerek araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada evrenin tümüne ulaşmanın zorluğu, zaman sınırlaması ve maliyet yüksekliği gibi faktörler dikkate alınarak, örneklem belirlenmiştir. Birçok örneklem yöntemi arasından araştırma evreninin özelliklerine daha uygun olduğu düşünülen kümeleme, kotalı ve tesadüfi örneklem yöntemleri tercih edilmiştir. Bu doğrultuda ilk aşamada Türkiye’nin 7 coğrafik bölgesinin her biri örneklem kümesi olarak belirlenmiştir. Sonraki aşamada otel işletmelerinin bölgelere göre dağılımları hesaplanmış ve kota oluşturulmuştur. Daha sonra ise anket formları çekilen kuralara göre tesadüfi olarak dağıtılmıştır. Tesadüfi seçim için her bir otel işletmesine 1 ile 1567 arasında bir rakam verilmiş, daha sonra bunlardan 500’ünün kura çekimi sonucunda ankete katılacağı belirlenmiştir. Araştırma örneklem sayısının belirlenmesi için Sekaran³⁸ tarafından geliştirilen örneklem sayısını belirleme formülü ve tablosu kullanılmıştır. Bu doğrultuda 1567 üst düzey yöneticiyi temsil edebilecek örneklem sayısı, 310 yönetici olarak belirlenmiştir.

Anket Hazırlama ve Veri Toplama

Araştırma anketinin hazırlanması için önceden yapılmış (farklı veya benzer alanlarda) çalışmalar incelenmiş ve otel işletmelerinin yapısal özellikleri ile uyumlu hale getirilerek anket formu oluşturulmuştur. Oluşturulan anket formu alanda uzmanlaşmış akademisyenler ve otel işletmelerinin üst düzey yöneticileri (7 yönetici) ile birlikte değerlendirilmiş, teorik ifadelerle ilgili yapılan eleştiriler doğrultusunda bazı düzenlemeler yapılmıştır. Sonraki aşamada oluşturulan anket formunun yapısal geçerliliğini sağlamak amacıyla 45 otel işletmesi üzerinde bir pilot uygulama yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar (ön değerler itibarıyla) geliştirilen anket formunun yapısal geçerlilik açısından yeterli olduğunu ortaya koymuştur.

38 Uma Sekaran, *Research Methods for Business*, (United States of America: John Wiley & Sons, Inc, 2003).

Otel işletmeleri ve yöneticiler ile ilgili demografik özellikleri belirlemek için kategorik ölçekler kullanılırken, iş çevresi ve işletme stratejileri değişkenleri ile ilgili özellikleri belirlemek için aralık ölçeği (5 aşamalı likert) kullanılmıştır.

Hazırlanan ankete katılım davet yazısı, evrendeki 500 otel işletmesinin araştırma konusu ile ilgili olabilecek üst düzey yöneticilerine e-posta yoluyla gönderilmiştir. Anket katılım davet yazısının gönderildiği 500 otel yöneticisi arasından 401 yönetici ankete cevap verme konusunda istekli olduğu yönünde geribildirimde bulunmuştur. Veri toplama süreci yaklaşık olarak 8 ay sürmüştür (Mart-Kasım 2012 arasında). Süreç sonucunda, toplam 356 anket formuna ulaşılmıştır. Bu anket formlarından 235 tanesi yüz yüze görüşme yoluyla, 25 tanesi posta yoluyla, 96 tanesi ise e-mail yoluyla elde edilmiştir. E-posta yolu ile elde edilen anketlerden 46 tanesi içsel tutarlılık açısından sağlıklı olmadığı için veri setinden çıkarılmıştır. Veri seti 310 anket çalışmasından oluşmuştur. Ulaşılan anketlerin evren düzeyinde cevaplanma oranı: %19,8'dir (310/1567). Cevaplanma oranı, araştırılan konunun içeriğine ve seçilen sektörün özelliklerine bağlı olarak değiştiği³⁹ için ulaşılan cevaplanma oranının yeterli olduğu varsayılmıştır.

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Literatürde iş çevresi ve işletme stratejisi ile ilgili birçok araştırmanın yapıldığı, ölçüm araçlarının geliştirildiği ve değişkenlerin çeşitli yönleri itibariyle tartışıldığı görülmektedir. Bu araştırmaların her biri teori ve pratik açısından önemli sonuçlar ortaya koymuştur. Fakat bazı araştırmaların, hem alandaki diğer araştırmacılar tarafından ciddi şekilde sorgulanarak geçerlilik ve güvenilirliğinin tartışıldığı hem de başka kültür ve sektörlerde yapılan uygulamalarda etkili sonuçlar üreterek kendisine yaygın bir kullanım alanı oluşturduğu görülmektedir. Örneğin; İş çevresi konusunda Mintzberg⁴⁰ tarafından geliştirilen iş çevresi özellikleri ölçeği (Business Environment Characteristics (BEC)), işletme stratejisi konusunda Miles ve Snow⁴¹ tarafından geliştirilen strateji tipolojisi ve Venkatraman⁴² tarafından geliştirilen STROBE ölçeği, bu tür araştırmalara örnek olarak verilebilir. Yürütülen araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulması ve anket formunun yapılandırılmasında bu çalışmalardan yararlanılmıştır. Aynı zamanda konuya ilişkin literatürde yer alan diğer çalışmalardan önemli düzeyde yararlanılmıştır. Anket formu oluşturulurken bu model çalışmaların hem orijinal halleri hem de günümüze kadar dönem içerisinde geçirmiş oldukları değişimleri yansıtan çalışmalar dikkate alınmıştır.

39 Don A. Dillman, *Mail and Internet Surveys-The Tailored Design Method*, (New York: John Wiley & Sons Inc, 2000).

40 Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979).

41 Raymond E. Miles and Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, (New York: McGraw-Hill 1978).

42 Natarajan Venkatraman, "Strategic Orientation of Business Enterprises: the Construct, Dimensionality and Measurement", *Management Science*, Vol.35, No.8, 1989, s.942-962.

İş Çevresi Ölçeği

Stratejik yönetim literatüründe iş çevresinin karakteristik özelliklerini belirlemek için çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Örneğin; Aldrich⁴³; Bourgeois⁴⁴; Dess ve Beard⁴⁵; Mintzberg⁴⁶ vb.). Bu araştırmalar içerisinde Mintzberg⁴⁷ tarafından geliştirilen 4 boyutlu iş çevresi özellikleri ölçeği, geçerlilik ve güvenilirlik açısından en fazla dikkati çeken ölçeklerden biri olarak görülmektedir⁴⁸⁻⁴⁹. Ölçek orijinalinde Çeşitlilik (diversity), Karmaşıklık (complexity), Hareketlilik (dynamism) ve Mücadele (hostility) olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır. Dinamizm; organizasyon tarafından yüzleşilen tahmin edilemeyen değişimlerin oranı, değişimlerin hızı, istikrarsızlık, belirsizlik, müşteri ihtiyaçlarındaki değişim oranı ve bilginin geçerliliğini yitirme oranı ile ilgilidir⁵⁰⁻⁵¹⁻⁵²⁻⁵³. Mücadele; işletmeyi sektörde baskı altına alan, mücadele edilmesi gereken konularla ilgilidir. Bu konular; rekabetin şiddeti⁵⁴⁻⁵⁵, kritik kaynaklara ulaşmanın zorluğu ve firmalar arasındaki yıpratıcı rekabet⁵⁶, büyümenin sürdürülebilir olması⁵⁷, vergiler, devlet teşvikleri, altyapı sorunları, nitelikli işgücü⁵⁸,

