

**T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI  
DOKTORA TEZİ**

**KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK VE İŞLETME  
PERFORMANSI İLİŞKİSİ: DÖRT VE BEŞ YILDIZLI  
OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULAMA**

**Özgür ÖZER**

**Danışman**

**Yrd.Doç. Dr. Burcu Selin YILMAZ**

**2011**

**DOKTORA  
TEZ ONAY SAYFASI**

2008800779

**Üniversite** : Dokuz Eylül Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Adı ve Soyadı** : Özgür ÖZER  
**Tez Başlığı** : Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama  
**Savunma Tarihi** : 18.07.2011  
**Danışmanı** : Yrd.Doç.Dr.Burcu Selin YILMAZ

**JÜRİ ÜYELERİ**

<b><u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u></b>	<b><u>Üniversitesi</u></b>	<b><u>İmza</u></b>
Yrd.Doç.Dr.Burcu Selin YILMAZ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Özkan TÜTÜNCÜ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Gürhan AKTAŞ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Öcal USTA	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Orhan İÇÖZ	YAŞAR ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği   
Oy Çokluğu ( )

Özgür ÖZER tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama" başlıklı tezi kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU  
Enstitü Müdürü

## YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “**Kurumsal Giriřimcilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Dört ve Beř Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dűşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gűsterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Özgür ÖZER

İmza

## ÖZET

Doktora Tezi

**Kurumsal Girişimcilik Ve İşletme Performansı İlişkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı  
Otel İşletmelerinde Uygulama**

Özgür ÖZER

**Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı  
Turizm İşletmeciliği Programı**

Bu tez çalışmasında, kurumsal girişimcilik eğiliminin küresel rekabet ortamında işletmelere sağlayacağı fayda üzerinde durulmuş ve otelcilik sektöründe yaşanan rekabetin yoğunluğuna bağlı olarak kurumsal girişimcilik ile işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir.

Literatür incelemesinden sonra, Türkiyede'ki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinden elde edilen verilere dayanarak, kurumsal girişimciliğin finansal performans ve finansal olmayan performans üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Çalışmada, kurumsal girişimcilik eğilimi; yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, örgütsel yenilenme ve agresif rekabetçilik olmak üzere beş boyut olarak ele alınmaktadır. Otel işletmelerinin performansı ise finansal ve finansal olmayan performans olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Araştırma hipotezlerini test edebilmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonucu, kurumsal girişimcilik boyutlarından; proaktiflik, yenilikçilik ve rekabetçi agresiflik boyutlarının konaklama işletmelerinin finansal performans ve finansal olmayan performansları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir. Kurumsal girişimciliğin diğer boyutları olan; örgütsel yenilenme ve risk alma boyutunun, konaklama işletmelerinin finansal performans ve finansal olmayan performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Girişimcilik, Yenilikçilik, Risk Alma, Proaktiflik, Örgütsel Yenilenme, Rekabetçi Saldırganlık, İşletme Performansı, Otel Endüstrisi.

## **ABSTRACT**

**Doctoral Thesis**

**Doctor of Philosophy(PhD)**

**The Relationship Between Corporate Entrepreneurship And Firm  
Performance: An Implementation In Four And Five Star Hotels**

**Özgür ÖZER**

**Dokuz Eylül University  
Graduate School of Social Sciences  
Department of Tourism Management  
Tourism Management Program**

**In this dissertation the relation between corporate entrepreneurship and firm performance was examined regarding the benefits of corporate entrepreneurship and intensive competition in the hotel sector.**

**In the first parts of this dissertation general explanations of entrepreneurship and corporate entrepreneurship are given. Then based on data obtained from four and five star hotels in Turkey, the effects of corporate entrepreneurship on financial and non- financial performance were analyzed. In this study, corporate entrepreneurship is discussed in five dimensions, i.e. innovativeness, proactiveness, risk taking, organizational renovation and aggressive competitiveness. Hotel enterprises' performances are studied regarding financial and non-financial performance. Regression analysis was applied in order to test the hypothesis. Regression analysis revealed that proactiveness, innovativeness and competitive aggressiveness have positive and significant effects on the financial and non-financial performance of hotel enterprises. It is also pointed out that other dimensions of corporate entrepreneurship such as organizational renovation and risk taking do not have significant effects on financial and non-financial performance.**

**Key Words:** Corporate Entrepreneurship, Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness, Organizational Renovation, Aggressive Competitiveness, Firm Performance, Hotel Industry.

**KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ:  
DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULAMA**

**İÇİNDEKİLER**

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
YEMİN METNİ.....	ii
ÖZET.....	iv
ABSRTACT.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
KISALTMALAR .....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
GİRİŞ .....	1

**BİRİNCİ BÖLÜM  
GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI**

1.1. Girişim, Girişimci ve Girişimcilik Kavramı .....	6
1.2. Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi .....	9
1.3. Girişimciliğin Önemi .....	12
1.4. Girişimciliğin Temel Fonksiyonları .....	13
1.5. Girişimciliğin Temel Özellikleri .....	14
1.6. Girişimciliği Etkileyen Faktörler .....	16
1.7. Turizm Endüstrisinde Girişimciliğin Rolü ve Önemi .....	17

**İKİNCİ BÖLÜM  
KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE MODELLERİ**

2.1. Kurumsal Girişimcilik Kavramı.....	19
2.2. Kurumsal Girişimcilik Modelleri.....	25
2.2.1. Guth ve Ginsberg'in Kurumsal Girişimcilik Alan Modeli .....	25
2.2.2. Covin ve Slevin'in İşletme Davranışı Olarak Girişimcilik Modeli .....	28

2.2.3. Zahra'nın Kurumsal Girişimcilik Modeli .....	29
2.2.4. İnteraktif İç Girişimcilik Modeli.....	31
2.2.5. Lumpkin ve Dess'in Kurumsal Girişimcilik Modeli .....	33
2.3. Kurumsal Girişimciliğe Etki Eden Faktörler .....	35
2.3.1. İşletme Stratejisi .....	35
2.3.1.1. Miles ve Snow'un Tipolojisi .....	36
2.3.1.2. Ansoff'un Stratejisi .....	37
2.3.1.3. Mintzberg'in Farklılaştırma Stratejisi .....	38
2.3.2. Liderlik Davranışları.....	39
2.3.3. Örgütsel Yapı.....	40
2.3.4. Örgüt Kültürü.....	43
2.3.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları .....	43
2.3.6. Bilgi .....	44
2.4. OTEL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK BOYUTLARI.....	45
2.4.1. Yenilikçilik Boyutu.....	46
2.4.1.1. Yeniliğin Tanımı .....	47
2.4.1.2. Yeniliğin Karakteristik Özellikleri.....	48
2.4.1.3. Yeniliklerin Sınıflandırılması.....	49
2.4.1.3.1. Ürün veya Hizmet Yeniliği .....	51
2.4.1.3.2. Süreç Yeniliği.....	51
2.4.1.3.3. Örgütsel Yenilik .....	52
2.4.1.3.4. Pazar Yeniliği .....	53
2.4.1.4. Turizm İşletmelerinde Yenilik .....	53
2.4.2. Risk Alma Boyutu .....	56
2.4.2.1. Risk Kavramı.....	57
2.4.2.2. Risk Yönetim Sistemi.....	58
2.4.2.3. Turizm İşletmelerinde Risk Alma Eğilimi .....	59
2.4.3. Proaktiflik Boyutu.....	60
2.4.3.1. Proaktifliğin Tanımı .....	61
2.4.3.2. Proaktiflik Yaklaşımları .....	63
2.4.3.2.1. İleriye Etkililik Yaklaşımı .....	63

2.4.3.2.2. Yeni Ürün ve Hizmetleri Piyasaya Sunmada Süreklilik Yaklaşımı.....	63
2.4.3.3. Turizm İşletmelerinde Proaktiflik .....	63
2.4.4. Örgütsel Yenilenme Boyutu .....	65
2.4.4.1. Örgütsel Yenilenmenin Tanımı .....	67
2.4.4.2. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Yenilenme .....	68
2.4.5. Rekabetçi Agresiflik Boyutu .....	68
2.4.5.1. Rekabetçi Agresifliğin Tanımı .....	70
2.4.5.2. Turizm İşletmelerinde Rekabetçi Agresiflik Yaklaşımı.....	71

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞLETME PERFORMANSI VE GÖSTERGELERİ

3.1. Performans Kavramı .....	72
3.2. Otel İşletmelerinde Performans Kavramı.....	74
3.2.1. Otel İşletmelerinde Performans Boyutları .....	74
3.2.1.1. Otel İşletmelerinde Finansal Performans Göstergeleri.....	77
3.2.1.1.1. Kârlılık.....	77
3.2.1.1.2. Büyüme .....	79
3.2.1.1.3. Maliyet.....	81
3.2.1.1.4. Satış Geliri ve Pazar Payı .....	82
3.2.1.1.5. Yatırımın Geri Dönüşü .....	82
3.2.1.1.6. Doluluk Oranı .....	82
3.2.1.2. Otel İşletmelerinde Finansal Olmayan Performans Göstergeleri.....	83
3.2.1.2.1. Yenilik .....	83
3.2.1.2.2. Kalite .....	83
3.2.1.2.3. Çalışma Yaşam Kalitesi .....	84
3.2.1.2.4. Verimlilik .....	85
3.2.1.2.5. Sosyal Sorumluluk ve Kabul .....	86



**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİ VE İŞLETME PERFORMANSI**  
**İLİŞKİSİNE YÖNELİK UYGULAMA**

4.1. Çalışmanın Amacı.....	88
4.2. Araştırmanın Sorusu ve Hipotezleri.....	89
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	90
4.4. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama .....	90
4.5. Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve Ölçekler .....	92
4.6. Anket Formu .....	93
4.7. Ön Uygulama .....	93
4.8. Araştırmanın Kısıtları.....	94
4.9. Araştırmanın Bulguları.....	95
4.9.1. Örneklemeye İlişkin Bulgular .....	96
4.9.2. Kurumsal Girişimciliğe İlişkin Bulgular .....	99
4.9.3. İşletme Performansına İlişkin Bulgular .....	103
4.9.4. Çevresel Değişkenlere İlişkin Bulgular .....	105
4.9.5. Farklılık Analizi Sonuçları .....	106
4.9.6. Kurumsal Girişimcilik ve Otel İşletmeleri Performansı İlişkisine İlişkin Bulgular.....	111
4.9.7. Çevresel Değişim Algısı ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisi .....	115
4.9.8. Kurumsal Girişimcilik Eğilimi ve Otel İşletmeleri Finansal Performans Göstergelerine İlişkin Verilerin İlişkisi .....	116
SONUÇ VE TARTIŞMA .....	117
KAYNAKLAR .....	130
EKLER.....	153
EK 1: Otel İşletmelerinde Kurumsal Girişimcilik İşletme Performansına İlişkin Anket Formu .....	154
EK 2: Başlıca Kurumsal Girişimcilik Çalışmaları.....	158
EK 3: Otel İşletmelerine İlişkin Finansal Veriler .....	162
EK 4: Kurumsal Girişimcilik Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamalar (33 otelin finansal verilerini kapsayan anketlere ilişkin).....	163

EK 5: Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	164
EK 6: T-Testi Analizi Sonuçları .....	158
EK 7: Anova Testi Analizi Sonuçları.....	160
EK 8: Faktör Analizi Sonuçları.....	171
EK 9: Korelasyon Analizi Sonuçları.....	174
EK 10: Regresyon Analizi Sonuçları .....	175

## KISALTMALAR

$\alpha$	Alpha
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
B2B	Busines to busines
bkz.	Bakınız
$\beta$	Beta
c.e.	Corporate Entrepreneurship (Kurumsal Girişimcilik)
$H_0$	Farksızlık (Null) Hipotezi
$H_1$	Farklılık (Alternatif) Hipotezi
i.e.	that
$\rho$	Anlamlılık düzeyi
r	Korelasyon
$r^2$	Açıklanan varyans
Sig.	Significance (Anlamlılık)
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
UK	United Kingdom
vb	ve benzerleri
vd.	ve diğerleri
WWW	World Wide Web
&	and (ve)

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Girişimciliğin Doğasına Yönelik Yedi Bakış Açısı.....	8
Tablo 2: Girişimcilik Teorisinin ve Girişimcilik Kavramının Gelişim Süreci .....	11
Tablo 3: Kurumsal Girişimcilik Tanımları .....	20
Tablo 4: Turizmde Ürün Yenilik Süreci .....	54
Tablo 5: Örgütsel Yenilenmeye Olumlu ve Olumsuz Yönde Etki Eden Faktörler....	66
Tablo 6: Anketi Yanıtlayanın Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	96
Tablo 7: Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri'nin Özelliklerine İlişkin Bulgular ....	97
Tablo 8: Faktör Analizi Sonuçları.....	100
Tablo 9: Finansal Performansa İlişkin Verilerin Analizi .....	103
Tablo 10: Finansal Olmayan Performansa İlişkin Verilerin Analizi .....	104
Tablo 11: Çevresel Değişkenlere İlişkin Verilerin Analizi.....	105
Tablo 12: Otel Sınıfları ile Kurumsal Girişimcilik, Çevre ve Finansal Olmayan Değişkenlere İlişkin T-Testi Sonuçları .....	107
Tablo 13: Otel Sınıflarına İlişkin Analizlere Yönelik Grup İstatistikleri .....	108
Tablo 14: Otelin Statüsü ile Kurumsal Girişimcilik Değişkenlerine İlişkin Anova Testi Analizi Sonuçları .....	109
Tablo 15: Post-Hoc Testi Sonuçları (LCD) .....	109
Tablo 16: Otelin Statüsü ile Örgüt Performansına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları .....	110
Tablo 17: Post-Hoc Testi Sonuçları (Tamhane Testi).....	110
Tablo 18: Kurumsal Girişimcilik, Otel İşletmeleri Performansı, Çevresel Değişim Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları.....	112
Tablo 19: Kurumsal Girişimcilik Faktörleri'nin Otel İşletmelerinin Finansal Performansı Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları .....	113
Tablo 20: Kurumsal Girişimcilik Faktörleri'nin Otel İşletmelerinin Finansal Olmayan Performansı Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları .....	114
Tablo 21: Otel İşletmelerinde Çevresel Değişim Algısı ve Kurumsal Girişimcilik Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Tablosu.....	116

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Girişimciliği Etkileyen Faktörler .....	16
Şekil 2: Kurumsal Girişimcilik .....	24
Şekil 3: Kurumsal Girişimciliğin Stratejik Yönetime Uyumu .....	26
Şekil 4: İşletme Davranışı Olarak Girişimcilik Modeli .....	28
Şekil 5: Zahra'nın Kurumsal Girişimcilik Modeli .....	30
Şekil 6: İnteraktif İç Girişimcilik Modeli.....	32
Şekil 7: Girişimcilik Eğilimi Yaklaşımının Kavramsal Modeli.....	34
Şekil 8: Organik/Mekanik Örgüt Yapıları ve Girişimcilik .....	41
Şekil 9: Yönetimde Bilgi Kullanımı .....	44
Şekil 10: Yeniliğin Alanları .....	50
Şekil 11: Araştırmanın İlişki Çerçevesi .....	88
Şekil 12: Özdeğerlerin Dağılımı (Scree Plot -Çizgi Grafiği).....	102

## GİRİŞ

Günümüzün küresel ekonomik çevresi işletmelerin ulusal ve özellikle uluslararası boyutta değişimlerle karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır. İşletmelerin, makro ve mikro düzeyde yaşanan değişimlere uyum sağlamak, çevrenin sunduğu fırsatları değerlendirmek ve dış çevrenin ortaya çıkardığı tehditleri bertaraf etmek zorunda olması, onları faaliyetlerini yeniden yapılandırma zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bu bağlamda, statik yapılanmaya sahip işletmelerin küresel boyutta yaşanan değişimler ve rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri, bu işletmelerinin faaliyetlerinde stratejik olarak yenilikçi ve proaktif bir yaklaşım sergilemelerine ve örgüt yapılanmalarında çevrenin getirdiği baskılara göre açılımlara olanak sağlamalarına bağlı görünmektedir. İşletmelerin, çevre baskısı karşısında faaliyetlerinde sergileyecekleri stratejik yaklaşımlar yerli ve yabancı literatürde kurumsal girişimcilik yaklaşımları olarak tanımlanmaktadır.

Kurumsal girişimcilik eğilimi işletmelere çevrenin getirdiği değişim ve baskılara örgütsel kaynaklar ve yeterlilikler çerçevesinde tepki vermeyi sağlamaktadır. Bu tepki, işletmelere işletme performansını üst düzeye çıkarma avantajı sağlamaktadır. Literatürde de, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren kurumsal girişimcilik eğilimi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çok sayıda çalışma yapıldığı dikkati çekmektedir. Bu çalışmaların çoğunluğu, gelişmiş batılı ülkelerde faaliyette bulunan işletmeler üzerinde yapılmıştır (Lumpkin ve Dess, 1996; Zahra, 1991; Covin ve Slevin, 1991). Çalışmaların önemli bir kısmında, kurumsal girişimcilik uygulamalarının işletme performansını arttırdığına işaret eden bulgulara ulaşılmıştır. Bunun dışında, konuya ilişkin çalışmaların geneli değerlendirildiğinde, kurumsal girişimciliğin başarılı örgütlerin ortaya çıkmasında önemli bir faktör olduğu; büyüme ve kârlılığın kurumsal girişimciliğin önemli sonuçları olduğu görülmektedir (Danışman ve Erkocaoğlan, 2007). Ülke ekonomilerine mikro ve makro düzeyde önemli bir katma değer sağlayan kurumların girişimci karakteristikleri üzerine, rekabetin daha yoğun ve şiddetli yaşandığı gelişmiş batı ekonomilerinde yapılan bilimsel çalışmalarda ciddi bir artış gözlenmesine karşın, kurumsal girişimcilik eğilimi ve bu eğilimin işletme

performansı üzerindeki etkisi Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde yeteri kadar bilinmemektedir (Bulut, vd., 2008).

Genel olarak rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerdeki işletmeler için önerilebilecek olan kurumsal girişimcilik eğilimi, rekabetin her geçen gün arttığı, yeni ve farklı şeyler yaparak konumun ve rekabetçi gücün korunmasının önemli olduğu otelcilik sektöründe de önemli bir konu haline gelmiştir. Bu bağlamda, kurumsal girişimcilik yaklaşımı, artan ve değişen pazar talebine karşı işletme çevresindeki fırsatları değere dönüştürebilen, yeni rekabet alanları ortaya çıkartabilen, yenilikçiliği temel alan dinamik bir işletme yaklaşımı oluşturarak otel işletmelerin performansını artırmasına destek olan bir ortam sunmaktadır.

Kurumsal girişimciliğe yönelik çalışmaların 1990'lı yıllardan sonra oldukça arttığı görülmektedir. İşletme düzeyinde girişimciliği geliştirme olarak ele alınan bu yaklaşım, girişimcilik faaliyetlerini üst kademe yöneticilere bağlı bir fonksiyon olmaktan çıkarıp, alt kademelere doğru yönlendirmektedir. Girişimciliğin düzey ve kapsamında yaşanan bu değişimler, kurumsal girişimciliğin (corporate entrepreneurship) örgüt düzeyinde girişimcilik eğilimi (firm-level entrepreneurial orientation), kurum içi girişimcilik (internal corporate venturing), iç girişimcilik (intrapreneurship) gibi kavramlarla tanımlanmasına neden olmuştur (Morrison, Rimmington ve Williams, 2001:54-55; Morris ve Kuratko, 2002:31; Ağca, 2005:1).

Girişimcilik kavramının ekonomik anlamda temellerini atmış olan Joseph Schumpeter'in ifadesiyle girişimcilik; "toplumlardaki değişim sürecini hareket ettiren önemli bir motor" fonksiyonunu yerine getirmektedir. Schumpeter, ekonomik sistemi neo-klasiklerin aksine, değişimi dışarıdan değil de kendi iç dinamiklerinden yaratan bir sistem olarak ele almaktadır. Schumpeter, bu değişimlerin gerçekleşmesini sağlayanların da yenilikçi fikirlere sahip ve bu fikirler etrafında organizasyonlar oluşturan girişimci bireyler olduğunu ileri sürmektedir. Ona göre girişimci olabilmenin en temel koşulu yenilik yapmaktır. Girişimci, değişimlere yol açan, endüstriyel devrimleri ateşleyen ve üretim sürecinde yeniliklere imzasını atan kişidir. Bu çerçevede, girişimci, ister teknolojik yeniliklerden isterse çevresel

faktörlerden kaynaklansın, her türlü yatırım fırsatını değerlendirmeyi bilmektedir. Bu yenilik anlayışı geniş perspektifte yeni bir malın ya da hizmetin geliştirilmesi, yeni bir üretim yönteminin geliştirilmesi, yeni bir pazar fırsatının bulunması ve endüstrinin yeniden tanımlanarak yapılandırılması gibi davranışları kapsamaktadır (Stevenson ve Jarillo, 1990:17-20; Ağca, 2005:2; Dolgun, 2010;174; Fiş ve Wasti, 2009:131).

Uluslararası boyutta rekabetin yaygınlaşması, teknolojik, ekonomik, politik ve kültürel-sosyal çevrede hızlı değişimlerin ortaya çıkması, uluslararası çevreye bağlı faaliyet gösteren otel işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için yapılarını kurumsal girişimciliğe yön verecek şekilde değiştirmelerini zorunlu kılmıştır. Konunun öneminden dolayı, bu çalışmada dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde kurumsal girişimcilik eğilimi ve işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Literatürde, otel işletmelerinde kurumsal girişimcilik konusuna ilişkin az sayıda çalışma yer aldığı ve bu çalışmaların ulusal düzeydeki işletmeleri kapsayan çalışmalar olmadığı tespit edilmiştir. Li (2008)'ye göre Turizm ve otel işletmeciliği alanında uluslararası akademik yazında kabul gören; *Tourism Management*, *International Journal of Hospitality Management*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *Journal of Hospitality and Tourism Research* ve *Annals of Tourism Research* dergilerinde 1986-2006 yılları arasında yayımlanan makalelerden 97 tanesinin turizm işletmelerinde girişimcilik yönelimine ilişkin makaleler olduğu belirlenmiştir. 2007 yılından sonra yayımlanan makalelerden 67 tanesinin girişimcilik yönelimine ilişkin makaleler olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bu çalışmaların bir kısmında doğrudan kurumsal girişimcilikle ilgili çalışmalara yer verilmemiş; ancak, saptanmış, özellikle büyük ölçekli otel işletmelerinde stratejik boyutta örgütsel yapılanmaya ve yenilikçi açılımlara olanak sağlayan, kurumsal girişimciliğe yönelik çalışmalara yer verilmesinin önemi üzerinde durulmuştur (Li, 2008:1013-1022). Li'nin (2008) çalışması uluslararası akademik yazında küçük girişimcilik yönelimine ilişkin küçük boyutlu işletmelere yer verildiği, büyük ölçekli turizm işletmelerine yönelik kurumsal girişimcilikle ilgili çalışmalara yer verilmediği görüşünü doğrulamaktadır. 2006 yılından sonra akademik yazında otel işletmelerinde



kurumsal girişimciliğe yönelik Tajeddini (2010), Li, Tse ve Zhao (2009) ile Altuntaş ve Dönmez (2010)'in çalışmaları yer almakla birlikte, çalışmaların örnekleminin ağırlıklı olarak dört ve beş yıldızlı otellerin dışındaki küçük otel işletmelerinden oluştuğu görülmektedir. Otel işletmelerinde kurumsal girişimciliğe yönelik çalışmaların henüz başlangıç aşamasında ve yeni bir çalışma alanı olduğu ve ileride bu konuda birçok çalışmanın geliştirilebileceği belirtilmektedir (Xu, Lin ve Li, 2010).

Yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı, Türkiye genelinde yapılmış olan bu çalışmanın genelde stratejik yönetim yazınına, özelde ise otelcilik sektörüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, çalışmadan elde edilen bulguların ve çalışmada izlenen yöntemin konu ile ilgili yapılacak çalışmalara yol göstereceği öngörülmektedir. Kurumsal girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi ölçmeyi hedefleyen bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Aşağıda, her bir bölümün içeriğine ilişkin bilgi verilmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde; genel olarak girişimcilikle ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmuş ve bu çerçeve içerisinde girişim, girişimcilik kavramları ve girişimci yaklaşımın özellikleri ve önemi açıklanmıştır. Ayrıca bu bölümde turizm endüstrisinde girişimciliğin rolü ve önemi incelenmiştir.

İkinci bölümde kurumsal girişimcilikle ilgili ayrıntılı bir literatür taraması yapılarak kurumsal girişimcilikle ilgili ulusal ve uluslararası alanda yapılmış olan tanımlara ve çalışmalara yer verilmiş, uluslararası alanda kabul görmüş akademisyenler tarafından geliştirilen kurumsal girişimcilik modelleri incelenmiştir. Kurumsal girişimciliğe etki eden faktörlerden; işletme stratejisi, işletme vizyonu, liderlik davranışları, örgütsel yapı, bilgi, örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarına yönelik açıklamalarda bulunulmuştur. Kurumsal girişimciliğin temel boyutları olan; “yenilikçilik”, “risk alma”, “proaktiflik”, “örgütsel yenilenme” ve “rekabetçi agresiflik” boyutları çalışmanın ikinci bölümünde kapsamlı olarak incelenmiş ve bu boyutlar turizm işletmeleri ile ilişkilendirilerek açıklamalarda bulunulmuştur.

Tezin üçüncü bölümünde, performans kavramına yer verilmiş, örgütlerdeki kurumsal girişimcilik yaklaşımının işletmelerin performanslarına olan etkileri araştırılmıştır. Bu bölümde işletme performansı; kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin kârlılık, büyüme, maliyet, satış geliri, pazar payı, yatırımın geri dönüşü ve doluluk oranı gibi finansal; yenilik, kalite-müşteri boyutu, verimlilik, çalışanların yaşam kalitesi, sosyal sorumluluk ve sosyal kabul gibi finansal olmayan performans alanlarıyla incelenmiştir.

Dördüncü bölümde kurumsal girişimcilik boyutlarının otel işletmelerinin finansal ve finansal olmayan performansı üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik olarak Türkiye genelinde faaliyet gösteren 216 adet dört ve beş yıldızlı oteli kapsayan alan araştırması sonucu elde edilen veriler araştırmanın hipotezlerini test edecek şekilde geliştirilmiştir. Dördüncü bölüm içerisinde yer alan sonuç bölümünde; araştırma sonucunda elde edilen bulgular tartışılarak araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar değerlendirilmiş ve konu ile ilgili daha sonra yapılacak olan çalışmalar hakkında öneriler sunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

#### 1.1. Girişim, Girişimci ve Girişimcilik Kavramı

Girişim kavramı; bir işe girişme, teşebbüs, bir mal ya da hizmetin sağlanması, değiştirilmesi, verimli çabaların bir araya getirilmesi gibi hakka ve ekonomik durumlara ilişkin bir kuruluşun gerçekleştirilmesi olarak; girişimci ise üretim için bir işe girişen, kalkışan kimse, müteşebbis; olarak ifade edilmektedir (Jafari, 2003:192; Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük, 2010).

Girişim olgusu farklı yaklaşımlar ile ele alınmaktadır. Örneğin, girişimi doğa, sermaye ve emeğin birleştirilmesinden oluşan bir bütün olarak görenler olduğu gibi, işletme ile aynı fakat ayrı işlev olarak algılayanlar da vardır. Bu görüşe göre; girişim ve işletme bir organizmanın iki ayrı işlevidir. Teknik anlamda üretim faktörlerinin birleştirilmesiyle ilgili çalışmalar işletmenin işlevi, finansman, organizasyon, alım ve pazarlama gibi faaliyetler de girişimin işlevidir. Başka bir ifadeyle işletme teknik bir konuyu, girişim ise yasal ve finansal konuları ifade etmektedir (Akdemir, 2009: 26). Kâr veya başka biçimlerde yarar sağlamak amacıyla, ücret karşılığında satmak için mal ve hizmet üretmek ya da fonlar sağlamak üzere kurulan, hukuki ve finansal kişiliğe sahip, devamlı nitelikte bir örgüt olarak da tanımlanan girişimin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tutar, 2003: 162):

- Girişimin amacı, kazanç veya yarar sağlamaktır.
- Girişim, ücret karşılığında satmak üzere mal veya hizmet üretir veya fonlar sağlar. Bu özellik, girişim olmanın zorunlu unsurudur.
- Girişimin üç temel işlevi; üretim, satış ve bu iki işlevin yerine getirilmesi için gerekli fonların sağlanması olan finansmandır.
- Girişim hukuki bir birimdir. Tüzel kişiliğe sahip bulunan girişim, sahiplerinden ayrı bir kişiliğe sahiptir. Çalışmalarını bu kişilik altında yürütür, haklara sahip olur ve yükümlülükler üstlenir.

- Girişim, finansal bir birimdir. Girişimcinin kendisine ilişkin varlıkları ve bunları karşıladığı öz ve yabancı kaynakları bulunur.
- Girişim, insan ve materyalden oluşan bir örgüttür ve bu örgüt devamlılık gösterir.

Girişimci, toplumun gereksinim duyduğu, dolayısıyla talep edilebilir bir mal veya hizmeti bulup, üretmeye girişen ve yaratıcılığı ile buna ön ayak olan kişidir. Bu haliyle girişimci, kârlı gördüğü bir iş için sermayesini ve emeğini riske ederek pazara girme cesaretini gösteren ve yenilik yapan kişidir (Clark ve Chen, 2007:269, Hitt, Hoskisson ve Ireland, 2007:395). Girişimcilik özelliği kişinin doğuştan gelen girişimcilik yeteneklerini kullanarak, piyasadaki fırsatları kendi lehine kullanabilen kişidir. Bu bağlamda girişimci kişilikte risk alma eğilimi ve yenilikçi yaklaşım özellikleri önemli bir farklılık olarak ortaya çıkar (Elliott, 2004:134; Naipaul, Wang, 2009:639; Schumpeter, 2000:51; Carpenter ve Sanders, 2009:429). Bir diğer tanıma göre girişimci; üretim faktörlerini bir araya getirerek ekonomik mal ve hizmet üretimi için gerekli girişimi başlatan, ayrıca üretim için gerekli finansman kaynaklarını ve üretimin değerlendirileceği pazarları bulan kişi olarak tanımlanabilir (Aytaç, 2006:141; Müftüoğlu, Durukan, 2004:15; Tutar, 2003:163). Bilgiyi temel alarak, genel eğilimlere ve kendisine uygun bir alanı seçerek ve/veya bilgisini girişimciliğe konu ederek, herhangi bir finansman yöntemi kullanıp öz kaynaklarıyla, tasarrufuyla, krediyle, borçla veya parasız tüm insanların yararı için mal ve hizmet üretmek amacıyla işletme açıp ekonomik gereksinimini, ekonomik zenginliğini, bağımsızlığını, sosyal prestijini, kendini kabul ettirmeyi ve kendisini aşmayı, açtığı işletmesinde sürdüren, sürdürme arzusunda ve çabasında olan herkes girişimcidir (Katz ve Green, 2009:63-64; Akdemir, 2009:30). Çeşitli yazarlar girişimciyi kendi anlayışlarına göre tanımlamış olsalar da bu tanımların hemen hepsinde ortak olan noktalar vardır: Girişimci daima başkalarının baktığı ama göremediği fırsatları görüp, bunları birer iş fikrine dönüştürebilir ve risk alma yatkınlığı vardır. Girişim kavramı, nasıl ele alınırsa alınsın, her durumda girişimcinin, kâr etmek, topluma hizmet sunmak gibi amaçları vardır.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi başarılı bir girişimcinin; girişimcilik ruhu, finansal performans, stratejik bakış, yenilikçi anlayış, kişisel duruş, çevreye etki, ulusal/küresel bütünleşme gibi temel özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Girişimcilikle ilgili yapılan tanımlarda genel olarak akademisyenler tarafından üzerinde görüş birliğine varılan temel noktalar; inisiyatif alma, kaynakları ve koşulları kullanılabilir değerlere dönüştüren sosyal ve ekonomik alanlarda düzenleme yapma, risk ve başarısızlığı kabul etme yer almaktadır (Ağca, 2005:7; Kao, 1989:91).

Girişimcilik, ekonomik büyüme ve gelişme sürecinde işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri ve sürekliliklerini sağlamaları gibi birçok nedenden dolayı önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Girişimcilik, kaynakları ekonomik olarak seferber etme, harekete geçirme faaliyetleridir (Aytaç, 2006:141; Hisrich, Peters ve Shepherd, 2005:8). Bir diğer tanıma göre girişimcilik; karar verme pozisyonu ile işadammının üstlendiği işlev olarak ifade edilmektedir (Alada, 2001). Girişimciliğe yönelik en yaygın temaları kapsayan bakış açıları tablo 1’de özetlenmiştir.

**Tablo 1: Girişimciliğin Doğasına Yönelik Yedi Bakış Açısı**

Refah yaratma	Girişimcilik, kâr karşılığı yapılacak üretimde karşılaşılabilecek riskleri üstlenmeyi gerektirmektedir.
Teşebbüs yaratma	Girişimcilik, daha önce mevcut olmayan yeni bir girişimin kurulmasını gerektirir.
Yenilik yaratma	Girişimcilik, mevcut yöntem veya ürünleri kullanılmaz kılan yeni kaynak bileşimleriyle ilgilidir.
Değişim yaratma	Girişimcilik, çevredeki mevcut çeşitli fırsatları yakalamak üzere kişinin birikimini, yaklaşımlarını ve yeteneklerini ayarlaması, uyumlaştırması ve ıslah etmesi yoluyla <u>değişim yaratmayı</u> kapsar.
İstihdam yaratma	Girişimcilik, işgücünü de kapsayacak şekilde üretim faktörlerinin istihdamı, yönetilmesi ve geliştirilmesi ile ilgilidir.
Değer yaratma	Girişimcilik, henüz el atılmamış fırsatların kullanılması yoluyla müşterilere yönelik değer yaratma sürecidir.
Büyüme yaratma	Girişimcilik satışlarda, gelirlerde, varlıklarda ve istihdamda büyümeye yönelik güçlü ve pozitif bir eğilim olarak tanımlanmaktadır.

**Kaynak:** Ağca, V. (2005). İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma. Yayınlanmış Doktora Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. s. 12

Günümüzde çok sayıda sektörün karşı karşıya kaldığı olumsuz çevresel koşullarda, özellikle büyük işletmelerin faaliyetlerini etkin olarak sürdürebilmeleri ve gelişmelerinde sürekliliği sağlayarak büyüme hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için girişimcilik tutum ve davranışlarını geliştirmeleri önemli yer tutmaktadır. Bu gibi nedenlerden dolayı, girişimcilik alanındaki çalışmalar işletme yönetiminin önemli bir unsuru olarak değerlendirilmektedir. İşletme yönetimlerinde fırsatların araştırılması, değerlendirilmesi, risklerin alınması ve yenilikçi fikirlerin gerçeğe dönüştürülmesi çabaları girişimciliğin temel faaliyetleridir (Morrison, Rimmington ve Williams, 2001:10-11; Kuratko ve Welsch, 2001:12).

Girişimsel bir bakış açısı herhangi bir birey tarafından geliştirilebilir. Bu bakış açısı gerek organizasyon içinde, gerekse organizasyon dışında kâr amaçlı veya kâr amaçsız girişimlerde sergilenebilir. Amaç, yenilikçi fikirleri örgütsel gerçeklere dönüştürmektir. Bu bağlamda girişimciler yeni bir işletme kurarak veya mevcut bir işletme içinde eskinin yerine geçecek veya onu ortadan kaldıracak yenilikler yaratırlar. Girişimsel düşünme ve davranma, her ülkede ve her seviyedeki işletmede işlerin yapılış şeklini ve süreçlerini değiştirmeyi gerektirir. Günümüzde girişimcilik bağımsız bir olgu olmaktan ziyade örgüt kültüründen kök alan bir süreç olarak görülmektedir (Fiş ve Wasti, 2009:132).

Yukarıdaki tanımlar ve ifadeler doğrultusunda girişimcilik, girişimcilerin risk alma, fırsatları takip etme, hayata geçirme ve yenilik yapma süreçlerinin tümünü kapsayan bir kavramdır.

## **1.2. Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi**

Başlangıçta girişimcilik, kişilerin kendi sermayeleri ile iş kurması olarak algılanıyordu. Adam Smith ve erken dönem İngiliz klasik iktisatçıları, girişimciye tüm ekonomik aktivitelerde oldukça önemsiz bir rol vermişlerdir. Sanayileşme süreci ile birlikte girişimci insan tipi çok farklı nitelikler kazanmaya başlamıştır. Girişimciliğin niteliklerindeki bu değişim, aynı zamanda girişimcinin ekonomik değerini ve toplumdaki önemini artırmıştır. Nitekim bu gelişmenin sonucu olarak

genel ekonomide girişimcilik bir üretim faktörü olarak kabul edilmeye başlanmıştır. 19. yüzyılın ikinci yarısında işletme sahipliğinin ve yönetimin birbirinden ayrılması girişimciliğin önemini arttırdı. Bu durum girişimci pozisyonun yeniden değerlendirilmesine ve ticarete daha büyük bir önemle yer almasına neden olmuştur (Küçük, 2005:32-33).

“Girişimcilik kavramı, dilimize Fransızca “entreprendre” ve Almanca’da “unternehmen”, İngilizce “entrepreneur” sözcüklerinden türetilen ve Türkçe’ye de “üstlenmek” anlamına gelen girişimci kelimesi ile girmiştir (Kaya, 2007:44). Girişimcilik (entrepreneurship) kavramının bugünkü anlamda kullanılması, kapitalist üretim tarzının egemen hale gelmesiyle ilişkilidir. Girişimcilik kavramının iktisat literatürüne girişi 19. ve 20. yüzyıllarda olmuştur. Girişimcilik kavramını ekonomiye, Fransız ekonomist Cantillon kazandırmıştır. J. Babtiste Say ile de bu kavram bugün kullanılan anlama kavuşmuştur. 1911 yılında yayınlanan The Theory of Economic Development adlı eseri ile Schumpeter, girişimcilik kavramının iktisat teorisine katılmasına önemli katkılarda bulunmuştur. Schumpeter’e göre girişimcilik, sadece üretim faktörlerini bir araya getirme fonksiyonu ve bireyin geleceğin risklerine karşı korunma motifi ile sınırlı değildir; aynı zamanda keşif ve yenilik yapma özelliklerini de içerir (Ebner, 2003:130-131; Flagestad, 2006:30). Schumpeter, tek başına risk üstlenme özelliğinin girişimciliği tanımlamada yetersiz kalacağını, yenilik yapmayan işadammının girişimcilik tanımını alamayacağını vurgulamıştır (Alan ve Malin, 2007:9-10; Gunderson, 1990:42-43). Schumpeter’in girişimcilik tanımında yenilik vardır ve bu yenilik mevcut kaynakların yeni bir birleşimini ifade eder. Schumpeter’e göre beş çeşit girişimci davranışı vardır (TÜSİAD, 2002):

- Yeni bir malın ya da hizmetin üretimi
- Yeni bir üretim yönteminin geliştirilmesi
- Yeni bir pazarın oluşturulması
- Yeni bir hammadde kaynağının bulunması
- Endüstrinin yeniden yapılandırılması

Schumpeter'e göre girişimci, yeniliği ekonomik sistemde varolan sosyal ve kurumsal engellerin üstesinden gelmek için mevcut durumu zorlayarak gerçekleştiren bir kişidir. Girişimcinin işletme açısından yeni bileşimler yaratarak mevcut ekonomik düzeni yıkan kişi olmasından dolayı girişimcilik, yıkıcı girişimcilik olarak tanımlanmaktadır (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998:125; Döm, 2006: 5).

Günümüzün rekabet ortamı ve küreselleşme sürecinde girişimcilik, yukarıdaki yaklaşımları korumakla beraber, daha çok risk alma, yenilikleri yakalama, fırsatları değerlendirme ve bu sürecin yaşama geçirilmesi olarak kullanılmaktadır. (Gunderson, 1990:42-43; Üzülmez, 2008; Harrison ve Enz, 2005:271-272).

**Tablo 2: Girişimcilik Teorisinin ve Girişimcilik Kavramının Gelişim Süreci**

<b>Ortaçağ Dönemi</b>	Bu dönemde girişimcilik kavramı büyük ölçekli üretim projelerini yöneten bir aktör ya da yönetici olarak benimsenmiştir. Bu türden büyük ölçekli üretim projelerinde girişimci herhangi bir risk almamakta, sadece tahsis edilen kaynakları kullanarak projeyi yöneten kişidir.
<b>17. yy.</b>	Girişimcilik kavramı ile risk arasında ilk kez bu dönemde ilişki kurulmuştur. Girişimci kâr ya da zarar etme riskini üstlenerek, devletle anlaşma imzalamak suretiyle mal ya da hizmet tedarikinde bulunan kişidir.
<b>Richard Cantillon (1725)</b>	Sermayeyi tedarik eden kişiden farklı olarak risk üstlenen kişidir. Girişimci belirli bir fiyattan satın alan, ancak belirsiz bir fiyattan ürünü satan, bu nedenle de risk alarak faaliyetlerini sürdüren kişidir.
<b>Beaudeau (1797)</b>	Risk üstlenen, planlayan, idare eden, organize eden ve sahip olan kişidir.
<b>Jean Baptiste Say (1803)</b>	Sermaye kârından, girişimcinin kârını ayırt etmiştir.
<b>Francis Walker (1876)</b>	Fonları tedarik edip faiz alanlarla, yönetsel becerilerinden dolayı kâr elde edenleri ayırt etmiştir.
<b>Frank H. Knight (1921)</b>	Amerikalı ekonomist Frank H. Knight, risk ile belirsizliği (uncertainty) birbirinden ayırmıştır.
<b>Joseph Schumpeter (1934)</b>	Girişimci yenilik yapan ve denenmemiş teknolojileri geliştiren kişidir.
<b>David McClelland (1961)</b>	Girişimci faal, orta düzeyde risk alan kişidir.
<b>Peter Drucker (1964)</b>	Girişimci fırsatları (opportunity) maksimize eden kişidir.
<b>Albert Shapero (1975)</b>	Girişimci teşebbüs eden, inisiyatif alan, bazı sosyal ve ekonomik mekanizmaları organize eden ve iflas riskini göze alan kişidir.
<b>Karl Vesper (1980)</b>	Girişimciler ekonomistler, psikologlar, işadamları ve politikacılar tarafından farklı değerlendirilmektedir.
<b>Giffort Pinchot (1983)</b>	İç girişimcilik (intrapreneurship) işletme içerisinde çalışan bireylerin girişimciliğidir.
<b>Robert Hisrich (1985)</b>	Girişimci finansal, sosyal, psikolojik risklere girerek parasal ve kişisel tatmin sağlayan; bu amaçla, gerekli zaman ve çabayı harcayarak farklı bir değere sahip bir şey yaratma süreci içinde olan kişidir.

**Kaynak:** Döm, S. (2006). Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği. Ankara: Detay Yayıncılık. s. 9.



### 1.3. Girişimciliğin Önemi

Dünya Girişimcilik Platformu (Global Entrepreneurship Monitor- GEM, 2009) tarafından hazırlanan raporda girişimcilik faaliyetleri etkin olan ülkelerin ortalama ekonomik büyümelerinde olumlu yönde geliştikleri ifade edilmektedir (GEM, 2009). Girişimciler kapitalizmin başladığı dönemden itibaren etkin olmasına rağmen, girişimcilik 1980 yılı sonrasında inanılmaz bir popülerlik kazanmıştır. Birçok ülke girişimci ekonomi oluşturmak için devlet programları hazırlayarak, altyapılarını güçlendirmeye ve girişimci sayılarını artırmaya çalışmıştır. Girişimci yönelimin önemini artıran üç gelişme şu şekilde sıralanabilir (TÜSİAD, 2002):

- İstihdam sorununun artması
- Yeni ekonominin gittikçe güçlenmesiyle değişen ekonomik yapı
- Ekonomi ve işletme alanlarında teorik gelişmeler ve girişimciliğin genel kabulü

Küreselleşmenin arttığı ve rekabetin yoğunlaştığı ekonomik ortamda bütün ülkeler için ekonomik sorunların en önemlisi, istihdam sorununun çözümlünde yeni iş olanaklarının yaratılmasında girişimciliğin çok büyük bir katkısı olduğu bütün ülkelerce kabul edilmektedir.

Küresel düzeyde etkili olan yüksek teknolojiyi temel alan üretim ve ticari faaliyetler, işletmelerin üretim yapılarının ve teknolojik değişimlerin oluşmasına neden olan girişimci yönelimi zorunlu kılmaktadır.

Üretim, ticaret, pazarlama ve diğer alanlarda küresel boyutta etkin olan serbest piyasa ekonomisi yönünde ülkelerin uyguladıkları politikalar ile devletin küçülerek hem sosyal hem de ekonomik alanlardan çekilmesi girişimciliğe yönelik önemli gelişmelere olanak sağlamıştır. Girişimcilik yaklaşımı, gerek ülkelerin ekonomik sorunlarının başında gelen istihdam sorunlarının çözüme kavuşması gerekse uluslararası boyutta etkili olan yeni teknoloji ve ekonomilere uyum sağlamaları bakımından gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin tamamını, hazırlamış

oldukları kalkınma politika ve programlarında girişimci yönelime ve uygulamalara yer vermeye yöneltmiştir.

#### 1.4. Girişimciliğin Temel Fonksiyonları

Girişimcilik; yenilikçilik ve değişimi kabullenmekten destek alan ve toplumda da değişimci/yenilikçi hareket başlatan bir eylem biçimi olduğundan, toplumsal değişmeye ivme kazandırıcı bir güç/bir değişme ajanı olarak kabul edilmektedir. Girişimcilik, toplumsal refahı ve kaynak üretimini mümkün kıldığından toplumsal gelişme için de hayati bir önem taşımaktadır. Girişimciler sahip oldukları özellikler itibariyle bütün toplumlarda sıradışı bir tip olarak görülmekte ve sayıca çoğunluk oluşturmamaktadırlar (Aytaç, 2006:140). Girişimcilik rolü üstlenen kimselerin üstlendikleri işlerin bütünü, girişimcilik fonksiyonları olarak da ifade edilebilir. Başarılı bir girişimcinin yerine getirmesi gereken başlıca girişimcilik fonksiyonlarına yönelik açıklamalara aşağıda yer verilmiştir (Kaya, 2007: 48):

- **Ekonomik değeri olan bir mal veya hizmet üretmek:** Girişimciler öncelikle niteliği ve fonksiyonu farklı olan yeni bir mal üretmek veya toplumun ihtiyacı olan bir alanda hizmet sunmak için çaba harcarlar. Girişimciler diğer yandan hem mal ya da hizmet üretip hem de etkili biçimde pazarlamasını yapma işlevini üstlenmektedirler.
- **Yeni üretim ve modelleri uygulayabilme veya geliştirebilme:** Girişimcinin en temel niteliklerinden biri de değişimci ve yenilikçi olan yapısıdır. Bu yüzden girişimci klasik üretim yöntemleri yerine çağdaş yöntem ve teknikleri bulabilen ve bunları üretim sürecine aktarabilen kişidir. Bu yüzden yenilikleri ve değişiklikleri sürekli takip etmek girişimci için üst düzeyde önem taşır.
- **Endüstride yeni örgütsel yapılar kurmak:** Geleneksel yönetim yapıları ve geleneksel üretim yöntemleri genellikle girişimcilere çekici gelmez. Bu yüzden girişimciler, radikal olmasa dahi mevcut yapıyı ve işleyiş sistemlerini hep yetersiz bulmakta ve bu yapıyı değiştirmek için fırsat ve

imkan beklemektedir. Bunu yakaladıkları an bir yeniliği ve değişimi hemen adapte ederler.

- **Yeniliği ve değişimi iş hayatına aktarmak:** Girişimcilerin hedefi dış piyasalara açılmak ve faaliyetlerinde süreklilik sağlamak isterler. Dış piyasada süreklilik sağlamak, yenilik ve değişikliklere duyarlı olmakla mümkündür. Girişimcilik sürecinde yenilik vardır ve bu yenilik mevcut kaynakların yeni bir bileşimini ifade eder (Aktoprak, 2010).
- **Üretim için yeni kaynaklar ve imkanlar bulmak:** Girişimciler üretim ve satış kadar üretimin maliyetini, fiyatını ve kaliteyi etkileyecek nitelikli hammadde ve yardımcı madde bulmanın bunları kaliteli yerlerden temin etmenin ve bir kaynağa bağlı kalmamanın da önemine inanmışlardır. Bu yüzden yeni teknolojinin ihtiyacına uygun stratejik kaynaklar arayışı içindedirler.
- **Ulusal ve uluslararası marka yaratmak:** Girişimciler dünya pazarlarında tanınmayı ve kalıcı olmayı sağlamak için marka yaratmak ve kurumsallaşarak rekabet etmenin gereğine inanan kişilerdir. Bu yüzden hem kurumsallaşmaya hem markalaşmaya çok büyük değer ve önem vermektedirler. Kurumsallaşma ve markalaşmaya yönelik girişimci yaklaşımlar işletmenin mevcut piyasada etkinliğini artıracak, işletmenin mevcut piyasada olumlu imajının oluşmasına katkıda bulunacaktır.

### 1.5. Girişimciliğin Temel Özellikleri

Girişimci, toplumun gereksinim duyduğu; ürünleri üreterek, hizmetleri sunarak ya da ticareti yaparak maddi-manevi kazanç sağlamayı hedefleyen, bu amaçla kendi işini kurmak için harekete geçen ve iş fikrini gerçekleştirmek için; araştırma, planlama, örgütlenme ve koordinasyon çalışmaları yapan, sonuçta; gerekli bilgi-beceri, işyeri, eleman, makine donanım vb. işletme girdileri ile finansman kaynaklarını bir araya getirerek, kendi işini kuran kişidir. Girişimcilik faaliyetinin yerine getirilmesi için girişimciliğin temel özelliklerinin dikkate alınarak faaliyette bulunulması gerekmektedir. Girişimciliğin temel özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Üzülmez, 2008; Clark ve Chen, 2007:274):

- Girişimci kâr amacı güder, ancak zarar etme riskini de üstlenir.
- Girişimci işinin patronudur, ancak işini yaparken hem çalışan hem patron olmak zorundadır.
- Girişimcinin hedefleyeceği gelir, işinin sermaye yapısına bağlıdır.
- İşin kuruluş ve ayakta durma dönemlerinde girişimci önce işini devam ettirmek zorundadır.
- Her girişim, işin ölçeğinden bağımsız olarak iş hayatında önemli yer tutar. Hangi ölçekte olursa olsun iş kuran girişimci özel sektörde ve kamu sektöründe birçok ilişkiye girer.
- Girişimci kendi işini kurarken belli düzeyde bilgi ve deneyim sahibi olmalıdır. Sahip olunan bilgi ve deneyimler kendi işini yürütürken hızla artar.
- Girişimci için “kendine güven” büyük bir silahtır. İş hayatının içinde bu güven giderek artar.
- Girişimci kendi işini kurma sürecine girdiğinde aynı zamanda birçok farklı alanda olup biteni izleyen etkili bir vatandaş olur.
- Girişimcilik sürekli kullanılan bir özelliktir. İş kurmak girişimcilik özelliklerinin sürekli kullanılmasını gerektiren bir başlangıçtır.
- Girişimci kendi işini kurarken tüm ön hazırlık ve programlardan öncelikle kendini sorumlu hissetmelidir.
- Girişimci kimlerden hangi alanlarda yararlanacağını planlamalıdır.
- Girişimci belirlediği iş fikrinin uygulanabilirliğine önce kendisi inanmalı, gerektiğinde diğer kişileri (aile, ortak, finansör vb.) ikna edebilmelidir.
- Girişimci iş fikrine inanmalı, bu işi kurmak için yoğun bir zaman ve para harcamaya yetecek motivasyona sahip olmalıdır.
- Girişimci kendi işini kurmanın getireceği avantajları isterken, zorluklarını değerlendirmeli ve hazırlıklı olmalıdır.

