

TC
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

130 286

STRATEJİK PLANLAMA – FİNANSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ
VE
DÖRT – BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ UYGULAMASI

130286

İzzet KILINÇ

TC. Yükseköğretim Kurulu
Kurum Kayıt No: 130286

Danışmanlar

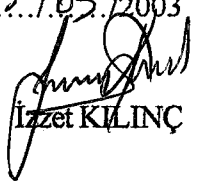
Yrd.Doç.Dr. Özkan TÜTÜNCÜ Doç. Dr. Fevzi OKUMUŞ

İZMİR

2003

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Stratejik Planlama – Finansal Performans İlişkisi ve Dört – Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

13.05.2003

İzzet KILINÇ



DOKTORA TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 14.15.2003 tarih ve9. sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından, Lisans Üstü Öğretim Yönetmeliğinin 16/a maddesi gereğince Enstitümüz Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Doktora öğrencisi İzzet KILINÇ'ın "Stratejik Planlama – Finansal Performans İlişkisi ve Dört – Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması" konulu tezi incelenmiş ve aday 13.16.2003 tarihinde, saat ...11.00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 90 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan ana bilim dallarından jüri üyelerince sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BASARILI olduğuna ☒
DÜZELTME yapılmasına ☐*
RED edilmesine ☐**

OY BİRLİĞİ ☒
OY ÇOKLUĞU ☐
ile karar verilmiştir.

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

ÜYE ÜYE BAŞKAN ÜYE ÜYE
Doç.Dr. İpe Cavmergen Doç.Dr. Cehit Gahıcı Prof.Dr. Alparslan Uşul Doç.Dr. Hakan Kılıç Doç.Dr. Hakan Kılıç
Doç.Dr. Hakan Kılıç Doç.Dr. Hakan Kılıç Doç.Dr. Hakan Kılıç Doç.Dr. Hakan Kılıç Doç.Dr. Hakan Kılıç

*** Tez, burs, ödül veya teşvik prog.(Tuba, Fullbright vb.) aday olabilir.

Tez, mutlaka basılmalıdır.

Tez, mevcut hali ile basılabilir.

Tez, gözden geçirildikten sonra basılabilir.

Tez basımı gerekliliği yoktur.

Evet Hayır

☐ ☐

☐ ☐

☐ ☐

☒ ☐

☐ ☐

YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ**VERİ FORMU**

Tez No:

Konu Kodu:

Üniv Kodu:

Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tez Yazarının

Soyadı: **KILINÇ**Adı: **İzzet**

Tezin Türkçe Adı: "Stratejik Planlama – Finansal Performans İlişkisi ve Dört – Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması".

Tezin Yabancı Dildeki Adı: "The Relationship Between Strategic Palnning and Financial Performnace and Four-Five Star Hotel Establishment's Application"

Tezin Yapıldığı

Üniversite: Dokuz Eylül

Enstitü: Sosyal Bilimler

Yıl: 2003-13-05

Diğer kuruluşlar: -

Tezin Türü:

Yüksek Lisans:

☐

Dili: Türkçe

Doktora:

☒

Sayfa Sayısı: xiv + 195

Tıpta Uzmanlık:

☐

Referans Sayısı: 195

Sanatta yeterlilik

☐

Tez Danışmanlarının

Unvanı: Yrd. Doç. Dr.

Adı: Özkan

Soyadı: TÛTÛNCÛ

Unvanı: Doç. Dr.

Adı: Fevzi

Soyadı: OKUMUŞ

Türkçe Anahtar Kelimeler:

İngilizce Anahtar Kelimeler:

1- Stratejik Planlama

1- Strategic Planning

2- Finansal Performans

2- Financial Performance

3- Otel İşletmeleri

3- Loding Establishments

Tarih: 13.05.2003

İmza:

Tezimin erişim (internet) sayfasında yayınlanmasına izin veriyorum. Evet Hayır

☐

ÖNSÖZ

Doktora öğrenimim gerek akademik birikimime gerekse entellektüel birikimime önemli katkı sağladığım bir dönemi içermektedir. Tezimin birincil veri toplama aşamasında yaşadığım tüm zorluklara rağmen doktora öğrenimim, öğrenmenin heyecanını yaşadığım bir süreci kapsamıştır. Bu süreç içerisinde bilgiye ulaşma, kullanma ve paylaşma konularında sağladığım kişisel gelişme doktora öğrenimimi tamamlamayı umduğum bu aşamada akademisyenliğe bakış açımı olumlu yönde yeniden yapılandırmamı sağlamıştır.

Bu gelişim sürecinde, tez danışmanlarım sayın Yrd. Doç. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ ve sayın Doç.Dr. Fevzi OKUMUŞ desteklerini hiç eksiltmeden özveri ve sabır ile bana yardımcı olmuşlardır. Sağladıkları destek sadece fikri düzeyde yönlendirme ile sınırlı kalmayarak, Yrd. Doç.Dr. Özkan TÜTÜNCÜ özellikle araştırma yöntemleri konusunda, Doç. Dr. Fevzi OKUMUŞ'da stratejik planlama konusunda ulaşılması ülkemiz şartlarında zor olan kaynak eserleri sağlamada ciddi boyutta katkı sağlamışlardır. Gösterdikleri anlayış ve sağladıkları katkılardan dolayı her iki danışman hocama teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca tez izleme toplantılarında yaptıkları uyarılar ve yönlendirmeler ile sağladıkları açılımlar nedeniyle tezin olgunlaşmasına katkı sağlayan ve doktora öğrenciliğimin her aşamasında bana destek olan sayın Prof. Dr. Alparslan USAL ve sayın Doç.Dr.İge TAVMERGEN'e teşekkür ederim. Dekanımız ve bölüm başkanımız sayın Prof.Dr. Orhan İÇÖZ'e başka bir üniversitenin elamanı olmama rağmen sağladığı fiziksel olanaklar, huzurlu çalışma ortamı ve araştırmalarım için sağladığı kolaylıklar için teşekkür ederim. Bu tezin yazılması süresince özellikle başta doktora grubu içerisinde yer alan ve yardımlarını esirgemeyen arkadaşlarıma da teşekkür ederim.

Son olarak akademisyen olmam konusunda ısrarcı olan, bunun için beni her zaman destekleyen annem ve babam Ayşe ve Şükrü KILINÇ ile doktora yapabilmem için işini değiştirmeyi göze alan ve öğrenciliğim süresince karşılaştığım zorlukları aşmam konusunda bana yardımcı olup, bu tezin benim için anlam kazanmasını sağlayan eşim Serpil KILINÇ'a teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; Türkiye'deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde işletme düzeyinde stratejik planlama –finansal performans ilişkisini araştırmaktır. Bu amaçla öncelikle ülkemizdeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin durumu çalışmaya zemin hazırlamak için incelenmiştir. Daha sonra stratejik planlama, finansal performans kavramları irdelenerek bu iki kavram arasındaki ilişki ve bu ilişkiyi etkileyen faktörler literatür araştırmasına dayalı olarak belirlenmiştir. Bu bölümde ayrıca otel işletmeleri ile ilgili olarak bu konuda yapılan çalışmalar da incelenmiştir. Böylelikle çalışmanın kavramsal boyutu oluşturulmuş ve araştırma bu kavramsal boyut üzerinden şekillendirilmiştir.

Araştırma yöntemi olarak survey (benzer denekler örnekleme) belirlenmiştir. Araştırma evereni en az iki yıldır faaliyette olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde (her işletmede bir yönetici olmak şartıyla) çalışan üst düzey yöneticiler olarak belirlenmiştir. Çalışmada veri toplama tekniği olarak anket tekniğinin kullanılmasına karar verilmiştir. Hazırlanan anket formunun ön uygulaması (pilot) İzmir ve Kuşadası'nda yapılmış, ön uygulama ile elde edilen verilerin geçerlilik ve güvenilirlik testlerinin olumlu çıkması üzerine asıl uygulama gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler bilgisayar programı yardımıyla betimleyici ve keşfe yönelik istatistik teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda ülkemizdeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde işletme düzeyinde stratejik planlama çalışmalarının yapıldığı, bu çalışmaların sürelerinin çoğunlukla bir yıla sınırlandırıldığı ve bu sınırlandırma nedeni ile ülkemizdeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde stratejik planlar ile bu işletmelerin finansal performansları arasında ilişki olmadığı anlaşılmıştır. Bununla birlikte bu işletmelerinin yöneticilerinin stratejik planlama konusunda olumlu düşündükleri ve stratejik planlama çalışmalarının finansal performansı olumlu etkileyeceği fikrine sahip oldukları belirlenmiştir.

ABSTRACT

The aim of this research is to search for the relationship between strategic planning and financial performance at four and five star hotels in Turkey. With this purpose, first of all the situation of four and five star hotels in our country has been studied in order to prepare a basis for this research. After a through an investigation of concepts of strategic planning and financial performance, the relationship between these two concepts and the factors which were affecting this relationship were determined related to the literature review. In addition, the studies, which were conducted in hotels on this field, were scrutinised in this section. Thus, the conceptual dimension of the research was constituted and research was formed on this conceptual dimension.

As the method of research survey has been chosen. The universe of the research is the managers in the upper positions who have been working for four and five star hotels, which have been active for at least two years (on the condition that there will be a manager from each organisation). It has been decided to be used a questionnaire as the technique of data collection. The pilot test of the questionnaire has been carried out in İzmir and Kuşadası and since that validity and reliability test which have been done on this data have given positive results, the main application has been realised. The data collected has been analysed using descriptive and exploratory statistical techniques.

As a result of the research, it has been understood that strategic planning has been prepared at four and five star hotels in our country and that the duration of this planning is usually limited with one year and the there is no relationship between the strategic plans and financial performances of the four and five star hotels in our country. However, it has been determined that the points of view of these managers in these organisations to strategic planning are positive and they have the opinion that strategic planning will affect financial performance positively.

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	i
Tutanak	ii
Y.Ö.K. Dokümantasyon Merkezi Tez Veri Formu	iii
Önsöz	iv
Özet	v
Abstract	vi
İçindekiler	vii
Tablolar Listesi	xi
Şekiller Listesi	xiii
Kısaltmalar Listesi	xiv

Giriş	1
-------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜT YAPILARI

1.1 Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri	9
1.2 Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	10
1.3 Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Özellikleri	12
1.4 Türkiye'deki Konaklama Sektörü İçinde Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Durumu	15
1.5 Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt Yapısı	22
1.6 Otel İşletmelerinin Özelliklerine ve Örgüt Yapılarına İlişkin Ulaşılan Sonuçlar	25

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA VE FİNANSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ

2.1 Strateji	27
2.2 Stratejik Yönetim	29

2.2.1 Stratejik Yönetim Düzeyleri	31
2.3 Stratejik Planlama ve Aşamaları	33
2.3.1 Stratejik Planlama İle İlgili Önemli Ayrımlar	42
2.3.2 Stratejik Planlamanın Yararları	43
2.3.3 Stratejik Planlamaya Yapılan Eleştiriler	45
2.4 Stratejik Planlama - Finansal Performans İlişkisi	48
2.4.1 Stratejik Planlama - Finansal Performans İlişkisinde Çevresel Belirsizlik Faktörü	58
2.4.2 Stratejik Planlama Finansal Performans İlişkisinde Zaman Faktörü ve Üst Düzey Yöneticilerin Rolü	61
2.4.3 Stratejik Planlama Finansal Performans İlişkisinde Kültür Faktörü	64
2.5 Otel İşletmelerinde Stratejik Planlama	72
2.5.1 Otel İşletmelerinde Stratejik Planlama Finansal Performans İle İlgili Yapılan Uygulamalı Çalışmalar	74
2.5.2 Otel İşletmelerinde Finansal Performans Ölçüm Kriterleri	78
2.6 Stratejik Planlama Literatürünün Araştırılması İle Elde Edilen Genel Sonuçlar	80

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE STRATEJİK PLANLAMA – FİNANSAL PERFORMANS İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1 Araştırma Sürecinin Belirlenmesi	83
3.1.1 Araştırmanın Amacı	83
3.1.2 Araştırma Yaklaşımı ve Yöntemi	84
3.1.3 Değişkenlerin Belirlenmesi	87
3.1.4 Örneklemin Belirlenmesi	88
3.1.5 Veri Toplama Teknikleri	88
3.1.5.1 Veri Toplama Tekniği Olarak Anket Yönteminin Seçilmesi	91
3.1.5.2 Anketin Oluşturulması	92
3.1.5.2.1 Anketin İfade Şeklinin Belirlenmesi	95

3.1.5.2.2	Ankette Kullanılacak Ölçeklerin Belirlenmesi	95
3.1.5.2.3	Anketin Genel Görünümünün Belirlenmesi	98
3.1.5.3	Anketin İçeriğinin Geliştirilmesi ve Test Edilmesi	99
3.1.5.3.1	Ön Uygulama	101
3.1.5.3.2	Ön Uygulamadan Elde Edile Verilerin Kullanılabilirliği	101
3.1.5.4	Anketin Uygulanma Süreci	103
3.1.6	İstatistiksel Süreç	104
3.1.7	Yöntem Bölümünde Ulaşılan Sonuçlar	108
3.2	Araştırma Bulgularının Sunumu	110
3.2.1	Geri Dönen Anket Formlarının Genel Değerlendirilmesi	110
3.2.2	Demografik Bulgular	111
3.2.3	Verilerin Kullanılabilirliği ve Veri Azaltımı	116
3.2.4	Farklılık Analizleri Sonucunda Ulaşılan Bulgular	121
3.2.4.1	Cinsiyet	122
3.2.4.2	Eğitim	123
3.2.4.3	Yaş	124
3.2.4.4	Turizm Eğitimi	125
3.2.4.5	İşletme Yönetimi Eğitimi	127
3.2.4.6	Yöneticilerin Pozisyonları	129
3.2.4.7	Çalışma Süresi	130
3.2.4.8	Üst Düzey Yöneticilerin Çalışma Süresi	131
3.2.4.9	Üst Düzey Yöneticilerin Dışındaki Çalışanların Çalışma Süreleri	133
3.2.4.10	Stratejik Planların Süreleri	134
3.2.4.11	Yıldız Sayısı	136
3.2.4.12	İşletmenin Statüsü	138
3.2.4.13	Oda Sayısı	139
3.2.4.14	Personel Sayısı	140
3.2.5	Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Analizi Sonucunda Ulaşılan Bulgular	145
3.2.6	Değişkenlere İlişkin Önermelerin Değerlendirilmesi	150

3.2.7 Açık Uçlu Soruya İlişkin Bulgular	154
3.2.8 Bulgulara İlişkin Sonuçlar	156
Sonuç	160
Kaynakça	169
Ek	189



TABLÖLAR LİSTESİ

1	Stratejik Yönetim Bilimine En Çok Katkı Sağlayan On Üniversite ve Bu Üniversitelerde Çalışılan Alt Alanlar	3
1.1	Otellerin Sınıflandırılması	11
1.2	Turizm İşletme ve Yatırım Belgeli Tesisler ve Yatak Kapasiteleri	16
1.3	2000 Yılı Yatak Kapasitesinin Konaklama Tesislerinin Türlerine Göre Dağılımı	17
1.4	Turizm Belgeli Tesislerde Doluluk Oranları	19
2.1	1999 Yılında Bölgelere Göre En Çok Kullanılan Beş Yönetim Aracı	35
2.2	Stratejik Planlama Tanımları	37
2.3	Stratejik Plan ile Taktik Plan Arasındaki Farklar	42
2.4	Stratejik Planlamanın Avantajları	44
2.5	Pearce ve diğerlerinin araştırmalarına konu olan çalışmalar	52
2.6	Stratejik Plan Süresinin Finansal Performansa Etkisi	62
2.7	Türkiye’de Stratejik Planlama Süreleri	63
2.8	Örgüt Kültürüne İlişkin Tanımlar	65
2.9	Örgüt Kültürünün İşlevleri	67
2.10	A.B.D ve Türkiye’nin Kültürel ve Kuramsal Çerçevelerinin Karşılaştırılması	70
2.11	Otel İşletmelerinde Stratejik Planlama ve Finansal Performans İlişkisi İle İlgili Uygulamalı Araştırmalar	74
2.12	ABD Otellerinde En Çok Kullanılan Performans Ölçüm Kriterleri	79
3.1	Araştırma Yöntemleri	86
3.2	Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemlerinin Karşılaştırılması	87
3.3	Gönderilen Anket Formlarının İllere Göre Dağılımı	104
3.4	Anket Formlarının Dağıtım Şekline Göre Geri Dönüş Oranları	110
3.5	Geri Dönen Anket Formlarının İllere Göre Dağılımı	111
3.6	Demografik Bulgular	112
3.7	Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi	118
3.8	Faktör Analizinin Özet Sonuçları	120
3.9	Cinsiyet İle Bağımsız Değişkenlere İlişkin Grup İstatistikleri	122

3.10	Cinsiyet İle Bağımsız Değişkenlere İlişkin T Testi	123
3.11	Eğitim Durumu İle Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları	124
3.12	Yaş ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları	125
3.13	Turizm Eğitimi İle İlgili Grup İstatistikleri	126
3.14	Turizm Eğitimi İle İlgili T Testi	127
3.15	İşletme Yönetimi Eğitimi İle İlgili Grup İstatistikleri	128
3.16	İşletme Yönetimi Eğitimi İle İlgili T Testi	129
3.17	Pozisyon İle Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları	130
3.18	Çalışılan Yıl İle Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları	131
3.19	Üst Düzey Yöneticilerin Çalışma Süresi İle Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları	132
3.20	Çalışanların Çalışma Süreleri İle Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları	134
3.21	Stratejik Plan Süresi İle Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları	135
3.22	Yıldız Sayısına İlişkin Grup İstatistikleri	136
3.23	Yıldız Sayısına İlişkin T Testi	137
3.24	İşletmelerin Statüleri İle Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları	138
3.25	Oda Sayısı İle Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları	139
3.26	Personel Sayısı İle Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları	140
3.27	Yıldız Sayısı – Çevresel Belirsizlik Değişkeni İlişkisi	141
3.28	Yıldız Sayısı – Kontrol Değişkeni İlişkisi	142
3.29	Planlama Süresi - Kontrol Değişkeni İlişkisi	143
3.30	Planlama Süresi – Yöneticilerin Katılımı Değişkeni İlişkisi	144
3.31	Rakiplerin Doluluk Oranlarına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi	146
3.32	Rakiplerin Satış Oranlarına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi	147
3.33	Rakiplerin Karlılığına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi	147
3.34	Rakiplerin Maliyet Oranlarına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi	148
3.35	Stratejik Planların Başarıyla Uygulanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi	149
3.36	Planların Gerçek Verilere Dayandırılmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi	149

ŞEKİLLER LİSTESİ

1	Tezin Yapısı	7
1.1	Büyük Otel İşletmelerinin Üst Düzey Yönetimini Gösteren Örnek Bir Örgüt Şeması	23
1.2	Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Örnek Bir Örgüt Şeması	24
2.1	Stratejik Yönetim, Strateji ve Stratejik Planlama Arasındaki İlişki	29
2.2	Stratejik Yönetim Süreci	30
2.3	Stratejik Yönetim Düzeyleri	31
2.4	Bağımsız İşletmelerde Stratejik Yönetim Düzeyleri	33
2.5	Stratejik Planlama Süreci	39
3.1	Anket Formu Oluşturulmasının İlkeleri	92
3.2	Araştırmalarda Kullanılacak İstatistik Testlerinin Belirlenme Süreci	106
3.3	Öz Değerlerin Dağılımı	117

2023 Yılında Kurulmuş Kütüphane
Kütüphane Kurulmuş Kütüphane

KISALTMALAR LİSTESİ

A.B.D: Amerika Birleşik Devletleri

SPSS: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı



GİRİŞ

Cahndler (1962) ve Ansoff (1965) gibi yazarlar tarafından öne çıkartılan stratejik planlama genel bir ifadeyle geleceğin tahmin edilerek işletmenin içinde bulunduğu çevrenin analiz edilmesi ve güçlü ve zayıf yönleri dikkate alınarak işletme için uygun stratejilerin seçilmesi işinin sistematik hale sokulması olarak açıklanabilir.

Bazı eleştirilere rağmen stratejik planlamanın stratejik yönetim alanında en eski ve halen yaygın şekilde kullanılan yaklaşım olduğu ifade edilebilir (Feurer ve Chaharbaghi, 1995).

Stratejik planlamanın yaygın kullanımının ardında işletme performansını olumlu etkilediği ve sermaye yoğun işletmelerde olduğu gibi emek yoğun işletmeler ile küçük ölçekli işletmelerde de performans artırımı sağladığı düşüncesi yer almaktadır. Yapılan alan araştırmaları sonucunda stratejik planlama finansal performans ilişkisinin varlığı yalnızca mal üreten işletmelerde değil aynı zamanda hizmet üreten işletmelerde de ortaya konmuştur.

Turizm işletmelerinde stratejik planlama yapılıp yapılamayacağı tartışmalarına Athiyaman ve Robertson'un (1995) araştırma sonuçları önemli katkı sağlamıştır. Bu çalışma ve otel işletmelerinde yapılan benzeri az sayıdaki çalışma turizm işletmelerinin endüstriyel işletmelere eş değerde tatmin edici planlama çalışmaları yaptıklarını ortaya çıkarmıştır. Dahası turizm işletmelerinin en az endüstriyel işletmeler kadar stratejik planlama tekniklerini kullanabildikleri anlaşılmıştır.

Sonuç olarak yapılan literatür incelemesine göre stratejik planlama turizm ve otel işletmelerinde diğer işletmelerde olduğu gibi uygulanabilmektedir. Ayrıca yapılan literatür taramasına göre daha önce gerçekleştirilen alan araştırmalarının sonuçları (bu araştırmalarının sayısı çok azdır) otel işletmelerinde de stratejik planlama ile finansal performans arasında olumlu doğrultuda bağlantının olduğu yönündedir. Bu noktadan hareketle bu tezin konusu otel işletmelerinde stratejik planlama finansal performans ilişkisinin incelenmesidir.

Tezin Amacı: Stratejik planlama kavramının genel işletme literatürüne girmesinden günümüze kadar yaklaşık kırk yıl geçmiştir. Bu dönem içerisinde stratejik planlamanın önemi, işletmeler için sağlayabileceği avantajlar hem kavramsal hem de alan araştırmaları eşliğinde akademisyenler tarafından tartışılmaktadır (Hoskisson ve diğerleri, 1999).

Literatürde otel işletmelerinde stratejik planlama ile ilgili olarak yapılan akademik çalışmaların çoğunluğunu kavramsal çalışmalar oluşturmaktadır (Olsen ve Roper, 1998). Bu çalışmalar ana kol olan stratejik yönetim alanındaki çalışmalardan esinlenerek yapılan çalışmalardır. Bununla birlikte son on yıllık dönem içerisinde kavramsal çalışmaları destekleyecek alan araştırmaları da yayınlanmaya başlanmıştır. Gerek kavramsal gerekse alan araştırması düzeyinde yürütülen çalışmalara rağmen otel işletmelerinde stratejik yönetim konusunun henüz gelişmemiş olduğu ifade edilebilir (Okumuş, 2002; Olsen ve Roper, 1998).

Ülkemizde de durum farklı değildir. Bu nedenle bu tezin amacı ülkemizdeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde işletme düzeyinde yapılan stratejik planlar ile bu otel işletmelerinin finansal performans ilişkisini araştırmaktır.

Tezin Önemi: Literatür taraması sonucunda, otel işletmelerinde stratejik planlama ve finansal performans ile ilgili olarak Türkiye’de yapılmış bir alan araştırmasına ulaşılamamıştır. Bu tarama kapsamında Yüksek Öğretim Kurulu’nun tez kataloğu, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Turizm Yıllıkları, Turizmde Seçme Makaleler, turizm ve otelcilik ile ilgili meslek örgütlerinin (Türkiye Otelciler Birliği, Türkiye Seyahat Acentaları Birliği gibi) yayınladığı dergiler ve turizm ve otelcilik alanında lisans üstü programı olan üniversitelerin (Dokuz Eylül Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi gibi) enstitü ve fakülte dergileri incelenmiştir.

Dahası Dalyan (2002; 69) tarafından yapılan 1983-2002 yılları arasını kapsayan ve stratejik yönetim alanında yapılmış lisansüstü çalışmaları içeren incelemede 250’si

yüksek lisans, 61 doktora tezi olmak üzere 311 bilimsel çalışma içerisinde stratejik planlama finansal performans ilişkisini araştıran çalışma olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 1 Stratejik Yönetim Bilimine En Çok Katkı Sağlayan On Üniversite ve Bu Üniversitelerde Çalışılan Alt Alanlar

Üniversiteler	Çalışılan Konular
Koç Üniversitesi	İşletme Analizi (34) İzlenecek Stratejilerin Belirlenmesi (7) Stratejik Planlar İle Örgüt Yapısının Uyumlaştırılması (1) Stratejik Planlar İle İşletme Kaynak Dağılımının Uyumlaştırılması (2)
Marmara Üniversitesi	Stratejik Planlar ve İşletmenin Amaçlar Sistemi İle Uyum. (5) Genel Çevre Analizi (10) İşletme Analizi (1) İzlenecek Stratejilerin Belirlenmesi (23) Stratejik Planlar ile Örgüt Kültürünün Uyumlaştırılması (1) Stratejik Planların Uygulanmasında Liderlik Biçimi (1) Stratejik Planların Değerlendirilmesinde Kontrol Modelleri (2)
İstanbul Üniversitesi	Misyon oluşturulması (2) İşletmeler İçin Stratejik Yönetimin Önemi (2) Stratejik Planlar ve İşletmelerin Amaçlar Sistemi İle Uyum. (4) Genel Çevre Analizi (3) İşletme Analizi (2) İzlenecek Stratejilerin Belirlenmesi (13) Stratejik Planlar İle İşletme Örgüt Yapısının Uyumlaştırılması (3) Stratejik Planlar ile İşletme Kaynak Dağılımının Uyumlaştırılması (2) Stratejik Planların Değerlendirilmesinde Kontrol Modelleri (1)

Kaynak: Dalyan, 2002; 73-74.

Tablo 1'in devamı

Üniversiteler	Çalışılan Konular
Anadolu Üniversitesi	İşletmelerde Stratejik Kararlar (2) Stratejik Planlar ve İşletmelerin Amaçlar Sistemi İle Uyum. (1) Genel Çevre Analizi (6) İşletme Analizi (1) İzlenecek Stratejilerin Belirlenmesi (13) Stratejik Planlar İle İşletme Örgüt Yapısının Uyumlaştırılması (1) Stratejik Planlar ile İşletme Kaynak Dağılımının Uyumlaştırılması (3) Stratejik Planların Uygulanmasında Liderlik Biçimi (1)
İstanbul Teknik Üniversitesi	İşletmelerde Stratejik Kararlar (2) Stratejik Planlar ve İşletmenin Amaçlar Sistemi İle Uyum. (2) Genel Çevre Analizi (5) İşletme Analizi (3) İzlenecek Stratejilerin Belirlenmesi (11) Stratejik Planların İşletme Kaynakları İle Uyumlaştırılması (2) Stratejik Planların Değerlendirilmesinde Kontrol Modelleri (2)
Gazi Üniversitesi	Misyon Oluşturulması (1) Stratejik Planlar ve İşletmenin Amaçlar Sistemi İle Uyum. (3) Genel Çevre Analizi (3) İşletme Analizi (2) İzlenecek Stratejilerin Belirlenmesi (5) Stratejik Planlar İle İşletme Örgüt Yapısının Uyumlaştırılması (2)
Dumlupınar Üniversitesi	Stratejik Planlar ve İşletmelerin Amaçlar Sistemi İle Uyum. (1) Genel Çevre Analizi (1) İşletme Analizi (1) İzlenecek Stratejilerin Belirlenmesi (9) Stratejik Planlar İle İşletme Örgüt Yapısının Uyumlaştırılması (1) Stratejik Planlar İle Örgüt Kültürünün Uyumlaştırılması (2)

Kaynak: Dalyan, 2002; 73-74.

Tablo 1'in devamı

Üniversiteler	Çalışılan Konular
Dokuz Eylül Üniversitesi	İşletmeler İle Stratejik Yönetimin Önemi (1) Stratejik Planlar ve İşletmelerin Amaçlar Sistemi İle Uyum. (1) Genel Çevre Analizi (3) İşletme Analizi (3) İzlenecek Stratejilerin Belirlenmesi (4) Stratejik Planlar İle İşletme Örgüt Yapısının Uyumlaştırılması (1)
Süleyman Demirel Üniversitesi	Vizyon Oluşturulması (1) Genel Çevre Analizi (4) İzlenecek Stratejilerin Belirlenmesi (2) Stratejik Planların Uygulanmasında Liderlik Biçimi (1) Küçük İşletmelerde Stratejik Yönetim (2)
Bilkent Üniversitesi	Stratejik Planlar ve İşletmelerin Amaçlar Sistemi İle Uyum. (2) Genel Çevre Analizi (2) İşletme Analizi (6)

Kaynak: Dalyan, 2002; 73-74.

Yukarıdaki tabloda, belirtilen dönem içerisinde ülkemizde stratejik yönetim alanına en çok katkı sağlayan on üniversite, bu üniversitelerde stratejik yönetim ile ilgili çalışılan konular ve bu konulara ilişkin çalışma sayıları yer almaktadır. Tablodan anlaşılabileceği üzere bu dönem içerisinde stratejik planlama ve finansal performans ilişkisini araştıran çalışma yer almamaktadır.

Bu nedenle yapılacak olan çalışma yalnızca ülkemizdeki otel işletmeleri literatürüne katkı sağlamakla kalmayacak aynı zamanda genel işletme literatürüne de katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla bu çalışma, konunun somutlaştırılması açısından olduğu kadar, bundan sonra konu ile ilgili yapılacak çalışmalara yol göstermesi açısından da önemlidir.

Bu güne kadar konu ile konaklama işletmelerini kapsayacak şekilde yapılan çalışmalar literatüre yansıdığı kadarıyla genellikle A.B.D, İngiltere ve Avustralya

gibi kültürel açıdan yakın ilişkileri göz ardı edilemeyecek ülkelerde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın farklı bir kültürdeki otel işletmelerini kapsayacak şekilde gerçekleştirilmesi, literatürü zenginleştirmesinin yanı sıra farklı kültürlerde yer alan otel işletmeleri yöneticilerinin stratejik planlamaya bakış açılarını karşılaştırma olanağı da sağlayacaktır. Ayrıca bu çalışma Türkiye’de ve yurt dışında konu ile ilgili olarak yapılacak araştırmalara güvenilir veri sağlaması açısından da önem içermektedir.

Tezin Yapısı: Tez temel olarak üç bölümden oluşmakla birlikte beş aşamayı içeren bir süreci içermektedir. Şekil 1’de tezin yapısı genel olarak gösterilmektedir.

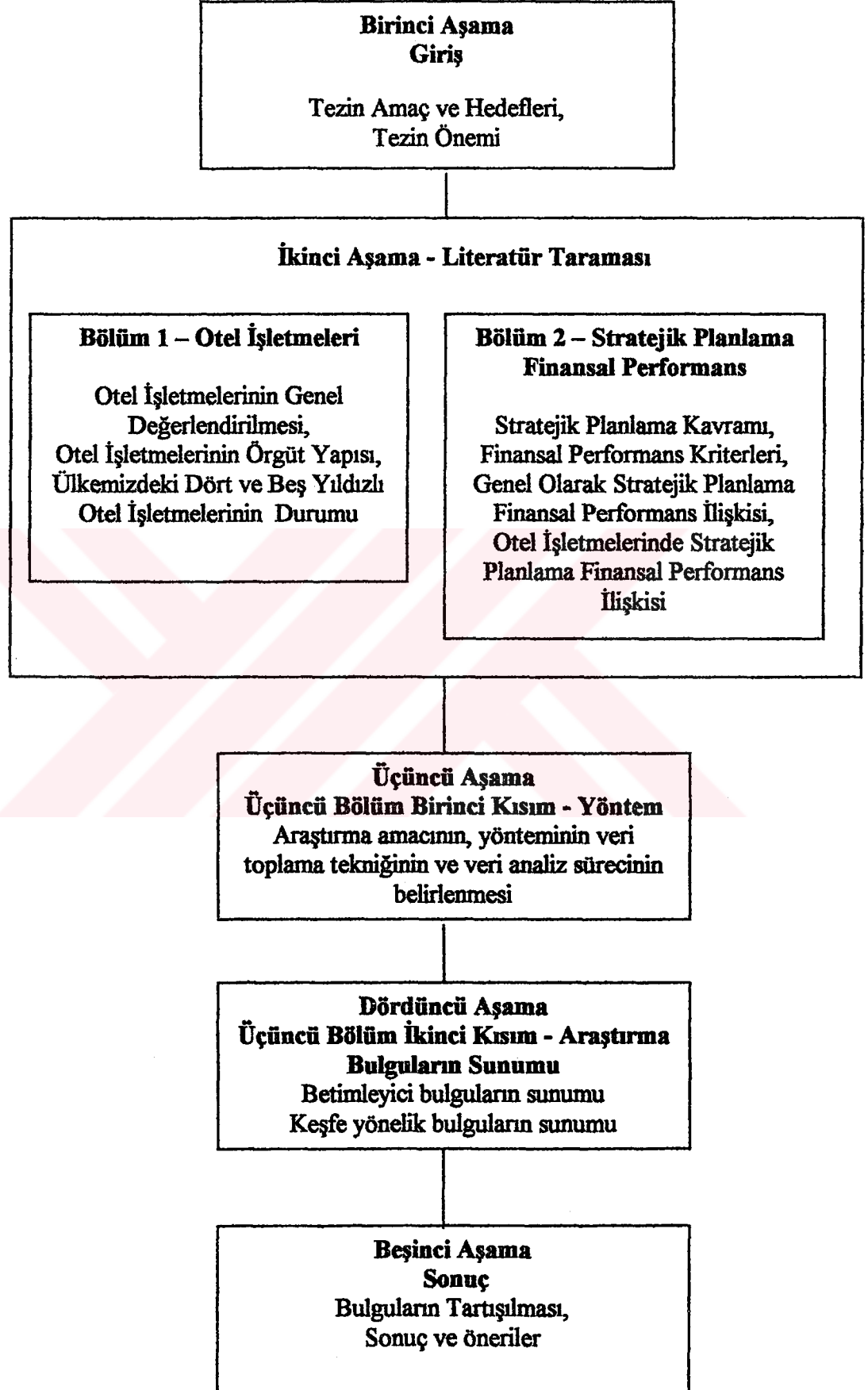
İlk aşama giriş bölümüdür. Bu bölümde tezin konusu açıklandıktan sonra amaç ve hedefleri ile birlikte önemi vurgulanmaktadır.

Sonraki aşama yapı açısından birlikte ele alınabilecek ve tezin literatür kısmını oluşturacak birinci ve ikinci bölümlerdir. Birinci bölümde genel olarak otel işletmelerinin tanımı ve sınıflandırılması yapıldıktan sonra büyük otel işletmelerinin örgüt yapıları hakkında bilgi verilmektedir. Takip eden aşamada ülkemizdeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin genel görünümü ile ilgili açıklamalar yer almaktadır.

İkinci bölümde stratejik planlama, genel olarak stratejik planlama ve finansal performans ilişkisi ve bu ilişkide etkili olan unsurlar tartışıldıktan sonra otel işletmelerinde stratejik planlama finansal performans ilişkisi irdelenerek bu bölümün sonunda literatür bulguları özetlenmektedir.

Üçüncü aşama, üçüncü bölümün ilk kısmını oluşturmakta ve bu aşamada araştırma yöntemini belirlemeye yönelik süreç açıklanmaktadır. Belirtilen süreç; araştırmanın amacı, araştırma yöntemi, veri toplama tekniği, ön uygulama, analizde kullanılacak istatistik testlerin belirlenmesi gibi temel noktalardan oluşmaktadır.

Şekil 1 Tezin Yapısı



Dördüncü aşama üçüncü bölümün ikinci kısmını oluşturmaktadır. Bu aşamada araştırma yöntemi doğrultusunda elde edilen veriler, istatistiki testler aracılığıyla analiz edilerek araştırma bulguları olarak sunulmaktadır.

Beşinci aşama tezin sonuç bölümünü oluşturmaktadır. Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgular literatür bölümünde elde edilen bulgular ile karşılaştırıldıktan ve elde edilen sonuçlar değerlendirildikten sonra tezin sonucu açıklanmaktadır. Ayrıca bu bölüm konu ile ilgili daha sonra yapılacak olan çalışmalar hakkında önerileri de içermektedir.



BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜT YAPILARI

Bu bölümün amacı otel işletmelerinin tanımını, özelliklerini ve sınıflandırılmasını yaparak, ülkemizdeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin özelliklerini, işlevlerini yerine getirdikleri çevreyi ve örgüt yapısını açıklamaktır. Bölüm, tezin çalışma alanını ve çalışma alanının özelliklerini tanımlaması açısından önemlidir.

1.1 Otel İşletmesinin Tanımı ve Özellikleri

Farklı yazarlar ya da kuruluşlar tarafından otel için yapılan tanımlar incelendiğinde tanımların benzerlik içerdiği görülmektedir. Örneğin Olalı ve diğerleri (1989:29) oteli: *'yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değerleri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elamanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletme'* olarak tanımlarken 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'nda Turizm Tesisleri Yönetmeliğinin 19. maddesinde oteller, asıl fonksiyonları müşterilerinin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesisler olarak tanımlanmaktadır (www.turizm.gov.tr, 2002). Bu tanımlardan çıkartılabileceği gibi oteller konukların geçici konaklama, beslenme ve eğlenme gereksinimlerini karşılayan belli büyüklükteki ekonomik işletmelerdir.

Oteller, yukarıda açıklanan temel fonksiyonları yerine getirebilmek için bir takım özellikler taşırlar. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Usal ve Kurgun, 2001);

- Otel işletmeleri kuruluştaki ve faaliyetlerinin sürdürülmesinde büyük sermaye gerektirirler,

- Bina, donatım, makineler, aletler ve benzeri aktifler bu işletmelerin fiziksel yapılarında ve işlevlerinde önemli bir yer tutar,
- Turizm piyasasındaki talep çevresel etmenlerden hızla etkilendiği için otel işletmelerinde risk olasılığı çok yüksektir,
- Yönetim kuramsal bilgi ve deneyimden oluşan üstün nitelikler gerektirir,
- Otel işletmelerinde üretilen mal ve / ya da hizmetlerin büyük bir bölümü insan emeğine dayanması nedeniyle emek yoğun bir özellik göstermektedir. Bu durum çok sayıda kişinin istihdamına, dolayısıyla çalışanların sosyo-ekonomik sorunlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.
- Çalışanların sayısının çokluğu ve iş tanımlamalarının yapılmasındaki güçlükler nedeniyle çalışanlar arasında işbirliği gerektirir.

1.2 Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmelerinin sınıflandırılması konusu ilgili literatürde geniş yer bulmasına ve önemli bir konu olarak kabul edilmesine rağmen sınıflandırmanın niçin gerekli olduğuna ilişkin açıklamalar yeterince ele alınmamıştır. Bununla birlikte otellerin sınıflandırılmasının, konuklara sunulan hizmetin özellikleri ve kalitesinin belirlenmesi, yasal düzenlemelerin sağlanabilmesi ve otel işletmelerinde standartların oluşturulabilmesi açısından önemli olduğu ifade edilebilir.

Otellerin sınıflandırılması farklı bakış açıları nedeniyle çeşitlilik göstermektedir. Otellerin sınıflandırılmasında kullanılan kategoriler ve bu kategoriler içinde yer alan oteller Tablo 1.1'de gösterildiği şekliyle Kozak ve diğerleri (2000), Oral (1999), Angelo ve Vladimir (1998), Medlik (1997), Şener (1997), Walker (1996), Maviş (1994), Gray ve Liguori (1990), Olalı ve diğerleri'nin (1989) konuyla ilgili görüşlerini belirttikleri eserleri incelenerek oluşturulmuştur. Belirtilen yazarlar otel işletmelerinin sınıflandırılması konusunda genel olarak benzer yaklaşımları kullanmışlardır. Tablo 1.1'den de anlaşılacağı üzere otel işletmeleri yedi farklı şekilde sınıflandırılmışlardır. Tabloda otellerin sınıflandırılmasında kullanılan faktörler ve bu sınıflandırma içinde yer alabilecek oteller belirtilmiştir.

Tablo 1.1 Otellerin Sınıflandırılması

Otel sınıflandırılmasında kullanılan faktörler	Sınıflandırma içine giren oteller
Kuruluş yerine göre	Şehir otelleri, Tatil otelleri (resort otelleri)
Belirli bir ulaşım aracı ile ilişkisine göre	Hava alanı otelleri, İstasyon otelleri, Liman otelleri, Karayolu kavşak otelleri,
Faaliyet sürelerine göre	Mevsimlik oteller, Devamlı oteller,
Hukuki durumlarına göre	Turizm işletme belgeli oteller (bir yıldızlı, iki yıldızlı, üç yıldızlı, dört yıldızlı, beş yıldızlı ve diğerleri) Belediye belgeli oteller,
Ölçeklerine göre	Büyük oteller, Orta ve küçük ölçekli oteller,
Sahiplik ve yönetim biçimlerine göre	Özel mülkiyete ait oteller, Karma mülkiyete ait oteller, Kamu kuruluşlarına ait oteller,
Fiyat düzeyine göre	Ekonomik oteller, Orta düzey fiyatlı oteller, Lüks oteller (pahalı oteller),

Otellerin sınıflandırılması konusunda kesin sınırların olmadığına dikkat etmek gereklidir. Başka bir ifadeyle bir otel birden fazla sınıflamanın içinde yer alabilmektedir. Diğer taraftan yasal düzenlemelerin gereği olarak otelleri hukuki olarak sınıflandırmanın daha geçerli olacağı ifade edilebilir.

Otel işletmelerinin hukuki açıdan sınıflandırılmasında genel olarak otel binasının özelliği, dekoru, araç ve gereçleri, hizmet standardı, konuklarına sunduğu rahatlık, kolaylık ve işletmecilik anlayışı gibi özellikler değerlendirilmekte ve bu konuda

uluslararası standartlar benzerlik göstermektedir (Oral, 1999). Ülkemizde otellerin hukuki açıdan sınıflandırılması 12/03/1982 tarihli 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu' un 37. maddesinin (A) bendi hükmü uyarınca hazırlanmış Turizm Tesisleri Yönetmeliği aracılığıyla düzenlenmiştir (www.turizm.gov.tr, 2002).

Bu yönetmelikte konaklama tesisleri; oteller, moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kampingler, apart oteller ve hosteller olmak üzere yedi ayrı şekilde sınıflandırılmıştır. Yine aynı yönetmelikte oteller; bir, iki, üç, dört ve beş yıldızlı olmak üzere beş ayrı şekilde sınıflandırılmıştır. Bu tezin araştırma kapsamı dört ve beş yıldızlı oteller ile sınırlandırıldığı için aşağıdaki bölümde yalnızca dört ve beş yıldızlı otellerin özellikleri açıklanmaktadır.

1.3 Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Özellikleri

Dört yıldızlı otellerin özellikleri yukarıda belirtilen 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu kapsamında yayınlanan Turizm Tesisleri Yönetmeliği'nin 19. maddesinin (d) bendinde de belirtilmiştir (www.turizm.gov.tr, 2002). Bu yönetmeliğe göre dört yıldızlı oteller üç yıldızlı otellerin tüm özelliklerini taşıması yanı sıra aşağıda belirtilen nitelikleri de içeren en az 80 odalı otellerdir.

1. Otel kapasitesine uygun servis girişi, servis asansörü veya merdiveniyle bağlantılı bagaj odası, telefon kabinlerini içine alan kabul holü,
2. Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörleri ile servis merdiveni veya asansörleri,
3. Her katta kat ofisi düzenlemesi (servis merdiveni veya asansörü bulunması durumunda bu mahaller kat ofisleri ile bağlantılı düzenlenir, ayrık yerleşim düzenlerinde hizmetin aksamaması kaydıyla kat ofisinin her katta bulunması zorunlu değildir),
4. Kuru temizleme hizmeti ile terzi mahalli,
5. Odalarda kıymetli eşya kasası,
6. Doktor ve hemşire hizmetinin verildiği ilkyardım araç ve gereçleri bulunan revir,
7. Odalarda mini bar,

8. Turizm amaçlı satış ünitesi,
9. Lokantanın özel yemek ve kokteyl salonu bulundurma zorunluluğu olmaksızın, kapasitesinin %50'sine hizmet veren birinci sınıf olarak düzenlenmesi,
10. Yerleşim merkezlerinde 06:00-24:00 saatleri arasında oda servisi,
11. Personel sayısının en az %15'i oranında konusunda eğitim almış personel,
12. Ayrıca;
 - kişi başına en az 1,2 metrekare düşecek şekilde en az 100 kişilik ikinci bir çok amaçlı salon ve fuayesi,
 - kapalı ya da açık yüzme havuzu,
 - en az 100 kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon,
 - kişi başına en az 1,2 metrekare alan düşen, en az 100 kişilik konferans salonu, fuayesi, salon ile bağlantılı en az iki çalışma odası, sekreterlik ve simültane tercüme hizmetlerinin verildiği yerler,
 - kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az 100 kişilik gece kulübü, diskotek ya da benzeri eğlence olanağı sunan ayrı bir salon,
 - en az 40 metrekare büyüklükte aletli jimnastik, aerobik ya da bilardo salonu, alarm sistemi bulunan sauna, Türk hamamı, mini golf, tenis ya da voleybol sahası, bowling salonu, go-kart pisti, kayak ve deniz sporları, squash salonu ya da benzeri olanaklar sağlayan ünitelerden en az üç adedi,
 - pasta ve içki servisi verilen en az 100 kişilik salon,
 - en az beş çeşit Türk yemeğinden oluşan bir münunün de sunulduğu ikinci bir lokanta,
 - telefon, faks, bilgisayar vb. büro hizmetlerine yönelik çalışma salonu,
 - kafeterya ve snack bar,ünitelerinden en az üç adedi.

İlgili yönetmeliğe göre beş yıldızlı otel işletmeleri yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler göstermesinin yanı sıra, dört yıldızlı oteller için aranan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen özellikleri de taşıması gereken en az 120 odalı oteller olarak belirtilmiştir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinin taşımaları gereken özellikler ilgili yönetmelikte aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

1. Müşterilerin ineceği ya da çıkacağı kat sayısı birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörleri ile servis merdiveni ya da asansörü,
2. Oda sayısının en az %20'si kadar park yeri olanağı olan garaj ya da üzeri kapalı otopark,
3. Uydu ya da video yayınları olanağı,
4. Bay ve bayan kuaförü,
5. Banyolarda küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon,
6. 24 saat oda servisi,
7. Turizm amaçlı satış üniteleri,
8. Ayrıca dört yıldızlı oteller için sıralanan niteliklerden 12. maddede yer alan özelliklerden üç tanesini daha bünyesinde bulundurması gerekmektedir;

Dört ve beş yıldızlı otellerin taşınması gereken nitelikler dikkate alındığında, bu otellerin büyük otel işletmeleri kapsamında değerlendirilebileceği anlaşılmaktadır. Çünkü, oteller büyüklükleri açısından sınıflandırılırken kullanılan kriterler; otel sermayesinin büyüklüğü, otelde istihdam edilen çalışanların sayısı, yatak sayısı, sosyal ve kültürel faaliyetlere ayrılan alanların büyüklüğü, otel içinde temel otelcilik ürünü haricinde çeşitli ürün ve hizmetlerin satışı için ayrılan alanların (hediyeelik eşya, halı, deri vb. satıldığı dükkanlar) kapladığı alan şeklinde sıralanabilir (Maviş, 1994).

Dolayısıyla bu kriterler göz önünde bulundurularak, dört ve beş yıldızlı otellerin temel geceleme ve beslenme gereksinimleri gidermenin ötesinde bu gereksinimleri lüks düzeyde karşılayabilecek niteliklere sahip olmaları, ayrıca bir takım sportif ve sosyal gereksinimlerini de tatmin edebilecek özellikler taşımaları, çalışanlarının belirli bir oranın nitelikli eğitim almak zorunda olması, belirli sayının üzerinde yatak kapasitesi ve bu yatırımı yapabilmek için büyük sermayeye duyulan gereksinim açısından büyük işletmeler oldukları şeklinde bir değerlendirme yapılabilir.

1.4 Türkiye'deki Konaklama Sektörü İçinde Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Durumu

1980'li yıllardan 1990'lı yıllara uzanan süreçte oteller; mimarileri, dekorasyonları, konfor koşulları ve sundukları olanaklar açısından atılım içerisine girmişlerdir (Kayın, 2000). Bu atılım kendini özellikle tesis ve yatak kapasitesi bazında göstermektedir. Tablo 1.2'de 1987 ile 2000 yılları arasında turizm işletme ve yatırım belgeli konaklama tesislerinin sayıları ve bu tesislere ait yatak kapasiteleri gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde 1987 yılında 834 olan işletme belgeli konaklama tesis sayısının 2000 yılında 1824'e çıktığı anlaşılmaktadır. Bu durum konaklama tesislerinin sayısında yaklaşık % 219'luk bir artışın göstergesidir. Benzer şekilde, yatırım belgeli tesislerin aynı süre içerisinde % 146'lık bir oranda arttığı belirlenmiştir. Durum yatak kapasiteleri açısından irdelendiğinde, belirtilen dönemde turizm işletme belgeli tesislerin yatak kapasitesinde yaklaşık %306'lık bir artış söz konusu iken yatırım belgeli tesislerin yatak kapasitesinde bu oran yaklaşık %159 olarak kaydedilmiştir. Diğer yandan 1999 yılı sonu itibariyle ülkemizde 354 bin adet belediye belgeli yatak bulunmaktadır (www.dpt.gov.tr, 2002).

TC RÜHSAZLAMA VE KURUM
KONUTLAMA VE TURİZM
BİRLİKLERİ

Tablo 1.2 Turizm İşletme ve Yatırım Belgeli Tesisler ve Yatak Kapasiteleri

Yıl	İşletme Belgeli		Yatırım Belgeli	
	Tesis	Yatak	Tesis	Yatak
1987	834	106214	892	153786
1988	957	122306	1298	218445
1989	1102	146086	1662	288896
1990	1260	173227	1921	325515
1991	1404	200678	1987	331711
1992	1498	219940	1938	309139
1993	1581	235	1788	276037
1994	1729	265136	1578	240392
1995	1793	286463	1334	202483
1996	1866	301524	1309	202631
1997	1933	313298	1402	236632
1998	1954	314215	1365	249125
1999	1907	319313	1311	245543
2000	1824	325168	1300	243794

Kaynak: www.turizm.gov.tr, 2002

Verilen bilgi çerçevesinde beş yıldızlı otel işletmelerinin durumu Tablo 1.3'te gösterilmiştir. Bu tabloda 2000 yılı için konaklama tesislerinin sayıları ve yatak kapasiteleri ayrıntılı olarak sunulmuştur. Tablo incelendiğinde 2000 yılında turizm işletme belgeli 118 tane beş yıldızlı otel ve bunlara ait 71136 yatak bulunduğu anlaşılmakta ve belgeli beş yıldızlı otel sayısı 73 ve bunlara ait yatak sayısı 44708 olarak verilmektedir. İşletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinin yatak kapasitesinin toplam işletme belgeli yatak kapasitesi içindeki oranı yaklaşık %22 iken yatırım belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinin toplam yatırım belgeli yatak kapasitesi içindeki oranı yaklaşık % 18,5'dur.

Tablo 1.3'deki veriler dikkate alınarak benzer değerlendirmeler dört yıldızlı oteller için yapıldığında 2000 yılında turizm işletme belgeli 193 tane dört yıldızlı otel ve bunlara ait 52894 yatak bulunmakta iken yatırım belgeli dört yıldızlı otel sayısı 144

ve bunlara ait yatak sayısı 50254'tür. İşletme belgeli dört yıldızlı otel işletmelerinin yatak kapasitesinin toplam işletme belgeli yatak kapasitesi içindeki oranı %16 iken yatırım belgeli dört yıldızlı otel işletmelerinin toplam yatırım belgeli yatak kapasitesi içindeki oranı yaklaşık %21'dir.

Dört ve beş yıldızlı otellerin yatak kapasiteleri birlikte ele alındığında ülkemizdeki toplam işletme belgeli yatak kapasitesinin %38,14'ünün bu otellerden tarafından sağlandığı anlaşılmaktadır.

