

ÇEVRESEL BELİRSİZLİK ORTAMINDA KOBİ'LERİN GİRİŞİMSEL PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ: İZMİR İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Doğu KAYIŞKAN¹

Engin ÖZGÜL²

ÖZ

Bu araştırma, küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) performansını, girişim odaklılık ve pazar odaklılık değişkenlerinin, çevresel belirsizlik koşullarında girişimsel pazarlama aracılığıyla etkileyip etkilemediğini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın temel hedefi, çevresel belirsizliklerin yoğun olarak hissedildiği günümüz şartlarında KOBİ'lerin performansını artırmaya yönelik bir model geliştirmektir.

Araştırma, İzmir ilinde faaliyet gösteren ve en az 10 çalışanı olan işletmeleri kapsamaktadır. Veriler, yüz yüze anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırmada ele alınan temel değişkenler; girişim odaklılık, pazar odaklılık, girişimsel pazarlama, işletme performansı ve çevresel belirsizlik olmuştur. Bu değişkenler doğrultusunda oluşturulan modelin analizinde yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmış ve teorik çerçeve deneysel olarak doğrulanmıştır.

Veri analizi sonucunda önemli bulgular elde edilmiş ve raporlanmıştır. Girişimsel pazarlamanın tam aracılık etkisine sahip olduğu ve oluşturulan yapısal modelin çevresel belirsizlik ortamında da etkili olduğu, ayrıca iyi uyum değerleri sağladığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, girişimsel pazarlamanın farklı boyutlarının, işletme ve yöneticilerin profillerine göre değişen seviyelerde algılandığı ve uygulandığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Girişimsel Pazarlama, Girişimcilik, Çevresel Belirsizlik, Girişim Odaklılık, Pazar Odaklılık.

Jel Kodları: M10, M13

¹Öğr. Gör. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, dogu.kayiskan@deu.edu.tr, (ORCID:0000-0003-2831-5824)

²Prof. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, engin.ozgul@deu.edu.tr, (ORCID: 0000-0002-1106-1704)

THE EFFECTS OF ENTREPRENEURIAL MARKETING ACTIVITIES OF SMES ON BUSINESS PERFORMANCE IN AN ENVIRONMENT OF ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY: A STUDY IN İZMİR PROVINCE

ABSTRACT

This study investigates whether the venture orientation and market orientation variables of small and medium-sized enterprises (SMEs) influence business performance through entrepreneurial marketing in the context of environmental uncertainty. The primary goal is to develop a model that explains SME performance under the intense environmental uncertainties characteristic of today's business environment.

The research was conducted in İzmir province, focusing on businesses with at least 10 employees. Data were collected using a face-to-face survey method. The key variables examined in the study include venture orientation, market orientation, entrepreneurial marketing, business performance, and environmental uncertainty. To analyze the proposed research model, structural equation modeling (SEM) was applied, and the theoretical framework of the model was empirically validated.

The analysis revealed significant findings, which were subsequently documented. The structural model, incorporating the full mediation effect of entrepreneurial marketing, demonstrated effectiveness even under conditions of environmental uncertainty, achieving good fit values. Additionally, it was observed and reported that the various dimensions of entrepreneurial marketing are perceived and applied at different levels depending on the characteristics of businesses and their managers.

Keywords: Entrepreneurial Marketing, Entrepreneurship, Environmental Uncertainty, Entrepreneurial Orientation, Market Orientation.

JEL Codes: M10,M13,M20

GİRİŞ

Günümüz işletmelerinin pazarlama faaliyetlerini yürütürken girişimci bir yaklaşımı benimsemelerinin arkasında çeşitli sebepler yatmaktadır. Teknolojinin yeni bir ekonomik düzen oluşturduğu bu çağda, işletmeler belirsizlik içeren ortamlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu koşullarda işletmelerin yenilikçi, girişimci, risk alabilen ve geleceği öngörebilen bir pazarlama anlayışını benimsemeleri zorunlu hale gelmiştir. Bu bağlamda, girişimsel pazarlama, işletmelerin bu türbülanslı ortamlarda rekabet avantajı sağlayabilecekleri etkili bir yöntem olarak öne çıkmaktadır.

Girişimsel pazarlama, yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımları esas alarak, özellikle çalkantılı pazar koşullarında uygulanabilecek bir dizi pazarlama faaliyetine dayalı bir çerçevedir. Bu pazarlama yaklaşımının, çevresel belirsizliğin yüksek olduğu ve kaynakların sınırlı bulunduğu durumlarda en etkili yöntemlerden biri olduğu vurgulanmıştır (Becherer & Maurer, 1997:50). Çevresel belirsizliklerin yoğun olduğu sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler için girişimsel pazarlama, performansı artırmak adına önemli bir yenilikçi pazarlama aracı olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle Hills, Hultman, Kraus ve Schulte (2010:15), dinamik, rekabetin ve belirsizliğin arttığı ortamlarda pazarlama yöneticilerinin

girişimsel pazarlama yaklaşımını benimseyerek yenilikçi düşüncelerle hareket etmeleri gerektiğini savunmaktadır.

Girişimsel pazarlama, müşterilere değer yaratmak amacıyla proaktif bir yaklaşım benimseyerek fırsatları değerlendiren bir bakış açısı sunmaktadır. Bu anlayışı benimseyen işletmeler, kaynaklarını verimli bir şekilde kullanarak yenilik odaklı hareket etmekte ve bu sayede rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır (Morris ve diğerleri, 2002:5). Girişimsel pazarlama, çevresel türbülansın neden olduğu baskılar altında pazarlama için etkili bir strateji olarak ortaya çıkmıştır. Bu çalışma, çevresel belirsizliklerin girişimsel pazarlama üzerindeki etkilerine dair ampirik araştırmaların yetersizliğini gidermeyi amaçlamaktadır.

Bu kapsamda, araştırmanın temel amacı, girişimsel pazarlamanın işletme performansı üzerindeki etkisini ve çevresel belirsizlik koşulları altında girişimsel pazarlamanın performansa etkisini deneysel olarak incelemektir. Çalışma, girişim odaklılık ve pazar odaklılık stratejilerini benimseyen işletmelerin performanslarının, aslında girişimsel pazarlama üzerinden etkilenip etkilenmediğini analiz ederek işletmelere bu konuda öneriler sunmayı hedeflemektedir. Ayrıca, girişimsel pazarlamanın, girişim ve pazar odaklılığın performans üzerindeki etkisinde aracı bir rol oynayıp oynamadığını belirlemek ve işletmelerin bu doğrultuda girişimsel pazarlama faaliyetlerine odaklanarak rekabet avantajı elde etmelerini sağlamak da çalışmanın amaçları arasındadır.

Araştırma, literatürdeki teorik altyapıya deneysel bir yanıt sunmayı amaçlarken, belirlenen temel problem ise yenilikçi ve alternatif pazarlama yaklaşımlarının eksikliği nedeniyle, çevresel belirsizliklerin yarattığı çalkantılı piyasa koşullarının işletmelerin performansını olumsuz etkilemesidir. Çalışma, bu problem bağlamında işletmelere performans sorunlarının çözümüne yönelik öneriler geliştirmeye çalışmış ve çevresel belirsizlik ortamında girişimsel pazarlama faaliyetleri ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

1. LİTERATÜR ANALİZİ

Son yıllarda girişimcilik ve yenilikçilik, büyüme ve kalkınmanın en etkili araçlarından biri haline gelmiştir. Bu durum, dünya ekonomisinin neredeyse tüm sektörlerinde kendini göstermektedir. Hızla değişen küresel iş ortamında rekabetçi kalmayı ve gelişmeyi hedefleyen yöneticiler ile politika yapıcılar, iş geliştirme, kârlılığı sürdürülebilir kılma ve büyümeyi artırma hedefleri doğrultusunda bu iki unsura dayanmaktadır. Günümüzün yoğun rekabet ortamı, işletmeleri pazarlama programlarını uygularken sürekli olarak yeni ve dinamik yöntemler aramaya zorlamaktadır. İşletmelerin faaliyet gösterdiği ortamlar, artan risk, tahmin edilebilirliğin azalması ve sürekli değişen belirsizlik gibi özelliklere sahip

olduğundan, bu durum işletmelerin daha girişimci bir yapıya yönelmesine neden olmaktadır. Mevcut koşullarda, ürünlerin kişiselleştirilmesi, müşterilerle birebir ilişki kurulması, ağ oluşturma, stratejik ortaklıklar, küreselleşme ve teknoloji geliştirme gibi temel konulara daha fazla önem verilmesi gerekmektedir (Spillan, 2020: 92-93). Bu kavramlar, girişimsel pazarlamanın odaklandığı ana unsurlar olduğundan, girişimsel pazarlama faaliyetleri işletmelerin stratejik ve taktiksel ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir.

1.1 Girişimsel Pazarlama Kavramı

Girişimsel pazarlama kavramı konusunda literatürde farklı yazarların çeşitli tanımlar yaptığı, bu tanımların ise yazarların bakış açılarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Morris, Schindehutte ve Laforge (2001: 12), girişimsel pazarlamayı, pazarlama yöneticilerinin yalnızca iletişim faaliyetlerinden değil, aynı zamanda müşterilere yeni değerler sunma ve işletmeye yeni pazarlar keşfetme sorumluluğunu taşıyan fırsatçı bir bakış açısı olarak tanımlamışlardır. Girişimsel pazarlama alanında öncü isimler olan Hills, Hultman, Kraus ve Schulte (2010: 6) ise, girişimsel pazarlamayı bir zihniyet olarak ele alırken, özellikle yenilikçilik, yaratıcılık, satış, pazara giriş, ağ kurma ve esneklik gibi unsurlarla, ilişkiler yoluyla algılanan müşteri değerini yaratmaya yönelik fırsatları takip etme ve girişimleri başlatıp büyütme süreci olarak tanımlamışlardır. Kraus, Harms ve Fink (2010: 9), Amerikan Pazarlama Birliği'nin (AMA) pazarlama ve girişimcilik tanımlarını birleştirerek, girişimsel pazarlamayı, işletmelerin müşterilere değer yaratma, iletme, sunma ve müşteri ilişkilerini hem işletmeye hem de paydaşlara fayda sağlayacak şekilde yönetme amacına yönelik, yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik gibi özelliklere sahip bir disiplin olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlar, girişimsel pazarlamanın belirli bir motivasyon gerektirdiğini ortaya koymuştur. Bjreke ve Hultman (2002), girişimsel pazarlamayı küçük işletmelerin pazarlama faaliyetleriyle sınırlı bir şekilde tanımlamışlardır. Ancak literatür, girişimsel pazarlamanın büyük işletmelere de fayda sağlayabileceğini ve büyük işletmelerin departmanlarının, küçük işletmeler gibi girişimsel yaklaşımlar benimseyerek faaliyet gösterebileceğini göstermektedir (Whalen vd., 2016: 9; Miles ve Darroch, 2006: 498).

