



Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma

Gültekin Altuntaş¹

*Ulaştırma ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı,
Ulaştırma ve Lojistik Y. O.
İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye*

Dilek Dönmez²

*Turizm İşletmeciliği Bölümü,
Gökçeada Uygulamalı Bilimler Y. O.
Çanakkale Onsekiz Mart Üni., Çanakkale, Türkiye*

Özet

Bu çalışmada, "işletme içerisinde yeni ürün, süreç, pazar, teknoloji, strateji ve yönetim tekniği geliştirmeye yönelik tüm faaliyetler" olarak tanımlanabilecek kurumsal girişimcilik olgusunun öncülü biçiminde görülebilecek olan girişimcilik yönelimi ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, yazın taraması eşliğinde, "rekabet koşullarını kendi lehine değiştirmek ve stratejik amaçları gerçekleştirmek ile ilgili yönetsel yetenekleri yansıtan" girişimcilik yönelimi ile örgütsel performans ilişkisi Çanakkale Bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmeleri üzerinde görgül olarak incelenmiştir. Gerçekleştirilen Pearson, Spearman Korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizleri doğrultusunda, girişimcilik yöneliminin boyutları olarak yenilikçiliğin, finansal açıdan çeşitli büyüme ve kârlılık; proaktivliğin, büyüme, kârlılık ve büyüklük / likidite ve saldırgan rekabetçiliğin büyüme, kârlılık ve likidite ile ilgili yazına uygun biçimde pozitif bir ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamında, ayrıca, yenilikçilik ile çalışan performansı; proaktivlik ile çalışan ve müşteri performansları arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Anahtar Sözcükler: *Girişimcilik yönelimi, örgütsel performans, yenilikçilik, inovasyon, risk alma, proaktivite, saldırgan rekabetçilik, otel endüstrisi.*

The relationship between entrepreneurial orientation and organizational performance: Evidence from the hotel industry in Çanakkale Region

Abstract

It is aimed in this study to present the relationship between the entrepreneurial orientation (i.e. managerial methods, practices and decision-making styles in a business to make competitive conditions in its favor and to meet the strategic objectives), an antecedent of the corporate entrepreneurship (i.e. "all formal and informal activities to develop new products, services, technologies, strategies and administrative techniques) and financial / nonfinancial success in scope of organizational performance. With a literature review, an empirical study has been conducted on hotels businesses in Çanakkale Region in Turkey with Pearson and Spearman Correlations as well as multiple linear regression analysis. The study reveals that there is a positive relationship between innovativeness and change in sales, net profit margin, and net profit level as well as between proactivity and change in sales, net profit margin, gross profit margin, net profit from operations and ability to fund growth. In addition, the competitive aggressiveness is in a similar relationship with change in sales, net profit margin, gross profit margin, and net profit level. Furthermore, the findings suggest that innovativeness and employee

¹ altuntas@istanbul.edu.tr (G. Altuntaş)

² ddonmez@comu.edu.tr (D. Dönmez)



performance is positively related to each other as do proactivity, employee and customer performances in terms of nonfinancial performance.

Keywords: *Entrepreneurial orientation, performance, innovation, risk-taking, proactivity, competitive aggressiveness, hotel industry.*

1. Giriş

Rekabetin hızla küreselleştiği, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimin günlük yaşamın bir parçası haline geldiği, iş çevresinin sıklıkla karmaşık ve belirsiz olarak karakterize edildiği bir ortamda işletmelerin rekabet üstünlüklerini, başarılarını ve 'sağlıklarını' koruyabilmeleri, hatta yaşamlarını sürdürebilmeleri proaktif davranmalarına, risk almalarına ve ürün, pazar ve teknoloji açısından yenilikçi olmalarına bağlıdır [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8]. Bu doğrultuda, hammadde, ürün, hizmet, süreç, pazar, endüstri veya bunların birleşimleri açısından yeni fikirlerin ortaya çıkarılması ve uygulanması nedeniyle değer yaratma ile sonuçlanacak olan kurumsal girişimciliğin, başka bir deyişle "örgüt içi girişimciliğin" tanımlanması, kurumsal girişimciliği etkileyen unsurların ortaya konulması ve ölçülmesi önemlidir [9, 10, 11, 12, 13, 14].

Geleceğin örgütsel modeli olarak ileri sürülen kurumsal girişimcilik üzerine yapılan çalışmaların sayısı her geçen gün artmasına karşın, örgütsel düzeyde bir kavram olarak evrensel bir kurumsal girişimcilik tanımı geliştirmek mümkün olmamıştır [15, 16, 17, 18, 19]. Ek olarak, kurumsal girişimciliği tanımlamak üzere gerek Türkçe (iç girişimcilik, kurum içi girişimcilik, kurum girişimciliği, şirket girişimciliği, girişimcilik oryantasyonu (yönelimi), vb. [detaylı bilgi için bkz. 20, 21, 22, 23]) gerekse İngilizce (intrapreneurship, internal corporate entrepreneurship, corporate venturing, entrepreneurial orientation, vb. [detaylı bilgi için bkz. 24, 25, 26, 27, 28, 29, 5]) farklı noktalara vurgu yapan ve sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılan değişik kavramlar ortaya çıkmıştır [30]. Ayrıca, bu çalışmaların büyük bir çoğunluğunda kullanılan ölçeğin Khandwalla'nın (1977) temellerini attığı, Miller ve Friesen (1982) tarafından geliştirilen ve Covin ve Slevin'in (1989) son biçimini verdiği ve örgüt düzeyinde girişimciliği ölçmek için kullanılan -yüksek güvenilirlik ve geçerliliğe sahip- girişimcilik yönelimi ölçeği olduğu da vurgulanmalıdır [31, 32, 33, 34, 35, 36, 37].

Günümüzde faaliyet gösteren işletmeleri, -her işletmenin bir dereceye kadar girişimci yönelim ve davranışa sahip olmaları nedeniyle- girişimcilik yönelim ve davranışlara sahip olanlar ve olmayanlar biçiminde sınıflandırmak uygun görülmeyebilir [20, 38]. Öte yandan, yazında sıklıkla yapılan kurumsal girişimcilik ve girişimcilik yönelimi özdeşleştirmesinin yanlışlığına ve eksikliğine de dikkat çekmek gerekir [12]. Kurumsal girişimcilik, özetle, işletme içerisindeki yeni ürün, süreç, pazar, teknoloji, strateji ve yönetim teknikleri geliştirmeye ve yeni bir iş alanı oluşturmaya yönelik tüm biçimsel ve biçimsel olmayan faaliyetler olarak tanımlanabilir [39, 17]. Bu açıdan bakıldığında, kurumsal girişimciliğin ilgi alanını, yeni işlere girmek, yeni işletme kurmak ve yeni işletmeleri başarılı kılmak oluşturmaktadır [40, 41, 42]. Oysa girişimcilik yönelimi, stratejik bir seçim ve yönelim olarak var olan ürün ve hizmetlerle yeni pazarlara girilmesi ile sonuçlanacak olan girişimci bir eylemde bulunabilmek için kullanılan yöntem, uygulama ve karar alma biçimleri gibi süreçlerin nasıl gerçekleştirileceği ile başka bir deyişle, girişimciliğin ele alınma biçimi ile ilgilidir [31, 43, 44, 40, 42]. Dolaylı olarak, girişimcilik yöneliminin var olması, bu yönelimin girişimci bir davranışa dönüşmesini gerektirmediği gibi, yönelimin davranışa dönüşmediği durumlarda bir kişi ya da işletmenin girişimci olduğundan da söz edilemez [45]. Bu nedenle, kurumsal girişimciliğin başarısının, orta düzeyli yöneticilerin işletme içerisinde kurumsal girişimciliğe izin veren bir ortamın varlığını algılamalarına ve bu durumu davranışlarına yansıtılmalarına bağlı olduğu ileri sürülebilir [46]. Özetle, kurumsal girişimcilik, girişimcilik yöneliminin bir uzantısı ve eyleme dönüştürülmüş biçimi olarak bir işletmenin tüm yenilikçilik, stratejik

yenilenme ve yeni iş kurma faaliyetlerinin tümünü ifade eder [40, 27, 47]. Benzer bir görüşle, kurumsal girişimciliğin ölçümünde işletme içi tavır, tutum, niyet ve yönelimlerin davranışlar kadar önemli olduğu vurgulanarak girişimci yönelimin kurumsal girişimciliğin bir boyutu olarak nitelendirilmesi gerektiği de ileri sürülebilir [48]. İki kavram arasındaki bir diğer ayrımı, kurumsal girişimciliğin, sıklıkla büyük ölçekli işletmeler ile özdeşleştirilirken, girişimcilik yöneliminin her ölçek ve işletme türü için uygun görülmesi oluşturmaktadır [49, 50, 35].

Bu çalışmanın konusunu oluşturan girişimcilik yönelimin önemi ve örgütsel performans üzerindeki etkisi görgül açıdan sıklıkla araştırılan bir konu olmuştur [51, 52, 44, 17, 53]. Girişimcilik yönelimi boyutlarının pazar büyüme oranlarına ve örgütsel performansa olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir [54, 55, 40, 43, 44, 56]. Öte yandan, Covin ve Slevin'in (1989) ile Swierczek ve Thai (2003) ileri sürdüğü gibi girişimcilik kuramının özellikle ülkeler arası uygulanabilirliği ve uluslararası geçerliliği sorun oluşturmaktadır [33, 57]. Araştırmaların büyük bir çoğunluğunun A. B. D. ve Batı Avrupa'da yapıldığı düşünüldüğünde, girişimcilik yöneliminin iş ve görev yapış biçimlerinin oldukça farklı olduğu çevrelere transfer edilebilme olanağı da bir sorun oluşturmaktadır [58, 59]. Ayrıca, değişik sektörlerde girişimcilik yönelimine ilişkin araştırmaların sayısı artmaktayken, otelcilik sektöründe yapılmış araştırmaların sayısı çok azdır [60]. Bu görüşler doğrultusunda, bu çalışmanın amacını, geniş bir girişimcilik yönelimi yazın taraması eşliğinde, Çanakkale Bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmeleri özelinde, girişimcilik yönelimi ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin görgül bir araştırma ile ortaya konulması oluşturmaktadır.

2. Girişimcilik Yönelimi

Girişimcilik yazını oldukça karmaşık ve geniş bir perspektife sahip olmasına karşın, pek çok araştırmacı gerek bireysel gerek kurumsal girişimcilik türlerinin özünü, çevresel unsur ve işletme büyüklüğü gibi değişkenlerde bağımsız olarak yenilikçiliğin, risk almanın ve proaktifliğin oluşturduğu konusunda hemfikirdir [49, 9, 10, 8, 61, 62]. Görüldüğü gibi, girişimci davranışın gerçekleştirildiği düzey, temel girişimcilik ilkeleri üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir. Bununla birlikte, çağdaş girişimcilik araştırmalarında, girişimcilik -bir firmadaki hiyerarşik kademelerin herhangi birinde yer alan birey ve grupların etkileşimi sonucu ortaya çıkması ve girişimcilik sürecinde örgütsel sistemin çeşitli unsurları tarafından etkilenerek gerçek firma davranışlarını ortaya koyması nedeniyle- bir örgütsel düzey olgusu olarak ele alınmaktadır [63, 3, 49, 64, 65, 66, 67]. Bu görüşün altında yatan temel varsayım girişimcilikle ilgili örgütsel davranışın 'oldukça muhafazakâr'dan 'oldukça girişimci'ye uzanan kavramsal bir düzlem üzerinde konumlandırılabilmesidir [63]. En basit tanımıyla, -girişimci duruş, girişimci biçim ya da kurumsal girişimcilik yoğunluğu terimleriyle de anılan- girişimcilik yönelimi bir işletmenin sözü edilen kavramsal düzlem üzerindeki konumunu ifade eder [68, 69, 63, 40].

