İşletme Rekabetinde Stratejik Esneklik, Çevresel Türbülans, İşletme Yetenekleri ve Performans Arasındaki İlişki: Ankara İlindeki Dört-Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırma*

(The Relationship Between the Strategical Flexibility, Environmental Turbulence, Business Competencies and Performance in Business Competition: Research in Four-Five Star Hotels in Ankara)

Gürcan PAPATYA^a Nurhan PAPATYA^b A. Buğra HAMŞIOĞLU^c

^a Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Isparta, Türkiye. gurcanpapatya@sdu.edu.tr

^b Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Isparta, Türkiye. nurhanpapatya@sdu.edu.tr

^c Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Burdur, Türkiye. abhamsioglu@mehmetakif.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Stratejik Esneklik İşletme Yetenekleri Çevresel Türbülans İşletme Performansı Otel İşletmeleri Gönderilme Tarihi 29 Mayıs 2019 Revizyon Tarihi 25 Temmuz 2019 Kabul Tarihi 20 Ağustos 2019 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Bu çalışma ile işletme rekabetinde stratejik esneklik, çevresel türbülans, işletme yetenekleri ve performans arasındaki ilişkinin görgül olarak araştırılması hedeflenmiştir. Yöntem – Araştırma, Ankara ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmiş; elde edilen veriler, kısmi en küçük kareler yöntemi ile analiz edilmiştir. Bulgular – Analiz sonucu elde edilen bulgulara göre, stratejik esneklik, işletme yetenekleri ile işletme performansı arasında ve çevresel türbülans ile stratejik esneklik arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu izlenmiştir. Bu nedenle araştırmada oluşturulan 3 hipotez kabul edilerek, araştırma modeli doğrulanmıştır. Tartışma – Stratejik esneklik, çevresel türbülans, işletme yetenekleri ve performans arasındaki ilişki test edilerek sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada otel işletmelerine bir yol haritası sunulmaktadır.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Key Words: Strategic Flexibility Business Capabilities Environmental Turbulence Business Performance Hotel Business Received 29 May 2019 Revised 25 July 2019 Accepted 20 August 2019 Article Classification: Research Article	Purpose – In this research, it was aimed to empirically research the relationship between the strategical flexibility, environmental turbulence, business capabilities and performance in business competition. Design/methodology/approach – The research was conducted in four and five-star hotel establishments in Ankara and the obtained data were analyzed by partial least squares method. Findings – According to the findings as a result of the analysis, it was observed that there is a positive relationship between business capabilities and business performance, and a positive relationship between environmental turbulence and strategical flexibility. For this reason, the research model was confirmed by approving 3 hypotheses that were proposed in the research. Discussion – A road map is presented to hotel establishments in providing a sustainable competitive advantage by testing the relationship between strategical flexibility, environmental turbulence, business capabilities and performance.

*Bu makale, 10-12 Mayıs 2018 tarihleri arasında 26. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde kabul edilip sunulan "Özet Bildiri"nin, geliştirilmiş ve yayınlanmamış tam metnidir.

Önerilen Atıf/Suggested Citation:

Papatya, G., Papatya, N., Hamşioğlu, A.B. (2019). İşletme Rekabetinde Stratejik Esneklik, Çevresel Türbülans, İşletme Yetenekleri ve Performans Arasındaki İlişki: Ankara İlindeki Dört-Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (3), 1663-1673.

1. Giriş

İşletmelerin rekabette hem artan çevresel belirsizlik ve oluşan türbülans ile başa çıkmak, hem de değişen pazar/müşteri eğilimlerini karşılamak ve müşteri/pazar talebini etkilemek için rakiplerinden daha farklı yeteneklere ve stratejilere sahip olması gerekmektedir (Teece vd., 1997).

Rekabette çevresel türbülans çoğu işletmenin rakip hamlelerine ve eylemlerine karşı yeteneklerini kontrollü kullanmayı zorlar. Bunun temel nedeni, işletme varlığını sürdürmeye ve performansı stratejik esneklik sağlamaya yönelik gerçekleştirmektir. (Singh vd., 2013: 1442-1461; Yang ve Li, 2011). Ancak rekabette etkili çabalar işletme yeteneklerinin güçlü biçimde kullanılmasını ve buna dair dirençli stratejiler geliştirmesini gerekmektedir.

Bu çalışmada, işletmelerin rekabette stratejik esneklik, çevresel türbülans, işletme yetenekleri ve performans arasındaki ilişkinin görgül olarak araştırılması amaçlanmaktadır. Çalışma iki bölümlü olarak düzenlenmiştir: Birinci bölümde konunun kavramsal çerçevesi ve kuramsal altyapısı incelenmiş; ikinci bölümde, birinci bölümde çerçevesi verilen modele bağlı Ankara ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde araştırma yapılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve ve Kuramsal Altyapı

