

Kurumsal Girişimciliğin Otel Performansı Üzerine Etkileri: Türkiye’deki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

Özgür Özer*

Burcu Selin Yılmaz**

Umut Avcı***

Öz

Bu çalışma, kurumsal girişimciliğin Türkiye’deki otel işletmelerinin performansları üzerindeki etkisini incelemektedir. Bu amaçla, Türkiye’deki dört ve beş yıldızlı 216 otelden anket tekniği ile veri toplanmıştır. Kurumsal girişimcilik (KG), inovasyon, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi “agresiflik” boyutları ile ölçülürken; performans, finansal ve finansal olmayan boyutları kapsamaktadır. Kurumsal girişimciliğin, finansal ve finansal olmayan performans üzerindeki etkisini ölçmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çalışmanın sonuçları, kurumsal girişimciliğin üç boyutu olan proaktiflik, inovasyon ve rekabetçi agresifliğin hem finansal hem de finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal girişimcilik (KG), örgütsel performans, Türk otel endüstrisi.

JEL Kodları: L25, L26

* Necmettin Erbakan Üniversitesi, oozero@konya.edu.tr

** Dokuz Eylül Üniversitesi, selin.yilmaz@deu.edu.tr

*** Muđla Sıtkı Koçman Üniversitesi, aumut@mu.edu.tr

The Effect of Corporate Entrepreneurship on Hotel Performance: An Investigation in Turkish Hotel Industry

Abstract

This study investigates the impact of corporate entrepreneurship on firm performance in Turkish Hotel Industry. 216 hotels that are four and five star hotels have been surveyed by using questionnaire forms. Corporate entrepreneurship has been conceptualized to include dimensions of innovativeness, risk taking, proactiveness and competitive aggressiveness; while performance has included financial and non-financial aspects of firm performance. Regression has been conducted to identify the effects of independent variables on financial and non-financial performance. The results of this study prove that three dimensions of CE –proactiveness, innovativeness, and competitive aggressiveness– have positive effects on both financial and non-financial performance.

Keywords: Corporate entrepreneurship, organizational performance, Turkish hotel industry.

JEL Code: L25, L26

Giriş

Günümüzün küresel rekabetçi ortamı ve bu rekabetten doğan yeni ekonomik sistem, çevresel değişkenleri son derece dinamik ve karmaşık hale getirmiştir (Naceur, Azaddin ve Attahir, 2003; Lassen, 2007). Bu ortamda, firmaların başarıya ulaşmak için geçmişe kıyasla daha farklı yolları kullanması ve ortaya çıkan değişikliklere daha hızlı yanıt vermesi gerekmektedir (Shane ve Venkataraman, 2000; Parnell, Lester, Long ve Koseoglu, 2012; Bulut, Fiş, Aktan ve Yılmaz, 2008). KG, firmalar için hızlı çevresel değişime ve artan rekabete yanıt vermeye yarayan önemli bir teknik/araçtır. Ayrıca, bir şirket için yaşamını devam ettirebilmesinde kritik göstergeler olan karlılık ve büyüme gibi finansal hedeflere ulaşmada önemli bir role sahiptir (Wiklund ve Shepherd, 2005; Wiklund, 1999). KG, genel olarak “bir örgüt içindeki girişimci faaliyetlerin tümü” şeklinde tanımlanmaktadır (Antoncic ve Zorn, 2004:6; Antoncic ve Scarlet, 2005:72). Bu faaliyetler, yeni bir ürün, süreç, pazar yaratma ile yeni iş alanları yaratmaya yönelik formal ve informal faaliyetleri kapsamaktadır (Zahra, 1991).

KG, rekabetin yoğun olduğu farklı sektörlerde rekabet ile başa çıkabilmek için firmalara değer yaratma sürecinde önemli faydalar sağlar. Değer yaratmaya yönelik çabalar, öncelikle firmaların performansını arttırmakta ve onlara rekabetçi avantajlar sağlamaktadır. Daha da önemlisi firmaların bu rekabetçi avantajı sürdürülebilir kılmasına yardımcı olmaktadır (Covin ve Miles, 1999; Fiş ve Çetindamar, 2009). Bu bağlamda, literatürde yer alan çok sayıda çalışma kurumsal girişimciliğin firmaların performanslarını geliştirmesine ve sektörde rekabetçi avantaj sağlamasına katkı sağladığını ortaya koymaktadır (bkz. Papatya, Papatya ve Hamşioğlu, 2016; Zahra ve Covin, 1995; Lumpkin ve Dess, 1996; Zahra, 1993; Alpkan, Ergün, Bulut ve Yılmaz, 2005; Aktan ve Bulut, 2008; Fiş ve Çetindamar, 2009). Ayrıca literatürde yer alan çalışmaların çoğunluğunun KG ile performans arasındaki ilişkiyi genellikle gelişmiş Batı Avrupa ülkeleri ve ABD'deki sanayi sektörü işletmeleri üzerinde incelediği görülmektedir. Oteller gibi hizmet sektörü işletmelerinde ise, bu tür çalışmaların oldukça az sayıda olduğu dikkati çekmektedir (Altuntaş ve Dönmez, 2010). Oysaki, son 20 yılda otelcilik endüstrisine giren yabancı sermaye miktarı ve buna bağlı olarak yatırımların artışı, sektördeki rekabetin yoğunluğunu artırmış ve rekabet çevresini daha dinamik hale getirmiştir (Mathews, 2000). Bu öneminden dolayı, bu çalışmada otel işletmelerinin KG eğilimleri ile performansları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, rekabetin daha yoğun ve stratejik yönetim uygulamalarının söz konusu olduğu dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri (Kılınç, 2003) üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, Firouzyar ve Kojouri (2013) tarafından yapılan çalışma da bu savı desteklemekte ve stratejik yönetim uygulamalarının KG için itici faktör olduğunu belirtmektedir.

Kavramsal Temel ve Çalışmanın Hipotezleri

Kurumsal Girişimcilik

KG, “mevcut bir işletme içindeki girişimcilik faaliyetlerin tümü” olarak tanımlanmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2004:6). Fiş ve Çetindamar (2009)'a göre, KG rekabetin giderek yoğunlaştığı ve arttığı bugünün çevresel şartlarında rekabet avantajı yaratmak ve daha da önemlisi bu avantajı sürdürülebilir kılmak için gerekli değer yaratma sürecinin örgüt içinde uygulanmasıdır. Zahra (1991) ise KG'yi, firma içinde yeni ürün, süreç ve pazar geliştirmeye;

