

Araştırma Makalesi / Research Article

PAZARLAMA ÇEVİKLİĞİ ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇEYE UYARLANMASI (GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ÇALIŞMASI)

Elif ARSLAN DİNÇ¹ , Halim KAZAN² 

ÖZET

Bu çalışmada Zhou J., Mavondo F. ve Saunders S.G. (2019)'nin geliştirdikleri Pazarlama Çevikliği ölçeğinin, Türkçeye uyarlaması yapılmıştır. İngilizce alanında uzman iki akademisyenin çevirileri yapması ile ölçek maddelerinin gramer ve cümle yapıları incelenip, ters çeviri yöntemiyle çeviri kontrol edildikten sonra ölçeğin dil geçerliliği sağlanmıştır. Alana hâkim dört akademisyen ile ölçek maddeleri, ölçülmek istenen kavramla ilişkisi ve Türk kültürüne uygunluk açısından denetlendikten sonra anket formuna son hâli verilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğini analiz etmek amacıyla güvenilirlik analizi ve geçerlilik analizi yapılmıştır. Yapılan Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ile dört faktörlü Pazarlama Çevikliği alt boyutları proaktiflik, cevap verebilirlik, esneklik ve hız olarak belirlenmiştir. AFA sonucuna göre KMO değeri 0,834 olarak bulunmuş, dört faktörlü ölçeğin toplam varyansın %55,088'ni açıkladığı görülmüştür. AFA'dan elde edilen madde-faktör yapısının Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile model uyumu tekrar test edilmiştir. Buna göre Pazarlama Çevikliği ölçeğinin dört faktörlü yapısının doğrulandığı görülmüştür. Sonuçta model anlamlı bulunarak Pazarlama Çevikliği ölçeğinin madde-yapı ilişkisinin geçerliliği, modelde bir değişikliğe gidilmeden dört alt boyut ve 15 madde ile desteklenmiştir. Ölçeğin güvenilirliği $\alpha=0,813$ olarak bulunmuştur. Elde edilen bulgular neticesinde Pazarlama Çevikliği ölçeğinin kabul edilebilir değerlerde güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Pazarlama Çevikliği, Çeviklik, DFA, Geçerlilik, Ölçek Uyarlama.

Jel Kodu: M30, M31.

ADAPTATION TO TURKISH OF MARKETING AGILITY SCALE (RELIABILITY AND VALIDITY STUDY)

ABSTRACT

In this study, the Marketing Agility scale developed by Zhou J., Mavondo F. and Saunders S.G. (2019) was adapted into Turkish. For language validity, the grammar and sentence structures of the scale items were examined by two academicians who are experts of English, and the translation was checked with the back translation method. The relationship of the scale items with the concept and their suitability to Turkish culture were checked, a questionnaire form has been created. The scale was analyzed with reliability and validity analysis. With the Explanatory Factor Analysis, the sub-dimensions of Marketing Agility were determined as four factors as proactivity, responsiveness, flexibility and speed. According to

¹ Doktora Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (İktisat) Anabilim Dalı, İstanbul, aarslanelif@hotmail.com

² Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İstanbul, halim.kazan@istanbul.edu.tr

the results of EFA, the KMO value was found to be 0.834, and the four-factor scale explained 55.088% of the total variance. The model fit was retested by Confirmatory Factor Analysis of the item-factor structure obtained from the EFA. The four-factor structure of the Marketing Agility scale was confirmed, and the validity of the item-structure relationship was supported by four factor and 15 items. The reliability of the scale was found to be $\alpha=0.813$. Accordingly, it has been determined that the Marketing Agility scale is a reliable and valid measurement tool.

Keywords: Marketing Agility, Agility, CFA, Validity, Adaptation Scale.

JEL Classification Codes: M30, M31.

EXTENDED SUMMARY

Research Questions & Purpose

The aim of the study is to adapt the Marketing Agility scale developed by Zhou J., Mavondo F., and Saunders S.G. (2019) to Turkish. The scale, consisting of four factors and 15 items, was adapted to Turkish by following the steps of the scale adaptation procedures. With this study, the Marketing Agility scale has been introduced to the Turkish literature.

Literature Review

Marketing Agility is an important concept for businesses to develop strategies for changing customer needs and market needs. Agile supply chain has been studied in organizational context and software processes. Marketing Agility has started to be studied in recent years, and how agility principles can be applied in marketing processes has been emphasized. Marketing agility is the ability of a business to restructure its marketing efforts in a short period of time, adapt quickly to changing market conditions and meet market needs more effectively (Moi & Cabiddu, 2021:2). According to marketing agility developed within the framework of dynamic capabilities theory, businesses need to have dynamic capabilities in order to compete. The components of marketing agility have been determined as proactiveness, responsiveness, flexibility and speed. Accordingly, in addition to managing change in marketing processes, businesses are expected to be proactive in terms of initiating change, responsive in terms of having the resources and equipment to respond to changes, their infrastructure and processes to be flexible while adapting to changes, and to be faster than their competitors.

Methodology

This study was conducted by following the scale adaptation procedures. The questionnaire, which consisted of 15 items as in the original scale, was found appropriate to be translated into Turkish without adding or removing any questions. The questionnaire, which consisted of 15 items as in the original scale, was adapted to Turkish without adding or removing any questions. In addition, the scale was carefully examined in terms of cultural adaptation.

The questionnaire was presented to senior managers working in the Marketing departments of businesses in Turkey. Since the population is very large, the sample was determined by convenience sampling technique. 255 questionnaire data were collected. 251 questionnaire data were analyzed by removing missing and erroneous data. Reliability and validity analyses were conducted with SPSS and AMOS programs.

Results and Conclusions

In order to determine the reliability of the scale, Cronbach's Alpha analysis was conducted. The reliability of the scale was found to be $\alpha=0.813$. The reliability coefficients of the sub-factors of the scale were analyzed as proactivity 0.60, responsiveness 0.71, flexibility 0.64 and speed 0.71 respectively. In order to determine the construct validity of the marketing agility scale, an Exploratory Factor Analysis was first conducted. According to the EFA, the scale adapted into Turkish was distributed in a four-factor structure as in the original scale. Items 1, 2, 3 and 4 were included in the proactivity factor; items 5, 6, 7 and 8 in the responsiveness factor; items 9, 10 and 11 in the flexibility factor; and items 12, 13, 14 and 15 in the speed factor. As a result of EFA, the marketing agility scale, which was found to have four-factor structure consisting of 15 items, explains 55.088% of the total variance.

CFA was conducted to test the accuracy of the structure that emerged after EFA. According to CFA, the correlation between the proactiveness factor and the responsiveness factor was 0.49, the correlation between the proactiveness factor and the flexibility factor was 0.49, the correlation between the proactiveness factor and the speed factor was 0.56, the correlation between the responsiveness factor and the flexibility factor was 0.42, the correlation between the responsiveness factor and the speed factor was 0.49, and the correlation between the flexibility factor and the speed factor was 0.69. According to the correlation coefficients, it was concluded that there was a moderate correlation between the factors. The model was found to be significant at $p<0.05$, and it was concluded that the fit values of the model were acceptable values and the model provided the conditions of good fit values. ($X^2 = 130,675$, $df = 83$, $X^2/df = 1,574$, $RMSEA = 0,04$, $GFI = 0,93$, $AGFI = 0,90$, $CFI = 0,93$, $TLI = 0,92$). The adaptation of the marketing agility scale, which consists of four dimensions and 15 items as in the original scale, into Turkish is considered a pioneering study as it is thought to fill the gap in the literature and contribute to future studies.

1. Giriş

Çeviklik kavramı 1990'lı yıllarda ortaya çıkarak, ilk olarak işletmelerin üretimde benimsediği çevik süreçler olarak ele alınmıştır (Zhou vd., 2019:31). Çeviklik, iş ortamında ortaya çıkan beklenmedik zorluklar ve tehditlerden kurtulma becerisi (Sharifi & Zhang, 1999); değişim ve fırsatlardan yararlanma, rekabet avantajı sağlamak için yeni fırsatlar keşfetme ve bu fırsatları değerlendirmek için işletmenin varlık ve kaynaklarını kullanma, bunlara uyum sağlama, (Setia vd., 2008) pazar çevresinde ve tedarik zincirinde meydana gelen değişiklikleri kısa sürede algılayıp, hızlı ve esnek biçimde yanıt verebilme yeteneğidir (Eckstein vd., 2015).

İlerleyen yıllarda çeviklik konusu yönetim alanında liderlik çalışmalarında, yazılım mühendisleri tarafından çevik yazılım olarak, psikoloji alanında çevik psikoloji olarak çalışılmaya başlamıştır. Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ve teknolojik gelişmeler, trendlerin ve müşteri taleplerinin çok hızla değişmesine, dolayısıyla ürün yaşam döngülerinin kısalmasına sebep olmuştur. Bu değişim ve gelişimin içinde işletmelerin müşteri sadakatini sağlaması ve koruması zorlaşmıştır. Bu nedenle değişime uyum sağlamak, esnek ve hızlı pazarlama süreçlerini geliştirmek, işletmeleri pazarlama yeteneğini geliştirirken çevik olmaya yönlendirmektedir.