Girişimcilik yönelimi, ilk olarak davranışsal açıdan yöneticiler ile işletme sahiplerini ayırt etmek iddiasıyla ortaya çıkmış olsa da zaman içerisinde, stratejik yönetim ve girişimcilik yazınının ortak bir paydası olarak rekabet koşullarını kendi lehine değiştirmek ve stratejik amaçları gerçekleştirmek ile ilgili yönetsel yetenekleri yansıtan örgütsel bir olgu biçiminde gelişmiştir [70, 71, 57, 38, 72, 69, 3]. Bu açıdan bakıldığında, girişimcilik yönelimi, kavramsal çalışma alanı, örgüt düzeyinde belirli çıktılar ve strateji oluşturma ve karar alma süreçlerinde üst düzey yöneticilerce sergilenen yönetsel tercih, inanç ve davranış biçimleri olan stratejik bir yapıdır [73, 74, 75]. Yine de girişimcilik yöneliminin, üst yönetim kademelerince ortaya konularak dikte edilemeyeceği; hatta süreçte -dağıtık (dispersed) girişimcilik olarak nitelenen- tüm yönetim kademelerinin katılımını gerektirdiği ileri sürülebilir [49, 72, 65, 66, 67]. Görüldüğü gibi, aslında, girişimcilik yönelimi stratejik seçim bakış açısına dayanır ve dinamik süreçlerde işgören önemli aktörlerin yönelim ve eylemleri ile ilgilidir [41, 40].

Örgütsel düzeyde girişimcilik yönelimi üzerine yapılan ilk araştırmalarda, girişimci örgütlerin girişimci olmayan örgütlere oranla daha fazla risk almaya eğilimli olduğu ve proaktif bir biçimde yeni iş fırsatları aradıkları ortaya konulmuştur [31, 76]. Benzer bir görüş, Karagözoğlu ve Brown (1988) tarafından da tekrarlanarak girişimci bir örgütün yenilikçi ve risk alan bir örgüt olması gerektiği ileri sürülmüştür [77]. Bir sonraki aşamada, girişimci firmayı "ürün-pazar yeniliklerini gerçekleştiren, belirli bir düzeyde risk üstlenen ve proaktif yeniliklerle rakiplerinde önce davranan firmalar" olarak tanımlayan Miller (1983), var olan yenilik ve risk alma boyutlarına proaktifliği de ekleyerek katkıda bulunmuştur [5]. Özetlemek gerekirse, girişimci yönelime sahip işletmelerin risk alan, yenilikçi ve proaktif işletmeler olduğu, idari (administrative) yönelime sahip işletmelerin ise riskten kaçınan, yenilikçi olmayan ve reaktif firmalar olduğu ifade edilebilir [78].

Başlangıç aşamasında üç boyutlu olarak düşünülen girişimcilik yönelimi, farklı ve bağımsız olarak değişiklik gösteren boyutlar eklenerek geliştirilmiştir. Lumpkin ve Dess (1996) girişimcilik yöneliminin çok boyutlu bir nitelik taşıdığını ileri sürerek Miller'in (1983) boyutlarına, özerklik (autonomy) ve saldırgan rekabetçilik boyutlarını eklemiştir [40, 5]. İleri sürülen özerklik boyutu, tanım olarak bir fikir veya vizyonun oluşturulmasında ve uygulamaya geçirilmesinde örgütün operasyonel düzeyinde görev alan birey ya da takımların bağımsız stratejik inisiyatifi ifade eder [65, 66, 67, 79]. Bazı araştırmacılarca benzer olduğu düşünülen saldırgan rekabetçilik ve proaktiflik boyutlarının, proaktifliğin öncü davranarak fırsatlara yanıt niteliği taşıması, saldırgan rekabetçiliğin ise rakiplerin tehditlerine örgütsel bir yanıt özelliği göstermesi nedeniyle birbirlerinden farklı olduğu ortaya konulmuştur [27, 17, 32, 5, 80, 3, 35, 40]. Bu görüşlere karşın, girişimcilik yönelimi araştırmalarının pek çoğunda, ölçme zorluğu nedeniyle özerklik boyutu da göz ardı edilerek yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutları esas alınmıştır [81, 82, 83, 43, 44].

Bu noktada çalışmamız açısından bir noktanın açıklanmasında yarar vardır. Girişimcilik yöneliminin tek boyutlu olarak ileri sürüldüğü çalışmaların varlığına [5, 33] karşın, çalışmamız açısından girişimcilik yönelimi Lumpkin ve Dess'in (1996) görüşlerine benzer biçimde çok boyutlu olarak kabul edilecektir [40]. Çünkü bir örgüt, girişimcilik yöneliminin boyutları açısından bir boyutta yüksek değerlere sahipken diğer boyutta göreceli olarak daha düşük değerlere sahip olabilir [75]. Örneğin, proaktivite, risk alma, yenilik yapma gibi girişimci süreç ya da davranış biçimlerini içermemesine karşın, bazı firmaların taklit (imitasyon) aracılığıyla yenilikten çok daha fazlasını kazanabileceklerini ileri sürülebilir [75, 84].

Küçük ölçekli işletmelerde yöneticilerin sahip olduğu eğilimlerin işletmenin eğilimini üst düzeyde etkilediği görüşünden [85] hareketle elde edilecek cevapların konunun bütününe kavramsallaştırmaya yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu görüşler doğrultusunda, özerklik boyutu da -anket uygulaması için operasyonel düzeyin üstünde çalışanlardan cevap istenilmesi ve ölçülmesi zor bir kavram olması nedeniyle [81]- çalışma kapsamı dışında bırakılmış, yukarıda sözü edilen yazarların görüşleri ile doğru orantılı olarak yenilikçilik, risk alma, proaktivite ve saldırgan rekabetçilik eğilimleri girişimcilik yöneliminin temel bileşenleri olarak tasarlanmıştır. Sözü edilen dört bileşen, devam eden alt başlıklarda daha ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

2.1. Yenilikçilik

Yeni gelişen anlayış çerçevesinde, bir işletmenin 'sağlığı' ve geleceği için en önemli öğe olarak görülebilecek olan inovasyon, başka bir deyişle yenilikçilik köken olarak 'yeni' anlamına gelen Latince 'nova' sözcüğünden türemiştir [7, 86]. Birçok kez girişimciliğin özünü ve kurumsal girişimciliğin en önemli öğesini oluşturduğu ileri sürülen yenilik, "bilginin, örgütsel fonksiyonları yerine getirmek üzere, orijinal, ilintili, benzersiz çözüm ve değer yaratan yeni kaynak, ürün, süreç, hizmet, yönetim tekniği veya teknoloji biçiminde

somutlaştırılarak değiştirilmesi, birleştirilmesi ya da sentezlenmesi aracılığıyla ticari değer kazanması sürecidir" [10, 8, 83, 87, 35, 86, 6, 88, 89, 59, 90].

Görüldüğü gibi, yenilik hangi alanda olursa olsun, yeni fikir ve davranışların edinimi, gelişimi ve benzersiz ya da farklı ürünler yaratılarak uygulanması ile ilgilidir [90, 38]. Önemli olan, yeniliğin performansa, etkinliğe ya da örgüt yaşamına katkıda bulunduğu sürece yararlı olmasıdır. Bu görüşün bir uzantısı olarak, yenilik yapabilmenin, bir işletmenin sahip olabileceği tek temel yetenek olduğu da ileri sürülebilir [91].

Uzun dönemde değişimi yakalayabilmek, rekabet üstünlüğünü koruyarak yaşamını sürdürebilmek amacıyla, yeniliği stratejik bir hedef haline getirecek, yenilikçi fikirleri dinlemeye ve üzerlerinde çalışarak geliştirmeye yönelik süreçlerin geliştirilmesine izin verecek bir örgüt yapısı ve kültürünün tasarlanarak sürdürülmesi ve örgüt içi girişimci davranışı etkileyecek kadar bürokratik bir engelle dönüşmesinin engellenmesidir [90, 92, 63, 93, 64, 39, 65, 66, 67, 94]. Çünkü yenilikçilik, yaratıcılık gibi bir birey ya da takımın değil, örgütün bir işlevidir [90]. Bu bağlamda, örgütsel yenilikçilik örgütsel açıdan değer yaratan yeni ve yaratıcı bir düşüncenin uyumlaştırılarak örgütsel eylemleri yönlendiren düşünce biçimi haline getirilmesidir [95, 96, 97, 98, 99, 100].

Yapılan araştırmalar, yenilikçi eylemlerin girişimcilik yönelimince yönlendirildiğini göstermektedir [3, 101, 102]. Ürün / hizmet yeniliğinin ve teknolojik liderliğe doğru söz konusu eğilimin sıklığı ve büyüklüğü olarak da tanımlanabilecek yenilikçilik eğilimi, işletmelerin risk alma ve proaktif pazar liderliği davranışlarını teşvik eder [3, 103]. Bununla birlikte, köklü işletmelerde yenilikçilik, öncesinde gösterilen üstün performansın girişimci davranışı engellemesi nedeniyle yeni ve küçük işletmelere oranla daha zor rastlanılan bir eğilimdir [104, 8].

2.2. Risk Alma

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 beri, temel bir unsur olarak görülerek, yazında girişimci ya da girişimciliği açıklamak amacıyla en çok kullanılagelen kavram olmuştur [105, 106, 40, 39, 42]. Girişimcilik yöneliminin bir diğer boyutu olarak risk alma, "bilinmeyene girişimde bulunma", "kaybetme veya negatif sonuç olasılığı", "belirsizlik hissi", "kaynakların borçlanılmasından veya çok miktarda kullanma taahhüdünden oluşan baskı" anlamında kullanılır [107, 40, 39]. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, risk, hem kazanç hem de kayıpları içerecek biçimde belirsizlik karşısında yeni girişim, ürün ve süreçler ile ilgili yatırım kararları ve stratejik eylemlerle ilgili olarak betimlenebilir [108, 3].

Girişimci olmak, yeni pazar ve faaliyet alanlarına girmek –rekabet ortamının şiddeti ve belirsizliğinin de etkisiyle– kaçınılmaz olarak hataları, belirli bir –ya da makul olarak nitelenebilecek– dereceye kadar riski ve spekülasyonu içerdiğinden, risk almak süreç sonunda oluşacak kayıplara karşın girişimden geri durmamayı, başka bir deyişle elde edilecek üstünlük için önceden belirlenmiş kayıplara katlanabilmeyi gerektirir [9, 10, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115]. Özetle, risk alma davranışı, belirsizliğin ve orijinal eylemin özündeki riskin kabulü ve belirsiz çıktı ve eylemlere kaynak aktarımı ile karakterize edilebilir [116].