yeni iş alanları yaratmaya yönelik formal ve informal faaliyetlerin tamamı olarak tanımlanmaktadır. Teng (2007), KG eğilimlerinin daha çok firmaların büyümeye odaklandığı durumlarda, fırsatları aktif olarak araması ve kullanması gerektirdiğini vurgulamaktadır. Antoncic ve Hisrich (2001), kurumsal girişimciliğin temelini girişimcilik oryantasyonuna dayandığını belirtmekte ve bu oryantasyonun da iç ve dış çevredeki değişimlere sıkı sıkıya bağlı olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda, Covin ve Covin (1990), firmanın hızla değişen pazarlarda ortaya çıkan fırsatlardan faydalanabilmesini ve özellikle rekabet çevresini şekillendirecek güçte dinamik, esnek, inovatif ve rekabetçi bir örgüt yapısı oluşturulmasını KG olarak tanımlamakta ve büyüme davranışından önce dış çevre konusuna vurgu yapmaktadır. Chung ve Gibbons (1997) ise KG'yi, belirsizliklerin yönetme sürecinde bireysel fikirleri toplu eylemlere dönüştürmeye yardımcı olan örgütsel süreç olarak açıklamakta ve KG'de firmanın içsel yönünün önemine vurgu yapmaktadır. Hayton (2005), dışsal ve içsel değişkenleri birlikte ele aldığı bir tanımda, KG'nin bilgi yönetimi ile ilgili bir süreç olduğunu vurgulamakta ve KG'yi firmaların belirsiz çevresel şartlarda çevreye uyum sağlayabilmek için bilgi yaratma kapasitelerini geliştirdikleri bir süreç olarak tanımlamaktadır. Wiklund (1999), kurumsal girişimciliği, yeni faaliyetlere girişilmesi, yeni pazarların yaratılması, yeni temel yetkinliklerin edinilmesi ve firma tarafından yenilik tabanlı rekabetçi avantaj sağlanması olarak tanımlamaktadır.

Literatür incelendiğinde, KG girişimcilik kavramı yerine zaman zaman “iç girişimcilik”, “girişimcilik oryantasyonu”, “şirket içi girişimcilik”, “kurum içi girişimcilik” gibi kavramların da kullanıldığı görülmektedir. Ağca ve Kurt (2007:87)'a göre, tüm bu kavramlar büyüklüğü ne olursa olsun mevcut, faaliyet halindeki organizasyonların iç girişimcilik olgusunu veya girişimcilik eğilimini ifade etmektedir. Wasti ve Fiş (2007)'e göre ise, girişimcilik yönelimi/girişimcilik eğilimi kavramları ile KG kavramı firma düzeyindeki girişimcilik faaliyetlerini ifade etmekle birlikte, KG olgusu yönelimin davranışa dönüşmüş somut halini belirtmektedir. Bununla birlikte, yapılan ampirik çalışmalarda ilgili kavramların ölçüm araçlarının ve boyutlarının genellikle birbiri ile örtüştüğü dikkati çekmektedir.

Kurumsal Girişimciliğin Boyutları

KG, “risk alma, inovasyon, proaktivite ve agresif rekabetçilik” boyutlarını içeren faaliyetlerin tümünü kapsamakla birlikte (Lumpkin ve Dess, 2001) farklı araştırmacıların kurumsal girişimciliği farklı boyutları ile ele aldığı görülmektedir. Erkocaoğlan ve Özgen (2009)’e göre, bu durum tanımlardaki farklılaşmaya da temel oluşturmaktadır. Bu bağlamda, Miller (1983) ile Covin ve Slevin (1989) kurumsal girişimciliği inovasyon, risk alma ve proaktiflik olarak üç boyuttan oluşan işletme içi bir yönelim olarak görmektedir. Guth ve Ginsberg (1990), kurumsal girişimciliği, inovasyon, yeni iş kurma ve stratejik yenilenme olarak üç boyutta ele almışlardır. Antoncic ve Hisrich (2000; 2001) tarafından geliştirilen modelde ise, inovasyon, proaktiflik ve risk alma boyutlarına “yeni iş girişimi” boyutu ilave edilmiş ve KG dört boyutta ele alınmıştır. Benzer şekilde, Covin ve Slevin (1991) de risk alma, proaktiflik, agresif rekabetçilik ve inovasyondan oluşan dört boyutlu bir model önermişlerdir. Bu çalışmada, KG aşağıda açıklanan dört boyutta incelenmiştir.

İnovasyon, Covin ve Miles (1999) tarafından kurumsal girişimciliğin temel boyutu ve hatta olmazsa olmaz şartı olarak görülür. İnovasyon, işletmelere rekabet avantajı sağlamak; yeni fikir, ürün ve teknolojiler geliştirmek için yaratıcı ve özgün çözümler arama çabalarını ifade eder (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998). Yeni fikirlerin başarıyla ticarileştirilmesi için ön şart olarak görülen inovasyon, girişimcilere farklı bir iş veya hizmet geliştirme fırsatı tanımaktadır (Drucker, 1993). İnovasyon, firmaların ürün ve süreçlerindeki yenilik ile pazardaki gelişim derecelerini ifade eden bir kavram olarak kurumsal girişimciliğin temel boyutlarından birisini oluşturmaktadır (Danışman ve Erkocaoğlan, 2007). Moris ve Kuratko (2002) yenilik yapmayı hangi alanda olursa olsun işletmenin daha önce alışık olmadığı, eşsiz ve farklı şeyler yaratması olarak görmektedir. Işık ve Meriç (2015)’e göre, turizm sektöründe müşteri ihtiyaçlarının karşılanması, müşteriye tatmin edici yeniliklerin gerçekleştirilmesi ve tüm bunların rakip işletmelerden önce gerçekleştirilmesi bir otel işletmesinin rekabet oluşturabilmesi adına oldukça önemlidir.

Risk alma, önceden getirisi belli olmamasına rağmen örgütün inovatif projelere destek veren tutum ve normlarının bütünüdür (Bulut vd., 2008).

Bir örgüt için risk, rekabet avantajı elde etmek için fırsatları değerlendirme arzularının sonunda kaybetme ihtimali olan kaynakların toplamıdır (Alpkan, Ergün, Bulut ve Yılmaz, 2005). Covin ve Slevin (1989)'e göre, KG proaktif olmak yanında makul derecede risk almayı da gerektirmektedir. Bunun nedeni, pazardaki rekabetin orta ve uzun vadede şirketin başarısı için risk almayı gerektirmesi; risk almayan şirketlerin pazardan çekilme ihtimalinin olmasıdır (Bulut vd., 2008). Ayrıca, risk alan işletmeler pazardaki fırsatları değerlendirme konusunda daha hızlı davranabilir ve kendilerini başarılı kılabacak eylemlerde bulunabilir (Ağca ve Kurt, 2007).

Proaktiflik, kelime anlamı olarak “öncü olmayı” ifade eder. KG eksekinde proaktiflik, örgütlerin yeni ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi, yeni teknolojilerin ve tekniklerin uygulanması konularında rakiplerini takip etmekten çok bu faaliyetleri onların önünde başlatmasına ve yürütmesine denir (Covin ve Slevin, 1986). Piyasa şartlarında proaktif olabilmek için yeni fırsatları takip etmek ve yeni pazarlara girmek için inisiyatif almak gerekmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996). Aktan ve Bulut (2008)'a göre, ürünün kısalan yaşam eğrisi ve yeni ürünlere olan talebin duyarlılığı proaktifliğin önem kazanmasında etkili olan iki temel faktördür. Bu iki gelişme, örgütlerin pazarda lider olabilmek için temel ticari faaliyet alanlarında rakiplerine göre yeni ürünleri, teknolojileri ve yönetim tekniklerini daha önce geliştirmesini gerektirmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001).

