



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TUĞÇE NUR BİLGİÇ

YÖNETİCİLERİN ÇEVRESEL TÜRBÜLANS KARŞISINDAKİ STRATEJİK YÖNELİM
ALGILARI: TUR OPERATÖRLERİ ÖRNEĞİ

İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2025



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TUĞÇE NUR BİLGİÇ

YÖNETİCİLERİN ÇEVRESEL TÜRBÜLANS KARŞISINDAKİ STRATEJİK YÖNELİM
ALGILARI: TUR OPERATÖRLERİ ÖRNEĞİ

Danışman

Doç. Dr. Ayşe Eren ÖZDEMİR

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2025

T.C.
Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Tuğçe Nur Bilgiç 'in bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Gözdegül Başer
Üye (Danışman) : Doç. Dr. Ayşe Eren ÖZDEMİR
Üye : Prof. Dr. Emre İpekçi Çetin
Üye :
Üye :

Tez Başlığı: YÖNETİCİLERİN ÇEVRESEL TÜRBÜLANS KARŞISINDAKİ
STRATEJİK YÖNELİM ALGILARI: TUR OPERATÖRLERİ ÖRNEĞİ

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 09/10/2025

Mezuniyet Tarihi : 11/12/2025

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Yöneticilerin Çevresel Türbülans Karşısındaki Stratejik Yönelim Algıları: Tur Operatörleri Örneği ” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

TUĞÇE NUR BİLGİÇ



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

5/12/2025

TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Tuğçe Nur Bilgiç
Öğrenci Numarası	202252012804
Anabilim Dalı	İşletme Ana Bilim Dalı
Programı	Tezli İşletme Yüksek Lisans
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Ayşe Eren Özdemir
Doktora Tez/Yüksek Lisans Tez/Dönem Projesi Başlığı	Yöneticilerin Çevresel Türbülans Karşısındaki Stratejik Yönelim Algıları: Tur Operatörleri Örneği
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	2836078400
Rapor Tarihi	5.12.2025
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: % 3 Alıntılar dahil: % 3
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE, Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 100 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır. Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: (X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim. Gerekçe: Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim. Danışman Öğretim Üyesi Doç. Dr. AYŞE EREN ÖZDEMİR	

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	vi
GRAFİKLER LİSTESİ.....	vii
GÖRSELLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ	ix
ÖZET	x
SUMMARY	xi
TEŞEKKÜR.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNELİM, ÇEVRESEL TÜRBÜLANS VE PERFORMANS İLİŞKİSİ ÜZERİNE ALAN YAZIN

1.1.Strateji–Çevre–Performans İlişkisinde Bilimsel Arka Plan	5
1.2.Stratejik Yönelimin Kavramsal Tanımı.....	7
1.3. Stratejik Yönelim Araştırmalarında Öncü Modeller	10
1.3.1. Miles ve Snow’ un Stratejik Tipolojisi	10
1.3.2. Venkatraman’ın Stratejik Yönelim Sınıflandırması.....	11
1.3.3. Narver ve Slater’in Pazar Yönelimi Modeli.....	13
1.3.4. Olson, Slater ve Hult Modeli	14
1.4. Stratejik Yönelim ile İşletme Performansı Etkileşimine İlişkin Araştırmalar.....	16
1.5. Çevresel Türbülans ve Performans İlişkisi.....	18
1.5.1. Çevresel Türbülans Hakkında	18
1.5.2. Çevresel Türbülansın Unsurları	19
1.5.3. Türbülansın Karar Süreçlerine Etkisi.....	20
1.5.4. Çevresel Türbülans ile İşletme Performansı Son Dönem Araştırmalar	21
1.6. Stratejik Yönelim, Çevresel Türbülans ve Performans Arasındaki İlişki.....	22

İKİNCİ BÖLÜM

TUR OPERATÖRLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	24
2.2. Araştırmanın Tasarımı.....	28
2.3. Araştırma Süreci.....	31
2.4. Analiz Birimi ve Katılımcı Profili	36
2.5. Bulgular	38
2.5.1. SWARA Bulguları	38
2.5.2. Tematik Analiz Bulguları.....	48
SONUÇ VE TARTIŞMA	62
KAYNAKÇA	73
EK 1 – İlk Sıralama Formu.....	79
EK 2 - Nihai Liste Alt Kriter Kod Tanımları.....	81
EK 3 – Veri Toplama Formu	83
EK 4 – Uzman Görüşleri Örnek Alıntılar.....	86
ÖZGEÇMİŞ	87

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. SWARA Yönteminin Süreç Adımları.....	30
Tablo 2.2. Tez Araştırma Sürecinin Aşamaları.....	32
Tablo 2.3. Katılımcı Profili.....	37
Tablo 2.4. Normalize Edilmiş Tüm Alt Kriterler.....	41
Tablo 2.5. Nihai Liste	43
Tablo 2.6. T1 Durumunda Tercih Edilen İlk 3 Stratejik Yönelim	44
Tablo 2.7. T2 Durumunda Tercih Edilen İlk 3 Stratejik Yönelim	44
Tablo 2.8. T3 Durumunda Tercih Edilen İlk 3 Stratejik Yönelim	45
Tablo 2.9. P1 Durumunda Tercih Edilen İlk 3 Stratejik Yönelim	46
Tablo 2.10. P2 Durumunda Tercih Edilen İlk 3 Stratejik Yönelim	46
Tablo 2.11. R1 Durumunda Tercih Edilen İlk 3 Stratejik Yönelim.....	47
Tablo 2.12. R2 Durumunda Tercih Edilen İlk 3 Stratejik Yönelim	48
Tablo 2.13. Stratejik Yönelim Alt Tema: Kod Frekansları	54
Tablo 2.14. Çevresel Türbülans Alt Tema: Kod Frekansları.....	55
Tablo 2.15. Katılımcı İfadelerinden Örnekler.....	59

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 2.1. Stratejik Yönelim Ana Tema: Kod Frekans.....	52
Grafik 2.2. Çevresel Türbülans Ana Tema: Kod Frekans.....	55



GÖRSELLER LİSTESİ

Görsel 2.1. K1 Örnek Hesaplama: Alt Kriter İçin.....	39
Görsel 2.2. Alt Kriterlerin Tamamının Ağırlıklı Puanları.....	41
Görsel 2.3. Alt Temalar İlişkisine Ait Kod-Matris Analizi.....	59



KISALTMALAR LİSTESİ

CRM : Customer Relationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)

ÇKKV: Çok Kriterli Karar Verme

SWARA: Stepwise Weight Assessment Ratio Analysis



ÖZET

Tez çalışmasının temel amacı, yöneticilerin çeşitli çevresel türbülans koşulları karşısında benimsedikleri stratejik yönelim algılarını tur operatörleri örneği üzerinden incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, stratejik yönelimlerin yöneticilerin performans algılarıyla nasıl ilişkilendirilebileceğine dair bir değerlendirme yapılmakta ve çevresel değişkenlerin stratejik düşünme biçimleri üzerindeki etkisi anlaşılmaya çalışılmaktadır. Araştırma, çevre–strateji–performans etkileşimini stratejik yönetimi alanında yorumlamakta ve özellikle çevresel türbülansın yönetsel düşünme biçimleri üzerindeki etkisini stratejik yönelim algıları ile anlamaya odaklanmaktadır. Çalışma kapsamında çevresel değişkenlerin strateji ve performans üzerindeki etkilerinin en belirgin biçimde hissedildiği turizm sektöründe, tur operatörlerinin dinamik ve belirsiz koşullar altında geliştirdikleri stratejik yönelimlere ilişkin yöneticilerin algıları incelenmiştir. Tur operatörleri, yoğun rekabet, hızlı teknolojik dönüşüm ve değişken müşteri taleplerinin bir arada gözlemlenmesi nedeniyle, çevresel türbülansın etkilerini en belirgin biçimde yansıtan işletme türü olarak seçilmiştir.

Yöntemsel olarak karma bir araştırma deseni benimsenmiş; nicel aşamada çevresel türbülans faktörleri ile stratejik yönelim kriterlerinin göreceli önem düzeyleri SWARA yöntemiyle belirlenmiş, nitel aşamada ise yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla yöneticilerin stratejik tercihleri ve bu tercihlerin performansa yansıyan gerekçeleri tematik analiz yoluyla incelenmiştir. Katılımcılar, Türkiye’de faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası ölçekteki tur operatörlerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerden oluşmakta; örneklem, amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Bulgular, yedi ana kriter (müşteri, rakip, yenilik, maliyet/işsel yönelim; teknolojik, pazar ve rekabet türbülansı) ve on dokuz alt kriterin stratejik yönelim algılarında belirleyici olduğunu göstermiştir. Genel sonuçlara göre yöneticiler, çevresel türbülansı stratejik yönelim tercihlerini şekillendiren temel bir unsur olarak algılamakta; teknolojik ve pazar türbülansında yenilik ve müşteri odaklı, rekabet baskısında ise rakip ve maliyet temelli stratejilerin ön plana çıktığını belirtmektedir. Performans açısından, yöneticilerin algılarına göre işletme başarısı büyük ölçüde müşteri memnuniyeti, yenilik kapasitesi ve maliyet etkinliği gibi stratejik yönelimlerin dengeli biçimde bütünleştirilmesine bağlı olarak şekillenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönelim, Çevresel Türbülans, Performans, Tur Operatörü

SUMMARY

MANAGERS' PERCEPTIONS OF STRATEGIC ORIENTATION UNDER ENVIRONMENTAL TURBULENCE: THE CASE OF TOUR OPERATORS

The primary objective of this thesis is to examine managers' perceptions of strategic orientations adopted under varying conditions of environmental turbulence through the case of tour operators. In this context, the study explores how strategic orientations are associated with managers' performance perceptions and seeks to understand the influence of environmental variables on strategic thinking patterns. The research conceptualizes the environment–strategy–performance interaction within the field of strategic management and specifically focuses on interpreting the impact of environmental turbulence on managerial cognition through strategic orientation perceptions. Within the scope of the study, managers' perceptions of the strategic orientations developed by tour operators operating under dynamic and uncertain conditions are examined in the tourism sector, where the effects of environmental factors on strategy and performance are most prominently observed. Tour operators were selected as the focal business type due to their exposure to intense competition, rapid technological change, and volatile customer demands, which collectively make environmental turbulence highly pronounced.

Methodologically, a mixed-methods research design was adopted. In the quantitative phase, the relative importance levels of environmental turbulence factors and strategic orientation criteria were determined using the SWARA method. In the qualitative phase, managers' strategic preferences and the performance-related rationales underlying these preferences were examined through thematic analysis based on semi-structured interviews. The participants consisted of middle- and senior-level managers employed in national and international tour operators operating in Turkey, and the sample was determined through purposive sampling. The findings indicate that seven main criteria (customer, competitor, innovation, cost/internal orientation; technological, market, and competitive turbulence) and nineteen sub-criteria play a decisive role in shaping strategic orientation perceptions. Overall, the results reveal that managers perceive environmental turbulence as a fundamental determinant of their strategic orientation preferences; innovation- and customer-oriented strategies become prominent under technological and market turbulence, while competitor- and cost-based strategies prevail under conditions of intense competitive pressure. In terms of performance, managers' perceptions suggest that organizational success is largely shaped by the balanced integration of strategic orientations such as customer satisfaction, innovation capability, and cost efficiency.

Keywords: Strategic Orientation, Environmental Turbulence, Performance, Tour Operators



TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının hazırlanmasında katkı ve desteklerini esirgemeyen tüm kişi ve kurumlara teşekkür ederim.

Öncelikle, tez sürecinde akademik bilgi birikimi ve değerli yönlendirmeleriyle bana rehberlik eden tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Ayşe Eren Özdemir'e, Prof. Dr. Emre İpekçi Çetin' e ve Doç. Dr. Gözdegül Başer'e en içten şükranlarımı sunarım.

Araştırma sürecinde değerli zamanlarını ayırarak görüşmelerime katılan ve çalışmama katkı sağlayan tüm katılımcılara teşekkür ederim. Aynı zamanda, bu süreçte manevi desteğini her zaman yanımda hissettiğim sevgili eşim Çağlar Bilgiç ve sevgili oğlum Atlas Bilgiç'e, değerli babam, annem ve kardeşlerime, aynı zamanda her zaman destek olan değerli yöneticilerim Bengisu Kavraal ve Özlem Eğlen' e de özel olarak teşekkür etmek isterim.

Tez sürecinde birlikte ilerlediğimiz, fikir alışverişinde bulunduğum ve motivasyonumu artıran tüm arkadaşlarıma da içten teşekkür ederim.

Bu çalışma, katkı sağlayan tüm kişi ve kurumların desteğiyle tamamlanabilmiştir.

GİRİŞ

Küresel rekabetin artması, teknolojik yeniliklerin hız kazanması ve pazar koşullarının giderek daha değişken hale gelmesi, işletmeleri çevresel belirsizlikler karşısında daha çevik, öğrenen ve stratejik düşünebilen yapılara dönüşmeye zorlamaktadır. Bu dönüşüm süreci, işletmelerin yalnızca dış çevreye tepki verme biçimlerini değil, aynı zamanda karar alma, kaynak tahsisi ve rekabet stratejilerini şekillendiren yönetsel algılarını da yeniden tanımlamaktadır. Bu bağlamda, çevresel türbülans (environmental turbulence) olarak tanımlanan dinamik ve öngörülemez çevresel koşullar, işletmelerin stratejik yönelimlerini belirleyen temel bir değişken haline gelmiştir. Stratejik yönelim (strategic orientation) kavramı ise, işletmelerin çevresel koşullar altında sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla benimsedikleri davranışsal ve yapısal eğilimleri kapsayan çok boyutlu bir kavramdır. Stratejik yönetim literatüründe uzun yıllardır tartışılan çevre–strateji–performans etkileşimi, örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlama biçimlerinin performans üzerindeki etkilerini açıklamaya yönelik temel bir teorik eksen oluşturmuştur. Chandler’ın (1962) yapısal uyum yaklaşımıyla başlayan, Lawrence ve Lorsch’ın (1967) çevresel farklılaşma ve bütünleşme modeliyle gelişen ve Galbraith’ın (1977) bilgi işleme kapasitesi çerçevesiyle derinleşen bu çizgi, koşul bağımlılığı teorisi kapsamında çevresel belirsizlik ile örgütsel yapı ve strateji arasındaki bağı açıklamaktadır. Ancak 1990’lı yıllarla birlikte küresel rekabetin yoğunlaşması ve dijitalleşmenin hız kazanmasıyla, bu ilişki statik bir uyumdan dinamik bir öğrenme ve yenilenme sürecine evrilmiştir. Artık işletmeler çevresel değişimleri yalnızca dışsal tehditler olarak değil, aynı zamanda yenilik, çeviklik ve stratejik yeniden yapılanma fırsatları olarak algılamaya başlamıştır.

Gelişmelerin bir sonucu olarak, çevresel türbülans kavramı, işletmelerin stratejik tepkilerini, davranışlarını ve yönelimlerini şekillendiren merkezi bir kavram haline gelmiştir. Literatürde çevresel türbülans genellikle üç ana boyutta ele alınmaktadır: teknolojik türbülans, pazar türbülansı ve rekabet yoğunluğu (Jaworski ve Kohli, 1993; Terawatanavong vd., 2011; Tsai ve Yang, 2013). Teknolojik türbülans, teknolojik gelişmelerin hızına bağlı olarak ortaya çıkan öngörülemezlik düzeyini ifade ederken; pazar türbülansı, müşteri davranışlarındaki ani değişimler, talep dalgalanmaları ve yeni pazar segmentlerinin oluşumuyla ilgilidir. Rekabet yoğunluğu ise pazardaki oyuncu sayısının artmasıyla birlikte işletmelerin fiyatlandırma, konumlandırma ve farklılaşma stratejilerini yeniden kurgulama gerekliliğini gündeme getirmektedir. Dolayısıyla, çevresel türbülansın üç boyutunun birlikte incelenmesi, işletmelerin stratejik yönelimlerini anlamada çok boyutlu ve dengeli bir çerçeve sunmaktadır.

Bu çalışma, çevresel türbülans koşullarında yöneticilerin stratejik yönelim algılarını inceleyerek, çevre–strateji–performans etkileşimini yönetsel bakış açısıyla açıklamayı amaçlamaktadır. Stratejik yönelim, işletmelerin rekabet avantajı elde etmek için geliştirdikleri davranışsal yönelimleri ifade eder ve dört ana boyuttan oluşur: müşteri yönelimi, rakip yönelimi, yenilik yönelimi ve maliyet/içsel yönelim (Olson vd., 2005). Bu yönelimlerin her biri, farklı çevresel koşullar altında işletmelerin karar alma biçimlerini ve performans sonuçlarını belirlemektedir. Örneğin, teknolojik türbülansın yüksek olduğu ortamlarda yenilik yönelimli stratejiler ön plana çıkarken, pazar türbülansında müşteri odaklılık; rekabet baskısında ise rakip veya maliyet temelli stratejiler öne çıkmaktadır. Bu çerçevede, stratejik yönelimlerin yönetsel algılar üzerinden nasıl şekillendiğini anlamak açısından güçlü bir kuramsal temel sunmaktadır.

Tez kapsamında bu kuramsal çerçeve, çevresel türbülans–stratejik yönelim–performans ilişkisini turizm sektörü, özelinde ise tur operatörleri örneği üzerinden ele almaktadır. Turizm sektörü, yüksek belirsizlik, değişken talep yapısı ve yoğun rekabet koşulları nedeniyle çevresel türbülansın en belirgin biçimde gözlemlendiği alanlardan biridir. Dijitalleşme, çevrim içi rezervasyon sistemleri, müşteri davranışlarındaki hızlı değişim ve artan fiyat rekabeti, tur operatörlerini sürekli stratejik uyum içinde olmaya zorlamaktadır. Bu nedenle tur operatörleri, çevresel türbülans koşullarında stratejik karar alma süreçlerinin en net gözlemlenebildiği işletme türlerinden birini temsil etmektedir. Bu bağlamda araştırma, yöneticilerin çevresel türbülans koşullarında stratejik yönelimlerini nasıl biçimlendirdiklerini ve bu yönelimlerin performans algılarını nasıl etkilediğini ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda, tezde karma bir araştırma tasarımı benimsenmiştir. Nicel aşamada çevresel türbülans faktörleri ile stratejik yönelim kriterlerinin göreceli önem düzeyleri yöntemiyle belirlenmiş; nitel aşamada ise yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla yöneticilerin stratejik karar alma biçimlerine yön veren tercihlerin gerekçesi ve performansa yansıyan durumları tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Bu yöntemsel bütünlük, istatistiksel önceliklerin yönetsel algılarla karşılaştırılmasına ve stratejik yönelimlerin hem sayısal hem de kavramsal boyutlarının birlikte değerlendirilmesine olanak tanımıştır.

Genel olarak SWARA bulguları, teknolojik türbülans koşullarında işletmelerin ağırlıklı olarak yenilik odaklı (%50) stratejilere yöneldikleri; pazar türbülansı durumunda müşteri odaklı (%50) yaklaşımların ön plana çıktığı; yeni pazarların ani ortaya çıkması halinde rakip (%41,67) ve yenilik (%33,33) temelli stratejilerin tercih edildiği; rekabet yoğunluğu koşullarında rakip yönelimli (%66,67) stratejilerin baskın hale geldiği; agresif rekabet stratejileri karşısında maliyet/içsel yönelimli (%50) davranışların öne çıktığı; IT sistemlerinin sürekli güncellenmesi

ve siber güvenlik risklerinin artışı durumlarında ise işletmelerin belirgin biçimde yenilik temelli (%75) stratejik yönelimleri benimsedikleri görülmüştür.

Tematik Analiz sonucunda elde edilen bulgular, tur operatörlerinin stratejik yönelimlerinin dört ana tema (müşteri yönelimli, rakip yönelimli, yenilik yönelimli ve maliyet/içsel yönelimli stratejiler) ve bu temalara bağlı alt temalar çerçevesinde şekillendiğini göstermektedir. Müşteri yönelimli stratejiler kapsamında, en öne çıkan alt tema müşteri deneyimi ve memnuniyeti odaklılık; Rakip yönelimli stratejiler içinde, rakip analizi ve rekabet istihbaratı; Yenilik yönelimli stratejiler kapsamında, ürün ve hizmet inovasyonu; Maliyet/içsel yönelimli stratejiler açısından değerlendirildiğinde, maliyet azaltma stratejileri alt temaları öne çıkmıştır. Çevresel değişkenler açısından değerlendirildiğinde, teknolojik türbülans temasında teknolojik değişimlerin hızına bağlı belirsizlik; Pazar türbülansı temasında, müşteri davranışlarının değişkenliği ve talep öngörüsündeki belirsizlik ve rekabet yoğunluğu temasında rekabet ortamının dinamikliği alt teması ön plana çıkmıştır. Kod frekans analizine göre, katılımcıların en sık vurguladığı stratejik yönelim yenilik yönelimli stratejilerdir (%33, 45 kod); bunu müşteri yönelimli stratejiler (%32, 44 kod) izlemektedir. Alt tema düzeyinde en yüksek frekansa sahip kod “Yeni Dijital Teknolojilere Yatırım ve Süreçlerin Dönüştürülmesi” (16 kod, %21,9) stratejik yönelim algısı belirlenmiştir. Kod frekans sonuçlarına göre, en yüksek temsil oranı %36 (21 kod) ile pazar türbülansı boyutunda gözlenmiştir. Kod matrisine göre en güçlü ilişki yenilik yönelimli stratejiler ve pazar türbülansı arasında gözlenmiştir. Kod-matris analizi, aynı zamanda işletme performansının stratejik yönelimlerle güçlü biçimde bağlantılı olduğuna dair bir algıyı da ortaya koymuştur. En yüksek ilişki yoğunluğu ise performans ile müşteri ve yenilik yönelimine dair algılarda oluşmuştur. Çevresel faktörler açısından bakıldığında ise performansla en güçlü ilişki pazar türbülansı boyutunda saptanmıştır. Son olarak alt kriterler açısından en yüksek kod yoğunluğuna sahip alt temalar sırasıyla “Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti Odaklılık”, “Yeni Dijital Teknolojilere Yatırım ve Süreçlerin Dönüştürülmesi” ve “Kaynak Planlama ve Fiyatlandırma Optimizasyonu” olmuştur. Son olarak çevresel türbülans alt temaları arasında en yüksek kod yoğunluğu “Misafir/Müşteri Davranışlarının Değişkenliği ve Talep Belirsizliği” olmuştur.

Araştırma sonuçları, yöneticilerin çevresel türbülansı stratejik yönelim tercihlerini şekillendiren belirleyici bir unsur olarak algıladıklarını göstermektedir. Teknolojik belirsizlikler karşısında yenilik odaklı, pazar değişkenliklerinde müşteri odaklı, rekabet baskısında ise rakip ve maliyet temelli stratejilerin ön plana çıktığı görülmüştür. Bulgular, işletme performansının yöneticiler tarafından yenilikçilik, müşteri memnuniyeti ve maliyet etkinliğinin dengeli biçimde yönetilmesiyle ilişkilendirildiğini ortaya koymaktadır. Bu durum,

tur operatörlerinde çevresel türbülans koşullarında stratejik uyum ve çevikliğin sürdürülebilir başarı açısından kritik önem taşıdığına işaret etmektedir.

Bu araştırma, kapsamını tur operatörleri ve yönetsel algılar odağında sınırlamakla birlikte, bulgular literatür açısından çevresel türbülans–strateji–performans etkileşiminin yönetsel algılar çerçevesinde değerlendirilmesine yönelik tamamlayıcı bir bakış sunmaktadır. Uygulama düzeyinde ise, çalışma tur operatörlerinin belirsiz ve dinamik çevre koşullarında stratejik uyum ve karar alma süreçlerine ilişkin yönetsel eğilimler hakkında sektörel düzeyde yol gösterici ipuçları sağlamaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNELİM, ÇEVRESEL TÜRBÜLANS VE PERFORMANS İLİŞKİSİ ÜZERİNE ALAN YAZIN

1.1.Strateji–Çevre–Performans İlişkisinde Bilimsel Arka Plan

Strateji, çevre ve performans arasındaki ilişki, organizasyon ve yönetim bilimlerinde uzun süredir süregelen temel araştırma alanlarından biridir. Bu ilişki, zaman içerisinde hem teorik hem de ampirik düzeyde önemli bir evrim geçirmiştir. İlk dönem yaklaşımlar, organizasyonları daha çok kapalı, rasyonel ve statik sistemler olarak ele almış; dış çevre ile etkileşimi sınırlı ve çoğunlukla öngörülebilir kabul etmiştir. Bu perspektif içerisinde performans, ağırlıklı olarak iç yapının etkinliğiyle ilişkilendirilmiştir. Ancak, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren hem iş çevresinin giderek daha karmaşık ve dinamik bir yapıya bürünmesi hem de rekabet koşullarının sertleşmesiyle birlikte bu statik anlayış sorgulanmaya başlanmıştır. Modern stratejik yönetim çerçeveleri, organizasyonları çevresel değişimlere duyarlı, dış çevreyle sürekli etkileşim içinde olan açık sistemler olarak görmeye başlamış, çevresel türbülans karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak temel hedef haline gelmiştir.

Stratejik yönetimin erken dönem kuramsal temelleri, özellikle organizasyonun içsel yapısı ile karşılaştığı dış çevre arasındaki uyum (fit) kavramına odaklanmıştır. Bu dönemin öncülerinden Alfred D. Chandler'ın (1962) “yapı stratejiyi izler” temel önermesi, organizasyon ve çevrenin yönetimi arasındaki yapısal uyumun önemini vurgulayan temel yapıtlardan biri olmuştur. Chandler’ın ardından, örgütlerde strateji ve yapı arasındaki ilişkiyi irdeleyen araştırmalar hızla artmış, iki unsur arasında güçlü ve karşılıklı bir nedensellik ilişkisi sorgulanmıştır (Robbins, 1990, s.142; Burgelman, 1983, s.61–64). Konuya önemli katkılardan biri, Rumelt’in (1974) işletmelerin tek bir iş alanından ilgili veya ilgisiz çeşitlendirme stratejilerine geçişini inceleyen çalışmasıdır. Rumelt, firmaların tek bir iş alanından çıkıp ilgili ya da ilgisiz sektörlerde faaliyet göstermeye başlamasıyla birlikte, bu yeni stratejik yönelimleri destekleyecek örgütsel yapıların da dönüştüğünü gözlemlemiştir. Burada önemli olan nokta, bu yapısal dönüşümlerin yalnızca stratejik kararlarla değil, aynı zamanda dönemin yönetsel eğilimleri, örgütsel "modalar" ve dışsal baskılar tarafından da şekillenebileceğidir.

Performansı artırmak isteyen yöneticilerin, örgütün hangi koşullara bağlı olduğunu tanımlamaları ve bu koşullarla uyumlu stratejik yönelimler ile organizasyonel yapılandırmalar geliştirmeleri gerektiği ileri sürülmektedir (Miles & Snow, 2004). Yani çevresel koşullara uygun biçimde esnek ve durumsal olarak yapılandırmaları gerektiğini savunulmuş, yöneticilerin çevresel belirsizlik, rekabet yoğunluğu, teknolojik değişim gibi dışsal faktörleri

yakından izleyerek, buna uygun yapısal, stratejik ve operasyonel ayarlamalar yapmaları beklenmiştir. Nitekim Miles & Snow (2004), stratejik yönelimlerin çevresel dinamiklerle uyumlu olması durumunda performansın artacağını ileri sürmüştür Benzer şekilde Miller (1991) ile Gupta ve Govindarajan (1984), çevresel koşullarla örgütsel özellikler/stratejiler arasındaki uyumun firma performansı üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ampirik olarak ortaya koymuştur.

Bilimsel gelişmelerin 1990'lı yıllar sonrasında geçirdiği dönüşümle birlikte, çevresel faktörlere verilen tepkilerin yalnızca yapısal uyum ile sınırlı kalmadığı; işletmelerin çevresel türbülansa karşı geliştirdiği dinamik, esnek ve öğrenen stratejik yönelimlerin performans üzerinde giderek daha belirleyici hale geldiği tartışılmaya başlanmıştır. Ampirik çalışmalar, çevresel karmaşıklık, rekabet baskısı, belirsizlik ve teknolojik dönüşüm gibi unsurlar karşısında, organizasyonların stratejik çeviklik, girişimci yönelim, pazar odaklılık ve dinamik yetenekler gibi faktörlerle performanslarını yeniden yapılandırdıklarına işaret etmeye başlamıştır. Örneğin, Carvalho vd. (2016) tarafından Brezilya otel işletmeleri üzerine yapılan çalışmada; çevresel boyutlar ile organizasyonel performans arasındaki ilişkide, işletmenin stratejik yöneliminin aracı (mediatör) rolü olduğu ortaya konmuştur. Araştırmada, çevresel karmaşıklık ve dinamizm arttıkça, yalnızca çevresel koşullara uyum sağlamanın değil; çevreyi öngörebilme ve yönlendirme yeteneği sunan stratejik yaklaşımların performans üzerindeki etkisinin arttığı gösterilmiştir. Özellikle girişimci yönelim, bu çalkantılı çevre koşullarında pozitif performans çıktıları ile ilişkilendirilmiştir. Benzer şekilde, Olson, vd. (2005) tarafından geliştirilen modelde, işletme stratejisi ile pazarlama organizasyon yapısı ve stratejik davranış biçimleri arasındaki uyumun performansa etkisi incelenmiş ve stratejik yönelim ile organizasyon yapısı arasında yüksek uyum olduğunda, bu dengenin firma performansını anlamlı düzeyde artırdığı ampirik olarak ortaya konmuştur. Bu bulgu, Chandler'ın "yapı stratejiyi izler" önermesinin çağdaş bir uzantısı olarak değerlendirilebilir; çünkü işletmenin stratejisi ile yapısal düzenlemeleri arasındaki tutarlılık, değişen çevresel koşullar altında performansın anahtarı olarak görülmektedir.

2000'li yıllarla birlikte ise artan dijitalleşme, küresel rekabet ve belirsizlik ortamı, statik ve doğrusal stratejik yaklaşımların yetersizliğini açık biçimde ortaya koymuştur. Literatürde çevresel türbülans yalnızca dışsal bir değişken değil, aynı zamanda işletmenin stratejik yeteneklerini, karar alma mekanizmalarını ve kaynak yapılandırmalarını yeniden şekillendiren itici bir güç olarak ele alınmaya başlanmıştır. Nitekim Teece vd. (2016) bu dönemde stratejik kararların yalnızca rasyonel planlamaya değil, çevikliğe, uygulanabilirliğe ve inovatif düşünceye dayandığını vurgulamışlardır. Bu bağlamda çevresel türbülans, yalnızca tehditleri

değil; aynı zamanda fırsatlara dayalı stratejik yeniden yapılanmayı da tetikleyen bir yapı olarak değerlendirilmiştir. Özetle, strateji–çevre–performans üçgeni, modern organizasyonların hem yönetsel kararlarını hem de rekabetçi yapılarını şekillendiren temel bir çerçeve sunmaktadır. Bu üçlü dinamik, özellikle yüksek belirsizlik dönemlerinde – örneğin pandemi sonrası turizm sektörü gibi – karar alma süreçlerinin merkezinde yer almakta ve işletmelerin stratejik davranışlarını yeniden yapılandırmalarını zorunlu kılmaktadır. Literatürdeki son eğilimler, organizasyonların yalnızca çevresel koşullara tepki veren değil; aynı zamanda bu koşulları stratejik avantaja dönüştürebilen proaktif ve öğrenen sistemler olarak yeniden tanımlanması gerektiğine işaret etmektedir. Arıcı ve Gök (2023), işletme yenilikçiliğinin performans üzerindeki olumlu etkisinin, çevresel türbülansın artmasıyla daha da güçlendiği konusunu çalışmalarında saptamıştır. Bu bulgular, çevresel belirsizliklerin yalnızca tehdit değil; aynı zamanda yenilik ve performans artışı için stratejik bir fırsat alanı oluşturduğunu ve organizasyonların proaktif, çevik ve öğrenen sistemler olarak yeniden yapılandırılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Gelişmeler doğrultusunda, örgütlerin dinamik çevresel koşullarda sürdürülebilir performans sergileyebilmeleri, yalnızca çevresel faktörlere uyum sağlama kapasiteleriyle değil; aynı zamanda bu faktörlere nasıl ve hangi yönelimlerle stratejik tepki verdikleriyle de yakından ilişkilidir. Dolayısıyla, çevresel türbülansın tetiklediği stratejik esneklik, inovasyon ve rekabetçi çeviklik gibi faktörlerin organizasyonel çıktılar üzerindeki etkisini anlamak için, işletmelerin benimsediği stratejik yönelim biçimlerinin kavramsal olarak netleştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, stratejik yönelim kavramı; işletmenin vizyonu, çevresel algısı ve rekabet stratejileri ile şekillenen, hem karar alma süreçlerini hem de kaynak tahsislerini belirleyen temel bir davranışsal yapı olarak öne çıkmaktadır. Bir sonraki bölümde, bu kavramın kapsamlı bir tanımı sunulacaktır.

1.2.Stratejik Yönelimin Kavramsal Tanımı

Stratejik yönetim literatüründe, çevresel belirsizliklerin arttığı dinamik ortamlarda işletmelerin ne tür tepkiler geliştirdiği ve bu tepkilerin performansa nasıl yansıdığı temel araştırma konularından biri olmuştur. Bu çerçevede, örgütlerin yalnızca strateji oluşturma süreçleri değil, aynı zamanda bu stratejileri eyleme dönüştürme biçimleri de analizin merkezine yerleşmiştir. Bu kapsamda, "stratejik davranış" (strategic behaviour) kavramı, işletmelerin çevresel sinyallere yanıt olarak geliştirdiği planlı, sistematik ve hedef odaklı eylemler bütünü ifade etmektedir. Stratejik davranış, işletmelerin dinamik çevre koşulları karşısında geliştirdiği planlı ve hedefe yönelik eylemler bütünüdür. Bu kavram, hem stratejilerin uygulanma

biçimlerini hem de organizasyonun çevresel sinyallere verdiği tepkiyi anlamlandırmak açısından kritik bir öneme sahiptir (Olson, vd., 2005). Ancak literatürde bu kavram sıklıkla stratejik yönelim (orientation) ve strateji gibi benzer terimlerle karıştırılmakta veya birlikte kullanılmaktadır. Strateji, işletmenin uzun vadeli amaçları doğrultusunda izlediği genel yönü ve bu yön doğrultusunda belirlenen temel politika ve kararları ifade eder. Michael Porter' ın (1980) farklılaşma ve maliyet liderliği gibi rekabet stratejileri, strateji kavramının klasik örnekleri arasında yer almaktadır. Bu stratejiler, firmanın nasıl bir konumlanma benimsediğini, hangi rekabet avantajlarını hedeflediğini ve hangi kaynaklara dayandığını açıklar. Öte yandan stratejik yönelim, işletmenin bu genel stratejilerini uygularken benimsediği kültürel, davranışsal ve yapısal eğilimleri ifade eder. Örneğin, bir firma inovasyon stratejisi benimsemiş olabilir; fakat bu stratejinin etkin biçimde uygulanabilmesi, firmanın yenilikçi bir yönelim geliştirmiş olmasına bağlıdır (Gatignon vd., 1997).

Stratejik davranış bu genel stratejilerin somutlaştırıldığı organizasyonel eylem biçimidir. Özellikle yüksek çevresel türbülans koşullarında, yalnızca strateji belirlemek yeterli olmamakta; bu stratejilerin çevik, esnek ve uyarlanabilir davranış setleriyle desteklenmesi gerekmektedir (Hult vd., 2005). Bu durum, stratejik davranışın yalnızca planlama değil, aynı zamanda uygulama süreçlerini kapsayan dinamik bir kavram olduğunu göstermektedir. Stratejik davranışın bu yapısal niteliği, yönetsel kararların ardında yatan daha derin kültürel ve davranışsal yapıların da dikkate alınmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda literatürde son yıllarda öne çıkan kavramlardan biri stratejik yönelimdir. Stratejik yönelim, işletmenin çevresine nasıl baktığını, hangi stratejik alanlara öncelik verdiğini ve kaynaklarını nasıl tahsis ettiğini belirleyen davranışsal, kültürel ve yapısal bir çerçevedir (Gatignon & Xuereb, 1997; Narver & Slater, 1990). Yönelimler, işletmenin stratejilerini hayata geçirme biçimini belirleyen derin yapıları temsil etmektedir. Örneğin müşteri odaklılık, yenilikçilik, iç süreç verimliliği veya rakip odaklılık gibi yönelimler, firmanın performansını dolaylı yoldan etkileyen stratejik davranış biçimlerinin temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla stratejik davranış, stratejik yönelimin organizasyonel pratiklere yansımış hâlidir.