Bu noktada, riskin iki türlü olduğundan söz edilebilir: 1. Korku nedeniyle başarısız olma olasılığı ve 2. Eylemsizlik nedeniyle bir fırsatı kaçırma olasılığı [117]. Oysa risk alma davranışı bir işletmeyi atalet, eylemsizlik ve geleneklere bağlılık nedeniyle oluşan uyuşukluktan kurtarır [118, 32]. Bu bakış açısıyla risk alma, fırsatların çabuk bir biçimde izlenebilmesi için hızlı kaynak taahhüdünü içeren cesur ve gözüpek hareket tarzını, cüretkâr kararlar verme eğilimini işaret eder [119, 120]. Burada önemli olan nokta,

tanımı ve düzeyi ne olursa olsun, risk alma davranışı açısından girişimci türleri arasında bir fark olmaması; gerek bireysel gerekse kurumsal girişimcinin başarısının –kuramsal açıdan az ve çelişir kanıtlar olsa da büyük olasılıkla– makul düzeyde risk üstlenmesine bağlı olmasıdır [106, 121, 122, 123].

Sonuç olarak, girişimcilik yönelimi proaktif olmayı ve makul derecede risk almayı gerektirir [33]. Çünkü risk almaktan kaçınmak, değişen pazar koşullarına da bağlı olarak orta ve özellikle uzun dönemde rekabet üstünlüğünün sürdürülemezlik kaybedilmesine, dahası pazardan çekilmek zorunda kalınmasına neden olabilir [124]. Ayrıca, risk alma eğilimi her zaman bu tür bir davranışla sonuçlanmayabilir [125]. Bu nedenle, çalışanlara güven vererek, cesaretlendirerek risk almalarını teşvik edecek ve girişimcilik ruhunu canlandıracak bir liderlik tarzına gereksinim duyulur [126, 127, 24, 25, 30].

2.3. Proaktiflik

Girişimciliğin bir bileşeni, risk alma ve yenilikçilik bileşenlerinin tamamlayıcısı olarak proaktivite; stratejik açıdan ürün yaşam eğrisinin olgunluk ya da düşüş aşamasındaki ürünlerin elenerek var olan ürün hattının ve rekabetin ilerisinde yer alan yeni ürünlerin pazara sunulması ile ilgili/ilgisiz yeni fırsatların aranması olarak tanımlanabilir [33, 75, 128]. Görüldüğü gibi, proaktiflik, öncülük etmeyi, çevrede oluşan değişimden geri kalmayarak yeni fırsatları / pazarları değerlendirmek amacıyla inisiyatif kullanmayı ve risk almayı gerektirir [3, 129, 40, 50]. Bu nedenle, proaktiflik, örgütlerin temel ticari faaliyet alanlarında pazarda lider olma girişimleri açısından rakiplerine göre yeni ürün/hizmetleri, teknolojileri ve yönetim tekniklerini daha önce öngörmesi ve sunması ile ilgili iddialı stratejilerin oluşturulmasıdır [33, 130, 50, 131].

Reaktifliğin tersine, işletmelerin rakiplere oranla saldırgan bir duruş içerisinde olması, – pazar sinyallerine olan kavrayışı ve açık / gizli müşteri gereksinimlerine ilişkin farkındalığı arttırması nedeniyle– aktif bir biçimde sezdikleri değişime hazırlanarak rakiplerinden önce kaynaklarını hareket geçirmelerine, müşterilerini korumalarına, pazar paylarını büyütmelerine, sonuç olarak avantaj sağlamalarına neden olur [35, 116]. Çünkü başarı için, işletmelerin fırsat ve tehditleri sistematik bir biçimde analiz etmesi, dış çevreyi kavraması ve kendi kaderini etkileyebilme yeteneğine sahip olması gereklidir [132].

Proaktifliğin özünde, yeni fırsatların istekli bir biçimde öngörülmesi, izlenmesi ve gelişmekte olan pazarlara girilmesi açısından inisiyatif kullanılarak bilinçli bir değişim gerçekleştirilmesinin yattığı ifade edilebilir [133, 40, 116, 129]. Sözü edilen inisiyatif, işletme kaynaklarını kullanabilmek veya kaynakların kapsamını genişletebilmek amacıyla yeni ve uygun çözümlerin geliştirilmesine yönelik benzersiz girişimi belirtir [72].

Özetle, girişimci düşünce ve proaktif strateji yeni fırsatlar için ileri görüşlülük ve eyleme geçme eğilimini yansıtır [133, 134]. Bu açıdan, proaktiflik, geleceğe odaklanarak, bir düşünce yaratmayı, sorumluluk üstlenmeyi, sorunları öngörme ve önlemeyi, etkin iletişim kurmayı, uyumlu olmayı, yeni süreçlerin uyarlanması ve yeni ürünün / ürünlerin pazara sürülmesi aracılığıyla azmetmeyi içerir [38].

2.4. Saldırgan Rekabetçilik

Bireysel düzeyde incelendiğinde, girişimcilik yöneliminin bir başka boyutu olarak saldırgan rekabetçiliğin kökeni, girişimci işletme sahiplerinin kendilerini değerlendirebilmek amacıyla rekabetten hoşlanmalarına ve başarılı olmak için gayret göstermelerine bağlanabilir [10, 113]. Bu görüşün bir uzantısı ve yönetsel bir eğilim olarak da saldırgan rekabetçilik, en basit tanımıyla bir işletmenin rakiplerine egemenliğini kabul ettirebilmek amacıyla bilinçli olarak ya da reaktif davranarak rakip ve pazar analizlerini içerecek biçimde alışılmadık yöntemlerle “rakibi yok etme” istek ve eğilimini işaret eder [135, 40, 136, 116]. Sözü edilen istek ve eğilimin temelinde, rakiplerin a l t e dilmesi g ereken

düşmanlar olarak görülmesi, ürün ve süreçler açısından pazarda ilk olma girişiminde bulunulması, rakiplerle barışçıl bir ortamda bir arada yaşanılmak istenmemesi nedeniyle, rakiplerin rekabetçi eylemlerini bozarak ve / veya yaptıklarından dolayı karşılık vererek pazar paylarına zarar vermek amacıyla sert ve düşmanca saldırmak düşüncesi yatar [116, 137, 135, 23]. Söz konusu eylemler, yalnızca rekabetsel açıdan uzmanlaşarak üstünlüğü elde etmek, pozisyonunu korumak ve geliştirmek için değil, pazara girişi kolaylaştırmak ve pazar payını arttırmak amacıyla da doğrudan ve yoğun bir biçimde mücadele ederek de gerçekleştirilebilir [40, 14, 138].

Pek çok işletmede, dinamik pazarlarda değişen müşteri istek ve beklentilerini karşılamak amacıyla pazardaki tehditlerin üstesinden gelerek eylem ve varlıklarını sürdürebilmek adına oldukça gözüpek rekabetçi davranışlar sergilenmektedir [139, 140, 33]. Sözü edilen rekabetçi davranışlar sıklıkla, rakiplerin eylemlerine direkt olarak karşılık verecek biçimde saldırgan fiyat rekabeti, yeni ve üstün bir sunumla pazara giriş, bir rakibi hızlı bir biçimde kopyalayarak izleme, hızlı bir biçimde müşteri farkındalığı yaratmak amacıyla yüksek reklam maliyetlerine katlanma ve kâr marjlarından fedakârlık etme ve alışılmadık sürpriz taktikler geliştirme veya finansman, satış sonrası hizmet, garanti, fiyat, ürün kalitesi ve benzeri rekabet unsurlarına odaklanma biçimindedir [116, 141, 142, 143]. Özetle, rekabetçi davranışların özünde, işletmelerin kendilerini rakipleri ile karşılaştırarak kaynaklarını hızlı bir biçimde harekete geçirmesi ile analiz ve rakibe saldırı amacıyla rakibin zayıf yönleri hakkında bilgi biriktirmesi vardır [144, 128, 145].

Sonuçta, rekabet açısından sergilenen saldırgan davranışlar, bir açıdan Makyavelist bir tavır içerir ve sıklıkla kaynak açısından üstün bir dayanağa sahip olan işletmelerce başlatılır [146, 147]. Bununla birlikte, sözü edilen davranışlar, sergileyeni geliştirir ve rekabetin şiddetini arttırırken, görece daha küçük işletmelerin performanslarının düşmesine neden olur [33].

3. Örgütsel Performans

İşletmelerin varlıklarını sürdürerek gelişebilmeleri, operasyonel, finansal ve çevresel performanslarına ilişkin yaptıkları inceleme ve bu incelemeden elde ettikleri geri bildirimle bağlıdır [148]. Örgütsel ve yönetsel kuramın merkezinde yer alan performans kavramı en basit tanımıyla bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneğidir [149, 150, 151]. Girişimcilik araştırmalarının da ana amacı, benzer biçimde performansa ilişkin kavrayışı attırarak performans gelişimine katkıda bulunmaktır [3, 152]. Bununla birlikte, karmaşık ve çok boyutlu bir yapı olması nedeniyle örgütsel performansın ölçülmesi zordur ve her durumda geçerli bir sistematik oluşturmak mümkün olmamıştır [153, 154, 155]. Bu nedenle, örgütsel düzeyde yapılan performans araştırmalarında gerek örgütsel kayıtlardan elde edilen nesnel ölçütler gerekse örgüt üye ve paydaşlarından elde edilen algıya dayalı öznel ölçütler kullanılmıştır [156, 157, 158, 159, 160].

Örgütsel performans ölçütlerinin geliştirilmesinde kullanılan ilk ayırım ölçütlerin nesnellğine / öznelliğine dayanır. Öznel örgütsel performans ölçütleri ağırlıklı olarak örgüt üye ve paydaşlarının performansa ilişkin algılarına dayanır ve algılarla amaçlar arasında bir tutarlılık söz konusudur [157, 161, 162, 163, 164]. Nesnel örgütsel performans ölçütleri ise ağırlıklı olarak finansal verilere dayanarak oluşturulan ve herhangi bir algının söz konusu olmadığı karşılaştırmalı verilerdir [148, 156].

Finansal / finansal olmayan ölçütler kullanmak da örgütsel performansın ölçülmesinde geliştirilen bir diğer tekniktir. Finansal performans ölçütleri, sıklıkla gelir, nakit akışı, aktif kârlılığı ve özkaynak kârlılığı gibi ölçütlerdir [159]. Performansı değerlendirmek amacıyla kullanılan finansal ölçütler, yararlı olmasına karşın, örgütü tanımlayan ve gerçekleştirdiği farklı faaliyetlerine anlam kazandıran bazı yönetsel eylem ve yeniliklerin finansal kazançlar sağlamaması nedeniyle yeterli değildir [165, 166, 158, 152]. Bu nedenle,

yazında sıklıkla kullanılır hale gelen öznel finansal olmayan ölçütler ise, paydaşların pazar payı, satışlardaki büyüme, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, marka değeri, yetenekli çalışanları elde tutma, süreç yenilikleri, bilgi edinimi ve kullanımı, ve değişim yönetimi gibi ölçütlere ilişkin algıları içerir [167, 168, 64, 158, 152, 168, 43, 170, 171]. Yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğunda finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerinin bir arada kullanıldığı görülmektedir [172, 173, 174, 175]. Öte yandan, finansal ve finansal olmayan performans ölçüm sistemlerini kullanan işletmelerin daha yüksek performansa sahip olduklarını ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır [176, 175].