Tablo 1.3 2000 Yılı Yatak Kapasitesinin Konaklama Tesislerinin Türlerine Göre Dağılımı

	Yatırım Belgesi		İşletme Belgeli	
	Tesis	Yatak	Tesis	Yatak
Beş Yıldızlı Oteller	73	44708	118	71136
Dört Yıldızlı Oteller	144	50254	193	52894
Üç yıldızlı Oteller	317	51644	446	73871
İki Yıldızlı Oteller	427	36618	547	46566
Bir Yıldızlı Oteller	78	3744	145	9081
Motel	21	947	26	1779
Tatil Köyü	69	37355	84	50645
Pansiyon	122	4109	133	4460
Kamping	10	2852	10	2834
Oberj	3	220	7	1153
Apart Otel	-	-	38	3219
Özel Belgeli	24	999	72	4670
Eğitim Uy. Tes.	4	705	3	499
Golf Tesisleri	3	2068	2	970
Mola Tesisi	1	54	-	-
Toplam	1300	243795	1824	325168

Kaynak: www.turizm.gov.tr, 2002

Yukarıda sayısal büyüklükleri verilen otellerin sağladığı sayısal gelişime rağmen 1990'lı yılların başından günümüze kadar uzanan süreç içerisinde konaklama işletmelerinin içinde bulunduğu çevrede gelişen olumsuz ekonomik ve sosyo-kültürel şartların otel işletmelerini de olumsuz etkilediği ifade edilebilir. Bu olayları; 1990 yılındaki Körfez Krizi ve sonrasında ortaya çıkan Körfez Savaşı, 1993 yılında PKK terör örgütü eylemlerinin turistik işletmeleri hedef alması, 1994 yılında yaşanan ekonomik kriz, 1997'de Asya Pasifik ülkelerinde çıkan ve diğer ülkeleri de etkileyen ekonomik kriz, 1999 yılında Marmara Bölgesi'nde yaşanan deprem felaketi PKK terör örgütünün başkanının yakalanması, 2000 ve 2001 yıllarında yaşanan ekonomik krizler şeklinde sıralamak olanaklıdır. Belirtilen olaylar sonucunda ortaya çıkan olumsuz etkilerin dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerindeki etkisini anlamak, bu konularla ilgili olarak dört ve beş yıldızlı otellere özgü istatistiki verilere ulaşamaması nedeniyle güçleşmektedir. Diğer taraftan turizm işletme belgeli tesislerin geneli için değerlendirme yapabilecek sınırlı da olsa istatistiki veriye ulaşmak olanaklıdır. Örneğin konu ülkemizdeki turizm işletme belgesine sahip otellerin yıllık doluluk oranları açısından incelendiğinde ortaya çıkan durum bahsi geçen işletmelerin çevresinde gerçekleşen olumsuz olaylardan hızla etkilendiklerini gösterir niteliktedir. Tablo 1.4'de 1990 ile 1999 yılları arasında turizm belgeli tesislerin doluluk oranları gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde Körfez Krizi'nin yaşandığı dönem olan 1990-1991 yıllarında doluluk oranının %48,1'den %37,6'ya gerilediği görülmektedir ki bu iki yıl arasındaki doluluk oranındaki düşüş %21,83'e karşılık gelmektedir. 1993 yılında ülkemizdeki terörist eylemlerin turizm işletmelerini hedef alması sonucunda 1994 yılında doluluk oranı 1993 yılına göre %14,82 oranında düşerek %39,1'e gerilemiştir. Dahası bu eylemler sonucunda ülkemize gelen turist sayısındaki artış hızı 1993 yılında negatif yönlü olurken 1994 yılındaki artış oranı 1992 yılındaki artış oranı ile karşılaştırıldığında çok düşük kalmaktadır (Unur, 2000). Benzer şekilde yukarıda sıralanan olayları takip eden yıllarda doluluk oranlarında düşüşler ile karşı karşıya kalındığı Tablo 1.4'den anlaşılmaktadır.

Son iki yıldır ülkemizde etkisini sürdüren ekonomik kriz otel işletmelerini de olumsuz yönde etkilemektedir. Yağcı (2001) ülkemizin yaşadığı ve 2001 Ekonomik Krizi olarak adlandırılan kriz sonucunda, Ankara'daki 3 ve daha üstü yıldızlı otellerin çoğunda bu otel işletmelerini güç duruma düşürecek boyutta satış hacimlerinin daraldığını ortaya çıkarmıştır. Benzer şekilde Okumuş' un (2001) Bodrum'daki konaklama işletmeleri üzerinde yaptığı araştırması sonucunda ekonomik krizin; yerli talebin düşmesine, maliyetlerin artmasına, alacakların tahsilinde zorluklara, yatırımların durmasına, kamu hizmetlerinde aksamalara ve satış fiyatlarında döviz bazında indirime gidilmesine neden olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan bu değerlendirmeler ışığında ülkemizdeki konaklama tesislerinin dolayısıyla dört ve beş yıldızlı otellerin hızla değişen bir çevrede faaliyet gösterdiği ve değişimin ortaya çıkardığı sonuçlardan hızla etkilendikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 1.4 Turizm Belgeli Tesislerde Doluluk Oranları

Yıl	Doluluk Oranı (%)
1990	48.1
1991	37.6
1992	49.8
1993	45.9
1994	39.1
1995	46.9
1996	51.2
1997	54.2
1998	46.1
1999	37.1

Kaynak: www.turizm.gov.tr, 2002.

Diğer taraftan konaklama işletmelerinin gelişim sürecinde karşılaştıkları ve genellenebilecek türden olan temel sorunları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Önkal, 2001);

- Yatırım sorunu: Türkiye'deki konaklama tesislerinin çoğu pazar araştırması ya da olabilirlik çalışması yapılmadan, yatırımcıların hislerine dayanarak ve çoğu zaman yatırımcının sosyal seviyesini yansıtmak amacıyla yapılmaktadır.
- Pazarlama sorunu: Pazarlama sorunu aslında yatırım sorunundan kaynaklanmaktadır. Konaklama işletmelerinde yerli ve yabancı işletme şirketleri ile işbirliği sağlamak yerine münferit olarak hareket etme yoluna gidilmektedir. Bu durum yurt içi ve yurt dışında pazarlama için örgütlenmeyi engellemekte, yerli ya da yabancı markaların sağlayacağı pazarlama avantajlarından yararlanmayı önlemektedir. Sonuçta tesislerin inşa edildikleri kaliteye uygun olarak pazarlanmaları sağlanamamaktadır. Örneğin beş yıldızlı oteller üç yıldızlı otel fiyatına satılmaktadır.
- Personel sorunu: Türkiye'deki yüksek öğrenim ve milli eğitim düzeyinde çok sayıda turizm işletmeciliği ve / veya otelcilik okulu olmasına, turizm bakanlığının koordinasyonunda yürütülen bir takım resmi ve özel kursların varlığına rağmen konaklama işletmelerinin nitelikli personel gereksinimi karşılanamamaktadır. Bu durumun arkasında yatan temel sorunlardan birisi Türkiye'de konaklama işletmelerinde sertifikalı elaman çalıştırma zorunluluğunun olmayışdır. Niteliksiz elaman çalıştırma hem işletmelerin sundukları hizmetin kalitesini hem de verimliliği olumsuz etkilemektedir.
- Ölü sezon: Türkiye uzun yıllardır yaptığı çalışmalara rağmen konaklama tesislerinin sezonluk özelliklerini ortadan kaldıramamıştır. Kasım-Mart ayları arasında yaşanan bu ölü sezon, nakit akışını en alt düzeye indirmesi yanı sıra personelin işten çıkartılmasına neden olmaktadır. Yeni sezonda ise konaklama işletmelerinin yeni ve çoğunlukla tecrübesiz personelle işe başlaması işletmelerin verimliliklerini arttırmalarını engellemektedir.

Bu aşamada dikkate değer diğer bir konu da Türkiye'deki beş yıldızlı otellerin genel müdürlerinin yaklaşık 2,5 yılda bir çalıştıkları işletmeleri değiştirmelidir ki bu durum Amerika Birleşik Devletleri'nde 8 yılda bir olarak belirlenmiştir (Birdir, 2000;147).

Türkiye'deki büyük otel işletmelerinin yukarıdaki sorunların yanısıra yakın gelecekte dünya otellerini etkileyecek bazı konular ile de karşı karşıya kalabilecekleri öne sürülebilir. Önümüzdeki on yıl süresince dünyadaki büyük otelleri değişime zorlayacak beş temel konuyu şu şekilde özetlemek mümkündür (Olsen ve diğerleri, 1998):

- **Kapasite kontrolü:** Bilgi alışverişindeki hızlı gelişim otel odalarının internet aracılığıyla satılmasını olanaklı kılmaktadır. Bunun sonucu olarak işletmelerin kendi odalarının satışları üzerindeki kontrolleri azalmaktadır. Dahası odaların pazarlanması, fiyatlanması gibi unsurlar teknolojik gelişmelerin etkisi altında kalacak, dolayısıyla müşteri otel seçiminde ve rezervasyon işleminde en önemli etken haline gelecektir.
- **Güvenlik:** Günümüz turisti sağlık ve güvenlik sorunları ile karşı karşıyadır. Terörizm, AIDS ve diğer salgın hastalıklar gibi konularda turistler giderek daha fazla risk altına girmektedir. Bu durumun sonucu olarak işletmeler turistlerin sağlık ve güvenlik sorunlarının çözümü ile karşı karşıya kalacaklardır.
- **Sermaye:** Küreselleşen ekonomi içerisinde sermaye ülkeler ve endüstriler arasında rahatlıkla hareket edebilmektedir. Bu hareketlilik doğal olarak sermaye yatırımlarının, daha kısa sürede geri döndüğü ve daha çok kar ettiği endüstrilere kaymasına neden olmaktadır. Sonuçta bir çok yatırımcı tarafından konaklama yatırımlarının geri dönüşünün tatmin edici olarak görülmediği konaklama işletmelerinde daha etkili stratejilerin geliştirilmesi gerekliliği ortaya çıkacaktır.
- **Teknoloji:** Günümüzde teknoloji hayatın her aşamasını etkilemektedir. Haberleşme tekniklerinden pazarlama tekniklerine kadar her alanda etkisini hissettiren teknolojik gelişmeler konaklama işletmelerinin rekabet şeklini de etkileyecek ve gelecekte bir rekabet unsuru olarak bu işletmeler tarafından kullanılacaklardır.
- **Yeni Yönetim:** İşletmelerin eski yöntemlerle işletilmesi artık geride kalmıştır. Günümüzde yöneticilerden işlerinin ustası olma ve yeni teknolojileri kullanabilme yeteneği istenmektedir. Gelecekte yöneticilerden, çok sayıdaki

bilgi içerisinde analiz ve sentez yapımları, belirsizliklerin yoğun olduğu iş çevresinde işleri yürütemeleri talep edilecektir. Dolayısıyla gelecekteki yöneticiler stratejist ve gelecek yönelimli kişiler olacaktır.

Sonuç olarak sayısal gelişimindeki olumlu eğilimlere rağmen Türkiye'deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin var olan sorunlarının ve yakın gelecekte kendilerini değişime zorlayacak konuların üstesinden gelebilmeleri için, strateji geliştirme ve buna bağlı bir yönetim anlayışının oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

1.5 Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt Yapısı

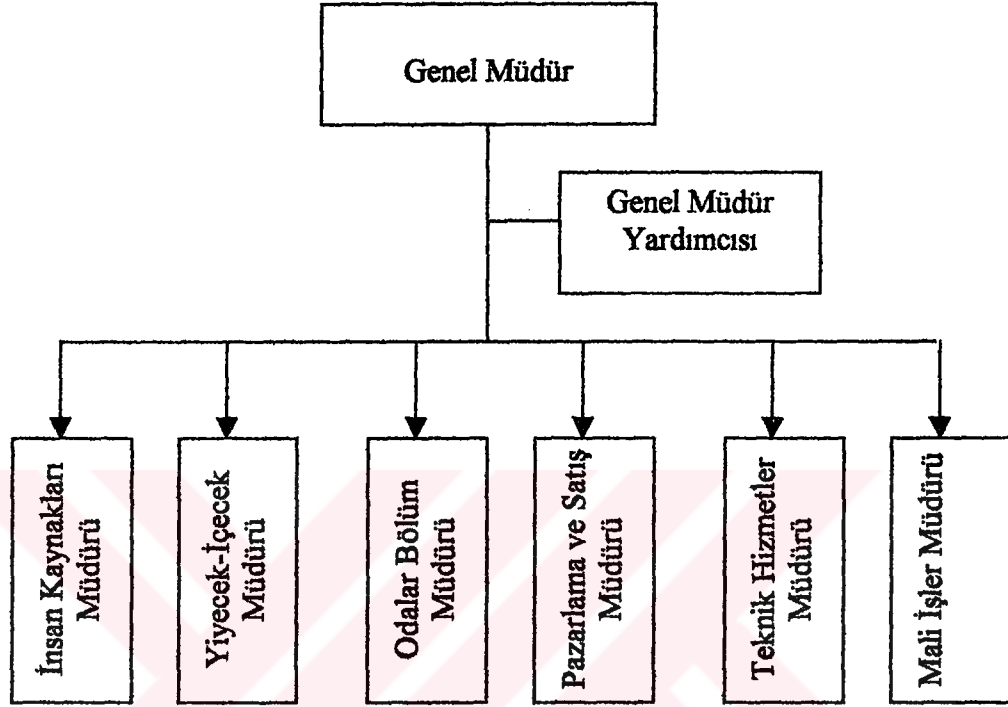
Otel işletmelerinin örgüt yapısının nasıl oluşturulacağı ve örgüt yapısına nasıl işlerlik kazandırılacağı konusu üzerinde görüş birliği yoktur (Maviş, 1994). Bu durum, otel işletmelerinin, belirledikleri amaçlarına verimli ve ekonomik şekilde ulaşmak istemeleri nedeniyle, işletmenin büyüklüğü, çalışanların sayısı, kuruluş yeri ve sunulan hizmetlerin farklılığı gibi ölçütleri dikkate almalarından kaynaklanmaktadır (Şener, 1997).

Şekil 1.1 büyük ölçekli bir otel işletmesinin üst kademe yöneticilerini gösteren bir örgüt yapısına örnek olarak verilebilir. Bu tezde otel işletmelerinde üst düzey yöneticiler olarak kullanılacak tanımlama aşağıdaki şekilde belirtilen yöneticileri içermektedir. Ayrıca başka şekilde tanımlanmış olmalarına rağmen şekilde yer alan yöneticilerin görevlerini üstlenen yöneticiler ile birlikte işletmelerinde aktif olarak çalışan otel sahipleri ya da ortakları da bu kapsam içerisinde değerlendirilmektedir. Üst düzey yöneticilerin temel görevleri; otel işletmesinin amaçlarını belirlemek ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağı üzerinde çalışmaktır. Bu çalışmalar dışında, otel işletmelerinde üst düzey yöneticilerin operasyonel düzeydeki çalışmaları içine alabilecek örnek konular aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Walker, 1996); müşteri memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti, toplam kalite yönetimi, doluluk oranları tahminleri, satış ve pazarlama planları, eğitim, temel harcama kalemleri, yenileme çalışmaları, hissedarlarla ilişkiler, enerji kullanımına ilişkin tasarruf

değerlendirmeleri, yeniden kullanılabilir malzemeler üzerinde değerlendirmeler, yeni yasal düzenlemeler, karlılık, vb.

Şekil 1.1 Büyük Otel İşletmelerinin Üst Düzey Yönetimini Gösteren Örnek Bir

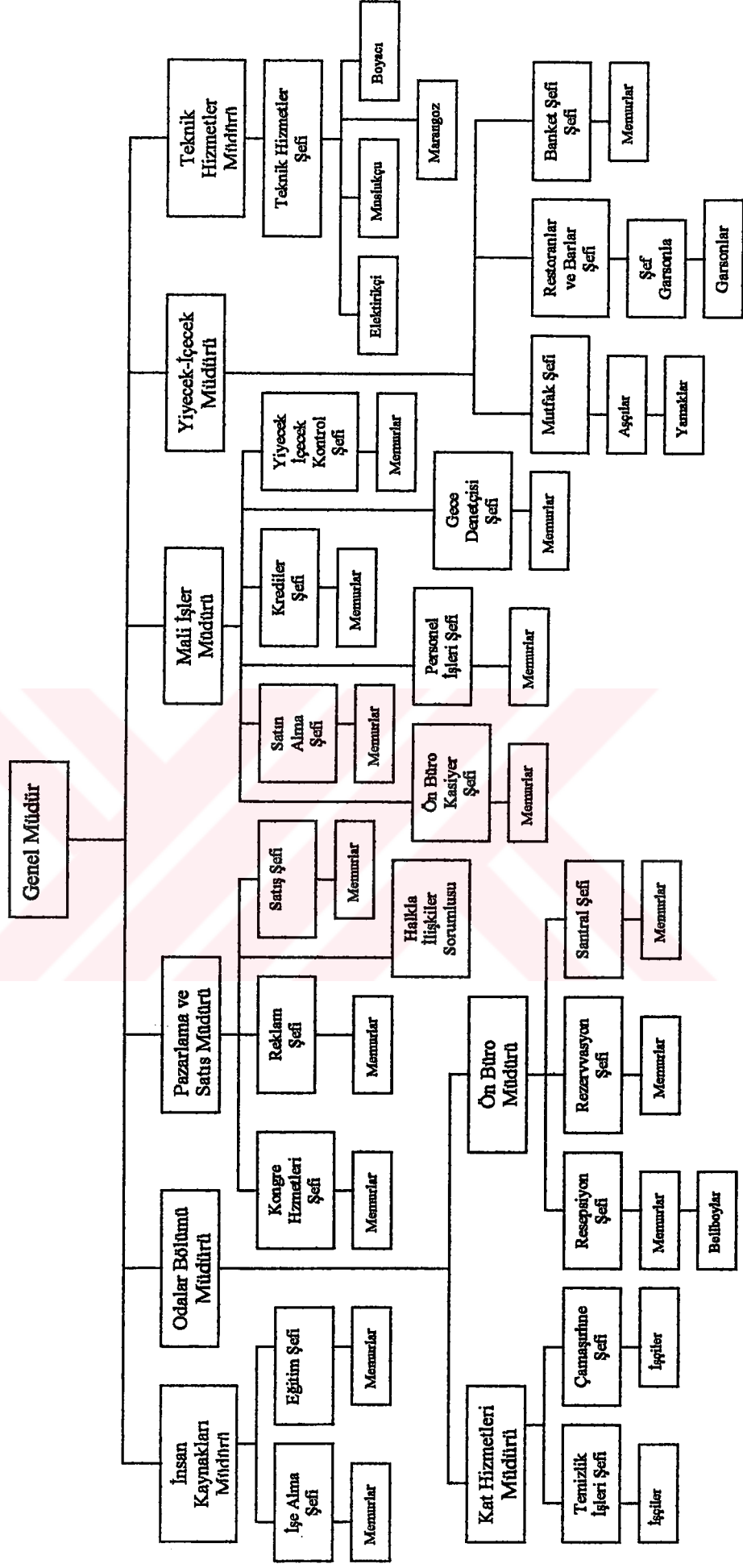
Örgüt Şeması



Kaynak: Walker, 1996:95'den uyarlanmıştır.

Diğer taraftan şekil 1.2'de büyük ölçekli bir otel işletmesinin örgüt yapısı örnek olarak verilmektedir. Şekilden de anlaşılacağı üzere otel işletmelerinin örgüt yapısı yukarıdan aşağıya doğru inildikçe daha da genişleyen bir görünüm almaktadır. Bu görünüm içinde örgütün, üst düzey yönetim, orta düzeydeki yöneticiler ve alt kademedeki çalışanlar olmak üzere üç farklı basamaktan oluştuğu anlaşılmaktadır (Şener, 1997).

Şekil 1.2 Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Örnek Bir Örgüt Şeması



Kaynak: Gray ve Liguori, 1990:50'den ve Şener, 1997:207'den adapte edilmiştir.

1.6 Otel İşletmelerinin Özellikleri ve Örgüt Yapılarına İlişkin Ulaşılan Sonuçlar

Genel olarak otel kavramı ve Türkiye’deki dört ve beş yıldızlı otellerin durumlarının irdelendiği bu bölümde ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- Otel işletmelerinin sınıflandırılmasının amaçları; sunulan hizmetin özellikleri ve kalitesinin belirlenmesi, yasal düzenlemelerin sağlanabilmesi ve otel işletmelerinde standartların oluşturulabilmesi olarak açıklanabilir.
- Otel işletmelerinin sınıflandırılması konusunda farklı yaklaşımlar vardır. Bu tez otel işletmelerinin hukuki açıdan sınıflandırılmalarını esas alarak hazırlanacaktır.
- Türkiye’deki dört ve beş yıldızlı oteller yönetmeliklerde yer alan yükümlülükleri yerine getirmeleri, müşterilerinin temel geceleme ve beslenme gereksinimlerini gidermenin yanı sıra birtakım lüks, sportif ve sosyal gereksinimlerini karşılayabilmeleri, yatırımları için büyük sermayeye gereksinim duymaları ve geniş istihdam olanakları sağlamaları gibi sebepler nedeni ile büyük otel işletmeleri olarak nitelendirilebilirler.
- 2000 yılı itibarıyla Türkiye’deki dört ve beş yıldızlı otellerin yatak kapasiteleri dikkate alındığında, ülkenin toplam işletme belgeli yatak kapasitesinin yaklaşık beşte ikisini sağladıkları anlaşılmaktadır.
- Türkiye’deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin hızla değişen bir çevrede faaliyet gösterdikleri ve değişimin ortaya çıkardığı sonuçlardan hızla etkilendikleri anlaşılmaktadır.
- Türkiye’deki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri hala yatırım, pazarlama, personel ve turizmin dönersellik etkileri gibi sorunlarla karşı karşıyadırlar ve otel müdürlerinin iş gücü devir hızı yüksektir. Dahası bu işletmeler dünya

otelciliğinin gelecek on yıllık dönem içerisinde otel işletmelerini değişime zorlayacak kapasite kontrolü, güvenlik, sermayenin değişen yapısı, teknolojik gelişmeler ve yeni yönetim anlayışı gibi eğilimler ile karşı karşıyadırlar.

- Otel işletmelerinin örgüt yapıları, işletmelerin amaçlarına, büyüklüklerine, çalışanların sayısına, kuruluş yeri ve sunulan hizmetlerin farklılığına göre değişiklik gösterebilmektedir.
- Büyük otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin temel görevleri işletmelerinin amaçlarını belirlemek ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağı üzerinde çalışmak olarak özetlenebilir.



İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA - FİNANSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ

Bu bölümün amacı tez konusu ile ilgili olarak daha önce yayınlanmış olan araştırma sonuçlarını ve verileri inceleyerek tezin kavramsal boyutuna temel oluşturmaktır. Bölüm, tezin hipotezlerinin oluşturulması ve araştırma değişkenlerinin belirlenmesi açısından önemlidir. Bu bölümde öncelikle strateji ve stratejik yönetim kavramları açıklanacaktır. Daha sonra genel stratejik planlama literatürü incelenip, stratejik planlama ve finansal performans ile ilgili araştırmalar üzerinde yoğunlaşarak, bu alandaki çalışma sonuçları analiz edilecektir. Sonraki aşamada, daha özele inilerek konaklama işletmelerinde stratejik planlama ve finansal performans ile ilgili araştırmaların sonuçları irdelenecektir. Son olarak literatür taramasında elde edilen bulgu ve sonuçlar sunulacaktır.

2.1 Strateji

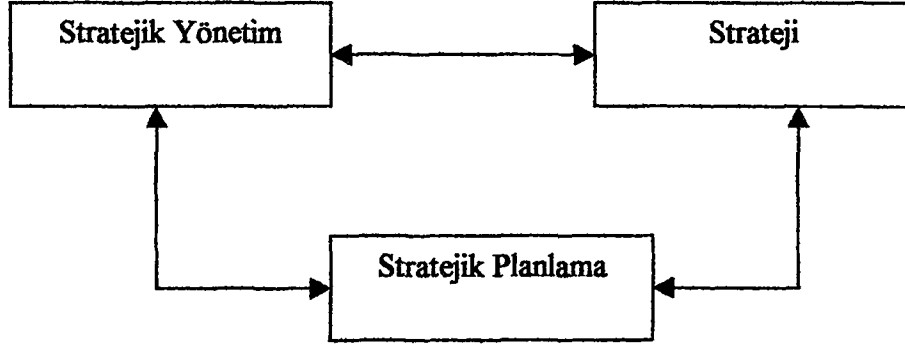
Geniş anlamıyla strateji ‘önceden belirtilen bir hedefe varmak için takip edilen yol’ şeklinde ifade edilebilir (Türkçe Sözlük, 1996:2607). Strateji daha çok askeri bir kavram olarak kullanılmış ve askeri operasyonların planlanması ve yönetilmesi olarak tanımlanmıştır (Hill ve Jones, 1992). Kelimenin bu anlamı yunanlı eski komutanlardan Strategos’a dayandırılmaktadır (Andrews, 1971). Çinli general Sun Tzu tarafından iki bin yıl önce yazılan “Savaş Sanatı” adlı kitap stratejinin askeri operasyonlar için ne kadar önemli olduğunu göstermesinin (Clearly, 1996) yanında kavramın askeri kökenli olduğunu ispatlaması açısından da önemlidir. Gerçekte de stratejinin bilimsel bir disiplin olarak gelişmesi askeri alanda taşıdığı önemden kaynaklanmaktadır (Eren, 2000a).

Kavram, işletme ve yönetim alanında 20. Yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmış ve farklı tanımları yapılmıştır. Ancak stratejinin işletme ile çevresi

arasındaki ilişkilere yönelik olması, çevrenin ise sürekli olarak değişmesi nedeniyle belirsizliğinin artması, işletmenin fonksiyonlarının çeşitlenmesi ve giderek karmaşıklaşması, konuyla ilgili yazarların farklı bakış açıları gibi birçok nedenden dolayı, kavram üzerinde henüz genel kabul görmüş bir tanım yapılamamıştır (Dinçer, 1997). Örneğin Mintzberg (1987) stratejiyi; plan olarak strateji, taktikler olarak strateji, model olarak strateji, bakış açısı olarak strateji ve pozisyon olarak strateji olmak üzere beş farklı şekilde açıklamaya çalışmıştır. Üzerinde fikir birliğine ulaşılmış bir strateji tanımı olmasa da konuya açıklık getirilmesi açısından strateji; işletmenin uzun dönemli temel amaç ve hedefleri belirlenerek, bu amaç ve hedeflere ulaşmak için faaliyet planlarının hazırlanıp, gerekli kaynak dağılımının yapılması (Chandler: 1962) ya da rekabetçi çevrede ortaya çıkan fırsatlar ile örgütün kaynaklarını uyumlaştırmak için yapılan rasyonel karar verme süreci olarak (Andrews,1971) tanımlanabilir. Burada ideal süreç örgütün kaynaklarının değişen çevre şartlarına uyumunu sağlamaktır ve örgütün çıkar grupların beklentilerini karşılamasıdır (Johnson ve Scholes,1993). Farklılıklara rağmen bu yaklaşımların ortak amacı aynı rekabetçi çevrede diğer örgütlere göre pozisyonlarını koruma ve güçlendirmektir (Feurer ve Chaharbaghi,1995). Diğer taraftan Stacey (1999) stratejiyi, karmaşık sistemleri anlayarak değişken ve çalkantılı çevrelerde ayakta kalabilmeyi öğrenme olarak açıklayarak daha farklı bir yaklaşım yapmıştır.

Strateji, stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları arasında aşağıdaki şekilde görülebileceği üzere yakın bir ilişki vardır. Bu ilişki nedeniyle zaman zaman bu kavramların birbirleri yerine kullanıldıkları görülmektedir. Fakat kavramların bu şekilde birbirlerinin yerine kullanılması farklı anlamlar içerdikleri için uygun değildir (Godet, 2000; Digman, 1990). Aşağıdaki bölümlerde sırasıyla stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları açıklanacaktır.

Şekil 2.1 Stratejik Yönetim, Strateji ve Stratejik Planlama Arasındaki İlişki



Kaynak: Phillips ve Moutinho, 1998:63.

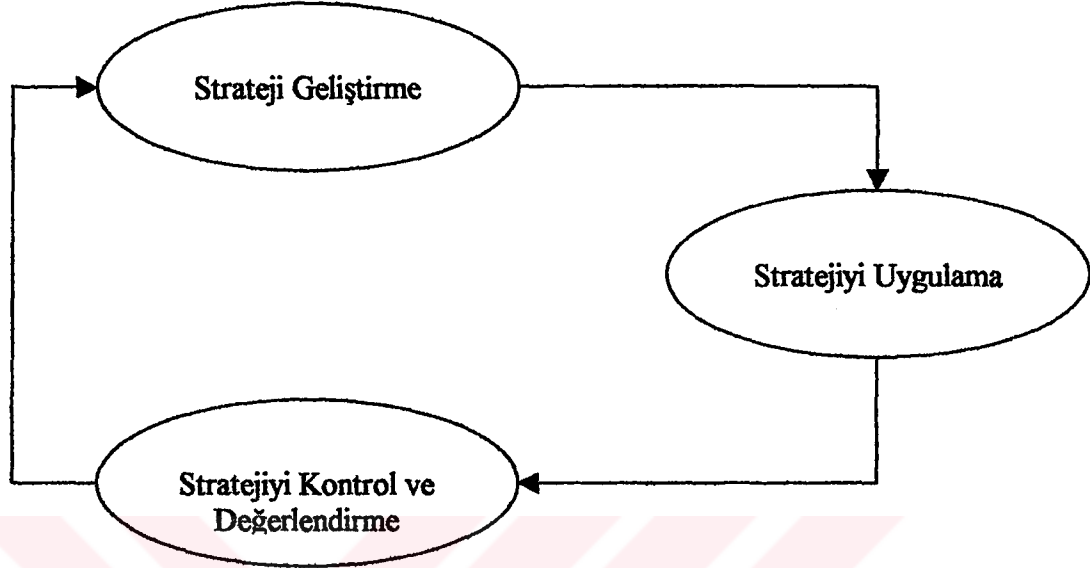
2.2 Stratejik Yönetim

Strateji kavramı ile ilişkili olarak kullanılan stratejik yönetim; “etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü” olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1997:17). Şekil 3.2’de de görüleceği gibi stratejik yönetim devamlılığı olan ve strateji geliştirme, stratejiyi uygulama ve stratejiyi kontrol ve değerlendirme aşamalarından oluşan üç aşamalı bir süreçtir. Bununla birlikte Byars (1987) gibi bazı yazarlar stratejik yönetim sürecini stratejik planlama ve stratejinin uygulanması olarak iki aşamada değerlendirmiştir.

Strateji geliştirme aşamasında işletmenin mevcut şartlarının belirlenmesi, iç kaynak ve kabiliyetlerinin analizi, çevredeki değişikliklerin takip edilmesi, fırsat ve tehditler dikkate alınarak işletmenin uzun dönemli amaçlarının belirlenmesi gibi işler yöneticiler tarafından yapılır. İkinci aşama olan stratejilerin uygulanması, her ne kadar üst kademe yöneticilerin sorumluluğunda olsa da bu sorumluluk orta ve alt kademe yöneticilere kadar uzanmaktadır. Bu aşamada, stratejik amaçlara ulaşmak için işletmenin uygun örgüt yapısının sağlanması, uygulamaya yönelik program ve bütçelerin hazırlanması, örgüt kültürünün gözden geçirilmesi ve yeni amaçlara göre ortak değerlerin oluşturulması gibi konular üzerinde çalışılır. Stratejik yönetim sürecinin son aşamasında seçilen strateji ile uygulama sonuçları karşılaştırılır ve

uygulanan stratejinin işletmeyi ne düzeyde amaçlarına ulaştırdığı kontrol edilir (Dinçer, 1997).

Şekil 2.2 Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak: Dinçer, 1997:30

Stratejik yönetim diğer yöntemlerden bazı özellikleri nedeni ile farklılık göstermektedir. Farklılık gösteren bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Üzün, 2000):

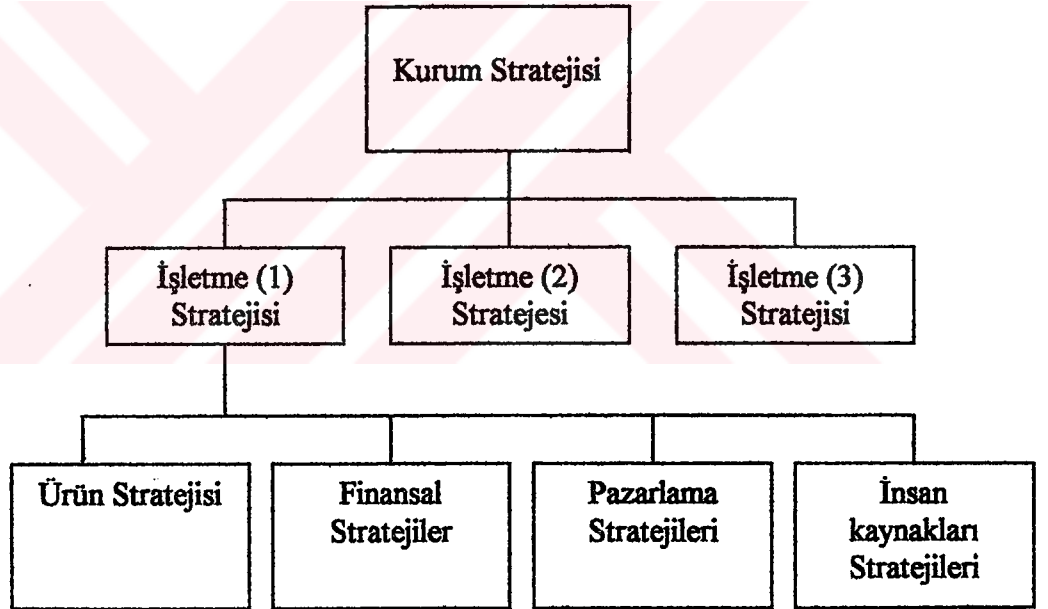
- Stratejik yönetim, işletmenin geleceğine yönelik olması nedeniyle üst kademe yönetimin bir fonksiyonudur.
- İşletmenin vizyonu ile ilgilidir ve geleceğe dönük uzun dönemli amaçları belirleyip, bu amaçlara ulaşmak için nelerin yapılması gerektiğini ortaya koyar.
- Stratejik yönetim işletmeyi bir bütün olarak görür. Bu nedenle alınan stratejik kararların etkilerine yönelik bütün-parça ilişkisini dikkate alır.
- Stratejik yönetim işletmeyi açık bir sistem olarak algılar. Dolayısıyla bu yönetim anlayışında işletme çevresi oldukça yakından izlenir.
- Stratejik yönetim kaynak dağılımı konusunda işletmenin temel amaçlarına göre hareket eder ve kaynak dağılımının en etkili şekilde yapılmasını sağlar.

- Stratejik yönetim yoluyla belirlenen amaçlar, alınan kararlar işletme faaliyetleri içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

2.2.1 Stratejik Yönetim Düzeyleri

Stratejik yönetimin düzeylerinin açıklanmasında öne çıkan konu işletmelerin büyüklüğü ve büyüklüğün ortaya çıkardığı hiyerarşik yapıdır. Stratejik planlamada olduğu gibi genel kabul gören şekliyle, stratejik yönetim: kurum, işletme ve fonksiyonel olmak üzere üç düzeyde yürütülmektedir (Hill ve Jones,1992). Şekil 2.3’de stratejik yönetimin üç düzeyi ve aralarındaki bağlantı gösterilmiştir.

Şekil 2.3 Stratejik Yönetim Düzeyleri



Kaynak: Pearce ve Robinson, 1982:8

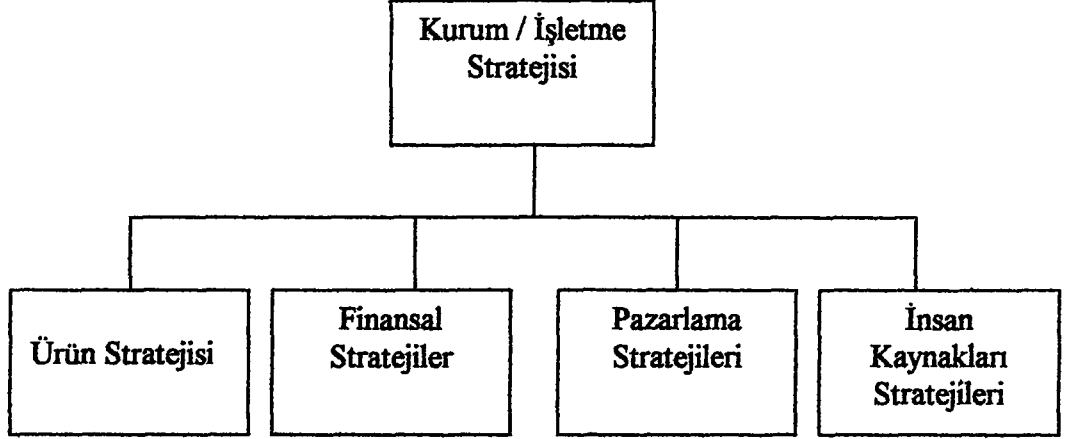
Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere, en üst düzeyde kurum (şirket) stratejileri yer almaktadır. Kurum stratejileri farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelere sahip büyük örgütler tarafından uygulanırlar. Bu düzeydeki stratejiler işletmenin tamamını kapsar ve yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyeleri gibi en üst kademe yöneticiler tarafından belirlenirler. Bu düzeyde tüm örgütü kapsayacak misyon ve

vizyon ortaya konulduktan sonra hangi işlerin yapılacağı ve bu işler arasında kaynakların nasıl dağıtılacağı tespit edilir (Jauch ve Glueck, 1988). Bir alt düzeyde yer alan işletme stratejileri, ilgili işletmenin üst düzey yöneticilerinin sorumluluk alanları içerisinde yer alırlar. Bu yöneticiler kurum stratejileri doğrultusunda, işletmeleri için stratejileri belirlerler ve uygulanmasını sağlarlar. Bu düzeyde stratejik yönetimin kapsamına işletmelerin belirli bir sanayi kolunda ya da pazar bölümünde nasıl rekabet edebileceğine ilişkin konular girer (Digman, 1990). En alt düzeyde yer alan fonksiyonel stratejiler ise işletme stratejileri çerçevesinde ürün geliştirme, pazarlama, insan kaynakları gibi fonksiyonel konularla ilgili kararları içerirler. Bu düzeyde stratejiler ilgili fonksiyon bölüm yöneticileri ve onların destek elamanları tarafından belirlenirler (Hill ve Jones, 1992).

İşletmenin uzun dönemli başarısını sağlayabilmek için bu üç düzey stratejinin bütünlük içerisinde ele alınması ve uygulanması gerekmektedir. Bu noktadan hareketle stratejik yönetim düzeylerini oluşturan bu üç strateji arasında sıkı bir ilişki olduğu ifade edilebilir. İlişki, üst düzeydeki stratejinin kendi altında yer alan stratejiyi etkilemesi ve bağlayıcı niteliği dolayısıyla alt düzeydeki stratejiye rehberlik etmesinin yanı sıra alt düzeydeki stratejilerin üstlerinde yer alan stratejileri destekler özellik içermesinden kaynaklanmaktadır (Dinçer, 1997).

Şekil 2.4’de gösterildiği gibi yalnızca bir sanayi kolunda faaliyet gösteren ya da bağımsız olarak tek bir işletme olarak faaliyetlerini yürüten örgütlerde şirket ve işletme stratejileri aynıdır. Bu durumdaki işletmelerin yöneticileri işletmenin misyonu ve vizyonunu belirlemek gibi işlerin yanında yukarıda açıklanan “işletme stratejileri” yöneticilerinin sorumluluklarını da üstlenirler.

Şekil 2.4 Bağımsız İşletmelerde Stratejik Yönetim Düzeyleri



Kaynak: Pearce ve Robinson, 1982:8

2.3 Stratejik Planlama ve Aşamaları

Stratejik planlama bütçe kontrolü ve uzun dönemli planlama safhalarının ardından ortaya çıkmıştır. Başlangıcı yirminci yüzyılın ilk yıllarına kadar uzanan bütçe kontrolünün amaçları; planlamayı zorunlu kılmak, iletişimi ve koordinasyonu geliştirmek ve plan hedeflerinin gerçekleşme düzeyini belirlemek olarak sıralanabilir. Bütçe kontrolü zamanla ağırlıklı olarak finansal kontrol amaçlı olarak kullanılması ve genellikle bir yıllık süreleri içermesi nedeniyle gelişen iş dünyası çevresinde stratejik kararların alınması konusunda yetersiz kalmıştır (Glueck ve diğerleri, 1982).

Bütçe kontrolünün yetersizliği nedeniyle gündeme uzun dönemli planlama gelmiştir. Uzun dönemli planlama, bütçeleden farklı olarak planlanan dönemi beş yıla kadar uzatmıştır. Fakat, uzun dönemli planlamada mikro ve makro ekonomik faktörlerin dikkate alınmaması, dış çevre analizinin yeterli düzeyde yapılmaması ve gelecek için yapılan planların geçmiş yılların verilerine dayandırılması, etkin stratejik kararların ortaya konmasını engellemiştir ve bu safhanın ardından stratejik planlama kullanılmaya başlanmıştır (Phillips ve Moutinho, 1998).

1960'lı yıllardan itibaren A.B.D.'de kullanılmaya başlanan stratejik planlamanın bu denli yaygınlaşmasının nedenleri arasında; planlamanın zaten yönetim

fonksiyonlarından birisi olması dolayısıyla yöneticilerin plan yapmaya yatkın olmaları, ve gelecekte karşılaşılabilecek olaylara ani cevaplar vermek yerine bu durumlar için öngörülü olup tedbir alma fikrinin tercih edilmesi gösterilebilir (Pennington, 1972).

Önceleri yalnızca imalat işletmeleri tarafından yapılan stratejik planlama daha sonraları hizmet, finansal ve perakendeci işletmeler ile birlikte kar amacı gütmeyen kurumlar tarafından da yapılmaya başlanmıştır (Boyd, 1991). Yapılan araştırmalar göstermiştir ki Stratejik Planlama Topluluğunun 1985 yılında üye sayısı şirket bazında 1298 iken bu sayı 1997 yılında 4000'e yükselmiştir (Desai, 2000:685). Bu artış bir dönem popülaritesini kaybetmiş olan stratejik planlamaya yeniden önemli düzeyde bir ilginin olduğunun göstergesi olarak algılanabilir.

Stratejik planlamaya yönelik ilgi artışını Rigby'nin (2001) yapmış olduğu araştırma da vurgulamaktadır. Araştırma, Kuzey Amerika, Avrupa, Asya ve Güney Amerika'da 15 ülkedeki işletmelerin üst kademe yöneticilerine yönelik olarak yapılmıştır ve yedi yıllık bir süreyi içermiştir. Araştırmanın amacı işletmelerin hangi yönetim araçlarını kullandıklarını ve kullanılan bu yönetim araçlarından ne kadar memnun olduklarını ortaya çıkarmaktır. Bu çalışma kapsamında araştırmacı 25 adet yönetim aracı belirleyip yöneticilerden değerlendirmeleri bu araçlar üzerinden yapmalarını istemiştir. Tablo 2.1'de de gösterildiği gibi araştırma sonuçlarına göre stratejik planlama dünya genelinde en çok kullanılan yönetim aracı olarak görülmektedir. Bölgeler ayrı ayrı değerlendirildiğinde işletmelerin stratejik planlamayı kullanma yüzdeleri açısından 25 yönetim aracı arasında Kuzey Amerika ve Güney Amerika'da ilk sırada, Avrupa'da ve Asya'da (müşteri segmentasyonu ile birlikte) ikinci sırada yer almaktadır.

Yukarıda değinilen araştırmanın devamında stratejik planlamadan sağlanan memnuniyete bakıldığında ise stratejik planlamanın ortalama memnuniyetin oldukça üzerinde olduğu ve diğer araçlarla memnuniyet sırasına göre karşılaştırıldığında ilk sıralarda yer aldığı görülmektedir. Yine aynı araştırma kapsamında işletmelerin son beş yılda kullandıkları fakat artık kullanmadıkları yönetim araçlarını belirtmeye

yönelik soru sonucunda da stratejik planlama %2,1 ile kullanımı en az terk edilen yönetim aracı olarak ortaya çıkmaktadır (Rigby, 2001:147).

Tablo 2.1 1999 Yılında Bölgelere Göre En Çok Kullanılan
Beş Yönetim Aracı

Bölgeler	Kullanılan Yönetim Araçları	(%)
Dünya Geneline (s=475)	- Stratejik Planlama - Misyon ve Vizyon Belgeleri - Kıyaslama (Benchmarking) - Müşteri Tatmini Ölçümlenmesi - Dış kaynak	81 79 77 71 62
Kuzey Amerika (s=214)	- Stratejik Planlama - Misyon ve Vizyon Belgeleri - Kıyaslama (Benchmarking) - Müşteri Tatmini Ölçümlenmesi - Büyüme Stratejileri	89 85 76 74 64
Avrupa (s= 201)	- Kıyaslama (Benchmarking) - Misyon ve Vizyon Belgeleri - Stratejik Planlama - Müşteri Tatmini Ölçümlenmesi - Dış kaynak	77 74 71 67 60
Güney Amerika (s=40)	- Stratejik Planlama - Kıyaslama (Benchmarking) - Müşteri Tatmini Ölçümlenmesi - Performansa Göre Ödeme - (eşit) Misyon ve Vizyon Belgeleri Toplam Kalite Yönetimi	95 85 85 83 80 80
Asya (s=20)	- (eşit) Kıyaslama (Benchmarking) Dış kaynak Performansa Göre Ödeme Stratejik Ortaklık - (eşit) Müşteri Segmentasyonu Stratejik Planlama	70 70 70 70 65 65

Kaynak: Rigby, 2001:141-142'den adapte edilmiştir.

TC İktisadi ve Sosyal Bakanlığı
İstatistik Genel Müdürlüğü
Yatırım ve İşletim Genel Müdürlüğü

Diğer taraftan Eren ve diğerlerinin (2000) Türkiye’de büyüklük açısından ilk yüz içerisinde yer alan işletmeler üzerinde yaptıkları araştırmaya göre işletmelerin %60’ı stratejik planlama yapmaktadır. Bu sonuç ülkemizdeki işletmeler tarafından da stratejik planlama yapıldığını göstermesi açısından önemlidir.

Konu ile ilgili olarak çalışan bazı yazarlar stratejik planlamayı işletmelerin yıllık finansal planlaması olarak kabul ederken, bazıları oldukça ayrıntılı içeriği olan planlar olarak görmektedirler (McDonald, 1998). Stratejik planlama tam olarak nedir sorusuna verilen yanıt işletmeden işletmeye değişiklik göstermekte, hatta araştırmacılar da farklı yaklaşımlar ortaya koymaktadırlar. Tablo 2.2’de konunun farklı şekilde yorumlandığını gösterebilmek için bazı yazarların stratejik planlama kavramına yaptıkları yaklaşımlar verilmiştir.

Tablo 2.2’de yer alan farklı tanımlar doğrultusunda stratejik planlamanın;

- bir planın yayınlanması ile bitmediği için sürekli olduğu (Cass ve Walt, 2001),
- kararların tesadüfi ya da içgüdüsel şekilde alınmayıp belirli bir yöntem çerçevesinde alındığı için sistematik olduğu (Alpkan, 2001),
- stratejik karar verme sürecinin mantıksal olarak sıralanmış (düzenlenmiş) aktivitelerden (bu aktiviteler yöneticilere tüm örgütün yürüyeceği stratejik yolu analitik olarak belirlemede yardımcı olur) oluşması nedeniyle bir süreç olduğu (Andersen, 2000) ve
- belirli kişiler tarafından yapıldığı ifade edilebilir.

Tablo 2.2 Stratejik Planlama Tanımları

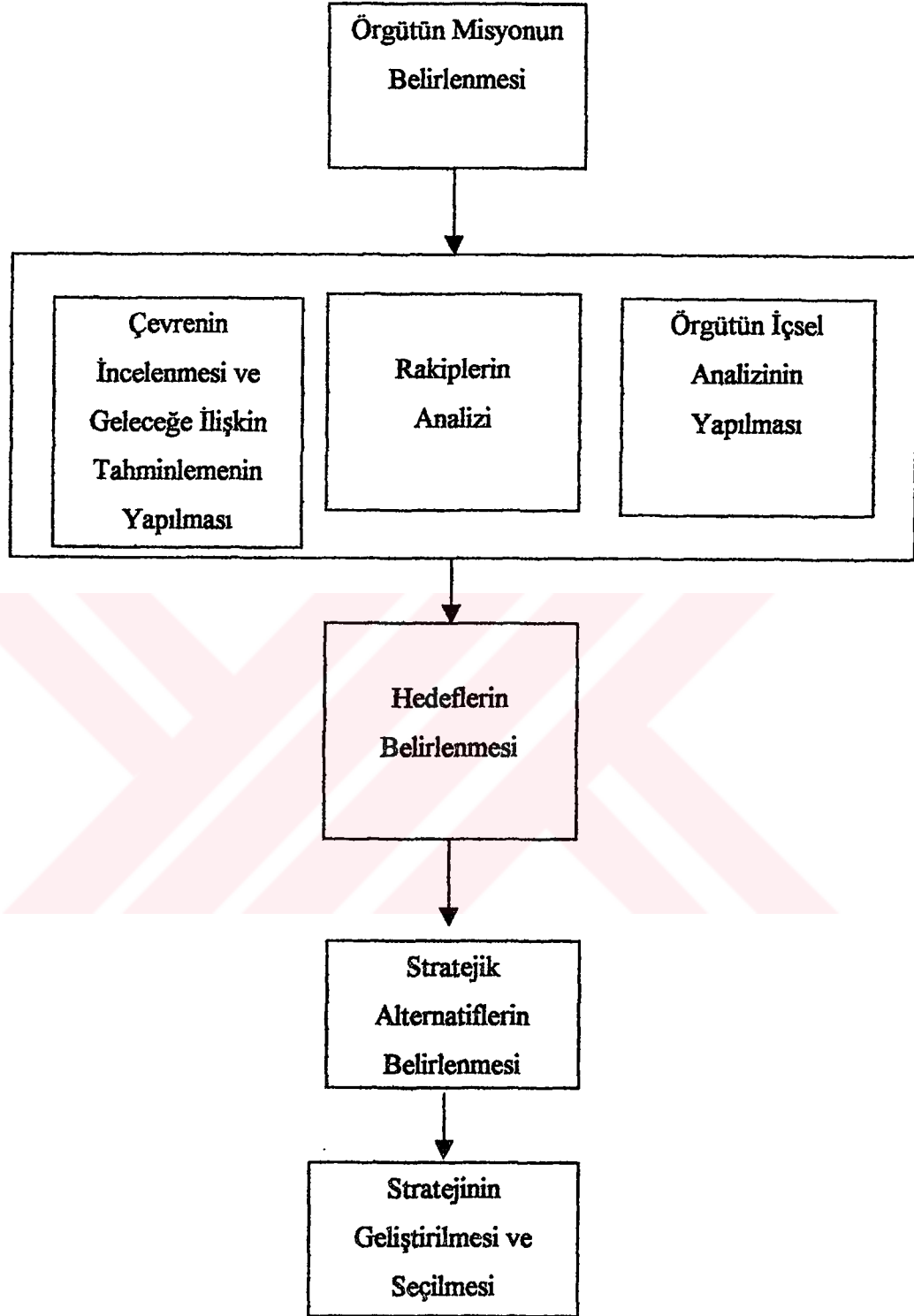
Yazar ya da Yazarlar	Tanımlar
Bryson (1995)	Stratejik planlama, bir örgütün ne olduğunu, ne yaptığını ve niçin bu işi yaptığını şekillendiren ve yönlendiren temel kararların ve eylemlerin alınmasını sağlayan disipline edilmiş çabadır.
Narayan ve Nath (1993)	Stratejik planlama, örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için amaç ve hedeflerin formüle edilmesi ve uygulanma sürecidir ve daha çok ekonomik amaçlarla ilgilidir.
Goodstein ve diğerleri (1993)	Stratejik planlama, örgütün kalit yöneticilerinin örgütün geleceğini öngörümleyip buna ilişkin stratejileri belirledikleri ve uygulamaya geçirdikleri bir süreçtir.
Ansoff ve Mcdonall (1990)	Stratejik planlama örgütün gelecekteki stratejik alternatiflerini ortaya çıkaran bir süreçtir.
Dyson (1990)	Stratejik planlama, etkili yönetim kararlarının alınmasını sağlayan; tartışmayı, pazarlığı ve analizi içeren bir yönetim sürecidir.
Pitts (1984)	Stratejik planlama, örgütün görevlerini, amaçlarını belirleyen, çevre analizi yapan, alternatif stratejiler belirleyip uygulayan bir süreçtir.
Grant ve King (1982)	Stratejik planlama, örgütün görevlerinin, amaçlarının, stratejisinin, programlarının belirlendiği ve kaynakların dağıtımının yapıldığı bir süreçtir.
Armstrong (1982)	Stratejik planlama, işletmenin uzun dönemli amaçlarını belirlemek, alternatifleri ortaya çıkarıp geliştirmek için açık biçimde belirlenen prosedürler ve planın sonuçlarını izleyen bir sistemdir.

Şekil 2.5 yukarıda yer alan yaklaşımları somutlaştırmak için örnek olarak gösterilebilir. Şekil 2.5’de bir stratejik planın aşamaları gösterilmektedir. Stratejik planlama sürecinin ilk aşamasında örgütün misyonu belirlenir ve yazılır. Bir örgütün misyonu örgütün şu andaki ve gelecekteki işlerinin tanımını yapar. Örgütün misyon belgesi işletmenin halen devam etmekte olan işlerini ve üç ile beş yıl gibi belirli bir zaman dilimini kapsayan bir süre içinde hangi işleri yapacağını kapsar. Misyon belgesi yapılan işin ne olduğu, yapılan işin işletme için doğru iş olup olmadığı, işletmenin şu andaki ve gelecekteki müşterilerinin kimler olduğu ve bu müşterilerin ne gibi ürünleri satın alabileceği gibi sorulara cevap aranarak hazırlanır (Higgins ve Vincze, 1993; Byars, 1987).

