

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**GİRİŞİMCİ PAZARLAMANNIN İNOVASYON ÇİFTUSTALIĞI ÜZERİNE
ETKİSİ: PAZAR TÜRBÜLANSI VE TEKNOLOJİ TÜRBÜLANSININ
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Burak Buğrahan DEVRAN¹ & Güngör HACIOĞLU²

Öz

Gelişen ve değişen piyasa koşulları ile artan yoğun pazar ve teknoloji türbülansı ortamında firmalar varlığını sürdürme açısından çeşitli yeteneklerini etkin olarak kullanmak zorundadır. Yüksek yoğunlukta türbülans meydana gelen pazar ortamında firmalar müşteri ihtiyacını takip etmekte zorlanmakta aynı zamanda pazardan hızlı bilgiler alamadığı için müşteri taleplerine karşı uygun stratejiler geliştirememektedir. İnovasyon çiftustalığı yani sömürücü ve keşfedici yenilik yetenekleri firmaların pazarda müşteri ihtiyaçlarını keşfetmede önemli bir fayda sağlamaktadır. Firmalar için stratejik bir yönelim olan girişimci pazarlama ise firmaların inovasyon çiftustalığı yeteneklerini dengeli bir şekilde kullanmasına hem teorik hem de stratejik olarak uygun altyapı sağlamaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında bu araştırmada firmaların meydana gelen yüksek yoğunlukta pazar türbülansı ve teknoloji türbülansı koşullarında girişimci pazarlamanın inovasyon çiftustalığı yetenekleri üzerinde etkisi incelenmiştir. Araştırma Türkiye’de bulunan 87 firma üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda girişimci pazarlamanın yoğun pazar türbülansı ortamında inovasyon çiftustalığı üzerine anlamlı etkisi; yoğun teknoloji türbülansı ortamında keşfedici yenilik üzerinde anlamsız, sömürücü yenilik üzerinde anlamlı etkisi olduğu belirtilmiştir. Ayrıca girişimci pazarlamanın inovasyon çiftustalığının iki boyutu üzerine doğrudan etkisinin de anlamlı olduğu ifade edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Girişimci Pazarlama, İnovasyon, Çiftustalık, SmartPLS*

JEL Kodları: *M31, L26, O32*

Başvuru: 24.01.2023 **Kabul:** 05.04.2023

*Bu çalışma Burak Buğrahan DEVRAN tarafından, Dr. Öğr. Üyesi Güngör HACIOĞLU danışmanlığında yürütülen “Girişimci Pazarlamanın İnovasyon Çiftustalığı Üzerine Etkisi: Pazar Türbülansı ve Teknoloji Türbülansının Düzenleyici Rolü” adlı tez çalışmasından türetilmiştir.

¹ Öğrenci, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale/TÜRKİYE, 0000-0003-0600-8022

² Dr. Öğr. Üyesi., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çanakkale/TÜRKİYE, 0000-0003-0694-9607

**THE EFFECT OF ENTREPRENEURIAL MARKETING ON INNOVATION
AMBIDEXTERITY: THE MODERATING ROLE OF MARKET
TURBULENCE AND TECHNOLOGY TURBULENCE³**

Abstract

In the environment of developing and changing market conditions and increasing intense market and technology turbulence, firms have to use their various capabilities effectively in order to maintain their existence. In the market environment where there is high turbulence, firms have difficulty in following the customer's needs and at the same time, they cannot develop appropriate strategies against customer demands because they cannot get fast information from the market. Innovation ambidexterity, that is, exploitative and exploratory innovation capabilities, provides a significant benefit for firms in discovering customer needs in the market. Entrepreneurial marketing, which is a strategic orientation for firms, provides a suitable infrastructure both theoretically and strategically for firms to use their innovation ambidexterity skills in a balanced way. In the light of all this information, in this research, the effect of entrepreneurial marketing on innovation ambidexterity abilities was examined under the conditions of high-intensity market turbulence and technology turbulence. The research was carried out on 87 firms in Turkey. As a result of the research, the significant effect of innovation in the intense market turbulence environment of entrepreneurial marketing; In the intense technology turbulence environment, it is stated that there is a meaningless effect on exploratory innovation and a significant effect on exploitative innovation. In addition, it has been stated that the direct effect of entrepreneurial marketing on the two dimensions of innovation ambidexterity is significant.

Keywords: *Entrepreneurial Marketing, Innovation, Ambidexterity, SmartPLS.*

JEL Codes: *M31, L26, O32.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

1. GİRİŞ

Gelişen ekonomilerde girişimler fark yaratma ve ekonomiye değer katma bakımından büyük önem arz etmektedir. Dolayısıyla firmalar pazarlama faaliyetlerine pazarlama teorisini güçlü bir şekilde uygulamak adına, girişimcilik ile alakalı firma yeteneklerini dahil etmesi ve stratejiler geliştirmesi gerekmektedir (Bachmann vd., 2021; Morrish vd., 2010). Firmalar bu stratejiler ile pazar hakimiyetini kazanıp, müşteri ilgisini sunduğu hizmetler bağlamında firma üzerine çekerek, pazardaki mevcut konumu mümkün olan en üst seviyeye çıkarmak ve firmanın sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla olmalıdır.

³ The Extended English Summary is located the end of the Article

Girişimci pazarlama piyasadaki rekabet ortamında firmaların daha hızlı hareket etme ve konumu güçlü hale getirme konusunda girişimlere stratejik bir imkan sağlamaktadır (Bachmann vd., 2021: 88). Yoğun rekabet ortamında firmaların müşteri tepkilerine hızlı cevap vermesine, hizmet çeşitliliğini arttırmasına ve varlığını sürdürmesine olanak sağlayan girişimci pazarlama; küçük, orta ve büyük ölçekli firmalar için bu doğrultuda uygun bir pazar anlayışı geliştirmesine ve müşterilere daha etkili hizmetler sunmasına fayda sağlayan ortamlar ve stratejiler oluşturmaya imkan sunmaktadır (Alqahtani ve Uslay, 2020: 63). Dolayısıyla girişimci pazarlama, firmaların buldukları pazarlarda kaynak arayışında ve diğer firmalara karşı rekabet avantajı elde etmesini sağlayacak olan inovasyon çiftustalığı yani sömürücü ve keşfedici yenilik yeteneklerini pazarda etkin bir şekilde uygulamasına teorik olarak olanak sağlamaktadır (Bachmann vd., 2021: 96). İnovasyon çiftustalığı ise yoğun rekabet ortamında ve değişken pazar koşullarında firmaların sömürücü ve keşfedici yeteneklerini, pazarda varlığını sürdürebilmek ve müşteri isteklerini daha iyi anlayabilmek için etkin kullanmasına imkan sağlamaktadır (Miles ve Darroch, 2006a: 490). Bu bakımdan girişimci pazarlama yaklaşımı işletmelerin farklı durumlar veya farklı zaman aralığında ihtiyaç duyacağı keşfedici ve sömürücü yenilik yeteneklerinin kullanılmasında ve uygulanması konusunda firmaların bu yetenekleri ile mükemmel bir uyum sağlamaktadır (Bachmann vd., 2021: 96). Tüm bu özellikleri girişimci pazarlama teorik alt yapısında kullanan firmalar pazarda uyguladığı keşif stratejileri ile sürekli fayda elde etmeye başlarken hizmetlerini pazara etkili bir şekilde tanıttıktan sonra müşteri ihtiyaçları özelinde sürekli getiri sağlamak için sömürücü yenilik özelliklerine yönelecek ve ürünlerinin yeni versiyonlarını müşterilerine sunmaya odaklanacaktır (Bachmann vd., 2021: 89; Morrish, 2011: 116). Dolayısıyla bulunduğu pazarda sömürücü yeteneklerini kullanarak doyunluğu elde eden firmalar keşif özelliklerine tekrar yönelecek yeni hizmetler ve yeni pazar yaratma çabalarında bulunacaktır. Tüm bu stratejileri uygulamada girişimci pazarlama teorisi firmalar için en uygun ortamı sağlamakta ve teorik altyapıyı oluşturmaktadır (Morris vd., 2002).

