

## Girişimci İşletmelerde Pazarlama Yeteneklerinin Belirleyicileri ve Sonuçlarının Araştırılması (Researching the Determinants and Results of Marketing Capabilities in Entrepreneur Business)

A. Buğra HAMŞIOĞLU <sup>a</sup>

<sup>a</sup>Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Burdur, Türkiye.

[abhamsioglu@mehmetakif.edu.tr](mailto:abhamsioglu@mehmetakif.edu.tr)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<p><b>Anahtar Kelimeler:</b> Girişimci Yönlülük Pazarlama Yetenekleri Çevresel Türbülans Pazar Yönlülük İşletme Performansı</p> <p>Gönderme Tarihi 2 Mart 2019 Revizyon Tarihi 20 Nisan 2019 Kabul Tarihi 4 Mayıs 2019</p> <p><b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi</p>	<p><b>Amaç</b> – Girişimci işletmelerin, pazarda rekabet avantajını elde etmeleri için pazarlama yeteneklerini doğru bir şekilde geliştirmeleri gerekmektedir. Çalışmada, çevresel türbülansın yanı sıra işletmelerin girişimcilik yönlülüğü ve pazar yönlülüğü işletmelerin pazarlama yeteneklerinin bir belirleyicisi olarak analiz edilmiştir. İşletme performansı, pazarlama yetenekleri yapısının bir sonucu olarak analiz edilmiştir.</p> <p><b>Yöntem</b> – Çalışma ,Eylül 2018- Ocak 2019 tarihleri arasında Antalya’da faaliyet gösteren 220 büyük ve orta boy işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Verilerin elde edilmesinde anket yöntemi kullanılmıştır. Oluşturulan modeli test etmek için kısmi en küçük kareler yöntemi kullanılmıştır.</p> <p><b>Bulgular</b> – Elde edilen sonuçlara göre; çevresel türbülansın, girişimci yönlülük ve pazar yönlülük üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüş, girişimci yönlülüğün pazar yönlülük ve pazarlama yetenekleri üzerinde, pazar yönlülüğün pazarlama yetenekleri üzerinde, pazarlama yeteneklerinin ve girişimci yönlülüğün işletme performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip oldukları görülmüştür.</p> <p><b>Tartışma</b> – Yapılan bu araştırmada girişimci işletmelerde çeşitli belirleyiciler ve pazarlama yeteneklerinin sonuçlarını test eden daha önceki araştırmalara dayanarak bütünleştirici bir çerçeveye önerilmektedir.</p>
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p><b>Keywords:</b> Entrepreneurship Orientation Marketing Capabilities Environmental Turbulence Market Orientation Business Performance</p> <p>Received 2 March 2019 Revised 20 April 2019 Accepted 4 May 2019</p> <p><b>Article Classification:</b> Research Article</p>	<p><b>Purpose</b> – Entrepreneur businesses should properly develop their marketing capabilities in order to gain competitive advantage in the market. In this study besides environmental turbulence, the entrepreneurship orientation and market orientation of businesses are analyzed as a determinant of marketing capabilities of businesses.</p> <p><b>Design/methodology/approach</b> – The performance of a business was analyzed as the result of its marketing capabilities structure. The study was conducted on 220 big and medium businesses operating in Antalya between the dates of September 2018 and January 2019. In the collection of the data, questionnaire method was used. In order to test the created model, partial least-square method was used.</p> <p><b>Findings</b> – According to the acquired data; it was observed that environmental turbulence has an important effect on entrepreneurship orientation and market orientation, entrepreneurship orientation has an effect on market orientation and marketing capabilities, entrepreneurship orientation has an effect on marketing capabilities, marketing capabilities and entrepreneurship orientation have an important effect of the performance of the business.</p> <p><b>Discussion</b> – In this research, an integrative framework is suggested based on the previous researches which tested the various determinants and marketing capabilities in entrepreneur businesses.</p>

### Önerilen Atıf/ Suggested Citation:

Hamşioğlu, A.B. (2019). Girişimci İşletmelerde Pazarlama Yeteneklerinin Belirleyicileri ve Sonuçlarının Araştırılması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (2), 848-863.

## 1. GİRİŞ

İşletmeler artan risk, belirsizlik, öngörülebilirliğin azalması ve değişen endüstri sınırlarından oluşan bir ortamda faaliyet göstermektedir. Değişim, karmaşıklık, kaos ve çelişkili güçler ile karakterize edilen rekabetçi bir alanla sonuçlanmaktadır. Pazarlar değişmekte, örtüşmekte ve parçalanmaktadır; işletmeler küresel bilgi ekonomisinde rakipler, müşteriler ve ortak çalışanlarla etkileşimde bulunmakta; dağıtım kanalları yeniden şekillenmekte, yeniden yapılandırılmakta ve değiştirilmekte ve müşteriler daha bilgili ve talepkar bir hale gelmiştir. Değişen bu senaryoda, finansal olarak başarılı olan girişimci işletmeler pazarlamayı, müşterilerin, pazarların ve teknolojilerin üstün bilgisinden yararlanarak pazarlama programlarını farklılaştırmaya dayanan rekabet avantajı yaratmanın bir yolu olarak kullanmaktadır (Hills vd., 2008).

Girişimci pazarlama organizasyonunda, girişimcilik ve pazarlama örgütün tüm alanlarına ve seviyelerine nüfuz eder, örgütün fırsatlarını tanımaya ve keşfetmeye odaklanır. Başarılı girişimciler, yaratıcılık ve yeniliği kullanarak müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanarak fırsat yaratma ve kullanma konusunda uzun vadeli bir yönelime sahip olma eğilimindedir (Collingson ve Shaw, 2001).

Morris, Schindehutte ve Laforge (2002) girişimci pazarlamanın risk yönetimi, kaynak kullanımı ve değer yaratma konusunda yenilikçi yaklaşımlarla karlı müşteriler edinme ve elde tutma fırsatlarının proaktif olarak belirlenmesi ve kullanılması olarak tanımlanmıştır. Bu pazarlama düşüncesinin ve uygulanmasının kilit yönlerini girişimcilik alanlarıyla birleştirir. Bu çalışma, daha önce yapılan çalışmalara dayanan bir çerçeve önermekte ve girişimci işletmelerde çeşitli pazarlama yeteneklerinin belirleyicilerini test etmektedir (Morris vd., 2002).

Bu çalışmada, girişimci işletmelerin çeşitli belirleyicileri ve pazarlama yeteneklerinin sonuçlarını ampirik olarak inceleyen önceki araştırmalara dayanan bütünlendirici bir model önerilmektedir. Çevresel türbülansın yanı sıra işletmenin girişimcilik ve pazar yönlülüğü de pazarlama yeteneklerinin belirleyicileri olarak test edilmiştir. İşletme performansı da pazarlama yeteneklerinin bir sonucu olarak test edilmiştir.

## 2. Teorik Temeller ve Kavramsal Çerçeve

İşletmelerin rekabetçiliğini ve performansını artırmak için temel yeteneklerin geliştirilmesine ilişkin yönetim yazınında büyük bir ilgi gösterilmiştir. İşletmelerin kaynak tabanlı görüşü hem fiziksel hem de fiziksel olmayan yetenekler ekseninde rekabet etmeye büyük önem vermektedir (Wernerfelt, 1984; Hamel ve Prahalad, 1989; Hall, 1993; Barney vd., 2001).

Kaynak tabanlı kuram, yöneticilerin işletmelerin performansını açıklamada temel olarak değer yaratma stratejilerini tasarlamalarını ve uygulamalarını sağlayan işletmelerin sahip olduğu veya kontrol ettiği kaynaklar ve varlıklar açısından heterojenliği öngörür (Barney, 1991). Ancak, kaynak tabanlı kuram rekabet avantajı elde etmek için kaynakların nasıl geliştirildiğini ve kullanıldığını açıklayamadığı ve dinamik pazar ortamının etkisini göz önünde bulundurmadığı için eleştirilmiştir (Lengnick vd., 1999; Priem ve Butler, 2001).

Geleneksel kaynak tabanlı kuram da bu sınırlamaları ele alan ve "dinamik yetenekler teorisi" olarak adlandırılan teorik bir gelişme ortaya çıkmıştır (Zott, 2003; Newbert, 2007). Dinamik yetenekler teorisi dinamik pazar ortamında işletmeler arası performansın zaman içinde değişiminin, işletmelerdeki basit heterojenlikle değil, bir işletmenin kaynaklarının pazar ortamına uygun hale getirmek için kullandığı yetenekler tarafından açıklandığını göstermektedir (Teece vd., 1997; Eisenhardt ve Martin, 2000; Makadok, 2001).

