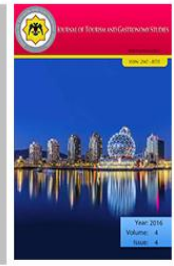




Journal of Tourism and Gastronomy Studies

Journal homepage: www.jotags.org



Otel İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyinin Stratejik Yönetim Araçlarının Kullanımı Üzerindeki Etkisi: Ankara Örneği (The Effect of Level of Institutionalization on the Usage of Strategic Management Tools at Tourism Management: Case of Ankara)

*Seval KURT^a, Mehmet YEŞİLTAŞ^b

^a Gazi University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Management, Ankara/Turkey

^b GİRNE American University, School of Tourism & Hospitality Management, Kyrenia/North Cyprus

Makale Geçmişi

Gönderim

Tarihi:07.08.2016

Kabul Tarihi:04.11.2016

Anahtar Kelimeler

Stratejik yönetim

Stratejik yönetim araçları

Kurumsallaşma

Kurumsallaşma düzeyi

Ankara

Öz

Bu çalışmanın temel amacı turizm işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ile stratejik yönetim araçları kullanım sıklığı arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmektir. Ayrıca Ankara’da bulunan otel işletmelerinin büyüklüklerine (yıldız sayısı) göre stratejik yönetim araçları kullanımında ve kurumsallaşma düzeyinde farklılaşma olup olmadığını belirlemektir. Bu değişkenler arasındaki ilişki ile geliştirilen model kapsamında, Ankara’da faaliyet gösteren 109 otelin üst düzey yöneticilerinden anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Sonuç olarak, turizm işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ve stratejik yönetim araçları kullanımı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ek olarak, otel işletmelerinin büyüklüğüne göre Ankara’da faaliyet gösteren 2, 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerin kurumsallaşma düzeyi ve stratejik yönetim araçları kullanımında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Keywords

Strategic management

Strategic management tools

Institutionalization

Level of institutionalization

Ankara

Abstract

The main purpose of this paper is to identify whether there is a relationship between the frequency of usage of strategic management tools and the level of institutionalization at tourism management. Furthermore, we aimed to determine differences in usage of strategic management tools and level of institutionalization according to size (stars) of hotel businesses in Ankara. A research model that has been developed based on relations among these variables, are analysed by obtaining data from 109 hotel businesses’ top managers in Ankara with the questionnaire. As a conclusion, there is a relationship between frequency of usage (range of application) of strategic management tools and level of institutionalization at tourism management. In addition, there are differences in frequency of usage strategic management tools and level of institutionalization of hotel businesses with two, three, four and five stars in Ankara according to size of hotel businesses.

Bu çalışma, ‘Otel İşletmelerinde Stratejik Yönetim Araçları Kullanımı İle Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki (2016)’ adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

* Sorumlu Yazar.

E-posta: sevalkurt@gazi.edu.tr (S. KURT)

GİRİŞ

Yoğun rekabet koşullarının mevcut olduğu iş dünyasında işletmelerin gelişmelere uyum sağlaması ve işletmenin değişimlere yenik düşmeden devam edebilmesi için kurumsal bir yapıya sahip olması gerekmektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi için globalleşen dünya ve şiddetlenen rekabet karşısında küresel normlara uyumlu ve eşbiçimli olmak; iç ve dış çevrelerindeki değişime duyarlı olarak yönetilmek; teknolojik gelişmelere paralel olarak başarılı olabilmek için bilgiye en kolay şekilde ulaşabilmeye ve bilgiyi dönüştürebilmeye yönelik örgüt yapısını oluşturmak; teknolojiyi yakından takip ederek rekabet üstünlüğü elde etmek ve ayrıca işletmenin faaliyetlerinin işletme çevresi tarafından kabul edilmesini sağlamak kurumsallaşma ile mümkündür (Bayer, 2005).

Çevrelerindeki değişime uyum sağlamaya çalışan işletmeler, geleceklerini tahmin etme ihtiyacı ile stratejik yönetimden yararlanmaktadır. 20. yüzyılda kullanılmaya başlanan stratejik yönetim; geleceği öngörmeye çalışarak çevresel koşullara uyum sağlamak ve örgüt içinde değişim yaratarak uzun vadede hedeflere ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesidir. Bu sebeple yöneticiler stratejik yönetimi uygularken bazı araçlara ihtiyaç duymaktadır.

Küreselleşen rekabet sebebiyle işletmelerin çevreye uyum sağlama ve çevreye adapte olma sürecinde yönetim anlayışlarında değişimler meydana gelmektedir. Bu gelişmeler çerçevesinde işletmelerin ayakta durulabilmesi ve hızla değişen dünyada rekabet edebilmesi için kaçınılmaz hale gelen kurumsallaşma zorunluluğu ile kurumsallaşmaya giden yolda işletmelerin stratejik yönetim araçlarına başvurma eğilimlerini tespit etmeye çalışmak ve bu araçlarının kullanımının kurumsallaşma düzeyine etkisi ölçmek amacıyla bu çalışma kaleme alınmıştır.

Bu çalışmanın amacı otel işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile stratejik yönetim araçları kullanım sıklığı arasında ilişki olup olmadığını belirlemektir. Ayrıca otel işletmelerinin büyüklüklerine (yıldız sayılarına) göre stratejik yönetim araçları kullanımında ve kurumsallaşma düzeyinde farklılıklar bulunup bulunmadığının tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Stratejik Yönetim

Etimolojik kökeni “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleşimi veya Latince’de “yol, çizgi, nehir yatağı” anlamına gelen “stratum” kelimesinden türetildiği ifade edilen, 1970’li yıllardan itibaren işletmecilik alanında yaygın bir kullanım alanı bulan strateji kavramının literatürde kullanım alanına göre çok farklı şekillerde tanımlarına ulaşmak mümkündür (Aktan, 2008; Eren, 2008). John Von Neumann ve ekonomist Oskar Morgenstern yönetim stratejisi kavramını ilk inceleyen akademisyenler olarak tarihe geçerek, stratejiyi “*kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışları*” şeklinde tanımlamaktadırlar (KOSGEB, 2004; Çomaklı, Ekici ve Şahin, 2007). Chandler, stratejiyi “*işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama*” olarak tanımlamaktadır (Güçlü, 2003). Mintzberg (1987)’e göre strateji, *bir plan (Plan), bir model (Pattern), bir pozisyon (Position), bir bakış açısı (Perspektive) ve bir taktik (Ploy)*’tir (Mintzberg, 1987).

Bryson (1988) stratejiyi *bir işletmenin ne olduğunu, neyi, niçin yaptığını ifade eden amaçlar, politikalar, programlar, eylemler, kararlar veya kaynak tahsisi tarzı* olarak belirtmiştir.

Literatürde yer alan farklı strateji tanımları ile karşılaşmak mümkün iken, ‘stratejik’ kavramı ‘strateji ile ilgili olma’ ve ‘büyük bir öneme sahip olma’ anlamıyla genel olarak kabul edilmiştir (Nickols, 2016). Bu bağlamda Mintzberg, Ahlstrand and Lampel (1998) stratejik yönetimin niteliğine yönelik olarak önemli bir saptama yaparak, stratejik yönetimin *değişimle* ilgili bir süreç olduğunu ancak, stratejinin *değişimle* ilgili değil, aksine *süreklilik* ile ilgili bir kavram olduğunu ileri sürmektedir. Stratejik yönetim farklı aşamalar etrafında dönen ve peş peşe yerine getirilen formülasyon, uygulama ve kontrol olarak ifade edilmektedir. (Mintzberg vd., 1998). Stratejik yönetim ‘işletme veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler vb.) etkili ve verimli kullanma süreci’ olarak tanımlanabileceği gibi, ‘uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilecek’ işlerin yönetimidir (Ülgen ve Mirze, 2007).