Çeviklik, işletmelerin pazar taleplerindeki dalgalanmalara ve müşteri ihtiyaçlarında meydana gelebilecek değişimlere cevap verebilen, esneklik türlerinin çoğunu içeren planlanmamış yeni faaliyetler yapma yeteneğidir. (Braunscheidel & Suresh, 2009:120). Çevikliğin ortaya çıkmasındaki temel etken değişimdir (Kazan, 2014:111). Değişimi yönetebilmek için yapay zekâ, proje yönetimi, optimizasyon, sanal üretim, yeni ürün geliştirme, müşteri ilişkileri yönetimi, insan kaynakları yönetimi, kaynak yönetimi gibi araçlar kullanılmaktadır. Ayrıca risk azaltma ve müdahale etme açısından çeviklik önemlidir. Öngörülemeyen, dalgalı, doğrusal olmayan bir piyasa durumu pazar karmaşıklığına sebep olmaktadır. Pazar karmaşıklığı, pazarda çok sayıda rakip ve ürünün olması durumunda ürünün dağıtımının, fiyatlandırmasının birçok kişi ve kuruluş tarafından yönetilmesi ile ortaya çıkabilecek zorlukları ifade etmektedir. Özellikle küresel pazarlarda yaşanan ekonomik, politik ve sosyal açıdan belirsizlikler pazar koşullarını zorlaştırmaktadır. (Khan, 2020:4). Yeni kanalların ortaya çıkması (sosyal medya, mobil cihazlar vb.), rekabetin hızlanması ve pazar karmaşıklığı, işletmeleri yeni çözümler üretmeye yöneltmiştir. Pazarlama Çevikliği anlayışı işletmelerin pazarlama süreçlerinde fırsat ve tehditleri hızla belirlemesine, durumla ilgili aksiyon almasına ve dolayısıyla işletme performansını güçlendirmesine yardımcı olmaktadır.

Bu çalışmada Pazarlama Çevikliği dinamik yetenekler teorisi çerçevesinde ele alınmıştır. Dinamik yetenekler teorisi kaynak temelli görüşün bir uzantısıdır. Bu teoriye göre işletmeler, artan rekabet ortamında mücadele edebilmeleri için dinamik yeteneklere sahip olmalıdır. Dinamik yetenekler kavramını stratejik anlamda geliştiren Teece vd. (1997) dinamikliğin işletmenin içinde bulunduğu pazara uyum sağlamak için sahip olduğu yetenek ile ilgili olduğunu belirtmiştir (Teece vd. 1997:515). Buna göre işletmeler pazardaki değişimlere hızlı yanıt verebilmek için iç ve dış kaynaklarda koordinasyon ve uyumu sağlaması, işletme fonksiyonlarını geliştirmeyi sağlayan tekrarlama, deneme yoluyla sürekli öğrenmeyi, işletme kaynak ve varlık yapısının yeniden yapılandırılması süreçlerini benimsemesi gerekmektedir. Pavlou & El Sawy (2011) dinamik yetenekleri sezme yeteneği, öğrenme yeteneği, bütünleştirme yeteneği ve koordinasyon yeteneğinden oluştuğunu belirtmiştir (Pavlou & El Sawy, 2011:242). İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında dinamik yeteneklere sahip olması önemli bir kriterdir.

Literatüre bakıldığında Pazarlama Çevikliği alanındaki çalışmalar henüz başlangıç seviyesinde olduğu görülmektedir. 2020 yılının başında tüm dünyada etkili olan COVID-19 salgınının etkisiyle hızlanan dijital dönüşüm, işletmelerin ve araştırmacıların pazarlama çevikliğini gündeme getirmesini sağlamıştır. Pazarlama Çevikliği, özellikle teknolojinin hızlı bir şekilde ilerlemesi ve müşteri beklentilerindeki sürekli değişim nedeniyle giderek daha önemli hale gelmektedir. Bu nedenle, pazarlama ekipleri artık sadece iş planlarını yılda bir kez hazırlamak yerine, sürekli olarak müşteri geri bildirimleriyle güncellenen esnek planlar oluşturmaktadır. Bu bağlamda hem akademisyenler hem de işletme yöneticilerinin Pazarlama Çevikliğini ölçebilecekleri bir ölçüm aracı geliştirilmesi açısından Pazarlama Çevikliği ölçeğine ihtiyaç duyulmuştur. Ölçek geliştirme çalışmalarının ardından, araştırmacılar farklı kültürlerde de ölçeği kullanabilmek ve uygulayabilmek için uyarlama çalışmaları yapmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmada Zhou vd. (2019) tarafından Dinamik Yetenekler Teorisi çerçevesinde geliştirilen Pazarlama Çevikliği ölçeği Türkçeye uyarlanarak alan yazına kazandırmak amaçlanmaktadır.

Pazarlama Çevikliği ölçeğinin İngilizceden Türkçe diline çevrilmesi aşamasında, çeviride ölçeğin orijinal anlamını ve amacını doğru bir şekilde aktarmaya, araştırma ve yayın etiğine

uygunluk ilkelerine uymaya azami derecede özen gösterilmiştir. Çeviri için bağlam sağlanırken, ölçeğin hem kaynak hem de hedef dilindeki amacının ve öneminin açıklanmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca, çevrilen versiyonun hedef kitle tarafından net ve kolay anlaşılmasını sağlamak için her iki dilin kültürel nüanslarını ve deyim ifadeleri de göz önünde bulundurulmuştur. Ölçek uyarlama prosedürlerinin yerine getirildiği çalışmada orijinal ölçekte olduğu gibi yapı geçerliliği sağlanmış dört faktörlü Pazarlama Çevikliği ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yer verilmiştir.

Pazarlama Çevikliği Ölçeğini Türkçeye uyarlarken aşağıda yer alan temel adımlar takip edilmiştir. Bunlar;

- *Çeviri*: İlk adım, ölçeğin ve maddelerinin kaynak dilden (genellikle İngilizce) Türkçeye çevrilmesidir. Bu süreç, Türkçe konuşan katılımcıların doğru yorum yapabilmesi için dilsel farklılıkların ve kültürel bağlamların dikkatli bir şekilde değerlendirilmesine dikkat edilmiştir.
- *Kültürel Doğrulama*: Uyarlanan ölçek daha sonra kültürel doğrulanmaya tabi tutulmuştur. Bu ölçeğin anlaşılabilirliğini, ilgi düzeyini ve kültürel uygunluğunu değerlendirmek için pilot testler yapılarak Türk pazarlama uzmanları ve akademisyenlerin görüşleri alınmıştır.
- *Psikometrik Analiz*: Ölçek, kültürel olarak doğrulandıktan sonra güvenilirliğini ve geçerliliğini değerlendirmek için psikometrik analize tabi tutulmuştur. Buna iç tutarlılık ve yapı geçerliliği testleri dahildir.
- *Sonlandırma*: Psikometrik analiz sonuçlarına ve uzmanlardan alınan geri bildirimlere dayanarak Pazarlama Çeviklik Ölçeğinin son Türkçe versiyonu oluşturulmuştur. Bu versiyonun, Türkiye bağlamında Pazarlama Çevikliği yapısını doğru bir şekilde yansıtacağı düşünülmektedir.

Pazarlama Çevikliği Ölçeğinin Türkçeye uyarlanması, Türkiye'deki işletmelere ve akademik çevreye çeşitli katkılar sağlamanın yanı sıra; stratejik değerlendirme, kıyaslama, araştırma olanakları, eğitim ve geliştirme olanakları, Türkiye pazarında Pazarlama Çevikliğinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi yönünde önemli bir adımı temsil edebilecektir. Türkiye'deki kuruluşlara, kültürel olarak uyarlanmış ve onaylanmış bir ölçüm aracı sağlayarak, modern iş ortamının zorluklarını ve fırsatlarını daha iyi yönlendirebilecek, sonuçta uzun vadeli başarılarına ve rekabet güçlerine katkıda bulunabilecektir.

2. Pazarlama Çevikliği Kavramı

Pazarlama Çevikliği, bir işletmenin pazarlama çabalarını kısa sürede yeniden yapılandırma, değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlama ve pazar ihtiyaçlarını daha etkin bir şekilde karşılayabilme yeteneğidir (Moi & Cabiddu, 2021:2). İşletmelerin pazardaki gelişmeleri takip ederken pazar ihtiyacının hızlı değerlendirilmesi, pazarlama kararlarını sürekli gözden geçirerek geri bildirim yapması gerekmektedir (Kalağanam vd., 2021:36). Pazarlama kararlarının sürekli olarak gözden geçirilmesi, pazarlama yöneticilerine yeni bir karar alınması gerekliliği ya da önceden alınmış kararların uygulanması gerekliliğinin belirlenmesinde yardımcı olacaktır. Dolayısıyla pazarlamada çeviklik değişimi takip ederken, işletmenin pazarlama süreçlerinde de değişimi benimseyen bir anlayışa sahiptir.