Bu yetenekler, zaman içinde örgütsel rutin olarak gömülü olan ve diğer süreçlere göre iyi bir şekilde gerçekleştirilerek diğer örgütsel süreçlerden ayırt edilen karmaşık ve koordineli bilgi ve beceri kalıplarını içermektedir (Grant, 1996; Bingham vd., 2007). Yetenekler, işletmenin mevcut kaynaklarını yeni ve farklı şekillerde birleştirilip dönüştürerek değişen pazar koşullarını yansıtacak yeni stratejilerin uygulanmalarını sağladığı zaman yetenekler dinamik hale gelecektir (Teece vd., 1997). Bu nedenle sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için işletmenin temel görevi bu yetenekleri belirlemektir. Sürdürülebilir olmak için bu yeteneklerin taklit edilmesi zor olmalı ve işletmenin stratejilerini desteklemelidir (Barney, 1991; Day ve Wensley, 1994; Day, 1994).

Pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesi, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinin önemli yollarından biri olarak belirlenmiştir (Day ve Wensley, 1994; Day, 1994; Vorhies ve Harker, 2000). Rekabet avantajını geliştirmek ve sürdürmek için işletmeler pazar fırsatları hakkında bilgi toplamayı, hedeflenen müşterilerin seçilen pazardaki ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmetler geliştirmelerini, fiyatlarını ve fiyatları belirleyen süreçleri geliştirmelidir. Bu ürünler pazar bilgilerine göre ürün avantajlarını potansiyel müşterilere iletir ve ürünleri müşterilere dağıtır (Day, 1994).

## 2.1 Pazarlama Yetenekleri

İşletmelerin rekabet avantajı elde etmek için kullanabileceği çeşitli yetenekler literatürde belirlenmiştir (Pralhad ve Hamel, 1990; Barney, 1991; Day, 1994). Grant (1996) yetenekler, bilgi tabanlı kaynakların ve fiziksel kaynakların değerli girdiler oluşturmak için bir araya gelen bütünleştirici süreçler olarak düşünülebilir. Bu yetenekler, çalışanların bilgi ve becerilerinin bütünleşmesi ile ortaya çıkmaktadır. İşletmenin çalışanları sürekli olarak çeşitli görevleri yerine getirdikçe, çalışanlar arasında ve çalışanlar ve diğer kaynaklar arasında karmaşık koordinasyon modelleri ortaya çıkmaktadır. Bu eşgüdümlü davranış kalıpları genellikle tutarlı olmakla birlikte dinamikdir ve işletmelerin değişmesi gerektiğinde değişmektedir. Yetenek geliştirme göze çarpan özelliklerinden biri tekrarlama yoluyla öğrenmektir (Pralhad ve Hamel, 1990; Grant, 1991; Grant, 1996).

Pazarlama yetenekleri, işletmenin kolektif bilgi, beceri ve kaynaklarının pazarla ilgili ihtiyaçlarına uygulamak için tasarlanan bütünleştirici süreçler olarak tanımlanır. Böylece işletmenin mal ve hizmetlerine değer katması ve rekabetçi talepleri karşılaması sağlanır (Day, 1994). Vorhies vd., (1999) tarafından belirlenen altı pazarlama yeteneği Tablo 1'de açıklanmaktadır.

**Tablo 1. Pazarlama Yetenekleri**

Boyutlar	Açıklamalar
Pazarlama Araştırmaları	Pazarlama araştırması, geniş tabanlı pazar bilgilerini keşfetmek ve belirli müşteri ihtiyaçları hakkında bilgi geliştirmek ve bu ihtiyaçları ve pazar koşullarını karşılamak için pazarlama programları tasarlamak için gerekli süreçler kümesi olarak tanımlanmaktadır
Fiyat	Fiyatlandırma, işletmenin ürün ve hizmetlerinin rekabetçi bir şekilde fiyatlandırmak ve pazardaki fiyatları izlemek için gereken süreç olarak tanımlanır
Ürün Geliştirme Yetenekleri	Ürün geliştirme yeteneği, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek, rakiplerinden daha iyi performans gösteren ve işletme içi hedef ve engelleri karşılayan ürünler tasarlama becerisi olarak tanımlanmaktadır
Promosyon	Promosyon, birçok işletme için bir başka önemli özelliktir. Bu çalışma için promosyon, pazar ile iletişim kurma ve ürünü satmak için kullanılan reklam, satış promosyonları ve kişisel satış faaliyetleri olarak tanımlanmıştır
Dağıtım Kanalı Yönetimi	Kanal yönetim yeteneği, bir dağıtım kanalı geliştirme ve dağıtımıcılarla ilişkileri geliştirme ve yönetme yeteneği olarak tanımlanmaktadır
Pazarlama Yönetim Yetenekleri	Pazarlama yönetim yetenekleri, müşteri edinme yönetimine, pazarlama programlarının yönetimine ve bir pazarlama programının uygulanması için gereken işletmedeki çeşitli unsurlar arasında eylemi koordine etme yeteneğine olarak tanımlanır

**Kaynak:** Vorhies vd., 1999:1176'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Altı pazarlama yeteneğinin kavramsallaştırılmasının önemli bir boyutunun etkililik boyutu olduğu unutulmamalıdır. Çünkü, önemli olmayan bir yetenek rekabet avantajı için temel olamaz ve bir yetenek (tanım gereği) etkili bir şekilde gerçekleştirilmelidir (Vorhies ve Harker, 2000).

## 2.2 Çevresel Türbülans

Dış çevreyi oluşturan pek çok değişken vardır. Örneğin, talep ve arz heterojenliği, ikame malların varlığı, rakipler, teknolojik değişimlerin oranı ve değişen pazar eğilimleri gibi. Bu tür çevresel değişimler pazar ve teknolojik türbülans ile elde edilir. Bir işletmenin faaliyet gösterdiği dış çevrenin işletmenin farklı yönlerini etkilediği belirlenmiştir. Çevresel değişimler işletmenin stratejisini etkilemektedir. (Duncan, 1972; Hrebiniak ve Joyce, 1985). Çevresel dalgalanma (veya istikrar) da işletmenin yapısını ve yönetsel görevlerde algılanan belirsizliğinin derecesini etkilediği görülmüştür (Duncan, 1972). Çevrenin genel olarak işletmenin

üzerindeki önemli etkisinden dolayı, çevresel değişimin işletmenin pazarlama ve strateji gibi çeşitli işlevlerini etkilemektedir (Ruekert vd., 1985; Miller, 1988).

Bir çevrede çok hızlı değişim yaşandığında çevre çalkantılı olarak kabul edilir. Çevresel türbülansın alt boyutları arasında pazar türbülansı -müşteri kompozisyonlarındaki değişim oranı ve tercihleri- ve teknolojik değişim oranı-teknolojik türbülans derecesi- yer almaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990). Çevresel türbülansın olduğu ortamlarda yöneticilerin pazar bilgilerine daha fazla ihtiyacı vardır. Çoğu işletmede pazar istihbaratının etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi yöneticilerin ihtiyaç duyduğu çevresel bilgilerin elde edilmesinde önemli bir kaynaktır. Ancak elde edilen bilginin karar alma sürecinde faydalı olması için işletme içinde doğru bireylere ve gruplara yayılması ve bu bireyler ve grupların bilgi üzerinden hareket etmesi gerekir (Kohli ve Jaworski, 1990; Menon ve Varadajan, 1992; Jaworski ve Kohli, 1993; Slater ve Narver, 1995).

Zamanla işletme çalışanları bilgi ve becerilerini ortamın sunduğu sorunlar ve fırsatlara yaratıcı bir şekilde uygulayarak bu süreçleri yönetebileceklerdir. Bu tekrarlanan bilgi ve becerilerin çevre tarafından sunulan sorunlara ve fırsatlara yönelik uygulamaları yeteneklere dönüşecektir (Grant, 1991; Grant, 1996). Dolayısıyla işletmelerin çalkantılı bir ortamda başarılı olmaları ve sorunlarla baş etmeleri ve fırsatları yakalamaları için pazarlama yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir.

### 2.3 Girişimci Yönlülük

Girişimci yönlülük, işletme içinde genel bir yenilikçilik, riska alma ve proaktiflik düzeylerinden oluşmaktadır. Girişimci bir işletme yenilik yapma, değişimi başlatma ve esnek bir şekilde değişime tepki gösterme yeteneği ile ifade edilir. Girişimciliğin işletme davranış modeline dayanılarak, girişimcilik işletmenin stratejik kararlarında yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma eğilimi gösterdiği işletme davranışı olarak kavramsallaştırılmaktadır (Miller ve Freisen, 1983; David vd.,1991; Naman ve Slevin, 1993; Covin ve Slevin, 1994; Zahra ve Garvis, 2000). Girişimci yönlülüğün yapısını oluşturan; yenilikçilik, yeni ürünlere, tekniklere veya teknolojilere yol açabilecek yeni fikirleri, deneyleri ve yaratıcı süreçleri destekleyen bir işletme ortamını ifade eder. Risk alma, yüksek geri dönüşüm oranı ile birlikte önemli bir başarısızlık olasılığı oluşturan projelere kaynak tahsis etme eğilimini yansıtır. Proaktiflik ise; insiyatif alma, saldırgan bir şekilde girişimlerde bulunma ve çevreyi işletmeye fayda sağlayacak şekilde şekillendirme çabalarını ifade etmektedir (Covin ve Slevin, 1989).

