Duygusal Yetenek ile Pazarlama Yeteneği Arasındaki İlişkiler ve İşletme Performansına Etkileri¹

The Relationships Among The Emotional and Marketing Capabilities, and Their Impact On Business Performance

Süreyya YILMAZ

Üsküdar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi,
Sağlık Yönetimi Bölümü,
Üsküdar/İstanbul, Türkiye
sureyya.yilmaz@uskudar.edu.tr

Özet

İşletmenin içsel kapasitesinin önemli bir boyutunu oluşturan duygusal yetenek kavramı, bir işletmenin çalışanlarını nasıl cesaretlendireceğini, güçlendireceğini ve örgütsel bağlılıklarını sağlayacaklarını açıklamaktadır. Örgütsel etkileşimlerin sosyal ağı içerisine sinmiş bir yetenek olduğundan, taklit edilmesi zordur. Bu nedenle, işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Aynı zamanda, işletmenin temel yetkinlikleri üzerinden de performansını arttırmaktadır. Bu çalışmada, duygusal yetenek dinamikleri ile işletmenin temel yetkinliklerinden biri olan pazarlama yeteneği arasındaki ilişkiler ve işletme performansına etkileri araştırılmıştır. Türkiye'nin çeşitli bölgelerinden 211 işletmenin 307 orta ve üst düzey yöneticisinden elde edilen veriler, öncelikle faktör ve güvenilirlik analizlerine tabi tutulmuştur. Hipotezleri test etmek üzere yapılan regresyon analizleri sonucunda ise, duygusal yetenek dinamiklerinin işletme performansını hem doğrudan hem de pazarlama yeteneği üzerinden olumlu yönde etkilediği bulgularına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal yetenek, pazarlama yeteneği, işletme performansı

Abstract

Emotional capability concept, which constitute an important dimension of the internal capacity of the organization explains how an organization encourage, empower, and bind the employee to the organization. Because it is deeply embedded within the social network of the organizational interaction, it is difficult to imitate. Thus, an effective management of emotions in an organization can facilitate a sustainable competitive advantage. Also, an organization's emotional capability influences its performance via core-competencies of organization. In this study, the relationships among the emotional capability dynamics and marketing capability, which

¹ Bu makale, Yrd. Doç. Dr. Süreyya YILMAZ'ın doktora tezinden üretilmiştir (Duygusal Yetenek ile Temel Yetenek Arasındaki İlişkiler ve İşletme Performansına Etkileri, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013).

is one of the core-competencies of organization, and their impact on business performance have been researched. Research data collected from 307 managers of 211 firms from different regions of Turkey have first been subjected to factor and reliability analyses. Regression analyses have been used to test the hypotheses and the results show that emotional capability dynamics have positive effects both directly and via marketing capability on business performance.

Keywords: *Emotional capability, marketing capability, business performance*

1. Giriş

Stratejik yönetim alanındaki temel soru, işletmelerin rekabet üstünlüğünü nasıl elde edecekleri ve sürdürecekleri ile ilgilidir (Lee, 2001, s. 324). Rekabetin sürekli artmakta olduğu, müşteri algısıyla ürün ve hizmet farklılıklarını ortaya koymanın giderek zorlaştığı günümüz iş dünyasında işletmeler, rakiplerinin bir adım önünde olmalarını sağlayacak özgün ve taklit edilmesi zor yetenekler geliştirerek, onlardan daha üstün başarıya sahip ürün ve hizmet üretme yetkinliğine ulaşmalıdırlar.

1990'ların başından itibaren popüler hale gelmeye başlayan “örgütsel yetenek” kavramı, işletmenin belirli bir faaliyeti gerçekleştirme kapasitesine işaret etmektedir (Akgün vd., 2008). Kökeni Kaynak Temelli Görüş (KTG)’e dayanan örgütsel yetenek kavramı, işletme performansının örgütün sahip olduğu nadir, değerli, taklit edilemez ve yeri doldurulamaz kaynaklarıyla açıklanabileceğini öne sürmektedir. (Wang vd., 2011, s. 2).

Literatürde, örgütsel yeteneklerden biri olan pazarlama yeteneğine tek başına (örn. Akdeniz vd., 2010; Blesa ve Ripolles, 2008; Eng ve Spickett-Jones, 2009; Vorhies vd., 2011) ya da diğer yeteneklerle birlikte vurgu yapan, örn. yönetim ve pazarlama yeteneğini bir arada inceleyen (Kemper vd., 2011), pazarlama ve yenilik yeteneğini bir arada inceleyen (Lee ve Hsieh, 2010), Ar&Ge ve pazarlama yeteneğini bir arada inceleyen (Kotabe vd., 2002) gibi araştırmacılara rastlanmaktadır.

Diğer taraftan, literatürdeki mevcut çalışmaların konunun duygusal yönünü ihmal ettiği görülmektedir. Oysa, işletmeyi oluşturan insanlardır ve insanların da duyguları olduğuna göre, duygular örgütsel yaşamının bir parçası olarak çalışma ortamına da yansır. İşletmeler, çalışanların duygularını yönetip düzenleyerek daha üstün başarı gösterebilirler. Bu anlamda işletmeler, bireylerin duygularını açığa çıkardıkları, denetledikleri ve bazen de yok saydıkları bir ortam ve araç olarak, duyguları hem örgütsel beklentiler hem de müşteri talepleri doğrultusunda yönlendirebilir, pekiştirebilir ve ılımlılaştırabilirler. Çalışanların duygularını akıllıca yönetebilen bir işletme rekabet üstünlüğü yaratabilir (Akgün vd., 2009, s. 105).

İnsanın duygusal yönünün işletme başarısı üzerindeki etkisini anlama arayışında “duygusal yetenek” kavramının önemi ortaya çıkmaktadır. Kavramı ilk kez ortaya atan araştırmacı Quy N. Huy, örgütsel duygusal yeteneği, “Bir örgütün üyelerinin duygularını sezme, anlama, gözlemleme, düzenleme, kullanma ve onları örgütsel rutinlerde ve yapılarla ortaya çıkarma yeteneği” olarak tanımlamaktadır (Huy, 1999, s. 325).

2. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu çalışmanın amacı, duygusal yetenek ile pazarlama yeteneği arasındaki ilişkileri ve işletme performansına etkilerini araştırmaktır. Şekil 1.’deki teorik modelde

gösterildiği şekilde, duygusal yetenek dinamiklerinin, öncelikle işletme performansı üzerindeki etkileri; ikinci aşamada, pazarlama yeteneklerine olan etkileri ve son olarak da pazarlama yeteneklerinin işletme performansına etkileri araştırılmaktadır.

Şekil 1. Araştırma Modeli

3. Araştırma Modelinin Değişkenleri ve Hipotezlerin Açıklanması

3.1. Duygusal Yetenek İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler

Duygusal yetenek kavramı, örgütün günlük faaliyetlerinde yaşamsal öneme sahip yetkinliklerinde biridir (Akgün vd., 2009). Sosyal ve duygusal yaşamının büyük bir zamanını içinde geçirdiğimiz (Rafaeli ve Worline, 2001) çalışma hayatı, hayal kırıklığı veya eğlence, keder veya korku anlarından, memnuniyetsizlik veya bağlılık gibi güçlü algılara kadar, çok çeşitli duygularla deneyimlenmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1995). Yönetim okulları, örgütlerin duygusal alanlar olduğunu ve etkin başarı gösterebilmeleri için çalışanların duygularını yönetip düzenleyebileceklerini belirtmektedirler. Örgütler, bireylerin duygularını açığa çıkardıkları, kontrol ettikleri ve bazen de inkâr ettikleri bir araç olarak, duyguları yönlendirebilir, yoğunlaştırabilir ve ılımlştırabilirler. Bir örgütte duyguların etkin yönetimi rekabet üstünlüğü sağlayabilir (Akgün vd., 2009, s. 105).

Literatür, duygusal yeteneğin işletme performansını doğrudan (Akgün vd., 2008) ve dolaylı olarak, örneğin öğrenme yeteneği üzerinden ürün yeniliğini pozitif etkileyerek (Akgün vd., 2007) ve ürün ve süreç yeniliğini pozitif etkileyerek (Akgün

vd., 2009) olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Akgün vd. (2011) ise, duygusal yeteneğin proje takımlarının performansı üzerinde de kısmen olumlu etkileri olduğunu göstermişlerdir.

Goleman (2000), işbaşında duyguları iyi yönetmenin önemini vurguladığı kitabında, “bir örgütte çalışanların genel ruh halinin o örgütün uzun ömürlü olup olmayacağını belirleyen önemli bir faktör olduğunun genellikle ihmal edildiğini” belirtmektedir (s. 357). Bir örgütün kolektif duygusal zekâ düzeyi, o örgütün entelektüel sermayesinin ne ölçüde kullanıldığını ve dolayısıyla genel performansını belirler. Entelektüel sermayeyi en üst düzeye çıkarmak, zihinlerinde bu bilgiyi ve uzmanlığı barındıran insanlar arasındaki etkileşimlerin ustalıkla yönetilmesiyle mümkündür. Bir işletmeyi rekabetçi kılan teknik beceri ve temel yetenekler söz konusu olduğunda, diğer işletmelerden daha üstün performans gösterme yetkinliği, çalışanların aralarındaki ilişkilere dayanır (Goleman, 2000, s. 372). Buna göre, aşağıdaki hipotez geliştirilmektedir:

H₁: Duygusal yetenek, işletme performansını pozitif yönde etkiler

3.2. Duygusal Yetenek İle Pazarlama Yeteneği İlişkisi

Pazarlama yetenekleri, işletmenin kolektif bilgi, beceri ve kaynaklarını işin pazar yönü ile ilgili ihtiyaçlarına uygulamak üzere tasarlanan ve rakip taleplerini karşılamak üzere işletmenin ürünlerine ve servislerine değer katan bütüncül süreçler olarak tanımlanmaktadır (Day, 1994). Bu nedenle, pazarlama yeteneğinin gelişmesi işletmenin çalışanlarının işin pazar yönü ile ilgili ihtiyaçlarını karşılamak üzere bilgi ve becerilerini tekrar tekrar uygulamasına bağlıdır (Qureshi ve Mian, 2010, s. 29). Diğer taraftan, işletme bünyesinde risk alan ve proaktif davranışların da teşvik edilmesi gerekmektedir. Yeni fikirleri, deneyimlemeyi ve yaratıcı süreçleri destekleyerek ve ödüllendirerek, yeni ürünler, teknikler veya teknolojilerin ortaya çıkmasına ortam sağlayacak bir işletme çevresi, aynı zamanda girişimciliği destekleyecek ve hatalara karşı da hoşgörülü olacaktır (Qureshi ve Mian, 2010, s. 31).