2.1. Kavramsal Çerçevenin Tanımlanması

Stratejik Esneklik: Stratejik esneklik, rekabette işletme varlığını tehdit eden sorunları çözme, çevresel belirsizlikler karşısında uyum sağlama ve fırsatlardan etkili şekilde yararlanma olanağı yaratmaktadır. Böylece rekabette işletme yeteneklerini destekleyerek pazar performansını artırır (Entrialgo vd., 2000). Stratejik esneklik, beklenmedik çevresel değişim karşısında işletmenin etkili “karşılık verme yeteneği” olarak da ifade etmektedir (Eppink, 1978). Yani stratejik esneklik, işletmenin, pazar fırsatlarını yakalama ve tehditlere karşı hızlı ve etkili cevap verme yeteneğini karakterize eder (Meyer vd., 1989; Sanchez, 1995; Zelenovic, 1982). Bu nedenle stratejik esneklik, işletmenin çevre koşullara bağlı oluşan ani değişime uyum yeteneği olarak tanımlanır (Zelenovic, 1982). O halde stratejik esneklik “çevresel öngörülemezlik” ile ilgilidir ve işletme, çevresel öngörülemezliğe cevap verdiği ölçüde performansını artırır ve rekabetçi olur (Evans, 1991). Sonuçta stratejik esneklik, işletmenin taktik/operasyonel başarısı ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma konusunda hayati bir rol oynamaktadır (Johnson vd., 2003).

İşletme Yetenekleri: İşletme yetenekleri, işletme performans stratejisinin uygulanmasında temel, finansal, fiziksel, bireysel ve örgütsel sermaye kaynaklardan yararlanabilme özelliğidir. Aynı zamanda işletme yetenekleri, herhangi bir işletme kaynağının yeniden üretilmesini sağlayan ve destekleyen faaliyetler bütünüdür (Papatya, 2007; Grant, 1991; Markides ve Williamson, 1994).

İşletme yetenekleri, işletmeye özgü/özel uygulamalar, farklı iş yapma süreçleri/yöntemleri ve iş/işletme kültürü ile ilgili çok boyutlu tanımlar içinde yer alır (Marino, 1996). Aynı zamanda işletmede gömülü bulunan ve rekabet ile tetiklenen süreçler olarak belirtilir (Reed ve Defilippi, 1990). Ancak bu noktada ifade edilmesi gereken ve beklenen, işletmenin *dinamik yetenekler* oluşturma pozisyonu olup olmadığıdır: Dinamik yetenekleri, işletmenin değişime ve öğrenmeye odaklanma eğilimi olarak ifade edilir ve rekabet avantajı ve üstün performans sağlamaya dönük ele alınır (Teece vd., 1997).

Dıştan-içe, içten-dışa ve bağlantı süreçler şeklinde sınıflandırılan dinamik yetenekler, işletme çevresinde yaşanan değişimin doğru algılaması ve bu değişime hızlı karşılık vermeye yardımcı olur (Day, 1994; Di Benedetto ve Song, 2003; Amit ve Schoemaker, 1993; Papatya, 2007). Bu itibarla dinamik yetenekler, işletmenin rekabetçi performansı için, (müşteriye) üstün değer yaratan “*bütünleşik süreçler*”dir (Papatya vd., 2007; Tsai ve Shih, 2004). Daha açık olarak dinamik yetenekler, yeni ürünler/hizmetler üretme, yeni iş biçimleri/modelleri yaratma ve yeni kanallar/organizasyonlar oluşturma vs. konuda rekabet avantajı sağlamaya dönük ele alınır (Carson ve Gilmore, 2000).

Çevresel Türbülans: İşletmenin tümel çevre unsurlarına yönelik tahminde oluşan yetersizlik durumu olarak çevresel türbülans, pazar performansını, pazar yönlülüğünü ve stratejik esnekliğini etkiler. Yüksek çevresel türbülans, belirsizlik ve öngörülemezlik ile işletmenin hareket alanını kısıtlar (Dickson ve Weaver, 1997; Raj vd., 2005).

Diğer yandan çevresel türbülans işletmenin belirsiz koşullara (sözelimi çevrenin değişim hızı, sürekli değişen teknoloji, sosyal ve ekonomik yapı) karşılık verme konusunda “kendini yenileme” olanağı olarak da karşımıza çıkar (Duening, 1997). Ancak işletmenin kendini yenileme ve çevre uyumu, yapılacak sürekli ve sistemli çevresel analizler gerektirir. Yani yüksek düzeyli çevresel türbülans ile mücadele etmek için, daha geniş ve sık aralıklar ile çevresel analizlerin yapılması gerekir. Böylece daha fazla veri ile yorum kapasitesi yaratılır ve etkili stratejilerin/güçlü varsayımların formüle edilmesi sağlanır (Ardekani ve Nystrom, 1996; Papatya vd., 2008).

İşletme Performansı: İşletme varlığı ve sürekliliği stratejik uyum becerisinin bir göstergesidir. Performans, işletme kaynaklarını etken ve verimli bir şekilde kullanarak, amaçlara ulaşma düzeyini tanımlar (Boyne, 2003; Hagedoorn ve Cloot, 2003; Sheu ve Lo, 2005). Ancak işletme performansının karmaşık ve çok boyutlu olması ölçülmesini zorlar (Beamon, 1999; Ford ve Schellenberg, 1982; Murphy vd., 1996). Bu açıdan performans ölçütlerinin, ölçüm araçlarının ve yöntemlerinin seçimi önemli ölçüde farklılık gösterir.