İşletmeler son zamanlarda gelişmelere ve çevrelerine uyum sağlamada, kendini geliştirmek ve şiddetli rekabet ortamında rekabet avantajı sağlamada yönetim ve organizasyon alanında stratejik bir bakış açısıyla sürdürülebilir ve uzun vadeli getiriler için çeşitli yönetim araçları ve tekniklerine başvurmaktadır.

Tablo 1. Stratejik Yönetim Araçları Kavramına ilişkin Tanımlar

Kaynaklar	Tanımlar
Rigby (2001)	Stratejik yönetim aracı çeşitli kavramları, süreçleri, uygulamaları ve analitik çerçeveleri içeren bir terimdir.
Knott (2006)	Stratejik yönetim aracı stratejik düşünmeyi, stratejik karar almayı ve stratejinin uygulanmasını oluşturan ve stratejiyi etkileyen kavramlar, fikirler, teknikler ve yaklaşımlar bütünüdür. Stratejik yönetim aracı stratejik yönetim eylemini yapılandırmada bir başlangıç noktası ve stratejik düşünmeye yönelten bir rehberdir.
Gunn ve Williams (2007)	Stratejik yönetim aracı stratejik karar vermede karmaşık bir durumun tespit edilmesi ve basitleştirilmesinde kullanılan sistemli yaklaşımlar ve teknikler bütünüdür.
Stenfors ve Tanner (2007)	Stratejik yönetim aracı stratejik avantaj yaratma ve elde etmede ve rekabetçi piyasalardaki karmaşık taleplere cevap vermede organizasyonu desteklemek amacıyla tasarlanmış çok unsurlu ürün gruplarıdır.
Afonina ve Chalupský (2013)	Stratejik yönetim aracı stratejik yönetimin her aşamasında (stratejik düşünme, strateji seçimi ve stratejilerin uygulanması) yöneticilerin ihtiyaçlarını karşılayan ve stratejik karar almasını destekleyen, şirketin stratejik konumunu belirleyen teknikler ve araçlardır.

Kaynak: Afonina ve Chalupský (2012) ve Afonina ve Chalupský (2013)

Stratejik yönetim aracı kavramı aracın içeriğinin geçerliliğinden ziyade, aracın kullanımından doğan sonuçların elde edilmesiyle stratejik eylemlerin ve yapıların gerçekleştirilmesini sağlayan bütün tekniklerin, fikirlerin, kavramların ve yaklaşımların bir araya getirilmesidir (Knott, 2006). Diğer bir ifade ile stratejik yönetim araçlarının başarısı sonuçları neticesinde önemlidir. (Rigby, 1993). Stratejik yönetim araçları yöneticilerin karar vermesi, çevreyi analizi etmesi, ilişkileri anlaşılır hale getirmesi, geleceği tahmin etmesi ve yönetim sorunlarına çözüm üretmesi için tasarlanmıştır. Stratejik yönetim aracı kullanımında elde edilen verilerin ve belirsizliklerin tespit edilmesi karşılaşılabilecek problemler ve fırsatlar açısından değerlendirilmelidir (Barr, Stimpert ve Huff:1992, Mintzberg, Raisinghani ve Theoret:1976, Stenfors, Tanner ve Haapalinna:2004). Türkiye’de turizm sektöründe

bulunan otel işletmelerinde kullanılan stratejik yönetim araçları çalışmanın temellerinden birini oluşturmaktadır. Bu yönetim araçları şu şekilde sıralanabilir (Çetinsöz, Epik, Ayazlar, Kahya ve Altuğer:2010).

Tablo 2. Stratejik Yönetim Araçları

Senaryo Planlama	Gelecekteki belirsizlikleri öngörmede stratejik planlamada kullanılan önemli bir araçtır (Porter, 1985; Ringland, 1998; Peterson, Cumming ve Carpenter, 2003).
Vizyon/Misyon Bildirileri	Vizyon bildirgesi organizasyonun misyonu, kuruluş amacı ve hedefleri ile değerlerinin bileşkesi olarak yazılı hale getirilmesidir (Aktan, 2005; Ülgen ve Mirze, 2007). Misyon bildirgesi organizasyonun varoluş nedenini ve vizyona ulaşabilmesi için gerekli ilkeleri ve ortak değerleri içeren yazılı bir belgedir (Aktan, 2005).
Stratejik Planlama	Yöneticilerin işlerini yaparken ihtiyaç duydukları desteği sağlayan tasarlanmış kavramlar, prosedürler ve araçlardır (Bryson, 2004).
Benchmarking (Kıyaslama)	Bir örgüt ve birimin üstün performans sağlamasına yol açacak en iyi uygulamaların araştırması ve kendi organizasyonuna uyarlamasıdır (Camp, 1992; Aktan, 2008).
Dış Kaynak Kullanımı	İşletmelerin rekabet avantajı sağlamak amacıyla, kendi işletmelerinin temel yetenekleri dışında kalan diğer faaliyetleri, alanında uzman farklı işletmelere yaptırmasıdır (Çetinsöz, 2010).
Balance Scorecard (Dengeli Ölçüm Kartları)	Performans ölçmede kullanılan kriterler ile geleneksel finansal ölçümlerin dışında; müşteri, içsel iş süreci ve öğrenme ve büyümeye odaklı ölçümler yapan bir araçtır (Kaplan ve Norton, 1996).
Temel Yetenekler	İşletmenin kişiliği ve rekabet gücü ile diğer işletmelerden farklı bir şekilde algılanmasını sağlayan ve işletmelere rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlayan varlık ve yetenekleridir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2011).
Tedarik Zinciri Yönetimi	Hammaddelerin üretime sokularak nihai ürün haline getirilmesi, ürünleri veya hizmetleri piyasaya götüren şirketlerin sıralanması ve nihai ürünün müşteriye teslim edilmesidir (Lambert, Stock ve Ellram, 1998; Beamon, 1999).
Toplam Kalite Yönetimi	İç ve dış müşterilerin (müşteriler ve tedarikçiler) memnuniyetlerini sağlamada kullanılacak sistemler, araçlar ve bu süreci yerine getirecek işgücü oluşturarak 'müşterinin gerekliliklerini karşılama'dır (Oakland, 2003).
<i>Boston Danışma Grubu- Büyüme ve Pazar Payı Matrisi</i>	Farklı iş birimlerine sahip işletmelerin bu iş birimlerini bir portföyde göreceli olarak yönetebilmesi amacıyla <i>bulundukları sektörün büyüme hızı ve sahip oldukları göreceli pazar gücü</i> göz önünde bulundurularak geliştirilmiş bir araçtır (Ülgen ve Mirze, 2007).
SWOT (FÜTZ) Analizi	İşletmenin geleceğe yönelik olarak stratejiler geliştirmesini ve performansını etkileyecek olan kurumun güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir (Çetinsöz vd., 2010).
Müşteri İlişkileri Yönetimi	Bir işi doğru zamanda, doğru maliyetle, doğru kanaldan, doğru müşteriye ulaştırarak, sadık ve kar sağlayan müşterileri belirlemek, elde etmek ve geliştirmektir (Galbreath ve Rogers, 1999).
Stratejik İşbirlikleri	Statejik işbirlikleri, ortak bir ilgi etrafında bir araya gelen işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmek için anlaşmaya varmalarıdır (Pellicelli, 2012).