Örgütsel performans ölçütleri arasındaki bir diğer ayırım, içsel ve dışsal bakış açısıyla ilgilidir [165]. İçsel performans ölçütleri işletme içerisindeki paydaşlara ilişkin göstergelerle ilgiliyken, dışsal ölçütler ise müşteri, tedarikçi, rakip ve pazarlara ilişkin göstergelerle ilgilidir [165, 159]. Bu bakış açısıyla, performans değerlendirme girdi ve çıktı ölçütlerini de içermelidir. Çıktı ölçütleri işletmelerin kârlılığı ve sonuçları vurgulayarak esas amaçlarını yansıtırken, girdi ölçütleri sonuçlara ulaşmayı sağlayacak etkili faaliyet ve görevlere odaklanmaktadır [165, 158]. Sonuç olarak, hangi bakış açısı temel alınırsa alınsın, örgütsel performansının bir boyutunun finansal olmayacak biçimde paydaşlarla ilgili görüşleri yansıtmaları gerekir. Çünkü birincil paydaşlar, işletme ile yakın ilişki içerisinde olan, işletmenin hayatta kalmasına, kârlılığına ve büyümesine, sonuç olarak performansına doğrudan etkisi olan paydaşlardır [177, 178, 179, 180, 181].

Girişimcilik alanında, performansın tanımlanması ile ilgili zorluklar dikkate alındığında, performans değerlendirme konusunda bir kılavuz eksikliği hissedilmektedir [182, 159]. Bununla birlikte, bu çalışmada, Turunç ve diğerlerinin (2007) geniş bir yazın taraması eşliğinde genel kabul görmüş örgütsel performans ölçütlerini niceliksel (finansal) ve niteliksel (finansal olmayan) olarak sınıflandırdıkları görüş temel alınacaktır [183]. Niceliksel performans ölçütlerine yönelik olarak Murphy ve diğerlerinin (1996), Greenley ve Foxal'ın (1998) görüşleri doğrultusunda yazında en çok kullanılan etkinlik, büyüme, kârlılık ve büyüklük / likidite ile ilgili finansal verilere ilişkin algısal bir ölçek kullanılmıştır [152, 184]. Finansal olmayan performans ölçütleri için ise paydaş bakış açısı temel alınarak Bontis ve diğerlerinin (2000) ve Bontis'in (1998) görüşleri doğrultusunda, tedarikçi, çalışan ve müşteri performansı boyutları açısından çeşitli ifadelerin geliştirildiği algısal bir ölçek kullanılmıştır [185, 186].

4. Araştırma

Firma düzeyi girişimcilik davranışını nesnel bir biçimde değerlendirebilmek için a) davranışın gözlemlenebilir olması, b) hiyerarşik açıdan pek çok düzeyde bu davranışlarla karşılaşılması, c) örgütsel düzeyde bireysel verilerin bir araya toplanması ve d) çeşitli işletme çalışanların firma düzeyinde uzlaştıklarının test edilmesi gereklidir [187]. Bu açıdan bakıldığında, elde edilecek verilerin işletmenin geneli için geçerli olmadığı düşünülebilir. Ancak, bu durum, a) girişimcilik yöneliminin, girişimcinin ve yöneticilerin görüşlerini yansıtan bireysel düzeyde bir kavram olarak kullanılması, b) küçük işletmelerde girişimcinin, bir işletmenin içsel ve dışsal bakış açısını ilgilendiren en önemli unsurlarından birini oluşturması ve c) anahtar role sahip yöneticilerin stratejik yöneliminin işletmenin stratejik yönelimine eşdeğer olarak görülebilmesi nedeniyle elde edilecek verilerin işletmenin tümüne genellenmesini engellemez [85, 188].

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada amaç, Çanakkale Bölgesi'nde faaliyet gösteren otel işletmeleri üzerinde, girişimcilik yönelimi ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin çeşitli unsurlar açısından görgül bir biçimde ortaya konulmasıdır. Bu kapsamda, uluslararası yazında genel kabul

görmüş girişimcilik yönelimi ölçeğinin Türkçe geçerlemesi sağlanarak, girişimcilik yöneliminin Türkiye uygulamasına da katkıda bulunulacaktır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın ana kütlelerini, Çanakkale’de faaliyet gösteren otel işletmeleri oluşturmaktadır. Bununla birlikte, resmi kurumlar ile bağlantı kurulmasına karşın, ana kütlelerin büyüklüğünün belirlenebilmesi mümkün olmamıştır. Bu çerçevede, araştırmada herhangi bir örnekleme yöntemi kullanılmayarak, araştırmaya dâhil edilecek otel işletmelerini belirleyebilmek amacıyla Türkiye’nin önde gelen çevrimiçi tatil olanakları sunan Hotel Guide, Tatil.com, TatilSepeti.com, vb. web siteleri sorgulanarak Çanakkale destinasyonunda kurulu bulunan otel işletmelerine erişilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda bağlantı kurulan 41 otel işletmesinden geri dönüş alınarak araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Araştırmanın Çanakkale’deki otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmesi nedeniyle elde edilecek sonuçlar, sadece bu coğrafi alan ve bu alandaki otel işletmeleri hakkında yorum yapmaya olanak tanıyacaktır.

4.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Geliştirilen anket formu, araştırma kapsamındaki otel işletmelerine araştırmacılarca elden ulaştırılmış ve çalıştıkları otel işletmelerinin girişimcilik yönelimi ve örgütsel performansına ilişkin değerlendirme yapabilecek düzeyde yöneticiler oldukları varsayımı altında- genel müdür/yardımcıları düzeyindeki yöneticilerin anket formunu cevaplamaları istenmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu 3 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, otel işletmesine (otel işletmesinin türü, yeri, hizmete açılış yeri, yatak ve çalışan sayısı, cirosu) ve cevaplayan yöneticiye (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, işletmedeki ve turizm sektöründeki deneyim süresi) ilişkin çeşitli tanımlayıcı bilgiler sorulmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde, otel işletmesinin girişimcilik yönelimini belirlemeye yönelik dört boyutu ölçmek amacıyla geliştirilmiş toplam 22 ifade bulunmaktadır. Buna göre, otel işletmesi yöneticisinden, boyutlar açısından beşli semantik diferansiyel bir ölçek üzerinde durumlarını en iyi açıkladıklarını düşündükleri ifadeye en yakın olan yöndeki değeri işaretlemeleri istenmiş ve otel işletmelerinin girişimcilik yönelimleri ile ilgili bir yargıya varılmasına çalışılmıştır. Girişimcilik yöneliminin belirlenmeye çalışıldığı bu bölümdeki ifadeler benzer konularda gerçekleştirilen araştırmalardan faydalanılarak geliştirilmiştir [31, 32, 33, 37, 12].

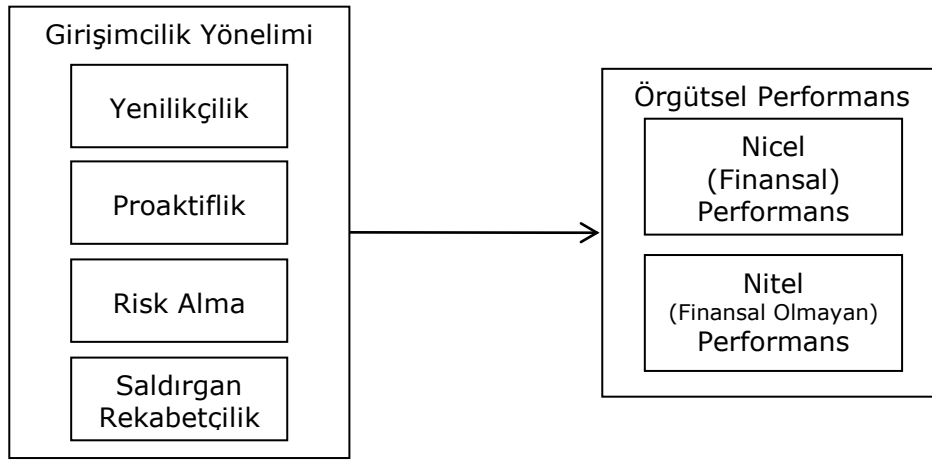
Otel işletmelerinin performansının ölçüldüğü son bölümde ise, Murphy ve diğerlerinin (1996: 17), Greenley ve Foxal’ın (1998: 58), Bontis ve diğerlerinin (2000) ve Bontis’in (1998) örgütsel performansın ölçülmesiyle ilgili yaptıkları araştırmalarda kullandıkları ölçeklerden faydalanılmış [152, 184, 185, 186] ve otel işletmelerinin nicel performansları yanında nitel performanslarının da ölçülmesine çalışılmıştır. Geliştirilen anket formunda, otel işletmelerinin yöneticilerinden beşli semantik diferansiyel ölçek üzerinden finansal ve finansal olmayan performans durumlarını en iyi açıkladıklarını düşündükleri finansal ölçütlerine ilişkin 15, finansal olmayan performans ölçütlerine ilişkin 19 olmak üzere toplam 34 ifadeye en yakın olan yöndeki değeri işaretlemeleri istenmiştir.

4.4. Araştırma Modeli

Araştırmanın amacı çerçevesinde tanımlayıcı bir araştırma modeli kullanılmış, otel işletmelerinin girişimcilik yönelimi ile örgütsel performansı arasında bir ilişkinin olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda oluşturulan temel hipotez “otel

işletmelerinin girişimcilik yönelimi ile örgütsel performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu” biçimindedir.

Aşağıda sunulan araştırma modeli çerçevesinde (bkz. Şekil 1), örgütsel performansın nicel (finansal) boyutuna ilişkin ifadeler, ilgili yazında en çok kullanılan etkinlik (yatırım kârlılığı, özsermaye kârlılığı, aktif kârlılığı), büyüme (satışlardaki değişim, çalışan sayısındaki değişim, aktiflerdeki değişim), kârlılık (satış kârlılığı, net kâr marjı, brüt kâr marjı, net kâr düzeyi, faaliyet kârı düzeyi) ve büyüklük / likidite (satış düzeyi, nakit akım düzeyi, büyümeyi finanse edebilme düzeyi, çalışan sayısı) ölçütleri ile ilintilidir. Ayrıca, otel işletmelerinin nitel (finansal olmayan) performanslarını ölçebilmek amacıyla tedarikçi, çalışan ve müşteri boyutları ile ilgili ifadeler geliştirilmiştir.



Şekil 1 Araştırma Modeli

4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ve otel işletmelerinin girişimcilik yönelimini ölçmeye yönelik 22 ifadeden oluşan ölçeğe başlangıç aşamasında faktör analizi uygulanmış, faktör yükleri düşük olan yenilikçilik boyutuna ilişkin iki ifade, proaktiflik boyutuna ilişkin bir ifade, risk alma boyutuna ilişkin iki ifade ölçekten çıkarılmıştır. Sonuç olarak, dört boyuta ait 17 ifadeden oluşan ölçek üzerinde gerçekleştirilen güvenilirlik analizi açısından Cronbach Alpha değerleri³, yenilikçilik boyutu için 0,61; proaktiflik boyutu için 0,79; risk alma boyutu için 0,65; saldırgan rekabetçilik boyutu için 0,50 ve ölçeğin tümü için 0,82 olarak bulunmuştur.