- 43 Howard E. Aldrich, *Organizations and Environments*, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979).
- 44 L. Jay Bourgeois III, "Strategic Goals, Perceived Uncertainty and Economic Performance in Volatile Environments", *Academy of Management Journal*, Vol.28, 1985, s.548-573.
- 45 Gregory G. Dess and Donald. W. Beard, "Dimensions of Organizational Task Environments", *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, No.1, 1984, s.52-73.
- 46 Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979).
- 47 Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979).
- 48 Ting Chi, "Measurement of Business Environment Characteristics in the US Technical Textile Industry: An Empirical Study", *The Journal of The Textile Institute*, Vol.100, No.69, 2009, s.545-555.
- 49 Mark P. Sharfman and James W. Dean, "Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach", *Journal of Management*, Vol.17, No.4, 1991, 681-700.
- 50 Noor Hazlina Ahmad, T. Ramayah, Carlene Wilson and Liz Kummerow, "Is Entrepreneurial Competency and Business Success Relationship Contingent Upon Business Environment? A study of Malaysian SMEs", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.16, No.3, 2010, s.182-203.
- 51 Ting Chi, "Measurement of Business Environment Characteristics in the US Technical Textile Industry: An Empirical Study", *The Journal of The Textile Institute*, Vol.100, No.69, 2009, s.545-555.
- 52 M. Mar Fuentes-Fuentes, Carlos A. Albacete-Sáez and F. Javier Lloréns-Montes, "The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance", *Omega*, Vol.32, 2004, s.425-442.
- 53 Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979).
- 54 Danny Miller and Peter H. Friesen, "Strategy-making and Environment: The Third link". *Strategic Management Journal*, Vol.4, No.3, 1983, s.221-225.
- 55 Mark P. Sharfman and James W. Dean, "Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach", *Journal of Management*, Vol.17, No.4, 1991, 681-700.
- 56 Rhys Andrews, "Organizational Task Environments and Performance: An Empirical Analysis", *International Public Management Journal*, Vol.12, No.1, 2009, s.1-23.
- 57 Gregory G. Dess and Donald. W. Beard, "Dimensions of Organizational Task Environments", *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, No.1, 1984, s.52-73.
- 58 Donna Marie DeCarolis and David L. Deeds, "The Impact of Stocks and Flows of Organizational Knowledge on Firm Performance: An Empirical Investigation of the Biotechnology Industry", *Strategic Management Journal*, Vol.20, 1999, s.953-968.

paydaşların talepleri⁵⁹ şeklinde tartışılmaktadır. Çeşitlilik; organizasyonu etkileyen faktörlerin sayısı, organizasyonun karşılaştığı durumların homojenlik derecesi, müşteri, teknoloji, ürün/hizmet ve pazarın homojenlik derecesi ile ilgilidir^{60-61,62}. Karmaşıklık ise; işletme tarafından bilinmesine ihtiyaç duyulan kritik bilginin zamanında ve doğru bir şekilde elde edilebilme ve anlaşılabilme düzeyi ile ilgilidir. Kritik bilgi; organizasyon tarafından yüzleşilen aktörlerin, aktivitelerin ve durumların heterojenlik derecesi hakkındadır^{63,64}.

Diğer taraftan literatürde iş çevresi ölçeğinin boyut sayısını azaltan veya artıran araştırmalara da rastlanmaktadır. Örneğin, Fuentes-Fuentes ve diğerleri⁶⁵ üç boyutlu ölçeğin (dynamism, munificence and complexity) daha iyi sonuçlar ürettiğini savunmaktadır. Aynı zamanda araştırmacıların, çalışma yaptıkları endüstrilerin özelliklerine göre orijinal ölçeği düzenlerken ölçekten bazı özellikleri çıkarıp bazı özellikleri ekleyebileceği de tartışılan bir konudur. Bu kapsamda, yürütülen araştırmada Mintzberg⁶⁶ tarafından geliştirilen işletme çevresi özellikleri ölçeği otel işletmelerinin özelliklerine göre yeniden düzenlenmiş ve alandaki diğer çalışmalardan yararlanılarak bazı özellikler eklenmiştir. Boyut sayısı aynı kalmakla birlikte soru sayısı 17 den 19' a çıkarılmıştır. Yine ölçeğin orijinalinde yer alan Düşmanlık (hostility) boyutunun ismi ve içeriği, anket oluşturma sürecinde akademisyen ve otel yöneticilerinden gelen öneriler doğrultusunda, Çevresel Baskı (pressure) olarak değiştirilmiştir.

İşletme Stratejisi Ölçeği

İşletme stratejisinin yapısal özelliklerinin nasıl ölçülebileceği ile ilgili literatürde çeşitli yaklaşımlar tartışılmaktadır. Miles ve Snow⁶⁷ ve Venkatraman⁶⁸ tarafından geliştirilen işletme stratejisi ölçekleri, bu ölçüm yaklaşımlarının en önemlileri

- 59 Antonio Rueda-Manzanares, Alberto Aragon-Correa J. and Sanjay Sharmaw, "The Influence of Stakeholders on the Environmental Strategy of Service Firms: The moderating Effects of Complexity, Uncertainty and Munificence", *British Journal of Management*, Vol.19, 2008, 185-203.
- 60 Robert B. Duncan, "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.3, 1972, s.313-327.
- 61 Ting Chi, "Measurement of Business Environment Characteristics in the US Technical Textile Industry: An Empirical Study", *The Journal of The Textile Institute*, Vol.100, No.69, 2009, s.545-555.
- 62 Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979).
- 63 Ting Chi, "Measurement of Business Environment Characteristics in the US Technical Textile Industry: An Empirical Study", *The Journal of The Textile Institute*, Vol.100, No.69, 2009, s.545-555.
- 64 Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979).
- 65 M. Mar Fuentes-Fuentes, Carlos A. Albacete-Sáez and F. Javier Lloréns-Montes, "The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance", *Omega*, Vol.32, 2004, s.425-442.
- 66 Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979).
- 67 Raymond E. Miles and Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, (New York: McGraw-Hill 1978).
- 68 Natarajan Venkatraman, "Strategic Orientation of Business Enterprises: the Construct, Dimensionality and Measurement", *Management Science*, Vol.35, No.8, 1989, s.942-962.

arasında yer almaktadır. Yürütülen araştırmada bu ölçüm modellerinin karışımı kullanılmıştır. Ayrıca konu ile ilgili literatürde yer alan diğer çalışmalardan da ölçeğin oluşturulması ve değişken tanımlanması süreçlerinde önemli düzeyde yararlanılmıştır.

Miles ve Snow'un⁶⁹ işletme stratejisi tipolojisi, organizasyonların uygulayabileceği 4 temel strateji olduğunu savunmaktadır: Prospector (fırsatçı) strateji, savunma stratejisi, taklide dayalı strateji ve tepkisel strateji. Venkatraman⁷⁰ ise STROBE adıyla biline ölçeğinde işletme stratejisi ile ilgili 6 farklı strateji türü belirtmektedir: Agresif strateji (Aggressiveness), Analize dayalı strateji (analysis), Savunmaya dayalı strateji (defensiveness), Gelecek odaklı strateji (futurity), Yönlendirmeye dayalı strateji (proactiveness) ve Risk alma tutumu ile ilgili strateji (Riskiness). Yaklaşımların her birinin kendine özgü yönleri olmakla birlikte, her iki yaklaşımda yer alan stratejilerin temel vurgu noktaları dikkate alındığında bazı stratejilerin içerik olarak birbirine benzediği, dolayısıyla birleştirilmesinde kavramsal bir sorun yaşanmayacağı öngörülmektedir. Bu doğrultuda yürütülen araştırmanın işletme stratejisi ölçeğini şekillendirmek için, her iki yaklaşımın farklı ve benzer yönleri dikkate alınarak karma bir ölçek oluşturulmuştur. Geliştirilen bu ölçek 4 boyut (agresif strateji, taklitçi strateji, savunmacı strateji ve proaktif strateji) ve 19 maddeden (stratejik eylem) oluşmaktadır. *Proaktif strateji (Fırsatçı)* işletmenin sürekli pazar fırsatları arayışı içinde olmasını ve diğer firmalara nispeten ürün/hizmet bileşenlerinde daha sık değişiklik ve eklemeler yapmasını gerektiren strateji türüdür. Bu stratejiyi kullanan organizasyonlar pazardaki ihtiyaçlar ve fırsatlar ile ilgili sinyalleri öngörebilme ve hızlı bir şekilde cevaplandırabilme yeteneğine sahiptirler ve yeni ürün/hizmet geliştirme konusunda öncüdürler⁷¹⁻⁷². Kararsız ve değişken ortamlarda teknolojik yenilik ile rekabet etme eğilimindedirler. Proaktif strateji, ürün Ar-Ge'sinde ve ürün mühendisliğinde güçlü olmayı gerektirir. Ar-Ge çalışmalarının müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ürünler ürettiğinden emin olmak için sıkı pazar araştırmaları yapmaya ve dağıtım kanalları ile yakın ilişkiler kurmaya vurgu yapar^{73-74,75}.