Örgütün duygusal yeteneği, çalışanları yeni fikirleri denemeye teşvik edip, onların duygu ve düşüncelerini serbestçe ifade etmelerini sağlayarak, değişik düşünce ve süreç alternatiflerini öğrenme ve keşfetme yönünde sınırlar koymadan yenilikçi ve proaktif bir ortam yaratır. Çeşitli duygulardan geliştirilen derin bir anlayış seviyesine göre hareket eden böyle bir örgüt ortamında, yöneticiler ile çalışanlar arasında sıkı bir diyalog ve çalışanların kendi aralarında da yakın ilgi ve anlayış mevcuttur. Böyle bir örgüt ortamı, etkili iletişim ve enformasyon yönetiminin kalbinde bulunan pazar yönelimine (Celuch vd., 2002, s. 552), yani müşteri ve rakip hakkında gerekli enformasyonu elde edip kullanma ve bu enformasyon temelinde stratejik planını geliştirme ve sonuç olarak da bu planı müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak uygulamalara dönüştürme başarısına (Keskin, 2006, s. 411) katkı sağlar. Buna göre, şu hipotez öngörülebilir:

H₂: Duygusal yetenek, pazarlama yeteneğini pozitif yönde etkiler

3.3. Pazarlama Yeteneği İle İşletme Performansı İlişkisi

İşletmenin gelirlerini ve büyüme oranını artırmak için müşterileri, rakipleri, kanal üyelerini ve faaliyet gösterilen geniş pazar çevresini iyi tanımak gerekmektedir (Morgan vd., 2009a, s. 285). Pazarlama yeteneği gelişmiş olan işletmeler, bu konuda zayıf olanlara göre daha üstün performans göstermektedirler. Pazarlama yeteneğini geliştirmek için, pazar araştırması, fiyatlandırma, ürün geliştirme, promosyon, kanal ve pazar planlaması ve pazar yönetimi yeteneklerine sürekli yatırım yapmak önemlidir (Qureshi ve Mian, 2010).

Yeteneklerin bir çoğu işletmenin çapraz işlevsel alanlarında değişik düzeylerde gözlemlenebilir. Bununla birlikte, pazar kaynaklarını kullanma ile ilgili yetenekler genellikle pazarlama işlevleriyle ilişkilidir. Bu yetenekler, nadir, değerli, yeri doldurulamaz ve taklit edilemez özellikleriyle işletmeye üstün performans kazandırabilir (Morgan vd., 2009b, s. 911). Müşteri ilişkileri, servis kalitesi, dahili iletişim, satış uygulamaları ve yenilik becerilerinin etkililiği artırılarak geliştirilecek pazarlama yeteneği genel olarak işletmenin performansını artırmasına katkı sağlar (Orr vd., 2011).

Literatür, pazarlama uzmanlığının iyi kullanılmasının pazar payında ve kârlılıkta artış sağlayacağını göstermektedir (Ngo ve O’Class, 2012). Günümüz işletmelerinin sadece iç pazarda değil, aynı zamanda uluslararası pazarlarda da faaliyet gösterdikleri düşünüldüğünde, pazarlama yeteneğinin de pazarlar arasında transfer edilebilir olması gerekmektedir. Bunun için de, yabancı pazarlardan elde edilen ve öğrenilen enformasyonun iyi yönetilmesi gerekmektedir (Blesa ve Ripolles, 2008).

Diğer taraftan, pazarlama yeteneklerinin etkili geliştirilebilmesi için, pazarlama ve satış bölümlerinin görev ve uygulamalarını yeniden düzenleyip, faaliyetlerini aralarında eşgüdüm sağlayarak bütüncül süreçlere dönüştürmeleri gerekmektedir (Guenzi ve Troila, 2006). Pazarlama yetenekleri, işletmenin rakiplerine karşı taklit edilme ve ele geçirilme engelleri oluşturarak üstün performansa ulaşmasını sağlar (Krasnikov ve Jayachandran, 2008). O halde, şu hipotez geliştirilmektedir:

H₃: Pazarlama yeteneği, işletme performansını pozitif yönde etkiler

4. Araştırma Yöntemi ve Uygulama

4.1. Araştırma Yöntemi

Şekil 1.’de sunulan kavramsal modeli test etmek için gerekli veriler, anket yöntemi ile elde edilmiştir. Ankette kullanılan sorular, uluslararası kabul görmüş kaynaklarda yayınlanan araştırma ölçekleri incelenerek, 5’li Likert ölçeğine göre oluşturulmuştur. Kullanılan anket sorularının birincil kaynaklardan olmasına özen gösterilmiştir. 5’li Likert ölçeğine göre ifadeler, 1-“Kesinlikle Katılmıyorum”, 2-“Katılmıyorum”, 3-“Kararsızım”, 4-“Katılıyorum”, 5-“Kesinlikle Katılıyorum” olarak belirlenmiştir.

Yüzyüze görüşme ve e-posta yoluyla toplanılan anketler ile elde edilen veriler, SPSS 21 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Öncelikle, örneklem özellikleri analiz edilmiş, ardından faktör analizleri ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Son olarak, öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonuçları yorumlanmıştır.

4.2. Araştırma Ölçeklerinin Oluşturulması

Duygusal yeteneği ölçmek için Akgün vd. (2007; 2009; 2011) tarafından geliştirilen duygusal yetenek soruları kullanılmıştır. Cesaretlendirme (teşvik) dinamiklerini ölçmek için sekiz soru; ifade (gösteri) özgürlüğü dinamikleri için altı; oyun dinamikleri için beş; duygusal deneyimlemeler için yedi; uzlaşma dinamikleri için beş; tanımlama dinamikleri için de beş soru kullanılmıştır.

Pazarlama yeteneğini ölçmek için çeşitli kaynaklardan toplam otuzbeş soru sorulmuştur. Müşteri bilgisi ve ilişkileri için, Wang vd. (2004) çalışmalarından dört ve Orr vd. (2011)'den iki soru; rakip bilgisi için, Wang vd. (2004) ve Vorhies vd. (2011) çalışmalarından dörder soru; pazarlama iletişimi için, Vorhies ve Morgan (2005) çalışmalarından altı ve Vorhies vd. (2011)'dan dört; satış yönetimi için, Vorhies ve Morgan (2005) çalışmalarından altı ve Wang vd. (2008) çalışmalarından iki soru; lojistik ve dağıtım kanalları yönetimi için, Lu ve Yang (2006) çalışmalarından üç soru ile Eng ve Spikett-Jones (2009) ve Lynch vd. (2000) çalışmalarından ikişer soru kullanılmıştır.

İşletme performansını ölçmek için Akgün vd. (2008) çalışmalarından toplam onbir soru sorulmuştur.

4.3. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni, ağırlıklı olarak Marmara bölgesi olmak üzere Türkiye'nin tüm bölgelerinde hemen her sektörde faaliyet gösteren büyük çoğunluğu sanayi işletmeleridir. Anket kriterlerini karşılayan işletmelerin doğrudan yöneticileriyle irtibat kurulup, bu işletmelerin yöneticilerinin İstanbul'da bulunanların bir kısmı ile yüzyüze, büyük çoğunluğuna ise e-posta ile ulaşılarak, kendilerine anketin içeriği ile ilgili bilgi aktarılmış ve onlara verilerin gizliliği konusunda güvence verilmiştir. Katılımcıların cevaplayacakları anket formlarının isimsiz ve anonim olarak değerlendirileceği ve araştırma tamamlandıktan sonra, istenildiği taktirde anket sonuçlarının genel ve anonim veriler olarak kendileriyle paylaşılacağı açıklanmıştır.

4.4. Veri Toplama Süreci

İstanbul bölgesinde olup da şahsen görüşmeyi kabul eden işletme yöneticilerinin, kendilerine bizzat elden ulaştırılarak anketi cevaplamaları sağlanmıştır. İstanbul dışında bulunan işletmelerin yöneticilerine ise, anket e-posta yoluyla ulaştırılmış ve bilgisayar ortamında cevaplanmaya uygun şekilde tasarlanan anket formlarının büyük çoğunluğu yine e-posta yoluyla toplanmıştır.

Şahsen görüşülerek ve e-posta yoluyla yürütülen anket toplama süreci 2012 yılı Haziran ile Eylül ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Şahsen görüşülen 70 işletmenin toplam 50 yöneticisinden 35 anket ve e-posta yoluyla ulaştırılan 800 işletmenin toplam 1100 yöneticisinden 272 anket olmak üzere, toplam 211 işletmeden 307 adet analize uygun anket elde edilmiştir. E-posta yönteminde geri dönüş oranı %25, yüzyüze görüşme yönteminde ise % 70 olarak gerçekleşmiştir.

5. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular

5.1. Örneklem Özelliklerinin Analizi

Araştırma örneklemini oluşturan anketler için SPSS 21 programında bir veri seti oluşturulmuştur. Öncelikle, araştırmaya katılan işletmelerin ve anketi cevaplayan

yöneticilerin temel özellikleriyle ilgili veriler analize tabi tutulmuştur. Ardından sırasıyla faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerini test etmek için regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

İşletme temelinde değerlendirmeye alınan anket sayıları Tablo 1.'de verilmektedir.

