

## Küçük ve Orta Ölçekli Konaklama İşletmelerinde Girişimcilik Yöneliminin İşletme Performansına Etkisi

(The Effect of Entrepreneurial Orientation on Business Performance in Small and Medium-Sized Accommodation Enterprises)<sup>1</sup>

Burcu KOÇ<sup>a</sup> İrfan YAZICIOĞLU<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Pamukkale Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Denizli, Türkiye. [burcuk@pau.edu.tr](mailto:burcuk@pau.edu.tr)

<sup>b</sup> Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Ankara, Türkiye. [irfan.yazicioglu@hbv.edu.tr](mailto:irfan.yazicioglu@hbv.edu.tr)

| MAKALE BİLGİSİ  | ÖZET   |
|---|--|
| <b>Anahtar Kelimeler:</b><br>Girişimcilik Yönelimi<br>İşletme Performansı<br>Uzun Dönem Odaklılık<br>Stratejik Esneklik<br>Çevresel Belirsizlik | <b>Amaç:</b> Bu çalışmanın temel amacı; girişimcilik yönelimini oluşturan yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarının küçük ve orta ölçekli konaklama işletmelerinin performansı üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Performans iki boyutta ölçülmüştür: <i>finansal performans ve finansal olmayan performans</i> . İşletme stratejilerinin temel göstergeleri arasında yer alan uzun dönem odaklılık ve stratejik esneklik değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkisinin yanı sıra girişimcilik yönelimi ve performans üzerindeki etkileri de incelenmiştir. Girişimcilik yönelimi boyutları ile performans türleri arasındaki ilişkilerde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü de test edilmiştir.  |
| Gönderilme Tarihi 8 Kasım 2021<br>Revizyon Tarihi 17 Ocak 2022<br>Kabul Tarihi 13 Şubat 2022  | <b>Yöntem:</b> 334 konaklama işletmesinden 2018 yılında anket formu vasıtasıyla veri toplanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak test edilmiştir.  |
| <b>Makale Kategorisi:</b><br>Araştırma Makalesi   | <b>Bulgular:</b> Bulgulara göre, proaktiflik ve risk alma finansal ve finansal olmayan performansı anlamlı şekilde etkilemektedir. Proaktifliğin performans türleri ile ilişkisi pozitifken, risk almanın negatif etkisi vardır. Yenilikçiliğin ise sadece finansal olmayan performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Uzun dönem odaklılık girişimcilik yönelimin tüm boyutlarını, stratejik esnekliği ve finansal performansı olumlu yönde etkilemektedir. İlaveten, stratejik esnekliğin yüksek olduğu durumlarda risk alma, yenilikçilik ve finansal olmayan performansta pozitif yönlü değişimler saptanmıştır. Çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü ise sadece proaktifliğin performans türleri ile arasındaki ilişki örüntülerinde gözlenmiştir. |
|   | <b>Tartışma:</b> Girişimcilik yöneliminin ve uzun dönem odaklılık ya da esneklik gibi örgütsel stratejilerin performansa yansımalarını neden-sonuç ilişkisi perspektifinden tartışan turizm çalışmalarının sayısı yetersizdir. Bu araştırma ile söz konusu eksiklik kısmen de olsa giderilmiştir.  |

| ARTICLE INFO   | ABSTRACT  |
|--|---|
| <b>Keywords:</b><br>Entrepreneurial Orientation<br>Business Performance<br>Long-Term Orientation<br>Strategic Flexibility<br>Environmental Uncertainty | <b>Purpose:</b> The main purpose of this study is to investigate the effects of innovativeness, risk-taking and proactiveness dimensions, generating entrepreneurial orientation, on performance of small and medium-sized accommodation enterprises. Business performance was measured in two ways: <i>financial performance and non-financial performance</i> . In addition to the relationship between long-term orientation and strategic flexibility, which are among the main indicators of business strategies, effects of those variables on entrepreneurial orientation and performance are also examined. The moderating role of environmental uncertainty in the relationships between entrepreneurial orientation dimensions and performance types is also tested.  |
| Received 8 November 2021<br>Revised 17 January 2022<br>Accepted 13 February 2022   | <b>Design/methodology/approach:</b> Data were collected from 334 accommodation businesses in 2018 through a survey form. Relationships between variables were tested using structural equation modeling.  |
| <b>Article Classification:</b><br>Research Article   | <b>Findings:</b> According to the findings, proactiveness and risk-taking significantly affect financial and non-financial performance. While proactiveness is positively associated with performance types, risk-taking has negative effects on both. Innovativeness only affects non-financial performance positively and significantly. Long-term orientation positively affects all dimensions of entrepreneurial orientation, strategic flexibility, and financial performance. Additionally, positive changes were detected in risk-taking, innovativeness and non-financial performance when strategic flexibility is high. The moderating role of environmental uncertainty was only observed in the relationship patterns between proactiveness and performance types. |
|  | <b>Discussion:</b> The number of tourism studies discussing the reflections of entrepreneurial orientation and organizational strategies such as long-term orientation or flexibility on performance from a cause-effect relationship perspective are insufficient in the literature. With this research, this deficiency has been remedied even if partially.  |

<sup>1</sup> Bu çalışma, Burcu KOÇ'un 2019 yılında tamamlanan ve TÜBİTAK 2214-A Yurt Dışı Doktora Sırası Araştırma Burs Programı kapsamında desteklenen aynı isimli doktora tezinden üretilmiştir.

### Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Koç, B., Yazıcıoğlu, İ. (2022). Küçük ve Orta Ölçekli Konaklama İşletmelerinde Girişimcilik Yöneliminin İşletme Performansına Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (1),1042-1062.

## 1. GİRİŞ

Özünde yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma isimli üç boyuttan oluşan girişimcilik yönelimi, işletmelerin ürün ve pazar yenilikçiliği gösterme, riskli girişimler başlatabilme cesareti sergileme ve proaktif eylemler ile rakipler karşısında üstünlük sağlayarak sektörde öncü olma motivasyonunu taşıma düzeyini açıklar (Covin ve Slevin, 1989; Miller, 1983). Girişimcilik, örgütsel performansın en kritik bileşenlerindedir ve operasyonel çıktılarını farklılaştırıcı bir etkisi vardır (Rezaei ve Ortt, 2018). Mevcut literatür incelendiğinde girişimcilik yöneliminin işletme performansını tüm koşullarda sınırlı da olsa pozitif yönde etkileyeceğini belirten araştırmaların ağırlıkta olduğu görülür (örn., Gupta ve Batra, 2016; Lee ve Chu, 2017; Shirokova vd., 2016). Ancak, kontrolsüz ve profesyonellikten uzak girişimsel adımların ciddi kayıplara neden olabileceğinin altını çizen çalışmalar da mevcuttur. Buna göre; özellikle yenilikçi ve proaktif bir duruşa sahip ticari yapıların, rakiplerine kıyasla daha iyi performans sergiledikleri literatürde ampirik olarak kanıtlanan bir bulgudur (Kallmuenzer ve Peters, 2018). Riskli davranışların ise kimi durumlarda tahmin edilenin aksine çarpıcı performans düşüşleri ile neticelenebileceğine dikkat çekilmektedir (Kreiser vd., 2013; Naldi vd., 2007). Özellikle belirsizliğin, çalkantıların, talep değişkenliğinin, ikame ürün/hizmetlerin ve rekabetçi çekişmelerin yoğun olduğu sektörlerde, iyi planlanmamış riskli bir duruşun beraberinde çarpıcı kayıplar getirmesi kuvvetle muhtemeldir (Davis vd., 1991; Palmer ve Wiseman, 1999).

Girişimcilik yönelimi geçici ya da kısa vadeli değil, sürekli olarak tekrarlayan istikrarlı davranışları sembolize eder (Cho ve Lee, 2018). Bu görüşten hareketle; girişimcilik yöneliminin kısa dönemli etkilerinden ziyade, zamanla belirginleşecek ve uzun vadede örgütün genelinde, hatta makro çevrede dahi hissedilebilecek yansımalarına odaklanmanın elzem olduğunu söylemek mümkündür (Lumpkin vd., 2010). Uzun vadeli yönetsel stratejiler hem girişimciliğe hem de doğrudan ya da dolaylı biçimde performans gelişimine katkı sunar (Flammer ve Bansal, 2017; Lortie vd., 2019). Uzun dönem odaklılığın yanı sıra, girişimciliği ve örgütsel performansı şekillendirebilecek bir diğer önemli faktörün stratejik esneklik olduğuna işaret eden bazı çalışmalar da mevcuttur (Arief vd., 2013; Brozovic, 2018; Chen vd., 2017). Stratejik esneklik; işletmenin dış çevresi ile etkileşimde kalmasına yardımcı olan, belirsiz/karmaşık pazarlarda değişen koşullara hızla uyum sağlamayı kolaylaştıran (Nandakumar vd., 2012), bu yolla girişimcilik ve örgütsel devamlılığın önünü açan değerli bir kurum içi stratejik etkidir (Pereira ve Naguib, 2016).

Durumsallık Yaklaşımı, işletme performansı açısından girişimcilik yöneliminin ne zaman daha yararlı olabileceğini, iç ve dış faktörleri değerlendirmelere kanalize ederek açıklamaya çalışır (Lumpkin ve Dess, 2001). Bir önceki paragrafta uzun dönem odaklılık ve stratejik esneklikten örgüt içi değişkenler olarak bahsedilmiştir. Dış faktörlerin en dikkat edilmesi gerekeni ise çevresel belirsizliktir. Çevresel belirsizlik kavramı talep dalgalanmalarına, rekabet yoğunluklarına ve şiddetine işaret eden dinamik, heterojen ve düşmancıl örgüt dışı alanları tanımlamada kullanılır (Yan ve Yan, 2017). İşletmelerin bu gibi çevrelerde yaşanan değişimlere uyum sağlayabilme becerilerinin, girişimcilik yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi düzenlediği tahmin edilmektedir (Tajeddini ve Mueller, 2018).

Şu ana kadar bahsedilen ilişki örüntüleri büyük ölçüde stratejik yönetim literatüründen dayanak alınarak yorumlanmıştır. Girişimcilik ve performans arasındaki bağlantı ile bu ilişkiyi ya da ayrı ayrı her iki değişkeni de etkileyen faktörlerin neler olabileceği turizm özelinde ihmal edilmiştir. Alandaki ilgili boşluğu doldurabilmek adına belirlenen birincil amaç, girişimcilik yönelimini oluşturan yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutlarının konaklama işletmelerinin performansı üzerindeki etkilerini tespit etmektir. Bir diğer amaç, işletme yönetim stratejilerinin temel göstergelerinden olan uzun dönem odaklılık ve stratejik esneklik değişkenlerinin, girişimcilik yönelimi ile ilişkilerini incelemektir. Ayrıca çevresel belirsizlik algısının girişimcilik yönelimi boyutları ve işletme performansı arasındaki olası ilişki düzeneklerini ne şekilde etkilediği de test edilmiştir. Son olarak, gelecek çalışmalara fikir verebilmek adına literatürde büyük ölçüde göz ardı edilmiş olan uzun dönem odaklılık ve stratejik esneklik ilişkisi de mevcut araştırma kapsamında incelenmiş ve keşifsel bir değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Dünya genelinde ağırlama endüstrisindeki işletmelerin büyük bir kısmının küçük ve orta ölçekli [KOBİ] olduğu (Peters vd., 2019) göz önünde bulundurularak, bulguların genellenebilirliğini arttırmak amacıyla araştırma bağlamı olarak bu grup seçilmiştir. Çalışma kapsamında cevap aranan hususlar aşağıda özetlenmiştir:

- KOBİ türü konaklama işletmelerinde girişimcilik yönelimi boyutları işletme performansını nasıl etkiler?

- Uzun dönem odaklılık ile stratejik esnekliğin, girişimcilik yönelimi boyutları ve işletme performansı üzerinde etkisi var mıdır?
- Uzun dönem odaklılık, konaklama işletmelerindeki stratejik esnekliği etkiler mi?
- Çevresel belirsizlik değişkeni, girişimcilik yönelimi boyutları ile işletme performansı arasındaki ilişki örüntülerini farklılaştırır mı?

## 2. LİTERATÜR TARAMASI VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

Hipotez geliştirme bölümünün ilk kısmında uzun dönem odaklılığın girişimcilik yönelimi boyutlarına olası etkileri tartışılmış ve hipotezlerin kurulma nedenleri bilimsel kanıtlardan faydalanılarak anlatılmıştır. Bu bağlamda geliştirilen hipotez H1'dir (H1a, H1b ve H1c).