Rekabetçi agresiflik, en genel şekliyle bir firmanın rakiplerine meydan okuma davranışıdır (Lumpkin ve Dess, 1996). Bu davranışa sahip işletmeler, mevcut pazarda rekabet üstünlüğü elde etmek, pazardaki konumunu güçlendirmek/korumak ya da pazar payını arttırmak amacıyla rakiplerine karşı saldırgan davranışlar sergilemektedir (Lumpkin ve Dess, 2001). Kısaca, rekabetçi agresifliği, rakipleri egemenlik altına almak için örgütün gösterdiği isteklilik şeklinde tanımlayabiliriz (Covin ve Covin, 1990). Certo, Moss ve Short (2009)'a göre, genellikle yeni kurulmuş olan firmaların eskilere oranla pazarda başarısızlık ihtimali yüksek olduğundan yeni firmalar pazarda var olmak için daha agresif davranmak zorundadır. Ancak, Smith, Ferrier ve Grimm (2001) ise, yaşlı işletmelerin de pazar paylarını korumak ve varlıklarını devam ettirebilmek için yeni trendleri sürekli araştırdıklarına ve agresif hareket ettiklerine vurgu yapmaktadır.

Kurumsal Girişimcilik ve Performans İlişkisi

Literatürdeki çok sayıda çalışmada kurumsal girişimciliğin genellikle örgütün performansını arttırdığı belirtilmektedir (bkz. Papatya, Papatya ve Hamşioğlu, 2016; Antoncic ve Zorn, 2004; Covin ve Slevin, 1991; Lumpkin ve Dess, 2001; Lumpkin ve Dess, 1996; Wiklund, 1999; Zahra, 1991; Zahra ve Covin, 1995). Bu kapsamda, özellikle Covin ve Slevin (1991) tarafından yapılan çalışmada KG düzeyi yüksek firmaların büyüme oranlarının artacağına ve karlılıklarının yüksek olacağına vurgu yapılmaktadır. Benzer şekilde, Wiklund ve Shepherd (2003), KG ile performans arasında oldukça güçlü ilişki olduğunu belirtmektedir. Lumpkin ve Dess (2001) ise, proaktiflik ve rekabetçi agresifliğin KG ve dinamik çevreyle baş edebilmek için ayırt edici boyutlar olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, ilgili araştırmanın sonuçlarına göre, proaktiflik üç performans boyutu (satışların artması, satışların geri dönüşü, karlılık) üzerinde pozitif etkilidir. Fiş ve Çetindamar (2009)'ın Türkiye'deki 347 firma üzerinde yaptığı çalışmada kurumsal girişimciliğin (inovasyon, stratejik yenilenme ve yeni iş kurma) firma performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonuçta, inovasyon ve stratejik yenilenmenin performans üzerinde (karlılık, büyüme, finansal olmayan performans) pozitif ve anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Papatya, Papatya ve Hamşioğlu (2016) tarafından tekstil işletmeleri üzerine yapılan çalışmanın sonuçları ise, hem girişimci yöneliliğün hem de iç girişimciliğün işletme performansı üzerindeki yüksek etkisini ortaya koymaktadır. Martin-Rojas, Fernandes-Perez, Garcia-Sanchez (2017) tarafından 201 İspanyol şirketi üzerinde yapılan çalışmada ise, sadece inovasyonun ve proaktifliğin firma performansı ile anlamlı ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Alpkan, Ergün, Bulut ve Yılmaz (2005)'ın Türkiye'deki sanayi işletmeleri üzerinde yapılan çalışmada ise, kurumsal girişimciliğün (risk alma, proaktiflik, inovasyon) finansal ve finansal olmayan performans üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, Aktan ve Bulut (2008) tarafından Türkiye'deki 312 büyük ölçekli firma üzerinde yapılan çalışmada, kurumsal girişimciliğün (inovasyon, risk alma, proaktiflik, rekabetçi agresiflik) finansal performans üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlgili çalışmada, kurumsal girişimciliğün Türkiye gibi gelişmekte olan bir ekonomide finansal performansı geliştirmede oldukça önemli rolü olduğuna vurgu yapılmaktadır. Gelişen bir ekonomi olan Slovenya'daki 477 Sloven firma üzerinde Anton-

cic ve Hisrich (2004)'in yapmış olduğu çalışmada, kurumsal girişimciliğin finansal performans üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, bu çalışmada örgütsel faktörler ile çevresel şartların da KG-performans ilişkisinde önemli rolü olduğu belirtilmiştir. Bu sonucu destekler bulgular, Bhuian, Menguc ve Bell (2005) tarafından hastaneler üzerinde yapılan çalışmada da ortaya çıkmış ve örgütsel başarı için kurumsal girişimciliğin belli pazar ve yapısal şartlarda geçerli olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Zahra ve Covin (1995) tarafından ABD'de yapılan çalışmada da kurumsal girişimciliğin finansal performans üzerinde pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, kurumsal girişimciliğin finansal performans üzerindeki etkisi ilk yıllarda kısıtlı iken, zaman geçtikçe artma eğilimindedir. Ayrıca, Zahra ve Covin (1995)'e göre KG, rekabetin yıkıcı olduğu ortamlarda firmaların uzun vadede finansal performansını arttırması için en etkili araçtır. KG ve performans ilişkisine yönelik otel işletmeleri üzerine yapılan çalışmaların ise sayıca az olduğu görülmektedir. Altuntaş ve Dönmez (2010) tarafından Türkiye'deki küçük otel işletmeleri üzerinde yapılan çalışmada kurumsal girişimciliğin firmaların özellikle hem finansal hem finansal olmayan performansları üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, inovasyonun, finansal açıdan çeşitli büyüme ve kârlılık; proaktifliğin, büyüme, kârlılık ve likidite; saldırgan rekabetçiliğin büyüme, kârlılık ve likidite ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. Galetic ve Milovanovic (2004) tarafından Hırvatistan'daki oteller üzerine yapılan çalışmada da kurumsal girişimciliğin otellerin performansları ile pozitif ilişkisi olduğu belirlenmiştir. KG'nin kurumsal girişimciliği olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşan çok sayıda çalışma olmakla birlikte gerek gelişmiş ve gerekse gelişmekte olan ekonomiler üzerine yapılan bazı çalışmalarda farklı sonuçların da ortaya çıktığı görülmektedir. Danisman ve Erkocaoglan (2007) tarafından Türkiye'deki büyük ölçekli işletmeler üzerine yapılan çalışmada KG boyutlarından (inovasyon, risk alma, proaktiflik ve örgütsel yenilenme) sadece bir tanesinin firmanın karlılık ve satışları üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Balan, Lindsay ve Balan-Vnuk (2011) tarafından Güney Avustralya'daki oteller üzerine yapılan çalışmada ise, KG ile performans arasında yüksek düzeyde ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Li, Huang ve Tsai (2009) tarafından Tayvan'da yapılan çalışmada ise, KG ve firma performansı ilişkisinde "bilgi yönetimi" sürecinin varlığı durumunda KG'nin firma performansı (etkinlik, büyüme, karlılık) üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucu ortaya

çıkmiştir. Benzer şekilde, Sedyowidodo, Basbeth ve Sule (2017)'nin kamu işletmeleri üzerine yaptığı çalışmada “örgütsel öğrenmenin” de performans üzerinde aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Yukarıda yer alan kavramsal açıklamalar ve araştırmalar arası bağlantılar ışığında çalışmanın aşağıda yer alan hipotezlerini test etmek amaçlanmıştır:

H1a: İnovasyon, otellerin finansal performansının üzerinde pozitif ve anlamlı etkilidir.

H1b: İnovasyon, otellerin finansal olmayan performansının üzerinde pozitif ve anlamlı etkilidir.