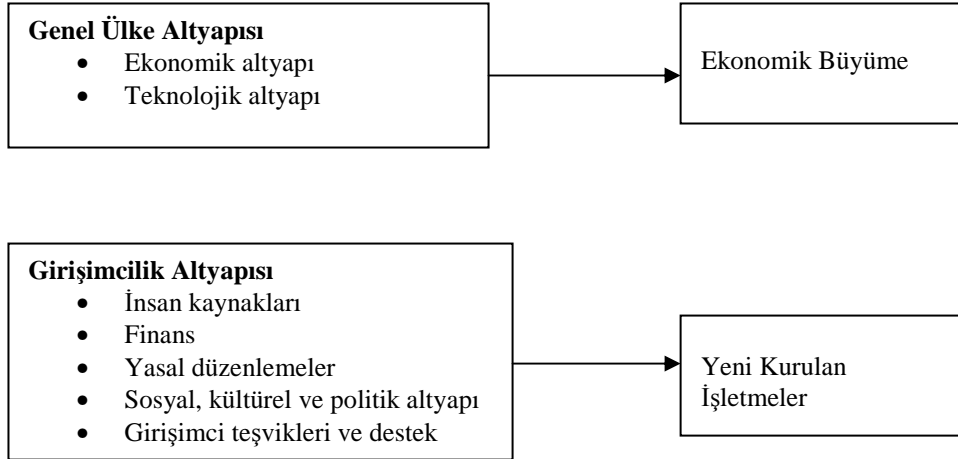
Yukarıdaki ifadeler dikkate alındığında girişimcinin temel özellikleri arasında; dinamik ve hızlı düşünme kapasitesi, belirsizlik durumları karşısında karar alma becerisi güçlü sezgiler, iyi gözlemcilik, yüksek hayalgücü, kaynaklara ulaşma ve yönetme yetisi, düşünme ve muhakeme yeteneği sayılabilir (Xu, Lin ve Li, 2010).

## 1.6. Girişimciliği Etkileyen Faktörler

Girişimcilik yönelimi öncelikle proaktif olmayı ve makul derecede risk almayı gerektirir (Covin ve Slevin, 1989:77). Girişimcinin başarısında, sahip olması gereken karakter özelliklerinin yanında girişimciliği etkileyen birçok faktör sözkonusudur. Bu faktörler; ekonomik durum, yasal düzenlemeler, girişimsel özellikler ve sosyo-kültürel yaklaşımlardır.

Girişimciliği etkileyen faktörler TÜSİAD (2002) tarafından, aşağıda verilen şekilde de görüldüğü gibi, genel ülke altyapısı ve girişimci altyapısı olmak üzere iki başlık altında toplanmıştır. İstikrarlı bir ekonomik ortamın ve uygun bir rekabet ortamının olması girişimci yöneliminin oluşmasına ve gelişmesine olanak sağlar. Teknolojik yeniliklerin bir ülke içinde ne derecede mevcut olduğu, o ülkedeki girişimcilik potansiyelinin de bir göstergesi olmaktadır. Uygun bir teknolojik altyapının olması da girişimcilik potansiyelinin gelişmesinde büyük katkı sağlar.

### Şekil 1: Girişimciliği Etkileyen Faktörler



**Kaynak:** TÜSİAD (Türkiye Sanayi ve İşadamları Derneği) (2002). *Türkiye’de Girişimcilik*. Yayın No. TÜSİAD-T/2002-12/340:. İstanbul, s. 48.

Genel ülke altyapısı girişimcinin bulunduğu çevreyi ele alırken girişimci altyapısı ve doğrudan girişimci ve girişimin kendisi ile ilgili faktörlerdir. Bir ülkedeki demografik yapı, istihdam yapısı ve eğitim düzeyi, etkin sermaye

piyasalarının mevcudiyeti, yasa ve düzenlemeler, o toplumdaki değerler, algılamalar, davranışlar, kurumsal yapılar ve girişimci teşvikleri girişimcilik yönelimini etkiler. Bu faktörler çevrenin girişimciliğe etkisi üzerinde duran ve makro bir bakış açısına sahip olan modeldir (İpçioğlu, 2007:844).

### **1.7. Turizm Endüstrisinde Girişimciliğin Rolü ve Önemi**

Turistik ürün üretmek veya pazarlamak için bir iş fikrine sahip olarak pazardaki fırsatlar değerlendirilerek mal ve hizmet üretmek amacıyla, doğal kaynaklar, emek, sermaye ve teknoloji gibi üretim faktörlerini bir araya getiren, kâr amacı güden ve risk alarak yapılan işletme faaliyetleri turizmde girişimcilik ve bu eylemi gerçekleştiren kişide girişimci olarak adlandırılmaktadır. Turizm endüstrisinde girişimcilik faaliyetleri aşağıda belirtilen şekilde ele alınmaktadır (İpçioğlu, 2007:847):

- Üretim faktörlerini bir araya getirerek turistik bir ürün üretmek,
- İşletme politikalarını belirlemek,
- Turistik ürünlerin kalite ve verimliliğini arttırmak,
- Yeni pazarlar bulmak,
- Yeni turistik ürünler yaratmak,
- Turistik ürünler üretebilmek için yeni yöntemler bulmak,
- Doğal kaynaklar ve hammaddeler keşfetmek,
- Yöneticileri tayin etmek ve yeni yönetim fonksiyonları belirlemek,
- Riske katlanmak

Turizm, girişimcilik açısından etkin ve verimli bir faaliyet alanını oluşturmaktadır. Turizm ve konaklama endüstrisi alanında; Thomas Cook, Ray Kroc, Walt Disney, J.W. Marriott ve Conrad Hilton gibi girişimciler küresel ölçekte başarı kazanmış örnek girişimcilerdir (Li, 2008:1013).

Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisine yönelik yürütülen bir araştırmada; otel

işletmesi yöneticilerinin; satışları artırmak, brüt ve net kâr marjlarını, faaliyetlerinden elde ettikleri kârları yükseltmek ve büyümeyi finanse edebilmek için proaktif yaklaşım göstermeleri, risk almaları ve rekabetçi bir duruş sergilemeleri gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır. Turizm işletmelerinde girişimci yönelimin, işletmenin finansal performansını artırması yönünde önemli bir etkisi olduğu yapılan araştırmada da belirlenmiştir (Altuntaş ve Dönmez, 2010:63).

Girişimcilik yaklaşımı eskinin yerine yeni uygulamaları, bazı durumlarda da tamamen yeni uygulamaları getirdiği için geleneksele bağlı olanların direncini kırmak durumundadır. Girişimci, değişimi normal ve sağlıklı görür. Schumpeter'in ifade ettiği gibi girişimci "yaratıcı yıkıcılık" görevini üstlenmiştir (Dolunay, 2009:186; Döm, 2006:5; Top, 2008:322). Turizm işletmelerinde yenilikçi yaklaşım sergilemesi ve bu yönde yeni yaklaşımlarda bulunulması, işletmelere rekabet avantajı oluşturacak ve orta ve uzun dönemde işletmenin performansına olumlu etkiler sağlayacaktır. Bu nedenle turizm işletmesi yöneticilerinin eski uygulamaları çok iyi bilmeleri ve bütünsel yaklaşım ile yeninin özelliklerini işletme faaliyetlerine güncel olarak çok iyi düzeyde aktarmaları gerekmektedir. Bu ise, çok yönlü düşünmeyi, yeninin kabul edilmesini sağlayacak ikna gücüne sahip olmayı ve iyi iletişim kurma becerilerini gerektiren girişimci yönelime açık bilgi birikimine ve donanımına sahip olmayı gerektirir (Bektaş ve Durna, 2007:427). Turizm işletmelerinin sektörde etkin olabilmeleri için, girişimcilik yeteneği, politik bağlantılar ve ticari ilişkiler yönünden başarılı olmak zorundadırlar (İçöz, 2005:64).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE MODELLERİ

#### 2.1. Kurumsal Girişimcilik Kavramı

Ulusal ve uluslararası pazarlarda artan rekabet sonucunda, rekabet avantajı elde edilmesi ve sürdürülmesinin güçleşmesi girişimciliğe yönelik araştırmaların odağını bireysel girişimcilikten kurumsal girişimciliğe doğru yönlendirmeye başlamıştır. Kurumsal girişimdeki temel amaç; hızlı değişen pazar talebine karşı çevredeki fırsatları değere dönüştürebilen, yeni rekabet alanları ortaya çıkartabilen, dinamik, esnek ve yeniliğe bağlı bir işletme davranışı oluşturmaktır. Bu bağlamda kurumsal girişimcilik geniş anlamda “var olan bir örgüt içerisinde girişimcilik” olarak tanımlanabileceği gibi, yazında bir kurumun girişimciliği; risk alma, yenilikçilik, proaktivite ve agresif rekabet eğilimlerini kapsayan örgütsel yönelime eşdeğer olarak incelenmektedir (Bulut, Aktan ve Yılmaz, 2008:1389; Hitt, Hoskisson ve Ireland, 2007:393).

İşletmelerin faaliyette bulunduğu alanları doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen iç ve dış faktörlerde yaşanan hızlı değişim ve özellikle bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, en başarılı otel işletmelerinin bile rekabet üstünlüklerini korumak için sürekli olarak yenilenmelerini zorunlu kılmakta, bu nedenle de girişimcilik kavramının kapsamı genişlemektedir. “Entrepreneur” (girişimcilik) kavramına, içinde yer aldıkları sistem adına bir yenilik başlatan profesyonel/çalışanlar olan kurumsal girişimcileri tanımlayan “intrapreneur” (iç girişimci) kavramı da eklenmektedir (Baltas, 2010). Örgüt içi girişimcilik olarak ifade edilen kurumsal girişimcilik kavramı için çeşitli çalışmalarda; örgüt içi girişimcilik (intrapreneurship/intra corporate entrepreneurship, kurumsal teşebbüs (corporate venturing), kurum içi girişimcilik (internal corporate entrepreneurship), örgütsel düzey girişimcilik (organizational-level entrepreneurship), girişimcilik eğilimi (entrepreneurial orientation) gibi değişik terimler kullanıldığı görülmektedir (Morrison, Rimmington & Williams, 2001:54-55; Morris ve Kuratko, 2002:31).



Mikro bazlı çalışmaların çoğunlukta olduğu bireysel girişimcilik çalışmalarına oranla kurumsal girişimcilik yazını daha çok örgüt düzeyinde analiz öngören makro bazlı çalışmalara dayanır (Fiş ve Wasti, 2009:128). Dolayısıyla kurumsal girişimcilik işletmelere yönelik stratejiler ile çevre arasındaki ilişkileri dikkate almaktadır. Türkçesi “kurumsal girişimcilik” olarak çevrilebilecek “corporate entrepreneurship” kavramının, işletmelerde “örgütsel düzeyde” yürütülen yenilikçi stratejilere yönelik girişimcilik faaliyetlerini ifade ettiği görülmektedir. Aşağıda verilen Tablo 3’de uluslararası alanda girişimcilik ve kurumsal girişimcilik üzerine çalışan araştırmacıların kurumsal girişimcilik tanımları yer almaktadır.

**Tablo 3: Kurumsal Girişimcilik Tanımları**

<b>Yazarlar ve Yıl</b>	<b>Önerilen Kurumsal Girişimcilik Tanımı</b>
Burgelman (1983)	Kurumsal Girişimcilik işletme içi ürün çeşitliliği gelişimine olanak sağlayan faaliyetleri kapsayan süreçleri ifade etmektedir. Bu yöndeki ürün çeşitliliği, işletmenin faaliyet alanı dışındaki alanlarda genişlemek için yeni kaynak bileşimi oluşturulmasını gerekli kılmaktadır.
Chung ve Gibbons (1997)	Kurumsal Girişimcilik, belirsizlik yaklaşımı yoluyla bireysel düşüncelerin kolektif hareketlere dönüştürülmesine olanak sağlayan örgütsel bir süreçtir.
Covin ve Slevin (1991)	Kurumsal Girişimcilik, işletmenin bünyesinde üretilen yeni kaynak bileşimleri aracılığı ile işletmenin ilgi alanının ve yeteneklerinin genişletilmesi ve buna karşılık elde edilen fırsatların geliştirilmesini kapsar.
Guth ve Ginsberg (1990)	Kurumsal Girişimcilik; mevcut örgütler içinden yeni işletmelerin yaratılması ve örgütün temelini oluşturan düşüncelerin yenilenmesi yoluyla stratejik yenilenmenin yaşama geçirilmesi olmak üzere iki tür olgu ve bu olguların çevresindeki süreçleri kapsamaktadır.
Jennings ve Lumpkin (1989)	Kurumsal Girişimcilik, yeni ürünler ve/veya yeni pazarların geliştirildiği boyut olarak tanımlanır. Bir örgüt, ortalama yeni ürünler ve/veya yeni pazarlardan daha fazla sayıda ürün veya pazar geliştirirse örgüt içi girişimci olarak kabul edilir.
Schendel (1990)	Kurumsal Girişimcilik, sürekliliği olan işletmeler içinden yeni işletmelerin yaratılması fikri ile yeniden canlanma veya değişim ihtiyacı karşısında yeniliğe direnen firmaların dönüştürülmesi fikrini kapsamaktadır.
Spann, Adam ve Wortman (1998)	Kurumsal Girişimcilik, yeni bir ürün, hizmet tanıtmak veya yeni bir pazar yaratmak ya da yeni bir teknolojiye yararlanmak için farklı kurumsal örgütlerin oluşturulmasıdır.
Zahra (1993)	Kurumsal Girişimcilik, yenilik ve girişimcilik yaklaşımı ile stratejik yenilenme şeklinde bağlantılı iki farklı - boyuta sahip bir örgütsel yenilenme sürecidir.
Zahra (1995, 1996)	Kurumsal Girişimcilik, bir işletmenin yenilik, yenilenme ve girişimcilik çabalarının toplamı olarak ifade edilir. Yenik; ürünler, üretim süreçleri ve örgütsel sistemlerin yaratılması ve tanıtımını kapsamaktadır. Yenilenme; iş alanının, rekabet yaklaşımının veya her ikisinin değiştirilmesiyle işletmenin faaliyetlerinin yeniden dinamik hale getirilmesi anlamına gelmektedir. Aynı zamanda, yeni olanak ve beceriler kazandırarak ve bunları yaratıcı bir şekilde bir araya getirerek hissedarlar için değer yaratma anlamı taşımaktadır.

	Girişimcilik; mevcut veya yeni pazarlarda faaliyetlerini geliştirerek işletmenin yeni iş alanlarına girmesini ifade etmektedir.
<b>İÇSEL KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK</b>	
Jones ve Butler (1992)	İçsel kurumsal Girişimcilik, bir işletmenin girişimcilik yaklaşımlarını kapsamaktadır.
Schollhammer (1982)	İçsel Kurumsal Girişimcilik, mevcut bir örgütteki girişimcilik faaliyetlerini belirtmektedir. Örgüt tarafından kabul gören içsel girişimcilik faaliyetleri, yenilikçi kurumsal çabalar için örgütsel onay ve kaynak almakta ve yeni ürün gelişimi, ürün iyileştirmesi, yeni yöntem veya süreçleri kapsamaktadır.
<b>KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK FAALİYETLERİ</b>	
Biggadike (1979)	Kurumsal bir girişim, şirketin daha önce pazarlamadığı bir ürün veya hizmetin işletme boyutunda pazarlaması olup yeni donanım, yeni işgücü veya yeni bilgi elde etmek için bir ana şirketin varlığına gereksinim duyar.
Block & MacMillan (1993)	Bir proje, organizasyon için (a) yeni bir faaliyet içerdiğinde, (b) dahili olarak başlatılıp yürütüldüğünde, (c) örgütün temel faaliyet alanından önemli derecede daha yüksek başarısızlık riski veya daha büyük kayıp olasılığı ihtiva ettiğinde, (d) temel faaliyet alanından daha fazla belirsizlikle nitelendirildiğinde, (e) yürürlük süresi boyunca herhangi bir zaman aralığında ayrı olarak yönetilecekse, (f) üretkenliği ve niteliği artırmak amacıyla girilmişse bu faaliyet bir kurumsal girişim faaliyetidir.
Ellis & Taylor (1987)	Kurumsal girişimcilik faaliyeti, mevcut faaliyetlerle ilintisi olmayan bir strateji takip etmek, bağımsız bir birim yapısı benimsemek ve değişik kaynakların toplanıp düzenlenmesi amacına yönelik istenir.
Von Hippel (1997)	Kurumsal girişimcilik faaliyeti, dışsal veya içsel kurumsal girişimlerin yapılması yoluyla bir kurum için yeni işletmelerin oluşturulmasına çalışılan bir faaliyettir.
<b>GİRİŞİM, İÇ GİRİŞİMCİLİK, KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK FAALİYETLERİ, YENİ GİRİŞİM</b>	
Hornsby, Naffziger, Kuratko, Montagno (1993)	Girişim, kurumsal bir çatı dahilinde yeni iş olanaklarının geliştirilmesine yönelik başvurulabilir.
Roberts & Berry (1985)	İç girişim, mevcut bir kurumsal yapı içerisinde ayrı bir yapılanma oluşturmak suretiyle mevcut temel işlerden önemli derece farklı ürünler geliştirmek için veya farklı pazarlara girmeye yönelik işletme teşebbüsleridir.
Stopford & Baden-Fuller (1994)	Yeni girişim, örgüt içindeki diğer çalışanların davranışlarını değiştirebilme yeteneğine sahip bireyler ve küçük takımların girişimcilik grupları oluşturduğu zaman meydana gelmekte ve bu nedenle, yeni kurumsal kaynakların yaratılmasını etkilemektedir.
Zahra (1996)	Girişimcilik, mevcut veya yeni pazarlarda faaliyetlerini genişletmek suretiyle yeni işlere girecek işletme anlamına gelmektedir.
Zajac, Golden, Shotell (1991)	İç kurumsal girişimcilik, nihai otoriteyi sürdüren destekleyici örgütün bünyesinde yarı özerk, kendisine dahil olarak eleman sağlayan bir girişim yaratılmasını içermektedir.
<b>ÖRGÜT İÇİ GİRİŞİMCİLİK</b>	
Nielson, Peters ve Hisrich (1985)	Örgüt İçi Girişimcilik, örgütlerde dahili anlamda pazar araştırması faaliyetleri yapmak, iyileştirici ve yenilikçi iş gören hizmetleri sağlamak, teknolojileri ve metotlarını genişletmek için tasarlanan küçük ve bağımsız birimler ile büyük örgütlerin dahili pazarlarındaki gelişmeleri ifade etmektedir. Bu harici pazarlarda karlı pozisyon elde etmek amacı taşıyan kapsamlı örgüt girişimciliği/girişimi birimlerinden farklıdır.
Pinchot III (1985)	Örgüt İçi Girişimciler, örgüt içindeki herhangi bir yeniliğin yaratılmasına yönelik sorumluluğu ellerine alan bireylerdir. Onlar, yaratıcılar veya icatçılar olabilirler fakat her zaman bir fikrin karlı bir gerçeğe nasıl dönüştürüleceğini anlayan hayalcilerdir.

STRATEJİK VEYA ÖRGÜTSEL YENİLENME	
Guth & Ginsberg (1990)	Stratejik yenilenme, kaynakların yeni kombinasyonu yoluyla yeni refah yaratılmasını kapsamaktadır.
Stopford & Baden- Fuller (1994)	Örgütsel yenilenme, daha iyi ve sürdürülebilir bütünsel bir ekonomik performansı gerçekleştirmek için işletmenin kaynak şablonunun değiştirilmesidir. Sürdürülebilir olmak için, birkaç birey ve finans fonksiyonundan daha fazla her tarafa yayılan ve her zaman hissedilen çabalara ihtiyaç duyulmaktadır.
Zahra (1993,1995,1996)	Kurumsal Girişimcilik, işletmenin yenilenme ve girişimcilik yönelimi faaliyetlerini ifade eder. Yenilenme; ürünler, üretim süreçleri ve örgütsel sistemlerin oluşturulmasını kapsayan, faaliyetler olarak tanımlanır. Bu bağlamda yenilenme,, ürün ve teknolojilerin yeni bileşimlerine sebebiyet veren kaynakların yaratıcı bir şekilde yeniden düzenlenmesi ve işletmenin misyonunun yeniden tanımlanması yoluyla gerçekleştirilir.

**Kaynak:** Sharma, P. ve Chrisman, J. J. (1999). Toward a Reconciliation of The Definitional Issues in The Field of Corporate Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory & Practice*, s. 11-27; Erkocaoğlan, E. (2005). *Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Kurumsal Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

İşletme stratejisi uygulamalarında, hızla değişen pazarlarda ortaya çıkan fırsatlardan faydalanabilen ve özellikle rekabet çevresini şekillendirebilecek güçte dinamik, esnek, yenilikçi ve rekabetçi bir örgüt yapısı oluşturulması kurumsal girişimciliğin temel amacını oluşturur (Kuratko, 2007:5; Bulut, Aktan ve Yılmaz, 2008:1392). Kurumsal girişimcilik yaklaşımına yönelik ilk çalışma; Miller'in 1983 yılındaki "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms" başlıklı çalışması akademik yazında dikkate çekmektedir. Miller (1983), işletmelerin girişimcilik faaliyetleri ile çevresel ve örgütsel değişkenler arasındaki ilişkileri incelediği bu çalışmasında, stratejik yönetim kapsamında girişimciliğin bireysel düzey yanında işletme düzeyinde de çalışılabileceğini ifade etmiştir. (Danışman ve Erkocaoğlan, 2007:83). Sahte (1989) kurumsal girişimcilik yöneliminde örgütsel yenilenme sürecinin önemini belirtmiştir. Covin ve Miles (1999), kurumsal girişimciliğin; kurulu bir örgütün yeni bir iş alanına girmesini, yeni ürünlere yönelik fikirler geliştirip ortaya koymasını ve faaliyetlerini yönlendiren girişimcilik temelli bir felsefe geliştirmesini kapsadığını belirtmektedir (Danışman ve Erkocaoğlan, 2007:83; Kuratko, Ireland ve Hornsby, 2004:9).

Schumpeter'e göre, bireysel girişimcilik ile kurumsal girişimcilik sadece işlevin yerine getirildiği mekanın farklılaştığı, bir paranın iki yüzü ya da diğer bir

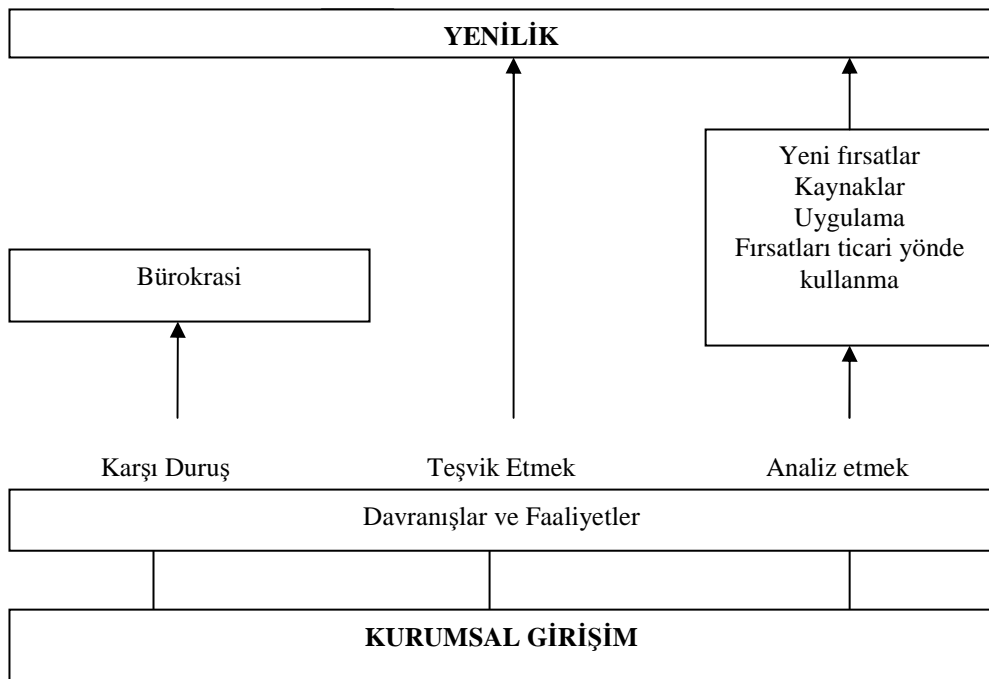
deyişle ikiz gibi benzer kavramlardır (Fiş ve Wasti, 2009:131). Temelde hiçbir şey (kim, ne zaman, nasıl, ne süre ile ya da ne için vb.) esas işlevin, yani yeni bileşim üretmenin önünde değildir. Bu bağlamda kurumsal girişimcilik, bireysel girişimcilikte olduğu gibi bir tür yeni fırsatları kovalama süreci olarak düşünülmektedir. Ancak, bireysel girişimcilik tek başına birey tarafından yürütülen faaliyetleri ifade ederken; kurumsal girişimcilik, örgüt genelinde gerçekleştirilen kurum faaliyetlerini yansıtmaktadır (Stevenson ve Jarillo, 1990:17-20). Bu bağlamda, kurumsal girişimcilik, örgüt genelinde yapılan faaliyetler yardımıyla işletme yeteneklerinin geliştirilmesi olarak kabul edilmektedir (Russell ve Russell, 1992:639-656). Birçok araştırmacı, kurumsal girişimciliği, mevcut bir örgütteki yenilik ve girişimcilik faaliyetleri olarak tanımlamaktadır. Bu şekilde, ürün, süreç ve örgüte ilişkin yenilikçi faaliyetlerin uygulanması amacıyla gerçekleştirilen girişimcilik faaliyetleri, kurumsal girişimcilik kavramı altında toplanmaktadır (Antoncic ve Zorn, 2004:6; Hitt, Hoskisson ve Ireland, 2007:394).

Kurumsal girişimcilik faaliyetleri mevcut bir örgüt içinde yapılan faaliyetler olup, yeni ürünler, hizmetler, teknolojiler, idari teknikler, stratejiler ve rekabetçi duruş gibi faaliyetlerin geliştirilmesi yoluyla işletmenin büyümesine ve rekabet avantajı yaratmasına olanak sağlamaktadır (Harrison ve Enz, 2005:286).

Örgütsel düzeyde girişimcilik faaliyetlerini ifade eden kurumsal girişimcilik, çeşitli boyutlardan oluşmaktadır. Covin ve Slevin (1991:7) ile Miller (1983:770), kurumsal girişimciliğin, risk almayı, proaktifliği ve radikal ürün yeniliğini içerdiğini düşünerek, kavramı “yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik” şeklinde üç boyuta göre tanımlamışlardır. Bu doğrultuda, birçok çalışmada da kurumsal girişimcilik, üç boyutta incelenmiştir. Bunlar, genel olarak belirsizlik karşısında yatırım kararları verirken ve stratejik hareket tarzı geliştirirken üst yönetimin risk alma eğilimi, ürün yeniliğinin yoğunluğu ve sıklığı ve buna bağlı olarak teknolojik liderlik eğilimi ve endüstrideki rakipleriyle agresif ve proaktif olarak rekabet etme hususunda işletmenin öncü olma eğilimi şeklinde tanımlanmış ve sırasıyla risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik olarak ifade edilmiştir (Danışman ve Erkocaoğlan, 2007:84). Daha sonra, çeşitli araştırmacılar bunlara yeni boyutlar eklemiştir (Antoncic ve Hisrich,

2001; Lumpkin ve Dess, 1996). Bu yeni boyutlar, genel olarak işletme içi sistem ve süreçlere ilişkin yenilikleri kapsamaktadır. Bundan dolayı, ürün ve pazarda yenilik, risk alma, proaktiflik yanında idari sistem ve tekniklerdeki yeniliğin de kurumsal girişimcilik kapsamında çalışılan önemli bir boyut olduğuna dikkat çekilmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996:136; Dess, Eisner ve Lumpkin, 2007:462-463; Kenney, 2007:85-86).

## Şekil 2: Kurumsal Girişimcilik



**Kaynak:** McFadzean, E., O'Loughlin, A. ve Shaw, E. (2005). Corporate Entrepreneurship and Innovation Part I: The Missing Link. *European Journal of Innovation Management*. 8(3):350-372.

Yukarıda verilen şekilde (Şekil 2) belirtildiği gibi; üründe ve pazarda yenilik yapmak isteyen işletmeler, ister istemez çeşitli açılardan riskli yatırımlara girmekte ve bununla başa çıkabilmek için öncelikle rakiplere göre daha proaktif bir yaklaşım içinde olarak işletme içindeki süreç ve uygulamalarla ilgili daha fazla yenilik yapma eğilimi taşımaktadır. Bu çalışmada; işletmenin finansal olan ve finansal olmayan performansı ve çevrenin rekabetçi yapısı ile ilişkilendirilmek üzere kurumsal

girişimcilik; risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme, rekabetçi agresiflik olmak üzere beş boyutta değerlendirilmektedir.

Kurumsal girişimciler yeni iş kurmazlar, ancak yenilikçi fırsatları kollar ve yaptıkları yeniliklerle kurumların gelişimine ve yenilenmesine katkıda bulunurlar. Kurumsal girişimcilik, yenilikçiliği canlandırmanın, çalışanların enerjilerinden yararlanmanın ve kurumu geleceğe taşımanın önemli bir yoludur. Kurumsal girişimcilik yönelimi, üst kademe örgütsel performansı yönetmesi ve işletmenin başarısı yönünden önemli bir girişimcilik yaklaşımıdır (Enz, 2009:382).

Kurumsal girişimcilikle ilgili yapılan tanımlar dikkate alındığında, kurumsal girişimciliğin; işletme içerisindeki yeni ürün, süreç, pazar, teknoloji, yeni strateji ve yönetim teknikleri geliştirme ve yeni iş alanları oluşturmaya yönelik faaliyetleri kapsadığı görülmektedir.

## **2.2. Kurumsal Girişimcilik Modelleri**

Kurumsal girişimcilik konusu ile ilgili literatür incelendiğinde, uluslararası bilimsel dergilerde yayımlanmış pek çok makaleye ulaşmak mümkündür. Kurumsal girişimcilikle ilgili araştırmaların 1990'lı yıllarda çeşitli modeller geliştirdiği görülmektedir.

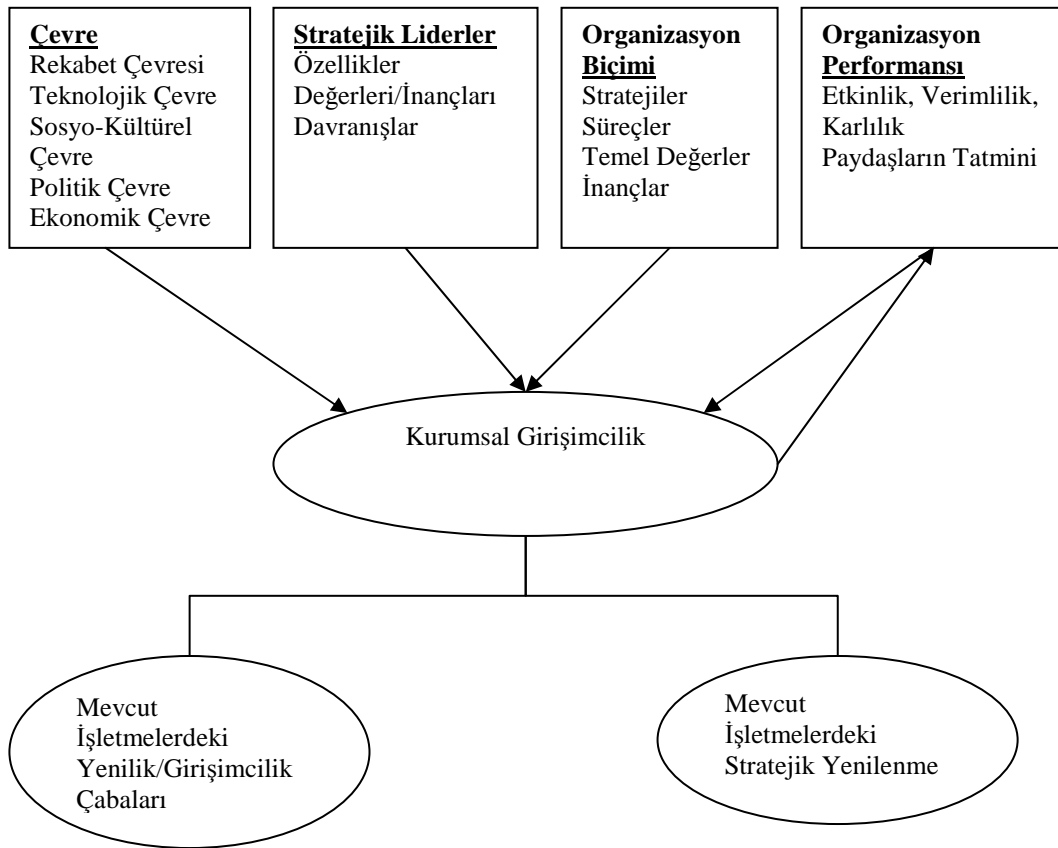
Kurumsal girişimcilik alanında yapılan çalışmalardan; Covin ve Slevin ile Lumpkin ve Dess girişimcilik odaklı yaklaşımın öncülüğünü yaparken, Zahra ile Guth ve Ginsberg'in daha çok kurumsal girişimcilik akımının oluşmasında etkili olduğu görülmektedir.

### **2.2.1. Guth ve Ginsberg'in Kurumsal Girişimcilik Alan Modeli**

Organizasyonlarda çevresel fırsatların tespit edilmesi, değerlendirilmesi ve uygulamalarında, örgütsel esneklik kazanmak ve yenilik yapmak üzere stratejik bir bakış açısı temelini esas alan bu model, kurumsal girişimcilikte stratejik yönetimin

diğer kavramsal bileşenleri ile ilişkilerini ortaya koymaktadır (Ireland, Covin ve Kuratko, 2009; Morris ve Kuratko, 2002:32). Bu modelde kurumsal girişimcilik; girişimcilik bileşenleriyle kurumların stratejik gereksinimlerini birleştirmektedir. Stratejik yönetim anlayışı; kurumların kısa, orta ve uzun dönemde hedeflerine ulaşmaları ve faaliyet alanlarında rekabet avantajı oluşturmaları bakımından önemlidir. Guth ve Ginsberg (1990) organizasyon veya kurum bağlamında bu disiplinin dinamiklerinin anlaşılması için, kurumsal girişimcilikle stratejik yönetim arasındaki ilişkiyi oluşturdukları modelde açıklamışlardır.

### Şekil 3: Kurumsal Girişimciliğin Stratejik Yönetime Uyumu



**Kaynak:** Guth, W. ve Ginsberg, A. (1990). Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal*.11: 5-15.

Şekil 3'de görüldüğü gibi; Guth ve Ginsberg'in oluşturdukları kurumsal girişimcilik modeline göre; kurumsal girişimcilik alanının boyutu iki tip süreçten oluşmaktadır. Bu süreçler, içsel anlamda yenilik yapma veya mevcut organizasyonlar içerisinde yeni işlerin yaratılması yoluyla girişimcilik faaliyetleri ve organizasyon

içerisindeki faaliyetleri kapsayan stratejik yenilenme çabalarıdır (Guth ve Ginsberg, 1990:5; Griffin, 2010:211; Kuratko, 2008:56). Bu modelde örgütün organizasyon biçiminin kurumsal girişimcilik üzerinde etkili olduğu ileri sürülmektedir. Guth ve Ginsberg'e göre bürokratik yapılar ve yönetim süreçleri yenilik ve değişimleri istenmeyen örgüt içi faaliyetler olarak görmektedir (Guth ve Ginsberg, 1990:8). Guth ve Ginsberg'in modelinde örgütsel performansın kurumsal girişimciliği etkilediği görülmektedir.

Guth ve Ginsberg'in modeli, kurumsal girişimciliği “yenilik/girişimcilik” ve “stratejik yenilenme” şeklinde iki kategoriye ayırmaktadır. Çevre, Stratejik Liderlik, Örgütsel Yönetim, Organizasyon Performansı, kurumsal girişimciliğin temel bileşenleri olarak ifade edilmektedir. Bu modelde girişim; mevcut veya yeni pazarlarda yeni ürünler tanıtmaya ve operasyonları genişletme yoluyla piyasadaki yeni fırsatlardan yararlanmak için yeni işlere girmeye yönelik faaliyetleri kapsar.

Stratejik yenilenme yaklaşımı ise, faaliyette bulunulan iş alanını, rekabet yaklaşımını veya her ikisini de değiştirmek yoluyla işletmenin operasyonlarının yeniden dinamik hale getirilmesini işaret etmektedir. Stratejik yenilenme aynı zamanda yeni olanak ve yetenekler kazanma ve elde edilen bu olanakları yaratıcı şekilde bir araya getirme suretiyle karlılık ve verimlilik sonucu paydaşların payını artırma olgusunu da kapsamaktadır (Guth ve Ginsberg, 1990:6; Griffin, 2010:211).

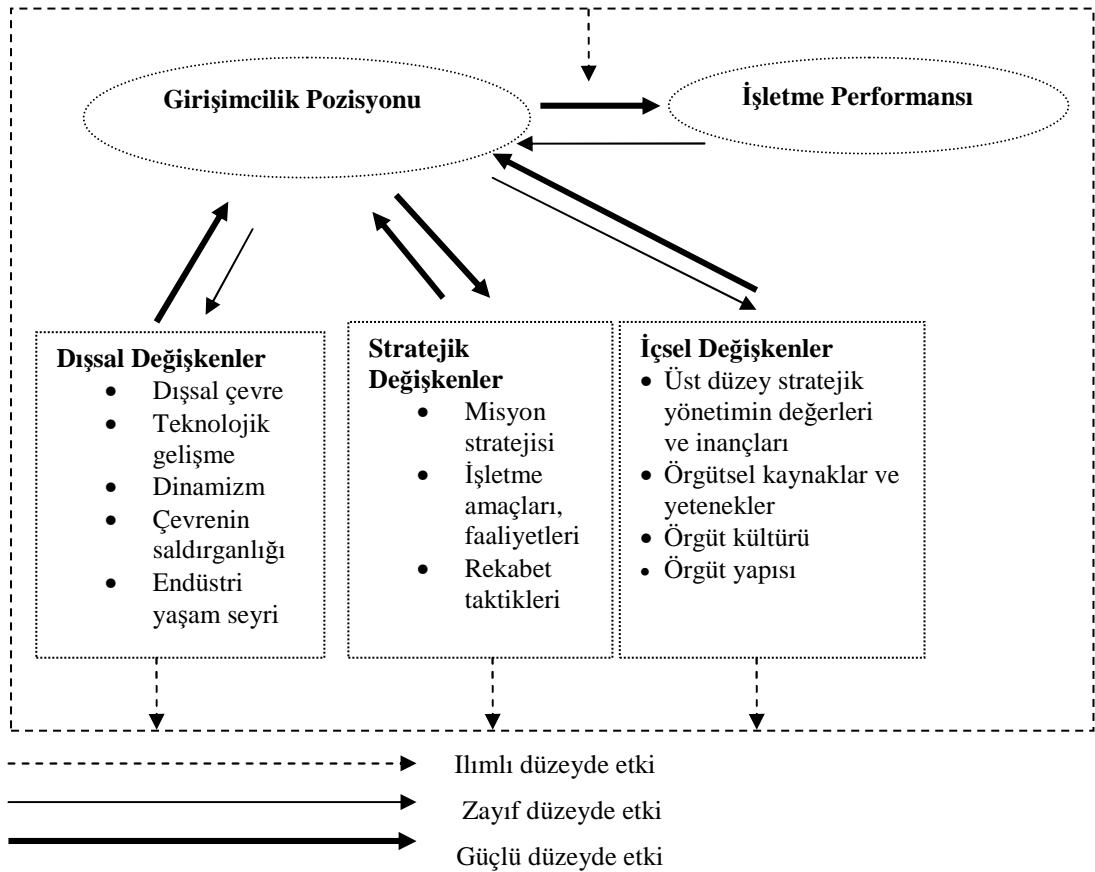
Ulusal ve uluslararası düzeyde dinamik bir piyasa ortamında faaliyet gösteren otel işletmeleri faaliyetlerini sürdürülebilir şekilde devam ettirmeleri ve mevcut pazarlarda rekabet avantajı elde etmeleri otel işletmelerinin dış çevre değişkenlerini yakından takip ederek, çevredeki değişimler yönünde oluşan; fırsatların ve tehditlerin stratejik yönetim anlayışı kapsamında değerlendirilerek otel işletme faaliyetlerinin yürütülmesi ve bu yönde kararların alınması gerekir. Bu bağlamda Guth ve Ginsberg'in kurumsal girişimcilik modeli stratejik yönetim kapsamında otel işletmelerinde kurumsal girişimcilik uygulamaları yönünden önemlidir.



## 2.2.2. Covin ve Slevin'in İşletme Davranışı Olarak Girişimcilik Modeli

Covin ve Slevin (1991) tarafından geliştirilen bu model, işletme içerisindeki girişimcilik eğiliminin işletme performansı üzerinde gerek karlılık gerekse verimlilik yönünden pozitif etkisinin olduğunu ileri sürmektedir. Covin ve Slevin oluşturdukları modelde bir işletmenin girişimciliğe yönelik yaklaşımı ile işletmenin dış çevresi, içsel faktörleri ve işletme performansı arasındaki ilişki bütünlüyci bir model yaklaşımı kapsamında ele alınmaktadır. Model, kurumsal girişimciliği bir işletme davranışı olarak ele almakta ve organizasyonun her yönüyle girişimcilik arasında stratejik bir bütünlüşmeyi amaçlayan kavramsal bir çerçeve oluşturmaktadır (Covin ve Slevin, 1991:7; Huse ve Gabrielson, 2004:128).

### Şekil 4: İşletme Davranışı Olarak Girişimcilik Modeli



**Kaynak:** Covin, J. G. ve Slevin, D. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*.16(1): 7-25.

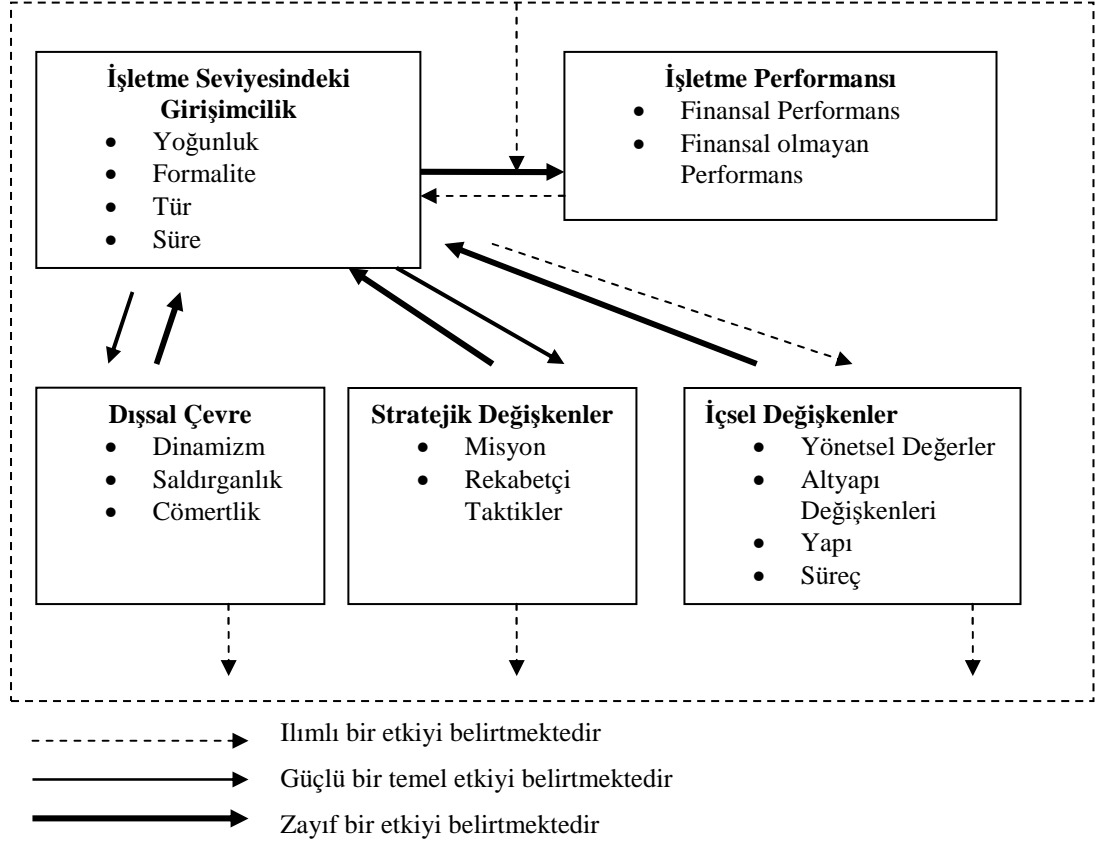
Covin ve Slevin'e (1991) göre öncelikle örgütler girişimsel varlıklar olarak değerlendirilmelidir. Örgütler de bireyler gibi kaynakların çeşitli verimli bileşimleri yoluyla toplum için yeni değerler yaratabilirler. İkinci olarak model, işletme seviyeli bir kurumsal girişimcilik davranışını, örgüt faaliyetlerinin yaygın ve önemli bir parçası olarak göstermektedir. Bu noktada girişimsel davranış, işletmenin üzerinde planlar oluşturdukları stratejik bir boyut olarak değerlendirilmektedir. Modelin vurguladığı temel yönetsel nokta ise, kurumsal girişimcilik yaklaşımının davranışsal bir olgu olduğu ve dolayısıyla yönetilebileceği düşüncesidir (Covin ve Slevin, 1991:20; Morris ve Kuratko, 2002:34). İşletmelerin örgüt yapılarındaki teşvik sistemlerinin özelliklerine bağlı olarak yenilikçi yaklaşım, proaktif davranma, risk alma gibi girişimci davranışlar teşvik edilebilmekte veya engellenebilmektedir. Bu bağlamda kurumsal girişimcilik faaliyetleri işletme içerisinde her düzeydeki işletme yöneticileri tarafından yönetilebilen faaliyetlerdir (Covin ve Slevin, 1991:20-21; Ağca, 2005:79).

Turizm ve otel işletmeciliği çevresinin sürekli değişiyor olması, otel işletmelerinin çevresel değişimleri diğer birçok sektörde yer alan işletmelere göre daha ciddi ve hızlı takip etmesini gerektirir. Otel işletmelerinin kurumsal girişimciliğe yönelik yaklaşımı yönünde; otel işletmelerinin dış çevresi, içsel faktörleri ve otel işletme performansı arasındaki ilişkileri bütünleyici yönden dikkate almaları otel işletmelerinin performansını olumlu yönde etkileyecektir. Covin ve Slevin'in oluşturdukları model otel işletmelerinin faaliyetlerini bütünleyici bir model yaklaşımı kapsamında faaliyetlerin yürütülmesi, otel işletmelerinde faaliyetlerin etkinliği ve otel işletme performansına pozitif yönde etkilemesi yönünden önemlidir.

### **2.2.3. Zahra'nın Kurumsal Girişimcilik Modeli**

Zahra (1991) tarafından geliştirilen kurumsal girişimcilik modeli, çevresel değişimlere karşı ürün yenilikçiliğinin artırılması, risk alma ve proaktif yaklaşımlar şeklinde politikalar geliştiren işletmelerin örgütsel yaklaşımlarını kurumsal girişimcilik kapsamında değerlendirmektedir.

**Şekil 5: Zahra'nın Kurumsal Girişimcilik Modeli**



**Kaynak:** Zahra, S.A. (1993). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension, *Entrepreneurship Theory and Practice*. 17(4): 5-21.

Zahra'nın (1991) kurumsal girişimcilik modelinde, kurumsal girişimcilik, yenilikçi yaklaşımlar sergilemek, rekabette etkili olmak için dinamik yöntemler geliştirmek ve iş riskini en az düzeye indirmek için kurumsallaşmış büyük işletmelerin örgütsel faaliyetlerinin yeniden dinamik hale getirilmesini esas almaktadır. Bu kapsamda Zahra (1991), kurumsal girişimciliği, işletme kârlılığını geliştirmek ve işletmenin rekabetçi yapısını artırmak için mevcut işletme içerisinde yeni örgütsel yapılanmalar oluşturulmasını veya yeni iş alanları yaratılması sürecini işletmelerin örgütsel yapısında stratejik yenilenme süreci olarak ifade etmektedir.

Şekil 5'te görüldüğü üzere Zahra, kurumsal girişimciliği, işletmelerin ürün yaklaşımı ve çeşitliliği, faaliyet sürecinde yenilikçi yaklaşımlar ile pazar araştırmaları ve pazar gelişimi yoluyla işletmenin örgütsel yapısında yeni yapılanmalar oluşturmak için yürütülen formal ve informal faaliyetler olarak ifade

etmekte ve işletmenin performansını geliştirerek rekabet avantajı sağlamasını işletmenin fonksiyonel örgüt yapısıyla, yenilikçi yaklaşımlarla sağlayabileceğini belirtmektedir.

Zahra (1991) işletmelerin faaliyette buldukları alanlardaki fırsatların bolluğundan bahsetmekte, faaliyette bulunulan sektörün ürün yaşam döngüsünün tüm özelliklerini ortaya koyan kapsayıcı bir kavramın kullanılmasını önermekte ve kurumsal girişimcilik faaliyetlerinde yerel faaliyetler kadar uluslararası kurumsal girişimcilik yönündeki gelişmelerin de çok yakından takip edilmesi gerektiğini ifade etmektedir (Erkocaoğlan, 2005:26).