### 2.4 Pazar Yönlülük

Pazar yönlülük, ek bir stratejik bir boyutu temsil eder ve pazarı anlamak için temel bir yaklaşımdır. Pazarlama kavramının uygulanmasını ifade eder ve işletmenin çabalarını pazarın ihtiyaçlarına odaklayan kültürel bir yönelimdir. Pazar yönlü bir işletme pazar güçleri ve pazar koşulları hakkında daha iyi bilgi üretme, yayma ve bunlara cevap verme yeteneği olarak ifade edilir (Kohli ve Jaworski, 1990; Jaworski ve Kohli, 1993; Slater ve Narver, 1994; Slater ve Narver, 1998).

Pazar yönlü bir işletme sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturmak için daha iyi bir imkana sahiptir. İşletme bunu alıcıların ne istediğini öğrenerek, istedikleri değeri sağlamak için gerekli olan kaynakları ve süreçleri oluşturarak ve geliştirerek öğrenir ve bu değer üreten süreçleri pazar koşulları değiştikçe adapte eder (Narver ve Slater, 1990; Slater ve Narver, 1994).

Pazar yönlü örgüt, mevcut müşteri ihtiyaçlarının ötesinde, gizli ihtiyaçlara dokunacak olan gelecekteki ürünleri geliştirecek ve böylelikle işletmenin pazardaki konumu zaman içinde güçlenecektir. Bu süreçleri rekabet avantajı için bir temel olarak kullanmak için bir örgütün pazar istihbaratını üretme, yayma ve bunlara cevap verme ve bu bilgi üzerinde hareket etme yeteneklerini geliştirmesi gerekmektedir (Day, 1994; Hunt ve Morgan, 1995).

### 2.5 İşletme Performansı

İşletme performansı büyüme ve karlılığı içeren çok boyutlu bir yapıdır. Büyüme; satışlardaki artışı yansıtmakta ve genellikle pazar payının elde edilmesine yansır. Satış ve pazar payındaki büyüme uzun vadede performansı ve kaynak kullanılmasını sağlama adına işletme için önemlidir. Karlılık, mevcut

performansın etkinliğini yansıtmaktadır (Venkatraman, 1989). Hunt ve Morgan (1995) karlılığı, işletmelerin nihai bir sonucu olarak görmüş ve stratejik yönetim çalışmalarında yaygın olarak kullanıldığını ifade etmiştir (Hunt ve Morgan, 1995).

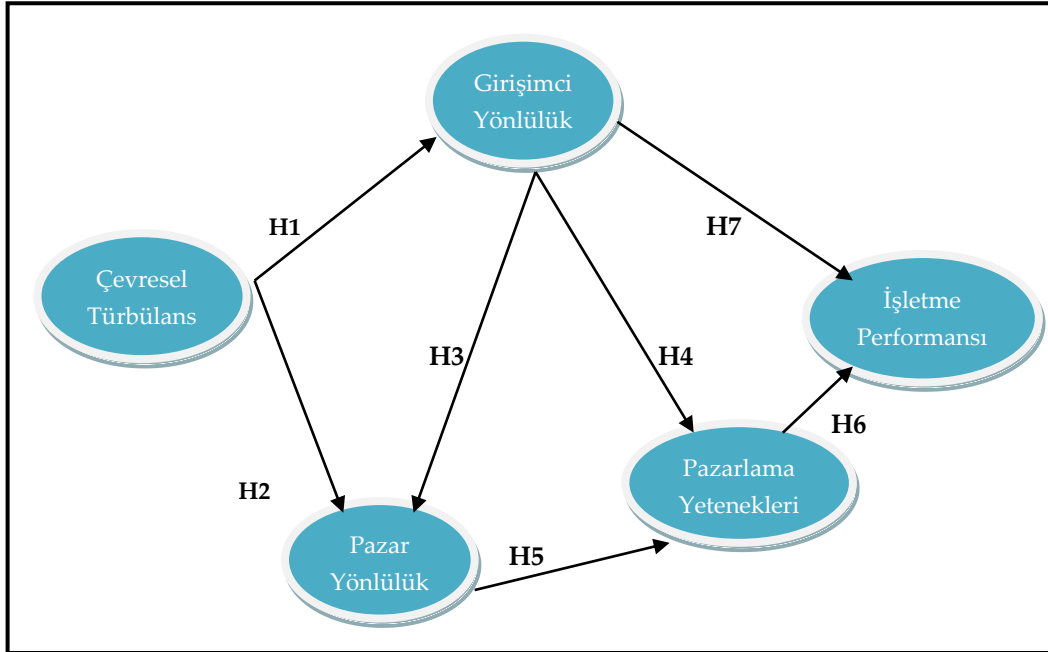
### 3. Bütünleştirici Bir Yapı

Pazarlama yeteneklerinin belirleyicileri ve sonuçlarının bütünleştirici modeli aşağıdaki Şekil 1’de gösterilmektedir. Yüksek çevresel türbülans düzeyleri işletmelerin rakiplere ve müşterilere yaklaşımda daha fazla uyum ve esneklik göstermesini, yüksek düzeyde yenilik ve girişimcilik seviyesine sahip olmasının yanı sıra yüksek düzeyde stratejik yönelim göstermesini gerektirmektedir (Webster, 1981; Achrol, 1991). İşletmeler daha güçlü girişimcilik ve pazar yönlülük sergilediğinde pazarlama işlevine farklı yaklaşma eğilimindedir. İşletmelerin kaynak tabanlı kurama dayanan pazar yönlülüğün ve girişimciliğin, performansa olumlu yönde etkileyen benzersiz bir kaynak ve “konum avantajı” yaratmasına katkıda bulunan örgütsel yetenekler olduğu belirtilmiştir (Hult ve Ketchen, 2001).

İşletmelerin pazarlamaya yaklaşımı aynı zamanda iç örgütsel faktörlerden, yani girişimci yönlülük, pazar yönlülük ve diğer örgütsel faktörlerden etkilenir. Girişimci yönlülük, yenilikçi işletmeler pazarlama yeteneklerinden olumlu yönde etkilenmektedir (Weerawardena, 2003). Yani girişimcilik işletmede yürütülen pazarlama süreçlerini etkiler. Bu görüş, temel örgütsel yeteneklerin öğrenilmesi, koordinasyonu ve yeniden yapılandırılmasının rekabet avantajına yol açtığı dinamik yetenekler görüşüyle tutarlıdır (Tece vd., 1997). Keh, Nguyen ve Ng (2007) girişimci yönlülüğün işletme performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir (Keh vd., 2007).

Girişimci pazarlama çabaları işletmelerin hem finansal hem de finansal olmayan sonuçlarını olumlu yönde etkiler. Finansal sonuçlar arasında karlılığı artırma, daha yüksek gelir oranları ve büyüme sayılmaktadır (Narver ve Slater, 1990; Deshpande vd.,1993).

Pazarlama yeteneklerinin ürün pazarlarının seçimindeki önemli rolü ve pazar stratejilerinin uygulanmasını etkileme yeteneklerinden dolayı işletmenin pazarlama yeteneklerinin işletme performansını olumlu yönde etkilediği tahmin edilmektedir (Day, 1994; Hunt ve Morgan, 1995). Tartışmalara dayanarak geliştirilen hipotezler şu şekildedir;



Şekil 1. Pazarlama Yeteneklerinin Belirleyicileri ve Sonuçları

Kaynak: Quareshi ve Kratzer, (2011)'den yararlanılarak yazar tarafından geliştirilmiştir.

H1: Çevresel türbülans girişimci yönlülüğü pozitif yönde etkiler

H2: Çevresel türbülans pazar yönlülüğü pozitif yönde etkiler

*H3: Girişimci yönlülük pazar yönlülüğü pozitif yönde etkiler*

*H4: Girişimci yönlülük pazarlama yeteneklerini pozitif yönde etkiler*

*H5: Pazar yönlülük pazarlama yeteneklerini pozitif yönde etkiler*

*H6: Pazarlama yetenekleri işletme performansını pozitif yönde etkiler*

*H7: Girişimci yönlülük işletme performansını pozitif yönde etkiler*

#### **4. Metodoloji**

Çalışma, Antalya il merkezinde faaliyet gösteren büyük ve orta boy işletmelerde gerçekleştirilmiştir. İşletmelerin yöneticileri ile telefon görüşmesi gerçekleştirilerek çalışma anlatılmış ve bu çalışmaya katılmayı kabul eden 220 işletme yönetici ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışma, anketörler yardımıyla yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak Eylül 2018-Ocak 2019 ayları arasında gerçekleştirilmiştir.