Girişimsel pazarlama tanımları incelendiğinde, araştırmacıların farklı bakış açılarına dayandırdıkları çeşitli görüşler ortaya çıkmaktadır. Özetle, günümüzde oluşan belirsizlik ortamlarında, girişimsel pazarlama, işletmelerin performanslarını artıran bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Diğer bir önemli konu ise, pazar odaklı işletmelerin yalnızca pazardan bilgi almakla kalmayıp, müşteriyi merkez alarak faaliyetlerini yenilikçi bir şekilde yapılandırmaları gerektiğidir. Ayrıca, girişimci ve girişim odaklı işletmelerin sürekli olarak fırsatları arayan yapılar olması gerektiği vurgulanmaktadır. Literatür analizleri doğrultusunda, girişimsel pazarlama, çevresel belirsizlik koşulları altında, işletmelerin kısıtlı kaynaklarını etkin şekilde yöneterek, yenilikçi fikirlerle pazara cevap verebilmek amacıyla, ağlar

kurarak proaktif bir şekilde pazarın ihtiyaçlarını ve fırsatlarını belirleyerek, müşterilere değer yaratmaya yönelik uyguladıkları faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir.

1.2. Girişimsel Pazarlama Boyutları

Son yıllarda, farklı araştırmacılar işletmelerin girişimsel pazarlama boyutlarını incelemek için farklı sınıflandırmalar geliştirmiştir. Bu sınıflamalar, araştırmaların odak noktalarına ve içeriklerine bağlı olarak değişiklik göstermekte, kullanılan boyutların sayısı konusunda da bir görüş birliği bulunmamaktadır (Kilenthong ve diğerleri, 2015).

Morris ve çalışma arkadaşları (2002), girişimsel pazarlamayı yedi boyut üzerinden tanımlarken, Jones (2009) girişimsel odaklılık, yenilik odaklılık, pazar yönelimi ve müşteri odaklılık gibi faktörleri içeren ve toplamda on beş boyuttan oluşan "EMICO" çerçevesini ortaya koymuşlardır. Kilenthong vd. (2015) ise pazarlama ve girişimcilik alanındaki araştırmalardan yola çıkarak, girişimsel pazarlamanın altı boyutunu kavramsal olarak belirlemiş ve bu boyutları deneysel yöntemlerle analiz etmiştir. Bu boyutlar; büyüme odaklılık, bilgi odaklı pazar analizi, fırsat odaklılık, müşteri odaklılık, ağlar yoluyla değer yaratma, ve pazara yakınlık olarak sıralanmıştır.

Tüm bu boyutlar birbiriyle yakından ilişkilidir ve girişimsel pazarlama davranışlarının temel unsurlarını içermektedir (Kilenthong ve diğerleri, 2016). Bu çalışmada girişimsel pazarlama boyutlarının deneysel olarak test edilmesi ve doğrulayıcı faktör analizi sonucunun güvenilir veriler sunması, ayrıca, yedi boyutlu modele göre daha kapsayıcı bir yapı oluşturması nedeniyle Hills ve Hultman (2006) tarafından önerilen girişimsel pazarlama boyutları esas alınmıştır. Boyutlara yönelik açıklamalara ise aşağıda kısaca değinilmektedir.

Büyüme Odaklılık: İşletmelerin hızlı büyüme arzusu, girişimsel pazarlamanın temel unsurlarından biridir. Bu kavram, işletmenin girişimci yaklaşımlarıyla büyük ölçüde örtüşmektedir. Girişimci işletmeler için büyümeyi hedeflemek oldukça önemlidir (Harkema, 2017). Geleneksel küçük işletmeler genellikle küçük ölçekli olarak kalmayı tercih ederken, girişimci firmalar hızla büyümeye ve bu büyümeyi devam ettirmeye odaklanır. Bu nedenle, girişimsel pazarlama, küçük işletmelerin girişimcilik yoluyla büyümelerini destekleyen bir pazarlama yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir (Bjerke & Hultman, 2002).

Fırsat Odaklılık: Girişimsel pazarlamayı benimseyen işletmeler, stratejik vizyonlarını şekillendirirken karşılarına çıkan fırsatları değerlendirme konusunda esnek olmalıdır. Bu durum, sadece mevcut stratejilere uygun fırsatlarla sınırlı kalmamayı, aynı zamanda yeni ürün-pazar kombinasyonlarını keşfetmeyi ve gelecekteki fırsatları yeniden tanımlamayı gerektirir (Miles ve Darroch, 2006). Fırsatları

tanımlama, değerlendirme ve uygulama, girişimsel pazarlama anlayışının temel davranışları arasında yer alır ve işletmelerin bu süreçleri aktif bir şekilde benimsemesi önerilmektedir.

Toplam Müşteri Odağı: Bu kavram, girişimsel pazarlama alanında Hills ve Hultman (2006) tarafından "müşteriyle iki yönlü iletişim" olarak tanımlanmıştır. Girişimsel pazarlama anlayışını benimseyen işletmeler, müşterileri sadece hedef kitle değil, pazarlama süreçlerinin aktif katılımcıları olarak görür. Bu yaklaşım, yenilikçi ürün geliştirme ve müşterilerle ortak değer yaratma süreçlerine odaklanır (Athaide ve diğerleri, 2003). Pazarlamanın işletmenin tüm alanlarına nüfuz etmesiyle birlikte, toplam müşteri odağı, tüm işlevlerin pazarlama sürecine katkı sağlamasını içerir (Kilenthong, 2012).

İlişkiler Yoluyla Değer Yaratma: Girişimsel pazarlama, ağ oluşturma ve ilişki yönetimine dayalı olarak değer yaratma üzerinde önemli bir vurgu yapar. Kodama (1999), geleneksel bilgi sistemlerinin ötesine geçen stratejilerin geliştirilmesinin önemine dikkat çekmiştir. Su, Xie ve Wang (2015) ise ağ kurmanın, girişimcinin başkalarıyla etkileşim kurma ve onları ikna etme yeteneğiyle bağlantılı olduğunu belirtmiştir. Özellikle KOBİ'ler, çeviklik ve esneklik gibi avantajlarını kullanarak ilişki ağları yoluyla değer yaratmayı benimsemelidir.

İnformel Pazarlama Araştırması: Girişimci işletmeler, kaynaklarını daha verimli kullanmak için informel pazarlama araştırmalarını sıklıkla tercih eder. Bu tür araştırmalar, distribütörler, müşteriler ve rakipler gibi ağlar aracılığıyla gayri resmi görüşmeler yoluyla yürütülür. İinformel yöntemler, girişimsel pazarlamanın doğasına uygun olarak araştırmacı ile işletme arasında daha güçlü bir ilişki kurulmasını sağlar ve bu sayede daha etkili sonuçlar elde edilir (Fillis, 2015).

Pazara Yakınlık: Bu boyut, işletmenin pazar aktörleriyle yakın sosyal ilişkiler kurmasını, bilgi paylaşımını teşvik etmesini ve ortak kararlar almasını gerektirir (Bennett ve Koudelova, 2000). Geleneksel pazarlamanın aksine, girişimsel pazarlamada işletmeler, müşterilerinin perspektifinden hareket ederek pazara yaklaşmalıdır. Pazara yakınlık, aynı zamanda informel pazarlama araştırmalarıyla da yakından ilişkilidir.

1.3. Girişim Odaklılık ve Boyutları

Bir işletmenin girişim odaklı olması, onun stratejik duruşunu yansıtan önemli bir göstergedir. Girişim odaklı faaliyetler, üst düzey yöneticilerin işletmelerinin rekabet avantajı elde edebilmek için diğer işletmelerle agresif bir şekilde rekabet etmeye, risk almaya, değişim ve yeniliği teşvik etmeye eğilimli olduklarını ortaya koymaktadır. Girişimci işletmeler, yönetim kararları ve işletme yönetimi felsefesi açısından, üst düzey yöneticilerin girişimci yönetim tarzlarına sahip olan işletmelerdir (Covin ve Slevin, 1989). Girişimcilik araştırmalarında, girişim odaklılığın işletme performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığı gösterilmiştir (Örnek olarak: Covin ve Slevin, 1991; Smart ve Conant, 1994; Lumpkin ve Dess,

1996; Wiklund, 1999). Keh ve diğerleri (2007), daha fazla girişim odaklı işletmelerin, yeni fırsatlar keşfetmek ve rekabetçi pozisyonlarını güçlendirmek amacıyla çalışma ortamlarını sürekli olarak izleyip taradıklarını ifade etmişlerdir. Bu tarama ve izleme faaliyetleri, işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamalarına, risklerini yönetmelerine ve rakiplerine karşı stratejik avantajlar sağlamalarına yardımcı olan bilgiler aramalarını sağlamaktadır.

Çoğu araştırma, girişim odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemektedir. Bu çalışmada ise girişim odaklılık ve pazar odaklılığın hem girişimsel pazarlama hem de işletme performansı üzerindeki etkilerine odaklanılmaktadır. Bu nedenle, pazar odaklılık boyutlarından "rakip odaklılık", girişim odaklılığın "rakiplere karşı agresiflik" boyutuyla benzerlik gösterdiği için araştırma modelinden çıkarılmıştır. Ayrıca, araştırma örnekleminin sadece girişimciler değil, yöneticileri de kapsamı nedeniyle "özerklik" boyutu da dahil edilmemiştir. Yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarını yüksek oranda algılayan işletmeler, girişimci işletmeler olarak kabul edilmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996). Bu yüzden, bu çalışmada girişim odaklılık boyutları olarak yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik ele alınacaktır.

Yenilikçilik, bir işletmenin yeni fırsatlar yaratma ve özgün çözümler geliştirme çabalarıyla rakiplere karşı rekabet avantajı kazanmanın ve işletmenin hedeflerine ulaşmanın kritik bir yoludur. Bu, işletmenin yeni fikirler, deneyler, yenilikler ve yaratıcı süreçleri kabul etme kapasitesini ifade eder. Dess ve Lumpkin (2005), yenilikçiliği net olarak kabul görmese de ürün ve pazar yeniliği, teknolojik yenilik ve organizasyonel yenilik şeklinde ayırmışlardır. Yenilikçilik, özellikle yeni ürün geliştirme alanında, pazarlama uzmanları arasında girişim odaklılığın en fazla ilgi gören boyutlarından biridir. Menon ve arkadaşları (1999), yenilikçi bir kültürün pazarlama stratejilerinin oluşturulmasını teşvik edebileceğini belirtmişlerdir. Yüksek performanslı işletmelerle ilgili yapılan araştırmalar, işletmelerin yenilikçilik seviyelerinin firmaların başarılarıyla olumlu bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir.

Risk alma ise girişimcilik literatüründe, bireylerin kendi adlarına faaliyet göstererek girişimci olma motivasyonlarından biri olarak ele alınmaktadır. Cantillon (1734), girişimcileri, çalışanlardan ayıran ana faktörün serbest meslek ortamındaki belirsizlik ve risk olduğunu öne sürmüştür. Girişimciler, yüksek finansal getiri elde etmek amacıyla büyük borçlar alabilir, büyük yatırımlar yapabilir, yeni pazarlara ve ürünlere yönelebilir ya da yeni teknolojilere yatırım yapabilirler. İşletmelerin gelişme stratejileri, doğal olarak risklidir. Agresif, proaktif ya da yenilikçi olmalarına bakılmaksızın, girişim odaklı işletmeler, stratejilerini başlatmadan önce ne gibi sonuçlar doğuracağını bilmeden risk alırlar ve bu risk seviyelerini belirlerler (Dess ve Lumpkin, 2005).