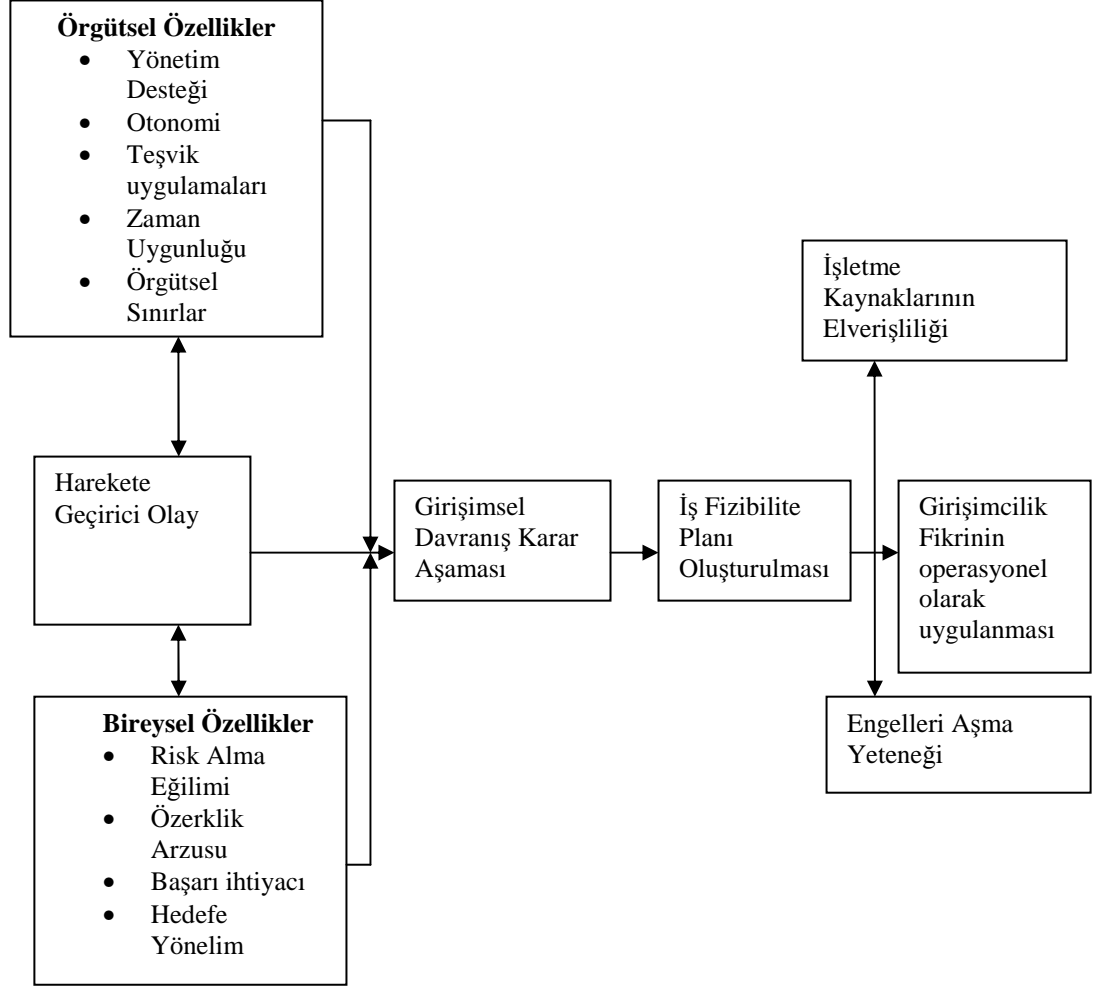
Otel işletmeleri yöneticilerinin turizm endüstrisini oluşturan dış çevreyi sürekli ve sistematik bir şekilde analiz etmeleri, çevrede meydana gelen ve ileride olabilecek değişimler doğrultusunda işletme faaliyetlerine yön vermeleri ve işletme yönetiminde stratejik yenilenme yaklaşımlarını esas almaları gerekmektedir. Ulusal ve uluslararası düzeyde turizm ve otel işletmeciliği faaliyetlerinde rekabet avantajı yaratmak ve piyasadaki mevcut fırsatları ve potansiyel fırsatları otel işletmelerinin avantaj sağlayacakları yönünde değerlendirmeleri kapsamında Zara'nın önerdiği kurumsal girişimcilik modeli otel işletmelerine yönelik stratejik yenilenme olanaklarını sağlaması yönünden önemlidir.

#### **2.2.4. İnteraktif İç Girişimcilik Modeli**

Hornsby ve arkadaşları (1993) tarafından geliştirilen modelde, kurumsal girişimcilik uygulamalarına yönelik kararların alınmasının, örgütsel faktörlerle bireysel özelliklerin etkileşimi sonucunda meydana geldiği savunulmaktadır (Ireland, Covin ve Kuratko, 2009:23). Modelde, kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin yürütülmesine etki eden örgütsel etkenler olarak, işletme yönetiminin kurumsal girişimciliğin gelişmesine yönelik yaklaşımı, girişimci davranışların yaşama geçirilmesi için gerekli ortamın yaratılması ve teşvik edici yönde yaklaşım sergilenmesi öne çıkmaktadır. İşletme yönetimi tarafından yenilikçi yaklaşımların ödül ve teşvik sistemi ile desteklenmesi ve özendirilmesi yine bu modelin esas aldığı

yaklaşımlardır. Bu modele göre, örgütün kurumsal yapısı çalışanların görüşlerini ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilecekleri bir ortam yaratmalıdır.

### Şekil 6: İnteraktif İç Girişimcilik Modeli



**Kaynak:** Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Kuratko, D.F. and Montagno, R.V. (1993). An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Winter: 9-37.

Otel işletmelerinde sunulan hizmetlerde farklılık yaratmak, otel işletmelerinin işbirliği yaklaşımları, yeni pazarlama teknikleri uygulanması, aracı kurumlar ve otellere mal ve hizmet sağlayan tedarikçi işletmelerle olan ilişkiler otel yönetiminde stratejik yenilenmeyi sağlayacak yaklaşımları gerektirir. Modelde otel işletmelerinde kurumsal girişimciliği etkileyen bileşenlerin otel işletmesi yönetiminde operasyonel olarak karşılıklı etkileşimi sonucunda kurumsal girişimcilik yönünde karar

alınmasından sonra izlenmesi gereken yol otel işletme yönetimi faaliyetlerine yönelik etkili bir iş planı hazırlamaktır. Hazırlanacak bu plan; otel işletmelerinin faaliyette bulunduğu piyasanın geçmişi, kapsamlı bir pazar araştırması ve analizi, rekabet analizi, ürün yaşam dönemi analizi, finansal beklentiler ve araştırma geliştirme faaliyetlerini kapsamalıdır. Sosyal bir tüketim olayını emek yoğun hizmet şeklinde karşılayan otel işletmeleri; örgütsel özellikleri ve bireysel özellikler stratejik yenilenme yönünden dikkate almaları gerekir. Hornsby ve arkadaşları tarafından geliştirilen interaktif iç girişimcilik modeli; otel işletmelerinde çalışanların örgüte bir bütün olarak bakabilmeleri bu bağlamda çalışanlara özerklik sağlanması, çalışanların düşüncelerini ifade etmesi ve gerçekleştirmesi kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin etkin olarak yürütülmesi olanağı sağlayarak işletme performansına olumlu etkiler sağlayacaktır.

#### **2.2.5. Lumpkin ve Dess'in Kurumsal Girişimcilik Modeli**

Bu model, Lumpkin ve Dess (1996) tarafından örgütsel seviyedeki kurumsal girişimcilik yaklaşımı ile işletme performansı arasındaki pozitif ilişkiyi ölçümlemek için oluşturulmuştur.

Model, yeni bir girişim faaliyeti ile sonuçlanan süreç, uygulama ve karar alma faaliyetlerine işaret etmektedir. Model, kurumsal girişimcilik eğiliminin öncesinde yer alan etkenlerle kurumsal girişimcilik faaliyeti sonuçlarına yönelik tahminlerde bulunmayı da amaçlamaktadır.

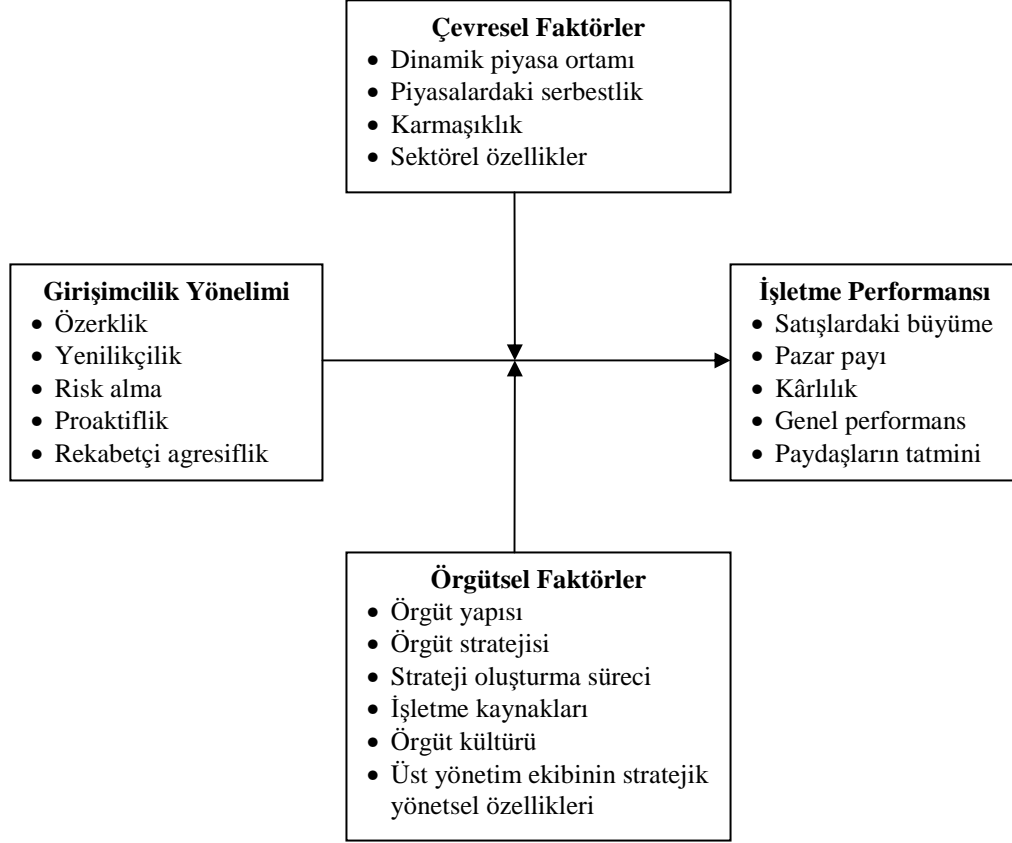
Şekil 7'de gösterilen modelde yazarlar, beş kurumsal girişimcilik yönelimini beş boyutta tanımlamaktadırlar (Ireland, Covin ve Kuratko, 2009:23; Boem, 2008:71).

Bu boyutlar aşağıda belirtildiği gibi sıralanabilir;

- Otonomi (özerklik)
- Yenilikçilik
- Risk alma

- Proaktiflik
- Rekabetçi agresiflik (girişken rekabetçilik)

**Şekil 7: Girişimcilik Eğilimi Yaklaşımının Kavramsal Modeli**



**Kaynak:** Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance, *Academy of Management Review*. 21(1): 135-172.

Modelde yer alan çevresel ve örgütsel faktörlerin kritik önemi, bu faktörlerin kurumsal girişimcilik ve işletme performansı üzerindeki etkisinden kaynaklanmaktadır. Modelin çıkış noktası olarak; nasıl bağımsız girişimciliğin nedenleri olan yönetim şekli, başarı ihtiyacı ve diğer sosyal ve motivasyonel faktörler, bu girişimciliğin başarısını ve performansını açıklamaya yönelik önemli değişken faktörler olarak kabul ediliyorsa, kurumsal girişimcilik eğilimi ve işletme performansını, modelde yer alan çevresel ve örgütsel faktörlerin etkileyebileceği kabul edilmektedir.

Otel işletmelerinde özellikle dış çevrenin sürekli değişiyor olması, otel işletmeleri'nin çevresel değişimleri diğer birçok sektörde yer alan işletmeye göre daha ciddi ve hızlı takip etmesini zorunlu kılmaktadır. Çevrede meydana gelen değişimler, otel işletmeleri için birtakım fırsatlar yarattığı gibi aynı zamanda tehditler de oluşturmaktadır. Bu nedenle, otel yöneticilerinin hem turizm sektöründe ve ilişkili sektörlerde neler olup bittiğini takip etmeleri hem de gelecekte neler olabileceğini tahmin etmeleri işletmelerin sürekliliği açısından son derece önemlidir. Bu bağlamda Lumpkin ve Dess'in Kurumsal girişimcilik modeli otel işletmelerine yenilikçi bir boyut kazanmalarına olanak sağlaması yönünden önemlidir.

### **2.3. Kurumsal Girişimciliğe Etki Eden Faktörler**

#### **2.3.1. İşletme Stratejisi**

Strateji, işletmelerin buldukları çevrede mevcut olan belirsizliklere uyum sağlamaları için, gerekli kaynakların, ürünlerin, süreçlerin ve sistemlerin uyumlaştırılmasını esas almaktadır (Tribe, 1997:11; Dinçer, 1998:35). Bir diğer tanıma göre strateji; ileride meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan ve işletmenin bütününe ilgilendiren karar türüdür (Eren, 2005:21). Strateji ile ilgili tanımlar dikkate alındığında, strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir (İçöz, 2001:143; Morden, 1999:1).

İşletme stratejisi, belirli bir sektörde veya ürün/pazar bölümünde nasıl rekabet edileceği ve ne tür faaliyetler yapılacağı ile ilgilidir. Rekabet konusuna odaklandığı için de işletme düzeyinde sırasıyla kaynak dağılımı, karşılaştırmalı üstünlükler ve sinerji konularına ağırlık verir. Özellikle ürün veya pazar geliştirme ve çeşitlendirme kararlarına yöneliktir (Köse, 2008: 77).

İşletmeler, sürekli yüksek düzeyde performans elde etmek için uygun hareket tarzları yaratmaya çalışmakta ve çevreyi de göz ardı etmeyen stratejiler belirlemektedir. Okumuş'a (1999) göre, kurumsal girişimciliğe etki eden unsurlar içinde, işletmenin piyasada rekabet gücünü korumak ve güçlendirmek amacıyla benimsediği stratejinin türü ve belirlenen stratejinin uygulanması önemli yer



tutmaktadır. Bu çerçevede stratejik yönetim literatüründe, Ansoff, Chandler, Mintzberg, Porter, Miles ve Snow gibi araştırmacılar tarafından önerilen farklı stratejiler yer almaktadır (Mintzberg ve Quinn, 1996:83; Dinçer, 1998:57; Eren, 2006b:165-186). Bu stratejiler arasında Miles, Snow, Ansoff ve Mintzberg tarafından ortaya atılan stratejilerin kurumsal girişimcilik eğilimi bağlantılı boyutları olduğu dikkati çekmektedir (Miles, vd. 1978:550). Aşağıda Miles ve Snow, Ansoff ve Mintzberg tarafından ortaya atılan stratejik yönelimlere ve kurumsal girişimcilikle bağlantısına yer verilmektedir.

### 2.3.1.1. Miles ve Snow'un Tipolojisi

- **Geliştirici (Yenilikçi) Strateji:** Geliştirici bir strateji izleyen işletmeler dış çevreye sürekli incelemekte, analiz etmekte ve ortaya çıkan fırsatları hızla değerlendirmeye yönelik hareket etmektedir. (Daft ve Weick, 1984; Segev, 1987; Dess vd., 1997; Dinçer, 2007). Bu stratejiyi izleyen işletmelerin yenilikçilik kapasiteleri oldukça yüksektir ve bu nedenle yenilikçi işletmeler olarak da adlandırılır (Garrigos-Simon vd., 2005). Bu tür strateji izleyen işletmeler çoğunlukla yeniliği ilk yapan veya değişimi ilk başlatan işletmelerdir (Stathakopoulos, 1998). Bu yönüyle bu işletmelerin yeni ürün ve pazar alanında ilk olmayı hedeflediğini belirtmek gerekir.
- **Analizci Strateji:** Analizci strateji izleyen işletmeler, hem savunmacı hem de geliştirici stratejinin özelliğini taşır (Miles vd., 1978). Dolayısıyla, bu işletmelerin sadece çok uygun şartlar sağlanırsa hızlı hareket ettiğini ve çok uygun şartlar oluşmadığı sürece ise beklemede kaldığını belirtmek gerekir. (Snow ve Hrebiniak, 1980). Bu stratejiyi izleyen işletmeler, yeni mal veya hizmet piyasasına ilk giren olmaz, daha önce denenmiş ve başarılı olmuş uygulamaları takip eden işletmeler olurlar (Miles vd., 1978; Dinçer, 2007).
- **Savunmacı Strateji:** Geliştirici strateji izleyen firmaların tam tersi durumda olan işletmelerdir. Bu nedenle, savunmacı strateji izleyen işletmeler yeni ürün geliştirmezler (Cunningham, 2002). Bu stratejiyi izleyen işletmeler için etkinlik ve etkililik oldukça önemli başarı göstergelerdir (Miles and Snow, 1978). Bu işletmeler, kendileri için göreceli olarak daha güvenli ve durağan

alanlarda faaliyet gösterirler. Ayrıca, hacim olarak büyümeyi tercih etmezler. Bunun yerine, büyümeyi sadece pazara nüfuz ederek veya çok az miktarda yeni ürün geliştirerek sağlarlar (Segev, 1989).

- **Tepkici Strateji:** Tepkici strateji izleyen işletmeler, tam olarak çevreden kendilerine ciddi bir baskı geldiği zaman cevap vermeye çalışırlar (Snow ve Hrebriniak, 1980; Dinçer, 2007). Bu nedenle, kendilerini rakiplerinden ayıracak ve rakiplerinden daha ist düzeyde tutacak hemen hemen hiçbir özelliğe sahip değildir. Bu yönleri onları risk almaktan da süzerkli olarak uzak tutar (Snow and Hrebriniak, 1980). Birçok araştırmacı ve teorisyene göre, bu tür bir strateji tam olarak strateji olarak da adlandırılmaz (Williams ve Tse, 1995).

Yukarıda yer alan dört stratejik yönelim incelendiğinde geliştirici stratejiyi benimseyen işletmelerin aynı zamanda kurumsal girişimcilik eğilimlerinin de gelişmiş olduğu görülmektedir. Çünkü geliştirici strateji, işletmelerin çevreyi sürekli analiz ederek yeni ve farklı ürünlerle piyasada var olmasını, piyasada öncü olmasını esas almaktadır. Benzer anlayış, kurumsal girişimcilik eğilimi gelişmiş işletmeler için de geçerlidir.

### 2.3.1.2. Ansoff'un Stratejisi

- **Pazar Geliştirme Stratejisi:** Bu stratejik alternatifte, işletme mevcut pazarının dışına çıkarak ürettiği ürünle yeni pazarlara açılmaktadır. Mevcut ürün ve hizmetlerle yeni pazarlara girmek, yeni müşterilerle tanışmak, onların ihtiyaç, eğilim ve alışkanlıklarını bilmek demektir. Bu nedenle, işletme yeni pazarlar için farklı pazarlama stratejileri geliştirmek, bu pazarlarda reklam, dağıtım kanalları, vb. konularda değişiklik yapmak zorunda kalabilecektir (Eren, 2005:246; Ülgen ve Mirze, 2010:46).
- **Ürün Geliştirme Stratejisi:** Bu strateji işletmenin mevcut pazarda aynı endüstri içinde kalarak farklı, çeşitlendirilmiş ürünler sunması ve müşteriye işletme ve marka imajı bakımından kendine bağlamasıdır. Bu stratejik

alternatifin uygulanmasında arz edilen ürünler bakımından sinerjik avantajlar sağlayan “müşterek bağlılık” önemlidir (Eren, 2005:246). Ürün stratejisi ana stratejilere uygun olarak geliştirilir. Farklılaşma, ürün geliştirme ve çeşitlendirme yoluyla büyüme stratejileri ile maliyet liderliği, değişikliklere çabuk cevap verme stratejileri bu grup stratejiler arasında sayılabilir (Dinçer, 1998:272).

- **Çeşitlendirme Stratejisi:** İşletmelerin, yeni ürünler ya da hizmetlerle yeni pazarlara girmesi söz konusudur. Bu açılım oldukça riskli olmaktadır. Ancak, ürünler ve pazarlar bakımından yeni faaliyetler ile eski faaliyetler arasında müşterek bağ aranması, hiç ilgisiz alanlara girmenin riskini azaltabilir. Bu stratejiyi izleyen işletme mevcut ürün ve pazarlardan geri çekilme stratejisi izleyebilir. Çeşitlendirme stratejisi izleyen bir işletme birçok yeni ürün üreterek, bunların pazarlarını çeşitlendirerek etkinliği pazarlar üzerine yöneltebileceği gibi pazarlar yönünden daha çok birkaç yeni pazar alanına girerken eski ürünlerinin endüstrilerine yakın endüstrilere girerek ürün çeşitlerini artırmayı hedefleyebilir (Eren, 2005:246).

### 2.3.1.3. Mintzberg'in Farklılaştırma Stratejisi

H. Mintzberg, Porter'in farklılaştırma stratejilerini ele alıp inceledikten sonra konuyu daha analitik bir yaklaşım geliştirerek fiyat farklılaşma stratejisi, imaj farklılaştırma stratejisi, destek farklılaştırma stratejisi, kalite farklılaştırma stratejisi, tasarım farklılaştırma stratejisi ve farklılaştırmama stratejisi olmak üzere altı değişik türde farklılaştırma olabileceğini ileri sürmektedir (Eren, 2005:265).

H. Mintzberg tarafından ortaya atılan stratejilerden “imaj farklılaştırma, kalite farklılaştırma ve tasarım farklılaştırma” stratejilerin kurumsal girişimcilik eğilimi bağlantılı boyutları olduğu dikkati çekmektedir (Eren, 2006b:179-181).

İşletmenin pazarlama bölümü sadece ürünlerin ya da hizmetlerin pazarlanmasına hizmet etmez. Bazen işletmeler sürekliliklerini sağlamak için müşterilerinin ve halkın gözünde rakiplerden daha farklı oldukları imajını da

pazarlamaya çalışabilirler. İşletme sunduğu ürün ve hizmetlerde kalite, estetik vb. yönlerden imaj farklılaştırması yaratabilir.

Kalite farklılaştırması stratejisinde; işletmenin sunduğu ürün ve hizmetin içeriğinde veya niteliğinde farklılık yaratacak ve müşteri için daha cazip hale getirecek her türlü çaba bu stratejinin içine girmektedir. Farklılaştırma stratejisi kapsamında hedef pazarlara sunulan ürün ve hizmetlerin reklam ve tanıtım etkinlikleriyle hedef tüketicilerin bilgilendirilmesi gerekir (Tribe, 1997:114).

Tasarım farklılaştırma stratejisinde ise, işletmenin eski ya da yeni ürün ve hizmetlerinin tasarımlarını tamamen değiştirerek ürünlerde ve hizmetlerde farklılık yaratmak yoluyla işletmenin müşteri gözünde çekiciliğini artırmak temel yaklaşımı oluşturmaktadır (Eren, 2005:267; Tribe, 1997:114; Köse, 2008:55). Tasarım farklılaştırma stratejisini uygulayabilmek için işletmelerin proaktif ve yenilikçi eğilimlerinin yüksek olması zorunludur. Çünkü tasarım farklılaştırma stratejisi, çevresel beklentilere göre sürekli yenilik yapmayı zorunlu kılar.

### **2.3.2. Liderlik Davranışları**

Liderlik en genel biçimde bir grubu etkileyerek hedeflere ulaşılmasını sağlamak şeklinde tanımlanabilir (Akdemir, 2009:320). Günümüzde örgütler belirsiz, karmaşık ve değişken bir ortamda faaliyetlerini yürütmektedirler. Bu ortama uyum sağlamak için uygun davranışlarda bulunmaları gereklidir. Böyle bir ortamda ve örgütte liderlik yapacak kişinin karmaşık ve belirsiz ortamlarda büyük bir dinamizm içerisinde çalışabilecek niteliklere sahip olması gerekir. Yenilikçi ileriye görmeli, her durumu öngörmeye çabalamalı ve uzun erimli bir bakış açısına sahip olmalıdır (Hitt, Hoskisson ve Ireland, 2007:363; Hill ve Jones, 2009:8; Kuratko ve Welsch, 2001:13-14; Aksu ve Ehtiyar, 2007:18). Yenilikçi liderler işletmelerindeki yeniliklerden ticari kazançlar elde edilmesi yönünde çaba harcamalıdır. Sonuçta yenilikçilik ticari bir değeri varsa anlamlıdır. Yenilikler ancak özgür ve rahat ortamlarda ortaya çıkabilir. İşletme içerisinde fikir ve düşünce özgürlüğünün engellenmesi, statükocu ve otoriter bir yönetim şeklinin benimsenmesi yeniliklerin önündeki en ciddi engeldir. Bu

nedenle özellikle emek yoğun işletmeler olan turizm işletmelerinin ağırlıklı olarak insan odaklı yönetim şekillerini benimsemeleri gerekir (Bektaş ve Durna, 2007; 421). Yenilikler işletme içinde en üst düzeyden en alta kadar herkesin katıldığı, ortak aklın sinerjisinden yararlanan bütüncül çabalardır. Bu doğrultuda turizm işletmelerinde mümkün olduğunca demokratik ve katılımcı bir yönetim şeklinin uygulanması gerekmektedir.

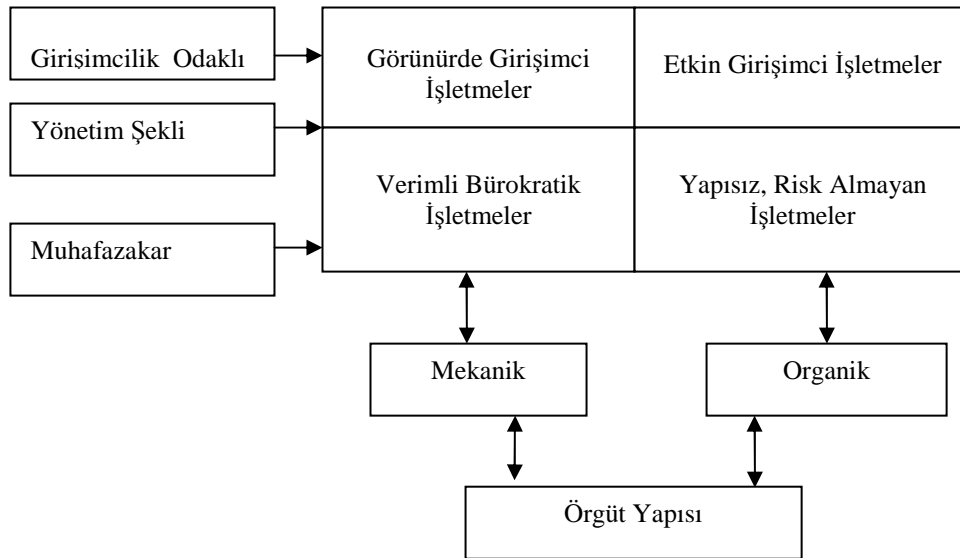
### 2.3.3. Örgütsel Yapı

Örgüt yapısı, genel olarak, örgüt içindeki iş akışının, iletişimin ve yetki ilişkilerinin düzenlenmesi olarak tanımlanır. Organik yapıli örgütler, değişime yönelik ihtiyaç konusunda örgüt içerisindeki karar alıcılara yol göstermekte ve değişim için gerekli olan işbirliği ortamını yaratmaktadır. Ayrıca organik yapıli örgütlerin uzmanliğı teşvik etmesi ve bu alana kaynak sağlaması nedeniyle girişimcilik faaliyetlerinin kolayca yürütülmesine zemin hazırladığı düşünülmektedir (Erkocaoğlan, 2005:50). Yenilikçi örgütlerde görev ve sorumluluklar çok ayrıntılı ve dar bir şekilde tanımlanmak yerine daha esnek ve geniş bir çerçevede ele alınır. Bürokratik kurallara aşırı bir şekilde vurgu yapılarak amacın yerine aracın koyulmasından çok sonuçlara önem verilmekte, çalışanların hareket alanı olabildiğince geniş tutulmaya çalışılmaktadır. Kurallar yasaklama, sınırlama, önleme gibi sadece olumsuz davranışları engellemek üzere değil; geliştirme, iyileştirme, hizmet kalitesi gibi kavramlar çerçevesinde sürekli gelişme amaçlıdır.

Konaklama işletmelerine ilişkin Florida'da yapılan bir çalışmada, çalışanların sürekli gelişmesine yönelik bir ortam ve serbestlik sağlanmasının örgütün yaratıcılığını ve yenilikçi yaklaşımını geliştirerek işletmenin performansını artırdığı sonucuna varıldığı ifade edilmektedir (Wang ve Naipaul, 2009:648-649). Dikey ilişki ve iletişim kadar yatay ve çapraz ilişki ve iletişimin önemi vurgulanmakta, kademeler arasındaki ilişkilerin otorite merkezli olmaktan çok fikir alışverişi, yardımlaşma ve katılımcılığa dayalı yürütülmesi gerektiği belirtilmektedir (Bektaş ve Durna, 2007:422). Yeniliklerin geliştirilmesi ve uygulanması tamamen insan odaklı olduğu için yenilikçi örgütler insanı, örgütü daha yenilikçi hale

getirecek değerli bir yetenek ve potansiyel, yaratıcı fikir ve düşünce kaynağı olarak görürler. Bunu sağlayabilmek için de otorite ve karar alma mekanizmasının tamamen örgütün üst yönetiminde toplanmasından çok kademeler arasında yaygınlaştırılması esas alınmalıdır. Şekil 8’de örgüt yapısı ile girişimcilik arasındaki ilişki grafik olarak gösterilmektedir. Şekildeki dört hücrenin her birisi bir işletmenin başarısı için önemli ipuçları sunmaktadır (Erkocaoğlu, 2005:53). Şekil’de girişimci işletmeler olarak tanımlanan işletmelerin bulunduğu birinci hücrede, etkili girişimci işletmeler, girişimcilik davranışının istenilen birleşimleri olan risk alma, proaktiflik ve yeniliğe sahip oldukları kadar girişimcilik davranışını destekleyip geliştiren organik yapıyı da bünyelerinde bulundururlar. Bu işletmelerin yapıları, iletişimi artırdıkları ve yeniliğe yönelik bürokratik engelleri en alt düzeye indirdikleri için iyi çalışır. Söz konusu organik yapılar, aynı zamanda, girişimcilik tabanlı bir yönetim tarzının gerektirdiği bir ortamda daha büyük olabilmek için ihtiyaç duyulan pazar ve endüstri taleplerine hızlı ve çabuk yanıtlar verebilirler (Covin ve Slevin, 1988:222; Erkocaoğlu, 2005: 53-54).

### Şekil 8: Organik/Mekanik Örgüt Yapıları ve Girişimcilik



**Kaynak:** Covin, G.J. ve Slevin, D.F. (1988). The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style. *Journal of Management Studies*. 25(3): 217-234; Erkocaoğlu, E. (2005). *Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Kurumsal Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. s.53.

Şekil 8’de, “Etkin Girişimci İşletmelerin” bulunduğu ikinci hücrede, etkin bürokratik işletmeler, risk alıp girişimciliğe uygun davranışlarda bulunurlar. Ancak, bu tür işletmelerin mekanik, bürokratik, katı örgüt yapıları vardır. Bu işletmeler, girişimcilik faaliyetleri ile meşgul olmalarına rağmen, yapıları gerekli desteği sağlayamaz. Bu yüzden bu işletmeler, girişimcilik bazlı yönetim tarzının gerçek faydalarını sağlayamazlar. Bu tür işletmeler, doğaları gereği, belirsizlik yaşanan ortamlarda etkinlik gösterebilirler. Sıkı kontrolün olduğu resmi yapılar ve merkezden karar alma, belirsizlik yaşanan ortamlarda tahmin edilebilirliği artırmaya yardımcı olacaktır (Covin ve Slevin, 1988:222).

“Verimli Bürokratik İşletmelerin” bulunduğu üçüncü hücredeki işletmeler, risk almazlar ve risk almayı da istemezler. Bu işletmelerin mekanik yapıları, onların etkili bir şekilde faaliyet göstermelerine yardım eder. Bu gruptaki işletmeler, yapı ve belirliliğe vurgu yapan muhafazakar yaklaşımları kullanarak yüksek verimlilik sağlamaya çalışırlar. Yapıları, düzen ve tahmin edilebilirlik sağlayıp, rutin ve tekrarlayan görevleri en yüksek verimlilikle gerçekleştirirler. Bu tür işletmelerin, girişimcilik odaklı yönetim tarzına ihtiyaç duyulmayan durağan ve tahmin edilebilir çevrelerde etkinlik sağlama olasılığı daha yüksektir (Covin ve Slevin, 1988:222).

“Yapısız Risk Almayan İşletmeler”, oldukça organik ve adaptasyonu yüksek örgüt yapılarına sahiptirler. Fakat aynı zamanda çok muhafazakar bir tarzla yönetilirler. Bu işletmeler, çevrelerindeki değişimlere yanıt verebilmelerine rağmen muhafazakar yönetim tarzlarından dolayı etkinlik ve verimliliği sağlayamazlar. Dolayısıyla, uyum yeteneği sağlayan organik yapılarının sunduğu olanaklardan tam anlamıyla yararlanamaz ve iyi performans gösteremezler (Covin ve Slevin, 1988:223).

İşletmelerin dört matris hücre arasındaki dağılımı, girişimcilik bazlı veya muhafazakar odaklı yönetim tarzı ile organik veya mekanik yapılar arasındaki ayırmadan kaynaklanan karar alma kurallarından etkilenmektedir (Erkocaoğlu, 2005:55).

### **2.3.4. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştıkları temel değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu olarak tanımlanabilir (Eren, 2005:427; Koçel, 2003:31). Örgüt kültürü, tüm örgüt üyelerini kapsar, hiyerarşik seviyeleri oluşturur ve geliştirir (Akdemir, 2009:328). Yapılan birçok tanımda örgüt kültürü, kurum kültürüyle bir tutulup; “bir grup tarafından paylaşılan değerler, inançlar, normlar, davranış ve tutumlar bütünüdür” olarak tanımlanmaktadır (Tütüncü, 2009:37). Yenilikçi yaklaşım sergileyen işletmelerin örgüt kültürünün tamamen yenilikçiliği teşvik edecek özelliklere sahiptir (Morris ve Kuratko, 2002:176; Pittaway, 2001:391).

Schumpeter, çalışmasında yeni birleşimlerin oluşturulmasında sosyal etkileşimin yapısının rolünü vurgulamaktadır (Schumpeter, 1909:232). Yeni birleşim oluşturma sanatının ekonomik anlamda üretimin yapılması yanında kurumun ahlaki, kültürel ve sosyal alanlarına da uzandığını belirtmektedir. Hatta günümüzde girişimcilik bağımsız bir olgu olmaktan ziyade örgüt kültüründen kök alan bir süreç olarak görülmektedir (Fiş ve Wasti, 2009:132). Kültür diye tanımlanan, işletmenin kendine has ve değerli kaynaklarının üst yönetimin kafasında oluşan stratejik yönelimi beslediği düşünülmektedir. (Fiş ve Wasti, 2009:133). Bir kurumun derinliklerinde yer alan temel değerler, inanışlar ve varsayımlar girişimsel faaliyetleri besleyen ve kolaylaştıran stratejik bir yönetime dönüşebilir.

### **2.3.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**

Yenilikçi işletmeler olabildiğince yüksek nitelikli çalışanlardan oluşur. Bilgi, yetenek, öngörü, zeka ve motivasyon gibi özellikler personelin yeniliğe katkıda bulunması için son derece önemli olmaktadır. Yenilik ve değişimden korkmayan ve bunlara kolaylıkla uyum sağlayabilen doğru personelin işe alınması, yenilikçi yaklaşımları işletme açısından kolaylaştıracaktır. Bu nedenle, personelin işe alınması personelin eğitimi, ekip çalışması yürütülmesi ve çalışanların performanslarına göre teşvik sağlanması kurumsal girişimciliğin hedefe ulaşması açısından son derecede

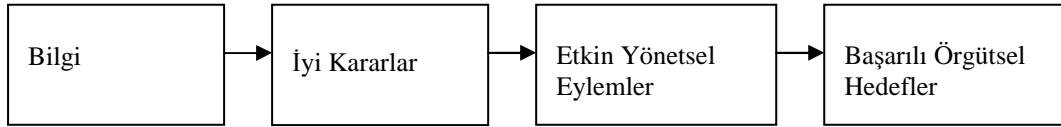


önemlidir (Hill ve Jones, 2009:122). Konaklama işletmelerinde hem yönetici hem de alt düzey personel devrinin oldukça yüksek olması yeniliklerin oluşması ve yerleşmesi için büyük bir engel olarak görülmektedir. Mevcut personelin organizasyon içindeki ve dışındaki fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının iyi bir şekilde algılanarak yönlendirilmesi, işletmenin verimliliğini artıracaktır (Tütüncü, 2009:61; Hill ve Jones, 2009:87).

### 2.3.6. Bilgi

Bilgi örgütsel yönetim alanında “yöneticinin karar almasına yardımcı olan öğeler”dir (Ülgen, 1990:4). Herhangi bir işin başarısı, yürütücülerin sözü geçen işlevleri ne ölçüde yerine getirdiklerine bağlıdır. Bu işlevlerin gereği gibi yerine getirilebilmeleri ise, büyük oranda yöneticilerin bilgi gereksinimlerinin karşılanma derecesine bağlıdır.

#### Şekil 9: Yönetimde Bilgi Kullanımı



**Kaynak:** Ülgen, H. (1990). İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar. İstanbul: Yön Ajans, s. 8.

Şekil 9’da belirtildiği gibi; her işlev karar almayı içerir ve karar süreci doğru zamanlı, eksiksiz, öz ve yerinde bilgi ile desteklenmelidir. Bir yöneticinin sahip olduğu bilgiler bu özellikleri taşımazsa, aldığı kararların niteliği en azından bozulacak, o işten beklenen başarı sağlanamayacaktır. Bu açıdan bakıldığında, bilginin bir rekabet aracı olma özelliği açıklık kazanmaktadır (Ülgen, 1994:8). Etkinlikle kullanabileceklerin elinde, nitelikli bilgi iyi kararı destekleyecektir. İyi kararlar yönetimsel eylemlerin etkinliğini artıracak, etkin yönetimsel eylemler ise örgüt hedeflerine başarılı bir biçimde ulaşmayı sağlayacaktır.

20. yüzyılın son çeyreğinde dünyadaki teknolojik, ekonomik, toplumsal ve ideolojik değişimler küresel dünya ekonomisinde bir dönüşüm başlatmıştır.

Temelinde bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ile küreselleşmenin yer aldığı bu dönüşüm, 1995 yılında internetin ticari olarak yaygınlaşması ile birlikte dünya ekonomisinin hızlı bir değişim sürecine girmesine yol açmıştır. Dünya ekonomisinde hizmet sektörü ön plana çıkarken, üretim, pazarlama ve tüketim şekilleri bilgi ve iletişim teknolojilerine bağlı olarak gelişmekte, bilgi en önemli sermaye haline gelmektedir (Yılmaz, 2005:1). Bilgi kendi başına bir güçtür. Önemli olan bilginin kurumun çıkarlarına uygun hale getirilebilmesidir. Günümüzdeki yoğun rekabet ortamında ürünlerine değer ekleyebilen bilgi yoğun işletmeler ürün ve hizmetlerindeki değer artışıyla rekabet ortamında fark yaratan işletmeler haline gelecektir.

İşletmelerde büyüme sürecinin özündeki ana kaynak, bilgiye işin yeni biçimlerde örgütlenmesidir. Bu, insanın üretkenliğini artırarak, gelecekte yeni üretkenlik artışları meydana getirmekte kullanılacak tasarruflar yaratır. Örgütleri tamamen değiştiren, geliştiren, başkalaştıran en etkin araç bilgidir. Örgütlerin rekabette farklı hale getirebilmeleri ve rakipleriyle aralarına mesafe koyabilmeleri bilgiden yararlanma kalitesiyle yakından ilişkilidir. Yeni dünya düzeninde hızla artan bilgi stoku, örgüt yapıları ve yönetimlerini ciddi bir değişim baskısıyla karşı karşıya bırakmıştır (Yeniçeri ve İnce, 2005:29).

Değişen ekonomik, toplumsal, kültürel, politik koşullar örgütleri de çevreye uyum sağlama çabalarına yönlendirmektedir. Örgütün kalıcılığı ise, değişim ile sağlanır. Bu bağlamda bilgi, örgütsel değişim ve gelişimde temel etkidir (Şan, 2005:49).

#### **2.4. OTEL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK BOYUTLARI**

Örgütlerdeki girişimcilik eğilim ve faaliyetlerini tanımlamak için kullanılan “kurumsal girişimcilik” kavramı 1980’lerden bu yana akademisyenlerin ve uygulamacıların dikkatini çekmektedir. Kurumsal girişimcilik konusunda yapılan çalışmalarda çok farklı boyutların kurumsal girişimcilik eğilimini ölçmek için kullanıldığı görülmektedir. Kurumsal girişimcilik boyutları üzerine literatürde yer

alan çalışmalar taranarak Ek.2’de yer alan tabloda özetlenmiştir. Bu çalışma kurumsal girişimcilik literatüründe yer alan beş boyut üzerine yapılandırılmıştır.

#### **2.4.1. Yenilikçilik Boyutu**

Küreselleşme eğilimleriyle birlikte zorlaşan rekabet, müşteri eğilimlerinde yaşanan karmaşıklık, otel işletmelerini hizmetlerin hazırlık aşaması ile sunum aşamasına kadar geçen süreçlerinde ve ürünlerinde yenilik yapmaya zorlamaktadır. Bu noktada otel işletmeleri yenilikçi yeteneklerini geliştirerek ürün/hizmet, imaj, tasarım, yöntem gibi birçok alanda rakiplerine göre farklılaşma yoluna gitmektedir. Otel işletmelerinin daha yenilikçi hale gelebilmeleri için işletmelerin örgütsel yapı ve yönetim süreçlerinde yenilikleri teşvik eden mekanizmalar geliştirdikleri görülmektedir (Dess, Eisner ve Lumpkin, 2007:456; Bektaş ve Durna, 2007:417). Bu yönde otel işletmeleri yenilik performanslarını geliştirmek için örgütsel yapı, kültür, strateji, vizyon, liderlik, insan kaynakları gibi konularda klasik otel işletmelerinden farklı uygulamalar geliştirmekte, bilgi ve iletişim teknolojileri ile yenilik faaliyetlerine destek vermektedirler.

Turizm sektöründe ortaya çıkan yeni gereksinimler, kalite ve verimlilik artışının sağlanması ve turizmin topluma katkılarının en üst düzeye çıkarılabilmesi yenilik ve buluş alanında sürekli çaba harcanmasını gerekli kılmaktadır (Yılmaz, 2005: 67). Ulaşım, iletişim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ile turizm işletmelerinin pazarlama anlayışında görülen yenilikler turizm faaliyetlerini bir endüstri haline getirmiştir. Teknolojik gelişmeler, bilgi ve iletişim sektöründe yaşanan ilerlemeler, turizm sektörünün kendi içinde geliştirdiği yenilikçi tasarımlar turizm işletmelerini daha rekabetçi olmaya zorlamıştır. Bu yoğun rekabetten başarıyla çıkmanın önemli yollarından birisi; turizm işletmelerinin ürün, süreç ve yöntemlerinde yenilik yapmalarıdır. Yenilik yapmak turizm işletmeleri için bir tercih olmaktan öte bir zorunluluk haline gelmiştir (Bektaş ve Durna, 2007:418; Enz, 2009:382; Aktaş, 2007:124; Pikkemaat, Weiermair; 2007:81).

Günümüzde otel işletmelerinin ulusal düzeyde iyi olmaları artık yeterli değildir, dünya üzerinde faaliyet gösteren uluslararası otel işletmeleri ile de rekabet

edebilecek düzeye ulaşip dünya turizm piyasasında rekabet avantajı yaratmak durumundadırlar. Turistik tüketicilerin tercihleri daha çok, ürün ve hizmet süreçlerinde farklılık yaratan konaklama işletmeleri yönündedir. Bu bağlamda, otel işletmelerinin yenilikçi yeteneklerini geliştirerek kendilerini ürün, hizmet, imaj, tasarım, yöntem gibi alanlarda farklılaştırmaları gerekmektedir. Kurumsal girişimcilik boyutlarına yer veren, yenilikçi yaklaşımı teşvik eden örgütsel yapı ve ürün hizmet süreçleri konaklama işletmelerini daha yenilikçi hale getirecektir.

#### **2.4.1.1. Yeniliğin Tanımı**

Yenilik; işletmelerde rekabet avantajı sağlamak için yeni fikir, ürün ve teknolojiler geliştirerek yaratıcı ve özgün çözümler arama çabalarını ve eğilimlerini ifade etmektedir (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998:129; Dess, Eisner ve Lumpkin , 2007:449-450). Buna göre yenilik; yeni ürün, hizmet veya teknolojik süreçlerin oluşmasını sağlayabilecek yeni fikir, deneme ve yaratıcı süreçlere yoğunlaşma ve bunları destekleme eğilimine işaret ederek, işletmelerin yenilikçi özelliklerini tanımlamaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996; Covin ve Slevin, 1991:11-12; Flagestad, 2006:27; Cumming, 1998:21). Yeni fikirlerin başarıyla ticarileştirilmesi olarak tanımlanan yenilik, girişimcilere farklı bir iş veya hizmet geliştirme fırsatı veren bir araçtır (Drucker, 1993:18). Porter'a göre de yenilik, teknoloji geliştirmeyi ve işleri daha iyi yöntemlerle ve yollarla yapmayı ifade eder (Ağca, 2005: 89). Yenilik (inovasyon) kavram olarak, hem bir süreci (yenilemeyi/yenilenmeyi) hem de bir sonucu (yenilik'i) ifade eder. AB ve OECD literatürüne göre yenilik, süreç olarak; "bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi" ifade eder. Schumpeter'e göre yenilik, yeni üretim fonksiyonunun oluşmasını sağlar (Hjalager, 2010:2).

Schumpeter yeniliği iktisadi dalgalanmalar kadar, kredinin, faizin ve kârın kaynağı olarak, ekonominin tamamen dinamik bir unsuru olarak görmektedir. Daha az maliyetle yeni ürünlerin üretilmesi ya da eski ürünlerin maliyetini düşürücü tekniklerin kullanılması şeklinde ortaya çıkan yeniliklerin eski ekonomik yapıda elde

edilebilecek olandan daha fazla kâr getirmesi, bu tür yeniliklerin ortaya çıkmasının en önemli nedenidir (Dolunay, 2009:175). Moris ve Kuratko (2002) da yenilik yapmayı hangi alanda olursa olsun işletmenin daha önce alışık olmadığı, eşsiz veya farklı şeyler yaratması olarak ele almaktadır. Yenilik yönetimi bir işletmenin kültürü, yapısı, stratejisi ve işletmedeki her türlü görevin yapılmasını yenilik yönünde etkileyen süreçleri kapsamaktadır. Yenilikçi işletmeler örgütsel yapı, strateji, kültür, bilgi ve iletişim süreçleri, liderlik ve vizyon yönünden klasik işletmelerden farklı özelliklere sahiptir. Bu özelliklerin bir kısmı örgütün yapısal faktörleriyle ilgiliyken, bir kısmı da davranışsal, yani insan boyutuyla ilgilidir (Bektaş ve Durna, 2007:417).

Yenilikçilik, yeni ürün, hizmet ve süreçler yaratabilecek yeni fikirleri, yenilikçi deneysel ve yaratıcı süreçleri destekleme konusunda işletmenin eğilimini gösterir. Bir işletmenin yeni ürün ortaya koymasının, yaratıcılığının ve pazara bu ürünleri başarılı olarak tanıtmasının göstergesidir (Enz, 2009:382). Yenilikçilik, fikir üretme, öğrenme, yaratıcılık ve değişim gibi bireysel ya da grup seviyesindeki özelliklerin toplamıdır. Yenilikler radikalliğin derecesine bağlı olarak değişebilmesine rağmen, yenilikçilik mevcut durumun ötesinde, mevcut teknolojilerden veya tecrübelerden farklı olmak için temeldeki istekliliği gösterir (Erdil ve Ermiş, 2008:133).

#### **2.4.1.2. Yeniliğin Karakteristik Özellikleri**

Yeniliğin tanımlarına bakıldığında, hem soyut hem de somut olguların yenilik olarak kabul edilebileceği görülmektedir. Burada önemli olan, yeniliğin hangi karakteristik özelliklere sahip olduğunun belirlenmesidir. Yeniliğin sahip olması gereken özellikler şunlardır (Yeloğlu, 2007:142):

- **Görelî avantaj:** Bir yeniliğin kazandırdığı fikirden çok sağladığı faydanın itibar, ekonomiklik ve güvenilirlik derecesini ifade eder. Bazı durumlarda bir yeniliğin elde edilmesi için katlanılan maliyet yüksek olabilir. Bu yüzden düşük maliyetli yenilikler yüksek maliyetli yeniliklere göre tercih edilebilir. Ancak, yeniliğin maliyetinin düşük olması yüksek avantaj sağlayacağı

anlamına gelmemelidir. Ucuz ve niteliksiz yenilikler, yeniliği kullanmak isteyen birimlere, gruplara ve sistemlere zarar verebilir.

- **Uygunluk:** Bir yeniliği benimsemek isteyen birey ve /veya gruplar, yeniliğin kendilerine yarar sağladığını düşündükleri sürece o yeniliğin faydaları ve uygunluğu üzerinde dururlar. Yeniliğin faydaları ve uygunluğu kesinlik kazandığı zaman benimseyenlerce konumlandırılması kolaylaşmaktadır.
- **Karmaşıklık:** Bir yeniliğin, kullanılmasındaki ve algılanmasındaki güçlük derecesini belirtir. Yenilik benimseme için uygun olsa bile uygulanmasında yaratabileceği karmaşık durumlar yeniliği benimseme zamanını geciktirecektir.
- **Denenebilirlik:** Bir yeniliğin deneysel ve bilimsel temellere dayandırılabilme derecesini belirtir. Yeni fikirler ya da yenilikler denenebilir olduğu sürece, öğrenilip benimsenme oranı artacaktır.
- **Gözlemlenebilirlik:** Yeniliğin sonuçlarının başkaları tarafından gözlemlenebilirliğinin derecesini gösterir. Gözlemlenebilirlik diğer birimlerin yeniliği benimsemesindeki önemli etkenlerden biridir. Çünkü gözlemlenebilme özelliği bireyden bireye göre değişebilir. Uygun yeniliği iyi analiz eden ve gözlemleyenler yeniliğin avantajlarını daha kısa sürede algılayacaklardır.

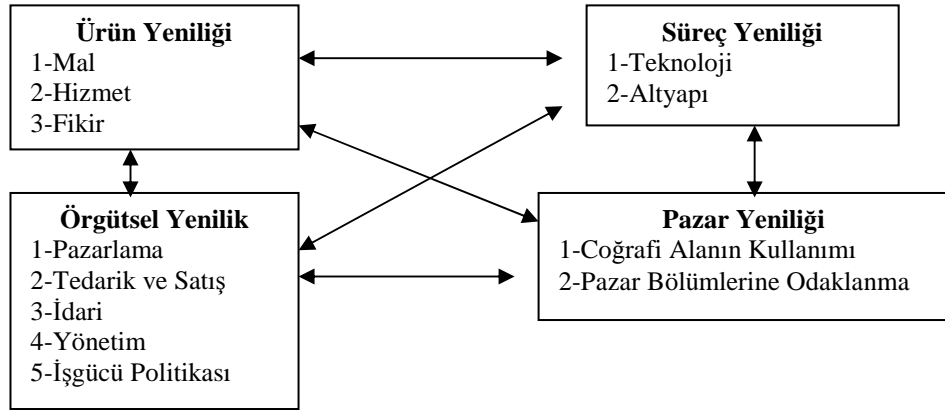
#### 2.4.1.3. Yeniliklerin Sınıflandırılması

Yenilik çalışmalarıyla ilgili literatür incelendiğinde, işletmelerdeki yenilik faaliyetlerinin iki ana başlık altında incelendiği görülmektedir. Bunlardan birincisi organizasyonun sunduğu ürün ve hizmetlere; ikincisi de bu ürün ve hizmetlerin yaratılma ve sunulma biçimlerine bağlıdır. Dolayısıyla bu ayırım, aynı zamanda yeniliğin türleri hakkında da bilgi vermektedir (Seyrek, Akgün ve Özer, 2007:18). Bir başka açıdan yenilik, gerek küçük yenilikleri gerekse herhangi bir endüstrinin dönüşümüne neden olan buluşlara kadar çok geniş olayları kapsayan bir çerçeve içinde yer almakta ve bu yönüyle yeniliğin sınıflandırılmasında yeniliğin radikallik düzeyinden etki düzeyine kadar geniş bir çerçeve ele alınmakta ve yenilikleri, radikal

ve artırımsal yenilikler olarak ifade edilmektedir (Hitt, Hoskisson ve Ireland, 2007:410; Avcı, 2005a; 2005b; Güleş ve Bülbül, 2003:42).