Geliştirilen örgütsel performans ölçeğini iki başlık altında değerlendirmek gerekir: İlk olarak, otel işletmelerinin finansal performansının değerlendirilmesine yönelik olarak geliştirilen ölçütler, yazında en çok kullanılan etkinlik, büyüme, kârlılık ve büyüklük / likidite ölçütleridir. Kullanılan her bir ölçüt semantik diferansiyel beşli bir ölçek üzerinde bir ucunda 'sektör ortalamasının altındadır' bir ucunda 'sektör ortalamasının üzerindedir' biçiminde ifadeleştirilmiştir. Her bir ölçütün kendi başına bir anlam ifade etmesi nedeniyle, finansal performansa ilişkin ifadeler için herhangi bir güvenilirlik analizi gerçekleştirilmemiştir. Diğer yandan, söz konusu durum, finansal olmayan performans ölçütleri için geçerli olmadığından, tedarikçi, çalışan ve müşteri boyutlarına faktör analizi uygulanmıştır. Sonuç olarak, tedarikçi boyutu için bir, çalışan boyutu için iki ve müşteri boyutu için bir ifade faktör yüklerinin düşüklüğü nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır.

³ Güvenilirlik analizleri sonucu elde edilen Cronbach Alpha değerleri, George ve Mallery'nin (2003) önerdiği biçimde, (<0.50 'Kabul Edilemez' olarak) değerlendirilerek boyutların tümü araştırma kapsamına dâhil edilmiştir [189].

Sonrasında, üç boyuta ait 15 ifade üzerinden gerçekleştirilen güvenilirlik analizi ile Cronbach Alpha değerleri tedarikçi boyutu için 0,73; çalışan boyutu için 0,83; müşteri boyutu için 0,76 ve ölçeğin tümü için 0,89 olarak bulunmuştur.

4.6. Analiz ve Bulgular

Daha öncede belirtildiği gibi, Çanakkale Bölgesi'nde faaliyet gösteren otel işletmelerine ilişkin ana kütlelenin büyüklüğü belirlenememiştir. Buna karşın, çeşitli web siteleri aracılığıyla araştırma kapsamına dâhil edilerek bağlantı kurulan ve geri dönüş alınan 41 otel işletmesine ait demografik verilere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1'de sunulmuştur:

Tablo 1 Ana Kütle Profiline Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı (N = 41)

Yıldız Sayısına Göre Dağılım	Frekans	%	Yatak Sayısına Göre Dağılım	Frekans	%
1 Yıldızlı	5	12,20	1-49	20	48,80
2 Yıldızlı	11	26,80	50-99	16	39,00
3 Yıldızlı	17	41,50	100-149	4	9,80
4 Yıldızlı	8	19,50	150-199	1	2,40
Yere Göre Dağılım	Frekans	%	Çalışan Sayısına Göre Dağılım	Frekans	%
Şehir	30	73,20	1-10	7	17,10
Dağ	1	2,40	11-50	24	58,50
Kıyı	10	24,40	51-150	10	24,40
Açılış Yılına Göre Dağılım	Frekans	%	2008 Yılı Ciroşuna Göre Dağılım	Frekans	%
1980 ve öncesi	8	19,50	20.500 TL'den az	8	19,50
1981-1990	10	24,40	20.501-102.500 TL arası	22	53,70
1990-2000	12	29,30	102.500 TL'den fazla	11	26,80
2001 ve sonrası	11	26,80			

Otel işletmelerinin finansal performanslarının girişimcilik yönelimleri ile ilişkisini belirlemeye yönelik olan hipotez kapsamında yer alan etkinlik, büyüme, kârlılık ve büyüklük / likidite a lt hipotezlerini t est e tmek için P earson v e S pearman k orelâsyon analizleri uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 2'de gösterilmiştir⁴. Analiz sonuçlarına göre, yenilikçilik, satışlardaki değişim, ($r = 0,35$; $p < 0,05$), net kâr marjı ($r = 0,36$; $p < 0,05$) ve net kâr düzeyi ($r = 0,36$; $p < 0,05$) ile pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki içerisindedir. Yine, girişimcilik yöneliminin bir boyutu olarak proaktifliğin, satışlardaki değişim ($r = 0,39$; $p < 0,05$), brüt kâr marjı ($r = 0,35$; $p < 0,05$), faaliyet kârı düzeyi ($r = 0,45$; $p < 0,01$) ve büyümeyi finanse edebilme düzeyi ($r = 0,38$; $p < 0,05$) ile pozitif yönlü orta kuvvetli, net kâr marjı ($r = 0,51$; $p < 0,01$) ile pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır. Ek olarak, saldırgan rekabetçiliğin, satışlardaki değişim ($r = 0,55$, $p < 0,01$) ile pozitif yönlü yüksek kuvvetli, net kâr marjı ($r = 0,32$; $p < 0,05$), brüt kâr marjı ($r = 0,40$; $p < 0,05$) ve net kâr düzeyi ($r = 0,34$; $p < 0,05$) ile pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.

Otel işletmelerinin girişimcilik yönelimleri ile finansal olmayan performansları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak uygulanan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre, yenilikçilik ile çalışan performansı ($r = 0,47$; $p < 0,01$) arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişkinin, yine proaktiflik ile çalışan ($r = 0,44$; $p < 0,01$) ve müşteri performansı ($r = 0,32$; $p < 0,05$) arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişkinin olduğu gözlemlenmektedir (bkz. Tablo 3). Öte yandan, risk alma ve saldırgan rekabetçilik boyutları ile finansal olmayan performans boyutları arasında herhangi bir ilişki saptanamamıştır.

⁴ Korelasyon katsayılarına ilişkin bulgular Cohen'in (1988) önerdiği biçimde, (0,10 - 0,29 arası düşük, 0,30 - 0,49 arası orta ve 0,50 - 1,00 arası kuvvetli biçiminde) yorumlanmıştır [190].

Tablo 3 Girişimcilik Yönelimi ve Finansal Olmayan Performans Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Bulguları

Boyut	No.	Değişken	1	2	3	4	5	6
Girişimcilik Yönelimi	1	Yenilikçilik	1,00					
	2	Proaktiflik	0,53**	1,00				
	3	Risk Alma	0,31*	0,44**	1,00			
	4	Saldırgan Rekabetçilik	0,43**	0,20	0,27	1,00		
Finansal Olmayan Performans	5	Tedarikçi Performansı	0,26	0,22	0,06	-0,03	1,00	
	6	Çalışan Performansı	0,47**	0,44**	0,50	0,16	0,59**	1,00
	7	Müşteri Performansı	0,17	0,32	0,06	-0,10	0,59**	0,59**

* Korelasyon 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

** Korelasyon 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Gerçekleştirilen Pearson ve Spearman korelasyon analizlerinin sonuçlarına göre, aralarında anlamlı ilişki bulunan girişimcilik yönelimi boyutları ile örgütsel performansın ilintili boyutları çoklu doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuş ve elde edilen sonuçlar aşağıda sunulan Tablo 4'te gösterilmiştir. Regresyon analiz sonuçlarına göre, bağımsız değişken olarak girişimcilik yönelimi boyutlarının bağımlı değişkenler olarak finansal performans ölçütlerine ait varyansları %5 ile %43 arasında değişen oranlarda açıkladığı, başka bir deyişle, finansal performans ölçütlerinin %5 ile %43 arasında değişen oranlarda girişimcilik yönelimi boyutlarına bağlı olarak şekillendiği görülmektedir. Bununla birlikte, bağımsız değişken olarak girişimcilik yöneliminin herhangi bir boyutu, bağımlı değişkenler olarak net kâr düzeyi ve müşteri performansı boyutlarını açıklamakta yetersizdir. Yine bulgular doğrultusunda, yenilikçilik boyutunun yalnızca çalışan performansına katkısı olduğu gözlemlenmektedir ($\beta = 0,42$; $p < 0,05$). Proaktiflik boyutunun, satışlardaki değişimi ($\beta = 0,54$; $p < 0,01$), net kâr marjını ($\beta = 0,76$; $p < 0,01$), brüt kâr marjını ($\beta = 0,38$; $p < 0,05$), faaliyet düzeyini ($\beta = 0,63$; $p < 0,01$) ve büyüme finansmanı sağlayabilme yeteneğini ($\beta = 0,83$; $p < 0,01$); risk alma boyutunun, net kâr marjını ($\beta = -0,43$; $p < 0,05$) ve büyüme finansmanı sağlayabilme yeteneğini ($\beta = -0,82$; $p < 0,01$); saldırgan rekabetçilik boyutunun, satışlardaki değişimi ($\beta = 0,64$; $p < 0,01$), net kâr marjını ($\beta = 0,39$; $p < 0,05$) ve brüt kâr marjını ($\beta = 0,42$; $p < 0,05$) açıklamaya katkısı olabileceği görülmektedir. Elde edilen sonuçlar, gerek finansal gerekse finansal olmayan performans açısından en önemli değişkenin proaktif davranış olduğunu işaret etmektedir.

Tablo 4 Girişimcilik Yönelimi ile Örgütsel Performans Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler							
	Satışlardaki Değişim Düz. R ² = 0,425		Net Kâr Marjı Düz. R ² = 0,350		Brüt Kâr Marjı Düz. R ² = 0,237		Net Kâr Düzeyi Düz. R ² = 0,151	
	Beta	t Değeri	Beta	t Değeri	Beta	t Değeri	Beta	t Değeri
Yenilikçilik	-0,14	-0,71	-0,13	-0,59	0,14	0,61	0,38	1,56
Proaktiflik	0,54**	3,33	0,76**	4,12	0,38*	2,03	0,06	0,28
Risk Alma	-0,24	-1,37	-0,43*	-2,16	-0,30	-1,49	-0,15	-0,70
Saldırgan Rekabetçilik	0,64**	4,41	0,39*	2,18	0,42*	2,33	0,35	1,78
Bağımsız Değişkenler	Faaliyet Kârı Düzeyi Düz. R ² = 0,211		Büyüme Finansmanı Düz. R ² = 0,316		Çalışan Performansı Düz. R ² = 0,235		Müşteri Performansı Düz. R ² = 0,047	
	Beta	t Değeri	Beta	t Değeri	Beta	t Değeri	Beta	t Değeri
	Yenilikçilik	-0,13	-0,47	0,08	0,30	0,42*	2,05	0,11
Proaktiflik	0,63**	2,76	0,83**	3,53	0,34	1,98	0,31	1,75
Risk Alma	0,11	0,44	-0,82**	-3,27	-0,24	-1,33	-0,08	-0,41
Saldırgan Rekabetçilik	0,23	1,06	0,30	1,32	-0,01	-0,09	-0,19	-1,12

* Regresyon analiz sonuçları 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

** Regresyon analiz sonuçları 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 2 Girişimcilik Yönelimi ve Finansal Performans Arasındaki İlişkiye Yönelik Spearman Korelasyon Analizi Bulguları