H2a: Proaktiflik, otellerin finansal performansının üzerinde pozitif ve anlamlı etkilidir.

H2b: Proaktiflik, otellerin finansal olmayan performansının üzerinde pozitif ve anlamlı etkilidir.

H3a: Risk alma, otellerin finansal performansının üzerinde pozitif ve anlamlı etkilidir.

H3b: Risk alma, otellerin finansal olmayan performansının üzerinde pozitif ve anlamlı etkilidir.

H4a: Rekabetçi agresiflik, otellerin finansal performansının üzerinde pozitif ve anlamlı etkilidir.

H4b: Rekabetçi agresiflik, otellerin finansal olmayan performansının üzerinde pozitif ve anlamlı etkilidir.

Araştırma Yöntemi

Bu çalışmanın temel araştırma sorunsalı, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin KG eğilimi ile performansları arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Değişkenler arası ilişkiyi ortaya koymaya çalışan ve açıklayıcı bir araştırma olan bu çalışmada tarama yöntemi benimsenmiştir. Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket tekniği kullanılmıştır. Aşağıda çalışmanın örnekleme, veri toplama tekniği, ölçekleri ve verilerin analizine ilişkin bilgi verilmiştir.

Örneklem ve Veri Toplama

Araştırmanın örneklemini en az üç yaşındaki büyük ölçekli (dört ve beş yıldızlı) otel işletmeleri oluşturmaktadır. Dört ve beş yıldızlı oteller, yönetim kadrosu daha profesyonel olduğu, dış pazarlarla bağlantılı çalıştıkları ve çevredeki değişimleri daha ciddi takip ettikleri (Avcı, 2005b; Avcı vd., 2011) için seçilmiştir. Ayrıca, bu tür işletmelerde daha kurumsal yapılar olarak performanslarına ilişkin daha detaylı verilerin söz konusu olabileceği de düşünülmüştür. Araştırma verileri işletmelerin üst kademe yöneticilerinden toplanmıştır (bkz. Tablo 2). Bunun nedeni, Zahra ve Garvis, (2000)'e göre, kurumsal girişimciliğin genel olarak örgütsel düzeyde yürütülen yenilik ve girişimcilik faaliyetlerini kapsadığı düşüncesidir. Verilerin en az üç yaşındaki işletmelerden toplanma nedeni ise, Fiş ve Çetindamar (2009) ile Fiş ve Wasti (2007)'nin vurguladığı gibi, bu yaştaki işletmelerin hayatta kalmak amacıyla yaşayabilecekleri olası karmaşıklıklardan uzak olmalarıdır. Türkiye'de 2015 yılı istatistiklerine göre, 505 adet dört yıldızlı ve 308 adet beş yıldızlı otel işletmesi vardır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2015). Toplam 813 otel araştırmanın genel evrenini oluşturmaktadır.

Tablo 1: Örneklemin Özellikleri (Otelier)

Yıldız Sayısı	Frekans	Yüzde
Dört Yıldız	88	40,7
Beş Yıldız	128	59,3
Otelin Yaşı		
3-10 yaş arası	82	38
11-15 yaş arası	72	33,3
16-20 yaş arası	38	17,6
21'den fazla	24	11,1
Otel Zinciri Üyesi		
Evet	80	37
Hayır	136	63
Çalışan Sayısı		
80-100 arası	71	32,8
101-130 arası	33	15,3
131-180 arası	25	11,6
181-200 arası	22	10,2
200'den fazla	65	30,1

Araştırma verileri, araştırmacının kendisi tarafından yüz yüze görüşerek, e-posta ve posta ile toplanmıştır. Araştırma verileri, otel performansla-

rına ilişkin daha kesin veri alabilmek için sezon sonlarına yakın dönemler olan Eylül ve Kasım ayları arasında toplanmıştır. Bu çerçevede, toplam 400 anket formu dağıtılmıştır. Anketlerin 160'ı araştırmacının kendisi tarafından yüz yüze görüşülerek, 25'i e-posta yoluyla ve 41'i postayla toplanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %60'tır. Geri dönen anket formlarının Türkiye'deki toplam işletmelere oranı %28'dir. Anket formlarının 10 tanesi eksik ve/veya hatalı doldurulduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Geri kalan 216 anket formu değerlendirmeye alınarak araştırmanın örneklemini oluşturulmuştur. Örneklemini oluşturan otellerin, 112 tanesi Akdeniz, 61 tanesi Ege, 23 tanesi Marmara, 11 tanesi İç Anadolu ve 9 tanesi Karadeniz Bölgesi'nde yer almaktadır. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin özellikleri Tablo 1'de, anketleri yanıtlayan yöneticilerin özellikleri ise Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2: Örneklemin Özellikleri (Yanıtlayanlar)

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	54	25
Erkek	162	75
Yaş		
30'dan az	48	22,2
31-40 arası	106	49,1
41-50 arası	52	24,1
51'den fazla	10	4,6
Eğitim Düzeyi		
Lise	32	14,8
Önlisans	41	19
Lisans	126	58,3
Lisansüstü	17	7,9
Statüsü		
Genel Koordinatör	9	4,2
Genel Müdür	63	29,2
Genel Müdür Yardımcısı	54	25
Departman Yöneticisi	90	41,6

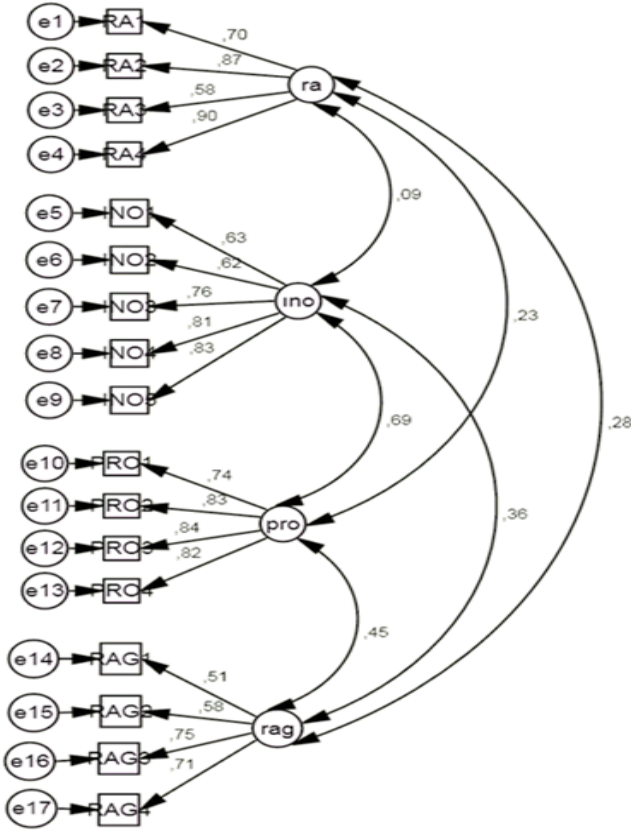
Pilot Çalışma

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ön güvenilirliğini ve ifadelerin anlaşılabilirliğini belirleyebilmek amacıyla ilk aşamada pilot araştırma yapılmıştır.