H1: Uzun dönem odaklılığın girişimcilik yönelimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Risk alma eğilimi girişimciliği temsil eden belirleyici bir özelliktir ve bilinmeyene doğru adım atmak anlamına gelir (Covin ve Slevin, 1991). Henüz kanıtlanmamış teknolojilere yatırım yapmak ya da deneyimlenmemiş pazarlara girmek gibi adımları içeren kavram, örgütsel hedeflere ulaşmak adına yüksek meblağlarda borç almak gibi finansal hamleleri de ifade eder (Baird ve Thomas, 1985). Örgütlerin zaman planlaması ve risk alma tutumları arasında yakın bir ilişki olduğu bilinir. Örneğin, uzun vadeli bakış açısına sahip işletmelerin risk alma konusundaki eğilimleri nispeten daha düşüktür (Lumpkin vd., 2010). İşletmelerin planlama dönemlerini uzun tutmaları en az büyük riskler alan kısa dönem odaklı işletmeler kadar örgütsel değer üretir ve buna karşın daha az riskli projelerde yer almalarına olanak sağlar (Zellweger, 2007). Uzun dönemli bakış açısına sahip işletmeler geniş bir zaman dilimini kapsayıcı politikalar benimser, örgüt ve faaliyetler üzerindeki kontrol yetilerini tehlikeye atacak herhangi bir eylemde bulunmaktan kaçınırlar (Voß vd., 2009). Bu tür işletmelerde kendilerine yönelik algıyı değiştirebilecek girişimlerden uzak durmak suretiyle sahip olunan itibarı koruma arzusu da risk alma davranışlarını sınırlandırabilir (Lumpkin vd., 2010). Bu değerlendirmeler ışığında risk alma davranışının uzun dönem odaklılıktan negatif yönde etkilendiği düşünülmektedir. Geliştirilen alt hipoteze aşağıda yer verilmiştir:

H1a: Uzun dönem odaklılığın risk alma üzerinde olumsuz etkisi vardır.

Yenilikçilik bir işletmenin ortaya çıkan ürün ve hizmet fırsatlarını keşfetme kapasitesini, mevcut süreçler/sistemler üzerinde iyileştirmeler yapma çabalarını ve bunları başarıyla uygulayabilme becerilerini ifade eder (Maldonado-Guzmán vd., 2019). Yeni ürün oluşturma ve hizmet iyileştirmeleri, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan kilit niteliğindeki yönetsel uygulamalar arasındadır (Soliman, 2013). Yenilikçilik, uzun vadeli planlama gerektiren ve çıktıları da çoğunlukla kayda değer bir zaman diliminin sonucunda alınan bir girişimcilik yönelimi boyutu olarak da düşünülebilir (Laforet, 2016). Özellikle radikal boyutlu değişiklikleri hedefleyen yenilikler, belirli bir zaman diliminin sonucunda netice verebilmektedir (Domínguez-Escrig vd., 2019). Uzun dönemli planlar yapan işletmelerde yenilikçi duruşun kuvvetleneceği tahmin edilmektedir.

H1b: Uzun dönem odaklılığın yenilikçilik üzerinde olumlu etkisi vardır.

Yenilikçilik, bir işletmenin potansiyel fırsatları keşfetme girişimlerini ifade ederken, proaktiflik söz konusu fırsatları tanıma ve kullanma çabalarını yansıtır (Dess vd., 1997). Proaktiflik; rekabet ortamı, tüketici talepleri ve teknoloji kullanımındaki değişiklikleri takip etmeyi gerektirir (Lumpkin ve Dess, 2001). İlk hamle avantajı genellikle proaktiflikle ilişkilendirilir (Semrau vd., 2016). Performans çıktılarının devamlılığını sağlamak amacıyla proaktif bir duruşun uzun dönem odaklılık ile desteklenmesi önerilir (Lumpkin vd., 2010). Zira talepteki değişiklikleri önceden görebilmek ve tahmin edilen gelişmeleri başarıyla karşılayabilmek için gereken örgütsel stratejileri belirlemek, uzun soluklu bir çevresel tarama ile planlama gerektirir. Bu nedenle, uzun dönemli yönelimi olan küçük ve orta ölçekli konaklama işletmelerinin fırsatların değerlendirilmesi noktasında pazarda güçlü bir konum elde edebileceği varsayılmaktadır. Oluşturulan alt hipotez şu şekildedir:

H1c: Uzun dönem odaklılığın proaktiflik üzerinde olumlu etkisi vardır.

Uzun dönem odaklılık ve girişimcilik yöneliminin etkileşime girebileceği önemli değişkenlerden birisi stratejik esnekliktir (Arief vd., 2013; Brozovic, 2018). Stratejik esneklik, bir işletmenin örgütsel plan ve eylemlerinin çevresel fırsatlar/tehditler karşısındaki değişme kapasitesini ifade eder (Barringer ve Bluedorn, 1999) ve faydaları daha çok uzun vadede görülür (Johnson vd., 2003). Özellikle karmaşıklığın yüksek olduğu

çevrelerde faaliyet gösteren işletmeler değişim sıklığı nedeniyle esnek planlama ve yönetim sistemlerine ihtiyaç duyarlar (Nandakumar vd., 2012). Uzun dönem odaklılığa sahip işletmelerde gelecekte pazarda yaşanabilecek değişimlere dair öngörüler yüksek seviyede olacağından, tahmin edilen değişimlere karşı örgütsel planlarında esneklik oluşturmaları beklenir (Hitt vd., 1998). Bu tarz işletmeler bilgi toplama, işletme içinde toplanan verilerin analizini yapma ve işlenen verilerin örgütsel değerlerle/stratejilerle/kaynaklarla entegrasyonunu sağlayarak yatırımlar gerçekleştirilme şansı elde edebilirler. Özenli bir örgütsel tasarım ve kararlılık gerektiren stratejik esnekliğin uzun dönem odaklılık ile arasında pozitif bir ilişki olduğu ve girişimcilik yönelimini teşvik etmeye yönelik doğal bir yakınlığının bulunduğu düşünülmektedir:

H2: Uzun dönem odaklılığın stratejik esneklik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H3: Stratejik esnekliğin girişimcilik yönelimi üzerinde olumlu etkisi vardır.

H3a: Stratejik esnekliğin risk alma üzerinde olumlu etkisi vardır.

H3b: Stratejik esnekliğin yenilikçilik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H3c: Stratejik esnekliğin proaktiflik üzerinde olumlu etkisi vardır.

KOBİ türü işletmelerde örgütsel yapının risk içeren eylemleri başlatma güdüsünü şekillendiren kritik bir faktör olduğu söylenebilir. Risk alma ve performans arasındaki ilişki bu tarz işletmelerde negatif yönlü olabilir (Kreiser vd., 2013). Daha çok aile işletmesi statüsündeki KOBİ'lerde sahiplik ve yönetim yapılarının birbirine yakınlığı nedeniyle, sonu yüksek seviyede belirsizlik içeren eylemlere katılım kararının verilmesinde ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sürecinde idari kademe arasında çatışmalar yaşanması olasıdır (Naldi vd., 2007). Bu içsel kargaşa durumunun, ilgili girişimcilik yönelimi boyutunun etkinliğini ve dolayısıyla performansa yansımalarını da olumsuz şekilde etkilemesi beklenir (Kallmuenzer ve Peters, 2018). Öte yandan, işletmeler verimliliklerini arttıran proaktif ve yenilikçi hamleler yapmaktan çekinmediklerinde pazarda rekabet avantajı sağlayan konumlar elde edebilir ve böylece hedefledikleri performans başarısına erişebilirler (Hunt ve Arnett, 2006). Rakiplerini takip etmek yerine onlara öncülük etmek isteyen, yeni fikirler üretebilen, bilgi paylaşımı ve beceri gelişimine açık işletmelerde yaratıcılık yüksek seviyede olacağından örgütsel performansın da beklentiyi karşılaması kuvvetle muhtemeldir (Isichei vd., 2020). Özetle, girişimcilik yönelimi boyutlarının işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda; yenilikçilik ve proaktiflik boyutlarının küçük ve orta ölçekli konaklama işletmelerindeki performansı olumlu yönde etkileyeceği tahmin edilirken, risk alma ve performans arasındaki ilişki örüntüsü negatif yönlü olacak şekilde tasarlanmıştır. İlgili araştırma hipotezleri şu şekildedir:

H4: Girişimcilik yönelimi boyutlarının işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4a: Risk almanın finansal performans üzerinde olumsuz etkisi vardır.

H4b: Risk almanın finansal olmayan performans üzerinde olumsuz etkisi vardır.

H4c: Yenilikçiliğin finansal performans üzerinde olumlu etkisi vardır.

H4d: Yenilikçiliğin finansal olmayan performans üzerinde olumlu etkisi vardır.

H4e: Proaktifliğin finansal performans üzerinde olumlu etkisi vardır.

H4f: Proaktifliğin finansal olmayan performans üzerinde olumlu etkisi vardır.

Her ne kadar zaman odaklılık ve esneklik bugüne kadar mevcut literatürde çok fazla incelenen kavramlar olmasa da bazı araştırma bulgularından yola çıkarak (örn., Chen vd., 2017; Hoffmann vd., 2012), işletme performansının stratejik aksiyon alabilme yetisi ile zaman odaklılıktan büyük ölçüde etkilendiği tahmin edilmektedir. Talep ve arz özelliklerinin hızla farklılaştığı sektörlerde işletmelerin gelişmelere stratejik yanıtlar verebilmeleri ve uzun vadeli hedefler koyarak sürdürülebilir örgütsel başarı sağlama yollarını aramaları zaruridir (Covin ve Slevin, 1989). Değişim sıklığının yüksek olduğu sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler, standart ürün ve hizmetlerle hayatta kalma konusunda güçlük yaşayabilirler (Nadkarni ve Narayanan, 2007). Zira pazardaki yeni eğilimleri görmezden gelen ve bunlara karşılık veremeyen işletmeler tüketiciler nezdinde çekiciliğini yitireceğinden, genel performansın olumsuz şekilde etkilenmesi kaçınılmazdır. Uzun vadeli eylem ve kazanım politikasını benimseyen işletmelerde ise yönetim miyopluğu şeklinde ifade edilen kısa dönemli örgütsel planlama ve hedeflerin minimize edileceği (Flammer ve Bansal,

2017) ve dolayısıyla sürdürülebilir performans verimliliği sağlanacağı düşünülmektedir. Bu bilgiler ışığında geliştirilen araştırma hipotezleri şu şekildedir:

H5: Stratejik esnekliğin işletme performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

H5a: Stratejik esnekliğin finansal performans üzerinde olumlu etkisi vardır.

H5b: Stratejik esnekliğin finansal olmayan performans üzerinde olumlu etkisi vardır.

H6: Uzun dönem odaklılığın işletme performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

H6a: Uzun dönem odaklılığın finansal performans üzerinde olumlu etkisi vardır.

H6b: Uzun dönem odaklılığın finansal olmayan performans üzerinde olumlu etkisi vardır.

#### *Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Rolü*

Girişimsel eylemler ve performans arasındaki ilişkinin yönü ya da kuvveti örgüt içi ve dışı faktörlere bağlı olarak değişebilir. Örgütsel yapı, kurum kültürü, işletme büyüklüğü, işletme yaşı, sahip olunan kaynaklar, hedefler, idari özellikler ve karar alma süreci gibi faktörler temel kurum içi unsurlar olarak kabul edilirken (Covin ve Slevin, 1991; Lumpkin ve Dess, 1996); insan kaynağı, ekipmanlar ya da işlevsel beceriler destekleyici iç faktörler olarak ele alınır (Covin ve Slevin, 1991). Piyasa koşulları ve işletmenin faaliyet gösterdiği çevredeki hareketlilik ise en önemli örgüt dışı değişkenler olarak algılanmaktadır (Tajeddini vd., 2020). Dış çevreye uyum sağlayabilme becerisinin, girişimcilik yöneliminin işletme performansı ile ilişkisine etki edebilecek bir düzenleyici değişken olduğu tahmin edilmektedir (Tajeddini ve Mueller, 2018). Çevresel belirsizliklerden işletmeye fayda sağlanabilmesi ve krizlerin örgütsel fırsatlara çevrilmesi için girişimcilik yönelimi ile işletmenin faaliyet gösterdiği dış çevre arasında ciddi bir uyum gerekir (Lumpkin ve Dess, 1996). Bazı araştırmalarda dinamik, heterojen ve düşmancıl gelişmeler içeren çevre koşullarında girişimcilik yöneliminin işletme performansı üzerindeki etkisinin belirginleşeceğine işaret edilmiştir. Örneğin; Naman ve Slevin (1993), dinamik çevreleri girişimcilik için uygun bir zemin hazırlayan ortamlar şeklinde tanımlamış ve işletme dışında yaşanan gelişmelere dâhil olarak tepki veren, hizmet/ürün ve örgütsel stratejilerini bu gelişmelere paralel biçimde şekillendirebilen işletmelerin performanslarında pozitif yönlü bir değişim gözleneceğinin altını çizmiştir. Yine Covin ve Slevin'a (1989) göre; düşmancıl çevreler sınırlı sayıda fırsat barındırıyor olmasına rağmen, iyi huylu ve sakin çevrelere kıyasla daha rekabetçidir. Bu nedenle; özellikle küçük işletmelerin bu tarz çevrelerde örgütsel başarıya ulaşabilmek adına pasif-reaktif adımlardan ziyade proaktif ve yenilikçi adımlar atması gerekir. Rauch ve diğerleri (2009) de çevresel belirsizlik unsurlarından olan dinamizmin arttığı ortamlarda, talep değişimlerine cevap verebilmek adına alınan girişimsel kararların daha fazla pozitif örgütsel kazanım sağlayacağı görüşündedir. Son olarak; Tajeddini ve arkadaşlarının (2020) turizm alanında yürüttükleri güncel çalışma bulguları da yine, belirsiz ve dinamik ortamların girişimcilik yönelimi ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi kuvvetlendireceğine işaret eden somut ipuçları sunmuştur. Tüm bu bilgilerden yola çıkarak geliştirilen araştırma hipotezleri şu şekildedir:

H7: Çevresel belirsizliğin yüksek seviyede algılandığı durumlarda, girişimcilik yönelimi boyutları ile işletme performansı arasındaki ilişki kuvvetlenir.