Bu bilgilerin ışığında ele alınacak bu araştırma gelişen ekonomilerde firmaların buldukları pazarda meydana geleni ani değişimler, yani teknolojik türbülans ve pazar türbülansı ortamında, girişimci pazarlamanın sömürücü ve keşfedici yenilik özellikleri üzerinde nasıl bir etki oluşturduğunu ve bu etkiler üzerinde teknoloji türbülansı ve pazar türbülansının ne yönde düzenleyici rolü olduğunu inceleyerek literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

1.1. Kavramsal Çerçeve

Girişimci pazarlama, pazarlama literatüründe modern yaklaşımların artması ile birlikte 1980 yılı başlarında akademik literatürde yer almaya başlamıştır. Fakat geçmişten bugüne girişimci pazarlama literatürü incelendiğinde araştırmacıların henüz bir tanım üzerinde fikir sağlayamadığı görülmektedir (Alqahtani ve Uslay, 2020: 64). Öte yandan literatür incelendiğinde araştırmacıların girişimci pazarlamanın, girişimcilik ve pazarlama arasında bir arayüz olduğu konusunda fikir birliği sağladığı görülmektedir (Alqahtani ve Uslay, 2020: 62). Morris vd., (2002: 5)'nin yaptığı tanıma göre girişimci pazarlama, "risk yönetimi, kaynak kullanımı ve değer yaratmaya yönelik yenilikçi yaklaşımlarla karlı müşteriler edinme ve elde tutma

fırsatlarının proaktif olarak tanımlanması ve kullanılmasıdır.". Araştırmada yararlanılan bu tanımın yazarlarına göre (Morris vd., 2002: 5), girişimci pazarlama yedi alt boyuttan oluşmaktadır. Yedi alt boyuttan beş tanesi (proaktiflik, yenilik odaklılık, risk alma odaklılık, fırsat odaklılık ve kaynak kullanımı) girişimcilik literatüründen (Narver ve Slater, 1990); iki tanesi ise (müşteri memnuniyeti yönelimi ve değer yaratma) pazarlama literatüründen gelmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990).

Girişimci pazarlamanın alt boyutlarından *proaktiflik*, pazarda gelişen fırsatlara yönelik firmaların verdiği tepkileri ifade etmektedir, firmalar gelişen veya geliştirdiği fırsatları çıkarları yönünde değerlendirmeyi hedeflemektedir (Morris vd., 2002). *Fırsat odaklılık*, henüz fark edilmeyen yüksek karlı pazar boşluklarına olan firma odaklanmasını ifade etmektedir (Morris vd., 2002: 5). *Risk alma*, firmaların rakiplerine karşı üstünlük sağlamak için yaptıkları yatırımlar ve geliştirdikleri yeni ürünler ile getiri elde etmesini sağlamaya odaklanmasıdır (Morris vd., 2002: 7). *Müşteri odaklılık* ise müşteri ihtiyaçlarına odaklanarak firmaların müşteri ihtiyacına yönelik yeni ürünler geliştirmesine odaklanmasını sağlamaktadır (Narver ve Slater, 1990). *Değer yaratma*, firmaların çıkarı için daha özel getiri kaynaklarına odaklanmasına, *kaynak kullanımı* ise kısıtlı kaynaklar ile daha fazla getiri elde etmeye odaklanır (Morris vd., 2002: 8). Son olarak *yenilik odaklılık*, pazarı iyi analiz ederek sunulan ürünleri geliştirerek yenilik yaratmaya odaklanmaktadır (Alqahtani ve Uslay, 2020: 65). Hedeflediği pazara büyüme ve gelişme odaklı giren girişimler için risk faktörü firmanın ürünlerine yönelik müşteri taleplerinde belirsizliklerden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla piyasada hem rakiplerin hem de müşterilerin tepkileri ve istekleri hakkındaki belirsizlik girişimlerin karşısına bir risk faktörü olarak çıkmaktadır. Bu yüzden pazar ortamında girişimciler için risk değerlendirmesi çoğu zaman zor bir hale gelmektedir. Girişimci pazarlama yaklaşımı bu belirsizlik ortamlarının değerlendirilmesine ve firma için öngörülebilir bir pazar ortamı oluşturmaya olanak sağlamaktadır. *İnovasyon çiftustalığı* ise iki alt boyuttan oluşmaktadır. Alt boyutlarından *keşfedici yenilik*, firmaların yeni pazarlar yaratmasına ve müşteri ihtiyaçlarını tespit edip bu ihtiyaçlara yönelik yeni ürün ve teknolojiler üretmeye odaklanır (Jansen vd., 2006: 5). İkinci alt boyutu *sömürücü yenilik* ise pazara sunulan ürünlerin yeni teknolojiler ve müşteri talepleri doğrultusunda geliştirilmesi doğrultusunda katkı sağlamaya odaklanır (Jansen vd., 2006: 5). *Pazar türbülansı* ise müşteri taleplerinde meydana gelen ani değişimleri ifade etmektedir (Liu, 2013: 2824). Meydana gelen ani değişimlere firmaların hızlı tepki vermekte zorlanması pazardaki konumuna zarar verebilmektedir. Son olarak *teknoloji türbülansı* pazarda meydana gelen teknoloji değişimlerini ifade etmektedir (Jaworski ve Kohli, 1993a: 59). Pazarda meydana gelen sürekli teknoloji değişimi firmaların pazardan net bilgi almasını zorlaştırmakta ve bu doğrultuda müşteri ihtiyaçlarına yönelik hızlı tepki vermesini zorlaştırmaktadır.

1.2. Hipotez Türetme

Girişimler keşifsel yenilik özelliklerini aktif olarak kullanmanın yanı sıra bulunduğu pazarda sömürücü yenilik yeteneklerini de süreç içerisinde kullanma ihtiyacı gerekeceği için, girişimci pazarlama pazar ortamında firmanın lehine olumlu bir

denge kurmasına olanak sağlar (Morrish vd., 2010: 314). Pazarda bulunan firmalar keşif odaklı yenilik uygulamalarını doğru bir şekilde yerine getirdikten sonra, pazarda konumunu güçlendirir ve müşterine devamlı hizmet sağlama noktasına gelmektedir (Miles ve Darroch, 2006a: 490). Dolayısıyla bu durum firmanın sömürücü yenilik uygulamaları ile sürekli kar sağlama ortamını yarattığı anlamına gelmektedir (Tushman ve Nadler, 1986a: 77). Firma sömürücü yeniliği aktif bir şekilde uyguladıktan ve kar akışını maksimum seviyeye çıkardıktan sonra, mevcut pazardaki tüm kaynakları tüketmiş ve pazarda doyma noktasına gelmiş olacaktır (Bachmann vd., 2021: 90). Eğer firma mevcut pazarda bu etkinlikleri doğru uygulamaz ve pasif kalırsa, firma gerileyecektir ve bulunduğu pazardaki konumunu da kaybetme tehlikesi ile karşı karşıya kalacaktır (Tushman ve Nadler, 1986b) Dolayısıyla girişimler buldukları pazarda varlığını sürdürmek ve geleceğe taşıyabilmek için inovasyon çiftustalığı yeteneklerini etkili bir şekilde kullanması gerekmektedir (Bachmann vd., 2021: 87). Girişimci pazarlama firmanın bu özelliklerini pazarda etkili kullanması ve firma faydalarını maksimum düzeye çıkarması için mevcut ortamı oluşturmaya olanak sağlamaktadır (Miles ve Darroch, 2006b). Literatürde girişimci pazarlamanın firma performansına pozitif etkisinin bulunduğunu belirten birçok araştırma da geçmiş literatürde bulunmaktadır (Hacioglu vd., 2012). Yakın dönemde yapılan bir araştırmada Bachmann ve arkadaşları 146 Alman firması örneğinde ele aldıkları araştırmada girişimci pazarlamanın inovasyon çiftustalığı üzerine olumlu etkilerinin olduğunu yaptıkları araştırma sonuçlarında belirtmişlerdir (Bachmann vd., 2021). Bu bakımdan Türkiye’de bulunan girişimler, Covid-19 pandemisiyle birlikte yoğun değişim yaşayan piyasa ortamında pazarda etkin kalabilmek için keşfedici ve sömürücü yenilik özelliklerini etkili bir şekilde kullanmasını gerekli kılacaktır. Bu bağlamda ele alınacak hipotezler oluşmaktadır;

H1: Girişimlerde girişimci pazarlama uygulamalarının, sömürücü yenilik üzerine pozitif etkisi vardır.

H2: Girişimlerde girişimci pazarlama uygulamalarının, keşfedici yenilik üzerine pozitif etkisi vardır.