Radikal yenilikler, daha çok yeni bir ürün ve/veya pazarın oluşma aşamasında karşımıza çıkmaktadır. Radikal yenilikler, yüksek maliyet ve risk oranı taşıdığı için karar aşamasında işletmelerin çok dikkatli olmalarını gerektirmektedir. Bu yüksek riskin ise getirisi sektörde ilk olmanın avantajıyla elde edilen yüksek kârlılık oranlarıdır (Zerenler, Türker, Şahin, 2007:662). Artırımsal yenilik ise, mevcut ürün ve süreçlerde adım adım iyileştirme ve gelişmeler yapılarak mevcut ürün/hizmet ve süreçlerden katma değer elde edilmesini kapsamaktadır. Kademeli yenilikler ise daha çok mevcut ürün ya da süreçte kalite, maliyet, zaman ve verimlilik gibi unsurların geliştirilmesi amacını gütmektedir (Avcı, 2005b: 119; Bulut, Alpkan ve Yılmaz, 2009:24; Güleş ve Bülbül, 2003:42; Hitt, Hoskisson ve Ireland, 2007:399; Zerenler, Türker, Şahin, 2007:662).

#### Şekil 10: Yeniliğin Alanları



**Kaynak:** Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E.J. ve Crawford, N. (2003). Determinants of Innovation in Small Food Firms, *European Journal of Innovation Management*, 6(1): 10; Avcı, U. (2005). *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, s.124.

Yeniliğin türleri üzerinde duran başka bir çalışmada ise yenilik, “ürün yeniliği, süreç yeniliği, örgütsel yenilik ve pazar yeniliği” (Avermaete vd., 2003: 10;

Trott, 2005:17) olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır. Bu yenilik türlerinin detaylarını yukarıda yer alan Şekil 10'da görmek mümkündür.

#### **2.4.1.3.1. Ürün veya Hizmet Yeniliği**

Ürün yeniliği terimi, basit olarak yeni ürünler için kullanılmakta ve birinin (kişi veya işletme) gerçek anlamda yeni olarak tanımladığı ürünleri kapsamaktadır. Bu nedenle, bir ürün bir kişi ya da örgüt için yeni olarak görülmesi de başka bir örgüt ya da kişi için yeni olarak kabul edilebilmektedir (Johannessen vd., 2001:20-31; Dess, Eisner ve Lumpkin, 2007:437; Hjalager, 2010:2). Ürün yenilikleri mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya çıkarılmasını da ifade eder. Bu durum, teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, kullanım kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri kapsamaktadır (Top, 2008:216).

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, diğer alanlarda ve turizmde tüketici zevk ve tercihlerindeki değişim, artan uluslararası rekabet ve turizm işletmeleri arasında değişen rekabet koşulları, turizm ürününün yaşam dönemini gittikçe kısaltmaktadır. Bu nedenle, var olan koşullar içinde turistik mal ve hizmetlerin yaşam dönemi eğrilerini yakından izlemek ve ömrünü tamamlama durumuna yaklaşan turistik mal ve hizmetler yerine yeni turizm ürünlerini ikame etme zorunluluğu vardır. Bazı turistik mal ve hizmetler daha olgunluk döneminde iken başka bir turizm ürünü başlangıç aşamasını geçmiş olmalıdır. Böylece, turizm ürünlerinin satışından sağlanan gelirlerin sürekli yükselme durumunda olması sağlanacaktır (Olahı, 1990:142-143).

#### **2.4.1.3.2. Süreç Yeniliği**

Süreç yenilikleri bir endüstri, organizasyon veya departman için yeni olan ve girdileri çıktılara dönüştürmede kullanılan teknolojiye ait araç, cihaz ve bilgi olarak tanımlanmaktadır. Ürün yenilikleri ise müşterilerin faydası için üretilmiş ürün ve



hizmetleri içermektedir. Süreç yenilikleri, süreç maliyetlerinde veya zamanda önemli azalmalar sağladığı gibi, kalite, esneklik ve hizmet seviyesini de yükseltmektedir (Seyrek, Akgün ve Özer, 2007:18). Süreç yeniliği, yeni ürünlerin yaratılmasına olanak sağlamakta, bir anlamda yeni ürünlerin altyapısı olmaktadır. Bu çerçevede süreç yeniliklerinde temel yaklaşım, işletme faaliyetlerini etkin ve verimli hale getirmektir (Hjalager, 2010:2). Konaklama işletmelerinde bilgisayar ortamında otomatik check-in sistemi yapılandırılması hem çalışan personele hem de müşterilere zaman bakımından önemli oranda tasarruf sağlayan bir yeniliktir (Hjalager, 2010:3). Konaklama işletmeleri faaliyetlerinde ve yeni pazarlara erişimde, etkinliğin, verimliliğin ve karlılığın artırılması ve rekabet avantajı elde edilmesinde internetin ve bilgi teknolojilerinin kullanılması önemli faydalar sağlayarak işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır (Yılmaz, 2005:6; Dionyssopoulou ve Manousakis, 2011:420). Soteriades'in (2011) çalışmasında da elektronik pazarlama olanaklarının turizm işletmeleri ve turistik destinasyon tanıtımı faaliyetlerinde etkin olarak kullanılmasının destinasyonların uluslararası turizm pazarlarında tanıtılmasında tanıtım maliyetlerini düşürerek ve zamanlamada etkinlik sağlayarak önemli derecede rekabet avantajı sağlayacağını ifade etmiştir.

Süreç yeniliği sunulan ürün ve hizmetlerin üretim veya sunuluş yöntemlerindeki değişimleri ifade eder. İşletmenin bütününe kapsar ve her kademedeki çalışanların fikirleriyle gerçekleştirilir. Süreç yeniliği, ürün yeniliğinin bütünleştirici bir parçasını oluşturur, biri diğerini tamamlar (Top, 2008:216).

#### **2.4.1.3.3. Örgütsel Yenilik**

Ürün, süreç ve pazarlama yeniliklerinin dışında işletmelerin en önemli fonksiyonlarından biri olan ve yönetimin yakından ilişki içerisinde olduğu yenilik türü örgütsel yeniliktir. Örgütsel yenilik, temelde “yeni örgütsel yöntemlerin yürütülmesini” ifade eder. Bunlar, ticari uygulamalardaki, işyeri organizasyonundaki veya işletmenin dış ilişkilerindeki değişiklikler olabilir. Örneğin, yeni bir iç haberleşme sistemi (intranet) veya yeni bir maliyetlendirme sistemi örgütsel yeniliğe örnek olarak gösterilebilir (Vatan, 2010:52). Bu çerçevede, konaklama işletmeleri

son derece dinamik, değişken ve karmaşık bir çevrede faaliyette bulunmaktadır. Çevre hızla değişirken, aynı zamanda konaklama işletmelerini etkileyen çevresel unsurların sayısı da bir hayli fazla olmaktadır. Böyle zor bir çevrede faaliyette bulunmak zorunda olan konaklama işletmelerinin sahip olması gereken örgüt yapılarının da, bu çevresel unsurların özelliklerine ve beklentilerine uyum sağlayabilecek nitelikte olması gerekir. Ayrıca konaklama işletmeleri daha yenilikçi hale gelmek istiyorlarsa örgütsel yapılarını da buna uygun hale getirmek durumundadırlar. Hem çevresel unsurlara uyum sağlayabilmek hem de daha yenilikçi hale gelebilmek için konaklama işletmelerinin örgütsel yapılarını daha az hiyerarşik, daha düz ve daha esnek hale getirmelidirler (Bektaş ve Durna, 2007:427).

#### **2.4.1.3.4. Pazar Yeniliği**

Pazar yeniliği, belki de turizm sektörünü ve turizm işletmelerini en fazla ilgilendiren yenilik türlerindedir. Çünkü, pazar yeniliğinin temelinde yeni ve potansiyel pazarları etkin şekilde tanımlamak yatmaktadır. Benzer durum turizm sektörü için de geçerlidir ve destinasyonları tanımlayarak ona göre pazarlama politikası geliştirmek önem taşımaktadır. Çünkü, pazar yeniliği sayesinde işletmeler, yeni ve potansiyel pazarları en iyi şekilde tanımlamakta, hedef pazarlara hizmet verilecek yöntemleri belirlemektedir (Johne, 1999:6). Türkiye'ye turist getiren tur operatörlerinin 2000 yılı sonrasında Rus pazarına veya Doğu Avrupa Ülkelerine yönelmeye başlaması pazar yeniliği yapma çabalarına bir örnek olarak gösterilebilir. Benzer durum Türkiye'den yurt dışına tur düzenleyen ve outgoing çalışan seyahat acentaları için de geçerlidir. Geçmişte programda yer almayan birçok destinasyon bugün bu seyahat acentalarının temel yönelim alanlarıdır.

#### **2.4.1.4. Turizm İşletmelerinde Yenilik**

Turizm talebinin yapısını oluşturan faktörlerin nitelikleri bakımından heterojen olması, fiyat, fayda gibi rasyonel faktörler yanında moda, gelenekler, reklam gibi irrasyonel faktörlerin turistik tüketicilerin satın alma davranışlarını etkilemesine neden olmaktadır (Olahı ve Timur, 1988:245). Turistik tüketici

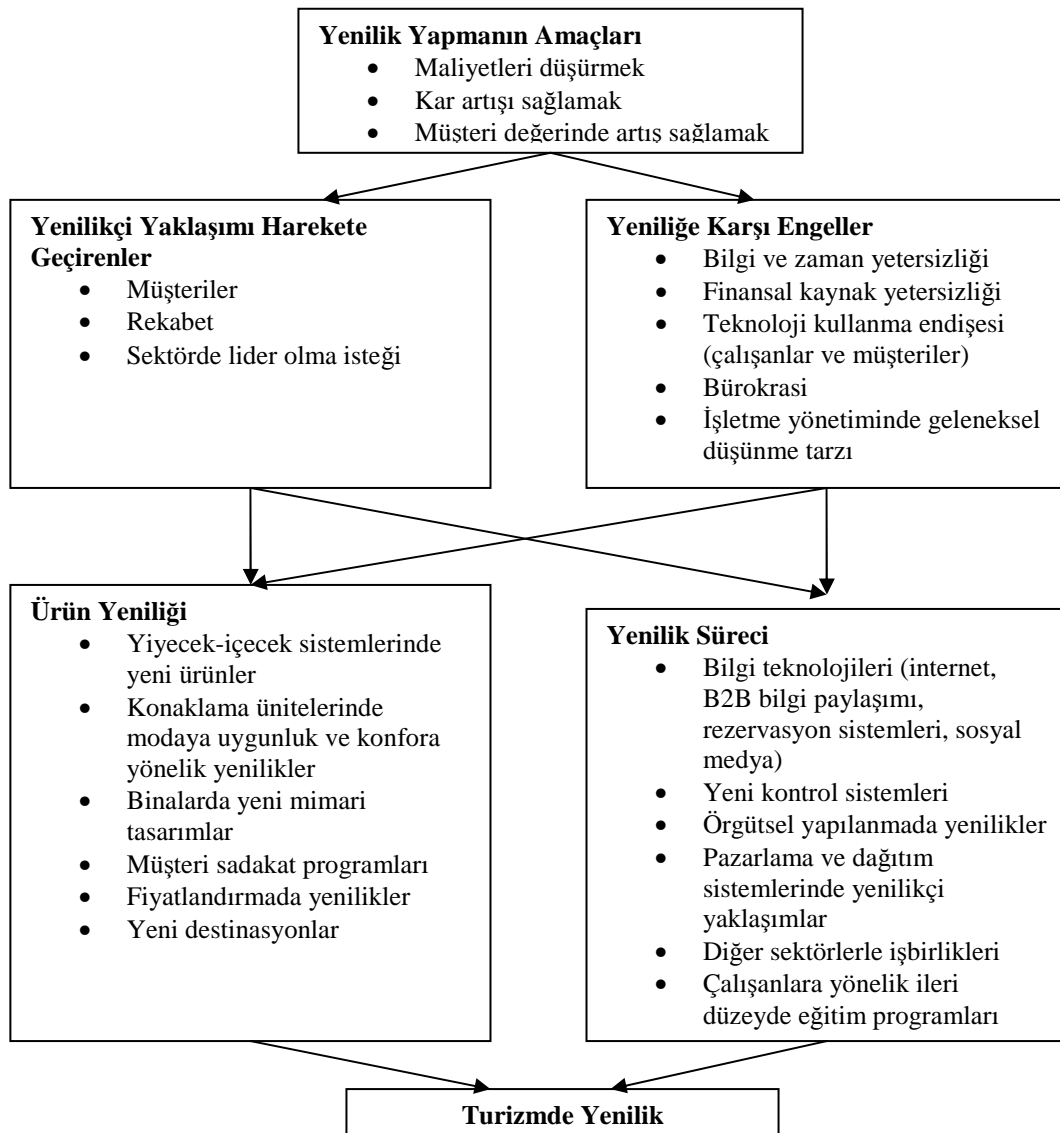
davranışlarındaki bu tür yaklaşımlar, küresel boyutta hızla değişen pazar koşulları karşısında turizm işletmelerinin faaliyetlerini etkin olarak sürdürülebilmeleri için sürekli olarak yenilik yapma gereğini ortaya çıkarmaktadır. Günümüz turistik tüketicileri herhangi bir mal ya da hizmeti talep ettiklerinde çok çeşitli seçeneklerden kendilerine en uygun seçenekleri tercih etme olanağına sahiptirler. Bütün sektörlerdeki işletmeler gibi turizm işletmeleri de pazar paylarını korumak ya da geliştirmek amacıyla müşterilerine farklı seçeneklerden oluşan ürün çeşitleri sunmaktadır (OECD, 2006:59-60). Bu durumun bir uzantısı olarak turistik tüketiciler yenilikçi özellikler taşıyan seçenekleri tercih etmek gibi büyük bir gücü ellerinde bulundurarak taleplerini şekillendirirler. Dolayısıyla, turizm işletmeleri de hizmet odaklı ürünlerine yeni özellikler çabası içine girerler. Turizmde ürün yenilik süreci aşamaları Tablo 4’te özetlenmektedir.

Turizm işletmeleri, hizmet sektörünün en dinamik üretim birimlerindedir. Seyahat ve turistik tüketim eğilimlerindeki sürekli değişme, turizm sektörünün bu değişime ayak uydurması zorunluluğunu ortaya çıkardığından, turizmde üretim dinamik bir nitelik kazanmaktadır (Olalı ve Timur, 1988:243; Yılmaz, 2007:309). Konaklama, yiyecek-içecek ve ulaştırma hizmetleri başta olmak üzere turizm ürününün oluşmasında katkısı bulunan tüm işletmeler açısından, sonsuz sayıda hizmet üretme olanağı bulunmaktadır (Sintes, Cladera ve Ros, 2005:852). Bu olanakların yaşama geçirilmesinde, yönetim açısından seçilecek yenilik faaliyet ve araçlarına yönelik kararlar önemli hale gelmektedir. Bu durumlarda sunulan hizmet yenilikleri pazar payını korumaya yöneliktir ve bu türlü yenilikler turizm işletmesinin maliyetlerini artıran, ek bir kârlılık getirmeyen ve sadece mevcut durumunu koruyan özellikler taşıyabilir. Dolayısıyla, yöneticiler için sadece tüketici beklentilerini karşılayan değil aynı zamanda işletme açısından kârlılık sağlayan yenilik faaliyetlerinin tasarlanması da gerekmektedir.

Uluslararası rekabet ve müşteri eğilimleri turizm işletmelerini ürün, hizmet ve süreçlerinde yenilik yapmaya zorlamaktadır. Artık sadece kalite rekabette belirleyici olmaktan çıkmıştır. Hizmet kalitesinin yanında yenilik, işletmelerin örgütsel yeteneklerini geliştirmelerinde ve yeni eğilimlere karşılık vermelerinde önemli hale

gelmiştir. Bu bağlamda turizm işletmeleri yenilikçi olmak istiyorlarsa dış çevrenin beklenti ve gereklerine uyum sağlayacak örgütsel yapı ve süreçleri geliştirmelidirler. Bu doğrultuda; yapı, kültür, strateji, vizyon, liderlik, insan kaynakları, bilgi ve iletişim gibi konularda klasik işletmelerden farklı bir görünüm sunmalıdırlar. Küreselleşmeyle birlikte dünyanın bütün turistik bölgelerindeki işletmelerle rekabet etmesi gereken turizm işletmelerinin hizmet ve müşteri portföylerini iyi yönetmeleri gerekmektedir. Bu portföy çeşitlemesini rekabet üstünlüğü getirecek şekilde uluslararası, ulusal ve yerel temellere dayandırmalıdırlar (Bektaş ve Durna, 2007:426; Aktaş, 2007:138).

**Tablo 4: Turizmde Ürün Yenilik Süreci**



**Kaynak:** OECD, (2006). Innovation and Growth in Tourism. Organisation for Economic Co-Operation and Development's Publishing.(s.63)'den uyarlanarak oluşturulmuştur.

Günümüzün yenilikçi turizm işletmeleri farklılaşma ve bireyselleşme stratejileriyle birleştirilen hizmetlerin içeriğinin zenginleştirilmesi üzerine odaklanmaktadır. İşletmeler, yeni fırsatları takip etmek zorunda oldukları için, yenilikçilik boyutu turizm işletmelerinde girişimsel yönelimin önemli bir bileşenidir.

#### **2.4.2. Risk Alma Boyutu**

Kurumsal girişimciliğin önemli bir unsuru olan risk alma eğilimi, aynı zamanda kurumsal girişimciliğin bir boyutu olarak da kabul edilmektedir. Risk alma konusunda bağımsız girişimciyle kurumsal girişimci arasında önemli bir farkın olmadığını, her ikisinin de makul riskler üstlenmede aynı yaklaşımı sergileyebildiklerini ifade etmek mümkündür. Girişimci terimini ilk defa geliştiren ve girişimciyi kâr ve zarar riskine katlanan kişi olarak tanımlayan Fransız Cantillon'dan bu yana risk alma, girişimci ve girişimciliğin temel bir unsuru olarak değerlendirilmektedir (Ağca ve Kurt, 2007:94).

Kurumsal girişimde risk alma eğilimi, önceden getirisi belli olmamasına rağmen yenilikçi projelere destek veren örgütsel düşünce, tutum ve normların toplamıdır. İlgili yazında özellikle, gelişmekte olan ülkelerde küresel aktörlerin baskısı ve kamu düzenlemelerinin etkisi ile işletmelerin uzun vadede rekabet avantajı elde etmek amacıyla, yeni riskler almalarının gerekliliği oldukça yoğun bir biçimde destek bulmaktadır (Bulut vd., 2008:506). Risk almak, süreç sonucunda farkında olunan kayıplara rağmen girişimden vazgeçmemek, elde edilecek avantajlar için önceden belirlenmiş maliyetlere katlanmaktır. Günümüz çağdaş yönetim anlayışında ise, kişilerin girişimciliği kadar işletmelerin girişimciliği de üzerinde durulan ve tartışılan bir konu haline gelmiştir (Barney, 1991:1). İşletmeler büyümek ve performanslarını artırmak için stratejik planlar yapmalı, mevcut durumlarını korumak yerine yenilikçiliğe yönelik girişimci bir örgüt yapısı oluşturmalı ve bu amaçla risk almayı öğrenmelidir.

Girişimcilik eğilimine sahip işletmelerin pazardaki fırsatlardan dolayı yüksek getiriler elde etme uğruna büyük ölçüde borçlanarak veya çok büyük kaynaklar tahsis

ederek riskli davranışlar sergilemeleri, risk alma eğilimlerinin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle örgüt düzeyindeki risk alma davranışı, pazardaki fırsatları değerlendirmede çabuk hareket etme, hızlı kaynak birleşimleri oluşturma ve cesur eylemlerde bulunmayı gerektirmektedir. Piyasada mevcut fırsatların değerlendirilmesi ve işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde rekabet avantajı yaratması, kurumsal girişimciliğin özelliği olarak vurgulanmaktadır. Kurumsal girişimcilik proaktif olmayı ve makul derecede risk almayı gerektirir. (Covin ve Slevin, 1989:77). Bu çerçevede, işletmelerin büyümek ve performanslarını artırmak için stratejik planlar yapması mevcut durumlarını korumak yerine yenilik yapmaya yönelik müteşebbis bir sistem oluşturmaları, başka bir deyişle risk alması önerilmektedir (Alpkan vd., 2005:177). Yeni pazar ve faaliyet alanlarını değerlendirme girişimleri makul derecede risk almayı gerektirmektedir.

İşletmelerin risk almaktan tamamen kaçınması ise, orta ve özellikle uzun vadede (pazar koşullarına da bağlı olarak) işletmenin rekabet üstünlüğünü kaybetmesiyle, hatta pazardan çekilmesiyle bile sonuçlanabilir (Fiş vd., 2007:507). Örgütler risk alma eğilimleri sayesinde pazardaki fırsatları değerlendirmede daha çabuk davranabilir, hızlı kaynak birleşimleri oluşturabilir ve cesur eylemlerde bulunabilirler (Ağca ve Kurt, 2007:94). Ancak, işletmeler riski üstlenirken, teknolojik değişim, pazar yapısı, kamusal düzenlemeler ve rekabet gücü gibi konuları dikkate alarak hareket etmek durumundadır.

#### **2.4.2.1. Risk Kavramı**

Risk kavramı, girişimciyi, bir ürün ya da hizmeti başka birilerine belirsiz bir fiyattan satmak üzere belirli bir fiyattan satın alan, belirsizliğin getirdiği riske katlanarak aradaki fiyat dalgalanmasından kâr elde eden kişi olarak tanımlayan Cantillon'dan günümüze, temel bir unsur olarak görülerek, yazında girişimci ya da girişimciliği açıklamak amacıyla en çok kullanılan kavram olmuştur (Altuntaş ve Dönmez, 2010:54). Cantillon'ın tanımında girişimci ile risk unsuru ilişkilendirilmektedir. Risk, istenmeyen bir durumun gerçekleşme olasılığıdır. Amerikalı ekonomist Frank H. Knight (1921) ise, risk ile belirsizliği birbirinden

ayırımıdır (Döm, 2006:3). Bu anlamda belirsizliğin tanımını yapan ilk kişidir. Belirsizlik, belirli bir hareketin birden fazla sonucunun bulunması, bu farklı sonuçların ortaya çıkma olasılıklarının belli olmaması durumudur. Eğer belirli sonuçları elde etmenin olasılıkları da biliniyor ise, belirsizlik değil risk söz konusudur (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998:129; Döm, 2006:3-4). Geleceğe ilişkin olasılık tahmini subjektif olarak yapılıyorsa belirsizlikten, objektif olarak yapılıyor ise riskten söz ediliyor demektir (Usta, 2005:231). Risk, işletmenin sonuç ve getirisinin net olmadığı durumlarda bile yenilikçi projeleri destekleme yönelimidir (Fiş ve Wasti, 2009:132).

#### **2.4.2.2. Risk Yönetim Sistemi**

Risk yönetimi; işletmelerin yatırımlarında karşılaşılabilecekleri risklerin ayrıntılarıyla tanımlanıp, değerlendirilmesinde işletme yöneticisinin gerçekleştirdiği bir işlev olarak görülür. Bu işlev işletme ve organizasyon tarafından karşılaşılan değişik kayıpları ve kayıpların ele alınmasında organizasyonun amaç ve hedeflerine uygun en iyi yöntemleri sistematik olarak tanımlayan ve analiz eden bir disiplindir (Usta, 2005:239; Dess, Eisner ve Lumpkin, 2007:463).

Risk yönetiminde ilk adım, riskleri belirlemek ve tanımlamak, risklerin ortaya çıkış sıklığını ve etkisini analiz etmektir. İkinci adım, riski azaltmak ya da ortadan kaldırmak için gerekli çalışmaları yapmaktır. Günümüzde birçok işletme risk yönetiminde yeni yaklaşımlara yönelmektedir. Yaklaşımlar hem diğer tekniklerle karşılaştırma olanağı vermekte hem de işletme geneline uyarlanabilmektedir. Geçmişte risk yönetimi sadece finans bölümleri tarafından uygulanırken, artık orta düzey yöneticilerin tamamının gündelik olarak ilgilenmeleri gereken konu olmuştur. Ancak piyasaların küresel yapısı ve işletmelerin karmaşık hale gelmesi gibi nedenlerle merkezileşmiş risk yönetiminin üst düzey yönetim tarafından ön plana çıkarılması gerekliliği tartışılmalıdır (Usta, 2005:242).

Stratejik yönetim fonksiyonu, işletmenin misyonunu, amaçlarını, stratejik planlarını ve işletmenin misyonuna yönelik olarak faaliyetlerini ölçmeyi amaçlayan

süreçleri tanımlamayı amaçlayan süreçlerden oluşur. Bu fonksiyon mal ve hizmetleri sağlama süreci ile ilgilidir. Faaliyet yönetim fonksiyonu “örgütün işini yapış yönteminin yönetilmesi” olarak nitelenebilir. Risk yönetimi fonksiyonu ise, tüm bu örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştırıcı bir fonksiyondur.

Başarının temeli olan ve Amerikalılar tarafından hesaplanan risk olarak ifade edilen risk de, riski oluşturan unsurların en iyi şekilde hesaplanması, irdelenmesi ve bazen de girişimcinin sağduyusuna veya altıncı hissine başvurulması yoluyla belirlenen risk olarak tanımlanabilir. Burada sağduyuya ve altıncı hisse aşırı ağırlık verilmesi durumunda risk hesabı tehlikeye girer. Örgütler, mevki ve unvanlar, emir komuta sistemleri ve iş tanımları kurumda sistematik bir iş akışını sağlar. Kurumsal girişimcilik kapsamında kararlar alınmadan risklerin bilimsel yöntemlerle hesaplanması gerekir (Garh, 2007; 28).

#### **2.4.2.3.Turizm İşletmelerinde Risk Alma Eğilimi**

Otel işletmelerinin; işletme içi ve dışındaki fırsatların işletme yöneticileri tarafından araştırılarak analiz edilmesi ve alternatifler içinden kârlı görünen fikir ve projelerin gerçekleştirilmesi için risk alma davranışının teşvik edilmesi, yenilikçilik eğilimini ve yenilik performansını güçlendirecektir.

Girişimci eğilim sağlayan konaklama işletmelerinin, riskli alanlara girecek stratejiler geliştirerek bunları başarılı şekilde yönetmesi beklenmektedir. Bundan dolayı, risk alma, işletmelerin fırsatları çabuk bir şekilde kovalayabilmek için hızlı kaynak tahsisini içeren cesur hareket edebilme eğilimlerine işaret etmektedir. Temel bir kurumsal girişimcilik boyutu olarak risk alma, belirsizlik karşısında, alınan yatırım kararlarını ve yapılan stratejik hamleleri ifade etmektedir (Dess, Eisner ve Lumpkin, 2007:462). Günümüzde değişimin bir sonucu olarak artan belirsizlik ortamında, çalışanlar belirli ölçülerde risk alarak hareket etmek durumundadırlar. Belirsizliğin doğurduğu bilgi yetersizliği nedeniyle zamanında verilmeyen kararlar, otel işletmelerinin ulusal ve uluslararası faaliyet alanlarında, fırsatları kaçırmalarına ve rekabet avantajını kaybetmelerine neden olabilmektedir. Dolayısıyla, belirsizlik



altında çalışanların, uygun şekilde risk alarak stratejik karar vermeleri gerekmektedir. Otel işletmeleri bünyesinde istenen kurumsal girişimcilik yaklaşımı içerisinde risk alma eğiliminin tamamlayıcısı yenilik yaratarak farkındalık oluşturmaktır. Kurum içinde ve dışındaki fırsatların işletme çalışanlarınca çeşitli bilgi kaynaklarından taranarak analiz edilmesi ve alternatifler içinden kârlı görünen fikir ve projelerin gerçekleştirilmesi için risk alma davranışının teşvik edilmesi Otel işletmelerinin yenilikçilik eğilimini ve yenilik performansını güçlendirerek, işletmenin faaliyette bulunduğu alanda rekabet avantajı elde etmesini sağlayacaktır.

### **2.4.3. Proaktiflik Boyutu**

Bir kurumsal girişimcilik boyutu olarak proaktif davranış, işletmenin her konuda rakiplerine göre daha dinamik yaklaşım göstermesi ve atak pozisyon almasıyla ilgilidir. Proaktif işletmelerin deneyim edinmede risk almaya eğilimli olduğu görülmektedir. Proaktiflik kavramı, bir işletmenin yeni ürünler ve hizmetler, yeni süreç teknolojileri ve yeni yönetim tekniklerinin geliştirilmesi ve sunumu gibi temel işletme alanlarında rakiplerini takip etmesi yerine, onlardan önce hareket etmesi anlamında kullanılmaktadır. Bu durum, işletmenin sektördeki rakipleriyle rekabet etmede, atak ve öncü hareket etme eğiliminde kendini göstermektedir. Proaktiflik, bir işletmenin pazardaki fırsatları izlemeye olan yöneliminin yanısıra yenilikleri, yenilenme hareketlerini ve yeni yönetim tekniklerini devreye almada hep öncü rolü alarak içinde bulunduğu ortamı ve sektörü şekillendirme eğilimini gösterir. Proaktiflik, işletme yönetiminin eğilimlerinde ve faaliyetlerinde öncü olmasını, risk almasını, girişkenliğini ve cesaretli olmasını kapsamaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001:499; Covin ve Slevin, 1991:10-11).

Proaktif işletmelerin, ileriye dönük bir bakış açısı ile ortaya çıkan fırsatlardan doğan avantajları elde etme isteği vardır. Proaktiflik, yenilikçi veya yeni yatırım faaliyetleri ile rekabet edebilecek ileriye dönük bakış açısını önerdiği için, girişimsel yönelimin en önemli yapı taşlarından biridir. Proaktif bir işletme, takip eden değil öncü rolü üstlenendir. Çünkü bu işletmenin bunu gerçekleştirmek, yeni fırsatları yakalamak için istek ve öngörüsü vardır (Erdil ve Ermiş, 2008:132).

### 2.4.3.1. Proaktifliğin Tanımı

Proaktif terimi, Oxford İngilizce sözlükte, “olaylar meydana geldikten sonra tepki göstermek yerine, geleceğe yönelik bir davranışa sahip olma, sorunları önceden görme ve onlarla mücadeleyle dönük olumlu adımlar atma” olarak tanımlanmaktadır (Oxford İngilizce Sözlük, 2011). Proaktiflik, öncü olmakla ilgili olup yeni fırsatları takip etme ve yeni pazarlara girmeye yönelik inisiyatif kullanmayı ifade etmektedir (Covin ve Slevin, 1991:7-8; Eisner, Dess ve Lumpkin, 2007:458). Proaktiflik, işletmelerin, pazardaki öncelikleri belirleyerek pazar fırsatlarını ne ölçüde takip edebildiğini belirler. Yani, fırsatları arama, rakiplerden önce yeni ürün ve hizmetleri sunarak değişiklik yaratacak ya da çevreyi şekillendirecek ileriye dönük bir bakış açısına sahip olmak demektir.

Proaktiflik çevrenin gelecekteki taleplerini sezerek bu potansiyel taleplere rakiplerden önce cevap verebilecek ve çevreyi değiştirebileceğini öngörebilecek yapıdaki öncü ve aktif işletmelerin davranış biçimini ifade eden kavram olup, inisiyatif kullanmayı ve risk almayı gerektirir (Antoncic ve Hisrich, 2001). Proaktiflik, pazardaki gelecek talep ve ihtiyaçlarını sezerek harekete geçmeyi, böylece rakipler arasında ilk hareket eden olma avantajını yaratma güdüsü olarak tanımlanmaktadır. İşletme çevresindeki fırsatları takip etme ve yeni pazarlara girmek için önceliği alma ile ilgili bir unsurdur (Lumpkin ve Dess 1996:146-147). Bateman ve Crant (1993) proaktifliği, çevrede meydana gelen fırsatları değerlendirmek üzere inisiyatif kullanarak harekete geçme ve çevrede oluşan değişimi yakalama çabaları olarak tanımlamışlardır (Alpkan vd., 2005:177). Proaktif işletmeler, çevresel şartları ve değişimleri sürekli analiz ederler; değişimlere rakiplerinden daha önce karşılık vererek sektörde öncü olmaya çalışırlar. Sektörde, diğer işletmelerin uygulamalarını takip etmekten ziyade, onların önünde yer almaya çalışırlar (Ağca ve Kurt, 2007:95; Lumpkin vd Dess, 1996:146). Proaktif işletmelerin yönetiminde planlama süreci; yöneticinin çevresinde yararlanabileceği birtakım fırsatlar olabileceği veya kendisini zora sokacak birtakım olayların gelişmekte olabileceği düşüncesine sahip olmasını gerektirir.

Proaktiflik kavramı, örgütlerin pazarda lider olma girişimlerinde, rakiplerine göre temel ticari faaliyet alanında yeni ürünleri/hizmetleri, teknolojileri ve yönetim tekniklerini daha önce sunması ile ilgilidir. Girişimcinin özünde fırsatları değerlendirmek için harekete geçme dürtüsü vardır. Bu yüzden, gelecekte oluşacak talepleri öngörmek ve fırsatları değerlendirerek hareket edebilmek için işletmelerin yoğun çevre taraması yapması gerekir. Bu bağlamda faaliyetlerinde, pasif ve reaktif olan işletmelerin performansları düşük olurken, proaktif yaklaşım sergileyen işletmelerin performans göstergeleri yüksek düzeydedir (Alpkan vd., 2005:177). İşletmenin yeni fırsatları belirlemesi ve bu yöndeki gelişmeleri takip etmesi ve gelişen pazarlara katılmada öncü olması kurumsal girişimcilik faaliyetleriyle çok yakından ilişkilidir. Girişimciliğin bir yönü olan bu durum, genel olarak kurumsal girişimcilik boyutu olan proaktiflik kavramı ile ifade edilmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996:146).

Öncü hareket etme ve pazara ilk girme anlamındaki proaktifliğin işletmenin performansının iyileştirilmesine katkı yaptığı ve uluslararası pazarlarda sergilenen proaktif davranışların başarılı işletme performansına neden olduğu ifade edilmektedir (Zahra ve Garvis 2000:474; Covin ve Miles, 1999:59) Dess, Lumpkin ve Covin, 1997:684; Aktan ve Bulut, 2008:76; Antonic ve Zorn, 2004:5).

Stratejik girişimcilik davranışlarıyla ilgili çalışmalarda bu kavramın, değişen çevresel eğilimlere karşılık vermeye birlikte pazar fırsatları ve deneyimlerine yönelik sürekli bir arayışı ifade etmek için kullanıldığı görülmektedir. Bu anlamda proaktifliğin işlevselleşmesiyle ortaya çıkması beklenen davranışlar; işletmedeki mevcut faaliyet alanlarıyla ilgili/ ilgisiz yeni fırsatların araştırılması, rekabet avantajı sağlayacak yeni ürünler ve markalar ortaya çıkarılması ve ürün yaşam döneminin olgunluk veya düşüş aşamasında olan faaliyetlerin stratejik olarak ortadan kaldırılmasıdır (Ağca ve Kurt, 2007:95).

### **2.4.3.2. Proaktiflik Yaklaşımları**

İşletmelerin faaliyet alanlarında rekabet avantajı yaratarak, proaktif bir yaklaşımla öncü konumda olabilmeleri için yenilikçiliği destekleyecek araştırma geliştirme faaliyetlerine yer vermesi gerekmektedir (Dess, Lumpkin ve Eisner 2007:459).

#### **2.4.3.2.1. İleriye Etkililik Yaklaşımı**

Bu yaklaşım, işletmenin pazardaki fırsatları izlemeye olan yöneliminin yanısıra yenilikleri, yenilenme hareketlerini ve yeni yönetim tekniklerini devreye almada hep öncü rolü alarak, içinde bulunduğu ortamı ve sektörü şekillendirme eğilimini ifade eden bir yaklaşımdır (Fiş ve Wasti, 2009:132).

#### **2.4.3.2.2. Yeni Ürün ve Hizmetleri Piyasaya Sunmada Süreklilik Yaklaşımı**

İşletmenin yenilikçi yaklaşımla sürekli olarak yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunması, işletmeye proaktif olma avantajı sağlayacak ve işletmenin gerek üretim gerekse pazarlama faaliyetlerini sürekli olarak dinamik tutarak, tüketicilerin gözünde yenilikçi ve öncü işletme olarak önemli bir yer edinmesini sağlayacaktır (Dess, Lumpkin ve Eisner, 2007:459).

#### **2.4.3.3. Turizm İşletmelerinde Proaktiflik**

Turistik ürünleri talep eden tüketicilerin hepsinin aynı zevkte olmaması ve gelir düzeylerinin farklılığı, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tek tip olmaması için yeterli bir nedendir. Turizm işletmelerinin sundukları ürünlerdeki farklılıklar ürün ve hizmetlerin kalitesi, dekor, yer ve benzeri bakımdan farklılaştırılabileceği gibi; kredili satışlar, müşteri odaklılık yaklaşımı ile işletme sunduğu ürünlere kendine özgü bir nitelik katabilir, bir işletme imajı yaratabilir (Olalı, Timur, 1988:253).

Otel işletmeleri yönetiminde planlama süreci; yöneticinin çevresinde yararlanabileceği birtakım fırsatların bulunduğu veya kendisini zora sokacak birtakım olayların gelişmekte olduğu düşüncesinden yola çıkmasını gerektirir. Bu yönde düşünce, anlayış ve inanç yoksa yönetici geleceğe bakamayacak; günlük yaşamda karşısına ne çıkarsa onunla yetinecek veya yalnızca ortaya çıkan sorunu çözmeye çalışacaktır. Bu şekilde günlük kararlar almak ve karşılaşılan sorunlara çözüm aramak şeklindeki bir çalışma ve yönetim tarzı, reaktif bir yönetim olarak adlandırılır. Oysa bunun tersi, sorun ortaya çıkmadan harekete geçme ve önlem almayı ifade eden proaktif yönetim tarzıdır. İşletme yönetiminde planlama faaliyetleri proaktif davranışın temel aracıdır (Koçel, 2003:128). Otel işletmeleri yöneticileri pazarda lider olma girişimlerinde, yeni ürünlere/hizmetlere, teknolojilere ve yönetim tekniklerine rakiplerine oranla işletme faaliyetlerinde daha fazla yer vermeleri gerekir. Kurumsal girişim faaliyetinin özünde fırsatları değerlendirmek için harekete geçme dürtüsü vardır. Bu yüzden, rekabetin yoğun olduğu günümüz turizm faaliyetlerinde gelecekte oluşacak talepleri öngörmek ve fırsatları değerlendirerek hareket edebilmek için işletmelerin turizm hizmetlerinin arzı ve talebi yönünden yoğun çevre taraması yapması gerekir. Bu bağlamda işletme faaliyetlerinde, pasif ve reaktif olan işletmelerin performansları düşük olurken işletme faaliyetlerinde ve proaktif yaklaşım sergileyen konaklama işletmelerinin finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri yüksek düzeyde olacaktır.

Kurumsal girişimcilik yaklaşımı kapsamında otel işletmeleri yöneticilerinin, faaliyet alanlarındaki yenilikçi fırsatları kollamaları gerekmektedir. İşletmenin geleceği için ortaya koydukları proaktif yaklaşımlar, işletmelerinin gelişmesine ve yenilenmesine katkıda bulunacaktır. İşletmenin proaktif yaklaşımı ve işletme çalışanlarının enerji ve yaratıcılıklarından etkin olarak yararlanması işletmeyi geleceğe taşıyacaktır.

Otel işletmelerinin ulusal ve uluslararası boyutta mevcut ve potansiyel turizm talebinin beklentilerini araştırarak bu taleplere rakiplerden önce cevap verebilecek proaktif boyutta yenilikçi açılımlara faaliyetlerinde yer vermesi, işletmelerin faaliyet

alanında öncü işletme olmasına olanak sağlayacak, rekabet avantajı elde etmesine ve sürekliliğine destek olacaktır.

#### **2.4.4. Örgütsel Yenilenme Boyutu**

Örgütsel yenilenme boyutu, örgütlerin yapısını oluşturan temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla dönüşümünü ifade etmektedir (Guth ve Ginsberg, 1990:5; Zahra, 1991:261). Örgütsel yenilenme, stratejik ve örgütsel değişime vurgu yaparken işletme kavramının yeniden tanımlanması ve işletmenin yeniden örgütlenmesi ile yeniliğe yönelik kapsamlı sistem değişikliklerini içermektedir.

Bütünsel en gelişmiş örgüt yapıları dahi teknolojik değişim sözkonusu olduğunda günümüzün karmaşık işletme çevresi koşullarının getirdiği değişim, gerilim, kriz, risk ve stresle başa çıkamazlar. Modern işletmeler, değişen şartlara ayak uydurabilmek ve faaliyetlerini etkin olarak sürdürebilmek için örgüt yapılarını yeniden tasarlamaktadır. Bazen bu yapılar adhokratik işletmeleri oluşturabilir (Top, 2008:332). Adhokrasi kültürü dinamik, girişimci ve yaratıcı iş yerleri için geçerlidir. Etkin liderlik vizyon sahibi, yenilikçi ve risk yönelimlidir. Yeni bilgi, ürün ve/veya hizmet sahibi olmak üstünlük sağlar. Değişim için hazırlıklı olmak ve yeni mücadelelerle karşılaşmak önemlidir. Örgüt uzun dönemde hızlı gelişimi ve yeni kaynaklar kazanmayı hedefler (Wikipedia.org, 2011). Geleceğin adhokratik örgüt yapıları, tümüyle farklı birey ve örgütlenme yapısı üzerine kurulu olacaktır (Toffler, 1989:111). İşletme örgütlenmesinde, yeni çevre koşullarına ve sorunlara çabuk uyum sağlayabilecek, öğrenme yeteneği yüksek, yeni çözümler bulabilecek yapılanmalara yer verilmesi gerekecektir. İşletmenin çevresi bugünkü çevreye uymuyorsa; bir işletme yöneticisinin ya da şirket stratejisini hazırlayan yöneticinin görevi, yapının eskimiş yanlarını teşhis ederek, bunları şirkete zarar vermeden değiştirmektir (Toffler, 1989: 36). Genel olarak ifade etmek gerekirse teknolojik ve yenilikler işletmede başlıca şu konuları etkiler (Top, 2008):

- Çalışanları ve kişileri
- Grupları ve ekipleri

- Örgütsel ilişkileri
- Yönetim tekniklerini

Bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, süreç yeniliklerinin oluşmasında temel etkeni oluşturur (Hjalager, 2010:2). Piyasalardaki değişimler, teknolojik değişimleri ve teknolojik değişimler de piyasadaki yapısal değişimleri durmadan etkilemektedir. İşletmeler sürekliliklerini sağlayabilmek için başta araştırma geliştirme sistemleri olmak üzere, üretim, tasarım ve dağıtım sistemleri gibi alanlarda günün koşullarına göre değişime gitmek zorundadırlar (Top, 2008:332).

**Tablo 5: Örgütsel Yenilenmeye Olumlu ve Olumsuz Yönde Etki Eden Faktörler**

<u>Örgütsel Yenilenmeye Olumlu Yönde Etki Eden Faktörler</u>	<u>Örgütsel Yenilenmeye Olumsuz Yönde Etki Eden Faktörler</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yenilikçiliği, risk almayı ve çalışanların girişimci yönelimini teşvik eden örgüt kültürü ve vizyonu</li> <li>• Üst yönetimin yenilenmeye yönelik örgütsel yaklaşımı ve desteği</li> <li>• Ekip çalışması ve işbirliği</li> <li>• Onay ve karar aşamasında esnek örgüt yapısı</li> <li>• Çalışanların fikirlerine ve düşüncelerine değer verme</li> <li>• Örgüt içi iletişimde üst düzey etkinlik</li> <li>• Yenilikçi projeleri ödüllendirme güncelliğini kaybeden projeleri sistemden uzaklaştırma</li> <li>• Başarılı girişimci personeli hak ettiği biçimde ödüllendirme</li> <li>• Örgüt içerisinde öğrenme odaklı yaklaşım sergileme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Katı bürokratik yaklaşım</li> <li>• Karar almada muhafazakar yaklaşım</li> <li>• Yönetim desteğinin eksikliği</li> <li>• Örgüt yönetiminde geleneksel örgüt yaklaşımı ve otoriter yönetici yaklaşımı</li> <li>• Onay sürecinde zorluklar</li> <li>• Sadece belirli yöneticilere verilmiş yetkiler</li> <li>• Kapalı yönetim sistemi</li> <li>• Girişimci yönelime dönük araştırmalara yetersiz kaynak aktarma</li> <li>• Başarısızlıkla sonuçlanan girişimci yönelimlere yönelik katı cezalar</li> <li>• Ölçülebilir sonuçlar üzerine odaklanma</li> </ul>

**Kaynak:** Harrison, J.S. ve Enz, C.A. (2005). Hospitality Strategic Management. New Jersey. John Wiley & Sons. s. 287'den uyarlanarak oluşturulmuştur.

Örgütsel yapı, her zaman yenilik ve teknoloji stratejilerine uygun olmalıdır. Yenilikçi örgütlerde görev ve sorumluluklar çok ayrıntılı ve dar bir şekilde tanımlanmak yerine, daha esnek ve geniş bir çerçevede ele alınır. Dikey ilişki ve iletişim kadar yatay ve çapraz ilişki ve iletişime de vurgu yapılırken kademeler arasındaki ilişki otorite merkezli olmaktan çok fikir alışverişi, yardımlaşma ve

katılımcılığın esas alındığı bir anlayışla bu ilişkinin düzenlenmesine odaklıdır (Bektaş ve Durna, 2007:422).

#### **2.4.4.1. Örgütsel Yenilenmenin Tanımı**

Yenilikler, teknik konularda olabildiği gibi, yapılanma, organizasyon, motivasyon, liderlik, iletişim vb. gibi işletme faaliyetlerinde de olabilir. Yenilik doğası gereği, öncü uygulamalarla işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli bir etkidir (Ülgen ve Mirze, 2010:273). Örgütsel yenilenme kavramı “yeni örgütsel yöntemlerin yürütülmesini” ifade etmektedir. Bunlar, ticari uygulamalardaki, işyeri organizasyonundaki veya işletmenin dış ilişkilerindeki değişiklikler olabilmektedir (Met ve Vatan, 2010:825).

Örgütsel yenilenme boyutu, örgütlerin çatısını oluşturan temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla örgütsel dönüşümü ifade etmektedir (Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra, 1991; Sharma ve Crisman, 1999). Zaman zaman stratejik yenilenme olarak da ifade edilen örgütsel yenilenme, stratejik ve örgütsel değişime vurgu yapmakta ve işletmenin yenilik ve yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi doğrultusunda yeniden örgütlenmesi ile yeniliğe yönelik büyük ve kapsamlı sistem değişikliklerini içermektedir. Stopford ve Baden-Fuller (1994) mevcut organizasyonların yenilenmesi ile ilgili faaliyetleri, kurumsal girişimciliğin temel bir unsuru olarak görmektedir.

Otel işletmelerinde örgütsel yenilenme boyutunda, işletmenin örgüt kültürü ve örgütsel yapısının girişimci yönelime teşvik verecek düzeyde yapılanması ve faaliyet alanında rekabet avantajı yaratarak işletmenin sürekliliğini sağlaması işletme yönetiminde, çağdaş yönetim yaklaşımları kapsamında; girişimci yönelime ve yenilikçi yaklaşımlara teşvik edici yönde yönetim politikaları oluşturması ile gerçekleşebilir.



#### **2.4.4.2. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Yenilenme**

İyi bir örgüt, büyümeye ve işletmenin yeni girişimlerde bulunmasına olanak sağlar. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin uygulanması, gelişen teknolojilerin güncel olarak izlenmesi ancak iyi bir örgüt sayesinde olanaklıdır. Turizm işletmelerinde işlevsel örgütsel yapılanma bulunmadığı takdirde, işletmenin faaliyetlerini etkin olarak yürütmesinde ve faaliyette bulunduğu alanda rekabet edebilirlik gücü yeterince etkin olamayacaktır. Özellikle turizm işletmelerinde yenilikçi yönelim kapsamında oluşturulan stratejik planlama hedeflerinin orta ve uzun dönemde gerçekleşmesi ancak iyi bir örgütsel yenilenme yapısı içerisinde olanaklıdır. Yenilikçi örgütsel yaklaşım sergileyen işletmeler, insanı, örgütü yenilikçi hale getirecek bir organizasyon yapısı oluşturma yönünde eğilimlidir. Turizm işletmelerinde yenilikçi yaklaşımın getirdiği avantajlardan etkin olarak yararlanmak ve işletmenin faaliyet alanında rekabet avantajı sağlaması için, organizasyonun otorite ve karar alma mekanizmasının tamamen örgütün üst yönetiminde toplanmasından çok kademeler arasında yaygınlaştırılma yöntemini tercih etmişlerdir (Bektaş ve Durna, 2007:422). Uluslararası otel işletmelerinin faaliyette buldukları bölgelerde büyüme hedeflerinin gerçekleşmesi ve bu stratejilerin uygulanmasında örgütsel girişimci yönelim yaklaşımı temel faktördür (Altınay ve Altınay, 2004:335). Turizm işletmelerinde karar alma mekanizmasında katılımcılık esas alınırken, işletmenin faaliyetlerinde etkinlik sağlanması ve faaliyetlerin dinamik bir ortamda hızlı bir şekilde yürütülerek hem müşteri memnuniyetinin artırılması hem de zaman ve maliyet avantajı sağlanması yönünden aynı işleve sahip bazı departmanların, örgüt ve görev tanımları yeniden yapılmaktadır.