Kuramsal çerçevede oluşturulan ilişkileri test etmek için Partial Least Squares (PLS) kısmi en küçük kareler yöntemi kullanılarak yapısal denklem modeli geliştirilmiştir. Gizil değişkenlere sahip yapısal eşitlik modellemesi, uluslararası pazarlama ve yönetim alanındaki çalışmaların niteliğini değiştirmiştir. Yapısal eşitlik model ölçümü ile yapısal modeller arasında ayırım yapma ve açıkçası ölçüm hatalarının dikkate alınması imkanı sunmaktadır. Yapısal eşitlik modeli ailesinden olan iki teknik bulunmaktadır; kovaryans tabanlı teknik olan LISREL ile AMOS ve varyans tabanlı teknik olan kısmi en küçük kareler yöntemi. Kısmi en küçük kareler yöntemi, örgütsel davranış ve pazarlama gibi çeşitli disiplinlerden birçok araştırmacı tarafından kullanılmaktadır (Higgins vd., 1992; Hullan, 1999; Reinartz vd., 2004).

#### **4.1 Değişkenlerin Ölçülmesi**

Bu çalışmada kullanılan ölçekler daha önce geliştirilmiş ölçeklere dayanmaktadır. Ankete katılardan her bir soru için işletmelerini değerlendirmeleri istenmiştir. Kullanılan ifadeleri ölçmek için 5'li Liker tipi ölçek kullanılmıştır. İfadeler (1= kesinlikle katılmıyorum...5= kesinlikle katılıyorum) şeklinde oluşturulmuştur.

Çalışmada çevresel türbülans pazar ve teknolojik türbülans olmak üzere iki boyutta değerlendirilmiştir. Pazar türbülansı; müşterilerin ürün kompozisyonlarının ve tercihlerinin zaman içinde ne ölçüde değiştiğini ifade etmektedir. Teknolojik türbülans; bir endüstrideki teknolojinin hızlı değişimlere ne kadar bağlı olduğunu ifade etmektedir. Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilen ölçek 8 maddeden oluşmaktadır.

Girişimci yönlülük yapısı, bir işletme liderinin yenilikçi, proaktif ve riskli olma derecesini ölçmektedir. Bu ölçekten alınan yüksek puanlar bir işletmenin karar vericilerinin yeniliğe ve proaktifliğe değer verdiğini ve yüksek bir risk toleransına sahip olduğunu göstermektedir. Bu ölçek Naman ve Slevin (1993) geliştirdikleri çalışmadan yararlanılarak hazırlanmış ve 10 maddeden oluşmaktadır.

Pazar yönlülük ölçeği, Jaworski ve Kohli'nin (1993) yılında yaptığı çalışmadan yararlanılarak oluşturulmuştur. Pazar yönlülük yapısı; pazardan bilgi toplama, pazara bilgi yayma ve pazara tepki verme olmak üzere 3 boyuttan oluşmakta ve 16 sorudan oluşmaktadır.

Pazarlama yeteneği, Vorhies, Harker ve Rao (1999) yaptıkları çalışmadan yararlanılarak hazırlanmış ve fiyat, ürün geliştirme, promosyon, dağıtım kanalı, pazarlama yönetimi ve pazarlama araştırmaları olmak üzere 6 boyuttan ve 23 maddeden oluşmaktadır.

Performans ölçeği oluşturulurken kaynak tabanlı çalışmalar gözden geçirilerek işletme başarısı temel alınarak iki alanda ölçek (yani dışsal veya pazar tabanlı performans) işlevselleştirilmiştir. Çalışmada, işletme performansını belirlemek için Spanos ve Lioukas (2001) yaptığı çalışmadan yararlanılarak hazırlanmış ve pazar tabanlı performans (pazar payı ve satış artışı) ve finansal performans (karlılık, satışlar ve yatırım getirisi) olarak 5 maddeden oluşturulmuştur.

## 5. Analiz Sonuçları

Çalışmada ankete katılan işletme yöneticileri hakkında da bilgi toplanmıştır. Elde edilen bilgilerle ankete katılanların işletmedeki konumlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bunun nedeni ise, sorulan sorunları cevaplamak için gerekli bilgiye sahip olup olmadıklarını belirlemek için elde edilmiştir. Ankete katılanların %70'i işletme yöneticisi geriye kalanlar ise, işletme müdürü ve pazarlamadan sorumlu yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcıların işletmedeki pozisyonları ve pazarlama faaliyetlerine doğrudan katılımları, bu yöneticilerin sorulan soruları anladıklarını ve gerekli bilgiye sahip olduklarını göstermektedir.

### 5.1 Ölçüm Modeli

Çalışmada Şekil 1'de oluşturulan yansıtıcı (reflective) model belirlendikten sonra PLS analizinde izlenecek yaygın değerlendirme yöntemlerine geçilmektedir. Bunun için ilk önce ölçüm modelinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

İlk önce, bileşik güvenilirlik katsayısına bakılmıştır. Yansıtıcı bir modelde yakınsaklık geçerliliği test olarak Cronbach Alfa'ya tercih edilen alternatif bir güvenilirlik ölçüsüdür. PLS tabanlı araştırmalarda, araştırmacılar arasında bileşik güvenilirlik tercih edilmektedir. Bileşik güvenilirlik 0 ile 1 arasında değişmekte olup, 1 mükemmel tahmini ifade etmektedir. Keşif amaçlı bir araştırma için uygun bir modelde, bileşik güvenilirlik değerinin 0.60'a eşit veya daha büyük olması yine doğrulayıcı bir model için 0.70'e eşit veya daha yüksek olması gerekir (Chin, 1998; Hock ve Ringle, 2006; Henseler vd., 2012).

İkinci olarak, faktör yük değerlerine bakılmıştır. Agarwal ve Karahanna (2000) yaptıkları çalışmada faktör yük değerinin 0.70 değerinin üzerinden olması gerektiğini belirtmiştir.

Üçüncü olarak, indicator (gösterge), güvenilirliği incelenmiştir. Göstergelerin güvenilirliği için 0.70 veya daha yüksek dış yük değerleri tercih edilmektedir. Keşifsel bir araştırma için 0.40 veya daha yüksek değerler kabul edilmektedir. Dış yükler 0.40'dan düşükse yansıtıcı göstergeler çıkarılmalıdır (Hulland, 1999; Hair vd., 2011).

Dördüncü olarak, yakınsak geçerliliğine bakılmıştır. Yakınsaklık geçerliliği için Average Variance Extracted (AVE) değerinin 0.50'den büyük olması tercih edilir. Bu oran yansıtıcı göstergelerin varyansının %50'sinden fazlasının gizil değişken tarafından açıklandığı anlamına gelmektedir. AVE sadece yansıtıcı ölçüm modeli ile ilgilidir. Yansıtıcı gösterge yükleri incelenirken, tüm öğelerin altında yatan gizil yapıyı açıkladığını gösteren dar aralıklarda daha yüksek yüklerin görülmesi arzu edilir (Garson, 2016; Avkiran, 2018).

Beşinci olarak discriminant (ayırt edici) geçerliliğe bakılmıştır. Fornell-Larcker kriteri AVE'nin karekökünün yansıtıcı yapının diğer tüm yapılarla korelasyonundan daha büyük olması gerektiğini belirtir. AVE'nin kare kök değeri köşegen hücrelerde bulunur ve altta da korelasyonlar belirtilir. Bu şart gerçekleşmiş ise, ayırt edici geçerlilik sağlanmış olur (Wong, 2013; Garson, 2016; Avkiran, 2018).