Mevcut tezde stratejik yönelim yalnızca örgütsel davranışın yüzeydeki görünümünü değil, aynı zamanda yönetsel zihniyetleri, kültürel değer sistemlerini ve kaynak tahsisindeki öncelikleri temsil eden daha derin yapısal eğilimleri ortaya koyduğu için kavramsal olarak incelenmek istenmiştir. Literatürde stratejik yönelimin çok boyutlu doğası (örneğin, analizcilik, proaktiflik, savunmacılık, geleceğe odaklılık, risk almaya yönelimlilik gibi) sayesinde çevresel türbülans, belirsizlik ve rekabet baskısı altındaki işletmelerin stratejik tutumlarını daha sağlıklı biçimde analiz etmeye olanak sağladığı vurgulanmaktadır (Venkatraman, 1989; Morgan &

Strong, 2003; Slater vd., 2005). Ayrıca, yönelimler davranışların ardında yatan temel stratejik mantığı yansıttığı için, farklı yönelim tiplerinin performansla olan ilişkisi bağlamsal olarak değerlendirilmekte ve yönetsel uygulamalara dair daha genel çıkarımlar yapılabilmektedir. Bu bağlamda stratejik yönelim, hem davranışsal hem bilişsel boyutlarıyla, organizasyonların çevresel koşullara verdiği sistematik tepkileri incelemek için uygun bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Özellikle turizm gibi yüksek çevresel dinamizme sahip sektörlerde, yöneticilerin stratejik yönelimleri, yalnızca mevcut durumu değil, aynı zamanda geleceğe yönelik konumlanma stratejilerini de yansıttığı için bu tezde analiz birimi olarak ele alınmıştır.

Stratejik yönelim, organizasyonların çevresel değişkenlik ve rekabet baskısı karşısında uzun vadeli karar alma biçimlerini ve yönetsel eğilimlerini açıklamada kullanılan çok boyutlu bir kavram olarak, literatürde giderek daha fazla ön plana çıkmaktadır (Venkatraman, 1989). Morgan ve Strong (2003), stratejik yönelimi işletmenin dış çevresiyle kurduğu etkileşim doğrultusunda stratejik davranışlarını ve kaynak tahsis kararlarını yönlendiren temel ilkeler bütünü olarak tanımlamaktadır. Bu kavramsal çerçeve, işletmelerin rekabet ortamındaki konumlanma biçimlerini yalnızca stratejik tercihleriyle değil, aynı zamanda bu tercihlerin ardındaki davranışsal ve kültürel eğilimlerle açıklamayı amaçlamaktadır. Yazarlar, stratejik yönelimi çok boyutlu bir yapı olarak ele alarak; analizcilik, savunmacılık, önceden harekete geçmeye yatkınlık, saldırganlık, gelecek yönelimlilik ve risk almaya yönelimlilik olmak üzere altı temel boyut tanımlamışlardır. Her bir boyut, işletmenin stratejik karar alma süreçlerinde hangi eğilimlerin ön plana çıktığını yansıtırken; bu eğilimlerin işletme performansı üzerindeki etkileri de bağlamsal olarak değişebilmektedir. Bu yaklaşım, stratejik yönelimin örgütsel davranışın yüzeydeki görünümünü değil, aynı zamanda yönetsel düşünme kalıplarını ve stratejik mantığı temsil eden daha derin yapıları açıklama kapasitesine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Slater, vd. (2005) ise çevresel türbülans düzeyinin arttığı ortamlarda müşteri ve rekabet odaklı stratejik yönelimlerin, strateji oluşturma yetkinlikleri ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Purwanto ve Anwar'ın (2022) çalışması, çevresel belirsizliğin işletme performansı üzerindeki etkisinin, işletmelerin benimsediği stratejik yönelimler aracılığıyla güçlendiğini ortaya koymaktadır. Özellikle yenilikçilik, pazar odaklılık ve çeviklik temelli yönelimlerin, belirsiz çevre koşullarında performansı artırmada kritik rol oynadığı vurgulanmaktadır. Araştırmalar, stratejik yönelimin yalnızca planlı stratejik tercihleri değil, aynı zamanda yöneticilerin çevresel belirsizlik algılarına verdikleri sistematik tepkileri de yansıttığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla stratejik yönelim, çevre-strateji-performans ekseninde yapılan araştırmalarda hem kuramsal hem de ölçümsel tutarlılığı olan güçlü bir çerçeve sunmaktadır. Bu araştırmada ele alınan

çevresel türbülansın stratejik davranışlar aracılığıyla işletme performansını şekillendirmesi, güncel literatürde yer alan ampirik çalışmalarla yüksek düzeyde örtüşmektedir. Yao ve arkadaşlarının (2025) bulguları, yapay zekâ yöneliminin operasyonel verimliliği tek başına açıklamakta yeterli olmadığını, bu etkinin özellikle piyasa belirsizliği yükseldiğinde güçlendiğini, ancak yoğun rekabet ve kamu müdahalesi altında zayıfladığını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, çevresel koşulların strateji–performans ilişkisinde belirleyici bir bağlamsal faktör olduğunu göstermektedir. Benzer biçimde Sondhi ve arkadaşları (2024), stratejik yönelimin sürdürülebilir rekabet avantajına doğrudan değil, bilgi entegrasyonu kapasitesi ve hizmet inovasyonu yoluyla dolaylı olarak etki ettiğini saptamış ve stratejik yönelimin başarısının uygulama süreçleriyle birlikte değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Müze sektöründe gerçekleştirilen çalışma ise piyasa yöneliminin teknolojik yenilikler ve ekonomik performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, bu etkinin çevresel belirsizlik algısı altında daha da kuvvetlendiğini, buna karşılık korumacı yönelimin performans yaratmada sınırlı kaldığını göstermektedir (Tryapkin, vd., 2024). Son olarak Handoyo ve arkadaşları (2023), işletme büyüklüğü, yaşı ve sektör türünün stratejik yönelimi doğrudan açıklamadığını; buna karşın proaktif stratejik yönelim benimseyen işletmelerin finansal performanslarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Tüm bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, çevresel türbülansın stratejik davranışlar üzerinden işletme performansını dolaylı biçimde etkilediği yönündeki yaklaşımın, farklı ülke ve sektörlerde elde edilen verilerle desteklendiği görülmektedir.

1.3. Stratejik Yönelim Araştırmalarında Öncü Modeller

1.3.1. Miles ve Snow’ un Stratejik Tipolojisi

Miles ve Snow (1978) tarafından geliştirilen stratejik tipoloji modeli, işletmelerin çevresel değişkenlik karşısında benimsediği stratejik davranış kalıplarını açıklamayı amaçlamaktadır. Model, organizasyonları dört ana stratejik tipe ayırır: savunmacı (defender), öncü (prospector), analizci (analyzer) ve tepkici (reactor). Bu sınıflandırma, işletmenin çevreye nasıl tepki verdiği, kaynaklarını nasıl yönettiği ve rekabet avantajını nasıl oluşturduğu konularında bilgi sunar. Savunmacı strateji tipi, genellikle sınırlı bir ürün veya hizmet yelpazesi sunarak belirli bir pazar segmentine odaklanan ve bu alanda etkinlik ve verimlilik sağlamayı amaçlayan işletmeleri tanımlar. Bu işletmeler, çevresel değişkenlik karşısında düşük düzeyde uyum gösterir, daha çok içsel süreçlerin denetimi ve maliyet azaltma gibi operasyonel mükemmelliğe yönelirler (Miles vd., 1978).

Savunmacı strateji tipini benimseyen işletmeler, yenilikçi girişimlerden ziyade mevcut faaliyet alanlarında süreçlerin iyileştirilmesine, maliyet kontrolüne ve operasyonel verimliliğe odaklanmaktadır. Bu tür firmalar genellikle istikrarlı ve öngörülebilir pazarlarda faaliyet göstermekte, çevresel değişime karşı daha temkinli ve koruyucu bir yaklaşım sergilemektedir. Snow ve Hrebiniak'ın (1980) bulgularına göre savunmacı firmalarda merkezîyetçi karar alma yapıları, belirgin hiyerarşik düzen ve standartlaşmış iş süreçleri ön plandadır. Bu yapı sayesinde verimlilik artırılırken, değişim hızı görece düşük kalmakta ve örgütsel yapı daha oturmuş ve bürokratik bir nitelik taşımaktadır.

Öncü işletmeler, çevresel değişime yüksek duyarlılık gösteren, yeni pazarlar ve fırsatlar arayan ve bu uğurda risk alabilen yapılardır. Bu strateji tipini benimseyen firmalar, yenilik yapmayı ve pazar liderliğini hedeflerler. Hızlı değişen pazar koşullarına en erken tepki veren bu firmalar, genellikle agresif ürün geliştirme ve teknolojik yatırımlarla öne çıkarlar (Miles vd., 1978). Öncü strateji, değişimlere adapte olmanın ötesinde değişimi başlatma niyetini içerir. Bu nedenle organizasyonel yapı daha esnek, karar verme süreçleri daha dağınık ve yenilikçilik kültürel olarak teşvik edilen bir değerdir. Rekabet avantajı, yenilik kapasitesi ve çevikliğe dayanır. Bu firmalar yüksek Ar-Ge harcamaları yapar ve dinamik yetkinlikler geliştirir (Snow & Hrebiniak, 1980). Analizci strateji tipi, savunmacı ve öncü tiplerin güçlü yanlarını sentezlemeye çalışan işletmeleri tanımlar. Bu firmalar bir yandan belirli bir temel pazarda istikrar ararken, diğer yandan da seçici biçimde yenilikçi hamleler geliştirerek riskleri dengelerler. Böylece hem verimlilik hem de çevresel adaptasyon hedeflenmiş olur (Miles, 1978). Analizci yapılar, ürün geliştirme konusunda dikkatli davranır; yenilikler denenmeden önce rakiplerin başarıları gözlemlenir. Organizasyonel yapı yarı-esnek, bilgi akışı dengeli ve stratejik kararlar hem planlı hem de çevik biçimde alınır. Bu tür işletmelerde rekabet avantajı, kontrollü yenilik ve süreç verimliliği dengesinden doğar (Conant,1990). Tepkici firmalar, stratejik bir yönelim belirlemekte zorlanan, çevresel değişimlere karşı pasif kalan ve genellikle krizler sonucunda hareket eden yapılar olup, stratejik kararlarını önceden planlamaktan çok, olaylar geliştikçe tepki vererek şekillendirirler (Miles ve Snow,1978).

1.3.2. Venkatraman'ın Stratejik Yönelim Sınıflandırması

Venkatraman (1989), stratejik yönelim kavramını daha bütüncül, ölçülebilir ve ampirik analizlere uygun bir biçimde kavramsallaştırarak yönelimi altı temel boyutta sınıflandırmıştır; (1) saldırganlık (2) analizcilik, (3) savunmacılık , (4) geleceğe yönelimlilik, (5) risk almaya yönelimlilik ve (6) önceden harekete geçmeye yatkınlık. Saldırganlık, işletmenin pazarda üstünlük sağlamak amacıyla ne ölçüde rekabetçi ve saldırgan stratejiler benimsediğini ifade

etmektedir. Bu boyutta yüksek düzeyde yönelim gösteren işletmeler, pazar payını artırmak adına fiyat rekabetine girme, promosyonel baskı oluşturma gibi uygulamalara başvurmaktadır. Analizcilik, karar almadan önce sistematik bilgi toplama, analiz etme ve alternatif senaryoları değerlendirme eğilimini tanımlamaktadır. Bu yönelim, çevresel belirsizlik karşısında rasyonel ve öngörülebilir bir stratejik duruşu desteklemektedir. Savunmacılık boyutu, Miles ve Snow'un (1978) savunmacı (defender) strateji tipinden esinlenilerek yapılandırılmıştır. Bu yönelim, işletmenin operasyonel verimliliğe, iç denetime ve istikrarlı süreçlere odaklandığını göstermektedir. Durağan çevre koşullarında faaliyet gösteren firmalar için bu strateji, maliyet kontrolü ve süreç optimizasyonu yoluyla performansın korunmasını amaçlamaktadır. Geleceğe yönelimlilik, kısa vadeli sonuçlardan ziyade uzun vadeli hedefleri önceliklendiren stratejik bakış açısını yansıtmaktadır. Bu yönelim, özellikle yatırım kararlarında ve teknolojik dönüşüm süreçlerinde etkili olmaktadır. Risk almaya yönelimlilik, işletmenin belirsizlik ortamında yeni girişimlere ne ölçüde cesaretle yaklaşabildiğini göstermektedir. Bu boyut, yenilikçilik ve önceden harekete geçmeye yatkınlık eğilimleriyle doğrudan ilişkilidir. Son olarak, önceden harekete geçmeye yatkınlık, çevresel değişimlere reaktif biçimde yanıt vermek yerine, bu değişimleri öngörerek stratejik aksiyon almayı ifade etmektedir. Venkatraman, bu altı yönelimin birlikte ele alındığında, işletmenin yalnızca stratejisini değil, bu stratejiyi nasıl hayata geçirdiğini belirleyen kültürel ve yapısal tercihlerini de ortaya koyduğunu vurgulamaktadır.

Her bir yönelim, işletmenin çevresel koşullara karşı stratejik pozisyonunu ve karar alma önceliklerini yansıtmaktadır. Örneğin, analizcilik boyutu, işletmenin karar alma süreçlerinde veri analizine, planlamaya ve sistematik değerlendirmeye verdiği önemi gösterirken; saldırganlık boyutu daha çok rekabet ortamında hızlı tepki verme ve piyasa payını genişletmeye yönelik saldırgan stratejik hamleleri ifade eder. Venkatraman'ın modeli, farklı stratejik yönelimlerin işletme performansı üzerindeki etkilerini karşılaştırmalı olarak analiz etme olanağı sunması açısından literatürde önemli bir yere sahiptir. Bu çerçevede, stratejik yönelim ile performans arasındaki ilişkinin bağlamsal faktörlere göre nasıl değişebileceğini açıklamada da kullanılmaktadır.

Venkatraman'ın (1989) ortaya koyduğu çok boyutlu stratejik yönelim modeli, daha sonraki çalışmalarda yalnızca teorik bir çerçeve olarak değil, aynı zamanda ampirik analizlerde sıklıkla kullanılan güçlü bir kavramsal araç olarak benimsenmiştir. Bu model, farklı sektör ve bağlamlarda yeniden ele alınarak, çevresel dinamikler karşısında işletmelerin stratejik davranışlarını açıklamak amacıyla uyarlanmıştır. Örneğin Slater, vd. (2006), Venkatraman'ın yönelim boyutlarını içeren yapısal analizlerinde, yönelimin strateji oluşum süreci üzerindeki

düzenleyici etkisini test etmiş ve özellikle çevresel belirsizlik koşullarında bu yönelimlerin karar alma süreçlerinde belirleyici olduğunu göstermiştir. Benzer biçimde, Gonzales-Benito vd. (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada stratejik yönelimin, pazarlama ve operasyonel stratejiler üzerinden firma performansına olan etkisi analiz edilmiş; Venkatraman'ın modelinin bütüncül bakış açısı bu ilişkilerin kavramsal temellendirilmesinde etkili olmuştur.

1.3.3. Narver ve Slater'in Pazar Yönelimi Modeli

Stratejik yönelim literatüründe en fazla dikkat çeken ve ampirik olarak en yaygın biçimde incelenen alt yönelim türlerinden biri, pazar yönelimidir (market orientation). Bu yönelimin özellikle rekabet yoğunluğu ve çevresel türbülans koşullarında işletmelerin stratejik karar alma süreçlerini nasıl yapılandığına dair açıklayıcı gücü oldukça yüksektir. Narver ve Slater (1990) tarafından geliştirilen pazar yönelimi modeli, stratejik yönelim kavramına davranışsal ve kültürel bir boyut kazandırarak, müşteriye, rakibe ve organizasyon içi etkileşime dayalı üçlü yapısıyla işletmenin dış çevreye karşı nasıl konumlandığını kavramsallaştırır. Literatürde pek çok çalışma, stratejik yönelimin performansa etkisini analiz ederken özellikle pazar yönelimi boyutuna odaklanmakta; bu yönelimin müşteri değeri yaratma, bilgi yönetimi ve örgütsel uyum gibi stratejik hedeflerle doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir (Hult vd., 2005). Bu nedenle pazar yönelimi, yalnızca bir pazarlama yönelimi değil, stratejik yönelimin temel davranışsal uzantılarından biri olarak kabul edilmektedir.

Narver ve Slater (1990) pazar yönelimi kavramını bir işletme kültürü perspektifinden ele alarak, yönelimin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak davranışsal bileşenleri sistematik biçimde tanımlar. Bu modelde öne çıkan üç temel bileşen müşteri odaklılık (customer orientation), rakip odaklılık (competitor orientation) ve fonksiyonlar arası koordinasyondur (interfunctional coordination). Bu bileşenlerin etkileşimi, işletmenin çevresel sinyalleri etkili biçimde algılamasını, bu bilgiyi kurum içi sistemlere yaymasını ve bu bilgiyi kullanarak uyumlu eylemler üretmesini sağlar (Narver ve Slater, 1990). Müşteri odaklılık, işletmelerin müşterilerin ihtiyaçlarını, beklentilerini ve tatmin düzeylerini sürekli izlemesini ve bu verileri karar süreçlerine entegre etmesini gerektirir. Bu bağlamda işletmeler, müşterilerin açıkça dile getirdiği isteklerin ötesine geçerek gizli ya da geleceğe dönük ihtiyaçları da algılamaya çalışır. Rakip odaklılık işletmelerin mevcut ve potansiyel rakiplerin stratejilerini, güçlü ve zayıf yönlerini, pazar hamlelerini analiz etmeyi içerir. Yani firma, yalnızca kendi müşteri kitlesine değil, rakiplerin hareketlerine de dikkat ederek proaktif stratejiler geliştirmelidir. Fonksiyonlar arası koordinasyon örgütün pazarlama, üretim, Ar-Ge, finans gibi departmanlarının pazar bilgisini birbirleriyle paylaşarak ortak anlayış ve senkronize eylemler

üretmesini sağlar. Bu koordinasyon olmadan müşteri ve rakip odaklılıktan elde edilen içgörüler, uygulamada verimli bir şekilde kullanılamaz.

Narver ve Slater'in (1990) önerisi, bu üç bileşenin bir kültürel altyapı içinde birbirleriyle sürekli etkileşim halinde olması gerektiğidir; yalnızca tek bir bileşene yoğunlaşmak, yönelimin etkin şekilde çalışmasını engeller. Ayrıca bu model, işletmelerin bilgi üretimi, bilgi yayılımı ve tepki düzeyleri arasındaki süreçleri birbirine bağlayan bir davranış şeması sunar — yani yönelimlerin davranışa dönüşüm sürecini kavramsallaştırır (Kohli ve Jaworski, 1990; Tomaskova, 2017). Örneğin, işletme önce müşteri/rakip bilgisi toplar, sonra bu bilgiyi departmanlar arasında yayar ve nihayetinde senkronize tepkiler geliştirir. Sonuç olarak, Narver & Slater'in (1990) pazar yönelimi modeli, stratejik yönelim teorisine davranışsal bir zemin kazandıran ve yönelim ile davranış arasındaki köprüyü kuran klasik bir yaklaşımdır. Bu model, stratejik yönelimlerin performans üzerindeki etkisini davranışsal düzeyde analiz edebilme imkânı sunar.

1.3.4. Olson, Slater ve Hult Modeli

Olson, Slater ve Hult (2005) tarafından geliştirilen stratejik uyum modeli, işletmelerin genel stratejik yönelimi ile pazarlama organizasyon yapısı arasındaki uyumun (fit), firma performansı üzerindeki etkilerini ampirik olarak inceleyen öncü çalışmalardan biridir. Model, yalnızca stratejik yönelimlerin kültürel eğilimler olarak değerlendirilmesini değil; aynı zamanda bu yönelimlerin organizasyonel yapı ve genel iş stratejisi ile entegrasyonunu dikkate alan bütüncül bir yaklaşım sunar. Bu yönüyle çalışma, Venkatraman' ın (1989) stratejik yönelim boyutlarını esas alarak, bu boyutların organizasyonel düzeyde yapılandırılma biçimlerine ve hangi koşullarda performansı artırdığına dair kapsamlı bir analiz gerçekleştirmiştir.

Çalışmada, stratejik yönelim dört ana davranışsal kümeye ayrılmıştır: müşteri yönelimi (customer orientation), rakip yönelimi (competitor orientation), yenilik yönelimi (innovation orientation) ve maliyet/iç süreç yönelimi (internal/cost orientation). Bu yönelimlerin her biri, işletmenin dış çevreyi nasıl algıladığı ve stratejik olarak nasıl yanıt verdiğini yansıtırken, bu davranış biçimlerinin hangi tür organizasyonel yapılarla uyumlu olduğu da değerlendirilmiştir. Bu sayede model, "stratejik yönelim – organizasyon yapısı – iş stratejisi" arasındaki üçlü ilişkinin, firma performansı üzerindeki etkilerini bütüncül biçimde analiz etmektedir. Modelin en güçlü yönlerinden biri, stratejik yönelimi yalnızca tekil bir faktör olarak ele almak yerine, organizasyonun yapısı (örneğin merkeziyetçilik, biçimsellik, uzmanlaşma düzeyi) ve genel iş stratejisi (örneğin Miles ve Snow'un öncü, savunmacı, analizeci stratejileri) ile birlikte

değerlendirerek stratejik uyumun (fit) çok boyutlu yapısını ampirik olarak test etmesidir. Yani Venkatraman'ın (1989) stratejik yönelim boyutları temel alınarak, bu boyutların farklı pazarlama organizasyon yapıları (merkeziyetçilik, biçimsellik, uzmanlaşma düzeyi gibi) ve Miles ve Snow'un (1978) strateji tipolojileri (öncü, savunmacı, analizci) ile ne derece uyumlu olduğu analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, stratejik yönelimin firma başarısını artırmak için organizasyon yapısı ve genel iş stratejisi ile senkronize biçimde yapılandırılması gerektiğini ortaya koymuştur.

Modelde tanımlanan dört temel stratejik yönelim boyutu şu şekilde detaylandırılmıştır:

- ✓ **Müşteri Yönelimi:** Bu yönelim, işletmenin müşterilerin ihtiyaç, beklenti ve tercihlerini sistematik biçimde analiz etmesi ve bu analizler doğrultusunda ürün/hizmet geliştirmesi üzerine kuruludur. Yüksek müşteri yönelimi, organizasyonun pazar duyarlılığını artırır ve müşteri memnuniyetine dayalı sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlar. Olson vd. (2005), müşteri odaklı stratejik davranışların özellikle yoğun rekabet ortamlarında performans üzerinde pozitif etkiler yarattığını ve müşteri odaklı firmaların daha yüksek pazar payına ve sadık müşteri kitlesine sahip olduğunu vurgulamaktadır.
- ✓ **Rakip Yönelimi:** Firmaların mevcut ve potansiyel rakiplerini sistematik biçimde izleme, stratejilerini analiz etme ve bu bilgiler doğrultusunda stratejik pozisyonlarını belirleme kapasitelerini ifade eder. Bu yönelim sayesinde firmalar, çevresel tehditleri erkenden tespit edebilir, savunma ve saldırı stratejilerini doğru zamanlamayla devreye alabilir. Olson vd. (2005), rakip odaklı davranışların rekabetin yoğun olduğu piyasalarda stratejik avantaj sağlama açısından kritik bir faktör olduğunu ve bu yönelimin dinamik çevre koşullarında esnek ve proaktif stratejiler geliştirmeyi mümkün kıldığını göstermiştir.
- ✓ **Yenilik Yönelimi:** İşletmenin yeni ürün, hizmet, süreç ve teknolojilere yatırım yaparak pazarda farklılaşma stratejileri geliştirmesi anlamına gelir. Bu yönelim, organizasyonun öğrenen bir yapıya sahip olması ve yenilikçi bir kültür inşa etmesi ile desteklendiğinde yüksek performans getirisi sağlar. Olson vd. (2005), yenilik yöneliminin yalnızca değişime tepki veren bir yapı değil, aynı zamanda değişimi başlatan bir stratejik davranış biçimi olduğunu vurgulamaktadır. Bu tür firmalar genellikle hızlı ürün geliştirme döngüsüne, yüksek Ar-Ge yatırımlarına ve çevik organizasyonel yapılara sahiptir.
- ✓ **Maliyet/İç Süreç Yönelimi:** Bu yönelim, organizasyonun maliyet kontrolü, süreç verimliliği ve operasyonel mükemmellik arayışına odaklanmasını temsil eder. Özellikle kaynakların kısıtlı olduğu, düşük kâr marjlı sektörlerde maliyet duyarlılığı yüksek stratejik yönelimler ön plana çıkar. Olson vd. (2005), bu yönelimin uygun yapılarla desteklendiğinde

(örneğin merkeziyetçi ve biçimsel yapılar) performans üzerinde olumlu etki yarattığını ortaya koymuştur.

Çalışmanın temel bulgularından biri, bu dört yönelimin her birinin tek başına firma başarısını garanti etmediği; asıl başarıyı belirleyen faktörün, bu yönelimlerin organizasyonel yapı ve genel strateji ile olan uyum düzeyi olduğudur. Yani stratejik yönelimlerin etkili olabilmesi için, organizasyonel yapıların da bu yönelimlere göre esnek ya da bürokratik, merkeziyetçi ya da adem-i merkeziyetçi olarak biçimlendirilmesi gerekmektedir. Bu bütüncül yapı, firmaların yalnızca çevreye uyum sağlamasını değil, aynı zamanda çevreyi proaktif olarak şekillendirebilmesini de mümkün kılmaktadır. Bu nedenle, Olson, vd. (2005) stratejik yönelim modeli, yalnızca kuramsal açıdan değil, aynı zamanda uygulama açısından da güçlü bir analiz çerçevesi sunmaktadır. Modelin farklı sektörlerde test edilebilirliği yüksek olup, stratejik davranış biçimleri ile organizasyonel yapıların firma performansı üzerindeki ilişkisini açıklamak isteyen araştırmalar için ampirik olarak sağlam bir temel sağlamaktadır. Bu çalışmanın tez kapsamında tercih edilmesinin temel nedeni de budur: Stratejik yönelimleri yalnızca kuramsal bir niyet veya kültürel bir eğilim olarak değil; aynı zamanda yapısal düzenlemeler ve uygulama süreçleriyle birlikte değerlendiren, böylece yönelimin performansa etkisini daha bütüncül ve bağlamsal bir şekilde ele alabilen bir yaklaşım sunmasıdır.

1.4. Stratejik Yönelim ile İşletme Performansı Etkileşimine İlişkin Araştırmalar

Stratejik yönelim ile işletme performansı arasındaki ilişki, stratejik yönetim literatüründe uzun süredir ilgi gören bir araştırma alanıdır. Erken dönem çalışmalarda bu ilişkinin doğrudan ve doğrusal bir yapıda olduğu varsayılmış; müşteri odaklılık, yenilikçilik ya da rekabet odaklılık gibi belirli yönelimlerin doğrudan performans artışıyla sonuçlandığı kabul edilmiştir. Ancak özellikle 2000’li yıllardan itibaren yapılan çalışmalar, stratejik yönelimin performansa etkisinin yalnızca belirli stratejik eğilimlerle açıklanamayacak kadar karmaşık, bağlamsal ve çok boyutlu olduğunu ortaya koymuştur (Slater vd., 2006; Zhou vd., 2005).

Stratejik yönelim ile işletme performansı arasındaki ilişki, literatürde uzun süredir tartışılan bir konu olmakla birlikte, son dönem araştırmalar bu ilişkinin dinamik, bağlamsal ve çok boyutlu olduğunu vurgulamaktadır. Yalnızca belirli bir yönetime sahip olmak, performansı güvence altına almamaktadır; yönelimin çevre koşullarıyla uyumu, esnekliği ve doğru şekilde yapılandırılması kritik etkenler olarak öne çıkmaktadır. Gatignon ve Xuereb (1997) çalışmaları, özellikle teknolojik değişimin ve pazar türbülansının yüksek olduğu sektörlerde, yenilikçi yönetime sahip işletmelerin daha üstün performans gösterebileceğini ortaya koymuşlardır. Narver & Slater (1990) ise müşteri yöneliminin örgüt içi öğrenme süreçleri ve müşteri değer

yaratımı aracılığıyla uzun vadeli performansa yansıdığını savunur. Bu yaklaşım, stratejik yönelim ile performans arasındaki ilişkinin doğrudan değil, aracı süreçlerle kurulduğunu gösterir. Olson, vd. (2005) da stratejik yönelimlerin tutarlı davranışsal uygulamalarla uygulandığında örgüt yapısı ve strateji ile uyum içinde performansı iyileştirebileceğini ileri sürer; dört temel yönelim türü (müşteri, rakip, yenilik, maliyet/içsel yönelim) farklı çevresel koşullarda farklı performans katkıları gösterebilir.

Yeni dönem araştırmalarda, stratejik yönelimin performansla olan etkileşimi yalnızca finansal sonuçlarla değil, esneklik, adaptasyon hızı ve krizlere karşı dayanıklılık gibi örgütsel yetkinliklerle ilişkilendirilmekte, stratejik yönelim ile işletme performansı arasındaki ilişki, doğrusal ve tek yönlü bir nedensellikten çok, karşılıklı bağımlılıklar ve konfigürasyonel etkileşimler üzerinden açıklanmaktadır. Örneğin, turizm ve konaklama sektöründe yapılan güncel bir çalışma, önceden harekete geçmeye yatkınlık yöneliminin piyasa türbülansına göre farklı kombinasyonlarının firma rekabet gücü ve büyüme performansını etkilediğini göstermektedir (Suder vd., 2023). Özellikle yüksek teknoloji, hizmet ve turizm sektörlerinde yapılan araştırmalar, işletmelerin farklı yönelim kombinasyonlarını (örneğin önceden harekete geçmeye yatkınlık pazar ve öğrenme yönelimleri) bir arada kullanarak performans avantajı elde edebildiğini göstermektedir. Örneğin Hakala (2011) tarafından yapılan araştırma, stratejik yönelimlerin etkilerinin yalnızca finansal göstergelerle sınırlı olmadığını, aynı zamanda yenilik hızı, organizasyonel çeviklik ve dayanıklılık gibi nitel performans unsurlarına da yansıdığını ortaya koymuştur. Bu bulgular, yönelim-performans ilişkisinin çağdaş dönemde daha geniş bir çerçevede — finansal ve örgütsel çıktıları birlikte kapsayacak şekilde — ele alınması gerektiğine işaret etmektedir. Boso vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada, yüksek çevresel belirsizlik koşullarında önceden harekete geçmeye yatkınlık yöneliminin rekabet avantajı için bir itici güç olduğu, ancak bu avantajın sürdürülebilirliği için pazar ve öğrenme yönelimlerinin destekleyici rol üstlendiği belirtilmiştir.

Stratejik yönelim–performans ilişkisinin bağlamsal koşullara (örneğin türbülans, kriz) bağlı olarak değişebileceğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, önceden harekete geçmeye yatkınlık yöneliminin turizm bağlamında performansla ilişkisine odaklanan başka bir çalışmada, danışmanlık desteği ve yönetsel uzmanlık düzeyi gibi dışsal faktörlerin moderatör rolü incelenmiştir (Zeng, 2024). Bu tür çalışmalar, stratejik yönelimin etkinliğinin yalnızca yönelimin kendisine değil, organizasyonel destek sistemlerine, dış çevre koşullarına ve karar düzeylerine bağlı olduğunu göstermektedir. Yani stratejik yönelimin etkisinin sabit bir modele dayanmadığını; çevresel koşullar, örgütsel öğrenme kapasitesi ve karar verme dinamikleriyle birlikte değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Özellikle pandemi sonrası belirsizlik

ortamında, müşteri odaklılık, yenilikçilik ve proaktif yönelimlerin performansa katkı düzeyini ortaya koyan ampirik araştırmaların artması, stratejik yönetim literatürünün güncel ihtiyaçları açısından önemli görülmektedir.

Bu eğilimler ışığında, tur operatörleri özelinde yapılacak bir araştırmada stratejik yönelimlerin performansa etkisini ölçerken, sabit bir yönelim modelinden ziyade yönelimlerin bağlamsal değişkenlerle etkileşimli biçimde etkisini test etmek önemlidir. Özellikle pandemi sonrası yüksek belirsizlik ortamında, müşteri odaklılık, yenilikçilik ya da proaktif yönelimlerin performans üzerinde nasıl etkili olduğunu gösterecek ampirik çalışmalara ihtiyaç vardır.

1.5. Çevresel Türbülans ve Performans İlişkisi

1.5.1. Çevresel Türbülans Hakkında

Çevresel türbülans, bir organizasyonun dış çevresinde meydana gelen, öngörülemeyen, ani ve önemli değişikliklerin oluşturduğu belirsizlik düzeyini ifade eder. Bu kavram; stratejik yönetim, örgüt teorisi ve pazarlama alanlarında sıklıkla ele alınır. İlk kez 1970'lerde stratejik yönetim literatüründe öne çıkan bu kavram, özellikle Duncan (1972) tarafından yapılan sınıflandırma ile akademik zemine oturmuştur. Bunun sonucunda, türbülansın dinamikliği vurgulanmış ve değişimin hem hızı hem de öngörülemezliği çevresel türbülansın temel bileşenleri olarak kabul edilmiştir. İşletmelerin sahip olduğu kaynaklar da rekabet stratejilerinde belirleyici rol oynar.

Bununla birlikte, Grewal ve Tansuhaj (2001), yüksek rekabetin firmaları sıklıkla rakiplerini taklit etmeye yönelttiğini, çünkü işletmelerin rakiplerinin stratejilerini optimal kabul etme eğiliminde olduğunu ifade etmektedir. Bu durum, uzun vadede ürün ve hizmet yeniliklerinin azalmasına ve teknoloji temelli gelişmelerin geride kalmasına neden olabilir Kohli ve Jaworski (1990) ise, rekabetin yoğun olduğu pazarlarda müşteri tercihleri çeşitlenirken, düşük rekabetli ortamlarda firmaların yüksek performans göstermesinin daha kolay olabileceğine dikkat çekmiştir.

İşletme performansının yalnızca tercih edilen stratejiye değil, aynı zamanda bu stratejinin nasıl hayata geçirildiğine de bağlı olduğu, strateji literatüründe sıkça vurgulanmaktadır. Olson vd. (2005) gerçekleştirdiği çalışma; işletme stratejileri ile pazarlama organizasyonlarının yapısal özellikleri (örneğin resmileşme, merkezileşme, uzmanlaşma) ve stratejik yaklaşımları (müşteri odaklılık, rekabet, yenilikçilik, maliyet hassasiyeti) arasındaki uyumun, performans üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular, her bir strateji türünün başarılı olabilmesi için farklı stratejik davranış ve organizasyonel yapı kombinasyonlarına ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, tur

operatörlerinin çevresel dalgalanmalar karşısında hangi stratejik davranış bileşimleriyle daha yüksek performans sergileyebileceklerine dair çalışmamız açısından da önemli fikirler sunmaktadır.

1.5.2. Çevresel Türbülansın Unsurları

Çevresel türbülans, işletmelerin dış çevresinde meydana gelen öngörülemeyen ve hızlı değişimlerin tümüdür. Bu türbülans, işletmelerin stratejik karar alma süreçlerini doğrudan etkileyen çeşitli unsurlardan oluşur. Literatürde çevresel türbülans genellikle üç temel unsur çerçevesinde ele alınmaktadır: teknolojik türbülans, pazar türbülansı ve rekabet yoğunluğu. Bu unsurlar, işletmelerin stratejik karar alma süreçlerini doğrudan etkileyen dış çevresel değişkenleri temsil etmektedir (Jaworski & Kohli, 1993). Rekabet yoğunluğunun arttığı çevresel koşullarda, işletmelerin yalnızca yenilikçi olmaları ya da yalnızca mevcut yetkinliklerine odaklanmaları yeterli olmamakta; her iki yönelimi dengeli biçimde birlikte yürüten firmaların daha yüksek performans sergilediği görülmektedir (Auh & Menguc, 2005). Teknolojik türbülans, yeni teknolojilerin ortaya çıkış hızı ve mevcut teknolojilerin geçerliliğini yitirme süresiyle ilgilidir. Teknoloji temelli rekabetin arttığı ortamlarda, işletmeler teknolojiye uyum sağlama ve inovasyon yetkinliklerini geliştirme baskısı altındadır (Calantone vd., 2002). Hızlı teknolojik değişim, ürün yaşam döngüsünü kısaltmakta ve işletmelerin sürekli olarak yenilik yapmalarını zorunlu hale getirmektedir (Zhou vd., 2005).