Yazında işletme performans ölçüm araçları ve yöntemleri *objektif ve sübjektif yöntemler* olarak karşımıza çıkar. Objektif veriler daha çok finansal verilere; sübjektif veriler ise, müşteri memnuniyeti, pazar payını, paydaşları ve çalışanları elde tutma gibi algılara bağlı ifade edilmektedir (Capon vd., 1990; Clark, 1999; Geringer ve Hebert, 1991; Venkatraman ve Ramanujam, 1986; Venkatraman ve Ramanujam, 1987). Bu makalede *sübjektif performans ölçüm yöntemi*, objektif performans ölçüm yönteminin bir ikamesi olarak öngörülmüş ve kullanılmıştır (Bontis vd., 2000; Bontis, 1998).

2.2. Kuramsal Altyapı

Araştırmanın kuramsal altyapısı, “*Kaynak Tabanlı Kuram*” yazınına dayanır (Papatya, 2003). Kaynak Tabanlı Kuram’da, işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü türdeş olmayan (heterojen) ve kendine özgü yeteneklere bağlı ifade edilir (Barney, 1991) ve yetenekleri tanımlamak ve süreçte gelişimi sağlamak için bir çerçeve oluşturur. Böylece *yetenek yaşam döngüsü*’nün dinamik hale getirilmesi hedeflenmektedir (Papatya vd., 2017).

Kaynak Tabanlı Kuram’da dinamik yetenekler, işletmenin sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü ve yüksek performansı için bir uygulama/uyarlama yeteneğidir. Ayrıca dinamik yetenekler, hızla değişen ortama yönelik iç-dış yetenekleri oluşturma ve yapılandırma olanağı şeklinde ele alınmaktadır (Teece vd., 1997). İşletmelerin rekabete dayalı avantaj oluşturulabileceği türbülanslı ortamlarda ise, dinamik iç-dış yeteneklerini eşgüdümlü geliştirmesi kaçınılmaz. Aksi halde işletmelerin değişimi karşılama pozisyonu zorlaşmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000).

Yazında, “*Kaynak Tabanlı Kuram* işletme sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaya dönük incelenmektedir (Papatya, 2003). Bu durum işletmenin sürdürülebilir rekabette stratejik esneklik, çevresel türbülans, işletme yetenekleri ve performans arasındaki ilişkiyi araştırma gerekçesini güçlendirir:

- Stratejik esneklik, işletmenin değişen rekabet koşullarına hızlı şekilde tepki verme, böylece rekabet avantajını sağlama ve/veya sürdürme yeteneği olarak nitelenir (Hitt vd., 1998). Bu halde stratejik esneklik, işletmenin çevrede yaşanan değişimleri tespit etme, cevap verme, yeni eylem alanlarına hızlı bir şekilde kaynak sağlama ve harekete geçme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Shimizu ve Hitt, 2004; Singh vd., 2013).
- İşletme yetenekleri, bir işletmeyi rakiplerinden ayrı kılan (yeni ürün-pazar birleşimleri oluşturma, mevcut stratejilerin uygulanmasını sağlama, pazara giriş gücünü ve rakipleri kontrol etme gibi) bir dizi özel bilgi ve becerinin toplamıdır. Genelde temel yetenekler olarak adlandırılan bazı nitelik ve özellik kombinasyonları, bir işletmenin pazar bölümünde gelişerek, kazançları ve müşteri memnuniyeti açısından rakiplerinin önüne geçmesine izin verebilir. Oldukça başarılı işletmelerde, temel yetenekler ürünlere ve müşterilerine en çok değer kattığı alanlarda gelişmiştir. Aynı zamanda bu yetenekler değişim ile başa çıkmada gerekli yeni kaynak yapılandırma olanaklarını da tanımlamaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000; Singh vd., 2013).
- Diğer taraftan işletme yetenekleri kaynakların eşgüdümlemesini ve verimli kullanımını destekler. Yetenekler, işletmeye özgü ve etkileşim yolu ile zaman içinde geliştirilen fiziksel olmayan süreç ve

rutinler olarak görülür (Dosi vd., 2008). Devan ve diğerlerinin yaptığı araştırmada işletme yeteneklerinin işletme performansını olumlu yönde etkilediği bulgulanmaktadır (Devan vd., 2005).

- Kısaca, işletme yetenekleri, işletmenin pazarda rakiplerine karşı üstünlük yaratmak için, fiziksel olmayan kaynaklarının taklit edilmezliğini veya taklit maliyetlerinin yüksek olmasını, yerine konulamazlığını, benzersizliğini (Markides ve Williamson, 1994) ve bütün bunların sonucunda sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü ve yüksek performansı elde etmesini nitelemektedir (Grant, 1991).