İkinci aşama çevresel analizi, rakiplerin ve işletmenin kendi içsel analizini içermektedir. Çevresel analiz bir örgütün kendi kontrolü dışında olan fakat bunlardan etkilendiği faktörleri bir yöntem çerçevesinde izlemesidir. Örgütler genellikle çevresel faktörleri ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik faktörler olarak dört grupta içinde incelerler. İşletmeler rekabetçi bir ekonomik çevre içerisinde faaliyet göstermektedirler. Bu nedenle rakiplerini analiz etmeleri rekabetçi ortam içerisinde ortaya çıkacak fırsatları değerlendirmelerini ya da kendilerine yönelik tehditleri belirlemelerini sağlayacaktır. Diğer taraftan işletmenin içsel analizini yapması kendisinin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmasını sağlayacaktır (Taşkıran, 1999; Jauch ve Glueck, 1988).

Stratejik planlama sürecinin üçüncü aşamasında işletme hedeflerini belirleyecektir. Bu aşamada işletme, misyonu, içsel ve dışsal çevre analizi sonucunda elde ettiği verilerin ışığında stratejik hedeflerinin neler olabileceğine karar verecektir (Ivancevich ve diğerleri, 1983). Bir sonraki aşamada hedeflere ulaşmak için rekabet stratejileri, yatırım stratejileri vb. stratejiler arasından hangilerinin daha uygun olabileceği üzerinde yoğunlaşılır ve işletmenin hedeflerine uygun alternatif stratejiler belirlenir (Hofer ve Schendel, 1978). Sonraki aşamada ise belirlenen stratejiler arasından işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak olan en uygun strateji ya da stratejiler belirlenerek uygulamaya geçilebilir (Feurer ve Chaharbaghi, 1995).

Şekil 2.5 Stratejik Planlama Süreci



Kaynak: Byars, 1987:24'den adapte edilmiştir.

Stratejik planlamanın tanımına yapılan farklı yaklaşımlar gibi stratejik planlama sürecinin açıklanmasında da farklı yaklaşımlarla karşılaşmak mümkündür. Örneğin Nebel ve Schaffer, (1994) yukarıda verilen örnekten farklı olarak stratejik planlama sürecinin dört temel bölümden oluştuğunu belirtmişler ve bu bölümleri; örgütün amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi, uygun stratejik planın seçilmesi, stratejik planın uygulanması, stratejik planın değerlendirilmesi şeklinde sıralamışlardır.

Stratejik planlama süreci farklı şekillerde gösterilse ya da açıklansa da iyi hazırlanmış bir planda en azından; işin tanımlanması, amaçlarla birlikte işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, pazarın değerlendirilmesi, yeni fikirlerin tartışılması, taktiksel planların geliştirilmesi ve kontrolün yapılması gibi unsurların var olması önemlidir (Sokol, 1994).

Stratejik planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken önemli nokta stratejik planlama işinde temel sorumluluğun üst düzey yöneticilerin üzerinde olduğudur. Üst düzey yöneticileri planlamanın yapılmasını sağlarlar ve örgüte uygulamaları için sunarlar. Bu çerçevede doğrultusunda, üst düzey yöneticileri işletmenin uzun dönemli amaçlarını ve orta dönemli hedeflerini belirler, amaçlar ve hedefler doğrultusunda işletmenin stratejik planını şekillendirmek için işletmenin rekabetçi çevredeki pozisyonunu analiz eder ve işletmenin operasyonel politikaları doğrultusunda uygun stratejik tercihleri yaparlar (Anderson, 2000).

Bonn ve Christodoulou (1996) yaptıkları araştırmaları ile stratejik planlamanın stratejik düşünmeyi engellediğini ya da sınırlandığını içeren eleştirilerin varlığına rağmen yöneticiler açısından stratejik planlamanın strateji belirleme ve uygulama noktasında hala önemli rol oynadığını ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte 1980'li yıllarda planlama sürecinde yapılan hatalardan sakınmak için stratejik planlama sürecinde yapılması gereken önerilerini aşağıdaki şekilde sıralamışlardır:

- Hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için stratejik planlama sistemi yüksek düzeyde esnekliğe gereksinim duymaktadır. Formal süreç

TC YÖNETİM VE EKONOMİK
BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

strateji konularının tartışılması ve keskin kuralların kullanılması işini kolaylaştırmak için kullanılmalı ve düzenlemeler en alt düzeyde tutulmalıdır.

- Stratejik planlama sistemleri içine bölüm yöneticileri ile daha küçük birimlerin yöneticilerinin de katılması gereklidir.
- Stratejik planlama sistemi stratejik yönetim yaklaşımının bir parçası olarak görülmelidir. Diğer önemli özellikler müşteriler, pazarlar (uluslararası pazarlar da dahil olmak üzere) ve örgüt kültürüne yoğunlaşma olmalıdır.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere stratejik planlama strateji geliştirme için kullanılan bir yoldur. Diğer taraftan Feurer ve Chaharbaghi'n de (1995) belirttiği gibi araştırmacılar 1970'li ve 1980'li yıllarda strateji geliştirmenin yalnızca bir yolu olmadığını değişik örgütler için farklı strateji geliştirme mekanizmaları olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Örneğin Mintzberg ve Lampel (1999) strateji geliştirmek için yapılan çalışmaları kategorilere ayırmışlar ve tasarım okulu, planlama okulu, pozisyon okulu, girişimci okulu, bilişsel okul, öğrenme okulu, güç okulu, kültürel okul, çevre okulu, düzen okulu olarak adlandırmışlardır. Bununla birlikte bu konu üzerinde yapılan tartışmaların genel olarak kabul gördüğü şekliyle stratejik planlama yaklaşımlarının klasik ve yönetsel model olarak tanımlanan iki temel okul etrafında yoğunlaştıkları görülmektedir.

Klasik okul yaklaşımında strateji geliştirme örgütün çevre ve rakiplerine karşı akılcı ve önceden planlanan şekliyle uygulanan bir süreç olarak görülürken yönetsel yaklaşım, çevre ve rakiplerin belirsizliği göz önüne alındığında yöneticilerin gerekli analitik teknikleri yetersiz bilgi nedeniyle uygulayamayacaklarını ileri sürmektedir (Altunoğlu, 2001a). Bu tezdeki stratejik planlama kavramı, kararların planlama süreciyle verilmesi ile ilgili olduğu için klasik okul kapsamı içinde değerlendirilecektir.

2.3.1 Stratejik Planlama İle İlgili Önemli Ayrımlar

Stratejik planlama konusunun daha iyi anlaşılması için bazı ayrımların yapılması yararlı olacaktır. Bunlardan bir tanesi stratejik planlama ve taktiksel planlar arasındaki farktır. Taktiksel planlar, stratejik planlardan farklı olarak daha çok günlük operasyonlarla ilgili işlemlere dayanmaktadır (Moutinho, 2000). Başka bir ifadeyle taktiksel planlar kısa dönemli fikir ve uygulamaları içeren, işletmenin tamamı yerine bölümlerini ilgilendiren, stratejik planların ayrıntılarını oluşturan planlardır (Dinçer, 1997). Tablo 2.3 stratejik planlar ile taktiksel planlar arasındaki farklılıkları göstermektedir.

Tablo 2.3 Stratejik Plan ile Taktik Plan Arasındaki Farklar

	Stratejik Planlama	Taktiksel Planlama
Zaman Ufku	Orta / Uzun	Kısa
Düzenliliği	Sürekli / düzenli değil	Periyodik
Belirsizlik	Yüksek	Orta
Sorunun Yapısı	Yapısal	Yapısal değil ve tekrar eden
Performans Göstergesi	Etkinlik	Verimlilik
Kapsam	Geniş	Dar
Bilgi gereksinimi	Dışsal	İçsel
Vizyon	Çok Yönlü	Fonksiyonel

Kaynak: Phillips ve Moutinho, 1998:65.

Diğer bir ayrım da stratejik yönetim ile stratejik planlama arasında yapılmalıdır. Çünkü çoğunlukla birbirlerinin yerlerine kullanılsalar da bu iki kavram arasında ilk bakışta anlaşılması güç farklılıklar vardır. Bu farklılıklar Ansoff (1987) tarafından aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:

- Stratejik planlama en uygun stratejileri geliştirmeye odaklanmışken stratejik yönetim yeni pazarlar, yeni ürünler ve/veya teknolojiler üretmeye odaklanmıştır.

- Stratejik planlama analitik bir süreç iken, stratejik yönetim örgütsel hareket sürecidir.
- Stratejik planlama iş, ekonomi ve teknolojik değişkenler üzerinde yoğunlaşır. Stratejik yönetimin yoğunlaştığı konular psikolojik, sosyolojik ve politik değişkenlere kadar uzanmaktadır. Böylece stratejik planlama yapılacak işlerin seçimi ile ilgiliyken stratejik yönetim yapılacak işlerin seçimi ve bu işlerin kimler tarafından yapılacağı ile ilgilidir.

2.3.2 Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlama savunucuları genel olarak stratejik planlamanın bilgi (veri) ürettiğini, uzun vadeli düşünmeyi teşvik ettiğini, işletmeyi kendi çevresini incelemeye zorladığını ve stratejik alternatiflerin belirlenmesini ve değerlendirilmesini, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını, motivasyonu ve katılımı sağladığı, operasyonun detaylarına yoğunlaşmayı azalttığı için işletme performansını arttırdığını (Hopkins ve Hopkins, 1997) ve örgüt içinde iletişimin etkin olarak yürütülmesine ve amaç birliğinin sağlanmasına katkıda bulunduğunu (Tavmergen, 2002) savunmaktadırlar.

Stratejik planlamayı savunan yazarların çalışmaları üzerinde yapılan literatür taraması sonucunda bu yazarların bakış açısı doğrultusunda stratejik planlamanın sağladığı avantajlar Tablo 2.4’de ayrıntılı şekilde gösterildiği üzere iki başlık altında toplanmaktadır.

Tablo 2.4 Stratejik Planlamanın Avantajları

Avantaj Türü	Avantajlar
Süreç Avantajları	Gelecekte ortaya çıkabilecek pazar avantajlarının belirlenmesi ve tanımlanması, Yönetim problemlerine objektif bakış açısı sağlaması, Planın uygulanması ve kontrol edilmesi aktiviteleri için bir çerçeve sağlaması, İşletme için istenmeyen olay ve değişimlerin etkisinin en aza indirilmesi, Önemli kararların amaçlara bağlı olarak alınması, Belirlenen fırsatlar için zaman ve kaynakların daha etkili şekilde düzenlenmesi, Taktik planlarının yürütülmesinde eşgüdümün sağlanması, Bütün pazarlama fonksiyonlarının birleştirilmiş çabayla yürütülmesinin sağlanması, Yapılan hataların düzeltilmesi için daha az zaman ve kaynak kullanılması, Personel arasında iletişimin sağlanması, İşletmenin önceliklerinin belirlenmesi, Rakiplere karşı avantaj sağlanmasıdır
Personele Sağlayacağı Avantajlar	Bireysel davranışların örgütün amaçlarına yönelik olarak entegre edilmesine yardımcı olur, Bireysel sorumlulukların açık hale getirilmesini sağlar, Bireyleri personelin bir parçası olarak düşünme konusunda cesaretlendirir, Problemler ve fırsatlar karşısında personelin yardımlaşmasını, bir bütün haline gelmesini, ve hırslanmasını teşvik eden bir yaklaşım sağlar, Bireysel davranışların değişmesine yardımcı olur, Yönetim fonksiyonlarının yürütülmesi için planlama olmadan yapılamayacak bir disiplin ve düzen sağlar.

Kaynak: Greenley.1986: 106'dan adapte edilmiştir.

Glaister ve Falshaw (1999) İngiltere'deki şirketlerin stratejik planlamaya karşı tutum ve davranışlarını incelemek üzere uygulamalı bir araştırma yapmışlardır. Bu doğrultuda 500 tane şirkete posta yolu ile anket göndermişler ve anketlerin %23'nün geri dönüşünü sağlayabilmişlerdir. Araştırma sonuçları yukarıda sayılan stratejik planlamanın yararlarını destekler niteliktedir. Araştırma sonucunda ulaşılan temel sonuç işletmeler arasında stratejik planlamanın önemli olduğuna dair yaygın bir fikir birliğinin ortaya çıkmasıdır. Ayrıca araştırmadan; stratejik planlamanın işletmenin finansal performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu, bürokratik işlemleri arttırmadığı ve değişen çevre şartlarında esnekliği engellemediği gibi başka bulgular da elde edilmiştir.

2.3.3 Stratejik Planlamaya Yapılan Eleştiriler

Stratejik planlama uygulamalarının her işletmede başarı ile sonuçlanmaması stratejik planlamaya yönelik olarak yapılan eleştirileri arttırmış (McDonald, 1998) ve stratejik planlama 1970'li yılların son döneminde etkisini ve popülaritesini kaybetmeye başlamıştır (Glaister ve Falshaw, 1999; Prahalad ve Hamel, 1994). Stratejik planlama literatürü incelendiğinde geçtiğimiz birkaç yıla kadar bazı yazarların ve yöneticilerin stratejik planlamaya karşı ciddi eleştiriler yaptığı görülmektedir. Bu kişiler arasında konuya en ciddi ve yaygın eleştirileri, stratejiyi bir file ve bu alanda çalışanları da görme engellilere benzeterek bu kişilerin filin neresini tutarlarsa orasını tarif ettiklerini ifade eden Henry Mintzberg'in yaptığı görülmektedir (Mintzberg ve Lampel, 1999). Aynı şekilde son dönemde de iş ve ekonomi haberleri ile ilgili gazetelerde stratejik planlamaya yönelik eleştiriler bulunmaktadır. Eleştiriler akademisyenler arasında görüş birliği şeklinde yansımaya da (Desai, 2000) göz ardı edilemeyecek düzeydedir.

Stratejik planlamaya yapılan eleştirilerden birisi, stratejik planların etkili stratejiler ortaya koyamadığı iddiasıdır (McDonald, 1998). Mintzberg, (1994b) 1960'lı yılların ortalarına gelindiğinde şirket liderlerinin stratejileri belirleme ve uygulamanın en iyi yolunun stratejik planlama olduğunu kabul ettiklerini ve aslında bu yaklaşımın yönetim biliminin öncüsü olan Taylor'dan o güne kadar işi yapanlarla yapılacak

işleri düşünenleri ayırması açısından doğru olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte Mintzberg (1994b) stratejik planlama sisteminden beklentilerin, sistemin en iyi stratejileri üretmesi ve bu stratejilere ulaşmak için yol gösteren adımların belirlenerek yöneticilerin yanlış yapmalarının önlenmesi olmasına rağmen planlamanın bu şekilde çalışmadığını ifade etmiştir. Stratejik planlamanın iyi stratejiler geliştirememesinin ardında yatan nedenler olarak; stratejik planlamanın kişilerin vizyonlarına ve bireysel değerlendirmelerine fazlaca bağlı kalması (McDonald, 1998) ve stratejik planlama araçlarının planlama yapanların beklentilerini karşılamakta yetersiz olması (Glaister ve Falshaw, 1999) gösterilmektedir.

Stratejik planlamaya yönelik temel eleştiri konularından bir tanesi de strateji geliştirirken ve geliştirilen stratejinin uygulanması sırasında işletmenin çevresindeki değişikliklerin tahmin edilebileceğinin farz edilmesidir (Mintzberg, 1993). Yani meydana gelebilecek değişikliklerin tahminler doğrultusunda olacağının kabul edilmesidir (Mintzberg, 1991). Stratejik planlamayı eleştirenler pratikte bu durumun gerçekleşmesinin zor olduğunu, bazı kişilerin dönemsel sürelerde neler olabileceğini öngörebildiklerini fakat bu durumun planlamanın sağladığı analitik bilgilerden çok o kişilerin vizyonları ile ilgili olduğunu ve çoğu zamanda bu durumun sezgisel olarak gerçekleştiğini belirtmektedir (Simpson, 1998b; Altunoğlu, 2001a). Aynı şekilde Williamson, (1999) stratejik planlamanın pazar büyüme oranı, döviz kurları ve girdi maliyetleri gibi parametreleri tahminlemeye dayandığını fakat The Economist dergisinin deneysel olarak ortaya koyduğu gibi bu tür parametreleri beş ile on yıllık süreler gibi uzun yıllar için tahminlemenin zor olduğunu, süreç içerisinde eğer tahminler tutmazsa bu geleneksel bakış açısının işletmenin zor duruma düşmesine neden olabileceğini vurgulamaktadır.

Stratejik planlamanın eleştirildiği bir başka konu da stratejik planlamanın hesaplama sitilinde mekanik hale getirilebilecek (Gilmore ve Camillus, 1996) bir yönetim olarak belirtilmesi ve planlama sürecinde geniş düzeyde katılımın sağlanmamasıdır (Simpson, 1998a; Mintzberg, 1994b). Katılımcı yönetim anlayışında yöneticiler işleri yapanların görüşlerini alırlar. Böylece herkese işin şekillenmesi konusunda katkı

yapma olanağını sağlamış olurlar. Diğer taraftan hesaplama sitilindeki yöneticiler herkesin yapması gereken işleri belirlerler ve belirlenen işlerin uygulanmasını isteyerek grup üyelerinin önceliklerini dikkate almazlar. Mintzberg (1994b) bu noktada önemli bir eleştiri yaparak hesaplanmış stratejilerin değeri olmadığını çünkü stratejilerin sadece insanların enerjileri ile onlara katkı yaptığı zaman değer kazandığını savunmaktadır. Bu durumun stratejik planlama açısından başka bir yanlışı ortaya çıkardığı ileri sürülmektedir. Belirtilen yanlışı, stratejileri geliştirenlerin işi yapanları dışlayıp üst kademe yöneticiler olarak kendi planlarını geliştirmeleridir (Simpson, 1998a) ki buradaki anlayış stratejik planlamanın sistem olarak stratejileri geliştirenlerle uygulayanları ayırmasını içermektedir (Lynch, 2000). Bunun anlamı, planlama personelinin ya da üst kademe yöneticilerinin planlama sürecinde anahtar rol oynamaları (Mintzberg, 1990) ve uygulamacılardan gelecek olan ilginç ve yaratıcı düşüncelerin önünü kesmeleri yanı sıra insanların düşünmelerini de engellemeleridir. Ancak Mintzberg (1994a) sistemlerin düşünemeyeceklerini dolayısıyla insanların işlerini kolaylaştırmanın ötesinde kullanılırlarsa düşünmeyi önleyeceklerini belirtmektedir.

Reid (1989) bu noktada farklı bir yaklaşım sergileyerek stratejik planların işletme dışından yarı zamanlı profesyonel planlama elamanları tarafından işletmenin değişimini sağlamak için yapılıyor olmasının işletmelerde stratejik planı uygulayacak olan yöneticilerin direnci ile karşılaşılmasına neden olduğunu, bu nedenle stratejik planlamanın başarıyla uygulanamadığını belirtmektedir.

Stratejik planlamaya yöneticiler tarafından yapılan diğer bir eleştiri de planlama personelinin işletme performansına katkılarının en alt düzeyde olmasıdır. Fakat burada sorun stratejik planlamanın kendisinden değil planlama personelinin işletme içindeki fonksiyonları ve sorumluluklarının açık olarak belirlenmemesinden kaynaklanmaktadır (Javidan, 1985).

Stratejik planlamanın eleştirildiği bir başka nokta stratejik planlama strateji geliştirmektir anlayışının varlığıdır (Campbell ve Alexander, 1997). Mintzberg'e (1994b) göre bu anlayış beraberinde strateji geliştirme gibi karmaşık ve yaratıcılık

gerektiren bir işin biçimlendirilmesine ve sabit bir kalıbın içine sokulmasına neden olmaktadır ki bu durum stratejik planlama anlayışının çöküşüne neden olmuştur. Reid'in (1990) İskoç işletmelerini içeren ve 94 üst kademe yönetici ile yapılan araştırma sonuçlarına göre araştırma kapsamındaki çoğu işletmenin stratejik planlama konusunda etkin olamamalarının nedenleri arasında planlama sürecinde yaratıcılığın görmezden gelinmesi gösterilmiştir.

Gerçekte stratejik planlamanın strateji geliştirme konusundaki sıkıntısının, stratejik planlamanın stratejik düşünce olmamasından kaynaklandığı ileri sürülmektedir (Mintzberg, 1994b). Stratejik düşünme ile ilgili olarak literatürde üzerinde görüş birliğine varılmış bir tanım yer almamasına rağmen, stratejik planlama kavramının stratejik düşünme yerine kullanıldığı görülmektedir (Heracleous, 1998). Bununla birlikte aslında stratejik planlama ve stratejik düşünme birbirinden farklı kavramlardır (Boon, 2001). Stratejik planlama analize önem veren ve stratejilerin açık şekilde, ayrıntılarına girerek formalize edildiği bir süreç iken stratejik düşünce, sentezi önemseyen ve içgüdü ve yaratıcılığı strateji geliştirmek için kullanan bir strateji geliştirme süreci olarak açıklanmakta ve bu bağlamda eleştiriler stratejik planlamanın stratejik düşünceyi tahrip ettiği ve yöneticilerin vizyonlarını sayılarla manipüle ederek doğru stratejik kararların alınmasını engellediği yönünde yoğunlaşmaktadır (Heracleous, 1998; Mintzberg 1994b).

Yukarıdaki bölümde stratejik planlama ile ilgili kavramlar, stratejik planlama süreci, stratejik planların avantajları ve dezavantajları gibi konular açıklanmıştır. Bu aşamada ise stratejik planlama ve finansal performans ilişkisi tartışılacaktır.

2.4 Stratejik Planlama - Finansal Performans İlişkisi

Modern örgütler ileri haberleşme teknolojilerini kullanma, yeni örgüt formları oluşturma ve bir çok pazarın küreselleşmesi gibi konularda hızlı bir değişim ile karşı karşıyadırlar (Ketchen ve Palmer, 1999). Bu süreç rekabetin yapısını dramatik olarak değiştirmiş, kalite, hız, esneklik ve maliyet en önemli rekabet araçları olarak ortaya çıkmış ve sonuçta işletmenin performansını değerlendirmek önemli hale gelmiştir

(Bititci ve diğeri, 2001) ve strateji, performans gelişimi için önemli bir unsur olarak ortaya çıkmıştır (Feesser ve Willard, 1990). Çünkü stratejilerin sağladıkları performans gelişimi işletmenin başarı derecesini yansıtmaktadır (Pehrsson, 2001).

Günümüzde bir işletmeyi temel performans ölçütleri ve rasyolar olmadan etkili bir şekilde yönetmenin mümkün olmadığı anlaşılmıştır (Forte ve Teare, 1996). Performans ölçüm sistemleri örgütlerin faaliyetlerini izlemeyi ve kontrol etmeyi amaçlamaktadır ve bunlar, yöneticilere örgütün planları doğrultusunda hareket olanağı sağlamaktadırlar (Roberts, 1994).

Performans ölçümü için sadece tek bir ölçüt yoktur. Performans değerlendirme ölçütleri üzerinde çalışan araştırmacılar farklı boyutları ile değerlendirme ölçütlerini arttırmaya çalışmaktadırlar (Harris, 1997) Örneğin, Fitzgerald ve diğeri (1991) özellikle hizmet işletmeleri üzerine yoğunlaşarak performans değerlendirme için altı boyutu kapsayan bir performans ölçütleri listesi oluşturmuşlardır. Adı geçen listedeki performans ölçütleri ve içerikleri aşağıda özetlendiği gibidir:

- Finansal performans; karlılık, likitide, sermayenin yapısı, ve pazar rasyoları.
- Rekabet edebilme gücü; ilgili pazarlardaki pazar payları ve işletmenin pozisyonu, satış büyüklüğü, müşteri tabanının ölçülmesi.
- Kaynakların kullanımı; verimlilik, etkinlik.
- Hizmet kalitesi; genel hizmet göstergeleri,
- İcatçılık; yeni ürünlerin eski ürünlere göre oranı, yeni ürün ve hizmetlerin satış düzeyleri,
- Esneklik; ürün ve hizmet sunumundaki esneklik, ürün ve hizmet karmaşı esnekliği, hacim esnekliği, dağıtım esnekliği.

Benzer şekilde Kaplan ve Morton (1996) Şirket Karnesi (dengeli skor kartı) yöntemini geliştirmişlerdir. Bu yöntem; finansal ölçütler, müşteri ölçütleri, içsel iş süreci ölçütleri, öğrenme ve büyüme ölçütleri olmak üzere dört boyutlu bir performans değerlendirme sistemi olarak sunulmuştur. Diğer taraftan konuyla ilgili daha

geniş açıklamaların yer aldığı aşağıdaki bölümde de görüleceği üzere konuyla ilgili araştırmaların genelinde yukarıda açıklanan altı boyutlu performans değerlendirme ölçütleri veya benzerleri fazlaca kullanılmamış, değerlendirme boyutları daha sınırlı tutulmuştur. Her ne kadar bazı yazarlar günümüzde finansal performans ölçüm araçlarının daha az güvenilir hale geldiğini savunup araştırmacı ve uygulamacıların geçtiğimiz yıllar boyunca finansal ve finansal olmayan performansları dengede tutacak ölçümleri yapabilecek sistemler geliştirmeye çalıştıklarını belirtse de (Gara, 2002; Bititci ve diğerleri, 2001) yaygın şekilde örgüt performansını ölçmek için kullanılan göstergeler örgütlerin finansal başarılarıdır (Davas ve diğerleri, 2000). Stratejik amaçların performanslarının değerlendirilmesinde en çok kullanılan ölçütler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Cass ve Walt, 2001; McGahan, 1999; Miller ve Cardinal, 1994; Boyd, 1991):

- Gelirlerdeki artışlar,
- Hisse başına düşen gelirlerdeki artışlar,
- Depozitlerdeki (bankalar ve benzeri finansal kuruluşlardaki mevduat) artışlar,
- Satışlardaki artışlar,
- Fiyat gelir rasyosu,
- Karlılık artışı,
- Aktiflerin dönüş hızı,
- Öz sermayenin dönüş hızı,
- Yatırımın dönüş hızı.

Diğer taraftan araştırmacılar tarafından her işletmeye, rekabet edebilmesi ve devamlılığını sağlayabilmesi için kendi performans değerlendirme ölçümlerini kendisinin oluşturması gerektiği önerilmektedir (Fitzgerald ve diğerleri, 1991).

Stratejik planlama literatürünün içinde stratejik planlama ve işletme performansı ilişkisi önemli bir yer tutar (Hoskisson ve diğerleri, 1999). Bu ilişki içerisinde de ağırlığı finansal performans oluşturmaktadır. Çok sayıda alan araştırmasına dayalı çalışma stratejik planlama ile işletme performansı arasındaki ilişkinin var olduğunu

ya da olmadığını açıklamaya çalışmıştır (Ramanujam ve Venkatraman, 1987; Veliyath ve Shortell, 1993; Boyd, 1991).

1960'lı yıllarda stratejik planlama kavramının yaygınlaşmasının hemen ardından stratejik planlama ve performans ilişkisini araştıran çalışmalar yayınlanmaya başlamıştır. Bu konuda erken dönemde yapılan çalışmaların çoğunluğu planlamanın işletme performansı üzerindeki etkilerini ölçmeye yöneliktir (Sinha, 1990). Yayınlanan çalışmaların yöntemleri ve ölçüm teknikleri farklılık gösterse de içerdikleri konular açısından birbirlerine benzemektedirler. Genel olarak bu çalışmalar stratejik planlamanın araçları, teknikleri ve aktivitelerinin sonucu olarak finansal performansı araştırmaya yöneliktir (Powell, 1992).

Strateji ve performans ilişkisini araştıran çalışmaların sonuçları uyum içerisinde değildir (Drago ve Clements, 1999; Veliyath ve Shortell, 1993). Yapılan bu araştırmaların sonuçları birbirini destekler gözükmenin ötesinde farklı sonuçlar ortaya koymuştur. Çalışmaların bazıları stratejik planlama finansal performans arasında pozitif ilişki bulurken bazıları ilişki olmadığını ve bir kısmı da negatif ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır (Powell, 1992).

Greenley (1986) yayınladığı çalışmasında bu tarihten önce yapılmış alan araştırmaları (bu kapsamda üretim işletmelerinde yapılmış dokuz araştırma yer almaktadır) inceleyerek stratejik planlama ve işletme performansı arasında bir ilişki olup olmadığını, stratejik planlamanın potansiyel avantajlarını ve stratejik planlamanın bir değeri olup olmadığını incelemiştir. Greenley bu araştırması sonucunda stratejik planlama ve işletme performansı arasında bir ilişki olmadığını açıklamıştır. Ayrıca yazar, literatürde geniş kabul gören, stratejik planlamanın işletmeler için birtakım avantajları vardır görüşünü ispatlayacak bir delile de rastlamadığını belirtmiştir.

Pearce ve diğerleri (1987) son 25 yılda stratejik planlamanın karlılığı arttırdığı gerekçesiyle yöneticiler tarafından uygulandığını fakat konuyla ilgili yapılan ampirik çalışma sonuçlarının bu varsayımı doğrulamadığını ileriye sürmüşlerdir. Adı geçen

yazarlar konuya açıklık getirmek için daha önce yayınlanmış 18 ampirik çalışmayı inceleyen ve sonuçlarını irdeleyen bir çalışma yapmışlardır. Tablo 2.5’de bu 18 çalışma ve bu çalışmalara ilişkin özet bulgular verilmiştir.

Tablo 2.5 Pearce ve diğerlerinin araştırmalarına konu olan çalışmalar

Araştırmacılar	Çalışmanın Konusu	Performans Sonuçları
Thune ve House (1970)	Stratejik planlama yapan ve yapmayan 36 büyük sanayi işletmesinin karşılaştırılması. İşletmelerin sektörleri: - İlaç, kimya ve makine - Yiyecek, petrol ve çelik	+ 0
Herold (1972)	İlaç ve kimya sektörlerinde faaliyet gösteren ve beşi stratejik planlama yapan beşi de planlama yapmayan işletmelerin karşılaştırılması	+
Ansoff ve diğerleri (1970)	Büyük A.B.D işletmelerinin planlamadan elde ettikleri başarı. Araştırma kapsamında 22 tane stratejik planlama yapan işletme ile 40 tane yapmayan işletme dahil edilmiştir.	+
Rule ve Fulmer (1973)	Üç temel sektörden büyük amerikan işletmeleri: - Dayanıklı tüketim malları (33 tane planlama yapan 20 tane yapmayan işletme) - Dayanıksız tüketim malları (108 tane planlama yapan 43 tane yapmayan işletme) - Servis sektörü (27 tane planlama yapan 43 tane planlama yapmayan işletme)	+ 0 -

Kaynak: Pearce ve diğerleri 1987:663-665’den adapte edilmiştir.

+: stratejik planlama yapan işletmelerin finansal performansları yapmayanlara göre daha iyi.

0: stratejik planlama yapan işletmelerle ile yapmayan işletmelerin finansal performansı arasında bir fark yok.

-: stratejik planlama yapmayan işletmelerin finansal performansları yapanlara göre daha iyi.

Tablo 2.5'in devamı

Grinyer ve Norburn (1975)	21 Büyük Britanya işletmesinden 91 üst kademe yöneticisi ile görüşme	0
Karger ve Malik (1975)	Kimya, ilaç, elektronik ve makine sektörlerinde faaliyet gösteren stratejik planlama yapan ve yapmayan 19 çift işletmenin karşılaştırılması	+
Sheehan (1975)	Stratejik planlama yapan ve yapmayan 162 büyük Kanada işletmesinin değerlendirilmesi	0
Kallman ve Sapiro (1978)	Moturlu taşıma sektöründe faaliyet gösteren 298 işletme	0
Wood ve Laforge (1979)	Büyük Amerikan bankaları arasında stratejik planlama yapan 27, planlamaya yapmayan 9 banka	+
Kudla (1980)	Fortune 500 işletmeleri arasından 78 tane stratejik planlama yapan ve 51 tane yapmayan işletme	0
Van de Ven (1980)	Çocuk bakımı için hazırlanan programlar arasından 9 tane stratejik planlama yapan ve 5 tane planlamaya yapmayan program	+
Harju (1981)	12 tanesi stratejik planlama yapan 31 tanesi yapmayan orta ve büyük ölçekli Finlandiyalı işletmeler	+
Sarp ve Seiler (1981)	Aktif değerleri 10 milyon doların üzerinde olan 302 Amerikan bankası	+
Robinson ve Pearce (1983)	Stratejik planlama yapan ve yapmayan 38 küçük banka	0

Kaynak: Pearce ve diğerleri 1987:663-665'den adapte edilmiştir.

+: stratejik planlama yapan işletmelerin finansal performansları yapmayanlara göre daha iyi.

0: stratejik planlama yapan işletmelerle ile yapmayan işletmelerin finansal performansı arasında bir fark yok.

-: stratejik planlama yapmayan işletmelerin finansal performansları yapanlara göre daha iyi.

Tablo 2.5'in devamı

Najjar (1966)	94 küçük sanayii işletmesinde stratejik planlamanın uygulanması ve planlamanın değerinin algılanması	0
Guyness (1969)	Najjar'ın çalışmasının Teksas'ta 160 büyük işletmede tekrarlanması	0
Burt (1978)	14 büyük Avustralya dağıtım şirketi arasında planlamanın kalitesi	+
Leontiades ve Tezel (1980)	Fortune 1000 arasına giren 61 işletmede planlamanın önemi	0

Kaynak: Pearce ve diğerleri 1987:663-665'den adapte edilmiştir.

+: stratejik planlama yapan işletmelerin finansal performansları yapmayanlara göre daha iyi.

0: stratejik planlama yapan işletmelerle ile yapmayan işletmelerin finansal performansı arasında bir fark yok.

-: stratejik planlama yapmayan işletmelerin finansal performansları yapanlara göre daha iyi.

Tablo 2.5 dikkate alındığında incelemeye konu olan araştırmaların genellikle A.B.D' de yapılmasına rağmen Kanada, Britanya, Avustralya ve Finlandiya'da yapılan araştırmaların da kapsama alındığı görülmektedir. Araştırmalar ağırlıklı olarak ilaç, kimya, dayanıklı tüketim malları gibi üretim yapan işletmeler üzerinde yoğunlaşırken sadece Rule ve Fulmer tarafından yapılan araştırma hizmet işletmelerini de kapsayacak şekilde düzenlenmiştir. Çalışma konuları belirlenen sektörlerde stratejik planlama yapan ve uygulayan işletmelerin finansal performansları ile stratejik planlama yapmayan işletmelerin finansal performanslarının karşılaştırılmasına odaklanmıştır. Sonuçta inceleme kapsamına alınan 18 araştırmadan 8'inde stratejik planlama yapan işletmelerin yapmayanlara göre oldukça yüksek finansal performans gösterdikleri ortaya çıkarken 8'inde ise stratejik planlama yapan işletmelerle yapmayan işletmelerin finansal performansları arasında bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır. Geriye kalan iki araştırmanın sonuçları da uygulamanın yapıldığı sektörlerle göre değişik sonuçlar vermiştir. Ulaşılan sonuçlar arasında ilgi çekici bir bulgu da hizmet sektörünü kapsayan araştırmada stratejik planlama yapmayan işletmelerin stratejik planlama yapan işletmelere göre daha iyi finansal performans göstermeleridir.

Sonuç olarak Pearce ve diğerleri (1987) yukarıda açıklanan bulgular doğrultusunda stratejik planlamanın işletmelerin finansal performanslarını olumlu yönde etkilediğine dair güçlü kanıtlar olmadığını, hatta elde edilen sonuçların stratejik planlama ve finansal performans arasında çok zayıf bir ilişkinin varlığının göstergesi olduğunu belirtmişlerdir.

Öte yandan yukarıda açıklanan çalışma benzeri bir meta analiz Boyd (1991) tarafından yapılmıştır. Çalışma kapsamına Tablo 2.5’de yer alan araştırmaları da içeren 26 ampirik araştırma dahil edilmiştir. Bu çalışmada, meta analize konu olan çalışmaların çoğunluğunda araştırmacıların istatistiksel teknikleri doğru ya da yeterli düzeyde kullanmamalarından dolayı stratejik planların performans ölçümlerinin hatalı olduğu ileri sürülmüş ve stratejik planlamanın yararlarına olması gerektiğinden daha az vurgu yapıldığı belirtilmiştir. Dolayısıyla Pearce ve diğerleri’nin (1987) aksine Boyd (1991) stratejik planlamanın finansal performansı olumlu yönde etkilediğini öne sürmüştür.

Habib ve Victor (1991) strateji-yapı uygunluğunun işletmelerin ekonomik (finansal) performansları üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla çok uluslu 114 ABD şirketini kapsayan bir araştırma yapmışlardır. Bu kapsama dahil olan şirketler hem imalat hem de hizmet işletmelerinden oluşmuştur. Araştırmanın bağımlı değişkeni aktiflerin geri dönüş oranı olurken bağımsız değişkenler strateji ve örgüt yapısı olarak tespit edilmiştir. Araştırma bulguları strateji ve örgüt yapısının uyumunu teyit ederken, bu uyumun finansal performans üzerindeki etkisinin değişik sonuçlar içerdiğini göstermektedir. Dahası uyum performans arasındaki ilişkinin imalat işletmeleri ile servis işletmeleri arasında farklılık gösterdiği anlaşılmıştır (Habib ve Victor,1991). Öte yandan Habib ve Victor yapmış oldukları çalışma ile ilgili olarak bazı kısıtlamaların varlığından söz etmektedirler. Bunlar önemli kavramsal, çevresel ve pazar değişkenlerinin olmayışı olarak sıralanabilir. Ayrıca bağımlı değişken olarak sadece aktiflerin geri dönüşünün alınması performans ölçümlemesinin etkili şekilde yapılmasını önlemiş olabilir.

Schwenk ve Shrader (1993) küçük ölçekli işletmelerde stratejik planlamanın finansal performans üzerine etkilerini inceleyen araştırmalar üzerinde meta analiz uygulayarak yaptıkları araştırmalarında stratejik planlama yardımı ile küçük ölçekli işletmelerin daha iyi finansal performans gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Capon ve Farley (1994) Boyd'nin (1991) çalışmasından yola çıkarak yaptıkları araştırmada stratejik planlamanın işletmenin finansal performansını geliştirebileceğini ifade ederek adı geçen çalışmanın geçerliliğini koruduğunu vurgulamışlardır.

Miller ve Cardinal (1994) ve Greenley'in (1986) yaptığı çalışmanın benzeri bir çalışmayı yaparak stratejik planlama ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların niçin birbirini desteklemediğini ya da niçin farklı sonuçlara ulaştığını açıklayabileceğini düşündükleri bir araştırma modeli geliştirmişlerdir. Bu model kendi çalışmalarından önce yayınlanmış olan 26 araştırma üzerinde meta analiz yapılarak test edilmiştir. Yazarlar oluşturdukları model için iki set değişken kullanmışlardır. İlk set değişkenleri ana değişkenler olarak adlandırıp; işletme büyüklüğü, sermaye yoğunluğu ve işletmenin içinde bulunduğu çevrenin çalkantılı olup olmaması şeklinde sıralamak mümkündür. Metodolojik değişkenler olarak adlandırılan ikinci set değişkenler; kontrol edilebilen ya da edilemeyen endüstri etkileri, planlama verilerinin arşivsel ya da informal kaynakları, performans verilerinin arşivsel ya da informal kaynağı, planlamanın standart formal planlama ya da genel planlama olması, değerlendirme stratejisinin kalitesidir. Miller ve Cardinal (1994) stratejik planlamanın işletme performansına olumlu etkisi olduğunu belirttikten sonra stratejik planlamanın değeri üzerine yapılan tartışmaların ve literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarının birbirinden farklı sonuçlar ortaya çıkarmasını, araştırmalarda kullanılan metodolojilerin birbirlerinden farklılıklar içermesine bağlamışlardır.

Benzer yaklaşımlar daha önce Powell (1992), Veliyath ve Shortell (1993) tarafından da ortaya konmuş ve bu zıtlığın nedeni olarak araştırmacıların yöntemlerini yanlış kurgulamalarını ki bunun içine temel araştırma değişkenlerinin yanlış seçilmiş

olması da katılabilir, eksik ve güvenilmeyen planlama ölçümlerini, heterojen örneklemeyi, örneklem sayısının küçüklüğünü (azlığı), güçlü olamayan istatistiksel süreçlerin kullanılmasını göstermişlerdir.

Boyd ve Elke (1998) stratejik planlamayı değerlendirmek için bir ölçüm modeli önerdikleri çalışmalarında stratejik planlama ve finansal performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarının tutarsızlığını irdeleyerek sorunu iki temel başlık altında toplamışlardır. Bunlardan ilki stratejik planlama yaklaşımının her araştırmada aynı şekilde kullanılmaması yani konu üzerinde normatif bir birlikteliğin günümüze kadar oluşturulamamasıdır. İkinci sorun ise değerlendirme ölçütlerinin aynen kavramsal boyutta yaşandığı gibi normatif hale getirilememesidir. Başka bir ifadeyle, araştırmacıların çalışmalarında farklı boyutlar ve farklı teknikler kullanarak analiz yapmalarıdır.

Diğer yandan araştırmacıların zaman içerisinde değişen bakış açılarındaki farklılık nedeniyle değişik sonuçlar da ortaya çıkmıştır. Örneğin, yapılan ilk çalışmalarda stratejik planlamanın işletmelerin performansını olumlu etkilediği fakat rekabetten koruyamadığı durumda planlama performans ilişkisi olumlu olarak yorumlanırken, sonraki araştırmalarda bu durum planlama ile performans arasında önemli bir ilişki olmadığı ya da negatif yönlü bir ilişki olduğu şeklinde yorumlanmıştır (Powell, 1992).

Hopkins ve Hopkins'in (1997) Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bankalar ile ilgili olarak yaptıkları çalışmalarında yalnızca stratejik planlamanın finansal performansı etkileyip etkilemediğini değil aynı zamanda bankaların finansal performanslarının hangi şartlar altında stratejik planlama tarafından geliştirildiğini de araştırmışlardır. Bu araştırmanın istatistiksel sonuçları göstermiştir ki stratejik planlama ile finansal performans arasında güçlü bir ilişki vardır. Ayrıca finansal başarı için stratejik planlama, bankalar ve ilgili finansal kurumlar için önemlidir.

Öte yandan son dönemde konu ile ilgili olarak yayınlanan çalışmalar planlama performans ilişkisinin olumlu olduğunu belirtmektedirler. Örneğin daha önce de

belirtildiği gibi Glaister ve Falshaw' ın (1999) İngiltere' de yapmış oldukları alan araştırması sonuçları stratejik planlamanın işletme performansını arttırdığını işaret etmektedir. Yine Andersen' ın (2000) araştırma sonuçlarına göre stratejik planlama işletmelerin performansını arttırmaktadır. Araştırmaya konu olan işletmelerin dahil oldukları endüstriler farklı olmasına rağmen performans artışı ile ilgili olarak aralarında önemli farklar gözlemlenmemiştir. Yazar buradan hareketle stratejik planlamanın işletme performansını bütün endüstrilerde arttıran önemli bir unsur olduğunu belirtmektedir (Anderson, 2000).

Stratejik planlama literatürünün taranması sonucunda stratejik planlama finansal performans ilişkisini etkileyen bazı faktörler olduğu anlaşılmıştır. Bunlar çevresel belirsizlik, örgüt yapısı, örgütün büyüklüğü, planlama süresi, üst yönetimin planlamaya katılması, stratejik planlama araçları ve kültür olarak sıralanabilir. Bu çalışmanın amacı göz önüne alındığında işletme büyüklüğü, örgüt yapısı ve stratejik planlama araçları incelenmeyecektir. Örgüt büyüklüğü örneklem içinde farklı büyüklüklerde örgütler olduğu zaman kullanılmaktadır. Bu araştırmaya konu olan otel işletmelerinin hepsi kendi sektörlerinde büyük işletmeler olarak kabul gördükleri için örneklem örgütlerin büyüklüğü açısından homojen özellik içermektedir. Dolayısıyla örgüt büyüklüğü performansı etkileyen bir faktör olarak görülmemektedir. Örgütün yapısı ise daha çok şirket (kurum) düzeyinde örgütler için kullanılmıştır. Bu çalışmada stratejik planlama işletme düzeyinde incelendiği için örgüt yapısı finansal performansı etkileyen bir faktör olarak değerlendirilmemiştir.

2.4.1 Stratejik Planlama Finansal Performans İlişkisinde Çevresel

Belirsizlik Faktörü

Örgütteki yöneticilerin karar alma sürecinde doğrudan dikkate aldıkları sosyal ve fiziksel faktörlerin toplamından oluşan örgüt çevresi (Dev ve Olsen, 1989) stratejik planlama finansal performans ilişkisini etkileyen faktörlerden birisidir (Anderson, 2000). Romanelli'ye (1989) göre çevresel şartlar örgütün kuruluş ve başlangıç dönemlerindeki stratejileri yaşamsal düzeyde etkilemektedir. Bununla birlikte strateji geliştirme, çevre ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen alan araştırması

2013
2014
2015
2016
2017
2018
2019
2020
2021
2022
2023
2024
2025
2026
2027
2028
2029
2030
2031
2032
2033
2034
2035
2036
2037
2038
2039
2040
2041
2042
2043
2044
2045
2046
2047
2048
2049
2050
2051
2052
2053
2054
2055
2056
2057
2058
2059
2060
2061
2062
2063
2064
2065
2066
2067
2068
2069
2070
2071
2072
2073
2074
2075
2076
2077
2078
2079
2080
2081
2082
2083
2084
2085
2086
2087
2088
2089
2090
2091
2092
2093
2094
2095
2096
2097
2098
2099
2100

dayalı çalışmalar stratejik planlama ve finansal performans üzerine yapılan çalışmalarda olduğu gibi farklı sonuçları ortaya çıkarmıştır (Altunoğlu, 2001b; Hart ve Banbury, 1994).

Örgütlerin içinde yer aldıkları çevre üç boyuta ayırarak açıklanabilir Keats ve Hitt,1988);

- Verimli Çevre: Örgütün büyümesine, çevredeki fırsatları değerlendirmesine olanak sağlayan ve belirsizliğin en alt düzeyde olduğu çevredir.
- Dinamik Çevre: Bu boyut istikrarsız ya da kırılgan çevre olarak da adlandırılabilir. Bu sınıflama içine giren çevrelerde gelecek ile ilgili tahminleme yapmak güçtür. Bu tür çevrelerin genel özelliği belirsizliğin sürekli oluşudur.
- Karmaşık Çevre: Bu sınıflama içinde yer alan çevreler heterojenlik gösterirler ve örgütlerin çevresel unsurlarının yoğunluğu yüksektir. Örgütün dağıtım kanallarının çokluğu ve bu kanallarla ilgili ilişkilerin karmaşıklığı gibi.

Açıklanan bu boyutlara eklenebilecek bir diğer unsur da çalkantılı çevredir. Çalkantılı çevre hem dinamikliği (istikrarsızlığı) hem de karmaşıklığı içine alan bir kavram olarak; düzenli değişimin varlığı ile birlikte tahminlenemeyen değişimlerin varlığını da kapsar. Bu tür çevrelerde yer alan örgütlerin daha fazla bilgi işlemeye ve daha fazla analitik olmaya gereksinimleri vardır (Hart ve Banbury, 1994).

Yukarıda açıklanan çevre boyutları bir işletmenin varlığını ve faaliyetlerini sürdürebilmesi için baş etmesi gereken çevresel belirsizlik kavramı etrafında dönmektedir. Çevresel analizleri ve strateji belirlemeyi etkileyen çevresel belirsizlik literatürde kabul gören şekliyle aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Süder, 1991);

- Gelecekteki olayların gerçekleşme olasılığı için tahmin yürütmede yetersizlik,

- Neden- etki ilişkisinde bilgide yetersizlik,
- Kararların sonuçlarının ne olabileceğini kesin olarak belirlemede ve tahmin yürütmede yetersizliktir.

Stratejik planlamanın yoğun şekilde eleştirildiği konulardan birisi de bölüm 2.3.3’de irdelendiği gibi çevresel belirsizliktir. Bu eleştirilerin odak noktasını belirsiz çevre koşulları nedeniyle örgütün gereksinim duyduğu bilgileri elde edemeyeceği, dolayısıyla gelecek ile ilgili tahminlerin yapılamayacağı yönündeki görüş oluşturmaktadır. Ansoff (1991) gibi stratejik planlamayı savunan yazarlar çevresel belirsizliğin neden olduğu değişiklikler ile stratejik planlama arasındaki ilişkinin çok güçlü olduğunu ileri sürmektedirler. Dahası stratejik planlama ile finansal performans ilişkisinin çalkantılı çevrelerde faaliyet gösteren işletmelerde çevresel belirsizliklerin az olduğu çevrelerde faaliyet gösteren işletmelere göre daha sıkı olduğu belirtilmektedir (Boyd, 1991; Armstrong, 1982). Altunoğlu’ da (2001b) stratejik planlamaya klasik yaklaşım yapan araştırmacıların yaptıkları araştırmalarında belirsiz çevre ortamlarında stratejik planlama yapan işletmelerin gelirlerini arttırdıklarını ispatladıklarını belirtmiştir.

Bu görüşün mantığı, hızla değişen çevrelerle karşılaşan örgütlerin değişen ve önceden tahmin edilemeyen koşulların üstesinden gelebilmek için stratejik planlamaya güvenmelerine dayanmaktadır. Çünkü bu tür belirsizliklerin yaşandığı çevrelerde, stratejik planlamanın çevresel belirsizlikleri takip etme konusunda etkin olduğu savunulmaktadır. Çevresel belirsizliklerin takip edilmesinin yararları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Teare ve diğerleri, 1998):

- Örgütün çevresini taraması ve ortaya çıkabilecek fırsatlardan erken dönemde haberdar olması konusunda yardımcı olur,
- Ortaya çıkabilecek sorunlarla ilgili belirtilerin erken dönemde elde edilmesini sağlar,
- Müşterilerinin değişen beklenti ve isteklerine karşı işletmenin duyarlı olmasını sağlar,
- Çevre hakkında temel düzeyde bilgi edinilmesini sağlar,

- Stratejistlerin kararlarında zekice değişiklikler yapmasını sağlar,
- Çevresine karşı duyarlılık ve sorumluluk gösterdiği için örgütün imajını güçlendirir.

Peel ve Bridge'nin (1998) İngiltere'de küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yaptıkları araştırmalar stratejik planlama ile çevresel belirsizliklerin takip edilebileceği görüşünü destekler niteliktedir. İlgili yazarların araştırma sonuçları stratejik planlama yapan işletmelerin çevresel değişiklikleri takip etme konusunda oldukça etkin olduklarını ortaya çıkarmıştır.

Miller ve Cardinal'in (1994) araştırmaları sonucunda çalkantılı ve karmaşık çevrelerde faaliyet gösteren işletmelerde stratejik planlama ile karlılık arasında daha kuvvetli bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle çalkantılı dönemlerde stratejik planlama karlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Diğer taraftan değişim dinamiklerinin çok hareketli olduğu ve değişimin hiç beklenmeyen bir anda ortaya çıktığı çevrelerde hazırlanacak olan stratejik planlarda işletmelerin bu değişikliklerle baş edebilmesini sağlayacak özelliklerin bulundurulmasının gerekliliği de vurgulanmaktadır (Phelps ve diğerleri, 2001). Ayrıca işletme eğer karmaşık bir çevrede faaliyetlerini sürdürüyorsa stratejik planların düzenli olarak gözden geçirilmesi gerektiği ve planlama ufkunun kısa döneme yoğunlaştığı genel olarak kabul edilmektedir (Kukalis, 1991).

2.4.2. Stratejik Planlama Finansal Performans İlişkisinde Zaman Faktörü ve Üst Düzey Personelin Rolü

Stratejik planın uygulanma süresi stratejik planlama ve finansal performans arasındaki ilişkiyi etkileyen bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Boyd, 1991). Brews ve Hunt (1999) stratejik planın süresinin finansal performans üzerinde etkili olup olmadığını inceledikleri araştırmalarında konuyla ilgili bir literatür taramasına yer vermişlerdir. İlgili literatür taramasınının sağlanan bulgular Tablo 2.6'daki gibi özetlenmiştir. Tablo 2.6'da sunulan bulgulara göre stratejik planın uygulama süresinin işletmenin finansal performansını arttırdığını düşünen araştırmacılar

çoğunluktadır. Bu araştırmacıların görüşlerinin ortak noktası stratejik planın uygulama süresinin artmasının işletmenin finansal performansını olumlu yönde etkilediğidir. Bununla birlikte stratejik planlamada finansal performans artışını görebilmek için ne kadar süre geçmesi gerektiği üzerinde görüş birliği oluşturulamamıştır. Ayrıca işletmenin stratejik seçimi, içinde bulunduğu endüstrinin durumu ve rakiplerinin stratejik seçimleri de konuyla ilgili olarak göz ardı edilmemesi gereken noktalardır (Mosakowski ve Early, 2000).