Kurumsallaşma

Kurumsallaşma bir kurumda yapılacak işlerin prosedürlere bağlanarak sistematize edilmesi, periyodik sonuçları belirtecek raporların tasarlanarak işin yönetilmesi sürecinde gerektiğinde önlem alınmasının sağlanmasıdır (Garh, 2005). Selznick (1996) kurumsallaşmış bir örgütün farklı bir karakteri olması gerektiğini vurgulayarak, bir örgütün iç ve dış çevreye uyum sağlamasında ve kurumsallaşmasında kullanılacak yönetim ideolojilerinin, stratejilerin, süreçlerin örgüt tarafından benimsenmesinde kurumsallaşma sürecinin önemli bir parçası olarak liderliğe dikkat çekmektedir (Selznick, 1996). Selznick kurumsallaşmayı örgütlerin çevrelerine uyum

sağlamaları olarak görmekte ve işletmeleri belirli hedeflere ulaşmak için teknik araçlar olarak değerlendirirken, kurumları teknik yapının ötesinde değerlerin oluşturulduğu yapılar olarak tanımlayarak örgüt ve kurum ayrımını belirtmektedir (Apaydın, 2009).

Bir işletmenin doğması ve gelişmeye başlamasıyla başlayan ve örgüt kavramını araştırarak, örgütlerin nasıl işlediklerini ve değiştiklerini açıklamaya çalışan kurumsallaşma; işletmelerin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak, gelişmeler doğrultusunda organizasyonel yapısını oluşturarak, mevcut işletme yapısını ve iş süreçlerini değiştirerek yeni yapıya ve iş süreçlerine dönüştürme ve iş yapma usul ve yöntemlerini kültür haline getirerek diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünme süreci olarak kurumsallaşmanın işletmedeki oluşumuna ilişkin bazı boyutları bulunmaktadır (Apaydın,2009; Boons and Strannegard, 2000; Karpuzoğlu, 2004; Kimberly,1979; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009). Kurumsallaşmayı oluşturan kavramlar; formalleşme, profesyonelleşme, otonomi, kültürel güç, saydamlık/hesap verebilirlik, sosyal sorumluluk ve tutarlılıktır (Apaydın,2007; Apaydın, 2008; Apaydın, 2009; Dündar, 2010).

Tablo 3. Kurumsallaşmanın Boyutları

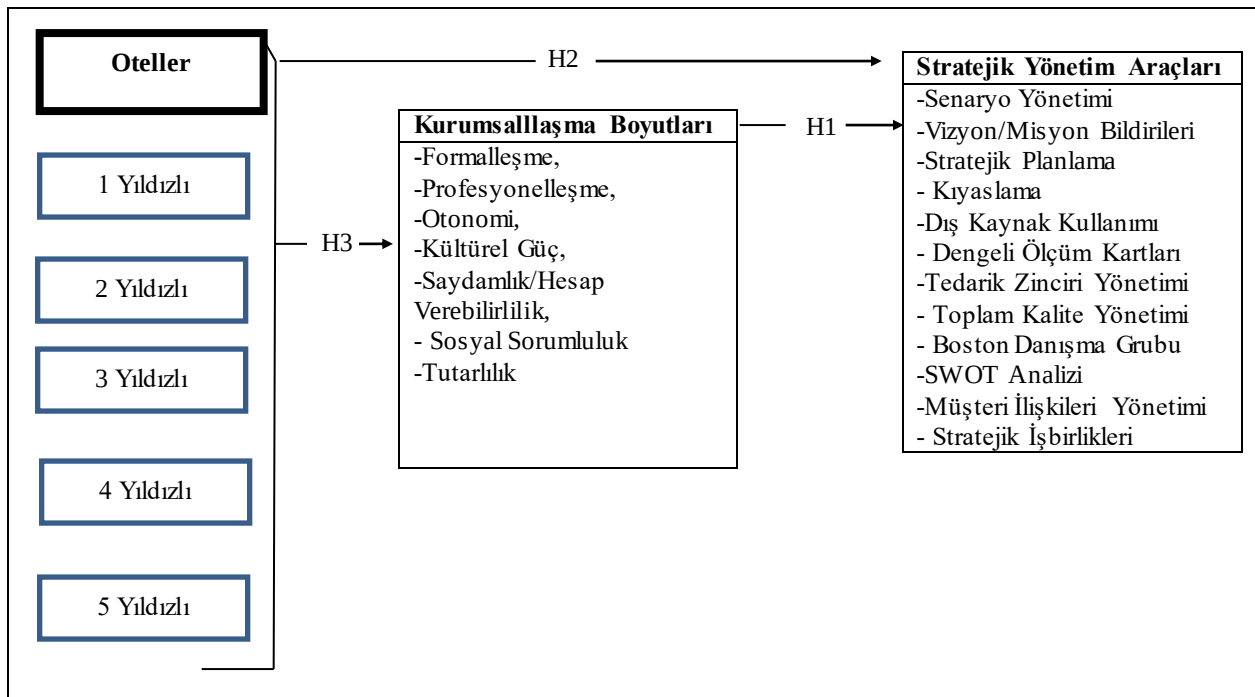
Formalleşme	Yönetim desteği ile oluşturulan kesin bir biçimde belirlenmiş ve örgütsel hedeflere ulaşmada yol gösterici standartlar, prosedürler ve kurallar tarafından belirlenen çalışanların rol, yetki, görev ve sorumluluklarının yazılı hale getirilmesidir (Wallace, 1995; Adler ve Borys,1996; Gagnon ve Xuereb,1997).
Profesyonelleşme	Yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, sektördeki diğer profesyonel kurumlarla ilişki içerisinde hareket edilmesi ve işletmenin sahip olduğu işgücünün profesyonellerce belirlenmesi, eğitilmesi ve yönlendirilmesidir (Hall, 1968; Staggenborg, 1988; Kostova, 1999).
Otonomi	İşletmenin ne oranda profesyonelleştiği profesyonellerin örgüt içerisindeki otoritelerini koruma ve bunu kullanabilme durumuna diğer bir ifade ile otonom (özerklik) olmalarına bağlıdır (Apaydın, 2007).
Kültürel Güç	İşletmenin piyasası ile örgüt değeri ve öncelikleri arasında etkileşim sağlayan ve bu doğrultuda strateji ve taktik oluşturulmasına etki eden örgüt kültürünün bir boyutudur (Noble, Sinha ve Kumar, 2002).
Saydamlık/Hesap Verebilirlik	İşletmeye özgü bilgilerin ekonomik hayatta firma dışında ve halka açık bir şekilde erişilebilir olmasıdır (Bushman, Piotroski ve Smith, 2004).
Sosyal Sorumluluk	İşletmelerin, işletme çıkarları ve kanunların ötesinde toplum yararı gözeterek eylemlerde bulunmasıdır (McWilliams ve Siegel, 2001).
Tutarlılık	İşletmelerin misyon, strateji ve eylemleri arasında uyum sağlayacak şekilde, aynı sektörde benzer işi yapan işletmelerle benzer durumlarda benzer tepkiler vererek hareket etmesi ve vaat ettiklerini yerine getirilebilmesidir (Apaydın, 2009).

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın evreni, Ankara’da faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli 1, 2, 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin üst yöneticileridir. Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın 31 Mart 2016 verilerine dayanarak, Ankara’da Turizm İşletme Belgeli 152 otel tespit edilmiştir. Ancak Ankara’da bulunan 1 yıldızlı 1 adet otel işletmesi ile görüşme sağlanamamış olup, 2 yıldızlı otel yöneticileri ile bu görüşme sağlanarak örnekleme ulaşılmıştır. Araştırma evreni olarak Ankara’nın seçilmesinin nedeni, şehir otellerinde pazarlama açısından kurumsallaşma anlayışının daha belirgin olmasıdır. Bu çalışmada Ankara’daki otel işletmeleri yıldızlarına göre tabakalandırılarak

örnekleme ulaşılmıştır. Seçkisiz örneklem yöntemlerinden tabakalı örneklem yöntemine göre seçilen örneklem 109 otel yöneticisi olarak belirlenmiştir. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm otel ve yöneticisi hakkında genel bilgilerin olduğu bölümdür. İşletmenin kaç yıldızlı olduğu, faaliyet süresi ve yöneticinin demografik özelliklerinin yer aldığı 7 ifadeden oluşan bölümdür. İkinci bölümü Bain & Company'den Darrell Rigby ve Barbara Bilodeau (2013) tarafından hazırlanan çalışmadan esinlenerek uyarlanmıştır. Söz konusu yönetim araçlarının farklı özelliklere sahip otellerde yıllara göre kullanımı ve kullanım ihtiyacı tespit edilmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölüm Fahri Apaydın'ın 2007 yılında 'Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri' adlı Doktora Tezi'nden ve aynı yazarın 2008 yılında 'Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri' adlı makalesinden alınmıştır. Kurumsallaşmaya yönelik olarak 43 ifadeden oluşmaktadır.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler ise şu şekildedir:

H1: Otel işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi arttıkça, stratejik yönetim araçları kullanımı artar.