Bu açıklamalardan hareketle şu iki hipotez oluşturulabilir:

H1: Stratejik esneklik işletme yetenekleri üzerinde pozitif yönde etkilidir

H2: İşletme yetenekleri işletme performansı üzerinde pozitif yönde etkilidir

- İşletmelerin çok hızlı ve sürekli değişen çevrede karşılaştığı türbülans, tümel çevre unsurlarını tahmin etmede yetersizlik durumu oluşturur (Hitt vd., 1998; Dickson ve Weaver, 1997). Bu durum işletmenin dinamik, karmaşık, belirsiz ve ani değişiklikler ile dolu çevrede faaliyet göstermelerini zorlamaktadır. Doğal olarak işletmeler bu zorlukları aşmak için, stratejik esnekliklerini geliştirmesi gerekmektedir.
- Bu nedenle işletmenin belirsiz ve hızlı çevresel değişimlere uyum sağlama yeteneği olarak stratejik esneklik (Aaker ve Macarehas, 1984), özellikle gerçekleşen çevresel türbülansın bir sonucu olarak düşünülmektedir (Raj vd., 2005).

Bu açıklamalardan hareketle oluşturulan üçüncü hipotez şu şekilde düzenlenebilir:

H3: Çevresel türbülans stratejik esneklik üzerinde pozitif yönde etkilidir

Bu açıklamalar ve hipotezler (bkz. Şekil 1), stratejik esneklik ile işletme yetenekleri, işletme yetenekleri ve işletme performansı; çevresel türbülans ile stratejik esneklik arasında hipotez ilişkileri bütünsel olarak izlenebilir.

Şekil 1: Araştırma Modeli ve Hipotezler

3. Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

Araştırma stratejik esneklik, çevresel türbülans, işletme yetenekleri ve performans arasındaki ilişkinin, Ankara ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde ölçülmesine yöneliktir. Böylece işletmelerin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamada yardımcı ölçümler yapmak hedeflenmektedir.

3.1. Araştırma Düzeni

Veri Toplama ve Örnekleme Süreci: Araştırmanın ana kütlesini Kültür ve Turizm Bakanlığı otel işletmeleri listesine bağlı olarak Ankara ilinde faaliyet gösteren 91 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesi oluşturmuş ve anket uygulanmıştır. Otel işletmelerinin 81'i turizm işletmesi belgesine sahip, geriye kalan 10 otel işletme ise belge başvurusu yapmış işletmelerden oluşmaktadır. Anketler otel işletmeleri üst ve orta düzey yöneticileriyle yüz yüze görüşme yöntemiyle gerçekleştirilmiş, toplam 222 anket doldurulmuştur. Otel işletmelerinden farklı sayılarda elde edilen anketleri analiz edebilmek için anketlerin aritmetik ortalaması

hesaplanarak tek bir veri olarak değerlendirilmiş ve toplamda 91 anket analize tabi tutulmuş ve analizler gerçekleştirilmiştir.

Ölçüm ve Ölçekler: Araştırma ifadeleri ölçümünde 1’den 5’e kadar eş aralıkla (interval) derecelendirme biçiminde 5’li likert kullanılmıştır. Ölçekler, daha önce alan yazınında kullanılmış standart ve güvenilirliği ispatlanmış ölçeklerdir:

- Stratejik esneklik ölçeği, Eppink (1978) tarafından geliştirilen, Jones ve Ostroy (1984) ve Grewal ve Tansuhaj (2001) tarafından uyarlanan çalışmalardan,
- İşletme yetenekleri ölçeği, Day ve Wensley, (1988), Day, (1990, 1994) ve Conant ve diğerlerinin (1990) ilgili çalışmalarından,
- Çevresel türbülans ölçeği, Achrol ve Stern (1988) ilgili çalışmalarından,
- İşletme performansı ölçeği, Venkatraman ve Ramanujan, (1986), Baker ve Sinkula, (1999), Lynch vd., (2000), Antoncic ve Hisrich, (2001), Zahra vd., (2002), Chang vd. (2003), Acar ve Günsel (2010) ilgili subjektif performans ölçme çalışmalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Analiz Tekniği: Analizde, son yıllarda araştırmacılar tarafından neden-sonuç ilişkilerini ortaya koymak için kullanılan çok değişkenli modelleme tekniği (Fornell, 1992; Fornell vd., 1996). Kısmi en küçük kareler tekniği (Partial Least Squares-PLS) kullanılmıştır. Kısmi en küçük kareler tekniği, Lohmöller (1988) tarafından programlanan yöntemleri takiben, gizil değişken yol analizi için bir program sistemidir. Gizil değişkenler (Latent Variables-LV) model kavramı, faktör modelinin ve yol modelinin bir bileşimidir. Genellikle dış veya ölçüm modeli olarak adlandırılan faktör modeli kısmı, açık (gözlemlenen veya ölçülen) değişkenlerin (Manifest Variables-MV) ve gizil (gözlemlenemeyen yapılar) değişkenler (Latent Variable-LV) arasındaki doğrusal denklem sistemi olarak ilişkisini temsil eder (Lohmöller, 1988).