Tablo 2.6 Stratejik Plan Süresinin Finansal Performansa Etkisi

Araştırmacılar	Görüş
Fulmer ve Rue (1974)	Stratejik plan iki yıldan daha kısa süreler için uygulandığında finansal performans üzerinde olumlu etki göstermemektedir. Planın olumlu etkilerinin görülebilmesi için daha uzun zamana gereksinim vardır.
Robinson ve Pearce (1983)	Stratejik planlama işletmenin finansal performansını üç ile beş yıl içerisinde arttırmaktadır.
Bracker ve Pearson (1986)	Stratejik planlamayı beş yıldan daha uzun süre için uygulayanlar ile beş yıldan kısa süre uygulayanların ortalama performansları arasında uzun süre uygulayanlar lehinde %125'lik bir fark vardır.
Gup ve Whitehead (1989)	Stratejik planın uygulama süresi ile işletmenin finansal performansının artışı arasında bir ilişki yoktur.

Kaynak: Brews ve Hunt, 1999: 892-893'den derlenen bilgilerle oluşturulmuştur.

Benzer şekilde hastaneler üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda Brews ve Hunt (1999) stratejik planlamanın süresinin uzunluğunun işletmenin finansal performansını olumlu etkilediğini belirtmişlerdir. Diğer taraftan yapılan stratejik planın kalitesinin, finansal performans üzerindeki etkinin görülüş süresini kısalttığını belirtmişlerdir.

Eren ve diğerlerinin (2000) Türkiye'nin yüz büyük işletmesinde uygulanan stratejik faaliyetlerin incelenmesi için yaptıkları araştırma sonucunda araştırmaya katılan işletmelerdeki stratejik planlama süreleri Tablo 2.7'de gösterilmiştir.

Tablo 2.7 Türkiye'de Stratejik Planlama Süreleri

Stratejik Planlama Süreleri	Sayı	Oran (%)
1 yıldan az veya 1 yıl	25	34.7
1 ile 3 yıl	26	36.1
3 ile 5 yıl	14	19.4
5 yıldan fazla	5	6.9
Diğer	2	2.8
Toplam	72	100

Kaynak: Eren ve diğerleri, 2000:100.

Tablo incelendiğinde araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğunun stratejik planlama için 1 ile 3 yıllık bir dönemi tercih ettikleri görülmektedir. Bu durum Eren ve diğerleri (2000:100) tarafından “çevre koşullarının çok değişken olduğu, istikrarlı ekonomik ve siyasi politikaların bulunmadığı ülkemizde stratejik planların ağırlıklı olarak 1 ile 3 yıllık zaman süresi içinde yapılması normal karşılanabilir” şeklinde yorumlanmıştır. Bununla birlikte stratejik planlarını bir yıl ya da daha az bir süre için hazırlayan işletmelerin oranı göz ardı edilemeyecek düzeydedir. Diğer taraftan araştırma kapsamındaki işletmelerin finansal performansına ilişkin değerlendirme yapılmadığı için stratejik planlar için Türkiye’de ayrılan sürelerin işletmelerin finansal performansına etkileri ortaya çıkarılmamıştır.

Üst düzey personelin stratejik planlama sürecine etkin şekilde katılımı stratejik planlamanın performansını olumlu yönde etkileyen bir faktördür (Ramanujam ve Venkatraman, 1987). Stratejik planlama, örgütlerin zayıf ve güçlü yönleri ile içinde bulunduğu çevrenin ortaya çıkaracağı fırsatları ve tehditleri karşılayacağından üst düzey personelin bu aşamada önceliklerin belirlenmesinde ve kaynakların etkin şekilde dağıtımının yapılmasında çok önemli bir rolü vardır. Ayrıca planın uygulama aşamasında da üst düzey personel kritik görev üstlenir (Veliyahth ve Shortell, 1993).

Diğer taraftan, çalkantılı çevrede faaliyet gösteren işletmelerde planlama sürecine üst kademe yönetimi daha fazla katkı yaparken istikrarlı çevrelerde faaliyet gösteren işletmelerde planlama daha çok planlama personeli tarafından yapılmaktadır (Kukalis, 1991).

2.4.3 Stratejik Planlama Finansal Performans İlişkisinde Kültür Faktörü

Örgütlerde kültürel tavırlardan doğrudan etkilenen yedi yönetim ögesinden birisi de stratejidir (Çağlar, 2001). Dolayısıyla kültür, stratejik planlama ve finansal performans arasındaki ilişkiyi etkileyen diğer bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Kültür konusun bu çalışmanın içeriği dikkate alındığında, örgüt kültürü ve toplumsal kültür olmak üzere iki açıdan önemli olduğu anlaşılmaktadır. Örgüt kültürü bir çok unsurun etkisi altında kalarak şekillenir ve örgütlerin bulunduğu çevre şartlarından ayrı düşünülemez (Pınar, 1999). Bu nedenle örgüt kültürü toplumsal kültürün alt kültürü olarak ele alınması gereken bir unsurdur (Öztürk, 1997).

Bir alt kültür olarak ele alınan örgüt kültürü, bu alanda çalışan araştırmacıların çalışma konularına göre farklı bakış açıları nedeniyle farklı şekilde tanımlanmaya çalışılsa da özellikle 1980'li yılların başından itibaren örgütsel davranışın ve yönetim kavramının önemli bir boyutu haline gelmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Aşağıdaki tabloda bu alana önemli katkıları olan araştırmacıların örgüt kültürüne ilişkin yaptıkları tanımlar yer almaktadır.

Tablo 2.8 Örgüt Kültürüne İlişkin Tanımlar

Yazarlar	Tanımlar
J.C. Spender (1983)	Bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi.
C. O'Reilly (1983)	Güçlü, geniş ölçüde paylaşılan temel değerler.
T. Deal A.A:Kennedy (1982)	İşler burada böyle yürür biçiminde ifade edilen yargılar.
G. Hofstede (1980)	Kollektif olarak programlanmış düşünceler.
J.M. Kouzes (1983)	İş yaşamında yaratılan, semboller aracılığı ile sürekli iletilen inançlar ve değerler.
W.G. Ouchi (1981)	Örgütün çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilişkili semboller, törenler ve mitler bütünü.
T. Peters – R.H. Waterman	Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütünü
E.H. Schein (1985)	Bir grubun, içsel ve dışsal uyum problemine ilişkin olarak devraldığı, keşfedip geliştirdiği temel kavrayış kalıpları

Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:36.

Çevresel belirsizliklerin yoğun olduğu ve hızla değişen çevre şartları altında örgütlerin amaçlarına ulaşmak için üyeleri arasında bağ kuran örgüt kültürü (Erkmen, 1997), üyeler tarafından paylaşılan ve aşağıda açıklanan konuların topluluğu olarak ifade edilebilir; (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Aaker, 1998):

- **Temel değerler:** Bir örgütün temel amaçlarını yansıtmaktadırlar ve örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedirler. Örgüt için neyin önemli olduğunu göstermektedirler.
- **Standartlar:** Örgüt içerisinde oluşturulan ve herkesin aynı şekilde göstermesi gereken davranışları içermektedir.

- Normlar: Doğru yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentileridir ve örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma kurallarını göstermektedirler. Dolayısıyla bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığı o işletmenin çalışma normları ile ilgili bilgi vermektedir.
- İnançlar: Bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırıldığını gösterirler ve kültürel değerlerin sentezini içerirler. İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürler de etkilidir ve bireylerin inançları, işe karşı tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkileri etkilemektedir.

Bunlar örgütün içinde yer alan bireylerin ve gurupların davranışlarının şekillenmesinde güçlü bir etkiye sahip olma yanında bireylerin davranışları üzerinde dönüştürücü etki de yapmaktadır (Çağlar, 2001). Bu güçlü etkinin örgüt kültürünün işlevlerinden kaynaklandığı belirtilebilir. Örgüt kültürünün iç bağımlılığı kolaylaştırmak ve dış çevreye uyum sağlamak şeklinde özetlenebilecek iki temel işlevi Tablo 2.9'da gösterilmiştir.

Örgüt kültürünün bu fonksiyonları sayesinde; işletmenin misyonunu, vizyonunu, amaç ve hedeflerini, bu amaç ve hedeflere ulaşma yollarını çalışanlar için anlaşılabilir hale getirmeleri ve bu yönde çalışmalarını için motive etmesi, bunun yanında (işletmenin kültürüne göre) stratejik planlama sürecine çalışanlarını dahil etmeleri stratejik planın daha iyi hazırlanmasını ve daha iyi uygulanmasını sağlayabilecektir. Dolayısıyla örgüt kültürleri stratejilerin belirlenmesi ve stratejilerin gösterecekleri performans üzerinde son derece etkili olmaları yanında (Kemp ve Dwyer, 2001; Alpkan, 2000) genel olarak örgütlerin başarılı olabilmeleri için de önemlidir (Schein, 1996).

Tablo 2.9 Örgüt Kültürünün İşlevleri

Örgüt Kültürünün İşlevleri	İşlevlerin İçerikleri
İç Bağımlılığı Kolaylaştırmak	-Örgüt üyelerine dil, ortak ifade ve kavramlar sağlar. -Kişilerin ve gurupların örgütteki yerlerini belirtir. -Güç ve statünün dağılımı, üyeler arası ilişkiler, ödül ve yaptırım sistemlerini açıklar. -İşletmenin ideolojisini kapsar.
Dış Çevreye Uyum Sağlamak	-Örgütün misyonunu ve stratejisini, -örgütün amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolları tanımlar.

Kaynak: Akat ve diğerleri, 1999:320-321'den adapte edilmiştir.

Siehl ve Martin (1990) örgüt kültürü ve finansal performans konulu araştırmalarında örgüt kültürü ile finansal performans arasında ilişki olduğunu gösteren kesin kanıtlar olmadığını savunmaktadırlar. Ancak geçtiğimiz yıllardaki literatürün büyük bir bölümü örgüt kültürlerinin strateji oluşturma ve uygulamayı çok güçlü şekilde etkilediğini göstermektedir. Çünkü, bir örgütün kültürü o örgütü oluşturan kişiler tarafından ortaklaşa paylaşılan davranışlar, değerler ve inançlardan oluşan bir sistemdir. Doğal olarak bu sistem içinde yer alan üst düzey yöneticiler strateji seçiminde içinde bulundukları kültürden etkileneceklerdir. Sonuç olarak, kültürlerin örgütün etkili stratejiler geliştirme ve yönetme becerilerine katkıda bulunup bulunmaması, seçilen stratejilerle uyumlu olup olmamalarına bağlıdır ve örgüt kültürü yöneticiler açısından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araçtır (Bonn ve Christodoulou, 1996; Eren, 2000b).

Eren ve diğerlerinin (2000:188) Türkiye'nin en büyük yüz işletmesi üzerinde stratejik yönetim ile ilgili yaptıkları araştırmanın sonuçları örgüt kültürünün strateji ile ilgili olduğunu göstermiş ve araştırmaya katılan işletmelerin %46,30'u örgüt kültürünün işletmeye stratejik planlama konusunda önemli ölçüde imkan ve fırsat sağladığını belirtirken %40,70'i bunun bazı açılardan gerçekleştiğini ifade etmişlerdir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda örgütlerin kültürlerinin strateji oluşturulması konusunda etkili oldukları anlaşılmaktadır. Örgüt kültürlerini strateji oluşturulmasına etkisi açısından dört gruba ayrılarak örgüt tipleri adını almaktadırlar. Bu örgüt tipleri şu şekilde açıklanabilir (Eren, 2000b);

- **Geliştirici:** Bu tür örgütler yenilikçidirler. Yeni ürünler ortaya koyma, yeni pazarlara girme konusunda risk almaktan çekinmezler. Yöneticiler yeni fırsatlar bulmayı tercih ederek strateji ve yapılarında değişim ve belirsizlik yaratmayı aramaktadırlar.
- **Koruyucu:** Bu tür örgütler muhafazakardırlar. Güvenli pazarlarda faaliyet göstermeye özen gösterirler. Az araştırma yaparlar ama var olan faaliyetlerinin etkinliğini iyileştirmeye çalışırlar.
- **Analizci:** Bu tür örgütler geliştirici ve koruyucu tiplerdeki örgütlerin ortasında yani dengelilik ve değişim arasında yer alırlar. Denge, biçimsel yapıları oluşturma ve bunların faaliyetlerinin etkinliğini arttırmaya yönelik olurken değişim, rakiplerin stratejileri kontrol edilerek geliştirilen temkinli stratejiler ile gerçekleştirilmektedir.
- **Tepkici:** Bu tip örgütlerde değişim baskıları rakiplerden ve çevreden gelmekte fakat bu baskılara etkili karşılık verme yeteneği örgütte bulunmamaktadır ve ancak bir kriz ortaya çıktığında gerekli düzenlemelere gidilmektedir.

Kültür konusunda değinilmesi gereken diğer bir konu da toplumsal kültürdür. Sosyolojik çerçevede bir yaşama biçimi (Doğan, 1998) olarak açıklanabilecek toplumsal kültür; aynı birikimi ve geleneği paylaşan insanların kendilerinden sonra gelen nesillere aktardıkları bir grup öğrenilmiş davranışlar bütünü olarak tanımlanabilir (Erkan, 1995). Farklı bir anlatımla toplumsal kültür, toplumdaki bütün davranış düzenlemelerinde var olan kültürdür (Usal ve Kuşluvan, 1998). Bu açıdan değerlendirildiğinde örgüt kültürü; toplumsal kültürün temel değerlerini örgüt içine yansıtan, toplumsal kültürün iş dünyasına yansımış özel bir uygulamasıdır (Öztürk, 1997). Dolayısıyla toplumsal kültürlerin farklılıkları yönetim uygulamalarında farklı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir (Paşa ve diğerleri, 2001). Bununla birlikte aynı

toplumsal kültürde yer alan örgütlerin farklı örgüt kültürlerine sahip olmaları da olasıdır (Hofstede, 2002a). Houlden (1995) farklı kültürlerdeki örgütlerin strateji geliştirme sürecindeki detaylarda kültürel farklılıklarının etkisi olduğunu belirtmiştir. Diğer taraftan sanayileşmiş ülkelerde stratejik planlama deneyimlerinin benzer düzeyde olduğunu ifade etmiştir.

Boyacıgiller (2000) rgt bilimine ilişkin görüşlerin ve kullanılan yönetim tekniklerinin ağırlıklı olarak Amerika Birleşik Devletleri kaynaklı olduğunu belirtmekte ve A.B.D’ de uygulanabilen ve başarı sağlayan bu tekniklerin yönetim bilimi çevresinde diğer ülkelerde de başarılı olacağına ilişkin yaygın bir inanış olduğunu açıklamaktadır. Diğer taraftan yazar bu inanışın geçerliliğinin olmadığını çünkü bu görüş ve önerilerin geliştirilirken ve uygulanırken A.B.D kültürünün öne çıktığını belirtmekte, buradan hareketle de bu tekniklerin diğer ülkeler için teorik olarak doğru olsa bile uygulamada kültürel farklılıkların ortaya çıkardığı sonuçlar dolayısıyla başarılı olamayabileceğini ya da uygulanamayabileceğini belirtmektedir.

Kabasakal ve Bodur’un (2002) çalışmaları yukarıda açıklanan görüşü destekler niteliktedir. Yazarlar, bazı batılı yönetim tekniklerinin batılı ülkelerde yaygın şekilde kullanılmalarına rağmen kültürel sınırlamalar nedeniyle orta doğu ülkelerinde kullanılamadığını belirtmişlerdir. Uygulanmasında kültürel sınırlamalar olan tekniklere örnek olarak da 360 derece performans değerlendirme tekniği gösterilmektedir.

**Tablo 2.10 ABD ve Türkiye'nin Kültürel ve Kuramsal
Çerçevelerinin Karşılaştırılması**

	A.B.D	Türkiye
Kültürel Boyutlar		
Bireycilik – Toplumculuk	Bireyci	Toplulukçu
Güç Aralığı	Orta – Düşük	Yüksek
Kuralcılık – Ayrılıkçılık	Kuralcı	Ayrılıkçı
Özgün – Yaygın	Özgün	Yaygın
Değişebilirlik	Yüksek	Düşük
Belirsizlikten Kaçınma	Zayıf	Güçlü
Kurumsal faktörler		
Politik İstikrar	İstikrarlı	Nispeten İstikrarsız
Devletin İş Dünyasındaki Etkisi	Orta derecede	Çok yüksek
Enflasyon	Çok düşük	Çok yüksek
Hükümet Şekli	Temsili Demokrasi	Parleментар demokrasi
Çoğunluğun Dini	Hristiyanlık	İslam

Kaynak: Boyacıgiller, 2000:10

Tablo 2.10 stratejik planlamanın doğduğu, yoğun olarak uygulandığı ve üzerinde çok sayıda akademik araştırma yapıldığı ABD ile akademik literatüre yansıdığı kadarıyla stratejik planlama çalışmalarının sınırlı olduğu Türkiye'nin kültürel değerler ve örgüt davranışlarını etkilediği bilinen kuramsal özellikler açısından karşılaştırılmalı durumlarını göstermektedir. Tablo incelendiğinde iki ülke arasında kültürel boyutlar ve kuramsal çerçeve faktörleri arasında hiç bir benzerlik olmadığı görülecektir. Ancak bu noktadan hareketle Türk Kültürü'nün etkisiyle ülkemizde stratejik planlamanın daha az yapıldığını savunabilecek bilimsel bir çalışma sonucu yoktur.

Burada belirtilen kültürel boyutlar ulusal kültürlerin farklılıklarını ortaya çıkarmak için kullanılmaktadır. Bu kültürel boyutlardan güç aralığı; toplumda yer alan guruplar arasındaki güç dağılımının ne kadar eşitlikçi, bireycilik-toplumculuk; bireylerin toplumun ne ölçüde bireyselliğe ya da toplu hareket etme özelliğine sahip olduğunu ve belirsizlikten kaçınma; bireylerin belirsizlikten ve ani gelişebilecek olaylardan korkmaları ve bunlardan uzak durmaya çalışmalarına ilişkindir (Hofstede,

2002b). Değişkenlik; değişime ayak uydurma becerisini, özgünlük; davranışların toplumca yapılan genel davranışlar mı yoksa özgün davranışları mı içerdiğini, kuralcılık da toplumu oluşturan bireylerin belirlenen kurallara uyup uymadıklarını açıklamaktadır.

Tabloda verilen kültürel boyutların yardımıyla da Türkiye'nin İş Dünyasını ilgilendiren bazı kültürel özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Kabasakal ve Bodur, 1998): Türkiye'nin ekonomisi özellikle kamu iktisadi teşekküller ve özel (aile) holdingleri tarafından yönlendirilmektedir. Devletin ekonomik hayatta etkinliği çok yüksektir ve ekonomik kararların alınmasında oldukça etkilidir. Ülkede kronikleşmiş yüksek enflasyon vardır. Bu durum plan yapmayı güçleştirmektedir. İşletmelerin karar verici konumunda olanlar yüksek enflasyonun neden olduğu aşırı belirsizlik yüzünden uzun dönemli planlar yerine kısa dönemli planlara yoğunlaşmaktadırlar. Hem örgütsel hem de sosyal düzeyde toplum içinde sosyo ekonomik statüler arasında büyük farklılıklar vardır. İşletmelerde hiyerarşi liderliği uygulama yolu olarak görülmekte ve otoriteye saygı göstermek çok önemli olarak kabul edilmektedir. Üst kademe yöneticilerle diğerleri arasındaki güç aralığının yüksek olması kararların alınmasında yalnızca üst kademe yöneticilerin etkili olmalarına neden olmaktadır. Ayrıca yöneticilerle çalışanlar arasında diyalog sınırlıdır. İş hayatında giderek girişimcilik prestij kazanmaya başlasa da fırsatları değerlendirebilecek bireysel girişimci çabaları sınırlıdır. İstikrarlı bir politik çevrenin varlığından söz etmek zordur.

Bu açıklamalar doğrultusunda ve Çağlar'ın (2001) Türk Kültürü ve yönetim ile ilgili yaptığı literatür taraması ile ulaştığı sonuçlar çerçevesinde Türk Yönetim Kültürü ile ilgili ulaşılan bulgular aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Bilimsel yönetim ve uygulamalara önem verilmemektedir,
- Planlı ve düzenli olarak iş görme alışkanlıkları yoktur,
- Görev, ödev, disiplin ve itaat bilinci yeterince yerleşmemiştir ve dostluk akrabalık ilişkileri ağır basmaktadır,
- Merkeziyetçi yönetim geleneği terk edilememektedir,

- Değişikliğe direnme eğilimi yüksektir,
- Danışman kişisel kariyer kaybı olarak kabul edilmekte ve danışmaya önem verilmemektedir,
- Karar alma başkalarına ya da bir üst makama havale edilmektedir.

2.5 Otel İşletmelerinde Stratejik Planlama

Konaklama işletmeleri günümüzde çalkantılı ve dinamik bir çevre içinde faaliyetlerini sürdürmektedirler (Dev ve Olsen, 1989; Chon ve Olsen, 1989). Faaliyetlerini sürdürdükleri bu çevrede varlıklarını devam ettirmek için diğer işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de farklı yönetim teknikleri kullanılmaktadır. Bunlardan birisi de stratejik planlamadır.

Tıpkı genel stratejik yönetim literatüründe yer aldığı gibi otel işletmeleri stratejik planlama literatüründe de stratejik planlamanın önemli olduğu ya da olmadığına yönelik farklı görüşler vardır. Örneğin, Feltenstein (1992) günümüzde hiçbir ciddi konaklama işletmesi yöneticisinin stratejik planlamayı göz ardı etmemesi gerektiğini belirtirken, Dube ve Renaghan da (1999) otel işletmelerinde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için strateji belirmemin önemini vurgulamaktadırlar. Yine Phillips (2000) dinamik bir çevrede faaliyet gösteren otel işletmelerinin performanslarını arttırabilmek için daha ciddi arayışlar içine girdiklerini ve bu noktada stratejik planlamaya daha fazla önem vermeye başladıklarını belirtmektedir. Diğer taraftan Edgar ve Nisbet ise (1996) konaklama işletmeleri için stratejik planlamanın düşük düzeyde fayda sağlayacağını, stratejik planlama yerine konaklama işletmelerinin yenilikçi ve yaratıcı örgütler oluşturmak için çaba harcamaları gerektiğini savunmaktadırlar.

Athiyaman ve Robertson (1995) stratejik planlama konusunda turizm işletmelerinin imalat işletmelerine göre oldukça geride kaldığına dair görüşü araştırmak amacıyla büyük ölçekli işletmeler üzerinde bir alan araştırması yapmışlardır. Bu araştırmaya dahil edilen işletmeler Avustralya'da 1993-1994 yıllarında ilk beş yüz şirket arasına giren işletmeler arasından seçilmişlerdir. Bu kapsam içerisinde 36 tane turizm

işletmesi yer aldığı için bunların tamamı ile birlikte bunlara ilaveten 180 tane imalat işletmesi seçilerek örneklem oluşturulmuştur. Analiz, 20 turizm işletmesi ve 87 imalat işletmesinden sağlanan veriler üzerinden yapılmıştır. Araştırmacılar çalışmalarını iki temel hipotez üzerine kurmuşlardır. Bunlardan ilki, turizm işletmelerinde stratejik planlamanın gelişiminin imalat işletmelerinden daha düşük düzeyde olduğudur. İkincisi ise turizm işletmelerindeki st kademe yöneticilerinin stratejik planlama sürecine imalat işletmelerindeki meslektaşlarına göre daha az destek verdikleridir. Analiz sonucunda turizm işletmelerinin çevrede meydana gelebilecek değişikliklere karşı kendilerini koruyabilecekleri mekanizmalara sahip oldukları anlaşılmıştır. Ayrıca turizm işletmelerinin stratejik planlama konusunda imalat işletmelerinin gerisinde kalmadığı eşit düzeyde oldukları belirtilmiştir. Diğer taraftan turizm işletmelerinin stratejik plan hazırlanırken yapılan genel yanlışlardan birisi olan st düzey yöneticilerinin planlamaya destek olmama ya da alt düzeyde destek verme yanlışının yapılmadığını ifade etmişlerdir. Araştırmacılar, turizm işletmelerinin st düzey yöneticilerinin stratejik planlama işinin başlangıcından itibaren planlama çalışmalarına yoğun destek verdiklerini ve oldukça önemli zamanlarını bu iş için ayırdıklarını açıklamışlardır. Bu uygulamalı çalışma turizm işletmelerinin çalkantılı bir çevrede faaliyet göstermelerine rağmen stratejik planlama yaptıklarıının ispat edilmesi açısından oldukça önemlidir.

Webster ve Hudson'ın (1991) konaklama işletmelerinde stratejik yönetim çalışmalarının sayısının çok az olduğunu belirtmelerinin ardından yedi yıl sonra Olsen ve Roper'ın (1998) konaklama endüstrisinde stratejik yönetim ile ilgili yapılan ve stratejik planlama, rekabet-rekabetçi avantaj, uluslararasılaşma ve stratejinin uygulanmasını kapsayan çalışmaları inceledikleri araştırmalarında konaklama işletmelerinde stratejik yönetim üzerine yapılan araştırmaların gelişme göstermiş olmasına rağmen bu alanda yapılan çalışmaların henüz başlangıç aşamasında olduğunu ve özellikle konaklama endüstrisinin özellikleri dikkate alınarak uygulamalı çalışmaların arttırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Okumuş (2002) ise konaklama işletmelerinde stratejik yönetim çalışmalarının başlangıç düzeyinde olduğunu kabul etmesine rağmen bu alandaki çalışmaların genel stratejik yönetim literatürüne katkı sağlamaktan henüz çok uzak olduğunu ifade etmiştir. Yazara göre

otel işletmeleri stratejik yönetim çalışmalarının genel stratejik yönetim literatürüne katkı sağlayabilmesi için bu alanda daha fazla ve derinlemesine çalışma yapılması ve ayrıca benzer çalışmaların farklı kültürlerde de gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

2.5.1 Otel İşletmelerinde Stratejik Planlama - Finansal Performans İle İlgili Yapılan Uygulamalı Çalışmalar

Otel işletmelerinde stratejik planlama ve finansal performans arasındaki ilişkiyi irdeleyen teorik çalışmaların varlığına rağmen, bu teorik çalışmalarda belirtilen görüşleri uygulamalı olarak test edecek çalışma sayısı fazla değildir. Bu çalışmalardan genel olarak çıkartılabilecek sonuç ise stratejik planların otel işletmeleri için ekonomik değer sağladığı yönündedir (Phillips ve Luiz, 2000). Otel işletmelerinde stratejik planlama ve finansal performans ilişkisi ile ilgili uygulamalı araştırmaya dayanan çalışmalar Tablo 2.11’de gösterilmektedir.

Tablo 2.11 Otel İşletmelerinde Stratejik Planlama ve Finansal Performans İlişkisi İle İlgili Uygulamalı Araştırmalar

Araştırmacılar	Araştırma Konuları
Schaffer ve Spencer (1988)	Üst düzey yöneticilerin uyumu ve işletme performansı arasındaki ilişki
Dev (1989)	Çevresel belirsizlik ve finansal performans arasındaki ilişki
Dev ve Olsen (1989)	Çevresel belirsizlik, iş stratejisi ve finansal performans arasındaki ilişki
Schaffer ve Litsher (1990)	Strateji, yapı ve finansal performans arasındaki ilişki
Phillips (1996)	Stratejik planlama ve işletme performansı arasındaki ilişki
Kemp ve Dwyer (2001)	Strateji, örgüt kültürü ve performans ilişkisi

Schaffer ve Spencer’ın (1988) yaptıkları çalışmanın amacı üst düzey yönetim takımlarının uyumu ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma A.B.D’ de yapılmıştır. Araştırmada veri toplamak için anket tekniği

kullanılmıştır. Toplam 386 tane konaklama işletmesine anket gönderilmiş fakat 36 işletmeden cevap gelmiştir. Performans ölçütleri olarak; toplam gelirlerdeki değişim yüzdesi ve işletme gelirlerinin toplam gelirlere oranı kullanılmıştır. Araştırma sonucunda üst düzey yöneticilerin uyumu ile işletmenin finansal performansı arasında tam anlamıyla olumlu bir ilişkinin varlığı görülmemiştir.

Dev ve Olsen (1989) konaklama işletmelerinde stratejik planlama ve finansal performans ilişkisini araştıran grup içine dahil edilebilir. Aslında bu yazarların araştırmaları konaklama işletmelerinde çevresel belirsizlik, iş stratejisi ve finansal performans ile ilgilidir. Araştırmanın genel amaçları: konaklama işletmelerinde strateji seçimi ile finansal performans arasında kayda değer bir ilişki olup olmadığını incelemek, değişik çevre koşulları altında hangi iş stratejilerinin ve stratejik kararların konaklama işletmelerinin finansal performansını geliştireceğini ortaya koymak şeklinde özetlenebilir. Araştırma verileri A.B.D’ deki 150 ve daha fazla odası olan ve rastlantısal yöntemle seçilen 2000 işletmeye anket formu gönderilerek sağlanmaya çalışılmış fakat anket formlarının geri dönüş oranı %8.8’ de kalmıştır (Dev ve Olsen, 1989:177). Araştırmada finansal performans ölçütü olarak sabit maliyetlerin çıkarılmasından önceki gelirlerin toplam gelirlere oranı kullanılmıştır. Sonuçta işletme çevresinin strateji belirlemede etkili olduğu vurgulanmış ve stratejik planlamadan yüksek performans sağlayabilmek için işletme stratejisi ile çevresinin uyumlu hale getirilmesi gerektiği açıklanmıştır.

Dev’in (1989) araştırmasının amacı strateji içeriği, çevresel belirsizlik ve finansal performans arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Araştırma 204 konaklama işletmesinden elde edilen veriler ile yapılmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Performans ölçütleri olarak; sabit maliyetlerin çıkarılmasından önceki gelirlerin toplam gelirlere oranı ve oda başına yapılan satışlar kullanılmıştır. Araştırma sonucunda stratejinin işletmenin içinde bulunduğu çevre şartlarına bağlı olarak en iyi sonuçları ürettiği belirtilmiştir.

Otel işletmelerinde strateji, yapı ve performans ile ilgili teorik bir çalışma yayınlayan Schaffer (1984) daha sonra bu teorik çalışma doğrultusunda uygulamalı çalışmasını

gerçekleştirmiştir. Schaffer ve Litschert (1990)'ın amaçları işletmenin yapısı ve stratejisi arasındaki tutarlılık ile performans arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Araştırma 36 konaklama işletmesinden elde edilen verilerle yapılmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Performans ölçütleri olarak; dört yıllık bir dönem zarfında toplam gelirin yüzdesi olarak ortalama değişim ve dört yıllık bir değişim zarfında işletme karı olarak toplam gelirlerdeki yüzdelik değişim oranları kullanılmıştır. Araştırma sonucunda işletmenin yapısı ve stratejisi arasındaki tutarlılığın işletmenin performansını arttırdığı anlaşılmıştır.

Phillips'in (1996) araştırmasının amacı otel işletmelerinde stratejik planlama ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu araştırma İngiltere'de 8 otel zincirinde toplam 59 tane otel işletmesinde anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Otel zincirleri belirlenirken, zincirlere bağlı otellerin ortalama oda sayısının 50'nin üzerinde olmasına ve otel zincirlerinin gelirlerinin çok büyük kısmının otelcilik işinden sağlanması gerektiğine dikkat edilmiştir. Yukarıdaki araştırmaların aksine bu çalışmada stratejik planın hazırlanması (formüle), stratejik planlamaya üst düzey yöneticilerin katılımı, stratejik planlama araçlarının kullanımını ve stratejik planlamaya örgüt içinden sağlanan destek (ortak vizyonun oluşturulması) dahil olmak üzere dört farklı boyut açısından değerlendirme yapılmıştır. Ayrıca; doluluk oranı, ortalama oda satış fiyatı, oda başına satışlardaki büyüme oranı, yatırımın geri dönüş süresi, kar marjı, hizmete sunulan yeni ürünlerin sayısı ve bu yeni ürünlerin satış yüzdeleri işletme performansını değerlendirmek amacıyla performans ölçütleri olarak kullanılmıştır. Araştırma sonucunda stratejik planlama ile işletme performansı arasında ciddi düzeyde olumlu yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Teare ve diğerleri'nin (1998) makaleleri bir uygulamalı çalışmaya dayanmasa da konaklama endüstrisinde strateji formülasyonu, uygulanması ve performans arasında ilişki olup olmadığını araştırmaları açısından dikkate alınması gereken bir çalışmadır. Makalenin ağırlıklı kısmını strateji belirleme konusunda konaklama işletmelerinin çevrelerini incelemelerinin gerekliliğinin vurgulanması ve mantıklı bir stratejik planlamanın çevresel değerlendirme olmadan yapılamayacağının açıklanması

oluşturmaktadır. Buradan hareketle otel işletmelerinin çevresel incelemenin yardımıyla, çevresinde meydana gelen değişikliklere karşı çeşitli yollarla cevap verme kabiliyetini arttıracak savunulmakta ve yöneticilerine aşağıdaki öneriler yapılmaktadır;

- Çevresel inceleme bütünlüğü olmalıdır (işletmenin planının ve karar verme sisteminin bir parçası olmalıdır).
- Çevresel inceleme stratejik planlama ile ilişkili olmalıdır (stratejik konulara yoğunlaşmalı ve stratejik karar verme konusunda yardım sağlamalıdır).
- Çevresel inceleme çok yönlü olmalıdır (böylece hiç bir işareti gözden kaçırmamalıdır).

Kemp ve Dwyer'in (2001) yapmış oldukları çalışmanın amacı otel işletmelerinde strateji, örgüt kültürü ve performans ilişkisini incelemektir. Bu çalışma otel işletmelerinde, kültürün stratejik planların performansına etkisini belirlemek için yapılan ilk uygulamalı çalışmadır. Araştırma örnek olay tekniği kullanarak Sydney The Regent Hotel'de gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda yöneticiler tarafından genellikle göz ardı edilse de kültürün stratejilerin uygulanmasında ve işletmelerin performanslarını artırma konusunda olumlu etkileri olduğu ortaya çıkmıştır.

Yukarıdaki araştırmalar incelendiğinde otel işletmelerinde stratejik planlama finansal performans ilişkisinde çevresel belirsizlik faktörünün önemli olduğu ve ağırlıklı şekilde öne çıktığı görülmektedir. Diğer önemli bir faktör de yukarıda iki araştırmada finansal performansı etkileyen unsur olarak yer alan yöneticilerin planlamaya desteğidir. Diğer taraftan kültür performans ilişkisi irdelendiğinde araştırmacıların otel işletmelerinde henüz performansı etkileyen bir faktör olarak kültüre çevresel belirsizlik kadar önem vermedikleri anlaşılmaktadır. Benzer şekilde yayınlanan araştırmalarda planlama süresinin henüz finansal performansı etkileyen bir faktör olarak çok fazla öne çıkmadığı anlaşılmaktadır. Öte yandan genellikle A.B.D.' de otellerinde stratejik planların süresi iki ya da üç yıllık bir dönemi kapsamaktadır. Bu durum yöneticilerin otellerinin geleceğini(daha uzun dönemler için) düşünmedikleri

anlamına gelmemekte fakat rekabet ortamı nedeniyle stratejik planların süresi iki ya da üç yıl ile sınırlandırılmaktadır (Nebel ve Schaffer, 1994:242). Ülkemiz ile ilgili olarak benzer veriye ulaşılamamıştır.

2.5.2 Otel İşletmelerinde Stratejik Planlama Finansal Performans Ölçüm

Kriterleri

Bir işletmenin performansını ölçmek amacıyla kullanılacak kavramları tanımlamanın ve bu kavramların nasıl ölçülebileceğinin belirlenmesinin güçlüğü nedeniyle stratejik planların performanslarını ölçmek zor olsa da (Phillips ve diğerleri, 1999) otel işletmeleri pazarında meydana gelen değişiklikler performans değerlendirme konusunu önemli hale getirmiştir. Çünkü yetersiz performans ölçüm teknikleri otel işletmelerinin rekabet edebilme becerilerini ve finansal değerlerini olumsuz etkilemektedir (Phillips, 1999).

Otel işletmelerinin performansını değerlendirmek için endüstrinin özellikleri dikkate alınarak farklı ölçüm kriterleri kullanılmaktadır. Aşağıdaki tabloda A.B.D.' de otel işletmelerinin genel performansını değerlendirmek için en çok kullanılan performans ölçüm kriterleri yer almaktadır.

Otel işletmelerinde performans ölçümü finansal ve finansal olmayan performanslar olmak üzere iki genel başlık altında toplanabilir (Phillips ve Luiz, 2000). Otel işletmelerinde performans ölçümünü sağlayabilmek amacıyla bazı sistemler kullanılmaya ya da geliştirilmeye çalışılmaktadır. Örneğin Brown ve McDonnell (1995) bölüm 2.4'de açıklanan şirket karnesini otel işletmelerine uyarlayarak otel işletmelerinin performanslarının farklı açılardan değerlendirilebileceğini savunmaktadırlar. Yine bölüm 2.4'de Fitzgerald ve diğerlerinin (1991) geliştirdikleri altı boyutlu performans ölçüm tekniği bu yazarlar tarafından otel işletmeleri için uyarlanmıştır ve halen uluslararası zincir otellerin performanslarını değerlendirmek için kullanılmaktadır. Bu çalışmalara en son katkı Phillips'den (1999) gelmiştir. Yazar bölüm 2.5.1'de açıklanan dört boyutlu araştırmasını temel alarak otel

işletmelerinde verimlik, etkinlik ve uyarlanabilirlik açısından performansın ölçülebileceğini savunmaktadır.

Tablo 2.12 A.B.D Otellerinde En Çok Kullanılan Performans Ölçüm Kriterleri

Ölçüm Araçları	Sıra
Doluluk Oranı	1
Konuk Yorum Kartları	2
İşgücü Devir Hızı	3
Müfettişlerin Görüşleri	4
Ortalama Fiyat	5
İçsel Promosyon Oranı	5
Sürekli Müşterilerin Oranı	6
Yatırımın Ortalama Geri Dönüş Süresi	7
Satış Gelirleri	8
Kar / Nakit Akışı	9
Konukların Bilimsel Olarak Örneklenmesi	9
şikayet Mektupları	10
Brüt İşletme Karı	11
Konaklama Yapmayanların Hizmet Satın Almaları	12
Çalışanların Fikirlerini Öğrenmek İçin Anketler	13

Kaynak: Brown ve McDonnell, 1995:8.

Öte yandan bir önceki bölümde yer verilen konu üzerindeki uygulamalı çalışmalara göre performans ölçüm kriterleri olarak finansal unsurlar öne çıkarılmaktadır. Sadece Phillips'in (1996) çalışması otel işletmelerinde performans değerlendirilmesini farklı boyutlarıyla irdelemeye çalışmış fakat bu çalışmada da kullanılan ölçüm kriterlerinde finansal unsurlar ön plana çıkarılmıştır.

2.6 Stratejik Planlama Literatürünün Taramasından Elde Edilen Genel Sonuçlar

Bu bölümde öncelikle stratejik planlama kavramı açıklanmıştır. Daha sonra stratejik planlama finansal performans arasındaki ilişki ve bu ilişkiyi etkileyen faktörler incelenmiştir. Son olarak da otel işletmelerinde stratejik planlama ve finansal performans arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu doğrultuda elde edilen bulgu ve sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

- 1960'lı yıllardan beri iş hayatında uygulanmakta olan stratejik planlamanın iş hayatı için yararlı olduğu veya olmadığı konusunda araştırmacılar ve uygulayıcılar arasında henüz kesin fikir birliği yoktur. Stratejik planlama ilk ortaya çıktığı dönemde oldukça yoğun rağbet görmüş, fakat daha sonra beklentileri karşılamadığı gerekçesiyle ağır eleştirilere maruz kalarak popülerliğini yitirmiştir. Diğer taraftan 1990'lı yıllarda stratejik planlamaya olan ilgi yeniden artmış ve son dönemde iş dünyası tarafından da stratejik planlamanın rağbet gördüğünü ortaya çıkaran çalışmalar yayınlanmaya başlamıştır.
- Stratejik yönetim (ve aynı zamanda stratejik planlama); şirket (kurum), işletme ve fonksiyonel olmak üzere üç farklı düzeyde gerçekleştirilebilir.
- Stratejik planlamaya yapılan yaklaşımları klasik okul ve yönetsel okul olmak üzere iki başlık altında toplamak olasıdır. Klasik okul stratejik kararların planlama süreciyle verilmesi gerektiğini öngörürken yönetsel okul buna karşı çıkmaktadır. Bu tezin stratejik planlama yaklaşımı klasik okulun yaklaşımı içerisinde değerlendirilmektedir.
- Stratejik planlama literatürünün önemli bir kısmı stratejik planlama ve işletme performansı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Performans ile ilgili çalışmaların ağırlık noktasını da stratejik planlamanın finansal performans üzerine olan etkileri oluşturmaktadır. Öte yandan stratejik planlamanın finansal performans üzerinde olumlu etkisi olduğuna dair görüş birliği oluşturulamamıştır. Bu durumun nedenleri; stratejik planlama ve finansal performans konusu üzerinde kavramsal bütünlüğün sağlanamaması,

araştırmalarda farklı performans ölçütleri kullanılması ve araştırma yöntemlerinin yanlış kurgulanması sıralanabilir. Bununla birlikte son dönemde yayınlanan araştırmalara göre stratejik planlama ve finansal performans arasındaki olumlu yöndeki ilişki istatistiksel olarak ortaya çıkartılmıştır.

- Stratejik planlama finansal performans arasındaki ilişkiyi etkileyen faktörler olarak; çevresel belirsizlik, örgüt yapısı, örgütün büyüklüğü, üst düzey yöneticilerin planlamaya katılımı, planlamanın süresi, stratejik planlama araçları ve kültür sıralanabilir.
- Kültür, örgüt kültürü açısından etkili olduğu kadar örgütün içinde bulunduğu toplumsal kültür açısından da önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Dahası toplumsal kültürler yönetim tekniklerinin uygulanabilmesinde ya da uygulanamamasında etkilidirler.
- Farklı performans değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesine ve bu yöndeki çalışmaların sürmesine rağmen stratejik planlama performans ilişkisinin araştırıldığı çalışmalarda performans ölçütleri olarak genelde finansal unsurlar kullanılmaktadır. Finansal performansı değerlendirmek için kullanılan ölçütlerden bazıları; gelirlerdeki artış, hisse başına düşen gelirlerdeki artış, karlılık, yatırımın dönüş hızı ve satışlardaki artış olarak gösterilebilir.
- Bu güne kadar turizm işletmelerinde de stratejik planlama üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Ancak bu çalışmalar genel stratejik planlama çalışmalarıyla karşılaştırıldığında hem sayı açısından hem de literatüre yaptığı katkı açısından henüz yeterli değildir. Konu konaklama işletmelerine indirgenip incelendiğinde durumun farklı olmadığı anlaşılmaktadır. Bunun yanında konaklama işletmelerinde stratejik planlama finansal performans ilişkisini araştıran çalışmalar incelendiğinde öncelikle yapılan çalışmaların azlığı göze çarpmaktadır. Dikkate değer diğeri bir nokta da bu konuda yapılan çalışmalarda veri toplamak için ağırlıklı olarak anket tekniğinin kullanılması ile birlikte anket formlarının geri dönüş oranlarının düşük olmasıdır.

- Otel işletmelerinde stratejik planlama ve finansal performans ilişkisini inceleyen araştırmalarda bu ilişkiyi etkileyen faktörlerin başında çevresel belirsizlik gelmektedir. Bu güne kadar yapılan uygulamalı araştırmalar içinde en az dikkate alınan faktör ise kültür olarak ortaya çıkmaktadır.
- Otel işletmelerinde stratejik planların finansal performanslarını değerlendirmek için genel stratejik planlama literatüründe kullanılan ölçütlerin yanı sıra ortalama oda satış fiyatı, ortalama doluluk oranı gibi otel işletmelerine özgü ölçütler de kullanılmaktadır.
- Otel işletmelerinde stratejik planlama ve finansal performans arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıdaki uygulamalı araştırma İngilizce konuşulan, birbirleriyle tarihsel bağları bulunan ve aralarındaki kültürel bağların yadsınamayacağı ülkeler olan A.B.D., İngiltere ve Avustralya’ da yapılmıştır. Diğer taraftan ülkemizde bu konu üzerinde yayınlanmış bir çalışma bulunmamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE STRATEJİK PLANLAMA – FİNANSAL PERFORMANS İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

Birinci ve ikinci bölümlerde, tezin kavramsal boyutunu oluşturmak amacıyla literatür incelenmiş ve tartışılmıştır. Bu sayede araştırmanın uygulamasını gerçekleştirecek alt yapı oluşturulmuştur. Bu bölümde ise öncelikle uygulamaya ilişkin araştırma yöntemi belirlenecek daha sonra araştırmadan elde edilen veriler analiz edilerek araştırma bulguları sunulacaktır.

3.1 Araştırma Sürecinin Belirlenmesi

Araştırma sürecinin belirlenmesinin amacı ilk iki bölümde ulaşılan bilgiler doğrultusunda araştırmanın amacını gerçekleştirmek için gerekli olan birincil verilerin bilimsel araştırma yöntemleri doğrultusunda sağlanmasıdır. Bu doğrultuda ilk olarak araştırma yaklaşımının çerçevesi belirlenecektir. Daha sonra araştırmanın amaçları doğrultusunda araştırma değişkenleri açıklanacaktır. Bu aşamayı veri toplamak için kullanılacak olan yöntemin şekillendirilme süreci, örneklemin belirlenmesi, şekillendirilen veri toplama tekniğinin ön (pilot) uygulamasının yapılması ve toplanan verilerin analizinde kullanılacak istatistiksel testlerin belirlenmesi aşamaları takip edecektir.

3.1.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı;

‘ülkemizdeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde işletme düzeyinde yapılan stratejik planlar ile bu işletmelerin finansal performansları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır’.

Belirlenen amacı gerçekleştirebilmek için aşağıda belirtilen konular hedeflenmiştir.

- Stratejik planlamanın Türkiye’deki otel işletmelerinde yapılıp yapılmadığının araştırılması.
- Stratejik planlama çalışmaları yapılıyor ise yapılan planlama ile finansal performans arasındaki ilişkinin varlığının kanıtlanması.
- İlişki var ise, stratejik planlamanın finansal performans üzerindeki etkilerinin neler olduğunun incelenmesi.
- Stratejik planlama genel olarak Türkiye’deki otel işletmelerinde yapılmıyor ise bu durumun nedenlerinin araştırılması ve analiz edilmesi.

3.1.2 Araştırma Yaklaşımı ve Yöntemi

Bilimsel araştırmaların amacı; sistemli, düzenli, sınıflandırılmış ve aralarında bağları kurulmuş bilimsel bilgilere ulaşmak ve bu nitelikteki bilgileri üretmektir. Dolayısıyla bilimsel araştırmanın sağlayacağı bilgiler gelişigüzel elde edilmiş bilgiler olmayıp, bilimin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan, sistematik bilgilerdir. Bu nedenle bilimin farklı düzeylerde öngördüğü bilgilerin sağlanması ve bunların amaca uygun bilgiler olması için takip ettiği yola yöntem adı verilmektedir. Bir araştırmanın bilimsel olarak nitelendirilmesinin ön koşulu, araştırmanın amacına uygun olan yöntemin kullanılması ya da araştırma yöntemleri ilkeleri izlenerek bilgi üretilmesidir (Güven, 1996).

Bilimsel bilgi üretmek için kullanılacak olan yöntemleri belirlemek amacıyla farklı araştırma yaklaşımları seçilebilmektedir. Bilimsel araştırma yaklaşımları aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Clark ve diğerleri, 1998);

- Temel araştırma,
- Uygulamalı araştırma,
- Birincil araştırma,
- İkincil araştırma,

- Teorik araştırma,
- Deneysel araştırma,
- Betimleyici araştırma,
- Keşfe yönelik araştırma.

Bir araştırma projesi için yukarıda sayılan yaklaşımlardan birisi kullanılabileceği gibi iki ya da daha fazla araştırma yaklaşımı aynı çalışmada kullanılabilmektedir (Ticehurst ve Veal, 2000). Bu çerçevede bu çalışma için betimleyici ve keşfe yönelik araştırma yaklaşımlarının kullanılmasına karar verilmiştir. Betimleyici araştırma; konu ya da olay hakkında bilgi toplamaya yönelik olarak ne, nerede, ne zaman ve kim gibi soruların cevaplarını bulmak maksadıyla şekillendirilen yaklaşım olarak açıklanabilir. Diğer taraftan keşfe yönelik araştırma yaklaşımı ise; konu ya da olay hakkında bilgi toplamanın dışında niçin ve nasıl gibi soruların cevaplarını ve konular ya da olaylar arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak şekillendirilen araştırma yaklaşımıdır (Veal, 1994). Bu çalışmada betimleme yaklaşımının kullanılmasının nedeni araştırma konusu hakkında daha önce literatüre yansıyan yeterli veri bulunmaması nedeniyle öncelikle araştırma yapılan alanın tanımlanması gereğinden kaynaklanmaktadır. Keşfe yönelik araştırma yaklaşımının kullanılma nedeni ise; araştırma amacına ulaşılabilmesi için araştırma konusunun değişkenleri arasındaki ilişkinin belirlenmesinin gerekliliğinden kaynaklanmaktadır.

Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri literatürü incelendiğinde araştırma yaklaşımlarında olduğu gibi araştırma yöntemleri konusunda da farklı gruplamalarla karşılaşılır. Örneğin Usal ve Kuşluvan (1998) araştırma yöntemlerini deneysel araştırmalar ve taramalar olmak üzere iki ana başlık altında toplamanın anlamlı olacağını belirterek aşağıdaki tabloyu oluşturmuşlardır.

Tablo 3.1 Araştırma Yöntemleri

Deneysel Araştırma	Taramalar
Laboratuvar Deneyi	Alan Araştırması
Alan Deneyi	Survey
Doğal Deney	Arşiv Araştırması

Kaynak: Usal ve Kuşluvan, 1998:19.

Yukarıdaki yöntemler içerisinde bu araştırmada kullanılması uygun olabilecek araştırma yöntemi surveydir (benzer denekler örnekleme). Survey, belli bir alanla sınırlandırılmayarak yalnızca belli özellikler taşıyan insanlar üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma (Usal ve Kuşluvan, 1998) olması ve bu teze ait araştırmanın ülkemizdeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerine ilişkin olarak yapılması dolayısıyla araştırma yöntemi olarak survey (benzer denekler örnekleme) seçilmiştir.

Bununla birlikte ilgili literatürde araştırma yöntemleri nitel (kalitatif) ve nicel (kantitatif) araştırma yöntemleri şeklinde de sınıflandırılmaktadır. Nitel araştırma yöntemlerinde veri toplamak için mülakat ya da gözlem yolu kullanılırken nicel araştırma yöntemlerinde deney ya da anket yolu veri toplamak, verileri değerlendirmek ve analiz etmek için kullanılmaktadır (Clark ve diğerleri, 2000).

Nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin arasındaki temel farklar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Tablo 3.2'den anlaşılacağı üzere nicel araştırma gerçekliği nesnel olarak kabul etmekte, yöntemi ön plana çıkarmakta, değişkenleri sınırlayıp arasındaki ilişkileri ölçebilmekte, araştırmacı araştırma konusuna karşı nesnel bir tavır belirleyebilmekte, araştırma sonuçları ile genelleme yapılabilme ve tahminlerde bulunabilmektedir. Nicel araştırmanın sahip olduğu bu özellikler, bu tezin amacını gerçekleştirmek için en uygun yöntem olarak belirlenmesini açıklamaktadır.

Tablo 3.2 Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Nicel Araştırma	Nitel Araştırma
Varsayım	
Gerçeklik nesneldir Asıl olan yöntemdir Değişkenler kesin sınırlarıyla saptanabilir ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler ölçülebilir Araştırmacı olay ve olgulara dışarıdan bakar, nesnel bir tavır geliştirir	Gerçeklik oluşturulur Asıl olan çalışılan durumdur Değişkenler karmaşık ve iç içe geçmiş tir ve bunlar arasındaki ilişkileri ölçmek zordur Araştırmacı olay ve olguları yakından izler, katılımcı bir tavır geliştirir
Amaç	
Genelleme Tahmin Nedensellik ilişkisini açıklama	Derinlemesine betimleme Yorumlama Aktörlerin perspektifini anlama

Yıldırım ve Şimşek, 2000: 29'dan adapte edilmiştir.