Tablo 1. Anketi Cevaplayan İşletmeler ve Cevapladıkları Anket Sayıları

<i>Cevaplanan Anket Sayısı</i>	<i>İşletme Sayısı</i>	<i>Toplam</i>
1	141	141
2	50	100
3	14	42
4	6	24
Toplam	211	307

Türkiye'deki sanayi işletmelerinin önemli bir çoğunluğu Marmara ve özellikle de İstanbul civarında bulunmakla birlikte, Ege, Akdeniz, Batı Karadeniz ve İç Anadolu bölgelerinden de işletme yöneticilerine ulaşılarak, çalışmanın temsil gücünün artırılmasına gayret edilmiştir. Tablo 2.'de işletmelerin şehirlere göre dağılımı görülmektedir. Tablo'da en fazla katılımın, 136 işletme (%64,5) ile İstanbul'dan olduğu görülmektedir. İstanbul'un ardından, diğer sanayi yoğun şehirlerimizden olan İzmir 17 işletme (%8), Bursa 14 işletme (%6,5) ve Kocaeli 13 işletme (%6) ile araştırmaya katılım sağlayan şehirlerdir.

Tablo 2. Anketi Cevaplayan İşletmelerin Şehirlere Göre Dağılımı

<i>Şehir</i>	<i>Sıklık</i>	<i>Oran (%)</i>
Adana	3	1,5
Ankara	4	2,0
Antalya	1	0,5
Aydın	1	0,5
Bilecik	1	0,5
Bolu	1	0,5
Bursa	14	6,5
Çanakkale	1	0,5
Düzce	1	0,5
Eskişehir	1	0,5
Gaziantep	1	0,5
Isparta	1	0,5
İstanbul	136	64,5
İzmir	17	8,0
Karaman	1	0,5
Kayseri	1	0,5
Kocaeli	13	6,0

<i>Konya</i>	<i>1</i>	<i>0,5</i>
<i>Manisa</i>	<i>3</i>	<i>1,5</i>
<i>Mersin</i>	<i>1</i>	<i>0,5</i>
<i>Sakarya</i>	<i>3</i>	<i>1,5</i>
<i>Tekirdağ</i>	<i>4</i>	<i>2,0</i>
<i>Zonguldak</i>	<i>1</i>	<i>0,5</i>
<i>Toplam</i>	<i>211</i>	<i>100</i>

Ankete katılan işletmeler seçilirken de farklı sektörlerden olmalarına gayret gösterilmiştir. Tablo 3., anket içeriğinin sektör çeşitliliği bakımından zenginliğini göstermektedir.

Tablo 3. Anketi Cevaplayan İşletmelerin Sektörel Dağılımı

<i>Sektör</i>	<i>Sıklık</i>	<i>Oran (%)</i>
<i>Ağaç / Kağıt</i>	<i>5</i>	<i>2,4</i>
<i>Grafik / Basım / Medya</i>	<i>5</i>	<i>2,4</i>
<i>Beşeri İlaç / Medikal Ürünler</i>	<i>11</i>	<i>5,2</i>
<i>İklimlendirme Sistemleri</i>	<i>4</i>	<i>1,9</i>
<i>Metal / Makine Sanayi</i>	<i>10</i>	<i>4,7</i>
<i>Cam Ambalaj / Seramik</i>	<i>6</i>	<i>2,8</i>
<i>İnşaat ve Malzemeleri</i>	<i>7</i>	<i>3,3</i>
<i>Gıda / İçecek</i>	<i>30</i>	<i>14,2</i>
<i>Tekstil / Hızlı Giyim</i>	<i>10</i>	<i>4,7</i>
<i>Perakende / Hızlı Tüketim Ürünleri</i>	<i>5</i>	<i>2,4</i>
<i>Alternatif Enerji Kaynakları</i>	<i>2</i>	<i>1,0</i>
<i>Bilgi Teknolojileri</i>	<i>3</i>	<i>1,4</i>
<i>Taşımacılık</i>	<i>8</i>	<i>3,8</i>
<i>Otomotiv Yan Sanayi</i>	<i>30</i>	<i>14,2</i>
<i>Otomotiv Ana Sanayi</i>	<i>8</i>	<i>3,8</i>
<i>Üniversite Teknoloji Şirketleri</i>	<i>2</i>	<i>1,0</i>
<i>Elektrik-Elektronik ve Ekipmanları</i>	<i>13</i>	<i>6,2</i>
<i>Beyaz Eşya / Mobilya</i>	<i>8</i>	<i>3,8</i>
<i>Holding</i>	<i>8</i>	<i>3,8</i>
<i>Boya / Kimya / Petrol</i>	<i>10</i>	<i>4,7</i>
<i>Diğer</i>	<i>26</i>	<i>12,3</i>
<i>Toplam</i>	<i>211</i>	<i>100</i>

Tablo 4., araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet sürelerini göstermektedir. İşletmelerin %75'inin 11 yıldan fazla, %42'sinin de 21 yıldan fazla bir süredir faaliyet gösteriyor olması, işletmelerin kurumsallığı bakımından kayda değer olduğu söylenebilir.

Tablo 4. Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı

<i>Faaliyet Süresi</i>	<i>Sıklık</i>	<i>Oran (%)</i>
<i>1 – 5</i>	<i>21</i>	<i>10</i>
<i>6 – 10</i>	<i>32</i>	<i>15</i>
<i>11 – 20</i>	<i>69</i>	<i>33</i>
<i>21 ve üstü</i>	<i>89</i>	<i>42</i>
<i>Toplam</i>	<i>211</i>	<i>100</i>

Araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayıları bakımından dağılımını gösteren Tablo 5.'de, küçük, orta ve büyük işletme sayıları dağılımının yaklaşık olarak birbirlerine eşit olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Ankete Katılan İşletmelerin Toplam Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı

<i>Toplam Çalışan Sayısı</i>	<i>Sıklık</i>	<i>Oran (%)</i>
<i>30 – 200</i>	<i>67</i>	<i>32</i>
<i>201 – 500</i>	<i>63</i>	<i>30</i>
<i>501 -1000</i>	<i>49</i>	<i>23</i>
<i>1001 ve üstü</i>	<i>32</i>	<i>15</i>
<i>Toplam</i>	<i>211</i>	<i>100</i>

Anketi cevaplayan yöneticilerin, % 54,1 oranla bölüm müdürü olarak görev yaptığı Tablo 6.'da görülmektedir.

Tablo 6. Anketi Cevaplayan Yöneticilerin İşletmedeki Görevlerine Göre Dağılımı

<i>Yöneticilerin İşletmedeki Görevi</i>	<i>Sıklık</i>	<i>Oran (%)</i>
<i>İşletme Sahibi</i>	<i>5</i>	<i>1,6</i>
<i>Genel Müdür</i>	<i>5</i>	<i>1,6</i>
<i>Bölüm Müdürü</i>	<i>166</i>	<i>54,1</i>
<i>Ürün / Proje Müdürü</i>	<i>25</i>	<i>8,2</i>
<i>Teknik Müdür</i>	<i>7</i>	<i>2,3</i>
<i>Müdür Yard. / Şef</i>	<i>28</i>	<i>9,1</i>
<i>Mühendis / Teknisyen</i>	<i>15</i>	<i>4,9</i>
<i>Diğer</i>	<i>56</i>	<i>18,2</i>
<i>Toplam</i>	<i>307</i>	<i>100</i>

5.2. Faktör Analizi

Toplam 82 soru üzerinden yapılan faktör analizi sonucunda 22 soru faktör dağılımı göstermediğinden ya da başka faktörlere düşerek ölçek güvenilirliğini düşürmesi nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Böylece, kalan 60 soru devam eden tablolarda gösterilen faktörlere dağılmıştır. Buna göre, duygusal yetenek soruları 3 faktör, pazarlama yeteneği 5 faktör ve işletme performansı ise tek faktör altında toplanmıştır.

Şekil 1.'de gösterilen araştırma modelinde, duygusal yetenek literatüre paralel olarak 6 boyutuyla gösterilmekte, ancak bu çalışmada yapılan faktör analizi sonucunda

sorular 3 faktör altında toplandığı için, sonrasında yapılan güvenilirlik ve regresyon analizleri bu 3 boyut üzerinden yürütülmektedir. Faktör analizi sonuçları, devam eden 7., 8. ve 9. numaralı tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 7. Duygusal Yeteneğe Ait Faktör Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçüm yeterliliği	,934		
Bartlett Testi Sonucu	,000		
Açıklanan Toplam Varyans	% 62,476		
SORULAR	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Cesaretlendirme Dinamikleri			
Firmamızda yöneticiler, çalışanların heves ve gayretlerini teşvik etmektedir	0,862		
Firmamızda yöneticiler, işletme içersinde umut ve canlılık aşılamaktadır	0,851		
Firmamızda yöneticiler, çalışanların cesaret göstermelerini destekleyecek ortamları oluşturmaktadır	0,808		
Firmamız, çalışanlara umut aşılama yeteneğine sahiptir	0,796		
Firmamızda yöneticiler, orijinal düşüncelerini paylaşarak çalışanlara ilham kaynağı olmakta; böylece çalışanları hedeflerinin peşine düşmeleri yönünde motive etmektedirler	0,783		
Firmamızda çalışanlar, hangi konumda olursa olsunlar, hedeflerini başarmak için istek ve imkânlara sahiptirler.	0,736		
Firmamızda, yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında sıkı bir diyalog mevcuttur	0,709		
Firmamızda çalışanlar, gösterdikleri emeklerin olumlu şekilde sonuçlanacağına inandıklarında, belirsiz ve zor görevleri üstlenme konusunda istekli davranmaktadırlar	0,543		
Deneyimleme Dinamikleri			
İnsanlar, diğer çalışanların duygularına karşılık olarak benzer veya yakın duyguları hissetmektedir		0,803	
Çalışanlarımız, diğer çalışanların duygularını anlama yeteneğine sahiptir		0,785	
İnsanlar, kendi duygularını diğerlerine iletebilmektedir		0,766	
Çalışanlar, karşılarındakilerin verdikleri ufak ipuçları ile onların bakış açılarını ve duygularını okuyabilirler		0,744	
Firmamızda çalışanlar, birbirlerine ilgi ve alâka göstermektedir		0,660	
Firmamız, çeşitli duygulardan geliştirilen derin bir anlayış seviyesine göre hareket etmektedir		0,533	
Tanımlama Dinamikleri			
Çalışanlar, inanç ve değerler gibi belli başlı örgütsel değerlere derin bağlılıklarını ifade etmektedirler			0,745
Çalışanlar, işyeri sınırları dışında örgütün adını ve ününü müdafaa etmektedir			0,726
Çalışanlar, karşılıklı çıkarları nedeniyle bir topluluk içinde bir bütün olarak bulunmaktadır; bu karşılıklı çıkarlar arasından en önemlileri, kendiliğinden tanınan ve paylaşılan örgütsel karakteristiklere bağlı olarak zamanla gelişen duygusal bağlardır			0,684
İnsanlar, örgüte karşı esnek bir bağlılık göstermektedir			0,661
Bireyler, temel seviyede bir güvenlik ve rahatlık hissine sahiptirler			0,624