Pazar türbülansı, müşteri tercihleri, talep seviyeleri ve pazar eğilimlerindeki belirsizlikleri ifade eder. Değişken pazar koşullarında müşteri ihtiyaçlarını öngörmek ve bu ihtiyaçlara uygun ürün/hizmet sunmak zorlaşır (Kohli & Jaworski, 1990). Bu tür ortamlarda pazara yakınlık ve esnek pazarlama stratejileri başarıyı belirleyen temel unsurlar haline gelmektedir (Day, 1994). Rekabet yoğunluğu, sektördeki oyuncu sayısının fazla olması, ürün ve hizmetlerde düşük farklılaşma düzeyi, fiyat rekabetinin yüksekliği gibi faktörlerle ilişkilidir. Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda firmalar, rakiplerinin stratejilerine karşı daha duyarlı hale gelir ve sürekli olarak farklılaşma arayışına girer (Porter, 1980; Narver & Slater, 1990). Yüksek rekabet düzeyi, stratejik esnekliğe ve çevik karar alma yapılarına olan ihtiyacı artırır (Grewal & Tansuhaj, 2001). Ekonomik türbülans ise makroekonomik göstergelerdeki belirsizlikleri içerir. Döviz kurları, faiz oranları, enflasyon ve genel ekonomik istikrarsızlık, firmaların finansal ve operasyonel kararlarını etkiler (Hitt vd., 1998). Ekonomik türbülans, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler için kaynak yönetimi ve likidite açısından yüksek risk ortamları yaratmaktadır. Bu unsurlar birlikte ele alındığında, çevresel türbülansın çok boyutlu ve dinamik bir yapıda olduğu görülmektedir. İşletmelerin bu boyutlara karşı geliştireceği stratejiler, onların

rekabet gücünü ve sektör içerisindeki uzun vadeli stratejilerini belirleyen en önemli faktörlerden biridir.

1.5.3. Türbülansın Karar Süreçlerine Etkisi

İşletmelerin karşı karşıya kaldığı çevresel türbülans, karar alma süreçlerinde önemli değişimlere yol açmaktadır. Hızla değişen ve öngörülmesi güç olan dış çevre koşulları, yöneticilerin daha esnek, hızlı ve uyarlanabilir kararlar almasını zorunlu kılmaktadır (Milliken, 1987). "Belirsizlik arttıkça, geleneksel rasyonel karar alma modelleri yetersiz hale gelir; örgütler çevreden gelen bilgiyi toplama, yorumlama ve anlamlandırma süreçlerine daha fazla odaklanır (Daft & Weick, 1984). Bu tür dinamik çevrelerde karar alma süreçlerinin doğası değişmekte; çevresel tarama, senaryo analizi ve risk değerlendirme gibi yaklaşımlar daha fazla kullanılmaktadır (Dess & Beard, 1984). Belirsizlik altında karar veren yöneticiler, bilginin eksikliği ya da hızlı geçersizleşmesi nedeniyle stratejik kararlarda zaman baskısı altında hareket eder. Bu da planlamada çevik yöntemlerin ve alternatifli senaryoların önemini artırır (Eisenhardt, 1989).

Türbülans yalnızca karar alma yöntemini değil, aynı zamanda karar yetkisinin organizasyon içinde nasıl dağıtıldığını da etkiler. Sabit çevresel koşullarda kararlar genellikle merkezi yapılar üzerinden yürütülürken, belirsizlik arttığında yetki devri ve yerinden karar alma uygulamaları ön plana çıkar (Lawrence & Lorsch, 1967). Bu durum, alt kademelerin çevreye daha hızlı yanıt verebilmesini sağlarken, organizasyonel esnekliğin değerini de artırır (Burns & Stalker, 1961). Ayrıca çevresel türbülans, işletmelerin risk algısını da dönüştürür. Belirsizlik altındaki stratejik kararlar, ayrıntılı planlamadan çok öğrenme, deneme ve esnek uyum süreçlerine dayanır; stratejik planlama, bu süreçleri destekleyici bir araç işlevi görür (Mintzberg, 1994). Bu bağlamda karar süreçleri; hız, çeviklik ve öğrenme odaklılık temelinde yeniden yapılandırılmaktadır. Özellikle türbülansın yoğun olduğu pazarlarda işletmeler, değişime hızlı yanıt verebilmek için esnek kaynak tahsisi, hızlı test etme-yineleme döngüleri ve sürekli geri bildirim sistemleri gibi araçlara başvurmaktadır (Teece vd., 2016).

Sonuç olarak, çevresel türbülans işletmelerin karar alma süreçlerini daha karmaşık, çok değişkenli, dinamik ve belirsiz hale getirirken; bilgi yönetimi, çeviklik ve öğrenme gibi organizasyonel yetkinliklerin stratejik önemini daha da ön plana çıkarmaktadır. Başarılı karar alma, bu tür ortamlarda yalnızca mevcut veriye değil, aynı zamanda geleceği öngörebilme kapasitesine ve değişime uyum sağlama becerisine bağlı hale gelmiştir.

1.5.4. Çevresel Türbülans ile İşletme Performansı Son Dönem Araştırmalar

Günümüzde işletmelerin faaliyet gösterdiği çevre hızla değişmekte, bu değişkenlik özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için daha da belirgin hale gelmektedir. Turizm sektörü kapsamındaki tur operatörleri, doğası gereği mevsimsellik, tüketici davranışlarındaki hızlı değişimler ve küresel ekonomik dalgalanmalara karşı oldukça hassas bir yapı sergilemektedir. Bu durum, çevresel türbülansın tur operatörleri üzerindeki etkisinin hem daha güçlü hem de daha doğrudan hissedilmesine yol açmaktadır.

Çevresel türbülans işletme performansını etkileyen ana değişkenlerden biridir. Özellikle küresel sağlık krizleri, ani regülasyon değişiklikleri ya da jeopolitik gelişmeler gibi dışsal ve müdahale etmesi ve etkilemesi zor olan değişiklikler, müşteri tercihlerini hızla değiştirmekte ve bu da işletmelerin operasyonel stratejilerini yeniden şekillendirmesini zorunlu kılmaktadır. Son yıllarda yapılan çalışmalar, bu tür dalgalanmalara karşı işletmelerin stratejik esneklik ve çevik yönetim anlayışı geliştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Wut vd., 2022). Mammadov ve Öztüren' in (2022) Kuzey Kıbrıs'ta faaliyet gösteren seyahat acenteleri üzerinde gerçekleştirdiği saha araştırmasında, çevresel türbülans karşısında gösterilen tepkinin işletme performansında önemli bir rol oynadığı görülmüştür. Bu çalışmaya göre, kriz dönemlerinde paket tur hizmetlerinin yeniden yapılandırılması, çevrim içi rezervasyon sistemlerinin hızla uyarlanması ve yerel iş birliklerinin artırılması gibi stratejiler, firmaların rekabet gücünü korumasında belirleyici olmaktadır.

Turizmde dijitalleşme çevresel türbülans koşullarında işletmelerin müşteri taleplerine daha hızlı uyum sağlamasına ve pazarlama kararlarını daha isabetli biçimde kurgulamasına olanak tanıyan önemli bir avantaj unsuru haline gelmiştir. Özellikle bilgi odağındaki analiz sistemleri, değişen müşteri taleplerini daha doğru şekilde anlamaya yardımcı olmakta; bu da pazarlama ve ürün geliştirme stratejilerinin daha isabetli kurgulanmasını sağlamaktadır (Wang vd., 2021). Böylece işletmeler, taleplerdeki ani değişikliklere daha hazırlıklı hale gelmekte ve işletme performansında oluşan kayıplarını minimize edebilmektedir.

Tüm bunlara son olarak, küçük ölçekli turizm işletmelerinde sahip-yönetici yapısı ve yerel ağlara bağlılık, belirli koşullarda çevresel türbülansa karşı esneklik kazandırabilmektedir.. Sigala (2020), bu işletmelerin yerel ağlara olan bağlılıkları ve sahip-yönetici yapısına dayalı karar alma pratiklerinin, türbülansa karşı esnekliklerini artırabileceğini ancak aynı zamanda kurumsal kaynaklara erişim sınırlılığı nedeniyle dışsal türbülanslara karşı daha savunmasız olduklarını belirtmektedir. Bu bağlamda, dijital araçlara yatırım yapan, yenilikçi hizmet paketleri geliştiren ve çok kanallı iletişimi etkin kullanan küçük işletmelerin çevresel türbülansa karşı daha dayanıklı olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, tur operatörlüğü işletmelerinde çevresel türbülans Çevresel türbülans, birçok sektörde geçici bir zorluk olmanın ötesinde, stratejik karar süreçlerini etkileyen temel bir çevresel faktör olarak ele alınmaktadır. Sektörde faaliyet gösteren işletmelerin çevreyle daha senkronize, esnek ve analiz gerektiren yönetim modelleri benimsemeleri, performanslarını sürdürülebilir kılmak adına önemli bir gereklilik haline gelmiştir.

1.6. Stratejik Yönelim, Çevresel Türbülans ve Performans Arasındaki İlişki

Stratejik yönetim literatüründe, işletme performansının yalnızca içsel yetkinliklerle açıklanamayacağı; aynı zamanda işletmenin çevresiyle olan etkileşimi doğrultusunda geliştirdiği stratejik yönelimlerin de performans üzerinde belirleyici rol oynadığı görüşü yaygın biçimde benimsenmektedir (Miles & Snow, 1978; Porter, 1980). Bu yaklaşımda, stratejik yönelimler — yani şirketlerin piyasa, yenilik, müşteri ya da rekabet odaklı tutumları — çevresel türbülans düzeyine göre farklı performans sonuçlarına yol açabilmektedir.

Stratejik yönelim, işletmeye hangi stratejik öncelikleri izleyeceğini, kaynaklarını hangi alanlara yoğunlaştıracağını ve işletme kültürünü nasıl biçimlendireceğini gösteren içsel çerçevedir. Bu yönelimler, belirsizlik düzeyi düşük ortamlarda ölçülü karar alma ve verimlilik odaklı stratejilerle uyum sağlarken; türbülanslı ortamlarda yenileşim, esneklik ve proaktif yönelimlerin daha fazla avantaj sağlayabileceği düşünülmektedir. Çevresel türbülansın yüksek olduğu durumlarda, işletmelerin yenilikçi, proaktif ve girişimci yönelimler göstermesi performans açısından daha olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin, Pratono (2015) çalışmasında, KOBİ’lerde çevresel türbülansın, önceden harekete geçmeye yatkınlık yönelimi ile performans arasındaki ilişkiyi hem destekleyebileceği hem de zayıflatabileceği bulunmuştur; bu da yönelimin etkisinin bağlamsal koşullara bağımlı olduğunu göstermektedir. Düşük türbülanslı ya da daha stabil çevrelerde, yönelim odaklı stratejilerin aşırı riskli olması, kaynakların verimsiz kullanılmasına neden olabilir. Bu durumda stratejik yönelimlerin dikkatli bir biçimde dengelenmesi, yani yenilik ve güvenli yönelimler arasında uygun karışım, performansın sürdürülebilirliği açısından kritik hale gelir.

Performans, stratejik yönelim – türbülans ilişkisinde yalnızca finansal göstergelerle sınırlandırılmamaktadır. Müşteri memnuniyeti, pazar payı, marka değeri ya da organizasyonel öğrenme gibi göstergeler de bu ilişkiyi daha eksiksiz sunduğu belirtilmiştir (Vorhies & Morgan, 2003). Ayrıca, stratejik yönelimin etkisini doğrudan ölçmek yerine, yönelimlerin işletme içindeki uygulamaları (örn. yenilik süreçleri, pazarlama stratejileri, adaptasyon süreçleri) yoluyla performansla bağlantısını göstermek, analitik gücü artırdığı ifade edilmektedir. Litüratürde, stratejik yönelim – performans arasındaki ilişkiye aracılar (mediator) ve

düzenleyiciler (moderator) dâhil edilmiştir. Örneğin örgütsel öğrenme kapasitesi (Hurley & Hult, 1998), liderlik tarzı (Ling vd., 2008) ya da dijital dönüşüm düzeyi gibi faktörler, yönelimlerin performans etkisini artırıcı ya da sınırlayıcı roller üstlenebilir.

Stratejik yönelim, çevresel türbülans koşullarıyla etkileşime girerek işletme performansına farklı biçimlerde etki edebilir. Bu etkinin düzeyi, çevresel koşulların niteliğine ve işletmenin bu koşullara uygun yapılandırma kapasitesine bağlıdır. Performans üzerindeki bu etki, yönelimlerin ne olduğu kadar, bu yönelimlerin çevresel koşullara uygun şekilde yapılandırılması ve uygulamasına da bağlıdır. Genel olarak değerlendirildiğinde, çevresel türbülans ve kurumsal performans arasındaki ilişki doğrusal değil, çok boyutludur. İşletmelerin sürdürülebilir başarı elde edebilmesi, yalnızca çevresel değişkenleri analiz etme kapasitesiyle değil, aynı zamanda bu belirsizlikleri stratejik fırsatlara dönüştürme konusundaki örgütsel kabiliyet ve liderlik vizyonu ile ilişkilidir. Bu nedenle işletmelerin sürdürülebilir başarılar elde etmesi, yalnızca çevresel değişkenleri gözlemleyip analiz edebilme kapasiteleriyle sınırlı olmamalı; aynı zamanda bu belirsizlikleri stratejik fırsatlara dönüştürebilecek bir öngörü ve vizyona da dayanmalıdır. Özellikle dış çevrenin hızlı değiştiği koşullarda, örgütsel stratejilerin çevik, esnek ve yeniden yapılandırılabilir biçimde tasarlanması, rekabet avantajının korunmasına önemli ölçüde katkı sağlayabilmektedir. Bu nedenle, tur operatörleri gibi belirsizlik düzeyi yüksek sektörlerde yapılacak araştırmalarda, stratejik yönelimlerin çevresel türbülansla birlikte ele alınması ve performans göstergelerinin çok boyutlu biçimde değerlendirilmesi önem taşımaktadır.

Turizm sektöründe çevresel türbülans koşullarında stratejik yönelimlerin işletme performansına etkisini incelemek, özellikle dijitalleşme ve dinamik kabiliyetlerin rolüne dikkat çekmektedir. Örneğin, Kenya'nın Mombasa bölgesinde gerçekleştirilen bir çalışma, dinamik yönetsel kabiliyetlerin seyahat acenteleri ve tur operatörlerinin performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir (Omechi vd., 2024). Ayrıca Çin'deki halka açık turizm işletmeleri temelinde yapılan bir araştırma, COVID-19 şoku döneminde dijital dönüşümün finansal ve finansal olmayan performans bileşenlerini olumlu yönde etkilediğini bulmuştur (Liu vd., 2021). Bu bulgular, stratejik yönelimlerin performansa katkısının yalnızca yönelimin kendisiyle sınırlı olmadığını, aynı zamanda çevresel stress durumlarında dijital yetenekler ve yönetsel kapasite gibi içsel kabiliyetlerle desteklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

TUR OPERATÖRLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Tez çalışmasının temel amacı, yöneticilerin çeşitli çevresel türbülans koşulları karşısında benimsedikleri stratejik yönelim algılarını tur operatörleri örneği üzerinden incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, stratejik yönelimlerin yöneticilerin performans algılarıyla nasıl ilişkilendirilebileceğine dair bir değerlendirme yapılmakta ve çevresel değişkenlerin stratejik düşünme biçimleri üzerindeki etkisi anlaşılmaya çalışılmaktadır. Araştırmanın kuramsal temeli çevre–strateji–performans ilişkisine dayanmaktadır. Bu ilişki, örgüt teorisi bağlamında uzun yıllardır tartışılan ve yönetim biliminde evrilen bir kavramsal eksen olarak görülmektedir. Örgütlerin dış çevreye uyum sağlama becerilerinin, stratejik karar süreçlerinin ve bu faktörlerin performans üzerindeki etkilerinin anlaşılması, yönetim yazınında Chandler (1962) ile başlayan ve Lawrence ve Lorsch (1967), Galbraith (1977) gibi isimlerle derinleşen önemli bir teorik çizgiyi temsil etmektedir. Chandler, organizasyonların çevresel koşullara uygun stratejiler geliştirdiklerinde yapısal düzenlemelere gitmeleri gerektiğini savunmuş; Lawrence ve Lorsch, çevresel belirsizlikler altında stratejik uyumun gerekliliğini vurgulamıştır. Koşul bağımlılığı teorisi çerçevesinde örgütlerin içinde bulundukları çevreyle etkileşim düzeylerinin performans sonuçlarını etkilediğini ileri sürmüştür. 1990’lı yıllarla birlikte bu anlayış, daha dinamik bir perspektife evrilmiş; çevresel faktörlere verilen tepkilerin yalnızca yapısal uyumla sınırlı kalmadığı, aynı zamanda öğrenen, esnek ve çevik stratejik yönelimlerin performans üzerinde giderek daha belirleyici hale geldiği kabul edilmiştir. Bu dönüşüm, stratejik yönetim literatüründe çevresel türbülansın, işletmelerin stratejilerini şekillendiren merkezi bir değişken olarak görülmeye başlanmasına neden olmuştur. Ampirik çalışmalar, çevresel karmaşıklık, rekabet baskısı, belirsizlik ve teknolojik dönüşüm gibi unsurlar karşısında, organizasyonların stratejik çeviklik, girişimci yönelim, pazar odaklılık ve dinamik yetenekler gibi faktörlerle performanslarını yeniden yapılandırdıklarına işaret etmeye başlamıştır. 2000’li yıllara gelindiğinde dijitalleşmenin hız kazanması, küresel rekabetin sertleşmesi ve çevresel belirsizliklerin artması, geleneksel, statik ve doğrusal strateji anlayışlarının artık günün koşullarına cevap veremediğini açık biçimde göstermiştir. Bu dönemde çevresel türbülans, yalnızca dış çevrenin bir sonucu olarak değil, işletmelerin stratejik kabiliyetlerini, karar mekanizmalarını ve kaynak yapılandırmalarını dönüştüren temel bir dinamik olarak kavramsallaştırılmıştır. Çevresel türbülans, örgütler için yalnızca bir tehdit değil, aynı zamanda stratejik yeniden yapılanma ve yenilenme fırsatlarını doğuran bir unsur

haline gelmiştir. Sonuç olarak, çevre, strateji ve performans arasındaki etkileşim modern işletmelerin rekabetçi konumlarını, karar alma biçimlerini ve örgütsel yapılanmalarını şekillendiren temel bir paradigma sunmaktadır. Özellikle pandemi sonrasında turizm sektörü gibi yüksek belirsizlik içeren alanlarda, bu üçlü ilişki işletmelerin stratejik yönelimlerini yeniden kurgulamalarını zorunlu hale getirmektedir.

Stratejik yönelim kavramı, yalnızca işletmelerin gözlemlenebilir davranışlarını değil, aynı zamanda yönetsel zihniyetleri, kültürel değer sistemlerini ve kaynak tahsisine ilişkin öncelikleri yansıtan derin yapısal eğilimleri kapsar. Olson ve arkadaşlarının (2005) geliştirdiği stratejik yönelim modeli, bu çalışmanın kavramsal temeli olarak tercih edilmiştir. Model, stratejik yönelimleri yalnızca kültürel eğilimler veya yönetsel niyetler olarak değil, aynı zamanda yapısal düzenlemeler ve uygulama süreçleriyle birlikte ele alır; bu sayede stratejik yönelimlerin performansa etkisini daha bütüncül ve bağlamsal bir biçimde değerlendirmeye imkân tanır. Olson ve arkadaşları, stratejik yönelimi işletmelerin rekabet avantajı sağlama ve uzun vadeli performans hedeflerine ulaşma amacıyla benimsedikleri davranışsal yönelimler olarak tanımlamışlardır. Stratejik yönelim, müşteri yönelimli, rakip yönelimli, yenilik yönelimli ve maliyet/iç yönelimli unsurlarından oluşmuştur. Bu dört boyut, örgütlerin çevresel türbülansa verdikleri stratejik yanıtları temsil etmekte ve farklı performans sonuçlarına yol açtığı belirtilmiştir. Modelin farklı sektörlerde test edilebilirliği yüksek olup, stratejik davranış biçimleri ile organizasyonel yapıların firma performansı üzerindeki ilişkisini açıklamak isteyen araştırmalar için ampirik olarak sağlam bir temel sağlamaktadır. Bu çalışmada yer alan stratejik yönelim boyutlarının (müşteri yönelimli, rakip yönelimli, yenilik yönelimli ve maliyet/iç yönelimli) tez kapsamında tercih edilmesinin temel nedeni de budur: Stratejik yönelimleri yalnızca kuramsal bir niyet veya kültürel bir eğilim olarak değil; aynı zamanda yapısal düzenlemeler ve uygulama süreçleriyle birlikte değerlendiren, böylece yönelimin performansa etkisini daha bütüncül ve bağlamsal bir şekilde ele alabilen bir yaklaşım sunmasıdır.

Çevresel türbülans, yalnızca tehditleri değil aynı zamanda fırsatları da içinde barındıran, örgütlerin stratejik pozisyonlarını yeniden kurgulamalarını zorunlu kılan bir koşul seti olarak tanımlanmaktadır. Tezde çevresel türbülans, literatürde yaygın biçimde kabul gören üç temel boyut çerçevesinde ele alınmıştır: teknolojik türbülans, pazar türbülansı ve rekabet yoğunluğu. Bu sınıflandırma, işletmelerin çevresel belirsizlikleri algılama ve bu koşullara stratejik tepki verme biçimlerini bütüncül olarak değerlendirmeye imkân tanımaktadır. Literatürde çevresel türbülans çoğunlukla teknolojik, pazar türbülansı ve rekabet yoğunluğu ana başlıklarında tanımlanmaktadır. Terawatanavong vd. (2011) ve Jaworski ve Kohli (1993) çalışmalarında pazar ve teknoloji türbülansının en önemli belirsizlik türü olarak tanımlamışken; Tsai ve Yang

(2013) ise pazar türbülansı ile rekabet yoğunluğunun işletmelerin çevresinde yaşadığı en önemli iki türbülans türü olarak tanımlamıştır. Buna göre, işletmelerin dış çevresinde yaşanan türbülansın türü ve yoğunluğu; işletmenin yapısal özellikleri, sektör dinamikleri, büyüklüğü ve rekabet konumu doğrultusunda farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Araştırma, tedarikçi ile kurulan yakın ilişkilerin her durumda aynı düzeyde performans artışı sağlamadığını göstermektedir. Özellikle yüksek teknolojik türbülans koşullarında, bu ilişkilerin performans üzerindeki olumlu etkisi zayıflayabilmektedir. İşletmeler, pazar yönelimli tedarikçilerle iş birliği yaptıklarında performans açısından avantaj elde edebilmekte; ancak teknolojik değişimin hızlandığı ortamlarda bu yakın ilişkiler performans üzerinde olumsuz etki yaratabilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin, özellikle yüksek teknolojik türbülans koşullarında iş ortaklıklarını daha temkinli biçimde yönetmeleri gerektiği vurgulanmaktadır.

Teknolojik türbülans teknolojiadaki hızlı değişimlerin işletme çevresinde yarattığı belirsizlik ve öngörülemezlik düzeyi ile ilgili olup, yeni teknolojilerin ortaya çıkış hızı ve işletmelerin bu değişimlere adapte olma zorunluluğu ile ilgilidir. Turizm sektöründe dijitalleşme, çevrimiçi rezervasyon sistemleri, mobil uygulamalar ve yapay zekâ destekli müşteri yönetimi gibi unsurlar, tur operatörlerinin hizmet modellerini kökten değiştirmekte; bu durum, teknolojik türbülansın yönetsel algı ve karar süreçleri üzerindeki etkisini artırmaktadır. Pazar türbülansı pazar koşullarındaki değişimlerin (tüketici tercihleri, talep değişiklikleri, pazar segmentlerindeki dalgalanmalar gibi) işletmeler tarafından nasıl algılandığıdır. Pazar türbülansı, işletmelerin müşteri ihtiyaçlarına ve pazar trendlerine uyum sağlama zorunluluğunu artırmaktadır. Tur operatörleri açısından pazar türbülansı, değişen tüketici tercihlerine, ani talep dalgalanmalarına ve farklı coğrafyalarda çeşitlenen beklentilere hızlı tepki verme zorunluluğu anlamına gelebilmektedir. Rekabet yoğunluğu da işletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki rakiplerin sayısının ve rekabetin şiddetinin düzeyi ile ilgili olup, işletmenin stratejik konumlanma ve rekabet avantajı elde etme çabalarını etkileyen önemli bir faktördür. Turizm sektöründe yoğun rekabet, benzer ürün ve hizmetlerin fazlalığı nedeniyle farklılaşma baskısını artırmakta, işletmeleri müşteri deneyimi, fiyatlama ve hizmet kalitesi gibi alanlarda daha proaktif stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır. Çevresel belirsizlikler ve rekabet yoğunluğu gibi faktörlerin işletmelerin stratejilerini şekillendirebileceğine dair geniş bir literatür bulunmaktadır. Örneğin, teknolojik türbülans işletmeleri yenilikçi stratejilere yönlendirirken, pazar türbülansı işletmeleri müşteri odaklı stratejilere zorlayabildiği veya rekabet yoğunluğunun işletmelerin daha agresif rekabet stratejileri geliştirmelerine neden olabildiği belirtilmektedir. Çevresel türbülans, çevrede yer alan örgütler açısından önemli unsurların boyutlarındaki değişimin büyüklüğü şeklinde de tanımlanmaktadır. Buradaki çevre dinamik,

tutarsız, öngörülemeyen ve genişleyen bir çevre şeklinde nitelendirilmektedir (Hina vd., 2021). Tezde üç boyutun birlikte ele alınması, çevresel türbülansın çok boyutlu yapısını yansıtarak işletmelerin stratejik yönelimlerini anlamada dengeli bir kuramsal temel sunmaktadır. Tek bir türbülans boyutuna odaklanmak, çevresel etkiyi kısmi biçimde değerlendirme riski taşırken; teknolojik, pazar ve rekabet unsurlarını bir arada ele almak, yöneticilerin stratejik karar algılarının daha doğru biçimde modellenmesine olanak tanımaktadır. Tezde hızla değişen pazar koşulları, müşteri talepleri ve teknolojik yenilikler gibi çeşitli faktörlerle sürekli olarak karşı karşıya olan tur operatörlerinin stratejik yönelimleri ve performansları arasındaki ilişki çevre temelli sorgulanmıştır.

Turizm sektörü, özellikle teknolojik yeniliklerin hızla geliştiği, müşteri beklentilerinin sürekli değiştiği ve rekabet baskısının yoğun biçimde hissedildiği bir sektör olup, çevresel türbülansın en belirgin biçimde gözlemlenebildiği alanlardan birini oluşturmaktadır. Dijitalleşme, çevrimiçi rezervasyon sistemlerinin yaygınlaşması, müşteri sadakatinin zayıflaması ve fiyat rekabetinin artması gibi çevresel etkenler, yöneticilerin stratejik yönelimlerini sürekli olarak yeniden değerlendirmelerini zorunlu kılmaktadır. Tur operatörleri, hem hizmet sunum süreçlerinin karmaşıklığı hem de değişken pazar yapısı nedeniyle çevresel koşullara en duyarlı işletme türlerinden biri olarak dikkat çekmektedir. Turizm talebi; terör, savaş, salgın hastalık ve meydana gelen doğal afetler gibi olaylara bağlı değiştiği gibi seyahat harcamalarına bağlı gelir azaltan ekonomik krizlere, bölge imajına zarar veren siyasi gelişmelere ya da turistlerin mal ve can güvenliğini riske sokan olaylara karşı oldukça duyarlı bir yapıya sahiptir (Göral, 2014). Bu durum, stratejik yönelimlerin performans ile ilişkisinin incelenmesi açısından tur operatörlerini özgün ve anlamlı bir bağlam haline getirmektedir.

Araştırmanın analiz birimini, ulusal ve uluslararası ölçekte faaliyet gösteren, geniş hizmet ağına sahip ve finansal performans ile müşteri hacmi açısından pazar ortalamasının üzerinde yer alan tur operatörleri oluşturmaktadır. Araştırmada katılımcılar, tur operatörlerinde yönetsel pozisyonlarda görev yapan profesyonellerden oluşmaktadır. Seçilen katılımcılar, çevresel türbülans koşullarında stratejik karar alma süreçlerine doğrudan katkı sağlayan, şirketin stratejik yönünü belirleyen veya bu süreçlerde etkili bilgi ve deneyime sahip kişilerden seçilmiştir.

Tezde yöntemsel olarak karma bir yaklaşım benimsenmiştir. Tur operatörlerinin çevresel türbülans koşullarında tercih ettikleri stratejik yönelimlerin, yalnızca sayısal verilere indirgenemeyecek kadar dinamik ve çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu varsayılmaktadır. Bu nedenle araştırma, hem nicel analiz hem de nitel yorumlama bileşenlerini içeren iki aşamalı bir tasarım üzerine kurulmuştur. İlk aşamada çevresel türbülans faktörleri ile stratejik yönelim

kriterlerinin göreceli önem düzeylerini belirlemek amacıyla Adım Adım Ağırlık Değerlendirme Oran Analiz (Stepwise Weight Assessment Ratio Analysis (SWARA))¹ yöntemi uygulanmıştır. İkinci aşamada ise yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla yöneticilerin stratejik yönelim tercihlerini şekillendiren gerekçeler incelenmiştir. Bu tasarım, istatistiksel bulguların yönetsel algılarla bütünleştirilmesine olanak sağlamış ve çevresel türbülans koşullarında stratejik yönelimlerin hem önem derecesine göre sıralanabilir hem de yorumlanabilir boyutlarını bir arada değerlendirmeyi mümkün kılmıştır.

Sonuç olarak, bu araştırma çevresel türbülans, stratejik yönelim ve performans arasındaki etkileşimi tur operatörleri özelinde yeniden yorumlayarak hem literatüre kavramsal katkı sağlamayı hem de sektör yöneticilerine dinamik çevre koşullarında karar alma süreçlerinde yönlendirici bir perspektif kazandırmayı amaçlamaktadır.

2.2. Araştırmanın Tasarımı

Bu araştırmanın temel amacı, çevresel türbülans koşullarında yöneticilerin stratejik yönelim algılarını ve bu yönelimlerin firma performansına yansımalarını derinlemesine incelemektir. Konunun hem ölçülebilir önceliklere hem de yönetsel gerekçelere dayalı çok boyutlu bir yapıya sahip olması nedeniyle çalışmada karma yöntem yaklaşımı benimsenmiştir. Tek bir yöntemin, dinamik ve değişken bir yapıya sahip turizm sektörünü tam olarak açıklamakta yetersiz kalacağı öngörülmüş; bu nedenle hem nicel hem de nitel araştırma tekniklerini içeren bütünsel bir yöntemsel tasarım uygulanmıştır.

Araştırmanın nicel boyutunda, çevresel türbülans faktörleri ile stratejik yönelim kriterlerinin göreceli önem düzeyleri SWARA yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. İlk olarak Keršulienė vd. (2010) tarafından geliştirilen bu analiz, kriterlerin önem derecelerinin adım adım hesaplanmasına dayalı bir ağırlıklandırma tekniği olup, çok amaçlı karar verme süreçlerinde farklı kriterlerin göreceli önemini sistematik biçimde ölçmeyi mümkün kılmaktadır. SWARA yönteminin en önemli avantajı, karar vericilerin öznel yargılarını analitik bir çerçeveye dönüştürerek kriterler arasında öncelik sıralaması oluşturabilmesidir. Bu yöntem, faktörler arasında doğrudan istatistiksel bir ilişki kurmak yerine, uzman görüşlerine dayanarak her bir kriterin göreceli önemini sistematik biçimde ortaya koymaktadır. Turizm alanındaki bilimsel çalışmalarda SWARA uygulamalarına dair örnekler bulunmaktadır. Örneğin, Urošević vd. (2017), satış yöneticisi seçiminde SWARA ve WASPAS yöntemlerini birleştirerek çok ölçütlü karar verme süreçlerinin tutarlılığını artırmıştır. Benzer şekilde, Fanid (2022), İran’da turizm

¹ Ulusal Tez Merkezi’nde yer alan lisansüstü tezlerde yaygın olarak ‘SWARA’ ifadesi kullanıldığından, bu tezde de yöntem adı ‘SWARA’ olarak tercih edilmiştir.”

geliştirme stratejileri kapsamında “hedef köy” seçimi sürecinde SWARA ve ARAS yöntemlerini bir arada kullanarak, uzman yargılarına dayalı kriter ağırlıklarının planlama kararlarında nasıl etkili biçimde kullanılabileceğini göstermiştir. Her ne kadar stratejik yönelim algılarını inceleyen çalışmalarda farklı düzeylerde analiz teknikleri uygulanmış olsa da bu araştırmada SWARA yönteminin tercih edilme nedeni; “çevresel türbülans” ve “stratejik yönelim” gibi kapsamlı kavramların öznel değerlendirmelerle bütüncül biçimde analiz edilmesine olanak tanınmasıdır. Dolayısıyla SWARA çalışmaya yöntemsel bir katkı kazandırmaktadır.

SWARA yönteminin uygulanma süreci (Adalı ve Işık, 2017) tarafından tanımlanan yedi temel adımı içermektedir. İlgili adımlar Tablo 2.1’de formülleri ile gösterilmektedir.



Tablo 2.1. SWARA Yönteminin Süreç Adımları

Adım 1: Karar vericilerden oluşan bir karar komitesi oluşturulur. Karar komitesinde k tane karar vericinin (KV_k, k=1,2,...,k) ve yöntemin uygulanacağı çalışmada n tane kriterin (C_j, j=1,2,...,n) olduğu varsayılır

Adım 2: Karar komitesi, literatür ışığında ilgili kriterleri değerlendirmekte ve kendi bilgi, birikim ve deneyimlerine göre kriterleri en iyiden en kötüye doğru sıralamaktadırlar. Bu sıralamada C₁ en iyi kriteri, C_n ise en kötü kriteri ifade etmektedir.

Adım 3: Karar komitesi kriterleri değerlendirdikten sonra her bir kriter için verilen puanların ortalaması alınır ve P_j değeri elde edilir. P_j değeri her bir kriterin sıralamada kendisinden sonra yer alan kriterden yüzde kaç önemli olduğunu belirten bir değerdir.

Adım 4: Adım 4: Dördüncü adımda karar vericiler ikinci sıradaki kriterden başlayıp kriterleri karşılaştırmakta ve kriterlerin karşılaştırmalı ağırlığını belirlemektedirler. Buna “ortalama değerin karşılaştırmalı önemi” denir ve S_j ile ifade edilmektedir. Bu karşılaştırmada karar vericiler en önemli kriter 1, diğer kriterlere ise en önemli kriteri dikkate alınarak 0 ile 1 arasında puanlar vermektedirler

Adım 5: Her bir kriter için bir katsayı (k_j) hesaplanmaktadır. En önemli kriterin katsayısı 1 olarak atanmaktadır.

$$k_j = \begin{cases} 1 & j = 1 \\ s_j + 1 & j > 1 \end{cases}$$

Adım 6: Kriterlerin tamamı için düzeltilmiş ağırlık (w_{qj}) hesaplanmaktadır. En önemli kriterin düzeltilmiş ağırlık değeri 1’dir.

$$q_j = \begin{cases} 1 & j=1 \\ \frac{q_{j-1}}{k_j} & j>1 \end{cases}$$

Adım 7: Kriter ağırları (w_j) kriter ağırlıkları toplamına bölünerek her bir kriterin nihai ağırlığı (q_j) bulunmaktadır.

$$w_j = \frac{q_j}{\sum q_j}$$

Araştırmanın nitel aşamasında elde edilen veriler, tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Tematik analiz, nitel verilerdeki anlamlı örüntülerin (temaların) sistematik biçimde tanımlanmasını, analiz edilmesini ve raporlanmasını sağlayan esnek ve açıklayıcı bir yöntemdir (Braun & Clarke, 2006). Bu yaklaşım, katılımcıların deneyimlerini, algılarını ve tutumlarını derinlemesine anlamayı hedefleyen çalışmalarda sıklıkla tercih edilmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler gibi açık uçlu veri toplama araçlarından elde edilen verilerin çözümüne olanak tanıyan tematik analiz, önceden belirlenmiş bir teoriye bağlı kalmaksızın,

doğrudan veri setinden türetilen temalar üzerinden ilerler. Bu özelliği sayesinde hem yeni kuramsal çıkarımlar üretmeye hem de mevcut teorik yaklaşımları sınamaya olanak tanımaktadır. Tezde tematik analiz yönteminin seçilmesinin temel nedeni, tur operatörlerinin çevresel türbülans koşullarında benimsedikleri stratejik yönelimlerin ardındaki gerekçeleri ve bu gerekçelerin performansla olan ilişkisini anlamaktır.