Savunmacı strateji işletmenin dar bir ürün-pazar alanına odaklanmasını gerektiren strateji türüdür. Bu stratejiyi tercih eden işletmeler nispeten daha istikrarlı

69 Raymond E. Miles and Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, (New York: McGraw-Hill 1978).

70 Natarajan Venkatraman, "Strategic Orientation of Business Enterprises: the Construct, Dimensionality and Measurement", *Management Science*, Vol.35, No.8, 1989, s.942-962.

71 Raymond E. Miles and Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, (New York: McGraw-Hill 1978).

72 David Naranjo-Gil, "The Influence of Environmental and Organizational Factors on Innovation Adoptions: Consequences for Performance in Public Sector Organizations". *Technovation*, Vol.29, 2009, s.810-818.

73 Donald C. Hambrick, "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types", *Academy of Management Journal*, Vol.26, No.1, 1983, s.5-26.

74 Stephen W. McDaniel and James W. Kolari, "Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology", *Journal of Marketing*, Vol.51, No.4, 1987, s.19-30.

75 Stephen M. Shortell and; Edward J. Zajac, "Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity", *Academy of Management Journal*, Vol.33, No.4, 1990, s.817-832.

ve sınırlı sayıda hizmet sunarlar ve kendi hizmet alanlarında mümkün olan en iyi işi yaptıklarına ve mevcut hizmetleri ince eleyip sık dokumanın çok önemli olduğuna inanırlar⁷⁶⁻⁷⁷. Yeni ürün geliştirme konusunda daha muhafazakâr bir görünüm sergilerler. Genellikle yeni ürün veya pazar yerine, fiyat ve kalite konularında rekabet ederler ve birincil öncelikleri mevcut operasyonların verimliliğini artırmak, saldırgan firmaların tehdidine karşı pazar payları ile ilgili önlemler almaktır⁷⁸⁻⁷⁹. Bu hedeflere ulaşmak için, savunmacıların yüksek düzeyde pazarlama yeteneklerine sahip olmaları⁸⁰ ve kaynak verimliliğini artırıcı, maliyeti düşürücü ve süreçleri iyileştirici çalışmalar gerçekleştirmeleri gerekmektedir⁸¹.

Taklitçi strateji, alanda lider olmayı değil, yenilikleri, denendikten ve test edildikten sonra benimsemeyi vurgulayan strateji türüdür. Bu stratejiyi tercih eden işletmeler nadiren ilk hareketi yapan konumdadırlar, bunun yerine yeni fikirler için rakiplerini yakından izlerler ve en umut verici gibi görünen fikri hızlı bir şekilde benimsemeye çalışırlar. Taklitçi işletmelerin analiz ve uyarlanma yeteneği oldukça gelişmiştir⁸²⁻⁸³.

Agresif strateji, daha yüksek performans sergilemek için bir firmanın rakipleri ile doğrudan (yüz yüze) ve yoğun bir şekilde mücadele etmesini gerektiren strateji türüdür. Bu stratejiyi tercih eden işletmeler çeşitli yöntemlerle (düşük fiyat veya aşırı harcama yapma gibi) rakiplerini yıpratma gibi stratejileri kullanırlar. Ayrıca büyüme ve rekabeti ortadan kaldırma adına açık ve belirgin bir stratejik odaklanma sergiler, pazar payı elde ederek rekabetçi konumlarını güçlendirmeye çalışırlar⁸⁴.

76 Raymond E. Miles and Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, (New York: McGraw-Hill 1978).

77 David Naranjo-Gil, "The Influence of Environmental and Organizational Factors on Innovation Adoptions: Consequences for Performance in Public Sector Organizations". *Technovation*, Vol.29, 2009, s.810-818.

78 Raymond E. Miles and Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, (New York: McGraw-Hill 1978).

79 Rhys Andrews, George A. Boyne, Jennifer Law and Richard M. Walker, "Strategy, Structure and Process in the Public Sector: A Test of the Miles and Snow Model", *Public Administration*, Vol. 87, No.4, 2009, s.732-749.

80 Jeffrey S. Conant, Michael P. Mokwa and P. Rajan Varadarajan, "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple-Measures-Based Study", *Strategic Management Journal*, Vol.11, No.5, 1990, s.365-383.

81 Wayne S. Desarbo, C. Anthony Di Benedetto, Michael Song And Indrajit Sinha, "Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, Vol.26, 2005, s.47-74.

82 Raymond E. Miles and Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, (New York: McGraw-Hill 1978).

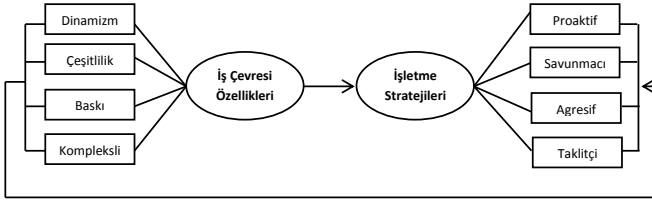
83 Rhys Andrews, George A. Boyne, Jennifer Law and Richard M. Walker, "Strategy, Structure and Process in the Public Sector: A Test of the Miles and Snow Model", *Public Administration*, Vol. 87, No.4, 2009, s.732-749.

84 Ian C. MacMillan and Diana L. Day, "Corporate Ventures into Industrial Markets: Dynamics of Aggressive Entry", *Journal of Business Venturing*, Vol.2, No.1, Winter 1987, s.29-39.

Araştırma Modeli ve Hipotezler

Literatür araştırması dikkate alınarak oluşturulan araştırma modeli; iş çevresi özellikleri ve işletme stratejisi olmak üzere iki temel değişken ve sekiz alt boyuttan oluşmaktadır. Araştırma modeli ile ilgili ayrıntılar şekil 1’de sunulmaktadır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Şekil 1’deki model dikkate alınarak araştırmanın hipotezler oluşturulmuştur. İlk olarak iş çevresi özelliklerinden dinamizm ile işletme stratejileri arasındaki ilişkiler kurgulanmıştır. Dinamizmin yüksek olduğu iş çevrelerinde; değişimlerin hızı, istikrarsızlık, belirsizlik düzeyi, müşteri ihtiyaçlarındaki değişimin oranı ve bilginin geçerliliğini yitirme oranı oldukça yüksek olduğu için bu çevrelerde işletmeler genel olarak reaktif karakterli stratejileri tercih etme eğiliminde olacağı öngörülmüştür. Temel özellikleri itibariyle yenilikçi, girişimci, öncü olma gibi stratejiler, proaktif karakterli, taklitçi ve savunmacı stratejiler reaktif karakterlidirler⁸⁵. Bu bilgiler ışığında;

H1_{a,b,c,d}: “Çevresel Dinamizmin; a)Proaktif Strateji ve b)Agresif Strateji üzerinde negatif, c)Taklitçi Strateji ve d)Savunmacı Strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Çevresel Baskı unsurunun fazla olduğu iş çevrelerinde; rekabetin şiddeti yoğun, kritik kaynaklara ulaşmak zor ve paydaşların talepleri belirleyicidir. Ayrıca sürdürülebilir büyüme, vergiler, devlet teşvikleri, altyapı, nitelikli iş gücü gibi önemli sorunlarla da mücadele etmek gerekmektedir. Dolayısıyla bu çevrelerde işletmelerin genel olarak reaktif karakterli stratejileri tercih etme eğiliminde olacakları öngörülmüştür. Bu doğrultuda;