H2: Otel işletmelerin yıldızlarına (büyüklüklerine) göre stratejik yönetim araçları kullanımı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Otel işletmelerinin yıldızlarına (büyüklüklerine) göre kurumsallaşma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Veriler IBM SPSS V23 kullanılarak analiz edilmiştir. Normal dağılıma uygunluk için Shapiro Wilk testi kullanılmıştır. Normal dağılıma uyan verilerin karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi ile Tamhane T2 kullanılmıştır. Normal dağılıma uymayan verilerin karşılaştırılmasında ise Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Kurumsallaşma ve stratejik yönetim araçları kullanımı puanları arasındaki ilişkinin incelenmesinde ise Spearman sıra korelasyonu kullanılmıştır. Normal dağılım gösteren nicel verilerin sunumu aritmetik ortalama $\pm$

standart sapma, normal dağılıma uymayan verilerin sunumu ise ortanca (min-mak) şeklinde yapılmıştır. Nitel verilerin sunumu ise frekans ve yüzde biçiminde yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak alınmıştır.

BULGULAR

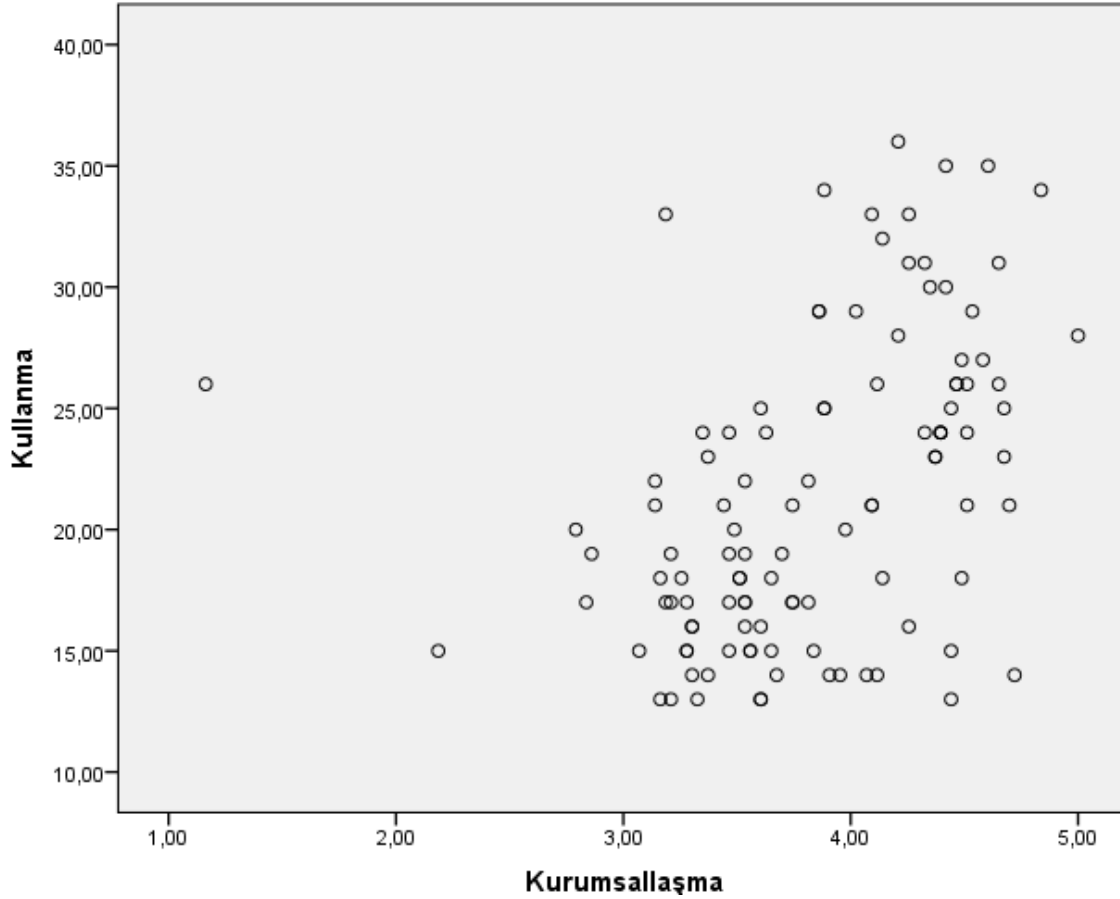
Araştırmaya katılanların %87,2'si erkeklerden oluşmaktadır. Genel müdür unvanına sahip olanların oranı %50,5 tir. 1 yıldan az deneyime sahip olanların oranı %12,8 iken 1-3 yıl arası deneyimi olanların oranı %22, 4-6 yıl arası deneyimi olanların oranı %24,8, 7-10 yıl arası deneyimi olanların oranı %20,2 ve 10 yıl ve üzeri deneyimi olanların oranı da %20,2 dir. 20-35 yaş aralığındaki katılımcı oranı %25,7 iken 36-50 yaş aralığında olanların oranı %44, 51-65 yaş aralığında olanların oranı %18,3 ve 66 ve üzeri olanların oranı da %11,9 dur. Katılımcıların %35,8'i lise mezunu iken Lisans mezunu olanların oranı %30,3, önlisans mezunu olanların oranı %27,5 tir. İlköğretim mezunu olanların oranı %3,7 iken lisansüstü mezunu olanların oranı da %2,8 dir. 2 yıldızlı otellerin oranı %20,2, 3 yıldızlı otellerin oranı %33,9, 4 yıldızlı otellerin oranı %30,3 ve 5 yıldızlı otellerin oranı da %15,6 dır. Faaliyet süreleri bakımından incelendiğinde ise işletmelerin %34,9'u 10 yıl ve üzeri bir faaliyet süresine sahip oldukları görülmektedir. 7-10 yıl arası faaliyette olanların oranı %25,7, 4-6 yıl arasında faaliyette olanların oranı %28,4 ve 1-3 yıl arası faaliyette olanların oranı da %10,1 dir. 1 yıldan az faaliyette olan 1 işletme vardır.

Tablo 4. Demografik Özelliklere Ait Frekans Dağılımları

	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Erkek	95	87,2
Kadın	14	12,8
Mesleki Unvanınız		
Genel Müdür	55	50,5
Genel Müdür Yardımcısı	54	49,5
Bulunduğu Konumdaki Deneyim Süresi		
1 yıldan az	14	12,8
1-3 yıl	24	22,0
4-6 yıl	27	24,8
7-10 yıl	22	20,2
10 yıl ve üzeri	22	20,2
Yaş		
20-35	28	25,7
36-50	48	44,0
51-65	20	18,3
66 ve üzeri	13	11,9
Eğitim Düzeyi		
İlköğretim	4	3,7
Lise	39	35,8
Önlisans	30	27,5
Lisans	33	30,3
Lisansüstü	3	2,8
Otelin Sahip Olduğu Yıldız		
2 yıldız	22	20,2
3 yıldız	37	33,9
4 yıldız	33	30,3
5 yıldız	17	15,6
Faaliyet Süresi		
1 yıldan az	1	0,9
1-3 yıl	11	10,1
4-6 yıl	31	28,4
7-10 yıl	28	25,7
10 yıl ve üzeri	38	34,9

H1: Otel işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi arttıkça, stratejik yönetim araçları kullanımı artar.