3.1.3 Değişkenlerin Belirlenmesi

Değişken, bir dizi olay ve olgu içinde rol oynayan birim olay ya da olgu olarak açıklanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2000). Değişkenler genel olarak bağımsız değişken ve bağımlı değişken olarak iki guruba ayrılmaktadır (Miller, 1998). Bir değişkenin bağımlı ya da bağımsız olduğunu anlamak için değişkenler arasındaki ilişki dikkate alınmaktadır. Bu doğrultuda başka bir değişkenden etkilenen ya da ona göre farklı değerler alabilen değişkenler bağımlı değişken olarak ifade edilirken, etkileyen ya da başka değişkene bağımlı olarak farklı değerler almayan değişkenler bağımsız değişken olarak ifade edilmektedir (İkiz ve diğerleri, 1996).

Diğer taraftan nicel araştırma yaklaşımlarının kullanıldığı araştırmalarda sonuçta bir yargıya ulaşabilmek için sınırlı sayıda değişken belirlenmesi gerekmektedir. Bu gereklilik sınırlı sayıdaki değişkenin kontrol ve ölçmeye olanak tanınmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle nicel araştırmalarda kabul edilen temel ilke değişken sayısının sınırlandırılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2000).

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda bu çalışmanın değişkenleri literatür tartışmasının yer aldığı bölümde çerçevesi çizilen faktörler göz önüne alınarak bağımsız ve bağımlı değişkenler olarak iki grupta incelenecektir.

Çalışmanın bağımsız değişkenleri; stratejik planlamanın aşamaları, üst yönetimin stratejik planlamaya katkısı, çevresel belirsizlik, örgüt kültürü, stratejik planlama süresi ve üst düzey yöneticilerin stratejik planlamaya bakış açıları olarak belirlenmiştir.

Bağımsız değişkenlere koşut olarak, finansal performans araştırmanın bağımlı değişkeni olarak belirlenmiştir. Bu aşamada; doluluk oranları, kar, satışlar ve maliyetler finansal performansı değerlendirmek amacıyla kullanılacak olan kriterlerdir. İkinci bölümde görüleceği üzere yabancı literatürde yer alan araştırmalarda finansal performansı belirlemek için vergiden sonraki kar, net satışlar vb. özel kriterlerin kullanılmasına rağmen bu çalışmada finansal performans kriterleri olarak doluluk oranları, karlılık, satışlar ve maliyetler gibi genel kriterlerin seçilmiş olmasının iki temel nedeni vardır. Bunlardan ilki yöneticilerin işletmeleri hakkında bilgi verme konusundaki gösterdikleri hassasiyet ve isteksizlik (Ehtiyar, 2002), ikincisi araştırma evreni içinde yer alan işletmelerin finansal verilerini içeren herhangi bir yayının bulunmamasıdır.

3.1.4 Örneklemin Belirlenmesi

Araştırma konusunu oluşturan evreni incelemek genellikle evrenin tamamına ulaşmakta yaşanan yüksek maliyet ve zaman kısıtlılığı gibi nedenlerle olanaklı değildir (Curwin ve Slater, 1993). Bu durum, araştırma yöntemi içerisinde örneklemin belirlenmesinin araştırmanın amaçlarına ulaşılması açısından önemli bir aşamayı oluşturmaya neden olmaktadır (Miller, 1998). Evren, araştırma konusuna dahil olan bireyleri ve olayların tamamını açıklamak için kullanılırken örnek, herhangi bir evrenden belirli bir yolla seçilmiş ve evreni temsil yeteneğine sahip daha küçük bir grubu ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır. Evreni tanımak,

evrenle ilgili sonuçlar çıkarmak amacıyla çeşitli yollarla evrenden örnek belirleme işlemine de örneklem adı verilmektedir (Nation, 1997). Örneklemenin belirlenmesi için olasılığa dayalı ve olasılık dışı örnekleme yöntemleri başlıkları altında sınıflandırılacak yöntemler kullanılmaktadır (Tütüncü, 2001; Fowler, 1993). Bu yöntemlerle birlikte eğer belirlenen evrenin tamamına ulaşmak olanaklı ise evrenin tamamının örnek olarak kabul edildiği tam sayımlama yöntemi kullanılabilir (Seyidoğlu, 1997).

Bu çalışmanın evreni, ülkemizde 2000 yılından beri faaliyet gösteren turizm işletme belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin, her otel işletmesinden yalnızca bir üst düzey yönetici olmak şartıyla, üst düzey yöneticileri olarak saptanmıştır. Sözü geçen otel işletmeleri, dolayısıyla evreni oluşturacak sayı Turizm Bakanlığı'nın yayınlamış olduğu istatistiklere göre 401'dir. Bu nedenle araştırmanın evreni bu otel işletmelerinde halihazırda çalışan 401 adet üst düzey yönetici olarak ön görülmesine rağmen gerek Turizm Bakanlığı gerekse Türkiye Seyahat Acentaları Birliği ve benzeri örgütlerin ilgili yayınlarının ve internet sayfalarının incelenmesi sonucu bu otellerin adlarına ve açık adreslerinin tamamına ulaşamamıştır. Dahası, Turizm Bakanlığı ile konu hakkında iletişime geçilmeye çalışılmış fakat sonuç alınamamıştır. Sonuç olarak Ekin Yazım'ın her yıl düzenli olarak yayınladığı Türkiye Oteller Rehberi'nin 2001 yılında basılan nüshasında bahsi geçen otellerin arasında 308 otel işletmesinin açık adları ve adreslerine ulaşılabilirdi için bu rehberde yer alan 308 adet dört ve beş yıldızlı otel araştırma evreni olarak kabul edilmiştir. Araştırma evrenini oluşturacak olan bu 308 otel işletmesinin üst düzey yöneticilerine (her otel işletmesinden yalnızca bir üst düzey yönetici olmak şartıyla) veri toplamak için anket formlarının ulaştırılabileceği düşüncesinden hareketle örneklem yöntemi olarak tam sayımlama örneklem yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir.

Bu çalışmanın örnekleminin özellikleri hakkında literatürde yeterli bilgi yer almamaktadır. Bununla birlikte bu kişilerin yaptıkları işlerin özellikleri ikinci bölümde açıklanmış ve ortalama çalışma sürelerine ilişkin bir tane araştırmanın sonuçları verilmiştir. Bu veriler dışında örnekleme dahil olan kişilerin eğitim

durumları, yaşları, cinsiyetleri ve benzeri özelliklerini yansıtabilecek verilere ulaşamamıştır.

3.1.5 Veri Toplama Teknikleri

Veri toplama işlemi kaynaklarına ve yapılarına göre farklı tekniklerle yapılabilmektedir. Veri toplanacak kaynaklar birincil ve ikincil kaynaklar olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır. Birincil kaynaklara örnek olarak işletme ile ilgili doğrudan bilgi alınabilecek bireyler, yönetim kadrosu ya da işletme ile ilgili odak grupları gösterilebilir. Diğer taraftan ikincil kaynaklara, işletmelerin kayıtları, bilançoları, daha önce yapılmış araştırma sonuçları, web sayfaları, medya tarafından yapılan analizler, internet, vb. örnek olarak verilebilir (Veal, 1994). Bu çalışmanın ikinci bölümünde ikincil kayaklardan belirli ölçüde yararlanılmıştır. Diğer taraftan araştırmaya konu olan işletmelere ilişkin bilançolar, diğer finansal tablolar vb. içerikli veriler işletmeler tarafından gizli tutulması gerektiği düşüncesiyle kamuoyuna duyurulmadığı için ikincil kaynaklardan veri sağlama olanağı kısıtlı olmuştur. Bu çerçevede araştırmanın amaçlarına ulaşabilmek için birincil kaynaklardan veri toplama çalışmalarına yönelinmiştir.

Birincil kaynaklardan veri toplamak için yaygın şekilde kullanılan üç yöntem vardır. Bunlar sırasıyla; mülakat, anket ve gözlemdir. Mülakat, veri sağlanacak kişi ya da kişilerle doğrudan görüşerek bilgi sağlamayı amaçlamaktadır. Bu yöntem veri toplamak için farklı yolları içermektedir. Örneğin mülakatlar yüz yüze, telefonla ya da bilgisayar yardımıyla yapılabilirken mülakat soruları yapılandırılmış ya da yarı yapılandırılmış şekilde hazırlanabilmektedir (Herzog, 1996). Ankette önceden belirli bir sistem içerisinde hazırlanmış bir grup soru yer almaktadır. Başka bir ifadeyle anket, deneklere sorulacak soruların yer aldığı yazılı bir formdur ve önceden belirlenmiş olan bir denek kitlesinde yer alan insan sayısı kadar bastırılan tek ya da çok yapraklı bir metindir (Usal ve Kuşluvan, 1998). Anketi dolduran kişilerden tanımlanmış alternatif cevaplar arasından tercih yapmaları istenmektedir. Bu yöntemde de veri toplama işi bir kaç şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Anketler anketörler yardımıyla doldurulabileceği gibi posta ya da internet yoluyla ilgili

kişilere gönderilerek anketi doldurup geri göndermeleri istenebilmektedir (Sekaran, 2000). Gözlem yöntemi insanların davranış şekillerini, tutumlarını vb. konuları bireylere herhangi bir soru sormadan, onlarla iletişime geçmeden sistematik olarak gözlemleyip kaydettikleri bir yöntemdir ve verinin toplanacağı kaynakla iletişimi geçilmemesi nedeniyle diğer iki yöntemden farklılık göstermektedir (Zikmund, 1994). Diğer iki yöntemde olduğu gibi gözlem yönteminde veri toplamak için değişik yollar izlenebilir.

3.1.5.1 Veri Toplama Tekniği Olarak Anket Tekniğinin Seçilmesi

Posta yoluyla veri toplama yönteminde anketlerin dönüş oranlarının düşük olması, anketi cevaplayan kişilerin anlamadıkları noktalara açıklık getirilememesi ve geri dönmeyen anketlerin geri dönüşünü sağlamak amacıyla anket gönderilen kişilerin tekrar aranması gibi sakıncaları olsa da bu çalışmada birincil kaynaklardan veri toplamak için posta yoluyla anket yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak kullanılan diğer iki yöntemin tercih edilmemesinin nedenleri örneklem sayısının büyüklüğü ve araştırma örnekleminin çok geniş bir coğrafi konum içerisinde yer almasıdır. Başka bir ifadeyle posta yoluyla anket yönteminin seçilmesinin nedenleri olarak (İslamoğlu, 2002);

- Çalışmanın örnekleminin Türkiye genelindeki dört ve beş yıldızlı oteller olması ve bunların geniş bir coğrafya içerisinde yer alması,
- Anketi cevaplayacak olan kişilerin yoğun iş yükleri dikkate alınarak bu kişilerin zaman kısıtlaması ile karşı karşıya bırakılmadan kendi ortamlarında daha geniş bir zaman diliminde rahat bir şekilde anketi doldurmalarının istenmesi,
- Çalışma bütçesinin azlığı göz önünde bulundurularak bu yöntemin diğer yöntemlere göre maliyetin daha az olması sıralanabilir.

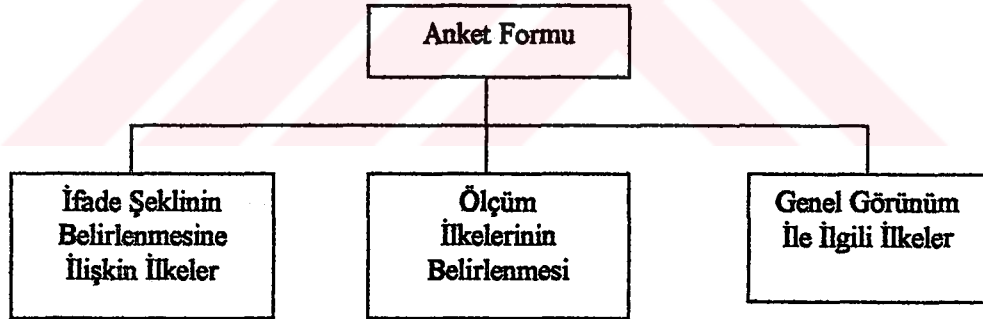
Dahası özel koşulların varlığını ya da hazırlanmasını gerektiren deney ve hazır bilgilerden yararlanma teknikleri dışında tutum ölçümü için en kullanışlı ölçütün anket olmasının kabul edilmesi, sayısal veriler sunması, her türden ölçeğin kolaylıkla

uygulanabilmesi, anket formunu dolduracak kişinin işini kolaylaştırması kadar araştırmacının da işini kolaylaştırması gibi nedenler dolayısıyla veri toplama tekniği olarak bu çalışmada anket tercih edilmiştir (Usal ve Kuşluvan, 1998).

3.1.5.2 Anketin Oluşturulması

Bu çalışmada anket oluşturulurken öne çıkartılan konu anket formunun şekilsel içeriğidir. Genel olarak bir anket şekillendirilirken Şekil 3.1’de de gösterildiği gibi üzerinde yoğunlaşılması gereken üç önemli konu vardır. Bunlardan ilki ankette yer alan soruların ifade şeklidir. İkincisi değişkenlerin sınıflandırılması, ölçeklerin belirlenmesi ve veriler toplandıktan sonra kodlanmasına ilişkin planlamanın yapılmasıdır. Üzerinde yoğunlaşılması gereken üçüncü konu ise anket formunun genel görünüşüdür. Bu çalışmanın anket formu (Ek 1) düzenlenirken Şekil 3.1’de yer alan ilkelerden yararlanılmıştır.

Şekil 3.1 Anket Formu Oluşturulmasının İlkeleri



Kaynak: Sekaran, 2000;236’dan adapte edilmiştir.

3.1.5.2.1 Anketin İfade Şeklinin Belirlenmesi

Anket oluşturulurken öncelikle anket formunun ifade şekli belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla sırasıyla aşağıdaki süreç izlenmiştir.

Soruların amaçlarına göre belirlenmesi: Çalışma konusu dikkate alınarak ankette yer alacak sorular amaçlarına göre iki farklı grupta yer almıştır. İlk gruptaki (ilk dört bölümde yer alanlar) sorular anket formlarını dolduracak kişilerin tutumlarını öğrenmeye yönelik olduğu için önerme şeklinde verilmiştir. Örneğin “işletmemizin bulunduğu çevrede müşteri eğilimleri kolaylıkla değişebilmektedir” gibi. İkinci gruptaki sorular (beşinci bölümde yer alanlar) ise anketi dolduracak kişilerin tutumlarını değil durum tespiti yapmak için konulduğu için doğrudan soru şeklinde sorulmuştur. Örneğin “cinsiyetiniz” gibi.

Sorularda kullanılan dil: Genel bir anket formu için soruların ve önermelerin hazırlanmasında dar bir çerçeveye özgü dil (jargon) kullanmaktan kaçınılması, soruların ve önermelerin olabildiğince basitleştirilmesi, çift anlamlılıktan kaçınma, yönlendirici soruların sorulmaması ve her sorunun yalnızca bir soru içermesi gibi temel ilkeler vardır (Veal, 1994). Bu çalışmanın anket formu hazırlanırken bu ilkeler göz önüne alınmıştır. Anket formu dört ve beş yıldızlı otellerin üst düzey yöneticilerine yönelik olarak hazırlanmasına ve bu kişilerin eğitim durumlarının belirli bir düzeyin üzerinde olduğu varsayımından hareket edilmesine rağmen ankette herkesin anlayabileceği, yalın bir Türkçe kullanılmaya çalışılmıştır. Ayrıca anketin içerdiği konu anketi dolduracak olan bazı kişilere yabancı gelebileceği düşüncesiyle literatüre ait jargon kullanılmamaya çalışılmıştır. Dahası önermelerde “işletmemizin uzun ve orta dönemli amaçları belirlenmiştir” şeklinde çift içerikli önermeler kullanılmamıştır. Bunun yerine bu önermeler “işletmemizin uzun dönemli amaçları belirlenmiştir” ve “işletmemizin orta dönemli amaçları belirlenmiştir” örneklerinde görülebileceği üzere birbirinden ayrılmışlardır.

Soruların formları ve türleri: Soruların türleri ile anlatılmak istenen soruların kapalı uçlu ya da açık uçlu olması, soruların formları ile ifade edilen soruların olumlu ya da olumsuz anlam içermeleridir (Zikmund, 1994). Anket kapalı uçlu sorular ile oluşturulmuştur. Kapalı uçlu sorularda, soruların cevapları araştırmacı tarafından verilerek anketi dolduran kişilerin bu cevaplardan birini tercih etmeleri istenmektedir. Anket formu hazırlanırken soruların kapalı uçlu olarak hazırlanması iki nedene dayandırılmıştır. Bunlardan ilki anketi yanıtlayacak olan kişilerin anketi

kolay şekilde daha kısa sürede doldurmalarının sağlanmaya çalışılmasıdır. Diğer neden ise araştırmacının verileri daha hızlı ve kolay şekilde değerlendirmesine olanak sağlamaktır.

Ankette yer alan soruların büyük çoğunluğu “işletmemizin örgüt kültürü seçilen stratejiler ile uyumludur” örneğinde olduğu gibi olumlu anlam içermektedir. Öte taraftan anketler hazırlanırken içinde yer alan soruların tamamının olumlu anlam içermesi yerine bazı soruların da cevaplayan kişinin sorulara aynı eğilimde cevap vermesine engel olmak ve kişiyi soruları daha dikkatli okumaya itmek için olumsuz anlam içermeleri önerildiğinden (Sekaran, 2000) “stratejik planlamanın yapılması için işletme dışından danışmana gereksinimimiz yok” örneğinde olduğu üzere olumsuz anlam içeren az sayıda soru da yer almaktadır.

Soruların sıralanışı: Bir anket hazırlanırken ankette yer alan soruların genelden özele doğru sıralanması önerilen bir yöntemdir (Veal, 1994). Bununla ulaşılmak istenen amaç ankete cevap veren kişilerin ilk sorularda daha genel sorulara cevap verme yoluyla konuyla ilgilerini sağlamak ve formun ilerleyen kısımlarında daha dikkatli düşünerek cevap vermeleri gereken özel sorularda anketi cevaplamaktan vazgeçmelerinin önüne geçebilmektir. Bu sıralamanın tersi bir durumda anketi cevaplayan kişiler karşılaştıkları özel sorular nedeniyle anketi doldurmak istemeyebilirler. Bu çalışmanın anket formunda yukarıda yapılan değerlendirme dikkate alınarak ilk bölümde konuyla ilgili “işletmemizin uzun dönemli amaçları belirlenmiştir” gibi genel sorular yer alırken anket formunun son kısımlarında “işletmemizin geçmiş iki yıllık kar düzeyini rakiplerimizle karşılaştırdığımızda işletmemizin durumu daha iyidir” gibi özel sorular yer almaktadır.

Kişisel Bilgiler: Bu bölümde anketi dolduran kişilerin cinsiyetleri, yaşları eğitim düzeyleri vb. soruları içeren demografik konular yer almaktadır. Gerekmedikçe anketi dolduran kişilerin isimleri ya da kimlikleri istenmemektedir. Bu doğrultuda araştırmanın anket formunda ne formu dolduran kişilerin kendi isimleri ne de işletmelerin isimleri istenmiştir. Bu çalışmada isimlerin istenmemesinin iki nedeni vardır. Daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi yöneticiler işletmelerine ait

verileri açıklamak istememektedirler. Bu kişilerden isim istenildiği takdirde kendi görüşlerini açıklamak istemeyecekleri ve finansal performanslarına ilişkin önermelerde görüş bildirmekten kaçınacakları varsayımı anketi dolduran kişilerden isim istenmemesinin ilk nedenini oluşturmaktadır. İkinci neden ise isim istenildiğinde işletmelerinin durumlarını ve kendilerinin görüşlerini olduğundan farklı yansıtabilecekleri endişesidir. Diğer taraftan demografik soruların anket formunun başında ya da sonunda olması anket formunun düzenlenmesi açısından bir farklılık ortaya çıkarmamaktadır ve bu soruların anket formu içindeki yerinin belirlenmesi araştırmacının kendi tercihiyle bağlıdır (Sekaran, 2000). Bu açıklama doğrultusunda demografik sorular bu çalışmanın anket formu içerisinde son kısma yerleştirilmiştir. Demografik soruların formun son kısmında yer almasının bir nedeni de anketi cevaplayan kişinin önceki bölümlerde yer alan soruların ciddiyetini görerek araştırmacıya karşı güven duymasını sağlamaya çalışmak ve demografik sorulara gerçekçi cevaplar verilmesinin zeminini hazırlamaktır.

3.1.5.2.2 Ankette Kullanılacak Ölçeklerin Belirlenmesi

Değişkenlerin ölçülmesi araştırmanın tamamlayıcı bir parçasını ortaya çıkarması ile birlikte anket formunun oluşturulmasının önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Değişkenler bir şekilde ölçülemediği sürece karmaşık araştırma konuları ile ilgili sonuçlara ulaşamamaktadır (Sekaran, 2000). Ayrıca istatistiğin temelinin ölçümlemeye dayanması nedeniyle bilimsel araştırmalarda istatistiksel çıkarımların yapılmasında ölçümleme önemli bir yer tutmaktadır (Tütek ve Gümüšoğlu, 2000). Bu tür araştırmalarda elde edilen verileri ölçebilmek için araştırmanın amacı doğrultusunda bir ölçek kullanılmalıdır. Ölçek verilerin toplanması açısından büyüklüğüne ya da değerine göre sıralanan herhangi bir birimler dizisi olarak açıklanabilir (Zikmund, 1994). Araştırmalarda istatistiksel analizler yapabilmek için en yaygın şekilde kullanılan dört ölçek türü bulunmaktadır. Bu ölçek türlerini aşağıdaki gibi sıralamak olanaklıdır (Clark ve diğerleri, 1999);

- Sınıflama ölçeği,
- Sıralama ölçeği,

- Aralık ölçeği,
- Oran ölçeği.

Bu çalışmada ağırlıklı olarak sınıflama ölçeği ve aralıklı ölçek kullanılacaktır. Kullanılan en basit ölçek olan sınıflama ölçeğinde veriler niteliklerine göre adlandırılıp gruplandırılabilir (Zikmund, 1994). Ölçülen veriler ile matematiksel işlemler yapılamadığı için çoğunlukla cinsiyet, medeni durum, meslek gibi kalitatif verilerin ölçümünde kullanılır (Tütek ve Gümüşoğlu, 2000). Bu nedenle sınıflama ölçeği ölçme duyarlılığı açısından en az duyarlı olan ölçek olarak açıklanabilir (Tütüncü, 2001). Sınıflama ölçeği bu çalışmada ankete katılanların cinsiyetleri, örgüt içindeki görevleri, eğitim durumları, işletme yönetimi konusundaki eğitimleri ile ilgili verileri toplamak için kullanılacaktır.

Aralık ölçeği nesneleri büyüklüklerine göre kendi içinde sıralamanın yanında bu sıralama işlemini nesneler arasında eşit aralıklar oluşacak şekilde düzenler (Zikmund, 1994). Bu düzenleme sayesinde veriler üzerinde aritmetik işlemler yapılabilir. Dahası ortalama, standart sapma ve varyans gibi betimleyici, korelasyon, regresyon ve faktör analizi gibi keşfe yönelik istatistik teknikleri de bu aralık ölçeğinde kullanılabilir ve araştırmaya katılanların tutumlarını ölçmek için araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılan bir ölçektir (Kumar ve diğerleri, 1999).

Tutum, bir bireye mal edilen ve onun bir obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilim olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan hareketle tutumun düşünce, duygu ve davranış olmak üzere üç öğeden oluştuğu anlaşılmaktadır. Düşünce, bireyin tutum konusundaki bilgi ve düşüncelerinden oluşur. Bu nedenle de, tutumun bilişsel ögesidir. Duygu, uyarıcıların bireyin iç dünyasında uyandırdığı izlenimlerle oluşur. Davranış ise, uyarıcıların bireyde oluşturdıkları iş, hareket, işlem ya da biçimdir (Usal ve Kuşluvan, 1998:125).

Tutum ölçmek için aralık ölçeği içerisinde geliştirilen ölçüm sistemlerinden bir tanesi de Likert Ölçeğidir. Likert Ölçeği oldukça kolay bir ölçüm yöntemini içermesi

nedeniyle son derece popüler bir ölçüm yöntemidir (Zikmund, 1994). Bu ölçekte anketi yanıtlayan kişilere verilen önermeler ile ilgili görüşlerini çok olumludan çok olumsuzu kadar sunulan seçenekler içerisinde belirtmesi istenmektedir ve bu şekilde ankete katılanların tutumları ölçülebilmektedir (Clark ve diğerleri, 1999).

Likert Ölçeği aşağıda örnek olarak verilen önermede daha iyi açıklanabilir:

İşletmemizin stratejik seçenekleri belirlenmiştir	Kesinlikle Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Fikrim Yok (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
--	----------------------------------	--------------------	-------------------	---------------------	-----------------------------------

Bu çalışmanın anketi hazırlanırken aralıklı ölçek ve Likert ölçek sisteminin kullanılmasına iki nedenden dolayı karar verilmiştir. Bunlardan ilki araştırmanın amacının gerçekleştirilebilmesi için araştırma örneklemine dahil olan kişilerin düşüncelerini öğrenmenin gerekliliğidir. Diğer neden ise Likert ölçeğinin tutum ölçümleme çalışmalarında gerek betimleyici gerekse keşfe yönelik istatistik tekniklerini kullanma açısından sağladığı kolaylıklardır.

Verilerin Kodlanması: Son dönemde anket yoluyla toplanan verilerin çoğunluğu bilgisayar programları yardımıyla analiz edilmektedir ve bu durumda verilerin bilgisayarların okuyabileceği şekle sokulması için belli bir sistematik içerisinde sayısal kodlara dönüştürülmesi gerekmektedir (Veal, 1994). Bu çalışmada da verilerin analizi için bilgisayar programı kullanılması planlandığı ve ölçek olarak da Likert'in yedili ölçeği tercih edildiği için kodlama aşağıdaki gibi yapılacaktır:

Kesinlikle katılıyorum	7
Katılıyorum	6
Kısmen katılıyorum	5
Kararsızım	4
Kısmen katılmıyorum	3
Katılmıyorum	2
Kesinlikle katılmıyorum	1

Demografik sorular ile ilgili de benzer yaklaşım kullanılarak her cevap şikkına bir rakam gelecek şekilde kodlama yapılacaktır. Örneğin; “eğitim durumunuz nedir” sorusuna verilecek cevapların kodlanması aşağıdaki şekilde gerçekleştirilecektir:

İlkokul	1
Ortaokul	2
Lise	3
Üniversite	4
Yüksek Lisans	5
Doktora	6

Anketin ölçüm yönteminin belirlenmesi konusundaki son aşama anket aracılığıyla toplanacak olan verilerin kabul edilebilirliğidir. Verilerin kabul edilebilirliğine ilişkin açıklamalar bu bölüm içerisinde “Ön Uygulamadan Elde Edilen Verilerin Kullanılabilirliği” adlı kısımda yapılmaktadır.

3.1.5.2.3 Anketin Genel Görünümünün Belirlenmesi

Bu çalışmada kullanılan anketin, ifade şekli ve ölçek sisteminin belirlenmesinin ardından ankete ön uygulamaya geçmeden önceki son şekli aşağıda açıklanan aşamalar tamamlandıktan sonra verilmiştir.

Anket formuna “Türkiye’deki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Stratejik Planlama Çalışmalarına İlişkin Soru Formu” şeklinde başlık konulmuştur. Böyle bir başlığın konulmasının amacı anketi dolduracak olacak kişinin açıklama kısmına ve sorulara geçmeden önce anket konusu ile ilgili fikir edinmesi sağlanarak konu üzerinde yoğunlaşabilmesine olanak oluşturmaktır. Takip eden aşamada anketi dolduracak olan kişilerin dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticileri olması nedeniyle “sayın yönetici” şeklinde bir giriş ile tanıtım metnine geçilmiştir. Tanıtım metninde çalışmanın amacı, araştırmacıların kimlikleri, anketi dolduracak olan kişilerin güvenini kazanmaya yönelik açıklamaların gerekliliği (Sekaran, 2000) dikkate alınarak bu bilgiler herhangi bir şüpheyi meydana vermeyecek şekilde

belirtilmiştir. İşletmelerinden sağlanacak olan verilerin gizli tutulacağına ve bu verilerin yalnızca akademik amaçlarla kullanılacağına dair ayrıca güvence verilmiştir. Tanıtım metninde doldurulan anket formlarının nasıl geriye gönderileceğine dair açıklamaya da yer verildikten sonra anket formunu dolduracak kişilerin çalışmaya sağlayacakları katkılardan dolayı kendilerine teşekkür edilmiştir.

Tanıtım metni dışında anket formunda yer alan beş bölüm için de ayrı ayrı açıklama metinleri konulmuştur. Bu metinler bölümlerdeki sorulara nasıl cevap verilmesi gerektiğini ve ilgili bölüme cevap verilmesine gerek olup olmadığına ilişkin bilgileri içermektedir. Ayrıca anketin son kısmına “otel işletmelerinde stratejik planlama konusunda eklemek istediğiniz başka hususlar var ise lütfen aşağıya yazınız” şeklinde bir ifade eklenerek anketi cevaplayan kişilere araştırma konusu ile ilgili yorum yapma fırsatı sağlanmıştır. Anket formunun en son kısmına katılımcıdan bu çalışmanın sonuç raporunu istemesi durumunda kendisine ulaşılacak bir elektronik posta adresini yazması istenmiştir.

Anket formunda demografik sorularla birlikte toplam 99 tane soru ve önerme yer almaktadır. Bu sorular ve önermeler aşağıdaki bölümde daha geniş şekilde açıklanacağı üzere beş bölüme ayrılmıştır. Anket toplam altı sayfadan oluşmaktadır. Anket formu B4 kağıtlarına basılarak broşür şekline sokulmuştur. Bu haliyle form daha kolay doldurulabilecek bir şekil almıştır.

3.1.5.3 Anket İçeriğinin Geliştirilmesi ve Test Edilmesi

Anket formu geliştirilirken öne çıkarılan temel unsur anket formunun konu içeriğidir. İçeriği oluşturan konular beş bölüm altında toplanmıştır. İlk bölümde bir stratejik planın içeriğini oluşturan aşamalar birer önerme şeklinde yazılarak otel işletmelerinin stratejik planlama yapıp yapmadığı, eğer yapıyorlarsa standart bir stratejik planın aşamalarını ne düzeyde planlarına dahil ettikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde yer alan önermeler stratejik planlama finansal performans ilişkisini etkileyen faktörler ile ilgili önermelerden oluşmaktadır. Bu faktörler; üst yönetimin stratejik planlamaya katkısı, çevresel belirsizliğin stratejik plana etkisi ve örgüt kültürünün stratejik planlamadaki rolü şeklinde sıralanmaktadır. Bu bölümde yer alan ilk beş önerme birinci faktörle, sonraki on üç önerme ikinci faktörle ve son yedi önerme üçüncü faktörle ilgilidir. Bu bölüm stratejik planlama finansal performans arasındaki ilişkiyi etkileyen faktörleri içermesi nedeniyle yalnızca işletmelerinde stratejik planlama yapan yöneticiler tarafından doldurulması istenmiştir.

Üçüncü bölüm anket formu içerisinde yer alan bölümler arasında en geniş kısmı oluşturmaktadır. Bu bölümde öncelikle genel olarak otel işletmeleri yöneticilerinin stratejik planlamayla ilgili bakış açılarının belirlenmesine yönelik önermeler yer almaktadır. Takip eden aşamada şu an çalıştıkları işletmelerin stratejik planlama ile ilgili yönetim anlayışlarını belirlemeye yönelik önermelere yer verilmiştir. Daha sonraki aşamada ise stratejik kararların nasıl alındığını anlamaya yönelik önermeler yer almaktadır. Bu bölümün sonunda yer alan üç önerme ile stratejik planların işletmeye katkıları öğrenilmeye çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde, stratejik planlama yapan otel işletmelerinin finansal performansını değerlendirmeye yönelik önermeler yer almaktadır. Bu bölüm üç aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada, işletmenin iki yıllık doluluk oranlarını, karlılığını, satışlarını ve maliyetlerini dikkate alacak şekilde oluşturulan önermeler yardımıyla işletmenin finansal performansı belirlenmeye çalışılmaktadır. İkinci aşamada ise, ilk aşamadaki kriterler kullanılarak işletmenin finansal performansı rakiplerinin finansal performansı ile karşılaştırılarak belirlenmeye çalışılmaktadır. Son aşamada ekonomik ve siyasi çevre ile ülkemize turist gönderen ülkelerdeki gelişmeler açısından otel işletmelerinin finansal performansını değerlendirmeye yönelik üç önerme yer almaktadır.

Beşinci bölüm anketi dolduran yöneticiler ile ilgili demografik soruların yanı sıra yöneticilik yaptıkları işletmenin yasal statüsü ve büyüklüğüne ilişkin soruları da içermektedir. Ayrıca anketi cevaplayan yöneticilerin işletmelerinde stratejik planların

ne kadarlık süreler için yapıldığını anlamaya yönelik sorular da vardır. Dahası bu bölümün sonunda bir tane de açık uçlu soru yer almaktadır. Bu sorunun sorulmasının amacı, yöneticilerin stratejik planlama konusunda eklemek istedikleri hususlar bulunup bulunmadığını öğrenmektir.

3.1.5.3.1 Ön Uygulama

Anketin ön uygulaması 3 Haziran 2002 ve 14 Temmuz 2002 tarihleri arasında İzmir il merkezi ve Kuşadası olmak üzere iki merkezde toplam 15 tane dört ve beş yıldızlı otel yöneticisi ile görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Görüşülen otel yöneticilerinde, işletmelerinin faaliyet süreleri dışında herhangi bir kriter dikkate alınmamıştır. İzmir (merkez) ve Kuşadası'nda en az iki yıldır faaliyet gösteren bütün dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine konu ile ilgili olarak başvurulmuş ve yalnızca görüşme talebini kabul eden işletmelerin yöneticileri ile ön uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu iki merkezin seçilme nedenleri olarak; İzmir'in araştırmanın yapıldığı yerin merkezi olması, Kuşadası'nın da İzmir'e coğrafi açıdan yakın ve ulaşım olanaklarının yeterli düzeyde olması gösterilebilir.

Anket formlarının doldurtulmasında iki farklı yol izlenmiştir. İlkinde yöneticilere (sekiz kişiye) sorular anketör tarafından okunarak yöneticilerin soruları cevaplaması istenmiştir. Kullanılan ikinci yolda ise yöneticilerden (yedi kişi) anket formlarını anketörün yanında kendi kendilerine doldurmaları istenmiştir. Anket formlarının doldurtulması sırasında yöneticiler ile ortalama 45 dakika görüşülmüştür. Anket formlarını kendileri okuyarak dolduran yöneticilerin bu işlem için ortalama 15-20 dakika harcadıkları tespit edilmiştir.

3.1.5.3.2 Ön Uygulamadan Elde Edilen Verilerin Kullanılabilirliği

Çalışmanın amacına uygun olarak değerlendirme yapabilmek için toplanan veriler kullanılabilir olup olmadıkları açısından incelenmelidir. Verilerin kullanılabilirliğini ortaya çıkarmak için öncelikle anket formunun geçerliliği tartışılmalı daha sonra da güvenilirliği test edilmelidir (Herzog, 1996).

Geçerlilik ile araştırma için toplanan verilerin araştırma konusunu ne kadar doğru derecede yansıttığı ortaya konulur (Ticehurst ve Veal, 2000). Bir araştırma için toplanan verilerin geçerli olup olmadığını anlamak için kullanılabilecek istatistik testleri yoktur. Bununla birlikte toplanan verilerin geçerliliğini irdelemek için içerik geçerliliği, yapısal geçerlilik, öngörü geçerliliği ve uyuşan geçerlilik yöntemleri kullanılabilir (Sekaran, 2000). Bu çalışmada kullanılan anketin geçerliliğini araştırmak için içerik geçerliliği ve yapısal geçerlilik yöntemleri kullanılacaktır. İçerik geçerliliği yöntemi ile anketin düzenleniş amacı doğrultusunda araştırılan konunun anket tarafından ne düzeyde kapsandığı anlaşılmaya çalışılırken yapısal geçerlilik yöntemi ile anketin temel araştırma konusunun ne kadar iyi ortaya konduğu ve ilgili diğer konularla aralarında bağın ne düzeyde olduğu incelenmektedir (Salkind, 2000).

Anket formu hazırlandıktan sonra, çalışmanın yürütülmesinde danışmanlık yapan öğretim üyelerinin ve konu hakkında bilgi sahibi olan bir kaç öğretim üyesinin görüşleri dikkate alınarak anketin araştırma konusunu ne ölçüde kapsadığı ve yansıttığı yönündeki değerlendirmeleri göz önünde bulundurularak anket formunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Daha sonra ön uygulama aşamasında anket formları doldurtulurken otel yöneticilerinin soruları algılama düzeyleri gözlemlenmiştir. Anket formları doldurtulduktan sonra her yöneticiye; ankette yer alan soruların içeriği, soruların sorulma şekli ve kullanılan kelimelerin anlaşılabilirliğine ilişkin görüşleri sorularak anket formunun içerik ve yapısal açıdan geçerliliği sınanmaya çalışılmış ve sonuçta anket formu ile toplanacak olan verilerin geçerli olacağı kanısına ulaşılmıştır.

Güvenilirlik, araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında ulaşılan sonuçlara aynı araştırmanın tekrarlandığı zamanda ulaşılabilmesini ifade etmektedir (Malhotra, 1999). Geçerliliğin aksine anketin güvenilirliğini ölçmek için sına-tekrar sına, paralel formlar, iç ölçümleme ya da iç uyum testi gibi kullanılabilecek bazı istatistiksel yöntemler vardır. Anketin güvenilirliğini ölçmek için bu yöntemlerden herhangi

birisi kullanılabilir (Salkind, 2000). Bu çalışmada anketin güvenilirliğini ölçmek amacıyla iç uyum testi kullanılacaktır.

Anketlerin toplanması ile elde edilen veriler SPSS (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı) adlı program kullanılarak kodlanmış ve demografik veriler hariç diğer verilere güvenilirlik testi olarak iç uyum testi uygulanmıştır. Anket formunun, genel güvenilirlik testi sonucunda alpha değerinin 0,9599 olduğu görülmüştür. Diğer taraftan her bölüm için ayrı ayrı yapılan güvenilirlik testleri sonucunda birinci bölüm için alpha değerinin 0,9280, ikinci bölüm için alpha değerinin 0,8681 , üçüncü bölüm için alpha değerinin 0,9493 ve dördüncü bölüm için alpha değerinin 0,8186 olduğu tespit edilmiştir. Test sonucunda verilerin genel Cronbach alpha'sı Nunnally'in (1967) belirttiği 0,8 düzeyinin üzerinde gerçekleşmiştir. Bunun anlamı anket formunun gerek genel olarak değerlendirilmesinde gerekse bölümlerin ayrı ayrı değerlendirilmesinde iç uyumun kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğudur.

Ön uygulama sonucunda yapılan değerlendirmede, ankette yer alan önermelerin aynı şekilde kalmasına karar verilirken yalnızca iki önermenin ardından önermeleri daha anlaşılır hale getirmek için parantez içinde açıklama içeren kısa ifadeler eklenmiştir. Anket formu şekil açısından da aynı formatta bırakılmış olmasına rağmen ilk bölümden önce genel bir ifadeyle stratejik planlamayı tanımlayan bir açıklama cümlesi anket formuna eklenmiştir.

3.1.5.4 Anketin Uygulanma Süreci

Ön uygulamanın ardından anket formuna son şekli verilerek anketlerin dağıtılmasına başlanmıştır. Bu süreç 17 Temmuz 2002 ile 20 Eylül 2002 tarihleri arasında kapsayan yaklaşık iki aylık bir süreyi içermektedir. Anketlerin dağıtılması sürecinde iki farklı yöntem izlenmiştir. Bunlardan ilki posta yoludur. Bu yöntemle gönderilen anket formlarının geri dönüşünü kolaylaştırmak için anket ile birlikte üzerinde araştırmacının açık adresi ile birlikte posta pulu da yapıştırılmış bir zarf gönderilmiştir. Bu yöntemle 173 anket formu postalanmıştır. Geriye kalan 135 anket

formu ise İzmir, Çeşme, Kuşadası, Bodrum, Fethiye, Marmaris, Kemer, Antalya, ve Side’de elden dağıtılmış ve aynı şekilde geri toplanmaya çalışılmıştır.

Tablo 3.3 Gönderilen Anket Formlarının İllere Göre Dağılımı

İL	Gönderilen Anket Sayısı
Antalya	110
İstanbul	47
Muğla	45
İzmir	19
Aydın	9
Ankara	8
Nevşehir	7
Diğer (27 il)	63
TOPLAM	308

Tablo 3.3’de gönderilen anket formlarının illere göre dağılımı gösterilmektedir. Tablodan da anlaşılabacağı üzere örnekleme oluşturan otel işletmeleri Antalya, İstanbul ve Muğla da yoğunlaşmaktadır.

3.1.6 İstatistiksel Süreç

Kullanılacak olan istatistik testlerinin seçiminde yapılacak hata araştırmanın yanlış sonuçlara ulaşmasına neden olacağı için istatistik testinin seçimi araştırma yöntemin belirlenmesinde önemli bir aşamayı oluşturmaktadır (Salkind, 2000). Kullanılacak istatistik testlerinin belirlenmesinde öncelikle araştırmanın yaklaşımı dikkate alınacaktır. Daha öncede belirtildiği üzere bu çalışmada betimleyici ve keşfe yönelik araştırma yaklaşımları kullanılacağı için seçilecek olan istatistik testleri de bu yaklaşımlara uygun olarak betimleyici ve keşfe yönelik testler olacaktır. Betimleyici istatistik testlerine; yüzde, ortaya çıkma sıklığı (frekans), mod, medyan, varyans ve standart sapma, çapraz tablolar örnek olarak verilebilir (Cryer ve Miller, 1991). Bunlar genelde her araştırma için yapılan ve seçimi açısından zorluk olmayan analizlerdir ve elde edilen verilerin genel durumları hakkında fikir verirler. Bu

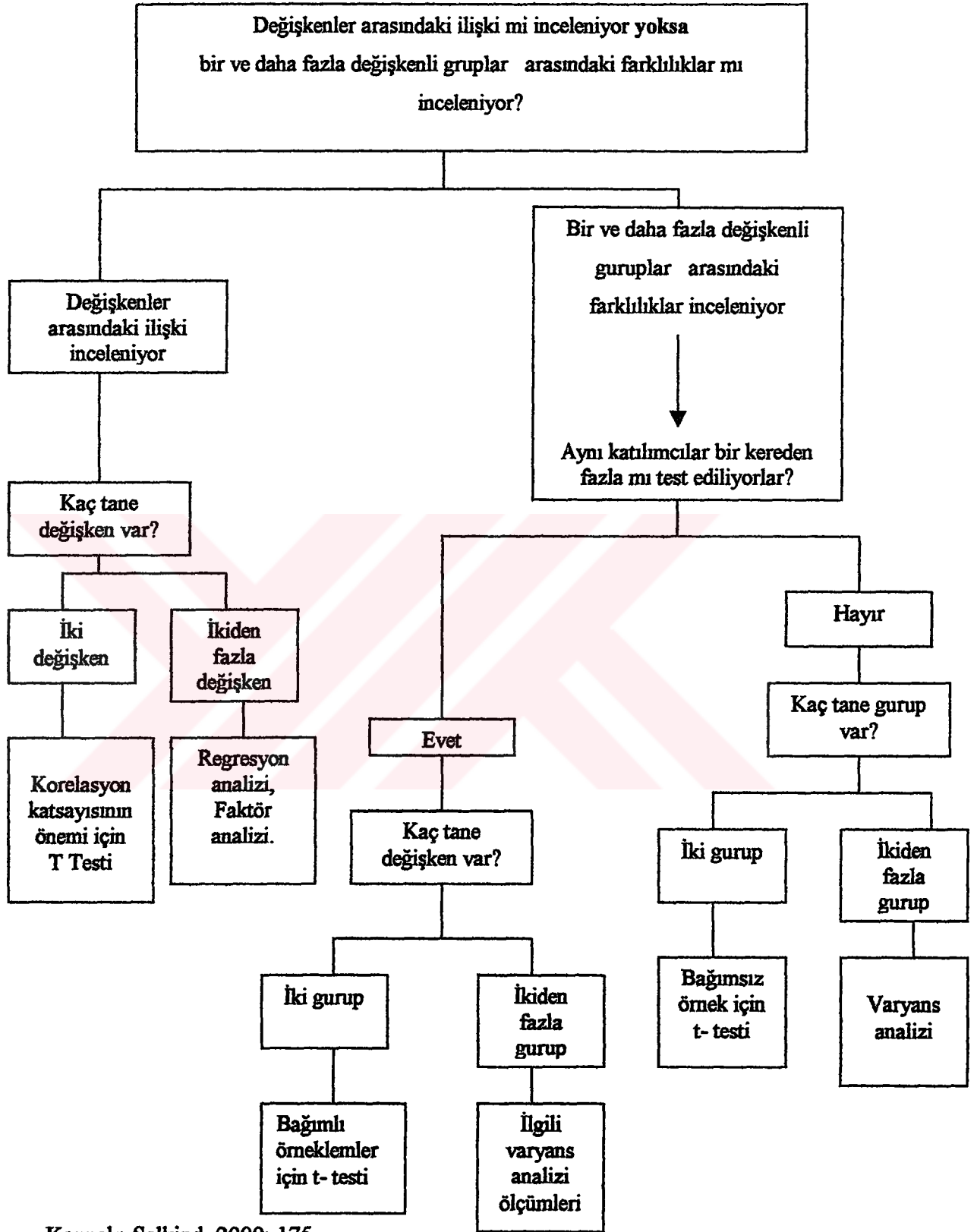
çalışmada da yukarıda adı geçen istatistik testlerden özellikle yüzde, ortaya çıkma sıklığı (frekans) ve çapraz tablolar kullanılacaklardır.

Diğer taraftan keşfe yönelik istatistik testlerinden hangisinin kullanılacağını belirlenmesi araştırmacılar tarafından daha karmaşık süreç olarak algılanmaktadır. Yapılan araştırma ile ulaşılmak istenen amacın yanı sıra genel olarak verilerin formatı, ölçüm düzeyleri ve araştırmanın içerdiği değişken sayısı hangi istatistik testinin seçileceğinin belirlenmesi sürecinde dikkate alınması gereken noktalardır (Ticehurst ve Veal, 2000). Şekil 3.2 araştırmalarda kullanılacak istatistik testlerinin nasıl belirlenebileceğine bir örnek olarak verilebilir.

Şekil 3.2’de de görüleceği üzere kullanılacak istatistik testinin belirlenmesindeki ilk ayırım, araştırma değişkenlerinin arasındaki ilişkinin mi yoksa araştırma örnekleminde yer alan grupların arasındaki farklılıkların mı inceleneceği ile ilgilidir. Eğer değişkenler arasındaki ilişki irdelenecek ise bu durumda değişken sayısının kaç tane olduğu önem kazanmaktadır. Şekilden, değişken sayısı iki ise korelasyon katsayısının önemi için T testinin, değişken sayısı ikiden fazla ise faktör analizi ya da regresyon analizinin kullanılabileceği anlaşılmaktadır.

Öte yandan eğer bir ve daha fazla değişkenli gruplar arasındaki farklılık analiz edilecek ise ilk önce örnekleme dahil olan grupların bir kereden fazla test edilip edilmediği incelenecektir. Eğer bir kereden fazla test edilmemişler ve iki grubun varlığı söz konusu ise bağımsız örnek testinin, yine bir kereden fazla test edilmemişler fakat ikiden fazla grubun varlığı söz konusu ise varyans analizinin kullanılması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte grupların bir kereden fazla test edildikleri durumlarda eğer değişken sayısı iki ise bağımlı örneklem testinin, değişken sayısı ikiden fazla ise ilgili varyans analizlerinin kullanılması gerektiği anlaşılmaktadır.

Şekil 3.2 Araştırmalarda Kullanılacak İstatistik Testlerinin Belirlenme Süreci



Kaynak: Salkind, 2000; 175.

Bu çalışmada keşfe yönelik istatistik testleri olarak; faktör analizi, çoklu regresyon analizi, bağımsız örnek testi ve varyans analizi kullanılacaktır.

Faktör analizi veri azaltımı ve özetlenmesi amacıyla kullanılan bir dizi işleme verilen genel addır (Malhotra, 1999). Faktör analizi ile öncelikle toplanan verilere göre (ankete verilen cevaplara göre) araştırmanın içerdiği faktörler belirlenip, daha sonra bu faktörler arasındaki ilişki belirlenebilir (Hair ve diğerleri, 1995). Faktör analizi aynı zamanda verilerin güvenilirliğinin belirlenmesine de yardımcı olmaktadır (Coakes ve Steed, 2001).

Faktör analizi belirli değişkenlerin bir grup oluşturarak bir faktör altında toplandığını ve faktör içerisinde yer alan bir değişkene yüksek not veren bir deneğin faktör içinde yer alan diğer değişkenlere de yüksek not verme eğiliminde olduğu fikrine dayanmaktadır (Ticehurst ve Veal, 2000). Bu yolla analiz sonucunda deneklerin verdikleri yanıtlara göre değişkenler belirli faktörler altında toplanmaktadır. Bu faktörlerin sayısı araştırmacı tarafından belirlenebileceği gibi verilen cevaplara göre kendiliğinden de ortaya çıkabilmektedir. Sonuçta oluşan faktörler içinde yer almayan değişkenler analiz dışında bırakılarak veriler azaltılmış ve özetlenmiş olmaktadır.

Faktör analizinin yapılabilmesi için doldurulan anket sayısının kaç tane olacağı konusunda değişik görüşler vardır. Genellikle toplanan anket sayısı 50'nin altında kalıyorsa analizin sağlıklı sonuç vermeyeceği düşünülmektedir. Ancak analizin yapılması için tercih edilen anket sayısının 100 ve daha üstü olması gerektiği vurgulanmaktadır (Hair ve diğerleri, 1995:373).

Bu çalışmada faktör analizinin kullanılacak olmasının nedeni olarak, araştırmada çok sayıda önerme olması dolayısıyla veri azaltımına gidilmesinin istenmesi gösterilebilir. Ayrıca araştırmada değerlendirilecek anket sayısının 115 olması faktör analizinin yapılabilmesi için yeterli sayıda anketin varlığının göstergesidir.

Regresyon analizi bağımlı değişken ile bir ya da daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi ölçen istatistik tekniktir (Hair ve diğerleri, 1995). Bundan dolayı

regresyon analizi; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ilişki olup olmadığını, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ilişki var ise ilişkinin derecesinin belirlenmesini sağlar (Malhotra, 1999). Diğer taraftan eğer bağımsız değişken sayısı birden fazla ise kullanılması gereken test çoklu regresyon analizidir (Hair ve diğerleri, 1995). Bu analizde temel amaç bir bağımlı değişkenle olabildiğince fazla ilişkili olan açıklayıcı değişkenin doğrusal uyumunu ortaya çıkarmaktır (İçöz, 1996). Bu çalışmada çoklu regresyon analizi; ikiden fazla bağımsız değişken olduğu ve bu bağımsız değişkenler ile araştırmanın bağımlı değişkeni olan finansal performans arasında ilişki olup olmadığını incelemek için kullanılacaktır.

Bu çalışmada bağımsız örnek testi, birbirinden farklı iki grubun sorulara verdikleri cevaplar arasında anlamlı istatistik farklılıklar olup olmadığını ortaya çıkarmak için kullanılacak (Curwin ve Slater, 1993) iken, birbirinden farklı ikiden fazla grubun sorulara verdikleri cevaplar arasında anlamlı istatistik farklılıklar olup olmadığını ortaya çıkarmak için varyans analizine yer verilecektir (Anderson ve diğerleri, 1993).

İkinci bölümde yer alan ve bu çalışma ile bazı açılardan benzerlik içeren çalışmalardan Phillips (1996), Schaffer ve Litscher'in (1990) veri azaltımını sağlamak ve araştırmalarının çok değişken içermesi nedeniyle faktör analizini, Dev (1989), Schaffer ve Spencer'ın (1988) araştırmalarındaki değişkenler arasındaki ilişkiyi araştırmak için korelasyon analizini, Dev ve Olsen'in (1989) varsayım testleri için çift yönlü varyans analizini kullandıkları tespit edilmiştir.

3.1.5 Yöntem Bölümünde Ulaşılan Sonuçlar

Üçüncü bölümde bu aşamaya kadar olan kısımda çalışmanın araştırma yönteminin nasıl belirlendiği açıklanmıştır. Araştırma yöntemi oluşturulurken izlenen yol şu şekilde özetlenebilir:

- Araştırma yaklaşımı olarak betimleyici ve keşfe yönelik yaklaşımlar belirlenmiş, araştırma yöntemi olarak surveyin (benzer denekler örnekleme) kullanılmasına karar verilmiştir.