Homburg vd. (2020)'ne göre Pazarlama Çevikliği örgütlerin ve örgüt üyelerinin pazarlama süreçlerinde hızlı karar verebilmesini sağlayan, deneme-yanılma yöntemi ile sürekli öğrenmeyi hedefleyen, büyüme faaliyetlerinin yürütülmesinde etkili kullanılan stratejik bir karardır (Homburg vd., 2020:10). Buna göre Pazarlama Çevikliğinin benimsenmesi için pazarlama yapı ve süreçlerinin basitleştirilmesi, pazarlama organizasyon üyelerinin hızlı ve doğru kararlar alması için desteklenmesi gerekmektedir. Geleneksel işletme yapısını benimseyen işletmelerde bürokrasi ve karmaşık yapı Pazarlamada Çevikliği zorlaştırmaktadır (Kotler vd., 2021:224). Önemli kararların tepe yöneticiler tarafından alınmasından dolayı hızlı karar alınmaması, yöneticilerin yetersiz inisiyatifte sahip olması, üretimden pazarlamaya geçen süreçte gereken değişikliklere süreç sonunda yer verilmesi gibi sebeplerden dolayı Pazarlama Çevikliğinin benimsenmesi güçleşmektedir.

Petersen (2011)'a göre Pazarlama Çevikliği, rekabetin yoğun ve şiddetli olduğu ortamlarda yaşanan değişimlere karşı işletmenin kaynaklarını hızlı ve etkili biçimde yeniden sağlayabilme yeteneğidir. (Petersen, 2011:42; Penpece & Çelik, 2013:3). Çevik Pazarlama süreci planlama, gözden geçirme, başarısızlık ve başarı olarak belirlenmiştir (Petersen, 2011:113-170). Pazarlama Çevikliği, pazarlama stratejilerinin hızlı bir şekilde uyarlanabilmesi ve değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmesi için tasarlanmış bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, ürün geliştirme, fiyatlandırma, promosyon ve yerleştirme stratejileri gibi tüm pazarlama faaliyetlerini içerir.

VUCA (değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık) çağında işletmelerin uzun vadeli planlar yapamayacağını belirten Kotler vd. (2021)'ne göre çevik pazarlama, değişime ayak uydurmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak için işletmelerin benimsemesi gereken önemli bir anlayıştır (Kotler vd., 2021:224). Pazarlama çevikliği için gerekli unsurlar gerçek zamanlı analiz, hızlı tepki veren ekipler, esnek ürün platformu, eş zamanlı süreçler, hızlı denemeler ve açık inovasyon anlayışı olarak belirlenmiştir (Kotler vd. 2021:225-233). Pazarlama süreçlerinde hızlı tepki verebilmek için, müşterileri gerçek zamanlı takip eden müşteri veri tespit sistemlerine ihtiyaç vardır. Küçük ekipler müşteri veri sistemini kullanarak müşterilerinin davranışlarını takip edip, satın alma kararında etkili kriterleri belirleyebilir satış kayıtlarından satış tahminlerinde bulunabilir, stok değişimlerini takip edebilir. Esnek ürün platformları ile ürünün farklı konfigürasyonları test edilebilmekte, üretimden pazarlamaya geçen süreçte eşzamanlı geribildirimler alınmaktadır. Ürün denemeleri hızlı deneyler ile test edilmektedir. Bu süreçte açık inovasyon anlayışını benimseyen işletme ürünün pazara hızla sunulması için gerektiğinde dış kaynak kullanımı ile gerekli fikir, uzmanlık ve kaynağa ulaşabilmektedir.

Pazarlama Çevikliği, müşteri çevikliği ve pazarı algılama yeteneğinden meydana gelmektedir (Zhou vd., 2019:33). Çevik işletmeler müşterileri ile ilgili fırsatları takip ederken rakiplerinden, tedarikçilerinden ve distribütörlerinden bilgi toplayarak iç görüler elde ederler. Böylelikle müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirlemek ve yanıt verme yeteneği geliştirerek, müşteri çevikliğini sağlarlar. Ayrıca pazarlama çevikliği, hızlı karar alabilme yeteneği, veri analizi ve ölçümlerinin kullanımı, takım çalışması ve müşteri odaklılık gibi özellikleri de içerir. Bu yaklaşım, işletmelere daha rekabetçi ve müşteri memnuniyeti odaklı bir pazarlama stratejisi uygulama imkânı sunar.

Pazarlama Çevikliği konusundaki çalışmalara bakıldığında yeterince ampirik çalışmaya yer verilmediği görülmektedir. Genellikle kavramsal çalışma modellerinin uygulandığı bu araş-

türmelerinde odak görüşme, derinlemesine mülakat gibi nitel araştırma yöntemleri ile Pazarlama Çevikliğinin alt faktörleri belirlenmeye çalışılmıştır. (Moi & Cabiddu, 2020; Moi & Cabiddu, 2021; Kalaignam vd., 2021; Gomes vd., 2019; Thrassou vd., 2018; Nemkova, 2017). Zhou vd. (2019)'nin ve Khan (2020)'in yaptığı çalışmalarda pazarlama çevikliğini oluşturdukları anket ile nicel analizle destekledikleri görülmektedir. Zhou vd. (2019)'nin yaptığı çalışmada farklı piyasa karmaşıklık düzeylerinin Pazarlama Çevikliği ve firma performansı üzerine etkisini incelediği, Khan (2020) ise gelişmiş pazarlarda ve gelişmekte olan pazarlardaki firmaların pazarlama çeviklik düzeylerini ölçmüştür. Asseraf vd. (2018)'nin ise yaptıkları çalışmada uluslararası Pazarlama Çevikliğinin etkileri incelenmiştir. Raman & Bharadwaj (2016) ise hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin dinamik hizmet yeteneklerini ölçmek amacıyla Çevik Hizmet ölçeği geliştirmiştir.

Yapılan çalışmalarda Pazarlama Çevikliği dinamik yetenekler teorisi çerçevesinde değerlendirilerek dinamik bir yetenek olarak ele alınmıştır (Moi & Cabiddu, 2021; Khan, 2020; Zhou vd., 2019; Moi & Cabiddu, 2020; Raman & Bharadwaj, 2016; Asseraf vd., 2019; Roberts & Grover, 2012). Teece vd., (1997) dinamik yeteneklerin önemini vurgularken dinamik yeteneği, bir firmanın hızla değişen bir ortamda fırsatları algılama ve yakalama yeteneği olduğunu belirtmiştir (Teece vd., 1997:515-520). Buna göre firmalar piyasa değişikliklerine uyum sağlamak için çevik olmalıdır. Çeviklik stratejik öngörü, girişimci zihniyet ve organizasyonel esnekliğin kombinasyonundan meydana gelmektedir. Dinamik yetenek teorisine göre dinamik yetenek işletmelerin pazar koşullarının belirlenemediği ve rekabetin yoğun olduğu durumlarda yaşanan değişime karşı yenilikçi bakış açısıyla konumlandırma yapabilmesi, örgütün iç ve dış yeterlilikleri sağlayarak kaynakların elde edilmesi, entegre edilmesi ve yeniden yapılandırılması yeteneğidir (Teece vd., 1997; Blome vd., 2013). Dinamik yetenekler fırsatların tanımlanması ve değerlendirilmesinden oluşan algılama, fırsatların değerlendirilmesi için kaynakların kullanılması ile fırsatları yakalama ve devamlı yenileme yapma yani dönüştürme süreçlerini kapsamaktadır. Dinamik yetenek olarak pazarlama çevikliği işletmelerin pazardaki fırsatları algılaması ve yakalamasına, pazardaki rekabet koşulları ve müşteri taleplerine uygun olarak kaynaklarını tahsis etmesine, esnek ve hızlı bir şekilde yeniden yapılandırmasına imkân vermektedir (Zhou vd., 2019:33). Bu esnek ve uyarlanabilir organizasyon yapısı ile çevik yeteneğe sahip pazarlama mekanizması müşterilerinin ihtiyaçlarına kısa sürede cevap vererek pazarda rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.

