

**T.C
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**PAZAR TABANLI YETENEKLERİN İŞLETME PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRKİYE İMALAT İŞLETMELERİNDE BİR
UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN

AHMET BUĞRA HAMŞIOĞLU

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. TÜLİN DURUKAN

**Eylül-2015
KIRIKKALE**

Kabul - ONAY

Tülin DURUKAN danışmanlığında Ahmet Buğra HAMŞIOĞLU tarafından hazırlanan "Pazar Tabanlı Yeteneklerin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Türkiye İmalat İşletmelerinde Bir Uygulama" başlıklı bu çalışma jürimiz tarafından Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

08.09.2015

Prof.Dr. Mahir NAKİP (Başkan) ..

Prof.Dr. Nurhan PAPATYA..

Doç.Dr. Tülin DURUKAN.....

Yrd.Doç.Dr. Asude Yasemin ZENGİN...

Yrd.Doç.Dr. Cihat KARTAL.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım

13.10.2015

Prof.Dr. İsmail AYIPOĞAN

Enstitü Müdürü

Kişisel Kabul Sayfası

Doktora Tezi olarak hazırladığım “Pazar Tabanlı Yeteneklerin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Türkiye İmalat İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.

Tarih 08.09.2015

Ahmet Buğra HAMŞIOĞLU



ÖNSÖZ

İş dünyasında yaşanan değişimler/dönüşümler işletmelere yeni fırsat alanları yaratırken tehditleri de beraberinde getirmektedir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş dünyayı hızla küreselleştirmektedir. Küreselleşme, bütünleşen dünyanın dışında kalmamayı, sürekli büyüyen pazardan ya da dünya ticaretinden pay alabilmek için fırsatlardan ve üstünlüklerden yararlanmayı ifade eder.

Son otuz yıldır iş stratejileri ile ilgili düşünceler, belirli bir pazarda rekabet edebilmek için Kaynak Tabanlı Kuram temelini oluşturan işletmenin hangi kaynak ve yeteneklere sahip olması gerektiği üzerinde yoğunlaşmaktadır. İşletmenin sahip olduğu benzersiz pazar tabanlı kaynaklar ve yeteneklerin üstünlüğü rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlama da temel koşul haline gelmekte ve uzun dönemde işletmelerin performanslarını etkilemektedir. Üstünlük yaratma sürecinde işletmenin küçülmesi yeterli değildir. Aynı zamanda işletmelerin kendisini tamamen farklı bir şekilde yeniden tanımlanması, temel stratejilerini yeniden yaratması ve sektörü yeniden keşfetmesi gerekir. Bu noktalardan hareketle bu çalışmanın amacı, pazar tabanlı yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkilerini belirlemektir.

Çalışma konusunun belirlenmesinde ve çalışmanın her aşamasında gerekli yönlendirmelerin yapılmasında yardım ve katkılarını esirgemeyen değerli danışman hocam sayın Doç.Dr. Tülin DURUKAN'na, sayın Prof.Dr. Nurhan PAPATYA'ya, sayın Yrd.Doç.Dr. Gürcan PAPATYA'ya, Yrd.Doç.Dr. Cihat KARTAL'a ve çalışmanın uygulama kısmını 2014/47 nolu projeyle destekleyen Kırıkkale Üniversitesi yönetimine/yöneticilerine teşekkürü bir borç bilirim.

Ahmet Buğra HAMŞIOĞLU

Kırıkkale 2015

ÖZET

Hamşioğlu, Ahmet Buğra, “Pazar Tabanlı Yeteneklerin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Türkiye İmalat İşletmelerinde Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Kırıkkale, 2015.

Bu tezin amacı, kaynak tabanlı kuram ekseninde pazar tabanlı yetenekleri incelemek ve bu bağlamda Türkiye imalat işletmelerinde pazar tabanlı yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkilerini belirlemektir.