Tablo 8. Pazarlama Yeteneğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçüm yeterliliği					,951
Bartlett Testi Sonucu					,000
Açıklanan Toplam Varyans					% 74,724
SORULAR	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
Müşteri Bilgisi ve İlişkileri Yönetimi					
Müşterilerimizle sürekli yakın ilişki içersinde olduğumuz için, onların mevcut ve gelecekteki talepleriyle ilgili bilgi sahibi olma yeteneğimiz çok güçlüdür	0,764				
Müşterilerle kurduğumuz yakın ilişkileri uzun dönmlü etkin bir şekilde yönetme yeteneğimiz güçlüdür	0,761				
Müşterilerimizi yeni ürün deneme ve değerlendirme süreçlerimize dahil etme becerimiz güçlüdür	0,736				
Tekrar sipariş alabilmek için müşterilerimizin uzun vadeli ihtiyaçlarını belirleme yeteneğimiz güçlüdür	0,727				
Müşterilerimizin bize olan sadakatini devam ettirme yeteneğimiz güçlüdür	0,723				
Müşterimizin ihtiyaçlarındaki değişimle ilgili anında bilgi sahibi olma yeteneğimiz çok güçlüdür	0,683				
Rakip Bilgisi					
Potansiyel ve kaçırılan fırsatları değerlendirmek için rakiplerimizi yakından takip etme yeteneğimiz güçlüdür		0,789			
Önemli rakiplerimizin ürün ve hizmet uygulamalarını kendimizinkilerle kıyaslama yeteneğimiz çok güçlüdür		0,788			
Rakiplerimizin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendiren bilgilere zamanında erişme yeteneğimiz çok güçlüdür		0,772			
Rakiplerimizin fiyat taktiklerine hızlı karşılık verme yeteneğimiz çok güçlüdür		0,647			
Pazarlama İletişimi					
Reklam ve tanıtım yönetimi yeteneğimiz ve yaratıcılık becerilerimiz çok güçlüdür			0,882		
Reklam ve tanıtım programları geliştirme ve uygulama becerimiz güçlüdür			0,859		
Halkla ilişkiler becerilerimiz çok güçlüdür			0,803		
Marka imajımızı ve süreçlerimizi yönetme konusunda becerikliyiz			0,751		
Etkili pazarlama programları geliştirmek için pazar araştırma yeteneklerimizi kullanma becerimiz çok güçlüdür			0,708		
Kurumsal kimlik ve imajımızı yönetme yeteneğimiz çok güçlüdür			0,700		
Satış Yönetimi					
Satış personelimizin satış becerileri çok güçlüdür				0,765	
Satış yöneticilerimiz çok beceriklidir				0,741	
Etkili satış yönetimi planlaması ve denetim sistemleri kullanma konusunda çok güçlüyüz				0,732	
Satış personelimizin daha etkili olmaları için ihtiyaç duydukları eğitimleri vermekteyiz				0,730	
Satış ekibine etkili satış desteği verme becerimiz çok güçlüdür				0,721	

Pazardaki hızlı değişimlere uyum sağlayabilmek için fiyatlandırma beceri ve sistemleri (örneğin bilgisayar yazılımları ve paket programlar gibi) kullanma yeteneğimiz çok güçlüdür				0,561	
Pazar payımız (1 yıl içindeki toplam satışlarımızın pazardaki toplam satışlara oranı) çok yüksektir				0,556	
Lojistik ve Dağıtım Kanalları Yönetimi					
Sevkiyatçılarımızla iyi ilişkiler geliştirme becerimiz güçlüdür				0,789	
Müşterilerimizin taleplerine hızlı cevap verme ve sevkiyatları zamanında gerçekleştirme yeteneğine sahibiz				0,778	
Lojistik süreçleri ve müşterilerle ilgili özel ve acil durumlara yaratıcı ve mantıklı çözümler geliştirme becerimiz güçlüdür				0,775	
Lojistik ve depo çalışanlarımızın bilgi ve beceri düzeyleri çok yüksektir				0,765	
Etkili faaliyetler, teknoloji ve ölçek ekonomisi (çok yüksek adetlerde üretim) sayesinde en düşük lojistik maliyetleri elde etme becerimiz yüksektir				0,763	
En iyi sevkiyatçılarla çalışma yeteneğimiz yüksektir				0,741	
Müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için servis esnekliğine sahibiz				0,684	

Tablo 9. İşletme Performansına Ait Faktör Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçüm yeterliliği	,925
Bartlett Testi Sonucu	,000
Açıklanan Toplam Varyans	% 63,865
SORULAR	Faktör 1
İşletme Performansı	
Yatırımlarınızın getirisi rakiplerimizden yüksektir	0,871
Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir	0,860
Kârlılığımız (% olarak) rakiplerimizden yüksektir	0,857
Satılan malın maliyeti rakiplerimizinkinden düşüktür	0,832
Özsermaye getirimiz rakiplerimizden yüksektir	0,812
Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir	0,801
Ciro karlılığı (Kar/Toplam Satışlar) rakiplerimizden yüksektir	0,797
Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir	0,790
Pazar payımız rakiplerimizden yüksektir	0,781
Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir	0,760
Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir	0,594

5.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, ölçüm aracının araştırma değişkenlerini istikrarlı ve tutarlı biçimde ölçme düzeyini ifade etmektedir. İçsel tutarlılık düzeyinin ideal kabul edilebilmesi için genellikle istenen kritik Cronbach Alfa (α) katsayısı 0,70 ve üzeridir. Buna göre, Tablo 10.'de görüldüğü gibi, tüm α değerlerinin 0,80'den büyük oluşu ölçeklerin güvenilirliğini ve değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 10. Faktörlerin Güvenilirlik Değerleri

<i>DEĞİŞKENLER</i>	<i>BOYUTLARI</i>	<i>Soru Sayısı</i>	<i>Cronbach Alfa (α) Değerleri</i>
<i>Duygusal Yetenek</i>	<i>Cesaretlendirme Dinamikleri</i>	8	,882
	<i>Deneyimleme Dinamikleri</i>	6	,890
	<i>Tanımlama Dinamikleri</i>	5	,883
<i>Pazarlama Yeteneği</i>	<i>Müşteri Bilgisi ve İlişkileri Yönetimi</i>	6	,865
	<i>Rakip Bilgisi</i>	4	,877
	<i>Pazarlama İletişimi</i>	6	,878
	<i>Satış Yönetimi</i>	7	,862
	<i>Lojistik ve Dağıtım Kanalları Yönetimi</i>	6	,877
<i>İşletme Performansı</i>		11	,879

5.4. Korelasyon Analizi

Tablo 11.'de korelasyon sonuçları görülmektedir. r değerleri incelendiğinde, tüm değişkenlerin aralarında $p < 0,001$ düzeyinde pozitif bir korelasyon olduğu görülmektedir. Tablonun sol-üst ile sağ-alt köşegeni boyunca görülen α içsel güvenilirlik katsayılarının da tamamı 0,80'in üzerindedir. İlişkilerin gücünün ise, ağırlıklı olarak orta ve yüksek düzeyde oldukları görülmektedir.

Tablo 11. Değişkenlere ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

<i>DEĞİŞKENLER</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Cesaretlendirme Dinamikleri</i>	<i>Deneyimleme Dinamikleri</i>	<i>Tanımlama Dinamikleri</i>	<i>Müşteri Bilgisi ve İlişkileri Yönetimi</i>	<i>Rakip Bilgisi</i>	<i>Pazarlama İletişimi</i>	<i>Satış Yönetimi</i>	<i>Lojistik ve Dağıtım Kanalları Yönetimi</i>	<i>İşletme Performansı</i>
<i>Cesaretlendirme Dinamikleri</i>	3,63	0,68	(0,882) <i>a</i>								
<i>Deneyimleme Dinamikleri</i>	3,42	0,60	,559***	(0,890) <i>a</i>							
<i>Tanımlama Dinamikleri</i>	3,59	0,59	,507***	,553***	(0,883) <i>a</i>						
<i>Müşteri Bilgisi ve İlişkileri Yönetimi</i>	3,89	0,76	,509***	,362***	,509***	(0,865) <i>a</i>					
<i>Rakip Bilgisi</i>	3,68	0,72	,278***	,215***	,360***	,638***	(0,877) <i>a</i>				
<i>Pazarlama İletişimi</i>	3,54	0,89	,413***	,316***	,337***	,634***	,550***	(0,878) <i>a</i>			
<i>Satış Yönetimi</i>	3,68	0,74	,469***	,369***	,462***	,706***	,644***	,663***	(0,862) <i>a</i>		
<i>Lojistik ve Dağıtım Kanalları Yönetimi</i>	3,81	0,69	,410***	,253***	,353***	,620***	,545***	,438***	,630***	(0,877) <i>a</i>	
<i>İşletme Performansı</i>	3,45	0,76	,351***	,254***	,377***	,493***	,522***	,469***	,684***	,504***	(0,879) <i>a</i>

a : Cronbach α içsel güvenilirlik katsayısı

*: $p < 0,05$

**: $p < 0,01$

***: $p < 0,001$

5.5. Regresyon Analizleri

Duygusal yetenek ile temel yetenekler arasında ilişkiler ve işletme performansına etkilerini araştıran bu çalışmanın teorik modeli ile ilgili oluşturulan hipotezler, regresyon analizleri ile test edilmiştir. Analiz sonuçları devam eden ilgili başlıklar altında bulunan regresyon tablolarında verilmektedir.