Ölçüm Modeli: Oluşturulan modelin öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik değerleri açısından test edilmiştir. Hair vd., (2011) içsel tutarlılık değerlerinin 0.70’den yüksek olması gerektiği belirtmiştir. PLS analizlerde alfa katsayısı yerine, bileşik güvenilirlik katsayılarının kullanılması önerilmektedir. Buna bağlı yazında bileşik güvenilirlik katsayısı 0.70 ve üzeri olması gerektiği vurgulanır (Avkiran, 2018:7). Tablo 1’de güvenilirlik değerleri gösterilmiştir.

Tablo 1: Yapı Güvenilirliği Sonuçları

Yapılar	Cronbachs Alfa (α)	Composite Reliability
Çevresel Türbülans	0.92	0.93
Stratejik Eneklik	0.89	0.92
Yetenek	0.88	0.91
Performans	0.91	0.92

Tablo 1’de görüldüğü gibi alfa değerlerinin ve bileşik güvenilirlik değerlerinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Yakınsaklık geçerliliğini belirleyebilmek için ortalama varyans (AVE) değerlerine bakılmıştır. Fornell ve Lacker (1981: 46) AVE değerinin 0.50’den büyük olması gerektiği belirtilmiştir. Bu şart gerçekleştiğinde yakınsaklık geçerliliğinin sağlandığı kabul edilmiştir. Tablo 2’de AVE gösterilmektedir.

Tablo 2: Ortalama Varyans (AVE) Değerleri

Yapılar	AVE
Çevresel Türbülans	0.85
Stratejik Esneklik	0.75
Yetenek	0.87
Performans	0.84

Yukarıdaki Tablo 2’de ortalama varyans değerlerinin tüm yapılarda 0.50’den büyük olduğu tespit edilmiştir. AVE değerlerinin karekökünün yapılar arasındaki korelasyonlardan daha büyük olması gerekmektedir. Ayırma geçerliliği sonuçları Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3: Ayırma Geçerliliği Sonuçları

	Çevresel Türbülans	Stratejik Esneklik	Yetenek	Performans
Çevresel Türbülans	0.92			
Stratejik Esneklik	0.85	0.87		
Yetenek	0.71	0.78	0.93	
Performans	0.78	0.73	0.74	0.91

Tablo 3’de ortalama varyans değerlerinin karekök değerleri koyu yazılı olarak ve tablonun köşegenlerine yerleştirilmiş ve kendi aralarındaki korelasyon değerlerinden büyük olduğu tespit edilmiş ve ayırma geçerliliği gerçekleşmiştir (Fornell ve Lacker, 1981; Afthanorhan, 2013; Wong, 2013).

3.2. Bulguları Değerlendirme

Ölçüm modeli değerlendirilmesinden sonra yapısal modelin ve hipotezlerin değerlendirilmesi aşamasına geçilmiştir. Bunun için ilk önce anlamlı t değerlerine ve yol katsayılarına ulaşılması için yeniden örnekleme yöntemi olan “bootstrapping” yapılmıştır Hair vd., (2011:145). Wong (2013:23) minimum bootstrapping örnekleme sayısının 5000 olması gerektiği belirtilmiştir. İçsel modele ait anlamlı t değerleri ve yol katsayıları Tablo 4’de gösterilmektedir.

Tablo 4: İçsel Modele Ait Yol Katsayılarının T-Değerleri

	T-İstatistiği	P değeri
Çevresel Türbülans →Stratejik Esneklik	8.43	0.001
Stratejik Esneklik →Yetenek	6.59	0.001
Yetenek →Performans	10.21	0.001

Yukarıdaki Tablo 4’de görüldüğü gibi tüm yol analizlerinin t değerleri 2,58’den büyük olduğu için %99 düzeyinde anlamlıdır (Hair, vd., 2011: 145; Wong, 2013:23). İçsel modelden sonra dış modelin t değerlerine bakılmıştır. Sonuçlar Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5: Dışsal Modele Ait Yol Katsayılarının T-Değerleri

	Çevresel Türbülans	Stratejik Esneklik	Yetenek	Performans	P değeri
ÇET2	44.786				0.000
ÇET3	31.100				0.000
ÇET5	37.484				0.000
ÇET6	50.866				0.000
ES1		26.915			0.000
ES2		27.809			0.000
ES3		89.125			0.000
ES4		16.624			0.000
ES5		18.133			0.000
YE3			58.460		0.000
YE4			43.755		0.000
YE5			63.119		0.000
YE6			36.425		0.000
YE7			37.654		0.000
PE4				29.113	0.000
PE5				36.644	0.000
PE6				57.352	0.000
PE11				47.396	0.000

Tablo 5’de görüldüğü gibi dışsal modele ait t değerlerinin hepsi 2.58’den büyük olduğu için %99 düzeyinde yol katsayıları anlamlıdır (Hair, vd., 2011: 145; Wong, 2013:23). Yapısal modeli değerlendirmenin bir parçası

olan determinasyon katsayısının (R^2) incelenmesine geçilmektedir. Stratejik esneklik için R^2 değeri 0.96, yetenek için, 0.95 ve performans için 0.94 olduğu görülmüştür.