H7a: Çevresel belirsizliğin yüksek seviyede algılandığı durumlarda, risk alma ve finansal performans değişkenleri arasındaki ilişki kuvvetlenir.

H7b: Çevresel belirsizliğin yüksek seviyede algılandığı durumlarda, risk alma ve finansal olmayan performans değişkenleri arasındaki ilişki kuvvetlenir.

H7c: Çevresel belirsizliğin yüksek seviyede algılandığı durumlarda, yenilikçilik ve finansal performans değişkenleri arasındaki ilişki kuvvetlenir.

H7d: Çevresel belirsizliğin yüksek seviyede algılandığı durumlarda, yenilikçilik ve finansal olmayan performans değişkenleri arasındaki ilişki kuvvetlenir.

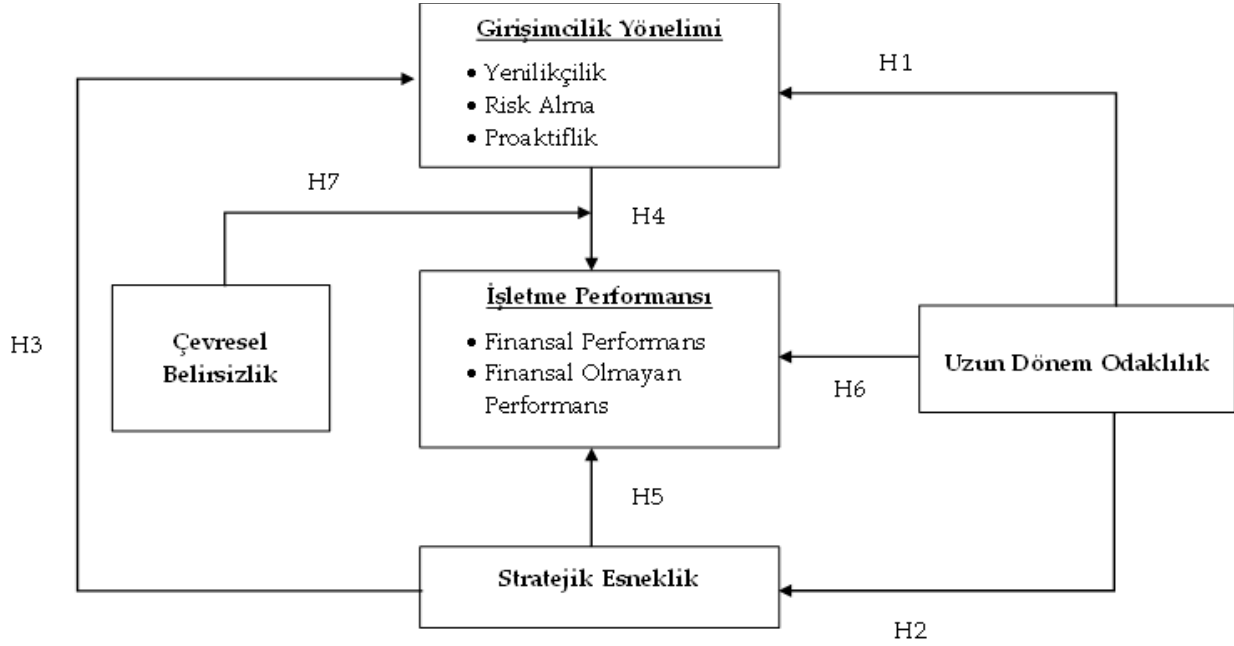
H7e: Çevresel belirsizliğin yüksek seviyede algılandığı durumlarda, proaktiflik ve finansal performans değişkenleri arasındaki ilişki kuvvetlenir.

H7f: Çevresel belirsizliğin yüksek seviyede algılandığı durumlarda, proaktiflik ve finansal olmayan performans değişkenleri arasındaki ilişki kuvvetlenir.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Çalışma kapsamında geliştirilen ve bir önceki bölümde gerekçelendirilen hipotezlerin tamamı aşağıdaki modelde özetlenmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmada kullanılan veriler İstanbul, Muğla, Ankara, Antalya ve İzmir illerindeki küçük ve orta ölçekli otel işletmelerinin sahip ve/veya üst düzey yöneticilerinden toplanmıştır. Bu illerin seçilmesinin nedeni, Türkiye genelinde faaliyet göstermekte olan bakanlık (turizm işletme belgeli ve turizm yatırım belgeli tesisler) ve belediye belgeli tesislerin en yoğun bulunduğu iller arasında yer almalarıdır. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2018) verilerine göre; bakanlık belgesine sahip toplam işletme sayısı 4906 iken, bu tesislerin %43.6'sı Antalya (888 tesis), İstanbul (747 tesis) ve Muğla (505 tesis) illerinde bulunmaktadır. 2018 yılı itibarıyla İzmir'de ilgili belgeye sahip tesis sayısı 270 ve Ankara'da ise 211'dir. Diğer taraftan; araştırma döneminde ülkede faaliyet göstermekte olan 7671 belediye belgeli konaklama tesisinin %41.8'i yine bu illerde dir.

Araştırmanın konusunu oluşturan girişimcilik, stratejik esneklik, uzun dönem odaklılık ve işletme performansı konaklama işletmelerinin yönetim stratejileri ve örgütsel çıktıları ile ilgilidir (Grewal ve Tansuhaj, 2001; Memili vd., 2018; Wiklund ve Shepherd, 2005). Bu nedenle; yönetsel kararlar (yetki) sahip ve/veya üst kademedeki yöneticilerin kontrolünde olduğundan (Rauch ve Frese, 2007), verilerin yalnızca bu kategoride yer alan kişilerden elde edilmesi planlanmıştır. Böylece bulguların, aynı sektörde faaliyet gösteren yöneticiler ve işletmeler için genellenebilirliğini arttırmak amaçlanmıştır (Lumpkin ve Dess, 2001). Her otelde ulaşılabilen en üst düzeydeki yetkili kişi ile görüşülmüştür. Öte yandan; bu araştırmanın konusunu küçük ve orta ölçekli konaklama işletmeleri oluşturduğu için, personel sayısı 10 ila 249 kişi ve yıllık net satış hasılatı ile mali bilanço toplamı 0-125 milyon Türk Lirası (TL) aralığında bulunan işletmeler araştırmaya dâhil edilmiştir (KOSGEB, 2018). Yine söz konusu işletmelerde, en az bir yıldır faaliyet gösteriyor olma şartı aranmıştır.

Araştırma örnekleme, olasılıksız örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme kullanılarak belirlenmiştir. Bu örnekleme tekniğinde kolay eşilebilir, araştırma için uygun ve gönüllü olan katılımcıların örnekleme alınması esastır (Kothari, 2004). İstatistiksel modeli test etmek için yeterli olacak örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde Westland'ın (2010, 2012) yöntem ve algoritmalarından faydalanılarak hazırlanan bir hesaplama aracı kullanılmıştır (Soper, 2019). Buna göre; gözlenen (34) ve gizil (8) değişkenlerin sayısı dikkate alındığında, beklenen etki büyüklüğü ( $d = 0.30$ ), istenen olasılık ( $p = 0.05$ ) ve istatistiksel güç (0.80) için en az 177 örneklem büyüklüğüne ulaşmak gerekmektedir. Kline (2011: 12) ise, yapısal eşitlik modellemesinde

gözlenen değişken sayısı esas alınmak suretiyle, bu sayının yaklaşık on katı kadar kişiye ulaşmanın yeterli olduğunu belirtmektedir.

Veri toplama işlemi, 2018 yılının Ağustos, Eylül, Ekim ve Kasım aylarında anket kullanılarak ve yüz yüze görüşme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Başyazarın kendisinin de içinde bulunduğu araştırma ekibinde, anket içeriği hakkında eğitilen dört anketör ile birlikte toplamda beş kişi görev almıştır. Netice itibarıyla 372 konaklama işletmesinden veri alınmıştır. Bunlardan 38'inin yüksek miktarda kayıp veri içerdiği ve bu nedenle kullanılamayacak durumda olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu anketler değerlendirmeye alınmamış ve toplam 334 kullanılabilir veri ile analiz aşamasına geçilmiştir. Mevcut araştırma kapsamında ulaşılan bu sayı istatistiksel modelin test edilebilmesi için yeterlidir (Kline, 2011).

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak beş temel bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır: *Girişimcilik yönelimi, stratejik esneklik, uzun dönem odaklılık, çevresel belirsizlik ve işletme performansı*. Anketin en son kısmında ise demografik bilgilerin sorulduğu ilave bir bölüm yer almaktadır. Ölçeklerin alındığı çalışmalara ve ölçüm şekline ait detaylı bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

#### *Girişimcilik Yönelimi*

İşletmelerin girişimcilik yönelimi, Covin ve Slevin (1989) tarafından geliştirilen ifadeler kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutlarından oluşmaktadır ve her boyutta üçer ifade yer almaktadır. Katılımcılardan bu ifadeleri 1 ve 7 arasında puanlayarak değerlendirmeleri istenmiştir (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 7-Kesinlikle Katılıyorum).

#### *Stratejik Esneklik*

Dört ifadeden oluşan stratejik esneklik ölçeği, Grewal ve Tansuhaj'ın (2001) çalışmasından uyarlanmıştır. Ölçek genel anlamda, dış çevrede yaşanabilecek olası hareketlilik ve risk durumlarına işletmelerin hazır bulunuşluk seviyelerini sorgulamaktadır. İfadeler 7'li Likert tipi ölçek kullanılarak ölçülmüştür.

#### *Uzun Dönem Odaklılık*

Uzun dönem odaklılık ölçeği Zellweger ve diğerlerine (2012) aittir ve 7'li Likert tipi ile ölçülen dört farklı ifadeden oluşmaktadır. Söz konusu ölçek daha önce Memili ve diğerleri (2018) tarafından Türkiye'de faaliyet göstermekte olan konaklama işletmeleri üzerinde denenmiş ve güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu gözlenmiştir (Cronbach alfa = 0,922). Mevcut çalışmada, söz konusu ölçeğin kullanımı neticesinde elde edilen alfa katsayısı ise 0,802'dir. Buna göre, ölçeğin güvenilirlik düzeyi yine iyi seviyededir. Ancak uzun dönem odaklılık ölçeğinin bir ifadesi (Kısa vadede finansal getiri elde etme konusunda daha az talepkar olmamız nedeniyle, rakiplerimizinkinden daha az karlı olan yatırım projelerine girmeyi tercih ederiz), faktör yükü 0.5'in altında kaldığı ve ortalama açıklanan varyans ile yapı güvenilirliğini olumsuz şekilde etkilediği için analize dâhil edilmemiştir.

#### *Çevresel Belirsizlik*

Çevresel belirsizlik ölçeği, Miller ve Friesen (1978, 1982) ve Khandwalla'ya (1976/77) ait çalışmalardan uyarlanan altı ifadeden oluşmaktadır. İfadeler işletmelerin dış çevrelerinde algıladıkları dinamizm ve düşmanlık seviyesini ölçebilmek amacıyla tasarlanmıştır. Daha önce Fiş (2009) tarafından Türkçe dilinde kullanılan ifadeler çalışma örneğine uygunluk açısından herhangi bir sakınca teşkil etmediği için araştırmaya aynen dâhil edilmiştir. Katılımcılardan bu ifadeleri yine 1 ve 7 arasında puanlayarak değerlendirmeleri istenmiştir.

#### *İşletme Performansı*

Literatürde, işletme performansı değişkeninin en uygun şekilde ölçülebilmesi için farklı performans boyutlarının bütünleştirilmesi önerilmektedir (Wiklund ve Shepherd, 2005). Bu nedenle, mevcut çalışmada performansın hem "finansal" hem de "finansal olmayan" şeklinde kategorize edilen ölçütleri kullanılmıştır. Ancak bundan önce, performansın hangi tip sorularla ölçülebileceği araştırılmıştır. Literatürde performans ölçüm çeşitleri objektif ve öznel (subjektif) şeklinde iki kategoride ele alınmaktadır. Öznel performans ifadeleri işletmenin genel performansı ve işletme yöneticileri tarafından yapılan başarı derecelendirmeleri üzerine odaklanırken, objektif ölçümde spesifik finansal göstergelerin elde edilmesi esastır (Wall vd., 2004). Rauch ve arkadaşlarına (2004) göre, objektif ve öznel performans ölçüm tekniklerinin her ikisi de zaman zaman yanlılığa neden olabilmektedir.