5.6. Duygusal Yeteneğin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri İle İlgili Regresyon Analizleri

Duygusal yetenek dinamikleri ile işletme performansı arasındaki ilişkileri araştırmak üzere aşağıda açıklanan aşağıdaki hipotezlerin test sonuçları Tablo 12.'de gösterilmektedir.

H_{1a} : Cesaretlendirme dinamikleri, işletme performansını pozitif yönde etkiler

H_{1b} : Deneyimleme dinamikleri, işletme performansını pozitif yönde etkiler

H_{1c} : Tanımlama dinamikleri, işletme performansını pozitif yönde etkiler

Tablo 12. Duygusal Yetenek Dinamikleri ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkilerle İlgili Regresyon Analizleri

<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>Bağımlı Değişkenler</i>	<i>Standart β</i>	<i>Sig.</i>	<i>Düzeltilmiş R²</i>	<i>F Değeri</i>
<i>Cesaretlendirme dinamikleri</i>	<i>İşletme Performansı</i>	,223**	,005	,165	14,797
<i>Deneyimleme Dinamikleri</i>		-,023	,779		
<i>Tanımlama Dinamikleri</i>		,276***	,001		

* : $p \leq 0.05$ ** : $p \leq 0.01$ *** : $p \leq 0.001$

Tablo 12.'deki regresyon analizi sonuçlarına göre, işletme performansı ile cesaretlendirme dinamikleri ($\beta = ,223$; $p \leq ,01$) ve tanımlama dinamikleri ($\beta = ,276$; $p \leq ,001$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkiyi gösterirken, deneyimleme dinamikleri ($\beta = -,023$; $Sig = ,779$) ile arasında anlamlı bir ilişki göstermemektedir.

Buna göre, H_{1a} (cesaretlendirme dinamikleri, işletme performansını pozitif yönde etkiler) ve H_{1c} (tanımlama dinamikleri, işletme performansını pozitif yönde etkiler) hipotezleri desteklenirken, H_{1b} (deneyimleme dinamikleri, işletme performansını pozitif yönde etkiler) hipotezi desteklenmemektedir.

5.7. Duygusal Yetenek Dinamiklerinin Pazarlama Yetenekleri Üzerindeki Etkileri ile İlgili Regresyon Analizleri

Duygusal yetenek dinamikleri ile pazarlama yetenekleri arasındaki ilişkileri araştırmak üzere aşağıda açıklanan hipotezlerin test sonuçları 13.1 -13.5 arası tablolarda gösterilmektedir.

H_{2a} : Cesaretlendirme dinamikleri, müşteri bilgisi ve ilişkileri yönetimini pozitif yönde etkiler

H_{2b} : Deneyimleme dinamikleri, müşteri bilgisi ve ilişkileri yönetimini pozitif yönde etkiler

H_{2c} : Tanımlama dinamikleri, müşteri bilgisi ve ilişkileri yönetimini pozitif yönde etkiler

H_{2d} : Cesaretlendirme dinamikleri, rakip bilgisini pozitif yönde etkiler

H_{2e} : Deneyimleme dinamikleri, rakip bilgisini pozitif yönde etkiler

H_{2f} : Tanımlama dinamikleri, rakip bilgisini pozitif yönde etkiler

H_{2g} : Cesaretlendirme dinamikleri, pazarlama iletişimini pozitif yönde etkiler

H_{2h} : Deneyimleme dinamikleri, pazarlama iletişimini pozitif yönde etkiler

H_{2i} : Tanımlama dinamikleri, pazarlama iletişimini pozitif yönde etkiler

H_{2j} : Cesaretlendirme dinamikleri, satış yönetimini pozitif yönde etkiler

H_{2k} : Deneyimleme dinamikleri, satış yönetimini pozitif yönde etkiler

H_{2l} : Tanımlama dinamikleri, satış yönetimini pozitif yönde etkiler

H_{2m} : Cesaretlendirme dinamikleri, lojistik ve dağıtım kanalları yönetimini pozitif yönde etkiler

H_{2n} : Deneyimleme dinamikleri, lojistik ve dağıtım kanalları yönetimini pozitif yönde etkiler

H_{2o} : Tanımlama dinamikleri, lojistik ve dağıtım kanalları yönetimini pozitif yönde etkiler

Tablo 13.1 Duygusal Yetenek Dinamikleri ile Müşteri Bilgisi ve İlişkileri Yönetimi Arasındaki İlişkilerle İlgili Regresyon Analizleri

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standart β	Sig.	Düzeltilmiş R ²	F Değeri
Cesaretlendirme dinamikleri	Müşteri Bilgisi ve İlişkileri Yönetimi	,346***	,000	,344	36,146
Deneyimleme Dinamikleri		-,023	,758		
Tanımlama Dinamikleri		,346***	,000		

* : $p \leq 0.05$ ** : $p \leq 0.01$ *** : $p \leq 0.001$

Tablo 13.1'deki regresyon analizi sonuçlarına göre, müşteri bilgisi ve ilişkileri yönetimi ile cesaretlendirme dinamikleri ($\beta = ,346$; $p \leq ,001$) ve tanımlama dinamikleri ($\beta = ,346$; $p \leq ,001$) aralarında anlamlı ve pozitif bir ilişkiyi gösterirken, deneyimleme dinamikleri ($\beta = -,023$; Sig = ,758) ile arasında anlamlı bir ilişki göstermemektedir.

Buna göre, H_{2a} (cesaretlendirme dinamikleri, müşteri bilgisi ve ilişkileri yönetimini pozitif yönde etkiler) ve H_{2c} (tanımlama dinamikleri, müşteri bilgisi ve ilişkileri yönetimini pozitif yönde etkiler) hipotezleri kabul edilmiştir.

ilişkileri yönetimini pozitif yönde etkiler) hipotezleri desteklenirken, H_{2b} (deneyimleme dinamikleri, müşteri bilgisi ve ilişkileri yönetimini pozitif yönde etkiler) hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 13.2 Duygusal Yetenek Dinamikleri ile Rakip Bilgisi Arasındaki İlişkilerle İlgili Regresyon Analizleri

<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>Bağımlı Değişkenler</i>	<i>Standart β</i>	<i>Sig.</i>	<i>Düzeltilmiş R²</i>	<i>F Değeri</i>
<i>Cesaretlendirme dinamikleri</i>	<i>Rakip Bilgisi</i>	,142	,082	,130	11,482
<i>Deneyimleme Dinamikleri</i>		-,034	,687		
<i>Tanımlama Dinamikleri</i>		,307***	,000		

* : $p \leq 0.05$ ** : $p \leq 0.01$ *** : $p \leq 0.001$

Tablo 13.2'deki regresyon analizi sonuçlarına göre, rakip bilgisi ile tanımlama dinamikleri ($\beta = ,307$; $p \leq ,001$) ve arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkiyi gösterirken, cesaretlendirme dinamikleri ($\beta = ,142$; $p \leq ,082$) ve deneyimleme dinamikleri ($\beta = -,034$; $Sig = ,687$) ile aralarında anlamlı bir ilişki göstermemektedir.

Buna göre, H_{2f} (tanımlama dinamikleri, rakip bilgisini pozitif yönde etkiler) hipotezi desteklenirken, H_{2d} (cesaretlendirme dinamikleri, rakip bilgisini pozitif yönde etkiler) ve H_{2e} (deneyimleme dinamikleri, rakip bilgisini pozitif yönde etkiler) hipotezleri desteklenmemektedir.

Tablo 13.3 Duygusal Yetenek Dinamikleri ile Pazarlama İletişimi Arasındaki İlişkilerle İlgili Regresyon Analizleri

<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>Bağımlı Değişkenler</i>	<i>Standart β</i>	<i>Sig.</i>	<i>Düzeltilmiş R²</i>	<i>F Değeri</i>
<i>Cesaretlendirme dinamikleri</i>	<i>Pazarlama İletişimi</i>	,301***	,000	,184	16,742
<i>Deneyimleme Dinamikleri</i>		,066	,416		
<i>Tanımlama Dinamikleri</i>		,148	,059		

* : $p \leq 0.05$ ** : $p \leq 0.01$ *** : $p \leq 0.001$

Tablo 13.3'deki regresyon analizi sonuçlarına göre, pazarlama iletişimi ile cesaretlendirme dinamikleri ($\beta = ,301$; $p \leq ,001$) ve arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkiyi gösterirken, deneyimleme dinamikleri ($\beta = ,066$; $p \leq ,416$) ve tanımlama dinamikleri ($\beta = ,0148$; $Sig = ,059$) ile aralarında anlamlı bir ilişki göstermemektedir.

Buna göre, H_{2g} (cesaretlendirme dinamikleri, pazarlama iletişimini pozitif yönde etkiler) hipotezi desteklenirken, H_{2h} (deneyimleme dinamikleri, pazarlama iletişimini

pozitif yönde etkiler) ve H_{2i} (tanımlama dinamikleri, pazarlama iletişimini pozitif yönde etkiler) hipotezleri desteklenmemektedir.