2.1. Pazarlama Çevikliğinin Alt Boyutları

Dünyanın ileri gelen pazarlama gurularının ve pazarlama yöneticileri ile pazarlama akademisyenleri Pazarlama Çevikliğinin ne olduğunu ve pazarlama çevikliği unsurlarını belirlemek amacıyla çalışmalar yürütmektedir. Genel olarak bazı araştırmacılar, pazarlama çevikliğinin hız, esneklik, iş birliği, veriye dayalı karar verme, müşteri merkezli yaklaşım ve deney dâhil olmak üzere birbiriyle ilişkili birkaç alt boyuttan oluştuğunu öne sürmektedir. Literatür incelendiğinde araştırmacıların nitel araştırma yöntemleri ile keşfedici bir yaklaşımda pazarlama çevikliği kavramını inceledikleri görülmektedir (Moi & Cabiddu, 2020; Kalaignam vd., 2021; Thrassou vd., 2018; Ndgung'u, 2020; Gomes vd., 2019; Moi & Cabiddu, 2021). Zhou vd. (2019) tarafından geliştirilen ölçekte pazarlama çevikliği dört boyutta incelenmiştir. Buna göre bu boyutlar proaktiflik (proactiveness), cevap verebilirlik (responsiveness), esneklik (flexibility) ve hızdır (speed).

Proaktiflik boyutu, işletmenin pazar tahminlerini yapmak ve talebi arttırmak için pazarlama yaklaşımlarını kullanma yeteneğidir. İşletmelerin değişime yönelik yaklaşımları öğrenme ve uygulama üzerine olmalıdır (Poolton vd., 2005:685). *Cevap verebilirlik boyutu*, talepteki değişimleri ve pazardaki yapısında meydana gelen değişiklikleri belirleme ve yanıt verebilme yeteneği ile ilgilidir. İşletmelerin bu değişikliklere cevap verebilme yeteneği işletmenin sahip olduğu stratejik düşünme ve davranma yeteneği ile alakalıdır (Poolton vd., 2005:684). Bir işletme iç ve dış faktörler göz önüne alındığında ne kadar yetkin ve dayanıklı ise cevap verebilme yeteneği olumlu yönde gelişecektir.

Literatür incelendiğinde strateji alanında yapılan çalışmalarda esneklik ile çevikliğin farklı olduğu söylene de esneklik, çevikliğin temel bir özelliğidir. Esneklik-çeviklik arasında yeterlilik-yetenek ilişkisi olduğunu belirten Swafford vd. (2006)'ne göre yetenekler dış faktörler bağlantılı iken, yeterlilik ise işletmenin kendi yapabildikleri ile ilişkilidir. Yeteneklerin ortaya çıkabilmesi işletmenin yeterliliğine bağlıdır (Swafford vd., 2006; Braunscheidel & Suresh, 2009). Buradan hareketle esneklik çevikliğin bir bileşenidir. Pazarlama çevikliğinde *esneklik boyutu*, işletmenin pazar ihtiyaçlarına uygun farklı ürün karmaları geliştirebilme, etkili ve verimli bir şekilde üretim yönetebilme yeteneğini ifade etmektedir. Esnek olmak, plan ve stratejileri gerektiği gibi ayarlayabilmek anlamına gelir. Bu, kampanya bütçelerinin gözden geçirilmesini, kaynakların yeniden tahsis edilmesini ve müşterilerde daha iyi yankı uyandırmak için iletişime geçme araçlarından meydana gelmektedir.

Hız boyutu, işletmelerin pazar değişikliklerini algılayıp, harekete geçerek geri bildirim toplayıp, pazarlama kararları alması için harcadıkları sürede işletmenin ne kadar hızlı olduğuyla ilgili veri sunmaktadır (Kalaigman vd., 2021:39). Değişen pazar koşullarına hızlı bir şekilde yanıt verebilme yeteneği, pazarlama çevikliği için çok önemlidir. Kuruluşlar, yeni ürün veya hizmetleri hızlı bir şekilde başlatabilmeli, pazarlama kampanyalarını gerektiği gibi değiştirebilmeli ve müşteri geri bildirimlerine hemen yanıt verebilmelidir. Organizasyon yapılarının esnek bir yapıda olması, işletmelerin hızlı aksiyon almalarını sağlamaktadır. Pazarlama çevikliğini oluşturan bu unsurlar, işletmenin firma performansını iyileştirmesine olanak tanımaktadır (Khan, 2020:2).

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada Zhou vd. (2019) tarafından geliştirilmiş olan Pazarlama Çevikliği ölçeği Türkçeye uyarlanmıştır. Orijinal ölçek ifadeleri ile Türkçeye uyarlaması yapılan ifadeler Ek 1'de sunulmuştur. Öncelikle ölçeği geliştiren araştırmacılar ile iletişime geçilerek, ölçeğin Türkçeye uyarlanması konusunda bilgi verilip izin alınmıştır. Ardından uyarlama çalışmasında kullanılacak 15 maddelik Likert ölçek ile ilgili etik kurul izni alınmıştır (İstanbul Üniversitesi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı tarafından, 08.03.2023 tarihli, E-35980450-663.05-1672675 sayılı karar ile onaylanmıştır).

Belli bir kültüre ait geliştirilmiş bir fenomen veya özelliğin başka bir kültüre uyarlanması çalışmalarında ölçeğin Türkçeye çevrilmesi, çevrilen maddelerin değerlendirilmesi, tekrar İngilizceye çevrilmesi, dil bakımından son halini alan ölçeğin alanda uzman kişilerle son değerlendirmeye tabi tutulması prosedürleri uygulanmaktadır. (Özdamar, 2017:38). Bu bağlamda çalışmada öncelikle ölçek maddeleri çalışmanın araştırmacıları tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Ardından çevirisi yapılan ölçek maddeleri ile orijinal olan İngilizce ölçek, iki dil

uzmanı (Öğretim görevlisi) tarafından gramer yapısı ve anlamsal bakımdan denetlenmiştir. Geri çevirme işleminin yapılmasının ardından, pazarlama alanına hâkim dört akademisyen tarafından çevirisi yapılan ifadelerin kelimelerin anlamsal açıdan açıklığı, ölçülmek istenen olgu ile uyumu değerlendirilerek gerekli düzenlemeler yapıp anket formu son hâli almıştır. Böylelikle ölçeğin yüzey geçerliliği (face validity) sağlanmıştır. Yüzey geçerliliği, ölçek maddeleri ile ölçülmek istenen kavramsal yapı arasındaki ilişkiyi göstermektedir (Karagöz, 2019:102). Uyarlama çalışmalarında hedeflenen kültüre uygun kavramsal yapının kurulması ve araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi açısından bu aşama titizlikle yürütülmüştür.

Araştırmanın ana kütlesi Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin pazarlama departmanında çalışan üst düzey yöneticiler olarak belirlenmiştir. Ölçek uyarlama çalışması yapıldığından sektör ayrımı gözetmeksizin Türkiye’de faaliyet gösteren çeşitli sektörlerde çalışan pazarlama yöneticilerine ulaşılmıştır. Ana kütleyi oluşturan tüm elemanlara ulaşmanın mümkün olmadığı durumlarda, evreni temsil yeteneği yüksek olan az sayıda bir grubu belirlemek için uygun olan örnekleme yöntemlerinden biri seçilmektedir (Altunışık vd., 2022:132-162). Bu çalışmada olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleme tekniği ile örneklem belirlenmiştir. Literatüre bakıldığında örneklem sayısının belirlenmesine yönelik birçok farklı görüş olduğu görülmektedir. Stevens (1996)’a göre ölçekte yer alan her bir ifade için 15 katılımcı olması yeterli olacağından (Stevens, 1996:396), 15 ifadeden oluşan ölçek için 255 adet anket verisi toplanmış olup eksik ve hatalı verilerin ayıklanması ile elde edilen 251 anket verisi, SPSS ve AMOS programı ile analiz edilmiştir. Bu bağlamda Türkçeye uyarlaması yapılan 5’li Likert ölçeği ile hazırlanmış anket formu zaman ve maliyet kısıtlılığından dolayı çevrim içi ve yüz yüze teknik birlikte kullanılarak katılımcılara sunulmuştur.

4. Bulgular

Bu çalışmada SPSS ve AMOS programları kullanılarak veriler analiz edilmiştir. Pazarlama Çevikliği ölçeğinin uyarlanma çalışmasının güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Ayrıca katılımcılara çalıştıkları işletmenin büyüklüğü, işletmedeki çalışan sayısı, işletmenin yaşı, işletmenin bulunduğu şehir bilgisi ve işletmede buldukları pozisyona ilişkin sorular ile çalıştıkları işletmelere ait bilgiler de yöneltilmiştir. Bu sorulara ilişkin betimleyici istatistik tablosu Tablo 1’de sunulmuştur. Ayrıca katılımcıların çalıştıkları sektör bilgileri şöyledir: %15,2 Bilişim, %14 Ticaret (Satış ve Pazarlama) %11,2 Gıda, %10 Sağlık, %6,4 Finans, %5,6 Turizm, Konaklama, Yiyecek ve İçecek Hizmetleri, %4,8 Toplumsal ve Kişisel Hizmetler, %4,4 Tekstil, Hazır Giyim ve Deri, %4 İnşaat, %3,6 Elektrik ve Elektronik, %3,6 Otomotiv, %3,2 Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik, %2,8 Metal, %2,8 İş ve Yönetim, %2,4 Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme, %2,4 Ağaç İşleri, Kağıt ve Kağıt Ürünleri, %2 Diğer ve %1,6 Enerji sektörüdür.