H2_{a,b,c,d}: “Çevresel Baskının; a)Proaktif Strateji üzerinde negatif, b)Agresif Strateji, c) Taklitçi Strateji, d)Savunmacı Strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Çevresel çeşitlilik unsurunun özelliklerini yansıtan iş çevrelerinde ise; organizasyonu etkileyen çevresel faktörlerin sayısı fazla, organizasyonun karşılaştığı durumların benzerlik derecesi, müşteri, teknoloji, ürün/hizmet ve pazarın homojenlik derecesi düşük olduğu için bu çevrelerde işletmelerin proaktif veya reaktif karakterli stratejileri tercih etme eğiliminde olacakları varsayılmış, bu doğrultuda;

85 Raymond E. Miles and Charles C. Snow, Organizational Strategy, Structure and Process, (New York: McGraw-Hill 1978).

H3_{a,b,c,d}: “Çevresel Çeşitliliğin; a)Proaktif Strateji, b)Agresif Strateji, c) Taklitçi Strateji, d)Savunmacı Strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Diğer taraftan çevresel karmaşıklığın yüksek olduğu iş çevrelerinde ise; organizasyonun karşılaştığı tahmin edilemeyen değişimlerin oranı yüksek, ihtiyaç duyulan kritik bilginin zamanında ve doğru bir şekilde elde edilebilme ve anlaşılabilme düzeyi düşük olduğu için bu çevrelerde işletmeler genel olarak reaktif karakterli stratejileri tercih etme eğiliminde olacağı öngörülmüştür. Bu doğrultuda;

H4_{a,b,c,d}: “Çevresel Karmaşıklığın; a)Proaktif Strateji, b)Agresif Strateji üzerinde negatif, c) Taklitçi Strateji, d)Savunmacı Strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Yürütülen araştırmanın kapsam, içerik ve metodolojik açıdan birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Kapsam ve içerik açısından; işletme stratejisini etkileyen birçok dış çevre faktörü (makro çevre unsurları) varken, yalnızca yakın iş çevresi ile ilgili bazı özellikler değerlendirmeye alınmıştır.

Metodolojik açıdan ise; araştırmada örneklem yöntemi olarak kümeleme ve kotalı örneklem yöntemleri tercih edildiği için araştırma sonuçları daha çok Akdeniz, Ege ve Marmara bölgelerindeki otel yöneticilerinin bakış açılarını yansıtmakta, diğer bölgelerdeki yönetici bakış açılarını kısmen yansıtmaktadır. Yine verilerin elde edilmesi için kullanılan anketlerin uygulanmasında karma bir yöntem kullanılmıştır. Fakat bu yöntemler (posta, mail, yüz yüze) sonucunda elde edilen veriler ayrı ayrı analizlere tabi tutularak sonuçları karşılaştırılmamıştır. Bu durumlar araştırmanın sınırlılıkları olarak değerlendirilmektedir.

BULGULAR

Veri setinin analizi için SPSS 18 paket programı kullanılmıştır. Bulguların sunumunda öncelikle araştırmaya katılan otel işletmelerinin demografik özelliklerinin incelendiği betimsel istatistiklere ve yorumlara yer verilecektir. Sonrasında araştırma sorunsalını oluşturan değişkenlerle ilgili açıklayıcı faktör analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizleri ile ilgili sonuçlar incelenecektir.

Demografik Bulgular

İşletmelerinin yapısal özellikleri ile ilgili bulgular dikkate alındığında, araştırmaya katılan işletmeler çoğunlukla 3 ve 4 yıldızlı otel işletmelerden oluşmakta, bu oldukları bölge itibarıyla genel olarak Akdeniz, Ege ve Marmara bölgelerinde yer almaktadır. Statü itibarı ile çoğunlukla münferit olan oteller, faaliyet süreleri açısından ise genelde her mevsim hizmet veren bir özellik taşımaktadırlar.

Otel yöneticilerinin temel özellikleri ile ilgili bulgular dikkate alındığında ise araştırmaya katılan otel yöneticileri genelde 4 yıl ve üstü bir yöneticilik deneyimine sahip, işletmedeki pozisyonları itibari ile üst düzey yönetici pozisyonunda yer almaktadırlar. Bununla birlikte yöneticilerin çoğunluğunu erkek yöneticiler oluştururken, eğitim düzeyi itibariyle yöneticiler genelde lisans eğitimini tamamlamıştır.

Açımlayıcı (Keşifsel) Faktör Analizi ile ilgili Bulgular

Otel işletmeciliği sektöründe iş çevresinin özellikleri ve otellerin tercih ettiği strateji türlerini tespit etmek amacıyla keşifsel faktör analizi gerçekleştirilmiştir. İş çevresinin özelliklerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1: Otel İşletmeleri İş Çevresi Özellikleri Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
Çevresel Dinamizm	Dyn2	,738	,814	20,890	5,383
	Dyn1	,679	,797		
	Dyn4	,683	,776		
	Dyn6	,648	,760		
	Dyn5	,640	,712		
Çevresel Baskı/ Mücadele	Prs1	,619	,762	15,821	2,175
	Prs2	,577	,679		
	Prs3	,568	,676		
	Prs4	,391	,614		
	Prs5	,411	,606		
Çevresel Karmaşıklık	Com1	,751	,821	13,842	1,382
	Com3	,673	,773		
	Com5	,667	,768		
Çevresel Çeşitlilik	Div1	,723	,837	12,646	1,172
	Div2	,673	,803		
	Div3	,671	,781		
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,874. Approx. Chi-Square: 1873,095. Bartlett’s Test of Sphericity: ,000. Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Açıklanan Varyans: Toplam: 63,199				

Literatüre göre veri setinin faktör analizine uygun olması için KMO değerinin en az 0,50 ve Bartlett testi sonucunun anlamlı olması gerekmektedir. Bu doğrultuda tablo 1 incelendiğinde, iş çevresi özelliklerini belirlemek için faktör analizi tabi tutulan verilerin KMO değerinin ve Bartlett testi değerlerinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO değeri 0,874. Bartlett Testi sonucu $p < 0,001$). Diğer taraftan faktör analizi için temel bileşenler analizi ve varimax dön-

dürme tekniği kullanılmış, düşük eşdeğerlik (communalities) gösteren ifadeler (0,45'nin altında olanlar) ölçekten çıkarılmıştır. Bu doğrultuda analize alınan 19 maddeden; düşük eşdeğerlilik gösteren, birden fazla faktörde yüksek faktör yükü veren (çakışan), 3 ifade (COM2: "sektörün geleceği hakkında doğru bir tahminde bulunmak çok zor", COM4: "karşılaştığımız durumların heterojenlik derecesi oldukça yüksek" ve DYN3: "iş çevresinin kararsızlık ve belirsizlik derecesi oldukça yüksektir") yapıdan çıkarıldıktan sonra geriye kalan 16 madde 4 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörlerin ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans %63,199'dur. Dolayısıyla ortaya çıkan 4 faktörün birlikte, varyansın çoğunu açıklamaktadır. Diğer taraftan analiz sonuçlarında her bir faktörde yer alan maddelerin faktör yükü değer aralıklarının oldukça yakın olduğu görülmektedir. Bu aralıklar faktörlerin içsel tutarlılığının oldukça iyi olduğunu göstermektedir. Bu bulgular ışığında yöneticilerin otel işletmelerinin iş çevresini, özellikleri itibariyle, 4 farklı boyutta algıladıkları söylenebilir. Bu boyutlar içerisinde iş çevresini en iyi düzeyde temsil eden boyut dinamizmdir. Bu faktörü sırasıyla; baskı/mücadele, karmaşıklık ve çeşitlilik boyutları takip etmektedir.