Tablo 13.4 Duygusal Yetenek Dinamikleri ile Satış Yönetimi Arasındaki İlişkilerle İlgili Regresyon Analizleri

<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>Bağımlı Değişkenler</i>	<i>Standart β</i>	<i>Sig.</i>	<i>Düzeltilmiş R²</i>	<i>F Değeri</i>
<i>Cesaretlendirme dinamikleri</i>	<i>Satış Yönetimi</i>	,300***	,000	,278	27,994
<i>Deneyimleme Dinamikleri</i>		,043	,571		
<i>Tanımlama Dinamikleri</i>		,286***	,000		

* : $p \leq 0.05$ ** : $p \leq 0.01$ *** : $p \leq 0.001$

Tablo 13.4'deki regresyon analizi sonuçlarına göre, satış yönetimi ile cesaretlendirme dinamikleri ($\beta = ,300$; $p \leq ,001$) ve tanımlama dinamikleri ($\beta = ,286$; $p \leq ,001$) aralarında anlamlı ve pozitif bir ilişkiyi gösterirken, deneyimleme dinamikleri ($\beta = ,043$; Sig=,571) ile arasında anlamlı bir ilişki göstermemektedir.

Buna göre, H_{2j} (cesaretlendirme dinamikleri, satış yönetimini pozitif yönde etkiler) ve H_{2i} (tanımlama dinamikleri, satış yönetimini pozitif yönde etkiler) hipotezleri desteklenirken, H_{2k} (deneyimleme dinamikleri, satış yönetimini pozitif yönde etkiler) hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 13.5 Duygusal Yetenek Dinamikleri ile Lojistik ve Dağıtım Kanalları Yönetimi Arasındaki İlişkilerle İlgili Regresyon Analizleri

<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>Bağımlı Değişkenler</i>	<i>Standart β</i>	<i>Sig.</i>	<i>Düzeltilmiş R²</i>	<i>F Değeri</i>
<i>Cesaretlendirme dinamikleri</i>	<i>Lojistik ve Dağıtım Kanalları Yönetimi</i>	,328***	,000	,186	17,010
<i>Deneyimleme Dinamikleri</i>		-,048	,554		
<i>Tanımlama Dinamikleri</i>		,213**	,007		

* : $p \leq 0.05$ ** : $p \leq 0.01$ *** : $p \leq 0.001$

Tablo 13.5'deki regresyon analizi sonuçlarına göre, lojistik ve dağıtım kanalları yönetimi ile cesaretlendirme dinamikleri ($\beta = ,300$; $p \leq ,001$) ve tanımlama dinamikleri ($\beta = ,286$; $p \leq ,001$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkiyi gösterirken, deneyimleme dinamikleri ($\beta = ,043$; Sig=,571) ile arasında anlamlı bir ilişki göstermemektedir.

Buna göre, H_{2m} (cesaretlendirme dinamikleri, lojistik ve dağıtım kanalları yönetimini pozitif yönde etkiler) ve H_{2o} (tanımlama dinamikleri, lojistik ve dağıtım kanalları yönetimini pozitif yönde etkiler) hipotezleri desteklenirken, H_{2n} (deneyimleme

dinamikleri, lojistik ve dağıtım kanalları yönetimini pozitif yönde etkiler) hipotezi desteklenmemektedir.

5.8. Pazarlama Yeteneklerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri İle İlgili Regresyon Analizleri

Pazarlama yetenekleri ile işletme performansı arasındaki ilişkileri araştırmak üzere oluşturulan hipotezlerin test sonuçları Tablo 14.'de gösterilmektedir.

H_{3a} : Müşteri bilgisi ve ilişkileri yönetimi, işletme performansına pozitif yönde etkiler

H_{3b} : Rakip bilgisi, işletme performansına pozitif yönde etkiler

H_{3c} : Pazarlama iletişimi, işletme performansına pozitif yönde etkiler

H_{3d} : Satış yönetimi, işletme performansına pozitif yönde etkiler

H_{3e} : Lojistik ve dağıtım kanalları yönetimi, işletme performansına pozitif yönde etkiler

Tablo 14. Pazarlama Yetenekleri ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkilerle İlgili Regresyon Analizleri

<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>Bağımlı Değişkenler</i>	<i>Standart β</i>	<i>Sig.</i>	<i>Düzeltilmiş R²</i>	<i>F Değeri</i>
<i>Müşteri bilgisi ve ilişkileri yönetimi</i>	<i>İşletme Performansı</i>	,071	,384	,474	38,873
<i>Rakip bilgisi</i>		,132	,063		
<i>Pazarlama iletişimi</i>		,015	,836		
<i>Satış yönetimi</i>		,569***	,000		
<i>Lojistik ve dağıtım kanalları yönetimi</i>		,110	,113		

* : $p \leq 0.05$ ** : $p \leq 0.01$ *** : $p \leq 0.001$

Tablo 14.'de gösterilen regresyon analiz sonuçlarına göre, pazarlama yeteneğinin sadece satış yeteneği boyutunun ($\beta=,569$; $p \leq ,001$), işletme performansı ile anlamlı ve pozitif ilişkisi olduğu görülmektedir. İşletme performansı ile müşteri bilgisi ve ilişkileri yönetimi ($\beta=,071$; $p \leq ,384$), rakip bilgisi ($\beta=,132$; $p \leq ,063$), pazarlama iletişimi ($\beta=,015$; $p \leq ,836$) ve lojistik ve dağıtım kanalları yönetimi ($\beta=,110$; $p \leq ,113$) arasında ise herhangi bir anlamlı ilişki göstermemektedir.

Bu sonuçlara göre, H_{3d} hipotezi desteklenirken, H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} ve H_{3e} hipotezleri desteklenmemektedir.

6. Sonuç ve Tartışma

Faktör analizi sonucuna göre, anket soruları, duygusal yetenek altında 3 faktör, pazarlama yeteneği altında 5 faktör ve işletme performansı ise 1 faktör altında toplanmıştır. Güvenilirlik ve korelasyon analizleri, oluşturulan bu 9 faktör üzerinden yapılmıştır. Faktörlerin Cronbach Alpha değerlerinin tamamının 0,80'in üzerinde olması, ölçeklerin güvenilirliğinin çok yüksek olduğunu göstermektedir. Korelasyon

analizi sonucu ise, 9 faktörün de tamamının $p \leq 0,001$ anlamlılık düzeyinde, birbirleriyle çoğunlukla orta ve yüksek düzeyde ilişkili olduğuna işaret etmektedir.

İlk olarak, *duygusal yetenek dinamiklerinin işletme performansı üzerindeki etkilerini test etmek üzere yapılan regresyon analizi sonucu*, genel olarak modelin anlamlı olduğu ve işletme performansı üzerindeki değişimin % 16,5'lik bir oranla duygusal yetenek tarafından açıklandığı görülmektedir. Duygusal yetenek dinamikleri temelinde bakıldığında ise; cesaretlendirme ve tanımlama dinamiklerinin işletme performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu, deneyimleme dinamiklerinin ise bu etkiye herhangi bir katkısının olmadığı görülmektedir. Literatürde, duygusal yeteneğin işletme performansı üzerindeki doğrudan etkisi ile ilgili daha önce yapılan çalışma sonuçları ise, cesaretlendirme dinamiklerinin işletmenin finansal performansı üzerinde (Akgün vd., 2008), cesaretlendirme ve deneyimleme dinamiklerinin ise proje takımlarının pazar başarısı üzerinde (Akgün vd., 2011) pozitif etkileri ile ilgili bulgulara ulaşmıştır.

İkinci olarak, *duygusal yetenek dinamiklerinin pazarlama yetenekleri üzerindeki etkilerini test etmek üzere yapılan regresyon analizleri sonucu*, genel olarak modelin anlamlı olduğu görülmektedir. Pazarlama yeteneği boyutları temelinde ayrı ayrı bakıldığında ise; müşteri bilgisi ve ilişkileri yönetimi boyutu üzerindeki değişimin % 34,4'lük bir oranla, rakip bilgisi boyutu üzerindeki değişimin % 13,0'lık bir oranla, pazarlama iletişimi boyutu üzerindeki değişimin % 18,4'lük bir oranla, satış yönetimi boyutu üzerindeki değişimin % 27,8'lik bir oranla, lojistik ve dağıtım kanalları yönetimi boyutu üzerindeki değişimin de % 18,6'lık bir oranla duygusal yetenek tarafından açıklanabileceği görülmektedir. Bu araştırma, duygusal yeteneğin pazarlama yetenekleri üzerinde etkileriyle ilgili daha önce bir çalışma yapılmamış olması nedeniyle, bu yönüyle literatürde önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

Üçüncü olarak, *pazarlama yeteneklerinin işletme performansı üzerindeki etkilerini test etmek üzere yapılan regresyon analizi sonucu*, genel olarak modelin anlamlı olduğu ve işletme performansı üzerindeki değişimin % 47,4'lük bir oranla pazarlama yetenekleri tarafından açıklanabileceği tespit edilmiştir. Pazarlama yetenekleri boyutlarına tek tek bakıldığında ise; işletme performansı üzerindeki bu değişime, satış yönetiminin etki ettiği görülmektedir. Müşteri bilgisi ve ilişkileri yönetimi, rakip bilgisi, pazarlama iletişimi, lojistik ve dağıtım kanalları yönetimi boyutları ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki görülmemekle birlikte, aralarındaki güçlü korelasyonlar da dikkate alındığında, bu boyutların işletme performansını satış yönetimi boyutu üzerinden etkilemekte olduğu söylenebilir.