Boyut	No.	Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Girişimcilik Yönelimi***	1	Yenilikçilik	1,00																		
	2	Proaktiflik	0,53**	1,00																	
	3	Risk Alma	0,31*	0,44**	1,00																
	4	Saldırgan Rekabetçilik	0,43**	0,20	0,27	1,00															
Etkinlik	5	Yatırım Kârlılığı	0,28	0,27	0,12	0,28	1,00														
	6	Özsermaye Kârlılığı	0,33	0,33	0,13	0,37	0,45**	1,00													
	7	Aktif Kârlılığı	0,21	0,26	0,19	0,43	0,40**	0,47**	1,00												
Büyüme	8	Δ Satışlar	0,35*	0,39*	0,13	0,55**	0,53**	0,55**	0,74**	1,00											
	9	Δ Çalışan Sayısı	-0,17	-0,02	0,20	-0,25	-0,32*	-0,20	-0,37*	-0,27	1,00										
	10	Δ Aktifler	0,09	0,03	0,22	0,01	0,30	0,19	0,00	0,09	0,14	1,00									
Kârlılık	11	Satış Kârlılığı	0,07	0,24	0,13	0,23	0,57**	0,31*	0,67**	0,66**	-0,42**	0,08	1,00								
	12	Net Kâr Marjı	0,36*	0,52**	0,03	0,32*	0,51**	0,52**	0,58**	0,62**	-0,21	0,20	0,58**	1,00							
	13	Brüt Kâr Marjı	0,30	0,35*	0,02	0,40*	0,32*	0,58**	0,47**	0,56**	0,04	0,10	0,39*	0,64**	1,00						
	14	Net Kâr Düzeyi	0,35*	0,18	0,07	0,34*	0,44**	0,26	0,36*	0,33*	-0,14	0,03	0,12	0,44**	0,28	1,00					
	15	Faaliyet Kârı Düzeyi	0,28	0,45**	0,31	0,21	0,72**	0,40**	0,53**	0,60**	-0,19	0,06	0,53**	0,55**	0,40**	0,65**	1,00				
Büyük / Likidite	16	Satış Düzeyi	0,16	0,25	-0,03	0,39	0,35*	0,43**	0,47**	0,58**	-0,24	0,40**	0,52**	0,46**	0,56**	0,17	0,30	1,00			
	17	Nakit Akım Düzeyi	0,29	0,33	0,20	0,46	0,10	0,26	0,46**	0,50**	-0,33*	0,15	0,49**	0,48**	0,45**	0,23	0,26	0,52**	1,00		
	18	Büyüme Finansmanı	0,23	0,38*	-0,21	0,15	0,09	0,13	0,18	0,40*	-0,09	0,03	0,14	0,44**	0,43**	0,27	0,32*	0,27	0,46**	1,00	
	19	Çalışan Sayısı	0,11	0,12	0,18	0,80	0,17	-0,13	0,01	0,01	-0,10	-0,13	-0,02	-0,01	-0,05	0,26	0,29	-0,09	0,06	0,13	1,00

* Korelasyon 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

** Korelasyon 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

*** Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır.

Kontrol değişkenleri ile ilgili olarak gerçekleştirilen analizlerde, otel işletmelerine ait demografik verilerden yalnızca, otel işletmesinin sahip olduğu yıldız sayısı ile risk alma boyutu arasında ($r = 0,31$; $p < 0,05$) ve otel işletmesi türü ile yenilikçilik boyutu arasında ($r = 0,39$; $p < 0,05$) pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki saptanabilmektedir. Ayrıca, otel işletmesinin türü ile satışlardaki değişim ($r = 0,33$; $p < 0,05$), açılış yılı ile satışlardaki değişim ($r = 0,32$; $p < 0,05$) arasında da pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki söz konusudur.

5. Sonuç ve Öneriler

Daha önce de belirtildiği gibi, bu araştırmada, birbirleriyle çelişen sonuçlar içeren araştırmaların varlığına karşın (Lumpkin ve Dess, 1996), girişimcilik yönelimi çatısı altında birleştirilebilecek olan yenilikçilik, proaktiflik, risk alma ve saldırgan rekabetçilik boyutlarının finansal ve finansal olmayan performans üzerindeki etkilerini otel işletmeleri özelinde ort aya koymak amaçlanmaktadır [40]. Bu noktada, araştırmanın Çanakkale Bölgesinde gerçekleştirilmesi nedeniyle, bulgu ve sonuçların genellenemeyeceği vurgulanmalıdır.

Araştırma bulguları doğrultusunda, yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve saldırgan rekabetçiliğin, finansal açıdan belirli büyüme ve kârlılık ölçütleri ile yukarıda özetlenen biçimde bir ilişki içerisinde olduğu, bununla birlikte sözü edilen girişimcilik yönelimi boyutlarının etkinlik ve büyüklük / likidite gibi ölçütlerle herhangi bir etkileşimde bulunmadığı saptanmıştır. Araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı gibi, girişimcilik yönelimi, finansal performans açısından önemli bir değerdir. Bu açıdan bakıldığında, çalışmada elde edilen bulguların bir kısmı, kuramda yer alan -girişimcilik yönelimi ile finansal performans arasında pozitif bir ilişkinin varlığına işaret eden- araştırmaların büyük bir çoğunluğu ile uyumlu bir biçimdedir [Bkz. 63, 14, 43, 53, 60]. Ek olarak, yenilikçilik ve proaktiflik boyutları, finansal olmayan göstergeler açısından çalışan ve müşteri performansları ile ilişki içerisinde.

Bununla birlikte, regresyon analizleri sonucunda elde edilen bulgular, finansal performans ölçütleri açısından proaktiflik, risk alma ve saldırgan rekabetçilik boyutlarının, finansal olmayan performans açısından ise yalnızca yenilikçilik boyutunun önemli olduğunu göstermektedir. Bu bakış açısıyla, otel işletmesi yöneticilerinin, satışları arttırmak, brüt ve net kâr marjlarını, faaliyetlerinden elde ettikleri kârları yükseltmek ve büyümeyi finanse edebilmek için proaktif davranışları, risk almaları ve saldırgan rekabetçi bir duruş sergilemeleri ve / veya işletme içerisinde çalışanlarca sergilenen bu tür davranışları teşvik etmeleri gerekir.

Elde edilen bulgular, orta ve uzun dönemde rekabet üstünlüğü elde etmek veya var olan rekabet üstünlüğünü kaybetmemek, pazardan çekilmemek, pazar payını korumak hatta arttırmak amacıyla, yöneticilerin işletme içerisinde, doğrudan ve yoğun bir biçimde proaktif ve saldırgan rekabetçi davranış ile risk alma davranış sergilemeleri ve / veya bu tür davranışları teşvik etmesi gerektiğini ileri süren araştırmalar ile uyum içerisindedir [124, 116, 40, 14, 138].

Bu noktada, araştırmanın ana kütesinin ve gerçekleştirildiği coğrafyanın sınırlı olduğu unutulmamalıdır. Ek olarak, yazında karşılaşılan müşteri yönelimi [60], bilgi yaratma süreci [191] ve çevresel düşmanlık [56] gibi girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans üzerinde etkisi bulunan çeşitli unsurların etkileri çalışma kapsamına dâhil edilmemiştir. Öte yandan, daha önce de belirtildiği gibi, küçük ölçekli ve orta ölçekli işletmelerde girişimcilik yöneliminin girişimcilerin ve / veya yöneticilerin bireysel yönelimlerini de ifade etmesi nedeniyle, yöneticinin değişmesi / değiştirilmesi gerek girişimcilik yönelimini gerekse örgütsel performansı etkileyecektir. Bu bağlamda, araştırma sonuçlarını doğrulayacak uzun süreli kapsayan uzamsal çalışmaların da yapılması gerekir. Ayrıca, ileride yapılacak çalışmaların sözü edilen boyutlar açısından büyük ölçekli işletmeleri de

kapsaması, özellikle rekabetin yoğun olduğu sektörlerde tekrarlanması, bu çalışmada kullanılan öznel ölçütlerden çok nesnel ölçütleri içermesi sonuçların genelleştirilebilmesi açısından çok daha yararlı olacaktır.

Kaynakça

- [1] B. Dreyer, K. Gronhaug, Uncertainty, flexibility and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*. 57, 5, 484-494 (2004).
- [2] E.M. Olson, S.F. Slater, The balanced scorecard, competitive strategy, and performance. *Business Horizons*. 45, 3, 11-16 (2002).
- [3] J.G. Covin, D.P. Slevin, A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 16, 1, 7-24 (1991).
- [4] M. Porter, *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.
- [5] D. Miller, The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*. 29, 7, 770-791 (1983).
- [6] V. Sathe, Fostering entrepreneurship in a large diversified firm. *Organizational Dynamics*. 18, 1, 20-32 (1989).
- [7] T. Kelley, J. Littman, *The Ten Faces Of Innovation: IDEO's Strategies For Defeating The Devil's Advocate And Driving Creativity Throughout Your Organization*, Currency, USA: Trade Cloth, 2005.
- [8] P. Drucker, The discipline of the innovator. *Harvard Business Review*. 63, 3, 67-72 (1985).
- [9] J.A. Schumpeter, On the concept of social value. *Quarterly Journal of Sociology*. 23, 2, 213-232 (1909).
- [10] J.A. Schumpeter, *The Theory Of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, And The Business Cycle*, (Çev. Redvers Opie), Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.
- [11] T.J. Hostager, et al., Seeing environmental opportunities: Effects of intrapreneurial ability, efficacy, motivation and desirability. *Journal of Organisational Change Management*. 11, 1, 11- 25 (1998).
- [12] A.M. Fiş, D. Çetindamar, Kurumsal girişimcilik ve performans ilişkisi, 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 320-325, 2009.
- [13] J.C. Hayton, D.J. Kelley, A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*. 45, 3, 407-427 (2006).
- [14] G.T. Lumpkin, G.G. Dess, Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle, *Journal of Business Venturing*, 16, 5, 429-451 (2001).
- [15] K. Chittipeddi, T. A. Waller, Entrepreneurship and competitive strategy for the 1990's. *Journal of Small Business Management*. 29, 1, 94-98 (1991).
- [16] D.F. Jennings, R.J. Lumpkin, Functioning modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis. *Journal of Management*. 15, 3, 485-502 (1989).
- [17] S.A. Zahra, Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*. 6, 4, 259-285 (1991).
- [18] V. Gautam, V. Verma, Corporate entrepreneurship: Changing perspectives. *The Journal of Entrepreneurship*. 6, 2, 233-247 (1997).

- [19] R. Van Wyk, M. Adonisi, The role of entrepreneurial characteristics in predicting job satisfaction. *South African Journal of Economic and Management Sciences*. 11, 4, 391-407 (2008).
- [20] V. Ağca, M. Kurt, İç girişimcilik ve temel belirleyicileri: Kavramsal bir çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 29, (Temmuz-Aralık), 83-112 (2007).
- [21] L. Alpkan, vd., Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6, 2, 175-189 (2005).
- [22] A. Danışman, E. Erkocaoğlan, Kurumsal girişimcilik ve firma performansı: İMKB'de işlem gören firmalar üzerine bir araştırma. *İktisat İşletme ve Finans*. 22, 11, 82-101 (2007).
- [23] Ç. Bulut, vd., Kurumsal girişimcilik: Kavramsal yapı üzerine bir tartışma. *Journal of Yasar University*. 3, 10, 1-26 (2007).
- [24] G. Pinchot, *Intrapreneuring*. New York: Harper and Row, 1985.
- [25] D.F. Kuratko, R.V. Montagno, J.S. Hornsby, Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*. 11, 4, 49-58 (1990).
- [26] H. Schollhammer, Internal corporate entrepreneurship, İçinde, C. Kent, D. Sexton ve K. Vesper (Editörler), *Encyclopaedia of Entrepreneurship*, Englewood Clipp, New Jersey: Prentice Hall, 1982.
- [27] W. Guth, A. Ginsberg, Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*. 11, 4, 297-308 (1990).
- [28] R.J. Ellis, N.T. Taylor, Specifying entrepreneurship (N.C. Churchill, et al., Eds.), *Frontiers Of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College, 1987.
- [29] I.C. MacMillan, Z. Block, P.N.S. Narasimha, Corporate venturing: Alternatives, obstacles encountered, and experience effects. *Journal of Business Venturing*. 1, 2, 177-192 (1986).
- [30] J.S. Hornsby, D.F. Kuratko, S.A. Zahra, Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*. 17, 3, 253-273 (2002).
- [31] P.N. Khandwalla, *The Design Of Organizations*. New York:Harcourt Brace Jovanovich, 1977.
- [32] D. Miller, P. Friesen, Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*. 4, 3, 221-235 (1983).
- [33] J.G. Covin, D.P. Slevin, Strategic management of small firms in hostile and benign environment. *Strategic Management Journal*. 10, 1, 75-87 (1989).
- [34] G.R. Merz, B.J. Parker, M.J. Kallis, Resource-related dependencies: Marketing strategies of technological-based firms. *European Journal of Marketing*. 23, 4, 44-65 (1990).
- [35] G. Knight, Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*. 12, 3, 213-225 (1987).
- [36] S.A. Zahra, D.F. Jennings, D.F. Kuratko, The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 24, 2, 45-64 (1999).