SmartPLS yazınında çapraz yüklemelerin incelenmesi ve Fornell Larcker kriterlerinin kullanılması bir PLS modelinin ayırt edici geçerliliğini değerlendirmek için kabul edilen yöntemler olsa da, bu yöntemlerin eksiklikleri vardır (Garson, 2016). Son zamanlarda, korelasyonların heterotrait-monotrait oranı (Heterotrait-Monotrait Ration (HTMT)), Fornell-Lacker kriterlerine ve çapraz yüklerin değerlendirmesine kıyasla üstün performans sunduğundan, ayırt edici geçerliliği değerlendirmede birincil kriter haline gelmiştir (Henseler, Ringle ve Sarstedt, 2015; Voorhees vd., 2016). HTMT testi yapılar arasındaki ortalama korelasyonun aynı yapıdaki maddelerin ortalama korelasyonun geometrik ortalamasının hesaplanmasıyla bulunmaktadır (Voorhees vd., 2016). Uygun bir modelde heterotrait korelasyonları monotrait korelasyonlarından daha küçük olmalıdır; bu HTMT oranının 1.0'ın altında olması gerektiği anlamına gelmektedir. HTMT değerinin 0.90'ın altında olması durumunda belirli bir yansıtıcı yapı çifti arasında ayırt edici geçerliliğin tespit edildiğini göstermektedir (Henseler vd., 2015).

Altıncı olarak yansıtıcı modellerde çoklu doğrusallık (Multicollinearity) OLS regresyonda iki veya daha fazla bağımsız değişken yüksek düzeyde karşılıklı ilişkide olduğunda çoklu doğrusallık oluşmaktadır. OLS regresyondaki çoklu doğrusallık standart hataları yükselterek bağımsız değişkenlerin önemlilik testlerini güvenilir yapar ve araştırmacıların bir bağımsız değişkenin diğerine kıyasla göreceli önemin değerlendirilmesini engeller. Genel bir kural olarak varyans büyütme faktörünün, Varyans Inflation Factor

(VIF) katsayı değeri 4'den yüksek olduğunda çoklu doğrusallığın oluşabileceği ifade edilmiştir. Ayrıca VIF, tolerans katsayısının tersidir; bunun için tolerans 0.25'ten küçük olduğunda çoklu doğrusallık belirlenir (Garson, 2016). Hair, Ringle ve Sarstedt (2011) yaptıkları çalışmada ise, VIF değerinin 5'ten küçük olması ve tolerans değerinin 0.20 veya daha yüksek olması gerektiğini ifade etmiştir. Tablo 2'de ölçüm modeline ait güvenilirlik ve geçerlilik değerleri gösterilmektedir.

**Tablo 2. Ölçüm Modeline ait geçerlilik ve güvenilirlik değerleri**

Gizil Değişken	Göstergeler	Gösterge Yükleri	Gösterge Güvenirliği	Bileşik Güvenirlik	Cronbach Alpha (a)	AVE
Çevresel Türbülans	paztur1	0.850	0,723	0.814	0,793	0.737
	paztur2	0.828	0,686			
	paztur3	0.939	0,882			
	paztur4	0.765	0,585			
	paztur5	0.757	0,573			
	paztur6	0.896	0,802			
	tektur1	0.936	0,876			
tektur2	0.878	0,771	0.786	0.761	0.842	
Girişimci Yönlülük	yeni1	0.933				0,870
	yeni2	0.927				0,859
	yeni3	0.919				0,845
	yeni4	0.941				0,885
	riska1	0.924				0,854
	riska2	0.905				0,819
	riska3	0.855				0,731
	proak1	0.900	0,810			
proak2	0.934	0,872	0.809	0.742	0.816	
Pazar Yönlülük	biltop1	0.919				0,844
	biltop2	0.916				0,839
	biltop3	0.883				0,779
	biltop4	0.885				0,783
	biltop5	0.921				0,848
	bilyay1	0.918				0,843
	bilyay2	0.912				0,832
	bilyay3	0.903				0,815
	bilyay4	0.912				0,832
	tepkv1	0.932				0,869
	tepkv2	0.887	0,787			
tepkv3	0.846	0,716	0.840	0.821	0.809	
Pazarlama Yetenekleri	fiyt1	0.928				0,861
	fiyt2	0.737				0,543
	urnge1	0.904				0,817
	urnge2	0.934				0,872
	prom1	0.916				0,839
	dagk1	0.930				0,865
	dagk2	0.923				0,852
	pazyo1	0.917				0,840
	pazyo2	0.845				0,714
	pazar1	0.926				0,857
	pazar2	0.932	0,868			
pazar3	0.883	0,780	0.809	0.790	0.855	
İşletme Performansı	perf1	0.940				0,884
	perf2	0.938				0,880
	perf3	0.918				0,843
	perf4	0.923				0,852
	perf5	0.905	0,819			

Tablo 2'deki güvenilirlik ve geçerlilik değerleri incelendiğinde; pazarlama yeteneklerinden 11 değişken ve pazar yönlülüğünden 4 değişken Agarwal ve Karahanna'nın (2000) yaptıkları çalışmada belirttikleri 0.70 eşik değerinin altında kaldığı için çalışmadan çıkarılmış ve yeniden yapılan analiz sonucunda ise tüm gösterge yük değerlerinin 0.70 değerinin üzerinden olduğu görülmüştür. İkinci olarak, gösterge güvenilirliklerine bakılmıştır. Gösterge güvenilirlik değerleri Hulland (1999) da 0.40 ile 0.70 arasında olmasının kabul edilebilir olduğunu ancak 0.70 veya daha yüksek bir değer tercih edildiğini belirtmiştir (Hulland, 1999).



Dolayısıyla 4 gösterge güvenilirlik değerinin (paztur2, paztur4, paztur5 ve fiyt2) bu koşulu sağlamadıkları görülmüştür. Gösterge güvenilirlik değerleri 0.40'dan düşükse çıkarılması gerekmektedir. 0.40 ile 0.70 arasında olduğunda göstergenin silinmesi veya elde tutulması kararı diğer öğelerin (yüksek) değerlerine, bileşik güvenilirlik ve yakınsaklık geçerliliği gibi kriterlerin sonuçlarına bağlıdır (Avkiran, 2018). Çıkarılacak göstergelerin bileşik güvenilirlik ve yakınsaklık geçerliliği üzerindeki etkilerine bakılmalıdır. Bu göstergelerin çıkarılması önerilen eşik değeri üzerinde bileşik güvenilirlikte ve yakınsaklık geçerliliğinde bir artışa yol açtığında çıkarılması durumu göz önüne alınmalıdır (Hair vd., 2017).

Dolayısıyla karar verebilmek için bileşik güvenilirlik değerlerine (Composite Reliability-CR) ve yakınsaklık değerlerine bakılmıştır. Bileşik güvenilirlik değerlerinin 0.70 ve üzerinden olması gerektiği belirtilmiştir (Bagozzi ve Yi, 1988; Wong, 2013). Tüm yapılarda bileşik güvenilirlik ve alfa değerlerinin 0.70 değerinin üzerinde olduğu görülmüştür. Yakınsak geçerliliğe için Average Variance Extracted (AVE) değerinin 0.50'den büyük olması durumunda yakınsaklık geçerliliğinin sağlandığı kabul edilir (Fornell ve Lacker, 1981; Bagozzi ve Yi, 1988). AVE değerlerinin tüm yapılarda 0.50'in çok üzerinde olduğu görülmüştür. Tüm bu sonuçlara göre düşük gösterge güvenilirlik değerlerine sahip öğeler analizden silinmemiştir.

Ayrırma geçerliliği için Fornel ve Lacker (1981) yılında her bir yapının AVE'nin karekökünün yapılar arasındaki korelasyonlardan daha büyük olması durumunda ayrırma geçerliliğinin sağlanmış olduğu ifade edilmiştir (Fornell ve Lacker, 1981). Ayrırma geçerliliği sonuçları Tablo 3'de gösterilmektedir.

**Tablo 3. Ayrırma Geçerliliği Sonuçları**

	<b>Girişimci Yönlülük</b>	<b>Pazar Yönlülük</b>	<b>Pazarlama Yetenekleri</b>	<b>Çevresel Türbülans</b>	<b>İşletme Performansı</b>
<b>Girişimci Yönlülük</b>	<b>0.92</b>				
<b>Pazar Yönlülük</b>	0.575	<b>0.90</b>			
<b>Pazarlama Yetenekleri</b>	0.519	0.569	<b>0.90</b>		
<b>Çevresel Türbülans</b>	0.411	0.454	0.327	<b>0.86</b>	
<b>İşletme Performansı</b>	0.282	0.376	0.362	0.259	<b>0.92</b>

Tablo 3'de görüldüğü gibi AVE değerlerinin karekök değerleri tabloya çapraz ve koyu olarak yerleştirilmiştir. Bu değerler satır ve sütünlardaki yapılar arasındaki korelasyon değerlerinden büyük olduğu görülmüş ve dolayısıyla ayrırma geçerliliği sağlanmıştır.