Kurumsallaşma düzeyi ve stratejik yönetim araçları kullanımı değerleri normal dağılım sergilemediğinden aralarındaki ilişki Spearman Sıra Korelasyonu ile incelenmiştir. Kurumsallaşma düzeyi ile stratejik yönetim araçlarını kullanma arasında pozitif yönlü orta düzey anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,001$, $r=0,474$). Bu bağlamda kurumsallaşma düzeyi arttıkça stratejik yönetim araçları kullanımı da artmaktadır.

Şekil 2. Kurumsallaşma İle Stratejik Yönetim Araçlarını Kullanma Arasındaki Serpilme Diyagramı**H2: Otel işletmelerin yıldızlarına (büyüklüklerine) göre stratejik yönetim araçları kullanımı arasında anlamlı bir farklılık vardır.****Tablo 5.** İşletme Yıldızlarına Göre Stratejik Yönetim Araçları Kullanımı Puanlarının Normal Dağılım Testi Sonuçları

	Shapiro Wilk Test İstatistiği	Serbestlik Derecesi	p
2 yıldız	0,976	22	0,834
3 yıldız	0,865	37	0,000
4 yıldız	0,977	33	0,679
5 yıldız	0,897	17	0,060

Stratejik yönetim araçları kullanımı toplam puanlarının işletme yıldızlarına göre normallik dağılıma uygunluğu Shapiro Wilk testi ile incelendiğinde 3 yıldızlı işletmelerin toplam puanlarının normal dağılım göstermediği görülmektedir. 4 farklı yıldız sınıflandırmasının karşılaştırmasında normal dağılıma uymayan bir grubun varlığından karşılaştırma parametrik olmayan yöntemlerden Kruskal Wallis testi ile incelenmiştir.

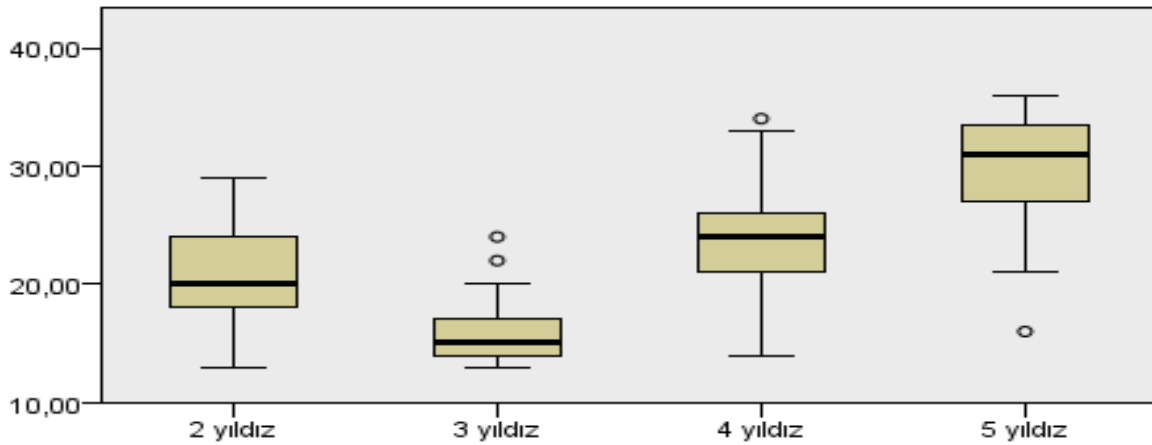
Tablo 6. İşletme Yıldızlarına Göre Stratejik Yönetim Araçları Kullanım Puanlarının Karşılaştırılması

	Ortanca (min-mak)	Sıra Ortalama Değerleri	Test İstatistiği	p
2 yıldız	20 (13-29)a	53,7	$\chi^2=64,989$	0,001
3 yıldız	15 (13-24)b	24,9		
4 yıldız	24 (14-34)ac	70,7		
5 yıldız	31 (16-36)c	91,8		

a,b,c: Aynı harfe sahip gruplar arasında fark yoktur, χ^2 :Kruskal Wallis Test İstatistiği

İşletme yıldızlarına göre stratejik yönetim araçları kullanım puanları arasında fark vardır ($p<0,001$). 2 yıldızlı işletmelerde ortalama kullanım puanı 20 iken, 3 yıldızlı işletmelerde 15, 4 yıldızlı işletmelerde 24 ve 5 yıldızlı işletmelerde de 31 dir. 4 yıldızlı işletmeler ile hem 2 yıldızlı hem de 5 yıldızlı işletmelerin ortalama puanları arasında fark yoktur. 2 yıldızlı işletmeler ile 3 yıldızlı işletmelerin ortalama değerleri arasında fark vardır. 2 yıldızlı işletmelerde ortalama stratejik yönetim araçları kullanım puanı 3 yıldızlı işletmelerden daha yüksektir. Benzer şekilde 3 yıldızlı işletmelerde ortalama puan hem 4 yıldızlı hem de 5 yıldızlı işletmelerden daha düşüktür.

Şekil 3. İşletme Yıldızlarına Göre Stratejik Yönetim Araçları Kullanım Puanlarının Kutu Grafiği



H3: Otel işletmelerinin yıldızlarına (büyükliklerine) göre kurumsallaşma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 7. İşletme Yıldızlarına Göre Kurumsallaşma Puanlarının Normal Dağılım İnceleme Sonuçları

	Shapiro Wilk Test İstatistiği	Serbestlik Derecesi	p
2 yıldız	0,912	22	0,052
3 yıldız	0,903	37	0,004
4 yıldız	0,879	33	0,002
5 yıldız	0,545	17	0,000

Kurumsallaşma puanlarının işletme yıldızlarına göre normallik dağılıma uygunluğu Shapiro Wilk testi ile incelendiğinde 3, 4 ve 5 yıldızlı işletmelerin puanlarının normal dağılım göstermediği görülmektedir. 4 farklı yıldız sınıflandırmasının karşılaştırmasında normal dağılıma uymayan 3 grubun varlığından karşılaştırma parametrik olmayan yöntemlerden Kruskal Wallis testi ile incelenmiştir.

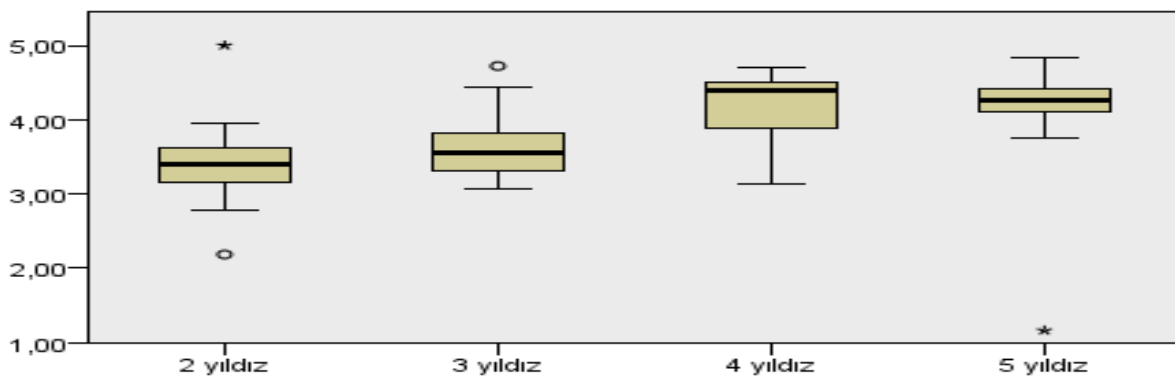
Tablo 8. İşletme Yıldızlarına Göre Kurumsallaşma Puanlarının Karşılaştırılması