Yoğun pazar türbülansı ortamlarında müşteri taleplerinde çok ani değişimler meydana gelmektedir (Jaworski ve Kohli, 1993b). Yüksek pazar türbülansın bulunduğu ortamlarda ise değişen müşteri taleplerine karşı dikkatli olmak firmalar için daha zorlayıcı hale gelmektedir. Girişimci pazarlama, pazar odaklı yaklaşım sahibi firmaların yaşadığı türbülans ortamında firmanın performansına olumlu etkisi var iken istikrarlı müşteri kitlesi olan firmalarda aynı etkiyi göstermemiştir (Kirca vd., 2005). Dolayısıyla Whalen vd., (2015)’de yaptıkları araştırmada girişimci pazarlamanın sabit müşteri kitlesi olan firmalar için uygun olmayacağını yaptıkları araştırmada belirtmiştir. Yüksek teknolojik türbülansın bulunduğu ortamlarda ise gelişen yoğun değişim ortamları da firmaların müşteri talepleri takibinde ve teknolojik altyapının geliştirilmesine ve dönüştürmesine firmanın mevcut ortamı takibinde zorlaştırmaktadır (Jaworski ve Kohli, 1993a). Dolayısıyla yoğun teknoloji türbülansı ortamının firmanın pazarı ve müşteri taleplerinde ani değişimleri çevik bir şekilde değerlendirmesi ve bu tepkilere uygun pozisyon alması kaynaklarını ve planlarını

buna göre oluşturması gelecek için devamlılığına katkı sağlayacaktır. Öte yandan sömürücü ve keşfedici yenilik yetenekleri ise firmaların yüksek türbülanslı piyasalarda firmaların müşteri taleplerine karşı daha hassas olmalarını ve pazarda konumunu koruması için yeteneklerini uygulamasına olanak sağlamaktadır (D'Attoma ve Ieva, 2022: 12). Bu bakımdan mevcut teknolojik gelişmeler ve tüm dünyayı etkileyen Covid-19 pandemisi ile günümüzde sürekli değişim içinde olan piyasa ortamları da göz önüne alınarak araştırma hipotezleri oluşmaktadır;

H3: Girişimler için buldukları pazarda teknoloji türbülansı (H3a) ve Pazar türbülansı (H3b) ne kadar yüksek olursa Girişimci pazarlamanın sömürücü yenilik üzerindeki etkisi o kadar yüksek olur.

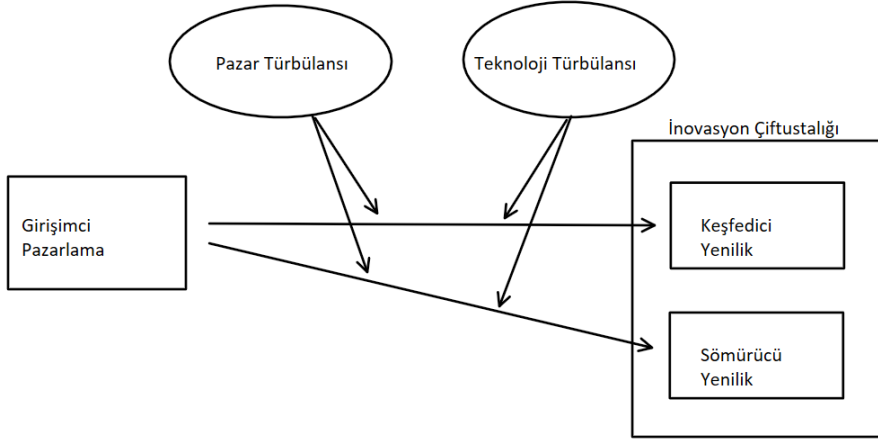
H4: Girişimler için buldukları pazarda teknoloji türbülansı (H4a) ve Pazar türbülansı (H4b) ne kadar yüksek olursa Girişimci pazarlamanın keşfedici yenilik üzerindeki etkisi o kadar yüksek olur.

2. YÖNTEM

Bu araştırmada girişimci pazarlamanın yüksek pazar türbülansı ve teknoloji türbülansı ortamında inovasyon çiftustalığı üzerine etkisi incelenmektedir. Araştırma kantitatif yöntemle gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın anakütlesini ise Türkiye'de bulunan çeşitli sektörlerden firmalar oluşturmaktadır. Anakütleyi oluşturan bu firmaların pazarlama departmanı yöneticilerinden elde edilen anket verilerinin analizi SmartPLS 3.3.3 programından yararlanılarak gerçekleştirilmiştir. SmartPLS algoritması endojen bir yapıda açıklanamayan varyans derecesini mümkün olan en düşük seviyeye indirmek için en küçük kareler regresyonunu kullanan yapısal eşitlik modellemesine dayalı bir algoritmadır (JF Hair vd., 2012). Literatürü incelediğimizde SmartPLS algoritmasının çok çeşitli durumlar bağlamında kullanılmasını önerilmektedir. Özellikle teori oluşturma ve teori testinde; araştırma hedefinin anahtar yapıların tahmini olduğunda; model karmaşık olduğunda; Model birçok gösterge ve yapıyı kapsadığında; örneklem büyüklüğü küçük olduğunda; veriler normal olarak dağıtılmadığında; ve ek analizler için değişken puanlara ihtiyaç olduğunda kullanımı önerilmektedir (Sarstedt vd., 2017: 2). Bu araştırma teori test etmek amacıyla olduğu için literatürdeki bu bilgiler kapsamında Smart PLS algoritması kullanmanın uygun olduğu görülmektedir. Buna ek olarak bu araştırma sınırlı bir örneklem büyüklüğünden ($n = 87$) oluştuğu ve verilerin toplandığı örnekleme göre model yapısı karmaşık olduğu için SmartPLS algoritması analizleri gerçekleştirmek için uygun bir program olduğu literatür açısından da görülmektedir. Araştırma modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil-1

Analiz Modeli



2.1. Veri Toplama ve Örneklem

Araştırma Türkiye’de bulunan çeşitli sektörlerden firmaların pazarlama yöneticilerine ulaşılarak toplanan anketler aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı girişimci pazarlamanın belirsizlik ortamında firmalar için ne derece etkili bir yaklaşım olduğunu test etmek olduğu için firmaların pazarlama yöneticilerine sanal ortamlar aracılığıyla ulaşılarak 2022 yılının Eylül ve Aralık ayları arasında anket verileri toplanmıştır. Anket formu 64 sorudan oluşmaktadır. Girişimci pazarlama ölçeği toplam 7 boyuttan oluşmaktadır. Yenilik odaklılık ölçmek için 4 madde, fırsat odaklılığı ölçmek için 5 madde, kaynak kullanımını ölçmek için 7 madde, değer yaratma ölçmek için 7 madde, risk alma ölçmek için 3 madde, proaktiflik ölçmek için 7 madde, müşteri odaklılığı ölçmek için 9 maddelik anket kullanılmıştır. Ankette Becherer vd., (2012) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. İnovasyon Çiftustalığı iki boyuttan oluşmaktadır. Sömürücü yenilik ölçmek için 8 madde, Keşfedici yeniliği ölçmek için 8 maddelik ölçek ankette kullanılmıştır. Kullanılan ölçek Açıkgoz, (2015) Tarafından geliştirilmiştir. Pazar türbülansını ölçmek için 1 madde, teknoloji türbülansını ölçmek için 1 maddelik ölçekler ankette kullanılmıştır. Kullanılan ölçekler Guo vd., (2016) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek maddeleri kaynakçanın sonuna ek olarak eklenmiştir. Firmaların özelliklerini öğrenmek için 3 madde kullanılmıştır. Anketler kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak, WhatsApp ve mail aracılığıyla online olarak GoogleForm üzerinden toplanmıştır.

Araştırmada 120 firmadan anket verileri toplanmıştır. Araştırma kapsamına uymayan düşük türbülans ortamında hizmet gösteren, küçük ölçekli 33 firmanın verileri analiz verileri arasından çıkarılmıştır. Toplanan anket verilerinde yer alan firmaların çalışan

sayı aralığı 101 ve üzeri olduğu için TÜİK verilerine göre örneklemdaki firmalar büyük ölçekli firmalar olarak değerlendirilmektedir (Bahar, 2017 s:73). Dolayısıyla araştırmanın örneklemini büyük ölçekli ve yüksek türbülans ortamında bulunan firmalardan oluşmaktadır. Firma özellikleri ve dağılımı Tablo-1’de gösterilmiştir.