Ayrırma geçerliliğinden sonra heterotrait-monotrait oranı (Heterotrait-Monotrait Ration (HTMT)) testi yapılmıştır. Tablo 4'de HTMT sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 4. HTMT Sonuçları**

	<b>Girişimci Yönlülük</b>	<b>Pazar Yönlülük</b>	<b>Pazarlama Yetenekleri</b>	<b>Çevresel Türbülans</b>	<b>İşletme Performansı</b>
<b>Girişimci Yönlülük</b>					
<b>Pazar Yönlülük</b>	0.781				
<b>Pazarlama Yetenekleri</b>	0.777	0.805			
<b>Çevresel Türbülans</b>	0.543	0.601	0.503		
<b>İşletme Performansı</b>	0.380	0.486	0.498	0.345	

Henseler, Ringle ve Sarstedt, (2015) yaptıkları çalışmada HTMT değerinin 0.90'ın altında olması durumunda belirli bir yansıtıcı yapı çifti arasında ayırt edici geçerliliğin gerçekleştiği belirtilmiştir. Tablo 4'de görüldüğü tüm HTMT değerlerinin 0.90'ın altında olduğu görülmüş ve ayırt edici geçerliliğin sağlanmış olduğu görülmüştür. Daha sonra yansıtıcı modellerde çoklu doğrusallık (Multicollinearity) probleminin olup olmadığına bakılmıştır. Çoklu doğrusallık probleminin olmaması için VIF değerlerinin 5'ten küçük ve tolerans değerlerinin 0.20'den büyük olma şartı aranmıştır (Hair vd., 2011). İçsel modele ait Varyans Inflation Factor (VIF) değerleri Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5. VIF Değerleri

	Girişimci Yönlülük	Pazar Yönlülük	Pazarlama Yetenekleri	Çevresel Türbülans	İşletme Performansı
Girişimci Yönlülük		1.203	1.495		1.369
Pazar Yönlülük			1.495		
Pazarlama Yetenekleri					1.369
Çevresel Türbülans	1.000	1.203			
İşletme Performansı					

Tablo 5’de görüldüğü gibi VIF değerlerinin 5’ten küçük olduğu görülmekte ve modelde eş doğrusallık probleminin olmadığı tespit edilmiştir. Bu değerler, modeldeki iki veya daha fazla bağımsız değişkenin karşılıklı ilişkide bulunmadığı anlamına gelmekte ve varyansın yükseltilmediğini ifade etmektedir (Hair vd., 2011; Avkiran, 2018).

## 5.2 Yapısal Model

Ölçüm modeli için tüm güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapıldıktan sonra yapısal modelin geçerlilik analizleri ve hipotezler test edilmiştir. Bunun için ilk önce anlamlı t değerlerine ve yol katsayılarına (Path Coefficients) ulaşmak için Bootstrapping analizi yapılmıştır. Bootstrapping için gerekli örneklem sayısı minimum 5000 olmalıdır. Bootstrapping ile içsel ve dışsal modele ait anlamlı t değerleri üretilmektedir (Hair vd., 2011: 145; Wong, 2013: 23). Tablo 6’da yol katsayıları ve t değerleri gösterilmektedir. Görüldüğü gibi tüm yol katsayıları ve t-değerleri anlamlıdır ve oluşturulan araştırma hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 6. Yol Katsayıları, t değerleri ve Hipotez Kabul\Red Durumları

Yollar	$\beta$	t-İstatistiği*	Hipotez Kabul/Red
H1:Çevresel Türbülans→Girişimci Yönlülük	0.65	5.766 ***	Kabul
H2:Çevresel Türbülans→Pazar Yönlülük	0.71	7.345 ***	Kabul
H3:Girişimci Yönlülük→Pazar Yönlülük	0.58	3.456 ***	Kabul
H4:Girişimci Yönlülük→Pazarlama Yetenekleri	0.45	1.790 *	Kabul
H5:Pazar Yönlülük→Pazarlama Yetenekleri	0.55	2.320 **	Kabul
H6:Pazarlama Yetenekleri→İşletme Performansı	0.70	6.789 ***	Kabul
H7: Girişimci Yönlülük → İşletme Performansı	0.68	4.890 ***	Kabul

**Not:** \*iki kuyruklu t testi için kritik değerler: \*1,65 (sig. %10); \*\* 1.96 (sig. %5); \*\*\* 2.58 (sig. %1) (Hair vd., 2011).

İkinci olarak, yapısal modeli değerlendirmek için kullanılan en yaygın ölçü olan determinasyon katsayısına ( $R^2$ ) değerine bakılmıştır. Bu katsayı modelin öngörü gücünün bir ölçüsüdür ve belirli bir endojen yapının gerçek ve öngörülen değerler arasındaki kare korelasyonu belirler. Katsayı, dışsal gizil değişkenlerin, içsel gizil değişkenler üzerindeki bileşik etkilerini temsil etmektedir.  $R^2$  değeri 0 ile 1 arasındadır ve daha yüksek seviyeler daha yüksek tahmin doğruluğunu işaret etmektedir. Pazarlama konularına odaklanan bilimsel araştırmalarda endojen gizil değişkenler için 0.75, 0.50 ve 0.25  $R^2$  değerleri sırasıyla önemli, orta ve zayıf olarak tanımlanmaktadır (Hair vd., 2011; Hair vd., 2017). Çalışmada girişimci yönlülük  $R^2$  değeri 0.92, pazar yönlülük  $R^2$  değeri 0.95, pazarlama yetenekleri  $R^2$  değeri 0.98 ve işletme performansı  $R^2$  değeri 0.93 olduğu tespit edilmiştir. Görüldüğü gibi çalışmadaki  $R^2$  değerleri yüksek seviyededir.

Üçüncü olarak, etki büyüklüğünün değerlendirilmesi (effect sizes  $f^2$ ) gerçekleştirilmiştir. Bu istatistik eksojen yapıların içsel yapıyı açıklamadaki önemini ölçer ve bir kerede eksojen yapıyı atlayarak  $R^2$ 'yi yeniden hesaplamaktadır. Basit bir ifadeyle etki büyüklüğü gizil değişkenler arasındaki ilişkinin büyüklüğünü veya gücünü değerlendirir. Etki büyüklüğü 0.02, 0.15 ve 0.35 sırasıyla küçük, orta ve büyük etkiyi ifade eder (Wong, 2013; Hair vd., 2017). Tablo 7’de etki ( $f^2$ ) değerleri gösterilmektedir.

**Tablo 7.  $f^2$  değerleri**

	$f^2$ *
Girişimci Yönlülük→Pazar Yönlülük	0.41
Girişimci Yönlülük→Pazarlama Yetenekleri	0.18
Girişimci Yönlülük→İşletme Performansı	0.25
Pazar Yönlülük→Pazarlama Yetenekleri	0.37
Pazarlama Yetenekleri→İşletme Performansı	0.19
Çevresel Tübülans→Girişimci Yönlülük	0.21
Çevresel Tübülans → Pazar Yönlülük	0.24

**Not:** \* $f^2$  değeri etki düzeyleri: 0.02=küçük, 0.15=orta, 0.35=büyük

Tablo 7’de görüldüğü gibi  $f^2$  etki değerleri orta ve büyük etki aralıklarındadır. Dördüncü olarak,  $R^2$  değerlerinin büyüklüğünü öngörücü doğruluk ölçütü olarak değerlendirmenin yanısıra, Stone-Geisser’in  $Q^2$  değeride incelenmelidir. Bu hesaplama yöntemi de Bindfolding yöntemi kullanılarak elde edilir ve 5-10 arası bir çıkarma mesafesi önerilmektedir. Elde edilen sıfırdan büyük  $Q^2$  değerleri eksojen yapıların söz konusu endojen yapı için öngörücü ilgi düzeyine sahip olduğunu gösterir.  $Q^2$ ’de etki büyüklüğünde olduğu gibi 0.02, 0.15 ve 0.35 sırasıyla küçük, orta ve büyük etkiyi ifade eder (Hair vd., 2011; Wong, 2013; Hair vd., 2017). Tablo 8’de  $Q^2$  değerleri gösterilmektedir.

**Tablo 8.  $Q^2$  değerleri**

	$Q^2$ *
Girişimci Yönlülük	0.723
Pazar Yönlülük	0.721
Pazarlama Yetenekleri	0.741
İşletme Performansı	0.746

**Not:** \* $Q^2$  değeri etki düzeyleri: 0.02=küçük, 0.15=orta, 0.35=büyük

Tablo 8’de görüldüğü gibi  $Q^2$  değerlerinin etki düzeylerinin tamamı (0.35) büyük olduğu için etki düzeyleri yüksektir. Son olarak yapısal modelin uyum değerlerine bakılmıştır. Bunun için ilk önce, Standardized root mean squares residual (SRMR) standart kök ortalama kare artık değerine bakılmıştır. SRMR araştırma modelin yaklaşık uyumunun bir ölçüsüdür. Gözlemlenen korelasyon matrisi ile ima edilen-model korelasyon matrisi arasındaki farkı ölçmektedir. Başka bir ifadeyle SRMR bu tür farklılıkların ortalama büyüklüğünü yansıtır, düşük SRMR model için daha uygun olmaktadır. SRMR 0.08’den küçük olduğunda iyi bir uyum sergiler (Hu ve Bentler, 1998; Hu ve Bentler, 1999; Garson, 2016).