	Ortanca (min-mak)	Sıra Ortalama Değerleri	Test İstatistiği	p
2 yıldız	3,4 (2,2 – 5,0)a	29,3	$\chi^2=43,17$	<0,001
3 yıldız	3,6 (3,1 – 4,7)a	41,9		
4 yıldız	4,4 (3,1 – 4,7)b	76,6		
5 yıldız	4,3 (1,2 – 4,8)b	74,9		

a,b: Aynı harfe sahip gruplar arasında fark yoktur, χ^2 :Kruskal Wallis Test İstatistiği

İşletmelerin yıldızlarına göre kurumsallaşma puanları arasında istatistiksel olarak farklılık vardır ($p<0,001$). 2 yıldızlı işletmelerle 3 yıldızlı işletmelerin ortanca değerleri arasında fark yoktur. 2 yıldızlı işletmelerde ortanca değer 3,4 iken 3 yıldızlı işletmelerde 3,6 olarak elde edilmiştir. Benzer şekilde 4 yıldızlı işletmelerle 5 yıldızlı işletmelerin ortanca değerleri arasında da fark yoktur. 4 yıldızlı işletmelerde ortanca kurumsallaşma değeri 4,4 iken 5 yıldızlı işletmelerde 4,3 olarak elde edilmiştir. 2 ve 3 yıldızlı işletmelerin ortanca kurumsallaşma puanları hem 4 hem de 5 yıldızlı işletmelerin ortanca değerinden daha düşüktür.

Şekil 4. İşletme Yıldızlarına Göre Kurumsallaşma Puanlarının Kutu Grafiği



SONUÇ

Ankara’da faaliyet gösteren 2, 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticileri ile görüşülerek elde edilen veriler neticesinde hayata geçirilen çalışma; kurumsallaşmaya giden yolda stratejik yönetim araçları kullanımının etkisini ölçmek üzerine hazırlanmış olup, Ankara’da faaliyet gösteren otel işletmelerini mercek altına almaktadır. Bu bağlamda yapılan Korelasyon Analizi otel işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ile stratejik yönetim araçları kullanımı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu desteklemektedir ve kurumsallaşma eğiliminde olan işletmelerin stratejik bakış açısına önem verdiğini ve stratejik yönetim araçlarını kullanımında artış olduğunu göstermektedir. Bu sebeple işletmelerin sadece formalleşme, profesyonelleşme, otonomi, kültürel güç, saydamlık/hesap verebilirlik, sosyal sorumluluk ve tutarlılık gibi özellikler taşımasının yanı sıra, bu özellikleri iş çevrelerinde uygulama ve geliştirme fırsatını sağlamaları stratejik yönetim araçları ile gerçekleştirilmektedir. Apaydın’ın 2007 yılında kurumsallaşma göstergelerini tespit etmek ve bu göstergelerin pazarlama eylemlerine ve performansa etkilerini araştırmak üzerine yaptığı çalışmada kurumsallaşma ile pazarlama eylemleri ve performans arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğunu tespit etmiştir. Kurumsallaşmanın pazarlama eylemlerini ve işletme performansını arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Stratejik yönetim araçları da pazarlama ve işletme performansını arttırmada etkili olduğu için bu sonucu desteklemektedir.

Stratejik yönetim araçları kullanımı otel işletmelerinin büyüklüklerine (yıldızlarına) göre farklılık göstermektedir. Stratejik yönetim araçları kullanımı 5, 4 ve 2 yıldızlı otellerde daha yüksek olarak karşımıza çıkmaktadır. Yüz yüze görüşmelerde 2 ve 3 yıldızlı otel yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu söz konusu stratejik yönetim araçlarının otellerinde kullanılmadığını veya stratejik yönetim araçları kavramına yabancı olduklarını ifade etmelerine rağmen, 3 yıldızlı oteller 4 ve 5 yıldızlı otellere nazaran daha düşük bir seviyede stratejik yönetim araçları kullanma eğilimindeyken, 2 yıldızlı otellerden daha düşük olması konu üzerindeki bilgi düzeyi ile ilgili olabileceği düşünülmektedir.

Benzer bir şekilde otel işletmelerinin büyüklüklerine göre kurumsallaşma düzeyi farklılık göstermektedir. Stratejik yönetim araçları kullanımındaki sonuçlara benzer bir şekilde 2 ve 3 yıldızlı otel işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinden düşük olduğu tespit edilmiştir. Stratejik yönetim ve kurumsallaşma açısından değerlendirildiğinde Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin kurumsallaşma ve stratejik yönetime önem verdikleri görülmektedir. 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin diğer işletmelere nazaran daha yoğun bir rekabet ortamında faaliyet gösterdikleri göz önünde bulundurulduğunda; gelişme ve değişime daha hızlı cevap vermek zorunda olduklarından stratejik bakış açısına ve kurumsallaşmaya daha fazla önem vererek uygulama eğilimi göstermektedirler. Ancak 2 ve 3 yıldızlı otel işletmelerinin sayıca fazla olması da ayrı bir rekabet yaratmakta olup, işletme yöneticilerinin araştırmacı, değişime açık, çevreyi ve gelişmeleri takip ederek rekabet avantajı yaratacak adımlar atması gerekmektedir. Bu sebeple otel yöneticilerinin sürdürülebilirlik, rekabet avantajı ve stratejik düşünce geliştirebilmeleri için öncelikle farkındalık yaratmak gerekmektedir.

Günümüz işletmeleri için şiddetlenen rekabet koşullarında, çok hızlı değişim gösteren bir çevrede ve küreselleşen pazarlarda müşteri talep ve ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde ve kaliteli ürün ve hizmetlerle cevap verebilmek adına stratejik bir bakış açısına sahip olmaya ve stratejik bakış açısını işletmelerine uyarlamaya ihtiyaç

duymaktadır. Aynı zamanda işletmenin kişiliği, iş çevresi için çoğu zaman bir rekabet avantajı sağlamakta, işletmeye olan güveni arttırmadadır. Bu sebeple işletmeler kişilerden bağımsız, kurum kimliği ile ön plana çıkararak rekabetçi bir perspektif ile kurumsallaşmaya önem vermektedir. Kurumsallaşma yolunda ilerleyen işletmelerin formalleşme, profesyonelleşme, otonomi, kültürel güç, saydamlık/hesap verebilirlik, sosyal sorumluluk ve tutarlılık gibi kurumsallaşmayı sağlayacak faktörlere önem vermesi gerekmektedir.

Stratejik düşünme ve stratejik yönetim ile hareket eden işletmeler için stratejik yönetim araçları kullanımı da kaçınılmaz bir sonuçtur. Ancak bu araçların kullanımı işletme yöneticilerinin bilgi ve tecrübeleri ile tercih edileceğinden yöneticilerin sorumluluğundadır. Yönetim araçları kullanımında öncelikle ihtiyaçlar belirlenmeli, işletmenin temel yeteneklerini göz önünde bulundurulmalı ve temel yeteneklerin geliştirilmesine yönelik olarak kullanılmalı, sonuç olarak işletmeye rekabet avantajı sağlamalıdır. Bu bağlamda dikkat edilmesi gereken husus; işletmenin ihtiyaçları, beklentileri ve en önemlisi gerçekleştirilmesi hedeflenen vizyonu doğrultusunda stratejik yönetim araçları belirlenip kullanılmalıdır. Rigby (1993)'e göre her stratejik yönetim aracının güçlü ve zayıf yönleri olduğu unutulmadan; doğru yerde, doğru zamanda ve doğru değişkenler bir araya getirilerek yönetim aracı kullanılmalıdır. Yönetim aracı mutlaka amaçlara uygun olarak belirlenmelidir. Amaca uygun olarak seçilen yönetim aracı işletme performansını ve iş tatmini arttıracak nitelikte olmalıdır.