Tablo-1

Firma Dağılımları ve Çalışan Sayı Aralığı

Sektörler	Firma Sayısı	Çalışan Sayı Aralığı
E-ticaret	45	101 ve üzeri
Eğitim	10	101 ve üzeri
Yatırım	2	101 ve üzeri
Yazılım	3	101 ve üzeri
Finans	5	101 ve üzeri
Lojistik	5	101 ve üzeri
Eğlence	5	101 ve üzeri
Ağır Sanayi	5	101 ve üzeri
Sağlık Hizmetleri	4	101 ve üzeri
Savunma Sanayi	3	101 ve üzeri
Toplam	87	

2.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri SmartPLS 3.3.3 algoritması kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Kullanılan ölçeklere ait analiz sonuçları ise aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo-2*Ölçüm Modeli katsayıları*

			CA	CR	AVE
Keşfedici Yenilik	KYY5	0.836			
	KYY6	0.853	0.889	0.888	0.726
	KYY8	0.868			
Müşteri odaklılık	MO1	0.816			
	MO3	0.665	0.797	0.796	0.566
	MO7	0.769			
Proaktiflik	PR3	0.785			
	PR4	0.766	0.802	0.800	0.572
	PR5	0.716			
Risk Alma	RA1	0.780			
	RA2	0.893	0.877	0.879	0.709
	RA3	0.939			
Sömürücü Yenilik	SY5	0.855			
	SY6	0.875	0.864	0.867	0.686
	SY8	0.748			
Yenilik Odaklılık	YO1	0.935			
	YO2	0.807	0.848	0.861	0.679
	YO4	0.877			
Teknoloji Türbülansı	TT	1.000	1.000	1.000	1.000
Pazar Türbülansı	PT	1.000	1.000	1.000	1.000

*CA ≥ 0.7; CR ≥ 0.7; AVE ≥ 0.5**CA= Cronbach Alpha; CR=Composite Reliability; AVE=Average Variance Extracted*

Hair vd., (2017: 34)'nin literatürde belirttiklerine göre faktör yükleri $\geq 0,708$ olması gerekmektedir. Faktör yükleri 0,40 ile 0,70 aralığında yer alan yapıların AVE ya da CR değerlerinin eşik değer aralığını sağlamaması halinde araştırma modelinden çıkarılması gerektiğini belirtmişlerdir. Binişik yapıda olan değişken boyutları ve eşik değerlerin altında kalan ölçek maddeleri ve boyutları analiz modelinden çıkarılmıştır. Dolayısıyla yapılan analizlere göre CA, CR, AVE değerleri eşik değerlerin altında kalan Girişimci pazarlamanın alt boyutlarından “fırsat odaklılık, kaynak kullanımı ve değer yaratma” yapıları analiz modelinden çıkarılmıştır. Literatürde de belirtildiği üzere sonrasında yapılan analizlerden elde edilen CA, AVE ve CR değerlerinin eşik değerlerin üzerinde olması nedeniyle faktör yükleri 0.7'nin altında olan maddeler ölçekten çıkarılmamıştır. Tablo-2'de ölçek yapılarının faktör yükleri gösterilmiştir. Yapılan ölçüm modeli katsayıları analizlerinde elde edilen sonuçları Tablo-1'e göre modelde yer alan yapıların Cronbach Alpha katsayıları eşik değerlerin aralığında; CR

katsayılarının da eşik değer aralığında sonuçlanması nedeniyle iç tutarlılık güvenilirliğinin gerçekleştiği görülmektedir.

Model yapılarının faktör yüklerinin literatürde belirtilen eşik değer aralığında; AVE katsayılarının eşik değer aralığında olması nedeniyle birleşme geçerliliğinin sağlandığı yapılan analiz sonuçlarında görülmektedir.

Ayrışma geçerliliğinin analizi için Fornell ve Larcker (1981) tarafından geliştirilen kriter ile Henseler vd. (2015: 120) tarafından geliştirilen HTMT katsayıları kullanılmıştır.

Tablo-3

Fornell ve Larcker Kriteri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Keşfedici Yenilik	(0.852)							
2.Pazar Türbülansı	-0.050	(1.000)						
3.Risk Alma	0.812	-0.012	(0.842)					
4.Sömürücü Yenilik	0.801	-0.113	0.588	(0.828)				
5.Teknoloji Türb.	0.295	0.167	0.198	0.383	(1.000)			
6.Yenilikmdaklılık	0.792	0.053	0.661	0.770	0.202	(0.824)		
7.Müşteri odaklılık	0.738	0.018	0.676	0.671	0.054	0.740	(0.753)	
8.Proaktiflik	0.730	-0.081	0.734	0.725	0.220	0.755	0.706	(0.756)

Literatürde belirtilen Fornell ve Larcker (1981) ölçütleri kriterlerine göre, araştırmada bulunan yapıların açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin karekökü, araştırmada yer alan yapılar arasındaki korelasyon katsayılarından yüksek olmalıdır. Tablo-3’de Fornell ve Larcker (1981) ölçütlerine göre uygulanan analiz sonuçlarının raporları gösterilmiştir. Tabloda parantez içinde belirtilen değerler AVE’nin karekök değerleridir. Tablodaki değerler incelendiğinde her bir yapının AVE karekök değerlerinin, diğer yapılarla olan korelasyon katsayılarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo-4

HTMT Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1.Keşfedici Yenilik							
2.Pazar Türbülansı	0.050						
3.Risk Alma	0.814	0.026					
4.Sömürücü Yenilik	0.804	0.112	0.593				
5.Teknoloji Türb.	0.295	0.167	0.196	0.382			
6.Yenilikmdaklılık	0.803	0.065	0.657	0.789	0.206		
7.Müşteri odaklılık	0.734	0.077	0.676	0.666	0.067	0.801	
8.Proaktiflik	0.827	0.080	0.830	0.790	0.221	0.761	0.698

HTMT, $P < 0,90$ (Birbirine yakın teorik yapılar)

$P < 0,85$ (Birbirine uzak teorik yapılar)

Henseler vd. (2015: 120) tarafından geliştirilen HTMT katsayıları, araştırmada bulunan değişkenlerin ifadelerinin korelasyonlarının ortalamasının aynı değişkenlere ait ifadelerin korelasyonlarının geometrik ortalamalarına olan oranları ifade etmektedir. Literatürde ölçmeye çalışılan yapıların teorik olarak birbirine yakın olmaları durumunda HTMT katsayısının 0,90'nın; birbirinden teorik olarak uzak olan yapılarda 0,85'in altında gerçekleşmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Tablo-4'deki HTMT katsayıları kontrol edildiğinde, katsayıların eşik değerin altında olduğu görülmektedir.

2.3. Model Katsayıları

Ele alınan araştırmanın model analiz katsayıları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo-5

Model Katsayıları

Değişkenler	VIF	R ²	f ²	Q ²
Girişimci Pazarlama	1.070		2.735	
Pazar Türbülansı	1.040		0,134	
Teknoloji Türbülansı	1.072	0,877	0,290	0,566
Düzenleyici Etki 1	1.013		0,279	
Düzenleyici Etki 2	1.029		0,130	
Girişimci Pazarlama	1.070		6,288	
Pazar Türbülansı	1.040		0,064	
Teknoloji Türbülansı	1.072	0,788	0,136	0,479
Düzenleyici Etki 3	1,013		0,088	
Düzenleyici Etki 4	1,029		0,366	

VIF (Variance Inflation Factor)= VIF<3;

R² (Açıklanma Oranı)= 0,25<zayıf,0,50<orta,0,75<güçlü;

f² (Etki Büyüklüğü)=0,02<düşük,0,15<orta,0,35<yüksek;

Q² (Tahmin gücü)=0,02<düşük,0,15<orta,0,35<yüksek

Analiz sonuçlarına göre değişkenlerin VIF değerleri incelendiğinde, değerlerin eşik değer 3'in altında olması değişkenler arasında doğrusallık sorununun gerçekleşmediğini ifade etmektedir (Hair vd., 2017: 34).