Pilot araştırma aşamasında veriler 32 otelin üst kademe yöneticisinden toplanmıştır. Pilot çalışmadan sonra proaktiflik ve rekabetçi agresiflik ile ilgili birer ifadeye değişiklik yapılmıştır. Bu aşamada, KG ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (cronbach alfa) 0.92 olarak; performans ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise 0.89 olarak hesaplanmıştır. Ön uygulamaya katılan yöneticilerin anketi 7 ile 10 dakika arasında yanıtladığı görülmüştür.

Ölçme, Ölçekler, Güvenilirlik ve Geçerlilik

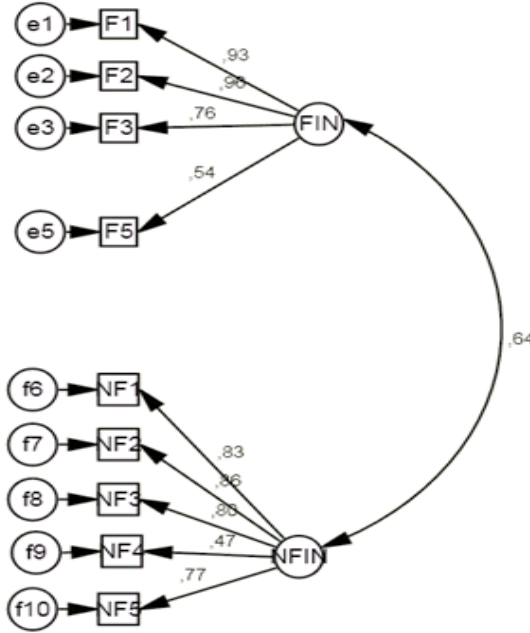
Araştırmanın iki değişkeninden birincisi KG, diğeri ise performans değişkenidir. KG, 17 ifade ile ölçülmüştür. Bu ifadelerin 5 tanesi inovasyon, 4 tanesi risk alma, 4 tanesi proaktiflik ve 4 tanesi rekabetçi agresiflik ile ilgilidir. KG ölçeği Khandwalla (1977) Lumpkin ve Dess (2001), Covin ve Slevin (1989), Guth ve Ginsberg (1990), Antoncic ve Hisrich (2001)'in çalışmalarından derlenmiştir. Ölçeklerin derecelendirilmesinde 7'li likert kullanılmıştır (1-Kesinlikle katılıyorum ... 7=Kesinlikle katılmıyorum). Elde edilen verilere temel bileşenler analizi yöntemi ile varimax rotasyonlu olarak gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. AFA sonucunda, ölçeğin dört faktörlü bir yapı gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen dört faktör toplam varyansın %66.9'unu açıklamaktadır. AFA koşullarından birisini ifade eden KMO örneklem yeterlik kriteri (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy=0.827) ve mevcut verilerden anlamlı faktörler çıkarılabilme kriterini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity=1846.8; p=0.000) hesaplanmıştır. KG ölçeğini oluşturan boyutların güvenilirliğini ortaya koyan cronbach alpha değerleri, inovasyon için 0.85 olarak, proaktiflik için 0.88 olarak; risk alma için 0.84 olarak; rekabetçi agresiflik için 0.73 olarak hesaplanmıştır. AFA sonucu, ifadeler içinde en düşük faktör yükü .642 olarak hesaplanmıştır. İkinci aşamada, ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. DFA sonucu, risk alma boyutu için bir ifadenin faktör yükü .51 olarak hesaplanmıştır (bkz. Şekil 1). Ölçeğin uyum iyiliği değerleri ise, CMIN/DF=2.314; GFI=.90; NFI=.90; CFI=.94; AGFI=.87; TLI=.93 olarak hesaplanmıştır ve kabul edilebilir sınırlar içindedir.



Şekil 1: KG Ölçeği DFA Sonuçları

Araştırmanın bağlamlı değişkeni olan performans hem finansal hem de finansal olmayan kriterler göz önüne alınarak iki boyutta ölçülmüştür. Avcı (2005a) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları, otelcilik işletmeleri gibi hizmet sektörü işletmelerinde işletme performansının sadece finansal göstergeler ele alınarak ölçülmesinin uzun vadede yeterli olmayacağı belirtilmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmada otellerin performansları hem finansal hem de finansal olmayan boyutlar da dikkate alınarak ölçülmüştür. Performansın ölçümünde, Avcı, Madanoğlu ve Okumuş (2011)'un geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Finansal ve finansal olmayan performans 5'er ifade ile ölçülmüştür. Ölçeklerin derecelendirilmesinde 7'li likert ölçeği kullanılmış-

tır (1-Kesinlikle katılıyorum ... 7=Kesinlikle katılmıyorum). Performansa ilişkin verilere de temel bileşenler analizi yöntemi ile varimax rotasyonlu olarak gerçekleştirilen AFA uygulanmıştır. AFA sonucunda, ölçeğin iki boyutlu yapı gösterdiği ve iki faktörün toplam varyansın %60.9'unu açıkladığı belirlenmiştir. AFA koşullarından birisini ifade eden KMO örneklem yeterlik kriteri (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy=0.860) ve mevcut verilerden anlamlı faktörler çıkarılabilme kriterini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity=1309.9; $p=0.000$) hesaplanmıştır. Performans ölçeğini oluşturan boyutların güvenilirliğini ortaya koyan cronbach alpha değerleri, finansal performans için 0.76 olarak ve finansal olmayan performans için 0.83'tür. İkinci aşamada, ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. DFA sonucu, finansal performans ile ilgili değişkenlerden bir tanesinin (*son 5 yıl içinde işletmenizin maliyetleri düşmüştür*) faktör yükü .21 hesaplanmış ve düşük faktör yükü nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Bu ifade çıkarıldıktan sonra, ölçeğin uyum iyiliği değerleri, CMIN/DF=3.381; GFI=.92; NFI=.93; CFI=.95; AGFI=.84; TLI=.93 olarak hesaplanmıştır ve kabul edilebilir sınırlar içindedir.



Şekil 2: Performans Ölçeği DFA Sonuçları

Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmanın hipotezlerini test etmeden önce, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü görebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. KG'nin finansal ve finansal olmayan performans üzerindeki etkisini belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılarak, etki katsayısı test edilmiştir.

Tablo 3. Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon

	İfade Sayısı	AO	SS	1	2	3	4	5
1. İnovasyon	5	2.61	1.12	-				
2. Risk alma	4	3.03	1.22	.103*	-			
3. Proaktiflik	4	2.51	1.19	.597**	.252**	-		
4. Rekabetçi agresiflik	4	4.31	1.45	.293**	.119*	.324**	-	
5. Finansal performans	4	2.38	0.96	.487**	.143*	.514**	.367**	-
6. Finansal olmayan performans	5	2.10	0.94	.502**	.213*	.632**	.313**	.584**

*p < .05 ** p < .01

Tablo 3'te görüldüğü üzere, KG ile finansal ve finansal olmayan performans arasında pozitif ilişki vardır. Bu çerçevede, inovasyon ile finansal ($r=0.487^{**}$) ve finansal olmayan performans ($r=0.502^{**}$) arasında orta düzeyde pozitif ilişki vardır. Proaktiflik ile finansal performans ($r=0.514^{**}$) arasında orta düzeyde, finansal olmayan performans ($r=0.632^{**}$) arasında ise yüksek düzeyde pozitif ilişki vardır. Rekabetçi agresiflik ile finansal performans ($r=0.367^{**}$) ve finansal olmayan ($r=0.313^{**}$) performans arasında düşük düzeyde ilişki söz konusudur. Çalışmada, risk alma ile finansal ($r=0.143^*$) ve finansal olmayan performans ($r=0.213^*$) arasında ise oldukça düşük düzeyde bir ilişki söz konusudur. Finansal performans ile finansal olmayan performans arasında da orta düzeyde ($r=0.584^{**}$) korelasyon vardır.