Araştırma kapsamında keşifsel faktör analizi uygulanan bir değişken işletme stratejisi değişkenidir. Otel işletmelerin tercih ettikleri işletme stratejilerinin özelliklerini, yöneticilerin algıları çerçevesinde, belirlemeye çalışan işletme stratejisi türleri ile ilgili faktör analizi sonuçları tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2: Otel İşletmeleri Strateji Türleri Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
Savunmacı Strateji	Sav1	,741	,830	16,378	4,576
	Sav2	,698	,798		
	Sav3	,627	,781		
	Sav4	,501	,642		
Proaktif Strateji	Pro4	,701	,829	16,316	2,350
	Pro2	,695	,826		
	Pro1	,683	,824		
	Pro3	,541	,708		
Agresif Strateji	Agr1	,686	,798	16,190	1,524
	Agr3	,537	,683		
	Agr5	,494	,673		
	Agr2	,543	,647		
	Agr4	,528	,643		
Taklitçi Strateji	Tak2	,700	,815	13,085	1,466
	Tak1	,625	,755		
	Tak3	,615	,749		
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,822. Approx. Chi-Square: 1676,174. Bartlett's Test of Sphericity: ,000. Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Açıklanan Varyans: Toplam: 61,970				

Tablo 2 incelendiğinde, otel işletmelerinin tercih ettikleri işletme stratejisi türlerini belirlemek için faktör analizine tabi tutulan verilerin KMO ve Bartlett testi değerlerinin (KMO değeri 0,822. Bartlett Testi sonucu $p < 0,001$) oldukça iyi olduğu görülmektedir. Diğer taraftan faktör analizine alınan 19 maddeden düşük eşdeğerlilik gösteren ve birden fazla faktörde yüksek faktör yükü veren 3 ifade (TAK4: “belirli bir stratejiye sahip olmaktansa değişen koşullara göre doğaçlama stratejiler geliştirmek genel tercihimizdir”, SAV5: “sektörel değişimleri önceden tahmin etmenin çok mümkün olmadığını düşünüyoruz”, PRO5: “yaşam eğrisinin olgunluk dönemindeki operasyonları stratejik olarak elimine ederiz”) yapıdan çıkarıldıktan sonra geri kalan 16 madde 4 faktör altında toplanmıştır. Bu 4 faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans % 61,970’dir. Tutarlılık açısından ise analiz sonuçlarında her bir faktörde yer alan maddelerin faktör yükü değer aralıkları birbirine oldukça yakın olduğu için faktörlerin içsel tutarlılığının oldukça iyi olduğu söylenebilir. Bu bulgular ışığında, yöneticilerin bakış açlarına göre işletmelerinin 4 farklı işletme stratejisi tercih ettikleri, bunların içerisinde otellerin stratejilerini en iyi temsil eden strateji türünün savunmacı strateji olduğu, bu stratejiyi sırasıyla; proaktif strateji, agresif strateji ve taklitçi strateji türlerinin takip ettiği söylenebilir.

Betimleyici İstatistikler

Açımlayıcı faktör analizinden sonra, elde edilen değişkenlerle ilgili betimleyici istatistikler değerlendirilmiştir. Her bir değişkene ait ortalama, standart sapma, güvenilirlik katsayıları, soru sayıları ve kullanılan ölçek düzeyleri ile ilgili sonuçlar tablo 3’te sunulmaktadır.

Tablo 3: Değişkenler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Yapılar	Ortalamalar	Standart Sapmalar	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayıları	Ölçek Düzeyi
Çeşitlilik	4,5118	,49634	3	.751	5
Baskı	4,1045	,56721	5	.745	5
Karmaşıklık	4,3892	,69344	3	.793	5
Dinamizm	3,8968	,68544	5	.878	5
Proaktif Strateji	3,6355	,63967	4	.814	5
Agresif Strateji	4,2490	,55007	5	.771	5
Savunmacı Strateji	4,0976	,66400	4	.811	5
Taklitçi Strateji	4,6043	,50497	3	.744	5

Tablo 3 incelendiğinde otel işletmeciliği sektöründe en baskın iş çevresi özelliğinin çeşitlilik (Ort: 4,5118) ve en fazla tercih edilen stratejinin taklitçi strateji (Ort: 4,6043) olduğu görülmektedir. Aynı zamanda tüm değişkenlere ait güvenilirlik

katsayıları, literatürde geçerli sayılan eşik değerin (α : 0.60 veya üzeri) üstündedir⁸⁶. Bu bulgular geliştirilen ölçeklerin (alt boyutlarıyla) güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi ile İlgili Bulgular

Çoklu doğrusal regresyon analizi kapsamında ilk olarak iş çevresi özelliklerinin, işletmelerinin tercih ettiği strateji türlerinden proaktif strateji üzerindeki etkisi incelenmiştir. İlgili sonuçlar tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4: İş Çevresi Özellikleri - Proaktif Strateji Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Std Hata _B	β	t	p	İkili r	Kısmi r	Tol.	VIF
(Sabit)	1,508	,363		4,152	,000				
Baskı	-,037	,065	-,033	-,571	,569	-,033	-,028	,708	1,412
Çeşitlilik	,183	,065	,142	2,789	,006	,158	,136	,918	1,089
Komplekslik	-,127	,054	-,138	-2,366	,019	-,134	-,115	,699	1,431
Dinamizm	,517	,058	,554	8,937	,000	,456	,435	,617	1,620
Bağımlı Değişken: Proaktif Strateji									
R: ,526 R ² : ,277 F _(4,305) : 29,181 p: ,000 Durbin-Watson: ,807									

Tablo 4 incelendiğinde dinamizm ve çeşitlilik ile proaktif strateji arasında orta ve düşük düzeyde pozitif yönlü bir ikili korelasyon (sırasıyla; ,456 ve ,158) ve komplekslik ile proaktif strateji arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ikili korelasyon (-,134) olduğu, diğer değişkenler dikkate alındığında bu ilişki düzeylerinin kısmen de olsa azaldığı görülmektedir. Yine VIF değerleri arasında 10'dan yüksek bir değer ve tolerance değerleri arasında 0.20'den daha düşük bir değer olmadığı için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılığın olmadığı söylenebilir. Ayrıca Durbin-Watson katsayısı (,807) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Model bütün olarak değerlendirildiğinde; iş çevresi özelliklerinin birlikte, proaktif strateji ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki verdiği (R: ,526, R²: ,277, p: ,000) ve proaktif stratejideki toplam varyansın %27'sini açıkladığı görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, iş çevresi özelliklerinin proaktif strateji üzerindeki göreceli önem sırası; dinamizm, çeşitlilik, karmaşıklık ve baskı şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, dinamizm ve çeşitlilik değişkenlerinin proaktif strateji üzerinde pozitif yönde, komplekslik değişkeninin proaktif strateji üzerinde negatif yönde bir etkisinin olduğu, baskı değişkeninin ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu bulgular ışığında; "H1_a: Dinamizmin, proaktif strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır" "H3_a: Çeşitliliğin, proaktif strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır" ve

⁸⁶ Jum C. Nunnally, Psychometric Theory, (New York: McGraw-Hill, 1978).

“H_{4a}: Karmaşıklık, proaktif strateji üzerinde negatif bir etkisi vardır” hipotezleri kabul edilmekte, “H_{2a}: Baskının, proaktif strateji üzerinde negatif bir etkisi vardır” hipotezi reddedilmektedir.

Analiz kapsamında ikinci olarak iş çevresi özelliklerinin, işletme stratejisi türlerinden agresif strateji üzerindeki etkisi incelenmiştir. Değişkenler arasındaki nedensel ilişki ile ilgili sonuçlar tablo 5’te sunulmaktadır.