Modelden elde edilen analiz sonuçlarına göre açıklanma oranı (R²) değerleri incelendiğinde sömürücü yenilik değişkeninin %79 ve keşfedici yenilik değişkeninin de %88 oranında açıklandığı tabloda gösterilmiştir. Etki büyüklüğü katsayısının (f²) 0,02 ve üzeri olması düşük; 0,15 üzeri olması orta; 0,35 üzeri olması yüksek etki değeri olarak literatürde belirtilmiştir (Cohen, 1988). Sarstedt vd., (2017: 41-53)'ne göre katsayıların 0,02'nin altında olması durumunda bir etkiden söz etmenin mümkün olmadığı belirtilmiştir. Etki büyüklüğü katsayıları (f²) incelendiğinde Düzenleyici etki 1'in sömürücü yenilik üzerinde orta, Düzenleyici Etki 2'nin sömürücü yenilik üzerinde düşük; Düzenleyici Etki 3'ün keşfedici yenilik üzerinde düşük; Düzenleyici Etki 4'ün keşfedici yenilik üzerinde yüksek; Girişimci pazarlamanın, sömürücü yenilik ve keşfedici yenilik üzerinde yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir.

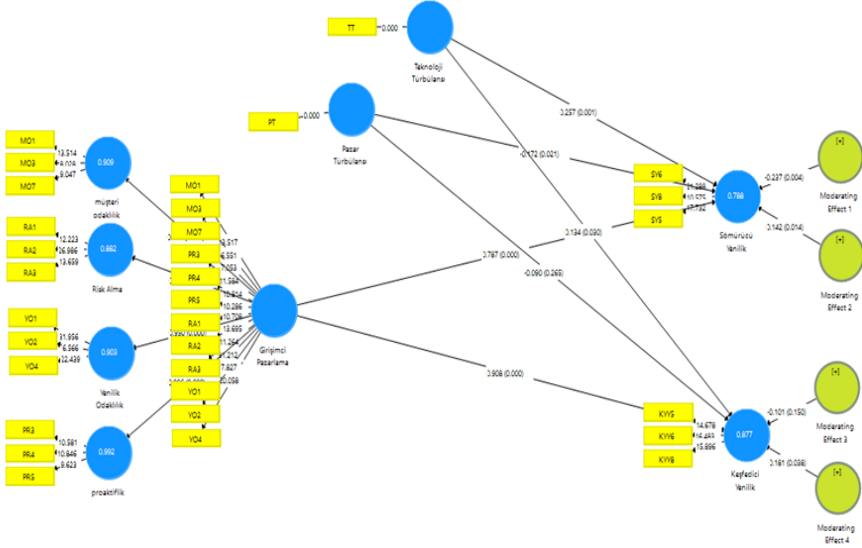
Bağımlı değişkenler için elde edilen tahmin gücü katsayılarının (Q²) sıfırdan büyük olması, araştırma modelinin, bağımlı değişkenleri tahmin gücüne sahip olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2017: 41-53). Tablodaki Q² değerlerinin sıfırdan yüksek olması nedeniyle araştırma modelinin sömürücü yenilik ve keşfedici yenilik değişkenlerini tahmin gücüne sahip olduğu görülmektedir

3. BULGULAR

Araştırmanın hipotez testleri SmartPLS 3.3.3 programı ile gerçekleştirilmiştir. Bootstrapping modeli bulguları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil-2

Bootstrapping Modeli



Yapılan bootstrapping test sonuçlarının sayısal değerleri ise aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo-6

Hipotez Testi Sonuçları

	(O)	(STDEV)	((O/STDEV))	P Values
Girişimci Pazarlama ->Keşfedici Yenilik	0.908	0.056	16.230	0.000
Girişimci Pazarlama-> Sömürücü Yenilik	0.787	0.071	11.119	0.000
Düzenleyici Etki 4 -> Keşfedici Yenilik	0.181	0.087	2.079	0.038

**GİRİŞİMCİ PAZARLAMANIN İNOVASYON ÇİFTUSTALIĞI ÜZERİNE ETKİSİ: PAZAR
TÜRBÜLANSI VE TEKNOLOJİ TÜRBÜLANSININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Düzenleyici Etki 2 -> Sömürücü Yenilik	0.142	0.058	2.446	0.014
Düzenleyici Etki 3 -> Keşfedici Yenilik	-0.101	0.070	1.439	0.150
Düzenleyici Etki 1 -> Sömürücü Yenilik	-0.237	0.082	2.900	0.004

Original Sample (O) = β Coefficiency, P value < 0.05

(|O/STDEV|) T statistics = -1,960; 1,960

Analiz sonuçları Tablo-6 incelendiğinde Girişimci pazarlamanın sömürücü yenilik ($\beta=0.908$; $p < 0.01$); keşfedici yenilik ($\beta=0.787$; $p < 0.01$) üzerinde pozitif yönde etkilerinin olduğu elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre H1 ve H2 hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırma modelinde pazar türbülansının, sömürücü yenilik ve keşfedici yenilik üzerindeki düzenleyici rolünü test etmek için, düzenleyici etki 2 ve düzenleyici etki 4; Teknoloji türbülansının sömürücü yenilik ve keşfedici yenilik üzerindeki düzenleyici etki rolünü test etmek için, düzenleyici etki 1 ve düzenleyici etki 3 adlı etkileşim terimleri kullanılmıştır. Etkileşim terimlerine ait hesaplama yöntemi olarak iki aşamalı (two stage) yöntemi tercih edilmiştir. Tablodaki analiz sonuçlarında Düzenleyici Etki 1 ($\beta=-0.237$; $p < 0.05$); Düzenleyici Etki 2 ($\beta=0.142$; $p < 0.05$); Düzenleyici Etki 3 ($\beta=-0,101$; $0,05 < p$); Düzenleyici Etki 4 ($\beta= 0.181$; $p < 0.05$) değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Dolayısıyla H3a, H4a, H4b hipotezi kabul edilmiş H3b hipotezi reddedilmiştir.

4. TARTIŞMA

Araştırma bulgularında girişimci pazarlamanın yoğun teknoloji türbülansında keşfedici yenilik üzerinde anlamsız etkisi olduğu görülmüştür. Teknoloji türbülansı ortamında firmalar sürekli yeni teknolojik gelişmelerin ortaya çıkmasından dolayı çalışanlarını ve iş süreçlerini bu yeniliklere adapte etmekte zorlanabilirler (Pillai vd., 2021: 1517), bu yüzden belirsizlik ortamında keşfedici yenilik yeteneklerini etkili kullanma bakımından sıkıntı yaşayabilmektedir. Öte yandan teknoloji türbülansının sömürücü yenilik üzerinde ise anlamlı etkisi olduğu hipotez testi sonuçlarında görülmüştür. Sömürücü yenilik yeteneklerini kullanan firmalar pazarda kar maksimize etme ve mevcut ürünü müşteri ihtiyaçları doğrultusunda geliştirme aşamasında olduğu için değişen teknoloji ortamlarına firmalarını adapte edebilmesi girişimci pazarlama yaklaşımı bağlamında sömürücü yeteneklerini faydalı bir şekilde kullanabilmesini sağlayacağı araştırma sonucunda görülmüştür. Yoğun pazar türbülansı ortamında ise girişimci pazarlamanın hem keşfedici yenilik hem de sömürücü yenilik yeteneklerini, araştırma örneklemini oluşturan büyük ölçekli firmalar bağlamında anlamlı etkisi olduğu hipotez testi sonuçlarında belirlenmiştir. Dolayısıyla girişimci pazarlama yaklaşımı firmalar için yoğun pazar türbülansı

ortamında daha iyi performans göstermesini ve girişimci pazarlamanın risk alma ve yenilik odaklılık gibi alt boyutlarını etkili bir şekilde kullanarak belirsizlik ortamında firmanın öne çıkmasını sağlamaktadır (Alqahtani vd., 2022). Literatürde firmalar büyüdükçe hiyerarşik yapısının arttığını dolayısıyla pazarda gelişen ani durumlara hızlı tepkiler vermede geciktirdiği belirtilmiştir (Mintzberg, 1980: 325). Fakat ele alınan araştırma sonuçlarına göre büyük ölçekli firmaların, girişimci pazarlama yeteneklerini aktif kullanarak, pazarda gelişen türbülans durumunda keşfedici ve sömürücü yenilik yeteneklerini daha aktif kullanacağı yönünde olumlu sonuçlar elde edilmiştir. Bu da firmanın türbülans ortamında gerçekleşen müşteri talep değişiklerine daha hızlı tepkiler vereceği anlamına gelmektedir (Alqahtani vd., 2022: 17; Bachmann vd., 2021: 89). Dolayısıyla hipotez testi sonuçlarına göre girişimci pazarlamanın değişken ortamlarda büyük ölçekli firmalar açısından faydalı bir yaklaşım olduğu söylenebilmektedir.