Tablo 4: Regresyon Analizi Sonuçları Tablosu (KG-Finansal Performans)

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	3,216	1,140		2,821	,005
İnovasyon	,190	,065	,211	2,941	,004
Proaktiflik	,284	,074	,285	3,820	,000
Risk Alma	,059	,049	,070	1,195	,233
Rekabetçi Agresiflik	,175	,053	,201	3,301	,005
F=24.481; Düzeltilmiş R ² =0.304; Durbin-Watson=1,949					

KG'nin finansal performans üzerindeki etkisini belirlemek ve çalışmanın Ha grubu hipotezlerini test etmek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Modelin varyansı 24.481'dir. Anlamlılık ise, (p=0.000) bu tür bir model kurulmasının mümkün olacağını göstermektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan finansal performansı açıklama oranı (düzeltilmiş R²) %30,4'tür. Regresyon analizi sonucu, dört bağımsız değişkenden üçünün (risk alma hariç) finansal olmayan performans üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucu, finansal performansı en iyi açıklayan değişkenin proaktiflik ($\beta=0.284$; sig. 0.000); ikincisinin inovasyon ($\beta=0.190$; sig. 0.004) ve üçüncüsünün ise rekabetçi agresiflik ($\beta=0.175$; sig. 0.001) olduğu görülmektedir. Buna karşın, risk alma değişkeninin (sig. 0.233) modele anlamlı bir katkısı (risk almanın finansal olmayan performans üzerindeki etkiyi sağlamadığı) olmadığı dikkati çekmektedir. Bu bulgulara göre, çalışmanın H1a, H2a ve H4a hipotezleri kabul edilmiştir. H3a hipotezi ise reddedilmiştir.

Tablo 5: Regresyon Analizi Sonuçları Tablosu (KG-Finansal Olmayan Performans)

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	2,268	,927		2,235	,008
İnovasyon	,165	,058	,184	2,826	,005
Proaktiflik	,463	,067	,467	6,905	,000
Risk Alma	,070	,044	,084	1,581	,115
Rekabetçi Agresiflik	,103	,048	,107	1,943	,051
F=41,198; Düzeltilmiş R ² =0.428; Durbin-Watson=2,164					

KG'nin finansal olmayan performans üzerindeki etkisini belirlemek ve çalışmanın Hb grubu hipotezlerini test etmek için de çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Modelin varyansı 41.198'dir. Anlamlılık ise, ($p=0.000$) bu tür bir model kurulmasının mümkün olacağını göstermektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan finansal-olmayan performansı açıklama oranı (düzeltilmiş R^2) %42,8'dir. Regresyon analizi sonucu, dört bağımsız değişkenden üçünün (risk alma hariç) finansal olmayan performans üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucu, finansal olmayan performansı en iyi açıklayan değişkenin proaktiflik ($\beta=0.463$; sig. 0.000); ikincisinin inovasyon ($\beta=0.165$; sig. 0.005) ve üçüncüsünün ise rekabetçi agresiflik ($\beta=0.103$; sig. 0.051) olduğu görülmektedir. Buna karşın, risk alma değişkeninin (sig. 0.115) modele anlamlı bir katkısı (risk almanın finansal olmayan performans üzerindeki etkiyi sağlamadığı) olmadığı dikkati çekmektedir. Bu bulgulara göre, çalışmanın H1b, H2b ve H4b hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 6. Hipotez Testi Sonuçları

	Hipotezler	Beta (β)	sig.	Sonuç
H1a	İnovasyon → Finansal Performans	.190	,004	Kabul
H1b	İnovasyon → Finansal Olmayan Performans	.165	,005	Kabul
H2a	Proaktiflik → Finansal Performans	.284	,000	Kabul
H2b	Proaktiflik → Finansal Olmayan Performans	.463	,000	Kabul
H3a	Risk Alma → Finansal Performans	.059	,233	Red
H3b	Risk Alma → Finansal Olmayan Performans	.070	,115	Red
H4a	Rekabetçi Agresiflik → Finansal Performans	.175	,001	Kabul
H4b	Rekabetçi Agresiflik → Finansal Olmayan Performans	.103	,051	Kabul

Sonuç ve Tartışma

Yerel ve küresel pazarlardaki rekabetin her geçen gün daha da şiddetlenmesi sonucu rekabet avantajının edinimi ve muhafazası çabaları güncel araştırmaların odağını bireysel girişimcilikten kurumsal girişimciliğe yön-