Tablo 1. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmeye Ait Bilgilere İlişkin Frekans Analizi

Çalışan Sayısı	Firma Yaşı	Şehir	Pozisyon
<10(%8,4)	<3 (%13,6)	İstanbul (%87,6)	Pazarlama Müdürü (%44,8)
10-50 (%18,8)	3-5 (%9,2)	Bursa (%2,4)	Pazarlama Direktörü (%14)
51-250 (%28)	6-10 (%14)	Ankara (%2,4)	Pazarlama Yöneticisi (%14,4)
>250 (%44,8)	11-15 (%8,4)	Diğer (%7,6)	CMO (Pazarlama Kurulu Başkanı) (%7,2)
	>15(%54,8)		CEO (Yönetim Kurulu Başkanı) (%6,8)
			Pazarlama Uzmanı (%6)
			Pazarlama Koordinatörü (%5,6)
			Çeviklik Danışmanı (%1,2)

4.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik ölçütlerinden biri olan iç tutarlılık analizi, ölçek maddelerinin ölçülmek istenen kavramı tutarlı bir şekilde ölçme derecesini ifade etmektedir (Şencan, 2005:107). Ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla Cronbach's Alpha analizi yapılarak, ölçeğin iç tutarlılığı $\alpha=0,813$ olarak tespit edilmiştir. Orijinal ölçekte güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,84$ olarak bulunmuştur. Sosyal bilimlerde alfa güvenilirlik katsayısının 0,70 ve üzerinde olması önerilirken; $0,75 \leq \alpha \leq 0,85$ aralığında olması ise ölçeğin *yüksek derecede güvenilir* bir ölçek olduğunu göstermektedir (Altunışık vd., 2022:245, Özdamar, 2017:74). Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları ise sırasıyla proaktiflik boyutu 0,60, cevap verebilirlik boyutu 0,71, esneklik boyutu 0,64 ve hız boyutu 0,71 olarak bulunmuştur. Proaktiflik boyutu ile esneklik boyutu 0,70 güven sınırının altında kaldığı gözlemlenmiştir. Sosyal Bilimlerde güvenilirlik katsayılarının 0,70 sınırının altında kalmasının birçok sebebi olabileceği gibi, bu çalışmada proaktiflik ve esneklik boyutuna ilişkin soru sayılarının az olması, güvenilirlik katsayısının düşük çıkması sebep olduğu düşünülmektedir.

4.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) çok sayıda ifadeden oluşan bir yapıyı, faktör yüklerine ve aralarındaki ilişkiye göre gruplandırarak, daha az faktörlü ve anlamlı yapılar ortaya konmak amacıyla yapılmaktadır (Karagöz, 2019:758; Özdamar, 2017:131). Pazarlama Çevikliği ölçeğinin yapı geçerliliğini tespit etmek amacıyla öncelikle Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Faktörler arasında ilişki olduğu düşünüldüğünde döndürme yöntemlerinden *direct oblimin* yöntemi tercih edilmektedir (Büyüköztürk, 2011:124-126) Ölçek maddelerini arasında ilişki olduğu düşünüldüğü için doğrudan eğik döndürme yöntemi kullanılmıştır. Zhou vd. (2019) tarafından geliştirilen 15 sorudan oluşan 4 faktörlü Pazarlama Çevikliği ölçeği ölçme modeli kapsamında test edilmiştir. Analiz sonucuna göre örneklem büyüklüğünün ilgili kavramı ölçmedeki yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,834 bulunmuştur. KMO değerinin $0,50 \leq KMO \leq 1$ aralığında olması ve 1'e yakın değer alması gerekmektedir (Özdamar, 2017:148). Yapılan Barlett Testi ise $\chi^2(105)=859,506, p < 0,05$ olarak tespit edilerek, ölçek maddeleri arası korelasyonların mevcut olduğu ve verilerin çoklu normal dağılımdan oluşup, faktör analizi için uygun olduğu saptanmıştır (Karagöz, 2019:121).

Tablo 2. Pazarlama Çevikliği Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Maddeler	Proaktiflik	Cevap Verebilirlik	Esneklik	Hız
P1	,683			
P2	,621			
P3	,631			
P4	,491			
P5		,810		
P6		,802		
P7		,698		
P8		,497		
P9			,513	
P10			,808	
P11			,739	
P12				,702
P13				,648
P14				,629
P15				,632
Öz Değer	4,268	1,751	1,140	1,104
Açıkladığı Varyans	28,453	11,676	7,600	7,359
Açıklanan Toplam Varyans		55,088		
Cronbach's Alpha (Faktörler İçin)	0,60	0,71	0,64	0,71
Cronbach's Alpha (Tüm Ölçek İçin)		0,813		

Faktör 1: Proaktiflik, Faktör 2: Cevap Verebilirlik, Faktör 3: Esneklik, Faktör 4: Hız

Yapılan AFA'ya göre Türkçeye uyarlanan ölçek, orijinal ölçekteki gibi dört faktörlü bir yapıda dağılım sağlamış olup 1., 2., 3. ve 4. sorular proaktiflik boyutunu; 5., 6., 7. ve 8. sorular cevap verebilirlik boyutunu, 9., 10. ve 11. sorular esneklik boyutunu ve 12., 13., 14. ve 15. sorular ise hız boyutunu oluşturmuştur (Bkz. Tablo 2). AFA sonucunda 15 maddeden oluşan 4 boyutlu (faktör) bir yapıda olduğu tespit edilen Pazarlama Çevikliği ölçeği toplam varyansın %55,088'ini açıklamaktadır. Ölçeğin alt boyutlarının açıkladıkları varyans oranları sırasıyla proaktiflik boyutu %28,453, cevap verebilirlik boyutu %11,676, esneklik boyutu %7,600 ve hız boyutu 7,359'dur. Ölçeğe ilişkin açıklanamayan %45'lik varyans oranı çalışmanın geliştirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Field (2009)' a göre faktör yük değerlerinin en az 0,40 ve üzerinde bir değer olması gerekmektedir (Field, 2009:660). Buna göre 15 maddeden oluşan ölçek maddelerine bakıldığında en düşük faktör yükünün 0,49 ile dördüncü maddeye, en yüksek faktör yükünün ise 0,81 ile beşinci maddeye ait olduğu saptanarak, her bir maddenin ölçeğe anlamlı katkı yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Düşük faktör yüküne sahip dördüncü madde (0,491), sekizinci madde

(0,497) ve dokuzuncu madde (0,513) modelden çıkarılarak ölçeğin geneli için ve her bir faktör için güvenilirlik analizleri tekrarlanmıştır. Cronbach's Alfa katsayısında kayda değer artış gerçekleşmediğinden ve üç maddeden oluşan esneklik boyutunun iki maddeye düşmesi faktör olma gerekliliklerini sağlamayacağından ölçek genelinde madde çıkartılması yapılmamıştır. Ölçek, orijinal ölçekteki gibi 4 faktör ve 15 madde olarak kabul edilerek faktör yapısının doğrulanması için Doğrulayıcı Faktör Analizine tabi tutulmuştur.

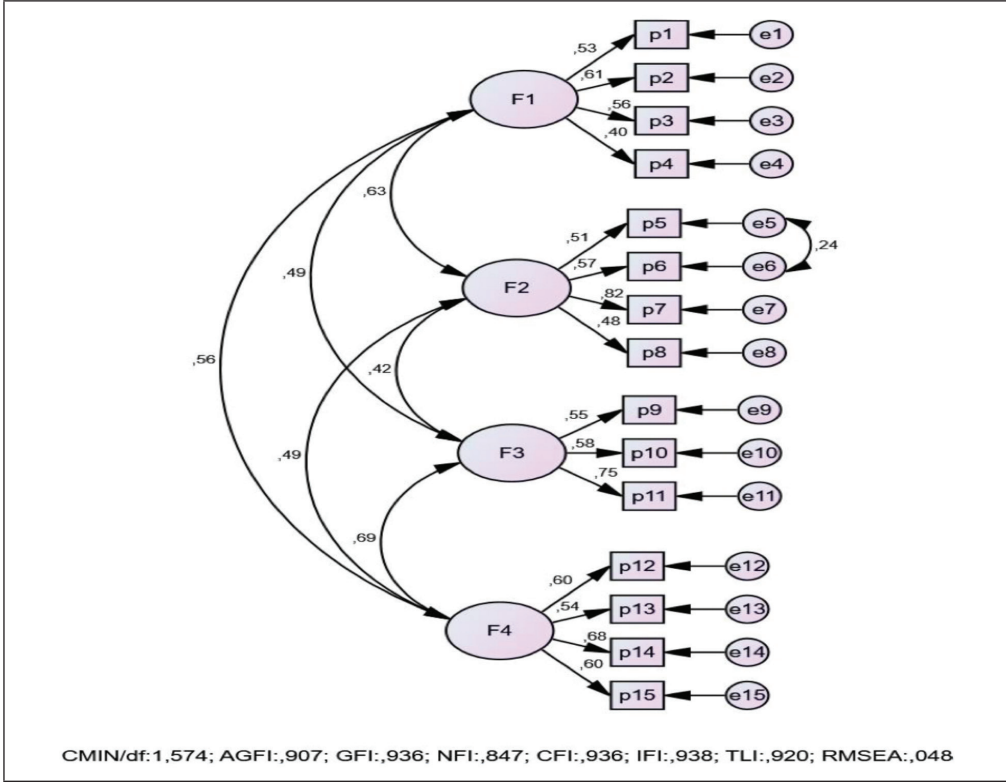
4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı Faktör Analizi, önceden oluşturulmuş bir model ile gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizli değişken (faktör) oluşturmayı amaçlayan bir işlemdir (Karagöz, 2014:758). Genellikle ölçek geliştirme çalışmalarında kullanılan DFA, AFA ile belirlenen faktör yapısının doğrulanması amacıyla yapılmaktadır. DFA'nın amacı önceden belirlenen bir modelin gözlemlenen veri seti ile uyum yeteneğini ortaya çıkarmaktır (Erkorkmaz vd., 2013:212). Bu bağlamda Türkçeye uyarlaması yapılan Pazarlama Çevikliği ölçeğine ilişkin yapılan AFA'dan sonra ortaya çıkan yapının doğruluğunu test etmek için DFA yapılmıştır.