2.3. Araştırma Süreci

Bu araştırmanın yürütülmesi, önceden belirlenen sistematik bir süreç çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Süreç, Tablo 2.2’ de yer alan adımlarla birebir uyumlu biçimde aşağıda açıklanmaktadır.



Tablo 2.2 Tez Araştırma Sürecinin Aşamaları

Yapılan Çalışma	Katılımcı Sayısı ve Niteliği	Ana Kriter Sayısı	Alt Kriter Sayısı	Durum
Literatür taraması	Araştırmacı 1 Tez Danışman	-	-	Ön hazırlık
Tezin kavramları (stratejik yönelim, çevresel türbülans ve performans) çerçevesinde ana ve alt kriter havuzu oluşturuldu	Araştırmacı Tez Danışman	8	65	Hazırlık
Sektör katılımcılarının görüşleriyle kriterlerin revize edilmesi	2 Sektör Uzmanı	8	47	Alt kriterlerin revize edilmiş hali
Kendi uzmanlıklarına dayanarak önem derecelerine göre	8 Sektör Uzmanı	8	47	İlk Sıralama
Değerlendirme	Araştırmacı Tez Danışman	8	47	Sıralama tamamlandı
Ana kriterlere SWARA puanlarının atanması ve kriterlerinin ağırlıklarının hesaplanması	Araştırmacı	8	47	Hesaplama
Alt kriterlere SWARA puanlarının atanması ve kriterlerinin ağırlıklarının hesaplanması	Araştırmacı	8	47	Hesaplama
Tüm kriterlerin düzeltilmiş ağırlıklarının hesaplanması	Araştırmacı	8	47	Hesaplama
Stratejik yönelim ve çevresel türbülans kriterlerinin ortalama ağırlıklarının ayrı ayrı hesaplanması	Araştırmacı	8	47	Hesaplama
Uzman görüşleriyle kriter setinin yeniden değerlendirilmesi	8 Sektör Uzmanı	7	40	Kriter Değerlendirmesi
Literatür doğrultusunda revizyon	Araştırmacı Tez Danışman	7	19	Nihai Liste
7 ana kriter, 19 alt kriter, uzmanlarla yapılan görüşmelerin gözlemsel kayıtları, literatür taraması ile görüşme formunun hazırlığı sürecinin başlaması	Görüşme Formunun Hazırlık Aşaması			Görüşme Formunun Tasarlanması
Nihai listeye göre görüşme sorularının içeriğinin ve tez veri toplama aracının hazırlanması	Araştırmacı Tez Danışman	2 Soru Maddesi		Görüşme Formunun İçeriği Tez veri toplama aracının son hali
Veri Toplama Süreci_1	4 Sektör Uzmanı	7 Madde Çevresel Türbülans 12 Madde Stratejik Yönelim		Önem Sırasına Göre Sıralanma
Veri Toplama Süreci_2	4 Sektör Uzmanı	1 Madde Sıralama Gerekçesi 1 Madde Performans ilişkisi		Görüşme metinlerinin oluşturulması
Verilerin analizi				

Araştırmanın ilk aşamasını literatür taraması oluşturmuştur. Bu aşamada stratejik yönelim, çevresel türbülans ve performans kavramlarıyla ilişkili teorik çerçeve incelenmiş; araştırmanın kavramsal temelleri belirlenmiştir. Literatürde yer alan ölçekler, göstergeler ve kavramsal bağlantılar analiz edilerek araştırmanın temel değişkenleri yapılandırılmıştır. Hazırlık aşamasına geçildiğinde tezin ana eksenini oluşturan stratejik yönelim, çevresel türbülans ve performans kavramları kapsamında 65 kriterden oluşan ön liste hazırlanmıştır. Literatür doğrultusunda belirlenen bu kriterler, sekiz ana başlık (müşteri yönelimli, rakip yönelimli, yenilik yönelimli, maliyet/içsel yönelimli, teknolojik türbülans, pazar türbülansı, rekabet yoğunluğu ve performans) altında sınıflandırılmıştır. Ardından araştırmanın amacı ayrıntılı biçimde açıklanarak, iki sektör uzmanı ile yapılan görüşmeler sonucunda bu kriterler tek tek değerlendirilmiş ve revize edilmiştir. Sonuç olarak 8 ana kriter ve 47 alt kriterden oluşan toplam 55 kriterlik bir yapı oluşturulmuştur. Listedeki kriterlerin ilk sıralanması önceki adımda yer alan iki uzmanla birlikte, farklı altı uzmanın da katılımıyla toplam sekiz sektör uzmanı ile çalışılmıştır. Uzmanlardan, kendi alanlarındaki deneyimlerine dayanarak bu 55 kriteri önem derecelerine göre sıralamaları istenmiştir. Her bir kriterin bir önceki kritere kıyasla ne ölçüde daha az önemli olduğu değerlendirilmiş; böylece kriterler arasında göreceli öncelik sıralaması elde edilmiştir. Bu adım, SWARA yönteminin temelini oluşturan sübjektif yargıların sistematik biçimde ölçülmesini sağlamıştır. İlk sıralama sonuçlarının ardından, araştırmacı ve tez danışmanı tarafından 8 ana kriter ve 47 alt kriterin sıralaması ayrıntılı biçimde gözden geçirilmiştir (Ek 1). Bu aşamada, uzmanlar tarafından yapılan önem sıralamalarının anlamlılık, içerik tutarlılığı ve mantıksal bütünlük açısından kontrolü sağlanmıştır. Her bir kriterin, önceki kriterle olan ilişkisi ve sıralama içinde ifade ettiği anlam yeniden değerlendirilmiş; olası tutarsızlıklar giderilmiştir. Bu kontrol süreci sonucunda, tüm kriterlerin sıralaması üzerinde araştırmacı ve tez danışmanı ortak mutabakata varmış, sıralama tamamlanmış ve analiz için hazır hale getirilmiştir.

Hesaplamalar aşamasında SWARA yönteminin adımları izlenerek hem ana kriterler hem de alt kriterler düzeyinde hesaplamalar yapılmıştır. Tüm hesaplamalara ait sayısal değerler 2.5.1. SWARA Bulguları başlığı altında ayrıntılı olarak verilmiştir. Tablo 2.1’de gösterildiği üzere Adım 3, 4 ve 5 doğrultusunda her bir kriter için göreceli önem katsayıları (k_j) belirlenmiş; ardından bu katsayılar kullanılarak kriterlerin ilgililik katsayıları hesaplanmıştır. Kriterler, önem düzeylerine göre 0 ile 1 arasında puanlanmış; en yüksek öneme sahip kriter 1 değeriyle temsil edilmiştir. Bir katılımcıya göre en önemli kriter 1. derecede önem taşıırken, onu izleyen kriterin göreceli katsayısı ($k_j = s_j + 1$) formülüyle hesaplanmıştır.

Örneğin;

İlgililik Katsayısı (s_j)=0,2,

Katsayı (K_j)=1+İlgililik Katsayısı olduğundan Katsayı=1,2,

Ağırlık faktörü (q_i)=1 / 1,2=0,833,

Ağırlık (W_i)= 0,833 / 5,62=0,148 olarak hesaplama yapılmıştır.

Hesaplamalar Tablo 2.1’de Adım 6’ya göre düzeltilmiş ağırlık değerleri (q_j), $q_j = q_{j-1} / k_j$ formülüyle hesaplanmıştır. En önemli kriterin ağırlığı 1 olarak belirlenmiş; diğer kriterlerin göreceli ağırlıkları buna göre türetilmiştir. Son olarak Tablo 2.1.’de Adım 7’ye göre, her bir kriterin nihai ağırlık değeri (w_j) aşağıdaki formülle hesaplanmıştır:

$$W_j = q_j / \sum q_j$$

Bu hesaplamalar sonucunda yöneticilerin çevresel türbülans, stratejik yönelim ve performans değişkenleri karşısında verdikleri önem düzeyleri sayısal olarak ortaya konmuştur. Böylece sekiz ana kriterin göreceli ağırlıkları belirlenmiş, her birinin önem düzeyi 0 ile 1 arasında normalize edilmiştir. Elde edilen ağırlık değerleri üzerinden, stratejik yönelim ve çevresel türbülans kriterlerinin ortalama ağırlıkları ayrı ayrı hesaplanmıştır. Ortalama değerin üzerinde kalan kriterler belirlenmiş ve bu kriterler bir sonraki aşamada yeniden değerlendirilmek üzere seçilmiştir. Aynı sekiz uzmanla yapılan ikinci değerlendirme sürecinde, ortalamanın üzerinde yer alan kriterlerin anlamlılığı ve içerik tutarlılığı gözden geçirilmiştir. Bu aşamada, tekrar niteliği taşıyan veya anlam açısından zayıf bulunan 7 kriter listeden çıkarılmış; kalan 40 kriterden oluşan ara liste elde edilmiştir. Araştırmacı ve tez danışmanı, 40 kriteri ilgili literatür doğrultusunda yeniden inceleyerek içerik kontrolü gerçekleştirmiştir. Aynı anlamı taşıyan kriterler birleştirilmiş, anlamı zayıf olanlar çıkarılmış ve sonuçta 7 ana kriter ve 19 alt kriterden oluşan nihai listeye ulaşılmıştır. Bu aşamada, performans değişkeninin nicel ölçümlerle doğrudan ilişkilendirilmesi durumunda hatalı veya önyargılı sonuçlar doğurabileceği öngörüldüğünden, performans kriterleri ana kriterler listesinden çıkarılmıştır.

Belirlenen 7 ana ve 19 alt kriter temel alınarak, görüşmelerin yürütülmesine yönelik hazırlık süreci başlatılmıştır. Bu aşamada araştırmacının sektörel deneyimi, literatür bulguları, uzman görüşleri ve sektör raporları dikkate alınmıştır. Tez danışmanı ile birlikte iki temel soru hazırlanmıştır: “Katılımcıların kriter sıralamasını yapma gerekçeleri nelerdir?” ve “Kriterlerin önem dereceleri ile performans arasındaki ilişkiyi nasıl yorumlamaktadırlar?” Bu doğrultuda veri toplama aracı geliştirilmiş; görüşme formunun içerik ve yapı geçerliliği sağlanmıştır. Bir sonraki süreç araştırmanın en hassas aşamasını oluşturmuştur. Çünkü çevresel türbülans ve stratejik yönelim değişkenlerine ait 19 alt kriterin hem önem sıralamasının yapılması hem de bu sıralamaların gerekçelerinin ve performansla ilişkilerinin eşzamanlı sorgulanması gerekmiştir. Bu nedenle veri toplama araçları nitel ve nicel yöntemlerin iç içe geçtiği bir yapıda

tasarlanmıştır. Görüşme formu yerine, araştırmacı ve tez danışmanı tarafından Excel ortamında oluşturulan bir çapraz tablo oluşturularak, veri toplama aracı oluşturulmuştur (Ek 2). Veri toplama şablonunda sütunlarda 12 alt kriter (stratejik yönelim kriterleri), satırlarda ise 7 alt kriter (çevresel türbülans kriterleri) yer almakta; her kesişim noktası için katılımcılardan hem önem sıralaması hem de gerekçe ve performans ilişkisi açıklamaları alınmıştır. Böylece, her satır-sütun kombinasyonu için bir gerekçe ve bir performans ilişkisi değerlendirilmesi yapılmasına olanak sağlanmıştır. Yöntem literatürde aynı anda iki ölçüm aracının birlikte uygulanmasına olanak tanıyan özgün bir katkı olarak değerlendirilmiştir.

Veri toplama süreci iki aşamada yürütülmüştür. İlk aşamada dört katılımcı (amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilen) sıralama görevini tamamlamıştır. İkinci aşamada ise yine aynı dört katılımcıdan nitel görüşme sürecine dahil edilmiştir. Görüşme verileri, sıralama sonuçlarıyla birlikte analiz edilerek bütünleştirilmiştir. Bu sayede hem sayısal öncelikler hem de bu önceliklerin ardındaki düşünsel ve davranışsal gerekçeler bir arada değerlendirilmiştir.

Araştırmanın nitel verileri, tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Analiz süreci, görüşme verilerinden anlamlı örüntüler ve temalar elde etmeye yönelik sistematik bir yaklaşıma dayanmaktadır. Öncelikle görüşme metinleri dikkatle okunarak ön kodlamalar yapılmış, bu süreçte anlamlı ifadeler belirlenmiştir. Ardından, benzer anlamlar taşıyan ifadeler bir araya getirilerek gruplandırılmış ve temalar oluşturulmuştur. Elde edilen temalar, çevresel türbülans, stratejik yönelim ve performans kavramları çerçevesinde ilişkilendirilmiştir. Her bir görüşme metni satır satır incelenmiş; anlamlı ifadeler kodlanarak bu kodlardan ana kodlar geliştirilmiştir. Kodlama süreci MAXQDA yazılımı kullanılarak yürütülmüş, yazılım aracılığıyla kodların sıklık analizleri yapılmıştır. Böylece her bir kodun kaç kez tekrarlandığı ve hangi katılımcılarda yoğunlaştığı belirlenmiştir. Elde edilen kodlar, içerik benzerlikleri ve tekrar sıklıkları dikkate alınarak bütünleştirilmiş, bu doğrultuda ana temalar ve alt temalar ortaya çıkarılmıştır. Tema oluşturma sürecinde katılımcı ifadelerinin bağlamı korunmuş, benzer nitelikteki ifadeler kavramsal yakınlıklarına göre bir araya getirilmiştir. Veriler, literatür desteğiyle tematik başlıklar altında kavramsal bir bütünlük içinde toplanmış, böylece anlamlı bir sınıflandırma yapısı oluşturulmuştur. *Tema-alt tema* yapısına dayalı bu sistematik kodlama yaklaşımı, verilerin derinlemesine analiz edilmesine olanak sağlamıştır. Tematik analiz sürecinin son aşamasında, elde edilen verilerin daha sistematik ve bütüncül biçimde değerlendirilmesi amacıyla kod frekansı grafiği ve kod-matris analizi uygulanmıştır. *Kod frekansı grafiği*, her bir kodun görüşmeler boyunca kaç kez tekrarlandığını görsel olarak sunarak, stratejik yönelim ve çevresel türbülans temalarının önem düzeyine ilişkin nicel bir bakış sağlamıştır. Bu analiz, belirli temaların veya stratejik yönelim türlerinin sektör temsilcileri nezdinde ne ölçüde öne

çıkıldığını nesnel biçimde değerlendirme olanağı tanımıştır. Buna paralel olarak, *kod-matris analizi* her bir kodun hangi katılımcılar tarafından ve hangi yoğunlukta kullanıldığını tablo halinde göstererek, görüşme verileri içerisindeki dağılım örüntülerini ortaya koymuştur. Böylece belirli stratejik yaklaşımların veya çevresel türbülans unsurlarının katılımcılar arasında ortak mı yoksa bireysel mi ön plana çıktığı analiz edilmiştir. Bu aşama, yalnızca bulguların geçerliliği ve güvenilirliğini artırmakla kalmamış; aynı zamanda elde edilen temaların kapsamlı biçimde yorumlanmasına da olanak tanımıştır. Kod frekansı ve kod-matris analizlerinin birlikte kullanılması, araştırma verilerinin hem içeriksel hem de yapısal açıdan daha derinlikli biçimde çözümlenmesini mümkün kılmıştır.

2.4. Analiz Birimi ve Katılımcı Profili

Araştırmanın analiz birimini, ulusal ve uluslararası ölçekte faaliyet gösteren, geniş hizmet ağına sahip ve finansal performans ile müşteri hacmi bakımından pazar ortalamasının üzerinde konumlanan tur operatörleri oluşturmuştur. Bu işletmeler, turizm sektörünün yapısal dinamiklerini belirleyen ve sektörel değer zincirinin merkezinde yer alan aktörler olmaları nedeniyle analiz birimi olarak seçilmiştir. Tur operatörleri; ürün paketleme, dağıtım, tedarikçi yönetimi ve müşteri ilişkileri gibi çok katmanlı süreçlerde faaliyet gösterdiklerinden, teknolojik yenilikler, müşteri beklentilerindeki değişimler ve artan rekabet baskısı gibi çevresel faktörlere duyarlı bir yapıya sahiptir. Özellikle dijitalleşme, doğrudan rezervasyon sistemleri ve yeni seyahat alışkanlıkları, bu işletmelerin stratejik kararlarını sürekli gözden geçirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu özellikleri nedeniyle tur operatörleri, çevresel türbülansın etkilerini ve buna karşı geliştirilen stratejik yanıtları analiz etmek için uygun bir araştırma alanı sunmaktadır. Ayrıca tur operatörlerinin ulusal ve uluslararası pazarlardaki konumu, yalnızca iç çevresel dinamiklerle değil, aynı zamanda küresel ekonomik, politik ve teknolojik değişimlerle de etkileşim içinde olduklarını göstermektedir. Bu durum, araştırmanın bulgularının hem kuramsal hem de pratik düzeyde sektörel strateji geliştirme süreçlerine katkı sağlamasına olanak tanımaktadır.

Araştırmada veri toplanacak katılımcılar, stratejik karar alma süreçlerinde aktif rol üstlenen yöneticiler arasından seçilmiştir. Katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme (purposive sampling) yöntemi kullanılmış, araştırmanın konusu gereği stratejik karar alma süreçlerine doğrudan katılan, sektörde belirli bir deneyim düzeyine sahip yöneticilere ulaşmak hedeflenmiştir. Katılımcılar; Türkiye’de faaliyet gösteren tur operatörlerinde orta ve üst düzey yönetim pozisyonlarında görev yapan genel müdür, genel müdür yardımcısı, direktör, kıdemli

müdür ve operasyon müdürü gibi profesyonellerden oluşmaktadır. Katılımcıların seçiminde aşağıdaki ölçütler dikkate alınmıştır:

- En az beş yıl turizm sektörü deneyimine sahip olmaları,
- Tercihen doğrudan tur operatörlüğü faaliyetlerinde görev yapmış olmaları,
- Şirketin stratejik yöneliminin belirlenmesi, rekabetçi konumlanması veya yenilikçi faaliyetlerinin planlanması süreçlerinde karar yetkisine sahip olmaları.
- Katılımcıların çevresel turbülans koşullarında stratejik karar alma süreçlerine doğrudan katkı sağlamış olmaları ve bu süreçlerde etkili bilgi veya deneyim birikimine sahip bulunmaları.

Katılımcı profiline ilişkin özet bilgiler Tablo 2.3'te sunulmuştur. Araştırmada yer alan kişilerin kimliklerinin gizliliğini korumak ve etik ilkeler doğrultusunda kişisel verilerin ifşasını önlemek amacıyla, her bir katılımcı “K” harfi ile başlayan kodlar kullanılarak tanımlanmıştır (örneğin K1, K2, K3...). Bu uygulama, katılımcı mahremiyetini güvence altına almak ve verilerin anonimleştirilmesini sağlamak için tercih edilmiştir. Kodlama yöntemi sayesinde, kişisel kimlikler çalışma içinde yer alan ifadelerle ilişkilendirilemez hale getirilmiştir.

Tablo 2.3. Katılımcı Profili

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
Eğitim Düzeyi	Üniversite	Doktora	Üniversite	Üniversite	Yüksek Lisans	Üniversite	Üniversite	Üniversite
Akademik Uzmanlık Alanı	Turizm İşletmeciliği	İşletme	Turizm İşletmeciliği	Turizm İşletmeciliği	Seyahat İşletmeciliği	İşletme	İşletme	Malzeme Mühendisi
Kurumsal Kıdem (Yıl)	24 YIL	16 YIL	12 YIL	15 YIL	14 YIL	20 YIL	10 YIL	12 YIL
Kurumsal Pozisyon	İş Geliştirme Kıdemli Direktörü / Genel Direktör	İnsan Kaynakları Direktörü	Ürün ve Gelir Yönetimi Kıdemli Müdürü	Ürün ve Gelir Yönetimi Kıdemli Müdürü	Genel Müdür Yardımcısı	Operasyon Müdürü	Operasyon Müdürü	Kalite Kıdemli Müdürü

Araştırma süreci üç farklı katılımcı düzeyini içermektedir. İlk aşamada, literatürden türetilen kriter listesinin gözden geçirilmesi ve 55 kriterli yapının oluşturulması sürecinde iki sektör uzmanı görev almıştır. Bu iki uzman, araştırmanın temel kriter setini oluşturarak sonraki aşamaların veri temellerini sağlamıştır. İkinci aşamada, bu iki kişi altı yeni uzmanla birlikte toplam sekiz kişilik uzman grubunu oluşturmuş ve SWARA yöntemi kapsamında çevresel turbülans ile stratejik yönelim kriterlerini sıralamıştır. Son olarak, aynı sekiz uzman arasından amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilen dört kişi, araştırmanın nitel görüşme aşamasına

katılmıştır. Görüşmeler, stratejik yönelim tercihleri ile çevresel türbülans algılarının ardındaki gerekçeleri derinlemesine anlamayı amaçlamıştır. Sonuç olarak, farklı aşamalarda ve farklı yönetim düzeylerinde sağlanan katılım, araştırmanın geçerliliğini desteklemiş ve bulguların çeşitliliğini ve bağlamsal derinliğini güçlendirmiştir.

Tablo 2.3'te gösterildiği gibi katılımcı grubunun demografik özellikleri, yaş, eğitim düzeyi, yönetim kademesi ve mesleki deneyim açısından çeşitlilik göstermektedir. Bu çeşitlilik, turizm sektöründe farklı ölçeklerde faaliyet gösteren işletmelerde stratejik karar alma yaklaşımlarının çok boyutlu biçimde değerlendirilmesine olanak tanımıştır. Katılımcıların büyük bölümü lisans veya lisansüstü eğitim düzeyine sahip olup, 10 yıl ve üzeri sektörel deneyim ortalamasına sahiptir. Yönetim kademesi bakımından genel müdür, operasyon yöneticisi, pazarlama müdürü ve ürün geliştirme sorumlusu gibi roller öne çıkmaktadır. Bu durum, araştırma bulgularının sektörel düzeyde temsil gücünü artırmaktadır.

2.5. Bulgular

2.5.1. SWARA Bulguları

SWARA yönteminin adımları izlenerek hem ana kriterler hem de alt kriterler düzeyinde hesaplamalar yapılmıştır. Bu hesaplamalarda Tablo 2.1'de gösterilen Adım 3, Adım 4 ve Adım 5 doğrultusunda hesaplamalar yapılmıştır. Analiz sürecinde ana ve alt kriterlere göre her bir katılımcının sıralama ataması ve ağırlıkları ayrı ayrı hesaplanıp, daha sonra tüm ağırlıkların yer aldığı Excel tablo oluşturulmuştur. Daha sonra Adım 6'ya göre düzeltilmiş ağırlık değerleri (q_j), $q_j = q_{j-1} / k_j$ formülüyle hesaplanmıştır. En önemli kriterin ağırlığı 1 olarak belirlenmiş; diğer kriterlerin göreceli ağırlıkları buna göre türetilmiştir. Son olarak Tablo 2.1.'de Adım 7'ye göre, her bir ana ve alt kriterin nihai ağırlık değeri (w_j) hesaplanmıştır. Her bir katılımcının alt kriterlerin hesaplanmalarına ait Excel çalışma dosyaları yazar tarafından arşivlenmiştir. Bir örnek gösterimi olması için alt kriterin ağırlık puanının atanması ve kriter ağırlığının belirlenmesi Görsel 2.1'de sunulmuştur.

ALT KRİTER	Alt Kriter	Önem Sırası (Uzman Görüşü)-	İlgililik Katsayısı (s)	Katsayı (k)	Ağırlık Faktörü (q)	Ağırlık (W)
Müşteri Yönelimli	Hizmet çeşitliliği	1	0	1	1,0000	0,196
Müşteri Yönelimli	Misafir memnuniyeti	2	0,2	1,2	0,8333	0,164
Müşteri Yönelimli	Misafir şikayet yönetimi	3	0,1	1,1	0,7576	0,149
Müşteri Yönelimli	Sadakat oranı	4	0,2	1,2	0,6313	0,124
Müşteri Yönelimli	Mevcut Misafirleri elde tutma oranı	5	0,15	1,15	0,5490	0,108
Müşteri Yönelimli	Misafir kazanma oranı	6	0,2	1,2	0,4575	0,090
Müşteri Yönelimli	Elite Hizmet oranı	7	0,05	1,05	0,4357	0,086
Müşteri Yönelimli	CRM Kullanımı	8	0,01	1,01	0,4314	0,085
Müşteri Yönelimli					5,10	1,000
Rakip Yönelimli	Rakip stratejilerini inceleme	1	0	1	1,0000	0,239
Rakip Yönelimli	Benchmark çalışmaları	2	0,2	1,2	0,8333	0,199
Rakip Yönelimli	Fiyat stratejilerinin geliştirilmesi	3	0,25	1,25	0,6667	0,160
Rakip Yönelimli	Rakip ürünlerden farklılaşma stratejisi	4	0,15	1,15	0,5797	0,139
Rakip Yönelimli	Pazar payı koruma stratejisi	5	0,05	1,05	0,5521	0,132
Rakip Yönelimli	Reklam ve tanıtım bütçesi	6	0,01	1,01	0,5466	0,131
Rakip Yönelimli					4,18	1,000
Yenilik Yönelimli	Dijital dönüşüm projeleri	1	0	1	1,0000	0,274
Yenilik Yönelimli	Otomasyon kullanımı	2	0,2	1,2	0,8333	0,228
Yenilik Yönelimli	Yeni ürün geliştirme	3	0,25	1,25	0,6667	0,182
Yenilik Yönelimli	Third party yazılımlar kullanımı	4	0,15	1,15	0,5797	0,159
Yenilik Yönelimli	Dış kaynak kullanımı	5	0,01	1,01	0,5740	0,157
Yenilik Yönelimli					3,65	1,000
Maliyet/içsel Yönelimli	Kapasite planlama	1	0	1	1,0000	0,264
Maliyet/içsel Yönelimli	Birim maliyetlerin düşürülmesi	2	0,3	1,3	0,7692	0,203
Maliyet/içsel Yönelimli	Fiyatlandırma stratejisi	3	0,25	1,25	0,6154	0,163
Maliyet/içsel Yönelimli	Tedarikçi ilişkileri	4	0,2	1,2	0,5128	0,135
Maliyet/içsel Yönelimli	Etkin kaynak kullanımı	5	0,15	1,15	0,4459	0,118
Maliyet/içsel Yönelimli	Minimum maliyet stratejisi	6	0,01	1,01	0,4415	0,117
Maliyet/içsel Yönelimli					3,78	1,000
Teknolojik Türbülans	Siber güvenlik tehditleri	1	0	1	1,00	0,241
Teknolojik Türbülans	IT sistemlerinin güncellenmesi	2	0,3	1,3	0,7692	0,186
Teknolojik Türbülans	Alt yapı değişiklikleri	3	0,25	1,25	0,6154	0,149
Teknolojik Türbülans	Dijital dönüşüm yatırımları	4	0,2	1,2	0,5128	0,124
Teknolojik Türbülans	İnovasyon kapasitesi	5	0,15	1,15	0,4459	0,108
Teknolojik Türbülans	Teknolojiye adaptasyon süresi	6	0,1	1,1	0,4054	0,098
Teknolojik Türbülans	Dijitalleşme riskleri	7	0,03	1,03	0,3936	0,095
Teknolojik Türbülans					4,14	1,000
Pazar Türbülansı	Fiyat değişikliklerinin etkisi	1	0	1	1,00	0,320
Pazar Türbülansı	Tüketici alışkanlıklarının izlenmesi	2	0,25	1,25	0,8000	0,256
Pazar Türbülansı	Sezonluk satış trendleri	3	0,2	1,2	0,6667	0,213
Pazar Türbülansı	Yeni pazarların oluşması	4	0,01	1,01	0,6601	0,211
Pazar Türbülansı					3,13	1,000
Rekabet Yoğunluğu	Sektördeki rakip sayısı ve Pazar payı dağılımı	1	0	1	1,00	0,305
Rekabet Yoğunluğu	Yoğun fiyat rekabetinin etkisi	2	0,2	1,2	0,8333	0,254
Rekabet Yoğunluğu	Pazar payını arttırma yarışındaki yoğunluk	3	0,15	1,15	0,7246	0,221
Rekabet Yoğunluğu	Rakiplerin pazara girişini zorlaştırma stratejileri	4	0,01	1,01	0,7175	0,219
Rekabet Yoğunluğu					3,28	1,000

Görsel 2.1 K1 Örnek Hesaplama: Alt Kriter İçin

Alt Kriter	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	AĞIRLIK ORTALAMASI
Hizmet çeşitliliği	0,1962	0,1583	0,1627	0,0981	0,0892	0,1321	0,1469	0,1484	0,1415
Misafir memnuniyeti	0,1635	0,1978	0,2033	0,2215	0,1798	0,1863	0,1855	0,1781	0,1895
Misafir şikayet yönetimi	0,1487	0,1043	0,1179	0,0891	0,1635	0,1295	0,1440	0,0990	0,1245
Sadakat oranı	0,1239	0,1147	0,0999	0,1704	0,1083	0,1334	0,1031	0,1291	0,1228
Mevcut Misafirleri elde tutma oranı	0,1077	0,0993	0,0951	0,1128	0,1407	0,1467	0,1134	0,1090	0,1156
Misafir kazanma oranı	0,0898	0,0974	0,0923	0,1342	0,1061	0,0728	0,1484	0,0832	0,1030
Elite Hizmet oranı	0,0855	0,1319	0,1355	0,0874	0,0702	0,1126	0,0897	0,1278	0,1051
CRM Kullanımı	0,0847	0,0964	0,0933	0,0865	0,1421	0,0866	0,0690	0,1253	0,0980
Rakip stratejilerini inceleme	0,2393	0,1355	0,2075	0,1383	0,2407	0,1989	0,2103	0,1925	0,1954
Benchmark çalışmaları	0,1994	0,1178	0,1191	0,1203	0,1925	0,1142	0,1752	0,2117	0,1563
Fiyat stratejilerinin geliştirilmesi	0,1595	0,1626	0,2489	0,1660	0,1604	0,1384	0,1402	0,1674	0,1679
Rakip ürünlerden farklılaşma stratejisi	0,1387	0,2642	0,1660	0,2489	0,1589	0,1729	0,2418	0,1507	0,1928
Pazar payı koruma stratejisi	0,1321	0,2032	0,1383	0,2075	0,1151	0,2387	0,1168	0,1256	0,1597
Reklam ve tanıtım bütçesi	0,1308	0,1167	0,1203	0,1191	0,1324	0,1370	0,1157	0,1522	0,1280
Dijital dönüşüm projeleri	0,2737	0,1816	0,1816	0,2951	0,2659	0,2312	0,2127	0,1851	0,2284
Otomasyon kullanımı	0,2281	0,2270	0,2270	0,1816	0,2127	0,1895	0,1744	0,2258	0,2083
Yeni ürün geliştirme	0,1825	0,2951	0,2951	0,2270	0,1744	0,2891	0,2659	0,2822	0,2514
Third party yazılımlar kullanımı	0,1587	0,1474	0,1474	0,1489	0,1744	0,1458	0,1744	0,1542	0,1564
Dış kaynak kullanımı	0,1571	0,1489	0,1489	0,1474	0,1726	0,1444	0,1726	0,1527	0,1556
Kapasite planlama	0,2642	0,1990	0,2581	0,1256	0,2295	0,2273	0,2151	0,2308	0,2187
Birim maliyetlerin düşürülmesi	0,2032	0,1592	0,1207	0,1589	0,1338	0,1797	0,1880	0,1301	0,1592
Fiyatlandırma stratejisi	0,1626	0,1259	0,1589	0,1381	0,1913	0,1437	0,1504	0,1457	0,1521
Tedarikçi ilişkileri	0,1355	0,1384	0,1256	0,1207	0,1471	0,1234	0,2068	0,1748	0,1466
Etkin kaynak kullanımı	0,1178	0,2587	0,1986	0,1986	0,1070	0,1283	0,1090	0,1263	0,1555
Minimum maliyet stratejisi	0,1167	0,1187	0,1381	0,2581	0,1913	0,1976	0,1308	0,1923	0,1680
Siber güvenlik tehditleri	0,2414	0,0977	0,2410	0,0977	0,2025	0,1325	0,2252	0,1485	0,1733
IT sistemlerinin güncellenmesi	0,1857	0,1854	0,1483	0,1854	0,1336	0,1472	0,1632	0,1312	0,1600
Alt yapı değişiklikleri	0,1486	0,1074	0,1236	0,1074	0,1162	0,1152	0,1958	0,1141	0,1285
Dijital dönüşüm yatırımları	0,1238	0,2410	0,1854	0,2410	0,1604	0,1943	0,1004	0,1470	0,1741
İnovasyon kapasitesi	0,1077	0,1236	0,1074	0,1236	0,0813	0,1457	0,0994	0,1962	0,1231
Teknolojiye adaptasyon süresi	0,0979	0,1483	0,0977	0,1483	0,1056	0,1766	0,0904	0,0878	0,1191
Dijitalleşme riskleri	0,0950	0,0967	0,0967	0,0967	0,2004	0,0886	0,1255	0,1752	0,1219
Fiyat değişikliklerinin etkisi	0,3198	0,2029	0,2009	0,2009	0,2492	0,2905	0,2537	0,2905	0,2511
Tüketici alışkanlıklarının izlenmesi	0,2559	0,3425	0,2029	0,3425	0,3146	0,1918	0,3425	0,2876	0,2850
Sezonluk satış trendleri	0,2132	0,2537	0,3425	0,2029	0,1846	0,2301	0,2029	0,2301	0,2325
Yeni pazarların oluşması	0,2111	0,2009	0,2537	0,2537	0,2517	0,2876	0,2009	0,1918	0,2314
Sektördeki rakip sayısı ve Pazar payı dağılımı	0,3053	0,2111	0,3198	0,3198	0,3198	0,2430	0,3075	0,3159	0,2928
Yoğun fiyat rekabetinin etkisi	0,2544	0,3198	0,2132	0,2559	0,2559	0,3159	0,2460	0,2406	0,2627
Pazar payını artırma yarışındaki yoğunluk	0,2212	0,2132	0,2111	0,2132	0,2111	0,2406	0,2436	0,2430	0,2246
Rakiplerin pazara girişini zorlaştırma stratejileri	0,2190	0,2559	0,2559	0,2111	0,2132	0,2005	0,2030	0,2005	0,2199

Görsel 2.2 Alt Kriterlerin Tamamının Ağırlıklı Puanlar

Görsel 2.2’de genel olarak; alt kriterlerin SWARA puanlarının atanması ve kriterlerinin ağırlıklarının hesaplanma sonuçlarına yer verilmiştir. Ana kriterler için de aynı hesaplamalar yapılmıştır. Alt kriterlerde kırılımlar ayrıntılı hesaplamayı gerekli kıldığından tez raporunda sadece alt kriterle dair görsel sunulmuştur.

Bu hesaplamalar sonucunda, sekiz ana kriterin göreceli ağırlıkları belirlenerek 0–1 aralığında normalize edilmiş ve stratejik yönelim ile çevresel türbülans kriterlerinin ortalama ağırlıkları hesaplanmıştır. Ortalama değerin üzerinde kalan kriterler uzmanlar tarafından yeniden değerlendirilmiş, içerik açısından zayıf veya tekrar niteliği taşıyan 7 kriter elenmiş ve 40 kriterden oluşan nihai ara liste oluşturulmuştur (Tablo 2.4.).