#### **4.5. Rekabetçi Agresiflik Boyutu**

Pazar talebindeki değişimlerin hızlı olduğu, sunulan ürünlerin eskidiği durumlarda, şiddetli rekabet karşısında farklı bir pozisyon almayan işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek için çevredeki azalan fırsatları değerlendirebilmek amacıyla diğer işletmelerle çok yoğun bir rekabete girme eğilimi göstermektedirler (Bulut, Fiş ve Yılmaz, 2008:510; Barringre ve Bluedorn, 1999). Özellikle, pazar

büyüme hızının da düşük olduğu ortamlarda, sınırlı fırsatlardan yararlanma yarışı, rekabeti doğal olarak düşmanca yaklaşıma dönüştürmektedir. Dinamik pazarlarda birçok işletme, değişen müşteri talep ve beklentilerini karşılama çabası içindeyken faaliyetlerini ve varlığını sürdürebilmek adına oldukça saldırgan rekabetçi davranışlar sergilemektedirler. İşletmelerin artan agresif tutumları ise, kendi pozisyonlarını ve rekabet durumunu geliştirmeyi hedeflerken, şiddetlenen rekabet, özellikle küçük işletmelerin performanslarını düşürücü sonuçlara neden olmaktadır (Covin ve Slevin, 1989:84).

Lumpkin ve Dess'e (1996;2001) göre proaktivite ve saldırgan rekabet stratejik oryantasyonun iki benzer boyutudur. Buna göre, agresif rekabet proaktiviteden farklı bir davranış biçimi olmakla beraber iki davranış biçiminin birbirleriyle yakın ilişkisi bulunmaktadır. Proaktivite, rekabet ortamında lider olma veya liderliğini koruma arzusu güden işletmelerin pazarı yönlendirme ve şekillendirme arzusu olarak görülürken; agresif rekabet rakiplerin hamlelerini bozmak, yaptıkları hamlelere karşılık vermek hatta rakiplerin pazar paylarına sert ve düşmanca saldırmayı ifade etmektedir (Bulut, Fiş ve Yılmaz, 2008:510). Her iki davranış biçimi de çevredeki fırsatlardan ekonomik fayda elde edilmesi üzerinde durmakta; ancak, fırsatların varlığı mevcut pazarlarda fark edildiğinde ve aynı dönemde rekabet şiddetlenmekteyken, yeni oluşan pazarlarda faaliyet göstermeye çalışan işletmeler, mevcut rekabetten bir süreliğine uzaklaşmaktadır. Bu durumda, bazı girişimci işletmeler yeni pazarlar oluşturmak için proaktif olma eğilimindeyken, aynı anda mevcut faaliyet alanlarında agresif rekabet davranışları da gösterebilmektedir.

Rakiplerin tehdit içeren hamlelerine hızlı karşılık verebilmek veya rekabette yeni pozisyon alabilmek için işletme yönetimleri rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri ile stratejileri hakkında elde edecekleri bilgileri kendi aralarında tartışmalı, uygun stratejilerini belirlemelidir. Özellikle yönetim, rakipler hakkında bilgi edinilmesinin ve bunların rekabet ortamında kullanılmasının değer ve önemini tüm işletme çalışanlarına anlatmalı ve onları bu konuda bilinçlendirmelidir.

İşletme içinde agresif rekabet eğilimine yönelik bir kurum kültürünün oluşması, çalışanların da yöneticiler gibi, rakiplerin hamlelerini izlemesine, bu hamleler hakkında bilgi akışına ve sonuçta rakiplere karşılık vermede ve çevreye uyum sürecinde etkinlik kazanılmasında fayda sağlayacaktır (Bulut, Fiş ve Yılmaz, 2008:511).

#### **2.4.5.1. Rekabetçi Agresifliğin Tanımı**

Rekabetçi agresiflik, bir işletmenin mevcut pazarlarda rekabet üstünlüğünü elde etmek, güçlendirmek, korumak ya da pazar payını artırmak amacıyla pazardaki mevcut istek ve rekabetçi eğilimlere verdiği karşılıkları ifade eder (Dess, Lumpkin ve Eisner, 2007:459-561). Benzer bir ifadeyle rekabetçi agresiflik, işletmenin faaliyet alanındaki rakiplerini devre dışı bırakmak için gösterdiği gayretin yoğunluğunu anlatır. Rakip işletmeleri rekabet dışı bırakma ve geçme konusunda güçlü bir eğilimi yansıtır. Rekabetçi agresiflik, bir işletmenin pazara girişte veya pazardaki mevcut pozisyonunu daha etkin kılmada doğrudan ve şiddetli bir biçimde rakiplerine egemenliğini kabul ettirebilmek amacıyla bilinçli olarak ya da reaktif davranarak alışılmadık yöntemlerle rakibi yok etme istek ve eğilimini ifade etmektedir (Ağca, 2005:116). Bu şekilde rekabet eden işletmeler, rekabet üstünlüklerini korumak ve geliştirmek için, rakiplerinin hareketlerine genelde doğrudan karşılık vermeye çalışmakta ve yakın rakipleri ile mücadele ederken, ağırlıklı olarak finansman, satış sonrası hizmet, garanti, fiyat, ürün kalitesi gibi rekabet unsurları üzerine odaklanmaktadır. Rekabetçi agresiflik, rakipleri yenmek için gösterilen şiddetli saldırı davranışları ile karakterize edilir (Altuntaş ve Dönmez, 2010:56). Örneğin; bu davranış içinde çok hırslı pazar payı hedefleri belirlemek, bunu başarmak için de fiyatları aşırı düşürmek ve bazen zararına satış yapmak gibi adımlar atmak, ya da pazarda, ürünlerde, kalitede ve ürün kapasitesinde rakiplerle yarışırken agresif olmak yer alabilir (Erdil ve Ermiş, 2008:133).

#### 2.4.5.2. Turizm İşletmelerinde Rekabetçi Agresiflik Yaklaşımı

Turizmde kaynakların ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye farklılıklar göstermesi, eksik rekabet ve monopolcü rekabet şartlarının ortaya çıkmasına neden olur. Turizmin mevsimselliği turistik mal ve hizmet üreticilerinin fiyatlarını kabul ettirdikleri bir ortamın doğmasına, turizm arzının turizm talebinden değişik uzaklıklarda olması ise, talep yönünden rekabetin bozulmasına yol açar (Olalı, Timur, 1988:251). Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin gerek sektörün özellikleri, gerekse her işletmenin sektör içindeki faaliyetleri açısından genellikle monopolcü rekabet ve oligopol şartları altında çalıştıkları ve işletme stratejilerini bu şartları değerlendirerek belirledikleri görülür (Olalı, Timur, 1988:252). Küreselleşme eğilimlerinin hızlandığı bir ekonomide turizm işletmelerinin gelecekteki başarısının ulusal ve uluslararası pazarlardaki rekabetçilik eğilimine bağlı olacağı görülmektedir. Bu bağlamda, bir turizm işletmesinin rekabetçiliği sahip olduğu özellikler ve varlıklara bağlı olarak açıklanmaktadır. Turizm işletmesinin faaliyet alanındaki rakip işletmeler karşısında sahip olduğu bu kaynaklar ve nitelikler, turizm işletmesinin faaliyet alanında ve pazarda başarılı olma becerisini etkilemektedir. Turizm gibi dinamik bir rekabet ortamının bulunduğu bir sektörde, bazı pazar lideri turizm işletmelerinin pazar pozisyonlarını, kârlılıklarını ve pazardaki avantajlarını sürdürülebilir kılmak için faaliyet alanlarında ve pazarda agresif, proaktif ve rakiplerini zorlayan bir rekabet içine girdikleri görülmektedir. Turizm alanında rekabetçi agresiflik yönünde etkin konumlarını sürdürmek isteyen işletmelerin başarıları; sundukları ürün ve hizmetlere, üretim için sahip oldukları kaynaklara, kullandıkları teknolojilere, üretim süreçlerinin eşgüdümüne ve faaliyet alanında farklılık yaratma yeteneklerine bağlıdır.

Turizm işletmelerinin rakipleri karşısında fiyat-kalite farklılığı ve üstünlüğü elde etmesi, rakiplerinden önce müşteri değeri yaratacak yeni pazar ve fırsatları elde etmesi, değişen müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerine hızlı cevap verebilmesi rekabet avantajı yönünden çok önemlidir. Bu nedenle rekabetçi saldırganlık yaklaşımı ile turizm işletmesinin pazarda takip edeceği rekabet stratejisi, rekabet avantajı elde etmesinde belirleyicidir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞLETME PERFORMANSI VE GÖSTERGELERİ

#### 3.1. Performans Kavramı

Küresel rekabet şartlarında işletmelerin rekabetçi konumlarının sürdürülebilirliği hayati bir öneme sahiptir. İşletmelerin rekabetçi konumlarını güçlendirmek için profesyonel yönetim, vasıflı işgücü, gelişmiş teknoloji, kalite, performans, verimlilik, kaynak etkinliği, kalite, esneklik, yenilikçilik vb. birçok faktör rol oynamaktadır. Bu faktörlerden biri olarak performans, işletmelerin rekabet konumlarını belirleme, kendi tarihi seyri veya sektördeki diğer işletmelerle mukayeseli karşılaştırma yapabilme yönüyle önemli bir kavramdır (Eleren ve Soba, 2009).

Performans, kelime anlamı olarak İngilizce sözlükte “bir iddianın, taahhüdün veya talebin yerine getirilmesi; bir eylemin gerçekleştirilmesi veya bir şeyin tamamlanması” (Merriam-Wesbter İngilizce Sözlük, 2011) olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımın, performans kavramına daha çok bir beceri ürünü olarak baktığı söylenebilir. Oxford İngilizce sözlükte (2011) ise performans, “bir eylemin, operasyonun veya sürecin gerçekleştirilme kalitesi; bir eylemi gerçekleştiren kişinin veya nesnenin yetkinliği veya etkinliği; bir makinenin, ürünün veya kişinin bir standart doğrultusunda ölçülen becerileri, üretkenliği veya başarısı olarak tanımlanmıştır. Aynı kavram Türk Dil Kurumuna ait Türkçe sözlükte ise, “başarım, çaba sınırı” (Türk Dil Kurumu, Türkçe Sözlük, 2011) şeklinde açıklanmaktadır. Bu tanımda ise, kavrama daha çok kapasite açısından yaklaşılmaktadır.

Performansın literatürdeki tanımlarına bakınca da sözlüklerde yer alan kelime anlamına yakın anlamlarda tanımlandığı görülür. Örneğin; Salt (2002:3) performansı bir işi yapan birey, grup ya da örgütün o işle ilgili amaçlanan hedefe yönelik ulaştığı noktanın nicel veya nitel olarak ifadesi şeklinde açıklamaktadır (Seymen ve Erdem, 2007:777). Bu tanım ve açıklamalar performansın hedefe ulaşma düzeyi ve

yeteneğini kapsayan bir unsur olduğunu belirtmekte ve başarılı olarak kabul edilebilmek için mutlaka belirlenen hedefe ulaşmanın gerekliliğine değinmektedir.

Literatürde yer alan diğer tanımlarda ise performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Şimşek ve Nursoy, 2002:48; Seymen ve Erdem, 2007:777). Bu çerçevede, Seymen, Erdem ve Gül (2008:287) performansı, belirlenen her bir amaca ne derece ulaşıldığını sayısal ve niteliksel açıdan ortaya koyan bir gösterge olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanıma göre performans, bir işin, işle ilgili süreçlerin ve işi yapan kişilerin amaçlar, sonuçlar ve kullanılan kaynaklar ile ilgili nicel ve nitel açıdan ulaştığı sonuçlar“ şeklinde ifade edilmektedir (Daft, 1997; Oyman, 2009:12). Akal’a (2002:1) göre, bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi ya da sıralamadaki yeri, bir üretim miktarı ya da gerçekleşen üretimin planlanan üretime oranı, performansı belirlemede kullanılan unsurlardır. Performans kavramının, amaçlanan işe yönelik bir başarı elde etmenin gerçekleştirilmek istenen faaliyete yönelik; etkinlik, etkililik, verimlilik, yetenek ve memnuniyet gibi kavramlarla birlikte, gerçekleştirilmek istenen faaliyetlerin derecelerini belirleyici bir unsur olarak kullanıldığı ifade edilmektedir (Avcı ve Topaloğlu, 2008:339).

Performans ölçümü ile ilgili literatür incelendiğinde, performansın ne şekilde ölçülmesi gerektiğine dair bir uzlaşımın olmadığı görülmektedir. Performans ölçümü ile ilgili tarihsel süreç incelendiği zaman ise, performans ölçümünün başlangıçta finansal göstergelere dayandığı; 1980’li yıllardan itibaren artan rekabet sonucu finansal göstergelerin tek başına kullanımının yetersiz kaldığı; uzun dönemli amaçlara ulaşılmasını temin eden verimlilik, kalite ve müşteri tatmini gibi unsurların da değerlendirmelere dahil edildiği gözlenmektedir (Oyman, 2009:14). Akal’a (2002:473) göre de, bir işletmenin performansı belli bir zaman sürecinde elde ettiği çıktı ya da bir süreç içindeki çalışma sonucudur. Bu sonuç, işletmenin amacına ulaşması ya da belli bir görevin yerine getirilme derecesini ifade eder. Bu durumda performans, işletme amaçlarının geliştirilmesi için gösterilen çabaların değerlendirilmesidir.

### **3.2. Otel İşletmelerinde Performans Kavramı**

Otel işletmelerinin, kendisinden, müşterisinden, sektördeki değişim hızından kaynaklanan birçok neden finansal göstergeler dışında finansal olmayan göstergelerin de dikkate alınmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu durumun bir sonucu olarak otel işletmelerinde performans kavramını finansal olmayan performans boyutları olan, yenilik, çalışma yaşam kalitesi, kalite, verimlilik, sosyal kabul boyutları ile birlikte düşünmek gerekir. Seymen, Erdem ve Gül, (2008:288) performans ölçümünün otel işletmeleri açısından önemi aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

- Müşteri isteklerinin karşılanmasını garanti eder,
- Çalışanlara kendi performans düzeylerini görebilme olanağı verir,
- Düşük kaliteli olan alanlara ilişkin göstergeleri verir,
- Kaynakların ne derece etkin kullanıldığını gösterir,
- Gelişme çabalarının sürdürülmesi için geri bildirim sağlar.

Performans ve performans ölçümü konusu otel işletmeleri açısından oldukça gerekli olmasına rağmen, literatürde yer alan çalışmalara bakınca otellerin performans ölçümü yapılırken genellikle kendine özgü bir performans modelinden ziyade farklı performans modellerinden yararlandıkları görülmektedir. Otel işletmelerinin en fazla yararlandıkları performans ölçüm modelleri içinde işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan finansal değerlerin yanında, geleceğe yönelik olarak, müşteri çerçevesinde işletme içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesini öneren Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen “Balanced Scorecard” (Dengeli Performans Değerleme) modeli ön plana çıkmaktadır (Kaplan ve Norton, 1992; Koçel, 2003:455; Avcı, 2005a; 2005b; Carpenter ve Sanders, 2009:397).

#### **3.2.1. Otel İşletmelerinde Performans Boyutları**

Örgütler açısından performans, örgütün önceden belirlenmiş olan amaçlarına, kaynaklarını en etkili şekilde kullanarak ulaşabilme kabiliyetini” ifade etmektedir

(Daft, 1997; Oyman, 2009:12). Örgütlerde performans boyutları, genel olarak bir işletmenin performansını en kolay ve etkili şekilde ölçebilmek açısından önem taşır. Dolayısıyla işletmenin belirleyeceği göstergeler ne derecede güvenilir ve ölçülebilir olursa örgüt performansı hakkında bilgi sahibi olmak da o derece sağlıklı olacaktır. Geçmişten günümüze kadar geçen dönemde stratejik yönetim açısından işletmeler için önem taşıyan konuların tamamı performans göstergeleri olarak ön plana çıkmıştır. Bunlar, başlangıçta kar ve maliyet gibi rakamsal değerler olmuş, daha sonraları ise yenilik, kalite gibi göstergeler olmuştur (Akal, 2002:473). Literatürde yer alan çalışmalar incelenince, günümüzde bu boyutların finansal ve finansal olmayan boyutlar olmak üzere iki boyutta ön plana çıktığı görülmektedir. Özellikle Laitinen (2002) gibi araştırmacılar finansal yanında finansal olmayan performans ölçümünün de zorunlu olduğuna vurgu yapmaktadır.

Tüm işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de performans boyutları özde; finansal ve finansal olmayan ölçütler olmak üzere iki gruba ayrılır. Yapılan görgül araştırmalar, otel işletmelerinin performansının değerlendirilmesinde yalnızca finansal ölçütleri kullanmanın yetersiz kaldığını; bununla birlikte müşteri memnuniyeti, çalışanların motivasyonu, kalite gibi diğer çeşitli ölçütlerin de performansı belirleyen önemli birer kriter olduklarını göstermektedir (Seymen ve Erdem, 2007:779).

Performans ölçümü ile birlikte öne çıkan bir diğer konu da performans ölçüm sistemi konusudur. Bu konuda Phillips (1999), Sink ve Tuttle (1989) ile Laitinen'in (2002) çalışmaları ön plana çıkmaktadır. Laitinen (2002) çalışmasında, işletmeler için dinamik bir özellik arz eden "Bütünleşik Performans Ölçüm Modeli"ni önermiştir. Yazar, oluşturduğu modelde performansı öncelikle içsel ve dışsal performans faktörleri olmak üzere iki kategoriye ayırmıştır. İçsel faktörleri; temel maliyet unsurlarına, üretim faktörlerine, faaliyetlerin etkinliğine, ürünün niteliklerine ve ürün/müşteri kârlılığına ilişkin göstergeler olmak üzere beş gruba ayırmıştır. Turizm ve seyahat acentalarına yönelik yapılan çalışmada, performans değerlendirme boyutu olarak; müşteri memnuniyeti, çalışanlar, çevre ve finansal faktörlerini dikkate almışlardır. Çalışmada araştırmacılar, seyahat acentalarının performans



değerlendirme süreçlerinde yalnızca finansal faktörleri değil farklı boyutları da dikkate alarak performans değerlemelerini konuya ilişkin çağdaş bakış açılarını yansıtacak şekilde gerçekleştirebileceklerini ileri sürmüşlerdir. Kılınç, Atay ve Mesci (2009) tarafından turizm ve seyahat acentalarına yönelik performans ölçümüne yönelik yapılan çalışmada, performans değerlendirme boyutu olarak; müşteri memnuniyeti, çalışanlar, çevre ve finansal faktörlerini dikkate almışlardır. Araştırmaya konu olan örnek işletmelerin bulguları değerlendirildiğinde bu dört boyutun büyük ölçüde dikkate alındığını göstermektedir. Çalışmada araştırmacılar, seyahat acentalarının performans değerlendirme süreçlerinde yalnızca finansal faktörleri değil farklı boyutları da dikkate alarak performans değerlemelerini konuya ilişkin çağdaş bakış açılarını yansıtacak şekilde gerçekleştirebileceklerini ileri sürmüşlerdir (Kılınç, Atay ve Mesci, 2009:243).

Sonuç olarak, işletmelerde uygun tasarlanmış performans ölçüm sistemlerinin örgütsel performansın gelişmesine oldukça katkı sağlayacağı ve işletmeler için toplam kalite, stratejik yönetim uygulamaları açısından faydalar sağlayacağı kaçınılmazdır. Bunun dışında doğru bir performans ölçüm sistemi işletmelere katkıda bulunarak aşağıdaki faydaları sağlar (Seymen, Erdem ve Gül, 2008:289-290):

- Müşteri ihtiyaçlarının karşılanabilmesini sağlar,
- İşletmede kaynakların ne derece etkin kullanıldığını gösterir,
- Örgütü bir bütün olarak değerlendirebilme olanağı sağlar,
- Şeffaflığı sağlayarak, kendi performans seviyelerini gözlemlemek isteyen kişiler için bir ölçüt oluşturur,
- Süreç, ürün ve kaynaklardan elde edilen kazanımların tanımlanmasını ve geleceğe ilişkin kıyaslamalar için bir temel oluşturmasını sağlar,
- Karşılaştırmaların yapılabilmesi için standartları belirler,
- Örgütün gelişme çabalarının sürdürülmesi için geri besleme sağlar.

Turizm pazarındaki keskin rekabet ortamında her şey sürekli olacak şekilde ve hızlı olarak değişmektedir. Bu değişim 2000’li yıllarla birlikte oldukça artmıştır. Bu durum, işletme stratejisine yön verebilmek için geleceği yönlendirecek bilgilere

oldukça ihtiyaç duymakta ve işletme performansı ile ilgili bilgilere olan gereksinim sürekli artmaktadır. Bu gereksinim, otel işletmelerinin yurtdışı bağlantılı olmalarının etkisiyle daha fazladır. Ayrıca bu işletmeler, performansları ile ilgili değerlendirmeleri daha önceleri daha basit şekilde yapabilmekte iken, günümüzde işletme çevresinin genişlemesinden dolayı daha zor şekilde yerine getirmektedir. Bu değişimler, beraberinde finansal ölçümün yanında finansal olmayan performansın gelişmesini doğrudan etkilemiş; yenilik, çalışma yaşam kalitesi, kalite ve verimlilik gibi boyutların gerekliliği ön plana çıkmıştır (Kılınç, Atay ve Mesci, 2009:242; Avcı, 2005a:5; Seymen ve Erdem, 2007:779).

### **3.2.1.1. Otel İşletmelerinde Finansal Performans Göstergeleri**

Finansal performans, işletmenin öz sermaye yapısı, borçlanma rasyosu, aktiflerin değerlemesi ve kârlılık durumu gibi kriterlerden oluşmaktadır. Bu göstergeler, finansal performans hakkında bilgi vermek yanında, bugünün analiz edilmesi ve işletmenin geleceğini yönlendirici kararların alınmasına ciddi düzeyde ışık tutacaktır.

#### **3.2.1.1.1. Kârlılık**

Bir işletmenin temel amacı kâr elde etmektir. İşletmenin elde ettiği toplam gelirlere toplam giderlerin çıkarılmasıyla ortaya çıkan olumlu farka kâr denir (Usta, 2005: 101; Akdemir, 2009:139). Kâr, işletmenin yaşaması için bir araç olmakla beraber, işletme ile ilgili kişi ve kuruluşlar açısından bir amaç olabilmektedir ve işletme sahiplerini, yöneticileri ve diğer çalışanları harekete geçiren en önemli güdüdür (Usta, 2005:101; Eren, 2006a:31).

Kârlılık, belli bir dönem içinde elde edilen kârın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır (Usta, 2003:120; Olalı ve Korzay, 1993:133-134; Oral, 2005:62). Bu oranın yüksekliği, işletme performansını yansıtır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001; Usta, 2005:12). İşletmelerin kârlılık durumunun analizinde kullanılan oranlar stratejik yönetim literatürü genellikle iki başlık altında toplanmaktadır.

Bunlar, yatırıma göre kârlılığı gösteren oranlar ve satışlara göre kârlılığı gösteren oranlardır (Dinçer, 2007:178).

- **Yatırıma Göre Kârlılığı Gösteren Oranlar:** Elde edilen kârla işletme sahiplerinin işletmeye koyduğu sermaye arasındaki ilişkileri açıklayan oranlardır. Literatürde kârla sermaye arasındaki ilişkileri ifade etmek üzere “mali verimlilik” kavramı kullanılmaktadır. Mali verimlilik hesaplanırken, net kâr, işletmenin; itibari sermayesine, ödenmiş sermayesine, efektif sermayesine ve özsermayesine oranlanabilir. Bu sermaye oranları içinde en anlamlı olanı, kârın özsermayeye göre verimliliğidir. Çünkü işletmenin itibari, ödenmiş ve özsermayesi arasında büyük farklılıklar olabilir. İşletmenin kârının özsermayeye oranlanması, şirket sahiplerine, yöneticilere ve üçüncü şahıslara sağlıklı bir karar kriteri sunar (Dinçer, 2007:178).

$$\text{Kârlılık} = (\text{Vergi Sonrası}) \text{ Net Kâr} / \text{Özsermaye}$$

Bu oran, işletme sahipleri tarafından sağlanan sermayenin bir birimine düşen kâr miktarını ortaya koyar. Ancak bu oranın geçerli olabilmesi, kârın ve özsermayenin gerçek olarak gösterilmesine bağlıdır.

Yatırıma göre kârlılığın hesaplanmasında genellikle net kârın, net aktif toplamına oranı kullanılmaktadır.

$$\text{Kârlılık} = (\text{Vergi sonrası}) \text{ Net Kâr} / \text{Net Aktif Toplamı}$$

- **Satışlara Göre Kârlılığı Gösteren Oranlar:** Bu oranlar da işletmenin elde ettiği kâr ile satışların hasılatı arasındaki karşılaştırmalardan elde edilir. Brüt satış kârının net satış tutarına oranı, satılan malın maliyetinin net satış tutarına oranı, faaliyet kârının net satış tutarına oranı, net kârın net satış tutarına oranı bunlardan bazılarıdır. İşletmenin faaliyet kârı ve net kârının satış tutarına oranlanması, kârlılık için iyi bir ölçüdür ve satışlara göre karlılık şu şekilde formüle edilir (Dinçer, 2007:179; Akdemir, 2009:139):

$$\text{Kârlılık} = \text{Faaliyet (İşletme) Kârı} / \text{Net Satış Tutarı}$$

veya

$$\text{Kârlılık} = \text{Net Kâr} / \text{Net Satış Tutarı}$$

Satışlarla kâr arasındaki ilişkileri gören oranların birlikte incelenmesi, işletmenin faaliyet ve faaliyet sonuçlarının daha iyi kavranmasına olanak sağlayacaktır. Ayrıca, işletmenin çeşitli gider kalemlerinin satışlara oranı hesaplanarak, geçmiş dönemlerle karşılaştırmalarının yapılması, olumlu ve olumsuz gelişmelerin nelerden kaynaklandığının belirlenmesinde yardımcı olur (Dinçer, 2007:179).

Planlama süresi boyunca işletmenin ulaşmak istediği kârlılık ile uygulama sonunda elde edilen kârlılık arasında ihmal edilmeyecek bir fark ortaya çıkarsa, bu açığın kapatılması için aşağıdaki önlemlere başvurulabilir (Eren, 2006a:32):

- Teknik, idari ve ticari faaliyetlerde verimliliği arttırmaya çalışmak. Bu ise, yönetim kontrollerinin sıklaştırılmasını gerektirir,
- Yetersiz büyümeye neden olan ve faaliyet hacmi üzerinde olumsuz etki yapan maliyetlerde köklü bir indirim yapmaya çalışmak,
- Kârlılık açısından daha iyi sonuç veren ürünleri üretmek veya daha fazla kâr sağlayan pazarlarda faaliyete geçmek,
- Yönetim kalitesini, nitelikli personel ve araştırmacılarla destekleyerek yükseltmek,
- İşletmelerde kullanılan makine, araç ve gereçleri modernleştirmek ve teknolojik alandaki yenilikleri takip etmek.

### **3.2.1.1.2. Büyüme**

Büyüme, hacim artışını ya da sayısal bir artışı ifade eder. İşletmenin özelliklerine göre; satış miktarı veya tutarı, üretim miktarı, çalışanların sayısı, harcanan enerji miktarı, öz-kaynaklar, yatırım toplamı, kullanılan hammadde veya

makine miktarı, pazar payı veya ürün çeşitliliği gibi değişik faktörlerde meydana gelen nicelik artışları büyüme olarak değerlendirilir (Eren, 2006a:33; Ülgen ve Mirze, 2010:199).

İşletmeler sektörlerinde durumlarını geliştirebilmek ve daha fazla getiri elde edebilmek amacı ile mevcut varlık ve yeteneklerine de güvenerek büyümek isterler. Büyüme sadece sektör içi alanlarda olmayıp sektör dışında farklı alanlarda da olabilir. Büyüme stratejisi, istenen ve genellikle yöneticiler tarafından amaçlanan, toplumda ve paydaşlarda olumlu çağrışımlar yaratan bir temel strateji olarak işletmenin değerini yükselten bir görünüme sahiptir. Dolayısıyla yöneticiler bu temel stratejiyi uygulamak ve sürdürürebilmek için uğraşırlar. Büyüme stratejisi toplumun, paydaşların ve karar alıcıların beklentilerinin gerçekleşmesine yardım edebilecek, refahı arttıracak bir strateji olup, her zaman istenen ve mal/hizmetlerin piyasa koşullarına bağlı olarak işletmenin kârlılık ve piyasa payını arttırmaya yönelik bir stratejidir (Ülgen ve Mirze, 2010:198).

İşletmelerde büyüme ihtiyacı, her şeyden önce, işletmenin sahip ve yöneticilerinin kâr etme düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Ancak, büyüme ve gelişmenin ilk ve tek güdüsünün kâr olduğu söylenemez. Gerçekte, çoğu zaman kâr ve kârın en üst düzeye çıkarılmasının ikinci planda kaldığı ifade edilebilir. Özellikle belirli bir işletme büyüklüğünden sonra, kârın ilk amaç olma özelliğini yitirdiği ve sosyal güdülerin (hırs, güç kazanma, yücelik sağlama, başkalarına yön verme gibi) ön plana çıktığı gözlenmektedir (Dinçer, 2007:181). Günümüz işletmeleri için büyümek, işletme sahip ve yöneticilerinin bu tür güdülerinin de ötesinde bir zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü işletmeler, sürekli değişen ve gelişen bir çevre içinde varlıklarını sürdürmektedirler. Günümüzde toplumların temel gayesi, ekonomik büyümeyi ve gelişmeyi sağlamak olmuştur. Sürekli olarak büyüyen bir ekonomik yapı içinde işletmelerin en azından aynı oranda büyümeleri, mevcut konumlarını muhafaza etmeleri için şarttır. Aksi halde gün geçtikçe, farkında olmadan küçüleceklerdir. Bu açıdan, büyüme işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerinin önemli bir aracı haline gelmiştir. Diğer bir ifade ile işletmelerin hayatlarını sürdürebilmeleri, büyümenin bir fonksiyonudur. Çünkü büyüme,

işletmeye çevre baskılarına karşı koyma ve çevreye daha iyi uyum sağlama fırsatı vermektedir. Böylece bir işletme, rekabet ortamında bulunan diğer işletmelerle mücadele ederek amacına ulaşmada üstünlük sağlamış olacaktır. İşletmeler büyüme amacı saptamakla çevresini daha iyi tanıma olanaklarına sahip olacak ve yöneticilere kurulmuş düzeni yürütmekten çok, o düzeni gelecekteki değişimlere ve yeniliklere uydurma zorunluluğunu yükleyecektir. Büyümenin iki boyutu bulunmaktadır (Eren, 2005:33):

- **Sayısal Olarak Büyüme ve Gelişme:** İşletmenin özelliklerine göre; satış gelirlerinde, ürün çeşitliliğinde, kaynak büyüklüğünde (çalışanların sayısı, sermaye büyüklüğü), varlık büyüklüğünde (yatırımlarda artış) ve kapasite kullanımı gibi unsurlarda niceliksel bir artışı ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010:199).
- **Nitelik Olarak Büyüme:** İşletmede bulunan unsurların kalitesinin yükselmesi ile ilgilidir. Niteliksel büyüme işletmelerde fark edilebilir, ama sayısal olarak ifade edilmesi oldukça güçtür. Ancak, nitelik olarak büyüyen işletmenin sayısal olarak ölçülebilecek diğer alanlarda da gelişim göstereceğinden hareketle elde edilen sayısal gelişimin bir anlamda, nitelikteki artıştan olduğu söylenebilir (Ülgen ve Mirze, 2010:199).

### 3.2.1.1.3. Maliyet

Maliyet, satılmak üzere satın alınan veya kiralanılan ve üretimde kullanılan mal ve hizmetlerin parasal ifadesi olarak açıklanmaktadır. Bir mal ve/veya hizmet üretebilmek için katlanılan özverilerin ve yapılan tüketimlerin parasal karşılığıdır (Usal ve Kurgun, 2006:22). İşletmelerin farklı üretim yöntemleri kullanmaları ve farklı niteliklerde mal ve hizmet üretmeleri, katlanacakları maliyet tiplerini ve ölçüklerini de değiştirmektedir. Örneğin, bir yiyecek içecek işletmesinin en önemli maliyet kalemlerinden biri yiyecek-içecek hammaddesi iken, bir bankanın maliyetleri arasında işgücü ağırlıktadır (Sarışık, 2008:336).

#### **3.2.1.1.4. Satış Geliri ve Pazar Payı**

Satış geliri ve pazar payı, finansal göstereler içinde karlılık ile birlikte en fazla kullanılan göstergeler arasındadır. Bu gösterge, özellikle işletme büyüklüğünün sağlayacağı faydaları tespit etmek açısından önemlidir. Ayrıca, yerli ve yabancı zincir işletmeler ile niş pazarda iş yapan işletmeler için zaman zaman ön plana çıkabilmektedir. Bu gibi durumlarda maksimum kârdan ziyade daha çok satış yapılması düşünülmektedir. Büyük ölçekli otel işletmelerinde, kârdan ziyade satış hacmini artırmak ve pazara daha fazla nüfuz etmek, tanınmak açısından önemlidir.

#### **3.2.1.1.5. Yatırımın Geri Dönüşü**

Akademik alandaki araştırmalarda ve sektörel uygulamalarda en fazla kullanılan göstergelerden birisidir. Özellikle büyük sermaye yatırımlarının gerektiği konaklama sektöründe bir finansal oran olan yatırımın geri dönüş oranının doğru hesaplanması zorunluluk olarak görülmektedir. Yatırımın geri dönüş oranı sıfırdan kurulan işletmeler için hesaplanabileceği gibi yenileme yatırımları için de hesaplanabilir. Bu oranın hesaplanmasına temel sorumluluk, işletmenin yatırım kararlarına yön veren üst kademe yöneticilerdedir.

#### **3.2.1.1.6. Doluluk Oranı**

Doluluk oranı konaklama işletmelerine özgü bir göstergedir. Bu göstergenin sanayide ikamesi genellikle kapasite kullanım oranı olarak gösterilmektedir. Doluluk oranı, konaklama işletmelerinde, pazara hakimiyeti de gösteren ve bu yönüyle motive edici olan önemli bir performans göstergesi olarak görülmekte ve bu şekilde performans ölçümünü daha dinamik hale getirmektedir. Doluluk oranı aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır (Bardi, 2003:162):

$$\text{Doluluk Oranı} = \frac{\text{Satılan Oda Sayısı}}{\text{Satışa Hazır Oda Sayısı}} \times 100$$

### **3.2.1.2. Otel İşletmelerinde Finansal Olmayan Performans Göstergeleri**

İşletmelerde, performans ve boyutları ilgili çalışmalar incelendiğinde, 1980'li yıllar ile birlikte ele alınan performans boyutları içinde finansal olmayan boyutların ön plana çıkmaya başladığı görülmektedir (bkz. Seymen ve Erdem, 2007; Haktanir ve Haris, 2005; Avcı, 2005a; Phillips, 1999; Haris ve Mongiello, 2001). Özellikle müşterilerin konaklama işletmelerinden almış oldukları hizmetlerden memnun olmaları ve yine işgörenlerin konaklama işletmesinden memnun olmalarının işletmenin finansal performansı üzerinde önemli derecede etkili olması (Gürsoy, 2009:252) finansal olmayan boyutların önemini ön plana çıkarmıştır.

#### **3.2.1.2.1. Yenilik**

İşletmelerin günümüzün rekabet şartları içinde başarılı olabilmeleri aynı zamanda yenilikçi olabilmelerine de bağlıdır. Bu çerçevede, işletmelerin günün gerektirdiği yenilikleri izleyerek, bu yenilikleri ya transfer ederek, ya da işletme içerisinde yaratarak işletmeye kazandırması gerekir (Akdemir, 2009:125).

Dinamik rekabet ortamının tüm özellikleri, otel işletmelerinin de yenilik yaparak değişmek durumunda olduklarını göstermektedir. Hem değişen koşullara uyum sağlamak, hem de koşulları değiştirmek ve otel işletmelerine katkı sağlamak, katkıyı artırmak için sürekli yenilikçi olmak, otel işletmeleri tarafından hedeflenmiş olmalıdır. Yeniliğin günümüzde önem kazanmasının ve otel işletmelerinin yenilik yapmak zorunda kalmasının nedenleri, teknolojinin ilerlemesi, bilimsel araştırmaların artması, yeni ürünlerin piyasaya daha çabuk çıkması, ürün ve hizmetlerin tüketicilerin talepleri yönünde ve ekonomik yöntemlerle pazara dağıtılması ve rekabetin ileri derecede artmış olmasıdır (Avcı, 2005a:7).

#### **3.2.1.2.2. Kalite**

Kalite anlayışı tüketicilerin karakteristikleri, sosyal konumu ve ekonomik durumuna bağlı olarak değişebilen, farklı gereksinim ve beklentiler doğrultusunda



biçimlenebilen öznel bir kavramdır (Tütüncü, 2009:63). Gereksinimler, beklentiler, sosyal ve ekonomik çevre, kültürel ve dini yapı, gelenekler, ekonomik düzey, teknoloji, iklim, coğrafya, eğitim, genel toplumsal yargılar, kalitenin müşteri tarafından algılanmasını doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Günümüzde toplam kalite olayı, işletmelerin hedef ve strateji belirlemelerinden organizasyon yapısı belirlemeye, çalışanların davranışlarını belirlemekten iş yapma usullerini belirlemeye kadar geniş bir alanda etkili olan bir felsefeye dönüşmüştür (Koçel, 2003:381). Bu anlatılanların yanı sıra kalite, müşteri sadakati ve karlılık arasında doğrusal bir ilişki olması, kalite boyutunun önemini arttırmaktadır. İşletmelerin müşteri sadakati yoluyla maliyetlerini azaltarak müşterilerine daha yüksek kalitede ve daha düşük fiyatlarla ürün/hizmet sunabilmesi, işletmelerin fiyat bakımından aynı pazardaki rakip işletmelerle rekabet etmesinde önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bununla birlikte, bir işletmenin fiyat bakımından rekabete girebilmesi için en uygun ve güvenilir yolun maliyetlerini kontrol ederek işletmenin pazardaki etkinliğini artırması olduğunu vurgulamaktadırlar (Selvi ve Ercan, 2006:163). Otel işletmelerinde stratejik yönetim ve kurumsal girişimcilik yaklaşımı yönünden kalite tanımı, müşteri isteklerinin tatmini, operasyon performansının iyileştirilmesi ve maliyetlerin düşürülmesi amacı ile kullanılan stratejik bir araç olarak ifade edilebilir (Tütüncü, 2001:15; Hitt, Hoskisson ve Ireland,2007:123).

### **3.2.1.2.3. Çalışma Yaşam Kalitesi**

Örgütlerde çalışanların her davranışının arkasında bir istek, önünde ise amaç vardır. Amaçlara varmak için birey isteklerinin doyurulması gerekir. Birey kendi dünyasına uygun ve kendine özgü nitelikte çizdiği amaçlarına ulaştığı ölçüde mutludur. İşgören işletmeden birçok şeyler bekler: ekonomik beklentiler, güvenlik, eğitim olanakları, gibi. İşletme de işgörenden yaratıcılığını ve zeka gücünü ortaya koymasını ister. Bu iki istek grubu arasında en iyi dengeyi kurmak gerekir. Bu dengeyi sağlamanın en geçerli yolu işletmenin amaçlarını olduğu kadar işgören amaçlarını da yakından tanımaktır (Tütüncü, 2009:42; Küçükusta, 2007:97). İşletmelerde çalışma yaşam kalitesini ölçmek için bazı kriterlerin kullanıldığı görülür. Bunlar içinde, işgören devir hızı, iş tatmini, işe devamsızlıklar ve işgören

motivasyonu gibi göstergelerin tamamı veya bazıları ön plana çıkmakla birlikte, işgören devir hızı gibi turizm işletmelerinde yüksek olan bazı oranların sonuçlarının tek başına kullanılmasının yanıltıcı olabileceğini de belirtmek gerekir.

#### **3.2.1.2.4. Verimlilik**

Verimlilik, geçmişten günümüze önemini hiç yitirmeyen önemli bir performans göstergesi olarak ön planda yer almaktadır. Verimlilik, günümüzde işletmeler için ekonomik sorunları çözümlenmeye yarayacak anahtar kavramlardan biridir. Bu bağlamda, verimliliğin kalkınmanın, kalkınmış ülke ya da toplum olmanın en temel ölçütlerinden birisi olduğu savunulabilir. Ulusal ekonomiler açısından oldukça önemli olan verimlilik işletmeler açısından da mikro ölçekte oldukça önemlidir. Verimliliği elde edilen sonuçların, bu sonuçları ve yararları elde etmek için katlanılan çabalara, yapılan fedakarlıklara, harcamalara oranı olarak tanımlanabileceği gibi, kısaca çıktıların girdilere oranı şeklinde tanımlanabilir ve bu tanım aşağıda belirtilen şekilde formüle edilebilir (Akdemir, 2009:129):

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

Verimlilik formülünün işletmecilik bakımından anlam şu şekilde ifade edilebilir; çıktılar ya bir dönem içerisinde elde edilen üretim miktarını veyahut da bir dönem içerisinde elde edilen üretim miktarının parasal tutarını gösterirken; girdiler ise anılan üretimin elde edilmesi için kullanılan girdilerin fiziksel miktarını ya da parasal tutarını ifade etmektedir.

Verimlilik genel olarak çıktıların girdilere oranlanması sonucu ortaya çıkan oran olarak tanımlanmaktadır. Bunun dışında, işletmelerin kullandığı her bir üretim aracı veya üretim girdisi için verimlilik hesabı yapmaları mümkündür. Bu çerçevede, literatürde ve uygulamamada, verimliliğin kapsadığı alana göre, kısmi faktör verimliliği ve toplam faktör verimliliği gibi isimler kullanılmaktadır.

Verimliliğin toplum ve işletme açısından sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Oral, 2005:58):

- İşletmede yeni yatırımlar yapılması sağlanarak istihdam olanağı yaratır.
- Maliyetlerde düşüşün sağlanması sonucunda daha ucuz ve bol mal ya da hizmet tüketiciye sunulur.
- Sağlıklı ve istikrarlı bir ekonomik büyüme sağlanarak ülkenin hızla kalkınması sağlanır.
- Daha yüksek refah seviyesine ulaşılır.
- Toplumun her bireyini yakından ilgilendirir ve etkiler.

### **3.2.1.2.5. Sosyal Sorumluluk ve Kabul**

Sosyal sorumluluk kavramı, dış çevreye yönelik olup işletmenin kararlarında diğer kişi, grup örgüt ve tüm toplumun göz önünde bulundurulması ile ilgilidir. Bu açıdan sosyal sorumluluk; işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, paydaşlarının beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesi, insanları mutlu ve memnun etmesi ile ilgilidir (Eren, 2005:48).

İşletmenin sosyal sorumluluk kapsamındaki yükümlülüklerini yerine getirmesi, örgüt çevresi tarafından kabul edilmesine yardımcı olacaktır. İşletmenin diğer sorumluluklarını yerine getirmesi; toplumun ahlak kurallarına ve geleneklerine uyması, sosyo-kültürel çevresi için yardım ve destek sağlaması, bu çevre içinde meşruiyetini artıracak ve sosyal kabulünü sağlayacaktır. Toplum tarafından kabul edilme ve sosyal meşruiyet, örgütlerin süreklilik amaçları yönünden hayati önem taşır.

Bu açıdan işletmenin kendi amaçlarına yönelik ekonomik faaliyetleri ile sosyal sorumluluk birbirinden ayrı olarak düşünülmemelidir. Her iki alandaki görev ve sorumluluklar birlikte düzenlenmeli ve karşılıklı etkileşimleri daima göz önüne alınmalıdır. İşletmeler ekonomik amaçlarını gerçekleştirirken, bir taraftan topluma zarar verecek veya olumsuz etki yapacak faaliyetlerini ortadan kaldırarak sosyal

dengeyi korumalı, diğerk taraftan toplumun refah ve sağlığına hizmet eden faaliyetleri bularak sosyal faydayı artırmalıdır (Dinçer, 2007:186).

Sosyal sorumlulukların işletme stratejisine ve politikasına etkileri aşağıda belirtildiği şekilde açıklanabilir (Eren, 2000:108):

- İşletme stratejisini, organizasyon yapısını ve personel politikasını toplumun değişen ihtiyacı ve beklentilerine uygun olarak değiştirmek.
- Ulusal çıkarlar göz önünde bulundurarak işletmenin strateji, plan ve faaliyetlerinde gerekli düzenlemeleri yapmak ve bu konudaki kontrolleri sürekli kılmak.
- Çevresel çatışmalara ve toplumsal anlaşmazlıklara neden olacak çıkar ve faaliyetlerden vazgeçmek veya bunlardan belirli ölçülerde taviz vermek. Bu amaçla, strateji, politika ve planlarda değişiklikler yapmak.
- Stratejinin uygulanmasına yardımcı olan politika ve faaliyetlerin sonucu olarak ileride ortaya çıkması olası bulunan anlaşmazlık hallerinde karşılıklı görüşme ve yüzleştirme faaliyetlerine katılmaya hazır olmak, faaliyetlerde, politikalarda ve stratejilerde gerekli değişimleri yapmaya istekli olmak.
- Bir bütün olarak toplumun, devletin yakın çevre unsurlarının ve personelin geniş çıkar ve istekleri hissedarların amaç, çıkarlarını dengeleyerek işletmenin ekonomik amaçlarını yumuşatmak, değiştirmek ve bunlara sosyal nitelikli amaçlar katmak.

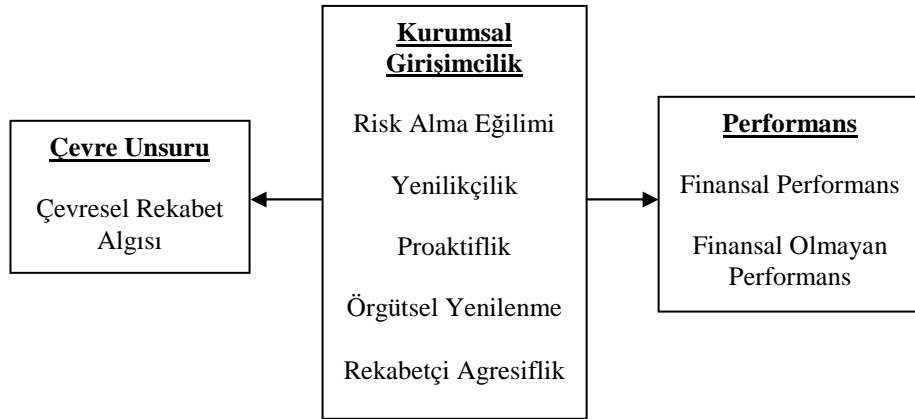
## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİ VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİNE YÖNELİK UYGULAMA

#### 4.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, kurumsal girişimciliğin işletme performansı üzerindeki etkisi olup olmadığını araştırmak ve ortaya çıkarmaktır. Kurumsal girişimciliğin işletme performansı üzerindeki etkisini incelerken işletmelerin finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri esas alınarak araştırılması amaçlanmıştır.

#### Şekil 11: Araştırmanın İlişki Çerçevesi



Literatürde, kurumsal girişimcilik ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışma yer almaktadır. Hem bu çalışmaların çoğunluğu ABD ve gelişmiş batılı ülkelerde yapılmış ve bu çalışmalarda, kurumsal girişimcilik ile işletme performansı arasında önemli kabul edilebilecek düzeyde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak, konuya ilişkin çalışmaların geneli değerlendirildiğinde, kurumsal girişimciliğin başarılı örgütlerin ortaya çıkmasında önemli bir faktör olduğu; büyüme ve kârlılığın kurumsal girişimciliğin önemli sonuçları olduğu söylenebilir (Alpkan vd., 2005; Danışman ve Erkocaoğlan, 2007; Avcı ve Asunakutlu, 2008).

Geleneksel olarak, işletmelerin kurumsal girişimcilik eğilimi sergilemesinde ve işletme stratejilerini belirlerken yönlerini çizmelerinde etkili olan temel unsur çevrede meydana gelen değişimlerdir. Çevre, işletmelerin faaliyetleri ve performansları ile rekabet güçleri üzerinde etkili olan unsurların tamamını ifade etmektedir. İşletme çevresinde meydana gelen değişimin hızı veya işletme yönetiminin bu değişimi algılama düzeyi arttıkça, işletmelerin kurumsal girişimcilik eğilimleri çevresel değişime bir tepki olarak artmaktadır.

#### **4.2. Araştırmanın Sorusu ve Hipotezleri**

Kurumsal girişimcilik eğiliminin, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde işletme performansını etkileyip etkilemediğinin araştırılması.

Bu temel araştırma sorusu çerçevesinde, kurumsal girişimcilik boyutları ve işletme performansına ilişkin araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- H<sub>1a</sub>: Yenilikçilik eğilimi, finansal performans üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir.
- H<sub>1b</sub>: Yenilikçilik eğilimi, finansal olmayan performans üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir.
- H<sub>2a</sub>: Proaktiflik eğilimi, finansal performans üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir.
- H<sub>2b</sub>: Proaktiflik eğilimi, finansal olmayan performans üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir.
- H<sub>3a</sub>: Örgütsel yenilenme eğilimi, finansal performans üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir.
- H<sub>3b</sub>: Örgütsel yenilenme eğilimi, finansal olmayan performans üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir.
- H<sub>4a</sub>: Risk alma eğilimi, finansal performans üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir.

H<sub>4b</sub>: Risk alma eğilimi, finansal olmayan performans üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir.

H<sub>5a</sub>: Rekabetçi agresiflik eğilimi, finansal performans üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir.

H<sub>5b</sub>: Rekabetçi agresiflik eğilimi, finansal olmayan performans üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir.

### **4.3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma yöntemi olarak survey (alan araştırması) yöntemi uygulanmış olup bu çerçevede Türkiye genelinde dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde bir çalışma yapılması amaçlanmıştır. Araştırmada anket uygulama yöntemi kullanılmış olup, araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan anket formu altı kısımdan oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde, kurumsal girişimciliği ölçmeye yönelik 21 ifade; anket formunun ikinci kısımda, çevrenin rekabetçi yapısına ilişkin algıyı belirleme yönelik 3 ifade yer almaktadır. Anket formunun üçüncü bölümünde ise, finansal ve finansal olmayan performans ölçümüne yönelik 10 ifade bulunmaktadır. Anket formunun dördüncü bölümünde örneklemin özelliklerini belirlemeye yönelik kapalı uçlu 9 ifade yer almaktadır. Anket formunun ilk üç bölümünde yer alan ifadelerin derecelendirilmesinde 7'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte, 1-kesinlikle katılıyorum, 2-katılıyorum, 3-kısmen katılıyorum, 4-ne katılıyorum ne katılmıyorum, 5-kısmen katılmıyorum, 6-katılmıyorum, 7-kesinlikle katılmıyorum değerlendirilmelerine karşılık gelmektedir. Anket formunun beşinci kısmında ise, işletmelerin gerçek finansal istatistiklerini elde etmeye yönelik açık uçlu 5 soru yer almaktadır. Anket formunun son kısmında ise, işletme yöneticilerinin görüşlerini almaya ve nitel değerlendirme yapmaya yönelik iki soru yer almaktadır.