Bu doğrultuda, kaynak tabanlı kuram incelenmiş ve ayrıntılı bir değerlendirme yapılmıştır. Bu değerlendirme rekabetçi üstünlük ile belirginleşen temel yaklaşımlara bağlı olarak yapılmış ve işletmelerin rekabetçi üstünlüğü elde etmelerine neden olduğu ileri sürülen kaynak ve yeteneklerin tanımlanmasına ve analizine yer verilmiştir.

Daha sonra, pazar tabanlı yetenekler ve işletme performansı üzerinde durulmuştur. İşletmelerin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamasında temel oluşturan pazar tabanlı kaynak ve yetenekler incelenmiş olup işletme performansı ile olan ilişkileri analiz edilmiştir.

Uygulama kısmında ise, Türkiye imalat işletmeleri listesine bağlı olarak büyük ve orta boy imalat işletmeleri belirlenmiştir. Belirlenen bu işletmelerden, 500 işletme yöneticisine anket yöntemi uygulanarak araştırma gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde; SPSS 16.0 paket programından yararlanılarak frekans, ortalama ve standart sapmalar belirlenmiştir.

Son olarak oluşturulan modeli ve hipotezleri test etmek amacıyla kısmi en küçük kareler yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilikleri ve güvenilirleri test edilmiş ve daha sonara hem ölçüm modeli hem de yapısal model SMART PLS programı yardımı ile analiz edilmiştir. Bu çalışmanın sonucu olarak, pazar tabanlı yeteneklerin işletme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif etkileri olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kaynak Tabanlı Kuram, Pazar Tabanlı Kaynaklar, Pazar Tabanlı Yetenekler, İşletme Performansı, Kısmi En Küçük Kareler

ABSTRACT

Hamşioğlu, Ahmet Buğra, “The Effect of Marketing Based Competences on the Business Performance: An Application to Manufacturing Businesses”, PhD Dissertation, Kırıkkale, 2015.

The main aim of this thesis is to analyze the marketing based competences in the perspective of research based of view and, in this context to investigate the effects of marketing based competences on the business performance.

In this respect, research based of view is surveyed and assessed in detail. This assessment is done according to the main concepts which become evident with the competitive advantage. The resources and the competences which are believed to be the root of competitive advantage are defined and analyzed.

Subsequently, marketing based competences and business performance is in focus. Marketing based resources and competences which are the source of sustainable competitive advantage of businesses are analyzed and also their relation to the business performance is questioned.

In the application chapter, big and medium sized enterprises are determined from the list of Turkish manufacturing businesses. The research is done by survey methodology to 500 business managers from the determined list. SPSS 16.0, statistical package program, is used to calculate the frequency, mean and standard deviations for the analysis of the survey data.

Finally, partial least squares method is used to test the constructed model and the hypothesis. The validity and the reliability of the scales used in the research is tested and, they both measurement and structural model is analyzed with SMART PLS programme. In this study, it is found that the effect of the marketing based competences on the business performance is direct and positive.

Keywords: Resource Based of View, Market Based Research, Market Based Competencies, Business Performance, Partial Least Squares