Tablo 2.4. Normalize Edilmiş Tüm Alt Kriterler

Ana Kriter Stratejik Yönelim	Alt Kriter	Ağırlık Ortalaması
Rakip Yönelimli	Fiyat stratejilerinin geliştirilmesi	0,168
Maliyet/içsel Yönelimli	Minimum maliyet stratejisi	0,168
Müşteri Yönelimli	Misafir memnuniyeti	0,190
Rakip Yönelimli	Rakip ürünlerden farklılaşma stratejisi	0,193
Rakip Yönelimli	Rakip stratejilerini inceleme	0,195
Yenilik Yönelimli	Otomasyon kullanımı	0,208
Maliyet/içsel Yönelimli	Kapasite planlama	0,219
Yenilik Yönelimli	Dijital dönüşüm projeleri	0,228
Yenilik Yönelimli	Yeni ürün geliştirme	0,251
Müşteri Yönelimli	CRM Kullanımı	0,098
Müşteri Yönelimli	Misafir kazanma oranı	0,103
Müşteri Yönelimli	Elite Hizmet oranı	0,105
Müşteri Yönelimli	Mevcut Misafirleri elde tutma oranı	0,116
Müşteri Yönelimli	Sadakat oranı	0,123
Müşteri Yönelimli	Misafir şikayet yönetimi	0,124
Rakip Yönelimli	Reklam ve tanıtım bütçesi	0,128
Müşteri Yönelimli	Hizmet çeşitliliği	0,141
Maliyet/içsel Yönelimli	Tedarikçi ilişkileri	0,147
Maliyet/içsel Yönelimli	Fiyatlandırma stratejisi	0,152
Maliyet/içsel Yönelimli	Etkin kaynak kullanımı	0,156
Yenilik Yönelimli	Dış kaynak kullanımı	0,156
Rakip Yönelimli	Benchmark çalışmaları	0,156
Yenilik Yönelimli	Third party yazılımlar kullanımı	0,156
Maliyet/içsel Yönelimli	Birim maliyetlerin düşürülmesi	0,159

Rakip Yönelimli	Pazar payı koruma stratejisi	0,160
Ana Kriter Çevresel Türbülans	ORTALAMA	0,160
Rekabet Yoğunluğu	Sektördeki rakip sayısı ve Pazar payı dağılımı	0,293
Pazar Türbülansı	Tüketici alışkanlıklarının izlenmesi	0,285
Rekabet Yoğunluğu	Yoğun fiyat rekabetinin etkisi	0,263
Pazar Türbülansı	Fiyat değişikliklerinin etkisi	0,251
Pazar Türbülansı	Sezonluk satış trendleri	0,233
Pazar Türbülansı	Yeni pazarların oluşması	0,231
Rekabet Yoğunluğu	Pazar payını artırma yarışındaki yoğunluk	0,225
Rekabet Yoğunluğu	Rakiplerin pazara girişini zorlaştırma stratejileri	0,220
Teknolojik Türbülans	Dijital dönüşüm yatırımları	0,174
Teknolojik Türbülans	Siber güvenlik tehditleri	0,173
Teknolojik Türbülans	IT sistemlerinin güncellenmesi	0,160
Teknolojik Türbülans	Alt yapı değişiklikleri	0,129
Teknolojik Türbülans	İnovasyon kapasitesi	0,123
Teknolojik Türbülans	Dijitalleşme riskleri	0,122
Teknolojik Türbülans	Teknolojiye adaptasyon süresi	0,119
	ORTALAMA	0,200

Tablo 2.4 Normalize edilmiş tüm alt kriterlere göre stratejik yönelik kriterlerinin ağırlık ortalaması 0,16 ve çevresel türbülans kriterlerinin ağırlık ortalaması 0,2 olarak belirlenmiştir. Analizin bir sonraki aşamasında 40 kriter, iteratüre dayalı olarak yeniden değerlendirilmiş; benzer anlam taşıyanlar birleştirilmiş ve içerik açısından zayıf olanlar elenmiştir. Bu süreç sonucunda 7 ana kriter ve 19 alt kriterden oluşan nihai yapı oluşturulmuştur. Performans değişkeninin yanı sıra sonuçlara yol açabileceği öngörülerek performans kriterleri ana kriter listesinden çıkarılmış ve nihai liste Tablo 2.5’te sunulmuştur.

Tablo 2.5. Nihai Liste

	STRATEJİK YÖNELİM ANA KRİTERLERİ			
	Müşteri Yönelimli	Rakip Yönelimli	Yenilik Yönelimli	Maliyet/içsel Yönelimli
STRATEJİK YÖNELİM ALT	M1* Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti Odaklılık	R1* Rakip Analizi ve Rekabet İstihbaratı (	Y1* Ürün ve Hizmet İnovasyonu	İ1* Maliyet Azaltma Stratejileri
	M2* Müşteri Sadakati ve İlişki Yönetimi	R2* Fiyatlandırma ve Konumlandırma Strateji	Y2* Yeni Dijital Teknolojilere Yatırım ve Süreçlerin Dönüştürülmesi	İ2* Tedarik Zinciri ve İşbirliği Yönetimi
	M3* Hedefli Pazar Segmentasyonu ve Ürün Çeşitlendirme	R3* Rakip ürün ve hizmetlerden ayırt edici özellikler sunarak müşteri gözünde farklılaşma yaratmayı amaçlayan yönelimler	Y3* Farklı Yazılım ve Sistemlerin Uyumlaştırılması ve Entegre Çalışması	İ3* Kaynak Planlama ve Fiyatlandırma Optimizasyonu
	ÇEVRESEL TÜRBÜLANS ANA KRİTERLERİ			
	Teknolojik Türbülans		Pazar Türbülansı	Rekabet Yoğunluğu
ÇEVRESEL TÜRBÜLANS	T1* Tur operatörlerinin iş modellerini, altyapılarını ve hizmet kanallarını etkileyen teknolojik değişimlerin hızı ve belirsizliği		P1* Misafir / Müşteri davranışlarının değişkenliği, talep öngörüsündeki belirsizlikler, sezonsal dalgalanmalar ve pazar segmentasyonundaki ani dönüşümler	R1* Pazarda artan oyuncu sayısı, fiyat savaşları ve pazar payı üzerindeki baskılarla oluşan rekabet ortamının dinamikliği
	T2* IT sistemlerinin sürekli güncellenme zorunluluğu		P2* Yeni pazarların ani ortaya çıkması	R2* Yeni rakiplerin pazara girişini zorlaştıran agresif stratejilerin yaygınlaşması
	T3* Dijitalleşme kaynaklı siber güvenlik risklerinin artması			

*Her bir ifade kodlanarak belirtilmiştir. Kodlar Ek..4'te yer almaktadır.

SWARA bulgularından elde edilen verilerden yola çıkılarak, tur operatörlerinde performansı etkileyen ana ve alt kriterler arasından hangi çevresel türbülans koşullarında hangi stratejik yönelimin tercih edildiği aşamasına geçilmiştir. Bu aşamada amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilen dört katılımcı sıralama görevini tamamlamıştır. Ek-2'de yer alan veri toplama formu ile sıralama yapımları istenmiştir.

Tablo 2.6. T1 Durumunda Tercih Edilen İlk 3 Stratejik Yönelim

Stratejik Yönelim	Uzman Kodu*	T1: Tur operatörlerinin iş modellerini, altyapılarını ve hizmet kanallarını etkileyen teknolojik değişimlerin hızı ve belirsizlik durumu
Rakip	K7	Rakip ürün ve hizmetlerden ayırt edici özellikler sunarak müşteri gözünde farklılaşma yaratmayı amaçlayan yönelimler
Rakip	K7	Rakip Analizi ve Rekabet İstihbaratı (Tur operatörlerinin, pazardaki rakiplerini yakından izleyerek stratejik kararlar almasını sağlayan sistematik süreç)
Rakip	K7	Hedefli Pazar Segmentasyonu ve Ürün Çeşitlendirme (Tur operatörlerinin, farklı müşteri segmentlerine özgü çözümler geliştirerek pazar payını artırma)
Müşteri	K1	Müşteri Sadakati ve İlişki Yönetimi (Sadık müşteri kitlesi oluşturmayı ve mevcut müşterilerle uzun vadeli bağ kurmayı hedefler)
Müşteri	K1	Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti Odaklılık (Tur operatörlerinin, müşteri memnuniyetini artırmak üzere hizmet süreçlerini sürekli geliştirmeye odaklanması)
Yenilik	K1	Yeni Dijital Teknolojilere Yatırım ve Süreçlerin Dönüştürülmesi (Yapay zekâ, bulut bilişim, büyük veri vb., Yenilikçilik)
Yenilik	K6	Farklı Yazılım ve Sistemlerin Uyumlaştırılması ve Entegre Çalışması (Veri Yönetimi ve Platformlar Arası Entegrasyon, Operasyonel Süreçlerin Dijitalleştirilmesi ve Tekilleştirilmesi..)
Yenilik	K6	Ürün ve Hizmet İnovasyonu
Yenilik	K6	Ürün ve Hizmet İnovasyonu
Yenilik	K8	Farklı Yazılım ve Sistemlerin Uyumlaştırılması ve Entegre Çalışması (Veri Yönetimi ve Platformlar Arası Entegrasyon, Operasyonel Süreçlerin Dijitalleştirilmesi ve Tekilleştirilmesi..)
Yenilik	K8	Yeni Dijital Teknolojilere Yatırım ve Süreçlerin Dönüştürülmesi (Yapay zekâ, bulut bilişim, büyük veri vb., Yenilikçilik)
Maliyet	K8	Tedarik Zinciri ve İşbirliği Yönetimi

Yukarıdaki Tablo 2.6 incelendiğinde, tur operatörlerinin teknolojik türbülans durumunda (T1) en yüksek oranda %50 ile yenilik odaklı stratejik yönelimler görülmektedir. %25 oranında rakip, %16,67 oranında müşteri ve %8,33 oranında maliyet/içsel yönelimli stratejiler ise yeniliği takip eden diğer önemli yönelimlerdir. Bu bulgu, teknolojik belirsizlik ortamında işletmelerin rekabet avantajını sürdürmek için öncelikli olarak dijital dönüşüm ve yenilikçi yaklaşımlara ağırlık verdiklerini göstermektedir.

Tablo 2.7. T2 Durumunda Tercih Edilen İlk 3 Stratejik Yönelim

Stratejik Yönelim	Uzman Kodu	T2: IT sistemlerinin sürekli güncellenme zorunluluğu düşünüldüğünde gösterilen durum
Yenilik	K7	Yeni Dijital Teknolojilere Yatırım ve Süreçlerin Dönüştürülmesi (Yapay zekâ, bulut bilişim, büyük veri vb., Yenilikçilik)
Yenilik	K7	Yeni Dijital Teknolojilere Yatırım ve Süreçlerin Dönüştürülmesi (Yapay zekâ, bulut bilişim, büyük veri vb., Yenilikçilik)
Yenilik	K7	Farklı Yazılım ve Sistemlerin Uyumlaştırılması ve Entegre Çalışması (Veri Yönetimi ve Platformlar Arası Entegrasyon, Operasyonel Süreçlerin Dijitalleştirilmesi ve Tekilleştirilmesi..)
Yenilik	K1	Ürün ve Hizmet İnovasyonu
Yenilik	K1	Yeni Dijital Teknolojilere Yatırım ve Süreçlerin Dönüştürülmesi (Yapay zekâ, bulut bilişim, büyük veri vb., Yenilikçilik)
Yenilik	K1	(Farklı Yazılım ve Sistemlerin Uyumlaştırılması ve Entegre Çalışması (Veri Yönetimi ve Platformlar Arası Entegrasyon, Operasyonel Süreçlerin Dijitalleştirilmesi ve Tekilleştirilmesi..)
Yenilik	K6	Ürün ve Hizmet İnovasyonu
Yenilik	K6	Yeni Dijital Teknolojilere Yatırım ve Süreçlerin Dönüştürülmesi (Yapay zekâ, bulut bilişim, büyük veri vb., Yenilikçilik)
Yenilik	K6	Farklı Yazılım ve Sistemlerin Uyumlaştırılması ve Entegre Çalışması (Veri Yönetimi ve Platformlar Arası Entegrasyon, Operasyonel Süreçlerin Dijitalleştirilmesi ve Tekilleştirilmesi..)
Rakip	K8	Rakip Analizi ve Rekabet İstihbaratı (Tur operatörlerinin, pazardaki rakiplerini yakından izleyerek stratejik kararlar almasını sağlayan sistematik süreç)
Maliyet	K8	Kaynak Planlama ve Fiyatlandırma Optimizasyonu
Maliyet	K8	Maliyet Azaltma Stratejileri

Yukarıdaki Tablo 2.7 incelendiğinde, IT sistemlerinin sürekli güncellenme zorunluluğu karşısında tur operatörlerinin büyük ölçüde %75 oranında yenilik odaklı stratejik yönelimler görülmektedir. %16,67 oranında maliyet/içsel yönelimli ve %8,33 oranında rakip odaklı stratejiler ise yenilikçi yaklaşımları destekleyen tamamlayıcı eğilimler olarak öne çıkmaktadır. Bu bulgu, teknolojik güncellemelerin gerektirdiği dinamik ortamda işletmelerin önceliğini dijital dönüşüm, sistem entegrasyonu ve inovasyona verdiğini göstermektedir.

Tablo 2.8. T3 Durumunda Tercih Edilen İlk 3 Stratejik Yönelim

Stratejik Yönelim	Uzman Kodu	T3: Dijitalleşme kaynaklı siber güvenlik risklerinin artması karşısında gösterilen durum
Yenilik	K7	Yeni Dijital Teknolojilere Yatırım ve Süreçlerin Dönüştürülmesi (Yapay zekâ, bulut bilişim, büyük veri vb., Yenilikçilik)
Yenilik	K7	Farklı Yazılım ve Sistemlerin Uyumlaştırılması ve Entegre Çalışması (Veri Yönetimi ve Platformlar Arası Entegrasyon, Operasyonel Süreçlerin Dijitalleştirilmesi ve Tekilleştirilmesi..)
Yenilik	K7	Ürün ve Hizmet İnovasyonu
Yenilik	K1	Yeni Dijital Teknolojilere Yatırım ve Süreçlerin Dönüştürülmesi (Yapay zekâ, bulut bilişim, büyük veri vb., Yenilikçilik)
Yenilik	K1	Farklı Yazılım ve Sistemlerin Uyumlaştırılması ve Entegre Çalışması (Veri Yönetimi ve Platformlar Arası Entegrasyon, Operasyonel Süreçlerin Dijitalleştirilmesi ve Tekilleştirilmesi..)
Yenilik	K1	Farklı Yazılım ve Sistemlerin Uyumlaştırılması ve Entegre Çalışması (Veri Yönetimi ve Platformlar Arası Entegrasyon, Operasyonel Süreçlerin Dijitalleştirilmesi ve Tekilleştirilmesi..)
Yenilik	K6	Yeni Dijital Teknolojilere Yatırım ve Süreçlerin Dönüştürülmesi (Yapay zekâ, bulut bilişim, büyük veri vb., Yenilikçilik)
Yenilik	K6	Farklı Yazılım ve Sistemlerin Uyumlaştırılması ve Entegre Çalışması (Veri Yönetimi ve Platformlar Arası Entegrasyon, Operasyonel Süreçlerin Dijitalleştirilmesi ve Tekilleştirilmesi..)
Yenilik	K6	Yeni Dijital Teknolojilere Yatırım ve Süreçlerin Dönüştürülmesi (Yapay zekâ, bulut bilişim, büyük veri vb., Yenilikçilik)
Maliyet	K8	Tedarik Zinciri ve İşbirliği Yönetimi
Maliyet	K8	Kaynak Planlama ve Fiyatlandırma Optimizasyonu
Maliyet	K8	Kaynak Planlama ve Fiyatlandırma Optimizasyonu

Yukarıdaki Tablo 2.8 incelendiğinde, dijitalleşme kaynaklı siber güvenlik risklerinin artması karşısında tur operatörlerinin büyük ölçüde %75 oranında yenilik odaklı stratejik yönelimler görülmektedir. %25 oranında maliyet/içsel yönelimli stratejiler ise yenilikçi uygulamaları destekleyen tamamlayıcı bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Bu sonuç, dijital tehditlerin arttığı bir ortamda işletmelerin önceliğini teknolojik yenilik, sistem entegrasyonu ve güvenli dijital altyapıların geliştirilmesine verdiğini göstermektedir.

Tablo 2.9. P1 Durumunda Tercih Edilen İlk 3 Stratejik Yönelim

Stratejik Yönelim	Uzman Kodu	P1: Misafir / Müşteri davranışlarının değişkenliği, talep öngörüsündeki belirsizlikler, sezonsal dalgalanmalar ve pazar segmentasyonundaki ani dönüşümler karşısında gösterilen durum
Yenilik	K7	Yeni Dijital Teknolojilere Yatırım ve Süreçlerin Dönüştürülmesi (Yapay zekâ, bulut bilişim, büyük veri vb., Yenilikçilik)
Yenilik	K7	Farklı Yazılım ve Sistemlerin Uyumlaştırılması ve Entegre Çalışması (Veri Yönetimi ve Platformlar Arası Entegrasyon, Operasyonel Süreçlerin Dijitalleştirilmesi ve Tekilleştirilmesi..)
Yenilik	K7	Ürün ve Hizmet İnovasyonu
Müşteri	K1	Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti Odaklılık (Tur operatörlerinin, müşteri memnuniyetini artırmak üzere hizmet süreçlerini sürekli geliştirmeye odaklanması)
Müşteri	K1	Müşteri Sadakati ve İlişki Yönetimi (Sadık müşteri kitlesi oluşturmayı ve mevcut müşterilerle uzun vadeli bağ kurmayı hedefler)
Müşteri	K1	Hedefli Pazar Segmentasyonu ve Ürün Çeşitlendirme (Tur operatörlerinin, farklı müşteri segmentlerine özgü çözümler geliştirerek pazar payını artırma)
Müşteri	K6	Hedefli Pazar Segmentasyonu ve Ürün Çeşitlendirme (Tur operatörlerinin, farklı müşteri segmentlerine özgü çözümler geliştirerek pazar payını artırma)
Müşteri	K6	Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti Odaklılık (Tur operatörlerinin, müşteri memnuniyetini artırmak üzere hizmet süreçlerini sürekli geliştirmeye odaklanması)
Müşteri	K6	Müşteri Sadakati ve İlişki Yönetimi (Sadık müşteri kitlesi oluşturmayı ve mevcut müşterilerle uzun vadeli bağ kurmayı hedefler)
Maliyet	K8	Maliyet Azaltma Stratejileri
Rakip	K8	Rakip Analizi ve Rekabet İstihbaratı (Tur operatörlerinin, pazardaki rakiplerini yakından izleyerek stratejik kararlar almasını sağlayan sistematik süreç)
Rakip	K8	Fiyatlandırma ve Konumlandırma Strateji (Rekabet koşullarına uygun fiyat politikaları geliştirerek, pazar konumunu koruma ve güçlendirme odaklı)

Yukarıdaki Tablo 2.9 incelendiğinde, müşteri davranışlarının değişkenliği, talep belirsizlikleri ve sezonsal dalgalanmalar karşısında tur operatörlerinin en yüksek oranda %50 müşteri odaklı stratejik yönelimler görülmektedir. %25 oranında yenilik, %16,67 oranında rakip ve %8,33 oranında maliyet/içsel yönelimli stratejiler ise müşteri odaklı yaklaşımları destekleyici niteliktedir. Bu bulgu, pazar dinamiklerinin hızla değiştiği ortamlarda işletmelerin önceliğini müşteri memnuniyeti, sadakati ve deneyimi artırmaya verdiğini göstermektedir.

Tablo 2.10. P2 Durumunda Tercih Edilen İlk 3 Stratejik Yönelim

Stratejik Yönelim	Uzman Kodu	P2: Yeni pazarların ani ortaya çıkması karşısında gösterilen durum
Rakip	K7	Rakip ürün ve hizmetlerden ayırt edici özellikler sunarak müşteri gözünde farklılaşma yaratmayı amaçlayan yönelimler
Rakip	K7	Fiyatlandırma ve Konumlandırma Strateji (Rekabet koşullarına uygun fiyat politikaları geliştirerek, pazar konumunu koruma ve güçlendirme odaklı)
Rakip	K7	Rakip Analizi ve Rekabet İstihbaratı (Tur operatörlerinin, pazardaki rakiplerini yakından izleyerek stratejik kararlar almasını sağlayan sistematik süreç)
Rakip	K1	Rakip Analizi ve Rekabet İstihbaratı (Tur operatörlerinin, pazardaki rakiplerini yakından izleyerek stratejik kararlar almasını sağlayan sistematik süreç)
Rakip	K1	Fiyatlandırma ve Konumlandırma Strateji (Rekabet koşullarına uygun fiyat politikaları geliştirerek, pazar konumunu koruma ve güçlendirme odaklı)
Yenilik	K1	Yeni Dijital Teknolojilere Yatırım ve Süreçlerin Dönüştürülmesi (Yapay zekâ, bulut bilişim, büyük veri vb., Yenilikçilik)
Yenilik	K6	Ürün ve Hizmet İnovasyonu
Yenilik	K6	Farklı Yazılım ve Sistemlerin Uyumlaştırılması ve Entegre Çalışması (Veri Yönetimi ve Platformlar Arası Entegrasyon, Operasyonel Süreçlerin Dijitalleştirilmesi ve Tekilleştirilmesi..)
Yenilik	K6	Ürün ve Hizmet İnovasyonu
Müşteri	K8	Hedefli Pazar Segmentasyonu ve Ürün Çeşitlendirme (Tur operatörlerinin, farklı müşteri segmentlerine özgü çözümler geliştirerek pazar payını artırma)
Müşteri	K8	Hedefli Pazar Segmentasyonu ve Ürün Çeşitlendirme (Tur operatörlerinin, farklı müşteri segmentlerine özgü çözümler geliştirerek pazar payını artırma)
Müşteri	K8	Hedefli Pazar Segmentasyonu ve Ürün Çeşitlendirme (Tur operatörlerinin, farklı müşteri segmentlerine özgü çözümler geliştirerek pazar payını artırma)

Yukarıdaki Tablo 2.10 incelendiğinde, yeni pazarların ani ortaya çıkması karşısında tur operatörlerinin en yüksek oranda %41,67 rakip odaklı stratejik yönelimler görülmektedir. %33,33 oranında yenilik ve %25 oranında müşteri odaklı stratejiler ise rekabet temelli yaklaşımları desteklemektedir. Bu bulgu, yeni pazar fırsatlarının ortaya çıktığı durumlarda işletmelerin önceliğini rekabet istihbaratı, farklılaşma ve pazar konumlandırmasına verdiğini göstermektedir.

Tablo 2.11. R1 Durumunda Tercih Edilen İlk 3 Stratejik Yönelim

Stratejik Yönelim	Uzman Kodu	R1: Pazarda artan oyuncu sayısı, fiyat savaşları ve pazar payı üzerindeki baskılarla oluşan rekabet ortamının dinamikliği karşısında gösterilen durum
Rakip	K7	Rakip Analizi ve Rekabet İstihbaratı (Tur operatörlerinin, pazardaki rakiplerini yakından izleyerek stratejik kararlar almasını sağlayan sistematik süreç)
Rakip	K7	Fiyatlandırma ve Konumlandırma Strateji (Rekabet koşullarına uygun fiyat politikaları geliştirerek, pazar konumunu koruma ve güçlendirme odaklı)
Rakip	K7	Rakip Analizi ve Rekabet İstihbaratı (Tur operatörlerinin, pazardaki rakiplerini yakından izleyerek stratejik kararlar almasını sağlayan sistematik süreç)
Rakip	K1	Rakip ürün ve hizmetlerden ayırt edici özellikler sunarak müşteri gözünde farklılaşma yaratmayı amaçlayan yönelimler
Rakip	K1	Fiyatlandırma ve Konumlandırma Strateji (Rekabet koşullarına uygun fiyat politikaları geliştirerek, pazar konumunu koruma ve güçlendirme odaklı)
Rakip	K1	Fiyatlandırma ve Konumlandırma Strateji (Rekabet koşullarına uygun fiyat politikaları geliştirerek, pazar konumunu koruma ve güçlendirme odaklı)
Rakip	K6	Rakip ürün ve hizmetlerden ayırt edici özellikler sunarak müşteri gözünde farklılaşma yaratmayı amaçlayan yönelimler
Rakip	K6	Rakip ürün ve hizmetlerden ayırt edici özellikler sunarak müşteri gözünde farklılaşma yaratmayı amaçlayan yönelimler
Müşteri	K6	Fiyatlandırma ve Konumlandırma Strateji (Rekabet koşullarına uygun fiyat politikaları geliştirerek, pazar konumunu koruma ve güçlendirme odaklı)
Müşteri	K8	Hedefli Pazar Segmentasyonu ve Ürün Çeşitlendirme(Tur operatörlerinin, farklı müşteri segmentlerine özgü çözümler geliştirerek pazar payını artırma)
Müşteri	K8	Hedefli Pazar Segmentasyonu ve Ürün Çeşitlendirme(Tur operatörlerinin, farklı müşteri segmentlerine özgü çözümler geliştirerek pazar payını artırma)
Maliyet	K8	Maliyet Azaltma Stratejileri

Yukarıdaki Tablo 2.11 incelendiğinde, pazarda artan rekabet ve fiyat baskıları karşısında tur operatörlerinin ağırlıklı olarak %66,67 oranında rakip yönelimli stratejik yönelimler görülmektedir. %25 oranında müşteri ve %8,33 oranında maliyet/içsel yönelimli stratejiler ise rekabet stratejilerini destekleyici niteliktedir. Bu bulgu, yoğun rekabet ortamında işletmelerin önceliğini fiyatlandırma, konumlandırma ve rakip analizine dayalı farklılaşma stratejilerine verdiklerini göstermektedir.

Tablo 2.12. R2 Durumunda Tercih Edilen İlk 3 Stratejik Yönelim

Stratejik Yönelim	Uzman Kodu	R2: Yeni rakiplerin pazara girişini zorlaştıran agresif stratejilerin yaygınlaşması karşısında gösterilen durum
Rakip	K7	Rakip Analizi ve Rekabet İstihbaratı (Tur operatörlerinin, pazardaki rakiplerini yakından izleyerek stratejik kararlar almasını sağlayan sistematik süreç)
Rakip	K7	Rakip ürün ve hizmetlerden ayırt edici özellikler sunarak müşteri gözünde farklılaşma yaratmayı amaçlayan yönelimler
Rakip	K7	Rakip Analizi ve Rekabet İstihbaratı (Tur operatörlerinin, pazardaki rakiplerini yakından izleyerek stratejik kararlar almasını sağlayan sistematik süreç)
Maliyet	K1	Maliyet Azaltma Stratejileri
Maliyet	K1	Tedarik Zinciri ve İşbirliği Yönetimi
Maliyet	K1	Kaynak Planlama ve Fiyatlandırma Optimizasyonu
Maliyet	K6	Maliyet Azaltma Stratejileri
Maliyet	K6	Tedarik Zinciri ve İşbirliği Yönetimi
Maliyet	K6	Kaynak Planlama ve Fiyatlandırma Optimizasyonu
Müşteri	K8	Hedefli Pazar Segmentasyonu ve Ürün Çeşitlendirme(Tur operatörlerinin, farklı müşteri segmentlerine özgü çözümler geliştirerek pazar payını artırma)
Müşteri	K8	Fiyatlandırma ve Konumlandırma Strateji (Rekabet koşullarına uygun fiyat politikaları geliştirerek, pazar konumunu koruma ve güçlendirme odaklı)
Yenilik	K8	Yeni Dijital Teknolojilere Yatırım ve Süreçlerin Dönüştürülmesi (Yapay zekâ, bulut bilişim, büyük veri vb., Yenilikçilik)

Yukarıdaki Tablo 2.12 incelendiğinde, yeni rakiplerin pazara girişini zorlaştıran agresif stratejiler karşısında tur operatörlerinin en yüksek oranda %50 maliyet/işsel yönelimli stratejilere başvurdukları görülmektedir. %25 oranında rakip, %16,67 oranında müşteri ve %8,33 oranında yenilik odaklı stratejiler ise bu yaklaşımı destekleyen tamamlayıcı davranışlardır. Bu bulgu, işletmelerin rekabet baskısı altında kaynak verimliliği, maliyet kontrolü ve operasyonel iş birliğini önceliklendirdiklerini göstermektedir.

2.5.2. Tematik Analiz Bulguları

Yarı yapılandırılmış görüşmeler, araştırmanın temel amacına paralel biçimde iki ana eksen üzerine kurgulanmıştır. Birinci olarak, katılımcıların kriter sıralamasını yapma gerekçeleri incelenmiş; böylece yöneticilerin stratejik önceliklerinin gerekçeleri anlaşılma çalışılmıştır. İkinci olarak, kriterlerin önem dereceleri ile firma performansı arasındaki ilişki değerlendirilmiş; bu yolla yöneticilerin stratejik yönelim algılarının performans kavrayışlarıyla nasıl etkileşim içinde olduğu değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Katılımcılara 2 temel soru sorulmuştur: “Katılımcıların kriter sıralamasını yapma gerekçeleri nelerdir?” ve “Kriterlerin önem dereceleri ile performans arasındaki ilişkiyi nasıl yorumlamaktadırlar?”. Tematik analiz sonucunda elde edilen bulgular araştırmanın iki temel ekseni olan stratejik yönelim ve çevresel türbülans kavramları etrafında yapılandırılmıştır. İlk olarak, stratejik yönelim temasına ilişkin Tema-Alt Tema bulguları değerlendirilmiştir. Stratejik yönelim kavramı, stratejik yönetim ve pazarlama literatüründe uzun süredir yer alan, çok boyutlu bir kavramsal geçmişe sahiptir. Bu nedenle stratejik yönelim, daha önce farklı sektörlerde yürütülmüş çok sayıda araştırmada teorik olarak temellendirilmiş

bir olgudur. Ancak bu çalışma, kavramı tur operatörleri özelinde ele alarak, literatürde sınırlı biçimde incelenmiş bir alan için özgün tematik bulgular üretmiştir.

Analiz sonucunda stratejik yönelim, mevcut literatür temelinde dört ana tema altında sınıflandırılmıştır: *müşteri yönelimli, rakip yönelimli, yenilik yönelimli ve maliyet/içsel yönelimli stratejiler*. Tur operatörlerinin stratejik yönelimlerinin ilk ana teması, müşteri yönelimli stratejiler olarak tanımlanmıştır. Bu tema, işletmelerin rekabet avantajı sağlamak ve sürdürülebilir büyüme elde etmek için müşteri deneyimi ve memnuniyeti odaklı bir yönetim anlayışı benimsemelerini yansıtmaktadır. Alt temalar incelendiğinde, öncelikli olarak müşteri deneyimi ve memnuniyeti odaklılık (M1) öne çıkmaktadır. Bu alt tema, tur operatörlerinin hizmet süreçlerini sürekli iyileştirerek misafir memnuniyetini artırma çabalarını kapsamaktadır. Müşteri sadakati ve ilişki yönetimi (M2) alt teması, mevcut müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurma, sadık müşteri tabanını güçlendirme ve müşteri yaşam boyu değerini artırmaya yönelik uygulamalara odaklanmaktadır. Hedefli pazar segmentasyonu ve ürün çeşitlendirme (M3) ise tur operatörlerinin farklı müşteri gruplarına özgü hizmetler geliştirerek pazar payını artırma stratejilerini temsil etmektedir. İkinci ana tema olan rakip yönelimli stratejiler, tur operatörlerinin rekabet ortamını analiz etme, rakip hareketlerini izleme ve buna göre stratejik kararlar alma kapasitesini ortaya koymaktadır. Bu yönelim, pazarın dinamik yapısına uyum sağlamayı ve rekabet avantajını korumayı amaçlayan bilinçli bir stratejik tutum olarak değerlendirilmiştir. Tema kapsamında ilk olarak rakip analizi ve rekabet istihbaratı (R1) öne çıkmaktadır. Bu alt tema, işletmelerin rakiplerinin stratejilerini sistematik biçimde izleyerek kendi stratejik kararlarını bu analizler doğrultusunda şekillendirmelerini ifade etmektedir. Fiyatlandırma ve konumlandırma stratejisi (R2), rekabet koşullarına uygun fiyat politikaları geliştirerek pazar konumunu koruma ve güçlendirmeye odaklanmaktadır. Rakip ürün ve hizmetlerden farklılaşma (R3) alt teması ise tur operatörlerinin, rakiplerine kıyasla benzersiz değer önerileri geliştirerek müşteri gözünde farklılaşma yaratma çabalarını temsil etmektedir. Bu üç alt tema birlikte ele alındığında, rakip yöneliminin tur operatörleri açısından rekabetçi farkındalık ve stratejik çeviklik boyutlarında güçlü bir yapı sergilediği görülmektedir. Üçüncü ana tema olan yenilik yönelimli stratejiler, işletmelerin değişen teknolojik ve çevresel koşullara uyum sağlayarak yenilik kapasitesini stratejik bir avantaj alanı olarak kullanmalarını ifade etmektedir. Bu tema, tur operatörlerinin teknoloji, dijitalleşme ve yenilik süreçlerine bakışını açıklamaktadır. Alt temalardan biri ürün ve hizmet inovasyonu (Y1), işletmelerin yeni tur paketleri, hizmet modelleri veya müşteri deneyimi bileşenleri geliştirme çabalarını temsil etmektedir. Yeni dijital teknolojilere yatırım ve süreçlerin dönüştürülmesi (Y2) alt teması, yapay zekâ, bulut bilişim, büyük veri ve benzeri teknolojilerin iş süreçlerine entegrasyonunu

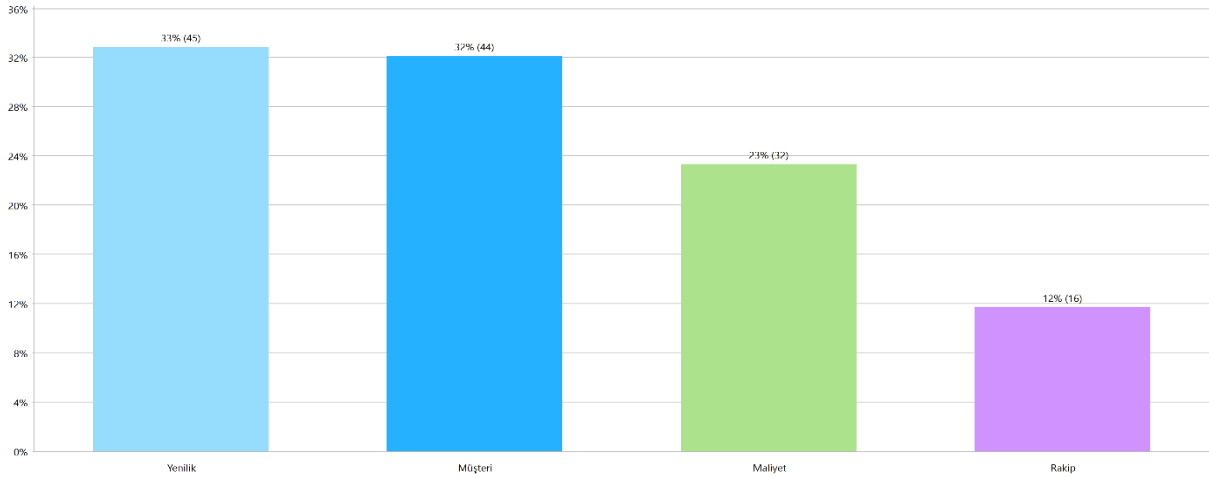
içermektedir. Farklı yazılım ve sistemlerin uyumlaştırılması ve entegre çalışması (Y3) alt teması ise tur operatörlerinin veri yönetimi ve operasyonel sistemlerini bütünleştirerek verimlilik ve hız kazanmalarını açıklamaktadır. Bu temalar, yenilik yöneliminin tur operatörleri için yalnızca teknolojik bir gereklilik değil, aynı zamanda stratejik bir uyum ve sürdürülebilirlik aracı haline geldiğini göstermektedir. Dördüncü ana tema olan maliyet/işsel yönelimli stratejiler, tur operatörlerinin rekabet gücünü koruma ve kaynak verimliliğini artırma amacıyla iç süreçlerde maliyet etkinliği sağlamaya yönelik stratejik uygulamalarını kapsamaktadır. Bu bağlamda maliyet azaltma stratejileri (İ1), işletmelerin gereksiz harcamaları minimize ederek maliyet liderliği sağlamayı hedefleyen sistematik yaklaşımlarını yansıtmaktadır. Tedarik zinciri ve işbirliği yönetimi (İ2), operasyonel süreçlerde tedarikçi ilişkilerinin etkin yönetimi ve stratejik ortaklıkların kurulmasını içermektedir. Kaynak planlama ve fiyatlandırma optimizasyonu (İ3) alt teması ise işletmelerin üretim kapasitesi, maliyet yapısı ve fiyatlandırma stratejileri arasındaki dengeyi optimize etme çabalarını ifade etmektedir. Bu alt temalar, tur operatörlerinin işsel kaynaklarını stratejik biçimde yöneterek maliyet avantajı yaratma ve operasyonel esneklik kazanma hedeflerini desteklemektedir.