- Araştırmada bağımsız değişkenler; stratejik planlamanın aşamaları, üst yönetimin stratejik planlamaya katkısı, çevresel belirsizlik, örgüt kültürü, stratejik planlama süresi ve üst düzey yöneticilerin stratejik planlamaya bakış açıları olarak sıralanırken araştırmanın bağımlı değişkeni finansal performans olarak belirlenmiştir.
- Araştırmada örneklem olarak tam sayımlama yöntemi kullanılacaktır.
- Araştırmada veri toplama tekniği olarak posta yoluyla anket tekniği kullanılacaktır. Bu kapsam içerisinde belirlenen bazı bölgelerde anket formları elden dağıtılıp toplanacaktır. Anket formu kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır ve katılımcılar formu kendileri dolduracaklardır.
- Araştırmanın ön uygulaması İzmir il merkezinde ve Kuşadası'nda yapılmıştır.
- Ön uygulama ile elde edilen verilerin kullanılabilirliğini anlamak için veriler geçerlilikleri ve güvenilirlikleri açısından incelenmiş ve sonuçların olumlu olduğu anlaşılmıştır.
- Anket formlarının dağıtımı ve toplanması amacıyla iki aylık süre kullanılmıştır. Bu süre içerisinde 308 anket formunun dağıtımı sağlanmıştır.
- Araştırma ile toplanan verilerin analizi için betimleyici istatistik testlerinden yüzde, ortaya çıkma sıklığı ve çapraz tablolar kullanılacak iken keşfe yönelik istatistik testleri olarak faktör analizi, güvenilirlik analizi, t testi, varyans analizi ve çoklu regresyon analizi kullanılacaktır.

3.2 Araştırma Bulgularının Sunumu

Bu kısmın amacı, yukarıda detaylı olarak açıklanan araştırma süreci doğrultusunda elde edilen verilerin analiz edilmesidir. Analizler, araştırma süreci bölümünde seçimi yapılan istatistik testler yardımıyla gerçekleştirilecektir ve ulaşılan sonuçlar araştırmanın bulguları olarak sunulacaktır.

3.2.1 Geri Dönen Anket Formlarının Genel Değerlendirilmesi

Geri dönüşü olan anket 121 tanedir. Posta yolu ile gönderilen 173 anketten geri dönen anket sayısı 40 tanedir. Elden dağıtılan 135 anketten geri dönen anket sayısı ise 81 tanedir. Geri dönüş oranları dikkate alındığında posta yoluyla dönen anketlerin oranı %23,12 iken elden dağıtılıp toplanan anketlerin geri dönüş oranı % 60'dır. Son tahlilde gönderilen 308 anket formundan 121 tanesinin geri dönüşü olmuştur ki anket formlarının geri dönüş oranı %39,28 olarak gerçekleşmiştir. Anket formlarının dağıtım şekillerine göre geri dönüş oranları Tablo 3.4'de yer almaktadır.

Tablo 3.4 Anket Formlarının Dağıtım Şekline Göre Geri Dönüş Oranları

Dağıtım Şekli	Dağıtılan Anket Sayısı	Dönen Anket Sayısı	Anketlerin Geri Dönüş Oranları
Posta	173	40	%23,12
Elden	135	81	%60
Toplam	308	121	%39,28

Ancak geri dönen 121 anket formundan 6 tanesi formların doldurulması gerektiği gibi doldurulmaması nedeniyle değerlendirme dışında bırakılarak analiz 115 anket formu üzerinden yapılmıştır. Bu sayı araştırma evreninin %37,33'üne karşılık gelmektedir.

Geri dönen anket formlarının sayılarının ve oranlarının illere göre dağılımı Tablo 3.5'de gösterilmektedir. Tablodan da anlaşılabacağı üzere anket formlarının geri dönüşünün sayı açısından en yüksek olduğu iller sırasıyla Antalya, Muğla ve İzmir

olurken değerlendirme geri dönüş oranları açısından yapıldığında bu iller Muğla, Aydın, İzmir, Nevşehir ve Antalya olarak sıralanmaktadır.

Tablo 3.5 Geri Dönen Anket Formlarının İllere Göre Dağılımı

İL	Gönderilen Anket Sayısı	Dönen Anket Sayısı	Anketlerin Geri Dönüş Oranları (%)
Antalya	110	47	42,72
İstanbul	47	9	9,14
Muğla	45	34	75,55
İzmir	19	11	57,89
Aydın	9	6	66,6
Ankara	8	2	25
Nevşehir	7	3	42,85
Diğer (27 il)	63	9	14,28
TOPLAM	308	121	

3.2.2 Demografik Bulgular

Analizi yapılan anket formlarının demografik bulgularına ilişkin toplu sonuçlara Tablo 3.6'da yer verilmiştir. Ortaya çıkma sıklığı (frekans) ve yüzde analizi uygulanarak ankete katılanların demografik bulgularına ulaşılmıştır.

Tablo 3.6 Demografik Bulgular (s=115)

Demografik Faktörler	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	27	23,5
Erkek	88	76,5
Eğitim		
Lise	12	10,4
Üniversite	93	80,9
Lisans Üstü	10	8,7
Yaş		
30 yaş ve altı	38	33,0
31-35	40	34,8
36-40	18	15,7
45 yaş ve üstü	19	16,5
Turizm ve otelcilik eğitimi		
Hayır	43	37,4
Evet	72	62,6
İşletme Yönetimi eğitimi		
Hayır	41	35,7
Evet	74	64,3
Pozisyon		
Genel Müdür	33	28,7
Genel Müdür Yardımcısı	20	17,4
Muhasebe-Finans Müdürü	26	22,6
Diğer	36	31,3
Çalışma Süresi		
1 yıl ve daha az	22	19,1
2 yıl	22	19,1
3 yıl	22	19,1
4 yıl	15	13,0
5 yıl ve üstü	34	29,6
Üst düzey yöneticilerin çalışma süresi		
2 yıl ve daha az	22	20,9
3 yıl	20	17,4
4 yıl	21	18,3
5 yıl ve üstü	50	43,5
Üst düzey yöneticiler hariç diğer çalışanların çalışma süresi		
1 yıl ve daha az	22	19,1
2 yıl	29	25,2
3 yıl	22	19,1
4 yıl	11	9,6
5 yıl ve üstü	31	27,0

Tablo 3.6'nın devamı (s=115)

Demografik Faktörler	Frekans	Yüzde (%)
Stratejik planlama süresi		
1 yıl	51	44,3
2 yıl	17	14,8
3 yıl ve daha fazla	22	19,1
Stratejik plan yapmayanlar	25	21,7
Yıldız Sayısı		
Dört Yıldızlı	62	53,9
Beş Yıldızlı	53	46,1
Otelin Statüsü		
Bağımsız Yerli Bir İşletme	70	60,9
Yerli Bir Zincir İşletmeye Bağlı	27	23,5
Yabancı Bir Zincir İşletmeye Bağlı	18	15,7
Oda Sayısı		
80-120 oda	32	27,8
121-160 oda	13	11,3
161- 240 oda	15	13
240'dan fazla	55	47,8
Personel Sayısı		
60'dan az	20	17,4
61-80	16	13,9
81- 120	16	13,9
120'den fazla	63	54,8

Anket formunu dolduran yöneticilerden 27 tanesi kadın, 88 tanesi ise erkektir. Bu durumda kadınların oranı %23,5 iken erkeklerin oranı %76,5 olarak ortaya çıkmaktadır.

Anket formunu dolduran yöneticilerin eğitim durumları dikkate alındığında bu yöneticilerin 12 tanesinin lise, 93 tanesinin üniversite, 10 tanesinin lisans üstü diploması olduğu anlaşılmaktadır. Değerlendirme yüzdesel olarak yapıldığında ise, lise diploması olanlar %10,4, üniversite diploması olanlar %80,9 ve lisans üstü diploması olanlar %8,7 olarak görülmektedir.

Analiz, yaş açısından yapıldığında ankete cevap veren yöneticilerin 38 tanesi 30 yaş ve altı, 40 tanesi 31-35, 18 tanesi 36-40 ve 19 tanesi 41 yaş ve üstü yaş aralıkları içerisinde yer almaktadır. Konu yüzde analizi açısından irdelendiğinde 30 yaş ve altı olan yöneticilerin toplam içindeki oranı %33, 31-35 arası olanların %34,8, 36-40 arası olanların %15,7, 41 yaş ve üstü olanların %16,5 olduğu anlaşılmaktadır.

Anketi dolduran yöneticilerin turizm ve otelcilik eğitimi ile ilgili durumları göz önünde bulundurulduğunda 43 tanesinin turizm ve otelcilik eğitimi almadıkları, 72 tanesinin ise turizm ve otelcilik eğitimi aldıkları tespit edilmiştir. Dolayısıyla turizm eğitimi almayanlar toplam deneklerin %37,4'nü oluştururken %62,6'sı turizm eğitimi alanları kapsamaktadır.

Diğer taraftan deneklerin durumu işletme yönetimi eğitimi almaları açısından incelendiğinde deneklerin 41 tanesinin işletme yönetimi eğitimi almamasına karşın 74 tanesinin işletme yönetimi eğitimi aldığı ortaya çıkmıştır. Bu durum deneklerin %35,7'sinin işletme yönetimi eğitimi almadığını, %64,3'nün ise konu ile ilgili eğitim aldıklarını göstermektedir.

Anket formunu dolduran kişilerin işletme içindeki yöneticilik ile ilgili pozisyonları araştırıldığında 33 tanesinin genel müdür, 20 tanesinin genel müdür yardımcısı, 26 tanesinin muhasebe-finance müdürü ve 36 tanesinin de diğer üst düzey yöneticilik pozisyonlarında yer aldıkları anlaşılmaktadır. Diğer üst düzey yöneticilik pozisyonunda bulunan yöneticilerin 1 tanesi odalar bölümü müdürü, 21 tanesi ön büro müdürü, 8 tanesi satış pazarlama müdürü, 5 tanesi insan kaynakları müdürü ve 1 tanesi de kalite geliştirme müdürüdür. Buradan hareketle %28,7'sinin genel müdür, %17,4'nün genel müdür yardımcısı, %26'sının muhasebe-finance müdürü ve %31,3'ünün de diğer üst düzey yöneticilik pozisyonunda olan yöneticiler oldukları görülmektedir.

Demografik sorular içerisinde çalışanların işletmelerde çalışma süreleri belirlemeye yönelik olarak üç soru yer almaktadır. Bunlardan ilki anket formunu dolduran yöneticilerin şu anda çalıştıkları işletmede kaç yıldır çalıştıklarını tespit etmek için sorulan sorudur. Bu soruya deneklerin 22 tanesi 1 yıl ve daha az, 22 tanesi 2 yıl, 22 tanesi 3 yıl, 15 tanesi 4 yıl ve 34 tanesi de 5 yıl ve üstü süredir o işletme çalıştıkları yönünde cevap vermişlerdir. Dolayısıyla yöneticilerin %19,1'i 1 yıl ve daha az, %19,1'i 2 yıl, %19,1'i 3 yıl, %13'ü 4 yıl ve %29,6'sı ise 5 yıl ve daha fazla süredir şu andaki çalıştıkları işletmelerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Diğer taraftan ankete katılan yöneticilere işletmelerinde diğer üst düzey yöneticilerin ortalama çalışma sürelerini belirlemeye yönelik sorulan soruya cevap verenlerin 24 tanesi 2 yıl ve daha az, 20 tanesi 3 yıl, 21 tanesi 4 yıl ve 50 tanesi de 5 yıl ve üstü açıklamasını yapmışlardır. Bu durum ankete cevap veren yöneticilerin çalıştığı işletmelerdeki diğer üst düzey yöneticilerin %20,9'unun 2 yıl ve daha az, %17,4'nün 3 yıldır, %18,3'nün 4 yıldır ve %43,5'nin ise 5 yıl ve üstü süredir şu andaki işletmelerinde çalıştıklarını göstermektedir.

Bu konu ile ilgili olarak ankete katılan yöneticilere işletmelerinde üst düzey yöneticiler hariç diğer personelin çalışma sürelerini belirlemeye yönelik olarak sorulan soruya cevap verenlerin 22 tanesi 1 yıl ve daha az, 29 tanesi 2 yıl, 22 tanesi 3 yıl, 11 tanesi 4 yıl ve 31 tanesi de 5 yıl ve üstü sürelerde işletmelerinde üst düzey yöneticiler hariç diğer personelin ortalama olarak çalıştıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla ankete cevap veren yöneticilerin çalıştığı işletmelerdeki üst düzey yöneticiler hariç diğer çalışanların %19,1'inin 1 yıl ve daha az bir süredir, %25,2'sinin 2 yıldır, %19,1'nin 3 yıldır, %9,6'sının 4 yıldır ve %27'sinin ise 5 yıl ve üstü süredir şu andaki bulundukları işletmelerinde çalıştıkları anlaşılmaktadır.

Yöneticilere yöneltilen ve işletmelerinde yaptıkları stratejik planların süreleri ile ilgili olan soruya ankete katılanların 51 tanesi 1 yıl için, 17 tanesi iki yıl için, 22 tanesi 3 yıl ve daha fazla süre için stratejik planlama yaptıkları şeklinde cevap vermişlerdir. Bu rakamlardan hareketle değerlendirmeye alınan işletmelerin %44,3'nün 1 yıllık, %14,8'nin 2 yıllık, %19,1'inin 3 yıl ve daha fazla süreler için stratejik plan yaptıkları ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan ankete katılanların 25 tanesi işletmelerinde stratejik planlama yapmadıklarını açıklamışlardır. Bu sayı cevap verenlerin %21,7'sine karşılık gelmektedir.

Ankete dahil olan otel işletmelerinden 62 tanesi dört yıldızlı otellerden oluşurken 53 tanesi de beş yıldızlı otellerden oluşmaktadır. Dolayısıyla anketlerin %53,9'u dört yıldızlı otellerle, %46,1'i beş yıldızlı oteller ile yapılmıştır.

Otel işletmelerinin statülerine ilişkin soruya verilen cevapların üç seçenek etrafında toplandığı anlaşılmaktadır. Cevapların dağılımına göre otellerin 70 tanesi bağımsız yerli bir işletme statüsünde, 27 tanesi yerli bir zincir işletmeye bağlı olarak faaliyet göstermekte ve 18 tanesi de yabancı bir zincir otel işletmesine bağlı olarak faaliyet göstermektedir. Bu durumda ankete cevap veren otel yöneticilerinin %60,9'u bağımsız bir yerli işletmede, %23,5'i yerli bir zincir işletmeye bağlı ve %15,7'si ise yabancı bir zincir işletmeye bağlı olarak çalışmaktadırlar.

Öte yandan bu işletmelerin oda sayıları dikkate alındığında 32 denneğin 80-120 arasında, 13 denneğin 121-160 arasında, 15 denneğin 161-240 arasında ve 55 denneğin de 240'dan fazla odaları olduğunu belirttikleri görülmüştür. Dolayısıyla değerlendirmeye alınan otellerin %27,8'i 80-120, %11,3'ü 121-160, %15'i 240 ve %55'i 240'dan fazla odaya sahiptir.

Son olarak bu otellerin çalışan sayılarına ilişkin inceleme yapılmıştır ve bu otellerden 20 tanesinin 60'dan az, 16 tanesinin 61-80 arası, 16 tanesinin 81-120 arası ve 63 tanesinin 120'den fazla çalışanı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgular doğrultusunda ankete katılan otel yöneticilerinin çalıştıkları işletmelerin %17,4'ünde 60'dan az, %13,9'unda 61-80 arası, %13,4'ünde 81-120 ve %53,9'unda 120'den fazla kişi çalıştığı anlaşılmaktadır.

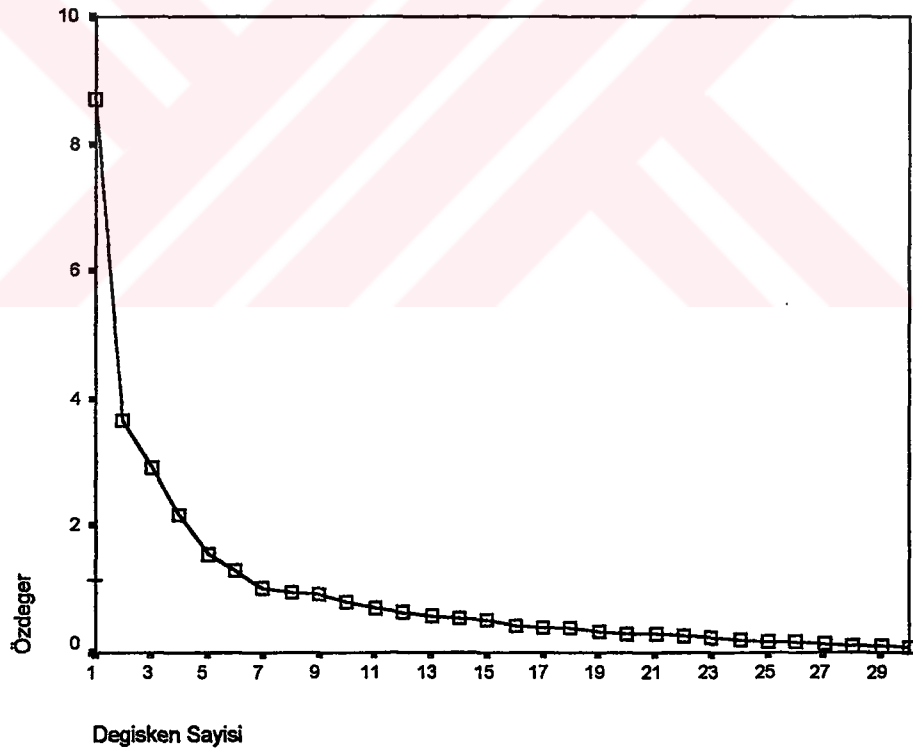
3.2.3 Verilerin Kullanılabilirliği ve Veri Azaltımı

Bu aşamada öncelikle elde edilen verilerin kullanılabilirliği tekrar incelenecektir. Daha önce yöntem bölümünde ön uygulama sonucunda ulaşılan 15 anket formu için güvenilirlik testi yapılmış ve alpfa değerinin kabul edilebilir düzeyin üzerinde çıktığı anlaşılmıştır. Bu bölümde ise değerlendirmeye alınan 115 anket formuna güvenilirlik testi uygulanarak hem ön uygulama sonucunun sağlaması yapılacak hem de deneklerin cevaplarına göre anketin iç uyumunun olup olmadığı, dolayısıyla toplanan verilerin deneklerin verdikleri cevaplar doğrultusunda kullanılabilir olup olmadığı anlaşılmaya çalışılacaktır. Güvenilirlik testi sonucunda alpfa değeri 0,93 olarak

ortaya çıkmıştır. Bu sonuç elde edilen verilerin kullanılabilir olduğunu göstermektedir.

Bu bölümde ayrıca güvenilirliğin kesin olarak belirlenmesi ve veri azaltımı yapılabilmesi ve araştırmanın bağımsız değişkenlerinin verilen cevaplara göre oluşturulabilmesi amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi kapsamında Barlett testi sonucu 1728,907 ve p 0,001 düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,77 olarak gerçekleşmiştir ki bu değer kabul edilebilir sınırların içindedir. Verilere uygulanan principal component analizinde , varimax seçeneği kullanılmış ve elde edilen scree ploot dağılımına göre öz değerleri (eigenvalue) birin üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Şekil 4.1’de de görüleceği üzere öz değerleri birin üzerinde olan altı tane faktör görünmektedir.

Şekil 3.3 Öz Değerlerin Dağılımı



Öz değerleri birin üzerinde yer alan bu altı faktörü oluşturan bileşenler, Tablo 3.7’de dönüştürülmüş bileşenler matrisi olarak verilmiştir. Faktör analizinin uygulanması sonucunda otuz değişkenin altı faktör altında toplandığı görülmüştür. Tablo 3.7’deki

sonuçlar korelasyon katsayısına benzer şekilde değerlendirilmelidir. Korelasyon katsayısında olduğu gibi çıkan faktör yüklerinin (sayısal değerler) değerlerin 1'e yakın olması değişkenler arasında güçlü ilişki olduğunun göstergesidir. Daha açık ifade edilecek olursa Tablo 3.7'de faktörlerin altında toplanan değişkenlerin birbirleriyle ilişkili oldukları ve bu şekilde altı faktörün oluştuğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan bazı değişkenlerin farklı faktör yükleri ile birden fazla faktörün altında yer aldığı görülmektedir. Bu durumda; değişken, faktör yükünün daha büyük olduğu (1'e daha yakın) faktörün altında değerlendirmeye alınacaktır.

Tablo 3.7 Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi

	1	2	3	4	5	6
Ortaama	,514	,523				
Dışevre		,628				
İevre		,733				
Strase		,780				
Uygustra		,734				
Uyguson		,683				
Yazplan		,550				
Toplantı						
Calısma			,351			,714
Acıktart						,682
Tahmin			,811			,783
Nedenetki			,806			
Istaulas			,813			
İstayoru			,740			
Kararson			,683			
Temeldeğ				,857		
Standart				,856		
Normlar				,916		
Uyumlu				,653		
Yaratds	,735					
Zamankay	,740					
Uygkolay	,409					
Uygsurec	,702				,408	
Finper	,754					
Cevtani	,738					
Etsturet	,702					
Disanalı					,563	
Sorumlu					,674	
Suerekli					,813	
Mekaniz					,841	

Ortaama: İşletmenizin orta dönemli amaçları belirlenmiştir. Dışevre: İşletmenizin dış çevresinin analizi yapılmıştır. İevre: İşletmenizin i çevresinin analizi yapılmıştır. Strasec: İşletmenizin stratejik seçenekleri değerlendirilmiştir. Uygustra: İşletmemizin stratejik seçeneklerinden en uygunu

uygulanmıştır. **Uygusun:** İşletmenizin uygulanan stratejilerinin sonuçları kontrol edilmiştir. **Yazplan:** İşletmenizin yazılı bir stratejik planı vardır. **Toplantı:** İşletmemizin üst düzey yöneticileri; stratejik planlama çalışmaları için belli aralıklarla toplanmaktadır. **Çalışma:** İşletmemizin üst düzey yöneticilerinin stratejik planlama çalışmaları için belirlenmiş çalışma saatleri vardır. **Acıktart:** İşletmemizin stratejik planlama çalışmalarında kararlar diğer yöneticilerle açık şekilde tartışılır. **Tahmin:** İşletmemizin bulunduğu çevrede gelecekteki olayların gerçekleşme olasılığı için tahmin yürütmek kolaydır. **Nedenetki:** İşletmemizin bulunduğu çevrede neden-etki ilişkisini anlamak için sağlanan bilgiler yeterlidir. **Istulas:** İşletmemizin bulunduğu çevrede işletmenin dış çevresi ile ilgili istatistiki verilere ulaşmak kolaydır. **Istayoru:** İşletmemizin bulunduğu çevrede işletmenin dış çevresi ile ilgili istatistiki verileri yorumlamak kolaydır. **Kararson:** İşletmemizin bulunduğu çevrede işletmemiz ile ilgili aldığımız kararların sonuçlarını önceden belirlemek kolaydır. **Temeldeg:** İşletmemizin sahip olduğu temel değerler stratejik planlamaya katkı sağlar. **Standart:** İşletmemizin sahip olduğu standartlar stratejik planlamaya katkı sağlar. **Normlar:** İşletmemizin sahip olduğu normlar stratejik planlamaya katkı sağlar. **Uyumlu:** İşletmemizin örgüt kültürü seçilen stratejiler ile uyumludur. **Yaratdüs:** Stratejik planlamanın çalışanların yaratıcı düşüncelerini engellemeyeceğini düşünüyorum. **Zamankay:** Stratejik planlamanın zaman kaybı olmadığını düşünüyorum. **Uygkolay:** Stratejik planlamanın uygulamasının kolay olduğunu düşünüyorum. **Uygsurec:** Stratejik planlamanın uygulama süresince bu işletmede çalışabileceğimi düşünüyorum. **Finper:** Stratejik planlamanın finansal performansımızı olumlu etkileyeceğini düşünüyorum. **Cevtanı:** Stratejik planlamanın işletmemizin çevresini tanımasını sağlayacağını düşünüyorum. **Etsturet:** Stratejik planlamanın etkili stratejiler üretebileceğini düşünüyorum. **Dısanali:** İşletmemizde dış çevre analizi sürekli olarak yapılmaktadır. **Sorumlu:** İşletmemizde işletmemizin çevresini sürekli olarak analiz edecek sorumlu bir kişi ya da birim vardır. **Sürekli:** İşletmemizde stratejik seçenekler sürekli olarak değerlendirilmektedir. **Mekaniz:** İşletmemizde uygulanan stratejilerin sonuçlarını kontrol etmek için mekanizmalar oluşturulmuştur.

Tablo 3.7’de yer alan kısaltmalar tablonun altında açıklanmıştır. Dönüştürülmüş bileşenler matrisinden de anlaşılacağı üzere ankette yer alan ve bağımsız değişkenleri oluşturan 69 önerme faktör analizi sonucunda 30 önermeye indirgenmiştir. Bu aşamada değerlendirme dışında bırakılan 39 önermenin ön uygulama yapılmasına rağmen asıl uygulamada da yer alması ön uygulamada faktör analizi yapılacak kadar örneğin elde olmamasından kaynaklanmaktadır. Öte yandan faktör analizi sonucunda bu sayıda önermenin değerlendirme dışında bırakılması sıra dışı bir uygulama değildir. Örneğin hizmet kalitesinin ölçülmesinde yaygın şekilde kullanılan servqual tekniğinin geliştirilmesi sürecinde başlangıç da 97 önerme yer alırken veri azaltma çalışmaları sonucunda tekniğin içerdiği önerme sayısı 22’ye düşürülmüştür (Zeithaml ve diğerleri, 1990:24).

Faktör analizi sonucunda oluşan bu altı faktörün adlandırılması ve bu faktörler altında yer alan değişkenlerin dağılımı Tablo 3.8’de gösterilmiştir. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ve araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturan bu faktörler sırasıyla;

- yöneticilerin düşünceleri (ankete katılan yöneticilerin stratejik planlama ile ilgili genel görüşleri),
- plan (işletmelerin stratejik planlarının varlığı ve bu planların aşamaları),
- çevresel belirsizlik (işletmenin içinde bulunduğu çevrenin stratejik planlama ile ilişkisi),
- örgüt kültürü (işletmenin örgüt kültürü ve stratejik planı ile olan ilişkisi),
- kontrol (stratejik planlama uygulamalarının kontrolü),
- yöneticilerin katılımı (üst düzey yöneticilerin stratejik plan çalışmalarına katılmaları) şeklinde açıklanabilir.

Tablo 3.8 Faktör Analizinin Özet Sonuçları

Faktörler	Faktör Yüklü	Öz değer	Tanımlanan Fark Yüzdesi	F Değeri	Alpha	P	Ortalama
Yöneticilerin Düşünceleri		8,7	29,03	18,3939	,8374	0,001	4,96
Yaratdüş	,735						
Zamankay	,740						
Uygkolay	,409						
Uygsürec	,702						
Finper	,754						
Cevtani	,738						
Etsturet	,702						
Plan		3,64	12,15	12,6894	,8847	0,001	4,62
Ortaamac	,523						
Discevre	,628						
İccevre	,733						
Strasec	,780						
Uygustra	,754						
Uyguson	,683						
Yazplan	,550						

Not: Faktörlerin altında yer alan değişkenlere ilişkin açıklamalar Tablo 3.7' nin altında yapılmıştır.

Tablo 3.8'in devamı

Faktörler	Faktör Yüklü	Özdeğer	Tanımlanan Fark Yüzdesi	F Değeri	Alpha	P	Ortalama
Çevresel Belirsizlik		2,88	9,612	4,6103	,8516	0,001	3,8
Tahmin	,811						
Nednetki	,806						
İstulas	,813						
İstayoru	,740						
Kararson	,683						
Örgüt Kültürü		2,15	7,17	6,8984	,8828	0,0002	4,62
Temeldeg	,857						
Standart	,856						
Normlar	,916						
Uyumlu	,653						
Kontrol		1,51	5,03	15,4469	,8741	0,001	3,96
Dısanali	,563						
Sorumlu	,674						
Surekli	,813						
Mekaniz	,843						
Yöneticilerin Katılımı		1,27	4,23	48,6865	,6818	0,001	4,57
Toplantı	,714						
Çalışma	,682						
Acıktart	,783						

Not: Faktörlerin altında yer alan değişkenlere ilişkin açıklamalar Tablo 3.7'nin altında yapılmıştır.

Toplam Farkın Açıklanma Oranı= 0,672 Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri =0,77

3.2.4 Farklılık Analizleri Sonucunda Ulaşılan Bulgular

Bu bölümde ankete cevap veren yöneticilerin; demografik özellikleri, işletmelerinde çalışan yöneticilerin çalışma süreleri, stratejik planlarının süreleri, işletmelerinin hukuki statüsü ve büyüklükleri doğrultusunda bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında anlamlı farklar olup olmadığı incelenmektedir. Bu çerçevede öncelikle farklılık varsayımları oluşturularak ardından bu varsayımlar test edilmektedir.

3.2.4.1 Cinsiyet

Anketi cevaplayan yöneticilerin cinsiyetlerinin bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark yaratıp yaratmadığını anlamak için varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

Ho: Cinsiyet ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur.

H1: Cinsiyet ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark vardır.

Tablo 3.9 Cinsiyet ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin Grup İstatistikleri

	Cinsiyet	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Yöneticilerin Düşünceleri	Kadın	27	1,9683	,64540	,12421
	Erkek	88	2,0633	,77640	,82276
Plan	Kadın	27	2,3810	,98816	,19017
	Erkek	88	2,3799	1,21081	,12907
Çevresel Belirsizlik	Kadın	20	3,0600	,75422	,16865
	Erkek	70	3,2429	1,26349	,15102
Örgüt Kültürü	Kadın	20	2,0875	,79171	,17703
	Erkek	70	2,2821	1,07838	,12889
Kontrol	Kadın	27	2,7870	1,23977	,23859
	Erkek	88	3,1250	1,52093	,16213
Yöneticilerin Katılımı	Kadın	20	1,9667	,76395	,17083
	Erkek	70	2,5714	1,15769	,13837

Yukarıdaki tabloda her değişken için kaç tane kadın ve erkeğin görüş bildirdiği ve bunlar ile ilgili istatistik veriler görülebilmektedir.

Tablo 3.10'dan da anlaşılacağı gibi (tüm değişkenlerde Sig.'in 0,05'den büyük olması nedeniyle Sig.'in (2-uçlu) ilk değerine bakıldığında bu değerlerin hepsinin 0,05'den büyük olduğu görülmektedir) yöneticilerin değişik cinsiyetlerden olmasıyla bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında anlamlı fark yoktur. Bu sebeple "Ho:

Cinsiyet ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur” varsayımı kabul edilecektir.

Tablo 3.10 Cinsiyet ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin T Testi

		Varyansın Eşitliği için Levene'nin Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi			
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-uçlu)	Ortalama Farklılıkları
Yöneticilerin Düşünceleri	Eşit*	2,231	,138	-,577	113	,565	-,0951
	Eşit değil**			-,637	51,198	,527	-,0951
Plan	Eşit*	,875	,352	,004	113	,997	,0011
	Eşit değil**			,005	52,163	,996	,0011
Çevresel Belirsizlik	Eşit*	8,091	,006	-,615	88	,540	-,1829
	Eşit değil**			-,808	52,163	,423	-,1829
Örgüt Kültürü	Eşit*	,646	,424	-,750	88	,455	-,1946
	Eşit değil**			-,889	41,287	,379	-,1946
Kontrol	Eşit*	1,858	,176	-1,051	113	,295	-,3380
	Eşit değil**			-1,172	52,227	,247	-,3380
Yöneticilerin Katılımı	Eşit*	2,921	,091	-2,199	88	,031	-,6048
	Eşit değil**			-2,751	46,589	,008	-,6048

* Varyansın Eşit olduğu varsayıldığında, ** Varyansın eşit olmadığı varsayıldığında.

3.2.4.2 Eğitim

Anketi cevaplayanların eğitim durumları ile bağımsız değişkenlere bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

Ho: Eğitim durumu ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur.

H1: Eğitim durumları ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark vardır.

Tablo 3.11'den anlaşılaçağı üzere (tüm değişkenlerde Sig. 0,05'den büyüktür) yöneticilerin farklı eğitim düzeylerinde olmaları ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında anlamlı fark yoktur. Bu nedenle “Ho: Eğitim durumu ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur” varsayımı kabul edilecektir.

Tablo 3.11 Eğitim Durumu ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig
Yöneticilerin Düşünceleri	Gruplar arasında	,994	2	,497	,891	,413
	Gruplar içinde	62,465	112	,558		
	Toplam	63,460	114			
Plan	Gruplar arasında	1,009	2	,504	,372	,690
	Gruplar içinde	151,925	112	1,356		
	Toplam	152,934	114			
Çevresel Belirsizlik	Gruplar arasında	4,033	2	2,016	1,494	,230
	Gruplar içinde	117,447	87	1,350		
	Toplam	121,480	89			
Örgüt Kültürü	Gruplar arasında	5,063	2	2,532	2,512	0,87
	Gruplar içinde	87,676	87	1,008		
	Toplam	92,739	89			
Kontrol	Gruplar arasında	5,378	2	2,689	1,264	,286
	Gruplar içinde	238,195	112	2,127		
	Toplam	243,573	114			
Yöneticilerin Katılımı	Gruplar arasında	4,211	2	2,105	1,744	,181
	Gruplar içinde	105,044	87	1,207		
	Toplam	109,254	89			

3.2.4.3 Yaş

Anketi cevaplayanların yaşları ile bağımsız değişkenlere bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

Ho: Yaş ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur.

H₁: Yaş ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark vardır.

Tablo 3.12’de görüleceği gibi (tüm değişkenlerde Sig. 0,05’den büyüktür) yöneticilerin farklı yaş grupları içerisinde yer alması bağımsız değişkenlere bakış açıları açısından bir fark oluşturmamaktadır. Bu nedenle “Ho: Yaş ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur” varsayımı kabul edilecektir.

Tablo 3.12 Yaş ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig
Yöneticilerin Düşünceleri	Gruplar arasında	1,574	3	,525	,941	,423
	Gruplar içinde	61,886	111	,558		
	Toplam	63,460	114			
Plan	Gruplar arasında	6,140	3	2,047	1,548	,206
	Gruplar içinde	146,794	111	1,322		
	Toplam	152,934	114			
Çevresel Belirsizlik	Gruplar arasında	3,380	3	1,127	,820	,486
	Gruplar içinde	118,100	86	1,373		
	Toplam	121,480	89			
Örgüt Kültürü	Gruplar arasında	3,216	3	1,072	1,030	,384
	Gruplar içinde	89,523	86	1,041		
	Toplam	92,739	89			
Kontrol	Gruplar arasında	,294	3	,098	,045	,987
	Gruplar içinde	243,279	111	2,192		
	Toplam	243,573	114			
Yöneticilerin Katılımı	Gruplar arasında	1,906	3	,635	,509	,677
	Gruplar içinde	107,349	86	1,248		
	Toplam	109,254	89			

3.2.4.4 Turizm Eğitimi

Anketi cevaplayan yöneticilerin turizm eğitimi alıp almadıklarına göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında farklılık olup olmadığına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

Ho: Yöneticilerin turizm eğitimi almaları ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur.

H1: Yöneticilerin turizm eğitimi almaları ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark vardır.

3.13 Turizm Eğitimi İle İlgili Grup İstatistikleri

Eğitim		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Yöneticilerin	Hayır	43	2,1761	0,88385	0,13479
Düşünceleri	Evet	72	1,9603	0,64346	0,7583
Plan	Hayır	43	2,4319	1,10150	0,16798
	Evet	72	2,3492	1,19736	0,14111
Çevresel Belirsizlik	Hayır	34	3,3294	1,07521	0,18440
	Evet	56	3,1250	1,22434	0,16361
Örgüt Kültürü	Hayır	34	2,1471	0,89213	0,15300
	Evet	56	2,2946	1,09556	0,14640
Kontrol	Hayır	43	3,4477	1,54838	0,23613
	Evet	72	2,8056	1,36236	0,16056
Yöneticilerin Katılımı	Hayır	34	2,5490	1,25229	0,21477
	Evet	56	2,3690	1,01639	0,13582

Yukarıdaki tabloda her değişken için kaç tane hayır ve evet cevabı verildiği ve bunlar ile ilgili istatistik veriler görülebilmektedir.

Tablo 3.14'den anlaşılabileceği üzere "yöneticilerin düşünceleri" adlı değişken dışındaki tüm değişkenlerde Sig.'in 0,05'den büyük olması nedeniyle Sig.'in (2-uçlu) ilk değerine bakıldığında bu değerlerin hepsinin 0,05'den büyük olduğu görülmektedir, "yöneticilerin düşünceleri" adlı değişkende ise Sig.'in 0,05'den küçük olması nedeniyle Sig.'in (2-uçlu) ikinci değerine bakıldığında bu değer 0,05'den büyük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin turizm eğitimi alıp almamaları ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur. Bu nedenle

“Ho: Yöneticilerin turizm eğitimi almaları ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur” varsayımı kabul edilecektir.

Tablo 3.14 Turizm Eğitimi İle İlgili T Testi

		Varyansın Eşitliği için Levene'nin Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi			
		F	Sig	T	Df	Sig. (2-uçlu)	Ortalama Farklılıkları
Yöneticilerin Düşünceleri	Eşit*	411	0,045	1,509	113	0,134	0,2158
	Eşit değil**			1,395	68,724	0,167	0,2158
Plan	Eşit*	0,054	0,817	0,369	113	0,713	0,0827
	Eşit değil**			0,377	94,389	0,707	0,0827
Çevresel Belirsizlik	Eşit*	0,698	0,406	0,803	88	0,424	0,2044
	Eşit değil**			0,829	76,837	0,410	0,2044
Örgüt Kültürü	Eşit*	0,884	0,350	0,663	88	0,509	-0,1476
	Eşit değil**			0,697	80,568	0,488	-0,1476
Kontrol	Eşit*	1,100	0,297	2,323	113	0,22	0,6421
	Eşit değil**			2,249	79,732	0,27	0,6421
Yöneticilerin Katılımı	Eşit*	2,408	0,124	0,745	88	0,458	0,1800
	Eşit değil**			0,708	59,011	0,482	0,1800

* Varyansın Eşit olduğu varsayıldığında, ** Varyansın eşit olmadığı varsayıldığında.

3.2.4.5 İşletme Yönetimi Eğitimi

Anketi cevaplayan yöneticilerin işletme yönetimi eğitimi alıp almadıklarına göre bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında farklılık olup olmadığına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

Ho: Yöneticilerin işletme yönetimi eğitimi almaları ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur.

H1: Yöneticilerin işletme yönetimi eğitimi almaları ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark vardır.

Tablo 3.15 İşletme Yönetimi Eğitimi İle İlgili Grup İstatistikleri

Eğitim	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması	
Yöneticilerin Düşünceleri	Hayır	41	2,1742	0,72458	0,11316
	Evet	74	1,9672	0,75242	0,8747
Plan	Hayır	41	2,4983	1,11535	0,17419
	Evet	74	2,3147	1,18371	0,13760
Çevresel Belirsizlik	Hayır	31	3,2129	0,92942	0,16693
	Evet	59	3,1966	1,28358	0,16711
Örgüt Kültürü	Hayır	31	2,2903	1,00020	0,17964
	Evet	59	2,2119	1,03891	0,13525
Kontrol	Hayır	41	3,0122	1,43935	0,22479
	Evet	74	3,0642	1,48339	0,17244
Yöneticilerin Katılımı	Hayır	31	2,5914	1,28441	0,23069
	Evet	59	2,3559	1,00547	0,13090

Yukarıdaki tabloda her değişken için kaç tane hayır ve evet cevabı verildiği ve bunlar ile ilgili istatistik veriler görülebilmektedir.

Tablo 3.16'dan da anlaşılacağı gibi tüm değişkenlerde Sig.'in 0,05'den büyük olması nedeniyle Sig.'in (2-uçlu) ilk değerine bakıldığında bu değerlerin hepsinin 0,05'den büyük olduğu görülmektedir. Buradan hareketle yöneticilerin işletme yönetimi eğitimi alıp almamaları ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur. Bu nedenle "Ho: Yöneticilerin işletme yönetimi eğitimi almaları ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur" varsayımı kabul edilecektir.

Tablo 3.16 İşletme Yönetimi Eğitimi İle İlgili T Testi

		Varyansın Eşitliği için Levene'nin Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi			
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-uçlu)	Ortalama Farklılıkları
Yöneticilerin Düşünceleri	Eşit*	0,141	0,708	1,432	113	0,155	0,2070
	Eşit değil**			1,448	85,376	0,151	0,2070
Plan	Eşit*	0,003	0,958	0,813	113	0,418	0,1836
	Eşit değil**			0,827	86,948	0,410	0,1836
Çevresel Belirsizlik	Eşit*	3,322	0,72	0,063	88	0,950	0,163
	Eşit değil**			0,069	79,145	0,945	0,163
Örgüt Kültürü	Eşit*	0,114	0,737	-0,345	88	0,731	0,785
	Eşit değil**			-0,349	63,156	0,728	0,785
Kontrol	Eşit*	0,110	0,741	-0,182	113	0,856	-0,0520
	Eşit değil**			-0,184	84,833	0,855	-0,0520
Yöneticilerin Katılımı	Eşit*	1,427	0,235	0,958	88	0,341	0,2355
	Eşit değil**			0,888	49,761	0,379	0,2355

* Varyansın Eşit olduğu varsayıldığında, ** Varyansın eşit olmadığı varsayıldığında.

3.2.4.6 Yöneticilerin Pozisyonları

Anketi cevaplayanların yönetim düzeyindeki pozisyonları ile bağımsız değişkenlere bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

Ho: Pozisyon ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur.

H1: Pozisyon ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark vardır.

Tablo 3.17'den anlaşılabileceği gibi (tüm değişkenlerde Sig. 0,05'den büyüktür) ankete katılan yöneticilerin farklı yönetim pozisyonlarında yer almaları bağımsız değişkenlere bakış açılarında anlamlı fark oluşturmamaktadır. Bu nedenle "Ho: Pozisyon ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur" varsayımı kabul edilmelidir.

Tablo 3.17 Pozisyon ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig
Yöneticilerin Düşünceleri	Gruplar arasında	1,098	3	,366	,651	,584
	Gruplar içinde	62,362	111	,562		
	Toplam	63,460	114			
Plan	Gruplar arasında	,988	3	,329	,241	,868
	Gruplar içinde	151,946	111	1,369		
	Toplam	152,934	114			
Çevresel Belirsizlik	Gruplar arasında	1,799	3	,600	,431	,731
	Gruplar içinde	119,681	86	1,369		
	Toplam	121,480	89			
Örgüt Kültürü	Gruplar arasında	7,413	3	2,471	2,490	,066
	Gruplar içinde	85,326	86	,992		
	Toplam	92,739	89			
Kontrol	Gruplar arasında	6,428	3	2,143	1,003	,394
	Gruplar içinde	237,145	111	2,136		
	Toplam	243,573	114			
Yöneticilerin Katılımı	Gruplar arasında	1,436	3	,479	,382	,766
	Gruplar içinde	107,818	86	1,254		
	Toplam	109,254	89			

3.2.4.7 Çalışma Süresi

Anketi cevaplayanların işletmede çalıştıkları yıllar ile bağımsız değişkenlere bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

Ho: Çalışılan yıl ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur.

H1: Çalışılan yıl ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark vardır.

Tablo 3.18'den çıkartılabileceği gibi plan değişkeni dışındaki diğer değişkenlerde Sig. 0,05'den büyüktür dolayısıyla plan değişkeni dışında ankete katılan yöneticilerin

işletmede çalıştıkları süre ile bağımsız değişkenlere karşı tutumlarında anlamlı fark yokken çalışan yıl ile plan değişkenine bakış açıları arasında fark vardır.

Tablo 3.18 Çalışılan Yıl ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig
Yöneticilerin Düşünceleri	Gruplar arasında	4,516	4	1,129	2,107	,085
	Gruplar içinde	58,944	110	,536		
	Toplam	63,460	114			
Plan	Gruplar arasında	15,503	4	3,876	3,102	,018
	Gruplar içinde	137,431	110	1,249		
	Toplam	152,934	114			
Çevresel Belirsizlik	Gruplar arasında	3,785	4	,946	,683	,605
	Gruplar içinde	117,695	85	1,385		
	Toplam	121,480	89			
Örgüt Kültürü	Gruplar arasında	5,875	4	1,469	1,437	,229
	Gruplar içinde	86,864	110	1,022		
	Toplam	92,739	114			
Kontrol	Gruplar arasında	9,243	4	2,311	1,085	,368
	Gruplar içinde	234,330	110	2,130		
	Toplam	243,573	114			
Yöneticilerin Katılımı	Gruplar arasında	,666	4	,166	,130	,971
	Gruplar içinde	108,589	110	1,278		
	Toplam	109,254	114			

3.2.4.8 Üst Düzey Yöneticilerin Çalışma Süresi

Üst düzey yöneticilerin işletmede çalışma sürelerinin ankete katılan yöneticilerin bağımsız değişkenlere bakış açılarını etkilemeleri ile ilgili olarak aşağıdaki varsayımlar oluşturulmuştur:

Ho: Anketi cevaplayan yöneticilerin bulundukları işletmelerde çalışan üst düzey yöneticilerin çalışma sürelerindeki farklılıklar nedeniyle bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur.

H₁: Anketi cevaplayan yöneticilerin bulundukları işletmelerde çalışan üst düzey yöneticilerin çalışma sürelerindeki farklılıklar nedeniyle bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark vardır.

Tablo 3.19 Üst Düzey Yöneticilerin Çalışma Süresi ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları

		Karelerin Toplamı	Df	Ortalamanın Karesi	F	Sig
Yöneticilerin Düşünceleri	Gruplar arasında	3,429	3	1,143	2,114	0,103
	Gruplar içinde	60,030	111	0,541		
	Toplam	63,460	114			
Plan	Gruplar arasında	9,549	3	3,183	2,464	0,066
	Gruplar içinde	143,386	111	1,292		
	Toplam	152,934	114			
Çevresel Belirsizlik	Gruplar arasında	8,085	3	2,695	2,044	0,114
	Gruplar içinde	113,395	86	1,319		
	Toplam	121,480	89			
Örgüt Kültürü	Gruplar arasında	1,031	3	0,344	0,322	0,809
	Gruplar içinde	91,708	86	1,066		
	Toplam	92,739	89			
Kontrol	Gruplar arasında	6,585	3	2,195	1,028	0,383
	Gruplar içinde	236,988	86	2,135		
	Toplam	243,573	89			
Yöneticilerin Katılımı	Gruplar arasında	4,591	3	1,530	1,257	0,294
	Gruplar içinde	104,663	111	1,217		
	Toplam	109,254	114			

Tablo 3.19’da görülebileceği gibi (tüm değişkenlerde Sig. 0,05’den büyüktür) ankete katılan yöneticilerin işletmede çalıştıkları süre ile bağımsız değişkenlere karşı

tutumlarında anlamlı fark yoktur. Bu sebeple “Ho: Anketi cevaplayan yöneticilerin bulundukları işletmelerde çalışan üst düzey yöneticilerin çalışma sürelerindeki farklılıklar nedeniyle bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur” varsayımı kabul edilecektir.

3.2.4.9 Üst Düzey Yöneticilerinin Dışındaki Çalışanların Çalışma Süreleri

Anketi cevaplayan yöneticilerin işletmelerinde çalışan üst düzey yöneticiler dışındaki çalışanların çalışma sürelerindeki farklılık nedeniyle bağımsız değişkenlere bakış açıları açısından farklılık olup olmadığına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

Ho: Yöneticilerin işletmelerinde çalışan üst düzey yöneticiler dışındaki çalışanların çalışma sürelerindeki farklılıklar nedeniyle bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur.

H1: Yöneticilerin işletmelerinde çalışan üst düzey yöneticiler dışındaki çalışanların çalışma sürelerindeki farklılıklar nedeniyle bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur.

Tablo 3.20’de görülebileceği gibi yöneticilerin “plan” (Sig. 0,041) ve “kontrol” (Sig. 0,007) değişkenine bakış açılarında farklılık söz konusudur. Bunun dışındaki değişkenlerde (Sig. 0,05’den büyüktür) ankete katılan yöneticilerin işletmede çalıştıkları süre ile bağımsız değişkenlere karşı tutumlarında anlamlı fark yoktur. Bu sebeple “plan” ve “kontrol” değişkeni dışındaki değişkenler için “Ho: Yöneticilerin işletmelerinde çalışan üst düzey yöneticilerin çalışma sürelerindeki farklılıklar nedeniyle bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur” varsayımı kabul edilecek iken “plan” ve “kontrol” değişkeni için değişikliğin var olduğu belirtilen varsayım kabul edilecektir.

Tablo 3.20 Çalışanların Çalışma Süreleri ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig
Yöneticilerin Düşünceleri	Gruplar arasında	2,314	4	0,578	1,040	0,390
	Gruplar içinde	61,146	110	0,556		
	Toplam	63,460	114			
Plan	Gruplar arasında	13,100	4	3,275	2,576	0,041
	Gruplar içinde	139,834	110	1,271		
	Toplam	152,934	114			
Çevresel Belirsizlik	Gruplar arasında	5,022	4	1,256	0,916	0,458
	Gruplar içinde	116,457	85	1,370		
	Toplam	121,480	89			
Örgüt Kültürü	Gruplar arasında	3,204	4	0,802	0,760	0,554
	Gruplar içinde	89,535	85	1,053		
	Toplam	92,739	89			
Kontrol	Gruplar arasında	29,085	4	7,271	3,729	0,007
	Gruplar içinde	214,487	110	1,950		
	Toplam	243,573	114			
Yöneticilerin Katılımı	Gruplar arasında	1,722	4	0,430	0,340	0,850
	Gruplar içinde	107,533	85	1,265		
	Toplam	109,254	89			

3.2.4.10 Stratejik Planların Süreleri

Anketi cevaplayanların işletmelerindeki stratejik planların süresi ile bağımsız değişkenlere bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

Ho: Stratejik plan süresi ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur.

H1: Stratejik plan süresi ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark vardır.

Tablo 3.21’de görülebileceği üzere yöneticilerin, işletmelerinin yaptığı stratejik planların süreleri ile yöneticilerin düşünceleri (Sig. 0,05), çevresel belirsizlik (Sig. 0,377), örgüt kültürü (Sig. 0,354) ile ilgili değişkenlere bakış açılarında farklılık yoktur. Dolayısıyla sıralanan bu değişkenler için H_0 varsayımı kabul edilirken, “plan” (Sig. 0,000), “kontrol” (Sig. 0,000) ve “yöneticilerin katılımı” (0,039) değişkenlerinde anlamlı farklar olduğu anlaşıldığı için H_1 varsayımı kabul edilecektir.

Tablo 3.21 Stratejik Plan Süresi ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA

Sonuçları

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig
Yöneticilerin Düşünceleri	Gruplar arasında	6,822	3	2,274	4,456	,005
	Gruplar içinde	56,638	111	,510		
	Toplam	63,460	114			
Plan	Gruplar arasında	58,228	3	19,409	22,749	,000
	Gruplar içinde	94,706	111	,853		
	Toplam	152,934	114			
Çevresel Belirsizlik	Gruplar arasında	2,693	3	1,346	,986	,377
	Gruplar içinde	118,787	86	1,365		
	Toplam	121,480	89			
Örgüt Kültürü	Gruplar arasında	2,187	3	1,093	1,050	,354
	Gruplar içinde	90,552	86	1,041		
	Toplam	92,739	89			
Kontrol	Gruplar arasında	39,406	3	13,135	7,141	,000
	Gruplar içinde	204,166	111	1,839		
	Toplam	243,573	114			
Yöneticilerin Katılımı	Gruplar arasında	7,881	3	3,941	3,382	,039
	Gruplar içinde	101,373	86	1,165		
	Toplam	109,254	89			

3.2.4.11 Yıldız Sayısı

Ankete katılan yöneticilerin çalıştıkları otel işletmesinin dört ya da beş yıldızlı olması ile bu yöneticilerin değişkenlere bakış açıları arasında fark olup olmadığına ilişkin varsayımlar aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

Ho: Yöneticilerin dört ya da beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışmalarından dolayı değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur.

H1: Yöneticilerin dört ya da beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışmalarından dolayı değişkenlere bakış açıları arasında fark vardır.

Tablo 3.22 Yıldız Sayısına İlişkin Grup İstatistikleri

	Yıldız Sayısı	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Yöneticilerin Düşünceleri	Dört	62	2,0599	0,82230	0,10443
	Beş	53	2,0189	0,65288	0,8968
Plan	Dört	62	2,5415	1,24946	0,15858
	Beş	53	2,1914	1,02*95	0,14024
Çevresel Belirsizlik	Dört	62	2,8682	1,00412	0,15138
	Beş	53	3,5217	1,23395	0,18194
Örgüt Kültürü	Dört	62	2,2557	1,10297	0,16628
	Beş	53	2,2228	0,94755	0,13971
Kontrol	Dört	62	3,1895	1,63384	0,20750
	Beş	53	2,8774	1,22437	0,16818
Yöneticilerin Katılımı	Dört	62	2,4015	1,25873	0,18976
	Beş	53	2,4710	0,95472	0,14077

Yukarıdaki tabloda her değişken için kaç tane dört ve beş yıldızlı otelden cevap alındığı ve bunlar ile ilgili istatistik veriler görülebilmektedir.