Araştırma sonuçlarına göre teorik modelde test edilen hipotezler; $H1$, $H2$ ve $H3$, hipotezleri desteklenerek model doğrulanmıştır. (Şekil 2’de PLS yapısal modeli gösterilmektedir. Tablo 6’da hipotez sonuçları gösterilmiştir)

Araştırmada test edilen araştırma hipotez sonuçları ise aşağıda özet olarak izlenebilir:

- Stratejik esneklik, yetenekler üzerinde ($\gamma_1=0.78$, $t=6.59$ $p=0,001$), pozitif yönde etkili olduğu görülmüştür. $H1$ hipotezi desteklenmiştir.
- Yetenekler, performans üzerinde ($\gamma_2=0.74$, $t=10.21$, $p=0,001$), pozitif yönde etkili olduğu görülmüştür. $H2$ hipotezi desteklenmiştir.
- Çevresel türbülans, stratejik esneklik üzerinde ($\gamma_3=0.85$, $t=8.43$ $p=0,001$), pozitif yönde etkili olduğu görülmüştür. $H3$ hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 6: Hipotezlerin ve Sonuçların Özeti

Hipotezler	Sonuç
H1: Stratejik esneklik işletme yetenekleri üzerinde pozitif yönde etkilidir	Desteklendi
H2: İşletme yetenekleri işletme performansı üzerinde pozitif yönde etkilidir	Desteklendi
H3: Çevresel türbülans stratejik esneklik üzerinde pozitif yönde etkilidir	Desteklendi

Analiz sonucunda PLS yapısal modeli Şekil 2’de gösterilmektedir.

Şekil 2: PLS Yapısal Model

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletme rekabetinde stratejik esneklik, çevresel türbülans, işletme yetenekleri ve performans arasındaki ilişkinin görgül olarak araştırılması ile şu iki temel sonuç izlenmiştir:

- Çevresel türbülans stratejik esnekliği güçlü bir şekilde etkilemekte ve işletmeler buna göre stratejik planlarını yeniden yapılandırmaları gerekmektedir.
- Stratejik esneklik işletme yeteneklerini etkilemekte ve işletmeler sahip olduğu yetenekleri, stratejilerde meydana gelecek değişimlere göre yeniden düzenlemeleri gerekmektedir.

Sonuçta, işletmelerin rekabetçi avantaj sağlama ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratma konusunda performansları çok yönlü etkilenmektedir.

Makale kapsamında katkı ve öneriler şu şekilde verilebilir:

- *Metodolojik katkılar:* Bu makalenin iki yönlü metodolojik katkısı olacağı düşünülmüştür: Birinci olarak Ankara ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin stratejik esneklik, çevresel türbülans, işletme yetenekleri ve işletme performansı arasındaki ilişki tespit edilerek, yazına otel işletmeleri örneklemleri ile katkı sağlamak hedeflenmiştir. İkinci olarak makalede kullanılan henüz - Avrupa'da sıklıkla kullanılmakta olan güçlü bir analiz olmakla birlikte-Türkiye'de çok yaygın kullanılmayan PLS analiz tekniğinin uygulanabilirliği sınanmış ve alana katkısı araştırılmıştır.
- *İşletme Yöneticileri için temel öneriler:* Otel işletmelerinin değişime ayak uydurması, sektörel değişimleri doğru gözlemleme ve pazar istihbaratı yaparak rekabette etkili karşılığı verme, stratejik esnekliği ve işletme yeteneklerini etkin ve dinamik hale getirmelerine bağlıdır. Bu durum işletme yöneticilerinin pazar yönlü uygulamalarını ve işletmenin sahip olduğu -özellikle müşteri elde etme ve/veya elde tutma gibi ilişkisel- yeteneklerini sürekli geliştirmelerini işaret etmektedir.
- *Gelecek Araştırmalar için bazı öneriler:* Bu makale Türkiye hizmet sektöründe, stratejik esneklik, çevresel türbülans, işletme yetenekleri ve işletme performansı ilişkisi hem kuramsal hem de görgül olarak incelenmiştir. Ancak makalede vurgulayan kavramlar ile ilgili Türkiye hizmet sektöründe yapılan çalışmalar çok değildir. Daha fazla görgül araştırmaya ihtiyaç vardır. Gelecekte yapılacak görgül araştırmalardan elde edilecek sonuçlar, hem uygulamacılara hem de akademisyenlere önemli sonuçlar sunacağı düşünülebilir.

Ancak bu makalenin Ankara ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde incelenmiş olması, elde edilen sonuçların diğer illerde faaliyet gösteren otel işletmeleri için genellenmesini engellemektedir. Bundan sonra yapılacak farklı illerdeki yapılacak araştırmalarda elde edilecek sonuçlar karşılaştırılabilir, örneklem sayısı genişletilebilir ve elde edilen sonuçlar ile otel işletmelerinin rekabetçi avantaj yaratma konusunda bir yol haritası oluşturulabilir.