Proaktiflik, Schumpeter (1934) tarafından girişimcilik sürecinin temel unsurlarından biri olarak belirtilmiştir. Proaktiflik, yeni ürün veya hizmetlerin rekabetten önce pazara sunulması, çevrenin şekillendirilmesi ve gelecekteki talebin öngörülmesi gibi faaliyetleri içerir. Lumpkin ve Dess (2001) proaktifliği, fırsatları arayan ve geleceğe yönelik bir bakış açısını benimseyen bir yaklaşım olarak tanımlar. Lieberman ve Montgomery (1988), proaktif yaklaşımı benimseyen KOBİ'lerin en iyi stratejisinin ilk hamleyi yapmak olduğunu ve bu işletmelerin piyasada yüksek karlılık elde edeceğini, rekabette bir adım önde olacağını vurgulamışlardır. Zahra (1996), proaktifliği çevresel bir perspektiften değerlendirerek, dinamik çevre koşullarında proaktif işletmelerin daha iyi performans gösterdiğini belirtmiştir.

1.4. Pazar Odaklılık ve Boyutları

Pazar odaklılık, dışa dönük bir iş yapma kültürüdür ve amacı, müşteriler için kârlı bir şekilde değer yaratmaktır. Pazar odaklı işletmeler, müşteri odaklı olup, rakipler hakkında bilgi edinme yeteneğine sahip ve değer yaratma fırsatlarını tanıyıp bunlardan yararlanma konusunda kararlı olan işletmelerdir.

Kohli ve Jaworski (1990: 6), pazar odaklılığı, mevcut ve potansiyel olabilecek müşteri ihtiyaçlarına dair kapsamlı pazar bilgisi, bu bilgilerin departmanlar arasında yayılması ve işletme genelinde duyarlılık olarak tanımlamıştır. Ayrıca, işletmelerin pazardan elde ettikleri bilgileri içsel olarak paylaşarak bu verilerle eyleme geçtiklerinde farklılaştıklarını vurgulamışlardır. Pazar odaklı faaliyetlerin sürekliliği de gerektiğini belirtmişlerdir. Araştırmalar, önemli pazar ve işletme faktörlerinin tespiti sonrasında pazar odaklılığın işletme performansı ile olumlu ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Slater ve Narver, 1994a: 135, Li ve diğerleri, 2008, Baker ve Sinkula 2009, Kajalo ve Lindblom, 2015, Muecke ve Hofer, 2015). Pazar odaklılık boyutları, literatürde genellikle benzer görüşlerle belirlenmiştir. Kohli ve Jaworski (1990), pazar odaklılık boyutlarını müşteri odaklı olmak, pazarlama koordinasyonu ve kar odaklılık olarak tanımlamış, ancak karlılığın pazar odaklılığın bir sonucu olduğunu belirtmişlerdir. Jaworski ve Kohli (1993) ise sonraki çalışmalarında işletmelerin bilgi toplama, yayma ve bu bilgileri pazara tepki verme şeklindeki faaliyetlerine odaklanan MARKOR ölçeği boyutlarından söz etmişlerdir. Bu araştırmalar, genel olarak kabul gören boyutların müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon olduğunu göstermektedir.

Müşteri odaklılık, hedef pazarların seçimi ve müşteri ihtiyaçlarına yönelik doğru ürün veya hizmetlerin tasarımı ile ilgili bir duyarlılık boyutudur. Bu süreç, ürünleri son kullanıcılar için cazip hale getirecek şekilde üretmek, dağıtmak ve tanıtmakla devam eder (Eggers vd., 2012: 206). Pazar odaklılığın temelinde müşteri odaklılık yer almaktadır. Müşteriler için sürekli olarak değer yaratmak, bir işletmenin sadece mevcut durumunu değil, aynı zamanda zaman içindeki gelişimini de göz önünde bulundurması

ve bir müşterinin tüm değer zincirini anlaması gerektiğini ifade eder. Müşteri değeri, işletmenin pazarda daha etkili hale gelmesi veya operasyonlarını daha verimli hale getirmesi ile herhangi bir zincir noktasında yaratılabilir (Slater ve Narver, 1994b: 21).

Rekabet odaklılık, bir işletmenin mevcut veya potansiyel rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerini kısa vadede, yeteneklerini ve stratejilerini ise uzun vadede tanımlama yeteneğidir (Narver ve Slater, 1990: 22). Rakip odaklılık, rekabetin yoğun olduğu ortamlarda önemli bir gerekliliktir (Akman, 2003: 54). Zhou, Brown ve Dev (2009: 1066), işletmelerin rakip odaklı olarak, öncelikle rakiplerin bilgilerini içeren bir bilgi sistemi kurmaları gerektiğini, ardından rakiplerin teknolojik altyapılarını ve bu altyapıdan nasıl faydalandıklarını, son olarak da rakiplerin hedef kitlelerine hitap eden etkileyici ürün teklifleri sunup sunmadıklarını öğrenmeyi amaçladıklarını belirtmişlerdir.

Departmanlar arası koordinasyon, pazar odaklı işletmelerin, müşteri odaklı ve rakip odaklı yaklaşımlarından elde ettikleri bilgi ve deneyimlerle, değer zinciri içinde yer alan ve değer katan her bir üyeye doğru kaynak kullanımını sağlayarak müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmayı ifade eder (Bulut vd., 2009: 521). Bu boyut, departmanlar arası iletişimin derecesini gösterir. Pazar odaklılığı artırmak için, işletme içindeki bağımsız departmanlar arasında üst yönetim tarafından koordineli iletişim kanallarının oluşturulması gerekir. Ayrıca, işletme farklı departmanlardan çalışanların periyodik toplantılar düzenlemesine olanak tanıyarak, piyasa istihbaratının paylaşılmasını kolaylaştırmalıdır (Kohli ve Jaworski, 1990: 9).

1.5. Çevresel Belirsizlik

Çevresel belirsizlik, yöneticilerin çevre koşullarındaki değişimleri anlamada zorluk yaşadıkları durumu ifade eder. Örneğin, kilit bir rakibin gelecekteki hareketlerini tahmin edememek ya da büyük bir sendikanın ulusal çapta bir grev başlatıp başlatmayacağını kestirememesi durumu çevresel belirsizliğin örneklerindedir. Milliken (1987: 136), çevresel belirsizliğin kaynağını anlamamanın önemli olduğunu ve karar vericinin karşılaştığı belirsizlik türünü bilmenin de kritik olabileceğini belirtmiştir. Bu nedenle, işletme yöneticilerinin çevresel belirsizliğin kaynağını ve türünü belirlemeleri, belirsizliğin doğasını ve bileşenlerini anlamalarına yardımcı olacaktır.

Khandwalla (1977), bir işletmenin çevresini, organizasyonu etkileyen dış baskılar ve dinamiklerle ilişkili bir faktör olarak tanımlamıştır. Ayrıca çevre ve işletme arasındaki ilişki, işletmenin strateji uygulama ve pazarda rekabet etme kapasitesini önemli ölçüde etkiler. Khandwalla (1977), işletmeleri etkileyen beş temel çevresel faktörü ortaya koymuştur: türbülans (öngörülemezlik), düşmanlık ve risk, heterojen yapı, teknik karmaşıklık ve kısıtlamalar (Slotwinski, 2010: 41).

Bu çalışmada çevresel belirsizlik boyutları olarak rekabet yoğunluğu, pazar türbülansı ve teknoloji türbülansı ele alınmıştır. Pazar türbülansı, müşterilerin tercihlerindeki değişiminin hızı veya oranını dikkate almaktadır. Çalkantılı pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, müşterilerin değişen tercihlerine hızlı bir şekilde uyum sağlamak için sürekli olarak ürün ve hizmetlerini değiştirmek zorunda kalabilirler. Oysa, daha istikrarlı pazarlarda ürün ve hizmetlerdeki değişiklikler daha az olabilir. Bu nedenle, çalkantılı pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin, müşteri tercihlerindeki değişiklikleri izleyip bunlara yanıt verme ihtiyacı daha yüksek olacaktır.

Rekabet yoğunluğu, bir diğer çevresel belirsizlik boyutudur. Rekabetin olmadığı ortamlarda, işletmeler daha stabil bir performans sergiler çünkü müşteriler ürün ve hizmetlere bağlı kalmaktadır. Ancak, rekabetin yoğun olduğu ortamlarda, işletmeler, geleceği doğru bir şekilde öngörebilmek ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için kendilerini sürekli olarak geliştirmelidir. Bu da pazar payı konusunda büyük bir belirsizliği beraberinde getirir. Son olarak, teknoloji türbülansı, rekabet avantajı elde etmenin bir dizi alternatifi olduğunda, en önemli seçeneklerden biri teknolojidir. Özellikle hızlı teknolojik yeniliklerin yaşandığı sektörlerde, teknoloji türbülansı büyük bir öneme sahiptir. İşletmelerin, teknolojik gelişmeleri izleyip yeniliklere açık olmaları gerektiği vurgulanmaktadır (Jaworski ve Kohli, 1993: 57).

1.6. İşletme Performansı

İşletme performansı üzerine yapılan literatür taramaları, bu kavramın neyin oluşturduğuna dair bir görüş birliği olmadığını göstermektedir. İşletme performansının değerlendirilmesi, oldukça kapsamlı bir konudur ve zaman içinde hem deneysel hem de kavramsal araştırmaların konusu haline gelmiştir (Ford ve Schellenberg, 1982: 49). İşletme performansı geniş bir kavram olduğu için, kavramsal yaklaşımlar ve performans ölçümü üzerine iki ayrı bölümde incelenmiştir. Stratejik yönetim, bu kavramın diğer disiplinlerle olan ilişkisini ve temel farklılıklarını incelemeye odaklanırken, performans ölçüm yaklaşımı daha çok örgütsel etkililiği ölçmeye yönelik olmuştur (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 802).

Wiklund ve Shepherd (2005: 80), performansın doğası gereği çok boyutlu olduğunu savunmuşlardır. Küçük işletmelerde performans ölçütleri olarak büyüme ve finansal performans boyutları ele alınmıştır. Finansal performansı değerlendirmek için karlılık, nakit akışı ve brüt kâr marjı gibi göstergeler kullanılırken, büyüme boyutu için ise geçmiş yıllara göre satış artışı ve çalışan sayısındaki artış gibi göstergelerin kullanılması önerilmiştir. Ayrıca, verimlilik de bir finansal performans göstergesi olarak değerlendirilmiştir. Verimlilik boyutu ise öz kaynak karlılığı ve yatırımların geri dönüşü gibi göstergelerden oluşmaktadır (Murphy vd., 1996: 21). Bu çalışmada işletme performansını ölçmek için, Murphy ve arkadaşlarının (1996) önerdiği büyüme, verimlilik ve karlılık gibi boyutlar ele alınmıştır.