Stratejik yönelim bulgularının ardından yapılan analizlerde, tur operatörlerinin faaliyet ortamlarını etkileyen dışsal değişkenlerin dinamik yapısı çevresel türbülans kavramı altında incelenmiştir. Katılımcı görüşleri doğrultusunda elde edilen bulgular, çevresel türbülansın turizm sektöründe üç temel boyut altında şekillendiğini göstermektedir: *teknolojik türbülans*, *pazar türbülansı* ve *rekabet yoğunluğu*. Bu üç ana tema, çevresel değişimlerin yöneticiler tarafından nasıl algılandığını ve stratejik karar alma süreçlerini nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır. Teknolojik türbülans teması, tur operatörlerinin iş modellerini, operasyonel altyapılarını ve hizmet kanallarını doğrudan etkileyen teknolojik değişimlerin hızı ve öngörülemezliğine işaret etmektedir. Katılımcılar, dijital teknolojilerdeki hızlı dönüşümün yalnızca rekabet avantajı sağlamakla kalmadığını, aynı zamanda mevcut sistemleri sürekli yenileme zorunluluğu yarattığını belirtmiştir. Bu tema kapsamındaki alt temalar, teknolojik değişimlerin hızına bağlı belirsizlikler (T1), bilgi teknolojisi (IT) sistemlerinin sürekli güncellenme gerekliliği (T2) ve dijitalleşmeye bağlı siber güvenlik risklerinin artması (T3) olarak belirlenmiştir. Özellikle T1 kodu altında toplanan ifadeler, teknolojik dönüşümün tur operatörlerinin iş modellerini yeniden tanımladığını göstermektedir. Katılımcılar, çevrim içi rezervasyon platformları, dinamik fiyatlandırma algoritmaları ve dijital müşteri ilişkileri yönetimi araçlarının hızla değiştiğini vurgulamıştır. Bu durum, teknolojik altyapı yatırımlarının sürekliliğini ve dijital becerilerin stratejik bir zorunluluk haline geldiğini ortaya koymaktadır. T2 ve T3 kodları ise tur operatörlerinin teknolojik bağımlılığının arttıkça operasyonel

kırılganlıklarının da yükseldiğini göstermektedir. Sürekli sistem güncellemeleri, entegrasyon problemleri ve artan siber güvenlik tehditleri, firmaların dijitalleşme süreçlerinde karşılaştıkları temel risk alanları olarak tanımlanmıştır. Pazar türbülansı, müşteri davranışlarındaki ani değişimler, talep öngörüsündeki belirsizlikler ve pazar segmentasyonundaki dönüşümler aracılığıyla ortaya çıkan pazar istikrarsızlığını temsil etmektedir. Tur operatörleri, özellikle talebin sezonsal dalgalanmalar, ekonomik dalga etkileri ve küresel olaylar nedeniyle hızla değişebildiğini belirtmiştir. Bu tema kapsamında belirlenen alt temalar; müşteri davranışlarının değişkenliği ve talep öngörüsündeki belirsizlikler (P1) ile yeni pazarların ani ortaya çıkması (P2) olarak sınıflandırılmıştır. Katılımcılar, pandemi sonrası dönemde seyahat tercihlerinin kısa sürede yön değiştirdiğini, bu durumun klasik pazar tahminleme modellerini geçersiz kıldığını ifade etmiştir. Özellikle P1 kapsamında vurgulanan görüşlerde, müşteri profiline hızla değişmesi, paket turlar yerine bireysel ve tematik seyahat eğilimlerinin artması dikkat çekmiştir. P2 kodu altındaki bulgular ise, yeni destinasyonların hızla öne çıkması ve çevrim içi pazarların (örneğin çevrim içi tur platformları) yeni rekabet alanları yaratmasıyla ilgilidir. Bu bulgular, tur operatörlerinin pazar türbülansına yanıt verebilmek için esnek ürün geliştirme ve hızlı konumlandırma stratejileri geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir. Rekabet yoğunluğu teması, tur operatörlerinin faaliyet gösterdikleri pazarlarda artan rekabet baskısını ve pazar payı üzerindeki tehdit algılarını açıklamaktadır. Katılımcılar, sektördeki oyuncu sayısının artmasıyla birlikte fiyat savaşlarının ve kâr marjı daralmalarının kaçınılmaz hale geldiğini ifade etmiştir. Bu tema, rekabet ortamının dinamikliği (R1) ve yeni rakiplerin pazara girişini zorlaştıran agresif stratejilerin yaygınlaşması (R2) alt temaları altında ele alınmıştır. R1 kapsamındaki bulgular, tur operatörlerinin yoğun rekabet ortamında konumlarını koruyabilmek için agresif kampanyalar, esnek fiyatlandırma ve çevrim içi tanıtım stratejilerine yöneldiklerine işaret etmektedir. Bu süreçte özellikle dijital platformlarda rekabet, geleneksel fiyat rekabetinden daha çok görünürlük ve erişim rekabetine dönüşmüştür. R2 kodu altında toplanan ifadeler ise, büyük ölçekli firmaların pazara giriş engelleri yaratan stratejiler geliştirdiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, küçük ve orta ölçekli tur operatörlerinin pazar erişimini zorlaştırmakta, rekabet ortamını yoğun ve dengesiz hale getirmektedir. Sonuç olarak, rekabet yoğunluğu teması turizm sektöründe sürdürülebilir stratejik pozisyon elde etmenin giderek zorlaştığını, firmaların yalnızca operasyonel değil, aynı zamanda stratejik esneklik kapasitesine de ihtiyaç duyduklarını göstermektedir.

Tema–alt tema yapısının tamamlanmasının ardından, temaların yoğunluk ve dağılım örüntülerini ortaya koymak amacıyla kod frekansı grafiği ve kod-matris analizi uygulanmıştır.

Böylece, belirlenen stratejik yönelim ve çevresel türbülans temalarının katılımcılar arasında hangi düzeyde öne çıktığı sistematik biçimde değerlendirilmiştir.



Grafik 2.1. Stratejik Yönelim Ana Tema: Kod Frekans

Grafik 2.1’de görüldüğü gibi ilk kod frekans analizi, stratejik yönelim ana temasıdır. Frekans bulgularına göre, katılımcıların en fazla vurgu yaptığı stratejik yönelim türü *yenilik yönelimli stratejiler* olmuştur (%33, 45 kod). Yenilik teması altında yer alan ifadeler, tur operatörlerinin teknolojik dönüşüm, dijitalleşme ve hizmet inovasyonu alanlarında geliştirdikleri stratejileri yansıtmaktadır. Yenilik temasını hemen ardından *müşteri yönelimli stratejiler* izlemektedir (%32, 44 kod). Bu bulgu, müşteri memnuniyeti, sadakat yönetimi ve deneyim temelli hizmet stratejilerinin tur operatörlerinin öncelikli odak alanları arasında yer aldığını göstermektedir. Katılımcı ifadelerinde müşteri ilişkileri yönetimi, hizmet kalitesi ve kişiselleştirilmiş hizmet sunumu sıkça vurgulanmış; bu da müşteri yöneliminin rekabet avantajı elde etmede kritik bir unsur olarak değerlendirildiğini ortaya koymuştur. Üçüncü sırada yer alan maliyet/işsel yönelimli stratejiler (%23, 32 kod), işletme verimliliğini artırma, kaynak optimizasyonu ve maliyet düşürme odaklı stratejik davranışları temsil etmektedir. Katılımcıların maliyet yönetimine dair ifadeleri, özellikle belirsiz çevresel koşullarda sürdürülebilirliği koruma çabasını yansıtmaktadır. En düşük orana sahip olan rakip yönelimli stratejiler (%12, 16 kod) ise, sektörün dinamik rekabet yapısına rağmen yöneticilerin rakip analizine sınırlı bir stratejik önem atfettiğini göstermektedir. Bu bulgu, tur operatörlerinin daha çok kendi işsel kapasiteleri ve müşteri temelli stratejilere odaklandığını, rakip temelli konumlandırma stratejilerinin ise ikincil düzeyde kaldığına işaret etmektedir.

Kod frekanslı bulguları stratejik yönelim teması altında yer alan alt temalar katılımcılar arasında farklı yoğunluk düzeylerinde temsil edildiğini göstermiştir. Bulguları tur operatörlerinin öncelikli olarak yenilikçilik ve müşteri odaklılık alanlarında yoğunlaştığını, buna karşılık rakip temelli ve iş birliği odaklı stratejilere sınırlı vurgu yaptıklarını

göstermektedir. En yüksek frekansa sahip alt tema, “Yeni Dijital Teknolojilere Yatırım ve Süreçlerin Dönüştürülmesi” olmuştur (16 kod, %21,92). Bu bulgu, tur operatörlerinin dijital dönüşüm süreçlerini stratejik bir öncelik olarak gördüklerini ortaya koymaktadır. Katılımcılar, yapay zekâ, bulut bilişim, büyük veri analitiği ve otomasyon sistemlerinin sektörel rekabet gücünü artırmada belirleyici hale geldiğini vurgulamıştır. İkinci sırada, “Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti Odaklılık” teması yer almaktadır (11 kod, %15,07). Katılımcılar, müşteri memnuniyetini artırmak üzere hizmet süreçlerinin sürekli geliştirilmesi gerektiğini, kişiselleştirilmiş deneyim sunmanın rekabet avantajı yarattığını belirtmiştir. Bu vurgu, müşteri odaklılığın stratejik yönelim anlayışı içinde kalıcı bir öncelik kazandığını göstermektedir. Üçüncü ve dördüncü sıralarda yer alan “Kaynak Planlama ve Fiyatlandırma Optimizasyonu” ile “Maliyet Azaltma Stratejileri” temaları, eşit düzeyde temsil edilmiştir (10 kod, %13,70). Bu iki alt tema, yöneticilerin özellikle belirsiz ekonomik koşullar altında maliyet kontrolü, kaynak kullanımı ve fiyatlama esnekliğine stratejik önem atfettiklerini göstermektedir. Bunu “Müşteri Sadakati ve İlişki Yönetimi” alt teması izlemektedir (7 kod, %9,59). Katılımcılar, uzun vadeli müşteri ilişkilerinin sürdürülebilir gelir yaratımında önemli olduğunu belirtmiş; sadakat programları ve kişisel hizmet deneyimlerinin marka değeri oluşturduğunu ifade etmiştir. “Ürün ve Hizmet İnovasyonu” alt teması ise (6 kod, %8,22) yenilik yönelimli stratejilerin bir diğer bileşeni olarak öne çıkmıştır. Bu bulgu, yeni tur paketlerinin, dijital rezervasyon deneyimlerinin ve özgün hizmet içeriklerinin stratejik farklılaşma aracı olarak kullanıldığını göstermektedir. Daha düşük düzeyde temsil edilen temalar arasında “Rakip Analizi ve Rekabet İstihbaratı” (4 kod, %5,48) ve “Farklı Yazılım ve Sistemlerin Uyumlaştırılması ve Entegre Çalışması” (1 kod, %1,37) bulunmaktadır. Bu durum, tur operatörlerinin dış rekabet unsurlarını sistematik biçimde izleme konusuna görece daha az önem verdiklerini, bunun yerine içsel sistem verimliliğine ve müşteri temelli stratejilere ağırlık verdiklerini göstermektedir. Son olarak, “Rakip ürün ve hizmetlerden farklılaşma”, “Fiyatlandırma ve Konumlandırma Stratejisi” ve “Tedarik Zinciri ve İşbirliği Yönetimi” alt temaları bu analizde hiç temsil edilmemiştir (%0). Bu bulgu, tur operatörlerinin kısa vadeli rekabet taktiklerinden çok, uzun vadeli içsel gelişim stratejilerine odaklandığını göstermektedir (Tablo 2.13). Genel olarak değerlendirildiğinde, alt temalar düzeyinde en yüksek vurgu yenilikçilik ve müşteri deneyimi alanlarında yoğunlaşırken; rekabet ve tedarik zinciri temalarının düşük düzeyde temsil edilmesi, tur operatörlerinin stratejik yönelim tercihlerinin içsel güçlenme, dijital dönüşüm ve müşteri memnuniyeti ekseninde şekillendiğini ortaya koymaktadır.

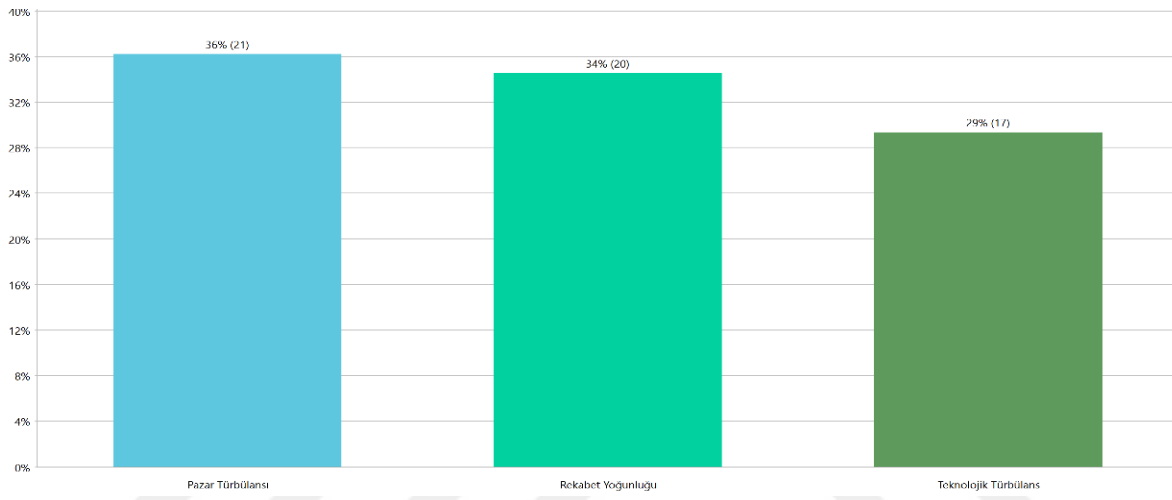
Tablo 2.13. Stratejik Yönelim Alt Tema: Kod Frekansları

Alt Tema	Yüzde (%)
Yeni Dijital Teknolojilere Yatırım ve Süreçlerin Dönüştürülmesi (Yapay zekâ, bulut bilişim, büyük veri vb., Yenilikçilik)	21,92
Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti Odaklılık (Tur operatörlerinin, müşteri memnuniyetini artırmak üzere hizmet süreçlerini sürekli)	15,07
Kaynak Planlama ve Fiyatlandırma Optimizasyonu	13,70
Maliyet Azaltma Stratejileri	13,70
Hedefli Pazar Segmentasyonu ve Ürün Çeşitlendirme (Tur operatörlerinin, farklı müşteri segmentlerine özgü çözümler geliştirerek)	10,96
Müşteri Sadakati ve İlişki Yönetimi (Sadık müşteri kitlesi oluşturmayı ve mevcut müşterilerle uzun vadeli bağ kurmayı hedefler)	9,59
Ürün ve Hizmet İnovasyonu	8,22
Rakip Analizi ve Rekabet İstihbaratı (Tur operatörlerinin, pazardaki rakiplerini yakından izleyerek stratejik kararlar almasını)	5,48
Farklı Yazılım ve Sistemlerin Uyumlaştırılması ve Entegre Çalışması (Veri Yönetimi ve Platformlar Arası Entegrasyon, Operasyonel)	1,37
Rakip ürün ve hizmetlerden ayırt edici özellikler sunarak müşteri gözünde farklılaşma yaratmayı amaçlayan yönelimler R3*	0
Fiyatlandırma ve Konumlandırma Strateji (Rekabet koşullarına uygun fiyat politikaları geliştirerek, pazar konumunu koruma ve güçlendirme odaklı)	0
Tedarik Zinciri ve İşbirliği Yönetimi	0

Çevresel türbülans teması kapsamında yürütülen kod frekans analizi, katılımcıların hangi çevresel faktörleri daha belirleyici gördüklerini ve stratejik karar alma süreçlerinde hangi unsurlara öncelik verdiklerini ortaya koymuştur. Bulgular, tur operatörlerinin çevresel türbülans algısında üç ana boyutun ön plana çıktığını göstermektedir: *pazar türbülansı, rekabet yoğunluğu ve teknolojik türbülans*. (Grafik 2.1). Bulgulara göre, en yüksek frekans oranı %36 (21 kod) ile pazar türbülansı boyutunda gözlenmiştir. Bu bulgu, yöneticilerin çevresel değişkenler arasında en fazla pazar dinamiklerine duyarlılık gösterdiklerini ve stratejik kararlarında pazar koşullarını temel aldıklarını ortaya koymaktadır. Katılımcılar, müşteri taleplerindeki ani değişimler, sezonsal dalgalanmalar, pazar segmentlerindeki hızlı dönüşümler ve talep öngörüsündeki belirsizliklerin karar alma süreçlerini doğrudan etkilediğini ifade etmiştir. Bu durum, tur operatörlerinin stratejik yönelimlerini belirlerken en çok pazarın değişken ve istikrarsız yapısını dikkate aldıklarını göstermektedir.

İkinci sırada yer alan rekabet yoğunluğu boyutu, toplam kodlamaların % 34'ünü (20 kod) oluşturmaktadır. Katılımcı ifadelerinde, pazarda artan rakip sayısı, fiyat baskısı, benzer hizmetlerin yaygınlaşması ve rekabetçi konumun korunması gerekliliği öne çıkmaktadır. Rekabetin yalnızca dışsal bir tehdit değil, aynı zamanda yenilikçi uygulamaları teşvik eden bir

unsur olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu bulgu, tur operatörlerinin rekabeti sürdürülebilir büyüme stratejilerinin önemli bir belirleyicisi olarak algıladıklarını göstermektedir. Üçüncü sırada yer alan teknolojik türbülans boyutu, toplam frekansın % 29'unu (17 kod) temsil etmektedir. Katılımcılar, teknolojik gelişmelerin iş modelleri, operasyonel süreçler ve hizmet kanalları üzerindeki dönüştürücü etkisini vurgulamıştır. Dijitalleşme, otomasyon ve yapay zekâ tabanlı sistemlere adaptasyonun zorunluluğu sıkça dile getirilmiş; aynı zamanda bu hızlı dönüşümün siber güvenlik, veri yönetimi ve yatırım maliyetleri bakımından belirsizlikler yarattığı belirtilmiştir (Grafik 2.2.).



Grafik 2.2. Çevresel Türbülans Ana Tema: Kod Frekans

Tablo 2.14' te gösterildiği gibi alt temalar düzeyinde yapılan analiz, çevresel türbülansın tur operatörleri açısından nasıl algılandığını ve hangi çevresel faktörlerin karar alma süreçlerinde daha etkili olduğunu ayrıntılı biçimde ortaya koymuştur. Bulgular, çevresel türbülansın alt boyutlarının katılımcı ifadelerinde farklı yoğunluk düzeylerinde temsil edildiğini göstermektedir.

Tablo 2.14. Çevresel Türbülans Alt Tema: Kod Frekansları

Alt Temalar	Yüzde (%)
Misafir / Müşteri davranışlarının değişkenliği, talep öngörüsündeki belirsizlikler, sezonsal dalgalanmalar ve pazar segmentasyonundaki ani dönüşümler.	37,5
Pazarda artan oyuncu sayısı, fiyat savaşları ve pazar payı üzerindeki baskılarla oluşan rekabet ortamının dinamikliği	33,3
Tur operatörlerinin iş modellerini, altyapılarını ve hizmet kanallarını etkileyen teknolojik değişimlerin hızı ve belirsizliği	20,8
Yeni pazarların ani ortaya çıkması	4,2
IT sistemlerinin sürekli güncellenme zorunluluğu	4,2
Dijitalleşme kaynaklı siber güvenlik risklerinin artması	0
Yeni rakiplerin pazara girişini zorlaştıran agresif stratejilerin yaygınlaşması	0

Tablo 2.14' e göre alt temalar düzeyinde yapılan analiz, çevresel türbülansın tur operatörleri açısından nasıl algılandığını ve hangi çevresel faktörlerin karar alma süreçlerinde daha etkili olduğunu ayrıntılı biçimde ortaya koymuştur. Bulgular, çevresel türbülansın alt boyutlarının katılımcı ifadelerinde farklı yoğunluk düzeylerinde temsil edildiğini göstermektedir. En yüksek frekans değeri %37,5 (9 kod) ile misafir ve müşteri davranışlarının değişkenliği, talep öngörüsündeki belirsizlikler, sezonsal dalgalanmalar ve pazar segmentasyonundaki ani dönüşümler temasına aittir. Bu sonuç, pazarın hızlı değişen doğasının tur operatörlerinin stratejik karar alma süreçlerinde belirleyici bir etken olduğunu göstermektedir. Katılımcılar, talep belirsizliğinin fiyatlama, kapasite planlama ve ürün çeşitlendirme stratejilerini doğrudan etkilediğini ifade etmiştir. İkinci sırada % 33,3 (8 kod) ile pazarda artan oyuncu sayısı, fiyat savaşları ve pazar payı üzerindeki baskılarla oluşan rekabet ortamının dinamikliği teması yer almaktadır. Bu bulgu, rekabetin yoğunluğu ve agresif fiyat politikalarının turizm işletmeleri üzerinde baskı yarattığını, aynı zamanda yenilikçi stratejileri tetikleyen bir unsur olarak algılandığını göstermektedir. Katılımcılar, rekabet koşullarının yalnızca dışsal tehdit olarak değil, aynı zamanda stratejik farklılaşmayı teşvik eden bir unsur olarak değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Üçüncü sırada % 20,8 (5 kod) ile tur operatörlerinin iş modellerini, altyapılarını ve hizmet kanallarını etkileyen teknolojik değişimlerin hızı ve belirsizliği teması yer almaktadır. Katılımcılar, teknolojik yeniliklerin sektörel yapıyı hızla dönüştürdüğünü, dijitalleşme sürecinin operasyonel verimliliği artırmakla birlikte sürekli adaptasyon gerektirdiğini belirtmiştir. Bu durum, teknolojik türbülansın hem bir fırsat hem de bir risk olarak algılandığını ortaya koymaktadır. Daha düşük düzeyde temsil edilen temalar arasında yeni pazarların ani ortaya çıkması (% 4,2, 1 kod) ve IT sistemlerinin sürekli güncellenme zorunluluğu (% 4,2, 1 kod) bulunmaktadır. Bu bulgu, tur operatörlerinin yeni pazar fırsatlarını değerlendirme eğiliminde olduklarını ancak bu süreçlerin stratejik öncelik düzeyinde henüz sınırlı yer tuttuğunu göstermektedir. Dijitalleşme kaynaklı siber güvenlik riskleri ile yeni rakiplerin pazara girişini zorlaştıran agresif stratejiler ise katılımcı ifadelerinde hiç temsil edilmemiştir. Bu durum, sektörde teknolojik tehditlerin ve giriş engellerine yönelik stratejilerin henüz sistematik biçimde ele alınmadığı biçiminde düşünülmektedir.

Ana ve alt tema düzeyindeki bulguların ardından, katılımcıların ifadelerinde bu temaların hangi düzeyde öne çıktığını ve dağılım farklılıklarını ortaya koymak amacıyla kod-matris analizi yapılmıştır. Bu analiz, stratejik yönelim ve çevresel türbülans faktörlerinin bireysel ve tematik yoğunluk düzeylerini karşılaştırmalı biçimde değerlendirmeyi mümkün kılmıştır. Kod-matris analizi, stratejik yönelim temaları ile çevresel türbülans boyutları

arasındaki ilişki yoğunluğunu görselleştirerek temalar arası etkileşim düzeylerini ortaya koymuştur. Analiz sonucunda, matris üzerindeki karelerin büyüklüğü, ilgili kodun katılımcı ifadelerinde kaç kez tekrarlandığını ve dolayısıyla o temanın diğer temalarla olan ilişki düzeyini göstermektedir. Kare büyüklüğü arttıkça, katılımcıların o temalar arasındaki bağlantıyı daha güçlü şekilde vurguladığı anlaşılmaktadır. İlk kod matris çalışması stratejik yönelimler, çevresel türbülans ve performans ilişkisini anlamaya yönelik yapılmıştır.

Stratejik yönelim ve çevresel türbülans temaları arasında en güçlü ilişki *yenilik yönelimli stratejiler*, *Pazar türbülansı* ile *performans* arasında gözlenmiştir. Bu bulgu, yöneticilerin değişken pazar koşullarına uyum sağlamak için inovasyona ve müşteri memnuniyetine odaklanan stratejik yönelim biçimlerini ön plana çıkardıklarını göstermektedir. Pazar talebindeki belirsizliklerin, hizmet çeşitlendirmesi ve dijitalleşme odaklı yenilik stratejilerini teşvik ettiği anlaşılmaktadır. Maliyet yönelimli stratejiler de çevresel türbülansla belirgin ilişki göstermiştir. Özellikle rekabet yoğunluğu karşısında maliyet kontrolü ve fiyat optimizasyonu gibi içsel stratejilerin önem kazandığı görülmüştür. Katılımcılar, artan rekabet baskısına karşı operasyonel verimliliği artırma, maliyetleri düşürme ve kaynakları daha etkin kullanma eğiliminde olduklarını ifade etmiştir. *Rakip yönelimli stratejiler ile rekabet yoğunluğu* arasında orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Bu bulgu, yöneticilerin rakiplerin davranışlarını izlediklerini ancak stratejik tepkilerini doğrudan rakip hareketlerine göre şekillendirmek yerine, kendi yenilik kapasiteleri üzerinden konumlandıklarını göstermektedir. *Teknolojik türbülans ise özellikle yenilik yönelimli stratejiler* ile bağlantılı olarak öne çıkmıştır. Katılımcılar, teknolojik değişimin hızına ayak uydurabilmek için dijitalleşme, veri yönetimi ve otomasyon süreçlerini stratejik öncelik alanlarına dahil ettiklerini vurgulamıştır. Ancak, teknolojik değişimin maliyet ve adaptasyon riskleri nedeniyle, bu ilişkinin diğer temalara kıyasla daha sınırlı yoğunlukta olduğu görülmektedir.

Kod-matris analizinin bir diğer bulgusu, *performans algısının stratejik yönelimlerle güçlü biçimde ilişkilendiğini* göstermektedir. En büyük karelerin *performans ile müşteri*, *yenilik ve maliyet yönelimleri arasında* yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin işletme performansını doğrudan müşteri memnuniyeti, yenilik kapasitesi ve maliyet etkinliği üzerinden değerlendirdikleri biçiminde yorumlanabilir. Çevresel türbülans boyutları açısından değerlendirildiğinde, *pazar türbülansı performansla en güçlü ilişki* gösteren değişkendir. Katılımcılar, talep dalgalanmaları, müşteri davranışlarındaki değişkenlik ve sezonsal belirsizliklerin işletme performansını doğrudan etkilediğini vurgulamıştır. Rekabet yoğunluğu da performans üzerinde belirli bir baskı unsuru olarak öne çıkmakta, ancak yöneticiler bu baskıyı inovasyon ve müşteri bağlılığı stratejileriyle dengelemeye çalışmaktadır. Teknolojik

türbölans ile performans arasındaki ilişki orta düzeydedir. Teknolojik yeniliklerin operasyonel verimliliği artırdığı, ancak aynı zamanda maliyet, eğitim ve adaptasyon açısından belirsizlik yarattığı belirtilmiştir. Bu nedenle, teknolojik dönüşümün performansa katkısı yöneticiler tarafından hem fırsat hem risk unsuru olarak değerlendirilmiştir. Aşağıda göze çarpan bulgulara ilişkin görüşme metinlerinden seçilmiş örnek ifadeler yer verilmiştir (Tablo 2.15).



Tablo 2.15. Katılımcı İfadelerinden Örnekler

Ana Temalar	En Yüksek Alt Tema İlişkileri	Temsili Katılımcı İfadesi (Yarı Yapılandırılmış Görüşmelerden)	Yorum
Stratejik Yönelim – Çevresel Türbülans	Yenilik Yönelimli & Pazar Türbülansı	“Pazar o kadar hızlı değişiyor ki; ayakta kalmak için sürekli yeni ürün denemek, dijital sistemleri yenilemek zorunda kalıyoruz.” (K4)	Pazar talebindeki belirsizlikler, yöneticileri yenilik ve dijital dönüşüm odaklı stratejiler geliştirmeye yönlendirmektedir.
Stratejik Yönelim – Çevresel Türbülans	Müşteri Yönelimli & Pazar Türbülansı	“Müşterinin talebi bir sezonda üç kez değişebiliyor, o yüzden hizmet paketlerimizi anlık olarak revize ediyoruz.” (K2)	Müşteri davranışlarındaki dalgalanmalar, tur operatörlerinin çevik ve müşteri merkezli stratejiler benimsemelerine neden olmaktadır.
Stratejik Yönelim – Performans	Müşteri Yönelimli & Performans	“Müşteri memnuniyetini ölçmeden performanstan bahsetmek mümkün değil. Sadık müşteri bizim en büyük göstergemiz.” (K5)	Katılımcılar, performansı finansal çıktılardan çok müşteri memnuniyeti ve bağlılığı üzerinden değerlendirmektedir.
Stratejik Yönelim – Performans	Yenilik Yönelimli & Performans	“Yeni yazılım sistemlerine yatırım yapınca hem hata oranı düştü hem satış süresi kısaldı, bu da performansı doğrudan artırdı.” (K1)	Yenilik odaklı stratejiler, operasyonel verimlilik ve süreç iyileştirmeleri üzerinden performansa olumlu yansımaktadır.
Çevresel Türbülans – Performans	Pazar Türbülansı & Performans	“Talep bir anda düşebiliyor, bu da satış ekibini ve bütçeyi doğrudan etkiliyor. Belirsizliği yönetmek performansın anahtarı.” (K3)	Pazar türbülansı, talep öngörüsündeki belirsizlikler nedeniyle performans üzerinde doğrudan belirleyici bir rol oynamaktadır.
Çevresel Türbülans – Performans	Rekabet Yoğunluğu & Maliyet Yönelimli	“Fiyat baskısı arttıkça marjlarımız daralıyor, o yüzden performansı korumak için maliyetleri çok daha sıkı izliyoruz.” (K6)	Rekabet baskısı, yöneticileri maliyet kontrolü ve kaynak verimliliği stratejilerine yöneltmektedir.
Çevresel Türbülans – Performans	Teknolojik Türbülans & Yenilik Yönelimli	“Teknolojiye ayak uydurmak hem fırsat hem risk; geç kalırsak performans düşüyor, erken girersek maliyet yükseliyor.” (K8)	Teknolojik türbülans, performansı hem artırma hem de risk oluşturma potansiyeli taşımaktadır.

Kod matris çalışması alt temalar arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik yapılmıştır (Görsel 2.3).



Görsel 2.3. Alt Temalar İlişisine Ait Kod-Matris Analizi

Kod-matris analizinin alt tema düzeyindeki bulguları (Görsel 2.3.), çevresel türbülans ve stratejik yönelim alt bileşenlerinin uzmanlar arasında nasıl farklılaştığını ayrıntılı biçimde göstermektedir. Analiz sonucunda, en yüksek kod yoğunluğuna sahip alt temaların “Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti Odaklılık”, “Yeni Dijital Teknolojilere Yatırım ve Süreçlerin Dönüştürülmesi” ve “Kaynak Planlama ve Fiyatlandırma Optimizasyonu” olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık, “Fiyatlandırma ve Konumlandırma Stratejisi”, “Tedarik Zinciri ve İş birliği Yönetimi” ve “Yeni Rakiplerin Pazara Girişi” alt temaları ise en düşük kod yoğunluğuna sahip alanlar arasında yer almıştır. Müşteri deneyimi ve memnuniyeti odaklılık, sekiz katılımcının neredeyse tamamında yüksek kodlama oranına ulaşarak stratejik yönelimlerin merkezinde yer almıştır. Katılımcılar, müşteri memnuniyetini yalnızca hizmet kalitesiyle değil, aynı zamanda uzun vadeli sadakat ve marka bağlılığıyla ilişkilendirmiştir. Bir katılımcı, “Müşteri memnuniyeti bizim en güçlü performans göstergemiz; tatmin oranı düştüğünde tüm sistem etkileniyor.” (K 3) ifadesiyle bu durumu açıkça vurgulamıştır. Bu bulgu, performans algısının doğrudan müşteri temelli bir değerlendirme yapısıyla şekillendiğini göstermektedir. Benzer biçimde, yeni dijital teknolojilere yatırım ve süreçlerin dönüştürülmesi alt teması da yüksek kod yoğunluğuna sahiptir. Katılımcıların çoğu, yapay zekâ, bulut bilişim ve otomasyon sistemlerinin operasyonel süreçlerde verimlilik sağladığını, ancak adaptasyon sürecinde zorluklar yaşandığını belirtmiştir. “Yeni sistemlere geçmek performansı artırıyor ama öğrenme süreci hem zaman hem maliyet kaybı yaratıyor.” (K 6) ifadesi bu dengeyi göstermektedir. Bu alt tema, teknolojik türbülansla yenilik yönelimi arasındaki çift yönlü ilişkiyi temsil etmektedir. Kaynak planlama ve fiyatlandırma optimizasyonu, çevresel türbülans koşullarında maliyet yönelimli stratejilerin en belirgin yansıması olarak öne çıkmıştır. Katılımcılar, artan rekabet baskısı karşısında maliyet kontrolü ve verimlilik odaklı stratejilerin işletme sürdürülebilirliği için kritik önem taşıdığını vurgulamıştır. Bir katılımcı, “Fiyat rekabetine girmek yerine iç süreçleri iyileştirerek maliyeti düşürmek performansı korumanın en etkili yolu.” (K8) şeklinde ifade etmiştir. Rakip analizi ve rekabet istihbaratı teması orta düzeyde kod yoğunluğuna sahiptir. Katılımcılar, rakiplerin fiyat politikalarını ve ürün stratejilerini izlediklerini, ancak doğrudan taklit etmek yerine kendi yenilik kapasiteleriyle farklılaşmayı tercih ettiklerini belirtmiştir. “Rakipleri izliyoruz ama aynı stratejiyi uygulamak bizi öne çıkarmaz.” (K 4) ifadesi bu eğilimi yansıtmaktadır.