lendirmiştir (Bulut vd., 2008). Günümüzde ise KG, işletmeler arası rekabetin artmasına paralel firmaların yaşamlarını devam ettirebilmesinde önemli bir firma davranışıdır. Bu davranış, rekabetin yüksek olduğu tüm sektörler için geçerlidir. Son yıllarda, Türk otelcilik sektöründe yaşanan rekabetin şiddetinin artmasına paralel, bu sektördeki firmaların da yaşamını devam ettirmesinde KG önemli bir firma davranışı olmaya başlamıştır (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013). Kozak ve Yılmaz (2010)'a göre, otel işletmeleri yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için tüketicilerin beklentilerini karşılamak ve hatta ötesine geçmek durumundadır ve otellerin sürekli olarak yenilikleri takip etmesi, hatta proaktif olması iç girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi yoluyla mümkün olabilmektedir. KG'nin uzun vadede işletmelere sağlayacağı en önemli fayda, onların rekabetçi güçlerini arttırması ve buna bağlı olarak yaşamlarının devamını sağlamasıdır. Bunu sağlayabilmek için işletmelerin öncelikle performanslarını iyileştirmeleri gerekmektedir. KG, işletmeleri yüksek performansa götüren önemli bir firma davranışıdır. Bu çalışmada, yukarıda belirtilen öneminden dolayı, Türkiye'deki büyük ölçekli otel işletmelerinin (dört ve beş yıldızlı) KG eğilimi ile performansları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmanın sonucunda, KG'yi oluşturan boyutlardan üç tanesinin (inovasyon, proaktiflik, rekabetçi agresiflik) otellerin finansal ve finansal olmayan performansları üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın, "risk alma" boyutunun performans boyutları üzerinde etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır (bkz. Tablo 6). İlişkilere ait beta katsayıları incelendiğinde, proaktiflik davranışının hem finansal hem de finansal olmayan performans üzerindeki etkisinin diğer değişkenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca, proaktif firma davranışının özellikle finansal olmayan performans ($\beta=0.463$) üzerinde diğer değişkenlere oranla daha etkili olduğu görülmektedir. Benzer sonuçlara, Altuntaş ve Dönmez (2010) tarafından Türkiye'deki oteller üzerine yapılan çalışmada da ulaşılmış ve proaktiflik ile finansal olmayan performans oluşturulan çalışan ve müşteri performansları arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Benzer sonuçlara, Alpkan vd. (2005) tarafından yapılan çalışmanın sonucunda da ulaşılmış ve proaktiflik eğiliminin finansal olmayan (niteliksel) performans üzerinde etkisi en yüksek değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın dikkat çeken bir diğer sonucu, hem inovasyon hem de rekabetçi agresiflik davranışlarının finansal performansa olan etkilerinin finansal olmayan performansa göre daha yüksek olmasıdır (bkz. Tablo 6). Bu bulgu, inovasyon ve rekabetçi agresiflik davranışlarının kar, maliyet, satış, pazar payı gibi değişkenler üzerinde daha etkili olduğuna işaret etmektedir. Bu sonuç, otellerin yenilik yatırımlarının kısa sürede ve doğrudan finansal göstergelere yansıtılabileceğini de göstermektedir. Işık ve Aydın (2016a)'a göre, son yıllarda turizm pazarında yaşanan yoğun rekabet, küreselleşme ve teknoloji kullanımındaki artış nedeniyle yenilik ve farklılık işletmeler için daha önemli bir gerekliliktir. Bu sonuç ışığında, firmalara inovasyon davranışlarını geliştirecek uygulamalara öncelik vermeleri önerilebilir. Bu bağlamda, yine Işık ve Aydın (2016b) tarafından yapılan çalışmada, bilgi paylaşımının inovatif davranışlar için alt yapı oluşturan “fikir üretme” ve “fırsatı keşfetme” üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın üçüncü önemli bulgusu ise, risk almanın performans üzerinde anlamlı etkisi olmamasıdır. Oysaki, risk alma davranışı KG için vazgeçilmez bir firma davranışdır ve firmalara rekabetçi pozisyon almada hız kazandırmaktadır. Bu durumun ilk nedeni olarak, turizm sektörünün dış çevre faktörlerine (yasal, politik, sosyo-kültürel vb.) fazlasıyla bağlı olması ve bu faktörlerde sık yaşanan olumsuzlukların risk almanın maddi yatırımların geri dönüşünü riske atacağı düşüncesi olabilir. Bu noktada, Papatya, Papatya ve Hamşioğlu (2016), tarafından yapılan çalışmada da, KG için risk alma ve proaktifliğin gerekliliğine vurgu yapmakla birlikte, işletme yöneticilerinin mevcut rekabet koşullarını göz ardı etmemesi konusuna salık verilmektedir. İkinci neden ise, risk almanın performans üzerindeki etkisinin kısa vadede ortaya çıkmamış olması ihtimalidir. Bu nedenle, performansı daha uzun vadeli olarak ölçmek ve bu durumda ortaya çıkacak sonucu mevcut sonuçlar ile kıyaslamak gerekebilir. Ayrıca, Naldi vd. (2007) tarafından yapılan çalışmada, risk alma ile performans arasında negatif bir ilişki bulunduğunu da belirtmek gerekir. Bunun yanında, Kılıç ve Meriç (2015) tarafından Van ilindeki otel yöneticileri üzerine yapılan çalışmanın sonuçları incelenince bireysel bazı özelliklerin de risk alma davranışı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. İlgili çalışmanın sonuçları, medeni durum ve gelir düzeyi değişkeninin risk alma davranışı üzerinde etkili olduğuna işaret etmektedir. Alpkın vd. (2005) tarafından sanayi sektöründe ihracat yönelimli firmalar üzerine yapılan çalışmanın sonuçları da risk almanın hem finansal hem de finansal olmayan

performans üzerinde etkisi olmadığını ortaya çıkarmaktadır. Yazarlar, risk alma ve performans arasındaki ilişkinin yokluğuna ilişkin Türkiye özelinde bir değerlendirme yapmamakla birlikte, ödül ve ceza sisteminin risk almayı özendirme gerekliliğine vurgu yapmaktadırlar.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre, kurumsal girişimciliğin genel olarak otellerin finansal ve finansal olmayan performansları üzerinde olumlu etkisi olduğu söylenebilir. Ancak, otel işletmelerinin dış çevre unsurlarındaki değişimlere olan aşırı bağlılığı onların hem risk alma düzeyinin diğer boyutlara göre düşük düzeyde olmasına hem de risk alma ile performans arasında bir ilişkinin ortaya çıkmamasına neden olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, bundan sonra yapılacak araştırmalar için iki öneri geliştirmek mümkündür. Bunlardan birincisi, KG ile performans arasındaki ilişkide çevresel değişkenlerin düzenleyici bir etkisi olup olmadığını incelemesidir. Çevresel değişim algısının düzenleyici etkisinin araştırılması risk alma-performans ilişkisi için daha açıklayıcı sonuçlar sunacaktır. İkincisi ise, risk alma davranışı ile performans arasındaki ilişkinin anlamsız olmasına neden olan faktörlerin neler olduğunun araştırılmasıdır.

KG'nin performans üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla tasarlanmış ve otellerden anket tekniği ile veri toplanarak gerçekleştirilmiş bu çalışmanın bir takım kısıtları olduğunu belirtmek gerekir. Bu kısıtlardan birincisi, örneklem sayısının 216 otel ile sınırlı kalmasıdır. Bu durum, verilerin sadece üst kademe yöneticilerden toplanmış olmasından kaynaklanmıştır. İkinci ise, otellerin performanslarına ilişkin verilerin yönetici görüşleri temelinde toplanmasıdır ve öznel olmasıdır.

Kaynakça

Ağca, V. ve Kurt, M. (2007). "İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve", *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 29, Temmuz-Aralık, ss.83-112.

Aktan, B. ve Bulut, C. (2008). "Financial performance impacts of corporate entrepreneurship in emerging markets: A case of Turkey", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 12 (December), pp: 69-79.

Alpkan L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C., (2005) "Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), pp: 175-189.

Altuntas, G. ve Dönmez, D. (2010). "Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1): 50-74.

Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation, *Journal of Management Development*, 23(6): 518-550.

Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2001), "Intrapreneurship: construct reşnement and cross-cultural validation", *Journal of Business Venturing*, 16 (5): 495-527.

Antoncic, B. ve Zorn, O. (2004). "The mediating role of corporate entrepreneurship in the organizational support-performance relationship: An empirical examination", *Managing Global Transitions*, 2(1), pp: 5-14.

Antoncic, B. ve Scarlat, C. (2005). "Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance: A Comparison Between Slovenia and Romania", *Proceedings of the 6th International Conference of the Faculty of Management Koper Congress Centre Bernardin*, Slovenia, 24-26 November, pp:71-89.

Avcı, U. (2005a). Konaklama İşletmelerinde Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümüne İlişkin Bir Alan Araştırması, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Yıl:2, Sayı:3, ss.5-11.

Avcı, U. (2005b). İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkinine Yönelik İnceleme, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Avcı, U., Madanoğlu, M. ve Okumus, F. (2011), "Strategic Orientation and Performance of Tourism Firms: Evidence from a Developing Country", *Tourism Management*, 32(1): 147-157.

Balan, P., Lindsay, N. J. ve Balan-Vnuk, E. (2011). "Exploring The innovation Capability, Entrepreneurial Orientation, Performance Relationship in Services Sector Firms", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 31(9), s.338

Bhuian, S.N., Menguc, B. ve Bell, S.J. (2005). Just Entrepreneurial Enough: The Moderating Effect of Entrepreneurship on the Relationship between Market Orientation and Performance, *Journal of Business Research*, 58(1): 9-17.

Bulut, Ç., Fiş, A. M., Aktan, B. ve Yılmaz, S. (2008). "Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Tartışma", *Journal of Yaşar University*, 3(10): 1389-1395.