Araştırmanın temelini oluşturan fikir, kurumsallaşma ile stratejik yönetim arasında bir ilişkinin var olduğu ve kurumsallaşmaya giden yolda işletmelerin iç ve dış çevrelerini net bir şekilde analiz etmelerinde, rekabet avantajı sağlamalarında, müşterilerinin gereksinimlerine cevap verebilecek sistemler inşa etmelerinde, müşteri ilişkilerini güçlendirerek uzun dönemde başarılar elde etmelerinde, vizyonlarını gerçekleştirme, doğru kaynak ve kapasite yönetimi ile temel yeteneklerini geliştirmelerinde ve stratejik bir bakış açısı ile işletme yönetiminin her aşamasında bu bakış açısını kullanarak işletmenin geliştirilebilmesi için stratejik yönetim araçlarının bu doğrultuda kullanılmasının önemini vurgulamaktır. Kurumsallaşma eğilimi göstererek sistematik bir yapı oluşturan işletmeler, sürekli değişen ve gelişen çevrede rekabet edebilmek için aynı zamanda dinamik bir yapıya sahip olarak bu değişimlere cevap verebilir. Daha net bir ifade ile kurumsallaşma ile sağlanacak sistematik yapı, stratejik yönetim araçlarının işletmeye katacağı dinamizmle ihtiyaçlar ve vizyon doğrultusunda desteklenmelidir.

KAYNAKÇA

- Adler, P. S. and Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 1, 61-89.
- Afonina, A. and Chalupský, V. (2012). The Current Strategic Management Tools And Techniques: The Evidence From Czech Republic, *Economics and Management*, 17(4), 1535-1544.
- Afonina, A. and Chalupský, V.(2013). Investigation Of Strategic Management Tools And Techniques, *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, Volume LXI, Number 4, 833-840.
- Aktan C., C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, *Çimento İşveren*, 4-21.
- Aktan, C., C. (2005). *Değişim Çağında Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Apaydın, F. (2007). *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı doktora Tezi, Gebze.
- Apaydın, F. (2008). Kurumsal Teori Ve İşletmelerin Kurumsallaşması. *Journal of Academic Studies*, 10(37).

- Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori Ve İşletmelerin Kurumsallaşması, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, 1-22.
- Bain & Company. (2013). *Management Tools 2013 An Executive's Guide*, by Rigby, D., K. and Bilodeau, B., Usa.
- Barr, P., S., Stimpert, J., L. and Huff, A., S. (1992), Strategy Process: Managing Corporate, Self-Renewal. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special Issue, 15-36.
- Bayer, E. (2005). İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7/3, 125-142.
- Beamon, B., M. (1999). Measuring supply chain Performance, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19 No. 3, 1999, pp. 275-292.
- Boons, F. and Strannegård, L. (2000) Organizations Coping with Their Natural Environment, *International Studies of Management & Organization*, 30:3, 7-17.
- Bryson, J., M. (1988). A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations, *Long Range Planning*, Vol. 21, No. 1, 73-81.
- Bryson, J., M. (2004). *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement Third Addition*, John Wiley & Sons, USA.
- Bushman, R., M., Piotroski, J., D. and Smith, A., J. (2004). What Determines Corporate Transparency?, *Journal of Accounting Research*, Vol. 42 No. 2.
- Camp, R., C. (1992). Learning from the Best Leads to Superior Performance, *Journal of Business Strategy*, Vol. 13 Iss 3, pp. 3 – 6.
- Çetinsöz, B. C. (2010) Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), Ülker Çolakoğlu ve Osman Eralp Çolakoğlu (Editörler), *Stratejik Yönetim ve Turizm Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara, 51-67.
- Çetinsöz, B. C., Epik, F., Ayazlar, G., Kahya, M., ve Altuğer, S. (2010). Stratejik Yönetim, Ülker Çolakoğlu ve Osman Eralp Çolakoğlu (Editörler), *Stratejik Yönetim ve Turizm Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara, 1-29.
- Çomaklı, Ş. E., Ekici, K., M. ve Şahin, T., Z. (2007). *Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim*, A-C Yayınevi, Ankara.
- Dündar, Ş. (2010). *Aile İşlemelerinde Kurumsal Yönetim Anlayışı Ve Profesyonelleşmenin İşletme Performansına Etkileri* Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Eren, E. (2008). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta, İstanbul.
- Galbreath, J. and Rogers, T. (1999). Customer Relationship Leadership: A Leadership And Motivation Model For The Twenty-First Century Business, *The TQM Magazine*, Vol. 11 Iss: 3, pp.161 – 171.
- Garih, Ü. (2005). *Yönetim Teknikleri*, Hayat, İstanbul.
- Gatignon, H., and Xuereb, J., M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance, *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No. 1, Special Issue on Innovation and New Products, 77-90.
- Gunn, R. and Williams, W. (2007). Strategic Tools: An Empirical Investigation Into Strategy in Practice in The UK. *Strategic Change Journal*, 16, 201-216.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, (2), 61-85.
- Hall, R., H. (1968). Professionalization and Bureaucratization, *American Sociological Review*, 33(1), 92-104.
- Hitt, M., A., Ireland, D. and Hoskisson, R., E. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts*, Ninth Edition, South-Western Cengage Learning, Canada.
- Kaplan, R., S. and Norton, D., P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, 75-85.
- Karpuzoğlu, E. (2004). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, İstanbul Kültür Üniversitesi, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, Kongre Kitabı, s.42 - 53.

- Kimberly, J., R. (1979). Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization, *The Academy of Management Journal*, Vol. 22, No. 3, 437-457.
- Knott, P. (2006). A typology of strategy tool applications, *Management Decision*, Vol. 44 Iss 8 pp. 1090 -1105.
- KOSGEB, (2004), "Strateji ve Stratejik Yönetim" Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü, KOSGEB Yayınları, Ankara.
- Kostova, T. (1999), Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspectiv, *The Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.
- Lambert, D., M., Stock, J., R., and Ellram L., E. (1998). *Fundamentals of Logistics Management*, Chapter 14, Irwin/McGraw-Hill Boston, USA.
- McWilliams, A. and Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory Of The Firm Perspective, *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, U7-127.
- Mintzberg, H. (1987). *Crafting strategy* (pp. 66-75). Boston, MA, USA: Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998) *Strategy Safari*, The Free Press, New York.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. and Theoret, A. (1976). The structure of " Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 246-275.
- Nickols, F. (2016). Strategy, Strategic Management, Strategic Planning And Strategic Thinking, [http://www.nickols.us/strategy_etc.pdf] Erişim Tarihi 08.05.2016
- Noble, C., H., Sinha, R., K. and Kumar, A. (2002). Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications, *Journal of Marketing*, Vol. 66, 25–39.
- Oakland, J., S. (2003) *Total Quality Management Text With Cases*, 21. Third Edition, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Pellicelli, A. C. (2012). Strategic alliances. *Economia Aziendale Online*, (2), 1-21.
- Peterson, G., D., Cumming, G., S., and Carpenter, S., R. (2003). Scenario Planning: a Tool for Conservation in an Uncertain World, *Conservation Biology*, Volume 17, No. 2, 358–366.
- Porter, M., E. (1985). *Competitive Advantage*, New York: Free Press. USA.
- Rigby, D., K. (1993). How to manage the management tools, *Planning Review*, Vol. 21 Iss 6 pp. 8 – 15.
- Rigby, D., K. (2001). Putting Tools To The Test: Senior Executives Rate 25 Top Management Tools, *Strategy & Leadership*, 4-12.
- Ringland, G. (1998). *Scénario Planning Managing for the Future*, John Wiley & Sons, England.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 2, 40th Anniversary Issue, pp:270-277.
- Staggenborg, S. (1988). The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-choice Movement, *American Sociological Review*, 53(4), 585-606.
- Stenfors, S. and Tanner, L. (2007). Evaluating strategy tools through activity lens. *Helsinki School of Economics Working Paper*. Finland.
- Stenfors, S., Tanner, L. and Haapalinna, I. (2004). Executive Use of Strategy Tools: Building Shared Understanding through Boundary Objects. *Frontiers of E-Business Research*, 635-645.
- Ülgen, H. ve Mirze K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Arıkan, İstanbul.
- Wallace, J., E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228-255.
- Yazıcıoğlu, İ., ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21.