- [37] A.M. Fiş, D. Çetindamar, Girişimcilik oryantasyonu, kurum içi girişimcilik ve bağlı ölçeklerin Türkçe’de geçerliliği, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 124-132 (2007).
- [38] M.H. Morris, D.F. Kuratko, *Corporate Entrepreneurship*. Mason, OH: South-Western College Publishers, 2002.
- [39] B. Antoncic ve R.D. Hisrich, Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 10, 1, 7-24 (2003).
- [40] G.T. Lumpkin, G.G. Dess, Clarifying the entrepreneurial orientation construction and linking it to performance. *Academy of Management Review*. 21, 1, 135-173 (1996).
- [41] O. Richard, et al., Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*. 47, 2, 255-266 (2004).
- [42] S. Lee, S. Peterson, Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of World Business*. 35, 4, 401-416 (2000).
- [43] J. Wiklund, D. Shepherd, Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*. 24, 13, 1307-1314 (2003).
- [44] J. Wiklund, D. Shepherd, Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*. 20, 1, 71-91 (2005).
- [45] A.M. Fiş, S.A. Wasti, Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*. 35, Özel Sayı, 127-164 (2009).
- [46] D.F. Kuratko, et al., A model of middle-level managers’ entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 29, 6, 699-716 (2005).
- [47] S.A. Zahra, Governance, ownership and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technology opportunities. *Academy of Management Journal*. 39, 6, 1713-1735 (1996).
- [48] T.E. Brown, P. Davidsson, J. Wiklund, An operationalization of Stevenson’s conceptualisation of Entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic Management Journal*. 22, 953-968 (2001).
- [49] H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*. 11, 17-27 (1990).
- [50] B. Antoncic, R.D. Hisrich, Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*. 16, 5, 495-527 (2001).
- [51] J.M.L. Poon, R.A. Ainuddin, S.A. Junit, Effects of self-concept traits and entrepreneurial orientation on firm performance. *International Small Business Journal*. 24, 1, 61-82 (2006).
- [52] W. Aloulou, A. Fayolle, A conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business context. *Journal of Enterprising Culture*. 13, 1, 21-45 (2005).
- [53] S.A. Zahra, J. Covin, Contextual influences on the corporate entrepreneurship-company performance relationship in established firms: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*. 10, 1, 43-58 (1995).
- [54] R.D. Ireland, M.A. Hitt, D.G. Sirmon, A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*. 29, 6, 963-989 (2003).

- [55] S. Shane, S. Venkataraman, The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*. 25, 1, 217–226 (2000).
- [56] S.A. Zahra, D. Garvis, International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*. 15, 5–6, 469–492 (2000).
- [57] F.W. Swierczek, T.H. Thai, Motivation, entrepreneurship and the performance of SMEs in Vietnam. *Journal of Enterprising Culture*. 11, 1, 47–68 (2003).
- [58] N.J. Adler, *International Dimensions Of Organizational Behavior*, 2nd Edition, Boston: Kent Publishing, 1991.
- [59] S. Mueller, A. Thomas, Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*. 16, 1, 51–75 (2001).
- [60] K. Tajeddini, Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*. (Article in Press), 1–11 (2009).
- [61] M. Sonfield, R. Lussier, The entrepreneurial strategy matrix: Strategies for new and ongoing ventures. *Business Horizons*. 40, 3, 73–77 (1997).
- [62] J.M. Stopford, C.W.F. Baden-Fuller, Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*. 15, 7, 521–536 (1994).
- [63] B.R. Barringer, A.C. Bluedorn, The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*. 20, 5, 421–444 (1999).
- [64] S.A. Zahra, Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*. 8, 4, 319–340 (1993).
- [65] R.A. Burgelman, A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*. 8, 1, 61–70 (1983a).
- [66] R.A. Burgelman, Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*. 29, 12, 1349–1363 (1983b).
- [67] R.A. Burgelman, A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*. 28, 2, 223–244 (1983c).
- [68] J.G. Covin, D.P. Slevin, New venture strategic posture, structure and performance: An industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing*. 5, 2, 123–135 (1990).
- [69] J.L. Naman, D.P. Slevin, Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*. 14, 2, 137–153 (1993).
- [70] S.I. Krauss, et al., Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among Southern African small business owners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 14, 3, 315–344 (2005).
- [71] K. Atuahene-Gima, A. Ko, An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization Science*. 12, 1, 54–74 (2001).
- [72] J. Birkinshaw, Entrepreneurship in multinational corporations: The role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*. 18, 3, 207–229 (1997).
- [73] J.G. Covin, K.M. Green, D.P. Slevin, Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 30, 1, 57–81 (2006).

- [74] G.G. Dess, G.T. Lumpkin, J.G. Covin, Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*. 18, 9, 677-695 (1997).
- [75] D. Lyon, G.G. Lumpkin, G.G. Dess, Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*. 26, 5, 1055-1085 (2000).
- [76] H. Mintzberg, Strategy-making in three modes. *California Management Review*. 16, 2, 44-53 (1973).
- [77] N. Karagözoğlu, W.B. Brown, Adaptive responses by conservative and entrepreneurial firms. *Journal of Product Innovation Management*. 5, 4, 269-281 (1988).
- [78] J.G. Covin, D.P. Slevin, R. Schulz, Implementing strategic missions: Effective strategic, structural and tactical choices. *Journal of Management Studies*. 31, 4, 481-505 (1994).
- [79] G.T. Lumpkin, G.G. Dess, J.G. Covin, Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*. 18, 9, 677-695 (1997).
- [80] J.G. Covin, D.P. Slevin, The development and testing of an organization-level entrepreneurship scale (R. Ronstadt, J.A. Hornaday, K.H. Vesper, Eds.), *Frontiers Of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College, 1986.
- [81] G.T. Lumpkin, C.C. Cogliser, D.R. Schneider, Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 33, 1, 47-69 (2009).
- [82] M.H. Morris, D.L. Sexton, The concept of entrepreneurial intensity: Implications of company performance. *Journal of Business Research*. 36, 1, 5-13 (1996).
- [83] J.G. Covin, M.P. Miles, Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 23, 3, 47-63 (1999).
- [84] R. Nelson, S. Winter, *An Evolutionary Theory Of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.
- [85] J. Wiklund, *Small firm growth and performance: Entrepreneurship and beyond*. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Jonkoping International Business School, Sweden, 1998.
- [86] R. Luecke, *Managing Creativity and Innovation*. Boston. MA: Harvard Business Essentials, 2003.
- [87] H.H. Stevenson, D.E. Gumpert, The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*. March-April, 85-94 (1985).
- [88] G.G. Dess, G.T. Lumpkin, The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *The Academy of Management Executive*. 19, 1, 147-156 (2005).
- [89] A. Neely, J. Hii, *Innovation And Business Performance: A Literature Review*. Cambridge, MA: The Judge Institute of Management Studies, 1988.
- [90] F. Damanpour, Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *The Academy of Management Journal*. 34, 3, 555-590 (1991).

- [91] T. Koçel, *İşletme Yöneticiliği*. 10. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2005, s.314.
- [92] D. Dougherty, B.F. Hardy, Sustained innovation production in large mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal*. 39, 5, 826–851 (1996).
- [93] B.H. Kemelgor, A comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in the Netherlands and the USA. *Entrepreneurship and Regional Development*. 14, 1, 67–87 (2002).
- [94] D. Miller, C. Dröge, J.M. Toulouse, Strategic process and content as mediators between organizational context and structure. *Academy of Management Journal*. 31, 3, 544–569 (1988).
- [95] R.L. Daft, A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Review*. 21, 2, 193–210 (1978).
- [96] F. Damanpour, Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*. 42, 5, 693–716 (1996).
- [97] M.A. Hitt, R.D. Ireland, H. Lee, Technological learning, knowledge management, firm growth, and performance. *Journal of Engineering and Technology Management*. 17, 3–4, 231–246 (2000).
- [98] F. Damanpour, W. Evans, Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*. 29, 3, 392–402 (1984).
- [99] R. Zammuto, E. O'Connor, Gaining advanced manufacturing technologies benefits: The role of organizational design and culture. *Academy of Management Review*. 17, 4, 701–728 (1992).
- [100] T.D. Kuczmarski, Creating an innovative mind-set. *Management Review*. 85, 11, 47–51 (1996).
- [101] S. Kitchell, Corporate culture, environmental adaptation, and innovation adoption: A qualitative/quantitative approach. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23, 3, 195–205 (1995).
- [102] R.D. Russell, C.J. Russell, A new examination of effects of organizational norms, organizational structure, and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy. *Journal of Management*. 18, 4, 639–656 (1992).
- [103] A.M. Khan, V. Manopichetwattana, Models for innovative and non innovative small firms. *Journal of Business Venturing*. 4, 3, 187–196 (1989).
- [104] R.A. Burgelman, Designs for corporate entrepreneurship. *California Management Review*. 26, 154–166 (1984).
- [105] R. Cantillon, Essay on the Nature of General Commerce. <http://cepa.newschool.edu/het/profiles/cantillon.htm>, (Erişim: 20.2.2009).
- [106] D.R. Hisrich, P.M. Peters, *Entrepreneurship*. London: McGraw-Hill Irwin, 2002, p.48.
- [107] I.S. Baird, H. Thomas, Toward a contingency model of strategic risk taking. *Academy of Management Review*. 10, 2, 230–243 (1985).
- [108] J.R. Cornwall, B. Perlman, *Organizational Entrepreneurship*. Homewood, IL: Boston-Irwin, 1990.
- [109] J.G. Covin, D.P. Slevin, Adherence to plans, risk taking, and environment as predictors of firm growth. *Journal of High Technology Management Research*. 9, 2, 207–237 (1998).