Diğer taraftan literatürde; özellikle objektif ölçümlerin yöneticilerin kontrol edemediği faktörler tarafından etkilenebileceği ve bunun sonucu olarak da bazı durumlarda uygulanabilir olmadığı belirtilmektedir (Fiş, 2009; Lumpkin ve Dess, 2001; Rauch vd., 2004). Bununla birlikte Dess ve Robinson (1984), öznel performans ölçeklerinin objektif ölçümleri doğru şekilde yansıtabileceğinin, bu iki ölçüm şekli arasında anlamlı bir ilişki olduğunun ve objektif performans verilerinin elde edilemediği durumlarda öznel verilerin kullanımında herhangi bir sakınca olmadığına altını çizmektedir. Hem objektif hem de öznel performans ölçeklerini test eden Fiş'in (2009) çalışmasından ise objektif verilerin performans ölçümünde yeterli seviyede güvenilir sonuçlar vermeyebileceği çıkarımı yapılmıştır.

Katılımcıların objektif performans sorularına cevap vermektan ve sayısal bilgileri paylaşmaktan kaçınabilecekleri de göz önünde bulundurularak, mevcut araştırmada performansın öznel sorular kullanılarak ölçülmesine karar verilmiştir. Söz konusu ölçek finansal ve finansal olmayan performans boyutlarını içermektedir. Finansal performans değişkeni toplamda dokuz ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerden üçü işletme karlılığı ile ilgiliyken, diğer üç ifade işletmelerin farklı açılardan büyüme durumunu sorgulamaktadır. Kalan üç ifadenin içeriğini toplam satışlar, pazar payı ve yaratılan istihdam oluşturmaktadır. İşletmelerin finansal olmayan performansları ise müşteri memnuniyeti, tedarikçi memnuniyeti ve çalışan memnuniyeti ifadelerinden oluşan bir ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir.

Katılımcılardan son üç yılki performans göstergelerini, kendilerini rakipleriyle kıyaslayarak değerlendirmeleri istenmiş ve derecelendirmelerde 7'li Likert tipi ölçüm kullanılmıştır (1-Çok Daha Düşük, 4-Neredeyse Aynı, 7-Çok Daha Yüksek). Üç yıldan kısa süredir faaliyet gösteren işletmelerden, aktif olarak hizmet verdikleri yıldan itibaren sergiledikleri performanslarını değerlendirmeleri talep edilmiştir. İlgili ölçek Fiş'in (2009) çalışmasından alınmıştır.

### 3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde doğrulayıcı faktör analizi ile kovaryans temelli Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır. YEM'in tercih edilme nedeni çok boyutlu ve birbiri ile ilintili ilişki düzeneklerini açıklayabilecek kapsamlı bir model tanımlayabilmesidir (Hair vd., 2009). YEM yapılırken, bir diğer ifade ile araştırma modeli test edilirken, Anderson ve Gerbing'in (1988) iki aşamalı yaklaşımı takip edilmiştir. Bu yaklaşıma göre; ölçüm modeli yapısal eşitlik modelinden ayrı olarak değerlendirilir ve eğer ölçüm modeli kabul edilebilir uyum indislerine sahipse, yapısal eşitlik modeli test edilir. Bu sayede, model karmaşası sorununun ortaya çıkması engellenmiş olur (Şimşek, 2007).

Verilerin analizi için iki farklı programdan faydalanılmıştır. Betimsel değerlerin sunulmasında SPSS ve YEM için AMOS (Analysis of Moment Structures) tercih edilmiştir. Ölçüm modeli ve yapısal modelin testinde en çok olabilirlik yöntemi (maximum likelihood) kullanılmıştır. En çok olabilirlik yönteminin kullanılabilmesi için normal dağılımın sağlanması esastır (Kline, 2011: 154-155). Basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde;  $\pm 2$  sınırları dahilinde değerlerin bulunmasından dolayı (Çarpıklık= -0.766 ve -0.018 aralığında; Basıklık= -1.242 ve 0.410 aralığında), normal dağılıma ilişkin herhangi bir ihlalin olmadığı görülmektedir (Kunnan, 1998: 313, 317).

## 4. BULGULAR

### 4.1. Demografik Bilgiler

Anketi cevaplayanların %85'i erkektir. Dağılımlar yaş grupları açısından incelendiğinde; katılımcıların önemli bir kısmının (%38.6) 31-40 yaş aralığında olduğu, bu oranı 41-50 yaş grubunda yer alanlar (%27.5) ile 21-30 (%19.2) yaş aralığında olanların takip ettiği belirlenmiştir. Öte yandan; katılımcıların yarısından fazlası (%66.2) ön lisans veya lisans mezunudur. Lise ve daha düşük bir seviyede mezuniyete sahip olanların oranı ise %28.7'dir. Katılımcıların %33.8'i işletme sahibi, %35.3'ü genel müdür ve %22.2'si genel müdür yardımcısı konumundadır. Veri toplama döneminde departman müdürlüğü (Ön Büro) görevinde bulunan kişilerin oranı ise %8.7'dir. Katılımcı yoğunluğunun en çok yaşandığı tesis türleri butik (%30.8) ve 3 yıldızlı otellerdir (%26.9). 4 yıldızlı (%18.9) ve apart otel (%11.4) katılımcıların oranlarının yakın olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan işletmelerin yarısından fazlası (%57.8) nispeten yeni işletmeler olmakla birlikte, 1 ila 10 yıl aralığında bir süredir faaliyet göstermektedirler. Faaliyet süresi 11-20 yıl aralığında bulunan işletmelerin oranı %18.6 iken, 21-30 yıldır hizmet veren otellerin bu yüzdeye yakın bir dağılıma sahip olduğu görülmektedir (%14.4). Anketlerin toplandığı iller arasındaki dağılım özellikle İstanbul ve Muğla üzerinde yoğunlaşmıştır. Buna göre; katılımcı otellerin %39.8'i İstanbul'da faaliyet göstermekteyken, %25.4'ü Muğla'da bulunmaktadır. Bu iki ili sırasıyla; Ankara (%17.1), Antalya (%11.4) ve İzmir (%6.3) takip etmiştir.



Tablo 1. Demografik Bilgiler

|   | f   | %    |
|---|-----|------|
| <b>Cinsiyet</b>                                       |     |      |
| Kadın   | 50  | 15   |
| Erkek   | 284 | 85   |
| <b>Yaş</b>  |     |      |
| 21-30   | 64  | 19.2 |
| 31-40   | 129 | 38.6 |
| 41-50   | 92  | 27.5 |
| 51 ve üzeri   | 49  | 14.7 |
| <b>Eğitim seviyesi</b>                                |     |      |
| İlköğretim  | 6   | 1.8  |
| Lise  | 90  | 26.9 |
| Ön lisans / Lisans                                    | 221 | 66.2 |
| Lisansüstü  | 17  | 5.1  |
| <b>Pozisyon</b>                                       |     |      |
| Sahip   | 113 | 33.8 |
| Genel müdür   | 118 | 35.3 |
| Genel müdür yardımcısı                                | 74  | 22.2 |
| Departman müdürü                                      | 29  | 8.7  |
| <b>İşletme türü</b>                                   |     |      |
| 2 yıldızlı otel                                       | 32  | 9.6  |
| 3 yıldızlı otel                                       | 90  | 26.9 |
| 4 yıldızlı otel                                       | 63  | 18.9 |
| 5 yıldızlı otel                                       | 8   | 2.4  |
| Butik otel  | 103 | 30.8 |
| Apart otel  | 38  | 11.4 |
| <b>İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?</b> |     |      |
| 1-10  | 193 | 57.8 |
| 11-20   | 62  | 18.6 |
| 21-30   | 48  | 14.4 |
| 31-40   | 23  | 6.8  |
| 41 ve üzeri   | 8   | 2.4  |
| <b>Personel sayısı</b>                                |     |      |
| 10-49 kişi  | 272 | 81.4 |
| 50 kişi ve üzeri (maksimum 249 kişi)                  | 62  | 18.6 |
| <b>Oda sayısı</b>                                     |     |      |
| 1-50  | 233 | 69.8 |
| 51-100  | 77  | 23   |
| 101 ve üzeri  | 24  | 7.2  |
| <b>Yıllık net satış hasılatı</b>                      |     |      |
| 0-3000000 TL  | 284 | 85   |
| 3000001-25000000 TL                                   | 50  | 15   |
| <b>Yıllık mali bilanço toplamı</b>                    |     |      |
| 0-3000000 TL  | 284 | 85   |
| 3000001-25000000 TL                                   | 50  | 15   |
| <b>Şehir</b>  |     |      |
| İstanbul  | 133 | 39.8 |
| Muğla   | 85  | 25.4 |
| Ankara  | 57  | 17.1 |
| Antalya   | 38  | 11.4 |
| İzmir   | 21  | 6.3  |

İşletme özellikleri sahip olunan personel sayısı açısından değerlendirildiğinde, işletme türlerinde gözlemlenen dağılımlara uygun cevapların elde edildiğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda; iş gören sayısı 10-49 kişi arasında değişen işletmelerin oranı toplam katılımcı otellerin büyük bir çoğunluğunu temsil ederken (%81.4), iş gören sayısı 50 ve üzeri olan (249 kişiye kadar) işletmelerin oranı ise araştırmaya katılan tüm işletmelerin %18.6'sını oluşturmaktadır. Diğer taraftan; katılımcılara işletmelerinin yıllık net satış hasılatı ile yıllık mali bilanço toplamları sorulmuş olup, elde edilen cevaplar doğrultusunda, oldukça büyük bir

çoğunluğunun (%85) net satış hasılatı ve mali bilanço toplamının 0-3.000.000 TL arasında değiştiği görülmüştür. Net satış hasılatı ve mali bilanço toplamı 3.000.001-25.000.000 TL arasında olanların oranı ise %15'tir. Özetle; KOSGEB (2018)'in KOBİ tanımına uygun şekilde, çalışan sayısı 10-49 kişi ve yıllık net satış hasılatı ile yıllık mali bilanço toplamı 0-25 milyon TL arasında değişen 272 (%81.4) küçük ölçekli konaklama işletmesinden veri toplanmıştır. İlaveten, toplam personel sayısı 50-249 kişi ve yıllık net satış hasılatı ile yıllık mali bilanço toplamı 0-25 milyon TL arasında olan 62 (18.6) orta ölçekli konaklama işletmesi de çalışmaya katkı vermiştir.

#### 4.2. Ölçüm Modeli

**Tablo 2.** Faktör Yükleri ve t Değerleri

| Faktör Adı                  | İfade No | Faktör Yüğü | t değeri | YG    | AOV   |
|-----------------------------|----------|-------------|----------|-------|-------|
| Risk Alma                   | RA1      | 0.689       | ---      | 0.805 | 0.580 |
|                             | RA2      | 0.840       | 11.789   |       |       |
|                             | RA3      | 0.748       | 11.384   |       |       |
| Proaktiflik                 | PR1      | 0.739       | ---      | 0.770 | 0.527 |
|                             | PR2      | 0.752       | 10.917   |       |       |
|                             | PR3      | 0.685       | 10.415   |       |       |
| Yenilikçilik                | YE1      | 0.633       | ---      | 0.805 | 0.583 |
|                             | YE2      | 0.869       | 11.359   |       |       |
|                             | YE3      | 0.770       | 10.995   |       |       |
| Uzun Dönem Odaklılık        | UDO1     | 0.873       | ---      | 0.848 | 0.652 |
|                             | UDO2     | 0.773       | 14.811   |       |       |
|                             | UDO4     | 0.771       | 14.767   |       |       |
| Stratejik Esneklik          | SE1      | 0.775       | ---      | 0.876 | 0.639 |
|                             | SE2      | 0.796       | 14.712   |       |       |
|                             | SE3      | 0.798       | 14.746   |       |       |
|                             | SE4      | 0.827       | 15.281   |       |       |
| Finansal Performans         | FP1      | 0.778       | 14.612   | 0.927 | 0.587 |
|                             | FP2      | 0.743       | 13.823   |       |       |
|                             | FP3      | 0.736       | 13.724   |       |       |
|                             | FP4      | 0.819       | 15.493   |       |       |
|                             | FP5      | 0.849       | 16.142   |       |       |
|                             | FP6      | 0.759       | ---      |       |       |
|                             | FP7      | 0.782       | 18.876   |       |       |
|                             | FP8      | 0.718       | 13.321   |       |       |
|                             | FP9      | 0.698       | 12.899   |       |       |
| Finansal Olmayan Performans | FOP1     | 0.770       | ---      | 0.887 | 0.724 |
|                             | FOP2     | 0.913       | 17.240   |       |       |
|                             | FOP3     | 0.864       | 16.631   |       |       |
| Çevresel Belirsizlik        | ÇB1      | 0.641       | ---      | 0.856 | 0.500 |
|                             | ÇB2      | 0.615       | 9.520    |       |       |
|                             | ÇB3      | 0.763       | 11.262   |       |       |
|                             | ÇB4      | 0.712       | 10.706   |       |       |
|                             | ÇB5      | 0.699       | 10.557   |       |       |
|                             | ÇB6      | 0.797       | 11.600   |       |       |

$\chi^2=949.61$  sd=495;  $\chi^2$ /sd=1.918; RMSEA=0.053; CFI=0.927

\* En Çok Olabilirlik Tahminlemesi (Maximum Likelihood Estimation) esnasında parametre sabitlenmiştir.