Pazarlama yeteneklerinin işletme performansı üzerindeki pozitif etkileri ile ilgili elde edilen bulgular, literatürdeki pazarlama yeteneğinin performansa doğrudan etkisi ile ilgili çalışma sonuçlarıyla (örn. Fahy vd., 2000; Krasnikov ve Jayachandran, 2008; Morgan vd., 2009a,b; Nath vd., 2010; Ngo ve O'Cass, 2012; Woodside vd., 1999; Zehir vd., 2006) paralellik göstermektedir. Literatürde, pazarlama yeteneğinin ayrıca pazar yöneliminin performansa olan etkisini artırarak (Murray vd., 2011), pazar keşfi ve pazarlama kullanımı üzerinden (Vorhies vd., 2011) veya yenilik yeteneği üzerinden de (Lee ve Hsieh, 2010) performansı olumlu etkilediği gösterilmektedir. Diğer taraftan, işletme performansını artırmanın yolu pazarlama elemanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmek suretiyle pazarlama yeteneklerinin daha etkili kullanılması sağlanarak müşteri memnuniyeti ve pazar etkililiğine ulaşmaktan geçmektedir (Orr vd., 2011).

Pazarlama yeteneği, küçük teknoloji işletmelerinde de (Qureshi ve Mian, 2010) veya işletmenin uluslararası başarılı olma çabalarında da aynı olumlu katkıları sağlamaktadır (Blesa ve Ripollés, 2008).

Bu araştırma sonuçları, duygusal yeteneğini geliştirmiş işletmelerin, doğrudan bir etkiyle, rakiplerine kıyasla yatırımlarından ve faaliyetlerinden daha fazla getiri sağladıkları, daha çok satış yaparak yüksek kâr elde ettikleri, çalışan başına ortalama üretkenliklerinin daha yüksek olduğu, pazar paylarının ve büyüme oranlarının daha fazla ve dolayısıyla piyasa değerlerinin de daha yüksek oldukları yönünde kanıtlar sunduğu gibi, aynı zamanda tüm bu başarılı faaliyetleri üzerinde etkili olan pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesi, korunması ve kullanması yönünde de olumlu etkileri olduğunu göstermektedir.

Yöneticiler müşterileriyle olan iyi ilişkilerini sürekli geliştirmeli, onların bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını iyi analiz etmeli ve uzun vadeli müşteri bağlılığı yaratmaya odaklanmalıdırlar. İletişim kanallarını iyi kullanmalı, lojistik süreçlerini çok iyi yöneterek, müşterilerine ürünlerini istenilen sürede teslim etmek için en iyi sevkiyatçılarla çalışmalıdırlar. Satışlarını güvence altına almak ve artırmak için satış personelinin desteklemesi ve onların eğitimine önem vermelidirler. Sadece müşterileri değil, rekabetçi konumlarını gözden geçirmek ve güncellemek için rakiplerini de iyi gözlemlemelidirler.

Sonuç olarak, eğer bir işletme ve onun yöneticileri çalışanlarına umut ve canlılık aşılayıp, onların cesaret göstermelerini destekleyecek ortamlar hazırlayarak heves ve gayretlerini teşvik etme yeteneğine sahipse ve onlarla iyi diyaloglar geliştirebiliyorlarsa daha üstün başarılar elde edeceklerdir. Diğer taraftan, eğer çalışanlar aralarında iyi iletişim kurup birbirlerinin duygularını anlayabiliyorlarsa, örgütlerine derin bağlılık hisleri taşıyorlarsa, kendilerini güvende ve rahat hissedip, kendi aralarında duygusal bağlar geliştirerek, işyeri dışında da örgütün adını ve ünvanını savunuyorlarsa, işletmelerinin performansına doğrudan olumlu katkı sağlayacakları gibi, ayrıca pazarlama yeteneklerini geliştirerek, dolaylı olarak da işletme performansına katkı sağlayacak yetkinlikler geliştirebilirler.

Günlük hayatın akışında en önemli belirleyici faktör olan duygular örgütlerin işleyişinde de hiç kuşkusuz kritik bir role sahiptir. İş hayatında duygulara dair olumsuz bir algı yaratan, “duyguları işe karıştırmamak gerektiği” tavsiyesi artık geçerliliğini yitirmiş bir düşünce biçimidir. Duygusallık akılcılığın karşıtı olarak görülmemelidir. Örgütsel hayatın merkezinde yer alan ve örgüt üyelerinin bireysel duygularını olduğu kadar örgütlerin duygusal hayatını da kolektif bir düzeyde şekillendiren duyguların akıllıca yönetilmesi gerekmektedir. Şunu unutmamak gerekir ki, değişime karşı olan direnç çoğunlukla duygusal kökenli olduğundan, duyguları akıllıca yönetmeyi öğrenmeden kişisel ve örgütsel değişimi gerçekleştirmek olası değildir. O halde, duyguları anlamayı ve akıllıca yönetmeyi öğrenmek gerekmektedir.

Kaynakça

- Akdeniz, M. B., Padron, T. G. ve Calantone, R. J., (2010). An Integrated Marketing Capability Benchmarking Approach to Dealer Performance Through Parametric and Nonparametric Analyses, *Journal of Engineering and Technology Management*, 39: 150-160.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne J. C. ve Aren S., (2007). Emotional and Learning Capability and Their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance, *Technovation*, Volume 27, Issue 9: 501-513.
- Akgün, A. E., Keskin, H. ve Byrne J., (2008). The Moderating Role of Environmental Dynamism Between Firm Emotional Capability and Performance, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21, No.2, 230-252.
- Akgün, A. E., Keskin, H. ve Byrne J. C., (2009). Organizational Emotional Capability, Product and Process Innovation, and Firm Performance: An Empirical Analysis, *Industrial Marketing Management*, 26: 103-130.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne J. C. ve Günsel, A., (2011). Antecedents and Results of Emotional Capability in Software Development Project Teams, *Product development and Management Association*, 28: 957-973.
- Ashforth, B. E., ve Humphrey, R. H., (1995). Emotion in the workplace: A Reappraisal, *Human Relations*, 48 (2): 97-125.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No 1: 99-120.
- Blesa, A. ve Ripollés, M., (2008). The Influence of Marketing Capabilities on Economic International Performance, *International Marketing Review*, Vol. 25, No. 6: 651-673.
- Celuch, K.G., Kasouf, C.J. ve Peruvemba, V., (2002). The Effects of Perceived Market and Learning Orientation on Assessed Organizational Capabilities, *Industrial Marketing Management*, 31: 545-554.
- Day, G. S., (1994). The Capabilities of Marketing-Driven Organizations, *The Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4: 37-52.
- Eng, T.-Y. ve Spickett-Jones, J. G., (2009). An Investigation of Marketing Capabilities and Upgrading Performance of Manufacturers in Mainland China and Hong Kong, *Journal of World Business*, 44: 463-475.
- Fahy, J., Hooley, G., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K. and Snoj, B., (2000). The Development and Impact of Marketing Capabilities in Central Europe, *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No. 1: 63-81.
- Goleman, D., (2000). *İş Başında Duygusal Zeka*, İstanbul: Varlık Yayınları, (Orijinal çalışma basım tarihi 1998).

- Huy, Q.N., (1999). Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change, *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2: 325-345.
- Kemper, J., Engelen, A. ve Brettel, M., (2011). How Top Management's Social Capital Fosters the Development of Specialized Marketing Capabilities: A Cross-Cultural Comparison, *Journal of International Marketing*, Vol. 19, No. 3: 87-112.
- Keskin, H., (2006). Market Orientation, Learning Orientation and Innovation Capabilities in SMEs: An Extended Model, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9, No. 4: 396-417.
- Kotabe, M., Srinivasan, S. S. ve Aulakh, P. S., (2002). Multinationality and Firm Performance: The Moderating Role of R&D and Marketing Capabilities, *Journal of International Business Studies*, Vol.33, No.1: 79-97.
- Krasnikov, A. ve Jayachandran, S., (2008). The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance, *Journal of Marketing* 72, 1-11.
- Lee, J.-N., (2001). The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success *Information & Management* Vol. 38: 323-335.
- Lee, J.-S. ve Hsieh, C.-J., (2010). A Research in Relating Entrepreneurship Marketing Capability, Innovative Capability and Sustained Competitive Advantage, *Asian Business & Management*, Vol. 8, No. 9: 109-119.
- Lu, C.-S. ve Yang, C.-C., (2006). Evaluating Key Logistics Capabilities for International Distribution Center Operators in Taiwan, *Transportation Journal*, Vol. 45: 9-27.
- Lynch, D. F., Keller, S. B. ve Ozment, J., (2000). The Effects of Logistics Capabilities and Strategy on Firm Performance, *Journal of Business Logistics*, Vol. 21 (2), 47-67.
- Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J. ve Vorhies, D. V., (2009a). Linking Marketing Capabilities with Profit Growth, *Strategic Management Journal*, 26: 284-293.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. V. ve Mason, C. H., (2009b). Research Notes and Commentaries: Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance, *International Journal of Research in Marketing*, 30: 909-920.
- Murray, J. Y., Gao, G. Y. ve Kotabe, M., (2011). Market Orientation and Performance of Ventures: The Process through Marketing Capabilities and Competitive Advantage, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 39: 252-269.
- Nath, P., Nachiappan, S. ve Ramanathan, R., (2010). The Impact of Marketing Capability, Operation Capability and Diversification Strategy on Performance: A Resource-base View, *Industrial Marketing Management*, 39: 317-329.