### **4.4. Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama**

Çalışmanın örneklemini Türkiye'de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırma için gerekli veriler, Turizm Bakanlığı'nın 2009 yılı "*Turizm Belgeli Konaklama Tesisleri ve Yatak Sayıları*" istatistiklerinde yer

alan işletmelerden toplanmıştır. Bakanlığın 2009 yılı istatistiklerine göre, Türkiye’de 505 adet dört yıldızlı ve 308 adet beş yıldızlı otel işletmesi yer almaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2009). Araştırmada, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin seçilme nedeni, bu işletmelerin yönetim kadrosunun daha profesyonel olması, dış pazarlarla bağlantılı çalışmalarının bir sonucu olarak çevredeki değişimleri daha ciddi takip ettikleri düşüncesi ve rekabet nedeniyle girişimcilik faaliyetlerine daha yatkın olmaları gereğidir. Ayrıca, bu işletmelerin profesyonel yönetim kadrosunun, anket formunda yer alan ifadeleri daha rahat algılayabilecekleri düşüncesi ve kurumsal girişimcilik konusuna yatkın olabilecekleri düşüncesi de bu grup işletmelerden veri toplanmasının tercih edilmesinde etkili olmuştur.

Araştırma verileri, işletmelerin üst kademe yöneticilerinden ve an az üç yıldır faaliyet gösteren işletmelerden toplanmıştır. Verilerin üst kademe yöneticilerden toplanma nedeni, literatürde kurumsal girişimciliğin genel olarak örgütsel düzeyde yürütülen yenilik ve girişimcilik faaliyetlerini kapsadığı düşüncesidir (Zahra ve Garvis, 2000: 477). Verilerin bu yaş grubu üzerindeki işletmelerden toplanma nedeni ise, Fiş ve Çetindamar’ın (2007:125) vurguladığı gibi, bu yaş grubu üzerindeki işletmelerin, hayatta kalmak amacıyla yaşayabilecekleri olası karmaşıklıklardan uzak olduğu ve bu nedenle yaptıkları faaliyetlerin kurumsal girişimcilik teması altında incelenebileceği gerçeğidir. Bu durum, Fiş ve Wasti (2009:139) tarafından da vurgulanmaktadır.

Araştırma verileri, anket ve yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılarak 1 Şubat 2010 ile 1 Kasım 2010 tarihleri arasında araştırmacının kendisi tarafından yüz yüze görüşerek, e-posta yollanarak ve posta ile gönderilerek toplanmıştır. Bu çerçevede, toplam 400 anket formu dağıtılmıştır. Dağıtılan anket formlarının 160 tanesi araştırmacının kendisi tarafından toplanmıştır. E-posta ile toplanan anket sayısı 25; posta ile geri dönen anket sayısı ise 41 olmak üzere toplam 226 anket formu geri dönmüştür. Geri dönüş oranı %60’tır. Geri dönen anket formlarının Türkiye’deki toplam işletmelere oranı %28’dir. Geri dönen anket formlarının 10 tanesi eksik ve/veya hatalı doldurulduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Geri kalan 216 anket formu araştırmanın veritabanını oluşturmaktadır.



#### 4.5. Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve Ölçekler

Genel anlamda stratejik yönetim literatürü incelenince kurumsal girişimciliği ölçmek amacıyla farklı ölçekler geliştirildiği ve kullanıldığı görülmektedir. Khandwalla tarafından 1977 yılında oluşturulan “Girişimcilik Yönelme Ölçeği” (Entrepreneurial Orientation Scale); Covin ve Slevin (1989) tarafından geliştirilen “Girişimcilik Oryantasyonu Ölçeği” ve Zahra (1991) tarafından geliştirilen Kurumsal Girişimcilik Ölçeği (Corporate Entrepreneurship Scale) bunlar arasında en sık kullanılanlar (Fiş ve Çetindamar, 2007:124) olarak ön plana çıkmaktadır. Bu ölçeklerin kullanıldığı çalışmalara bakınca, ölçeklerin tamamının daha sonra çok defa geliştirildiği dikkati çekmektedir.

Kurumsal girişimcilik ve işletme performansı ilişkisini esas alan bu tez çalışmasında literatürde yer alan ve yukarıda adı geçen ölçekler ile literatürdeki çalışmalardan yararlanılarak (bu çalışmalar için bkz. Covin ve Slevin, 1989; Covin ve Slevin 1991; Fiş ve Çetindamar, 2007; Guth ve Ginsberg, 1990; Lumpkin ve Dess, 1996; Zahra, 1991) ve Lumpkin ve Dess’in (1996) beş boyutlu çalışmasına sadık kalınarak bir ölçek oluşturulmuştur. Bu çalışmada oluşturulan ölçek *risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme ve rekabetçi agresiflik* olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Çalışmada, risk alma boyutu dört ifadeyle, yenilikçilik boyutu beş ifadeyle, proaktiflik boyutu dört ifadeyle, örgütsel yenilenme boyutu dört ifadeyle ve rekabetçi agresiflik boyutu dört ifadeyle ölçülmüştür.

Araştırmada, işletmelerin performansları ise, finansal ve finansal olmayan performans boyutları olmak üzere iki kategoride ölçülmüştür. İşletme performansının hem finansal hem de finansal olmayan performansı kapsar şekilde ölçülmesinin nedeni, Laitinen (2002) ve Kaptan ve Norton (1996) gibi araştırmacıların işletme performanslarının sadece finansal göstergelerle ölçülmesinin yeterli olmayacağı; finansal olmayan performansın finansal performansın oluşumuna destek sağlayacağı düşüncesidir. Finansal performansı ölçmek için beş ifade kullanılmıştır. Bunlar; işletmenin “*doluluk oranı, satışları, pazar payı, kârı ve maliyetine*” ilişkin ifadelerdir. Finansal olmayan performans da beş ifade kullanılarak ölçülmüştür.

Bunlar; “müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, işgücü memnuniyeti, işgören devir hızı ve kurumsal imaja” ilişkin ifadelerdir. Finansal ve finansal olmayan performansa ilişkin ifadeler, Laitinen (2002), Harris ve Mongiello (2001) ile Phillips (1999)’dan yararlanılarak oluşturulmuştur.

Çalışmada, finansal performansa ilişkin daha kesin değerlendirmeler yapabilmek amacıyla işletmelerin bazı finansal tablo değerlerini de elde etmek amaçlanmıştır. Bu amaçla, her işletmeye anket formu ile birlikte Ek.1’de yer alan form gönderilmiştir. Bu formda, işletmelerin gerçek doluluk oranı, oda geceleme ve kişi sayısı, ortalama kişi başı satış fiyatı, ortalama kişi başı müşteri maliyeti gibi konularda işletme istatistikleri yer almaktadır.

#### **4.6. Anket Formu**

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan anket formu altı kısımdan oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde, kurumsal girişimciliği ölçmeye yönelik 21 ifade; anket formunun ikinci kısımda, çevrenin rekabetçi yapısına ilişkin algıyı belirleme yönelik 3 ifade yer almaktadır. Anket formunun üçüncü bölümünde ise, finansal ve finansal olmayan performans ölçümüne yönelik 10 ifade bulunmaktadır. Anket formunun dördüncü bölümünde örneklemin özelliklerini belirlemeye yönelik kapalı uçlu 9 ifade yer almaktadır. Anket formunun ilk üç bölümünde yer alan ifadelerin derecelendirilmesinde 7’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte, 1-kesinlikle katılıyorum, 2-katılıyorum, 3-kısmen katılıyorum, 4-ne katılıyorum ne katılmıyorum, 5-kısmen katılmıyorum, 6-katılmıyorum, 7-kesinlikle katılmıyorum değerlendirmelerine karşılık gelmektedir. Anket formunun beşinci kısmında ise, işletmelerin gerçek finansal istatistiklerini elde etmeye yönelik açık uçlu 5 soru yer almaktadır. Anket formunun son kısmında ise, işletme yöneticilerinin görüşlerini almaya ve nitel değerlendirme yapmaya yönelik iki soru yer almaktadır.

#### **4.7. Ön Uygulama**

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ön güvenilirliğini ve ifadelerin anlaşılabilirliğini belirleyebilmek amacıyla ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama

aşamasında veriler 1 Ocak 2010 tarihi ile 1 Mart 2010 tarihleri arasında toplanmıştır. Ön uygulama aşamasında toplam 32 anket formu elde edilmiştir. Ön uygulamadan sonra anket formunda üç değişiklik yapılmıştır. İlk olarak, anket formuna yeni bir bölüm ilave edilmiş ve işletmelerin gerçek finansal rakamlarını temin etmeye yönelik sorular eklenmiştir. İkinci aşamada, işletme yöneticilerinin görüşlerini alabilmek ve nitel bir veri setine sahip olabilmek için kurumsal girişimcilik ile bağlantılı iki adet açık uçlu soru ilave edilmiştir. Üçüncü olarak, anket formunda yer alan bazı ifadeleri daha anlaşılır kılabilmek amacıyla örnek açıklamalar eklenmiştir.

#### **4.8. Araştırmanın Kısıtları**

Bu araştırmaya yönelik bazı kısıtlardan söz etmek mümkündür. Araştırmada verileri elde etmek için standart bir anket formu kullanılmıştır. Araştırmanın uygulama bölümüne yönelik planlı ön hazırlık ve veri toplamaya yönelik ön uygulamalar yapılsa da anket çalışmasında; anketin tasarımı, değişkenlerin belirlenmesi ve ifade edilmesi gibi hatalarla karşılaşmak olasıdır.

Çalışmanın bağımsız değişkenleri; kurumsal girişimcilik boyutlarını oluşturan; risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme ve rekabetçi agresiflik olarak belirlenmiştir. Çalışmanın bağımlı değişkenleri finansal ve finansal olmayan performans olarak belirlenmiştir. Bu aşamada; finansal performans kriterleri doluluk oranı, satışlar, pazar payı, maliyetler ve işletme karı olarak belirlenmiş ve otel yöneticilerinden bu göstergelerde meydana gelen artışa veya azalışa yönelik görüş bildirmeleri istenmiştir. Bu şekilde bir uygulamaya gidilmesinin nedeni, otel yöneticilerinin işletmeleri hakkında spesifik finansal göstergeleri açıklamak istememeleri ve araştırmanın ana kitlesi içinde yer alan otel işletmelerinin finansal verilerini içeren herhangi bir yayının bulunmamasıdır. Kılınc'ın (2003) ve Avcı, Madanoğlu ve Okumuş'un (2011) çalışmaları da bu görüşü desteklemektedir.

İşletme performansına yönelik otel yöneticilerinin görüşlerinden kaynaklanabilecek hataları azaltmak amacıyla bazı otellerin gerçek finansal değerlerini de elde etmek de amaçlanmıştır. Ankette yer alan finansal verilere sadece bilimsel amaçla kullanılacak olmasına rağmen beklenen sayıda yanıt alınamamıştır.

Kuşluvan ve Eren'in (2008) çalışması da bu yöndeki görüşe destek vermektedir. Otel yöneticileri ile ikili ilişkiler ve yüz yüze görüşmeler sonucu, konaklama tesisi ismi vermemek koşuluyla sadece 33 konaklama işletmesinden gerçek finansal değerlere yönelik bilgi elde edilmiş olup bu bilgiler Ek.3'te yer alan tabloda sunulmuştur. Ek.4'te araştırmaya katılan 33 otelin finansal verilerini kapsayan anketlere ilişkin kurumsal girişimcilik boyutlarının aritmetik ortalamaları alınmış olup elde edilen veriler araştırmaya ilişkin örneklemin tamamını kapsamadığı için, gerçek finansal verilere yönelik kapsamlı bir analiz yapılamamıştır.

Araştırmanın bir diğer kısıtı da, otel yöneticilerinin anket formlarını doldurmak için harcadıkları zamanı iş kaybı olarak değerlendirmesi, araştırmaya katılma konusunda soğuk ve isteksiz davranmaları ve bu nedenle istenen düzeyde somut finansal verinin elde edilememesidir.

Çalışmanın bir diğer kısıtı, literatür taraması aşamasında otel işletmelerine yönelik kurumsal girişimcilikle ilgili yeteri sayıda akademik çalışmanın olmamasının yarattığı sorunlardır. Bu çerçevede, araştırmanın teorik çerçevesine ilişkin kurumsal girişimciliğe yönelik bilgilerin derlenmesinde daha çok konuya ilişkin diğer sektörlerde yapılmış akademik çalışmalara başvurulmuş ve bu çalışmalar otel işletmelerinin yapısal özellikleri de göz önüne alınarak sektöre adapte edilmeye çalışılmıştır. Kurumsal girişimcilikle ilgili ulusal ve uluslararası akademik yazında yer alan kaynakların orijinal metinlerine ulaşılmaya çalışılmış ve kurumsal girişimcilikle ilgili modellere ilişkin kaynaklarının değerlendirilmesinde elde edilen kaynaklar bütün olarak değerlendirilerek, otel işletmelerinde kurumsal girişimcilik uygulamaları yönünde açıklanmaya çalışılmıştır.

#### **4.9. Araştırmanın Bulguları**

Araştırmadan elde edilen bulgular, beş başlık altında sunulmuş ve araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. İlk aşamada, örnekleme ilişkin bilgilere; ikinci aşamada, kurumsal girişimciliğe ilişkin ifadelerin faktör analizi sonuçlarına; üçüncü aşamada performansa ilişkin ifadelerin analizine; dördüncü aşamada çevresel

değişkenlere ilişkin ifadelerin analizine, beşinci aşamada kurumsal girişimcilik ve performans arasındaki ilişkinin analizine yer verilmiştir.

#### 4.9.1. Örneklemeye İlişkin Bulgular

Örneklemeye ilişkin bulgular, araştırmaya katılan otel işletmeleri'nin özellikleri ile anket formunu dolduran katılımcıların özellikleri olmak üzere iki ayrı başlık halinde sunulmaktadır.

**Tablo 6: Anketi Yanıtlayanın Özelliklerine İlişkin Bulgular**

<b>Cinsiyetiniz</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Erkek	162	75
Kadın	54	25
Toplam	216	100
<b>Yaşınız</b>		
30 yaş ve altı	48	22,2
31-40 yaş arası	106	49,1
41-50 yaş arası	52	24,1
51 yaş ve üzeri	10	4,6
Toplam	216	100
<b>Eğitim Durumu</b>		
İlköğretim	1	0,5
Lise	31	14,1
Üniversite (2 Yıllık)	41	19
Üniversite (4 Yıllık)	126	58,3
Üniversite (Yüksek Lisans)	15	6,8
Üniversite (Doktora)	2	1
Toplam	216	100
<b>İşletmedeki Pozisyon</b>		
Genel Koordinatör	9	4,2
Genel Müdür	63	29,2
Genel Müdür Yardımcısı	54	25,5
Önbüro Müdürü	77	35,6
Satış ve Pazarlama Müdürü	10	4,6
Muhasebe Müdürü	3	1,4
Toplam	216	100

Tanımlayıcı istatistik bazında katılımcıların demografik dağılımları ve profilleri Tablo 6'daki gibidir. Katılımcıların %75'ini temsil eden 162 kişi erkek, %25'ini temsil eden 54 kişi de kadın katılımcılardan oluşmaktadır. Konaklama işletmelerinde “Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı”na ilişkin araştırmaya katılan katılımcıların yaş grupları incelendiğinde; %22,5' ini temsil eden 48 kişinin 30 yaş ve altında, %49,1'ini temsil eden 106 kişinin 31-40 yaş arasında, %24,1'i temsil eden 52 kişinin 41-50 yaş arası ve %4,6 kişiyi temsil eden 10 kişinin 51 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin eğitim durumları incelendiğinde; %0,5'i temsil eden bir kişinin ilköğretim, %14,1'i temsil eden 31 kişinin lise, %19'u temsil eden 41 kişinin üniversite (iki yıllık), %58,3'ü temsil eden 126 kişinin üniversite (4 yıllık), %6,8'i temsil eden 15 kişinin yüksek lisans ve %1'i temsil eden 2 kişinin de doktora düzeyinde eğitime sahip oldukları görülmüştür.

Araştırmaya katılan kişilerin çalıştıkları işletmelerdeki pozisyonları incelendiğinde; %4,2 oranına karşılık gelen 9 kişinin Genel Koordinatör, %29,2 oranına karşılık gelen 63 kişinin Genel Müdür, %25,5 oranına karşılık gelen 54 kişinin Genel Müdür Yardımcısı, %35,6 oranına karşılık gelen 77 kişinin Önbüro Müdürü, % 4,6 oranına karşılık gelen 10 kişinin Satış ve Pazarlama Müdürü ve %1,4 oranına karşılık gelen 3 kişinin de Muhasebe Müdürü olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 7: Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri'nin Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Otelin yaşı	N	%
3-10 yaş arası	82	38
11-15 yaş arası	72	33,3
16-20 yaş arası	38	17,6
21 yaş ve üzeri	24	11,1
Toplam	216	100
Otelin Sınıfı		
4 yıldızlı	88	40,7
5 yıldızlı	128	59,3
Toplam	216	100

<b>Otelin İşletme Tarzı</b>		
Bağımsız yerli işletme	126	58,3
Bağımsız yabancı işletme	10	4,6
Yerli zincir işletme	53	24,5
Yabancı zincir işletme	16	7,4
Yönetim anlaşması olan işletme	6	2,8
Franchising anlaşmalı işletme	5	2,3
Toplam	216	100
<b>Otelin Oda Sayısı</b>		
100-150 arası	59	27,3
151-200 arası	30	13,9
201-250 arası	43	19,9
251 ve üzeri	84	38,9
Toplam	216	100
<b>Otelin Çalışan sayısı</b>		
80-100 arası	71	32,8
101-130 arası	33	15,3
131-180 arası	25	11,6
181-200 arası	22	10,2
201 ve üzeri	65	30,1
Toplam	216	100

Araştırmaya konu olan otellerin statüsüne ilişkin veriler ise şu şekildedir: %58,3 oranını temsil eden 126 adet otelin bağımsız yerli işletme, %4,6 oranını temsil eden 10 adet otelin bağımsız yabancı işletme, %24,5 oranını temsil eden 53 adet otelin yerli zincir işletme, %7,4 oranını temsil eden 16 adet otelin yabancı zincir işletme, %2,8 oranını temsil eden 6 adet otelin yönetim anlaşması olan işletme, %2,3 oranına karşılık gelen 5 adet otelin ise franchising anlaşması bulunan oteller olduğu tespit edilmiştir. Tablo 7’de yer alan otel statülerinden; yabancı zincir işletme, yönetim anlaşması olan işletme ve yabancı zincir işletme statüsünde olan otel işletmeleri araştırmanın analiz aşamasında ters kodlama işlemi ile bağımsız yabancı işletme kategorisi altında birleştirilmiş ve ilgili analizler bu sınıflama kapsamında yapılmıştır.

Araştırmaya konu olan otellerin oda sayıları incelendiğinde ise; %27,3 oranına karşılık gelen 59 otelin 100-150; %13,9 oranına karşılık gelen 30 otelin 151-

200; %19,9 oranına karşılık gelen 43 otelin 201-250; ve %38, 9 oranına karşılık gelen 84 adet otelin ise 251 ve üzerinde oda sayısına sahip olduğu görülmektedir.

Örnekleme oluşturan otellerin personel sayıları incelendiğinde ise; %32,8 oranına karşılık gelen 71 adet otel işletmesinde 80-100 arası çalışan; %15,3 oranına karşılık gelen 33 adet otel işletmesinde 101-130 arasında çalışan; %11,6 oranına karşılık gelen 25 otel işletmesinde 131-180 arasında çalışan; %10,2 oranına karşılık gelen 22 otel işletmesinde 181-200 arası çalışan ve %30,1 oranına karşılık gelen 65 adet otel işletmesinde 201 ve üzerinde çalışan bulunduğu tespit edilmiştir.

#### **4.9.2. Kurumsal Girişimciliğe İlişkin Bulgular**

Çalışmanın bu aşamasında kurumsal girişimciliği ölçmeye yönelik beş boyut altında yer alan 21 ifade faktör analizine tabi tutulmuş ve ifadelerin boyutlar itibarıyla nasıl dağılım gösterdiği belirlenmeye çalışılmıştır. Faktör analizinin ilk uygulaması aşamasında, risk alma boyutu içinde yer alan “işletme yönetimi olarak riskli proje ve girişimleri her zaman destekleriz” ifadesi açıklanamadığı için değerlendirilmeden çıkarılmıştır. Kalan 20 ifade ikinci kez faktör analizine tabi tutulmuştur. Analizin ikinci uygulaması sonucu Tablo 8’de yer alan sonuçlara ulaşılmıştır. Faktör analizi, farklı bir sektörde kullanılmış olan kurumsal girişimcilik ifadelerinin boyutlar itibarıyla nasıl bir dağılım gösterdiğini belirleyebilmek açısından faydalı olmuştur.

Araştırmada Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,84 olarak hesaplanmıştır. Bu oran, örneklemin bu tür bir analizi yapmak için yeterli olduğuna işaret etmektedir. Anlamlılık düzeyi  $p(\text{sig.})=0,000$  olduğundan Bartlett testinin sonucu anlamlıdır. Bu bağlamda, bu çalışmanın Bartlett testi sonucu (2242,89) değişkenler arasında yüksek korelasyonun mevcut olduğunu ve verilerin çoklu normal dağılımdan geldiğini göstermektedir. Kurumsal girişimciliği oluşturan ifadelerin genel güvenirlilik katsayısı, %85,2 olarak hesaplanmıştır.



**Tablo 8: Faktör Analizi Sonuçları**

Faktörler ve Değişkenler	Faktör Yüğü	Öz Değerler	Varyansın Açıklama Oranı	Cronbach's Alfa
<b>Faktör 1 – Yenilikçilik</b>		6,459	% 32,296	85,1
İşletmemiz çok sayıda yeni turistik ürün ve süreç geliştirmiştir.	,770			
İşletmemiz yeni ve farklı fikirleri hayata geçirmek amacıyla çaba harcamaktadır.	,754			
İşletmemiz işlerin yürütülmesinde sürekli yeni metot ve sistem arayışındadır.	,729			
İşletmemiz, yeni turistik ürün ve süreç geliştirmeye oldukça fazla destek sağlar	,723			
İşletmemiz yenilik yapmak için sektördeki diğer işletmelerden daha fazla finansal kaynak ayırmaktadır.	,626			
<b>Faktör 2 – Proaktiflik</b>		2,570	% 12,852	88,1
İşletmemiz rakiplerinin faaliyet ve uygulamalarını takip etmek yerine kendisi takip edilecek turistik ürünler ve hizmetler ortaya koymayı tercih eder.	,847			
İşletmemiz rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır.	,800			
İşletmemiz yeni turistik ürün ve fikirlerin piyasaya sunulması konusunda öncü şirket olma yolundadır.	,745			
İşletmemiz otelcilik sektörüne yeni uygulamaları getirme konusunda öncülük eden şirket konumundadır.	,730			
<b>Faktör 3 – Örgütsel Yenilenme</b>		2,188	% 10,939	84,2
İşletmemiz faaliyet gösterilen ve rekabet edilen iş kollarını zaman zaman yeniden tanımlamaktadır.	,842			
İşletmemiz yaratıcılık ve yenilikçilik çabalarını arttırmak için departmanlarının faaliyet ve işleyişini yeniden organize etmektedir.	,769			
İşletmemiz gerektiğinde faaliyet gösterdiği iş kollarına ilişkin rekabet stratejilerini değiştirmektedir.	,794			
İşletmemiz çevresel beklenti ve değişikliklere göre insan kaynakları politikalarını gözden geçirir ve yeni uygulamalara yol açar.	,680			
<b>Faktör 4 – Risk Alma Eğilimi</b>		1,405	% 7,026	86,7
İşletmemizde yeni bir iş yapmak amacıyla atılacak adımlar çok dikkatli şekilde incelendikten sonra hayata geçirilir.	,911			
<i>İşletme yönetimi olarak amaçlarımızı gerçekleştirebilmek için hızlı adımlarla ilerlemeyi tercih ederiz (*)</i>	,884			
İşletme yönetimi olarak daha düşük riskli ve işletmemizi finansal açıdan zora sokmayacak işleri tercih ederiz.	,839			
<b>Faktör 5 – Rekabetçi Agresiflik</b>		1,159	%5,795	74,5
İşletmemiz rakiplerimizin işlerini almak ve müşterilerini çekmek için özel çaba sarf eder.	,826			
İşletmemiz yasal düzenlemelerin elverdiği ölçüde rakiplerini yok etme üzerine bir strateji uygular.	,813			
İşletmemiz karlılıktan ziyade, pazar payını geliştirmek için çaba sarf eder.	,625			
İşletmemiz pazarda lider olabilmek için karlılıktan taviz verir.	,620			

(\*) Bu ifade ters kodlanmıştır

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri= 0,84 Toplam farkın (varyansın) açıklanma oranı=0,69 dır.  
P=0,000

Kullanılabilir 20 ifadenin faktör analizine tabi tutulması sonucu, bağımsız değişkenlerini oluşturan beş faktör doğrulanmıştır. Bağımsız değişkenleri oluşturan 5 faktörün toplam varyansı açıklama oranı %69'dur.

Bu faktörler içinde ilk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 32,2'dir ve beş değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; "İşletmemiz yeni ve farklı fikirleri hayata geçirmek amacıyla çaba harcamaktadır", "İşletmemiz çok sayıda yeni turistik ürün ve süreç geliştirmiştir", "İşletmemiz işlerin yürütülmesinde sürekli yeni metot ve sistem arayışındadır", "İşletmemiz, yeni turistik ürün ve süreç geliştirmeye oldukça fazla destek sağlar" ve "İşletmemiz yenilik yapmak için sektördeki diğer işletmelerden daha fazla finansal kaynak ayırmaktadır" değişkenleri ile ilgilidir. Değişkenler incelendiğinde faktörün "Yenilikçilik" ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 12,8'dir ve dört değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; "İşletmemiz rakiplerinin faaliyet ve uygulamalarını takip etmek yerine kendisi takip edilecek turistik ürünler ve hizmetler ortaya koymayı tercih eder", "İşletmemiz rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır", "İşletmemiz yeni turistik ürün ve fikirlerin piyasaya sunulması konusunda öncü şirket olma yolundadır" ve "İşletmemiz otelcilik sektörüne yeni uygulamaları getirme konusunda öncülük eden şirket konumundadır" değişkenleridir. Değişkenler incelendiğinde faktörün "Proaktiflik" ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

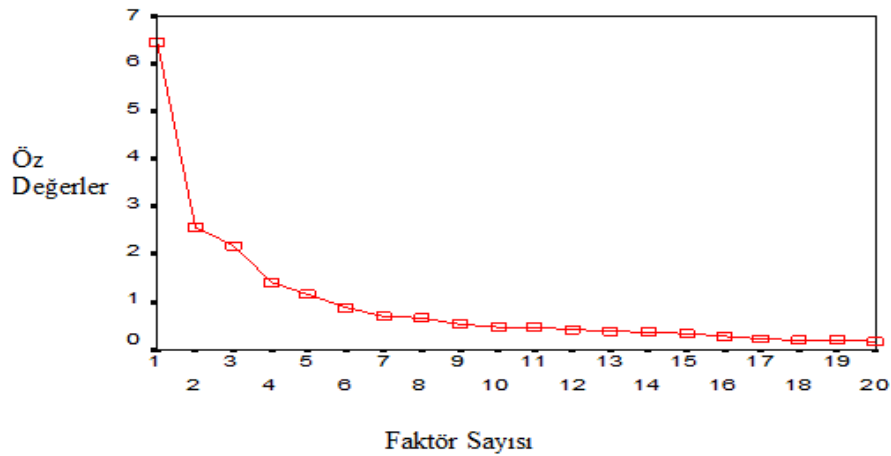
Üçüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 10,9'dur ve dört değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; "İşletmemiz faaliyet gösterilen ve rekabet edilen iş kollarını zaman zaman yeniden tanımlamaktadır", "İşletmemiz yaratıcılık ve yenilikçilik çabalarını arttırmak için departmanlarının faaliyet ve işleyişini yeniden organize etmektedir", İşletmemiz gerektiğinde faaliyet gösterdiği iş kollarına ilişkin rekabet stratejilerini değiştirmektedir" ve "İşletmemiz çevresel beklenti ve değişikliklere göre insan kaynakları politikalarını gözden geçirir

ve yeni uygulamalara yol açar” değişkenleridir. Değişkenler incelendiğinde faktörün “Örgütsel Yenilenme” ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Dördüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 7,02’dir ve üç değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; “İşletmemizde yeni bir iş yapmak amacıyla atılacak adımlar çok dikkatli şekilde incelendikten sonra hayata geçirilir”, “İşletme yönetimi olarak amaçlarımızı gerçekleştirebilmek için hızlı adımlarla ilerlemeyi tercih ederiz” ve “İşletme yönetimi olarak daha düşük riskli ve işletmemizi finansal açıdan zora sokmayacak işleri tercih ederiz” değişkenleridir. Değişkenler incelendiğinde faktörün “Risk Alma Eğilimi” ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Beşinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 5,7’dir ve dört değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; “İşletmemiz rakiplerimizin işlerini almak ve müşterilerini çekmek için özel çaba sarf eder”, “İşletmemiz yasal düzenlemelerin elverdiği ölçüde rakiplerini yok etme üzerine bir strateji uygular”, “İşletmemiz kârlılıktan ziyade, pazar payını geliştirmek için çaba sarf eder” ve “İşletmemiz pazarda lider olabilmek için kârlılıktan taviz verir” değişkenleridir. Değişkenler incelendiğinde faktörün “Rekabetçi Agresiflik” ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

**Şekil 12: Özdeğerlerin Dağılımı (Scree Plot -Çizgi Grafiği)**



Şekil 12’de de görüldüğü gibi özdeğerlerin dağılımını gösteren model (Scree Plot) teorik çerçevede sunulan beş bağımsız değişken yapısını grafiksel olarak da aynı şekilde desteklemektedir. Diğer bir deyişle, özdeğerlerin dağılım analizi, faktör analizinde beş değişkenin ele alınması doğruluğunu ortaya koymaktadır.

#### 4.9.3. İşletme Performansına İlişkin Bulgular

Çalışmada işletme performansı finansal performans ile finansal olmayan performans olmak üzere iki boyutta ölçülmüştür. Performans ölçümünde, performansın ölçümü göreceli olarak yapılmıştır. Performansın göreceli ölçümü, işletme yöneticileri veya yetkililerinin görüş ve beyanlarına göre performansın değerlendirilmesi esasına dayanmaktadır. Genellikle, işletmelerden gerçek finansal rakamları elde etmenin imkansız olduğu ve/veya işletmelerin borsa gibi kuruluşlara kayıtlı olmadığı durumlarda performans göreceli olarak ölçülmektedir. Aşağıda önce finansal performansa daha sonra ise finansal olmayan performansa ilişkin bilgiler verilmiştir.

Çalışmada işletmenin finansal performansını değerlendirmek amacıyla finansal performansın boyutlarına ilişkin sorular yöneltilmiştir. Finansal performansın boyutları; işletmenin doluluk oranı, satışları, pazar payı, maliyetler ve işletmenin kârına yönelik sorular ile göreceli olarak ölçülmeye çalışılmıştır.

**Tablo 9: Finansal Performansa İlişkin Verilerin Analizi**

Finansal Performansa İlişkin İfadeler	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
İşletmemizin doluluk oranı yüksektir.	216	1,84	1,07
İşletmemizin satışları yüksektir.	216	1,95	1,12
İşletmemizin pazar payı yüksektir.	216	2,02	1,11
İşletmemizin maliyetleri düşüktür.	216	3,76	1,96
İşletmemizin karı yüksektir.	216	2,71	1,58

(1- Kesinlikle Katılıyorum ..... 7- Kesinlikle Katılmıyorum)

Finansal performansa ilişkin verilerin yer aldığı yukarıdaki tablo (bkz.Tablo 9) incelendiğinde; araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin çoğunluğunun işletmelerinin satışlarının ve doluluk oranlarının yüksek olduğunu belirttiği fark edilmiştir. Fakat işletmelerin pazar payının orta düzeyde, maliyetlerin ise yüksek olduğu yapılan araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin açık uçlu soruya verdiği yanıtlar incelenince, *işletmelerin satışlarının ve doluluk oranlarının yüksek olmasına karşın maliyetlerinin yüksek olması ve sezon içerisindeki döviz kurundaki dalgalanmalar Türk Lirasını değerli kılarken işletmelerin maliyetlerinde artışlara neden olmuş bu durumda işletmenin kârının düşük düzeyde kalmasına neden olmuştur.*

Çalışmada işletmenin finansal olmayan performansını değerlendirmek amacıyla finansal olmayan performansın boyutlarına ilişkin sorular yöneltilmiştir. Finansal olmayan performansın boyutları; müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, işgören devir hızı ve işletmenin kurumsal imajını ölçmeye yönelik sorularla belirlenmiştir.

**Tablo 10: Finansal Olmayan Performansa İlişkin Verilerin Analizi**

	N	Artemetik Ortalama	Standart Sapma
İşletmemizde müşteri memnuniyeti yüksektir.	216	1,74	1,00
İşletmemizde müşteri sadakati yüksektir.	216	1,91	1,16
İşletmemizde işgücü memnuniyeti yüksektir.	216	2,20	1,36
İşletmemizde işgören devir hızı düşüktür.	216	2,80	1,69
İşletmemizin kurumsal imajı güçlenmiştir.	216	1,86	1,15

(1- Kesinlikle Katılıyorum 7- Kesinlikle Katılmıyorum)

Çalışmada, finansal olmayan performansa ilişkin boyutlara yönelik sonuçlar analiz edildiğinde; işletmelerin müşteri memnuniyeti yönünden olumlu sonuçlar elde ettiklerini, müşteri memnuniyetinin beraberinde müşteri sadakatinin yüksek olmasına olanak sağladığı ve bu sonucun da işletmenin imajını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan işletme yöneticileri *işgören memnuniyetinin istenen düzeyde olmadığını ve bu durumun da işgören devir hızının yüksek olduğunu*

belirtmişlerdir. Bu durum, araştırmaya katılan turizm işletmelerinin çoğunun sezonluk çalışıyor olması nedeniyle işgören devir hızının yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

#### 4.9.4. Çevresel Değişkenlere İlişkin Bulgular

İşletmelerin performansları üzerinde, işletmenin yakın ve uzak çevresinde meydana gelen değişiklikler ile ekonomik, sosyal, siyasal gelişmeler performansı etkileyebilmektedir. Çevre, örgütün faaliyetleri üzerinde etkili olan ve örgütün dışında kalan unsurların bütünü olarak tanımlanmaktadır (İçöz, 2001:57; Eren, 2000:131). Yönetim kuramları açısından çevre unsuruna göz atınca, çevrenin sistem yaklaşımı ile birlikte işletmelerin faaliyetleri, işletmelerin performansları ve hatta devamlılığı üzerinde etkisi olduğu ortaya konulmuş (Ülgen ve Mirze, 2010:80); özellikle birçok stratejik yönetim araştırmacısına göre, örgütlerin devamlılıklarının büyük oranda çevrelerine gösterdikleri uyum yetenekleri bağlantılı algılandığı görülmektedir. Dinçer'e (2007) göre, çevrede meydana gelen değişimlerinin işletme yönetimi tarafından algılanamaması işletme açısından "stratejik açıklık" olarak ifade edilen boşluğun ortaya çıkmasına neden olur. Bu açıklık, işletmelerin hareket yeteneğini kısıtlayan ve izledikleri yolun çevresel beklentilerden uzaklaşmasına neden olan olumsuz bir durumu ifade etmektedir.

**Tablo 11: Çevresel Değişkenlere İlişkin Verilerin Analizi**

	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
İşletmemiz rekabetin şiddetli olduğu bir çevrede faaliyet göstermektedir	216	2,38	1,68
İşletmemiz kontrol gücünün hiç olmadığı ve yönlendiremediği bir çevrede faaliyet göstermektedir	216	4,23	1,96
İşletmemiz hatalı bir stratejinin, işletmeyi yok edebileceği riskli bir çevrede faaliyet göstermektedir	216	3,75	1,94

(1- Kesinlikle Katılıyorum 7- Kesinlikle Katılmıyorum)

Çevresel değişkenlere ilişkin verilerin yer aldığı yukarıdaki tablo (bkz. Tablo 11) incelendiğinde; araştırmaya katılan işletme yöneticileri işletme faaliyetlerinin rekabetçi bir çevrede faaliyet gösterdiklerini ifade etmişlerdir. İşletme faaliyetlerinde

hatalı bir stratejinin işletme faaliyetlerin olumsuz etki edebileceği konusunda olumsuz sonuçlar olabileceğinin farkında olduklarını ve işletmenin dışındaki çevrede bulunan dış çevre faktörler genel olarak kontrol edilemeyen faktörler olduğu için bu faktörlerde olabilecek olumsuz değişimler ve belirsizliklerin işletme faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyeceği yönündeki görüşleri araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır.

Çevresel değişimin küreselleşme ile birlikte artan hızı, mal ve sermaye hareketlerinin sınırsız değişim imkânı çevre unsurunun örgüt açısından önemini arttırmıştır (Eren, 2000:131-132). Kurumsal girişimcilik eğilimi de çalışmanın önceki bölümlerinde belirtildiği gibi, işletmelerin çevre ile etkileşimlerinin ürünü olarak kabul edilebilecek bir süreci ifade eder. Bu sürecin işleminde ve işletmelerin kendilerini kurumsal girişimcilik eğilimine sahip yapıya dönüştürmelerinde çevredeki değişimlerin takip edilmesi ve doğru algılanması önem taşır. Eğer, çevresel değişimin hızı yüksek ve çevrede meydana gelebilecek değişimlere verilecek tepkinin hızlı olması gerekiyorsa hatta tepkisizlik işletmeyi yok edecek düzeyde ise, işletmelerin kurumsal girişimcilik eğilimlerinin daha yüksek düzeyde olması gerekmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada çevresel değişime ilişkin algılamaların kurumsal girişimcilik ile bağlantısı olacağı varsayılmıştır.

#### **4.9.5. Farklılık Analizi Sonuçları**

Çalışmanın bu aşamasında, otellerin niteliklerine ilişkin iki değişkenin kurumsal girişimcilik, çevre ve performans üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla T-testi ve Anova testi yapılmıştır. Bu bağlamda;

- İlk aşamada, kurumsal girişimcilik eğiliminin, çevrenin algılanma düzeyinin ve performansın otelin sınıfına (4 ve 5 yıldızlı) göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla T-testi yapılmıştır.
- İkinci aşamada, kurumsal girişimcilik eğiliminin, çevrenin algılanma düzeyinin ve performansın otelin statüsüne (bağımsız yerli işletme, bağımsız

yabancı işletme, yerli zincir işletme) göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla Anova testi yapılmıştır.

**Tablo 12: Otel Sınıfları ile Kurumsal Girişimcilik, Çevre ve Finansal Olmayan Değişkenlere İlişkin T-Testi Sonuçları**

		Varyansın Eşitliği için Levene'nin Testi		Ortalamaların Eşitliği için T-Testi		
		F	Sig	T	df	Sig. (2-uçlu)
Yenilikçilik	Eşit*			3,655	214	<b>,001</b>
	Eşit değil**	1,047	,307	3,571	171,328	<b>,001</b>
Proaktiflik	Eşit*	2,092	,150	3,253	214	<b>,001</b>
	Eşit değil**			3,160	167,582	<b>,002</b>
Örgütsel Yenilenme	Eşit*	0,108	,743	2,072	214	<b>,039</b>
	Eşit değil**			2,055	181,553	<b>,041</b>
Rekabetçi Agresiflik	Eşit*	1,530	,218	4,451	214	<b>,001</b>
	Eşit değil**			4,534	198,530	<b>,001</b>
Çevre	Eşit*	0,111	,739	4,281	214	<b>,001</b>
	Eşit değil**			4,271	185,562	<b>,001</b>
Finansal Olmayan Perf.	Eşit*	4,682	,032	2,777	214	<b>,006</b>
	Eşit değil**			2,622	148,313	<b>,010</b>

\* Varyansın eşit olduğu varsayıldığında,

\*\* Varyansın eşit olmadığı varsayıldığında.

Otelin yıldızına göre (4-5 yıldızlı) yenilikçiliğe (F=1,047, p<0,001); proaktifliğe (F=2,091, p<0,01); örgütsel yenilenmeye (F=0,108, p<0,039); rekabetçi agresifliğe yaklaşımda (F=1,530, p<0,001); çevreye (F=0,111, p<0,001); finansal olmayan performans (F=4,682, p<0,010) düzeyinde anlamlı farklılık vardır. Bunların ortalama dağılımları ise Tablo 12 ve Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 12'den anlaşılacağı üzere, (finansal olmayan performans dışındaki değişkenlerde anlamlılığın Sig. 0,05'ten büyük olması nedeniyle Sig.'in 2-uçlu ilk değerine bakıldığında bu değerlerin hepsinin 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir) araştırmaya katılan 4 ve 5 yıldızlı otellerde yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel



yenilenme, rekabetçi agresiflik, çevrenin algılanma düzeyi ve finansal olmayan performans farklılık göstermektedir.

**Tablo 13: Otel Sınıflarına İlişkin Analizlere Yönelik Grup İstatistikleri**

	Gruplar	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Yenilikçilik	4 Yıldızlı	88	14,727	5,883	,627
	5 Yıldızlı	128	11,953	5,187	,458
Proaktiflik	4 Yıldızlı	88	11,409	5,434	,579
	5 Yıldızlı	128	9,1641	4,651	,411
Örgütsel Yenilenme	4 Yıldızlı	88	10,4432	4,32	,461
	5 Yıldızlı	128	9,234	4,134	,365
Rekabetçi Agresiflik	4 Yıldızlı	88	19,306	5,259	,560
	5 Yıldızlı	128	15,859	5,811	,513
Çevre	4 Yıldızlı	88	11,761	4,002	,426
	5 Yıldızlı	128	9,406	3,951	,349
Finansal Olmayan Perf.	4 Yıldızlı	88	11,670	5,859	,624
	5 Yıldızlı	128	9,757	4,260	,376

Grup ortalamaları ifade sayısı toplam üzerinde hesaplandığı için grup istatistikleri yüksek çıkmıştır. Bu rakam aritmetik ortalamaların toplamına denk gelmektedir. T-testi sonucu ortaya çıkan farkın kaynağını belirleyebilmek için grup istatistiklerine bakıldığı zaman 4 yıldızlı otellerin 5 yıldızlı otellere göre daha yenilikçi, daha proaktif, örgütsel yenilenme düzeyi daha yüksek, daha rekabetçi agresif, çevreyi algılama düzeyinin daha yüksek ve finansal olmayan performanslarının daha iyi olduğu söylenebilir.

**Tablo 14: Otelin Statüsü ile Kurumsal Girişimcilik Değişkenlerine İlişkin Anova Testi Analizi Sonuçları**

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig
Örgütsel Yenilenme	Gruplar arasında	151,064	2	75,532	4,320	<b>0,014</b>
	Gruplar içinde	3723,820	213	17,483		
	Toplam	3874,884	215			
Rekabetçi Agresiflik	Gruplar arasında	484,968	2	242,484	7,561	<b>0,001</b>
	Gruplar içinde	6830,990	213	32,070		
	Toplam	7315,958	215			

Yukarıda T-testine tabi tutulan değişkenlerin otelin statüsüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Anova testi sonucu, örgütsel yenilenme (sig. 0,014) ve rekabetçi agresiflik (0,001) boyutlarında gruplar arası farklılıklar olduğu tespit edilmiş ve bu farkın kaynaklarını belirleyebilmek amacıyla post-hoc test yapılmıştır.

**Tablo 15: Post-Hoc Testi Sonuçları (LCD)**

	(I) Otelin Statüsü	(J) Otelin Statüsü	Ortalamaların Farkı (I-J)	Standar tHata	Sig.
Örgütsel Yenilenme	1 (n=126)	2,00	1,96118(*)	,78183	<b>,013</b>
		3,00	1,45837(*)	,68455	<b>,034</b>
	2 (n=37)	1,00	-1,96118(*)	,78183	<b>,013</b>
		3,00	-,50280	,89575	,575
	3 (n=53)	1,00	-1,45837(*)	,68455	<b>,034</b>
		2,00	,50280	,89575	,575
Rekabetçi Agresiflik	1 (n=126)	2,00	3,92621(*)	1,05891	<b>,000</b>
		3,00	1,94100(*)	,92716	<b>,037</b>
	2 (n=37)	1,00	-3,92621(*)	1,05891	<b>,000</b>
		3,00	-1,98521	1,21321	,103
	3 (n=53)	1,00	-1,94100(*)	,92716	<b>,037</b>
		2,00	1,98521	1,21321	,103

(\*) 0,05 anlamlılık düzeyinde

1- Bağımsız yerli işletme 2- Bağımsız yabancı işletme 3-Yerli zincir işletme

Post-hoc testi sonucu, örgütsel yenilenme boyutunda bağımsız yerli işletme ile bağımsız yabancı işletme arasında (sig. 0.013); bağımsız yerli işletme ile yerli zincir işletme arasında (sig. 0.034) anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın, bağımsız yabancı işletme ile yerli zincir işletmeler arasında (sig. 0,575) anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Rekabetçi agresiflik boyutunda da benzer sonuçlar sözkonusudur. Yani, bağımsız yerli işletme ile bağımsız yabancı işletme arasında (sig. 0,000); bağımsız yerli işletme ile yerli zincir işletme arasında (sig. 0.037) anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın, bağımsız yabancı işletme ile yerli zincir işletme arasında anlamlı düzeyde fark (sig. 0.103) bulunmamaktadır.

**Tablo 16: Otelin Statüsü ile Örgüt Performansına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları**

		<b>Karelerin Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalamanın Karesi</b>	<b>F</b>	<b>Sig</b>
Finansal	Gruplar arasında	164,614	2	82,307	3,296	<b>0,039</b>
Olmayan	Gruplar içinde	5319,090	213	24,972		
Performans	Toplam	5483,704	215			

Çalışmanın bu aşamasında, finansal ve finansal olmayan performans sonuçlarının otelin statüsüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Anova testi sonucuna göre, finansal olmayan performansın otelin statüsüne göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir (bkz. Tablo 16).

Finansal olmayan performans sonuçlarının otelin statüsüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tamhane testi yapılmıştır. Test sonucuna göre, finansal olmayan performans sadece bağımsız yerli işletmeler ile bağımsız yabancı işletmeler arasında (sig. 0,004) anlamlı farklılık göstermektedir. Buna karşın, bağımsız yerli işletme ile yerli zincir işletme arasında (sig. 0,421) ve bağımsız yabancı işletme ile yerli zincir işletme arasında (sig. 0,390) anlamlı fark söz konusu değildir (bkz. Tablo 17).

**Tablo 17: Post-Hoc Testi Sonuçları (Tamhane Testi)**

	(I) Otelin Statüsü	(J) Otelin Statüsü	Ortalamaların Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig.
Finansal Olmayan Performans	1 (n=126)	2,00	2,28743(*)	,68816	<b>,004</b>
		3,00	1,13088	,81183	,421
	2 (n=37)	1,00	-2,28743(*)	,68816	<b>,004</b>
		3,00	-1,15655	,80006	,390
	3 (n=53)	1,00	-1,13088	,81183	,421
		2,00	1,15655	,80006	,390

\* 0,05 anlamlılık düzeyinde

1- Bağımsız yerli işletme 2- Bağımsız yabancı işletme 3-Yerli zincir işletme

#### **4.9.6. Kurumsal Girişimcilik ve Otel İşletmeleri Performansı İlişkinine İlişkin Bulgular**

Çalışmanın bu aşamasında, kurumsal girişimcilik ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi tanımlamak ve araştırmanın hipotezlerini test edebilmek amacıyla önce korelasyon analizi, daha sonra ise çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 18’de faktörlerin korelasyon matrisi sunulmaktadır.

Çalışmanın finansal performans ve finansal olmayan performansa ilişkin hipotezleri aşağıda belirtilmiştir:

H<sub>1a</sub>: Yenilikçilik eğilimi, finansal performans üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir.

H<sub>1b</sub>: Yenilikçilik eğilimi, finansal olmayan performans üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir.

H<sub>2a</sub>: Poaktiflik eğilimi, finansal performans üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir.

H<sub>2b</sub>: Proaktiflik eğilimi, finansal olmayan performans üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir.

H<sub>3a</sub>: Örgütsel yenilenme eğilimi, finansal performans üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir.

H<sub>3b</sub>: Örgütsel yenilenme eğilimi, finansal olmayan performans üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir.

H<sub>4a</sub>: Risk alma eğilimi, finansal performans üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir.

H<sub>4b</sub>: Risk alma eğilimi, finansal olmayan performans üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir.

H<sub>5a</sub>: Rekabetçi agresiflik eğilimi, finansal performans üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir.

H<sub>5b</sub>: Rekabetçi agresiflik eğilimi, finansal olmayan performans üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir.

**Tablo 18: Kurumsal Girişimcilik, Otel İşletmeleri Performansı, Çevresel Değişim Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları**

	$\bar{x}$	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Yenilikçilik (1)	2,61	1							
Proaktiflik (2)	2,51	,597**	1						
Örgütsel Yenilenme (3)	2,43	,524**	,447**	1					
Risk Alma (4)	2,81	,089	,240**	,159*	1				
Rekabetçi Agresiflik (5)	4,31	,293**	,324**	,064	,002	1			
Finansal Performans (6)	2,46	,446**	,493**	,286**	,158*	,355**	1		
Finansal Olmayan Performans (7)	2,10	,502**	,632**	,384**	,213**	,313**	,559**	1	
Çevresel Değişim Algısı (8)	3,45	,379**	,392**	,239**	,078	302**	,287**	,333**	1

(\*\*) 0.01 anlamlılık düzeyinde korelasyon (2- uçlu).

(\*) 0.05 anlamlılık düzeyinde korelasyon (2 uçlu)

Konaklama işletmelerinde kurumsal girişimcilik ve işletme performansı ilişkisini belirlemeye yönelik uygulanan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre, yenilikçilik ile finansal performans arasında ( $r=0,446$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin, proaktiflik ile finansal performans arasında ( $r=0,493$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin, örgütsel yenilenme ile finansal performans arasında ( $r=0,286$ ;  $p<0,01$ ) zayıf bir ilişkinin ve rekabetçi agresiflik ile finansal performans arasındaki ise ( $r=0,355$ ;  $p<0,01$ ) zayıf bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Risk alma ile finansal performans arasında ise ( $r=0,158$ ;  $p<0,01$ ) çok zayıf bir ilişki mevcuttur.

Yine yenilikçilik ile finansal olmayan performans arasında ( $r=0,502$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki, proaktiflik ile finansal olmayan performans arasında ( $r=0,632$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki, örgütsel yenilikçilik ile finansal olmayan performans arasında ( $r=0,384$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönde zayıf bir ilişki, risk alma ile finansal olmayan performans arasında ( $r=0,213$   $p<0,01$ ) çok zayıf ilişki ve rekabetçi agresiflik ile finansal olmayan performans arasında ( $r=0,313$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönde zayıf bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Çalışmanın bu aşamasında kurumsal girişimcilik boyutlarının finansal performans etkisini test edebilmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 19’da sunulmaktadır. Analiz sonucu, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranının (Düzeltilmiş  $R^2=0.301$ ) olduğu görülmektedir.