KAYNAKÇA

- Aaker, D. A., and Macarenhas, B. (1984). The Need for Strategic Flexibility, *Journal of Business Strategy*, 5 (2), 74-82.
- Acar A. Z., ve Günsel, A. (2010). Lojistik Sektöründe Yenilikçiliğin ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri", *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, (20-22 Mayıs Adana), 405-413.
- Achrol, R., and Stern, L. (1988). Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels, *Journal of Marketing Research*, (25), 25-36.
- Afthanorhan, W. M. A. B.W. (2013). A Comparison of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis, *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT)*, 2 (5),198-205.
- Amit, R., and Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rents, *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.

- Antoncic, B., and Hisrich, R. (2001). Intrepreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation, *Journal of Business Venturing*, (16), 495-527.
- Ardekani, M. Y., and Nystrom, P. (1996). Designing for Environmental Scanning System, *Management Science*, 42(2), 187-203.
- Avkiran, N.,K., (2018). Rise of the partial least squares structural equation modeling: An applications in Banking. (ss.1-29), [İçinde], [Ed.Avkiran, N.,K., and Ringle, C., M.], *Partial Least Squares Structural Equation Modeling, Recent Advances in Banking and Finance*, Springer.
- Baker, W. E., and Sinkula, J. M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4), 411-427.
- Barney, J. (1991). Firm Resource and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beamon, B.M. (1999). Measuring Supply Chain Performance", *Inertational Journal of Operations & Production Management*, 19(3), 275-292.
- Bontis N., William C. C.K., and Richardson S.(2000). Intellectual Capital and Business Performance In Malaysian Industries, *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.
- Bontis, N. (1998). Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures and Models, *Management Decision*, 36(2), 63-76.
- Boyne, G. A. (2003). Sources of Public Service Improvement: A Critical review and Research Agenda, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 367-394.
- Capon, N., Farley, J.U., and Hoenig, S. (1990). Determinants of Financial Performance: A Meta Analysis, *Management Science*, 36 (10), 1143-1159.
- Carson, D., and Gilmore A. (2000). SME Marketing Management Competencies, *International Business Review*, 9(3), 363-382.
- Chang, S. C., Lin, N. P., Yang, C. L., and Sheu, C. (2003). Quality Dimension Capabilities and Business Strategy: An Emprical Study in High Tech Industry, *Total Quality Management*, 14(4), 407-421.
- Clark, B. H. (1999). Marketing Performance Measures: History and Interrelationship, *Journal of Marketing Management*, 15(8), 711-732.
- Conant, F., Mokwa, M. P., and Varadajan, P.R. (1990). Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures Based Study, *Strategic Management Journal*, 11(5), 365-383.
- Day, G. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations, *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Day, G. S. (1990). *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*, New Yok: Free Pres.
- Day, G.S., and Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, *Journal of Marketing*, 52 (2), 1-20.
- Devan, J., Milan, K., and Shirke, P. (2005). Balancing Short and Long Term Performance, *McKinsey Quarterly*, (1), 31-33.
- Di Benedetto, C. A., and Song, M. (2003). The Relationship Between Strategic Type and Firm Capabilities in Chinese Firms, *International Marketing Review*, 20(5), 514-533.
- Dickson, P. H., and Weaver, K.M. (1997). Enviromental Determinants and Individual-Level Moderators of Alliance Use, *Academy of Management Journal*, 40(2), 404-425.
- Dosi G., Faillo M., and Marengo L. (2008). Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation and Governance Structure in Business Firms. An Introduction, *Organization Studies*, 29 (8/9), 1165-1185.
- Duening, T. (1997). Our Turbulent Times? The Case for Evolutionary Organizational Change, *Business Horizons*, 40(1), 2-8.