2. ARAŞTIRMA TASARIMI

Araştırma tasarımı bölümünde, izlenen yöntem süreci detaylandırılmıştır. Araştırmanın hedef kitlesi İzmir’de faaliyet gösteren KOBİ’lerden oluşmaktadır. İşletmeler, ulaşılabilirlik açısından daha kolay erişilebilen ve önceden belirlenmiş sektörlerden seçilmiştir. İşletmelerin sektörlere göre dağılımı ve sayıları, demografik özellikler başlığında sunulmuştur. Ayrıca, işletme yöneticilerinin çeşitli özellikleri de açıklanmıştır. Bu nedenle, araştırma tanımlayıcı araştırma türlerinden kesit analizi yöntemiyle yapılmış ve yürütülmüştür. Araştırmanın hedef kitlesine zaman ve maliyet açısından ulaşmanın zorluğu nedeniyle, İzmir’deki KOBİ’lerden belirli sektörler seçilmiş ve bu sektörlerdeki 10 ve daha fazla çalışanı olan işletmeler tercih edilmiştir. Toplam 387 işletme araştırmaya dahil edilmiştir. Örneklem mikro işletmeler dahil edilmemiş, sadece küçük ve orta ölçekli işletmeler seçilmiştir. Örneklem oluşturulurken, tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden kartopu örneklem tekniği kullanılmıştır. Bu yöntem, pandemi nedeniyle ana kitleye ulaşmanın güç olması sebebiyle tercih edilmiştir. İlk olarak tesadüfi olmayan bir şekilde seçilen bireylerin referanslarıyla, giderek daha geniş bir örneklem ulaşılmıştır.

2.1. Veri Toplama Araçları

Araştırma problemini çözmek amacıyla, birincil veri toplama yöntemlerinden yüz yüze anket tekniği kullanılarak nicel bir araştırma tasarlanmıştır. Eylül 2020 ile Aralık 2020 tarihleri arasında, 397 KOBİ sahibi ve üst/orta düzey yöneticisine anket uygulanmıştır. Uygulanan anketlerden 387’si, içerdikleri hatalar nedeniyle araştırmaya dahil edilmemiştir.

Anketin ilk bölümünde, Kilenthong vd. (2015) tarafından geliştirilip Tekin (2018) tarafından Türkçeye çevrilen, altı boyut ve yirmi soru içeren girişimsel pazarlama ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, büyüme odaklılık (3 madde), fırsat odaklılık (4 madde), toplam müşteri odaklılığı (4 madde), ağlar üzerinden değer yaratma (3 madde), informal pazar araştırması (3 madde) ve pazara yakınlık (3 madde) boyutlarından oluşmaktadır. Ölçek, 7 dereceli Likert ölçeğiyle hazırlanmış olup, katılım düzeyleri 1- "Kesinlikle Katılmıyorum" ile 7- "Kesinlikle Katılıyorum" arasında belirlenmiştir.

Ölçme aracının ikinci bölümünde, girişimcilik ve pazar odaklılık boyutlarını incelemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Pazar odaklılık ölçeği, müşteri odaklılık (6 madde), rakip odaklılık (4 madde) ve departmanlar arası koordinasyon (5 madde) olmak üzere üç boyuttan oluşmakta ve toplamda 15 madde yer almaktadır. Bu ölçek, Narver ve Slater (1990) tarafından geliştirilmiş ve Bulut vd. (2009) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. İfadelerin katılım düzeyi, 7 dereceli Likert ölçeğiyle belirlenmiş olup, 1- "Kesinlikle Katılmıyorum" ile 7- "Kesinlikle Katılıyorum" arasında bir ölçek kullanılmıştır.

Anket formunda yer alan diğer bir ölçek ise girişim odaklılık ölçeğidir. Bu ölçek, 9 madde ve 3 boyuttan oluşmaktadır: yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma. Ölçek, Covin ve Slevin (1989) tarafından

geliştirilmiş ve Elbelbessi (2018) tarafından uyarlanmıştır. Semantik farklar ölçeği şeklinde tasarlanmış olan bu ölçekte, her bir ifade için en iyi temsil eden sayının seçilmesi istenmiştir. Bu sayılar, sol sütundaki ifadenin en iyi şekilde temsil ettiği (1) ve sağ sütundaki ifadenin en iyi şekilde temsil ettiği (7) şekilde düzenlenmiştir.

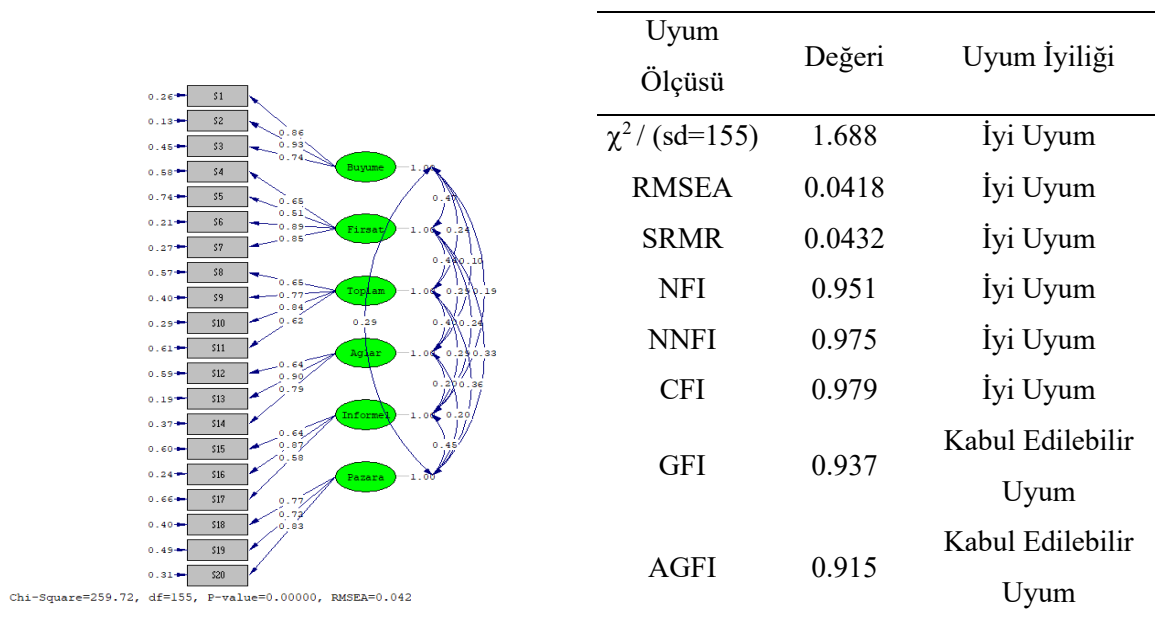
Anketin üçüncü bölümünde, işletme performansını ve faaliyet gösterdiği çevredeki belirsizlik durumlarını tespit etmeye yönelik iki ölçek bulunmaktadır: işletme performans ölçeği ve çevresel belirsizlik ölçeği. Murphy vd. (1996), işletme performansının verimlilik, büyüme ve karlılık boyutlarıyla ölçülmesi gerektiğini belirtmiştir. Verimliliği, yatırım getirisi, öz sermaye getirisi ve varlık getirisi ile; büyümeyi, satış artışı, istihdam artışı ve pazar payı büyümesi ile; karlılığı ise satış getirisi, net ve brüt kar marjı ile ölçülmesi gerektiğini önermişlerdir. Bu ölçütler, Li vd. (2009) tarafından uyarlanmış olup, araştırmacı tarafından iki İngilizce dil uzmanı ve iki pazarlama akademisyeniyle birlikte Türkçeye aktarılmıştır. Büyüme, verimlilik ve karlılık olmak üzere üç boyuttan oluşan bu ölçek toplamda 9 ifadeden meydana gelmektedir. Katılım düzeyi 7 dereceli Likert ölçeğiyle belirlenmiş olup, 1- “Kesinlikle Katılmıyorum” ile 7- “Kesinlikle Katılıyorum” arasında bir değerlendirme yapılmaktadır. Diğer ölçek ise çevresel belirsizlik ölçeğidir. Bu ölçek, pazar türbülansı, teknoloji türbülansı ve rekabet yoğunluğu olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Rekabet yoğunluğu ve teknoloji türbülansını ölçmek için Jaworski ve Kohli (1993)’ten alınan 10 ifade ile, pazar türbülansını ölçmek için ise Grewal ve Tansuhaj (2001)’dan alınan 4 ifade kullanılmıştır. Katılım düzeyleri yine 7 dereceli Likert ölçeğiyle 1- “Kesinlikle Katılmıyorum” ile 7- “Kesinlikle Katılıyorum” arasında belirlenmiştir. Uzokurt vd. (2012) tarafından oluşturulan ölçek, araştırmacı tarafından iki İngilizce dil uzmanı ve iki pazarlama akademisyeniyle birlikte Türkçeye uyarlanmıştır. Uyarlama süreci, ölçeklerin önce 10 kişilik bir örnekleme uygulanıp, katılımcıların yorumlarıyla anketin gerekli düzeltmeleri yapılarak son haline getirilmesiyle tamamlanmıştır.

2.2 Bulgular

Araştırma öncesinde, toplanan verilerin analizine geçilmeden önce verilerin normal dağılıp dağılmadığı test edilmiştir. Normal dağılım, yapısal eşitlik modellemesinde kritik bir faktördür. Verilerin normal dağılıma uygunluğu, Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri ile değerlendirilmiştir. Test sonuçlarında p değeri 0,000 çıkmış, bu da verilerin normal dağılmadığını göstermiştir. Ancak, veri setinin büyüklüğü göz önünde bulundurularak, basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerine de bakılması gerekmektedir. Kullanılan tüm ölçüm araçlarının normallik dağılımı, basıklık ve çarpıklık değerleri analiz edilmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda, bu değerlerin -2 ile +2 arasında olması nedeniyle verilerin normal dağıldığı sonucuna varılmıştır (Field, 2009).

Araştırma kapsamında, katılımcılara girişim odaklılık, pazar odaklılık, girişimsel pazarlama, işletme performansı ve çevresel belirsizlik gibi değişkenleri ölçen sorular sorulmuştur. Bu ölçekler, daha önce akademik çalışmalarda yaygın olarak kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Bu bölümde, ölçme araçlarının verilerle doğrulandığını ve yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla Lisrel 8.80 ile Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Ayrıca, güvenilirlik testi için tüm boyutlar için Cronbach Alfa (α) katsayısı hesaplanmıştır.