YG =Yapı Güvenirliği

AOV=Açıklanan Ortalama Varyans

NOT: İkinci sütunda kodlarla verilen ifadelerin açıklımı, EKLER bölümünde "Araştırma İfadelerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular" başlıklı tabloda sunulmuştur.

Daha önce de belirtildiği üzere yapısal eşitlik modellemesinde iki aşamalı yaklaşım tercih edilmiştir. (Anderson ve Gerbing, 1988). İlk aşamada; ölçüm modelinin değerlendirilmesi için belirli faktör yapılarının test edilmesinde kullanılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır (Albright ve Park, 2009; Hair vd., 2009).

Modelin tahminlenmesinin hemen ardından, faktör yükü 0.5'in altında kalan ve ortalama açıklanan varyans ile yapı güvenirliliğini olumsuz etkileyen (Hair vd., 2009) uzun dönem odaklılık değişkeninden bir ifade

silinmiş (*Bknz.*, EKLER: Araştırma İfadelerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular başlıklı tablodaki UDO3 kodlu ifade) ve analiz tekrarlanmıştır. Yapılan ikinci DFA sonuçlarına göre; ölçüm modeli veri ile uyumludur ( $\chi^2=949.61$ ;  $sd=495$ ;  $\chi^2/sd=1.918$ ;  $RMSEA=0.053$ ;  $CFI=0.927$ ) (Mulaik vd., 1989; Schermelleh-Engel vd., 2003).

Model uyumu test edildikten hemen sonra; ölçeklerin güvenilirlikleri incelenmiştir. DFA uygulamalarında, güvenilirlik analizi için genellikle yapı güvenirliliği (construct reliability/CR) katsayısı kullanılmaktadır. Bu araştırmada ise yapı güvenirliliği ile birlikte Cronbach alfa katsayısı da hesaplanmıştır. Kabul edilebilir bir güvenilirlik seviyesi için her iki katsayının da en az 0.70 olması gerekir. Katsayı 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artar (Churchill, 1979; Nunnally, 1978). Elde edilen sonuçlara göre; araştırmada kullanılan tüm ölçeklere ilişkin alfa katsayıları 0.931 ve 0.770 arasında değişmektedir. Yapı güvenirliliği değerlerinin (YG) ise 0.927 ve 0.770 arasında olduğu görülmektedir. Bu durum; ölçeklerin iyi derecede güvenilir olduğuna, her bir yapının içsel tutarlılığa sahip olduğuna ve yapı güvenirliliğinin sağlandığına işaret etmektedir (Bagozzi ve Yi, 1988; Nunnally, 1978).

Öte yandan; aynı yapıyı ölçen ifadelerin kendi aralarında ilişkili olması durumunu ifade eden birleşme geçerliği için açıklanan ortalama varyans (AOV) katsayısı kullanılmaktadır. Bu katsayının en az 0.50 olması beklenmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2005). Bu araştırmada kullanılan ölçeklere ait açıklanan ortalama varyans katsayıları 0.724 ve 0.500 aralığındadır. Sonuç olarak; birleşme geçerliliği de sağlanmıştır. Tablo 2'de her bir faktör altında yer alan ifadelerin faktör yükleri ve t değerleri sunulmuştur. Görüleceği üzere, faktör yükleri 0.913 ve 0.615 arasında değişmektedir.

Araştırma değişkenlerinin korelasyon değerleri ve ayırt edici geçerlik sonuçları Tablo 3'te verilmiştir. Tüm değişkenler için hesaplanan açıklanan ortalama varyansın karekök değerleri, o değişkenin diğer değişkenlerle olan korelasyon katsayılarından daha yüksektir. Bu sonuç diskriminant geçerliğini desteklemektedir (Fornell ve Larcker, 1981) ve araştırma ölçeğinin ölçüm sonuçlarının ayırt edici geçerliği de sağlanmış durumdadır.

**Tablo 3.** Ölçme Modeli Ayırt Edici Geçerlik ve Faktörler Arası Korelasyon Katsayıları

|                                 | (1)          | (2)          | (3)          | (4)          | (5)          | (6)          | (7)          | (8)          |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| (1) Finansal Performans         | <b>0.766</b> |              |              |              |              |              |              |              |
| (2) Risk Alma                   | -0.003       | <b>0.762</b> |              |              |              |              |              |              |
| (3) Proaktiflik                 | 0.146        | 0.419        | <b>0.726</b> |              |              |              |              |              |
| (4) Yenilikçilik                | 0.114        | 0.466        | 0.532        | <b>0.764</b> |              |              |              |              |
| (5) Stratejik Esneklik          | 0.155        | 0.274        | 0.206        | 0.341        | <b>0.799</b> |              |              |              |
| (6) Uzun Dönem Odaklılık        | 0.221        | 0.291        | 0.240        | 0.299        | 0.418        | <b>0.807</b> |              |              |
| (7) Çevresel Belirsizlik        | 0.070        | -0.018       | 0.079        | 0.083        | 0.001        | 0.153        | <b>0.707</b> |              |
| (8) Finansal Olmayan Performans | 0.568        | -0.010       | 0.250        | 0.271        | 0.200        | 0.088        | 0.030        | <b>0.851</b> |

**NOT:** Kalın olarak yazılan değerler, açıklanan ortalama varyansın karekökünü, diğer değerler ise faktörler arası korelasyonları göstermektedir.

#### 4.3.Yapısal Model

Ölçüm modelinde gerekli kriterler sağlandığı için Anderson ve Gerbing (1988) tarafından önerilen yaklaşımın ikinci aşaması olan yapısal modelin testi (yol analizi) aşamasına geçilmiştir. Yapısal modelin ölçme modelinden farkı, teorik yapılar arasındaki ilişki örüntülerinin ve yönlerinin tanımlanmış olmasıdır (Sümer, 2000). Bir diğer ifadeyle; bu modelde, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisi incelenmektedir. Yol analizi, En Çok Olabilirlik (Maximum Likelihood) yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Beta katsayıları ( $\beta$ ); bir değişkenin, bir başka değişkene olan etkisinin büyüklüğünü göstermektedir. Kline (2011: 185), 0.10'un altındaki beta katsayılarını küçük çaplı etkiler, 0.50 üzerindeki beta katsayılarını yüksek düzeydeki etkiler, iki değer arasında kalan beta katsayılarını ise orta düzeydeki etkiler olarak nitelendirmektedir. Buna göre, yapısal model testi sonucunda elde edilen standart beta katsayıları Tablo 4'te görülmektedir. Yapısal model kabul edilebilir uyum indislerine ( $\chi^2=806.601$ ;  $sd=329$ ;  $p < 0.01$ ;  $\chi^2/sd=2.452$ ;  $RMSEA=0.066$ ;  $CFI=0.911$ ) sahiptir (Mulaik vd., 1989; Schermelleh-Engel vd., 2003). Modele ilişkin bulgular ve hipotez testi sonuçları da yine Tablo 4'te verilmiştir.

Bulgular incelendiğinde; uzun dönem odaklılığın araştırmanın ana değişkenlerinden olan girişimcilik yöneliminin yenilikçilik ( $\beta=0.206$ ;  $t=2.955$ ;  $p < 0.05$ ) ve proaktiflik ( $\beta=0.206$ ;  $t=2.745$ ;  $p < 0.05$ ) boyutlarını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. H1a'da belirtilenin aksine, uzun dönem odaklılığın risk alma üzerindeki

etkisi de pozitiftir ( $\beta=0.230$ ;  $t=3.197$ ;  $p<0.05$ ). Aynı şekilde, ilgili değişken stratejik esnekliği de pozitif olarak etkilemektedir ( $\beta=0.417$ ;  $t=6.555$ ;  $p<0.05$ ). Stratejik esneklik değişkeninin girişimcilik yönelimi boyutları üzerindeki etkileri ise proaktiflik değişkeni dışındaki her iki değişken için de desteklenmiştir. Buna göre; stratejik esneklik, risk alma ( $\beta=0.196$ ;  $t=2.761$ ;  $p<0.05$ ) ve yenilikçiliği ( $\beta=0.274$ ;  $t=3.857$ ;  $p<0.05$ ) olumlu olarak etkilemektedir. İlgili değişkenin proaktiflik boyutu üzerinde ise anlamlı bir etkisi söz konusu değildir ( $\beta=0.141$ ;  $t=1.915$ ;  $p>0.05$ ).

Öte yandan; risk alma değişkeninin, finansal performans ( $\beta= -0.178$ ;  $t= -2.632$ ;  $p<0.05$ ) ve finansal olmayan performans ( $\beta= -0.212$ ;  $t= -3.184$ ;  $p<0.05$ ) üzerinde negatif yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Yine; proaktifliğin de finansal ( $\beta=0.146$ ;  $t=2.176$ ;  $p<0.05$ ) ve finansal olmayan performans ( $\beta=0.202$ ;  $t=3.038$ ;  $p<0.05$ ) üzerinde anlamlı bir etkisi mevcuttur. Söz konusu etkiler pozitif yönlüdür. Girişimciliğin üçüncü boyutu olan yenilikçiliğin finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmazken ( $\beta=0.053$ ;  $t=0.805$ ;  $p>0.05$ ), finansal olmayan performansı olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir ( $\beta=0.226$ ;  $t=3.348$ ;  $p<0.05$ ). Bu bağlamda; temel araştırma hipotezlerinden H2 kabul edilmiş, H1 (H1b, H1c), H3 (H3a, H3b) ve H4 (H4a, H4b, H4d, H4e, H4f) kısmen desteklenmiştir.

Stratejik esnekliğin finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi görülmezken ( $\beta=0.087$ ;  $t=1.219$ ;  $p>0.05$ ), finansal olmayan performansı olumlu şekilde etkilediği tespit edilmiştir ( $\beta=0.141$ ;  $t=2.007$ ;  $p<0.05$ ). Uzun dönem odaklılığın ise finansal performans üzerindeki etkisi olumlu yöndedir ( $\beta=0.182$ ;  $t=2.488$ ;  $p<0.05$ ). Ancak söz konusu değişkenin finansal olmayan performans üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur ( $\beta= -0.015$ ;  $t= -0.218$ ;  $p>0.05$ ). Sonuç olarak; H5 (H5b) ve H6 (H6a) kısmen desteklenmiştir.

**Tablo 4.** Yapısal Modele İlişkin Bulgular

| Neden-Sonuç İlişkileri |  | Beta*  | t değeri | p     | Sonuç         |
|------------------------|--|--------|----------|-------|---------------|
| H1a                    | Uzun Dönem Odaklılık → Risk Alma                   | 0.230  | 3.197    | 0.001 | Desteklenmedi |
| H1b                    | Uzun Dönem Odaklılık → Yenilikçilik                | 0.206  | 2.955    | 0.003 | Desteklendi   |
| H1c                    | Uzun Dönem Odaklılık → Proaktiflik                 | 0.206  | 2.745    | 0.006 | Desteklendi   |
| H2                     | Uzun Dönem Odaklılık → Stratejik Esneklik          | 0.417  | 6.555    | 0.000 | Desteklendi   |
| H3a                    | Stratejik Esneklik → Risk Alma                     | 0.196  | 2.761    | 0.006 | Desteklendi   |
| H3b                    | Stratejik Esneklik → Yenilikçilik                  | 0.274  | 3.857    | 0.000 | Desteklendi   |
| H3c                    | Stratejik Esneklik → Proaktiflik                   | 0.141  | 1.915    | 0.055 | Desteklenmedi |
| H4a                    | Risk Alma → Finansal Performans                    | -0.178 | -2.632   | 0.008 | Desteklendi   |
| H4b                    | Risk Alma → Finansal Olmayan Performans            | -0.212 | -3.184   | 0.001 | Desteklendi   |
| H4c                    | Yenilikçilik → Finansal Performans                 | 0.053  | 0.805    | 0.421 | Desteklenmedi |
| H4d                    | Yenilikçilik → Finansal Olmayan Performans         | 0.226  | 3.348    | 0.000 | Desteklendi   |
| H4e                    | Proaktiflik → Finansal Performans                  | 0.146  | 2.176    | 0.030 | Desteklendi   |
| H4f                    | Proaktiflik → Finansal Olmayan Performans          | 0.202  | 3.038    | 0.002 | Desteklendi   |
| H5a                    | Stratejik Esneklik → Finansal Performans           | 0.087  | 1.219    | 0.223 | Desteklenmedi |
| H5b                    | Stratejik Esneklik → Finansal Olmayan Performans   | 0.141  | 2.007    | 0.045 | Desteklendi   |
| H6a                    | Uzun Dönem Odaklılık → Finansal Performans         | 0.182  | 2.488    | 0.013 | Desteklendi   |
| H6b                    | Uzun Dönem Odaklılık → Finansal Olmayan Performans | -0.015 | -0.218   | 0.827 | Desteklenmedi |

Uyum indeksleri:  $\chi^2=806.601$ ;  $sd=329$ ;  $p<0.01$ ;  $\chi^2/sd=2.452$ ;  $RMSEA=0.066$ ;  $CFI=0.911$

\*Standardize

#### 4.4. Düzenleyici Etkilerin Testi

Çevresel belirsizliğin düzenleyici etkilerinin tespit edilebilmesi için, öncelikle k-ortalamlar yöntemini kullanarak örneklem iki gruba ayrılmıştır. 190 kişi çevresel belirsizlik algısı yüksek olan grupta, 144 katılımcı ise çevresel belirsizlik algısı düşük olan grupta yer almıştır. Bundan sonraki aşamada, analizler bu iki grup esas alınarak yapılmıştır.