Tablo 3.23'den anlaşılabacağı üzere çevresel belirsizlik (Sig. 0,019), kontrol (Sig. 0,019) ve yöneticilerin katılımları (Sig. 0,046) değişkenlerinde Sig. 0,005'den küçük

olduğu için bu değişkenlerin Sig. (2-uçlu) verilerinde ikinci değerler dikkate alındığında yalnızca “çevresel belirsizlik” değişkeni açısından farklılık olduğu diğer iki değişkene yöneticilerin bakış açıları arasında farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Öte yandan geriye kalan üç değişkende Sig.’in 0,05’den büyük olması nedeniyle Sig.’in (2-uçlu) ilk değerine bakıldığında bu değerlerin hepsinin 0,05’den büyük olduğu görülmektedir. Benzer şekilde yöneticilerin bu değişkenlere bakış açıları arasında fark olmadığı anlaşılmaktadır. Son tahlilde “çevresel belirsizlik” dışında kalan değişkenlerde “yöneticilerin dört ya da beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışmalarından dolayı değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur” varsayımı kabul edilecektir.

Tablo 3.23 Yıldız Sayısına İlişkin T Testi

		Varyansın Eşitliği için Levene’nin Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi			
		F	Sig	T	Df	Sig. (2-uçlu)	Ortalama Farklılıkları
Yöneticilerin Düşünceleri	Eşit*	3,180	0,077	0,293	113	0,770	0,410
	Eşit değil**			0,298	112,422	0,766	0,410
Plan	Eşit*	2,370	0,126	1,627	113	0,106	0,3501
	Eşit değil**			1,653	112,787	0,101	0,3501
Çevresel Belirsizlik	Eşit*	5,733	0,019	-2,749	88	0,007	-0,6536
	Eşit değil**			-2,761	85,826	0,007	-0,6536
Örgüt Kültürü	Eşit*	1,623	0,206	0,152	88	0,880	0,329
	Eşit değil**			0,151	84,772	0,880	0,329
Kontrol	Eşit*	5,690	0,019	1,143	113	0,255	0,3122
	Eşit değil**			1,169	111,184	0,245	0,3122
Yöneticilerin Katılımı	Eşit*	4,097	0,046	-,0269	88	0,768	-0,695
	Eşit değil**			-0,294	80,153	0,769	-0,695

* Varyansın Eşit olduğu varsayıldığında, ** Varyansın eşit olmadığı varsayıldığında.

3.2.4.12 İşletmenin Statüsü

Anketi cevaplayanların işletmelerinin statüleri ile bağımsız değişkenlere bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

Ho: İşletmenin statüsü ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur.

H1: İşletmenin statüsü ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark vardır.

Tablo 3.24 İşletmelerin Statüleri ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA

Sonuçları

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig
Yöneticilerin Düşünceleri	Gruplar arasında	,726	2	,363	,648	,525
	Gruplar içinde	62,734	112	,560		
	Toplam	63,460	114			
Plan	Gruplar arasında	12,766	2	6,383	5,100	,008
	Gruplar içinde	140,169	112	1,252		
	Toplam	152,934	114			
Çevresel Belirsizlik	Gruplar arasında	1,864	2	,932	,678	,510
	Gruplar içinde	119,615	87	1,375		
	Toplam	121,480	89			
Örgüt Kültürü	Gruplar arasında	,518	2	,259	,245	,784
	Gruplar içinde	92,221	87	1,060		
	Toplam	92,739	89			
Kontrol	Gruplar arasında	17,350	2	8,675	4,295	,016
	Gruplar içinde	226,222	112	2,020		
	Toplam	243,573	114			
Yöneticilerin Katılımı	Gruplar arasında	,257	2	,129	,103	,903
	Gruplar içinde	108,997	87	1,253		
	Toplam	109,254	89			

Tablo 3.24'den görüleceği üzere işletmelerinin statüleri söz konusu olduğunda yalnızca "plan" (Sig. 0,008) değişkeninde ankete katılan yöneticilerin görüşlerinde

farklılık vardır. Diğer değişkenler (Sig. 0,05'den büyüktür) açısından yöneticilerin bakış açılarında anlamlı fark yoktur.

3.2.4.13 Oda Sayısı

Anketi cevaplayanların işletmelerinin oda sayıları ile bağımsız değişkenlere bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

Ho: İşletmenin statüsü ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur.

H1: İşletmenin statüsü ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark vardır.

Tablo 3.25 Oda Sayıları ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları

		Karelerin Toplamı	Df	Ortalamanın Karesi	F	Sig
Yöneticilerin Düşünceleri	Gruplar arasında	1,776	3	,592	1,065	,367
	Gruplar içinde	61,684	111	,556		
	Toplam	63,460	114			
Plan	Gruplar arasında	11,191	3	3,730	2,921	,037
	Gruplar içinde	141,743	111	1,277		
	Toplam	152,934	114			
Çevresel Belirsizlik	Gruplar arasında	5,740	3	1,913	1,422	,242
	Gruplar içinde	115,740	86	1,346		
	Toplam	121,480	89			
Örgüt Kültürü	Gruplar arasında	,041	3	,014	,013	,998
	Gruplar içinde	92,698	86	1,078		
	Toplam	92,739	89			
Kontrol	Gruplar arasında	2,601	3	,867	,339	,754
	Gruplar içinde	240,971	111	2,171		
	Toplam	243,573	114			
Yöneticilerin Katılımı	Gruplar arasında	5,549	3	1,850	1,534	,212
	Gruplar içinde	103,705	86	1,206		
	Toplam	109,254	89			

Tablo 3.25’den anlaşılabacağı gibi işletmenin oda sayısı dikkate alındığında yöneticilerin “plan” (Sig. 0,037) değişkenine bakış açılarında fark olduğu anlaşılmaktadır. Diğer değişkenlerde ise Sig. 0,05’den büyük olduğu için ankete katılan yöneticilerin işletmelerinin oda sayıları ile bağımsız değişkenlere karşı bakış açılarında fark bulunmamaktadır.

3.2.4.14 Personel Sayısı

Tablo 3.26 Personel Sayıları ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig
Yöneticilerin Düşünceleri	Gruplar arasında	3,143	3	1,048	1,928	,129
	Gruplar içinde	60,317	111	,543		
	Toplam	63,460	114			
Plan	Gruplar arasında	11,786	3	3,929	3,090	,030
	Gruplar içinde	141,148	111	1,272		
	Toplam	152,934	114			
Çevresel Belirsizlik	Gruplar arasında	6,977	3	2,326	1,747	,163
	Gruplar içinde	114,502	86	1,331		
	Toplam	121,480	89			
Örgüt Kültürü	Gruplar arasında	,184	3	,061	,057	,982
	Gruplar içinde	92,555	86	1,076		
	Toplam	92,739	89			
Kontrol	Gruplar arasında	5,418	3	1,806	,842	,474
	Gruplar içinde	238,155	111	2,146		
	Toplam	243,573	114			
Yöneticilerin Katılımı	Gruplar arasında	2,620	3	,873	,704	,552
	Gruplar içinde	106,634	86	1,240		
	Toplam	109,254	89			

Anketi cevaplayan yöneticilerin işletmelerinin personel sayıları ile bağımsız değişkenlere bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

Ho: İşletmenin statüsü ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur.

Hi: İşletmenin statüsü ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark vardır.

Tablo 3.26'dan anlaşılabacağı gibi işletmenin personel sayısı dikkate alındığında yöneticilerin "plan" (Sig. 0,030) değişkenine bakış açıları arasında fark olduğu anlaşılmaktadır. Diğer değişkenlerde ise Sig. 0,05'den büyük olduğu için ankete katılan yöneticilerin işletmelerinin personel sayıları ile bağımsız değişkenlere karşı bakış açıları arasında fark bulunmamaktadır.

Yukarıda yapılan analizler sonucunda yöneticilerin bazı değişkenlere karşı farklı yaklaşımları olduğu anlaşılmıştır. Farklılıkların hangi noktalarda olduğu konusunda fikir edinebilmek için ilgili değişkenlerle ilgili olarak aşağıda çapraz tablolara yer verilmiştir.

Tablo 3.27 Yıldız Sayısı – Çevresel Belirsizlik Değişkeni İlişkisi

(Dört Yıldızlı Otel Sayısı =44 , Beş Yıldızlı Otel Sayısı = 46)

Önergeler	Yıldız Sayısı	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kısmen Katılıyor	Kararsız	Kısmen Katılmıyor	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor
Tahmin	Dört Yıldız	11	5	16	4	5	-	3
	Beş Yıldız	2	9	14	5	3	11	2
Deden – Etki	Dört Yıldız	4	8	23	3	3	1	2
	Beş Yıldız	2	10	15	5	9	5	-
İstulaş	Dört Yıldız	7	7	21	5	2	2	-
	Beş Yıldız	4	16	12	1	8	9	-
İstiyorum	Dört Yıldız	8	10	19	7	-	-	-
	Beş Yıldız	2	18	11	3	7	5	-
Kararson	Dört Yıldız	7	6	22	7	1	-	1
	Beş Yıldız	1	6	21	2	6	7	3

Not: Önergelerin açılımları Tablo 3.7 sayfa 118'de verilmiştir.

Yukarıdaki tabloda dört ve beş yıldızlı otel yöneticilerinin çevresel belirsizlik ile ilgili önermeler hakkındaki görüşlerinin dağılımları yer almaktadır. Tablo 3.27’den de anlaşılacağı üzere beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticileri dört yıldızlı otel işletmelerin yöneticilerine göre önermeler ile ilgili daha fazla olumsuz görüş bildirmişlerdir. Oransal olarak da durum aynıdır.

Tablo 3.28’de dört ve beş yıldızlı otel yöneticilerinin kontrol değişkeni ile ilgili önermeler hakkındaki görüşlerinin dağılımları yer almaktadır. Tablo 3.28’den de anlaşılacağı üzere beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticileri dört yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerine göre önermeler ile ilgili daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir. Oransal olarak da durum aynıdır.

Tablo 3.28 Yıldız Sayısı – Kontrol Değişkeni İlişkisi
(Dört Yıldızlı Otel Sayısı = 62 , Beş Yıldızlı Otel Sayısı = 53)

Önermeler	Yıldız Sayısı	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Dışşanali	Dört Yıldız	12	19	11	11	3	2	4
	Beş Yıldız	6	25	18	1	1	1	1
Sorumlu	Dört Yıldız	15	9	13	8	2	7	8
	Beş Yıldız	8	13	6	7	5	10	4
Sürekli	Dört Yıldız	14	19	10	7	4	5	3
	Beş Yıldız	6	27	14	1	2	2	1
Mekaniz	Dört Yıldız	8	17	10	10	4	7	6
	Beş Yıldız	7	22	12	3	4	4	1

Not: Önermelerin açılımları Tablo 3.7 sayfa 118’de verilmiştir.

Tablo 3.29’da işletmelerin planlama süreleri ve yöneticilerin kontrol değişkeni kapsamındaki önermelerle ilgili görüşlerinin dağılımı yer almaktadır. Dağılım incelendiğinde gerek sayısal gerekse oransal açıdan dış çevrenin analizi, kontrol ile sorumlu kişilerin varlığı, kontrolün sürekliliği ve kontrol için mekanizmalar

oluşturulması konularında bir yıldan uzun süreler için plan yapan işletmelerde çalışan yöneticilerin daha olumlu görüş bildirdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 3.29 Planlama Süresi – Kontrol Değişkeni İlişkisi

(1 yıllık plan yapan otel Sayısı = 51 , 2 yıllık plan yapan otel sayısı = 17, 3 yıl ve üstü plan yapan otel sayısı = 22, plan yapmayan otel sayısı = 25)

Önergeler	Planlama Yılı	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kısmen Katılıyor	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Dışşanali	1 yıl	8	17	16	6	2	1	1
	2 yıl	2	11	3	-	1	-	-
	3 yıl ve üstü	5	11	4	1	-	-	1
	Plan yok	3	5	6	5	4	2	3
Sorumlu	1 yıl	10	12	8	6	2	8	5
	2 yıl	5	3	4	2	2	1	-
	3 yıl ve üstü	6	4	5	1	2	1	3
	Plan yok	2	3	2	6	1	7	4
Sürekli	1 yıl	8	22	13	3	2	1	2
	2 yıl	3	9	3	-	-	2	-
	3 yıl ve üstü	7	8	4	1	2	-	2
	Plan yok	2	7	4	4	2	4	4
Mekaniz	1 yıl	5	21	12	6	3	1	3
	2 yıl	4	6	5	1	-	1	-
	3 yıl ve üstü	6	7	2	3	3	1	-
	Plan yok	-	5	3	3	2	8	4

Not: Önergelerin açılımları Tablo 3.7 sayfa 118’de verilmiştir.

Tablo 3.30 Planlama Süresi – Yöneticilerin Katılımı Değişkeni İlişkisi

(1 yıllık plan yapan otel Sayısı = 51 , 2 yıllık plan yapan otel sayısı = 17, 3 yıl ve üstü plan yapan otel sayısı = 22)

Önergeler	Planlama Yılı	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kısmen Katılıyor	Kararsız	Kısmen Katılmıyor	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor
Toplantı	1 yıl	20	17	9	2	5	-	-
	2 yıl	8	6	2	1	3	-	-
	3 yıl ve üstü	12	9	1	-	-	-	-
Çalışma	1 yıl	7	12	13	2	5	9	3
	2 yıl	2	4	3	4	-	2	2
	3 yıl ve üstü	4	8	5	1	1	3	-
Acıktart	1 yıl	14	16	12	3	5	-	3
	2 yıl	10	3	2	2	-	-	2
	3 yıl ve üstü	13	7	1	1	1	-	-

Not: Önergelerin açılımları Tablo 3.7 sayfa 118’de verilmiştir.

Tablo 3.30’da işletmelerin planlama süreleri ve yöneticilerin katılımı değişkeni kapsamındaki önermelerle ilgili görüşlerinin dağılımı yer almaktadır. Dağılım incelendiğinde gerek sayısal gerekse oransal açıdan stratejik planlama için yapılan toplantılara katılım, belirlenmiş çalışma saatlerinin varlığı ve planlama sürecinde kararların tartışılarak alınması konularında bir yıldan uzun süreler için plan yapan işletmelerde çalışan yöneticilerin daha olumlu görüş bildirdiği anlaşılmaktadır.

Çapraz tablolar yardımıyla oteller yıldız sayıları ve planlama süreleri açısından incelendiğinde beş yıldızlı otellerin (53 tane) %41,5’i (22 otel), dört yıldızlı otellerin (62 adet) %27,41’i (17 otel) iki yıl ve üzeri süreler için stratejik planlama yaptıkları görülmektedir. Benzer yolla yapılan analiz sonucunda yabancı bir zincir işletmeye bağlı otellerin (18 otel) hepsi stratejik planlama yapmalarının yanı sıra %50’sinin (9 otel) iki yıl ve üstü süreler için stratejik planlama yaptığı belirlenmiştir. Durum yerli zincir işletmelere bağlı oteller için irdelendiğinde (27 otel) beş işletme stratejik planlama yapmasallarda otellerin %33’ü (9 otel) iki yıl ve üzeri süreler için planlama

yapmaktadır. Son olarak bağımsız yerli işletmeler incelendiğinde (70 otel) %28,57'sinin planlama yapmadığı, %30'unun iki yıl ve üzeri süreler için planlama yaptığı ve geri kalanın da bir yıllık süreler için planlama yaptığı görülmüştür.

3.2.5 Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Analizi Sonucunda Ulaşılan Bulgular

Faktör analizi aracılığıyla yapılan veri azaltımı ve bağımsız değişkenlerin belirlenmesinin ardından çoklu regresyon analizi uygulamaları ile değişkenler arasındaki ilişki incelenecektir. Araştırmanın bağımlı değişkeni daha önce de belirtildiği üzere finansal performanstır. Araştırmada finansal performansı açıklayabilecek kriterler ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin irdelenmesi sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

İşletmelerin finansal performansını açıklayacak kriter olarak işletmelerin geçmiş iki yıllık doluluk oranları dikkate alındığında diğer bir deyişle doluluk oranları bağımlı değişken olarak kabul edilerek bağımsız değişkenler ile aralarındaki ilişki çoklu regresyon analizi uygulanarak incelendiğinde sonuçlar %95 güven aralığında çıkmadığı için ($p=0,13$) bu kriter analiz dışında bırakılmıştır.

İşletmelerin finansal performansını açıklayacak kriter olarak işletmelerin geçmiş iki yıllık satışları dikkate alındığında diğer bir deyişle satış oranları bağımlı değişken olarak kabul edilerek bağımsız değişkenler ile aralarındaki ilişki çoklu regresyon analizi uygulanarak incelendiğinde sonuçlar %95 güven aralığında çıkmadığı için ($p=0,73$) bu kriter analiz dışında bırakılmıştır.

İşletmelerin finansal performansını açıklayacak kriter olarak işletmelerin geçmiş iki yıllık karlılık oranları dikkate alındığında diğer bir deyişle karlılık oranları bağımlı değişken olarak kabul edilerek bağımsız değişkenler ile aralarındaki ilişki çoklu regresyon analizi uygulanarak incelendiğinde sonuçlar %95 güven aralığında çıkmadığı için ($p=0,2$) bu kriter analiz dışında bırakılmıştır.

İşletmelerin finansal performansını açıklayacak kriter olarak işletmelerin geçmiş iki yıllık maliyet oranları dikkate alındığında diğer bir deyişle maliyet oranları bağımlı değişken olarak kabul edilerek bağımsız değişkenler ile aralarındaki ilişki çoklu regresyon analizi uygulanarak incelendiğinde sonuçlar %95 güven aralığında çıkmadığı için ($p=0,6$) bu kriter analiz dışında bırakılmıştır.

İşletmelerin finansal performansını açıklayacak kriter olarak işletmelerin geçmiş iki yıllık doluluk oranlarının rakipleri ile karşılaştırılması dikkate alındığında diğer bir deyişle doluluk oranlarının rakipler ile karşılaştırılması bağımlı değişken olarak kabul edilerek bağımsız değişkenler ile aralarındaki ilişki çoklu regresyon analizi uygulanarak incelendiğinde Tablo 3.31’de gösterildiği üzere bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ($R \text{ Kare} = 0,159$) ilişki olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3.31 Rakiplerin Doluluk Oranlarına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	B	t	Sig t
Sabit	0,539	1,066	0,290
Yöneticilerin Düşünceleri	0,299	2,288	0,025
Plan	0,072	0,496	0,621
Çevresel Belirsizlik	0,081	0,734	0,465
Örgüt Kültürü	0,047	0,409	0,684
Kontrol	0,021	0,165	0,869
Yöneticilerin Katılımı	0,006	- 0,056	0,955

Çoklu Regresyon = 0,398 $R \text{ Kare} = 0,159$ Uyarlanmış $R \text{ Kare} = 0,098$

$F = 2,611$

$p = 0,02$

İşletmelerin finansal performansını açıklayacak kriter olarak işletmelerin geçmiş iki yıllık satış oranlarının rakipler ile karşılaştırılması dikkate alındığında diğer bir deyişle satış oranlarının rakipler ile karşılaştırılması bağımlı değişken olarak kabul edilip bağımsız değişkenler ile aralarındaki ilişki çoklu regresyon analizi uygulanarak incelendiğinde Tablo 3.32 gösterildiği üzere bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ($R \text{ Kare} = 0,238$) ilişki olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3.32 Rakiplerin Satış Oranlarına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	B	t	Sig t
Sabit	0,494	1,144	0,256
Yöneticilerin Düşünceleri	0,199	1,600	0,113
Plan	0,153	1,112	0,269
Çevresel Belirsizlik	- 0,037	- 0,351	0,726
Örgüt Kültürü	0,125	1,158	0,250
Kontrol	0,212	1,722	0,089
Yöneticilerin Katılımı	- 0,028	- 0,255	0,799

Çoklu Regresyon = 0,488 R Kare = 0,238 Uyarlanmış R Kare = 0,183

F = 4,330

p = 0, 001

İşletmelerin finansal performansını açıklayacak kriter olarak işletmelerin geçmiş iki yıllık kar oranlarının rakipler ile karşılaştırılması dikkate alındığında diğer bir deyişle kar oranlarının rakipler ile karşılaştırılması bağımlı değişken olarak kabul edilerek bağımsız değişkenler ile aralarındaki ilişki çoklu regresyon analizi uygulanarak incelendiğinde Tablo 3.33’de gösterildiği üzere bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında (R Kare = 0,244) ilişki olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3.33 Rakiplerin Karlılığına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	B	t	Sig t
Sabit	0,348	0,695	0,489
Yöneticilerin Düşünceleri	0,233	1,879	0,064
Plan	0,273	1,987	0,050
Çevresel Belirsizlik	0,110	1,052	0,296
Örgüt Kültürü	0,087	0,805	0,423
Kontrol	0,008	0,062	0,951
Yöneticilerin Katılımı	- 0,074	- 0,676	0,501

Çoklu Regresyon = 0,494 R Kare = 0,244 Uyarlanmış R Kare = 0,190

F = 4,469

p = 0, 001

İşletmelerin finansal performansını açıklayacak kriter olarak işletmelerin geçmiş iki yıllık maliyet oranlarının rakipler ile karşılaştırılması dikkate alındığında diğer bir deyişle maliyet oranlarının rakipler ile karşılaştırılması bağımlı değişken olarak kabul edilerek bağımsız değişkenler ile aralarındaki ilişki çoklu regresyon analizi uygulanarak incelendiğinde Tablo 3.34’de gösterildiği üzere bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında (R Kare = 0,255) ilişki olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3.34 Rakiplerin Maliyet Oranlarına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	B	t	Sig t
Sabit	0,713	1,410	0,162
Yöneticilerin Düşünceleri	0,160	1,298	0,198
Plan	0,405	2,970	0,004
Çevresel Belirsizlik	0,063	0,605	0,547
Örgüt Kültürü	0,059	0,555	0,581
Kontrol	- 0,011	- 0,092	0,927
Yöneticilerin Katılımı	- 0,102	- 0,937	0,351

Çoklu Regresyon = 0,505 R Kare = 0,255 Uyarlanmış R Kare = 0,201
F = 4,725 p = 0,001

Yukarıda uygulama sonuçları verilen çoklu regresyon analizlerine ilişkin yapılacak bir genel değerlendirme ile bu araştırmada “stratejik planlama ve finansal performans arasında ilişki olmadığı” ortaya konulmuştur.

Diğer taraftan stratejik planların başarıyla uygulanmasının finansal performansa olumlu etki ettiği görüşü ortaya çıkmıştır. Bu amaçla stratejik planların başarıyla uygulanması bağımlı değişken olarak kabul edilerek, bağımsız değişkenler ile arasındaki ilişki çoklu regresyon analizi ile incelendiğinde bağımlı değişken ve bağımsız değişkenler arasında (R Kare = 0,35209) ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu ilişkinin varlığını gösteren analiz sonuçları Tablo 3.35’de gösterilmektedir.

Bu ilişkinin varlığından hareketle “stratejik planların başarıyla uygulanması işletmelerin finansal performansını olumlu yönde etkiler” sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 3.35 Stratejik Planların Başarıyla Uygulanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	B	T	Sig t
Sabit	0,587	1,796	0,076
Yöneticilerin Düşünceleri	0,190	1,660	0,100
Plan	0,251	1,963	0,053
Çevresel Belirsizlik	0,053	0,545	0,587
Örgüt Kültürü	0,026	0,268	0,789
Kontrol	0,123	1,077	0,284
Yöneticilerin Katılımı	0,173	1,685	0,958

Çoklu Regresyon = 0,593 R Kare = 0,352 Uyarlanmış R Kare = 0,304

F = 7,426

p = 0,001

Ayrıca bu analiz sonucunda bağımlı değişken olarak kabul edilen stratejik planların başarıyla uygulanmasını (sig T = ,0530) en iyi şekilde açıklayan bağımsız değişkinin plan olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.36 Planların Gerçek Verilere Dayandırılmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	B	t	Sig t
Sabit	- 0,2	0,238	0,812
Yöneticilerin Düşünceleri	0,144	1,657	,101
Plan	-,0415	-0,424	,672
Çevresel Belirsizlik	-0,131	-1,792	,076
Örgüt Kültürü	0,160	2,139	,035
Kontrol	0,205	2,391	,019
Yöneticilerin Katılımı	-0,045	-0,587	,558
Başarılı Plan	0,624	7,576	,000

Çoklu Regresyon = 0,802 R Kare = 0,643 Uyarlanmış R Kare = 0,612

F = 20,872

p = 0,001

Bu aşamada yukarıda bağımlı değişken olarak kullanılan plan uygulaması bağımsız değişkenlerin içine konularak planlama çalışmalarının gerçek verilere dayalı olarak yapılması; bağımlı değişken ve bağımsız değişkenler arasında çok ciddi bir ilişkinin ($R \text{ Kare} = ,64334$) varlığını ortaya koymaktadır. Bu ilişkinin varlığını gösteren analiz sonuçları Tablo 3.36’da yer almaktadır.

Bu ilişkinin varlığından hareketle “stratejik planların gerçek verilere dayandırılarak hazırlanması finansal performansı olumlu yönde etkiler” sonucu ortaya çıkmaktadır.

3.2.6 Değişkenlere İlişkin Önermelerin Değerlendirilmesi

Veri azaltımı sonucunda oluşan bağımsız değişkenler ile ilgili önermelerin değerlendirilmesi betimleyici istatistik çerçevesinde ortaya çıkma sıklığı (frekans) ve yüzde analizleri kullanılarak incelenecektir. Bu şekilde ankete cevap veren yöneticilerin önermeler hakkındaki genel değerlendirmeleri elde edilmiş olacaktır. Bu değerlendirme hem diğer ülkelerdeki yöneticilerin hem de ülkemizde büyüklük açısından ilk yüz içerisinde yer alan işletmelerin yöneticilerinin stratejik planlamaya genel yaklaşımları ile dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerinin yaklaşımlarının karşılaştırılmasına olanak sağlayacaktır. Bu noktadan hareketle bağımsız değişkenler altında yer alan önermelerin analiz sonuçları aşağıda sıralanmıştır.

Yöneticilerin düşünceleri: Bu değişkenin kapsadığı önermeler için 115 yönetici görüş bildirmiştir.

“Stratejik planlamanın çalışanların yaratıcı düşüncelerini engellemeyeceğini düşünüyorum” önermesine yöneticilerin %81,7’si (94 yönetici) katıldıklarını belirtmişlerdir.

“Stratejik planlamanın zaman kaybı olmadığını düşünüyorum” önermesine yöneticilerin %83,5’i (96 yönetici) katıldıklarını belirtmişlerdir.

“Stratejik planlamanın uygulamasının kolay olduğunu düşünüyorum” önermesine %47’si (54 yönetici) katıldıklarını belirtmişlerdir.

“Stratejik planlamanın uygulama süresince bu işletmede çalışabileceğimi düşünüyorum” önermesine yöneticilerin %68,7’si (79 yönetici) katıldıklarını belirtmişlerdir.

“Stratejik planlamanın finansal performansımızı olumlu etkileyeceğini düşünüyorum” önermesine yöneticilerin %80’ni (97 yönetici) katıldıklarını belirtmişlerdir.

“Stratejik planlamanın işletmemizin çevresini tanımasını sağlayacağını düşünüyorum” önermesine yöneticilerin %80’ni (92 yönetici) katıldıklarını belirtmişlerdir.

“Stratejik planlamanın etkili stratejiler üretebileceğini düşünüyorum” önermesine yöneticilerin %84,3’ü (97 yönetici) katıldıklarını belirtmişlerdir.

Plan: Bu değişkenin kapsadığı önermeler için 115 yönetici görüş bildirmiştir.

“İşletmemizin orta dönemli amaçları belirlenmiştir” önermesine yöneticilerin %73,9’u (85 yönetici) katıldıklarını belirtmişlerdir.

“İşletmemizin dış çevresinin (politik, ekonomik, sosyal, teknolojik ve ekolojik çevre) analizi yapılmıştır” önermesine yöneticilerin %65,2’si (75 yönetici) katıldığını belirtmişlerdir.

“İşletmemizin iç çevresinin (hizmet üretimi, finansman, pazarlama, insan kaynakları) analizi yapılmıştır” önermesine yöneticilerin %75,7’si (87 yönetici) katıldığını belirtmiştir.

“İşletmemizin stratejik seçenekleri değerlendirilmiştir” önermesine yöneticilerin %74,8’i (86 yönetici) katıldığını belirtmiştir.

“İşletmemizin stratejik seçeneklerinden en uygunu uygulanmıştır” önermesine yöneticilerin %60,9’u (70 yönetici) katıldığını belirtmiştir.

“İşletmemizde uygulanan stratejilerin sonuçları kontrol edilmiştir” önermesine yöneticilerin %67,8’i (78 yönetici) katıldığını belirtmiştir.

Çevresel belirsizlik: Bu değişkenin kapsadığı önermeler için 90 yönetici görüş bildirmiştir.

“İşletmemizin bulunduğu çevrede gelecekteki olayların gerçekleşme olasılığı için tahmin yürütmek kolaydır” önermesine yöneticilerin %30’u (27 yönetici) katıldığını belirtmiştir.

“İşletmemizin bulunduğu çevrede neden-etki ilişkisini anlamak için sağlanan bilgiler yeterlidir” yöneticilerin %26,7’si (24 yönetici) katıldığını belirtmiştir.

“İşletmemizin bulunduğu çevrede işletmenin dış çevresi ile ilgili istatistiki verilere ulaşmak kolaydır” önermesine yöneticilerin %37,8’i (34 yönetici) katıldığını belirtmiştir.

“İşletmemizin bulunduğu çevrede işletmenin dış çevresi ile ilgili istatistiki verileri yorumlamak kolaydır” önermesine yöneticilerin %42,2’si (38 yönetici) katıldığını belirtmiştir.

“İşletmemizin bulunduğu çevrede işletmemiz ile ilgili aldığımız kararların sonuçlarını önceden belirlemek kolaydır” önermesine yöneticilerin %22,2’si (20 yönetici) katıldığını belirtmiştir.

Örgüt kültürü: Bu değişkenin kapsadığı önermeler için 90 yönetici görüş bildirmiştir.

“İşletmemizin sahip olduğu temel değerler stratejik planlamaya katkı sağlar” önermesine yöneticilerin %73,3’ü (66 yönetici) katıldığını belirtmiştir.

“İşletmemizin sahip olduğu standartları stratejik planlamaya katkı sağlar” önermesine yöneticilerin %74,6’sı (68 yönetici) katıldığını belirtmiştir.

“İşletmemizin sahip olduğu normlar stratejik planlamaya katkı sağlar” önermesine yöneticilerin % 74,4’ü (67 yönetici) katıldığını belirtmiştir.

“İşletmemizin örgüt kültürü seçilen stratejiler ile uyumludur” önermesine yöneticilerin % 57,3’ü (52 yönetici) katıldığını belirtmiştir.

Kontrol: Bu değişkenin kapsadığı önermeler için 115 yönetici görüş bildirmiştir.

“İşletmemizde dış çevre analizi sürekli olarak yapılmaktadır” önermesine yöneticilerin % 53,9’u katıldığını belirtmiştir.

“İşletmemizde işletmemizin çevresini sürekli olarak analiz edecek sorumlu bir kişi ya da birim vardır” önermesine yöneticilerin %39,1’i (45 yönetici) katıldığını belirtmiştir.

“İşletmemizde stratejik seçenekler sürekli olarak değerlendirilmektedir” önermesine yöneticilerin %57,4’ü (66 yönetici) katıldığını belirtmiştir.

“İşletmemizde uygulanan stratejilerin sonuçlarını kontrol etmek için mekanizmalar oluşturulmuştur” önermesine yöneticilerin %47’si (54 yönetici) katıldığını belirtmiştir.

Yöneticilerin katılımı: Bu değişkenin kapsadığı önermeler için 90 yönetici görüş bildirmiştir.

“İşletmemizin üst düzey yöneticileri, stratejik planlama çalışmaları için belli aralıklarla toplanmaktadır” önermesine yöneticilerin %80’ni (72 yönetici) katıldığını belirtmiştir.

“İşletmemizin üst düzey yöneticileri, stratejik planlama çalışmaları için belirlenmiş çalışma saatleri vardır” önermesine yöneticilerin %41,4’ü (37 yönetici) katıldığını belirtmiştir.

“İşletmemizin stratejik planlama çalışmalarında kararlar diğer yöneticilerle açık şekilde tartışılır” önermesine %70’i (63 yönetici) katıldığını belirtmiştir.

3.2.7 Açık Uçlu Soruya İlişkin Bulgular

Açık uçlu soruya ilişkin bulgular, anket formunun beşinci bölümünde yer alan “Otel işletmelerinde stratejik planlama konusunda eklemek istediğiniz başka hususlar var mı?” sorusu ile toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilmiştir.

Posta yoluyla gönderilen anket formları içinden bu soruya cevap veren yönetici sayısı 4’dür. Anket formlarının elden dağıtılarak toplandığı kısımda ise bu soruya cevap veren yöneticilerin sayısı 17’dir. İkinci kısımda yer alan yöneticilerden bu sorunun cevabı alınırken yapılandırılmamış görüşme tekniği kullanılarak elde edilen verilerin niteliği artırılmaya çalışılmıştır.

Bu kapsamda değerlendirilen 21 anket formuna göre 7 tane işletme stratejik planlama yapmamaktadır. Stratejik planlama yapmayan işletmelerin planlama yapmama nedenleri ile ilgili görüşleri aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- İşletme sahip ya da sahipleri modern yönetim tekniklerini gerekli görmemektedirler. Bu düşünceden hareketle işletmelerinin yöneticilerinin bu

yönde çalışma yapmaları durumunda maliyetlerin artacağını düşünerek, stratejik planlama çalışmalarına engel olmaktadır (3 işletme).

- Yöneticiler, işletmelerini küçük ölçekli işletmeler olarak nitelendirdikleri ve stratejik planların büyük ölçekli işletmeler tarafından yapıldığını düşündükleri içi stratejik planlama yapmadıklarını açıklamışlardır (2 işletme).
- Bir yönetici stratejik planlama yapmaksızın yıllardır oda satışlarında sıkıntı yaşamadıklarını, bu nedenle de var olan yönetim anlayışı ile işlerini sürdürmekten memnun olduklarını belirtmiştir.
- Bir yönetici strateji kavramını bildiğini fakat stratejik planlamanın nasıl yapıldığı hakkında bilgisi olmadığını, öğrenmek için de zamanı olmadığını ifade etmiştir.

İşletmelerinde stratejik planlama yapıldığını belirten 14 yönetici de stratejik planlarını birer yıllık süreler için hazırladıklarını belirtmişlerdir. Bu stratejik planların amacı, işletmelerin satışlarını planlamak, ödeme dengesini oluşturmak, tedarikçiler ile ilgili çalışmaları yürütmek ve yüksek sezonda geçici personeli nereden ve ne şekilde sağlayabileceklerini belirlemek şeklinde özetlenebilir.

İşletmelerinde stratejik planlama yapıldığını ifade eden yöneticiler bu planların üst düzey yöneticiler ve işletme sahiplerinin görüşlerinden hareketle yapıldığını belirtmişlerdir. Ayrıca üst düzey yöneticilerin haftada en az iki defa toplandığını açıklamışlardır. Bu işletme yöneticilerinin beş tanesi üst düzey yöneticilerinin her gün toplanarak çalışmaları yürüttüklerini ifade etmiştir.

Yöneticiler (12) faaliyet alanlarında çevresel belirsizliğin yoğun olmadığını düşünmekte, bununla birlikte ülkenin ekonomik istikrarsızlığından dolayı dövizin seyrini izlemekte zorlandıklarını belirtmektedirler. Öte yandan rakipleri ile ilgili satış verilerine, doluluk oranlarına vb. bilgilere ulaşmanın kolay olduğunu ifade etmektedirler (17 işletme).

Yöneticilerin çoğunluğu örgüt kültürünün stratejik planlamanın uygulanmasına katkı sağlayacağını düşünürken, bazı yöneticiler (4 işletmede) stratejik planın örgüt

kültürüne etki edebileceğini ve örgüt kültürünü yeniden yapılandırabileceğini ifade etmektedir. İşletmelerinde stratejik planlama yapıldığını belirten yöneticilerden 13 tanesi, stratejik planlama yapmayan işletmelerin yöneticilerinin toplumsal kültürün etkisinde kalmış olabileceklerini açıklamaktadırlar. Bu yöneticiler toplumsal kültürümüzün planlama yapma yerine gelişen olaylara karşı tavır belirlemeye yatkın olduğunu belirtmektedirler.

Yöneticilerin 12 tanesi stratejik planlamanın finansal performansı olumlu etkileyeceğini belirtirken, 5 tanesi finansal performansın yükseltilmesinde stratejik planlama yapılmadan da başarıya ulaşılabileceğini belirtmişlerdir. Stratejik planlamanın finansal performansı olumlu etkileyeceğini düşünen 12 yöneticiye kendi işletmelerinin finansal performansları sorulduğunda ülkenin genel ekonomik durumundan etkilenmelerine rağmen rakiplerine göre durumlarının iyi olduğunu ifade etmişlerdir.

Son olarak yüz yüze görüşülen 17 yöneticinin hiç birisi gizlilik kaydı gerekçesiyle istenmesine rağmen işletmelerinin finansal verilerini açıklamamışlardır. Ayrıca bu yöneticilerden 10 tanesi bu tür bilgilerin hiç bir otel yöneticisi tarafından açıklanmayacağını da belirtmiştir.

3.2.8 Bulgulara İlişkin Sonuçlar

- Araştırma kapsamında 115 anket formundaki veriler analiz edilmiştir. Bu sayı araştırmanın ana kütlelerinin %37,33'üne karşılık gelmektedir. Analizi yapılan anket formlarının geri dönüş sayısı dikkate alındığında ilk sırayı Antalya'nın, geri dönüş oranı dikkate alındığında ilk sırayı Muğla'nın aldığı anlaşılmaktadır.
- Ön büro müdürlerinin örgüt yapısı içerisinde odalar bölümü müdürünün yerini aldığı belirlenmiştir.
- Değerlendirme kapsamındaki otel işletmelerinin %44,3'nün 1 yıllık, %14,8'nin 2 yıllık, %19,1'inin 3 yıl ve daha fazla süreler için stratejik plan

yaptıkları ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan stratejik planlama yapmayan işletmelerin oranı ise %21,7'dir.

- Ankette bağımsız değişkenleri temsil eden önermeler için yapılan güvenilirlik testi sonucunda verilerin kullanılabilir olduğu ortaya çıkmıştır.
- Veri azaltımı için faktör analizi uygulaması sonucunda; yöneticilerin düşünceleri, plan, çevresel belirsizlik, örgüt kültürü, kontrol ve yöneticilerin katılımı olmak üzere altı bağımsız değişken tespit edilmiştir. Bu altı değişkenin otuz adet önermeyi kapsadığı anlaşılmıştır.
- “Yöneticilerin düşünceleri” değişkeni bağlamında yöneticilerin stratejik planlama ile ilgili genel olarak; çalışanların yaratıcı düşüncelerinin engellemeyeceği, zaman kaybı olmadığı, uygulamasının kolay olduğu, işletmelerinin finansal performanslarını olumlu etkileyeceği, işletmelerinin çevrelerini tanımasını sağlayacağı ve stratejik planlamanın etkili stratejiler üretebileceği yönünde düşündükleri belirlenmiştir. Ayrıca ankete katılan yöneticilerin, işletmelerinin stratejik planlarını uyguladıkları süre içerisinde aynı işletmede çalışabilecekleri görüşünde oldukları da ortaya çıkarılmıştır.
- Veri azaltımı sonucunda “plan” değişkeni içerisinde stratejik planın aşamaları içinde yer alması gereken misyon ve uzun dönemli amaçlar aşamalarının yer almadığı belirlenmiştir.
- “Çevresel belirsizlik” değişkeni kapsamında; işletmelerinin bulunduğu çevrede gelecekteki olayların gerçekleşme olasılığı için tahmin yürütme, işletmenin dış çevresi ile ilgili istatistiki verilere ulaşma ve yorumlama, işletmelerin aldıkları kararların sonuçlarını önceden belirlemenin kolay ve neden-etki ilişkisini anlamak için sağlanan bilgilerin yeterli olduğuna ilişkin önermeler yer almaktadır. Yöneticilerin yaklaşık üçte birlik kısmı bu önermelere katılmaktadır. Dolayısıyla yöneticiler genel olarak çevresel belirsizliğin düşük olmadığı yönünde birleşmektedirler.
- “Örgüt kültürü” değişkeni çerçevesinde yöneticiler genel olarak; işletmelerinin sahip olduğu temel değerlerin, standartların ve normların stratejik planlamaya katkı sağladığı ve işletmelerinin örgüt kültürlerinin seçilen stratejiler ile uyumlu olduğu görüşündedirler.

- “Kontrol” değişkeni kapsamında yöneticiler genel olarak; işletmelerinde dış çevre analizinin sürekli olarak yapıldığını ve bu iş için bir kişi ya da birimin sorumlu olduğunu belirtmişlerdir. Dahası, işletmelerinde stratejik seçeneklerin sürekli olarak değerlendirildiğini ve uygulanan stratejilerin sonuçlarını kontrol etmek için mekanizmalar oluşturduklarını açıklamışlardır.
- “Yöneticilerin katılımı” değişkeni içerisinde yöneticiler genel olarak; üst düzey yöneticilerin stratejik planlama çalışmaları için belli aralıklarla toplandıklarını, bunun için belirlenmiş çalışma saatleri olduğunu ve stratejik planlama çalışmalarında kararların diğer yöneticilerle açık şekilde tartışıldığını ifade etmişlerdir.
- Farklılık analizleri sonucunda yöneticilerin cinsiyet, eğitim, yaş, turizm eğitimi almaları, işletme yönetimi eğitimi almaları, işletme içindeki pozisyonları ve işletmelerindeki üst düzey yöneticilerin çalışma süreleri konularında farklı gruplarda yer almalarına rağmen bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark olmadığı anlaşılmaktadır.
- Farklılık analizleri sonucunda yöneticilerin işletmede çalıştıkları süreler, işletmenin statüsü, oda sayısı ve personel sayısı konularında farklı gruplar içinde yer almaları “plan” değişkenine bakış açılarında farklılık oluşturduğunu göstermektedir. Ayrıca yöneticilerin, işletmelerin stratejik plan süreleri dikkate alındığında “plan, kontrol ve yöneticilerin katılımı” değişkenlerine, yıldız sayıları araştırıldığında “çevresel belirsizlik” değişkenine ve işletmede üst düzey yöneticilerin dışındaki çalışanların çalışma süreleri incelendiğinde “plan ve kontrol” değişkenlerine bakış açılarında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte yöneticilerin bu kapsam içindeki diğer değişkenlere bakış açılarında fark olmadığı anlaşılmaktadır.
- Çoklu regresyon analizleri sonucunda yukarıda belirtilen değişkenler ile bağımlı değişken olan finansal performans arasında bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Öte yandan, çoklu regresyon analizleri sonucunda stratejik planlamanın sağlıklı uygulanmasının işletmenin yalnızca finansal performansına değil aynı zamanda genel performansına da etki ettiği belirlenmiştir.

- Ankette yer alan açık uçlu soruya verilen cevaplardan; stratejik planların birer yıllık süreler için yapıldığı, üst düzey yöneticilerin planlamaya katkı sağladıkları ve bu amaç için sık sık toplandıkları, örgüt kültürünün stratejik planların uygulanmasına katkı sağladığı anlaşılmaktadır. Ayrıca stratejik planlamanın finansal performansı olumlu etkileyeceği görüşü hakimdir. Diğer taraftan stratejik planlama yapılmama nedenleri olarak; işletme sahip ya da sahiplerinin istememeleri, var olan yönetim anlayışı ile işletmelerin başarılı şekilde çalışmaları ve küçük işletmelerin stratejik plan yapmalarına gerek olmadığına ilişkin kanının varlığı gösterilebilir.



SONUÇ

Bu bölümün amacı bir önceki bölümde ortaya konulan bulguların tartışılması ve araştırma sonucunun açıklanmasıdır. Bu doğrultuda öncelikle bulgular stratejik planlama - finansal performans literatürü de dikkate alınarak değerlendirilecektir. Daha sonra bu tezin amacı doğrultusunda, ortaya çıkan sonuçlar açıklanacaktır. Son olarak ortaya çıkan çalışma sonuçları doğrultusunda otel işletmelerinde çalışan üst düzey yöneticiler ve bu konu ile ilgili olarak akademik çalışma yapacak olan kişiler için önerilere yer verilecektir.

Bu tezde veri toplamak için elde edilen anketlerin oranı, bu konu ile ilgili olarak daha önce yapılan ve veri toplama tekniği olarak anketi kullanan çalışmaların oranlarından (Phiipls (1996), Schaffer ve Litschert (1990), Dev ve Olsen (1989), Dev (1989) ve Schaffer ve Spenser (1988)) kayda değer düzeyde yüksektir. Dolayısıyla bu konu hakkında birincil veri toplamanın yalnızca ülkemizde değil aynı zamanda stratejik planlamanın geniş kullanım alanı bulduğu A.B.D ve İngiltere gibi ülkelerde de kolay olmadığı anlaşılmaktadır. Veri toplamadaki zorluğa rağmen bu çalışmada veri toplama sürecinin ciddiyetle yürütülmesi sonucunda ulaşılan yeterli örneklem sayısı diğer çalışmalarda uygulanamayan faktör ve çoklu regresyon analizleri gibi keşfe yönelik istatistiki testlerin uygun şekilde kullanılmasına olanak sağlamıştır. Bu sayede değişkenlerin belirlenmesi ve değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması konularında daha sağlıklı bir yaklaşım sergilenebilmiştir. Diğer taraftan, örneklem sayısının anlamlı istatistiksel çıkarımlar yapabilecek düzeyde olmasına rağmen çok olmadığı da belirtilmelidir.

Geri dönüşü sağlanan anket formları coğrafi açıdan değerlendirildiklerinde anket formlarının yoğun olarak Batı Akdeniz ve Güney Ege sahillerinde faaliyet gösteren ve tatil otelleri olarak nitelendirilebilecek dört ve beş yıldızlı otel işletmelerini kapsadığı anlaşılmaktadır. Ülkemizde turizm ve ticaret açısından önemli olarak kabul edilebilecek İstanbul ve Ankara gibi şehirlerden sağlanan anket formları daha azdır. Bu durum araştırmanın bir kısıtı olarak elde edilen bulguların tatil otelleri için genelleme yapılmasına daha rahat olanak sağlamaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin onda dokuzu yüksek öğrenim görmüştür. Ayrıca bu yöneticilerin yarısından fazlası turizm ve işletme yönetimi eğitimi almışlardır. İlk bölümde ülkemizdeki oteller için nitelikli personel bulmakta yaşanan güçlükler önemli sorunlar (Önkal, 2001) arasında sıralanmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim düzeyleri ve eğitim alanları dikkate alındığında, en azından üst düzey yöneticiler göz önünde bulundurulduğunda, belli ölçüde bu sorunun aşıldığı anlaşılmaktadır. Yine yöneticilerin yaşları dikkate alındığında, yarısından fazlasının 35 yaş altı yaş grupları içerisinde -genç yaş grubu içinde- yer alması ve ağırlıklı olarak turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksek okullarından mezun olmaları dikkate alındığında, bu yüksek okulların giderek dört ve beş yıldızlı otellerde daha fazla oranda üst düzey yönetici yetiştirilmesine katkıda bulundukları sonucuna ulaşılmaktadır. Süreç içerisinde bu okullarda yetişen yönetici adaylarının okullarında öğrendikleri modern yönetim tekniklerini işletmelerinde uygulamaları da beklenebilir. Böylece yakın gelecekte dünyadaki büyük otelleri değişime zorlayacak temel konulardan birisi olan yeni yönetim anlayışlarının (Olsen ve diğerleri, 1998) bizim ülkemizdeki büyük otel işletmelerinde uygulanmaları beklenecektir.

Büyük otel işletmelerinin organizasyon yapıları incelendiğinde odalar ile ilgili bölümün odalar bölümü müdürü tarafından yönetildiği anlaşılmaktadır (Walker, 1996). Bununla birlikte bu araştırma da anlaşılmıştır ki ülkemizdeki büyük otel işletmelerinin örgüt yapıları içerisinde odalar bölümü müdürlüğüne olması gerektiği şekilde yer verilmemektedir. Bu bölümün görevini ise normalde odalar bölümü müdürlüğünün altında yer alması gereken ön büro müdürlüğü yerine getirmektedir. Bu bulgu ülkemizdeki büyük otel işletmelerinin örgüt yapılarında odalar bölümünün farklı şekilde yapılandırıldığının göstergesidir.

Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinin beşte dördü stratejik planlama yaptıklarını açıklarken geriye kalan beşte birlik kısmı stratejik planlama yapmadıklarını açıklamışlardır. Yapılan stratejik planların nitelikleri dikkate alınmadan yapılacak bir değerlendirme de bu durumun ülkemizde büyüklük açısından ilk yüze giren işletmeler ile kıyaslanmaları durumunda dört ve beş yıldızlı

otel işletmelerinde dikkate değer oranda stratejik planlama yapıldığı anlaşılmaktadır. Öte yandan ülkemizde büyüklük açısından ilk yüz işletme içerisinde yer alan işletmelerin çoğunluğunun stratejik planlarını sırasıyla 1 ile 3 yıllık, 1 yıl ve daha az ve üç yıldan fazla süreler için hazırladıkları belirlenmiş iken (Eren ve diğerleri, 2000:100) dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin hazırladıkları stratejik planların çoğunluğunun 1 yıllık süreler için hazırlandığı anlaşılmaktadır. Bu konu işletmelerin içinde bulundukları istikrarsız çevre ile ilişkilendirilebilir. Ülkemizdeki büyük işletmelerin stratejik planlarını kısa süreler çerçevesinde gerçekleştirmeleri, içlerinde bulundukları çevrenin istikrarsızlığına dayandırılmaktadır (Eren ve diğerleri, 2000). Birinci bölümde açıklandığı üzere yapılan az sayıdaki araştırma sonuçları göstermiştir ki Türkiye'deki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri hızla değişen bir çevrede faaliyet göstermektedirler ve değişimin ortaya çıkardığı sonuçlardan hızla etkilenmektedirler. Ayrıca otel işletmeleri ile ilgili literatür incelemesi sonucunda da benzer bulgulara ulaşılmış ve otel işletmelerinin günümüzde dinamik bir çevre içinde çalışmalarını sürdürdükleri anlaşılmaktadır (Dev ve Olsen, 1989; Chon ve Olsen, 1989). Dinamik çevre, gelecek ile ilgili tahminlemenin yapılmasının güç ve belirsizliklerin sürekli olduğu çevreyi anlatmaktadır. Bu çalışmada elde edilen bulgular da ülkemizdeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin belirsizliğin yüksek olduğu bir çevrede çalışmalarını sürdürdüklerini gösteriyor. Ortaya çıkan bu durum bu işletmelerin stratejik planlama sürelerini kısa tutmalarının nedenlerinden biri olarak kabul edilecektir.

Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde stratejik planların sürelerinin bir yıl ile sınırlandırılmasının diğer bir nedeni işletme yöneticilerinin stratejik planlama kavramına yaptıkları yaklaşım ile açıklanabilir. Yöneticilerin bir yıllık stratejik planlama olarak açıkladıkları planlar aslında stratejik planlamanın gelişim sürecinde ilk aşamayı oluşturan ve bütçe kontrolü olarak adlandırılan (Glueck ve diğerleri, 1982) planlar olarak algılanabilirler. Ankette yer alan açık uçlu sorunun analizinde de görüleceği üzere yöneticiler stratejik planlarını birer yıllık süreler için işletmelerin satışları, ödemeler dengesi, tedarikçiler ile ilişkiler ve personel sağlanması gibi konuları içerecek şekilde hazırlamaktadırlar. Bu durum hazırlanan stratejik planların daha çok bütçe kontrolü ve operasyon planlaması şeklinde yapıldığını gösterse de

konu hakkında genelleme yapılabilecek sayıda örneklem olmadığı için yöneticilerin açıklamaları doğrultusunda bu planlar stratejik plan olarak kabul edilecektir.

Araştırma sonucunda ülkemizde dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde stratejik planlama yapılmasına rağmen bu planlar ile işletmelerin finansal performansları arasında bir ilişkinin olmadığı anlaşılmaktadır. Daha açık bir anlatımla bu işletmelerde gerçekleştirilen stratejik planlar işletmelerin finansal performanslarını etkilememektedir. İkinci bölümde ayrıntılı şekilde açıklandığı gibi stratejik planlama-finance performans arasında ilişki olduğu yönünde genel kabul görmüş bir düşüncenin varlığından söz edilememekte ve bunun nedenleri sıralanmaktadır. Diğer taraftan da son yıllarda yayınlanan araştırma sonuçları stratejik planlama ve finansal performans arasında olumlu yönde ilişkilerin varlığını ortaya koymaktadır. Türkiye'deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan stratejik planlar ile bu işletmelerin finansal performansları arasında ilişki bulunamamasının nedenleri yukarıda çizilen çerçevede içinde bir kaç nedene dayandırılabilir.