Şekil 1: Girişimsel Pazarlama Ölçeği DFA ve Uyum İyiliği Değerleri (Modifikasyon Öncesi)

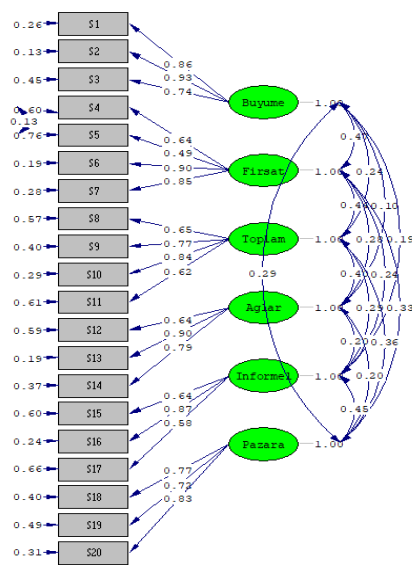


Şekil 1’de, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçları ve uyum iyiliği değerleri sunulmaktadır. Standardize edilmiş sonuçlara göre, faktör yüklerinin tümü 1’in altında olup, en düşük değer 0,51 ile 0,93 arasında değişmektedir. Bu değerler, faktör yüklerinin iyi olduğunu ve gözlemlenen değerlerin örtük değişkenleri iyi temsil ettiğini göstermektedir. DFA modelinde dikkat edilmesi gereken bir diğer unsur ise t değerleridir. Tüm t değerleri, 0,05 düzeyinde 1,96’dan büyük olup, istatistiksel olarak anlamlıdır. Modelin uyum iyiliği, RMSEA değeri ile değerlendirilmiştir. RMSEA değeri <0,05 olduğunda iyi uyum, 0,05<RMSEA<0,08 olduğunda ise kabul edilebilir uyum anlamına gelir. Ki-kare değeri serbestlik derecesine (1,688) oranla 2’nin altındadır ve iyi uyumu göstermektedir. RMSEA değeri (%90 güven aralığı), 0,0418 olup <0,05 olduğundan iyi bir uyum sağlamaktadır. Ayrıca, normlaştırılmış uyum indeksi (NFI: 0,951), normlaştırılmamış uyum indeksi (NNFI: 0,975) ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI: 0,979) değerlerinin 0,95’in üzerinde olması, iyi uyumu gösterdiğini ifade etmektedir. Uyum iyiliği indeksi (GFI: 0,937) ve düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI: 0,915) değerleri de

0,90'dan yüksek olup, modelin kabul edilebilir bir uyum sağladığını göstermektedir (Hair vd., 1998; Jöreskog ve Sörbom, 1996; Schermelleh-Engel vd., 2003; Raykov ve Marcoulides, 2012).

Modifikasyon indekslerinde ise S4 ve S5 ifadeleri arasında benzerlik olduğu belirlenmiş ve bu iki ifade arasında yapılacak modifikasyonun ki-kare değerinde (Chi-Square Difference with 1 Degree of Freedom = 10.65 (P = 0.0011)) 10.65'lik bir düşüşe yol açacağı saptanmıştır. Bu bulgu, yapılan modifikasyonun istatistiksel olarak (p<0,05) anlamlı olduğunu göstermektedir. Şekil 2'de modifikasyon sonrası elde edilen DFA yer almaktadır.

Şekil 2: Girişimsel Pazarlama Ölçeği DFA ve Uyum İyiliği Değerleri (Modifikasyon Sonrası)



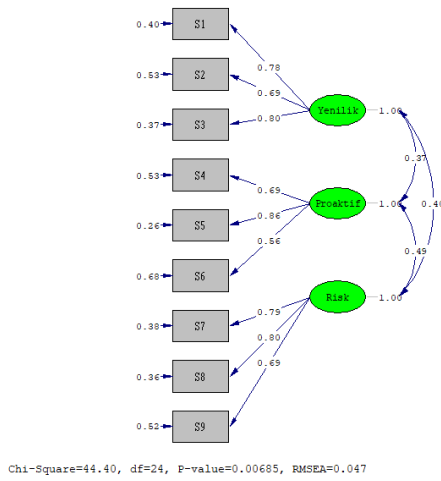
Chi-Square=249.07, df=154, P-value=0.00000, RMSEA=0.040

Uyum Ölçüsü	Değeri	Uyum İyiliği
$\chi^2 / (sd=155)$	1.619	İyi Uyum
RMSEA	0.04	İyi Uyum
SRMR	0.042	İyi Uyum
NFI	0.95	İyi Uyum
NNFI	0.98	İyi Uyum
CFI	0.98	İyi Uyum
GFI	0.94	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	0.92	Kabul Edilebilir Uyum

Modifikasyon sonrası uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, modelin genel olarak iyi uyum sağladığı ve tüm değerlerin daha iyiye doğru ilerlediği gözlemlenmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alfa (α)), her boyut için analiz edilmiştir ve hesaplanan katsayıların 0,70'in üzerinde olduğu, dolayısıyla ölçeğin iç tutarlılığının sağlandığı tespit edilmiştir. İç tutarlılıkla birlikte, faktör yüklerinin de tüm ifadeler için yeterli düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, t değerleri incelendiğinde, tüm değerlerin (%95 güven aralığı düzeyinde) 1,96'dan büyük olduğu görülmektedir, bu da ifadelerin boyutlarla olan ilişkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

KOBİ'lerin faaliyetlerinde girişim odaklı yaklaşımı benimseyip benimsemediklerini ölçmek için, önceki çalışmalarda yaygın olarak kullanılan yenilikçilik (3 ifade), proaktiflik (3 ifade) ve risk alma (3 ifade) boyutlarından oluşan girişim odaklılık ölçeği uygulanmıştır. Ölçeğin model yapısının belirlenmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Gözlenen değişkenler ile örtük değişken arasındaki ilişkilerin ne kadar iyi temsil edildiği verilerle karşılaştırılmış ve modelin uyumu test edilmiştir. Şekil 2'de girişim odaklılık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ve uyum iyiliği değerleri sunulmaktadır.

Şekil 3: Girişim Odaklılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İyiliği Değerleri



Uyum Ölçüsü	Değeri	Uyum İyiliği
$\chi^2 / (sd=24)$	1,850	İyi Uyum
RMSEA	0,047	İyi Uyum
SRMR	0,035	İyi Uyum
NFI	0,974	İyi Uyum
NNFI	0,983	İyi Uyum
CFI	0,988	İyi Uyum
GFI	0,975	İyi Uyum
AGFI	0,953	İyi Uyum

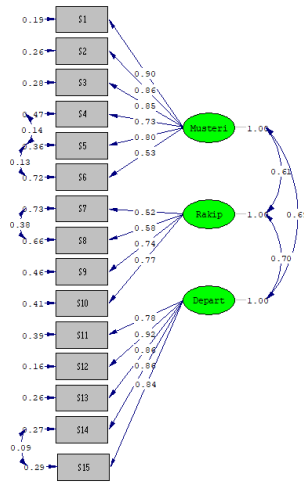
Şekil 3'e bakıldığında, ilk olarak RMSEA değeri %90 güven aralığında 0,047 olarak hesaplanmış ve bu değer iyi uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. Standardize edilmiş faktör yükleri incelendiğinde, herhangi bir problem olmadığı ve faktör yüklerinin yeterli seviyede olduğu gözlemlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde dikkat edilen bir diğer değer ise ki kare/sd oranıdır; bu değer 1,85 olarak hesaplanmış ve 2'nin altında olduğu için iyi uyum sağladığı söylenebilir. Girişim odaklılık ölçeği için Şekil 3'teki değerler de iyi uyuma işaret ettiğinden, herhangi bir modifikasyon indeksine ihtiyaç duyulmamıştır.

Şekil 3'e bakıldığında, ki kare/sd oranının 2'nin altında olduğu, RMSEA değerinin 0,05'in altında kalarak iyi uyum sağladığı ve SRMR değerinin 0,035 olarak hesaplanıp 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu da iyi bir uyum sağlandığını gösterir. NFI (0,974) ve NNFI (0,983) değerleri de 0,95'in üzerinde hesaplanmıştır, bu da modelin iyi uyum sağladığını gösterir. CFI değeri (0,988) da 0,95'in üzerinde olup iyi bir uyum göstermektedir. GFI (0,975) ve AGFI (0,953) değerleri de 0,95'in üzerinde olup modelin veriler tarafından desteklendiğini ve iyi uyum sağladığını gösterir. Ölçeğin iç

tutarlılık katsayıları (Cronbach Alfa (α)) her boyut için hesaplandığında, katsayıların 0,70'in üzerinde olduğu ve t değerlerinin (%95 güven aralığında) 1,96'dan büyük olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin pazar odaklılık çabalarını ölçmek için, müşteri odaklılık (6 ifade), rakip odaklılık (4 ifade) ve departmanlar arası koordinasyon (5 ifade) boyutlarından oluşan 15 ifadeli bir ölçek uygulanmıştır. Ölçeğin veriler tarafından doğrulandığını görmek için modelin analizi doğrulayıcı faktör analizi ile yapılmıştır.

Şekil 5: Pazar Odaklılık DFA ve Uyum İyiliği Değerleri (Modifikasyon Sonrası)



Uyum Ölçüsü	Değeri	Uyum İyiliği
$\chi^2 / (sd=83)$	1.390	İyi Uyum
RMSEA	0.032	İyi Uyum
SRMR	0.029	İyi Uyum
NFI	0.99	İyi Uyum
NNFI	1.00	İyi Uyum
CFI	1.00	İyi Uyum
GFI	0.96	İyi Uyum
AGFI	0.94	Kabul Edilebilir Uyum

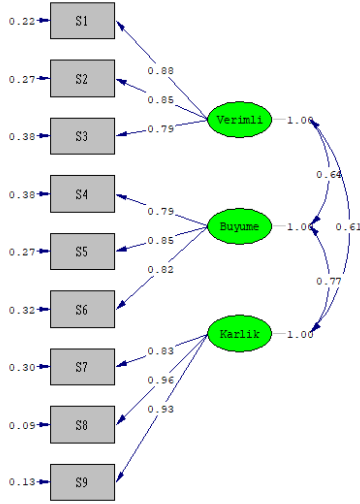
Analiz sonuçlarına göre, uyum iyiliği değerlerinde önemli bir iyileşme gözlemlenmiştir. RMSEA değeri, %90 güven aralığında 0,083'ten 0,032'ye düşerek kötü uyumdan iyi uyuma geçiş yapmıştır. Ki kare/sd oranı ise 3,55'ten 1,39'a gerileyerek, kötü uyumdan iyi uyuma geçmiştir. Uyum iyiliği indeksi (GFI), modifikasyon sonrası 0,90'dan 0,96'ya yükselerek iyi uyum değerine ulaşmıştır. Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI) ise 0,86'dan 0,94'e yükselmiş ve kabul edilebilir uyum düzeyine yakın bir değere gelmiştir. Modifikasyon indeksleri sonrasında, DFA modeli genel olarak iyi uyum düzeyine ulaşmıştır.

Pazar odaklılık ölçeğinin iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alfa (α)) her bir boyut için analiz edilmiştir ve hesaplanan katsayıların 0,70'in üzerinde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, t değerleri incelendiğinde, tüm değerlerin (%95 güven aralığında) 1,96'dan büyük olduğu görülmüştür.

İşletme faaliyetlerinin başarısını ölçmek amacıyla işletmelerin verimlilik, büyüme ve karlılık boyutlarından oluşan bir ölçek katılımcılara sunulmuştur. Verimlilik, büyüme ve karlılık her biri 3 ifadeden oluşan toplam 9 ifade ile ölçülmüştür. İşletme performansı ölçeğinin doğruluğu, öncelikle

doğrulayıcı faktör analizi ve iç tutarlılık analizi yapılarak doğrulanmıştır. Şekil 6'da doğrulayıcı faktör analizi ve uyum iyiliği değerleri sunulmuştur.