Çevresel türbülans alt temaları arasında en yüksek yoğunluk “Misafir/Müşteri Davranışlarının Değişkenliği ve Talep Belirsizliği” temasında görülmüştür. Katılımcılar, talep öngörüsündeki zorlukların turizm sektöründeki belirsizliği artırdığını, özellikle sezon bazlı dalgalanmaların planlama süreçlerini zorlaştırdığını belirtmiştir. “Bir sezonda üç kez talep yönü

değişebiliyor; programları buna göre anlık revize ediyoruz.” (K 2) ifadesi bu durumu örneklemektedir. Buna karşılık, yeni rakiplerin pazara girişi ve dijitalleşme kaynaklı siber güvenlik riskleri temalarının çok düşük düzeyde kodlandığı görülmüştür. Katılımcılar bu unsurları genel farkındalık düzeyinde değerlendirmiş, ancak bunların doğrudan stratejik yönelimlerini etkileyen bir unsur gibi algılamamıştır. Katılımcılar, talep dalgalanmaları, müşteri davranışlarındaki hızlı değişimler ve sezonsal öngörüsüzlüklerin işletme performansını doğrudan etkilediğini ifade etmiştir. Bir katılımcı bu durumu şu şekilde açıklamıştır: “Talep bir anda düşebiliyor ya da beklenmedik şekilde artıyor. Bu dalgalanmalar bütçeyi, planlamayı ve insan kaynağını aynı anda etkiliyor.” (K 2). Bu bulgu, pazar türbülansının özellikle satış, rezervasyon ve mali performans üzerinde kısa vadeli dalgalanmalara neden olduğunu göstermektedir. Rekabet yoğunluğu da performans üzerinde belirleyici bir dışsal baskı unsuru olarak öne çıkmıştır. Katılımcıların çoğu, yoğun fiyat rekabeti ve yeni pazar oyuncularının agresif stratejilerinin kâr marjlarını düşürdüğünü, bunun da performansı olumsuz etkilediğini belirtmiştir. “Rekabet çok sert; fiyat indirimi yapmadan müşteri tutmak neredeyse imkânsız. Bu da kârlılığı doğrudan düşürüyor.” (K 5) ifadesi bu durumu desteklemektedir. Ancak bazı katılımcılar, rekabetin aynı zamanda yenilikçi çözümleri ve süreç iyileştirmelerini teşvik ettiğini, dolayısıyla uzun vadede performansa olumlu katkı sağlayabildiğini vurgulamıştır. Teknolojik türbülans ile performans arasındaki ilişki ise çift yönlü bir nitelik taşımaktadır. Katılımcılar, yeni teknolojilerin entegrasyonunun operasyonel süreçleri hızlandırdığını ve hataları azalttığını, dolayısıyla performansı artırdığını ifade etmiştir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Tez çalışmasının temel amacı, yöneticilerin çeşitli çevresel türbülans koşulları karşısında benimsedikleri stratejik yönelim algılarını tur operatörleri örneği üzerinden incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, stratejik yönelimlerin yöneticilerin performans algılarıyla nasıl ilişkilendirilebileceğine dair bir değerlendirme yapılmakta ve çevresel değişkenlerin stratejik düşünme biçimleri üzerindeki etkisi anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda çalışma, turizm sektörünün dinamik yapısı içinde, çevresel değişkenlerin stratejik düşünme süreçleri üzerindeki yansımalarını yöneticilerin algıları üzerinden yorumlamaktadır. Araştırma kapsamını, Türkiye’de faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası ölçekteki tur operatörlerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticiler oluşturmuştur. Katılımcılar, çevresel belirsizlik koşullarında stratejik karar alma süreçlerinde doğrudan rol alan profesyoneller arasından seçilmiş, bu sayede yönetsel algıların sektörel gerçeklikle bütünleşik biçimde incelenmesi amaçlanmıştır. Yöntemsel olarak karma bir araştırma deseni benimsenmiş; nicel aşamada çevresel türbülans faktörleri ile stratejik yönelim kriterlerinin göreceli önem düzeyleri SWARA yöntemiyle belirlenmiş, nitel aşamada ise yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla yöneticilerin stratejik tercihlerine ilişkin algı ve gerekçeleri tematik analiz yoluyla değerlendirilmiştir. Bu tasarım, çevresel türbülansın ölçülebilir önceliklerini yönetsel algıların derinlemesine yorumuyla ilişkilendirme olanağı sağlamıştır. Araştırma bulguları ve genel sonuçlar şunlardır:

SWARA analizi sonucunda, yedi ana kriter (müşteri, rakip, yenilik, maliyet/işsel yönelim; teknolojik, pazar ve rekabet türbülansı) ve on dokuz alt kriterden oluşan nihai listeye ulaşılmıştır. Analiz, çevresel türbülans koşullarının tur operatörlerinin stratejik yönelim tercihleri üzerindeki farklı etkilerini ortaya koymuştur. Bulgular, stratejik yönelimlerin çevresel değişkenlerin niteliğine göre yeniden biçimlendiğini göstermektedir. Teknolojik türbülans (T1) koşullarında tur operatörlerinin en yüksek oranda (%50) yenilik odaklı stratejilere yöneldikleri görülmüştür. Bu stratejik yönelim, dijital dönüşüm, teknoloji yatırımları ve hizmet inovasyonunu önceliklendiren yaklaşımları kapsamaktadır. (Calantone, 2003)’nın da belirttiği gibi teknolojik türbülans arttıkça yenilik stratejileri de artmalıdır. Yeniliği takiben, işletmelerin %25 oranında rakip odaklı, %16,67’ i oranında müşteri odaklı ve %8,33 oranında maliyet/işsel yönelimli stratejiler benimsedikleri belirlenmiştir. Bu bulgu, teknolojik belirsizlik ortamında rekabet avantajının korunmasında yenilikçiliğin temel belirleyici olduğunu göstermektedir. Bu dağılım, teknolojik belirsizlik koşullarında rekabet avantajının korunmasında yenilikçiliğin baskın bir stratejik yönelim olarak öne çıktığını ve diğer stratejik yönelimlerin yenilik eksenli

biçimde ikincil konumda şekillendiğini göstermektedir (Calantone, 2003; Teece, 2007). IT sistemlerinin sürekli güncellenme zorunluluğu (T2) durumunda, işletmelerin çok daha yüksek oranda (%75) yenilik odaklı stratejilere yöneldikleri tespit edilmiştir. Bu stratejiler, dijital altyapıların modernizasyonu, sistem entegrasyonu ve süreçlerin otomasyonuna odaklanmaktadır. Buna ek olarak, %16,67 oranında maliyet/işsel yönelim ve %8,33 oranında rakip yönelimli stratejiler yenilikçi yaklaşımları destekleyen tamamlayıcı eğilimler olarak değerlendirilmiştir. Bu sonuç, dijitalleşme sürecinin gerektirdiği sürekli adaptasyonun işletmeleri teknoloji temelli stratejilere yönlendirdiğini ortaya koymaktadır. Dijitalleşmeye bağlı siber güvenlik riskleri (T3) karşısında, tur operatörlerinin büyük ölçüde (%75) yenilik odaklı stratejilere yöneldikleri, %25 oranında ise maliyet/işsel yönelimli stratejiler geliştirdikleri belirlenmiştir. Bu bulgu, dijital tehditlerin arttığı ortamlarda işletmelerin güvenli dijital altyapı oluşturma ve sistem bütünlüğünü koruma odaklı stratejik yönelimler sergilediklerini göstermektedir. Bu çalışmada yazarlar, dijitalleşmenin geleneksel “IT = destek fonksiyonu” anlayışını aşarak, IT stratejisi ile iş stratejisinin birleşik — yani “dijital iş stratejisi olması gerektiğini savunuyor. Böylece dijital teknolojilerin, operasyonel verimlilikten öte stratejik değer ve rekabet avantajı yaratma potansiyeli taşıdığı vurgulanıyor (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou & Venkatraman, 2013). Pazar türbülansı boyutunda, müşteri davranışlarındaki değişkenlik, talep belirsizlikleri ve sezonsal dalgalanmalar karşısında tur operatörlerinin en yüksek oranda (%50) müşteri odaklı stratejilere yöneldikleri saptanmıştır. %25 oranında yenilik odaklı, %16,67 oranında rakip odaklı ve %8,33 oranında maliyet/işsel yönelimli stratejiler ise müşteri temelli yaklaşımları destekleyici nitelikte bulunmuştur. Bu sonuç, pazar dinamiklerinin hızla değiştiği koşullarda müşteri memnuniyeti, sadakati ve deneyimi artırmanın stratejik öncelik haline geldiğini göstermektedir. Yeni pazarların ani ortaya çıkması (P2) durumunda, işletmelerin %41,67 oranında rakip odaklı, %33,33 oranında yenilik odaklı ve %25 oranında müşteri odaklı stratejileri tercih ettikleri belirlenmiştir. Bu bulgu, yeni pazar fırsatları karşısında işletmelerin farklılaşma, rekabet istihbaratı ve pazar konumlandırmasına ağırlık verdiklerini göstermektedir. Rekabet yoğunluğu (R1) koşullarında, pazarda artan oyuncu sayısı ve fiyat baskıları karşısında tur operatörlerinin büyük ölçüde (%66,67) rakip yönelimli stratejilere yöneldikleri görülmüştür. %25 oranında müşteri odaklı ve %8,33 oranında maliyet/işsel yönelimli stratejiler ise rekabet stratejilerini destekleyici bir yapı sergilemiştir. Bu sonuç, yoğun rekabet ortamında farklılaşma, fiyatlandırma ve konumlandırma odaklı stratejilerin ön plana çıktığını göstermektedir. Son olarak, yeni rakiplerin pazara girişini zorlaştıran agresif stratejiler (R2) karşısında işletmelerin en yüksek oranda (%50) maliyet/işsel yönelimli stratejilere başvurdukları belirlenmiştir. %25 oranında rakip odaklı, %16,67 oranında müşteri odaklı ve

%8,33 oranında yenilik odaklı stratejiler bu yaklaşımı destekleyen tamamlayıcı eğilimler olarak görülmüştür. Bu bulgu, rekabet baskısının arttığı ortamlarda işletmelerin kaynak verimliliği, maliyet kontrolü ve operasyonel iş birliğine yöneldiklerini göstermektedir. (Porter,1980) Genel olarak, SWARA bulguları tur operatörlerinin çevresel türbülans türlerine göre stratejik yönelimlerini yeniden yapılandırdıklarını ortaya koymaktadır. Teknolojik türbülans yenilik stratejilerini, pazar türbülansı müşteri odaklı yaklaşımları, rekabet yoğunluğu ise rakip ve maliyet temelli stratejileri ön plana çıkarmaktadır.

Tematik analiz sonucunda, tur operatörlerinin stratejik yönelim algıları dört ana tema altında sınıflandırılmıştır: müşteri yönelimli, rakip yönelimli, yenilik yönelimli ve maliyet/işsel yönelimli stratejiler. Tur operatörlerinin stratejik yönelimlerinin ilk ana teması müşteri yönelimli stratejilerdir. Bu tema, işletmelerin rekabet avantajı sağlamak ve sürdürülebilir büyüme elde etmek amacıyla müşteri deneyimi ve memnuniyeti odaklı bir yönetim anlayışı benimsemelerini ifade etmektedir. Alt temalar incelendiğinde, müşteri deneyimi ve memnuniyeti odaklılık (M1) öne çıkmaktadır. Bu yönelim, hizmet süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi ve misafir memnuniyetinin artırılması çabalarını kapsamaktadır. Müşteri sadakati ve ilişki yönetimi (M2), mevcut müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurma ve müşteri yaşam boyu değerini artırma hedeflerini temsil ederken; hedefli pazar segmentasyonu ve ürün çeşitlendirme (M3), farklı müşteri gruplarına özgü çözümler geliştirerek pazar payını artırma stratejilerine işaret etmektedir. Genel olarak müşteri yönelimi, tur operatörlerinin pazardaki belirsizliklere karşı müşteri memnuniyetini rekabet avantajının temel belirleyicisi olarak konumlandıklarını göstermektedir. Literatürde müşteri yönelimli işletmelerin çevresel belirsizlik koşullarında müşteri ihtiyaçlarını daha doğru analiz ederek hizmet kalitesini artırdıkları, bu sayede müşteri sadakati ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde ettikleri vurgulanmaktadır (Narver vd., 1990; Jaworski vd.,1993; Morgan vd., 2009).

Rakip yönelimli stratejiler, işletmelerin rekabet ortamını analiz etme, rakip hareketlerini izleme ve bu analizlere dayalı stratejik kararlar geliştirme kapasitesini ifade etmektedir. Bu yönelim, pazarın dinamik yapısına uyum sağlama ve rekabet avantajını koruma çabalarını yansıtmaktadır (Day vd., 1988). Alt temalar arasında rakip analizi ve rekabet istihbaratı (R1) ön plana çıkmakta; işletmelerin rakiplerinin stratejilerini sistematik biçimde izleyerek kendi stratejik kararlarını şekillendirdiklerini göstermektedir. Fiyatlandırma ve konumlandırma stratejisi (R2), rekabet koşullarına uygun fiyat politikaları geliştirerek pazar konumunu güçlendirme çabalarını; rakip ürün ve hizmetlerden farklılaşma (R3) ise müşteri gözünde benzersiz değer önerileri yaratma arayışını temsil etmektedir. Bu üç alt tema birlikte

değerlendirildiğinde, rakip yöneliminin tur operatörleri açısından stratejik çeviklik ve farkındalık geliştirme boyutlarında sınırlı ama önemli bir rol oynadığı görülmektedir.

Yenilik yönelimli stratejiler, tur operatörlerinin değişen teknolojik ve çevresel koşullara uyum sağlayarak yenilik kapasitesini stratejik bir avantaj alanı olarak değerlendirdiklerini göstermektedir. Bu tema, dijital dönüşüm, hizmet inovasyonu ve süreç yenileme yaklaşımlarını kapsamaktadır. Alt temalar arasında ürün ve hizmet inovasyonu (Y1), işletmelerin yeni tur paketleri, hizmet modelleri veya deneyim bileşenleri geliştirme çabalarını temsil etmektedir. Yeni dijital teknolojilere yatırım ve süreçlerin dönüştürülmesi (Y2), yapay zekâ, bulut bilişim ve büyük veri uygulamalarının iş süreçlerine entegrasyonunu; farklı yazılım ve sistemlerin uyumlaştırılması ve entegre çalışması (Y3) ise veri yönetimi ve operasyonel sistemlerin bütünleştirilmesini içermektedir. Bu bulgular, yenilik yöneliminin tur operatörleri için yalnızca teknolojik bir zorunluluk değil, aynı zamanda stratejik sürdürülebilirlik aracı haline geldiğine dair ipuçları sunmaktadır (Teece, 2007).

Maliyet/içsel yönelimli stratejiler, işletmelerin kaynak verimliliği sağlama, maliyet kontrolü ve operasyonel esneklik geliştirme amacıyla uyguladıkları iç süreç stratejilerini kapsamaktadır. Alt temalar arasında maliyet azaltma stratejileri (İ1), gereksiz harcamaların minimize edilmesini ve maliyet liderliği hedefini; tedarik zinciri ve işbirliği yönetimi (İ2), stratejik ortaklıklar yoluyla operasyonel etkinlik sağlamayı; kaynak planlama ve fiyatlandırma optimizasyonu (İ3) ise üretim kapasitesi, maliyet yapısı ve fiyatlandırma kararları arasındaki dengeyi ifade etmektedir. Bu temalar birlikte değerlendirildiğinde, tur operatörlerinin özellikle belirsiz çevresel koşullarda içsel verimlilik ve maliyet etkinliği üzerinde yoğunlaştıkları anlaşılmaktadır (Porter, 1985). Porter' a (1985) göre işletmeler, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için maliyetleri sistematik biçimde kontrol altına almak, iç süreç verimliliğini artırmak ve operasyonel faaliyetleri rakiplerine kıyasla daha düşük maliyetle yürütebilir hâle getirmek zorundadır.

Katılımcı görüşlerine dayalı tematik analiz, çevresel türbülansın turizm sektöründe üç temel boyutta şekillendiğini ortaya koymuştur: teknolojik türbülans, pazar türbülansı ve rekabet yoğunluğu. Teknolojik türbülans, dijitalleşmenin hızına bağlı olarak iş modelleri, hizmet kanalları ve operasyonel süreçlerin dönüşümünü ifade etmektedir. Alt temalar; teknolojik değişimlerin hızına bağlı belirsizlik (T1), IT sistemlerinin sürekli güncellenme gerekliliği (T2) ve dijitalleşmeye bağlı siber güvenlik risklerinin artması (T3) biçiminde tanımlanmıştır. Katılımcılar, teknolojik dönüşümün rekabet avantajı sağlarken aynı zamanda operasyonel kırılganlık yarattığını vurgulamıştır. Pazar türbülansı, müşteri davranışlarındaki hızlı değişim, talep belirsizlikleri ve pazar segmentasyonundaki dönüşümleri içermektedir. Alt temalar

arasında müşteri davranışlarının değişkenliği ve talep öngörüsündeki belirsizlik (P1) ile yeni pazarların ani ortaya çıkması (P2) öne çıkmıştır. Bulgular, pandemi sonrası dönemde müşteri profilindeki dönüşümün, klasik pazar tahmin modellerini geçersiz kıldığını göstermektedir. Rekabet yoğunluğu, artan oyuncu sayısı ve agresif stratejiler sonucu oluşan pazar baskılarını açıklamaktadır. Alt temalar, rekabet ortamının dinamikliği (R1) ve yeni rakiplerin pazara girişini zorlaştıran agresif stratejiler (R2) olarak belirlenmiştir. Katılımcılar, rekabetin yalnızca dışsal bir tehdit değil, aynı zamanda yenilik ve çeviklik gerektiren bir fırsat alanı olarak değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Kod frekans analizine göre, katılımcıların en sık vurguladığı stratejik yönelim yenilik yönelimli stratejilerdir (%33, 45 kod); bunu müşteri yönelimli stratejiler (%32, 44 kod) izlemektedir. Maliyet/içsel yönelimli stratejiler (%23, 32 kod) verimlilik ve kaynak kullanımı odaklı bir yaklaşımı temsil ederken, rakip yönelimli stratejiler (%12, 16 kod) en düşük oranda ifade edilmiştir. Alt tema düzeyinde en yüksek frekansa sahip kod “Yeni Dijital Teknolojilere Yatırım ve Süreçlerin Dönüştürülmesi” (16 kod, %21,9) olurken; “Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti Odaklılık” (11 kod, %15,1) ve “Kaynak Planlama ve Fiyatlandırma Optimizasyonu” (10 kod, %13,7) onu takip etmiştir. Bu bulgular, tur operatörlerinin stratejik yönelimlerinin merkezinde dijital dönüşüm, müşteri memnuniyeti ve maliyet etkinliği kavramlarının yer aldığını göstermektedir. Dışsal rekabet temaları görece düşük frekansta temsil edilmiştir. Bu durum, işletmelerin kısa vadeli rekabet taktiklerinden ziyade uzun vadeli içsel gelişim, yenilik ve müşteri deneyimi stratejilerine ağırlık verdiklerini ortaya koymaktadır. Genel olarak, tematik analiz bulguları tur operatörlerinin çevresel türbülans karşısında yenilikçilik, müşteri deneyimi ve içsel verimlilik ekseninde stratejik yönelim gösterme eğilimlerine işaret etmektedir.

Çevresel türbülans teması kapsamında yürütülen kod frekans analizi, katılımcıların hangi çevresel faktörleri daha belirleyici gördüklerini ve stratejik karar alma süreçlerinde hangi unsurlara öncelik verdiklerini ortaya koymuştur. Bulgular, tur operatörlerinin çevresel türbülans algısında üç ana boyutun öne çıktığını göstermektedir: pazar türbülansı, rekabet yoğunluğu ve teknolojik türbülans. Kod frekans sonuçlarına göre, en yüksek temsil oranı %36 (21 kod) ile pazar türbülansı boyutunda gözlenmiştir. Bu bulgu, yöneticilerin çevresel değişkenler arasında en fazla pazar dinamiklerine duyarlılık gösterdiklerini ve stratejik kararlarında pazar koşullarını temel aldıklarını göstermektedir. Katılımcılar, müşteri taleplerindeki ani değişimler, sezonsal dalgalanmalar, pazar segmentlerindeki hızlı dönüşümler ve talep öngörüsündeki belirsizliklerin karar alma süreçlerini doğrudan etkilediğini ifade etmiştir. Bu durum, tur operatörlerinin stratejik yönelimlerini belirlerken pazarın değişken ve

istikrarsız yapısını en kritik çevresel unsur olarak değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. İkinci sırada yer alan rekabet yoğunluğu boyutu, toplam kodlamaların %34'ünü (20 kod) oluşturmuştur. Katılımcı ifadelerinde pazarda artan rakip sayısı, fiyat baskısı, benzer hizmetlerin yaygınlaşması ve rekabetçi konumun korunması gerekliliği öne çıkmıştır. Rekabet, yalnızca dışsal bir tehdit değil; aynı zamanda yenilikçi uygulamaları tetikleyen bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Bu sonuç, tur operatörlerinin rekabeti sürdürülebilir büyüme stratejilerinin önemli bir belirleyicisi olarak gördüklerini ve rekabet baskısını stratejik dönüşümün katalizörü olarak yorumladıklarını göstermektedir. Üçüncü sırada yer alan teknolojik türbülans boyutu, toplam frekansın %29'unu (17 kod) temsil etmektedir. Katılımcılar, teknolojik gelişmelerin iş modelleri, operasyonel süreçler ve hizmet kanalları üzerindeki dönüştürücü etkisine dikkat çekmiştir. Dijitalleşme, otomasyon ve yapay zekâ tabanlı sistemlere adaptasyonun zorunluluğu sıkça vurgulanmış; aynı zamanda bu hızlı dönüşümün siber güvenlik, veri yönetimi ve yatırım maliyetleri açısından belirsizlik yarattığı belirtilmiştir. Katılımcı ifadeleri, teknolojik türbülansın tur operatörleri için hem fırsat hem de risk kaynağı olarak algılandığını göstermektedir.

Alt tema düzeyinde yapılan analiz, çevresel türbülansın karar alma süreçlerinde farklı yoğunluklarda temsil edildiğini ortaya koymuştur (Tablo 2...). En yüksek frekans değeri %37,5 (9 kod) ile misafir ve müşteri davranışlarının değişkenliği, talep öngörüsündeki belirsizlikler, sezonsal dalgalanmalar ve pazar segmentasyonundaki ani dönüşümler temasına aittir. Bu sonuç, pazarın hızla değişen doğasının tur operatörlerinin stratejik kararlarında belirleyici bir unsur olduğunu göstermektedir. Katılımcılar, talep belirsizliğinin fiyatlama, kapasite planlama ve ürün çeşitlendirme stratejilerini doğrudan etkilediğini vurgulamıştır. İkinci sırada, %33,3 (8 kod) oranıyla rekabet ortamının dinamikliği teması yer almaktadır. Bu bulgu, artan oyuncu sayısı, fiyat savaşları ve pazar payı üzerindeki baskıların, turizm işletmeleri üzerinde hem tehdit hem de yenilik baskısı oluşturduğunu göstermektedir. Katılımcılar, rekabetin yalnızca dışsal bir baskı değil, aynı zamanda stratejik farklılaşma ve yenilikçiliği teşvik eden bir unsur olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Üçüncü sırada %20,8 (5 kod) ile teknolojik değişimlerin hızı ve belirsizliği teması yer almaktadır. Katılımcılar, teknolojik yeniliklerin sektörel yapıyı hızla dönüştürdüğünü, dijitalleşme sürecinin operasyonel verimliliği artırmakla birlikte sürekli adaptasyon gerektirdiğini ifade etmiştir. Bu bulgu, teknolojik türbülansın çift yönlü bir nitelik taşıdığını — bir yandan rekabet avantajı sağlarken diğer yandan yatırım ve adaptasyon maliyetlerini artırdığını — göstermektedir. Daha düşük düzeyde temsil edilen temalar arasında yeni pazarların ani ortaya çıkması (%4,2, 1 kod) ve IT sistemlerinin sürekli güncellenme zorunluluğu (%4,2, 1 kod) yer almaktadır. Bu durum, tur operatörlerinin yeni

pazar fırsatlarını fark etmekle birlikte bunları henüz stratejik öncelik düzeyine taşımadıklarını göstermektedir. Katılımcılar, yeni pazarları daha çok destinasyon bazlı fırsatlar veya çevrim içi platform dinamikleri bağlamında değerlendirmiştir. Son olarak, dijitalleşme kaynaklı siber güvenlik riskleri ve yeni rakiplerin pazara girişini zorlaştıran agresif stratejiler katılımcı ifadelerinde hiç temsil edilmemiştir. Bu bulgu, sektörde teknolojik tehditlerin ve giriş engellerine yönelik stratejilerin henüz sistematik biçimde ele alınmadığını göstermektedir.

Genel olarak çevresel türbülans bulguları, tur operatörlerinin dış çevreyi üç ekseninde algıladıklarını ortaya koymaktadır: Pazar türbülansı, stratejik kararların en güçlü belirleyicisi; rekabet yoğunluğu hem tehdit hem de yenilik fırsatı; teknolojik türbülans, dönüşümün kaçınılmaz yönlendiricisi. Bu sonuçlar, tur operatörlerinin stratejik yönelimlerini şekillendiren çevresel unsurların birbirinden bağımsız değil, birbirini tamamlayan dinamik etkiler yarattığına dair ipuçları sunmaktadır.

Ana ve alt tema düzeyindeki bulguların ardından, katılımcı ifadelerinde temaların hangi düzeyde öne çıktığını ve aralarındaki ilişki örüntülerini belirlemek amacıyla kod-matris analizi uygulanmıştır. Bu analiz, stratejik yönelimler ile çevresel türbülans faktörlerinin karşılıklı etkileşim düzeylerini karşılaştırmalı biçimde değerlendirmeye olanak sağlamıştır. Kod-matris grafiği, her bir kodun katılımcı ifadelerinde tekrar sıklığını ve temalar arası ilişki yoğunluğunu görsel olarak ortaya koymuştur. Kare büyüklüğü arttıkça, ilgili temalar arasındaki bağın katılımcılar tarafından daha güçlü vurgulandığı anlaşılmıştır. Analiz sonucuna göre, en güçlü ilişki yenilik yönelimli stratejiler ve pazar türbülansı arasında gözlenmiştir. Bu bulgu, yöneticilerin değişken pazar koşullarına uyum sağlamak için inovasyon, dijitalleşme ve müşteri memnuniyetine dayalı stratejik davranış biçimlerini ön plana çıkardıklarını göstermektedir. Katılımcı ifadeleri, pazar talebindeki belirsizliklerin özellikle hizmet çeşitlendirmesi ve dijital dönüşüm odaklı yenilik stratejilerini teşvik ettiğini ortaya koymuştur. Buna paralel olarak, müşteri yönelimli stratejiler de pazar türbülansı ile güçlü bir ilişki göstermektedir. Bu ilişki, müşteri talebindeki hızlı değişimlerin işletmeleri müşteri deneyimi, kişiselleştirme ve sadakat yönetimi gibi alanlarda yeniden konumlanmaya yönelttiğine dair izlenim bırakmıştır. Maliyet/içsel yönelimli stratejiler ise özellikle rekabet yoğunluğu ile güçlü biçimde ilişkilidir. Katılımcılar, artan rekabet baskısı karşısında operasyonel verimliliği artırma, maliyetleri düşürme ve kaynakları daha etkin kullanma eğiliminde olduklarını vurgulamıştır. Bu durum, yoğun rekabet koşullarında işletmelerin hayatta kalabilmek için içsel süreç optimizasyonunu önceliklendirme eğilimi göstereceklerine dair bir ipucu vermiştir. Rakip yönelimli stratejiler ile rekabet yoğunluğu arasındaki ilişki ise orta düzeyde bulunmuştur. Bu bulgu, yöneticilerin rakiplerin davranışlarını izlediklerini, ancak stratejik kararlarını doğrudan rakip eylemlerine

göre değil, kendi yenilik ve müşteri kapasitesi doğrultusunda şekillendirdiklerini ortaya koymaktadır. Teknolojik türbülans boyutu ise en belirgin biçimde yenilik yönelimli stratejiler ile bağlantılıdır. Katılımcılar, teknolojik değişim hızına ayak uydurabilmek için dijitalleşme, veri yönetimi ve otomasyon süreçlerini stratejik öncelik alanlarına dahil ettiklerini belirtmiştir. Ancak, teknolojik dönüşümün maliyet, eğitim ve adaptasyon riskleri nedeniyle bu ilişkinin diğer temalara kıyasla daha sınırlı yoğunlukta olduğu gözlenmiştir.

Kod-matris analizi, işletme performansının stratejik yönelimlerle güçlü biçimde bağlantılı olduğunu da ortaya koymuştur. En yüksek ilişki yoğunluğu, performans ile müşteri, yenilik ve maliyet yönelimleri arasında görülmüştür. Bu durum, yöneticilerin performansı doğrudan müşteri memnuniyeti, yenilik kapasitesi ve maliyet etkinliği üzerinden değerlendirdiklerini göstermektedir. Katılımcı görüşleri, müşteri memnuniyetindeki artışın işletme performansını güçlendirdiğini; yenilik stratejilerinin ise hizmet kalitesini ve rekabet avantajını desteklediğini vurgulamaktadır. Maliyet yönelimi, performansın sürekliliği açısından bir denge mekanizması olarak öne çıkmaktadır. Katılımcılar, “rekabet baskısına rağmen verimliliği koruyabilmenin temel yolunun içsel süreçleri optimize etmek” olduğunu belirtmiştir. Bu bulgu, maliyet yönetiminin yalnızca bir savunma stratejisi değil, aynı zamanda performans sürdürülebilirliği için stratejik bir zorunluluk olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Çevresel faktörler açısından bakıldığında, performansla en güçlü ilişki pazar türbülansı boyutunda saptanmıştır. Katılımcılar, talep dalgalanmaları, müşteri davranışlarındaki değişkenlik ve sezonsal belirsizliklerin işletme performansını doğrudan etkilediğini belirtmiştir. Rekabet yoğunluğu da performans üzerinde önemli bir baskı unsuru olarak öne çıkmakta; ancak yöneticiler bu baskıyı inovasyon ve müşteri bağlılığı stratejileriyle dengelemeye çalışmaktadır. Teknolojik türbülans ile performans arasındaki ilişki orta düzeydedir. Katılımcılar, teknolojik yeniliklerin operasyonel verimliliği artırdığını, ancak aynı zamanda maliyet, eğitim ve adaptasyon süreçlerinde belirsizlik yarattığını ifade etmiştir. Bu nedenle teknolojik dönüşüm, performansla yönelik hem fırsat hem de risk unsuru olarak değerlendirilmiştir. Kod-matris analizinin genel sonuçları, stratejik yönelimler ile çevresel türbülans arasındaki etkileşimin karşılıklı uyum dinamikleri üzerinden şekillendiğini ortaya koymaktadır. Pazar türbülansı, yenilik ve müşteri yönelimli stratejileri güçlendirmekte; rekabet yoğunluğu, maliyet ve rakip odaklı stratejileri tetiklemekte; teknolojik türbülans, yenilik odaklı stratejilerin gelişimini teşvik etmektedir. Buna karşılık, işletme performansı bu üç stratejik yönelim eksenini (müşteri–yenilik–maliyet) üzerinden değerlendirilmekte, rakip yönelimi ise dolaylı bir etki mekanizmasıyla sistem içinde yer almaktadır.

Stratejik yönelimler ve çevresel türbülansın alt temaları arasındaki ilişki yapısını incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Analiz, alt bileşenler düzeyinde temalar arası etkileşimlerin ve yoğunluk farklılıklarının nasıl biçimlendiğini ayrıntılı biçimde ortaya koymuştur. Analiz sonuçlarına göre, en yüksek kod yoğunluğuna sahip alt temalar sırasıyla “Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti Odaklılık”, “Yeni Dijital Teknolojilere Yatırım ve Süreçlerin Dönüştürülmesi” ve “Kaynak Planlama ve Fiyatlandırma Optimizasyonu” olmuştur. Buna karşılık, “Fiyatlandırma ve Konumlandırma Stratejisi”, “Tedarik Zinciri ve İş birliği Yönetimi” ve “Yeni Rakiplerin Pazara Girişi” alt temaları en düşük kod yoğunluğuna sahip alanlar arasında yer almıştır. Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti Odaklılık, sekiz katılımcının neredeyse tamamında yüksek kodlama oranına ulaşarak stratejik yönelimlerin merkezinde yer almıştır.

Katılımcılar, müşteri memnuniyetini yalnızca hizmet kalitesiyle değil, aynı zamanda uzun vadeli sadakat ve marka bağlılığıyla ilişkilendirmiştir. Bir katılımcının şu ifadesi bu durumu net biçimde yansıtmaktadır: “Müşteri memnuniyeti bizim en güçlü performans göstergemiz; tatmin oranı düştüğünde tüm sistem etkileniyor.” (K3) Bu bulgu, performans algısının doğrudan müşteri temelli bir değerlendirme yapısı üzerinden şekillendiğini göstermektedir. Müşteri memnuniyeti, yalnızca operasyonel bir çıktı değil, aynı zamanda stratejik başarıyı tanımlayan bir performans göstergesi olarak öne çıktığına dair bir izlenim oluşturmıştır. Benzer biçimde, Yeni Dijital Teknolojilere Yatırım ve Süreçlerin Dönüştürülmesi alt teması da yüksek kod yoğunluğuna sahiptir. Katılımcıların büyük bölümü, yapay zekâ, bulut bilişim, büyük veri analitiği ve otomasyon sistemlerinin operasyonel süreçlerde verimliliği artırdığını, ancak adaptasyon sürecinde zorluklar yaşandığını belirtmiştir. Bir katılımcı bu dengeyi şu ifadeyle açıklamıştır: “Yeni sistemlere geçmek performansı artırıyor ama öğrenme süreci hem zaman hem maliyet kaybı yaratıyor.” (K6). Bu alt tema, teknolojik türbülans ile yenilik yönelimi arasındaki çift yönlü ilişkiyi temsil etmektedir. Bulgular, dijital dönüşümün yalnızca teknolojik bir gereklilik değil, aynı zamanda stratejik bir yeniden yapılanma süreci olduğunu göstermektedir. Kaynak Planlama ve Fiyatlandırma Optimizasyonu alt teması, çevresel türbülans koşullarında maliyet yönelimli stratejilerin en belirgin yansıması olarak öne çıkmıştır. Katılımcılar, artan rekabet baskısı karşısında maliyet kontrolü, verimlilik ve fiyatlama esnekliğinin işletme sürdürülebilirliği için kritik önem taşıdığını vurgulamıştır. Bu yaklaşım, şu ifade ile açık biçimde dile getirilmiştir: “Fiyat rekabetine girmek yerine iç süreçleri iyileştirerek maliyeti düşürmek performansı korumanın en etkili yolu.” (K8) Bu bulgu, tur operatörlerinin rekabet baskısı altında kaynaklarını optimize ederek performanslarını korumaya çalıştıklarını ve maliyet yönetimini yalnızca finansal değil,

stratejik bir araç olarak gördüklerini göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre, Fiyatlandırma ve Konumlandırma Stratejisi, Tedarik Zinciri ve İş birliği Yönetimi ve Yeni Rakiplerin Pazara Girişi alt temaları, en düşük kod yoğunluğuna sahip alanlar arasında yer almıştır. Bu durum, katılımcıların mevcut çevresel koşullarda kısa vadeli rekabet taktiklerinden ziyade uzun vadeli içsel gelişim ve dijital dönüşüm stratejilerine öncelik verdiklerini göstermektedir. Alt tema düzeyindeki kod-matris analizi sonuçları, tur operatörlerinin stratejik yönelimlerinde üç temel öncelik eksenini bulduğunu göstermektedir: Müşteri memnuniyeti ve deneyim kalitesi – performansın ana belirleyicisi, dijital dönüşüm ve süreç yeniliği – çevresel adaptasyonun aracı, maliyet kontrolü ve kaynak optimizasyonu – rekabet baskısına karşı dayanıklılık unsuru. Son kod-matris çalışması, çevresel türbülansın alt temaları arasındaki ilişki düzeylerini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu analiz, tur operatörlerinin dış çevreyi nasıl algıladıklarını ve hangi faktörlerin stratejik karar süreçlerinde daha belirleyici rol oynadığını ayrıntılı biçimde ortaya koymuştur.

Analiz sonuçlarına göre, çevresel türbülans alt temaları arasında en yüksek kod yoğunluğu “Misafir/Müşteri Davranışlarının Değişkenliği ve Talep Belirsizliği” temasında görülmüştür. Katılımcılar, talep öngörüsündeki zorlukların turizm sektöründeki belirsizliği artırdığını, özellikle sezon bazlı dalgalanmaların planlama süreçlerini güçleştirdiğini vurgulamıştır. Bu durumu bir katılımcı şu ifadeyle açıklamıştır: “Bir sezonda üç kez talep yönü değişebiliyor; programları buna göre anlık revize ediyoruz.” (K2) Rekabet yoğunluğu alt teması da performans üzerinde güçlü bir dışsal baskı unsuru olarak öne çıkmıştır. Katılımcıların büyük bölümü, yoğun fiyat rekabeti ve agresif pazar stratejilerinin kâr marjlarını daralttığını, bunun da işletme performansını olumsuz etkilediğini belirtmiştir. “Rekabet çok sert; fiyat indirimi yapmadan müşteri tutmak neredeyse imkânsız. Bu da kârlılığı doğrudan düşürüyor.” (K5) Bu bulgu, rekabet yoğunluğunun tur operatörleri açısından fiyat baskısı, marj daralması ve sürdürülebilirlik riski yarattığını göstermektedir. Bununla birlikte, bazı katılımcılar rekabetin yalnızca bir tehdit değil, aynı zamanda yenilikçi çözümleri ve süreç iyileştirmelerini teşvik eden bir mekanizma olarak da değerlendirilebileceğini vurgulamıştır. Bu görüş, rekabetin uzun vadede performansa dolaylı biçimde olumlu katkı sağlayabileceğini göstermektedir. Teknolojik türbülans ile performans arasındaki ilişki, çift yönlü bir nitelik taşımaktadır. Katılımcılar, yeni teknolojilerin entegrasyonunun operasyonel süreçleri hızlandırdığını, hataları azalttığını ve verimliliği artırdığını belirtmiştir. Aynı zamanda, dijital dönüşümün maliyet, eğitim ve adaptasyon zorlukları nedeniyle kısa vadede belirsizlik yarattığı ifade edilmiştir. Buna karşın genel eğilim, teknolojik yeniliklerin uzun vadede performans üzerinde olumlu ve dönüştürücü bir etki yarattığı yönündedir. Yeni rakiplerin pazara girişi ve dijitalleşme kaynaklı siber

güvenlik riskleri ise çok düşük düzeyde kodlanmıştır. Çevresel türbülans alt temalarına ilişkin bulgular, yöneticilerin dış çevreyi üç temel boyutta değerlendirdiklerini göstermektedir: Pazar türbülansı en yüksek etki alanı; talep dalgalanmaları, müşteri davranışlarındaki değişkenlik ve sezonsal öngörüsüzlükler nedeniyle doğrudan performans baskısı yaratmaktadır. Rekabet yoğunluğu, fiyat ve kârlılık üzerinde kısa vadeli baskı yaratmakla birlikte, uzun vadede yenilikçi çözümleri tetikleyen bir unsur olarak algılanmaktadır. Teknolojik türbülans, verimlilik ve performans artışı potansiyeli taşıyan, ancak adaptasyon maliyetleri nedeniyle dikkatle yönetilmesi gereken bir çevresel faktörü olarak algılanmaktadır.