Tablo 5: İş Çevresi Özellikleri - Agresif Strateji Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Std Hata _B	β	t	p	İkili r	Kısmi r
(Sabit)	1,439	,310		4,638	,000		
Baskı	,390	,056	,402	6,988	,000	,372	,338
Çeşitlilik	,180	,056	,163	3,222	,001	,181	,156
Komplekslik	,013	,046	,017	,293	,770	,017	,014
Dinamizm	,087	,049	,108	1,754	,080	,100	,085

Bağımlı Değişken: **Agresif Strateji**
R: ,535 R²: ,286 F_(4,305): 30,503 p: ,000 Durbin-Watson: ,804

Tablo 5 incelendiğinde baskı, çeşitlilik ve dinamizm ile agresif strateji arasında orta ve düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ikili korelasyon olduğu (sırasıyla; ,372; ,181 ve ,100), diğer değişkenler dikkate alındığında bu ilişki düzeylerinin kısmen de olsa azaldığı görülmektedir. Durbin-Watson katsayısı (,804) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan iş çevresi özellikleri birlikte, agresif strateji ile (R: ,535, R²: ,286, p: ,000) orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermekte ve agresif stratejideki toplam varyansın %28’ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, iş çevresi özelliklerinin agresif strateji üzerindeki göreceli önem sırası; baskı, çeşitlilik, dinamizm ve komplekslik şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, baskı, çeşitlilik değişkenlerinin 0.001 düzeyinde ve dinamizmin 0.05 düzeyinde (p iki yönlü bir değerlendirmeyi içerdiği için; 0.080/2= 0.040’tır) agresif strateji üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu, kompleksliğin ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu bulgular ışığında; “H_{1b}: Dinamizmin, agresif strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır”, “H_{2b}: Baskının, agresif strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır” ve “H_{3b}: Çeşitliliğin, agresif strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır” hipotezleri kabul edilmekte, “H_{4b}: Karmaşıklık, agresif strateji üzerinde negatif bir etkisi vardır” hipotezi reddedilmektedir.

Analiz kapsamında değerlendirmeye alınan bir diğer ilişki; iş çevresi özelliklerinin, strateji türlerinden taklitçi strateji üzerindeki etkisidir. Nedensel ilişkiye yönelik sonuçlar tablo 6’da sunulmaktadır.

Tablo 6: İş Çevresi Özellikleri - Taklitçi Strateji Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Std Hata _B	β	t	p	İkili r	Kısmi r
(Sabit)	1,926	,238		8,087	,000		
Baskı	-,043	,043	-,048	-,998	,319	-,057	-,040
Çeşitlilik	,134	,043	,131	3,108	,002	,175	,126
Komplekslik	,535	,035	,735	15,178	,000	,656	,614
Dinamizm	-,025	,038	-,034	-,652	,515	-,037	-,026

Bağımlı Değişken: **Taklitçi Strateji**
R: ,708 R²: ,501 F_(4,305): 76,482 p: ,000 Durbin-Watson: 1,052

Tablo 6 incelendiğinde komplekslik ve çeşitlilik ile taklitçi strateji arasında orta ve düşük düzeyde anlamlı bir ikili korelasyon olduğu (sırasıyla; ,656 ve ,175), diğer değişkenler dikkate alındığında bu ilişki düzeylerinin kısmen de olsa azaldığı görülmektedir. Durbin-Watson katsayısı (1,052) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan iş çevresi özellikleri birlikte, taklitçi strateji ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermekte (R: ,708, R²: ,501, p: ,000) ve taklitçi stratejideki toplam varyansın %50'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, iş çevresi özelliklerinin analizci strateji üzerindeki göreceli önem sırası; komplekslik, çeşitlilik, baskı ve dinamizm şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, komplekslik ve çeşitlilik değişkenlerinin taklitçi strateji üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu, diğer değişkenlerin anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu bulgular ışığında; "H3_c: Çeşitliliğin, taklitçi strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır" ve "H4_c: Kompleksliğin, taklitçi strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır" hipotezleri kabul edilmekte, "H2_c: Baskının, taklitçi strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır" ve "H1_c: Dinamizmin, taklitçi strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır" hipotezleri reddedilmektedir.

Son olarak nedensel ilişki kapsamında analize alınan son değerlendirme iş çevresi özelliklerinin, strateji türlerinden savunmacı strateji üzerindeki etkisi ile ilgilidir. Analiz sonuçları tablo 7'de sunulmaktadır.

Tablo 7: İş Çevresi Özellikleri - Savunmacı Strateji Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Std Hata _B	β	t	p	İkili r	Kısmi r
(Sabit)	,672	,364		1,847	,066		
Baskı	,308	,065	,263	4,703	,000	,260	,221
Çeşitlilik	,087	,066	,065	1,324	,187	,076	,062
Komplekslik	,279	,054	,291	5,178	,000	,284	,243
Dinamizm	,140	,058	,145	2,421	,016	,137	,114

Bağımlı Değişken: **Savunmacı Strateji**
R: ,571 R²: ,326 F_(4,305): 36,380 p: ,000 Durbin-Watson: 1,203

Tablo 7 incelendiğinde komplekslik, baskı ve dinamizm ile savunmacı strateji arasında düşük düzeyde anlamlı bir ikili korelasyon olduğu (sırasıyla; ,284; ,260 ve ,137), diğer değişkenler dikkate alındığında bu ilişki düzeylerinin kısmen de olsa azaldığı görülmektedir. Durbin-Watson katsayısı (1,203) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan iş çevresi özellikleri birlikte, savunmacı strateji ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermekte ($R: ,571$, $R^2: ,326$, $p: ,000$) ve savunmacı stratejideki toplam varyansın %32'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, iş çevresi özelliklerinin savunmacı strateji üzerindeki göreceli önem sırası; komplekslik, baskı, dinamizm ve çeşitlilik şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, komplekslik, baskı ve dinamizm değişkenlerinin savunmacı strateji üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu, çeşitlilik değişkeninin anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu bulgular ışığında; "H1_a: Dinamizmin, savunmacı strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır", "H2_a: Baskının, savunmacı strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır" ve "H4_a: Kompleksliğin, savunmacı strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır" hipotezleri kabul edilmekte, "H3_a: Çeşitliliğin, savunmacı strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır" hipotezi reddedilmektedir.

Elde edilen bu bulgular literatürdeki diğer araştırma sonuçlarıyla büyük oranda örtüşmektedir. İstatistiksel olarak anlamsız çıkan ilişkilerin yönü doğru çıkarken, ilişki düzeyleri yeterli çıkmamıştır. Bu durumun temel nedeninin diğer bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki güçlü etkisi olduğu tahmin edilmektedir. Yine farklı özelliklere sahip strateji türlerinin birçok iş çevresi özelliği ile ilişkili çıkması işletmelerin tek bir stratejik duruşa sahip olmadıklarının, durumsallık yaklaşımının temel prensiplerine göre çevresel adaptasyonu sağlamaya çalıştıklarının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

SONUÇLAR

Sonuç olarak otel işletmelerinin faaliyetlerini yürüttükleri iş çevresi; dinamizm, baskı, komplekslik ve çeşitlilik olmak üzere dört farklı özelliğe sahiptir. Bu özellikler içerisinde iş çevresini en iyi düzeyde temsil eden boyut dinamizmdir. Yani otel işletmeciliği sektöründe; otel işletmelerinin karşılaştığı tahmin edilemeyen değişimlerin oranı, çevresel faktörlerin ve müşteri ihtiyaçlarının değişim hızı, bilgi kirliliği oranı, rekabet stratejileri ve rakip hamlelerinin değişim hızı oldukça yüksektir. Bu iş çevresi koşullarında otel işletmeleri dört farklı stratejik tercihte bulunmaktadır: savunmacı, proaktif, agresif ve taklitçi strateji. Strateji türleri içerisinde otellerin strateji tercihlerini en iyi temsil eden strateji savunmacı stratejidir. Yani otel işletmeleri genelde pazarda yüksek riskli olmayan alanlara yatırım yapmakta, sınırlı bir ürün çeşitliliği ile pazarda varlıklarını korumaya çalışmakta, istikrarı yakalamayı yenilikçilikten daha önemli saymakta, maliyetlerini azaltmak için kendi temel özelliklerini (teknolojisi, ürünleri, pazarları gibi) korumaya dayanan sistemler geliştirmekte ve sektörel değişimleri önceden tahmin etmenin çok mümkün olmadığını düşünmektedirler.