TABLULAR

Tablo 1: İşletmenin Fiziksel Kaynakları	38
Tablo 2: İşletmenin Fiziksel Olmayan Kaynakları	38
Tablo 3: İşletme İş Birimleri ile İlişkili İşletme Yetenekleri ve Örnekleri	41
Tablo 4: Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Dört Kriteri	42
Tablo 5: VRIO Çatısı	43
Tablo 6: Pazar Temelli Kaynaklar ve Yetenekler	61
Tablo 7: Pazar Yönlülük Yaklaşımlarına İlişkin Yapılan Çalışmalar	73
Tablo 8: Pazar Tabanlı Öğrenen Örgütlerin Beş Disiplini.....	90
Tablo 9: Stratejik Yararlar	92
Tablo 10: Performans Ölçüm Sistemleri.....	101
Tablo 11: Performans Ölçüm Boyutları	103
Tablo 12: Kaynak Tabanlı Kuram, Pazar Yönlülük ve Pazarlama Yetenekleri Perspektifinde İşletme Performans Ölçümü İçin Yapılan Çalışmaların Yazın Taraması.....	105
Tablo 13: İmalat Sanayi İhracatı (2009-2012) (ISIC Rev3 sınıflaması, Milyon TL) ..	114
Tablo 14: Sektörlerin Yıllar ve Dönem İtibariyle Genel Performans Sıralamaları.....	116
Tablo 15: Türkiye İmalat İşletmelerinin Bütünleşik Değerlendirilmesi	119
Tablo 16: Pazar Yönlülüğü Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodları.....	124
Tablo 17: Pazar Tabanlı Yetenekler Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodları	125
Tablo 18: Pazar Tabanlı Kaynakları Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodları.....	126
Tablo 19: İşletme Performansını Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodları	126
Tablo 20: Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri	128
Tablo 21: İşletmelerin Hukuki Statüsü.....	129
Tablo 22: İşletmelerin Faaliyet Alanın Sınırları	129

Tablo 23: İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektör	130
Tablo 24: İller ve İşletme Sayıları.....	131
Tablo 25: Cevaplayıcıların Pazar Yönlülük Ölçeğine Yönelik Algı Ortalamaları	132
Tablo 26: Cevaplayıcıların Pazar Tabanlı Yetenekler Ölçeğine Yönelik Algı Ortalamaları.....	133
Tablo 27: Cevaplayıcıların Pazar Tabanlı Kaynaklar Ölçeğine Yönelik Algı Ortalamaları.....	134
Tablo 28: Cevaplayıcıların İşletme Performansı Ölçeğine Yönelik Algı Ortalamaları.	138
Tablo 29: Ölçüm Modeline İlişkin PLS Faktör Analizi Sonucu.....	141
Tablo 30: Çapraz Korelasyon Matrisi	143
Tablo 31: Birliktelik Katsayıları	145

ŞEKİLLER

Şekil 1: Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük ve Stratejik Rekabetçilik İçsel Analizin Bileşenleri	4
Şekil 2: Kaynaklar, Yetenekler ve Temel Yeteneklerle İlgili Kararları Etkileyen Durumlar	5
Şekil 3: Ricardocu Rantlar ve Farklı Verimlilik Düzeyleri	11
Şekil 4: Benzersiz ve Devinimsiz Kaynaklar Arasındaki İlişki	30
Şekil 5: Pazarlama Yetenekleri ve Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük.....	58
Şekil 6: Pazar Tabanlı Kaynakların Analizi	60
Şekil 7: Yeteneklerin Sınıflandırılması	65
Şekil 8 : Pazarlama Yeteneklerinin Hiyerarşisi	67
Şekil 9: Shapiro'un Karar Verme Yaklaşımı.....	74
Şekil 10: Kohli ve Jaworski'nin Pazar İstihbaratı Yaklaşımı.....	76
Şekil 11: Narver ve Slater'in Kültürel Temelli Davranışsal Yaklaşımı	80
Şekil 12: Ruekert'in Stratejik Odaklı Yaklaşımı.....	84
Şekil 13: Pazar Tabanlı Yaratıcılığın Odağı.....	91
Şekil 14: Pazar Tabanlı Örgütün Temel Süreçleri.....	93
Şekil 15: Pazar Tabanlı Yeteneklerin Geliştirilmesi Stratejik Niyet ile İlişkisi	96
Şekil 16: Araştırma Teorik Modeli.....	127
Şekil 17: Araştırma Ölçüm Modeli	144
Şekil 18: PLS Yapısal Model	147

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT	III
TABLolar	IV
ŞEKİLLER.....	VI
İÇİNDEKİLER	VII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAYNAK TABANLI KURAM