Şekil 6: İşletme Performansı DFA ve Uyum İyiliği Değerleri (Modifikasyon Öncesi)

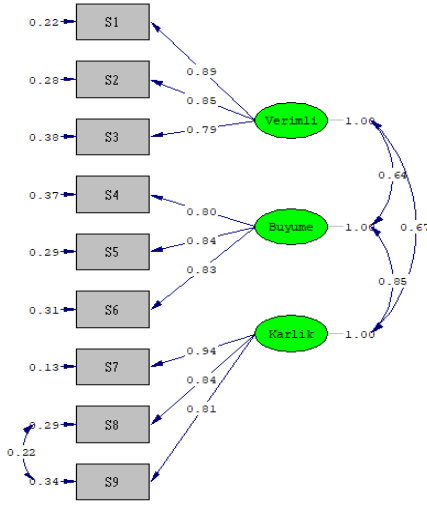


Chi-Square=120.94, df=24, P-value=0.00000, RMSEA=0.102

Uyum Ölçüsü	Değeri	Uyum İyiliği
$\chi^2 / (sd=24)$	5,320	Yetersiz Uyum
RMSEA	0,102	Yetersiz Uyum
SRMR	0,0516	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	0,973	İyi Uyum
NNFI	0,966	İyi Uyum
CFI	0,978	İyi Uyum
GFI	0,935	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	0,878	Yetersiz Uyum

Şekil 6'ya göre, modelin bazı uyum iyiliği değerleri kötü uyumu, bazıları ise kabul edilebilir ve iyi uyumu göstermektedir. Ki kare/sd oranı 2'nin çok üzerinde olup iyi bir uyum sergilememektedir. Ayrıca, RMSEA değeri %90 güven aralığında 0,102 olarak hesaplanmış ve yetersiz bir uyum gösterdiği anlaşılmaktadır. AGFI değeri ise 0,878 ile 0,90'ın altında kalarak yetersiz uyumu işaret etmektedir. Ancak SRMR (0,0516), NFI (0,973), NNFI (0,966) ve CFI (0,978) değerleri, modelin iyi uyum sağladığını göstermektedir. GFI değeri ise 0,935 olup, modelin kabul edilebilir bir uyum sergilediğini belirtmektedir (Hair vd., 1998; Jöreskog ve Sörbom, 1996; Schermelleh-Engel vd., 2003; Raykov ve Marcoulides, 2012).

Modifikasyon önerilerine bakıldığında, Lisrel 8.8 programı, işletme performans ölçeğinin karlılık boyutunda S8 ve S9 ifadelerinin hatalarının benzer olduğunu belirtmiş ve bu ifadelerin aynı boyutu ölçmesinin teorik olarak sorun oluşturmadığı için modifikasyon yapılabileceğini ifade etmiştir. Bu modifikasyon, ki kare değerinde 75,43'lük bir düşüşe neden olmuş ve bu değişikliğin istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) olduğu tespit edilmiştir (Chi-Square Difference with 1 Degree of Freedom = 75,43, $p = 0,0$). Şekil 7'de modifikasyon sonrası işletme performans ölçeği doğrulayıcı faktör analizi yer almaktadır.

Şekil 7: İşletme Performansı DFA ve Uyum İyiliği Değerleri (Modifikasyon Sonrası)

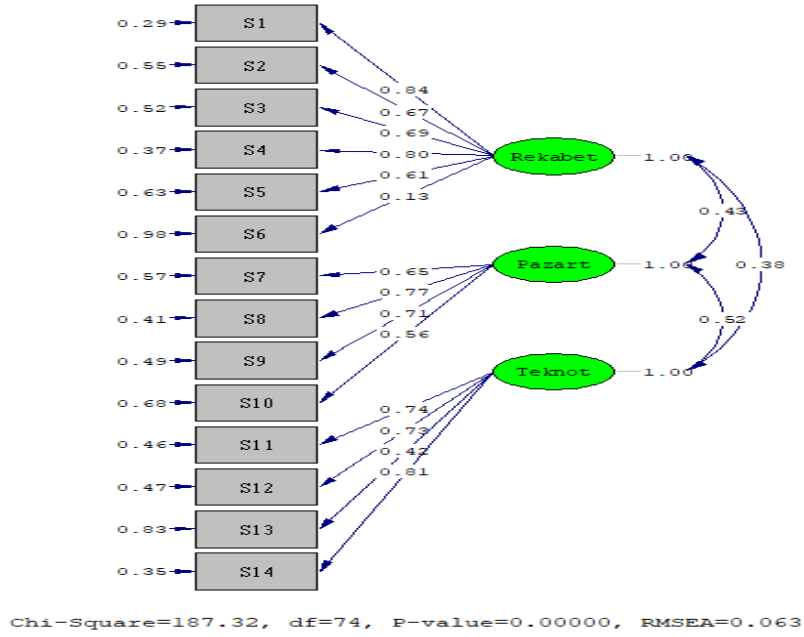
Şekil 7'de gösterildiği gibi, yapılan modifikasyon uygulaması sonucunda modelin tüm uyum iyiliği ölçüleri iyi uyum sınırlarına ulaşmıştır. Ki kare/sd oranı

Uyum Ölçüsü	Değeri	Uyum İyiliği
$\chi^2 / (sd=23)$	1,97	İyi Uyum
RMSEA	0,50	İyi Uyum
SRMR	0,028	İyi Uyum
NFI	0,99	İyi Uyum
NNFI	0,99	İyi Uyum
CFI	0,99	İyi Uyum
GFI	0,97	İyi Uyum
AGFI	0,95	İyi Uyum

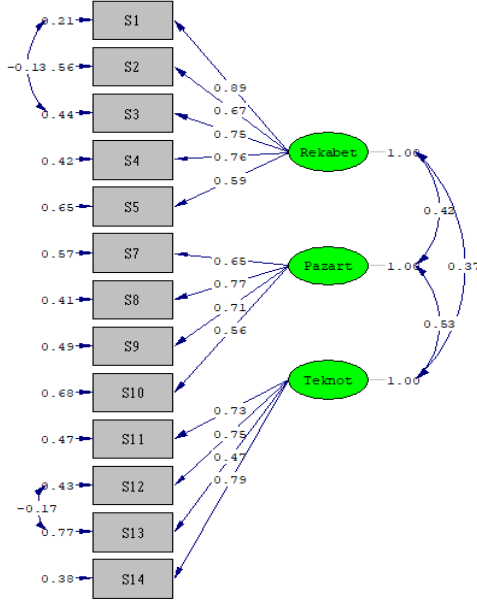
2'nin altına inerek 1,97 değerine gerilemiş ve bu değer iyi uyumu yansıtmaktadır. Modifikasyon sonrasında RMSEA değeri %90 güven aralığında 0,50 olarak hesaplanmış ve bu, modelin kötü uyumdan iyi uyuma geçtiğini göstermektedir. SRMR değeri 0,028 olarak belirlenmiş ve bu değer, kabul

edilebilir uyum (0,0516) seviyesinden iyi uyum seviyesine ulaşmıştır. NFI (0,99), NNFI (0,99) ve CFI (0,99) değerleri, modifikasyon öncesinde de iyi uyum sağlarken, modifikasyon sonrası daha yüksek değerler olarak yine iyi uyumu göstermektedir. GFI değeri, modifikasyon öncesinde kabul edilebilir bir uyum gösterirken (0,935), modifikasyon sonrası 0,97 ile iyi uyum seviyesine işaret etmiştir. AGFI değeri ise, modifikasyon öncesinde kötü uyum (0,878) sergilerken, modifikasyon sonrasında 0,95 ile iyi uyum seviyesine ulaşmıştır. Ayrıca, iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alfa (α)) her boyut için 0,70'in üzerinde hesaplanmış, t değerlerinin ise (%95 güven aralığında) tüm değerlerin 1,96'dan büyük olduğu görülmüştür.

Katılımcı işletmelerin faaliyet gösterdiği çevrenin belirsizlik düzeyini ölçmek için işletme sahiplerine ve üst/orta düzey yöneticilere çevresel belirsizlik ölçeği uygulanmıştır. Bu ölçek, rekabet yoğunluğu (6 ifade), pazar türbülansı (4 ifade) ve teknoloji türbülansı (4 ifade) olmak üzere toplam 14 sorudan oluşmaktadır. Çevresel belirsizlik ölçeğinin doğruluğunu ve model uyumunu değerlendirmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve sonuçlar Şekil 8'de sunulmuştur.

Şekil 8: Çevresel Belirsizlik Ölçeği DFA (Modifikasyon Öncesi)

Doğrulayıcı faktör analizine bakıldığında, öncelikle modelin ürettiği uyum değerlerinden RMSEA, %90 güven aralığında 0,063 olarak hesaplanmış ve bu değer kabul edilebilir uyum iyiliği sınırlarında yer almaktadır. Ki kare/sd oranı ise 2,53 olarak hesaplanmış ve 2'nin üzerinde olduğu için kabul edilebilir uyum seviyesini göstermektedir. Ancak, Rekabet yoğunluğu boyutunda, faktör yükü 0,13 olan bir ifade bulunmaktadır. Bu ifade "Rakiplerimiz bize göre zayıftır" şeklinde olup, ters kodlanması gereken bir ifadedir. Anketin doldurulması sırasında bu ifadenin kodlanma biçimi tam olarak anlaşılamamış ve farklı katılımcılar tarafından farklı şekilde kodlanmıştır. Bu nedenle, ifade analizlerden çıkarılmıştır. Rekabet yoğunluğu boyutundaki toplam 6 ifade, 5'e düşürülmüştür, çünkü bir boyut için 5 ifade yeterli sayıda kabul edilmektedir. İfade çıkarıldıktan sonra, ölçeğe tekrar doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmış ve önerilen modifikasyonlar yapılarak uyum iyiliği değerleri yeniden analiz edilmiştir.