Düzenleyici etkinin tespit edilmesinde ilk yapılması gereken, ölçüm modelinde metrik farksızlığa ilişkin incelemelerin tamamlanmasıdır. Tablo 5'te yer alan temel modelde, faktör yükleri serbest bir biçimde tahminlenmiştir ( $\chi^2=1041.1$ ;  $sd=650$ ). Ardından, her iki grup için faktör yükleri sabitlenmiş ve tam metrik model elde edilmiştir ( $\chi^2=1073.3$ ;  $sd=671$ ). Sonrasında bu iki modele kıyaslama yapılmıştır. Bu iki model arasında anlamlı bir farklılığın olmaması durumu, metrik farksızlığa işaret etmektedir. Nitekim, iki model

arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $\Delta\chi^2(21)=32.2$ ;  $p>0.05$ ). Bu yüzden tam metrik farksızlık şartı sağlanmıştır. Dolayısıyla, bir sonraki aşamaya geçilmesi uygundur (Bagozzi ve Yi, 1989; Hair vd., 2009).

**Tablo 5.** Ölçüm Modelinde Farklılık

| Modeller              | $\chi^2$ | sd  | CFI   | $\Delta\chi^2$      | Metrik Farksızlık Durumu |
|-----------------------|----------|-----|-------|---------------------|--------------------------|
| Temel Model           | 1041.1   | 650 | 0.929 | 32.2 (21); $p>0.05$ | Desteklendi              |
| Tam Metrik Farksızlık | 1073.3   | 671 | 0.927 |                     |                          |

Düzenleyici etkinin tespitinde, ilk olarak bütün yol katsayılarının serbest olarak tahminlendiği, başka bir deyişle sabitlemenin yapılmadığı bir model (temel model) hesaplanmıştır ( $\chi^2=1249$ ;  $sd=679$ ). İkinci olarak bu temel model her bir yol katsayısının her iki grup için sabitlendiği modellerle birer birer kıyaslanmıştır. Modeller arasında anlamlı farklılık olması durumu, düzenleyici etkiyi göstermektedir (Hair vd., 2009).

Araştırma kapsamında, girişimcilik yöneliminin otel işletmelerinin finansal ve finansal olmayan performansları üzerindeki etkisinde çevresel belirsizlik algısının düzenleyici rolünün mevcudiyeti sınanmıştır. Düzenleyici etkinin olup-olmadığı girişimciliğin risk alma, yenilikçilik ve proaktiflikten oluşan üç farklı boyutu için de ayrı ayrı test edilmiştir.

**Tablo 6.** Çevresel Belirsizlik Değişkeninin Düzenleyici Etkisine İlişkin Bulgular

| Neden-Sonuç İlişkileri |                           | Gruplar | $\beta$ | t      | Temel Model    | İç İç Model    | $\Delta\chi^2$ | Düz. Etki |
|------------------------|---------------------------|---------|---------|--------|----------------|----------------|----------------|-----------|
| H7a                    | R.A. $\rightarrow$ F.P.   | ÇBY     | -0.235* | -2.418 | $\chi^2$ (679) | $\chi^2$ (680) | (1)- 0,5       | ----      |
|                        |                           | ÇBD     | -0.123  | -1.378 | 1249,0         | 1249,5         | $p > 0.05$     |           |
| H7b                    | R.A. $\rightarrow$ F.O.P. | ÇBY     | -0.113  | -1.182 | $\chi^2$ (679) | $\chi^2$ (680) | (1)- 3,1       | ----      |
|                        |                           | ÇBD     | -0.316* | -3.580 | 1249,0         | 1252,1         | $p > 0.05$     |           |
| H7c                    | Y.E. $\rightarrow$ F.P.   | ÇBY     | -0.014  | -0.148 | $\chi^2$ (679) | $\chi^2$ (680) | (1)- 2         | ----      |
|                        |                           | ÇBD     | 0.174   | 1.923  | 1249,0         | 1251           | $p > 0.05$     |           |
| H7d                    | Y.E. $\rightarrow$ F.O.P. | ÇBY     | 0.257*  | 2.656  | $\chi^2$ (679) | $\chi^2$ (680) | (1)- 0,1       | ----      |
|                        |                           | ÇBD     | 0.215*  | 2.494  | 1249,0         | 1249,1         | $p > 0.05$     |           |
| H7e                    | P.R. $\rightarrow$ F.P.   | ÇBY     | 0.019   | 0.214  | $\chi^2$ (679) | $\chi^2$ (680) | (1)- 6,7       | Mevcut    |
|                        |                           | ÇBD     | 0.352*  | 3.507  | 1249,0         | 1255,7         | $p < 0.05$     |           |
| H7f                    | P.R. $\rightarrow$ F.O.P. | ÇBY     | -0.008  | -0.085 | $\chi^2$ (679) | $\chi^2$ (680) | (1)- 15,5      | Mevcut    |
|                        |                           | ÇBD     | 0.482   | 4.729  | 1249,0         | 1264,5         | $p < 0.05$     |           |

NOT: S.E.= Stratejik esneklik, R.A.= Risk alma, Y.E.= Yenilikçilik, P.R.= Proaktiflik, F.P.= Finansal performans, F.O.P.= Finansal olmayan performans

Tablo 6'da görüldüğü üzere, düzenleyici etki yalnızca proaktifliğin her iki performans göstergesi üzerindeki etkisinde saptanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, proaktifliğin finansal performansa etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü mevcuttur ( $\chi^2=1255,7$ ;  $sd=680$ ;  $\Delta\chi^2(1)=6,7$ ;  $p<0.05$ ). Daha spesifik olarak; çevresel belirsizlik algısı düşük olan grup için, proaktifliğin finansal performans üzerindeki etkisi ( $\beta=0.352$ ;  $p<0.05$ ), çevresel belirsizlik algısı yüksek olan gruba göre daha yüksektir ( $\beta= -0.019$ ;  $p>0.05$ ). Aynı şekilde; proaktifliğin finansal olmayan performans değişkeni üzerindeki etkisi incelendiğinde de ( $\chi^2=1264,5$ ;  $sd=680$ ) anlamlı bir farklılaştırıcı etki tespit edilmiştir ( $\Delta\chi^2(1)=15,5$ ;  $p<0.05$ ). Buna göre; çevresel belirsizlik algısı düşük olan grup için, proaktifliğin finansal olmayan performans üzerindeki etkisi ( $\beta=0.482$ ;  $p<0.05$ ), çevresel belirsizlik algısı yüksek olan gruba göre daha yüksektir ( $\beta= -0.008$ ;  $p>0.05$ ). Ancak proaktiflik-performans ilişki düzeneğinde çevresel belirsizliğin moderatör rolü tespit edilmiş olmasına rağmen, elde edilen bu sonuç H7e ve H7f'de iddia edilenin tam aksidir. Bir başka ifadeyle; düzenleyici etkinin, çevresel belirsizliğin yüksek seviyede algılandığı durumlarda değil düşük ölçüde algılandığı durumlarda ortaya çıktığı saptanmıştır. Diğer taraftan; sabitlenmiş model ile ( $\chi^2=1249,5$ ;  $sd=680$ ) temel model kıyaslandığında, risk almanın finansal performans ile ilişkisinde ilgili düzenleyici değişkenin anlamlı bir etkisi görülmemiştir ( $\Delta\chi^2(1)=0,5$ ;  $p>0.05$ ). Yine; risk almanın finansal olmayan performans üzerindeki etkisinde de çevresel belirsizliğin anlamlı bir düzenleyici rolü mevcut değildir ( $\Delta\chi^2(1)=3,1$ ;  $p>0.05$ ). Yenilikçilik değişkeninin finansal performans ( $\Delta\chi^2(1)=2$ ;  $p>0.05$ ) ve

finansal olmayan performans ( $\Delta\chi^2(1)=0,1$ ;  $p>0,05$ ) üzerindeki etkisinde de çevresel belirsizliğin anlamlı bir düzenleyici etkisi yoktur. Bu durumda H7 hipotezi tamamen reddedilmiştir.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

### 5.1.Araştırmanın Teorik Katkıları

Girişimcilik yönelimi boyutlarından risk alma ve proaktiflik, konaklama işletmelerinin hem finansal ve hem de finansal olmayan performanslarını etkilemektedir. Proaktif tutum ve davranışlar ile işletme performans türleri arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcutken, risk alma eğilimindeki otellerin negatif yönelimli finansal ve finansal olmayan performans sergiledikleri görülmüştür. Yenilikçi eğilimlere sahip işletmelerin ise finansal olmayan performanslarının anlamlı şekilde etkilendiği gözlemlenirken, finansal performanslarında yenilikçiliğe bağlı olarak herhangi bir değişimin yaşanmadığı tespit edilmiştir. Veri toplama esnasında konaklama işletmelerinin sahip ve/veya yöneticilerine son üç yıl içerisindeki yenilikçi eylemleri sorulmuş ve yine işletme performansı ölçütleri de aynı zaman dilimini kapsamıştır. Ancak yatırımların geri dönüşünün genellikle orta ve uzun vadede gerçekleşebildiği düşünüldüğünde, yeniliklerin işletme performansına yansımalarının belirli bir zaman dilimi sonunda değerlendirilmesinin daha uygun olacağı söylenebilir. Risk alma eğilimindeki işletmelerde ise performansın negatif yönde değiştiği saptanmıştır. Elde edilen bu sonuç, performansın risk alma ile ilişkisinin, girişimciliğin diğer iki boyutu ile olan etkileşimine kıyasla negatif olduğu sonucunu bulan Kreiser ve diğerlerinin (2013) çalışması ile paraleldir.

Öte yandan; işletmelerin girişimci tutum ve davranışlarını etkilemesi muhtemel olan uzun dönem odaklılık ve stratejik esneklik değişkenlerinin risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik ile ilişkileri incelenmiş, sonuç olarak uzun dönem odaklılığın girişimcilik yöneliminin bahsi geçen tüm boyutlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Bu bulgulara göre, finansal geri dönüşü uzun zaman alan yatırımlar yapabilmeye olanağına sahip ve eylemlerinde uzun dönemli çıktılara odaklanan işletmelerin girişimcilik düzeyleri artmaktadır. Stratejik esneklik de işletmelerin risk alabilme ve yenilikçi faaliyetler sergileyebilme davranışlarını desteklemektedir. Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu ise, uzun dönem odaklı hareket eden işletmelerde stratejik esnekliğin de arttığıdır. Bu bulgu, kısa vadede herhangi bir geri dönüş beklenmeden atılan yönetimsel adımların, olası bir risk ya da şiddetlenen rekabet ortamında konaklama işletmelerine farklı hareket alanları tanıyacağı ve ortaya çıkabilecek fırsatları değerlendirme motivasyonu sunacağı şeklinde yorumlanabilir. Uzun dönem odaklılık ve stratejik esnekliğin girişimcilik yönelimi boyutları üzerindeki etkilerinin yanı sıra işletme performansını nasıl etkilediği de incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında, stratejik esnekliğin konaklama işletmelerinin finansal performansları üzerinde herhangi anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Buna göre; işletmelerin çevresel etki faktörlerine karşı hazır bulunuşları, ekonomik bir geri dönüş sağlamamaktadır. Uzun dönem odaklılık değişkeni ile performans türleri arasında ise, tam tersi bir ilişki tespit edilmiştir. Uzun dönem yönelimi yüksek olan işletmelerin finansal performanslarının olumlu şekilde etkilendiği, buna karşın finansal olmayan performanslarında anlamlı bir değişim yaşamadıkları söylenebilir.