DFA'da ortaya çıkan modelde görülen standardize edilmiş regresyon katsayıları, her bir ölçek maddesinin bulunduğu faktörle arasındaki korelasyonu ifade etmektedir. Buna göre madde yüklerinin 0,40 ile 0,82 değerleri arasında olduğu saptanmıştır (Bkz. Şekil 1). DFA'da her bir madde yüklerinin 0,40'ın üzerinde olması gerektiğini önerilmektedir (Altunışık vd., 2022:405). Yapısal modelin uyum değerlerinin iyileştirilmesi için beşinci madde ile altıncı madde arasında kovaryans ilişkisi kurulmuştur.

Pazarlama Çevikliği ölçüm modelinde alt boyutlar arasındaki korelasyon katsayıları incelenmiş olup boyutlar arasındaki ilişkinin dereceleri de belirlenmiştir (Bkz. Şekil 1). Buna göre, proaktiflik boyutu ile cevap verebilirlik boyutu arasında 0,49, proaktiflik boyutu ile esneklik boyutu arasındaki korelasyon 0,49, proaktiflik boyutu ile hız boyutu arasındaki korelasyon 0,56, cevap verebilirlik boyutu ile esneklik boyutu arasındaki korelasyon 0,42, cevap verebilirlik boyutu ile hız boyutu arasındaki korelasyon 0,49, esneklik boyutu ile hız boyutu arasındaki korelasyon ise 0,69 olarak bulunmuştur. Korelasyon katsayısının $0,40 \leq r \leq 0,59$ olması orta derece ilişkiyi, $0,60 \leq r \leq 0,80$ olması ise güçlü ilişkiyi ifade etmektedir (Şencan, 2005:253). Buna göre Pazarlama Çevikliği boyutları arasındaki korelasyon dereceleri incelendiğinde, boyutlar arasında genel anlamda orta şiddetli korelasyon ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Şekil 1: Pazarlama Çevikliği Ölçeği Ölçüm Modeli



Tablo 3: Uyum İndeksi Değerleri ile Ölçüm Modelinin Uyum Değerlerinin Karşılaştırılması

	İyi Uyum*	Kabul Edilebilir Uyum*	Model Ölçüm Değeri
χ^2			130,675
df			83
X^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	1,574
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,93
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,93
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,90
RMSA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,04

X^2 = Chi-Square(Ki-Kare); df= Degrees of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI: Goodness of Fit Index (İyilik Uyumlu İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); AGFI=Adjusted Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş Uyum İndeksi); RMSA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü)

* **Kaynak:** Bayram, N. (2016). Yapısal eşitlik modellemesine giriş amos uygulamaları. Bursa, Ezgi Kitabevi.

Model uyumunu değerlendirmek için yaygın kullanılan uyum değerleri CMIN/ df (Ki-kare/Serbestlik Derecesi), GFI (İyilik Uyum İndeksi), CFI (Karşılıklı Uyum İndeksi), RMSA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü), TLI (Tucker-Levis İndeksi) katsayılarıdır. Buna göre ölçüm modeli iyi uyum değerlerini sağlamıştır. CMIN/df değerinin beşten küçük değer alması, RMSA değerinin ise en az 0,08'ten küçük bir değer alması gerektiği belirtilmiştir (Hair vd. 2010; Schermelleh vd. 2003). AGFI değerinin 0,85, GFI, CFI, TLI değerlerinin 0,90 ve üzeri değer almasının, modelin uyum değerlerinin kabul edilebilir değerler ile iyi uyum değerleri koşullarını sağlayan model olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Hair vd., 2010; Hooper vd., 2008; Hu vd., 1999; Berk vd., 2021). ($X^2 = 130,675$, $df = 83$, $X^2/df = 1,574$, $RMSEA = 0,04$, $GFI = 0,93$, $AGFI = 0,90$, $CFI = 0,93$, $TLI = 0,92$). (Bkz. Tablo 3).

Tablo 4: Modele İlişkin Standardize Edilmiş ve Standardize Edilmemiş Yol Katsayıları, Standart Hata, t Değeri ve Anlamlılık Düzeyi

Ölçek Madde	Yol	Faktör	β_0^*	β_1^*	S.E.	C.R.	p
p1	<---	F1	0,535	1,000			
p2	<---	F1	0,612	1,605	0,273	5,874	<0,001
p3	<---	F1	0,561	0,960	0,170	5,648	<0,001
p4	<---	F1	0,399	0,718	0,158	4,545	<0,001
p5	<---	F2	0,514	1,000			<0,001
p6	<---	F2	0,571	1,115	0,158	7,073	<0,001
p7	<---	F2	0,824	1,274	0,198	6,430	<0,001
p8	<---	F2	0,485	0,713	0,130	5,498	<0,001
p9	<---	F3	0,545	1,000			<0,001
p10	<---	F3	0,577	1,310	0,214	6,109	<0,001
p11	<---	F3	0,746	1,372	0,208	6,590	<0,001
p12	<---	F4	0,603	1,000			<0,001
p13	<---	F4	0,535	0,883	0,139	6,359	<0,001
p14	<---	F4	0,677	1,144	0,155	7,365	<0,001
p15	<---	F4	0,600	1,033	0,150	6,881	<0,001

β_0 : Standardize Edilmiş Yol Katsayıları, * β_1 : Standardize Edilmemiş Yol Katsayıları, C.R.: t değeri, p: anlamlılık düzeyi

Ayrıca modele ilişkin standardize edilmiş ve standardize edilmemiş yol katsayıları, standart hata, t değeri ve anlamlılık düzeyleri Tablo 4'te sunulmuştur. Buna göre standardize edilmiş regresyon katsayısının 0,45 ten yüksek olması ölçeğin yakınsak/birleşme geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir (Hair vd., 2010; Altunışık vd. 2022:430). Modelde dördüncü madde hariç (0,399) diğer maddelerin 0,45'ten yüksek bir değere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Modelin $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir model olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p < 0,001$). Ayırt edici/ayırışma geçerliği ölçeğin faktörler arasındaki korelasyon katsayıları incelenerek düşük korelasyonun olması beklenmektedir. Ayırt edici/Ayırışma geçerliği ölçeği oluşturan faktörlerin temelde aynı olguyu ölçmesi ancak her bir faktörün kendi içinde bağımsız

bir kavramı ölçmesi ile ilgilidir (Şencan, 2005:779; Bardakçı & Gürbüz, 2020:1690). Korelasyon değerlerinin 0,90 değerinin altında olması istenmektedir (Berk vd. 2021; Hair vd. 2010). Buna göre Tablo 5'te sunulan faktörler arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde değerlerin 0,258 ile 0,470 arasında değerler aldığı görülmektedir. Böylelikle ayırt edici geçerliliğin sağlanmış olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5: Pazarlama Çevikliği Ölçeğinin Ortalama, Standart Sapma Değerleri ile Güvenilirlik ve Korelasyon Katsayıları

Faktörler	\bar{X}	SS	CR	CA	Proaktiflik	Cevap Verebilirlik	Esneklik
Proaktiflik	4,0520	,487	0,60	0,60			
Cevap Verebilirlik	3,8580	,633	0,70	0,71	,433**		
Esneklik	4,2627	,604	0,67	0,64	,344**	,258**	
Hız	3,8100	,665	0,75	0,71	,393**	,327**	,470**

\bar{X} : Ortalama, SS: Standart Sapma, CR: Birleşik Güvenilirlik, CA: Cronbach Alfa.