**Tablo 19: Kurumsal Girişimcilik Faktörleri’nin Otel İşletmelerinin Finansal Performansı Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

	Beta ( $\beta$ )	<i>t</i>	Sig.
Sabit	3,009	2,577	,011
Yenilikçilik	,195	2,510	<b>,013</b>
Proaktiflik	,281	3,710	<b>,001</b>
Örgütsel Yenilenme	,038	0,546	,585
Risk Alma	,061	1,040	,300
Rekabetçi Agresiflik	,207	3,353	<b>,001</b>
R <sup>2</sup> =0,317		Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,301	F=19,504
p=0,000			
Bağımlı Değişken: Finansal Performans			

Kurumsal girişimcilik ile finansal performans ilişkisine yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, yenilikçilik, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik boyutlarının finansal performans üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir. Bağımsız değişkenlerin betaları “standarized coefficients” kısmından alınmış olup, etkisi olan değişkenler arasında ilişkiyi en iyi açıklayan değişkenlerin sırasıyla birincisinin proaktiflik ( $\beta=0,281$ ; sig.0,001), ikincisinin rekabetçi agresiflik ( $\beta=0,207$ ; sig. 0,001) ve üçüncüsünün ise yenilikçilik olduğu ( $\beta=0,195$ ; sig. 0,013) olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, örgütsel yenilenme (sig.

0,585) ve risk alma eğiliminin (sig. 0,300) modele anlamlı bir katkısı olmadığı ve kurumsal girişimcilik ve finansal performans ilişkisini anlamlı düzeyde açıklamadığı dikkati çekmektedir. Bu sonuçlara göre, araştırmannın H<sub>1a</sub>, H<sub>2a</sub> ve H<sub>5a</sub> hipotezleri kabul edilmiş; buna karşın H<sub>3a</sub> ve H<sub>4a</sub> hipotezleri reddedilmiştir.

Kurumsal girişimcilik ile finansal olmayan performans ilişkisini test edebilmek amacıyla da çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucu, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranının (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0, 443) olduğu görülmektedir.

**Tablo 20: Kurumsal Girişimcilik Faktörleri'nin Otel İşletmelerinin Finansal Olmayan Performansı Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

	<b>Beta (β)</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
Sabit	2,771	4,068	,0,004
Yenilikçilik	,149	2,129	<b>,034</b>
Proaktiflik	,446	6,542	<b>,001</b>
Örgütsel Yenilenme	,087	1,401	,163
Risk Alma	,095	1,797	,074
Rekabetçi Agresiflik	,123	2,210	<b>,028</b>
R <sup>2</sup> =0,447    Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,443    F=33,882    p=0,000			
Bağımlı Değişken: Finansal Olmayan Performans			

Kurumsal girişimcilik ile finansal olmayan performans ilişkisine yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, yenilikçilik, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik boyutlarının finansal olmayan performans üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir. Bağımsız değişkenlerin betaları “standarized coefficients” kısmından alınmış olup, etkisi olan değişkenler arasında ilişkiyi en iyi açıklayan değişkenlerin birincisinin proaktiflik (β=0,446; sig. 0,001), ikincisinin rekabetçi agresiflik (β=0,123; sig. 0,028) ve üçüncüsünün ise yenilikçilik (β=0,149 sig. 0,034) olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, örgütsel yenilenme (sig. 0,163) ve risk alma eğiliminin (sig.0,074) modele anlamlı bir katkısı olmadığı kurumsal girişimcilik ve finansal olmayan performans ilişkisini açıklamadığı görülmektedir.

Bu sonuçlara göre, araştırmanın  $H_{1b}$ ,  $H_{2b}$  ve  $H_{5b}$  hipotezleri kabul edilmiş; buna karşın  $H_{3b}$  ve  $H_{4b}$  hipotezleri reddedilmiştir.

#### 4.9.7. Çevresel Değişim Algısı ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisi

Çalışmanın bu aşamasında çevresel değişim algısı ile kurumsal girişimcilik ve performans arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla önce korelasyon daha sonra da regresyon analizi yapılmıştır. Bu çerçevede araştırmanın aşağıda yer alan hipotezleri de test edilmiştir:

$H_{6a}$ : Risk alma eğilimi, çevresel rekabet algısı üzerinde etkilidir.

$H_{6b}$ : Yenilikçilik eğilimi, çevresel rekabet algısı üzerinde etkilidir.

$H_{6c}$ : Proaktiflik eğilimi, çevresel rekabet algısı üzerinde etkilidir.

$H_{6d}$ : Örgütsel yenilenme eğilimi, çevresel rekabet algısı üzerinde etkilidir.

$H_{6e}$ : Rekabetçi agresiflik eğilimi, çevresel rekabet algısı, üzerinde etkilidir.

Otel işletmelerinde kurumsal girişimcilik, işletme performansı ve çevresel değişim algısı ilişkisini belirlemeye yönelik olarak uygulanan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre (bkz. Tablo 18), çevresel değişim algısı ile yenilikçilik arasında ( $r=0,379$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin, çevresel değişim algısı ile proaktiflik arasında ( $r=0,392$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin, çevresel değişim algısı ile örgütsel yenilenme arasında ( $r=0,239$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönlü çok zayıf bir ilişkinin, çevresel değişim algısı ile risk alma arasında ( $r=0,078$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönlü çok zayıf bir ilişkinin, çevresel değişim algısı ile rekabetçi agresiflik arasında, ( $r=0,302$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu, çevresel değişim algısı ile finansal performans arasında, ( $r=0,287$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin ve çevresel değişim algısı ile finansal olmayan performans arasında ise ( $r=0,333$ ;  $p<0,01$ ) oranında pozitif yönlü zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Çevresel değişim algısı ve kurumsal girişimcilik ilişkisini tespit etmek amacıyla da çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucu, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranının (Düzeltilmiş  $R^2=0,196$ ) olduğu görülmektedir.



**Tablo 21: Otel İşletmelerinde Çevresel Değişim Algısı ve Kurumsal Girişimcilik Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Tablosu**

	Beta ( $\beta$ )	<i>t</i>	Sig.
Sabit	4,322	4,364	,000
Yenilikçilik	,178	2,137	<b>,034</b>
Proaktiflik	,215	2,647	<b>,009</b>
Örgütsel Yenilenme	,042	0,564	,573
Risk Alma	,029	0,468	,640
Rekabetçi Agresiflik	,176	2,661	<b>,008</b>
R <sup>2</sup> =0,219      Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,196      F=11,484      p=0,000			
Bağımlı Değişken: Çevresel Değişim Algısı			

Çevresel değişim algısı ve kurumsal girişimcilik etkisine yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, proaktiflik, yenilikçilik ve rekabetçi agresiflik boyutlarının çevresel değişim algısı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir. Bağımsız değişkenlerin betaları “standarized coefficients” kısmından alınmış olup, etkisi olan değişkenler arasında ilişkiyi en iyi açıklayan değişkenlerin sırasıyla rekabetçi agresiflik olduğu ( $\beta=0,176$ ; sig. 0,008), proaktiflik ( $\beta=0,215$ ; sig. 0,009) ve yenilikçilik ( $\beta=0,178$  sig. 0,034) olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, örgütsel yenilenme (sig. 0,573) ve risk alma eğiliminin (sig. 0,640) modele anlamlı bir katkısı olmadığı ve çevresel değişim algısı ve kurumsal girişimcilik ilişkisini açıklamadığı dikkati çekmektedir. Bu sonuçlara göre, araştırmanın H<sub>6b</sub>, H<sub>6c</sub> ve H<sub>6e</sub> hipotezleri kabul edilmiş; buna karşın H<sub>6a</sub> ve H<sub>6d</sub> hipotezleri reddedilmiştir.

#### **4.9.8. Kurumsal Girişimcilik Eğilimi ve Otel İşletmeleri Finansal Performans Göstergelerine İlişkin Verilerin İlişkisi**

Çalışmanın bu aşamasında araştırmaya katılan 33 otelin kurumsal girişimcilik boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamaları ile bu işletmelerin bazı temel finansal göstergeleri sunulmuştur. EK-3’de işletmelerin finansal göstergelerine ilişkin bazı rakamlar verilmiştir (örneğin; birim satış fiyatı, birim maliyet gibi). EK-4’de ise araştırmaya katılan işletmeler isim verilmeksizin sıralanmış ve her bir işletmenin kurumsal girişimcilik boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamaları sunulmuştur.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Tez çalışmasının bu kısmında, bir önceki bölümde ortaya konulan bulguların ve araştırma sonucunun tartışılması amaçlanmış ve araştırma bulguları uygulama kısmında yer alan sıraya göre sunulmuş ve tartışılmıştır. Bu bağlamda, öncelikle kurumsal girişimcilik ile finansal-finansal olmayan performans ilişkisi tartışılmıştır. Daha sonra, işletme özellikleri ile kurumsal girişimcilik eğilimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Son aşamada ise, araştırma sonuçları doğrultusunda otel işletmelerinde sorumluluk alan üst düzey yöneticilere ve bu konuya yönelik çalışma yapacak akademisyenlere önerilerde bulunulmuştur.

Bu tez çalışmasında, veri toplamak için dağıtılan anketlerin geri dönüş oranı, bu konu ile ilgili olarak daha önce yapılan ve veri toplama aracı olarak anketi kullanan çalışmaların oranlarından belirgin düzeyde yüksektir. Konuya ilişkin nicel ve nitel veri toplamanın sadece ülkemizde değil aynı zamanda kurumsal girişimcilik kapsamında stratejik planlamanın geniş kullanım alanı bulunduğu ABD ve İngiltere gibi ülkelerde de kolay olmadığı savunulmaktadır (Kılınç, 2003:1). Çalışmaya yönelik yeterli veri toplanması, bu çalışmada faktör analizi çoklu regresyon analizleri gibi keşfe yönelik istatistiksel testlerin uygun şekilde uygulanmasına olanak sağlamıştır. Araştırmanın bulgularını güçlendirmek ve daha genel kılabilmek için, anket ile elde edilen veriler dışında nitel verilere ulaşılmış ve bazı işletmelerin gerçek finansal tablo değerleri elde edilmiştir. Dolayısıyla, anket ile elde edilen nicel veriler, işletmelerin gerçek bilanço değerlerini yansıtan nicel veriler ve işletme yöneticilerinin konuya ilişkin yazılı görüşlerinin alındığı nitel veriler bu çalışmanın veritabanını oluşturmuştur.

Araştırma verileri Türkiye genelinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel yöneticilerinden toplanmıştır. Bu bağlamda, araştırmaya Batı Akdeniz ve Güney Ege’de yer alan oteller ve tatilköyleri; İstanbul, Ankara, İzmir, Adana gibi illerde yer alan şehir otelleri ile Türkiye’nin diğer bölgelerinde yer alan dört ve beş yıldızlı oteller dahil edilmiştir. Araştırmanın örneklemini Türkiye genelini kapsadığı için, elde edilen veriler üzerinden genelleme yapabilme olanağı artmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçları güvenilir ve yanıtlayan açısından anlaşılır kılan bir diğer etken de katılımcıların eğitim durumu ve deneyim düzeyidir. Bu çerçevede, veri elde edilen yöneticilerin %85'i yüksek öğrenim mezunudur. Önemli kısmının, kurumsal girişimcilik konusunu ve konunun kapsamını anlayabilecek düzeye sahip olduğu düşünülmektedir. Bunun yanında, yöneticilerin çoğunluğunun stratejik düzeyde işlerle ilgilenen üst kademe yöneticiler olması, konunun anlaşılabilirliğini arttırmış ve elde edilen verilerin güvenilirliğini güçlendirmiştir.

Turizm sektöründe işletme çevresinin (özellikle dış çevrenin) sürekli değişiyor olması, turizm alanında faaliyet gösteren işletmelerin çevresel değişimleri diğer birçok sektörde yer alan işletmeye göre daha ciddi ve hızlı takip etmesini zorunlu kılmaktadır. Çevrede meydana gelen değişimler, işletmeler için birtakım fırsatlar yarattığı gibi aynı zamanda tehditler de oluşturmaktadır. Bu nedenle, otel yöneticilerinin hem turizm sektöründe ve ilişkili sektörlerde neler olup bittiğini takip etmeleri hem de gelecekte neler olabileceğini tahmin etmeleri işletmelerin sürekliliği açısından son derece önemlidir. Ayrıca, otel yöneticilerinin turizm endüstrisini oluşturan dış çevreyi sürekli ve sistematik bir şekilde analiz etmeleri, çevrede meydana gelen ve ileride olabilecek değişimler doğrultusunda işletme faaliyetlerine yön vermeleri ve işletme yönetiminde stratejik yenilenme yaklaşımlarını esas almaları gerekmektedir.

Stratejik yönetim disiplini kapsamında kurumsal girişimciliğe yönelik uygulamalara yer veren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin elde ettiği; maliyetleri düşürme, verimliliklerini artırma, rekabet gücü elde etme ve sundukları hizmetlerde farklılaşma yaratarak faaliyette buldukları piyasa ortamında rekabet avantajı oluşturabilme gibi faydalar işletmenin sürekliliğinin sağlaması açısından önemlidir. Otel işletmelerinde değer yaratacak faaliyetlerin oluşturulması, otel yönetiminde yenilikçi açılımı sağlayabilecek ve sunulan hizmetlerde farklılık yaratabilecek bilgi birikimine sahip yöneticilere ve işgörenlere dayalıdır. Küçükusta (2007) tarafından Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Kalitesi Üzerine Etkisi konulu bir çalışmada "konaklama işletmelerinde çalışma yaşam kalitesinin gelişmesi uygulamalarının", ülke düzeyinde turizm sektörünün gelişmesine katkıda

bulunacağını sonucuna varılmıştır. Bu çalışmada ulaşılan sonuç, konaklama işletmelerinde işgörenlerin çalışma ortamı ve yaşam kalitesini iyileştirmeye yönelik uygulamaların işletmenin performansını olumlu yönde etkileyeceği görüşünü desteklemektedir.

Sunulan hizmetlerde farklılık yaratmak, otel işletmelerinin işbirliği yaklaşımları, yeni pazarlama teknikleri uygulanması, aracı kurumlar ve otele mal ve hizmet sağlayan tedarikçi işletmelerle olan ilişkiler otel yönetiminde stratejik yenilenmeyi sağlayacak yönetici yaklaşımlarına gereksinim duymaktadır.

Kurumsal girişimcilik eğilimini ve kurumsal girişimcilik-performans ilişkisini sistematik olarak ele alan bu çalışmanın bulguları göz önüne alınınca, kurumsal girişimcilik boyutlarından yenilikçilik boyutunun finansal performans ve finansal olmayan performans üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkili olduğu görülmektedir. Küreselleşme eğilimleriyle birlikte artan rekabet, müşteri eğilimlerinde yaşanan karmaşıklık, otel işletmelerini ürün ve hizmetlerinin hazırlık aşamasından sunum aşamasına kadar geçen süreçlerinde yenilik yapmaya zorlamaktadır. Bu noktada otel işletmeleri yenilikçi yeteneklerini geliştirerek işletme faaliyetlerinde; mal, hizmet, imaj, tasarım, yöntem gibi birçok alanda rakiplerine göre farklılaştırmaya gitmektedir. Aynı zamanda, otel işletmeleri stratejik yönelimi mevcut durumu korumaktansa fırsatları ve güçlü yanları ön plana çıkaran çevresel analizlere dayanmalı ve stratejik planlar daha çok yenilikçi hedeflere yönelmelidir.

Yenilikçi yaklaşımı esas alan otel işletmelerinde otel müşterileri otel hakkında olumlu izlenimler edinirken, otelin iç müşterileri ise yenilikçiliğe yönelik hizmet veren kurumsal bir otel işletmesinde çalışmanın ayrıcalığına sahip olma hissi taşımaktadırlar. Ayrıca, yenilikçi yaklaşım kapsamında, finansal olmayan performans değişkenlerinin hem dış hem de iç müşteri üzerinde olumlu etkilerinin olması otel işletmesinin finansal performansına da olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Kurumsal girişimcilik konusunda uluslararası alanda model olarak kabul edilen; Covin ve Slevin (1991), Zahra (1993), Hornsby, Kuratko ve Montagno (1993), Lumpkin ve Dess (1996) ve Guth ve Ginsberg (1990) tarafından oluşturulmuş

kurumsal girişimcilik modellerinde özellikle yenilikçilik anlayışının önemli bir boyut olduğu ve işletme performansı üzerinde büyük ölçüde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Otel işletmeleri üzerinde kurumsal girişimcilik konusunda yapılan çalışmalara çok sık rastlanmamakla beraber Tajeddini (2010) tarafından İsviçre’de 156 otel üzerinde yürütülen çalışmada, müşteri odaklılıkta yenilikçi yaklaşımların uzun dönemde otel işletmelerinin performanslarında önemli oranda pozitif etki yapacağı ve bu işletmelerin rekabet avantajı sağlayacağı ifade edilmiştir. Türkiye de Altuntaş ve Dönmez (2010) tarafından Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde yapılan benzer bir çalışmada ise, yenilikçiliğin finansal performans ve finansal olmayan performans üzerinde pozitif yönde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu çalışmada kurumsal girişimcilik boyutlarından proaktiflik boyutunun da finansal ve finansal olmayan performans üzerinde anlamlı ve etkili düzeyde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Proaktiflik, yenilikçi veya yeni yatırım faaliyetleri ile rekabet edebilecek bir vizyon önerdiği için, otel işletmelerinde girişimci eğilimin temel yapı taşlarından biri olarak kabul edilmektedir. Proaktif bir işletme, rakiplerinin izleyicisi değil, pazarın lideridir. Çünkü bu işletmenin yeni fırsatları yakalamak için istek ve öngörüsü vardır. Kurumsal girişimcilik eğilimine yönelik Miller (1983), Covin ve Slevin (1991), Zahra (1993), Lumpkin ve Dess (1996), Antoncic ve Hisrich (2001) tarafından yürütülen ve uluslararası akademik yazında kabul gören çalışmaların proaktiflik boyutunun performansa etkisine ilişkin bulguları da bu çalışma ile paralellik göstermektedir. Türkiye’de ise, Altuntaş ve Dönmez’in (2010) Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde yürüttükleri çalışmada proaktiflik boyutunun finansal ve finansal olmayan performans üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak, bu çalışmanın bulguları diğer sektörlerde yapılan birçok çalışmanın sonucunu ve turizm sektöründe yapılan belli sayıda kurumsal girişimcilik çalışmalarının bulgularını destekler niteliktedir.

Kurumsal girişimcilik boyutlarından örgütsel yenilenme boyutunun, finansal ve finansal olmayan performans üzerinde anlamlı ve pozitif düzeyde etkisi olmadığı görülmektedir. Örgütsel yenilenme boyutu, örgütlerin yapısının ve onun temelini

oluşturan fikirlerin dönüşümünü ifade etmektedir. Stratejik ve örgütsel değişim kapsamında çevresel gereklere ve baskılara göre işletmelerin yeniden tanımlanması, tüm işletmeler için olduğu gibi otel işletmeleri için de kaçınılmazdır. Bu durum, otel işletmelerinin özellikle tur operatörlerinden gelen baskılara göre kendilerini her koşulda sürekli yenilemek zorunda olmalarından kaynaklanabilir. Bu bağlamda, araştırmaya katılan bir otel işletmesi yöneticisi bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: *“Otel işletmesi olarak kendimizi sürekli yenilememiz normal bir işletmecilik faaliyeti haline gelmiştir. Çünkü bu konuda içinde bulunduğumuz sektör oldukça dinamik ve değişimler her departmanı etkiler şekilde devam etmektedir”*. Sonuç olarak, piyasa mekanizması ve bu mekanizmanın işleyişinin otelleri yenilenmek zorunda bıraktığı söylenebilir. Literatürde yer alan bazı çalışmalarda (bkz. Antoncic ve Hisrich, 2001; Hornsby vd., 1993; Guth ve Ginsberg, 1990) örgütsel yenilenme boyutu ile performans arasında anlamlı sayılabilecek düzeyde ilişki bulunmuştur. Ancak, bu çalışmaların tamamı turizm sektörü dışında yapılan çalışmalardır ve piyasa mekanizmasının aktörleri bu sektörlerde turizm sektöründekinden farklıdır. Kılınç'ın (2003) yılında Türkiye'deki dört ve beş yıldızlı otellerde stratejik planlama ve finansal performans ilişkisine yönelik ve Met ve Vatan'ın (2010) yılında Turizm İşletmelerinde inovasyon konusunda İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde yapmış olduğu çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşıldığı dikkati çekmektedir. Bunun başlıca nedenleri arasında; otel işletmelerinin örgütsel değişim yönünde bir isteklerinin olmaması, bu yöndeki bir değişimin sonuçlarının mevcut örgüt yapısına olumsuz etkilerinin olabileceğinin düşünülmesi veya yeni bir örgüt yapısının verimli olabilmesi için bir sürenin geçmesi gerektiğine yönelik anlayış sayılabilir.

Kurumsal girişimcilik boyutlarından, risk alma boyutunun da finansal ve finansal olmayan performans üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkili olmadığı görülmüştür. Kaybetme olasılığı anlamına gelen risk, otel işletmelerinin çoğunluğu tarafından kaçınılması gereken bir durum olarak görülmektedir. Genel olarak risk alma davranışı, yenilikçilik davranışlarının, yeni girişimler başlatma eğilimlerinin, yenilikçi girişken veya proaktif eylemlerin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmekle beraber, bu çalışmada risk alma boyutunun araştırmaya katılan

otellerin performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu sonuç, otel yöneticilerinin belirli sınırlar dışına çıkmada zorluklar yaşadıklarını ya da müteşebbisler tarafından risk alma konusunda sınırlandırıldıkları anlamına da gelebilir. Yabancı literatürde yer alan bazı çalışmalarda, Covin ve Slevin (1991), Zahra (1993), Lumpkin ve Dess (1996), Miller (1983), Barringer ve Bluedorn (1999), risk alma boyutu ile performans arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu dikkati çekmektedir. Ancak, bu çalışmaların tamamının sanayi sektörü işletmeleri üzerinde yapıldığını da belirtmek gerekir.

Kurumsal girişimcilik boyutlarından, rekabetçi agresiflik boyunun finansal ve finansal olmayan performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Rekabetçi agresiflik, mevcut pazarlarda rekabet üstünlüğü elde etmek ya da pazar paylarını artırmak isteyen işletmelerin başvurduğu bir hareket tarzıdır. Yapılan birçok çalışmada da, Covin ve Slevin (1991), Lumpkin ve Dess (1996), Antoncic ve Hisrich (2001), rekabetçi agresiflik boyutunun işletme performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çerçevede, Türkiye’de Çanakkale ilinde faaliyet gösteren otel işletmeleri üzerinde yapılan çalışmada rekabetçi agresiflik boyutunun performans üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Altuntaş ve Dönmez, 2010). Rekabetin yoğun olduğu turizm sektöründe otel işletmeleri arasında rekabetçi agresiflik eğilimlerinin artmaya başlaması rekabet avantajı yaratacak fırsatlardan haberdar olmayı gerektirmektedir. Özellikle zincir işletmelerde rekabetçi agresiflik özelliklerine sahip olmanın grup performansını etkileyeceğini göz ardı etmemek gerekir.

Çalışmada, çevresel değişimler ile kurumsal girişimcilik arasındaki etkileşim de belirlenmek istenmiştir. Çünkü kurumsal girişimcilik eğilimleri genellikle çevresel algılamının ve çevrede meydana gelen değişimlerin bir ürünü olarak kabul edilmektedir. Araştırma verilerinin analizi sonucu, risk alma eğiliminin çevresel rekabet algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Ankete katılan otel yöneticilerinin özellikle otel işletmesinin dış çevresel rekabet ortamında meydana gelen değişikliklere karşı riskli yatırım ve girişimlere yönelmedikleri görülmüştür. Bu durum, çevresel değişim ne düzeyde algılanırsa algılandıkça otellerin belirli bir

düzeşin üzerinde risk alabilecek finansal yapıya sahip olmamasının bir göstergesidir. Ya da araştırmaya katılan zincir otel işletmesi yöneticilerine merkez tarafından risk alma yetkilerinin tanınmamış olması bu sonuca yol açabilir. Gerçekte, çevreyi algılama düzeyi ile yenilikçilik eğilimi arasında anlamlı düzeyde bir etkileşim olması beklenmektedir.

Çalışmada, proaktif eğiliminin de, çevresel algı üzerinde pozitif düzeyde ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Faaliyetlerinde kurumsal girişimciliği esas alan otellerin mevcut piyasada etkin olabilmeleri için piyasada öncü işletme olmaları ve olumlu imaj edinme yönünde çaba sarf etmeleri gerekir. Kurumsal girişimciliği esas alabilmek için de, çevreyi çok iyi analiz etmek ve çevredeki fırsatları yakından takip etmek gerekir.

Örgütsel yenilenme eğiliminin ise çevresel rekabet algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Otel işletmelerinin çevredeki değişmeler ve bu değişimler doğrutusunda örgütsel düzeyde yeniden yapılanmalarının işletme faaliyetleri yönünden etkili ve anlamlı olmayacağı sonucuna varılmıştır. Antoncic ve Hisrich (2001), Hornsby vd., (1993), Guth ve Ginsberg (1990 tarafından yapılan çalışmalarda örgütsel yenilenme boyutunun stratejik yenilenme kapsamında önemli bir kurumsal girişimcilik boyutu olarak kabul edildiği görülrken, otel işletmeleri üzerinde yapılan bu çalışmada örgütsel yenilenme boyutunun işletmenin performansı üzerinde anlamlı ve etkili olmadığı görülmüştür. Otel işletmeleri dışındaki işletmelerde örgütsel yenilenme boyutunun kurumsal girişimcilik boyutu olarak işletmelerin faaliyetlerine yapısal yönden önemli etki yapacağı düşünülürken, otel işletmelerinde örgütsel yenilenmenin işletme performansına olumlu yönde etki yapmayacağı sonucuna varılmıştır.

Rekabetçi agresiflik eğiliminin, çevresel rekabet algısı üzerinde pozitif düzeyde ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. *Ankete katılan otel yöneticilerinin faaliyetlerini sürekli ve etkin olarak sürdürebilmeleri için piyasaya hakim olmak ve bu hakimiyetlerini sürdürülebilir kılmak amacıyla işletme faaliyetlerini çevredeki değişmelere göre yönlendirdikleri ve bu konuda gerekirse bir takım fedakarlıklara*



*katlanabilecekleri araştırmada belirlenmiştir. Çevredeki rekabetçilik bunun yarattığı piyasa koşulları otel işletme yöneticilerini faaliyetlerini etkin olarak sürdürebilmeleri için daha rekabetçi olmaya ve bu yönde etkin önlemler almaya yönelttiği düşünölebilir.*

Çalışmada, otel işletmesinin sınıfı (4 yıldızlı veya 5 yıldızlı) ile kurumsal girişimcilik boyutları, çevresel algı boyutu ve performans arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için T-Testi yapılmıştır. T-testi sonucu, kurumsal girişimcilik boyutlarının ve finansal olmayan performansın otelin yıldız sayısına göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Dört yıldızlı otellerin beş yıldızlı otellere göre daha yenilikçi, daha proaktif, örgütsel yenilenme düzeyi daha yüksek, daha rekabetçi, çevreyi algılama düzeyi daha fazla, ve finansal olmayan performansları daha iyi işletmeler olduğu söylenebilir. Beş yıldızlı otellerin kurumsal yapıdaki örgütleri ve pazarda sahip oldukları pay bu otelleri faaliyetlerini daha geleneksel düzeyde sürdürmeye yönlendirmektedir. Dört yıldızlı oteller ise mevcut ve potansiyel pazardan pay almak ve rekabetçi ortamda faaliyetlerini sürdürebilmek için çevreyi daha yakından takip etmek, yenilikçi ve proaktif yaklaşımlar sergilemek, gerekirse otel işletmeleri'nin maliyetlerini daha düşük tutmak için örgütsel boyutta yenilikler yapmak ve pazarda sürekliliklerini sağlayabilmek için rekabetçi agresif yaklaşımlar sergilemek durumundadır.

Çalışmada, otelin statüsüne göre (bağımsız yerli işletme, bağımsız yabancı işletme, yerli işletme) kurumsal girişimcilik boyutlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, otel grupları ile örgütsel yenilenme ve rekabetçi agresiflik boyutlarında gruplar arası farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel yenilenme boyutunda bağımsız yerli işletme ile bağımsız yabancı işletme arasında ve bağımsız yerli işletme ile yerli zincir işletme arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Rekabetçi agresiflik boyutunda ise; bağımsız yerli işletme ile bağımsız yabancı işletme arasında ve bağımsız yerli işletme ile yerli zincir işletme arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bağımsız yerli işletmelerin bağımsız yabancı işletmelere göre örgütsel yenilenme boyutu yönünden daha iyi oldukları görölmektedir. Bağımsız yabancı

işletmelerin statik örgüt yapıları onları örgütsel değişime karşı kapalı olurken, bağımsız yerli işletmelerin örgüt yapılarında daha esnek oldukları görülmektedir. Bağımsız yabancı işletmelerin pazarlama faaliyetlerinin yurtdışında yapılması ve kendi müşteri potansiyellerine sahip olmaları nedeniyle, bağımsız yerli işletmelerin bağımsız yabancı işletmelere göre daha rekabetçi agresif oldukları görülmektedir. Bağımsız yerli işletmelerin pazarlama faaliyetlerinde daha rekabetçi yaklaşım sergileme eğilimde olmaları, mevcut pazar olanaklarından en iyi düzeyde yararlanmaları için bu işletmeleri rekabetçi agresif yaklaşımlar benimsemeye zorladığı düşünülebilir.

Çalışmada performansın otelin statüsüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucu, otellerin statüsüne göre finansal olmayan performansın farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Finansal olmayan performansın bağımsız yerli işletmeler ile bağımsız yabancı işletmeler arasında anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Kurumsal girişimcilik ile performans arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla anket formundan elde edilen veriler (nicel veri) dışında işletme yöneticilerinin konuya ilişkin görüşleri alınarak (nitel veri) bir değerlendirme yapılması uygun görülmüştür. Araştırmaya katılan yöneticiler, anket formunun “Görüş ve Öneriler” kısmında konuya ilişkin görüş ve önerilerini belirtmişlerdir. Konuya ilişkin görüşler incelendiğinde; otel yöneticilerinin rekabetçi ve değişken bir çevre içerisinde faaliyette buldukları, işletme faaliyetlerini bu değişimleri de dikkate alarak yönettikleri ve gerekli yaklaşımları gösterdikleri belirlenmiştir. Otel işletmelerinde kurumsal girişimcilik kavramı yeni bir kavram olmakla beraber, otel işletmelerinin kurumsal girişimcilik boyutlarına ilişkin faaliyetlere örgütlerinde farkında olmadan yer verdikleri görülmüştür. Yöneticiler görüşlerinde; *“otel işletmelerinde kurumsal girişimcilik ve stratejik yönetimle ilgili çalışmaların kendilerine yeni vizyon ve deneyim sağlayacağını ve bu yöndeki araştırmaların arttırılması gerektiğini”* belirtmişlerdir. Yapılan akademik çalışmaların operasyonel olarak otel işletmelerinde uygulanmasına yönelik projeler geliştirilmesinin gerektiği yönündeki ifadeleri dikkati çekmektedir. Otel yöneticileri çalışmanın sonuçlarının

kendilerine bildirilmesini istemiş, mümkün olması durumunda sonuçların konferans ve seminer kapsamında kendilerine aktarılmasını talep etmişlerdir. Ayrıca Türkiye’de otel işletmelerini kapsayan kurumsal girişimcilik ve stratejik yönetime ilişkin çalışmaların yeni çalışmalar olması nedeniyle kendilerine yöneltilen anket sorularında kullanılan ifadelerin daha anlaşılır düzeye getirilmesini istemiş ve bu konuda çalışmanın hazırlık aşamasında işbirliği yapabileceklerini beyan etmişlerdir.

Araştırmada elde edilen bulgular dört ve beş yıldızlı otellerin kurumsal girişimcilik boyutlarından; proaktiflik, rekabetçi agresiflik ve yenilikçiliğin, bu işletmelerin finansal performanslarına orta ve uzun dönemde olumlu yönde katkı sağlayacağını doğrulamaktadır. Dört ve beş yıldızlı otellerde uygulanan her şey dahil sistemin otel işletmelerinin finansal performanslarını ve kalite düzeylerini olumsuz yönde etkilediği iddia edilse de otel işletmelerinde kitlesel tüketimin artması, ürün tedarik, sunum ve pazarlama faaliyetlerindeki yenilikçi yaklaşımlar otel işletmelerinin işletme faaliyetlerini olumlu düzeyde etkilemektedir. Ancak, oda fiyatlarının düşük düzeyde kalması, kur farkından dolayı maliyetlerdeki artışlar otel işletmelerinin finansal performansları üzerinde olumsuz etkilere yol açmaktadır. Otel işletmelerinin faaliyetlerinde proaktif yaklaşımlar, çevrenin algılanması, rekabetçi agresiflik ve yenilikçi açılımlar bu işletmelerin finansal ve finansal olmayan performans göstergelerinde olumlu gelişmeler sağlayacaktır.

Çalışmada, anket verileri ve yönetici görüşleri dışında bazı otel işletmelerinin gerçek finansal verilerine de ulaşılmıştır. Bu sayede, kurumsal girişimcilik ile finansal performans arasındaki ilişkiyi gerçek boyutta inceleme şansı ortaya çıkmıştır. Ancak, çok sayıda işletmenin gerçek finansal rakamlarına ulaşamamıştır. Kılıncı’ya (2003:1) göre, konu hakkında birincil veri toplamak sadece Türkiye’de değil, kurumsal girişimcilik kapsamında stratejik planlamanın geniş kullanım alanı bulunduğu ABD ve İngiltere gibi ülkelerde de kolay değildir. Bu çalışmanın elde edilen gerçek finansal verileri Ek.3’de nicel ve nitel verileri desteklemesi amacıyla sunulmuştur.

Ülkemizde otel işletmelerine yönelik olarak araştırılmış kurumsal girişimcilik ve işletme performansı ilişkisini ülke genelinde inceleyen bir çalışmaya

rastlanmamıştır. Bu çalışma ülkemizdeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde kurumsal girişimcilik ve işletme performansı ilişkisinin araştırılması konusunda doktora tezi düzeyinde yapılan ilk çalışmadır. Çalışmanın kurumsal girişimcilik – finansal ve finansal olmayan performans arasındaki ilişkinin incelenmesi açısından bir başlangıç olma özelliği içermektedir.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular ile araştırmanın yürütülmesi aşamasında edinilen deneyimler değerlendirildiğinde dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik önerileri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Otel işletme yöneticileri stratejik planlama kapsamında kurumsal girişimcilik faaliyetlerine yer vermelidir. Kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin finansal ve finansal olmayan performansa olumlu katkı sağlayabilmesi kurumsal girişimcilik faaliyetlerinde sağlanacak süreklilik ile paralel gideceği unutulmamalıdır,
- Otel işletmelerinin pazarda tutunabilmeleri, rekabet avantajı elde edebilmeleri, verimlilik ve kalite artışı sağlayabilmeleri, işletme maliyetlerini düşürebilmeleri, mevcut ve potansiyel müşterileri ile ilişkilerini geliştirebilmeleri işletme faaliyetlerinde kurumsal girişimcilik faaliyetlerine yer vermeleri ile daha kolay sağlanabileceği görülmektedir,
- Otel işletme yöneticilerinin ve otel işletmesi sahiplerinin stratejik yönetim ve kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet avantajı yaratacak faaliyetler olduğuna inanmaları ve bu yöndeki faaliyetlere sürekli olarak destek vermeleri gerekmektedir,
- Otel işletmelerinin, üniversitelerle ortak işbirliği faaliyetlerinde bulunarak, kurumsal girişimcilik ve stratejik yönetim konusunda uzmanlaşmış ve deneyim kazanmış bilim adamları ile eğitim programları düzenlemeleri ve bu yöndeki faaliyetlerin belirli bir program dahilinde sürekli olarak gerçekleştirilmesi gerekir,
- Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği (TUROB), Türkiye Otelciler Federasyonu (TÜROFED), Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB) gibi turizm-otelcilik faaliyetleri ile ilgili kuruluşlara ve

derneklere yıllık faaliyet programları çerçevesinde ulusal ve uluslararası düzeyde kurumsal girişimcilik ve stratejik yönetim konularında uzman bilim adamlarını ve profesyonel yöneticileri ülkemize davet ederek bu yönde; seminer, panel ve konferanslar düzenleyerek üyelerinin uluslararası düzeydeki güncel yenilikler, değişimler ve gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamaları önerilebilir,

- Otel işletmelerinin başarılı olması, sektörde güven veren kurumsallaşmış bir yapıya kavuşabilmesi ve faaliyette bulunduğu alanda rekabet gücünü arttırabilmesinin sadece finansal başarı ile sağlanamayacağını unutmamak gerekir. Çünkü, sosyal bir ihtiyacı emek yoğun bir sektör içinde karşılamaya çalışan bu işletmelerin hizmetin üreticisini ve tüketicisini memnun etmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin finansal göstergeleri yanında finansal olmayan göstergelerine ilişkin değerlendirmeler yapılmasının bir zorunluluk olduğu göz ardı edilmemelidir.

Araştırmanın yürütülmesi aşamasında edinilen deneyimler değerlendirildiğinde araştırmacılara yönelik önerileri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Araştırmacılara otel işletmelerinde kurumsal girişimcilik eğilimlerini yıl boyu açık oteller ve resort oteller arasında kıyaslama yaparak incelemeleri önerilebilir,
- Araştırmacılara yapılacak çalışmalarda sistemli şekilde performans ölçümü yapan otel işletmeleri ile işbirliği yapmaları; finansal ve finansal olmayan göstergeleri gerçek değerleri elde ederek kullanmaları önerilebilir,
- Araştırmacıların otel işletmeleri veya otelcilik ile ilgili birliklerle işbirliği yaparak, otel yöneticilerine kurumsal girişimciliğe yönelik ortak projeler çerçevesinde eğitim vermeleri önerilebilir.

Sonuç olarak, günümüzün küresel rekabet ortamında otel işletmelerinin faaliyetlerinde süreklilik göstermeleri, faaliyette buldukları pazarda rekabet avantajı elde etmeleri, verimlilik artışı, kalite artışı ve maliyetlerinde düşüş

sağlayabilmeleri gerekmektedir. Ayrıca, müşteri memnuniyetinin ve müşteri sadakatinin yükselmesi, işgücü memnuniyeti sağlanarak işgören devir hızının düşürülmesi ve işletmenin mevcut pazarlarda veya potansiyel pazarlarda kurumsal imajının güçlendirilmesi otel işletmelerinin kısa orta ve uzun dönemli faaliyetlerinde kurumsal girişimcilik yaklaşımları sergilemeleri ile gerçekleşebileceği göz ardı edilmemelidir.

## KAYNAKLAR

### KİTAPLAR

- Akal, Z. (2002). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara: MPM Yayınları.
- Akdemir, A. (2009). *İşletmeciliğin Temel İlkeleri*. Ankara: Ekin Yayınevi.
- Aksu, A. ve Ehtiyar, V.R. (2007). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Alan, L.C. ve Malin, E.B. (2007). *Entrepreneurship*. United States of America: Greenwood Publishing.
- Aktaş, G. (2007). Turizmde Destinasyon Pazarlaması. İçöz, O., (Editör), *Genel Turizm* (ss. 117-139). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2008). Turizm İşletmelerinde Performans Ölçümü. Okumuş, F. ve Avcı, U., (Editör), *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri* (ss. 337-369). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bektaş, Ç. ve Durna, U. (2007). Turizm Endüstrisinde Yenilik Yönetimi. Bulu, M. ve Erarslan, İ.H., (Editör), *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar* (ss. 417-429). İstanbul: Kazancı Matbaacılık Sanayi A.Ş.
- Berger, F. ve Ferguson, D.H., (1990). *Innovation Creativity Techniques For Hospitality Managers*. Singapore: John Wiley & Sons Inc.
- Boem, S. (2008). *Entrepreneurial Orientation in Academic*. Germany: Gabler-Verlang.

- Bardi, J.A. (2003). *Hotel Front Office Management*. New Jersey: John Wiley and Sons Inc.
- Carpenter, M.A. ve Sanders, W.G. (2009). *Strategic Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Clark, A. ve Chen, W. (2007). *International Hospitality Management*. USA: Elsevier Ltd.
- Daft, R. (1997). *Management*, Orlando: Dryden Press.
- Dess, G.G., Eisner, A.B. ve Lumpkin, G.T. (2007). *Strategic Management*. New-York:McGraw-Hill Irwin.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Drucker, P. (1993). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row Publishers Inc.
- Döm, S. (2006). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ebner, A. (2003). The Institutional Analysis of Entrepreneurship: Historist Aspects of Schumpeter's Development Theory. *Joseph Alois Shumpeter Entrepreneurship, Style and Vison* (ss.130-131). The Netherland: Kluwer Academic Publishers.



- Eccles, R., Teare, R. ve Costa, J. (1997). The Relationship Between Organizational Structure and Strategy. *Global Directions: New Strategies for Hospitality and Tourism* (ss. 2-61). UK: Redwood Books.
- Elliott, J.E. (2004). *The Theory of Economic Development. Joseph A. Shumpeter*. U.S.A.: Library of Congress.
- Enz, C.A. (2009). *Hospitality Strategic Management*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Eren, E. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayım.
- Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayım.
- Eren, E. (2006a). Stratejik Planlama ve Amaçlar Sistemi. Timur, N., (Editör), *Stratejik Yönetim* (ss. 21-75). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (2006b). İşletme veya Stratejik İş Birimi Stratejileri ve Seçim Analizi. Timur, N., (Editör), *Stratejik Yönetim* (ss. 165-194).Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Flagestad, A. (2006). The Destination as an Innovation System for Non-Winter Tourism. *Innovation and Product Development in Tourism* (ss. 27-37). Göttingen: Hubert Et.Co.
- Garih, Ü. (2007). *Yönetim İlkeleri*. İstanbul: Bilge Matbaacılık.
- Griffin, A. (2010). New Development Innovation and Commercialization Process. *Encyclopedia of Technology and Innovation Management* (ss. 175-213). UK: John Willy and Sons Ltd.

- Gunderson, G. (1990). Thinking About Entrepreneurs: Models, Assumption, and Evidence. Entrepreneurship Education. *Current Development Future Direction* (ss. 42-43). United States of America: Gren Wood Publishing.
- Harrison, J. ve Enz, C.A. (2005). *Hospitality Strategic Management*. New Jersey: John Willy & Sons Inc.
- Hill, C.W.L. ve Jones, G.R. (2009). *Theory of Strategic Management*. Kanada: George Hofman.
- Hisrich, R., Peters, M.P. ve Shepherd, D.A. (2005). *Entrepreneurship*. New York: McGraw-Hill Co.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. ve Ireland, R.D. (2007). *Management of Strategy*. United States of America: Thomson South-Western.
- Huse, M. ve Gabrielson, S. (2004). *The Effects of Entrepreneurial Posture on International Activities in the Light of Emerging Globalization. Crossroads of Entrepreneurship* (128-133). USA: Springer Science-Business Media.
- İçöz, O. (2001). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- İçöz, O. (2005). *Turizm Ekonomisi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- İpçioğlu, İ. (2007). Turizm Sektöründe Girişimciliğin Rolü ve Önemi. Bulu, M. ve Erarslan, İ.H., (Editör), *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar* (ss. 841-857). İstanbul: Kazancı Hukuk Yayınevi.
- Jafari, J. (2003). *Encyclopedia of Tourism*. USA: Taylor & Francis Group.

- Kao, J. (1989). *Entrepreneurship Creativity & Organization*. USA: Prentice Hall Inc.
- Katz, J.A. ve Green, R.P. (2009). *Entrepreneurial Small Business*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Kaya, A. (2007). *Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve Kobi Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Kılınç, İ. ve Taşgit, E. (2007). Turizm Sektöründe Rekabet Avantajı. Bulu, M. ve Erarslan, İ.H., (Editör), *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar* (ss. 417-429). İstanbul: Kazancı Hukuk Yayınevi.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Sarıışık, M. (2008). Otel İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü. Kozak, N., (Editör), *Otel İşletmeciliği* (ss.335-375). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köse, A. (2008). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım.
- Kuratko, D.E. (2008). *Entrepreneurship: Theory, Process and Practicre*. USA: South Western Congage Learning.
- Kuratko, D.F. (2007). *Corporate Entrepreneurship*. USA: Now Publishers Inc.
- Kuratko, D.E. ve Welsch, H.P. (2001). *Strategic Entrepreneurial Growth*. USA: Harcourt Inc.
- Kuratko, D.F., Ireland, D.R. ve Hornsby, J.S. (2004) *Corporate Entrepreneurship Behavior Among Managers: A Review of Theory, Reason and Practice. Corporate Entrepreneurship* (7-45). Netherland: Elsevier Ltd.

- Küçük, O. (2005). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. UK: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. ve Quinn, J.B. (1996). *The Strategy Process*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Morden, T. (1999). *An Introduction to Business Strategy*. England: McGraw-Hill.
- Morris, M.H. ve Kuratko, D.F. (2002). *Corporate Entrepreneurship*. USA: Harcourt Inc.
- Morrison, A., Rimmington, M. ve Williams, C. (2001). *Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism & Leisure Industries*. Great Britain: Antony Rowe Ltd.
- Müftüoğlu, T. ve Durukan, T. (2004). *Girişimcilik ve Kobi'ler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- OECD, (2006). *Innovation and Growth in Tourism*. Organisation for Economic Co-Operation and Development's Publishing.
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*. İstanbul: Beta Yayın.
- Olalı, H. (1990). *Turizm Politikası ve Planlaması*. İstanbul: Yön Ajans.
- Olalı, H. ve Timur, A. (1988). *Turizm Ekonomisi*. Ofis Ticaret Matbaacılık: İzmir.
- Oral, S. (2005). *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Phillips, P.A. ve Moutinho, L. (1998). *Strategic Planning Systems in Hospitality and Tourism*. UK: Cabi Publishing.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi Yayınları.

şan, M. (2005). *Kalkınma Planlamasında Bilgi Yönetimi ve Devlet Planlama Teşkilatı İçin Kurumsal Bilgi Politikası Modeli*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Yayını.

Schumpeter, J.A. (2000). *Entrepreneurship as Innovation*. *Entrepreneurship*.(ss.51-76). New York: Oxford University Pres Inc.

Seymen, A., Erdem, B. ve Gül, M. (2008). *Çağdaş Kat Hizmetleri Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

şener, B. (2007). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Shulze, N. (1998). Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancillaştırılması. 6. Ergonomi Kongresi. MPM Yayınları. No:622. Ankara.

Sink, D. ve Tuttle, T. (1989). *Planning And Measurement in Your Organisation of the Future*. Industrial Engineering and Management Pres. Norcross.

şimşek M. ve Nursoy M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme*, İstanbul: Hayat Yayınları.

Toffler, A. (1989). *Uyumlu şirket*. Türkçesi: Yakut Güneri, Yayına hazırlayan: Tuncel Altinköprü. İlgı yayıncılık: İstanbul.

Top, S., (2008). *İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık*. Yöntemi.İstanbul: Beta.

- Tribe, J. (1997). *Corporate Strategy For Tourism*. UK.: Thomson Business Press.
- Trott, P., (2005). *Innovation Management and New Product Development*. UK.: Ashford Colour Pres Ltd.
- Tutar, H. (2003). *Girişimcilik ve Kùçük İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tütüncü, Ö. (2009). *Ağırlama Hizmetlerinde Kalite Sistemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tütüncü, Ö. (2001). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Usal, A. ve Kurgun, A. (2006). *Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Usta, Ö. (2005). *İşletme Finansı ve Finansal Yönetim*. Ankara: Detay Yayınevi.
- Usta, Ö. (2003). *Yatırım Projeleri ve Değerlendirilmesi*. İzmir: Birleşik Matbaacılık Ltd.şti.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.ř.
- Ülgen, H. (1990). *İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar*. İstanbul: Yön Ajans.
- Yeniçeri, Ö. ve İnce, M. (2005). *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*. İstanbul: Kùltür Sanat Yayıncılık.
- Yılmaz, B.S. (2007). Turizmde Bilgi Teknolojileri. İçöz, O., (Editör), *Genel Turizm* (ss. 295-325). Ankara: Turhan Kitabevi.

## MAKALELER

- Ağca, V. ve Kurt, M. (2007). İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, (29). Temmuz-Aralık: 83-112.
- Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1): 31-36.
- 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).
- Alpkan L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2): 175-189.
- Altınay, L. ve Altınay, M. (2004). The Influence of Organisational Structure on Entrepreneurial Expansion Performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(6): 334-344.
- Altuntaş, G. ve Dönmez, D. (2010). Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1): 50-74.
- 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): 5-14.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Culturel Validation, *Journal of Business Venturing*, 16 (5): 495-527.

- Avcı, U., Madanoğlu, M. ve Okumuş, F. (2011). Strategic Orientation and Performace of Firms: Evidence from a Developing Country. *Tourism Management*, 32: 147-157.
- Avcı, U. (2005a). Konaklama İşletmelerinde Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümüne İlişkin Bir Alan Araştırması. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 2(3): 5-11.
- Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E.J. ve Crawford, N. (2003). Determinants of Innovation in small food firms. *European Journal of Innovation Management*, 6(1): 8-17.
- Aytaç, Ö. (2006). Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15: 139-160.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barringer, B.R. ve Bluedorn, A.C. (1999). The Relation Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 20: 421-444.
- Bulut, Ç., Alphan, L. ve Yılmaz, C. (2009). Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performans İlişkisi: Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *D.E.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 10(1): 1-34.
- Bulut, Ç., Fiş, M.A., Aktan, B. ve Yılmaz, S. (2008). Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma. *Journal of Yasar University*, 3(10): 1389-1416.



- Covin, J.G. ve Miles, M.P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 47-63.
- Covin, J.G. ve Slevin, D. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 16(1): 7-25.
- Covin, J.G. ve Slevin, D. (1988). The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style. *Journal of Management Studies*, 25(3): 217-234.
- Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1989).Stratejic Management of Small Firms in Hostile and Bening Environments. *Stratejic Management Journal*, 10(1): 75-87.
- Cumming, S.B. (1998). Innovation Overview and Future Challenges. *European Journal of Innovation Managemen*, 1(1): 21-29.
- Cunningham, B.G. (2002). Examining the Relationship among Miles and Snow's Strategic Types and Measures of Organizational Effectiveness in Ncaa Division I Athletic Departments, *International Review for the Sociology of Sport*, 37(2): 159-175.
- Daft, R.L. ve Weick, K.E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretive Systems, *Academy of Management Review*, 9: 284-95.
- Danışman, A. ve Erkocaoğlan, E. (2007). Kurumsal Girişimcilik ve Firma Performansı: İMKB'de İşlem Gören Firmalar Üzerine Bir Araştırma. *İktisat İşletme ve Finans*, 22(260): 80-101.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. ve Covin, J.G. (1997). Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models, *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.

- Dolunay, S.S. (2009). Schumpeter Sisteminde Yenilikler, Ekonomik Gelişme ve Devresel Hareketler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(1).
- Dwight, R. (1999). Searching for real Maintenance Performance Measures. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 5(3): 258-275.
- Erdil, O. ve Ermiş, N. (2008). Şirketlerin Girişimci Özelliklerinin Şirket Performansı Üzerindeki Etkisi: Marmara Bölgesinde Elektrik-Elektronik Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lerde Bir Uygulama. *Akademik İncelemeler*, 3(1): 125-155.
- Fiş, A.M. ve Wasti, S.A. (2009) Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*. 35(Özel Sayı): 127-164.
- Garrigos-Simon, F.J., Marqus, D.P., ve Narangajavana, Y. (2005). Competitive Strategies and Performance in Spanish Hospitality Firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17: 22-38.
- Guth, W. ve Ginsberg, A. (1990). Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11: 5-15.
- Güleş, H. ve Bülbül, H. (2003). İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerinde Bir Uygulama. *DEÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(1): 42.
- Gürsoy, D. (2009). Employee satisfaction, Customer Satisfaction, and Financial Performance: An Empirical Examination. *International Journal of Hospitality Management*, (28): 245-253.
- Haktanir, M. ve Haris, P.J. (2005). Performance Management Practice in an Independent Hotel Context. A Case Study Approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1): 39-50.