Literatürde girişimci pazarlamanın küçük, orta, büyük ölçekli firmalardan hangisi için daha verimli olacağı hakkında süregelen bir tartışma vardır (Alqahtani ve Uslay, 2020: 63). Geçmiş araştırmalarda genel görüş girişimci pazarlamanın küçük ölçekli firmalar için daha uygun olacağı yönündeyken, günümüzdeki araştırmalar girişimci pazarlamanın orta ve büyük ölçekli firmalar açısından faydalı bir yaklaşım olduğu yönündedir (Alqahtani vd., 2020: 63). Elde edilen sonuçlara göre girişimci pazarlamanın sömürücü ve keşfedici yenilik üzerine pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma örneklemini büyük ölçekli firmalar oluşturduğu için elde edilen sonuçlar girişimci pazarlamanın büyük firmalar için etkili bir pazar stratejisi olacağı söylenebilmektedir. Araştırma sınırlılıkları açısından da bu araştırma büyük ölçekli firmalar özelinde gerçekleştirildiği için küçük ve orta ölçekli firmalar dahil edilebilir. Öte yandan bu araştırma sadece Türk firmalarından alınan bilgiler ışığında gerçekleştirilmiştir. Farklı kültürler ve piyasa ortamında araştırma gerçekleştirilerek kapsamı genişletilebilir.

SONUÇ

Araştırma sonucunda yüksek türbülans ortamında girişimci pazarlama yaklaşımının inovasyon çiftustalığı alt boyutları olan keşfedici yenilik ve sömürücü yenilik üzerinde olumlu etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu da firmalar açısından girişimci pazarlamanın belirsizlik ortamında kullanılabilir faydalı bir yaklaşım olduğunu göstermektedir. Fakat girişimci pazarlamanın yüksek teknoloji türbülansı ortamında keşfedici yenilik üzerinde olumlu etkisi araştırma sonucunda görülmemiştir. Dolayısıyla teknoloji değişimine firmaların adapte olma süreçlerini çevikleştirmesinin firmanın müşteri talep değişikleri durumunda sahadan bilgi alma konusunda yeni teknolojileri kullanarak keşfedici yeteneklerini etkili kullanmasına ve firmanın pazarda tutunması açısından faydalı olacağı araştırma sonucunda görülmektedir. Öte yandan girişimci pazarlamanın, inovasyon çiftustalığı alt boyutları üzerine doğrudan etkisinin anlamlı olduğu araştırma bulgularında belirtilmiştir. Bu sonuç ışığında büyük ölçekli firmalar girişimci pazarlama yaklaşımı bağlamında hem keşfedici yeteneklerini hem de sömürücü yenilik yeteneklerini dengeli bir şekilde kullanarak pazar performansını arttırabilmektedir (Bachmann vd., 2021). Mevcut

araştırmanın örneklemini büyük ölçekli firmalar oluşturduğu için araştırma sonuçları doğrultusunda girişimci pazarlamanın yüksek türbülans ortamında değişen müşteri ihtiyaçlarına yönelik olumlu bir stratejik yaklaşım olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla bu araştırma ile literatürde var olan girişimci pazarlamanın hangi büyüklükteki firmalar açısından uygun olacağı konusundaki tartışmalara ve gelecek araştırmalar açısından da girişimci pazarlama literatürüne katkıda bulunulmuştur.

Bu araştırma Türkiye’de bulunan farklı sektörlerde hizmet veren 87 firma üzerinde gerçekleştirilmiştir. Gelecek araştırmalar açısından bu araştırmada yararlanılan örneklem sayısı artırılarak ve girişimci pazarlama yaklaşımının farklı kültür ve ekonomik yapılarda firmalar açısından ne gibi etkilerinin olduğu incelenebilir ve daha genelleyici sonuçlar elde edilebilir. Çevresel rekabet, pazar büyümesi, firma performansı gibi değişkenler eklenerek girişimci pazarlamanın etkinliği test edilebilir (Alqahtani ve Uslay, 2020; Bachmann vd., 2021). Özellikle girişimci pazarlamanın müşteri açısından nasıl bir etki bıraktığını incelemek gelecek araştırmalar ve literatür açısından faydalı olacaktır (Bachmann vd., 2021).

THE EFFECT OF ENTREPRENEURIAL MARKETING ON INNOVATION AMBIDEXTERITY: THE MODERATING ROLE OF MARKET TURBULENCE AND TECHNOLOGY TURBULENCE

1. INTRODUCTION

In developing economies, initiatives are of great importance in terms of making a difference and adding value to the economy. Therefore, in order to apply marketing theory strongly to their marketing activities, firms need to incorporate entrepreneurial-related firm capabilities and develop strategies (Bachmann et al., 2021; Morrish et al., 2010). With these strategies, companies should aim to gain market dominance and attract customer attention to the company in the context of the services they offer, to maximize their current position in the market and to ensure the sustainability of the company.

Entrepreneurial marketing provides a strategic opportunity for companies to move faster and strengthen their position in the competitive environment in the market (Bachmann et al., 2021: 88). Entrepreneurial marketing, which enables companies to respond quickly to customer responses, increase service diversity and maintain their existence in an intensely competitive environment; It enables small, medium and large-sized companies to develop an appropriate market understanding in this direction and to create environments and strategies that benefit them to provide more effective services to customers (Alqahtani and Uslay, 2020: 63).

Innovation ambidexterity enables companies to use their exploitative and exploratory abilities effectively in order to maintain their presence in the market and to better understand customer demands in an environment of intense competition and volatile market conditions (Miles and Darroch, 2006a: 490). In this respect, entrepreneurial

marketing is in perfect harmony with these capabilities of companies in the use and application of exploratory and exploitative innovation capabilities that businesses will need in different situations or in different time periods (Bachmann et al., 2021: 96). Companies that use all these features in the entrepreneurial marketing theoretical infrastructure will start to gain continuous benefits with the discovery strategies they apply in the market, and after effectively introducing their services to the market, they will turn to exploitative innovation features to provide continuous returns for customer needs and focus on presenting new versions of their products to their customers (Bachmann et al., 2021: 89; Morrish, 2011: 116). Therefore, companies that achieve saturation by using their exploitative capabilities in their market will turn to exploration features and make efforts to create new services and new markets. Entrepreneurial marketing theory provides the most suitable environment for companies in applying all these strategies and creates the theoretical infrastructure (Morris et al., 2002: 5).

2. METHODS

Research data analysis was carried out using the SmartPLS 3.3.3 program. The Smart PLS algorithm is an algorithm based on structural equation modeling that uses ordinary least squares regression to minimize the degree of unexplained variance in an endogenous structure (JF Hair et al., 2012). When we review the literature, it is recommended to use the Smart PLS algorithm in the context of a wide variety of situations. Especially in theory building and theory testing; when the model is complex; When the model covers many indicators and structures; when the sample size is small; when data is not normally distributed; and when variable scores are needed for additional analyzes (Sarstedt et al., 2017: 2). Since our research aims to test theory, it seems appropriate to use the Smart PLS algorithm within the scope of this information in the literature. In addition, it is seen in the literature that SmartPLS is a suitable program to carry out our research, since our research consisted of a limited sample size ($n = 87$) and our model structure was complex according to the sample at hand.

3. RESULTS

When the analysis results are examined in Table-9, the exploitative innovation of entrepreneurial marketing ($\beta=0.908$; $p< 0.01$); It was found that exploratory novelty ($\beta=0.787$; $p< 0.01$) had positive effects on it. According to these results, H1 and H2 hypotheses were accepted.

To test the regulatory role of market turbulence on exploitative innovation and exploratory innovation in the research model, regulatory impact 2 and regulatory impact 4; To test the moderator role of technology turbulence on exploitative innovation and exploratory innovation, the interaction terms moderator 1 and modifier

3 were used. The two- stage method was preferred as the calculation method for the interaction terms. In the analysis results in the table, Regulatory Effect 1 ($\beta=-0.237$; $p<0.05$); Regulatory Effect 2 ($\beta=0.142$; $p<0.05$); Regulatory Effect 3 ($\beta=-0.101$; $0.05<p$); Regulatory Effect 4 ($\beta= 0.181$; $p<0.05$) values were observed. Therefore, the H3a, H4a, H4b hypothesis was accepted and the H3b hypothesis was rejected.