- Eisenhard K., M., and Martin J., A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? ,*Strategic Management Journal*, 21 (10/11), 1105-1121.
- Entrialgo, M., Fernandez, E., and Vazquez, C.J. (2000). Linking Entrepreneurship and Strategic Management: Evidence From Spanish SMEs, *Technovation*, 20 (8), 427-436.
- Eppink, D. J. (1978). Planning for Strategic Flexibility, *Long Range Planning*, 11(4), 9-18.
- Evans, S. J. (1991). Strategic Flexibility for High Technology Maneuvers: A Conceptual Framework, *Journal of Management Studies*, 28(January), 69-89.
- Ford, J.D., and Schellenberg, D. A. (1982). Conceptual Issues of Linking in the Assessment of Organizational Performance, *Academy of Management Review*, 7(1), 49-58.
- Fornell C, Johnson M.,D., Anderson E., W., Cha., and Bryant B.,E., (1996), The American Customer Satisfaction Index: Nature,Purpose and Findings, *Journal of Marketing*, 60 (4), 7-18.
- Fornell, C., and Lacke, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18, (1), 39-50.
- Geringer, J. M., and Hebert, L. (1991). Measuring Performance of International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, 22(2), 249-263.
- Grant, R., M. (1991). The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation ,*California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- Grewal, R., and Tansuhaj, P. (2001). Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility, *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80.
- Hagedoorn, J., and Cloot, M. (2003). Measuring Innovative Performance: Is there an Advantage in Using Multiple Indicators, *Research Policy*, 32(8), 1365-1379.
- Hair J.,F., Hult, G.,T., M., Ringle, C.,M., and Sarstedt M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Second Edition, Thousand Oaks: Sage
- Hair, J. F., Christian, M. R., and Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM:Indeed A Silver Bullent, *Journal of Marketing Theory and Practive*, 19 (2), 139-151.
- Hitt, M. A., Keats, B. W., and DeMarrie, S. M. (1998). Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Compettive Advantage in the 21st Century, *Academy of Management Executive*, 12 (4), 22-42.
- Johnson, J. L., Pui-Wav Lee, R., and Saini, A. (2003). Market Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and Integrative Model, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 74-89.
- Jones, R., and Ostroy, J. (1984). Flexibility and Uncertainty, *Review of Economic Studies*, 51(164), 13-32.
- Lohmöller, J. B. (1988), The PLS Program System: Latent Variables Path Analysis with Partial Least Squares Estimation, *Multivariate Behavioural Research*, 23 (January), 125-127.
- Lynch, D. F., Keller, S. B., and Ozment, J. (2000). The Effect of Logistics Capabilities and Strategy on Firm Performance, *Journal of Business Logistics*, 21(2), 47-67.
- Marino, K. (1996). Developing Consensus on Firm Competencies and Capabilities, *Academy of Management Executive*, (10), 40-51.
- Markides, C. C., and Williamson, P. (1994). Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance", *Strategic Management Journal*, (15), 149-165.
- Meyer, A., Nakane, J. Miller, J., and Ferdows, K. (1989). Flexibility: The Next Competitive Battle The Manufacturing Futures Survey, *Strategic Management Journal*, 10 (2), 135-144.
- Murphy, D., Trailer, J. W., and Hill, R. (1996). Measuring Organizational Performance in Entrepreneurship, *Journal of Business Research*, 36(1), 15-23.

- Papatya, N. (2007), *Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlı Görüş*, Ankara: Asil Ya.
- Papatya, N., Papatya, G., ve Hamşioğlu, A. B. (2007). KOBİ'lerin Rekabet'te Meydan Okuma Stratejisi: Sürdürülebilir Yenilik ve Pazarlama Yeteneklerinin Yapılandırılması, 4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı, (7-8 Aralık İstanbul), 425-434.
- Papatya, N., Papatya, G., ve Hamşioğlu, A. B. (2008). Effect of the Perceived Environmental Uncertainty on Market Orientation, Strategic Flexibility and Corporate Entrepreneurship: A Field Study with Small and Medium Size Firms in Kars, 4th International Strategic Management Conference, (June 19-21 Sarajevo, Bosnia-Herzegovina), 545-554.
- Papatya, N., Papatya, G., ve Hamşioğlu, A. B. (2017). The Role of Dynamic Resource-Based Capabilities on Sustainable Firm Performance: A Case Study Related to Manufacturing Firms in Ankara, 2nd Congress on International Economic and Administrative Perspectives: Sustainable Global Competition Proceedings Book, (5-7 October Isparta), 189-191.
- Raj, G. J., Whipple, W.T., Grhosh, A. K., and Young, R. B. (2005). Market Orientation, Strategic Flexibility and Performance: Implications for Services Providers, *The Journal of Services Marketing*, 19 (4), 212-221.
- Reed, R., and Defilippi, R.J. (1990). Causal Ambiguity Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 15(1), 88-102.
- Sanchez, R. (1995). Strategic Flexibility in Product Competition, *Strategic Management Journal*, 16(Summer), 135-159.
- Sheu, H. J., and Lo, S. F. (2005). A New Conceptual Framework Integrating Environment into Corporate Performance Evaluation, *Sustainable Development*, 13(2), 9-90.
- Shimizu, K., and Hitt, M. A. (2004). Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decision, *Academy of Management Executive*, 18 (4), 44-58.
- Singh, D., Oberoi, J. S., and Ahuja, I. S. (2013). An Empirical Investigation of Dynamic Capabilities in Managing Strategic Flexibility in Manufacturing Organizations, *Management Decision*, 51 (7), 1442-1461.
- Teece, D., Pisano, G., and Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Tsai, M. T., and Shih, C. M. (2004). The Impact of Marketing Knowledge among Managers on Marketing Capabilities and Business Performance, *International Journal of Management*, 21(4), 524-530.
- Venkatraman, N., and Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Venkatraman, N., and Ramanujam, V. (1987). Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence, *Journal of Management*, 13(1), 109-122.
- Wong K. K. K. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS, *Technical Note 1, Marketing Bulletin*, (24), 1-32.
- Yang, T., and Li, C. (2011). Competence Exploration and Exploitation in New Product Development: The Moderating Effect of Environmental Dynamism and Competitiveness, *Management Decision*, 49 (9), 1444-1470.
- Zelenovic, D. M. (1982). Flexibility- A Condition For Effective Production Systems, *International Journal of Production Research*, 20(3), 319-337.