Tablo 5'te Pazarlama Çevikliği ölçek faktörlerine ilişkin ortalama, standart sapma değerleri verilmiştir. Ayrıca ölçek faktörlerinin birleşik güvenilirlik katsayılarının 0,67 ile 0,75 değerleri ile Cronbach Alfa katsayılarının 0,60 ile 0,71 aralığında değerler aldığı görülmektedir. Ölçeğin güvenilirlik koşulunu sağlaması için Cronbach Alfa katsayısının $\geq 0,70$, birleşik güvenilirlik katsayısının ise $\geq 0,60$ üzeri değer alması gerektiği vurgulanmaktadır (Altunışık vd. 2022; Hair vd. 2010). Buna göre proaktiflik boyutu ile esneklik boyutunun belirtilen sınırların altında kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu boyutlarda bulunan ifade sayısının az olmasından dolayı güvenilirliğin düşük çıkmasına sebep olduğu düşünülmektedir. Sonuç olarak DFA sonucuna göre Pazarlama Çevikliği ölçeğinin madde-yapı ilişkisinin geçerliliği, modelde herhangi bir değişiklik yapılmadan sağlanmıştır. Böylelikle Pazarlama Çevikliği ölçeği, dört boyut ve 15 madde ile Türkçeye uyarlaması tamamlanmıştır.

5. Sonuç ve Tartışma

Pazarlama Çevikliği ölçeğinin Türkçeye uyarlaması amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada araştırma ve yayın etiğine uygunluk ilkeleri doğrultusunda güvenilir ve geçerli bir ölçek elde edilmiştir. Uyarlama çalışmalarında orijinal ölçek maddelerinin ölçmek istediği olgu ile hedef dile yapılan çevirinin aynı olguyu ölçmesi için titizlik ve özen gerekmektedir. Bu bağlamda iki dil uzmanından çevirilerin kontrolü sağlanmış, pazarlama alanında uzman dört akademisyen ile çevirisi yapılan ölçek maddeleri anlam ve içerik açısından kontrol edilmiştir. Uyarlama çalışmalarında güvenilirlik ve geçerlilik analizleri oldukça önemlidir. Ölçeğin kavramsal açıdan ölçülmesi istenen Pazarlama Çevikliği kavramını ölçüp ölçmediği, alana hâkim uzman ve akademisyenler tarafından değerlendirilerek ölçeğin yüzey geçerliliği sağlanmıştır. Yapılan AFA'ya göre ölçek, orijinal ölçekte olduğu gibi dört faktörden meydana gelmiştir. Ölçek birinci faktör 1,2,3,4. sorulardan oluşan proaktiflik, 5,6,7,8 ifadeleri cevap verebilirlik, 9,10,11. ifadeleri esneklik, 12,13,14,15. ifadeleri ile hız faktörlerinden meydana gelmiştir. İfadelerin faktör dağılımları da orijinal ölçekteki gibi gerçekleşmiştir. Modele ilişkin ayırt edici geçerlilik ile birleşme geçerliliği de analiz edilerek ölçeğin yapı geçerliliği sağlanmıştır. DFA ile uyum değerleri incelendiğinde modelin iyi uyum gösterdiği ve anlamlı bir yapıda olduğu

tespit edilmiştir. ($X^2 = 130,675$, $df = 83$, $X^2/df = 1,574$, $RMSEA = 0,04$, $GFI = 0,93$, $AGFI = 0,90$, $CFI = 0,93$, $TLI = 0,92$; $p < 0,05$). Orijinal ölçekte $\alpha = 0,84$ bulunan güvenilirlik katsayısı, uyarlama çalışmasında $\alpha = 0,813$ olarak analiz edilmiştir. Böylelikle ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Orijinal ölçekte 15 soru, 4 faktörden (proaktiflik, cevap verebilirlik, esneklik ve hız boyutları) oluşan yapının, yapılan uyarlama çalışması ile uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

Bu çalışma pazarlama unvanına sahip, halihazırda yöneticilik yapan katılımcılar ile gerçekleştirilmiştir. Sektör ayrımı yapılmaksızın birçok sektörden katılımcıya ulaşılmaya çalışılmıştır (%15,2 Bilişim, %14 Ticaret (Satış ve Pazarlama) %11,2 Gıda, %10 Sağlık, %6,4 Finans, %5,6 Turizm, Konaklama, Yiyecek ve İçecek Hizmetleri, %4,8 Toplumsal ve Kişisel Hizmetler, %4,4 Tekstil, Hazır Giyim ve Deri, %4 İnşaat, %3,6 Elektrik ve Elektronik, %3,6 Otomotiv, %3,2 Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik, %2,8 Metal, %2,8 İş ve Yönetim, %2,4 Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme, %2,4 Ağaç İşleri, Kağıt ve Kağıt Ürünleri, %2 Diğer ve %1,6 Enerji sektörüdür). Ayrıca katılımcılara çalıştıkları firmanın büyüklüğünü belirlemek amacıyla firma yaşı, çalışan sayısı sorulmuştur.

Günümüzde birçok sektörde çeviklik önemli bir stratejik araç haline gelmiştir. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı pazarda işletmelerin iç ve dış çevre değişikliklerine cevap verebilmesi, organizasyon yapılarının ve süreçlerin hızlı ve esnek olması işletmeleri rakiplerinden öne taşıyacaktır. Özellikle işletmenin temel fonksiyonlarından biri olan pazarlama süreçlerinde çevikliğin başarıyla uygulanması için işletmenin diğer fonksiyonlarının da çeviklik prensiplerinin benimsenmesi ve koordine edilmesi ile yakından ilgilidir. Geleneksel pazarlama stratejilerinin pazarın gereksinimlerini karşılama konusunda yetersiz kaldığı görülmektedir. Sosyal medya araçları ile tüketiciler birçok ürün ve hizmete ilişkin deneyimlerini hızlı paylaşmaktadır. Etkileşimin çok hızlı olduğu günümüzde işletmeler, müşteri veri tespit sistemlerini kullanarak hızlı değişen trendleri takip etmeleri ve talepleri karşılamaları gerekmektedir. Çeviklik anlayışının örgütsel anlamda benimsenmesi, çevik ekipler ve süreçler kurulması işletmelerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Değişimi yöneten, hızlı uyum sağlayan işletmelerin müşteri nezdinde talep edilebilirliği artarak, pazarda pozisyonlarını korumaya ve büyümeye devam edeceklerdir. Pazarlama süreçlerinde önemi gittikçe artan Pazarlama Çevikliği kavramının incelenmesi, pazarlama yöneticileri ve akademisyenler için nicel bir ölçüm aracı sunması araştırmanın önemini ve katkısını ortaya koymaktadır.

Uyarlaması yapılan ölçeğin AFA analizinde açıklanan varyans oranının %55,088 olarak analiz edilmesi ölçeğin henüz keşfedilmeyen faktörlerinin olabileceğine işaret etmektedir. İşletmeler pazar araştırması yaparken ve tüketici davranışını izlerken hızlı olabilmesi ve rakiplerinden önce taleplere karşılık verebilmesi için teknolojik alt yapısının ve veri kullanım becerilerinin gelişmiş olması gerekmektedir. Pazarlama karması elemanlarının, pazarlama stratejilerinin, veri kullanma becerisinin de Pazarlama Çevikliği kavramını zenginleştireceği düşünülmektedir. Pazarlama Çevikliğini araştırmak niteliksel ve niceliksel yöntemlerin bir kombinasyonunu içerir. Araştırma amacına, mevcut kaynaklara ve hedef kitleye dayalı olarak uygun metodolojiyi seçmek önemlidir. Ayrıca hem nicel hem de nitel yöntemleri birleştiren karma yöntem yaklaşımı, pazarlama çevikliğinin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlayabilir. Çalışmanın uyarlama çalışması olması nedeniyle çalışmada herhangi etki ve ilişki incelenmemiştir. Proaktiflik, cevap verebilirlik, hız ve esneklik boyutları ile kavramsallaştırılan ve

ölçek haline getirilen Pazarlama Çevikliği kavramı, ilerleyen çalışmalarda geliştirilerek geniş kapsamlı bir ölçek haline getirilmesi önerilmektedir. Bu bağlamda Pazarlama Çevikliği ölçeğinin Türkçeye uyarlanması çalışması literatürdeki boşluğu doldurması ve gelecek çalışmalara katkı sağlanacağı düşünüldüğünden öncü bir çalışma düşünülmektedir.