Çalışmanın kapsamı yalnızca tur operatörleriyle sınırlı olduğundan, elde edilen bulgular turizm sektörünün diğer alt kollarına (örneğin konaklama, seyahat acenteleri veya ulaştırma işletmeleri) doğrudan genellenemez; ancak benzer çevresel koşullarda faaliyet gösteren işletmeler için yönlendirici nitelikte ipuçları sunmaktadır. Ayrıca araştırmanın katılımcı profili, çevresel türbülans koşullarında stratejik karar alma süreçlerinde aktif rol üstlenen yöneticilerle sınırlı tutulmuştur; dolayısıyla, farklı örgütsel düzeylerdeki çalışanların algıları bu kapsamın dışında kalmıştır. Ayrıca, yöneticilerin stratejik yönelimlere ilişkin değerlendirmeleri öznel algılara dayandığından, bulguların yorumu bilişsel ve bağlamsal önyargıların etkisine açık olabilir. Çalışmada karma yöntem yaklaşımı benimsenmiş olsa da, nitel veri seti belirli bir zaman diliminde toplanmıştır; bu nedenle çevresel koşullardaki değişimlerin uzun vadeli etkilerini yansıtmaya gücü sınırlıdır. Gelecekteki araştırmaların, farklı hizmet sektörlerinde karşılaştırmalı analizler yaparak ve uzunlamasına veri tasarımlarıyla bu sınırlılıkları aşması, bulguların genellenebilirliğini güçlendirecektir.

KAYNAKÇA

Adalı E. A., ve Işık A. (2017). “Bir Tedarikçi Seçim Problemi için SWARA ve WASPAS Yöntemlerine Dayanan Karar Verme Yaklaşımı”, *International Review of Economics and Management*, 5(4), 56-77.

Arıcı, T., ve Gök, M. Ş. (2023). “Examining environmental turbulence intensity: A strategic agility and innovativeness approach on firm performance.” *Sustainability*, 15 (6), 5364.

Auh, S. ve Menguc, B. (2005). “Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity.”. *Journal of Business Research*, 58 (12), 1652–1661. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.11.00>.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). “Digital business strategy: Toward a next generation of insights.” *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.03>.

Boso, N., Story, V. M., ve Cadogan, J. W. (2013). “Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy.” *Journal of Business Venturing*, 28(6), 708–727. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.03.002>.

Burns, T., ve Stalker, G. M. (1961). “*The Management Of Innovation*”. Tavistock.

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., ve Zhao, Y. (2002). “Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance”. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6).

Calantone, R. J., Garcia, R., & Dröge, C. (2003). “The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning.” *Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 90–103.

<https://doi.org/10.1111/1540-5885.2002003>

Carvalho, L., Costa, C., ve Lages, L. (2016). “The impact of market orientation, learning orientation and organizational innovation on performance in Brazilian Hotels”. *Tourism Management*, 55, 298–306.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters In The History Of The Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

Conant, J. S., Mokwa, M. P., ve Varadarajan, P. R. (1990). “Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study.” *Strategic Management Journal*, 11(5), 365–383.

- Daft, R. L., ve Weick, K. E. (1984). "Toward a model of organizations as interpretation systems." *Academy of Management Review*, 9(2), 284–295.
- Day, G. S. (1994). "The capabilities of market-driven organizations". *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>.
- Day, G. S., ve Wensley, R. (1988). "Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority." *Journal of Marketing*, 52(2), 1–20.
<https://doi.org/10.1177/002224298805200201>
- Dess, G. G., ve Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52–73.
- Duncan, R. B. (1972). "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty". *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313–327. <https://www.jstor.org/stable/2392145>.
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Making fast strategic decisions in high-velocity environments." *Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576.
- Gatignon, H., ve Xuereb, J. M. (1997). "Strategic orientation of the firm and new product performance". *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77–90.
- Göral, R. (2014). "Turizm sektöründe stratejik kriz yönetimine ilişkin bütünsel bir çerçeve." *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 89-101. *Advances in Tourism Research Studies and Social Sciences*, 4(2), 112–129.
- Grewal, R., ve 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. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.67.18259>.
- Gupta, A. K., ve Govindarajan, V. (1984). "Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation." *Academy of Management Journal*, 27(1), 25–41. <https://doi.org/10.5465/255955>.
- Hakala, H. (2011). "Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations". *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199–217.
- Handoyo, S., Suharman, H., Ghani, E. K., ve Soedarsono, S. (2023). "The determinants of a firm's strategic orientation and its implication on performance: A study on Indonesia state owned enterprises." *Cogent Business & Management*, 10(2), 2220209. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2220209>.
- Hina, S. M., Hassan, G., Parveen, M., ve Arooj, S. (2021). "Impact of entrepreneurial orientation on firm performance through organizational learning: The moderating role of

environmental turbulence.” *Performance Improvement Quarterly*, 34(1), 77-104. <https://doi.org/10.1002/piq.21343>.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., ve Hoskisson, R. E. (1998). “Strategic management: Competitiveness and globalization.” *South-Western College Pub*.

Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2005). “Market orientation and performance: An integration of disparate approaches”. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173–1181.

Hurley, R. F., ve Hult, G. T. M. (1998). “Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination.” *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54. <https://doi.org/10.1177/002224299806200303>.

İzmiroğlu, H., ve Kaplan, M. (2025). Turizm sektörü yöneticilerinin inovasyon algıları ve pazar rekabetçiliklerinin işletme inovasyon performansı ve işletme performansı üzerindeki etkisi. <https://dergipark.org.tr/xxxxx> 4(1), 1–89.

Jaworski, B. J., ve Kohli, A. K. (1993). “Market orientation: Antecedents and consequences.” *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70. <https://doi.org/10.1177/002224299305700304>.

Kohli, A. K., ve Jaworski, B. J. (1990). “Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications”. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>.

Lawrence, P. R., ve Lorsch, J. W. (1967). “Organization and environment: Managing differentiation and integration.” *Harvard Business School Press*.

Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., ve Veiga, J. F. (2008). “Transformational leadership’s role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface.” *Academy of Management Journal*, 51(3), 557–576.

Miles, R. E., ve Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, And Process*. New York: McGraw-Hill.

Mammadov, R., ve Öztüren, A. (2022).” Strategic responses of travel agencies to environmental turbulence: Evidence from Northern Cyprus. ” *Journal of Tourism Futures*, 8(4), 345–360. <https://doi.org/10.1108/JTF-11-2021-0211>.

Miller, D. (1991). *Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment*. *Management Science*, 37(1), 34–52. <https://doi.org/10.1287/mnsc.37.1.34>.

Milliken, F. J. (1987). “Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty”. *Academy of Management Review*, 12(1), 133–143.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall Of Strategic Planning*. Free Press.

Montañés-Del-Río, M. Á., ve Medina-Garrido, J. A. (2020). “Determinants of the propensity for innovation among entrepreneurs in the tourism industry. “*Sustainability* 12(12), 5003.

Morgan, R. E., ve Strong, C. A. (2003). “Business performance and dimensions of strategic orientation.” *Journal of Business Research*, 56(3), 163–176. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00218-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00218-1).

Narver, J. C., ve Slater, S. F. (1990). “The effect of a market orientation on business profitability”. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>.

Olson, E. M., Slater, S. F., ve Hult, G. T. M. (2005). “The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior”. *Journal of Marketing*, 69(3), 49–65.

Omechi, E. J., ve Kising’u, K. (2024). “Environmental turbulence, dynamic capabilities, and performance of tour operators in Kenya”. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 11(1), 104–118.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Pratono, A. H., ve Mahmood, R. (2015). “Entrepreneurial orientation and firm performance: How can micro, small and medium-sized enterprises survive environmental turbulence?” *Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences*, 1(2), 85–91.

Purwanto, E., ve Anwar, M. (2022). “The mediation role of organizational strategy orientation on the effect of environmental uncertainty on the performance of travel agency companies.” *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(8), 50–58. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i8.2154>

Sigala, M. (2020). “Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research”. *Journal of Business Research*, 117, 312–321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>.

Slater, S. F., ve Narver, J. C. (1995). “Market orientation and the learning organization”. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74.

Snow, C. C., ve Hrebiniak, L. G. (1980). “Strategy, distinctive competence, and organizational performance”. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 317–336.

Sondhi, S. S., Salwan, P., Behl, A., Niranjana, S., ve Hawkins, T. (2024). "Evaluation of strategic orientation-led competitive advantage: The role of knowledge integration and service innovation". *Journal of Knowledge Management*, 28(7), 1937–1962. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2023-0660>.

Suder, M., ve Okręglicka, M. (2023). "Strategic orientations in Polish hospitality firms under environmental turbulence". *Service Industries Journal*, 43(1), 78–97.

Taghi Zad Fanid, A. (2022). "MCDM model for selecting tourism target village based on SWARA and ARAS methods." *Journal of Urban and Regional Studies on Contemporary Iran*, 8(3), 1–16.

Terawatanavong, C., Whitwell, G. J., Widing, R. E., O'Cass, A., (2011), "Technological turbulence, supplier market orientation and buyer satisfaction", *Journal of Business Research*, 64, 911-918.

Teece, D. J., Peteraf, M. A., ve Leih, S. (2016). "Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy." *California Management Review*, 58(4), 13–35.

Teece, D. J. (2007). "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance." *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>.

Tryapkin, N. S., Trabskaia, Y. G., ve Shakina, E. A. (2024). "Strategic orientation of museums under conditions of uncertainty." *Russian Management Journal*, 22(4), 655–678. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.402>.

Venkatraman, N. (1989). "Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement". *Management Science*, 35(8), 942–962.

Vorhies, D. W., ve Morgan, N. A. (2003). "A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance". *Journal of Marketing*, 67(1), 100–115.

Yao, N. (Chris), Bai, J., Yu, Z., ve Guo, Q. (2025). Does AI orientation facilitate operational efficiency? A contingent strategic orientation perspective. *Journal of Business Research*, 186, 114994. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114994>.

Wang, Y., Gao, M., ve Zhang, Z. (2021). "Digital strategies and customer-centric recovery in tourism firms". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(8), 2819–2837.

Wut, T. M., Xu, J., ve Wong, S. M. (2022). “Crisis management in tourism: The role of strategic agility and digital transformation”. *International Journal of Hospitality Management*, 104, 103237. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103237>.

Urošević, S., Karabasević, D., Stanujkic, D., ve Maksimović, M. (2017). “An approach to personnel selection in the tourism industry based on the SWARA and the WASPAS methods.” *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 51(1), 75–88.

Zeng, Z. (2024). “Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of advice seeking in the tourism and hospitality industry.” *International Journal of Hospitality Management*, 122, 103859. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103859>.

Zhou, K. Z., Yim, C. K., ve Tse, D. K. (2005). “The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations”. *Journal of Marketing*, 69(2), 42–60. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.42.60756>.

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2025). *Turizm özel ihtisas komisyonu raporu*. https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2025/08/Turizm-Ozel-Ihtisas-Komisyonu-Raporu_01082025.pdf. (erişim tarihi: 11.11.2025).

EK 1- İlk Sıralama Formu

Bu form, turizm sektöründe faaliyet gösteren tur operatörlerinin çevresel türbülans koşulları altında gösterdikleri stratejik yönelim biçimlerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen aşağıdaki kriterleri kendi uzmanlık alanınız açısından önem sırasına göre derecelendiriniz: “1” en önemli kriterdir.

Kriterlerin Önem Sırasına Göre Değerlendirilmesi

No	Kriter	Açıklama	Önem Sırası (1=en önemli)
1	Müşteri Yönelimli	Hizmet çeşitliliği	
2	Müşteri Yönelimli	Misafir memnuniyeti	
3	Müşteri Yönelimli	Misafir <u>şikayet</u> yönetimi	
4	Müşteri Yönelimli	Sadakat oranı	
5	Müşteri Yönelimli	Mevcut Misafirleri elde tutma oranı	
6	Müşteri Yönelimli	Misafir kazanma oranı	
7	Müşteri Yönelimli	Elite Hizmet oranı	
8	Müşteri Yönelimli	CRM Kullanımı	
9	Rakip Yönelimli	Rakip stratejilerini inceleme	
10	Rakip Yönelimli	<u>Benchmark</u> çalışmaları	
11	Rakip Yönelimli	Fiyat stratejilerinin geliştirilmesi	
12	Rakip Yönelimli	Rakip ürünlerden farklılaşma stratejisi	
13	Rakip Yönelimli	Pazar payı koruma stratejisi	
14	Rakip Yönelimli	Reklam ve tanıtım bütçesi	
15	Yenilik Yönelimli	Dijital dönüşüm projeleri	
16	Yenilik Yönelimli	Otomasyon kullanımı	
17	Yenilik Yönelimli	Yeni ürün geliştirme	
18	Yenilik Yönelimli	Third party yazılımlar kullanımı	
19	Yenilik Yönelimli	Dış kaynak kullanımı	
20	Maliyet/içsel Yönelimli	Kapasite planlama	
21	Maliyet/içsel Yönelimli	Birim maliyetlerin düşürülmesi	
22	Maliyet/içsel Yönelimli	Fiyatlandırma stratejisi	
23	Maliyet/içsel Yönelimli	Tedarikçi ilişkileri	
24	Maliyet/içsel Yönelimli	Etkin kaynak kullanımı	
25	Maliyet/içsel Yönelimli	Minimum maliyet stratejisi	
26	Teknolojik Türbülans	Siber güvenlik tehditleri	
27	Teknolojik Türbülans	IT sistemlerinin güncellenmesi	
28	Teknolojik Türbülans	Alt yapı değişiklikleri	
29	Teknolojik Türbülans	Dijital dönüşüm yatırımları	
30	Teknolojik Türbülans	<u>İnovasyon</u> kapasitesi	
31	Teknolojik Türbülans	Teknolojiye adaptasyon süresi	
32	Teknolojik Türbülans	Dijitalleşme riskleri	
33	Pazar Türbülansı	Fiyat değişikliklerinin etkisi	

EK 1- devamı

34	Pazar Türbülansı	Tüketici alışkanlıklarının izlenmesi	
35	Pazar Türbülansı	Sezonluk satış trendleri	
36	Pazar Türbülansı	Yeni pazarların oluşması	
37	Rekabet Yoğunluğu	Sektördeki rakip sayısı ve Pazar payı dağılımı	
38	Rekabet Yoğunluğu	Yoğun fiyat rekabetinin etkisi	
39	Rekabet Yoğunluğu	Pazar payını artırma yarışındaki yoğunluk	
40	Rekabet Yoğunluğu	Rakiplerin pazara girişini zorlaştırma stratejileri	
41	Performans	Operasyonel verimlilik	
42	Performans	Misafir memnuniyeti oranı	
43	Performans	Çalışan memnuniyet oranı	
44	Performans	Misafir tavsiye oranı	
45	Performans	Misafir şikayet çözüm süresi	
46	Performans	Paç sayısı	
47	Müşteri Yönelimli	Hizmet çeşitliliği	
48	Müşteri Yönelimli	Misafir memnuniyeti	

Ek 2 Nihai Liste Alt Kriter Kod Tanımları

M1: Tur operatörlerinin hizmet kalitesini, müşteri geri bildirimlerini ve seyahat deneyimini sürekli olarak geliştirmeye odaklanmasını ifade eder. Amaç, müşteri beklentilerini aşarak memnuniyet düzeyini artırmak ve tekrar satın alma davranışını teşvik etmektir.

M2: Mevcut müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmayı, müşteri güvenini pekiştirmeyi ve sadık bir müşteri kitlesi oluşturmayı hedefler. Sadakat programları, kişiselleştirilmiş hizmetler ve sürekli iletişim stratejileri bu yönelimin temel araçlarıdır. Böylece müşteri kaybı azaltılır ve sürdürülebilir gelir akışı sağlanır.

M3: Farklı misafir gruplarının ihtiyaçlarına uygun seyahat paketleri geliştirerek pazar payını artırmayı amaçlar. Misafir profillerinin belirlenmesi, elit hizmetler gibi uygulamalarla tur operatörlerinin rekabet gücü artırılır.

R1: Pazardaki rakiplerin stratejilerini, fiyat politikalarını ve ürün yeniliklerini sistematik biçimde izleyerek stratejik kararların bu bilgiye dayalı alınmasını sağlar. Bu yaklaşım, tur operatörlerine rekabet avantajı elde etme ve pazardaki fırsatları erken fark etme olanağı tanır.

R2: Rekabet koşullarına uygun fiyat politikaları geliştirerek hem pazardaki yerini hem de kârlılığı maksimum seviyede hedefler. Bu strateji, fiyat esnekliği, hedef pazara göre konumlandırma ve talep bazlı fiyatlandırma yaklaşımlarını içerir.

R3: Tur operatörlerinin, rakiplerinden ayrılmak amacıyla özgün ürün veya hizmet özellikleri geliştirmesini ifade eder. Bu farklılaşma, marka algısını güçlendirir ve misafir tarafında tercih edilebilirliği artırır.

Y1: Yeni ürünler geliştirme, mevcut hizmet süreçlerini yenilikçi yöntemlere çevirme ve misafir deneyimini zenginleştirme sürecidir.

Y2: Yapay zekâ, bulut bilişim, büyük veri analitiği gibi dijital teknolojilerin işletme süreçlerine entegre edilmesini kapsar. Operasyonel verimliliği artırmak, dijital dönüşümü hızlandırmak ve veri odaklı karar alma kapasitesini geliştirmektir.

Y3: Farklı bölümler veya sistemler arasında veri entegrasyonunu sağlayarak operasyonel süreçlerin dijitalleştirilmesini ifade eder. Bu entegrasyon, hataları azaltır, bilgi akışını hızlandırır ve stratejik karar alma süreçlerini güçlendirir.

İ1: Kaynakların etkin kullanımı, gereksiz harcamaların azaltılması ve süreç verimliliğinin artırılması yoluyla maliyetleri minimize etmeyi amaçlar

İ2: Tedarikçiler, acenteler ve iş ortaklarıyla kurulan iş birliklerini optimize ederek operasyonel maliyetleri düşürmeyi ve hizmet kalitesini artırmayı hedefler.

İ3: İş gücü, araç, otel ve operasyonel kaynakların planlı ve dengeli kullanımını; aynı zamanda fiyatlandırma kararlarının maliyet–talep dengesine göre optimize edilmesini kapsar.

Çevresel Türbülans Alt Kriterlerin açıklamaları aşağıda belirtilmiştir;

T1: Tur operatörlerinin iş modellerini, altyapılarını ve hizmet kanallarını doğrudan etkileyen teknolojik değişimlerin hızla gerçekleşmesi ve öngörülemez nitelikte olması durumudur.

T2: Bilgi teknolojilerinin hızlı evrimi nedeniyle yazılım, donanım ve sistem entegrasyonlarının düzenli olarak yenilenmesini ifade eder. Verimlilik ve güvenlik açısından stratejik önem taşır.

T3: Artan dijitalleşme oranı ile birlikte, müşteri verilerinin korunması ve operasyonel sistemlerin güvenliği kritik bir hale gelmiştir.

P1: Misafir tercihlerindeki hızlı değişim, sezonsal dalgalanmalar ve talep öngörüsündeki belirsizlikleri kapsar. Bu durum, tur operatörlerinin pazarlama stratejilerini ve ürün portföylerini sık sık yeniden yapılandırmasını gerektirir.

P2: Turizm sektöründe yeni destinasyonların hızla popüler hale gelmesi veya beklenmedik pazar fırsatlarının oluşmasıdır. Bu türbölans, işletmelerin çeviklik, pazar araştırması ve hızlı konumlanma kabiliyetlerini test eder.

R1: Pazarda faaliyet gösteren tur operatörlerinin sayısındaki artış, fiyat rekabetini ve pazar payı üzerindeki baskıları artırır. Bu durum, işletmeleri maliyet verimliliği, hizmet kalitesi ve marka farklılaştırması açısından daha stratejik davranmaya zorlar.

R2: Mevcut firmaların, yeni girişimcilerin pazara girmesini zorlaştıracak şekilde fiyat kırma, kampanya yoğunluğu veya stratejik iş birlikleri gibi agresif rekabet yöntemlerini benimsemesiyle oluşan durumu ifade eder. Bu türbölans, pazardaki rekabet dengesini yeniden şekillendirir.



EK 3- Veri Toplama Formu

ACIKLAMA: Bu form, turizm sektöründe faaliyet gösteren tur operatörlerinin çevresel türbülans koşulları altında gösterdikleri STRATEJİK YÖNELİM biçimlerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. uzman görüşleri toplanarak kriterlerin önem dereceleri belirlenmektedir. •Eütfen aşağıdaki kriterleri kendi uzmanlık alanınız açısından önem sırasına göre derecelendiriniz. •1 en önemli kriterdir. Diğer kriterleri önem sırasına göre numaralandırınız. •Ayrıca formun sonunda yer alan açık uçlu soruları yanıtlayınız. •Aşağıda verilen çevresel türbülanslara karşı, sütunlarda yer alan STRATEJİK YÖNELİMLERİ önem sırasına göre 1'den 3'e kadar puanlayınız. TEZ DANIŞMANI: Doç. Dr. Ayşe Eren Özdemir TEZ ÖĞRENCİSİ:TUĞÇE BİLGİÇ	(STRATEJİK YÖNELİM) Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti Odaklılık (Tur operatörlerinin, müşteri memnuniyetini artırmak üzere hizmet süreçlerini sürekli geliştirmeye odaklanması)	(STRATEJİK YÖNELİM) Müşteri Sadakati ve İlişki Yönetimi (Sadık müşteri kitlesi oluşturmayı ve mevcut müşterilerle uzun vadeli bağ kurmayı hedefler)	(STRATEJİK YÖNELİM) Hedefli Pazar Segmentasyonu ve Ürün Çeşitlendirme(Tur operatörlerinin, farklı müşteri segmentlerine özgü çözümler geliştirerek pazar payını artırma)	(STRATEJİK YÖNELİM) Rakip Analizi ve Rekabet İstihbaratı (Tur operatörlerinin, pazardaki rakiplerini yakından izleyerek stratejik kararlar almasını sağlayan sistematik süreç)
(ÇEVRESEL TÜRBÜLANS) Tur operatörlerinin iş modellerini, altyapılarını ve hizmet kanallarını etkileyen teknolojik değişimlerin hızı ve belirsizliği karşısında yönelinen ilk 3 stratejik davranışı sıralayınız.				
(ÇEVRESEL TÜRBÜLANS) IT sistemlerinin sürekli güncellenme zorunluluğu düşünüldüğünde gösterilen ilk 3 stratejik davranışı sıralayınız.				
(ÇEVRESEL TÜRBÜLANS) Dijitalleşme kaynaklı siber güvenlik risklerinin artması karşısında gösterilen ilk 3 stratejik davranışı sıralayınız.				
(ÇEVRESEL TÜRBÜLANS) Misafir / Müşteri davranışlarının değişkenliği, talep öngörüsündeki belirsizlikler, sezonsal dalgalanmalar ve pazar segmentasyonundaki ani dönüşümler karşısında gösterilen ilk 3 stratejik davranışı sıralayınız.				
(ÇEVRESEL TÜRBÜLANS) Yeni pazarların ani ortaya çıkması karşısında gösterilen ilk 3 stratejik davranışı sıralayınız.				
(ÇEVRESEL TÜRBÜLANS) Pazarda artan oyuncu sayısı, fiyat savaşları ve pazar payı üzerindeki baskılarla oluşan rekabet ortamının dinamikliği karşısında gösterilen ilk 3 stratejik davranışı sıralayınız.				
(ÇEVRESEL TÜRBÜLANS) Yeni rakiplerin pazara girişini zorlaştıran agresif stratejilerin yaygınlaşması karşısında yönelinen ilk 3 stratejik davranışı sıralayınız.				

ACIKLAMA: Bu form, turizm sektöründe faaliyet gösteren tur operatörlerinin çevresel türbülans koşulları altında gösterdikleri STRATEJİK YÖNELİM biçimlerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. uzman görüşleri toplanarak kriterlerin önem dereceleri belirlenmektedir. •Eütfen aşağıdaki kriterleri kendi uzmanlık alanınız açısından önem sırasına göre derecelendiriniz. •1 en önemli kriterdir. Diğer kriterleri önem sırasına göre numaralandırınız. •Ayrıca formun sonunda yer alan açık uçlu soruları yanıtlayınız. •Aşağıda verilen çevresel türbülanslara karşı, sütunlarda yer alan STRATEJİK YÖNELİMLERİ önem sırasına göre 1'den 3'e kadar puanlayınız. TEZ DANIŞMANI: Doç. Dr. Ayşe Eren Özdemir TEZ ÖĞRENCİSİ:TUĞÇE BİLGİÇ	(STRATEJİK YÖNELİM) Fiyatlandırma ve Konumlandırma Strateji (Rekabet koşullarına uygun fiyat politikaları geliştirerek, pazar konumunu koruma ve güçlendirme odaklı)	(STRATEJİK YÖNELİM) Rakip ürün ve hizmetlerden ayırt edici özellikler sunarak müşteri gözünde farklılaşma yaratmayı amaçlayan yönelimler	(STRATEJİK YÖNELİM) Ürün ve Hizmet İnovasyonu	(STRATEJİK YÖNELİM) Yeni Dijital Teknolojilere Yatırım ve Süreçlerin Dönüştürülmesi (Yapay zekâ, bulut bilişim, büyük veri vb., Yenilikçilik)	(STRATEJİK YÖNELİM) Farklı Yazılım ve Sistemlerin Uyumlaştırılması ve Entegre Çalışması (Veri Yönetimi ve Platformlar Arası Entegrasyon, Operasyone l Süreçlerin Dijitalleştirilmesi ve Tekilleştirilmesi..)
(ÇEVRESEL TÜRBÜLANS) Tur operatörlerinin iş modellerini, altyapılarını ve hizmet kanallarını etkileyen teknolojik değişimlerin hızı ve belirsizliği karşısında yönelinen ilk 3 stratejik davranışı sıralayınız.					
(ÇEVRESEL TÜRBÜLANS) IT sistemlerinin sürekli güncellenme zorunluluğu düşünüldüğünde gösterilen ilk 3 stratejik davranışı sıralayınız.					
(ÇEVRESEL TÜRBÜLANS) Dijitalleşme kaynaklı siber güvenlik risklerinin artması karşısında gösterilen ilk 3 stratejik davranışı sıralayınız.					
(ÇEVRESEL TÜRBÜLANS) Misafir / Müşteri davranışlarının değişkenliği, talep öngörüsündeki belirsizlikler, sezonsal dalgalanmalar ve pazar segmentasyonundaki ani dönüşümler karşısında gösterilen ilk 3 stratejik davranışı sıralayınız.					
(ÇEVRESEL TÜRBÜLANS) Yeni pazarların ani ortaya çıkması karşısında gösterilen ilk 3 stratejik davranışı sıralayınız.					
(ÇEVRESEL TÜRBÜLANS) Pazarda artan oyuncu sayısı, fiyat savaşları ve pazar payı üzerindeki baskılarla oluşan rekabet ortamının dinamikliği karşısında gösterilen ilk 3 stratejik davranışı sıralayınız.					
(ÇEVRESEL TÜRBÜLANS) Yeni rakiplerin pazara girişini zorlaştıran agresif stratejilerin yaygınlaşması karşısında yönelinen ilk 3 stratejik davranışı sıralayınız.					

EK 3- devamı

AÇIKLAMA: Bu form, turizm sektöründe faaliyet gösteren tur operatörlerinin çevresel türbülans koşulları altında gösterdikleri STRATEJİK YÖNELİM biçimlerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. uzman görüşleri toplanarak kriterlerin önem dereceleri belirlenmektedir. •Bütün aşağıdaki kriterleri kendi uzmanlık alanınız açısından önem sırasına göre derecelendiriniz. •1 en önemli kriterdir. Diğer kriterleri önem sırasına göre numaralandırınız. •Ayrıca formun sonunda yer alan açık uçlu soruları yanıtlayınız. •Aşağıda verilen çevresel türbülanslara karşı, sütunlarda yer alan STRATEJİK YÖNELİMLERİ önem sırasına göre 1'den 3'e kadar puanlayınız. TEZ DANIŞMANI: Doç. Dr. Ayşe Eren Özdemir TEZ ÖĞRENCİSİ: TUĞÇE BİLGİÇ	GEREKÇESİ NEDİR? (Yorumlarınızı aşağıdaki alanlara yazabilirsiniz)	PERFORMANS İLE İLİŞKİSİNİ NASIL KURARIZ? (Yorumlarınızı aşağıdaki alanlara yazabilirsiniz)
(ÇEVRESEL TÜRBÜLANS) Tur operatörlerinin iş modellerini, altyapılarını ve hizmet kanallarını etkileyen teknolojik değişimlerin hızı ve belirsizliği karşısında yönelinen ilk 3 stratejik davranışı sıralayınız.		
(ÇEVRESEL TÜRBÜLANS) IT sistemlerinin sürekli güncellenme zorunluluğu düşünüldüğünde gösterilen ilk 3 stratejik davranışı sıralayınız.		
(ÇEVRESEL TÜRBÜLANS) Dijitalleşme kaynaklı siber güvenlik risklerinin artması karşısında gösterilen ilk 3 stratejik davranışı sıralayınız.		
(ÇEVRESEL TÜRBÜLANS) Misafir / Müşteri davranışlarının değişkenliği, talep öngörüsündeki belirsizlikler, sezonsal dalgalanmalar ve pazar segmentasyonundaki ani dönüşümler karşısında gösterilen ilk 3 stratejik davranışı sıralayınız.		
(ÇEVRESEL TÜRBÜLANS) Yeni pazarların ani ortaya çıkması karşısında gösterilen ilk 3 stratejik davranışı sıralayınız.		
(ÇEVRESEL TÜRBÜLANS) Pazarda artan oyuncu sayısı, fiyat savaşları ve pazar payı üzerindeki baskılarla oluşan rekabet ortamının dinamikliği karşısında gösterilen ilk 3 stratejik davranışı sıralayınız.		
(ÇEVRESEL TÜRBÜLANS) Yeni rakiplerin pazara girişini zorlaştıran agresif stratejilerin yaygınlaşması karşısında yönelinen ilk 3 stratejik davranışı sıralayınız.		

EK 4 Uzman Görüşleri Örnek Alıntılar

SORULAR	GEREKÇESİ NEDİR?	PERFORMANS İLE İLİŞKİSİNİ NASIL KURARIZ?
Tur operatörlerinin iş modellerini, altyapılarını ve hizmet kanallarını etkileyen teknolojik değişimlerin hızı ve belirsizliği karşısında yönelinen ilk 3 stratejik davranışları sıralayınız.	Teknolojik değişimler, müşteri deneyimini doğrudan etkileyen hizmet kanallarının sürekli yenilenmesini zorunlu kılar. Müşterinin ulaşmak istediği ürünü portföyde bulundurmak.	Bu yenilikler müşteri memnuniyetini artırarak tekrar tercih edilme oranlarını ve finansal performansı güçlendirir. Fiyat savaşlarından kaçınmak.
IT sistemlerinin sürekli güncellenme zorunluluğu düşünüldüğünde gösterilen ilk 3 stratejik davranışları sıralayınız.	Yeni teknolojilere yatırım ve entegrasyon, operasyonel verimliliğin ve veri güvenliliğinin sağlanması için kritik önemdedir. Dijital dönüşüme uzun dönemli yatırım yaparak süreç yönetilebilir. IT sistemleri devamlı güncel tutulmalı, kaynak yetersizliği durumunda minimumda piyasa şartlarında gerekliliklerin sağlanması gerekir	Güncel ve entegre IT sistemleri, hataları ve aksaklıkları azaltarak maliyetleri düşürür ve performans istikrarını artırır. Altyapısı sağlam bir IT donanımı ile pazarda daha iyi konuma sahip olunabilir. Satış kanalları baz alınarak , piyasa rakipler ve bizim satış durumumuz değerlendirilebilir.
Dijitalleşme kaynaklı siber güvenlik risklerinin artması karşısında gösterilen ilk 3 stratejik davranışları sıralayınız.	Entegre sistemler ve ileri teknolojilerle güvenlik açıklarının önlenmesi müşteri verilerinin korunması için hayati önem taşır. IT alanında yatırım yaparak üst düzey güvenliğin sağlanması. Diğer maddeler karşılamıyor, konu ile ilgili uzman personel planlaması eklenebilir.	Güvenli dijital altyapı, müşteri güvenliğini koruyarak sadakat ve uzun vadeli gelir performansını destekler. Siber saldırılara karşı güvenli olan IT yapısı ile sürdürülebilir iş yapısı elde edilir. Risk yaşayan şirketler, bizim yaşamamız durumunda çözüm süresi.
Misafir / Müşteri davranışlarının değişkenliği, talep öngörüsündeki belirsizlikler, sezonsal dalgalanmalar ve pazar segmentasyonundaki ani dönüşümler karşısında gösterilen ilk 3 stratejik davranışları sıralayınız.	Hedefli segmentasyon, değişen müşteri beklentilerine hızlı yanıt vermeyi sağlar. Pazarda popüler ürünleri portföyde bulundurmak ve rakebetçi fiyatlarla sahip olmak. Doğru planlama ve öngörü tümünden önemli.	Esnek pazar odaklılık, müşteri kayıplarını önleyerek doluluk oranlarını ve gelir performansını yükseltir. Popüler ürün ve rakebetçi fiyatlar ile ticaretin devamlılığı sağlanır.
Yeni pazarların ortaya çıkması karşısında gösterilen ilk 3 stratejik davranışları sıralayınız.	Rakip analizi ve inovasyon, beklenmedik fırsatlara hızlı giriş yapılmasını kolaylaştırır. Pazara uygun ürünlerin belirlenmesi ve portföyde yer alması. Yazılım ve entegrasyonlar olmadan yeni pazarda başarılı olunamaz.	Yeni pazarlara erken giren işletmeler, rekabet avantajı sağlayarak satış ve pazar payı performansını artırır. Uygun ürünler ile fiyat savaşından kaçınarak pazarda yer edinmek.
Pazarda artan oyuncu sayısı, fiyat savaşları ve pazar payı üzerindeki baskılarla oluşan rekabet ortamının dinamikliği karşısında gösterilen ilk 3 stratejik davranışları sıralayınız.	Fiyatlandırma ve farklılaştırma stratejileri, yoğun rekabet koşullarında ayakta kalabilmenin temel aracıdır. Rakipleri yakından takip ederek pazara uygun fiyat politikasının oluşturulması. Pazardaki payımıza göre değişir.	Doğru fiyatlama ve farklılaşma, kâr marjını korurken müşteri kazanımını artırarak performansın sürdürülebilirliğini sağlar. Her sene maksimum kar edilmez, Pazar payını korumak adına fiyat rekabetine dahil olmak gerekebilir.
Yeni rakiplerin pazara girişini zorlaştıran agresif stratejilerin yaygınlaşması karşısında yönelinen ilk 3 stratejik davranışları sıralayınız.	Rekabet istihbaratı ve tedarik işbirlikleri, agresif rekabet koşullarında stratejik direnç yaratır. Yakın fiyat ve ürün takibi ile pazarın anlaşılması ve uygun pozisyon alınması.	Rakip hamlelerine karşı güçlü pozisyon almak, pazar payı kayıplarını önleyerek uzun vadeli finansal performansı güvence altına alır. Diğerlerinden farklı ve pazarda kabul görececek ürünler ile iş yapısının devami

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	TUĞÇE NUR BİLGİÇ
EĞİTİM DURUMU	
Lise	ANTALYA ANADOLU LİSESİ
Lisans	KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ (2008-2012)
Yüksek Lisans	AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ANA BİLİM DALI
Tez Konusu	YÖNETİCİLERİN ÇEVRESEL TÜRBÜLANS KARŞISINDAKİ STRATEJİK YÖNELİM ALGILARI: TUR OPERATÖRLERİ ÖRNEĞİ
Yabancı Dil / Diller	İngilizce
İŞ DENEYİMİ	
2012-2014	DORUK OTOMASYON-PROJE KOORDİNASYON UZMANI-ANTALYA
2015-2019	AGT AĞAÇ SAN. VE TİC. A.Ş.-İNSAN KAYNAKLARI UZMANI-ANTALYA
2019-.....	CORAL TRAVEL GROUP-HRİS&PERFORMANS YÖNETİMİ&ANALİTİK MÜDÜRÜ-ANTALYA
YAYINLAR	
Hokkaömeroğlu N., Zenginsoy M., İşlek T.N, İnan Ö.F., Yüzükırmızı M. “Tarımsal Tedarik Zincirinin İklim Etkisi Altında Modellenmesi: Şeker Pancarı Örneği, <i>Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği Ulusal Kongresi – YAEM</i> , (2012, 32).	