- [110]D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, M. G. Goldsby, Sustaining corporate entrepreneurship: Modelling perceived implementation and outcome comparisons at organizational and individual levels. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. 5, 2, 77–90 (2004).
- [111]R.H. Brockhaus, Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*. 23, 3, 509–520 (1980).
- [112]R.H. Brockhaus, The psychology of the entrepreneur (C.A. Kent, D.L. Sexton, K.H. Vesper, Eds.), *Encyclopedia Of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982.
- [113]I.M. Kirzner, Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*. 35, 1, 60–85 (1997).
- [114]S.B. Sitkin, A.L. Pablo, Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy on Management Review*. 17, 1, 9–38 (1992).
- [115]H.T. Keh, M.D. Foo, B. C. Lim, Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive processes of entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 27, 2, 125–148 (2002).
- [116]P. Hughes, R.E. Morgan, A resource-advantage perspective of product-market strategy performance and strategic capital in high technology firms. *Industrial Marketing and Management*. 36, 4, 503–517 (2007).
- [117]P.R. Dickson, J.J. Giglierano, Missing the boat and sinking the boat: A conceptual model of entrepreneurial risk. *Journal of Marketing*. 50, July, 58–70 (1986).
- [118]L. Busenitz, J. Barney, Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*. 12, 1, 9–30 (1997).
- [119]G.T. Lumpkin, G. G. Dess, Proactiveness versus competitive aggressiveness: Teasing apart key dimensions of an entrepreneurial orientation (P. Reynolds, et al., Eds.), *Frontiers Of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College, 1997.
- [120]P. Dimitratos, E. Plakoyiannaki, Theoretical foundations of a national entrepreneurial culture. *Journal of International Entrepreneurship*. 2, 1, 187–215 (2003).
- [121]A. Rauch, M. Frese, Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings (C.L. Cooper, I.T. Robertson, Eds.), *International Review Of Industrial And Organizational Psychology*, 13, Chichester, UK: Wiley, 2000.
- [122]T. Begley, D. Boyd, Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of Business Venturing*. 2, 1, 79–93 (1987).
- [123]J.A. Timmons, L.E. Smollen, A.L.M. Dingee, *New Venture Creation*. Homewood, Illinois: Irwin, 1985.
- [124]S.F. Slater, J.C. Narver, Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*. 59, July, 63–74 (1995).
- [125]R. Mayer, J. Davis, F. Shoorman, An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*. 20, 3, 709–734 (1995).

- [126]E.W. Morrison, S.L. Robinson, When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*. 22, 1, 226–256 (1997).
- [127]R.E. Miles, G. Miles, C.C. Snow, Collaborative entrepreneurship: A business model for continuous innovation. *Organizational Dynamics*. 35, 1, 1–11 (2006).
- [128]N. Venkatraman, The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*. 14, 3, 423–444 (1989).
- [129]T.S. Bateman, J.M. Crant, The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*. 14, 2, 103–118 (1993).
- [130]C. Lee, K. Lee, J.M. Pennings, Internal capabilities, external networks, and performance: A study of technology-based ventures. *Strategic Management Journal*. 22, 6/7, 615–640 (2001).
- [131]D. Miller, Strategy making and structure: Analysis and implication for performance. *Academy of Management Journal*. 30, 1, 7–32 (1987).
- [132]V. Wood, K. Robertson, Strategic orientation and export success: An empirical study. *International Marketing Review*. 14, 6, 424–444 (1997).
- [133]J. Johannessen, A.B. Olsen, G.T. Lumpkin, Innovation as newness: What is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*. 4, 1, 20–30 (2001).
- [134]A. Shapero, L. Sokol, The social dimensions of entrepreneurship (C.A. Kent, D.L. Sexton, K.H. Vesper, Eds.), *Encyclopedia Of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall, 1982.
- [135]J.G. Covin, T. Covin, Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 14, 4, 35–50 (1990).
- [136]I.C. MacMillan, P.E. Jones, Designing organizations to compete. *Journal of Business Strategy*. 4, 4, 11–26 (1984).
- [137]T. Blumentritt, Does small and mature have to mean dull? Defying the ho-hum at SMEs. *Journal of Business Strategy*. 25, 1, 27–33 (2004).
- [138]M.J. Chen, D.C. Hambrick, Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal*. 38, 2, 453–482 (1995).
- [139]J. Birkinshaw, N. Hood, S. Young, Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance. *International Business Review*. 14, 2, 227–248 (2005).
- [140]R.A. D’aveni, *Hypercompetition: Managing The Dynamics Of Strategic Maneuvering*. New York: The Free Press, 1994.
- [141]A. Miller, B. Camp, Exploring determinants of success in corporate ventures. *Journal of Business Venturing*. 1, 1, 77–105 (1985).
- [142]I.C. MacMillan, D.L. Day, Corporate ventures into industrial markets: Dynamics of aggressive entry. *Journal of Business Venturing*. 2, 1, 29–39 (1987).
- [143]W.J. Ferrier, Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*. 44, 4, 858–877 (2001).

- [144]R.E. Morgan, C .A. Strong, M arket o rientation a nd d imensions o f strategic orientation. *European Journal of Marketing*. 32, 11/12, 1051–1073, (1998).
- [145]I.C. MacMillan, P.E. Jones, Designing organizations to compete. *Journal of Business Strategy*. 4, 4, 11–26 (1984).
- [146]A. Utsch, et a l., W ho b ecomes a s mall s cale e ntrepreneur i n a post-socialist environment: O n t he differences b etween e ntrepreneurs a nd m anagers i n E ast Germany. *Journal of Small Business Management*. 37, 3, 31–42, (1999).
- [147]M.J. Chen, Competitor analysis and inter-firm rivalry: Towards a theoretical integration. *Academy of Management Review*. 21, 1, 100–134 (1996).
- [148]H.J. Sheu, S .F. L o, A n ew c onceptual f ramework i ntegrating e nvironment i nto corporate performance evaluation. *Sustainable Development*. 13, 2, 79–90 (2005).
- [149]G.A. Boyne, Sources of public service improvement: A critical review and research agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 13, 3, 367–394 (2003).
- [150]H.G. Rainey, *Understanding and Managing Public Organizations*. 2nd Edition, San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- [151]R.L. Daft, *Organization Theory And Design*. 7th Edition, Mason: S outh-Western College Publishing, 2000.
- [152]G.B. Murphy, J.W. Trailer, R.C. Hill, Measuring performance in entrepreneurship. *Journal of Business Research*. 36, 1, 15–23 (1996).
- [153]G.G. Dess, R.B. Robinson, Measuring organizational performance in the absence of objective measures. *Strategic Management Journal*. 5, 3, 265–273 (1984).
- [154]J.D. Ford, D.A. Schellenberg, Conceptual issues of linkage in the assessment of organisational performance. *Academy of Management Review*. 7, 1, 49–58 (1982).
- [155]B.M. Beamon, Measuring supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*. 19, 3, 276–277 (1999).
- [156]S.E. Seashore, E. Yuchtman, Factorial analysis of organizational performance. *Administrative Science Quarterly*. 12, 377–395 (1967).
- [157]J.P. Campbell, On the nature of organizational effectiveness (P. Goodman, J.M. Pennings, Eds.), *New Perspectives On Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, 1977.
- [158]B.H. Clark, Marketing p erformance m easures: History a nd interrelationships. *Journal of Marketing Management*. 15, 8, 711 – 732 (1999).
- [159]S. Haber ve A. Reichel, Identifying performance measures of small ventures — The case of the tourism industry, *Journal of Small Business Management*, 43, 3, 257–286 (2005).
- [160]N. Venkatraman, V. Ramanujam, Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*. 11, 4, 801–814 (1986).
- [161]N. Venkatraman, J. Prescott, Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*. 11, 1, 1–23 (1990).
- [162]T.C. Powell, Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*. 13, 2, 119–134 (1992).

- [163]S. Hart, C. Banbury, How strategy making process can make difference? *Strategic Management Journal*. 15, 4, 251–269 (1994).
- [164]R. Eusebio, J.L. Andreu, M.P.L. Belbeze, Measures of marketing performance: A comparative study from Spain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 18, 2, 145–155 (2006).
- [165]N. Aggarwal, M. Gupta, Marketing performance measures: Current status in Indian companies. *Decision*. 33, 1, 47–74 (2006).
- [166]R.M. Kanter, *When Giants Learn To Dance*. New York: Simon and Schuster, 1989.
- [167]J.M. Geringer, L. Hebert, Measuring performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*. 22, 2, 249–263 (1991).
- [168]C. Bendheim, S. Graves, Determining best practice in corporate-stakeholder relations using data envelopment: An industry level study. *Business and Society*. 37, 3, 306–339 (1998).
- [169]T. Peters, R.H. Waterman, *In Search Of Excellence*. New York: Harper and Row, 1982.
- [170]G.T. Lumpkin, B .B. Lichtenstein, The role of organizational learning in the opportunity recognition process. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 29, 4, 451–472 (2005).
- [171]J.T. Hage, Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*. 25, 597–622 (1999).
- [172]H. Atkinson, J.B. Brown, Rethinking performance measures: Assessing progress in UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 13, 3, 128–135 (2001).
- [173]P.J. Harris, M. Mongiello, Key performance indicators in European hotel properties: General Managers' choices and company profiles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 13, 3, 120–128 (2001).
- [174]M. Gosselin, An empirical study of performance measurement in manufacturing firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 54, 5/6, 419–437 (2005).
- [175]W. Van Der S tede, C.W. Chow, W .L. Thomas, Strategy, c hoice of performance measures, and performance. *Behavioral Research in Accounting*. 18, 1, 185–205 (2006).
- [176]T.D. Wall, et al., On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*. 57, 1, 95–118 (2004).
- [177]M.B.E. Clarkson, A stakeholder framework for analysing and evaluating corporation. *The Academy of Management Review*. 21, 1, 92–117 (1995).
- [178]M. Maurer, S. Sachs, Implementing the stakeholder view, learning process for a changed stakeholder orientation. *The Journal of Corporate Citizenship*. 17, 93–107 (2005).
- [179]S. Berman, et al., Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder m anagement m odels a nd f irm f inancial p erformance. *Academy Of Management Journal*. 42, 5, 488–505 (1999).
- [180]J.E. Mattingly, Stakeholder salience, structural development, and firm performance: Structural a nd p erformance c orrelates of sociopolitical s takeholder management strategies. *Business and Society*. 43, 1, 97–114 (2005).

- [181]J. Galbreath, Does primary stakeholder management positively affect the bottom line? *Management Decision*. 44, 8, 1106–1121 (2006).
- [182]C.G. Brush, P.A. Vanderwerf, A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance. *Journal of Business Venturing*. 7, 2, 157–170 (1992).
- [183]Ö. Turunç, A. Erkuş, M. Polat, İşletmelerde örgütsel performansın değerlendirilmesinde nicel-nitel kriterler: Savunma sanayiinde bir araştırma, 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 761–768 (2005).
- [184]G.E. Greenley, G.R. Foxal, External moderation of associations among stakeholder orientation and company performance. *International Journal of Research in Marketing*. 15, 1, 51–69 (1998).
- [185]N. Bontis, W.C. Keow, R. Stanley, Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*. 1, 1, 85–100 (2000).
- [186]N. Bontis, Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*. 36, 2, 63–76 (1998).
- [187]S.W.J. Kozlowski, K.J. Klein, A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes (K.J. Klein, S.W.J. Kozlowski, Eds.), *Multilevel Theory, Research, And Methods In Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- [188]R. Harms, S. Kraus, E. Schwarz, The suitability of the configuration approach in entrepreneurship research. *Entrepreneurship and Regional Development*. 21, 1, 25–49 (2009).
- [189]D. George, P. Mallery, *SPSS For Windows Step By Step: A Simple Guide And Reference*. 11.0 Update, 4th Edition, Boston: Allyn & Bacon, 2003.
- [190]J. Cohen, *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd Edition, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.
- [191]Y.H. Li, J.W. Huang, M.T. Tsai, Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*. 38, 440–449 (2009).