- Ngo, L. V. ve O’Cass, A., (2012). Performance Implications of Market Orientation, Marketing Resources and Marketing Capabilities, *Journal of Marketing Management*, Vol. 28, Nos 1-2: 173-187.
- Orr, L. M., Bush, V. D. ve Vorhies, D. W., (2011). Leveraging Firm-Level Marketing Capabilities With Marketing Employee Development, *Journal of Business Research*, 64: 1074-101.
- Qureshi, S. ve Mian, S. A., (2010). Antecedents and Outcomes of Entrepreneurial Firms Marketing Capabilities: An Emprical Investigation of Small Technology Based Firms, *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, Vol. 6, No. 4: 28-45.
- Rafaeli, A. ve Worline, M., (2001). Individual Emotion in Work Organizations, *Social Science Information*, 40, 95–123.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* Vol. 18, No.7: 509-533
- Vorhies, D. W. ve Morgan, N. A., (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage, *The Journal of of Marketing*, Vol. 69, No. 1: 80-94.
- Vorhies, D. W., Orr, L. M. ve Bush, V. D., (2011). Improving Customer-focused Marketing Capabilities and Firm Finacial Performance Via Marketing Exploration and Exploitation, *Journal of Academy of Marketing Science*, 39: 736-756.
- Wang, Y., Lo, H.-P. ve Yang, Y., (2004). The Constituents of Core Competencies and Firm Performance: Evidence from High-Technology Firms in China, *Journal of Engineering and Technology Management*, 21: 249-280.
- Wang, C.-H., Lu, I.-Y. ve Chen, C.-B., (2008). Evaluating Firm Technological Innovation Capability under Uncertainty, *Technovation*, 28: 349-363.
- Wang, S., Mao, J.-Y. ve Archer, N., (2011). On the Performance of B2B E-Markets: An Analysis of Organizational Capabilities and Market Opportunities, *Electronic Commerce Research and Applications*, 1-16.
- Woodside, A. G. , Sullivan, D. P. ve Trappey, R. J., (1999). Assessing Relationships among Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies, and Organizational Performance, *Journal of Business Research*, 45: 135-146 .
- Zehir, C., Acar, A. Z. ve Tanriverdi, H., (2006). Identifying Organizational Capabilities As Predictors of Growth and Business Performance, *The Business Review, Cambridge*, Vol. 5, No. 2: 109-115.

The Relationships Among The Emotional and Marketing Capabilities, and Their Impact On Business Performance

Süreyya YILMAZ

Üsküdar University, Faculty of Health Sciences,
Department of Health Management,
Üsküdar/İstanbul, Turkey
sureyya.yilmaz@uskudar.edu.tr

Extensive Summary

1. Introduction

The fundamental question in the field of strategic management has been how organizations gain and sustain competitive advantages (Lee, 2001, p. 324). Scholars noted that a firm's competitive advantage may be best explained by the organizational capabilities and their application, rather than by differences in industry characteristics (Teece et al., 1997; Barney, 1991). The theory of organizational capability is an extension of the resource-based view (RBV), which argues that the performance of firms is explained by the rare, valuable, inimitable and non-substitutable resources that the firms own (Wang et al., 2011, p.2).

However, the literature largely focuses on organizational capabilities ignoring the emotions so far. Emotions are part of the organizational life and permeate the workplace, as the organizations are composed of the people, and people have emotions (Akgün et al., 2009).

Organizational emotional capability denotes a firm's ability to perceive, understand, monitor, regulate, and use its members' emotions and to manifest them in the organization's routines and structures (Huy, 1999, p. 325). An effective management of emotions in an organization can facilitate a competitive advantage. The aim of this study is to empirically test the impact of a firm's emotional capability on its performance both directly and indirectly via marketing capability which is one of the core-competencies of organization.

2. Method

To test the hypotheses of the theoretical model (see Figure 1), multi-item scales adopted from prior studies for the measurement of the constructs were used. All constructs were measured using 5-point Likert scales ranging from 'strongly disagree' (1) to 'strongly agree' (5).

The emotional capability questions were derived from Akgün et al. (2007; 2009; 2011). Eight questions were asked for the dynamics of encouragement; seven questions

for the dynamics of experiencing; six questions for the display freedom; five questions each for the dynamics of playfulness, reconciliation and and identification.

The marketing capability questions were derived from different studies. For the customer knowledge and relations were derived four questions from Wang et al. (2004) and two from Orr et al. (2011). For the competitor knowledge were adopted four questions each from Wang et al. (2004) and Vorhies et al. (2011). For the marketing communication were derived six questions from Vorhies and Morgen (2005) and four from Vorhies et al. (2011). For the sales management were asked six questions from Vorhies and Morgen (2005) and two from Wang et al. (2008). For the management of logistics and distribution channels were asked three questions from Lu and Yang (2006) and two each from Eng and Spikett-Jones (2009) and from Lynch et al. (2000).

To measure business performance, eleven questions were asked that were adopted from Akgün et al. (2008).

The sampling population consisted of 800 firms located mainly in İstanbul (64,5%), but also in different areas of Turkey (see Table 2). Of the 800 firms act in various sectors (see Table 3) contacted mostly via e-mail, 211 agreed to participate with 307 managers in the survey study (see Table 1).

3. Findings

The reliability and validity of the constructs were evaluated using confirmatory factor analysis (CFA). By using SPSS 21, all twelve constructs (involving 82 question items) were investigated in one CFA model. 17 items from emotional capability and 5 items from marketing capability constructs tended to crossload on other factor. After eliminating these 22 items from the measures, the remaining 19 items from emotional capability are separated to three dimensions; 30 items from marketing capability are separated to its estimated five dimensions and 11 items from business performance are not separated (as seen in Tables 7-9).

After CFA, all constructs were subjected to a purification process to assess their reliability. Cronbach Alpha coefficients of all 9 constructs are greater than 0,80 (see Table 10), which indicates a very good reliability. The correlation analysis (see Table 11) revealed a positive significant results among all dimensions of emotional capability as well as marketing capability and business performance.

Simple linear regression analysis is used to test the hypothesis. As shown in Table 12, emotional capability explains 16,5% of the variance in business performance (Adjusted $R^2 = ,165$). With regard to emotional capability dynamics it was found that business performance has a positive association with dynamics of encouragement ($\beta = ,223$, $p < ,01$) and dynamics of identification ($\beta = ,276$, $p < ,001$) where there is no association with dynamics of experiencing ($\beta = -,023$, $\text{Sig} = ,779$), supporting H_{1a} and H_{1c} .

Table 13.1 shows that emotional capability explains 34,4% of the variance in customer knowledge and relations (Adjusted $R^2 = ,344$). With regard to emotional

capability dynamics it was found that customer knowledge and relations has a positive association with dynamics of encouragement ($\beta=,346$, $p<,001$) and dynamics of identification ($\beta=,346$, $p<,001$) where there is no association with dynamics of experiencing ($\beta=-,023$, $\text{Sig}=,758$), supporting H_{2a} and H_{2c} . H_{2b} is not supported.

The results in Table 13.2 shows that emotional capability explains 13,0% of the variance in competitor knowledge (Adjusted $R^2 =,130$). With regard to emotional capability dynamics it was found that competitor knowledge has a positive association only with dynamics of identification ($\beta=,307$, $p<,001$), where there is no association with dynamics of encouragement ($\beta=,142$, $\text{Sig}=,082$) and dynamics of experiencing ($\beta=-,034$, $\text{Sig}=,687$). H_{2f} is supported; H_{2d} and H_{2e} are not supported.

As shown in Table 13.3, emotional capability explains 18,4% of the variance in marketing communication (Adjusted $R^2 =,184$). With regard to emotional capability dynamics it was found that marketing communication has a positive association only with dynamics of encouragement ($\beta=,301$, $p<,001$), where there is no association with dynamics of experiencing ($\beta=,066$, $\text{Sig}=,416$) and dynamics of identification ($\beta=,148$, $\text{Sig}=,059$). H_{2g} is supported; H_{2h} and H_{2i} are not supported.

Table 13.4 shows that emotional capability explains 27,8% of the variance in sales management (Adjusted $R^2 =,278$). With regard to emotional capability dynamics it was found that sales management has a positive association with dynamics of encouragement ($\beta=,300$, $p<,001$) and dynamics of identification ($\beta=,286$, $p<,001$) where there is no association with dynamics of experiencing ($\beta=,043$, $\text{Sig}=,571$), supporting H_{2j} and H_{2l} . H_{2k} is not supported.

As shown in Table 13.5, emotional capability explains 18,6% of the variance in management of logistics and distribution channels (Adjusted $R^2 =,186$). With regard to emotional capability dynamics it was found that management of logistics and distribution channels has a positive association with dynamics of encouragement ($\beta=,328$, $p<,001$) and dynamics of identification ($\beta=,213$, $p<,01$) where there is no association with dynamics of experiencing ($\beta=-,048$, $\text{Sig}=,554$), supporting H_{2m} and H_{2o} . H_{2n} is not supported.

Finally, the results in Table 14 show that marketing capability explains 47,4% of the variance in business performance (Adjusted $R^2 =,474$). With regard to marketing capability dimensions it was found that only the dimension of sales management has a positive association with business performance ($\beta=,569$, $p<,001$). There is no association between business performance and customer knowledge and relations ($\beta=,0471$ $\text{Sig}=,384$), competitor knowledge ($\beta=,132$, $\text{Sig}=,063$), marketing communication ($\beta=,015$, $\text{Sig}=,836$) and management of logistics and distribution channels ($\beta=,110$, $\text{Sig}=,113$). H_{3d} is supported; H_{3a} , H_{3b} H_{3c} and H_{3e} are not supported.

4. Discussion

Developing an organizational level of emotional capability is one of the core-competencies of firms. Emotions are part of the organizational life and saturate the workplace. Organizational structure, routines and culture is shaped by the collective actions and interactions bonded by emotions. In this sense, an organizational emotional capability is tacit and embedded in the social system of a group of individuals, in their relationships/interactions and their networks/ shared experiences; and emerges throughout the interactive organizational processes.

As resistance to change is primarily an emotional reaction to change, managers have an essential role in facilitating strategic change within organizations. Management should remain flexible and prevent reconciling ideas and emotions from becoming too rigid when there is a change in the industry, competition or consumer.

This study shows clearly that managers should enhance the emotional capability of their staff. From this perspective, managers should: (a) establish a psychologically safe environment where team members are safe to interact with each other without feeling punished, to exchange knowledge, skills, and feelings during the interactions; (b) promote collaboration and mutual interaction between members; and (c) encourage people to use their previous experience during their daily activities.

In this study, it was investigated the impact of a firm's emotional capability on business performance both directly and indirectly via marketing capability which is one of the core-competencies of organization. The results showed that a firm's ability to instill hope among of all its members, i.e. managers' encouragement of enthusiasm and efforts to infuse hope and joy in the organization (i.e. dynamic of encouragement) performs better in market place and increases its financial effectiveness.