4. DISCUSSION

As a result of our research, the meaningless effect of entrepreneurial marketing on exploratory innovation in the environment of intense technology turbulence; On the other hand, it was seen in the results of the hypothesis test that it had a significant effect on exploitative innovation.

If we look at the literature, it is stated that as companies grow, their hierarchical structure increases, so it is delayed in responding quickly to sudden situations in the market (Mintzberg, 1980: 325). However, according to our research results, positive results have been obtained that large-scale companies will actively use their exploratory and exploitative innovation capabilities in the turbulent environments developing in the market by actively using their entrepreneurial marketing capabilities.

When we examine the literature, there is an ongoing debate about whether entrepreneurial marketing will be more efficient for small, medium and large-sized companies (Alqahtani and Uslay, 2020: 63). While the general view in the past researches was that entrepreneurial marketing would be more suitable for small-sized companies, current researches show that entrepreneurial marketing is a beneficial approach for medium and large-sized companies (Alqahtani et al., 2020: 63). According to the results of our research, it has been determined that entrepreneurial marketing has a positive effect on exploitative and exploratory innovation. Since our research sample consists of large-scale companies, it can be said that entrepreneurial marketing will be an effective market strategy for large companies.

CONCLUSION

In conclusion, it has been determined that entrepreneurial marketing has positive effects on innovation ambidexterity sub-dimensions, exploratory innovation and exploitative innovation in a high turbulence environment. However, entrepreneurial marketing did not appear to have a positive effect on exploratory innovation in the high-tech turbulence environment. It has been determined that the direct effect of entrepreneurial marketing on the sub-dimensions of innovation ambidexterity is significant in environments where there is no turbulence. It has been stated that entrepreneurial marketing is a positive strategic approach towards changing customer needs in a high turbulence environment, since our sample consists of large-scale companies. Contribution to entrepreneurial marketing literature.

Our research was carried out on 87 companies operating in different sectors in Turkey. In terms of future research, the sample scope of the current research can be expanded further and the effects of entrepreneurial marketing on firms in different cultures and economic structures can be examined. The effectiveness of entrepreneurial marketing can be tested by adding variables such as environmental competition, market growth, and firm performance (Alqahtani and Uslay, 2020; Bachmann et al., 2021). It will be useful for future research and literature to examine how entrepreneurial marketing affects the customer (Bachmann et al., 2021).

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, A. (2015). İnovasyon Çifttutallığı: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *ournal of Entrepreneurship and Innovation Management*, DOI: 10.13140/RG.2.1.2947.3363.
- Alqahtani, N. ve Uslay, C. (2020). Entrepreneurial marketing and firm performance: Synthesis and conceptual development. *Journal of Business Research*, 113, 62–71. doi:10.1016/J.JBUSRES.2018.12.035
- Alqahtani, N., Uslay, C. ve Yeniuyurt, S. (2022). Entrepreneurial marketing and firm performance: scale development, validation, and empirical test. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2059773>. doi:10.1080/0965254X.2022.2059773
- Bachmann, J. T., Ohlies, I. ve Flatten, T. (2021). Effects of entrepreneurial marketing on new ventures' exploitative and exploratory innovation: The moderating role of competitive intensity and firm size. *Industrial Marketing Management*, 92, 87–100. doi:10.1016/J.INDMARMAN.2020.10.002
- Becherer, R. C., Helms, M. M. ve McDonald, J. P. (2012). The effect of entrepreneurial marketing on outcome goals in SMEs. *New England Journal of Entrepreneurship*, 15(1), 7–18. doi:10.1108/NEJE-15-01-2012-B001
- Cohen, J. (1988). Set Correlation and Contingency Tables. *Applied Psychological Measurement*, 12(4), 425–434. doi:10.1177/014662168801200410
- D'Attoma, I. ve Ieva, M. (2022). The role of marketing strategies in achieving the environmental benefits of innovation. *Journal of Cleaner Production*, 342, 130957. doi:10.1016/J.JCLEPRO.2022.130957
- Guo, H., Xu, H., Tang, C., Liu-Thompkins, Y., ... Z. G.-J. of B. ve 2018, undefined. (y.y.). Comparing the impact of different marketing capabilities: Empirical evidence from B2B firms in China. *Elsevier*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296318301802> adresinden erişildi.
- Hacioglu, G., Eren, S. S., Eren, M. S. ve Celikkan, H. (2012). The Effect of Entrepreneurial Marketing on Firms' Innovative Performance in Turkish SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 871–878. doi:10.1016/J.SBSPRO.2012.09.1065
- Hair, JF, Sarstedt, M., Ringle, C., of, J. M.-J. of the academy ve 2012, undefined. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Springer*, 40(3), 414–433. doi:10.1007/s11747-011-0261-6

- Hair, Joe, Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B. ve Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management and Data Systems*, 117(3), 442–458. doi:10.1108/IMDS-04-2016-0130/FULL/PDF
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J. ve Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>, 52(11), 1661–1674. doi:10.1287/MNSC.1060.0576
- Jaworski, B. J. ve Kohli, A. K. (1993a). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70. doi:10.1177/002224299305700304
- Jaworski, B. J. ve Kohli, A. K. (1993b). Market Orientation: Antecedents and Consequences. <https://doi.org/10.1177/002224299305700304>, 57(3), 53–70. doi:10.1177/002224299305700304
- Kirca, A. H., Jayachandran, S. ve Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41. doi:10.1509/JMKG.69.2.24.60761
- Kohli, A. K. ve Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. doi:10.1177/002224299005400201
- Liu, Y. (2013). Sustainable competitive advantage in turbulent business environments. *International Journal of Production Research*, 51(10), 2821–2841. doi:10.1080/00207543.2012.720392
- Miles, M. P. ve Darroch, J. (2006a). Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage. *European Journal of Marketing*, 40(5–6), 485–501. doi:10.1108/03090560610657804
- Miles, M. P. ve Darroch, J. (2006b). Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage. *European Journal of Marketing*, 40(5–6), 485–501. doi:10.1108/03090560610657804/FULL/XML
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322–341. doi:10.1287/MNSC.26.3.322
- Morris, M. H., Schindehutte, M. ve LaForge, R. W. (2002). Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives. <http://dx.doi.org/10.1080/10696679.2002.11501922>, 10(4), 1–19. doi:10.1080/10696679.2002.11501922
- Morrish, S. C. (2011). Entrepreneurial marketing: A strategy for the twenty-first century? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13(2), 110–119. doi:10.1108/14715201111176390/FULL/XML
- Morrish, S. C., Miles, M. P. ve Deacon, J. H. (2010). Entrepreneurial marketing: acknowledging the entrepreneur and customer-centric interrelationship. <http://dx.doi.org/10.1080/09652541003768087>, 18(4), 303–316. doi:10.1080/09652541003768087
- Narver, J. C. ve Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. doi:10.1177/002224299005400403

- Pillai, R., Sivathanu, B., Mariani, M., Rana, N. P., Yang, B. ve Dwivedi, Y. K. (2021). Adoption of AI-empowered industrial robots in auto component manufacturing companies. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1882689>, 33(16), 1517–1533. doi:10.1080/09537287.2021.1882689
- Sarstedt, M, Hair, J., Ringle, C., ... K. T.-J. of business ve 2016, undefined. (y.y.). Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies! *Elsevier*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296316304404> adresinden erişildi.
- Sarstedt, Marko, Ringle, C. M. ve Hair, J. F. (2017). Treating unobserved heterogeneity in PLS-SEM: A multi-method approach. *Partial Least Squares Path Modeling: Basic Concepts, Methodological Issues and Applications*, 197. doi:10.1007/978-3-319-64069-3_9
- Tushman, M. ve Nadler, D. (1986a). Organizing for Innovation: <http://dx.doi.org/10.2307/41165203>, 28(3), 74–92. doi:10.2307/41165203
- Tushman, M. ve Nadler, D. (1986b). Organizing for Innovation. *California Management Review*, 28(3), 74–92. doi:10.2307/41165203
- Whalen, P., Usley, C., Pascal, V. J., Omura, G., McAuley, A., Kasouf, C. J., ... Deacon, J. (2015). Anatomy of competitive advantage: towards a contingency theory of entrepreneurial marketing. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1035036>, 24(1), 5–19. doi:10.1080/0965254X.2015.1035036

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Burak Buğrahan DEVİRAN Güngör HACIOĞLU
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Burak Buğrahan DEVİRAN Güngör HACIOĞLU
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Burak Buğrahan DEVİRAN Güngör HACIOĞLU
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Burak Buğrahan DEVİRAN Güngör HACIOĞLU
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Burak Buğrahan DEVİRAN Güngör HACIOĞLU