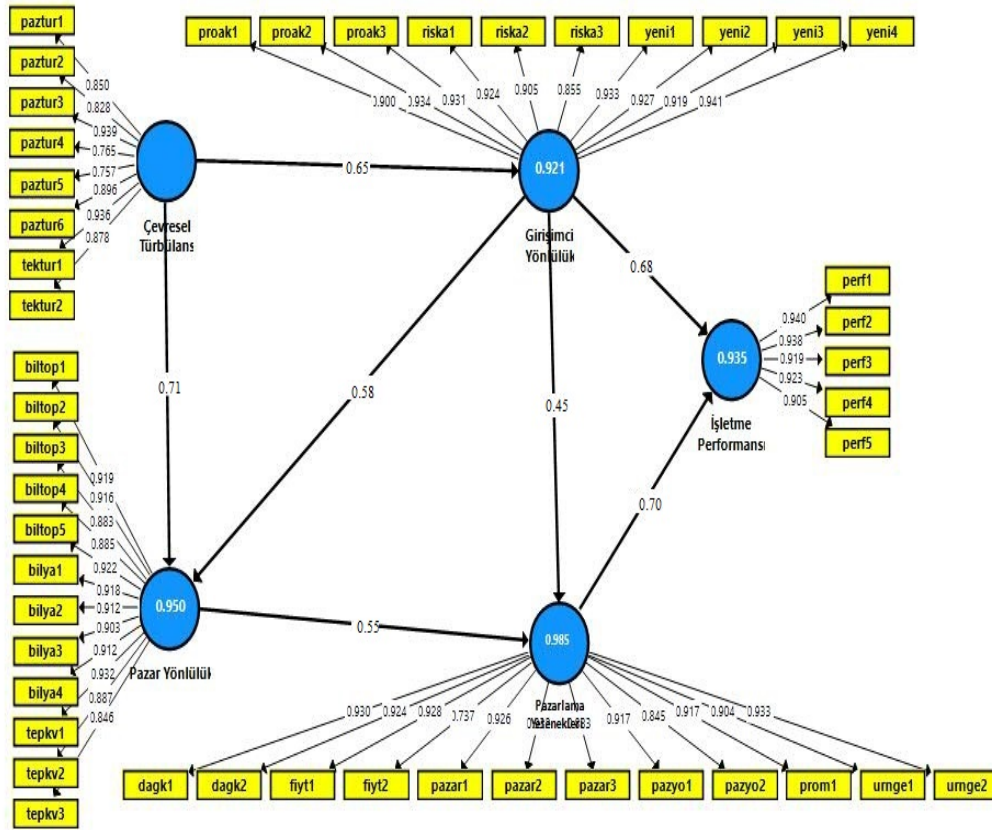
Daha sonra tam model uygunluk değerlerine bakılmıştır. Bunun içinde Dijkstra ve Henseler (2015) de tanımladığı  $d_{ULS}$  (squared Euclidean distance) ve  $d_G$  (geodestic distance) kare öklit mesafesi ve iki nokta arasındaki en kısa yol mesafesidir. Bootstrap sonrası analizde bu tutarsızlık değerlerinin güven aralıkları belirlenir (Dijkstra ve Henseler, 2015).  $d_{ULS}$  ve  $d_G$ ’nin kendi içindeki değeri herhangi bir değerle ilgili değildir. Yalnızca tam model uyum bootstrap sonuçlarının yorumlanmasına izin vermektedir. Güven aralığının üst sınırı “iyi uyum” olduğunu belirtmek için  $d_{ULS}$  ve  $d_G$  uyum kriterlerinin orijinal değerinden büyük olmalıdır. Güven aralığının üst sınırının %95 veya %99 olacak şekilde seçilmelidir. Modelin uyumundan bahsetmek için modelin ima ettiği korelasyon matrisi ile ampirik korelasyon matrisi arasındaki fark önemsiz olmalıdır ( $p>0.05$ ) ki model uyumlu olsun (Dijkstra ve Henseler, 2015). Tablo 9’da model uyum değerleri gösterilmektedir.

**Tablo 9. Model Uyum Değerleri**

Model Uyum Değerleri	Kritik Değerler	Güven Aralığı
SRMR	0.038	%95
$d_{ULS}$	0.246	%95
$d_G$	1.08	%95

**Not:** 0.038<0.08; 0.246>0.05; 1.08>0.05

Tablo 9’da görüldüğü gibi model uyum değerleri gerekli kriterleri sağladığı için modelin uyum değerleri iyi düzeydedir. Analiz sonucunda oluşan PLS yapısal model Şekil 2’de gösterilmektedir.



Şekil 2. PLS Yapısal Modeli

Araştırma yapısal modeli incelendiğinde, çevresel türbülansın, girişimci yönlülük üzerinde (0.65) etkiye, pazar yönlülük üzerinde (0.71) yüksek etkiye sahip olduğu görülmüştür. Girişimci yönlülüğün, pazar yönlülük üzerinde (0.58), pazarlama yetenekleri üzerinde (0.45) düşük bir etkiye sahiptir. Pazar yönlülüğün, pazarlama yetenekleri üzerinde (0.55), pazarlama yeteneklerinin işletme performansı üzerinde (0.70) yüksek bir etkiye ve girişimci yönlülüğün işletme performansı üzerinde (0.68) yüksek bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgular, pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesinin büyük ve orta boy işletmelerde yüksek düzeyde bir işletme performansı elde etmeleri için önemli bir araç olduğunu göstermektedir.

## 6. Sonuç ve Öneriler

Araştırma modeli çerçevesinde oluşturulan hipotezler istatistiksel olarak önemlidir. Dolayısıyla çalışmada oluşturulan modeli desteklemektedir. Yüksek çevresel türbülans düzeyleri işletmelerin çeşitli yetenekleri olan girişimci yönlülük ve pazar yönlülük üzerinden önemli bir etkiye sahiptir. İşletmeler rakiplere ve müşterilere yaklaşımda daha fazla esneklik göstermeleri, ve stratejik yenilik ve girişimcilik seviyelerine sahip olmaları gerekmektedir.

İşletmeler daha güçlü girişimci yönlülük ve pazar yönlülük davranışı sergilediğinde pazarlama işlevlerine farklı yaklaşma eğilimindedirler. Bu nedenle pazarlama faaliyetleri çalkantılı çevre koşullarında daha da kritik hale gelmektedir. Çevresel ortamlar çalkantılı hale geldikçe, pazarlamacılar işletmelerin pazarlama çabalarının tüm yönlerinde daha fazla girişimci yönlü olmak durumundadırlar. Türbülans satıcılar ve alıcılar arasında korku, belirsizlik ve şüphe uyandırır, ancak işletmeleri daha hızlı kararlar almaya zorlar ve birçok yeni ürün ve pazar fırsatı yaratır.

İşletmeler, yeni pazar alanlarını keşfederken müşteri ilişkilerini geliştirmek için yaratıcı yollar bulmalıdır. Kısacası, işletmeler daha fırsatçı, proaktif, riski yüksek, yenilikçi, müşteri odaklı ve değer yaratan pazarlama çabalarına katılmalıdır.

Bu çalışmanın yöneticiler ve uygulamacılar için de önemli etkileri bulunmaktadır. İşletmelerin girişimci yönlülük ve pazar yönelimini geliştirme ve ayrıca yüksek düzeyde işletme performansı elde etmenin bir yolu olarak pazarlama yeteneklerine yatırım yapmanın zorunluluğunu vurgulamaktadır. Yenilikçilik, proaktiflik ve risk almayı temel alan girişimci yönlülüğün diğer yetenekler ve işletme performansı üzerinde de olumlu etkisi vardır. Girişimci yönlülük, gelecek fırsatlarını yaratmanın ötesinde bu fırsatları kullanmak için gerekli kaynakları da yaratmaktadır.

Çalışmanın bir diğer sonucu, işletmelerin pazarlama yeteneklerini geliştirmeye odaklanarak pazarlama programlarını geliştirmeleri gerekmektedir. Gelişmiş ve üstün pazarlama yeteneklerine sahip işletmeler, daha düşük pazarlama yeteneklerine sahip işletmelerden daha iyi performans gösterebilmektedir. Pazarlama yeteneklerini geliştirmek, pazarlama araştırmasına yatırım yapmaya devam etmek, fiyatlandırma, ürün geliştirme, promosyon, kanallar ve pazarlama planlaması ve pazarlama yönetim yetenekleri önemlidir.