Certo, S. T., Moss, T. W. ve Short, J. C. (2009). Entrepreneurial orientation: An applied perspective, *Business Horizons*, 52(4): 319-324.

Chung, L. H. ve Gibbons, P. T. (1997), "Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capital", *Group and Organization Management*, 22(1), pp: 10-30.

Covin, J.G. ve Slevin, D.P (1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale, içinde: R. Ronstadt, J.A. Hornaday, R. Peterson, ve K.H. Vesper, (der), *Frontiers of Entrepreneurship Research-1986*. Wellesley, MA: Babson College.

Covin, J. G. ve Covin, T. (1990). Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 14(4): 35-50.

Covin, J. G. ve Miles, M. P (1999). "Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 47-65.

Covin, J. G. ve Slevin, D. P (1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 16(1): 7-25.

Covin, J. G. ve Slevin, D. P (1989). "Strategic management os small firms in hostile and begins environments", *Strategic Management Journal*, 10(1): 75-87.

Covin, J. G. ve Miles, M. P (1999). "Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), pp: 47-65.

Danışman, A. ve Erkocaoğlu, E. (2007). "Kurumsal girişimcilik ve firma performansı: İMKB'de işlem gören firmalar üzerinde bir araştırma", *İşletme, İktisatveFinansDergisi*, Kasım-2007: 80-101.

Drucker, P. F. (1993). *Postcapitalist Society*, New York: Herper Collins Publishers.

Erkocaoğlu E. ve Özgeni H. (2009). Kurumsal Girişimcilik ile Örgüt Yapısı Arasındaki ilişki, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1): 203-214.

Fiş, A. M. ve Çetindamar, D. (2009). Kurumsal girişimcilik ve performans ilişkisi, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir, ss.320-325.

Fiş, A. M. ve Çetindamar, D. (2007). Girişimcilik Oryantasyonu, Kurum İçi Girişimcilik ve Bağlı Ölçeklerin Türkçe'de Geçerleşmesi, 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya, ss.124-130.

Galetic, F. and Milovanovic, B.M. (2008). "Linking entrepreneurial orientation with the performance of Croatian hotel industry", *An Enterprise Odyssey, International Conference Proceedings, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb*, s. 508.

Guth, W. D. ve Ginsberg, A. (1990). "Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 11(special issue): 5-15.

Hayton, J. C. (2005), "Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research", *Human Resource Management Review*, 15(1), pp: 21-41.

Işık, C. ve Meriç, S. (2015). Otel Yöneticilerinin Bireysel Yenilikçi Kapsamında Değerlendirilmesi: Van İli Örneği, *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 4(1), ss.1-16

Işık, C. ve Aydın, E. (2016a). Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Yenilikçi İş Davranışı Düzeylerinin İncelenmesi: Ayder Yaylası Örneği, *AREL Üniversitesi, Ekonomi, Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), ss.17-30.

Işık, C. ve Aydın, E. (2016b). Bilgi Paylaşımının Yenilikçi İş Davranışına Etkisi: Ayder Yaylası Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 5(2), ss.75-103.

Karacaoğlu, K. ve Sözbilen, G. (2013). Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1): 41-56.

Kılınç, İ. (2003). *Stratejik planlama finansal performans ilişkisi ve dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri uygulaması*, DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ABD, Yayınlanmış Doktora Tezi, İzmir.

Kozak Akoğlan, M. ve Yılmaz Gül, E. (2010). Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Algılamaları: Frigya Bölgesi Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1): 85-97.

Khandwalla, P.N. (1977), *The Design of Organizations*, New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Lassen, A. H. (2007). "Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study of the Importance of Strategic Considerations in the Creation of Radical Innovation", *Managing Global Transitions* 5(2), pp: 109-131.

Li, Y.H., Huang, J.W. ve Tsai, M.T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process, *Industrial Marketing Management*, 38(4): 440-449.

Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (2001). "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle", *Journal of Business Venturing*, 16(5), pp: 429-451.

Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, 21(1), pp: 135-172.

Martín-Rojası, R., Fernández-Pérez, V., ve García-Sánchez, E. (2017). Encouraging organizational performance through the influence of technological distinctive competencies on components of corporate entrepreneurship, *International Entrepreneurship Management Journal*, 13 (1), ss.397-426.

Mathews, V. E. (2000). Competition in the international hotel industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(2), 114-118.

Miller, D. (1983). "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, 29 (7): 770-791.

Mintzberg. H., Ahlstrand B. ve Lampel, J. (1998), *Strategy Safari*, Free Press: New York.

Morris, M. H. ve Kuratko, D. F. (2002). *Corporate entrepreneurship: Entrepreneurial development within organizations*, Orlando, FL: Harcourt College Publishers.

Naceur, J., Azaddin, K. ve Attahir, Y. (2003). "Environmental Uncertainty, Strategic Orientation, and Quality Management: A Contingency Model", *Quality Management Journal*, 10(4): 17-31.

Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. ve Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms, *Family Business Review*, 20 (1): 33-47.

Parnell, J. A., Lester, D. L., Long, Z. ve Köseoglu, M. A. (2012). "How environmental uncertainty affects the link between business strategy and performance in SMEs: Evidence from China, Turkey, and the USA", *Management Decision*, 50(4), pp: 546-568.

Papatya, G., Papatya, N. ve Hamşioğlu, A. B. (2016). Girişimci Yönlülük, İç-girişimcilik ve Performans İlişkisi: Türkiye Tekstil Sektörü İşletmelerinde Bir Araştırma, *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 34(4), ss.19-48.

Sedyowidodo, U., Basbeth, F. ve Sule, E. T. (2017). Entrepreneurial orientation and business performance: The mediating role of organizational learning and innovation in state owned enterprise in Indonesia, *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 12 (2), 417-429.

Sepideh Firouzyar, S. ve Kojouri, D. K. (2013). Identification of Structural Restricting and Driving Factors of Development of Corporate Entrepreneurship (CE): A Case Study, *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 2(3), ss.1-16.

Shane, S. ve Venkataraman, S. (2000). "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 217-236.

Smith, K.G., Ferrier, W.J. ve Grimm, C.M. (2001). King of the Hill: Dethroning the Industry Leader, *The Academy of Management Executive*, 15(2): 59-70

Teng, B. (2007). "Corporate entrepreneurship activities through strategic alliances", *Journal of Management Studies*, 44(1): 119-142.

Wasti, S. A. ve Fis, A. M. (2010). "Örgüt Kültüründe Sıklık-Esneklik Boyutu ve Kurumsal Girişimciliğe Etkisi, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt: 10, ss.11-32.

Wiklund, J. (1999). "The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship", *Entrepreneurship Theory Practice*, 24 (1), pp: 37-48.

Wiklund, J. ve Shepherd, D. (2005). "Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach", *Journal of Business Venturing*, 20(1), pp: 71-91.

Zahra, S. A. (1991). "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study", *Journal of Business Venturing*, 6 (4), pp: 259-285.

Zahra, S. A. ve Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis, *Journal of Business Venturing*, 10(1), pp: 43-58.

Zahra, S. A. (1993). "Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach", *Journal of Business Venturing*, 8(4), pp: 319-340.

Zahra, S. A. ve Garvis, D. M. (2000). Entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility, *Journal of Business Venturing*, 15(5), 469-492.