EK -ANKET FORMU

YENİLİK ODAKLILIK					
Şirketimiz, işleri daha verimli hale getirmek için	1	2	3	4	5
Yenilikçi olmak, şirketimize rekabet avantajı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
Şirketimiz, rakiplerimizin çoğundan daha yenilikçi olma eğilimindedir.*	1	2	3	4	5
Şirketimizin üst yönetimi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik eden bir atmosfer yaratmaktadır.	1	2	3	4	5
MÜŞTERİ ODAKLILIK					
Şirketimizde, müşteri memnuniyeti sık sık ölçülür.	1	2	3	4	5
Şirketimizdeki tüm çalışanlarımızdan, müşterilerimizi memnun etmenin önemini kabul etmesini bekleriz.*	1	2	3	4	5
İş hedeflerimiz, müşteri memnuniyeti tarafından yönlendirilmektedir.*	1	2	3	4	5
Satış sonrası hizmete, önem veririz.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız, yenilikçi yaklaşımlarla müşterilerle ilişki kurmaya teşvik edilir.*	1	2	3	4	5
Müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılama konusunda, şirketimizin gösterdiği duyarlılık, yakından izlenir ve değerlendirilir.*	1	2	3	4	5
Şirketimiz, müşterilerin işimizle ilgili fikir ve önerilerine kulak vermez.*	1	2	3	4	5
Şirketimizin rekabet üstünlüğü, müşterilerin ihtiyaçlarını anlama üzerine kuruludur.	1	2	3	4	5
PROAKTİFLİK					
Şirketimizde, gelişmenin yeni yolları sürekli aranmaktadır.*	1	2	3	4	5
Şirketimizde, işleri daha iyi yapmanın yolları aranmaktadır.*	1	2	3	4	5
Şirketimiz, yeni fırsatları belirlemede iyidir..	1	2	3	4	5
Şirketimiz, problemleri fırsat haline getirme konusunda iyidir.	1	2	3	4	5
Şirketimiz, tepki odaklı olmaktan çok eylem odaklıdır.	1	2	3	4	5
Şirketimizde, yeni fikirlerin gerçeğe dönüştüğünü görmek, heyecan vericidir.*	1	2	3	4	5
Şirketimizde, yeni fikirlerin önündeki engelleri aşmak, keyif vericidir*	1	2	3	4	5
FIRSAT ODAKLILIK					
Yönetim yaklaşımımız, mevcut müşterilerin ve pazarların ötesinde şirketimiz için daha fazla fırsat aramaktadır.	1	2	3	4	5

Şirketimiz, fırsatları tanıma ve aramakta iyidir.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Şirketimizi, fırsat odaklı olarak nitelendiririm	1	2	3	4	5
Şirketimiz, her zaman yeni fırsatlar	1	2	3	4	5
Şirketimiz, yeni bir fırsat arayışı için ne gerekiyorsa yapacaktır.	1	2	3	4	5
RISK ALMA					
Şirketimiz, yeni bir fırsat arayışı için ne gerekiyorsa yapacaktır.	1	2	3	4	5
Şirketimiz, şirkete fayda sağlayacağını düşündüğümüz riskleri almak için isteklidir.	1	2	3	4	5
Şirketimiz, şirkete fayda sağlayacağını düşündüğümüz riskleri almak için isteklidir.	1	2	3	4	5
KAYNAK KULLANIMI					
Şirketimizde, rekabet avantajı sağlamak için, çevreyle ilişki ağı kurma ve yardımlaşma uygulanır.	1	2	3	4	5
Şirketimizdeki kaynaklardan, çevredekilerle takas edilerek veya paylaşılarak daha fazla yararlanılır.	1	2	3	4	5
Şirketimiz, engellerin aşılmasında ısrarcı, hatta inatçıdır.	1	2	3	4	5
Şirketimiz, işlerin yürümesi için yaratıcı yaklaşımlar kullanmaktadır.	1	2	3	4	5
Şirketimiz, daha azla, daha fazlasını yapmayı başarmaktadır.	1	2	3	4	5
Şirketimiz, geçmişte bir işi tamamlamak için ihtiyaç duyduğu kaynakları elde etmenin bir yolunu, mutlaka bulmuştur.	1	2	3	4	5
Şirketimizde, az sayıdaki personel arasında, etkili bir şekilde yetki devri gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
DEĞER YARATMA					
Şirketimiz, mükemmel müşteri hizmetleri ile tüketiciler için değer yaratmaktadır.	1	2	3	4	5
Şirketimiz, müşterilere değer yaratma konusunda, mükemmel bir iş çıkarmaktadır.	1	2	3	4	5
Şirketimizin fiyat politikası, müşteriler için yaratılmış değerleri yansıtacak şekilde tasarlanmaktadır.	1	2	3	4	5
Hedef pazar ihtiyaçlarına daha iyi hizmet verebilmek için, işletme fonksiyonları, şirketimize dâhil edilmektedir.	1	2	3	4	5

**GİRİŞİMCİ PAZARLAMANIN İNOVASYON ÇİFTUSTALIĞI ÜZERİNE ETKİSİ: PAZAR
TÜRBÜLANSI VE TEKNOLOJİ TÜRBÜLANSININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Yöneticilerimiz, çalışanlarımızın müşteri değerine nasıl katkıda bulunabileceğinin farkındadırlar.	1	2	3	4	5
Müşterilerimiz için değer yaratmak, şirketimizin yaptığı en önemli şeydir.	1	2	3	4	5
Şirketimizin değerleri, faaliyetinin arkasındaki itici güçtür.	1	2	3	4	5
PAZAR TÜRBÜLANSI					
Sektörümüzdeki müşteri talebinin 5 yıl içerisinde ne olacağını tahmin etmek çok zordur.	1	2	3	4	5
TEKNOLOJİK TÜRBÜLANS					
Sektörümüzdeki teknoloji hızla değişmektedir.	1	2	3	4	5
KEŞFEDİCİ YENİLİK					
Takımımız, firma için tamamen yeni olan ürün geliştirme süreçleri geliştirir.*	1	2	3	4	5
Takımımız, yenilikçiliğini güçlendirecek orijinal ürün geliştirme becerileri öğrenir.*	1	2	3	4	5
Takımımız, firma için tamamen yeni olan teknolojiler edinir.*	1	2	3	4	5
Takımımız, firma için tamamen yeni olan bilgiler edinir.*	1	2	3	4	5
Takımımız, yeni teknolojilerin uygulanması hususunda orijinal beceriler öğrenir.	1	2	3	4	5
Takımımız, firma için tamamen yeni olan ürünleri başarıyla geliştirir.	1	2	3	4	5
Takımımız, düzenli olarak yeni pazarlardaki yeni fırsatlardan istifade eder.*	1	2	3	4	5
Takımımız, daha önce tecrübesinin olmadığı alanlarda, ürün geliştirmeye dönük becerilerini güçlendirir.	1	2	3	4	5
Takımımız, geçmiş/mevcut faaliyetlerinden farklı yeni görevler üstlenir.*	1	2	3	4	5
SÖMÜRÜCÜ YENİLİK					
Takımımız, pazardaki talebi karşılamak için mevcut ürünlerinde iyileştirmeler yapar*	1	2	3	4	5
Takımımız, mevcut ürünleri üzerinde düzenli olarak küçük çaplı değişiklikler yapar.*	1	2	3	4	5
Takımımız, ürün geliştirme süreçlerinin verimliliğini arttırmak amacıyla mevcut becerilerini güçlendirir.*	1	2	3	4	5
Takımımız, mevcut becerilerine benzer yeni beceriler	1	2	3	4	5

geliştirerek müşteri sorunlarına çözümler üretir.*					
Takımımız, ürün geliştirme süreçlerinin verimliliğini arttırmak amacıyla bilgi tabanını güçlendirir.	1	2	3	4	5
Takımımız, sahip olduğu bilgi tabanını mevcut ürünlere yönelik olarak sıklıkla geliştirir.	1	2	3	4	5
Takımımız, ürün geliştirme süreçlerinin verimliliğini arttırmak amacıyla mevcut teknolojilerden istifade eder.*	1	2	3	4	5
Yeni ürün geliştirme süreçlerinin maliyetlerini azaltmak takımımızın önemli bir hedefidir.	1	2	3	4	5

*Ölçekten çıkarılan maddeler