Şekil 9: Çevresel Belirsizlik Ölçeği DFA ve Uyum İyiliği Değerleri (Modifikasyon Sonrası)

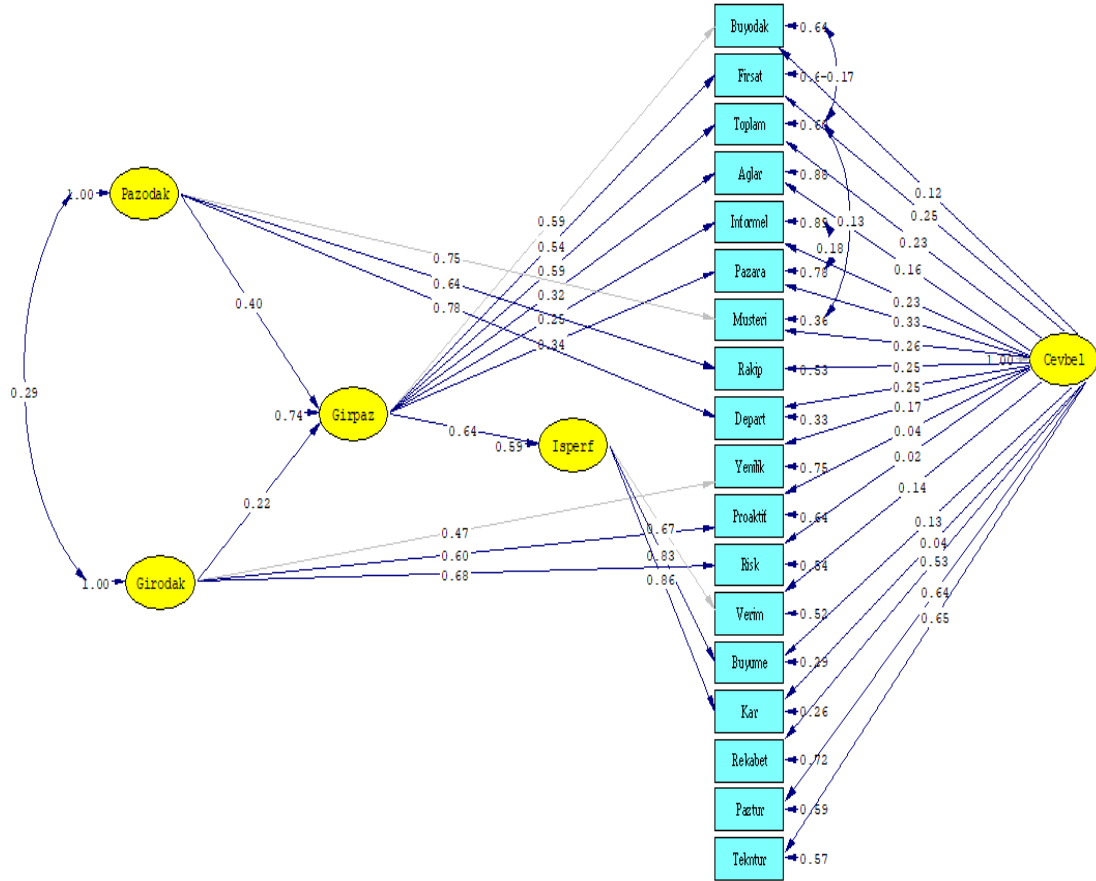
Chi-Square=107.96, df=60, P-value=0.00015, RMSEA=0.046

Uyum Ölçüsü	Değeri	Uyum İyiliği
$\chi^2 / (sd=60)$	1,79	İyi Uyum
RMSEA	0,046	İyi Uyum
SRMR	0,040	İyi Uyum
NFI	0,97	İyi Uyum
NNFI	0,98	İyi Uyum
CFI	0,98	İyi Uyum
GFI	0,96	İyi Uyum
AGFI	0,94	Kabul Edilebilir Uyum

Şekil 9'a göre modifikasyon sonrası uyum değerleri oldukça iyi bir uyumu işaret etmektedir. Ki kare/sd değerleri 2'nin altına gerilemiş 1,79 değerine ulaşmıştır. RMSEA değeri %90 güven aralığında 0,046 olarak hesaplanmıştır. SRMR değeri 0,040 olarak hesaplanmıştır. NFI değeri 0,98, NNFI değeri 0,98, CFI değeri 0,98 ve GFI değeri 0,96 olarak hesaplanmıştır ve bu değerler model uyumunun iyi bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Son olarak AGFI değeri ise iyi uyma çok yakın bir değer almıştır 0,94 değeri ise kabul edilebilir bir uyumun göstergesidir (Hair vd., 1998; Jöreskog ve Sörbom, 1996; Schermelleh-Engel vd., 2003; Raykov ve Marcoulides, 2012). İç tutarlılık katsayısı 0,70'ten büyük olarak hesaplanmıştır ve t değeri %95 güven aralığında 1'96'dan büyüktür.

Ölçeklerin yapısal eşitlik modellemesi için uygun olduğu tespit edilmiş ve girişimsel pazarlamanın çevresel belirsizlik koşulları altında işletme performansına etkisinde aracılık etkisi test edilmiştir. Şekil 10' da çevresel belirsizlik koşulları altında girişimsel pazarlamanın aracılık etkisini gösteren yapısal eşitlik modeli verilmiştir.

Şekil10: Çevresel Belirsizlik Koşulları Altında Girişimsel Pazarlama Aracılık Etkisi Yapısal Eşitlik Modeli



Chi-Square=224.17, df=113, P-value=0.00000, RMSEA=0.050

Kontrol değişkeni altında yer alan yapısal eşitlik modelinin başlangıçtaki ki kare/sd ve RMSEA değerleri, modelin iyi bir uyum sağladığını göstermektedir. Yapısal eşitlik modelinin ürettiği uyum iyiliği değerleri ise ayrıntılı olarak Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Çevresel Belirsizlik Koşulları Altında Girişimsel Pazarlama Aracılık Etkisi Yapısal Eşitlik Modeli

Uyum Ölçüsü	Değeri	Uyum İyiliği
$\chi^2(sd=113)$	1,98	İyi Uyum
RMSEA	0,050	İyi Uyum
SRMR	0,050	İyi Uyum
NFI	0,93	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI	0,95	İyi Uyum
CFI	0,96	İyi Uyum
GFI	0,94	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	0,91	Kabul Edilebilir Uyum

Yapısal modelin uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, ki kare/sd değeri 1,98 olarak hesaplanmış ve bu değer iyi uyum sınırları içinde yer almaktadır. RMSEA değeri ise %90 güven aralığında 0,050 olarak bulunmuş ve bu da modelin iyi bir uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. SRMR değeri ise 0,050 olarak hesaplanmış ve bu da iyi bir model uyumunu işaret etmiştir. NNFI (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi) ve CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) ise 0,95 ve 0,96 olarak hesaplanmış ve modelin iyi uyum sağladığını göstermiştir. NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi) değeri 0,93 olarak gözlemlenmiş ve modelin kabul edilebilir uyum sağladığını belirtmiştir. GFI (Uyum İyiliği İndeksi) değeri ise 0,94'te kalmış ve iyi uyuma çok yakın kabul edilebilir bir uyum değeri göstermiştir. Son olarak, AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi) 0,91 olarak hesaplanmış ve kabul edilebilir uyum değerini ortaya koymuştur.

Genel olarak, yapısal modelin iyi uyum sağladığı görülmüştür. Bu nedenle, çevresel belirsizlik koşulları altında girişim ve pazar odaklılık değişkenlerinin, girişimsel pazarlama aracılığıyla işletme performansını etkilediği model desteklenmiştir. Bu durum, analiz edilen yapısal modelin çevresel belirsizlik ortamının düşük, orta ve yüksek olduğu iş ortamlarında geçerli olduğunu ve modelin doğrulanan bir yapı olduğunu gösterir. Çevresel belirsizlik kontrol değişkeni altında, girişimsel pazarlamanın aracılık etkisinin tam aracılık olarak ifade edilebilir.

Kline (1998), standardize edilmiş yol değerlerinin etki büyüklüğüne ilişkin olarak 0,10'dan küçük değerleri "küçük etki", 0,30 civarındaki etkilere "orta düzeyde etki" ve 0,50'den büyük etkilere ise "büyük etki" olarak sınıflandırmıştır. Değişkenler arasındaki etkilere bakıldığında, pazar odaklılıktan girişimsel pazarlamaya giden yol analizinde etki değeri 0,40 olarak hesaplanmıştır. Girişim odaklılıktan girişimsel pazarlamaya giden yol analizinde ise değeri ise 0,22 olarak bulunmuştur. Girişimsel pazarlamanın işletme performansına olan aracılık etkisi ise 0,64 olarak hesaplanmıştır.

Çevresel belirsizlik kontrol değişkeni altında girişimsel pazarlama değişkeninin aracılık etkisinin test edildiği yapısal eşitlik modelinde, R^2 değerleri incelendiğinde; girişim ve pazar odaklılık değişkenlerinin girişimsel pazarlama değişkeninin varyansını açıklama oranı %26 ($R^2 = 0,26$) olarak belirlenmiştir. Girişimsel pazarlamanın aracılık etkisi sonucunda işletme performansını açıklama oranı ise %41 ($R^2 = 0,41$) olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, yapısal modelde örtük değişkenler arasındaki t değerlerine bakıldığında, $\alpha=0,05$ seviyesinde 2,73 ile 6,72 arasında bir değer aralığı görülmüş ve bu da değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir.

SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, Türk sanayisinin önemli bir kısmını oluşturan KOBİ'lerin, çevresel belirsizlik ortamında rekabet edebilmesi ve varlıklarını sürdürebilmesi için uygulanabilecek girişimsel pazarlama faaliyetlerinin yapısını incelemektir. Bu doğrultuda, 387 KOBİ'den pandemi dönemi sırasında yüz yüze veri toplanmıştır. KOBİ'lerde girişimsel pazarlama ve girişimsel pazarlama karması, literatürden örneklerle açıklanmıştır. İncelenen literatür, girişimsel pazarlamanın yalnızca küçük işletmelerin yapması gereken faaliyetler değil, büyük işletmelerin de kullanması gereken bir pazarlama stratejisi olduğunu göstermektedir.

Çevresel belirsizlik kontrol değişkeni altında, girişim ve pazar odaklılık değişkenlerinin işletme performansına etkisi, girişimsel pazarlama değişkeninin modeldeki aracılık etkisi sonrasında istatistiksel olarak anlamlılığını yitirmiştir. Bu, girişimsel pazarlama değişkeninin modelde tam aracılık yaptığı anlamına gelmektedir. Bu çalışma, literatürdeki ampirik araştırmalar arasında önemli bir boşluğu doldurmuştur.

Çevresel belirsizlik değişkeninin her düzeyinde, girişimsel pazarlamanın tam aracılık etkisi yapısal modeli doğrulanmıştır. Çalışmanın önemli bulgusu, çevresel belirsizlik koşullarının her düzeyinde girişimsel pazarlama değişkeninin, girişim ve pazar odaklılığın işletme performansını yordamasında tam aracılık etkisi göstermesidir. Pandemi döneminde toplanan veriler, çevresel belirsizlik düzeyinin genel olarak yüksek olduğunu (çevresel belirsizlik ortalama puanı: 5,42) ortaya koymuştur. Girişimsel pazarlamanın aracılık etkisinin tam aracılık etkisi gösterdiği modelde çevresel belirsizlik değişkeni

kontrol değişkeni olarak eklenmiŐtir. Çevresel belirsizliğin tüm değişkenleri etkileyebilen bir değişken olması nedeniyle, bu yapısal model çevresel belirsizlik kontrolü altında dođrulanmıŐ ve iyi uyum değerleri elde edilmiştir.