1.1. İşletmelerin Karşılaştığı Sorunlar, Kaynak Tabanlı Kuramın Arka Planı ve Kaynak Tabanlı Kuramın Gelişimi	3
1.2 Kaynak Tabanlı Kuramın Arka Planı.....	7
1.3 Kaynak Tabanlı Kuramın Gelişimi	16
1.4 Kaynak Tabanlı Kuramın Kritik Öğeleri	26
1.5 Kaynak Tabanlı Kuramın Varsayımları	29
1.6 Kaynak Tabanlı Kuramın Önergeleri.....	30
1.7 Stratejik Faktör Pazarları ve Rekabetçi Üstünlük	32
1.8 İşletme Kaynakları ve Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük	36

İKİNCİ BÖLÜM

PAZAR TABANLI YETENEKLER VE İŞLETME PERFORMANSI

2.1 Pazar Tabanlı Kaynaklar	59
2.1.1 İlişkisel Tabanlı Kaynaklar	60

2.1.2 Entelektüel Tabanlı Kaynaklar.....	62
2.2 Pazar Tabanlı Süreçler	63
2.3 Pazar Tabanlı Örgüt Kültürü.....	63
2.4 Pazar Tabanlı Yetenekler, Pazar Yönlülük, Pazar Tabanlı Yeteneklerin Oluşturulması ve Geliştirilmesi.....	64
2.4.1 Pazar Tabanlı Yetenekler	64
2.4.1.1 Kültürel Yetenekler	67
2.4.1.2 İşlevsel Yetenekler	68
2.4.2 Pazar Yönlülük.....	69
2.4.3 Pazar Tabanlı Yeteneklerin Oluşturulması ve Geliştirilmesi.....	87
2.4.3.1 Pazar Tabanlı Yeteneklerin Oluşturulması	87
2.4.3.2 Pazar Tabanlı Yeteneklerin Geliştirilmesi	93
2.5 İşletme Performansı	97
2.5.1 İşletme Performansının Tanımı.....	97
2.5.2 İşletme Performansının Ölçümü ve Önemi.....	99
2.5.3 Kaynak Tabanlı Kuram, Pazar Yönlülük ve Pazarlama Yetenekleri Perspektifinde Performans Ölçümü Yazın Taraması.....	104

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE İMALAT İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

3.1 Türkiye İmalat İşletmelerinin Genel Durumu.....	113
3.2 Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları.....	121
3.2.1 Araştırmanın Amacı	121
3.2.2 Araştırmanın Kapsamı	121
3.2.3 Araştırmanın Kısıtları.....	121
3.3. Araştırmanın Metodolojisi	121
3.3.1 Araştırmanın Yöntemi.....	121
3.3.2 Örneklem Süreci.....	122
3.3.3 Anket Formunun Oluşturulması.....	123
3.3.4 Araştırma Modeli ve Hipotezleri	126
3.4 Bulguların Değerlendirilmesi.....	127

3.4.1 Tanımlayıcı Analizler	127
3.4.1.1. Demografik Özellikler	127
3.4.1.2 İşletmelerin Hukuki Statüsüne Göre Dağılımı.....	129
3.4.1.3 İşletmelerin Faaliyet Alanına Göre Dağılımı.....	129
3.4.1.4 İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Dağılımı	129
3.4.1.5 Araştırmanın Yapıldığı İller ve İşletme Sayıları.....	130
3.4.1.6 Cevaplayıcıların Kullanılan Ölçeklere Yönelik Algı Tutumları.....	131
3.4.2 Verilerin Analizi.....	135
3.4.2.1 Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi.....	135
3.4.3 Geçerlilik ve Güvenilirlik	139
3.4.4 PLS Analizi Sonuçları.....	145
4. Sonuç ve Öneriler.....	148
4.1 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	148
4.2 İşletme Yöneticilerine Yönelik Öneriler.....	149
4.3 Araştırmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	151
KAYNAKÇA.....	152
Ek 1: Araştırma Modeli Ölçekleri, Ortalama, Standart Sapma ve Faktör Yüklemelemleri.....	179