Extensive Summary

The Effect of Level of Institutionalization on the Usage of Strategic Management Tools at Tourism Management: Case of Ankara

INTRODUCTION

In the business world existing fierce competition environment, businesses need to have an institutional structure in order to adapt to the developments and to become isomorphous against global norms to sustain. To be managed as sensitive to their internal and external environment, businesses form the organizational structure to be able to reach information easily and to transform information; achieve competitive advantage by monitoring the technology and ensure their operations are accepted by business environment.

Businesses, which try to accommodate to environment, turn towards strategic management with the need to predict their future. Strategic management which was started to be used in the 20th century, means that adapting to environmental conditions to foresee the future and to identify ways to achieve long-term goals by creating change within the organization. For this reason, managers need some tools while implementing strategic management.

Due to the globalization of competition, changes in management mentality occur in the process of adapting to the environment. Within the scope of developments, institutionalization become inevitable for business to survive and compete in the rapidly changing world by using strategic management tools.

The purpose of this study is to determine whether there is a relationship between the level of institutionalization and the frequency usage of strategic management tools at hotel management. It is also aimed to determine whether there are differences in the use of strategic management tools and in the level of institutionalization according to the size (star rating) of the hotel management.

METHOD

Population of this study is top managers of the 1, 2, 3, 4 and 5 star hotel management with the Tourism Operation Certificate operating in Ankara. 152 hotels with Tourism Operation Certificate were found in Ankara on the date of 31 March 2016 according to the Ministry of Culture and Tourism. With stratified sampling, sample were determined 109 top managers of hotel management in Ankara.

Questionnaire was used as data collection tool. The questionnaire consists of 4 sections. The first part is the general information about the hotel and the manager. The second and third part is inspired by Bain & Company's work by Darrell Rigby and Barbara Bilodeau (2013). It has been attempted to determine the use of management tools in years by hotel management with different speciality. The fourth part was taken from the PhD thesis titled 'Effects of Institutionalization and Adaptive Abilities on Marketing Actions and Organizational Performance' in 2007 and article titled 'The Effects of Institutionalization on the Performance of Small and Medium Scale Enterprises' in 2008 by Fahri Apaydm.

H1: As the level of institutionalization in hotel enterprises increases, the use of strategic management tools increases.

H2: There is a significant difference between the use of strategic management tools by the stars (size) of the hotel management.

H3: There is a significant difference between the levels of institutionalization by the stars (sizes) of the hotel enterprises.

Shapiro Wilk test was used for normal distribution suitability. One-way analysis of variance (ANOVA), Tamhane T2 and Kruskal Wallis were used to compare data. Spearman rank correlation was used to examine the relationship between institutionalization and strategic management tools.

FINDINGS

H1: As the level of institutionalization in hotel enterprises increases, the use of strategic management tools increases.

There is a positive relationship between the level of institutionalization and the use of strategic management tools. As the level of institutionalization increases, the use of strategic tools is also increasing. The hypothesis is accepted.

H2: There is a significant difference between the use of strategic management tools by the stars (size) of the hotel management.

There is a difference between the use of strategic management tools according to stars of hotel management. The median usage score is 20 for 2-star hotels, 15 for 3-star hotels, 24 for 4-star hotels and 31 for 5-star hotels. There is no difference between 4-star hotels and the median scores of both 2-star and 5-star hotels. There is a difference between the median values of 2-star hotels and 3-star hotels. In 2-star hotels, the median strategic management tools usage score is higher than 3-star hotels. Median points in 3-star hotels are lower than both 4-star and 5-star hotels.

H3: There is a significant difference between the levels of institutionalization by the stars (sizes) of the hotel enterprises.

There is a statistical difference between institutionalization scores according to the stars of the hotels. There is no difference between the median values of 2-star hotels and 3-star hotels. The median value of 2-star hotels was 3.4 while the 3-star hotels had 3.6. Similarly, there is no difference between the median values of 4-star hotels and 5-star hotels. The median institutional value of 4-star hotels is 4.4, while that of 5-star hotels is 4.3. The median institutionalization scores of 2 and 3 star hotels are lower than the median of both 4 and 5 star hotels.

CONCLUSION AND DISCUSSION

The study with the top managers of 2, 3, 4 and 5 star hotels operating in Ankara about the effect of institutionalization level on the usage of strategic management tools, supports that significant relationship at the process of institutionalization. Businesses that tend to be institutionalized, take in consideration strategic

perspective and prefer strategic management tools to adapt their environment to compete. For this reason, businesses provide with strategic management tools that not only have the features of formalization, professionalism, autonomy, cultural power, transparency/accountability, social responsibility and consistency, but also take opportunities to implement and develop these features in the business environment.

According to the size (stars) of the hotel management, the use of strategic management tools varies. The use of strategic management tools is highly anticipated in 5, 4 and 2 star hotels. 3-star hotels tend to use strategic management tools at a lower level than 4-and 5-star hotels. Face-to-face interviews say that a large majority of 2- and 3-star hotel managers are not used in the venues of strategic management tools or are unfamiliar with the concept of strategic management tools. Similarly, the level of institutionalization varies according to the size of the hotel enterprises. Similar to the results of using strategic management tools, the level of institutionalization of 2 and 3 star hotel enterprises is lower than that of 4 and 5 star hotel enterprises.

When evaluated in terms of strategic management and institutionalization, 4 and 5 star hotel companies operating in Ankara attach importance to institutionalization and strategic management. Considering that 4 and 5 star hotels operate in a more intense competitive environment than the others, 4 and 5 star hotels take consideration on strategic thinking and institutionalization to respond to change more quickly. However, the fact that the number of 2 and 3 star hotels is too high creates a different competition. Hotel managers need to take steps that create a competitive advantage by following environment and developments. For this reason, awareness must first be created for 2 and 3 star hotel managers to develop sustainability, competitive advantage and strategic thinking.

For today's business world operating in a rapidly changing environment and in globalizing markets, needs to have a strategic perspective and adapt its strategic perspective to business to respond to customer demands and needs quickly with quality products and services. At the same time, the personality of the business often provides a competitive advantage for the business environment, increase confidence in the business environment.

For this reason, the businesses attach importance to institutionalization with a competitive perspective by distinguishing independently with the identity of the institution. The idea that forms the basis of the research is that there is a relationship between institutionalization and strategic management. At the process of institutionalization, businesses use strategic management tools to analyze their internal and external environments, to provide competitive advantage, to develop a system that be able to respond customer demands, to build long-termed customer relations, to create a vision, to develop basic skills with proper resource and capacity and to use strategic perspective at stage of business management. Businesses that have a tendency to institutionalize and create a systematic structure, are able to compete in continuously changing and developing environment with a dynamic structure. The systematic structure that will be provided by institutionalization, must be supported with dynamism that will be provided by usage of strategic management tools in accordance with needs and vision.