- Hambrick, D.C. (1983). Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snows Strategic Types. *Academy of Management Journal*, 26: 5-26.
- Haris, P. ve Mongiello, M. (2001). Key Performance Indicators in European Hotel Properties: General Manager's Choices and Company Profiles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3): 120-127.
- Hjalager, A.M. (2010). A Review of Innovation Research in Tourism. *Tourism Management*, 31: 1-12
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. ve Zara, S.A. (2002). Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale. *Journal of Business Venturing*, 17: 253-273.
- Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Kuratko, D.F. ve Montagno, R.V. (1993). An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. *Entrepreneurship Theory & Practice*, (Winter): 29-37
- Ireland, R., Covin, J.G. ve Kuratko, D.F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory & Practice*, (Winter): 1042-2587.
- İnce, C. (2008). Toplam Kalite Yönetimi ve Otel İşletmelerinde İşgören Tatminine Etkileri. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1): 57-70
- Johannessen, J.A., Olsen, B. ve Lumkin, G.T. (2001). Innovation as Newness: What is New, How New and New to Whom?, *European Journal of Innovation Management*, 4(1): 20-31.
- Johne, A.(1999). Succesfull Market Innovation. *Europian Journal of Innovation Management*, 2(1): 6.

- Kaplan, R. ve Norton, D. (1992). The Nalanced Scorecard-Measures That Drive Performance. *Harward Business Review*, 70(1): 71-79.
- Keh, H.T., Foo, M.D. ve Lim, B.C. (2002). Opportunity Evaluation under Risky Conditions: The Congnitive Process of Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter: 125-148.
- Kenney, M. ve Mujtaba, B.G. (2007). Understanding Corporate Entrepreneurship and Development: A Practitioner View of Organizational Intrapreneurship. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, (12): 73-88.
- Kueng, P. ve Krahn, A. (1999). Performance Measurement Systeme: State of Practice und Weiterentwicklung, Institut für Informatik Frioburg. *Working Paper*, 00-12, September.
- Kuşluvan, S. ve Eren, D. (2008). Örgütsel hizmet Odaklılığın İşletme Performansına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(2): 177-193.
- Laitinen, E.K. (2002). A Dynamic Performance Measurement System: Evidence From Small Finish Technology Companies. *Scandinavian Journal of Management*, 18: 65-69.
- Lebas, M. (1995). Performance Mesurement and Performance Management. *International Journal of Production Economics*, 41(9): 23-35.
- Li, L. (2008). A Review of Entrepreneurship Research. *The Hospitality Tourism Management Journal*, 29: 1013-1022.
- Li, L., Yick Tse, E.C. ve Zhao, J.L. (2009). An Emprical Study of Corporate Entrepreneurship in Hospitality Companies. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 10: 213-231.

- Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct & Linking It To Performance, *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172.
- McFadzean, E., O'Loughlin, A. ve Shaw, E. (2005). Corporate Entrepreneurship and Innovation Part I: The Missing Link. *European Journal of Innovation Management*, 8(3): 350-372.
- Miles R.E, Snow C.C, Meyer, A.D. ve Coleman H.J. (1978). 'Organizational strategy, structure, and process'. *Academy of Management Review*, (3): 546-62.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7): 770-791.
- Naipaul, S., Wang, Y. (2009). Entrepreneurship and Leadership in Hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(6): 639-658.
- Phillips, P.A. (1999). Performance Measurement Systems and Hotels: A New Conceptual Framework. *International Journal of Hospitality Management*, 18(2): 171-182.
- Pikkemaat, B. ve Weiermair, K. Innovation through Cooperation in Destinations: First Results of an Empirical Study in Austria. *Anatolia: An International of Journal of Tourism and Hospitality Research*, 18(1): 67-83.
- Pittaway, L. (2001). Corporate Entreprise: A New Reality for Hospitality Organisations. *International Journal of Hospitality Management*, (20): 379-393.

- Rızaoğlu, B. ve Ayyıldız, T. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1): 7-20
- Rolstadas, A. (1998). Enterprise Performance Measurement. *International Journal of Operations and Production Management*, 18(9/10): 989-999.
- Russell, R.D. ve Russell, C.J. (1992). An Examination of the Effects of Organizational Norms, Organizational Structure, and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy. *Journal of Management*, 18(4): 639-656.
- Sahte, V. (1989). Fostering Entrepreneurship in Large Diversified Firms. *Organizational Dynamics*, 18(10): 20-32.
- Schumpeter, J. (1909). On The Concept of Social Value. *The Quarterly Journal of Economics*, 23(2): 213-232.
- Selvi, M.S. ve Ercan, F. (2006). Otel İşletmelerinde Müşteri Sadakatinin Değerlendirilmesi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi*, Cilt:9, Sayı:15, ss.159-188.
- Segev, E. (1989). A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-Level Strategic Typologies. *Strategic Management Journal*, (10): 487-505.
- Seyrek, İ.H., Akgün, A.E ve Özer, G. (2007). Süreç Yeniliği Yapan Takımların Öğrenmesine Etki Eden Faktörler ve Yenilik Çalışmasının Başarısına Etkileri, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), ss.17-31.
- Sharma, P. ve Chrisman, J.J. (1999). Toward a Reconciliation of The Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 11-27.

- Sinclair, D. ve Zairi, M. (1995). Effective Process Management Through Performance Measurement, *Business Process Re-Engineering & Management Journal*, 1(3): 50-65.
- Sink, D. ve Tuttle, T. (1989). Planning and Measurement in Your Organisation of the Future. *Industrial Engineering and Management Pres*, Norcross.
- Sintes, E.O., Cladera, R.C. ve Ros, E.M. (2005). Innovation Activity in the Hotel Industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 26: 851-865.
- Slater, F.S. ve Narver, J.C. (1993). Product-Market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types. *European Journal of Marketing*, 27(10): 33-51.
- Snow, C.C. ve Hrebiniak, L.G. (1980). Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, (25): 317-36.
- Stathakopoulos, V. (1998), Enhancing the Performance Of Marketing Managers: Aligning Strategy, Structure And Evaluation Systems. *European Journal of Marketing*, 32(5/6), 536-558.
- Stevenson, H.H. ve Jarillo, J.C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-20.
- Stopford, J.M. ve Fuller, W.F.B. (1994). Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7): 521-536.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation on Innovativeness: Evidence from the Hotel Industry in Switzerland. *Tourism Management*, (31): 221-231.

- Üzülmez, H. (2008). Girişimcilik ve Konya’da Girişimciliğin Geleceği. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 3(1): 21-23.
- Wang, Y. ve Naipaul, S. (2009). Entrepreneurship and Leadreship in Hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(6): 639-658
- Williams, C.E. ve Tse, E.C.Y. (1995). The Relationship Between Strategy and Entrepreneurship. The US Restaurant Sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (7): 22-26.
- Yeloğlu, O.H. (2007). Örgüt, Birey Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları. *Ege Akademik Bakış*, 7(1): 133-152.
- Zahra, S.A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, (6): 259-285.
- Zahra, S.A. (1993). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique & Extension. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 17(4): 5-21.
- Zahra, S.A. ve Garvis, D.M. (2000). International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing*, (15): 469-492.
- Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin E. (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:17, ss.653-667.



## TEZLER

- Ağca, V. (2005). *İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avcı, U. (2005b). *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Erkocaoğlu, E. (2005). *Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Kurumsal Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Kılıncı, İ. (2003). *Stratejik Planlama Finansal Performans İlişkisi ve Dört – Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçükusta, D. (2007). *Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşam Kalitesine Etkisi*. Yayınlanmış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Okumuş, F. (1999). *Strategy Implementation: A Study of International Hotel Groups*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. England: Oxford Brookes University.
- Oyman, S. (2009). *Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme*, T.C. Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Alan Tezi, Ankara.

- Nyanjom, M.D.O. (2007). *Corporate Entrepreneurship Orientation in Botswana: Pursuing Innovating Opportunities*. South Africa: University of Pretoria.
- Salt, A. (2002). *Performans Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemleri, Yıllık Dönem Projesi*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Vatan, A. (2010). *Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbuldaki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Yılmaz, B.S. (2005). *Bilgi Teknolojilerinin Turizm İşletmelerinin Faaliyetlerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

## **BİLDİRİLER**

- Avcı, U. ve Asunakutlu, T. (2008). Kurumsal Girişimcilik Eğilimi Firma Performansını Geliştirmede Etkili Midir?, *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Bildiriler Kitabı, G.M. Matbaacılık, 16-18 Mayıs 2008, Antalya.
- Dionyssopoulou, P. ve Manousakis, S. (2011). The Impact of the E-Marketing and E-Commerce Through Hotel's Website in The Effectiveness and Profitability of the Hospitality Enterprises. *Advances in Hospitality and Tourism Marketing and Management* (ss.420-424). Organized by Washington State University and Boğaziçi University. İstanbul. 19-24 June 2011.
- Eleren, A. ve Soba, M. (2009). İşletmelerde Çok Boyutlu Performans Ölçümü ve Uşak Deri Sektöründe Bir Uygulama, Uluslararası Davraz Kongresi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 24-27 Eylül 2009.

Fiş, A.M. ve Çetindamar, D. (2007). Girişimcilik Oryantasyonu, Kurum İçi Girişimcilik ve Bağlı Ölçeklerin Türkçe'de Geçerliliği. *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı* (ss.124-131), Düzenleyen: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Sakarya. 25-27 Mayıs 2007.

Kılınç, İ., Atay, L. ve Mesci, M. (2009). Çok Boyutlu Performans Değerleme Sistemlerinin Seyahat Acentalarında Uygulanabilirliğine Yönelik Bir İnceleme: ETS Tur Örneği. *10. Ulusal Turizm Kongresi Kitabı* (ss.241-250), Düzenleyen: Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu. Mersin. 21-24 Ekim 2009.

Met, Ö.L. ve Vatan, A. (2010). Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *11. Ulusal Turizm Kongresi Kitabı* (ss.817-834), Düzenleyen: Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu. Kuşadası. 02-05 Aralık 2010.

Seymen, O. ve Erdem, B. (2007). Kat Hizmetleri Yönetiminde Kullanılan Performans Boyutlarının Birim Performansı Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma. *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı* (ss.777-786), Düzenleyen: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Sakarya. 25-27 Mayıs 2007.

Soteriades, M.D. (2011). Tourism Destination Marketing in Globalization Era: Potential Contribution of E- Marketing and Clustering Approach. *Advances in Hospitality and Tourism Marketing and Management* (ss.371-376). Organized by Washington State University and Boğaziçi University. İstanbul. 19-24 June 2011.

## **INTERNET**

Aktoprak, D., (2010). Girişimcilik nedir? Türkiye'nin Girişimcilik Performansı <http://www.vicebusiness.com/makale4.php> (Erişim Tarihi:18.05.2010).

- Alada, D. (2001). İktisadi Düşünce Tarihinde Girişimcilik Kavramı Üzerine Notlar.  
<http://www.sbf.istanbul.edu.tr/dergi/sayi23-24/04.htm>.  
(Erişim Tarihi: 05.06.2010).
- Baltaş, A. (2010). <http://www.baltas-baltas.com/web/> (Erişim Tarihi:18.04.2010).
- Dolgun, U. (2010). Schumpeter'e Göre Ekonomik Gelişmede Girişimcinin Dinamik Rolü. [http//girisim.comu.edu.tr](http://girisim.comu.edu.tr) (Erişim Tarihi: 20.12.2010).
- GEM. (2009). Global Entrepreneurship Monitor Executive Report,  
[http://www.gemconsortium.org/files.aspx?Ca\\_ID=225](http://www.gemconsortium.org/files.aspx?Ca_ID=225)  
(Erişim Tarihi: 16.07.2010).
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2009). <http://www.kültür.gov.tr>.  
(Erişim Tarihi: 29.12.2009).
- Merriam Websbter Sözlüğü, <http://www.m-w.com> (Erişim Tarihi: 15.01.2011).
- Oxford İngilizce Sözlük (2011). <http://www.oxfordadvancedlearnersdictionary.com/>  
(Erişim Tarihi: 18.02.2011).
- Soylu, S. (2011). Örgütsel Kültür Tipleri.  
<http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=41>  
(Erişim Tarihi: 31.05.2011).
- Türk Dil Kurumu Türkçe Büyük Sözlük (2010). <http://www.tdkterim.gov.tr>.  
(Erişim Tarihi: 03.03.2010).
- TÜSİAD, (2002). *Türkiyede Girişimcilik*. Yayın No. TÜSİAD-T/2002-12/340: s.  
48. İstanbul. <http://www.tusiad.org.tr/FileArchive/girisimcilik.pdf>  
(Erişim Tarihi: 15.07.2010).

Xu, L., Lin, F. ve Li, Q. (2010). Managing Customer Services: Entrepreneurship in Hospitality Industry. <http://www.iee.org> (Erişim tarihi: 19.12.2010).

Wikipedia. (2011). The Free Encyclopedia. <http://en.wikipedia.org/wiki/Adhocracy> (Erişim Tarihi: 31.05.2011).

## **EKLER**

## EK 1: Otel İşletmelerinde Kurumsal Girişimcilik İşletme Performansına İlişkin Anket Formu

### SAYIN YETKİLİ,

Bu anket formu, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde kurumsal girişimcilik eğilimini tespit ederek, bu eğilimin işletmelerin performansları üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışmadan elde edilen veriler, bilimsel bir çalışma kapsamında değerlendirilecektir. Sizden ricamız, işletmelerin kurumsal girişimcilik eğilimi ve işletme performansını tespit etmeye yönelik hazırlanan aşağıdaki soruları yanıtlamanızdır.

İlgili çalışmaya gösterdiğiniz ilgiden dolayı teşekkür ederim.

Öğr. Gör. Özgür ÖZER

Muğla Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve

Otelcilik Yüksekokulu

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<i>Lütfen, aşağıdaki ifadelerden işletmenize uygun olan seçeneği işaretleyiniz</i>							
<b>RİSK ALMA EĞİLİMİ</b>							
İşletme yönetimi olarak daha düşük riskli ve işletmemizi finansal olarak zora sokmayacak işleri tercih ederiz							
İşletme yönetimi olarak amaçlarımızı gerçekleştirebilmek için hızlı adımlarla ilerlemeyi tercih ederiz.							
İşletme yönetimi olarak riskli proje ve girişimleri her zaman destekleriz.							
İşletmemizde yeni bir iş yapmak amacıyla atılacak adımlar çok dikkatli şekilde incelendikten sonra hayata geçirilir.							
<b>YENİLİKÇİLİK</b>							
İşletmemiz, yeni turistik ürün, teknoloji, teknik ve süreç geliştirmeye oldukça fazla destek sağlar.							
İşletmemiz Ar-Ge harcamalarına sektördeki diğer işletmelerden daha fazla kaynak ayırmaktadır.							
İşletmemiz çok sayıda yeni turistik ürün ve süreç geliştirmiştir.							
İşletmemiz işlerin yürütülmesinde sürekli yeni metot ve sistem arayışındadır.							
İşletmemiz yeni ve farklı fikirleri hayata geçirmek amacıyla çaba harcamaktadır.							
<b>PROAKTİFLİK</b>							
İşletmemiz rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır.							
İşletmemiz rakiplerinin faaliyet ve uygulamalarını takip etmek yerine kendisi takip edilecek turistik ürünler ve hizmetler ortaya koymayı tercih eder.							
İşletmemiz yeni turistik ürün ve fikirlerin piyasaya sunulması konusunda öncü şirket olma yolundadır.							
İşletmemiz otelcilik sektörüne yeni uygulamaları getirme							

konusunda öncülük eden şirket konumundadır.							
<b>ÖRGÜTSEL YENİLENME</b>							
İşletmemiz gerektiğinde faaliyet gösterdiği iş kollarına ilişkin rekabet stratejilerini değiştirmektedir.							
İşletmemiz faaliyet gösterilen ve rekabet edilen iş kollarını zaman zaman yeniden tanımlamaktadır.							
İşletmemiz yaratıcılık ve yenilikçilik çabalarını arttırmak için departmanlarının faaliyet ve işleyişini yeniden organize etmektedir.							
İşletmemiz çevresel beklenti ve değişikliklere göre insan kaynakları politikalarını gözden geçirir ve yeni uygulamalara yol açar.							
<b>REKABETÇİ AGRESİFLİK</b>							
İşletmemiz yasal düzenlemelerin elverdiği ölçüde rakiplerini yok etme üzerine bir strateji uygular.							
İşletmemiz rakiplerimizin işlerini ve müşterilerini almak için özel çaba sarf eder.							
İşletmemiz karlılıktan ziyade, pazar payını geliştirmek için çaba sarf eder.							
İşletmemiz pazarda lider olabilmek için karlılıktan taviz verir.							
<b>ÇEVRENİN REKABETÇİ YAPISI</b>							
İşletmemiz rekabetin şiddetli olduğu bir çevrede faaliyet göstermektedir.							
İşletmemiz kontrol gücünün hiç olmadığı ve yönlendiremediği bir çevrede faaliyet göstermektedir.							
İşletmemiz hatalı bir stratejinin, işletmeyi yok edebileceği riskli bir çevrede faaliyet göstermektedir.							

<i>Lütfen, işletme performansını tespit etmeye ilişkin hazırlanan aşağıdaki ifadelerden işletmenize uygun olanlarını işaretleyiniz</i>	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<b>FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS</b>							
İşletmemizde müşteri memnuniyeti yüksektir.							
İşletmemizde müşteri sadakati yüksektir.							
İşletmemizde işgücü memnuniyeti yüksektir.							
İşletmemizde işgören devir hızı düşüktür.							
İşletmemizin kurumsal imajı güçlenmiştir.							
<b>FİNANSAL PERFORMANS</b>							
İşletmemizin doluluk oranı yüksektir.							
İşletmemizin satışları yüksektir.							
İşletmemizin pazar payı yüksektir.							
İşletmemizin maliyetleri düşüktür.							
İşletmemizin karı yüksektir.							



## DEMOGRAFİK DEĞERLENDİRMELER

Lütfen aşağıdaki sorular ile ilgili olarak sizce en doğru olan cevap şıkkını işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz

Erkek  Kadın

2. Yaşınız aşağıdaki gruplardan hangisi içinde yer alır?

30 ve daha küçük  31 – 40  41- 50  51 ve üzeri

3. Eğitim durumunuz?

İlköğretim  Lise  Üniversite – 2 yıllık  Üniversite – 4 yıllık  Lisans üstü

4.Çalıştığınız işletmedeki pozisyonunuz

Genel Koordinatör  Genel Müdür  Genel Müdür Yardımcısı  Diğer (Lütfen belirtiniz)

5. İşletmenizin yaşı

3- 10 yıl arası  11-15 yıl  16-20 yıl  21 yıl ve üzeri

6. Oteliniz sınıf olarak aşağıdaki gruplardan hangisine girmektedir ?

Dört Yıldızlı  Beş Yıldızlı

7. Otelinizin statüsü aşağıdakilerden hangisine girer?

Bağımsız Yerli İşletme  Bağımsız Yabancı İşletme  Yerli Bir zincir İşletmeye Bağlı

Yabancı bir zincir İşletmeye bağlı  Yönetim anlaşması var  Franchising Antlaşması Var

8. Otelinizin toplam oda sayısı nedir?

100-150  151- 200  201- 250  250'den fazla

9. Otelinizde çalışan personel sayısı nedir?

80 -100  101- 130  131- 180  181-200  200' den fazla

**Not:** Aşağıda otelinize ilişkin veriler çalışmanın genel değerlendirilmesinde kullanılacak olup hiçbir şekilde otelinizin ismi belirtilmeyecek, bilgiler sadece bilimsel amaçlı olarak değerlendirilecektir.

Otelin doluluğa ilişkin verilerin dikkate alındığı **sezon:**

**Otelin oda kapasitesi:**

**Otelin yatak kapasitesi:**

Otelinizin açık olduğu dönemdeki **ortalama doluluk oranı:**

Otelinizin açık olduğu dönemdeki **gerçekleşen oda geceleme sayısı:**

Otelinizin açık olduğu dönemdeki **gerçekleşen kişi geceleme sayısı:**

Otelinizin açık olduğu dönemdeki **ortalama kişi başı günlük satış fiyatı (kdv'siz):**

Otelinizin açık olduğu dönemdeki **ortalama kişi başı günlük müşteri maliyeti (kdv'siz):**

**Otele gelen Konukların Milliyetlerine Göre Dağılımı (%)**

İngiltere :	
Hollanda	
Rusya:	
Belçika:	
Almanya:	
İsrail:	
Türkiye:	
Türk Cumhuriyeti Ülkeleri	
Arap Ülkeleri:	
Uzakdoğu Pazarı:	
Diğer Ülkeler:	

**1-). Kurumsal girişimcilik eğiliminin işletmenizin finansal ve finansal olmayan performansını nasıl etkileyeceğini düşünüyorsunuz?**

**2-) Konaklama işletmelerinde Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı İlişkisini ölçmeye yönelik hazırlanan bu ankete ilişkin yorumlarınız ve önerileriniz nelerdir?**

## EK 2: Başlıca Kurumsal Girişimcilik Çalışmaları

No	Araştırmacılar	Görülme?	Kullanılan Önerilen Boyutlar	Araştırma Ölçeğinin Kaynağı	Ölçekteki Soru Sayısı
1	Mintzberg (1973)	Hayır	Yenilikçi Eğilimi Proaktiflik Merkeziyetçilik Risk Alma Büyüme Oryantasyonu	Bilgi Yok	Bilgi Yok
2	Khandvalla (1977)	Evet	Proaktiflik Risk Alma Analiz Etme	Orjinal	6
3	Miller ve Friesen (1978)	Evet	Proaktiflik Risk Alma Analiz Etme	Bilgi Yok	Bilgi Yok
4	Miller ve Friesen (1982)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Risk Alma	Orjinal	5
5	Miller (1983)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Risk Alma Proaktiflik	Bilgi Yok	7
6	Morris ve Paul (1987)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Risk Alma Proaktiflik	Bilgi Yok	13
7	Covin ve Slevin (1988)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Risk Alma Proaktiflik	Khandvalla (1977), Miller ve Friesen (1978), 1982, 1983)	6
8	Covin ve Slevin (1989)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Proaktiflik Risk Alma	Miller ve Friesen (1982), Khandvalla (1977), orijinal eklemler	9
9	Guth ve Ginsberg (1990)	Hayır	Yenilikçilik Eğilimi Yeni İş Kurma Stratejik Yenilenme	Bilgi Yok	Bilgi Yok
10	Covin ve Slevin (1990)	Evet	Agresif Rekabetçilik	Covin ve Slevin (1989) Proaktivite Ölçeği	3
11	Covin (1990)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Proaktiflik Risk Alma	Covin ve Slevin (1989)	9

12	Covin ve Slevin (1990)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Risk Alma Proaktiflik	Covin ve Slevin (1989)	9
13	Covin, Slevin ve Covin (1990)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Risk Alma Proaktiflik	Covin ve Slevin (1989)	9
14	Covin ve Slevin (1991)	Hayır	Risk Alma Proaktiflik Agresif Rekabetçilik Yenilikçilik Eğilimi	Bilgi Yok	Bilgi Yok
15	Zahra (1991)	Evet	Formel Informel	Orijinal	9
16	Miles ve Arnold (1991)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Proaktivite Risk Alma	Covin ve Slevin (1989)	27
17	Miles, Arnold ve Thomson (1993)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Risk Alma Proaktiflik	Covin ve Slevin (1989)	9
18	Zahra (1993)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Yeni İş Kurma Stratejik Yenilenme	Orijinal	27
19	Smart ve Conant (1994)	Evet	Risk Alma Yönetmelik Yetkinlik Yaratıcı Fırsatçılık Yenilikçilik Eğilimi	Orijinal	6
20	Merz ve ark. (1994)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Proaktiflik	Miller (1983)	5
21	Merz ve Sauber (1995)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Proaktiflik	Miller (1983)	5
22	Zahra ve Covin	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Proaktiflik Risk Alma	Covin ve Slevin (1989)	9
23	Zahra (1996)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Yeni İş Kurma Stratejik Yenilenme	Orijinal	14
24	Brown (1996)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi	Covin ve Slevin (1989)	9

25	Lumpkin ve Dess (1996)	Hayır	Proaktiflik Risk Alma	Bilgi Yok	Bilgi Yok
26	Becherer ve Maurer	Evet	Otonomi Yenilikçilik Eğilimi Risk Alma Proaktiflik Agresif Rekabetçilik	Covin ve Slevin (1989)	9
27	Dickson ve Weaver (1997)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Proaktiflik Risk Alma	Covin ve Slevin (1989)	8
28	Knight (1997)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Proaktiflik Risk Alma	Covin ve Slevin (1989)	8
29	Barrett ve Weinstein (1998)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Proaktiflik Risk Alma	Covin ve Slevin (1989)	9
30	Zahra ve Neubaum (1998)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Proaktiflik Risk Alma	Miller (1983)	7
31	Caruana, Morris ve Vella (1998)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Proaktiflik Risk Alma	Bilgi Yok	8
32	Barringer ve Bluedorn (1999)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Proaktiflik Risk Alma	Covin ve Slevin (1989)	9
33	Wiklund (1999)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Proaktiflik Risk Alma	Covin ve Slevin (1989)	8
34	Zahra ve Garvis (2000)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Proaktiflik Risk Alma	Miller (1983)	7
35	Zahra, Neubaum ve Huse (2000)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Yeni İş Kurma	Orijinal	22
36	Barrett, Balloun ve Weinstein (2000)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Proaktiflik	Covin ve Slevin (1989)	9

37	Lumpkin ve Dess (2001)	Evet	Risk Alma Proaktiflik Agresif Rekabetçilik	Covin ve Slevin (1989)	5
38	Antonovic ve Hisrich (2001)	Evet	Yeni İş Kurma Yenilikçilik Eğilimi Örgütsel Yenilenme Proaktiflik	Orijinal	25
39	Kreiser, Marino ve Weaver (2002)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Proaktiflik Risk Alma	Covin ve Slevin (1989)	8
40	Liu, Luo ve Shi (2002)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Proaktiflik Risk Alma	Smart ve Conant (1994)	6
41	Antonovic ve Hisrich (2004)	Hayır	Yeni İş Kurma Yenilikçilik Eğilimi Örgütsel Yenilenme Risk Alma Proaktiflik Agresif Rekabetçilik	Bilgi Yok	Bilgi Yok
42	Antonovic ve Hisrich (2004)	Evet	Yeni İş Kurma Yenilikçilik Eğilimi Örgütsel Yenilenme Risk Alma Agresif Rekabetçilik	Orijinal	Bilgi Yok
43	Richard ve ark. (2004)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Risk Alma	Covin ve Slevin (1989)	9
44	Chen, Zu ve Anquan (2005)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Yeni İş Kurma	Orijinal	19
45	Wiklund ve Shepherd (2005)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Proaktiflik Risk Alma	Covin ve Slevin (1989)	8
46	Simsek (basırda)	Evet	Yenilikçilik Eğilimi Yeni İş Kurma Stratejik Yenilenme	Zahra (1996)	13

Kaynak: Bulut, Ç., Fiş, M.A. ve Yılmaz, S. (2008). Kurumsal Girişimcilik, *Journal of Yasar University*, 3(10):1389-141

**EK 3: Otel İşletmelerine İlişkin Finansal Veriler**

Otelin İsmi	Sezonda Otelin Açık Gün Sayısı	Oda Kapas.	Yatak Kapas.	Doluluk Oranı		Kişi Geceleme	Birim Satış Fiyatı		Birim Maliyet		Toplam Satış Geliri		Toplam Maliyet		Brüt Kar	
				Oda %	%		€	TL	€	TL	€	TL	€	TL	€	TL
X-1	210	335	750	58390,5	83	134500	23	46	12,5	25	3.093.500	6.187.000	1.681.250	3.362.500	1.412.250	2.824.500
X-2	184	630	1800	113601,6	98	220000	60	120	25	50	13.200.000	26.400.000	5.500.000	11.000.000	7.700.000	15.400.000
X-3	184	251	550	43412,96	94	93921	45	90	30	60	4.226.445	8.452.890	2.817.630	5.635.260	1.408.815	2.817.630
X-4	184	354	1050	56668,32	87	121300	35	70	21,5	43	4.245.500	8.491.000	2.607.950	5.215.900	1.637.550	3.275.100
X-5	184	123	300	13126,56	58	27600	27,5	55	15,5	31	759.000	1.518.000	427.800	855.600	331.200	662.400
X-6	184	100	180	16560	90	29808	35	70	20	40	1.043.280	2.086.560	596.160	1.192.320	447.120	894.240
X-7	184	315	650	45208,8	78	100000	40	80	25	50	4.000.000	8.000.000	2.500.000	5.000.000	1.500.000	3.000.000
X-8	365	362	398	107025,3	81	114000	47	94	31	62	5.358.000	10.716.000	3.534.000	7.068.000	1.824.000	3.648.000
X-9	210	170	350	24990	70	38128	29	58	21	42	1.105.712	2.211.424	800.688	1.601.376	305.024	610.048
X-10	210	600	1500	84420	67	220000	85	170	49	98	18.700.000	37.400.000	10.780.000	21.560.000	7.920.000	15.840.000
X-11	184	100	178	16560	90	25425	35	70	18	36	889.875	1.779.750	457.650	915.300	432.225	864.450
X-12	210	133	275	16758	60	38000	50	100	17,5	35	1.900.000	3.800.000	665.000	1.330.000	1.235.000	2.470.000
X-13	365	126	250	29893,5	65	63000	32,5	65	20	40	2.047.500	4.095.000	1.260.000	2.520.000	787.500	1.575.000
X-14	365	402	859	52822,8	36	144881	110	220	33	66	15.936.910	31.873.820	4.781.073	9.562.146	11.155.837	22.311.674
X-15	210	180	240	26460	70	30912	50	100	37,5	75	1.545.600	3.091.200	1.159.200	2.318.400	386.400	772.800
X-16	210	260	380	46410	85	59432	60	120	40	80	3.565.920	7.131.840	2.377.280	4.754.560	1.188.640	2.377.280
X-17	365	117	260			27000	50	100	25	50	1.350.000	2.700.000	675.000	1.350.000	675.000	1.350.000
X-18	365	159	354			29000	55	110	17,5	35	1.595.000	3.190.000	507.500	1.015.000	1.087.500	2.175.000
X-19	184	143	350	18418,4	70	20000	156	312	45	90	3.120.000	6.240.000	900.000	1.800.000	2.220.000	4.440.000
X-20	184	172	600	21837,12	69	59980	40	80	16	32	2.399.200	4.798.400	959.680	1.919.360	1.439.520	2.879.040
X-21	210	119	251	21491,4	86	32000	30	60	20	40	960.000	1.920.000	640.000	1.280.000	320.000	640.000
X-22	184	167	400	26118,8	85	40000	45	90	18	36	1.800.000	3.600.000	720.000	1.440.000	1.080.000	2.160.000
X-23	210	262	649	44016	80	73888	32,5	65	22	44	2.401.360	4.802.720	1.625.536	3.251.072	775.824	1.551.648
X-24	365	133	275	29127	60	38000	50	100	17,5	35	1.900.000	3.800.000	665.000	1.330.000	1.235.000	2.470.000
X-25	184	205	672	18860	50	43300	21	42	14	28	909.300	1.818.600	606.200	1.212.400	303.100	606.200
X-26	184	211	450	33388,64	86	65000	40	80	25	50	2.600.000	5.200.000	1.625.000	3.250.000	975.000	1.950.000
X-27	184	141	369	22052,4	85	53000	40	80	25	50	2.120.000	4.240.000	1.325.000	2.650.000	795.000	1.590.000
X-28	210	131	270	24208,8	88	38000	35	70	22,5	45	1.330.000	2.660.000	855.000	1.710.000	475.000	950.000
X-29	365	600	1200	146730	67	220000	85	170	49	98	18.700.000	37.400.000	10.780.000	21.560.000	7.920.000	15.840.000
X-30	184	362	882	56616,8	85	127000	50	100	30	60	6.350.000	12.700.000	3.810.000	7.620.000	2.540.000	5.080.000
X-31	365	323	750	100210,8	85	168066	28	56	20	40	4.705.848	9.411.696	3.361.320	6.722.640	1.344.528	2.689.056
X-32	210	525	1120	99225	90	200000	60	120	35	70	12.000.000	24.000.000	7.000.000	14.000.000	5.000.000	10.000.000
X-33	184	226	500	37425,6	90	81000	42,5	85	27,5	55	3.442.500	6.885.000	2.227.500	4.455.000	1.215.000	2.430.000

**EK 4: Kurumsal Girişimcilik Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamalar (33 otelin finansal verilerini kapsayan anketlere ilişkin)**

Otelin İsmi	Yenilikçilik	Proaktiflik	Örgütsel Yenilenme	Risk Alma Eğilimi	Rekabetçi Agresiflik
X-1	4	3,5	2,75	1,66	5
X-2	2	2	2	3	5,25
X-3	3,25	2	2,5	4,66	4
X-4	2,5	2,25	1,5	1	3,5
X-5	3,4	2	3,5	2,66	4,5
X-6	3	3,25	3,75	2,33	5,75
X-7	4	2,25	2,5	1	6
X-8	2,6	2,75	2,5	2,66	4,75
X-9	3	2	2,25	1	4,5
X-10	2,6	2,25	2,75	2,5	4
X-11	3,6	4	2,75	2,33	6,75
X-12	4,2	3,25	3,25	2	4,75
X-13	2	2	2	3	4,5
X-14	1,6	1,25	2	1,33	3
X-15	2,33	3,4	3	3	2,25
X-16	1,4	1,25	1,75	1,33	3,25
X-17	3,4	2,75	2,75	2	6
X-18	6,4	5,5	6,5	2,33	3
X-19	2	2	2	3,66	6
X-20	1	1	2,25	1,25	6,25
X-21	1,2	2	2,25	1	4
X-22	2,6	2	2	3,33	3,75
X-23	4,8	5,5	5,25	2,66	6,5
X-24	4,2	3,25	3,25	2	4,75
X-25	3	2	2,75	1,66	4
X-26	2,2	1,75	2,25	2,33	7
X-27	2	1,5	2	2,33	6
X-28	2,5	1,5	2,25	2,33	6
X-29	3	2,75	2	1,66	6,75
X-30	2	2,25	2,75	2,66	4
X-31	3	2,75	2	1,66	6,75
X-32	2,6	2,5	2	3	4,5
X-33	3,2	1,5	3	3,66	5,25



## EK 5: Güvenirlik Analizi Sonuçları

### Reliability

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,852	20

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
İşletme yönetimi olarak daha düşük riskli ve işletmemizi finansal olarak zora sokmayacak işleri tercih ederiz	55,4583	254,901	,173	,858
İşletme yönetimi olarak amaçlarımızı gerçekleştirebilmek için hızlı adımlarla ilerlemeyi tercih ederiz	55,7130	247,657	,312	,852
İşletmemizde yeni bir iş yapmak amacıyla atılacak adımlar çok dikkatli şekilde incelendikten sonra hayata geçer	56,1481	251,187	,235	,856
İşletmemiz, yeni turistik ürün, teknoloji, teknik ve süreç geliştirmeye oldukça fazla destek sağlar.	56,3380	245,295	,554	,842
İşletmemiz Ar-Ge harcamalarına sektördeki diğer işletmelerden daha fazla kaynak ayırmaktadır.	55,3102	238,131	,536	,841
İşletmemiz çok sayıda yeni turistik ürün ve süreç geliştirmiştir.	55,7639	240,870	,566	,841
İşletmemiz işlerin yürütülmesinde sürekli yeni metod ve sistem arayışındadır.	56,1065	242,663	,568	,841
İşletmemiz yeni ve farklı fikirleri hayata geçirmek amacıyla çaba harcamaktadır.	56,3148	242,942	,584	,841
İşletmemiz rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır.	56,1944	239,655	,578	,840

Ýþletmemiz rakiplerinin faaliyet ve uygulamalaryný takip etmek yerine kendisi takip edilecek turistik ürünler ortaya koymayý tercih eder.	56,3009	241,923	,626	,840
Ýþletmemiz yeni ürün ve fikirlerin piyasaya sunulması konusunda öncü þirket olma yolundadır.	55,9815	235,321	,661	,837
Ýþletmemiz otelcilik sektörüne yeni uygulamaları getirme konusunda öncülük eden þirket konumundadır.	55,7778	233,327	,676	,836
Ýþletmemiz gerektiðinde faaliyet gösterdiði ip kollarına iliþkin rekabet stratejilerini deðiþtirmektedir	56,2500	251,249	,412	,847
Ýþletmemiz faaliyet gösterilen ve rekabet edilen ip kollarını zaman zaman yeniden tanımlamaktadır	55,9676	248,645	,453	,845
Ýþletmemiz yaratıcılık ve yenilikçilik çabalarını arttırmak için departmanlarının faaliyet ve iþleyiþini yeniden organize etmektedir.	56,1528	246,577	,493	,844
Ýþletmemiz çevresel beklenti ve deðiþikliklere göre insan kaynakları politikalarını gözden geçirir ve yeni uygulamalara yol açar.	56,2361	246,786	,499	,844
Ýþletmemiz yasal düzenlemelerin elverdiði ölçüde rakiplerini yok etme üzerine bir strateji uygular	53,5000	254,847	,167	,859
Ýþletmemiz rakiplerimizin iþlerini ve müþterilerini almak için özel çaba sarf eder.	53,8704	246,653	,286	,854
Ýþletmemiz karılıktan ziyade, pazar payını geliþtirmek için çaba sarf eder	55,0833	240,253	,434	,846
Ýþletmemiz pazarda lider olabilmek için karılıktan taviz verir.	54,6157	241,577	,393	,848

## EK 6: T-Testi Analizi Sonuçları

### T- Test

#### Group Statistics

	oteliniz sınıf olarak aşağıdaki gruplardan hangisine girmektedir	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
yenilikçili	dört yıldızlı	88	14,7273	5,88340	,62717
	beş yıldızlı	128	11,9531	5,18760	,45852
proaktiflik	dört yıldızlı	88	11,4091	5,43432	,57930
	beş yıldızlı	128	9,1641	4,65127	,41112
örg.yeni	dört yıldızlı	88	10,4432	4,32543	,46109
	beş yıldızlı	128	9,2344	4,13452	,36544
rek.agresif	dört yıldızlı	88	19,3068	5,25960	,56068
	beş yıldızlı	128	15,8594	5,81166	,51368
çevre	dört yıldızlı	88	11,7614	4,00286	,42671
	beş yıldızlı	128	9,4063	3,95135	,34925
non.fin	dört yıldızlı	88	11,6705	5,85990	,62467
	beş yıldızlı	128	9,7578	4,26069	,37660

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Upper	Lower	
yenilikcili	1,047	,307	3,655	214	,000	2,77415	,75902	1,27804	4,27025	
proaktiflik	2,092	,150	3,571	171,328	,000	2,77415	,77691	1,24060	4,30770	
örg.yeni	,108	,743	2,072	214	,039	1,20881	,58343	,05880	2,35882	
rek.agresif	1,530	,218	4,451	214	,000	3,44744	,77462	1,92059	4,97430	
çevre	,111	,739	4,281	214	,000	2,35511	,55009	1,27083	3,43939	
non.fin	4,682	,032	2,777	214	,006	1,91264	,68869	,55516	3,27012	
			2,622	148,313	,010	1,91264	,72941	,47127	3,35401	

## EK 7: Anova Testi Analizi Sonuçları

Oneway

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
örg.yeni	126	10,4206	4,40246	,39220	9,6444	11,1969	4,00	25,00
2,00	37	8,4595	2,99624	,49258	7,4605	9,4585	4,00	15,00
3,00	53	8,9623	4,33662	,59568	7,7669	10,1576	4,00	26,00
Total	216	9,7269	4,24532	,28886	9,1575	10,2962	4,00	26,00
rek.agresif	126	18,4127	5,40262	,48130	17,4601	19,3653	4,00	28,00
2,00	37	14,4865	6,73144	1,10664	12,2421	16,7309	4,00	28,00
3,00	53	16,4717	5,46177	,75023	14,9662	17,9771	4,00	27,00
Total	216	17,2639	5,83333	,39691	16,4816	18,0462	4,00	28,00

### Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
örg.yeni	1,599	2	213	,204
rek.agresif	2,914	2	213	,056

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
örg.yeni	151,064	2	75,532	4,320	,014
Between Groups	3723,820	213	17,483		
Within Groups	3874,884	215			
Total	484,968	2	242,484	7,561	,001
rek.agresif	6830,990	213	32,070		
Between Groups	7315,958	215			
Within Groups					
Total					

Multiple Comparisons

## LSD

Dependent Variable	(I) OtelStatu	(J) OtelStatu	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Upper Bound	Lower Bound
örg.yeni	1,00	2,00	1,96118(*)	,78183	,013	,4201	3,5023
	2,00	3,00	1,45837(*)	,68455	,034	,1090	2,8077
	1,00	3,00	-1,96118(*)	,78183	,013	-3,5023	-,4201
rek.agresif	1,00	3,00	-,50280	,89575	,575	-2,2685	1,2629
	2,00	3,00	-1,45837(*)	,68455	,034	-2,8077	-,1090
	1,00	3,00	,50280	,89575	,575	-1,2629	2,2685
non.fin	1,00	2,00	3,92621(*)	1,05891	,000	1,8389	6,0135
	2,00	3,00	1,94100(*)	,92716	,037	,1134	3,7686
	1,00	3,00	-3,92621(*)	1,05891	,000	-6,0135	-,8389
non.fin	2,00	3,00	-1,98521	1,21321	,103	-4,3766	,4062
	1,00	3,00	-1,94100(*)	,92716	,037	-3,7686	-,1134
	2,00	3,00	1,98521	1,21321	,103	-,4062	4,3766

\* The mean difference is significant at the .05 level.

## Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean			
					Lower Bound	Upper Bound	Minimum	
1,00	126	11,2063	5,57038	,49625	10,2242	12,1885	5,00	30,00
2,00	37	8,9189	2,89998	,47675	7,9520	9,8858	5,00	15,00
3,00	53	10,0755	4,67748	,64250	8,7862	11,3647	5,00	26,00
Total	216	10,5370	5,05031	,34363	9,8597	11,2144	5,00	30,00

## Test of Homogeneity of Variances

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,075	2	213	,048

**ANOVA**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	164,614	2	82,307	3,296	,039
Within Groups	5319,090	213	24,972		
Total	5483,704	215			

**Post Hoc Tests**

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: non.fin  
Tamhane

(I) OtelStatu	(J) OtelStatu	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Upper Bound	Lower Bound
1,00	2,00	2,28743(*)	,68816	,004	,6204	3,9545
	3,00	1,13088	,81183	,421	-,8361	3,0978
2,00	1,00	-2,28743(*)	,68816	,004	-3,9545	-,6204
	3,00	-1,15655	,80006	,390	-3,1044	,7913
3,00	1,00	-1,13088	,81183	,421	-3,0978	,8361
	2,00	1,15655	,80006	,390	-,7913	3,1044

\* The mean difference is significant at the .05 level.

## EK 8: Faktör Analizi Sonuçları

### Factor Analysis

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,837
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2242,898
	df	190
	Sig.	,000

#### Total Variance Explained

Comp	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,459	32,296	32,296	6,459	32,296	32,296	3,270	16,352	16,352
2	2,570	12,852	45,148	2,570	12,852	45,148	2,960	14,802	31,154
3	2,188	10,939	56,087	2,188	10,939	56,087	2,828	14,142	45,296
4	1,405	7,026	63,113	1,405	7,026	63,113	2,412	12,059	57,356
5	1,159	5,795	68,909	1,159	5,795	68,909	2,311	11,553	68,909
6	,883	4,415	73,324						
7	,687	3,436	76,760						
8	,656	3,281	80,041						
9	,520	2,602	82,643						
10	,477	2,387	85,030						
11	,464	2,319	87,348						
12	,409	2,045	89,393						
13	,374	1,870	91,263						
14	,349	1,746	93,009						
15	,324	1,618	94,627						
16	,273	1,363	95,990						
17	,229	1,147	97,137						
18	,207	1,033	98,170						
19	,195	,973	99,142						
20	,172	,858	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



**Rotated Component Matrix(a)**

	Component				
	1	2	3	4	5
İşletme yönetimi olarak daha düşük riskli ve işletmemizi finansal olarak zora sokmayacak işleri tercih ederiz				,839	
İşletme yönetimi olarak amaçlarımızı gerçekleştirebilmek için hızlı adımlarla ilerlemeyi tercih ederiz				,884	
İşletmemizde yeni bir iş yapmak amacıyla atılacak adımlar çok dikkatli şekilde incelendikten sonra hayata geçer				,911	
İşletmemiz, yeni turistik ürün, teknoloji, teknik ve süreç geliştirmeye oldukça fazla destek sağlar.	,723				
İşletmemiz yenilik yapmak için sektördeki diğer işletmelerden daha fazla kaynak ayırmaktadır.	,626				
İşletmemiz çok sayıda yeni turistik ürün ve süreç geliştirmiştir.	,770				
İşletmemiz işlerin yürütülmesinde sürekli yeni metod ve sistem arayışındadır.	,729				
İşletmemiz yeni ve farklı fikirleri hayata geçirmek amacıyla çaba harcamaktadır.	,754				
İşletmemiz rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır.		,800			
İşletmemiz rakiplerinin faaliyet ve uygulamalarını takip etmek yerine kendisi takip edilecek turistik ürünler ortaya koymayı tercih eder.		,847			
İşletmemiz yeni ürün ve fikirlerin piyasaya sunulması konusunda öncü birer olma yolundadır.		,745			

Ýþletmemiz otelcilik sektörüne yeni uygulamalary getirme konusunda öncülük eden þirket konumundadyr.		,730			
Ýþletmemiz gerektiðinde faaliyet gösterdiði iþ kollarýna iliþkin rekabet stratejilerini deðiþtirmektedir			,794		
Ýþletmemiz faaliyet gösterilen ve rekabet edilen iþ kollarýný zaman zaman yeniden tanýmlamaktadyr			,842		
Ýþletmemiz yaratýcýlýk ve yenilikçilik çabalarýný arttýrmak için departmanlarýnýn faaliyet ve iþleyiþini yeniden organize etmektedir.			,769		
Ýþletmemiz çevresel beklenti ve deðiþikliklere göre insan kaynaklarý politikalarýný gözden geçirir ve yeni uygulamalara yol açar.			,680		
Ýþletmemiz yasal düzenlemelerin elverdiði ölçüde rakiplerini yok etme üzerine bir strateji uygular					,813
Ýþletmemiz rakiplerimizin iþlerini ve müþterilerini almak için özel çaba sarf eder.					,826
Ýþletmemiz karýlýktan ziyade, pazar payýný geliþtirmek için çaba sarf eder					,625
Ýþletmemiz pazarda lider olabilmek için karýlýktan taviz verir.					,620

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
a Rotation converged in 6 iterations.

## EK 9: Korelasyon Analizi Sonuçları

### Correlations

		yenilikcili	proaktiflik	örg.yeni	risk.alma	rek.agresif	finansal	non.fin	çevre
yenilikcili	Pearson Correlation	1	,597(**)	,524(**)	,089	,293(**)	,446(**)	,502(**)	,379(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,194	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216
proaktiflik	Pearson Correlation	,597(**)	1	,447(**)	,240(**)	,324(**)	,493(**)	,632(**)	,392(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216
örg.yeni	Pearson Correlation	,524(**)	,447(**)	1	,159(*)	,064	,286(**)	,384(**)	,239(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,020	,348	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216
risk.alma	Pearson Correlation	,089	,240(**)	,159(*)	1	,002	,158(*)	,213(**)	,078
	Sig. (2-tailed)	,194	,000	,020		,982	,020	,002	,252
	N	216	216	216	216	216	216	216	216
rek.agresif	Pearson Correlation	,293(**)	,324(**)	,064	,002	1	,355(**)	,313(**)	,302(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,348	,982		,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216
finansal	Pearson Correlation	,446(**)	,493(**)	,286(**)	,158(*)	,355(**)	1	,559(**)	,287(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,020	,000		,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216
non.fin	Pearson Correlation	,502(**)	,632(**)	,384(**)	,213(**)	,313(**)	,559(**)	1	,333(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	,000	,000		,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216
çevre	Pearson Correlation	,379(**)	,392(**)	,239(**)	,078	,302(**)	,287(**)	,333(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,252	,000	,000	,000	
	N	216	216	216	216	216	216	216	216

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## EK 10: Regresyon Analizi Sonuçları

### Regression

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,564(a)	,317	,301	4,24888

a Predictors: (Constant), rek.agresif, risk.alma, örg.yeni, proaktiflik, yenilikcili

#### ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1766,711	5	353,342	19,504	,000(a)
	Residual	3791,123	210	18,053		
	Total	5557,833	215			

a Predictors: (Constant), rek.agresif, risk.alma, örg.yeni, proaktiflik, yenilikcili

b Dependent Variable: finansal

#### Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	3,009	1,209		2,577	,011
	yenilikcili	,176	,070	,195	2,510	,013
	proaktiflik	,276	,076	,281	3,710	,001
	örg.yeni	,043	,083	,038	,546	,585
	risk.alma	,057	,049	,061	1,040	,300
	rek.agresif	,179	,054	,207	3,353	,001

a Dependent Variable: finansal

### Regression

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,666(a)	,447	,443	3,81136

a Predictors: (Constant), rek.agresif, risk.alma, örg.yeni, proaktiflik, yenilikcili

#### ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2433,142	5	486,628	33,882	,000(a)
	Residual	3050,562	210	14,526		
	Total	5483,704	215			

a Predictors: (Constant), rek.agresif, risk.alma, örg.yeni, proaktiflik, yenilikcili

b Dependent Variable: non.fin

### Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	2,771	1,084		2,058	,041
	yenilikcili	,131	,063	,149	2,129	,034
	proaktiflik	,444	,068	,446	6,542	,000
	örg.yeni	,104	,074	,087	1,401	,163
	risk.alma	,065	,044	,095	1,797	,074
	rek.agresif	,103	,048	,123	2,210	,028

a Dependent Variable: non.fin

## Regression

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,463(a)	,219	,196	3,70444

a Predictors: (Constant), rek.agresif, risk.alma, örg.yeni, proaktiflik, yenilikcili

### ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	784,305	5	156,861	11,484	,000(a)
	Residual	2881,802	210	13,723		
	Total	3666,106	215			

a Predictors: (Constant), rek.agresif, risk.alma, örg.yeni, proaktiflik, yenilikcili

b Dependent Variable: çevre

### Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	4,322	1,054		4,364	,000
	yenilikcili	,134	,061	,178	2,137	,034
	proaktiflik	,167	,066	,215	2,647	,009
	örg.yeni	,038	,072	,042	,564	,573
	risk.alma	,004	,043	,029	,468	,640
	rek.agresif	,127	,047	,176	2,661	,008

a Dependent Variable: çevre