Çevresel belirsizlik değişkeni kontrolü altında oluşturulan model, girişimsel pazarlamanın tam aracılık etkisinin çevresel belirsizlik düzeylerine bağlı olarak devam ettiğini göstermektedir. Literatür, girişimsel pazarlamanın çalkantılı ve belirsiz çevre koşullarında, işletmelerin kriz durumlarının üstesinden gelmelerine yardımcı olabileceğini belirtmektedir (Morris, Schindehutte ve Laforge, 2001; Becherer, Helms, McDonald, 2012; Morrish ve Jones, 2019). Bu çalışmada, çevresel belirsizlik değişkeni kontrolü altında girişimsel pazarlamanın aracılık etkisinin deneysel olarak test edilerek doğrulandığı model, literatürle uyumludur. Sonuçlar, belirsiz ortamlarda girişim ve pazar odaklı işletmelerin girişimsel pazarlama faaliyetleriyle performanslarını artırabileceklerini ampirik olarak ortaya koymuştur. Bundan dolayı çalışma bu niteliği ile literatürde önemli bir boşluğu doldurmuştur. KOBİ'lere öneri olarak, pazarlama karmalarını girişimsel pazarlama odaklı olarak geliŐtirmek şeklinde yapılandırılmaları önerilmektedir. Örneğin yeni ürün ve yeni pazarları informel ağlar aracılığı ile proaktif olarak keŐfetmeleri, yaratıcı dağıtım kanallarına odaklanmaları, tutundurma faaliyetlerini (gerilla pazarlama, sosyal medya pazarlaması, ağızdan ağıza pazarlama vb.) daha yaratıcı şekilde dizayn etmeleri gerekmektedir. Sektörlerindeki işletmeler, kaynaklarını verimli kullanabilmek için pazar bilgisini elde etmelidir ve bunu pazara yakın satış ekipleriyle gerçekleŐtirebilirler. Ayrıca, ürün tasarımı sürecinde müşterileri dahil ederek ürün ve pazar geliştirme faaliyetlerini gerçekleŐtirmelidirler. Bu faaliyetleri belirli bir pazar hedefine (örneğin: niŐ pazarlar) uygulayarak karlı bir şekilde büyümeyi hedeflemelidirler.

Bu çalışmanın ötesinde yapılabilecek birçok araştırma konusu bulunmaktadır. Girişimsel pazarlama, farklı deđiŐkenlerle ve yapısal eşitlik modelleriyle daha fazla test edilmelidir. Bu analizler, işletmelerin büyüklüğu, ciroları, faaliyet süreleri gibi faktörleri dikkate alarak yapılabilir. Ayrıca, işletme performansı daha farklı boyutlarla ölçülebilir, yani performans göstergeleri çeŐitlendirilebilir.

Bu araştırmanın sınırlamalarından biri pandemi sürecinin çevresel belirsizlik boyutunu önemli ölçüde etkilemesidir. Pandemi döneminde işletmelerin çevresel belirsizlik boyutlarını, özellikle pazar türbülansı, teknoloji türbülansı ve rekabet yoğunluğunu yüksek algıladıkları bulunmuştur. Gelecekte yapılacak araŐtırmalarda, çevresel belirsizlik boyutlarının düşük düzeyde hissedildiği örneklemlerle bu çalışmanın karŐılaŐtırılması faydalı olabilir. Düşük ve yüksek düzeyde hissedilen çevresel belirsizlik düzeyleri arasındaki model karŐılaŐtırılması ve kontrol değişkeni olarak analiz edilmesi, araŐtırmayı daha ileri bir aşamaya taşıyabilir.

KAYNAKÇA

- Akman, G. (2003). Bilişim Sektöründe Pazar Odaklılık, Yenilik Stratejileri ve Yenilik Kabiliyeti Arasındaki İlişkiler ve Bunların Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Athaide, G. A., Stump, R. L., ve Joshi, A. W. (2003). Understanding New Product Co-Development Relationships in Technology-Based, Industrial Markets. *Journal of Marketing Theory And Practice*, 11(3): 46-58.
- Baker, W. E., ve Sinkula, J. M. (2009). The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4): 443–464. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00278.x>
- Becherer, R. C., Helms, M. M., ve McDonald, J. P. (2012). The Effect of Entrepreneurial Marketing on Outcome Goals in SME's. *New England Journal of Entrepreneurship*. 15(1): 7–18. <https://doi.org/10.1108/neje-15-01-2012-b001>
- Becherer, R. C., ve Maurer, J. G. (1997). The Moderating Effect of Environmental Variables on The Entrepreneurial and Marketing Orientation of Entrepreneur-Led Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(1), 47-58.
- Bennett, R., ve Koudelova, R. (2000). Market Closeness, Commitment, and The International Customisation of Brand Image: The Case of Western Brands in The Czech Republic. *Journal of Brand Management*. 8(1): 54–68. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540005>
- Bjerke, B., ve Hultman, C. M. (2002). Entrepreneurial Marketing: The Growth of Small Firms in The New Economic Era. *International Small Business Journal*. 22(1): 110–112.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C. ve Alpkan, L. (2009). Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9(2): 513–538.
- Covin, J. G., ve Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*. 10(1): 75-87.
- Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1991), A conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice* 16(1):7-25
- Dess, G. G., ve Lumpkin, G. T. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*. 19(1): 147-156
- Eggers, F., Hansen, D. J., ve Davis, A. E. (2012). Examining the Relationship Between Customer and Entrepreneurial Orientation on Nascent Firms' Marketing Strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 8(2): 203–222. <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0173-4>
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. London: SAGE

- Fillis, I. (2015). Biographical Research as A Methodology for Understanding Entrepreneurial Marketing. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. 21(3): 429–447. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2013-0207>
- Ford, J. D., ve Schellenberg, D. A. (1982). Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance. *Academy of management Review*, 7(1), 49-58.
- Gruber-Muecke, T., ve Hofer, K. M. (2015). Market Orientation, Entrepreneurial Orientation and Performance in Emerging Markets. *International Journal of Emerging Markets*, 10(3), 560-571.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate Data Analysis*. (Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey, 5(3): 207-219.
- Harkema, K. J. (2017). *An Exploration into Entrepreneurial Marketing and Firm Profitability*. (Unpublished Doctoral Dissertation): Anderson University.
- Hills, G. E., Morgan, S., ve Hultman, C. M. (2010). History , Theory And Evidence Of Entrepreneurial Marketing—An Overview Sascha Kraus Reinhard Schulte. *Innovation*. 11(1): 3–18.
- Hills, G. ve C. Hultman (2006). Entrepreneurial Marketing. (Eds.), Lagrosen, S. and Svensson, G., *In Marketing: Broadening the Horizons* (pp. 220-234). Lund: Studentlitteratur
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*, 57(3), 53-70.
- Jones, R. (2009). *Entrepreneurial Marketing in Small Welsh Technology Firms: An Empirical Study*. (Unpublished Doctoral Dissertation), Bangor University. United Kingdom.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8: User's Reference Guide*. Scientific Software International.
- Kajalo, S. ve Lindblom, A. (2015). Market Orientation, Entrepreneurial Orientation and Business Performance among Small Retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 40(7): 580-596. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2014-0044>
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., ve Ng, H. P. (2007). The Effects of Entrepreneurial Orientation and Marketing Information on The Performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4): 592–611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.05.003>.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich
- Kilenthong, P. (2012). *An Empirical Investigation of Entrepreneurial Marketing and the Role of Entrepreneurial Orientation* (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Illinois at Chicago.
- Kilenthong, P., Hills, G., ve Hultman, C. (2015). An Empirical Investigation of Entrepreneurial Marketing Dimensions. *Journal of International Marketing Strategy*. 3(1): 1–18.

- Kilenthong, P., Hultman, C. M., ve Hills, G. E. (2016a). Entrepreneurial Marketing Behaviours: Impact of Firm Age, Firm Size and Firm's Founder. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 18(1): 127–145. <https://doi.org/10.1108/JRME-05-2015-0029>
- Kline, R.B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. The Guilford Press: New York.
- Kodama, M. (1999). Customer Value Creation through Community-Based Information Networks. *International Journal of Information Management*, 19(6), 495-508.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing research*, 30(4), 467-477.
- Kohli, A. K., ve Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2): 1–18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
- Kraus, S., Harms, R., ve Fink, M. (2010). Entrepreneurial marketing: Moving Beyond Marketing in New Ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(1): 19–34. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2010.029766>
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., & Liu, Y. (2008). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from Chinese small firms. *Journal of small business management*, 46(1), 113-133.
- Lieberman, Marvin B. and David B. Montgomery (1998), "First-Mover Advantages," *Strategic Management Journal*, 9 (Special Issue: Strategy Content Research), 41-58.
- Lumpkin, G. T., ve Dess, G. G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1): 1
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., ve Edison, S. W. (1999). Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model And A Test. *Journal of Marketing*, 63(2), 18-40.
- Miles, M. P., ve Darroch, J. (2006). Large Firms, Entrepreneurial Marketing Processes, and The Cycle of Competitive Advantage. *European Journal of Marketing*, 40(5–6): 485–501. <https://doi.org/10.1108/03090560610657804>
- Milliken, F. J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty about The Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1): 133-143.
- Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. W. (2001, August). The emergence of entrepreneurial marketing: Nature and meaning. In *15th Annual UIC Research Symposium on Marketing and Entrepreneurship* (pp. 91-104).

- Morris, M. H., Schindehutte, M., ve LaForge, R. W. (2002). Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 10(4): 1–19.
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., ve Hill, R. C. (1996). Measuring Performance in Entrepreneurship Research. *Journal of Business Research*. 36(1): 15-23.
- Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2012). *A First Course in Structural Equation Modeling*. Routledge. New York.
- 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.
- Slater, S. F., ve Narver, J. C. (1994a). Market Orientation, Performance and Moderating Influence of Competitive Environment. *Developing a Market Orientation*. 135-166.
- Slater, S. F., ve Narver, J. C. (1994b). Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. *Business Horizons*, 37(2): 22–28. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(94\)90029-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(94)90029-9)
- Slotwinski, D. L. (2010). Determining The Statistical Significance of Environmental Uncertainty on The Relationship among Performance, Entrepreneurial Orientation, and Strategy for Washington State Manufacturing Firms. *Doctoral dissertation, Capella University*.
- Smart, D. T., ve Conant, J. S. (1994). Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 10(3), 28-38.
- Spillan, J. E. (2020). *Entrepreneurial Marketing. Strategic Marketing*. İstanbul Üniversitesi Yayınları (Şekerkaya A. Ed.).
- Su, Z., E. Xie, and D. Wang. 2015. “Entrepreneurial Orientation, Managerial Networking, and New Venture Performance in China.” *Journal of Small Business Management* 53 (1): 228–248
- Tekin, D. (2018). *Tekno-Girişimlerde Girişimci Pazarlama, Girişimcilik Eğilimi ve İşletme Performansı İlişkisi (Doktora Tezi, Anadolu University (Turkey))*.
- Venkatraman, N., ve Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4): 801-814.
- Whalen, P., Uslay, C., Pascal, V. J., Omura, G., McAuley, A., Kasouf, C. J. ve Deacon, J. (2016). Anatomy of Competitive Advantage: Towards A Contingency Theory of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Strategic Marketing*. 24(1): 5–19. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1035036>
- Wiklund, J., ve Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1): 71–91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>

Wiklund, J., ve Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1): 71–91.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>

Zahra, S. A. (1996). Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713–1735.
doi:10.2307/257076

Zhou, K. Z., Brown, J.R. ve Dev. C.S. (2009). Market Orientation, Competitive Advantage and Performance: A Demand-Based Perspective. *Journal of Business Research*, 62(11), 1063- 1070.