Bunlardan ilki; hazırlanan stratejik planların kalitesinin düzeyidir. Bu çalışmanın amaçları arasında Türkiye'deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan stratejik planların kalite düzeylerini belirlemek yer almadığı için veri toplama aşamasında bu konuya yönelik araştırma yapılmamıştır. Bununla birlikte yapılan faktör analizi sonucu ortaya çıkan ve araştırmanın bağımsız değişkenleri içinde yer alan plan değişkeni incelendiğinde stratejik planlamanın önemli aşamalarından olan misyon belirleme aşamasının ülkemizdeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yerine getirilmediği anlaşılmaktadır. Bu durum doğal olarak stratejik planların kalitesini olumsuz etkileyebilmesine rağmen yalnızca bu bulgu ile yapılan stratejik planların kalite düzeyleri ile ilgili olarak doygunluk sağlayıcı yorum yapılamayacaktır. Bu noktadan hareketle, hazırlanan stratejik planlar ile finansal performanslar arasında ilişki olmayışının stratejik planların kaliteleri ile ilgili olup olmadığı ilişkilendirilememektedir.

Ülkemizdeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan stratejik planların finansal performanslarını etkilememelerinin ardındaki nedenlerden bir diğeri bu

stratejik planların süreleridir. Yukarıda açıklandığı üzere adı geçen işletmelerin stratejik planları stratejik planlama açısından kısa olarak kabul edilebilecek süreleri kapsamaktadır. Diğer taraftan stratejik planlamanın süresinin uzunluğunun işletmenin finansal performansını olumlu etkilediği (Brews ve Hunt, 1999) bilinmektedir. Dahası Rule ve Fulmer stratejik planların en az iki yıllık, Robinson ve Pearce üç ile beş yıllık ve Bracker ve Pearson beş yıldan fazla süreler için hazırlandığında finansal performansa olumlu katkıları olduğunu açıklamışlardır. Bu görüşler doğrultusunda, ülkemizdeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan stratejik planların finansal performansı etkilememesinin önemli nedeni olarak hazırlanan planların sürelerinin kısalığı gösterilebilir.

İkinci bölümde ayrıntılı şekilde stratejik planlama – finansal performans ilişkisinin varlığı üzerinde görüş birliğine ulaşılamamış olunmasının nedenleri açıklanmıştır. Bu nedenlerden bir tanesin de araştırmalarda finansal performansı ölçmek için kullanılan ölçütler üzerinde uzlaşmanın sağlanamaması (Powell, 1992; Veliyath ve Shortell, 1993) olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmada finansal performansı ölçmek için kullanılan ölçütler çalışmanın uygulama alanının getirdiği kısıtlardan dolayı diğer çalışmalara göre farklılık içermektedir. Araştırma süresince görüşülen üst düzey yöneticilerden hiç birisi istenmesine rağmen finansal verilerini açıklamamıştır. Bu durum Ehtiyar'ın (2002) otel işletmelerinde çalışanların bilgi verme konusunda isteksiz olduklarına ilişkin görüşünü desteklemektedir. Dolayısıyla bu çalışmada finansal performansı ölçmek için kullanılan ölçütler stratejik planlama - finansal performans ilişkisinin olumlu olarak belirlendiği çalışmaların ölçütleri ile içerik açısından aynı olmasına rağmen birebir aynı ölçütler değildirler. Bu durumun stratejik planlama - finansal performans ilişkisinin belirlenememesine etki edebileceği göz ardı edilmemelidir. Bu noktada dikkate alınması gereken bir diğer konu ise bu olasılığı destekleyecek bir verinin olmamasıdır.

Stratejik planlar ile dört ve beş yıldızlı otel işletmelerin finansal performansları arasında bir ilişki ortaya çıkmasa da yöneticilerin stratejik planlamaya bakış açılarının olumlu olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticilerin stratejik planların işletmelerin finansal performanslarını olumlu etkileyeceği, işletmelerinin çevrelerini

tanımlarını sağlayacağı ve etkili stratejiler üreteceği gibi düşünceleri Glaister ve Falshaw'un (1999) İngiltere'de yaptığı çalışmaların sonuçları ile benzeşmektedir. Ayrıca yapılan farklılık analizleri sonucunda yöneticilerin cinsiyetlerinin, yaşlarının, eğitim durumlarının ve işletme içindeki pozisyonlarının bağımsız değişkenlere bakış açılarında farklılık oluşturmadığı anlaşılmıştır ki bu aşamada yöneticilerin genelinin stratejik planlamaya olumlu yaklaştığının göstergesi olarak anlaşılmalıdır. Diğer taraftan yöneticilerin yerli ya da yabancı bir zincir işletmeye bağlı olarak çalışmaları, çalıştıkları işletmelerde oda ve personel sayılarının fazla olması ve halen çalışmakta oldukları işletmelerde uzun süredir çalışıyor olmaları stratejik planlamaya bakış açılarının olumlu olmasında etki etmektedir. Bu doğrultuda stratejik planlarını uzun süreler için hazırlayan işletmelerde çalışan yöneticiler planlamayı, planların kontrolünü ve yöneticilerin planlama sürecine katılımlarını diğerlerine göre daha önemsemektedirler. Bunun dışında beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticiler çevresel belirsizliğin çalıştıkları çevrede daha yüksek olduğu görüşündedirler. Benzer şekilde beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticiler işletmelerinin dış çevre analizlerinin yapılmasını ve uygulanan stratejilerin sonuçlarının kontrol edilmesini dört yıldızlı otellerde çalışan yöneticilere göre daha ön plana çıkarmaktadırlar. Sonuç olarak araştırmaya katılan yöneticilerin geneli stratejik planlamaya olumlu baksalar da yöneticilerin çalışma süreleri, hazırlanan stratejik planların süreleri ve işletmelerinin statüleri ile birlikte büyüklükleri yöneticilerin stratejik planlamaya olumlu bakmasında etkili olmaktadır. Bu durum işletme büyüklüğünün yöneticilerin stratejik planlamaya bakış açılarında etkili olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Araştırma sonucunda stratejik planlama – finansal performans ilişkisi bulunamamasına rağmen ortaya çıkan bir diğer önemli nokta ise stratejik planların başarıyla uygulanmalarının finansal performansı olumlu etkileyeceği görüşüdür. Benzer şekilde yöneticiler planların gerçek verilere dayalı olarak yapıldığı takdirde finansal performansın olumlu şekilde etkileneceğini düşünmektedirler. Bu düşüncelere rağmen var olan durumda stratejik planlar ile finansal performans arasında bir ilişkinin olmaması dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde stratejik planlama yapılmasına rağmen yapılan stratejik planların

uygulama sürecinde ve bir takım sorunlar olabileceği düşüncesi ile birlikte stratejik planlama için kullanılan verilerin gerçekliği ile ilgili bazı soruların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Stratejik planların uygulamaları stratejik planlama literatüründe ayrı ve önemli bir yer aldığı için bu çalışmada ayrıntılı olarak konuya girilmemiştir. Dolayısıyla bu çalışma stratejik planların uygulamasına ilişkin ayrıntılı verileri içermemesi nedeniyle konuyla ilgili daha ayrıntılı yorum yapılamayacaktır.

Örgüt kültürlerinin stratejilerin belirlenmesi ve stratejilerin gösterecekleri performans üzerinde son derece etkili olduğu (Kemp ve Dwyer, 2001; Alpkan, 2000) daha önce açıklanmıştı. Bu nedenle işletmelerin hazırladıkları stratejik planların örgüt kültürü ile uyumlu olması başarılarını etkileyecektir. Bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin bu durumun bilincinde oldukları anlaşılmakta ve stratejik seçeneklerini örgütlerinin kültürlerine uygun olarak belirledikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca, araştırma sonucundan üst düzey yöneticilerin stratejik planlama çalışmalarına aktif olarak katıldıkları ve kararları diğer yöneticilerle tartışarak aldıkları anlaşılmaktadır. Bu durum, stratejik planlama çalışmalarına üst düzey yönetimin doğrudan destek vermesi ve yöneticilerin işin içinde olduklarını göstermesi açısından önemli olması (Ramanujam ve Venkatraman, 1987) yanı sıra ülkemizdeki yönetim kültürü ile çelişmesi açısından da dikkate değerdir. Çünkü bu sonuçlar Türk Yönetim Kültürü içerisinde yer aldığı savunulan; bilimsel yönetim ve uygulamalara yer verilmez, planlı ve düzenli iş görme alışkanlığı yoktur ve karar alma başkalarına havale edilir (Çağlar, 2001) gibi görüşlerin aksine araştırmaya katılan yöneticilerinin genelinin belirtilen görüşlerin doğrultusunda hareket etmediklerini göstermektedir. Diğer taraftan her ne kadar bazı yöneticiler stratejik planlama yapmayan otel işletmelerinin planlama yapmama nedenlerini toplumsal kültür ile ilişkilendirse de verilen yanıtlar doğrultusunda toplumsal kültür ile dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin stratejik planlama yapıp yapmamaları arasında bir ilişki kurulamamıştır. Bununla birlikte bu çalışma, stratejik planların A.B.D. ve İngiltere gibi yakın kültürel bağları olan ülkeler dışındaki farklı kültürlerdeki otel işletmelerinde de stratejik planlama çalışmalarının yapıldığını ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmanın amaçları dikkate alındığı ulaşılan temel sonuçlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

- Ülkemizdeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde işletme düzeyinde stratejik planlama çalışmaları yapılmaktadır,
- Yapılan stratejik planlama çalışmaları ile bu otel işletmelerinin finansal performansları arasında bir ilişki yoktur,
- Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan stratejik planlama çalışmalarının finansal performansı olumlu yönde etkilememesinin en önemli nedeni yapılan stratejik planların sürelerinin kısa tutulmasıdır.
- Stratejik planların kısa tutulmasının ardındaki temel neden ise işletmelerin içinde bulundukları çevresel belirsizliğin yüksek olmasıdır.
- Stratejik planlama – finansal performans arasında ilişki bulunamamasına rağmen bu yöneticiler stratejik planlamanın gerçek verilere dayandırılarak yapıldığında ve başarılı şekilde uygulandıklarında işletmelerinin finansal performanslarını olumlu etkileyeceklerini düşünmektedirler.

Bu çalışma ülkemizdeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde gerek stratejik planlama gerekse stratejik planlama – finansal performans ilişkisinin araştırılması konusunda yapılan ilk çalışmadır. Dolayısıyla bu çalışma stratejik planlama açısından durum tespiti yapılması ve stratejik planlama – finansal performans arasında ki ilişkinin incelenmesi açısından bir başlangıç çalışması olma özelliği içermektedir. Bununla birlikte araştırma süreci içerisinde bu çalışmanın temel olarak kabul edilip bazı araştırmaların yapılmasının gerekli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırma konularını aşağıdaki gibi sıralamak olanaklıdır;

- Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan stratejik planların niteliklerinin belirlenmesi,
- Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde stratejik planlama için kullanılan araçların belirlenmesi,
- Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde stratejik planların uygulanmasında karşılaşılan sorunlar,
- Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde stratejik planlama yapan işletmelerle yapmayanların finansal performanslarının karşılaştırılması,

- Toplumsal kültürün stratejik planlamaya olan etkisinin belirlenmesi.

Bu çalışma sürecinde ve sonucunda ulaşılan noktada çalışmaya konu olan işletmelerin yöneticileri için aşağıdaki önerilerin sunulması uygun görülmektedir;

- Yöneticiler stratejik planların sürelerini çevresel belirsizliğin yüksek olması nedeniyle genellikle bir yıllık süre ile sınırlı tutmaktadırlar. Fakat yukarıda açıklandığı üzere stratejik planların finansal performansa olumlu katkı sağlayabilmeleri için en az iki yıllık bir süre gereklidir. Ayrıca yöneticilerin beşte dördünün halen çalıştıkları işletmelerde iki yıl ve daha fazla süredir çalışıyor olmaları ve üçte ikilik kısmının hazırlanan stratejik planların uygulanma süresince aynı işletmede çalışabileceklerini düşünmeleri stratejik planların bir yıldan daha uzun süreler için hazırlanabileceğini göstermektedir. Bu nedenle hazırlanan stratejik planlar en az iki yıllık süreleri kapsamalıdır.
- Yöneticiler işletmelerine ait bilgileri gizlilik gerekçesiyle akademisyenlere vermek istememektedirler fakat istenilen bilgiler gizlilik derecesi yüksek olan bilgiler değildir. Dolayısıyla bu durum akademisyenlerin hareket alanını kısıtlamakta, veri toplamakta güçlük yaşamalarına neden olmakta ve araştırmalarını belirli kısıtlar içinde gerçekleştirmelerine neden olmaktadır. Ulaşılabilecek bilgiler stratejik planlama literatürüne katkı sağlayacağı ve bu katkıdan yalnızca akademisyenler değil yöneticiler de yararlanabileceği için yöneticiler bu konuda daha duyarlı davranmalıdırlar.

KAYNAKÇA

Aaker, D.A. (1998). *Developing Business Strategies*, Beşinci Baskı, New York: John Waley & Sons, Inc.

Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitavevi.

Alpkan, L. (2000). 'Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı', *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 1-19.

Altunoğlu, A.E. (2001a). 'Stratejik Planlamada İki Farklı Okul : Kalsik ve Yönetimsel Karar Yaklaşımları', *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 60-74.

Altunoğlu, A.E. (2001b). 'Stratejik Planlama Süreci ve Firma Performansı: Çevre Belirsizliğinin Rolü', 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, 24-26 Mayıs 2001 (www. isletme. istanbul. edu. Tr / duyurular / kongrebook / 38 / kongre. Htm).

Anderson, D.R., Sweeney, D.J. ve Williams, T.A. (1993). *Statistics for Business and Economics*, Beşinci Baskı, Minneapolis: West Publishing Company.

Andersen, T.J. (2000). 'Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance', *Long Range Planning*, 33 (2), 184-200.

Andrews, K.R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*, Illinois: Dow Jones-Irwin Inc.

Angelo, R.M. ve Vladimir, A.N. (1998). *An Introduction to Hospitality Today*, Üçüncü Baskı, Florida: Educational Institute American Hotel & Motel Association.

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill.

Ansoff, I. (1987). 'The Emerging Paradigm of Strategic Behaviour', *Strategic Management Journal*, 8, 501-515.

Ansoff, I. ve McDonell, E. (1990). *Implanting Strategic Management*, İkinci Baskı, New York: Prentice Hall.

Ansoff, I. (1991). 'Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering The Basic Premises Of Strategic Management''. *Strategic Management Journal*, 12 (6), 449-461.

Armstrong, J.S. (1982). 'The Value of Formal Planning for Strategic Decision: Review of Empirical Research', *Strategic Management Journal*, 3, 197-221.

Athiyaman, A. ve Robertson, R.W. (1995). 'Strategic Planning In Large Tourism Firms: An Empirical Analysis', *Tourism Management*, 16 (3), 199-205.

Birdir, K. (2000). 'Türkiye'de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri üzerine Bir Araştırma', *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11(Eylül –Aralık), 142-148.

Bititci, U.S., Suwignjo, P. ve Carrie, A.S. (2001). 'Strategy Management Through Quantitative Modelling of Performance Measurement Systems', *International Journal of Production Economics*, 69, 15-22.

Boon, I. (2001). 'Developing Strategic Thinking As A Core Competency', *Management Decision*, 39 (1), 63-70.

Boon, I. ve Christodoulou, C. (1996). 'From Strategic Planning to Strategic Management', *Long Range Planning*, 29 (4), 543-551.

Boyacıgiller, N.A. (2000). 'Örgüt Biliminden Türk Yöneticilerinin Alacağı Dersler: Bazı Uyarılar ve Öneriler', içinde Z. Aycan (Ed.), *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, 3-23, Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları.

Boyd, B.K (1991). 'Strategic Planning and Financial Performance: a Meta-Analytic Review', *Journal of Management Studies*, 28 (4), 353-374.

Boyd, B.K. ve Elke, R.E. (1998). 'A Measurement Model Of Strategic Planning', *Strategic Management Journal*, 19 (2), 181-192.

Brayson, J.M. (1995). *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations*, San Fransisco: Jossey-Bass.

Brews, P. ve Hunt, M.R. (1999). 'Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate', *Strategic Management Journal*, 20 (10), 889-913.

Brown, J.B. ve McDonnell, B. (1995). 'The Balanced Score-Card: Short-Term Guest or Long-Term Resident?', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(2/3), 7-11.

Byars, L.L. (1987). *Strategic Management: Planning and Implementation, Concepts and Cases*, İkinci Baskı, New York: Harper & Row.

Campell, A. ve Alexander, M. (1997). 'What's Wrong With Strategy?', *Harvard Business Review*, 75 (6), 42-51.

Capon, N. ve Farley, J.U. (1994). 'Strategic Planning and Financial Performance: More Evidence', *Journal of Management Studies*, 31(1), 105-111.

Cass, B. ve Walt, A. (2001). 'Strategic Planning', *Bank Marketing*, 33(8), 26-32.

Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprise*, Cambridge: Mass MIT Press.

Chon, K. ve Olsen, M.D. (1989). 'Applying the Strategic Management process in the Management of Tourism Organizations', *Tourism Management*, 11 (3), 206-213.

Clark, M.A., Riley, M.J., Wilkie, E. ve Wood, R. (1999). *Researching and Writing Dissertations in Hospitality and Tourism*, London: International Thomson Business Press.

Clearly T. (1996). *Sun Tzu Savaş Sanatı*, Çeviren:Sibel Özbodun, Zeynep Ataman, İkinci Baskı, İstanbul: Anahtar Kitaplar Yayınları.

Cryer, J.D. ve Miller, R.B. (1991). *Statistics for Business: Data Analysis and Modelling*, Boston: Pws-Kent Publishing Company.

Coakes, S.J. ve Steed, L.G. (2001). *SPSS Analysis Without Anguish*, New York: John Wiley & Sons Australia, Ltd.

Curwin, J. ve Slater, R. (1993). *Quantitative Methods for Business Decisions*, Üçüncü Baskı, London: Chapman & Hall.

Çağlar, İ. (2001). 'Yönetim – Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Bir Çalışma', *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(3), 125-147.

Dalyan, F. (2002). 'Stratejik Yönetim Alanında Yapılmış Lisansüstü Çalışmalarla İlgili Bir Durum Saptaması', *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(3), 57-79.

Davis, J.A., Schoorman, F.D., Mayer, R.C. ve Tan, H.H. (2000). 'The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of A Competitive Advantage', *Strategic Management Journal*, 21 (5), 563-576.

Desai, A.B. (2000). 'Does Strategic Planning Create Value? The Stock Market's Belief', *Management Decision*, 38 (10), 685-693.

Dev, C.S. (1989). 'Operating Environment and Strategy', *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30 (2), 9-14.

Dev, C.S. ve Olsen, M.D. (1989). 'Environmental Uncertainty, Business Strategy, and Financial Performance: An Empirical Study of the U.S. Lodging Industry', *Hospitality Education And Research Journal*, 13(2), 171-186.

Digman, L.A. (1990). *Strategic Management: Concepts, Decisions, Cases*. Boston, Richard D. Irwin, Inc.

Dinçer, Ö. (1997). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 4. Baskı, İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş.

Doğan, İ. (1998). *Sosyoloji Kavramlar ve Sorunlar*, İkinci Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Drago, W.A. ve Clements, C. (1999). 'Leadership Characteristic and Strategic Planning', *Management Research News*, 22 (1), 11-18.

Dube, L. ve Renaghan, L.M. (1999). 'Strategic Approaches to Lodging Excellence', *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Aralık, 27-33.

Dyson, R.G. (1990). *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques*, West Sussex: John Wiley and Sons Ltd.

Edgar, D.A. ve Nisbet, L. (1996). 'A Matter of Chaos – Some Issues for Hospitality Business', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8 (2), 6-9.

Ehtiyar, R. (2002). 'Uluslararası Konaklama İşletmelerinde Farklı Kültürlere Bağlı Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırmalı Analizi', *First Tourism Congress of Mediterranean Countries 17-21 April 2002 – Bildiri Kitabı*, Antalya: Azim Matbaa.

Eren, E. (2000a). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2000b). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Altıncı Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E., Aren, S. ve Alpan, L. (2000). İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(1), 96-123.

Erkan, M.E. (1995). *Sosyoloji*, Altıncı Baskı, İstanbul : Der Yayınları.

Erkmen, T. (1997). 'Reengineering and Organizational Culture', *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 26 (2), 155-168.

Feeser, H.R. ve Willard, G.E. (1990). 'Founding Strategy and Performance: A Comparison of High and Low Growth High Tech Firms', *Strategic Management Journal*, 11 (2), 87-98.

Feltenstein, T. (1992). 'Strategic Planning for the 1990s', *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Haziran, (50-54).

Feurer, R. ve Chaharbaghi, K. (1995). 'Strategy Development : Past, Present and Future', *Management Decision*, 33 (6), 11-21.

Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T.J., Silvestro, R. ve Voss, C. (1991). *Performance Measurement in Service Business*, CIMA.

Forte, R. ve Teare, R. (1996). 'Strategic Planning In Action: The Trusthouse Forte Approach', içinde R. Teare ve A.Boer (Ed.), *Strategic Hospitality Management Theory and Practice for the 1990s*, 3-8, London: Cassell.

Fowler, F. J. (1993). *Survey Research Methods*, İkinci Baskı, California: Sage Publications, Inc.

Gary, L. (2002). 'How to Think About Performance Measures Now', *Harvard Management Update*, 7 (2), 3-7.

Gilmore, W.S. ve Camillus, J.C. (1996). 'Does Your Planning Process Meet the Reality Test?', *Long Range Planning*, 29 (6), 869-879.

Glaister, K.W. ve Falshaw, J.R. (1999). 'Strategic Planning: Still Going Strong?', *Long Range Planning*, 32 (1), 107-116.

Glueck, F., Kaufman, S. ve Walleck, A.S. (1982). 'The Four Phases of Strategic Management', *Journal of Business Strategy*, 2(3), 9-21.

Godet, M. (2000). The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls, *Technological Forecasting and Social Change*, 65 (1), 3-22.

Goodstein, L.D., Nolan, T.M. ve Preiffer, J.W. (1993). *Applied Strategic Planning: A Comprehensive Guide*, New York: McGraw-Hill.

Grant, J.H. ve King, W.R. (1982). *The Logic of Strategic Planning*, Boston: Little Brown and Company.

Gray, W.S. ve Liguori, S.C. (1990). *Hotel And Motel Management And Operations*, New Jersey: Prentice Hall.

Greenley, G.E. (1986). 'Does Strategic Planning Improve Company Performance?', *Long Range Planning*, 19 (2), 101-109.

Güven, S. (1996). *Tophumbiliminde Araştırma Yöntemleri*, Bursa; Ezgi Kitabevi Yayınları.

Habib, M.M. ve Victor,B. (1991). 'Strategy, Structure, and Performance of U.S. Manufacturing and Service MNCs: A Comparative Analysis', *Strategic Management Journal*, 12 (8), 589-606.

Hair, J.F., Anderson. R.E., Tatham, R.L. ve Black, W.C. (1995). *Multivariate Data Analysis with Reading*, Dördüncü Baskı, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.

Harris, P. (1997). *Accounting and Finance for the International Hospitality Industry*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Hart, S. ve Banbury, C. (1994). 'How Strategy – Making Processes Can Make A Difference', *Strategic Management Journal*, 15, 251-269.

Herzog, T. (1996). *Research Methods In Social Sciences*, New York: Harper Collins College Publishers.

Higgins, J.M. ve Vincze, J.W. (1993). *Strategic Management Text and Cases*. Beşinci Baskı, A.B.D: The Dryden Press.

Hill, C.W.L. ve Jones, G.R. (1992). *Strategic Management: An Integrated Approach*, İkinci Baskı, Boston: Houghton Mifflin Company.

Hofer, C.W. ve Schendal, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, New York: West Publishing Company.

Hofstede, G. (2002a). http://cwis.kub.nl/~fsw_2/iric/hofstede/page4.htm (indirilme tarihi 20 Nisan 2002).

Hofstede, G. (2002b). http://cwis.kub.nl/~fsw_2/iric/hofstede/page3.htm (indirilme tarihi 20 Nisan 2002).

Hopkins, W.E. ve Hopkins S.A. (1997). 'Strategic Planning-Financial Performance Relationship In Banks: A Causal Examination', *Strategic Management Journal*, 18 (8), 635-652.

Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan, W. P., ve Yui, D. (1999). 'Theory and Strategy in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management*, 25 (3), 417-456.

Houlden, B.T. (1995). 'How Corporate Planning Adapts and Survives', *Long Range Planning*, 28 (4),99-108.

Hereacleues, L. (1998). 'Strategic Thinking or Strategic Planning?', *Long Range Planning*, 31 (3), 481-487.

Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. ve Gibson, J.L. (1983). *Managing For Performance*, Texas: Business Publications, Inc.

İçöz, O. (1996). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar*, Ankara: Anatolia Yayıncılık.

İkiz, F., Püsküllü, H. ve Eren, Ş. (1996). *İstatistiğe Giriş*, Dördüncü Baskı, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

İslamoğlu, A.H. (2002). Bilimsel Araştırma Yöntemleri, İstanbul: Beta Yayınları.

Jauch, L.R. ve Glueck, W.F. (1988). *Business Policy and Strategic Management*. Beşinci Baskı, New York: McGraw-Hill, Inc.

Javidan, M. (1985). 'Where Planning Fails – Executive Survey'. *Long Range Planning*, 18 (5), 89-96.

Johnson, G. ve Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy – Text and Cases*, London: Prentice-Hall.

Kabasakal, H. ve Bodur, M. (1998). Leadership And Culture In Turkey: Multi-Faceted Phenomena. Study Report, İstanbul: Boğaziçi University.

Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2002) 'Arabic Cluster: A Bridge Between East and West', *Journal of World Business*, 37 (1), 40-54.

Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996). 'Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System', *Harvard Business Review*, 74 (1), 75-85.

Kayın, E. (2000). *İzmir Oteller Tarihi*, İzmir: İzmir Yayıncılık.

Keats, B.W. ve Hitt, M.A. (1988). 'A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, And Performance', *Academy of Management Journal*, 31(3), 570-596.

Kemp, R. ve Dwyer, L. (2001). 'An Examination of Organisational Culture – The Regent Hotel, Sydney', *International Journal of Hospitality Management*, 20, 77-93.

Ketchen, D.J. ve Palmer, T.B. (1999). 'Strategic Responses to Poor Organizational Performance: A Test of Competing Perspectives', *Journal of Management*, 25 (5), 683-706.

Kozak, N., Kozak, M.A. ve Kozak, M. (2000). *Genel Turizm İlkeler – Kavramlar*, Dördüncü Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi.

Kukalis, S. (1991). 'Determinants of Strategic Planning Systems in Large Organizations: A Contingency Approach', *Journal of Management Studies*, 28 (2), 143-160.

Kumar, M., Aaker, K. ve Day, M. (1999). *Essentials of Marketing Research*, New York: John Wiley & Sons, Inc.

Lynch, R. (2000). *Corporate Strategy*, İkinci Baskı, Essex: Pearson Education Limited.

Malhotra, N.K. (1999). *Marketing Research An Applied Orientation*, Üçüncü Baskı, New Jersey: Prentice Hall.

Maviş, F. (1994). *Otel İşletmeciliği İlkeler ve Kavramlar*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

McDonald, T. (1998). 'Stop Strategic Planning...and Create Shareholder Value!', *Management Decision*, 36 (7), 456-459.

McGahan, A.M. (1999). 'Competition, Strategy, and Business Performance', *California Management Review*, 41 (3), 74-101.

Medlik, S. (1997). *Otel İşletmeciliği*, Çev: Ömer L.Met., Bursa: Uludağ Üniversitesi.

Miller, C.C. ve Cardinal, L.B. (1994). 'Strategic Planning and Firm Performance: a Synthesis of More Than Two Decades of Research', *Academy of Management Journal*, 37(6), 1649-1665.

Miller, S.A. (1998). *Development Research Methods*, İkinci Baskı, New Jersey: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1987). 'The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy', *California Management Review*, 30, 11-24.

Mintzberg, H. (1990). 'The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management', *Strategic Management Journal*, 11, 171-195.

Mintzberg, H. (1991). 'Learning 1, Planning 0 Reply to Igor Ansoff', *Strategic Management Journal*, 12 (6), 463-466.

Mintzberg, H. (1993). 'The Pitfalls of Strategic Planning', *California Management Review*, 30 (1), 32-47.

Mintzberg, H. (1994a). 'Rethinking Strategic Planning Part II: New Roles for Planners', *Long Range Planning*, 27 (3), 22-80.

Mintzberg, H. (1994b). 'The Fall and Rise of Strategic Planning', *Harvard Business Review*, 72 (1), 107-114.

Mintzberg, H., ve Lampel, J. (1999). 'Reflecting on the Strategy Process', *Sloan Management Review*, 40 (3), 21-30.

Mosakowski, E. ve Early, P.C. (2000). 'A Selective Review of Time Assumptions in Strategy Research', *Academy of Management Review*, 25(4), 796-812.

Moutinho, L. (2000). 'Strategic Planning', içinde L. Moutinho (Ed), *Strategic Management in Tourism*, 259-281, Guildford: CABI Publishing.

Narayan, V.K. ve Nath, R. (1993). *Organization Theory: A Strategic Approach*, Holwood: Richard D. Irvin.

Nation, J.R. (1997). *Research Methods*, New Jersey: Prentice Hall.

Nebel, E.C. ve Schaffer, C.D. (1994). 'Hotel Strategic Planning at the Business and Unit Level in the USA', içinde R. Teare ve M. Olsen (Ed) *International Hospitality Management*, 228-252, New York: John Wiley & Sons, Inc.

Nunnally, J.C. (1967). *Psychometric Theory*. New York: MacGraw-Hill.

Okumus, F. (2002). 'Can Hospitality Researchers Contribute To The Strategic Management Literature? ', *International Journal of Hospitality Management*, 21 (2), 105-110.

Okumuş, F. (2001). '2001 Yılı Başında Çıkan Ekonomik Krizin Bodrum'daki Konaklama İşletmeleri Üzerindeki Etkilerene Yönelik Bir Araştırma', 2. *Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğler Kitabı*, İzmir: Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü.

Olalı, H., Korzay, M. ve Yavuzer, Z. (1989). *Otel İşletmeciliği*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Olsen, D.A. ve Roper, A. (1998). 'Research in Strategic Management in the Hospitality Industry', *International Journal of Hospitality Management*, 17, 111-124.

Olsen, M.D., Tse, E.C. ve West, J. (1998). *Strategic Management in the Hospitality Industry*, New York: John Wiley & Sons, Inc.

Oral, S. (1999). *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*, İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

Öztürk, A. (1997). 'İşletme Yönetimi-Kültür İlişkisi ve Türk Yönetim Kültürünün Tanımlanmasına İlişkin Bir Çalışma', *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 87-106.

Önkal, M. (2001). 'Türkiye'de Turizm İşletmeciliği Alanında Karşılaşılan Sorunlar', *Hotel*, 19, 54-55.

Paşa, F.S., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). 'Society, Organisations, and Leadership in Turkey', *Applied Psychology An International Review*, 50 (4), 559-589.

Pearce, J.A. ve Robinson, R.B. (1982). *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*. Illinois, Richard D. Irwin, Inc.

Pearce, J.A., Freeman, E.B. ve Robinson, B. (1987). 'The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance', *Academy of Management Review*, 12 (4), 658-675.

Peel, M.J. ve Bridge, J. (1998). 'How Planning and Capital Budgeting Improve SME Performance', *Long Range Planning*, 31(6), 848-856.

Pennington, M.W. (1972). 'Why Has Planning Failed?', *Long Range Planning*, 5 (1), 2-9.

Phelps, R., Chan, C. ve Kapsalis, S.C. (2001). 'Does Scenario Planning Affect Performance? Two Exploratory Studies', *Journal of Business Research*, 51, 223-232.

Philips, P.A. (1996). 'Strategic Planning and Business Performance in to Quoted UK Hotel Sector: Results of an Exploratory Study', *International Journal of Hospitality Management*, 15 (4), 347-362.

Philips, P.A. (1999). 'Performance Measurement Systems and Hotels: A New Conceptual Framework', *International Journal of Hospitality Management*, 18 (2), 171-182.

Phillips, P.A. (2000). 'The Strategic Planning/Finance Interface: Does Sophistication Really Matter?', *Management Decision*, 38 (8), 541-549.

Phillips, P.A. ve Moutinho, L. (1998). *Strategic Planning Systems In Hospitality and Tourism*, New York: CABI Publishing.

Phillips, P.A. ve Davies, F. ve Moutinho, L. (1999). 'The Interactive Effects of Strategic Planning on Hotel Performance: A Neural Network Analysis', *Management Decision*, 37 (3), 279-288.

Phillips, P.A. ve Luiz, M. (2000). 'The Strategic Planning Index: A Tool For Strategic Planning Effectiveness', *Journal of Travel Research*, 38 (4), 369-380.

Pehrsson, A. (2001). 'The Strategic States Model: Optimum Strategies to Reach High Performance', *Management Decision*, 39(6), 441-447.

Pinar, İ. (1999). 'Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi', *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (2), 37-78.

Pitts, M.W. (1984). *An Examination of the Effect of Strategic Management in Selected Virginia Not-for-Profit Hospitals*, Yayınlanmamış Doktora Tezi: University of Tennessee, Knoxville.

Powell, T.C. (1992). 'Strategic Planning As Competitive Advantage', *Strategic Management Journal*, 13 (7), 551-558.

Prahalad, C.K. ve Hamel G. (1994). 'Strategy As a Field of Study: Why Search for a New Paradigm', *Strategic Management Journal*, Special Issue, 5-16.

Ramanujam, V. ve Venkatraman, V. (1987). 'Planning System Characteristics and Planning Effectiveness', *Strategic Management Journal*, 8, 453-468.

Reid, D.M. (1989). 'Operationalizing Strategic Planning', *Strategic Management Journal*, 10, 553-567.

Reid, D.M. (1990). 'Where Planning Fails in Practice.', *Long Range Planning*, 23 (2), 85-93.

Rigby, D. (2001). 'Management Tools and Techniques: A Survey'. *California Management Review*, 43 (2), 139-160.

Roberts, A. (1994). 'Integrating Strategy With Performance Measures', *Management Development Review*, 7 (6), 13-15.

Romanelli, D. (1989). 'Environments and Strategies of Organization Start Up: Effects on Early Survival', *Administrative Science Quarterly*, 34(3), 369-387.

Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Üçüncü Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Salkind, N.J. (2000). *Exploring Research*, Dördüncü Baskı, New Jersey: Prentice Hall.

Schaffer, J.D. (1984). 'Strategy, Organization Structure and Success in the Lodging Industry', *International Journal of Hospitality Management*, 3 (4), 159-165.

Schaffer, J.D. ve Litschert, R.J. (1990). 'Internal Consistency Between Strategy and Structure: Performance Implications in the Lodging Industry', *Hospitality Education and Research Journal*, 14 (1), 35-53.

Schaffer, J.D. ve Spencer, B.A. (1988). 'Strategic Consensus and Organisational Performance in the Lodging Industry', *Hospitality Education and Research Journal*, 12 (3), 1-16.

Schein, E.H. (1996). 'Culture: The Missing Concept in Organization Studies', *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240.

Schwenk, C.B. ve Shrader, C.B. (1993). 'Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta Analysis', *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 17 (3), 53-70.

Sekaran, U. (2000). *Research Methods For Business*, Third Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc.

Seyidoğlu, H. (1997). *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*, Yedinci Baskı, İstanbul: Güzem Yayınları.

Siehl, C. ve Martin, J. (1990). 'Organizational Culture : A Key to Financial Performance ?', içinde B. Schneider (Ed), *Organizational Climate and Culture*, 241-281, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Simpson, D.G. (1998a). 'Why Most Strategic Planning is a Waste of Time and What You Can Do About It', *Long Range Planning*, 31 (3), 476-480.

Simpson, D.G. (1998b). 'Why Most Strategic Planning is a Waste of Time and What You Can Do About It – Part II', *Long Range Planning*, 31 (4), 623-627.

Sinha, D.K. (1990). 'The Contribution of Formal Planning to Decisions', *Strategic Management Journal*, 11 (6), 479-492.

Sokol, R.J. (1994). 'Streamline Your Plan Process', *Management Decision*, 32 (2), 41-48.

Stacey, R.D. (1999). *Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity*, Philadelphia: Trans- Atlantic Publications, Inc.

Süder, A. (1991). 'Çevresel Belirsizlik', *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 20 (1-2), 119-130.

Şener, B. (1997). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, İkinci Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

Taşkıran, N. (1999). *İşletme Stratejileri ve Politikaları*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayın Birimi.

Tavmergen, İ.P. (2002). *Doğrudan Pazarlama Yönetimi*, Ankara: SeçkinYayıncılık San. ve Tic. A.Ş.

Teare, R.E., Costa, J., ve Eccless, G. (1998). 'Relating Strategy, Structure and Performance.', *Journal of Workplace Learning*, 10 (2), 58-75.

Ticehurst, G.W. ve Veal, A.J. (2000). *Business Research Methods: A Managerial Approach*, Malayisa: Longman.

Türkçe Sözlük (1995). Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.

Türkiye Otel Rehberi, (2001). İstanbul: Ekin Yazın Merkezi.

Tütek, H. ve Gümüšoğlu, Ş. (2000). *İşletme İstatistiği*, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Tütüncü, Ö. (2001). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatminin Ölçümlemesi*, Ankara: Turhan Kitabevi.

Unur, K. (2000). 'Turizm-Terörizm İlişkisi ve Türkiye Örneği', *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11, Eylül-Aralık, 169-177.

Usal, A. ve Kurgun, O.A. (2001). *Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Usal, A. ve Kuşluvan, Z. (1998). *Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji*, İkinci Baskı, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Veal, A.J. (1994). *Research Methods for Leisure and Tourism*, Essex: Longman.

Veliyath, R. ve Shortell, S.M. (1993). 'Strategic Orientation, Strategic Planning System Characteristics and Performance', *Journal of Management Studies*, 30 (3), 359-381.

Walker, J.R. (1996). *Introduction to Hospitality*, New Jersey: Prentice Hall.

Webster, M. ve Hudson, T. (1991). 'Strategic Management: A Theoretical Overview and Its Application to the Hospitality Industry', içinde R. Teare ve A. Boer (Ed), *Strategic Hospitality Management Theory and Practice for the 1990s*, 9-30, London: Cassell.

www.dpt.gov.tr. Devlet Planlama Teşkilatı (2002). (indirilme tarihi 12 Haziran 2002).

www.turizm.gov.tr. Turizm Bakanlığı 2002 , (indirilme tarihi 01 Haziran 2002).

Williamson, P.J. (1999). 'Strategy as Options on the Future', *Sloan Management Review*, 40 (3), 116-126.

Yağcı, Ö. (2001). 'Şubat 2001 Krizinin Ankara'da Faaliyet Gösteren 3,4, ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerinde Yarattığı Etkilere Yönelik Bir Araştırma', 2. *Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğler Kitabı*, İzmir: Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, İkinci Baskı, Ankara; Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. ve Berry, L.L. (1990). *Delivering Quality Service Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.

Zikmund, W.G. (1994). *Business Research Methods*, Dördüncü Baskı, New York: The Dryden Press.



**TÜRKİYE'DEKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE
STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMALARINA İLİŞKİN
SORU FORMU**

Sayın Yönetici,

Bu çalışmanın amacı, ülkemizdeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin işletme düzeyinde yapıldan stratejik planlama faaliyetleri hakkında bilgi edinmektir. Sizden rica edilen işletmenize ait **stratejik planlama ya da finansal konulara ilişkin veriler değil**, sizlerin **işletme kimliğini belirtmeden** konu hakkındaki görüşlerinizi anket formunda yer alan yönlendirmeler doğrultusunda belirtmenizdir. Anket formunu doldurmanız **15 dakikadan fazla sürmeyecektir**. Sizlerden toplanacak veriler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Doğru ve içten cevaplarınız bu alanda yapılan akademik çalışmalara katkı sağlaması yanı sıra akademisyenlerin sektördeki uygulamaları daha iyi anlamasını da sağlayacaktır. İsteddiğiniz taktirde çalışmanın nihai bulguları tarafınıza bir rapor halinde iletilecektir. Anket formunu doldurduktan sonra üzerinde **posta pulu yapıştırılmış ve adres yazılmış olan zarfı** geriye postalamanızı rica ederiz. Gösterdiğiniz ilgiye şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

İzzet KILINÇ
Dokuz Eylül Ün. - İşletme Fakültesi
Tel: 0.232.4535042 (3136)
izzetkilinc@hotmail.com

Yrd. Doç. Dr. Özkan TÖTÜNCÜ
Dokuz Eylül Ün. - İşletme Fakültesi
Tel: 0.232.4201771
otutuncu@sbe.deu.edu.tr

Doç. Dr. Fevzi OKUMUŞ
Muğla Ün. - Turizm İşl. ve Otelcilik Y.O.
Tel: 0.252.2124002
okumus_f@hotmail.com

Stratejik planlama genel bir ifadeyle geleceğin tahmin edilerek işletmenin içinde bulunduğu çevrenin analiz edilmesi ve işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin dikkate alınarak işletme için uygun stratejilerin seçilmesi işinin sistematik hale sokulması olarak açıklanabilir.

Birinci Bölüm

Lütfen bu bölümde yer alan ifadeleri, şu anki işyerinizi dikkate alarak işaretleyiniz. Örneğin, ifade hakkında kesin bir yargıya sahip değilseniz, 'Kararsızım' seçeneğini; ifadeye tamamen katılıyorsanız 'Tamamen Katılıyorum' seçeneğini 'X' ile işaretleyiniz. Lütfen aklınıza gelen ilk seçeneği işaretleyiniz.

İşletmemizin	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Kısmen katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
yazılı bir misyon belgesi vardır (işletmenin şimdiki ve gelecekteki işlerinin tanımı)							
uzun dönemli amaçları belirlenmiştir							
orta dönemli amaçları belirlenmiştir							
dış çevresinin (politik, ekonomik, sosyal, teknolojik ve ekolojik çevre) analizi yapılmıştır							
iç çevresinin (hizmet üretimi, finansman, pazarlama, insan kaynakları) analizi yapılmıştır							
stratejik seçenekleri değerlendirilmiştir							
stratejik seçeneklerinden en uygunu uygulanmıştır							
Uygulanan stratejilerin sonuçları kontrol edilmiştir							
yazılı bir stratejik planı vardır							

İkinci Bölüm

Birinci Bölümdeki 'İşletmemizin yazılı bir stratejik planı vardır' ifadesi için **katılmıyorum ya da kesinlikle katılmıyorum** seçeneklerinden birisini işaretlediyseniz bu bölümü doldurmadan lütfen **üçüncü bölüme** geçiniz. Bu ifade için geri kalan seçeneklerden birisini işaretlediyseniz lütfen bu bölümü de yukarıdaki gibi doldurunuz.

İşletmemizin	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
stratejik planlama çalışmalarına aktif olarak katılıyorum							
üst düzey yöneticileri stratejik planlama çalışmalarına aktif olarak katılmaktadır							
üst düzey yöneticileri; stratejik planlama çalışmaları için belli aralıklarla toplanmaktadır							
üst düzey yöneticilerin stratejik planlama çalışmalar için belirlenmiş çalışma saatleri vardır							
stratejik planlama çalışmalarında kararlar diğer yöneticilerle açık şekilde tartışılır							
bulunduğu çevrede gelecekteki olayların gerçekleşme olasılığı için tahmin yürütmek kolaydır							
Bulunduğu çevrede neden-etki ilişkisini anlamak için sağlanan bilgiler yeterlidir							
bulunduğu çevrede işletmenin dış çevresi ile ilgili istatistik verileri ulaşmak kolaydır							
bulunduğu çevrede işletmenin dış çevresi ile ilgili istatistik verileri yorumlamak kolaydır							
bulunduğu çevrede işletmemiz ile ilgili aldığımız kararların sonuçlarını önceden belirlemek kolaydır							
bulunduğu çevrede işletmemiz ani yasal düzenlemeler ile karşı karşıya kalmamaktadır							
Bulunduğu çevrede teknolojik değişiklikler çok hızlı olmaktadır							
Bulunduğu çevrenin ekonomisi istikrarlıdır							
Bulunduğu çevre siyasi olaylardan hızla etkilenmemektedir							
Bulunduğu çevrede müşteri eğilimleri kolaylıkla değişebilmektedir							
Bulunduğu çevrede ürünler çabuk taktit edilebilir							
Bulunduğu çevrede stratejilerimiz çabuk taktit edilebilir							
Bulunduğu çevre (dış ve iç çevre) istikrarlıdır							
sahip olduğu temel değerler stratejik planlamaya katkı sağlar							
sahip olduğu standartları stratejik planlamaya katkı sağlar							
sahip olduğu normları stratejik planlamaya katkı sağlar							
bölümleri arasındaki anlaşmazlıklar stratejik planlama çalışmalarını olumsuz etkilemez							
örgüt kültürü seçilen stratejiler ile uyumludur							
örgüt kültürü stratejik planların uygulanmasına katkı sağlar							
içinde yer aldığı toplumsal kültür stratejik planlama yapılmasına uygundur							

Üçüncü Bölüm

Lütfen bu bölümde yer alan ifadeleri hem şu anki işyerinizi hem de konuya kişisel yaklaşımınızı göz önünde bulundurarak işaretleyiniz.

	Kesinlikle kabuluyorum	Kabuluyorum	Kısmen kabuluyorum	Kararsızım	Kısmen kabulmuyorum	Kabulmuyorum	Kesinlikle kabulmuyorum
Stratejik planlamanın							
önemli olduğunu düşünüyorum							
işletmemize yararlı olacağını düşünüyorum							
bürokratik işleri artırmayacağını düşünüyorum							
maliyetinin faydasından daha az olacağını düşünüyorum							
çalışanların yarabıcı düşüncelerini engellemeyeceğini düşünüyorum							
zaman kaybı olmadığını düşünüyorum							
uygulamasının kolay olduğunu düşünüyorum							
nasıl hazırlandığına ilişkin yeterli bilgim var							
yapılması için yeterli düzeyde nitelikli yöneticimiz var							
değişen çevre şartlarına karşı cevap vermede esneklik göstereceğini düşünüyorum							
gerçekleştirilmesi için çalışanların gerekli katkıyı sağlayacağını düşünüyorum							
yapılması için işletme dışından danışmana gereksinimimiz yok							
araçları hakkında bilgim var							
uygulama süresince bu işletmede çalışabileceğimi düşünüyorum							
finansal performansımızı olumlu etkileyeceğini düşünüyorum							
hızla değişen çevre şartlarında değişimi engelleyeceğini düşünmüyorum							
geleceğin tahminlenmesi konusunda başarılı olacağını düşünüyorum							
işletmemizin çevresini tanımasını sağlayacağını düşünüyorum							
stratejik planlamanın etkili stratejiler üretebileceğini düşünüyorum							
ortaya çıkabilecek fırsatlardan önceden haberdar olunmasına yardımcı olacağını düşünüyorum							
geçtiğimiz yıllarda işletmemizin amaçlarına ulaşmasını sağladığını düşünüyorum							
İşletmemizde							
bilimsel yönetim uygulamalarına önem verilir							
planlı iş görme alışkanlığı vardır							
merkeziyetçi yönetim anlayışı vardır							
değişikliğe direnme eğilimi yoktur							

stratejik kararlar üst yönetim tarafından alınır									
stratejik kararlar alınırken orta kademe çalışanların görüşleri dikkate alınır									
stratejik kararlar alınırken alt kademe çalışanların görüşleri dikkate alınır									
kararlar gerçek verilere dayanılarak alınır									
profesyonel yönetim danışmanlığı hizmetlerine önem verilir									
dış çevre analizi sürekli olarak yapılmaktadır									
iç çevre analizi sürekli olarak yapılmaktadır									
işletmemizin çevresini sürekli olarak analiz edecek sorumlu bir kişi ya da birim vardır									
stratejik seçenekler sürekli olarak değerlendirilmektedir									
uygulanan stratejilerin sonuçlarını kontrol etmek için mekanizmalar oluşturulmuştur									
Eğer işletmemizde stratejik planlama çalışmaları yapılmıyorsa lütfen aşağıdaki üç önerme hakkında görüş bildirmeden dördüncü bölüme geçiniz.									
İşletmemizde stratejik planlama çalışmaları gerçek verilere dayanılarak yapılır									
İşletmemizin finansal performansında daha çok stratejik planlarımızın başarıyla uygulanması etkilidir									
İşletmemizde yapılan stratejik planlar sayesinde dış çevrede oluşan krizlerden daha az olumsuz etkilendik									

Dördüncü Bölüm

Lütfen bu bölümde yer alan ifadeleri şu an çalıştığınız işletmeyi göz önünde bulundurarak işaretleyiniz.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Kısmen katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
İşletmemizin							
doluluk oranı geçmiş iki yıllık süreye göre daha iyidir							
satışları geçmiş iki yıllık süreye göre daha iyidir							
karı geçmiş iki yıllık süreye göre daha iyidir							
maliyetleri geçmiş iki yıllık süreye göre daha azdır							
geçmiş iki yıllık doluluk oranını rakiplerimizle karşılaştığımızda işletmemizin durumu daha iyidir							
geçmiş iki yıllık satış düzeyini rakiplerimizle karşılaştığımızda işletmemizin durumu daha iyidir							
geçmiş iki yıllık kar düzeyini rakiplerimizle karşılaştığımızda işletmemizin durumu daha iyidir							
geçmiş iki yıllık maliyetlerini rakiplerimizle karşılaştığımızda işletmemizin durumu daha iyidir							
finansal performansı geçmiş iki yıllık finansal performansımıza göre daha iyidir							
finansal performansında daha çok ülkemizdeki ekonomik gelişmeler etkilidir							
finansal performansında daha çok ülkemizdeki siyasal gelişmeler etkilidir							
finansal performansında daha çok turist gönderen ülkelerdeki gelişmeler etkilidir							

Beşinci Bölüm

Lütfen aşağıdaki sorular ile ilgili olarak sizce en doğru olan cevap şikkını işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz

☐ Bayan

☐ Bay

2. Eğitim durumunuz

☐ İlkokul

☐ Ortaokul

☐ Lise

☐ Üniversite

☐ Yüksek Lisans

☐ Doktora

3. Yaşınız aşağıdaki gruptan hangisi içinde yer alır?

☐ 25 ve altı

☐ 26-30

☐ 31-35

☐ 36-40

☐ 41-45

☐ 46 ve üstü

4. Eğitiminiz turizm ve / veya otelcilik ile ilgili midir ?

☐ Hayır

☐ Evet

Cevabınız evet ise lütfen kurumu belirtiniz _____

5. İşletme yönetimi konusunda eğitim aldınız mı?

☐ Hayır

☐ Evet

Cevabınız evet ise lütfen kurumu belirtiniz _____

6. Çalıştığınız işletmedeki pozisyonunuz

☐ İşletme Sahibi

☐ Genel Koordinatör

☐ Genel Müdür

☐ Genel Müdür Yardımcısı

☐ Muhasebe-Finansman Bölümü
İle İlgili Yönetici

☐ Diğer

Cevabınız diğer ise lütfen belirtiniz _____

7. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?

☐ 1 yıldan az

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5 yıl ve üstü

8. Üst kademe yöneticiler işletmenizde ortalama kaç yıl çalışırlar?

☐ 1 yıldan az

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5 yıl ve üstü

9. Üst kademe yöneticiler hariç diğer çalışanlarınız işletmenizde ortalama kaç yıl çalışırlar?

☐ 1 yıldan az

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5 yıl ve üstü

10. Stratejik planlarınızı (eğer yapıyorsanız) ne kadarlık süreler için hazırlarsınız?

☐ 1 yıl

☐ 2 yıl

☐ 3 yıl

☐ 4 yıl

☐ 5 yıl

☐ 5 yıldan fazla

11. Oteliniz kaç yıldızlıdır?

☐ Dört Yıldızlı

☐ Beş Yıldızlı

12. Otelinizin statüsü aşağıdakilerden hangisine girer?

☐ Bağımsız Yerli İşletme

☐ Bağımsız Yabancı İşletme

☐ Yerli Bir Zincir İşletmeye Bağlı

☐ Yabancı Bir Zincir İşletmeye Bağlı

☐ Yönetim Anlaşması Var

☐ Franchising Anlaşması Var

13. Otelinizin oda sayısı aşağıda verilen sıklardan hangisi içinde yer alır?

☐ 80-120

☐ 121-160

☐ 161-200

☐ 201-240

☐ 240'dan fazla

14. Otelinizin personel sayısı aşağıda verilen sıklardan hangisi içinde yer alır?

☐ 60'dan az

☐ 61-80

☐ 81-100

☐ 101-120

☐ 120'den fazla

TC MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
T.C. MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
T.C. MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI

15. Otel işletmelerinde stratejik planlama konusunda eklemek istediğiniz başka hususlar var ise lütfen aşağıya yazınız.

Çalışmanın nihai bulgularını istiyorsanız, lütfen aşağıdaki kutucuğa size ulaşabileceğimiz bir elektronik posta adresini yazınız.