Bu çalışmanın bulguları neticesinde Pazarlama Çevikliği ölçeğinin henüz keşfedilmeyen faktörleri olduğu düşünüldüğünden, ilerleyen çalışmalarda Pazarlama Çevikliği ölçeğini geliştirmek amaçlanmaktadır. Pazarlama karmaşasını oluşturan ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma (4P) unsurlarının Pazarlama Çevikliği ölçek maddelerinde yeterli derecede ölçülemediği düşünülmektedir. İşletmeler, ürün ve hizmet tasarımında, yeni ürün geliştirme aşamasında, fiyatlandırma stratejileri geliştirirken, pazar kanallarının yönetimini sağlarken ve pazarlama iletişimi stratejilerini geliştirirken Pazarlama Çevikliğini sürece nasıl entegre ettiklerini belirlemek faydalı olacaktır. Ayrıca karmaşık ve belirsiz pazar koşullarının Pazarlama Çevikliği üzerindeki etkisinin incelenmesi ilerleyen çalışmalar için öneri olarak sunulabilmektedir. İşletmelerin çeviklik seviyelerinin belirlenmesi, sektör bazlı Pazarlama Çevikliğinin incelenmesi, Pazarlama Çevikliğinin firma performansına veya müşteri odaklılığa etkisi, gelecek çalışmalar için araştırma önerisi olarak sunulmaktadır. Pazarlama Çevikliği ölçeğinin Türkçeye uyarlanması yapılan bu çalışma hem teorik çerçevenin belirlenmesi hem de ölçüm aracı sunması açısından gelecek araştırmalara öncülük ettiği düşünülmektedir.

Katkı Oranı Beyanı

Makale yazarları çalışmaya eşit oranda katkıda bulunmuşlardır.

Çıkar Çatışması Beyanı

Makale yazarları arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Altunışık, R., Boz, H., Gegez, E., Koç, E., Sığı, Ü., Yıldız, E. & Yüksel, A. (2022). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Asseraf, Y., Lages, L. F. & Shoham, A. (2019). Assessing the drivers and impact of international marketing agility. *International Marketing Review*, 36(2), 289-315.
- Bardakçı, S. & Gürbüz (2020). Marka güven ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1684-1692.
- Bayram, N. (2016). Yapısal eşitlik modellemesine giriş, amos uygulamaları. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Berk, Ö., Altunışık, R., Eskiler, E. & Sarıkaya, N. (2021). Lay (1986)'nın genel erteleme ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik araştırması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 12(2), 614-626.
- Blome, C., Schoenherr, T. & Rexhausen, D. (2013). Antecedents and enablers of supply chain agility and its effect on performance: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Production Research*, 51(4), 1295-1318.
- Braunscheidel, M. J. & Suresh, N. C. (2009). The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response. *Journal of Operations Management*, 27(2), 119-140.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. Ankara: Pegem Akademi.

- Eckstein, D., Goellner, M., Blome, C. & Henke, M. (2015). The performance impact of supply chain agility and supply chain adaptability: The moderating effect of product complexity. *International Journal of Production Research*, 53(10), 3028–3046.
- Gomes, E., Sausa, C. & Vendrell-Herrero, F. (2019). International marketing agility: Conceptualization and research agenda. *International Marketing Review*, 37(2), 261-272.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis*. NJ: Pearson Education.
- Homburg, C., Theel, M. & Hohenberg S. (2020). Marketing excellence: Nature, measurement, and investor valuation. *Journal of Marketing Research*, 37 (4), 449–62.
- Hooper, D., Coughlan, J. & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6 (1), 53 –60.
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Kalaignanam, K., Tuli, K.P., Kushwaha, T. & Lee, L. (2021). Marketing agility: The concept, antecedents, and a research agenda. *Journal of Marketing*, 85(1), 35-58.
- Karagöz, Y. (2019). *Bilimsel araştırma yöntemleri ve yayını etiği*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kazan, H. (2014). *Bilgisayar tümleşik üretim*. İstanbul: Doğu Kütüphanesi Yayınları.
- Khan, H. (2020). Is marketing agility important for emerging market firms in advanced markets? *International Business Review*, 29, 1-10.
- Kotler, P., Karatjawa H. & Setiawan I. (2021). *Pazarlama 5.0*. İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi Yayınları.
- Moi, L. & Cabiddu, F. (2020). Leading digital transformation through an agile marketing capability: The case of spotahome, *Journal of Management and Governance*, 25, 1145-1177.
- Moi, L. & Cabiddu, F. (2021). An agile marketing capability maturity framework. *Tourism Management*, 86, 1-11.
- Ndung'u, K. (2020). Influence of agile marketing on brand equity at safaricom limited. The Degree Of Master Of Business Administration University of Nairobi.
- Nemkova, E. (2017). The impact of agility on the market performance of born-global firms: An exploratory study of the 'Tech City' innovation cluster. *Journal of Business Research*. 80, 257-265.
- Özdamar, K. (2017). Ölçek ve test geliştirme yapısal eşitlik modellemesi. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Pavlou, P. A. & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273.
- Penpece, D. & Çelik, O. (2013). Bilişim sektöründen pazarlamaya aktarılan bir kavram: Çevik pazarlama. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(2), 1-13.
- Petersen, M. A. (2011). *Agile marketing*. 1st Edition, A Press: ABD.
- Poolton, J., Ismail, H, Reid, I. & Arokiam, I. (2005). Agile marketing for the manufacturing-based SME. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(7), 681-693.
- Raman, A. & Bharadwaj, S. S. (2016). Dynamic service capabilities enabling agile services. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(1), 166-187.
- Roberts, N. & Grover, V. (2012). Investigating firm's customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities. *Journal of Business Research*, 65, 579-585.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & 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.

- Setia, P., Sambamurthy, V. & Closs, D. J. (2008). Realizing business value of agile it applications: Antecedents in the supply chain networks. *Information Technology and Management*, 9(1), 5–19.
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62,7–22.
- Stevens, J. (1996). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. 3rd Edition. Mahwah, Lawrence Erlbaum, New Jersey.
- Swafford, P. M., Ghosh, S. & Murthy, N. (2006). The antecedents of supply chain agility of a firm: Scale development and model testing. *Journal of Operations Management* 24 (2), 170–188.
- Şencan H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thrassou., A., Vrontis, D. & Bresciani, S. (2018). The agile innovation pendulum: A strategic marketing multicultural model for family businesses. *International Studies of Management & Organization*, 48, 105–120
- Zhou, J., Mavondo, F. T. & Saunders, S. G. (2019). The relationship between marketing agility and financial performance under t different levels of market turbulence. *Industrial Marketing Management*, 83, 31-41.

Ek 1: Pazarlama Çevikliği Ölçeğinin Orijinal İfadeleri ile Türkçeye Uyarlanmış İfadeleri

Proactiveness(Proaktiflik)	
We can spot the first indicators of new market threats.	1.Yeni pazar tehditlerinin ilk belirtilerini tespit edebiliriz.
We are often the first to seize new market opportunities.	2.Genellikle yeni pazar fırsatlarını ilk yakalayan biziz.
We can anticipate new opportunities for market growth.	3.Pazar büyümesi için yeni fırsatlar öngörebiliriz.
We create new preferences by informing customers about new benefits of our products.	4.Müşterilerimizi ürünlerimizin yeni faydaları hakkında bilgilendirerek, onlara yeni kullanım alanları sağlarız.
Responsiveness (Cevap Verebilirlik)	
We can respond to changes in demand without overstocking or losing sales.	5. Talepteki değişiklikleri, aşırı stok ve satışlarda azalma olmaksızın karşılayabiliriz.
We can respond quickly to supply volume fluctuations by having suppliers in many regions of the world.	6.Dünyanın birçok bölgesindeki tedarikçilerimiz sayesinde arz hacmindeki dalgalanmalara hızlı yanıt verebiliriz.
When an unexpected threat emerges, we are able to adjust through resource reconfiguration.	7.Beklenmeyen bir tehdit ortaya çıktığında, kaynakları yeniden yapılandırma yoluyla uyum sağlayabiliyoruz.
We can react to fundamental changes with respect changing the competitor landscape.	8.Rakiplerin alanına saygı duyarak, pazardaki temel değişikliklere tepki verebiliriz.
Flexibility (Esneklik)	
We can market a wide variety of products within our portfolio.	9.Portföyümüzde bulunan çok çeşitli ürünleri pazarlayabiliriz.
We can offer different products through minor modifications to existing ones.	10.Mevcut ürünlerde küçük değişiklikler yaparak farklı ürünler sunabiliriz.
We can adjust what we offer to match market needs.	11.Ürünlerimizi pazar ihtiyaçlarına göre ayarlayabiliriz.
Speed (Hız)	
We can meet customer's changing needs faster than our competitors.	12.Müşterilerin değişen ihtiyaçlarını rakiplerimizden daha hızlı karşılayabiliriz.
We compress time from product concept to marketing to respond quickly to the changes in customer needs.	13.Müşteri ihtiyaçlarındaki değişikliklere hızla yanıt verebilmek için üründen pazarlamaya kadar geçen süreyi kısaltırız.
We can quickly change our product mix in response to changing market opportunities.	14.Değişen pazar fırsatlarına yanıt olarak ürün karmamızı hızla değiştirebiliriz.
We are fast at changing activities that do not lead to the desired effects.	15. İstenilen etkileri sağlamayan faaliyetleri değiştirmekte hızlıyız.