Araştırmadan elde edilen bulgular; faaliyetlerinde uzun dönemli çıktılara yoğunlaşan işletmelerin finansal performanslarının, girişimcilik düzeylerinin ve stratejik esnekliklerinin arttığına işaret etmektedir. Diğer bir ifadeyle; uzun dönem yönelimli konaklama işletmelerinin, kısa vadeli geri dönütler noktasında daha az talepkar olmaları nedeniyle yeni hizmet ve ürünleri piyasaya sürme, eylemlerinde risk alma, rakiplerinden daha hızlı icraata geçme ve yatırım projelerinin çeşitlendirilmesi suretiyle işletmeye olası risk ortamında esneklik kazandırma gibi konularda başarılı olmaları oldukça muhtemeldir. Bu sonuçlar; uzun dönem odaklılık, kurumsal girişimcilik ve finansal performans değişkenleri arasında pozitif ilişki tespitinde bulunan Lumpkin ve diğerlerine (2010) ait çalışma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Ancak uzun dönem odaklılık ile finansal olmayan performans arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. İşletmelerin finansal olmayan performans göstergeleri müşteri, tedarikçi ve çalışanların örgütsel eylemlerden ve bu eylemlerin neticelerinden duydukları memnuniyet seviyelerini yansıtmaktadır. Küçük ve orta ölçekli konaklama işletmeleri, faaliyet ve kararlarından yüksek finansal geri dönüt alabilmiş olsalar dahi, uzun dönem odaklılık işletme paydaşlarının çıkarları ile çatışabilir. Farklı bir ifadeyle; işletmenin yakın paydaşları örgütsel plan ve girişimlerden kısa sürede fayda sağlamayı istiyorlarsa, kendi beklentilerinin tam aksi olduğu gerekçesiyle uzun dönemli eylemlere olumlu geri dönütler vermeyebilirler. Bu bulgu literatür için oldukça yenidir ve özellikle turizm alanı adına ciddi bir önem arz etmektedir.

Uzun dönem odaklılığın aksine, stratejik esnekliğin finansal performans üzerinde herhangi bir etkisine rastlanmamıştır. Bu bulgu, riskli bir ortamda stratejik esnekliği yüksek seviyede olan işletmelerin performanslarının da iyileşeceğini kanıtlayan Grewal ve Tansuhaj'ın (2001) araştırma bulgularının tam tersidir. Stratejik esneklik kullanılarak belirsiz çevrelerdeki gelişmelere uygun hamleler yapan işletmelerin, girişimlerine dair finansal çıktıları belirli bir zaman diliminin sonunda alabileceği düşünüldüğünde elde edilen sonucun gerekçesi anlaşılabilir. Bu bağlamda uzun dönem odaklılığın devreye girmesi ve bekle-gör politikasının benimsenmesi faydalı olacaktır. Bir önceki paragrafta özetlenen uzun dönemli bakış açısı ile finansal performans arasındaki pozitif bağ dikkate alındığında, elde edilen sonuçlar birbiriyle tutarlıdır ve literatüre derinlemesine bir bakış açısı kazandırmaktadır. Stratejik esnekliğin işletmelerin finansal olmayan performanslarını ise arttırdığı görülmüştür. Buna göre; ilgili değişkenin finansal olmayan performans göstergeleri üzerindeki olumlu etkisi, tehditlere karşı güçlü bir duruş sergileyen işletmelerin finansal performanslarını arttırmamasalar dahi yakın paydaşlarında güven duygusu yaratacağı ve olası bir risk ortamında hayatta kalabilen bir örgütsel yapıya sahip olunduğu algısı yaratabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma kapsamında aynı zamanda çevresel belirsizlik değişkeninin risk alma, yenilikçilik ve proaktifliğin işletme performansına etkisinde moderatör rol oynayıp-oynamadığı da incelenmiştir. Yapılan düzenleyici etki testi neticesinde, çevresel belirsizliğin yalnızca proaktifliğin finansal ve finansal olmayan performans türleri ile ilişkisini etkilediği gözlenmiştir. Tablo 6'da görüleceği üzere, dış çevreye duyulan güven arttıkça proaktif eylemlerden alınan olumlu performans çıktıları da artmaktadır. Literatürdeki bazı çalışmalarda çevresel belirsizlik algısının yoğun olduğu durumlarda işletmelerin girişimcilik yönelimleri ve performansları arasındaki ilişkinin pozitif olarak etkileneceği iddia edilmektedir (örn., Lumpkin ve Dess, 2001; Rauch vd., 2009). Turizmden farklı alanlarda yürütülen söz konusu araştırmaların varsayımları, dışsal belirsizlik unsurlarının işletmelerin girişimciliğe yönelimlerini arttıracak ve dolayısıyla performanslarının olumlu yönde etkileneceği temeline dayandırılmaktadır. Ancak önceki çalışmaların aksine mevcut çalışmada, çevresel belirsizlik algısının düşük olduğu ortamlarda proaktifliğin performans türleri üzerindeki etkisinin pozitif yönde daha da belirginleştiği bulunmuştur. Ulaşılan bu netice, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin proaktif eylemlerinin artmasında ve bu girişimcilik yönelimi boyutunun performans başarısına olumlu yansımalarının kuvvetlenmesinde dış çevrede hissedilen dengenin önemine işaret etmektedir. İlgili bulgu Tajeddini ve diğerlerinin (2020) araştırma neticeleri ile kısmen benzeşmektedir. Turizmin özellikle negatif gelişmeler karşısında savunmasız kalan ve dış türbülanslardan en çok etkilenen sektörlerin başında geldiği göz önünde bulundurulduğunda, tespit edilen bu bulgu alan için oldukça çarpıcı ve gerçekçidir.

## 5.2. Araştırmanın Uygulamaya Katkıları

Elde edilen bulgular ışığında, istikrarın zor olduğu turizm gibi sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin, risk alma konusunda daha temkinli adımlar atmaları gerektiği söylenebilir. Sonuçlar, yenilikçilik ve proaktiflik ile ilgili eylemler arttıkça işletmelerdeki performansın da iyileşeceğini göstermektedir. Sektörde başarılı olmayı amaçlayan, mevcut müşteri pazarını korumak ya da yeni pazarlar kazanmak isteyen işletmelerin, dış çevrede yaşanan talep/arz/teknolojik/sosyolojik temelli pek çok değişikliği düzenli olarak takip etmeleri ve işletme içinde analizini yaparak etkin bir çözüm önerisi getirebilmeleri gerekir. Rakipleri karşısında dinamik bir duruş sergilemek isteyen konaklama işletmeleri için en uygun yöntemlerden birisi, pazardaki değişim ve gelişimleri karşılaması muhtemel yeni ürün ve hizmet arayışına girmektir.

Çalışma sonuçları, talep ve çevresel faktörlerin hızla değiştiği turizm sektöründe stratejik esnekliğin ve uzun vadeli planların işletmelerin hem performanslarına hem de girişimciliği içeren stratejik hamlelerine katkı sağlayacağını gözler önüne sermektedir. Bu nedenle; olası risk ve belirsizliklere hazır bulunurluğu arttırmak ve süreç içerisinde başlatılan eylemleri sektöre uğratmamak adına, işletmelerin doğru bir planlama ve takip sistemi kullanması mühimdir. Özellikle kısa vadeli hedeflerden ziyade uzun dönem odaklılığın benimsenmesi, KOBİ türü konaklama işletmelerini büyük çaplı yenilikler için gerekli olan deneme süreçlerine toleranslı hale getirebilir. Uzun dönemli bir stratejik yönelim, işletmelerin rakiplerinden önce yenilikleri gerçekleştirebilmek amacıyla hızlı davranması gerektiğine ilişkin telaş ve stresi de ortadan kaldırır.

Her ne kadar dış çevrede yaşanan olaylara işletmelerin müdahale etmesi mümkün olmasa da kendi bünyelerinde alacakları önlemlerle, çevreden gelecek olumsuzlukları önleyebilmeleri veya en aza indirebilmeleri mümkün olabilmektedir. Bu önlemlerden birisi, örgüt genelinde sosyal talepler ve politik

olayları da içeren çevresel belirsizliklerle ilgili farkındalığın arttırılmasıdır. Böylece, KOBİ'lerin bilinç düzeyleri ile esnek ve hızlı aksiyon alma özellikleri söz konusu çevrede onları hayatta tutabilecektir.

### 5.3.Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalara Öneriler

Mevcut araştırmanın önemli birkaç sınırlılığı ve önerisi mevcuttur: (1) Hipotezler yalnızca küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde test edilmiştir. Gelecekteki çalışmalarda mikro ya da büyük ölçekteki işletmeler de dikkate alınarak ilgili ilişki düzenekleri yeniden test edilebilir. (2) Analizde kullanılan veriler işletmelerin sahip ve/veya yöneticilerinden toplanmıştır. Ancak gelecekte yönetici kademesi dışındaki kişilerle de görüşmek suretiyle veri havuzunu genişletip, sahip-yönetici-çalışan cevapları arasında kıyaslamalı bir inceleme tasarlanabilir. (3) Bu araştırma kesitsel bir araştırmadır. Türkiye'deki konaklama sektöründe girişimcilik yönelimi, stratejik esneklik, uzun dönem odaklılık, çevresel belirsizlik ve işletme performansı arasındaki ilişki yapılarının farklı zamanlardaki değişimini ortaya koymaz. Bu bağlamda; neticelerinin örgütsel başarıya yansımaları uzun zaman alabilecek girişimsel eylemlerin otelcilik alanındaki işlevselliğini anlayabilmek ve çevresel belirsizliğin yoğun/hafif ya da hiç hissedilmediği durumlarda cevapların ne şekilde farklılaştığını gözlemleyebilmek adına, gelecek çalışmalarda boylamsal araştırmaların yapılması tavsiye edilir. (4) Turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri dışındaki hizmet alanlarında (yiyecek-içecek, seyahat ve ulaştırma, eğlence vb.) da ilişkiler yeniden test edilip, sonuçlar arasında karşılaştırma yapılabilir. (5) Son olarak, bu çalışmada yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak yalnızca simetrik etkiler belirlenmiştir. Gözlenen ilişkilerin altında yatan nedenleri kapsamlı şekilde sorgulamak için diğer araştırmacıların hem nicel hem de nitel yaklaşımları bir araya getirerek asimetric modellemeye izin veren tekniklere başvurmaları tavsiye edilir (örn. [fsQCA] Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis).

### KAYNAKÇA

- Albright, J. J. ve Park, H. M. (2009). *Confirmatory factor analysis using Amos, LISREL, Mplus, and SAS/STAT CALIS*. Bloomington: Indiana University, The University Information Technology Services (UITS) Center for Statistical and Mathematical Computing.
- Anderson, J. C. ve Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Arief, M., Thoyib, A., Sudiro, A. ve Rohman, F. (2013). The effect of entrepreneurial orientation on the firm performance through strategic flexibility: A study on the SMEs cluster in Malang. *Journal of Management Research*, 5(3), 44.
- Bagozzi, R. P. ve Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bagozzi, R. P. ve Yi, Y. (1989). The degree of intention formation as a moderator of the attitude- behavior relationship. *Social Psychology Quarterly*, 52(4), 266-279.
- Baird, I. S. ve Thomas, H. (1985). Toward a contingency model of strategic risk taking. *Academy of Management Review*, 10(2), 230-243.
- Barringer, B. R., & Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421-444.
- Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3-31.
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Benitez, J. ve Kou, G. (2017). Improving strategic flexibility with information technologies: insights for firm performance in an emerging economy. *Journal of Information Technology*, 32(1), 10-25.
- Cho, Y. H. ve Lee, J. H. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 124-134.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.



- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26.
- Davis, D., Morris, M. ve Allen, J. (1991). Perceived environmental turbulence and its effect on selected entrepreneurship, marketing, and organizational characteristics in industrial firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(1), 43-51.
- Dess, G. G. ve Robinson, Jr, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
- 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.
- Domínguez-Escrig, E., Mallén-Broch, F. F., Lapiedra-Alcamí, R. ve Chiva-Gómez, R. (2019). The influence of leaders' stewardship behavior on innovation success: the mediating effect of radical innovation. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 849-862.
- Fiş, A. M. (2009). *Unlocking the relationship between corporate entrepreneurship and performance*. Doktora Tezi, Sabancı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Flammer, C. ve Bansal, P. (2017). Does a long-term orientation create value? Evidence from a regression discontinuity. *Strategic Management Journal*, 38(9), 1827-1847.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing*, 18(1), 39-50.
- Grewal, R. ve Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80.
- Gupta, V. K. ve Batra, S. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: Universal and contingency perspectives. *International Small Business Journal*, 34(5), 660-682.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis*. (7th Ed.). New York: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (2005). *Multivariate data analysis*. (6th Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hitt, M. A., Keats, B. W. ve DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 12(4), 22-42.
- Hoffmann, C. M., Wulf, T. ve Stubner, S. (2012, Temmuz). *Family management and firm performance—The role of long-term orientation on firm performance*. In *Academy of Management Proceedings*, 2012(1). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Hunt, S. D. ve Arnett, D. B. (2006). Does marketing success lead to market success?. *Journal of Business Research*, 59(7), 820-828.
- Isichei, E. E., Agbaeze, K. E., & Odiba, M. O. (2020). Entrepreneurial orientation and performance in SMEs: The mediating role of structural infrastructure capability. *International Journal of Emerging Markets*, 15(6), 1219-1241.
- Johnson, J. L., Lee, R. P. W., Saini, A. ve Grohmann, B. (2003). Market-focused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 74-89.
- Kallmuenzer, A. ve Peters, M. (2018). Entrepreneurial behaviour, firm size and financial performance: The case of rural tourism family firms. *Tourism Recreation Research*, 43(1), 2-14.