Bu çalışma pazarlama yeteneklerinin yapısının büyük ve orta boy işletmeler bağlamında çeşitli etkileyici faktörlerin anlaşılmasını sağlamıştır. Çalışmanın çeşitli kısıtlar altında yapıldığı unutulmamalıdır. Önemli bir kısıt, çalışmanın coğrafi sınırlarıdır. Bu araştırma için seçilen işletmeler Akdeniz bölgesinde Antalya ilindedir. Bu nedenle çalışmadan elde edilen sonuçları doğrulamak için diğer bölgelerdeki büyük ve orta boy işletmelerinde incelenmesi gerekmektedir.

Ayrıca belirlenen çerçeve stratejik yönlülük, ve işletmenin öğrenme yetenekleri gibi diğer yetenekleride içerecek şekilde geliştirilmelidir. Dahası pazarlama yeteneklerini etkileyen diğer kaynak tabanlı faktörlerinde analiz edilmesi ve araştırılması önerilir. İncelenmesi gereken potansiyel etkenler örgüt kültürü ve örgütlerde öğrenmenin ne derece vurgulandığıdır. Sonuç olarak, bu çalışmadaki bulgular pazarlama yeteneklerinin gelişimi ve rekabet avantajı sağlamada oynadıkları rol ile ilgili yazındaki teoriler için önemli destekler sağlamaktadır.

## KAYNAKÇA

- Achrol, R., S., (1991). Evolution of the marketing organization: New forms for turbulent environments. *Journal of Marketing*, 55(4), 77-93.
- Agarwal R., and Karahanna E., (2000). Time flies when you're having fun: Cognitive absorption and beliefs about information technology usage. *MIS Quarterly*, 24(4), 665-694.
- Avkiran, N., K., (2018). Rise of the partial least squares structural equation modeling: An applications in Banking. [Çinde], Avkiran, N.,K., ve Ringle, C., M. [Ed], *Partial Least Squares Structural Equation Modeling, Recent Advances in Banking and Finance*, Springer, 1-29.
- Bagozzi R., and Yi Y., (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.
- Barney, J., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., Wright, D.,J., and Ketchen, Jr., (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27 (6), 625-641.
- Bingham, C., B., Eisenhardt, K.,M., and Furr, N.,R., (2007). What makes a cprocess a capability? Heuristics strategy and effective capture of opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1\2), 27-47.
- Chin, W.,W., (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. [Çinde], Marcoulides, G.,A., [Ed], *Modern Methods for Business Research*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 295-336.
- Collingson, E., and Shaw, E., (2001). Entrepreneurial marketing: A historical perspective on development and practice, *Management Decision*, 39(9), 761-766.
- Covin, J., G., and Slevin, D.,P., (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*. 10(1), 75-88.

- Covin, J., G., and Slevin, D.,P., (1994). Corporate entrepreneurship in high and low technology industries: A comparison of strategic variables strategic patterns and performance in global markets. *Journal of Euro Marketing*, 3 (3), 99-127.
- Davis, D., Morris, M., and Allen, J., (1991). Perceived environmental turbulence and its effect on selected entrepreneurship marketing and organizational characteristics in industrial firms. *Journal of Academy of Marketing Science*, 19(1), 43-51.
- Day, G., S., (1994). The capabilities of market driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Day, G., S., and Wensley, R., (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- Deshpande, R., Farley, J., and Webster, Jr., (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Dijkstra, T., K., and Henseler, J., (2015). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational Statistics & Data Analysis*, 81(1),10-23.
- Duncan, R., M., (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Eisenhard, K.,M., and Martin, J., A., (2000). Dynamic capabilities: What are the?. *Strategic Management Journal*, 21(10\11), 1105-1121.
- Fornell C., and Lacker, F., D., (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Garson, G., D., (2016). *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*. Statistical Associates Publishing, USA:Asheboro
- Grant, R., M., (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R., M., (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(52), 109-122.
- Hair J., E., Ringle C., M., and Sarstedt M., (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.
- Hair, J., F., Hult, G.,T., M., Ringle, C.,M., & Sarstedt, M., (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), Second Edition, Thousand Oaks:Sage*
- Hall, R., (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618.
- Hamel, G., and Prahalad, C.,K., (1989). Strategic intent, *Harvard Business Review*, (May-June), 63-76.
- Henseler, J., Ringle, C.,M., and Sarstedt, M., (2012). Using partial least squares path modeling in international advertising research: Basic concept and recent issues. [İçinde], Okzaki, S., [Ed], *Handbook of Reseach on International Advertising*, Edward Elgar Publishing: USA, 252-276.
- Henseler, J., Ringle, C.,M., and Sarstedt, M., (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Higgins, C., A., Duxbury, L.,E., and Irving, R.,H., (1992). Work-family conflict in the dual-career family. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 51(1), 51-75.,
- Hills, G., E., Hultman, C.,M., and Miles M., (2008). The evolution and development of entrepreneurial marketing. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 99-112.
- Höck, M., and Ringle, C.,M., (2006). Strategic Networks in the software industry: An emprical analysis of the value continuum. *IFSAM VIIIth World Congress, Berlin*, 1-21.

- Hrebiniak, L., G., and Joyce, W.,F., (1985). Organizational adaptation, strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30 (October), 336-349.
- Hu, L., T., and Bentler, P., M., (1998). Fit indices in covariance structural modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Method*, 3(4), 424-453.
- Hu, L.,T., and Bentler, P., M., (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55
- Hulland, J., S., (1999). Use of partial least squares (PLS), in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(4), 195-204.
- Hult, G., T., M., and Ketchen, Jr., (2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22-(9), 899-906.
- Hunt, S., D., and Morgan, R.,M., (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.
- Jaworski, B., J., and Kohli, A.,K., (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Keh, H., T., Nguyen, T.,T., M., and Ng, H., P., (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592-611.
- Kohli, A., K., and Jaworski, B.,J., (1990). Market orientation: The construct research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Lengnick-Hall, C., A., and Wolff, J.,A., (1999). Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1109-1132.
- Makadok, R., (2001). Toward a synthesis of the resource based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.
- Menon, A., and Varadajan, P.,R., (1992). A model of marketing knowledge use within firms. *Journal of Marketig*, 56(4), 53-71.
- Miller, D., (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*, 31(2), 280-308.
- Miller, D., and Friesen, P.,H., (1983). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3 (1), 1-25.
- Morris, M., Schindehutte, M., and Laforge, R., (2002). Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspective, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4), 1-19.
- Naman, J., L., and Slevin, D.,P., (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*. 14(2), 137-153.
- Narver, J., C., and Slater, S.,F., (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Prahalad, C., K., and Hamel, G., (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, (May-June), 3-15.
- Priem, R., L., and Butler, J.,E., (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?. *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Qureshi, S., and Kratzer, J., (2011). An investigation of antecedents and outcomes of marketing capabilities in entrepreneurial firms: An empirical study of small technology-based firms in Germany. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 24(1), 49-66.
- Reinartz, W., Krafft, M., and Hoyer, W., D., (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305.

- Ruakert, R., W., Walker, O.,C., and Roering, K.,J., (1985). The organization of marketing activities: A contingency theory of structure and performance. *Journal of Marketing*, 49(1), 13-25.
- Slater, S., F., and Narver, J.,C., (1994). Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship. *Journal of Marketing*, 58 (January), 46-55.
- Slater, S., F., and Narver, J.,C., (1998). Customer-led and market oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*. 19(10), 1001-1006.
- Slater, S., F., and Narver, J.C., (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Spanos, Y., E., and Lioukas, S., (2001). An examination of the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907-934.
- Teece, D., J., Pisano, G., and Shuen, A., (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-535.
- Venkatraman, N., (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct dimensionality and measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962.
- Voorhees, C., M., Brady, M.,K., Calantone, R., and Ramirez, E., (2016). Discriminant validity testing in marketing: An analysis, causes for concern and proposed remedies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 119-134.
- Vorhies, D., W., Harker, M., and Rao, C.,P., (1999). The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing*, 33(11 \ 12), 1171-1202.
- Vorhies, D.,W., and Harker, M., (2000). The capabilities and performance advantages of market-driven firms: An empirical investigation. *Australian Journal of Management*, 25(2), 145-171.
- Webster, F.,E., (1981). Top management's concerns about marketing: issues for the 1980s. *Journal of Marketing*, 45(3), 1-15.
- Weerawardena, J., (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 11(1),15-35.
- Wernerfelt, B., (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wong, K., K., K., (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Technical Note 1, Marketing Bulletin*, 24, 1-32.
- Zahra, S., and Garvis, D., (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 469-492.