Nedensel ilişkilere yönelik sonuçlar incelendiğinde ise iş çevresinde dinamizm, çeşitlilik ve kompleksliğin hâkim olması durumunda otel işletmelerinin proaktif stratejileri tercih ettikleri görülürken özellikle dinamizmin proaktif strateji üzerinde en etkili iş çevresi olduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen bu bulgular literatürle büyük ölçüde örtüşmektedir. Literatürde dinamizm ve çeşitlilik, özellikleri itibariyle çoğunlukla proaktif karakterli stratejiler ile ilişkilendirilirken, bazı durumlarda ve işletme özellikleri ile ilgili olarak reaktif karakterli stratejilerle ilişkilendirilmektedir. Araştırmaya konu olan otel işletmeleri sektörel özellikleri itibariyle değerlendirmeye alındığında; sektörün özellikleri ile dinamizm ve çeşitlilik boyutlarının içerdiği özelliklerin önemli ölçüde örtüştüğü görülmektedir. Örneğin; otellerin sektördeki rakip sayısı, alternatif ürün/hizmet sayısı oldukça fazla, çevresel faktörlerin ve müşteri ihtiyaçlarının değişim hızı oldukça yüksektir. Aynı zamanda otel işletmeleri bileşik bir ürün/hizmet sunmaktadır ve bunların stoklanma imkânı yoktur. Ayrıca işletmeler krizlere çok açık, müşteri memnuniyetini sağlama oldukça zordur. Dolayısıyla ileriye dönük olarak pazardaki muhtemel dönüşümleri, müşteri tercihlerini ve çevresel değişim trendlerini sıkı takip etme zorunluluğu vardır. Bu durum proaktif stratejiyi gerekli kılmaktadır. Diğer taraftan kompleksliğin hâkim olduğu iş çevresi koşullarında ise, sektörde kritik bilgilere doğru ve zamanında ulaşmak ve onları doğru bir şekilde yorumlamak oldukça zor olduğu için işletmelerinin proaktif yönlü davranışları olumsuz etkilenmektedir.

İşletmeler agresif stratejileri; iş çevresinde baskı, çeşitlilik ve dinamizmin egemen olduğu durumlarda tercih etmektedirler. Bu unsurlar arasında özellikle baskı unsuru dikkati çekmektedir. Baskı unsurunun iş çevresinde egemen olduğu durumlarda işletmelerin agresif tavırlar sergilemesi hem literatür hem de profesyoneller açısından beklenen bir durumdur. Çünkü baskı unsurunun hâkim olduğu çevrelerde; sektördeki aktörler arasındaki rekabetin yoğunluğu fazla, sürdürülebilir büyüme için kritik kaynaklara ulaşmak zor, devlet tarafından yürütülen politika ve uygulamaları oldukça zorlayıcı, altyapısal problemler ve nitelikli iş gücü sorunları fazla ve paydaşların beklenti ve talepleri zorlayıcı olduğu için işletmeler agresif davranışlar sergilemek zorunda kalmaktadırlar. Çeşitliliğin egemen olduğu durumlarda agresif stratejinin tercih edilmesi ise sektörel koşullardan dolayı işletmelerin pazar payını artırma niyetiyle açıklanabilir. Diğer taraftan iş çevresinde karmaşıklığın hakim olduğu zamanlar, işletmelerin genellikle agresif tavır sergilemeyecekleri zamanlardır. Fakat araştırma bulguları otel işletmeleri açısından karmaşıklığın agresif strateji üzerindeki negatif etkisini doğrulamamıştır. Sonuçlarının bu şekilde çıkmasında, otel işletmelerinin ve sektörün yapısal özelliklerinin etkili olduğu düşünülmektedir. Çünkü otel işletmeleri karmaşıklığın egemen olduğu koşullarda daha çok savunmacı ve taklitçi davranışları benimsemektedirler.

Taklitçi eğilim en fazla çeşitlilik ve kompleksliğin egemen olduğu iş çevrelerinde tercih edilen bir strateji olarak görülmektedir. Sektörde kompleksliğin ve çeşitliliğin hâkim olduğu koşullarda; kritik bilgilere (müşteri, rakipler vb. ile ilgili) doğru ve zamanında ulaşmak ve elde edilen kritik bilgilerin doğru anlaşılabil-

me ve yorumlanabilmesi zor, sektörde alternatif ürün/hizmet sayısı ve çok farklı özelliklere sahip müşteri grupları fazla olduğu için, otel işletmeleri genellikle pazardaki başarılı ürün ve uygulamaların benzerlerini yapmaya (taklit etmeye) yönelik ciddi çalışmalar yapmakta ve bekle-gör davranışını en ideal strateji olarak tercih etmektedirler.

Baskı, komplekslik ve dinamizmin hâkim olduğu iş çevrelerinde ise genelde savunmacı stratejinin tercih edildiği söylenebilir. Özellikle kompleksliğin egemen olduğu iş çevrelerinde işletmeler savunmacı stratejiye yönelmektedirler. Elde edilen bu bulgular literatürle büyük ölçüde uyumludur. Çünkü dinamizm, baskı ve karmaşıklık unsurları içerik itibarıyla genel olarak belirsizliği karakterize etmektedir. Belirsizlik ise savunmacı davranışı doğuran bir özellik olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda işletmelerin dinamizm, baskı ve karmaşıklık unsurlarının hâkim olduğu iş çevrelerinde savunmacı davranışlara yönelmesi makul karşılanabilir. Dolayısıyla otelcilik sektöründe; işletmelerinin karşılaştığı tahmin edilemeyen değişimlerin oranı arttıkça, bilgi kirliliği oranı, çevresel faktörler ve müşteri ihtiyaçlarındaki değişim hızı yükseldikçe, sektördeki alt yapısal problemler ve nitelikli iş gücü sorunları işletmeleri baskı altına aldıkça, sektörde kritik bilgilere doğru ve zamanında ulaşmak zorlaştıkça, otel işletmelerinin savunmacı stratejileri tercih etmeleri söylenebilir.