- Khandwalla, P. N. (1976/77). Some top management styles, their context and performance. *Organization and Administrative Sciences*, 7(4), 21-51.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. (3rd Ed.). New York: The Guilford Press.
- KOSGEB (2018). *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik*.  
[https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mevzuat/KOBI%CC%87%E2%80%99lerin\\_Tan%C4%B1m%C4%B1,\\_Nitelikleri\\_ve\\_S%C4%B1n%C4%B1fland%C4%B1r%C4%B1lmas%C4%B1\\_Hakk%C4%B1nda\\_Yo%CC%88netmelik.pdf](https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mevzuat/KOBI%CC%87%E2%80%99lerin_Tan%C4%B1m%C4%B1,_Nitelikleri_ve_S%C4%B1n%C4%B1fland%C4%B1r%C4%B1lmas%C4%B1_Hakk%C4%B1nda_Yo%CC%88netmelik.pdf), Son Erişim Tarihi: 15.01.2019.
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques*. New Delhi: New Age International.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., Kuratko, D. F. ve Weaver, K. M. (2013). Disaggregating entrepreneurial orientation: The non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance. *Small Business Economics*, 40(2), 273-291.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2018). *Tesis istatistikleri*. <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR-201131/tesis-istatistikleri.html>, Son Erişim Tarihi: 25.12.2018.
- Kunnan, A. J. (1998). An introduction to structural equation modelling for language assessment research. *Language Testing*, 15(3), 295-332.
- Laforet, S. (2016). Effects of organisational culture on organisational innovation performance in family firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(2), 379-407.
- Lee, T. ve Chu, W. (2017). The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance: Influence of family governance. *Journal of Family Business Strategy*, 8(4), 213-223.
- Lortie, J., Barreto, T. ve Cox, K. (2019). The implications of national and regional long-term orientation on entrepreneurial activity. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(6), 1236-1258.
- 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.
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Lumpkin, G. T., Brigham, K. H. ve Moss, T. W. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3-4), 241-264.
- Maldonado-Guzmán, G., Garza-Reyes, J. A., Pinzón-Castro, S. Y. ve Kumar, V. (2019). Innovation capabilities and performance: are they truly linked in SMEs?. *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 48-62.
- Memili, E., Fang, H. C., Koç, B., Yildirim-Öktem, Ö. ve Sonmez, S. (2018). Sustainability practices of family firms: The interplay between family ownership and long-term orientation. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(1), 9-28.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24(9), 921-933.
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S. ve Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 105(3), 430.
- Nadkarni, S. ve Narayanan, V. K. (2007). Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of industry clockspeed. *Strategic Management Journal*, 28(3), 243-270.

- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. ve Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47.
- Naman, J. L. ve Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.
- Nandakumar, M. K., Jharkharia, S. ve Nair, A. (2012). Environmental uncertainty and flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 13(3), 121-122.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. (2nd Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Palmer, T. B. ve Wiseman, R. M. (1999). Decoupling risk taking from income stream uncertainty: A holistic model of risk. *Strategic Management Journal*, 20(11), 1037-1062.
- Pereira, R. ve Naguib, O. M. (2016). Strategic entrepreneurship and dynamic flexibility: Towards an integrative framework. *International Journal of Organizational Leadership*, 5, 307-312.
- Peters, M., Kallmuenzer, A. ve Buhalis, D. (2019). Hospitality entrepreneurs managing quality of life and business growth. *Current Issues in Tourism*, 22(16), 2014-2033.
- Rauch, A. ve Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353-385.
- Rauch, A., Wiklund, J., Frese, M. ve Lumpkin, G. T. (2004). *Entrepreneurial orientation and business performance: Cumulative empirical evidence*. 23rd Babson College Entrepreneurship Research Conference, Glasgow.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. ve Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Rezaei, J. ve Ortt, R. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance: The mediating role of functional performances. *Management Research Review*, 41(7), 878-900.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Semrau, T., Ambos, T. ve Kraus, S. (2016). Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: An international study. *Journal of Business Research*, 69(5), 1928-1932.
- Shirokova, G., Bogatyreva, K., Beliaeva, T. ve Puffer, S. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in different environmental settings: contingency and configurational approaches. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 703-727.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş temel ilkeler ve Lisrel uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Soliman, F. (2013). Does innovation drive sustainable competitive advantages?. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 9(1), 130.
- Soper, D. S. (2019). *A-priori sample size calculator for structural equation models* [Software]. Available from <http://www.danielsoper.com/statcalc>, Son Erişim Tarihi: 01.05.2019.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-67.
- Tajeddini, K. ve Mueller, S. (2018). Moderating effect of environmental dynamism on the relationship between a firm's entrepreneurial orientation and financial performance. *Entrepreneurship Research Journal*, 6(2), 1-13.
- Tajeddini, K., Martin, E. ve Ali, A. (2020). Enhancing hospitality business performance: The role of entrepreneurial orientation and networking ties in a dynamic environment. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102605.

- Voß, J. P., Smith, A. ve Grin, J. (2009). Designing long-term policy: Rethinking transition management. *Policy Sciences*, 42(4), 275-302.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W. ve West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57(1), 95-118.
- Westland, J. C. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(6), 476-487.
- Westland, J. C. (2012). Erratum to lower bounds on sample size in structural equation modeling. *Electronic Commerce Research and Applications*, 11(4), 445.
- Wiklund, J. ve Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Yan, J. ve Yan, L. (2017). Collective entrepreneurship, environmental uncertainty and small business performance: A contingent examination. *The Journal of Entrepreneurship*, 26(1), 1-26.
- Zellweger, T. (2007). Time horizon, costs of equity capital, and generic investment strategies of firms. *Family Business Review*, 20(1), 1-15.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A. ve Memili, E. (2012). Building a family firm image: How family firms capitalize on their family ties. *Journal of Family Business Strategy*, 3(4), 239-250.

## EKLER

## Araştırma ifadelerine yönelik tanımlayıcı istatistik bulgular

| İfade No                    | İfadeler  | $\bar{x}$ | s.s. |
|-----------------------------|---|-----------|------|
| <i>Risk Alma</i>            |   |           |      |
| RA1                         | Çok fazla getiri potansiyeli olan, yüksek riskli yatırım projelerine karşı güçlü bir eğilimimiz var.  | 4,45      | 1,53 |
| RA2                         | İçinde bulunduğumuz çevrenin doğası gereği; işletme hedeflerimize ulaşmak için, cesur ve geniş çaplı eylemlerin gerekli olduğuna inanıyoruz.  | 4,61      | 1,49 |
| RA3                         | Belirsizlik içeren karar verme durumlarıyla karşılaştığımızda; potansiyel iş fırsatlarından en üst düzeyde yararlanabilmek amacıyla, cesur ve saldırgan bir duruş sergileriz.             | 4,65      | 1,43 |
| <i>Proaktiflik</i>          |   |           |      |
| PR1                         | İşletmemiz çoğu zaman; rakiplerimizin karşılık vermesi gereken eylemleri başlatarak, sektördeki rekabete öncülük eder.  | 4,24      | 1,54 |
| PR2                         | İşletmemiz genel anlamda; rakiplerini geride bırakmayı amaçlayan, çok rekabetçi bir duruş sergiler.   | 4,23      | 1,59 |
| PR3                         | İşletmemiz çoğu zaman; “yeni ürün, hizmet, yönetim teknikleri ve işletme teknolojilerini” uygulamaya koyan sektördeki ilk işletme olur.   | 4,17      | 1,47 |
| <i>Yenilikçilik</i>         |   |           |      |
| YE1                         | İşletmemizde; “Araştırma-Geliştirme, teknolojik liderlik ve yenilikçilik” konularının üzerinde durulmasını şiddetle destekliyoruz.  | 4,46      | 1,47 |
| YE2                         | Son üç yıl içerisinde; işletmemiz çok sayıda yeni ürün ve hizmet pazarlamıştır.   | 4,29      | 1,48 |
| YE3                         | Son üç yıl içerisinde ürün ve hizmetlerimizde gerçekleştirdiğimiz değişiklikler, oldukça çarpıcı/ belirgin olmuştur.  | 4,37      | 1,35 |
| <i>Uzun Dönem Odaklılık</i> |   |           |      |
| UDO1                        | İşletmemizin, finansal geri dönüşü “uzun zaman alan” yatırım projelerine girme olanağı vardır.  | 4,18      | 1,55 |
| UDO2                        | İşletmemiz, rakiplerinkinden daha riskli olan ve uzun süren yatırım projelerine girer.  | 3,78      | 1,68 |
| UDO3                        | <b>Kısa vadede finansal getiri elde etme konusunda daha az talepkar olmamız nedeniyle, rakiplerimizinkinden daha az karlı olan yatırım projelerine girmeyi tercih ederiz.</b>             | 3,92      | 1,45 |
| UDO4                        | İşletmemiz, daha fazla yatırım projesine girme ve bu projelerin zamanla nasıl geliştiğini bekleme olanağına sahiptir.   | 4,37      | 1,28 |
| <i>Stratejik Esneklik</i>   |   |           |      |
| SE1                         | Olası bir risk ortamında işletmemiz için kaynak çeşitliliği yaratabilmek adına; yatırım ve maliyetlerimizi, düzenli aralıklarla farklı iş faaliyetleri ve kolları arasında paylaştırırız. | 4,33      | 1,39 |
| SE2                         | Çevremizdeki/sectörümüzdeki çeşitlilikten ve gelişmelerden, kendimize fayda çıkarmaya çalışıyoruz.  | 4,55      | 1,42 |
| SE3                         | İşletme stratejimiz; dış çevredeki değişkenlik nedeniyle ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek üzerine yoğunlaşır.   | 4,54      | 1,36 |
| SE4                         | Dış çevrede yaşanan risklerin, politik ve ekonomik gelişmelerin idaresinde, üst düzey stratejik esnekliğe sahibiz.  | 4,55      | 1,28 |
| <i>Çevresel Belirsizlik</i> |   |           |      |
| ÇB1                         | Rekabetin şiddetli olduğu, titizlik gerektiren, çok stresli ve saldırgan bir çevre  | 5,04      | 1,64 |
| ÇB2                         | İçinde barındırdığı rekabetçi, politik ve teknolojik güçlere karşı yaptırımlarımızın çok az oranda etkili olabildiği, hükmedilen değil hükmeden bir çevre                                 | 4,85      | 1,41 |
| ÇB3                         | Yanlış bir adımın işletmemizin yok olmasına yol açabileceği, çok riskli ve tehditkâr bir çevre  | 4,63      | 1,64 |
| ÇB4                         | Rakiplerin davranışlarını tahmin edebilmenin oldukça zor olduğu bir çevre   | 4,32      | 1,58 |
| ÇB5                         | Müşteri gereksinim ve tercihlerini tahmin edebilmenin oldukça zor olduğu bir çevre  | 4,26      | 1,53 |
| ÇB6                         | Tahmin edilebilir nitelikte olmayan, değişimlerin yönünü ve doğasını öngörebilmenin oldukça zor olduğu bir çevre  | 4,55      | 1,40 |
| <i>Finansal Performans</i>  |   |           |      |
| FP1                         | Uzun Dönemli Karlılık   | 4,03      | 1,29 |
| FP2                         | Faaliyet Karlılığı (Faaliyet Karı/Toplam Satışlar)  | 4,11      | 1,30 |
| FP3                         | Özsermaye Karlılığı (Net Kar/Özsermaye)   | 4,03      | 1,31 |
| FP4                         | Toplam Satışlar   | 4,37      | 1,23 |
| FP5                         | Toplam Satışlardaki Büyüme  | 4,26      | 1,24 |
| FP6                         | Pazar Payı  | 4,30      | 1,18 |

B. Koç – İ. Yazıcıoğlu 14/1 (2022) 1042-1062

|  |                               |      |      |
|--|-------------------------------|------|------|
| FP7  | Pazar Payındaki Büyüme        | 4,26 | 1,22 |
| FP8  | Yaratılan İstihdam            | 4,18 | 1,18 |
| FP9  | Yaratılan İstihdamdaki Büyüme | 4,26 | 1,20 |
| <i>Finansal Olmayan Performans</i>   |                               |      |      |
| FOP1   | Müşteri Memnuniyeti           | 5,60 | 1,13 |
| FOP2   | Tedarikçi Memnuniyeti         | 5,31 | 1,24 |
| FOP3   | Çalışan Memnuniyeti           | 5,19 | 1,37 |
| Minimum Değer=1, Maksimum Değer=7<br>*Koyu renkle gösterilen UDO3 kodlu ifade, faktör analizi sonuçları göz önünde bulundurularak analize dâhil edilmemiştir |                               |      |      |