KAYNAKLAR

- Ahmad, Noor Hazlina; Ramayah, T; Wilson, Carlene and Kummerow, Liz. "Is Entrepreneurial Competency and Business Success Relationship Contingent Upon Business Environment? A study of Malaysian SMEs", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.16, No.3, 2010, s.182-203.
- Aldrich, Howard E. *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.
- Amitabh, Manu and Gupta, Rajen K. "Research in Strategy-Structure-Performance Construct: Review of Trends, Paradigms and Methodologies", *Journal Of Management & Organization*, Vol.16, 2010, s.744-763.
- Andrews, Rhys. "Organizational Task Environments and Performance: An Empirical Analysis", *International Public Management Journal*, Vol.12, No.1, 2009, s.1-23.
- Andrews, Rhys; Boyne, George A; Law, Jennifer and Walker, Richard M. "Strategy, Structure and Process in the Public Sector: A Test of the Miles and Snow Model", *Public Administration*, Vol. 87, No.4, 2009, s.732-749.
- Bateman Thomas. S. and Snell, Scott A. *Management Competing in the New Era*, New York: McGraw-Hill, 2002.
- Bourgeois L. Jay III. "Strategic Goals, Perceived Uncertainty and Economic Performance in Volatile Environments", *Academy of Management Journal*, Vol.28, 1985, s.548-573.
- Bourgeois L. Jay III. "Strategy and Environment: A Conceptual Integration", *The Academy of Management Review*, Vol.5, No.1, January 1980, s.25-39.
- Brandenburger Adam M. and Nalebuff, Barry J. *Ortaklaşa Rekabet*, (Çev. Levent Cinemre), İstanbul: Scala Yayıncılık ve Tanıtım, 1998.
- Chaffee, Ellen Earle. "Three Models of Strategy", *Academy of Management Review*, Vol.10, No.1, 1985, s.89-98.
- Chi, Ting. "Measurement of Business Environment Characteristics in the US Technical Textile Industry: An Empirical Study", *The Journal of The Textile Institute*, Vol.100, No.69, 2009, s.545-555.
- Child, John. "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, Vol.63, No.1, 1972, s.2-22.
- Conant, Jeffrey S; Mokwa, Michael P. and Varadarajan, P. Rajan. "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple-Measures-Based Study", *Strategic Management Journal*, Vol.11, No.5, 1990, s.365-383.
- Covin, Jeffrey G. and Slevin, Dennis P. "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", *Strategic Management Journal*, Vol.10, No.1, 1989, s.75-87.
- DeCarolis, Donna Marie and Deeds, David L. "The Impact of Stocks and Flows of Organizational Knowledge on Firm Performance: An Empirical Investigation of the Biotechnology Industry", *Strategic Management Journal*, Vol.20, 1999, s.953-968.
- Desarbo, Wayne S; Di Benedetto, C. Anthony; Song, Michael and Sinha, Indrajit. "Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, Vol.26, 2005, s.47-74.
- Dess Gregory G. and Beard, Donald. W. "Dimensions of Organizational Task Environments", *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, No.1, 1984, s.52-73.
- Dillman, Don A. *Mail and Internet Surveys-The Tailored Design Method*, New York: John Wiley & Sons Inc, 2000.
- Duncan, Robert B. "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.3, 1972, s.313-327.
- Fitzroy Peter and Hulbert, James M. *Strategic Management: Creating Value in Turbulent Times*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005.

- Fuentes-Fuentes, M. Mar; Albacete-Sáez, Carlos A. and Lloréns-Montes, F. Javier. "The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance", *Omega*, Vol.32, 2004, s.425 – 442.
- Grant, Robert M. *Contemporary Strategy Analysis*, Massachusetts: Backwell Publishers Inc, 2005.
- Hambrick, Donald C. "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types", *Academy of Management Journal*, Vol.26, No.1, 1983, s.5-26.
- Hitt, Michael A; Ireland, R. Duane and Hoskisson, Robert E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*, South-Western, Mason, OH: Thomson Corporation, 2005.
- Hutzschenreuter Thomas and Israel, Sascha. "A Review of Empirical Research on Dynamic Competitive Strategy", *International Journal of Management Reviews*, Vol.11, No.4, 2009, s.421–461.
- Johnson Gerry and Scholes, Kevan. *Exploring Corporate Strategy*, Hertfordshire: Prentice Hall International,1993.
- Kald, Magnus; Nilsson, Fredrik and Rapp, Birger. "On Strategy and Management Control: the Importance of Classifying the Strategy of the Business", *British Journal of Management*, Vol.11, 2000, s.197–212.
- Lado, Augustine A; Boyd, Nancy G. and Wright, Peter. "A Competency-based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward A Conceptual Integration", *Journal of Management*, Vol.18, No.1, 1992, s.77-91.
- Longenecker, Justin G. and Pringle, Charles D. *Management*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company, 1984.
- Lorange, Peter and Vancil, Richard F. "How to design A Strategic Planning System", *Harvard Business Review*, Vol.54, 1976, s.75–81.
- MacMillan, Ian C. and Day, Diana L. "Corporate Ventures into Industrial Markets: Dynamics of Aggressive Entry", *Journal of Business Venturing*, Vol.2, No.1, Winter 1987, s.29-39.
- McDaniel, Stephen W. and Kolari, James W. "Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology", *Journal of Marketing*, Vol.51, No.4, 1987, s.19-30.
- Miles, Raymond E. and Snow, Charles C. *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hill 1978.
- Miller, Danny and Friesen, Peter H. "Archetypes of Strategy Formulations", *Management Science*, Vol.24, 1978, s.921-933.
- Miller, Danny and Friesen, Peter H. "Strategy-making and Environment: The Third link". *Strategic Management Journal*, Vol.4, No.3, 1983, s.221–225.
- Mintzberg, Henry. *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.
- Naranjo-Gil, David. "The Influence of Environmental and Organizational Factors on Innovation Adoptions: Consequences for Performance in Public Sector Organizations". *Technovation*, Vol.29, 2009, s.810–818.
- Narasimha, P. N. Subba. "Strategy in Turbulent Environments: The Role of Dynamic Competence", *Managerial and Decision Economics*, Vol.22, 2001, s.201-212.
- Nunnally, Jum C. *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill, 1978.
- Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press, 1980.
- Rueda-Manzanares, Antonio; Aragon-Correa J. Alberto and Sharmaw, Sanjay. "The Influence of Stakeholders on the Environmental Strategy of Service Firms: The moderating Effects of Complexity, Uncertainty and Munificence", *British Journal of Management*, Vol.19, 2008, 185-203.

- Sekaran, Uma, *Research Methods for Business*, (United States of America: John Wiley & Sons, Inc, 2003).
- Sharfman, Mark P. and Dean, James W. "Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach", *Journal of Management*, Vol.17, No.4, 1991, 681-700.
- Shortell, Stephen M. and Zajac, Edward J. "Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity", *Academy of Management Journal*, Vol.33, No.4, 1990, s.817-832.
- Simerly, Roy L. and Li, Mingfang "Environmental Dynamism, Capital Structure and Performance: A Theoretical Integration and An Empirical Test", *Strategic Management Journal*, Vol.21, 2000, s.31-49.
- Smith, Thomas M. and Reece, James S. "The Relationship of Strategy Fit, Productivity, and Performance in A Service Setting", *Journal of Operations Management*, Vol.17, No. (2), 1999, s.145-161.
- Tan, Justin and Tan, David. "Environment-Strategy Co-Evolution and Co-Alignment: A Staged Model of Chinese SOEs Under Transition", *Strategic Management Journal*, Vol.26, 2005, s.141-157.
- Tan, Keah-Choon; Kannan, Vijay R; Handfield Robert B. and Ghosh, Soumen. "Supply Chain Management: An Empirical Study of its Impact on Performance", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.19, No.10, 1999, s.1034-1052.
- Ülgen, Hayri ve Mirze, S. Kadri. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004.
- Venkatraman, Natarajan. "Strategic Orientation of Business Enterprises: the Construct, Dimensionality and Measurement", *Management Science*, Vol.35, No.8, 1989, s.942-962.
- Ward, Peter T. and Duray, Rebecca. "Manufacturing Strategy in Context: Environment, Competitive Strategy and Manufacturing Strategy", *Journal of Operations Management*, Vol.18, 2000, s.123-138.
- Ward, Peter T; Duray, Rebecca; Leong Keong G. and Sum, Chee-Chuong. "Business Environment, Operations Strategy, and Performance: An Empirical Study of Singapore Manufacturers", *Journal of Operations Management*, Vol.13, 1995, s.99-115.
- Wheelen Thomas L. and Hunger, J. David. *Strategic Management and Business Policy*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc, 2008.
- Yazarlar Hakkında Bilgi Notu
- Yrd. Doç. Dr. Yunus Emre TAŞĞİT
- Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesinde görev yapmaktadır. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında "İş Çevresi, Kurum Kültürü ve İşletme Stratejileri Arasındaki İlişkiler" isimli tez çalışmasıyla doktora eğitimini tamamlayan yazarın başlıca akademik ilgi alanları: İş Çevreleri, Kurum Kültürü ve İşletme Stratejileridir.
- Yrd. Doç. Dr. Ercan ERGÜN
- Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesinde görev yapmaktadır. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında "Örgüt Kültürünün Firma Performansına Etkisi" isimli tez çalışmasıyla doktora eğitimini tamamlayan yazarın başlıca akademik ilgi alanları: Liderlik, Kurum Kültürü, Müzakere Teknikleri, Örgütsel Davranış ve Stratejik Yönetimdir.