GİRİŞ

Sistem ve Karmaşıklık Teorilerine bağılı olarak yaşanan çevresel dönüşümler karşısında işletmeler bir uyum mücadelesi verirler. İşletmelerin bu değişen yapı içinde faaliyetlerini sürdürmeleri ve ayakta kalmaları gittikçe güçleşmektedir. Bunun için işletmeler kendi bünyelerinde birtakım değişimler gerçekleştirmektedirler. Ancak işletmelerin bu değişimleri, geçici rekabetçi üstünlükten çok, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlama doğrultusunda yapmaları önem taşımaktadır. *Niçin bazı işletmelerin diğerleri karşısında sürekli olarak rekabetçi üstünlük gösterdiği* önemli bir sorudur. Bunun nedenini anlamak ve araştırmak stratejik yönetimin/pazarlamamın ilgi alanı olmuştur.

İşletmeler arası performans farklılıklarının nasıl ortaya çıktığı, bu farklılıkları nasıl sağladıkları ve farklılıkların kaynağını oluşturan stratejilerin nasıl uygulandığı ve nasıl seçildiği gibi konuların tamamı kaynak tabanlı kuram ve pazar tabanlı yetenekleri kapsamında değerlendirilebilmektedir. İlgili yazın tarandığında ise, rekabetçi üstünlüğü oluşturan en temel unsurun işletmelerin kendine özgü kaynak ve yetenekleri olduğuna işaret eden kaynak tabanlı kuramdır.

İşletme için dış çevresel etkenler yanında işletmeye özgü kaynak ve yeteneklerin de rekabetçi üstünlük sağlamada anahtar bir role sahip olduğu görülmüştür. Çalışmada, işletme düzeyinde sürdürülebilir rekabetçi üstünlük açısından kaynak tabanlı kuram ve bu kuram ekseninde pazar tabanlı kaynaklar ve yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkileri bütünsel bir bakış açısı ile değerlendirilmiştir.

Bu bağlamda, araştırmanın amacı, belirlenen sistematik çerçevesinde geliştirilen öneri bir model yardımı ile, Türkiye imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin rekabetçi üstünlüğü anlayışını etkileyen kaynak tabanlı kuram bağlantılı pazar tabanlı yeteneklerin işletme performansına olan etkilerini incelemektir. Bu kapsamda araştırma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, işletmelerin karşılaştıkları sorunlar, kaynak tabanlı kuramın kuramsal arka planı, kaynak tabanlı kuramın gelişimi, öğeleri, varsayımları, önermeleri ve stratejik faktör pazarları ve rekabetçi üstünlük, işletme kaynakları ve

sürdürülebilir rekabetçi üstünlük konuları kavramsal/kuramsal bir çerçevede derinlemesine incelenmiştir.

İkinci bölümde, kaynak tabanlı kuram bağlantılı çok sayıda kaynak ile desteklenen bu analizde pazar tabanlı kaynaklar, pazar tabanlı süreçler ve pazar tabanlı örgü kültürü, pazar tabanlı yetenekler, pazar yönlülük, pazar tabanlı yeteneklerin oluşturulması ve geliştirilmesi stratejik bakış açısı ile derinlemesine incelenmiştir. Yine bu bölümde işletme performans kavramı, performansın ölçümü ve önemi incelenerek yapılan detaylı literatür taraması ile daha önce yapılan çalışmalardan örnekler verilerek uygulama ile bağlantısına değinilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde Türkiye imalat işletmesine yönelik genel bilgiler verildikten sonra, Türkiye imalat işletmesi yöneticilerine yönelik yapılan çalışmanın metodolojisi, uygulaması, araştırmanın hipotezleri ve elde edilen analiz bulgularına değinilerek araştırmadan elde edilen sonuçlar tartışılmış ve hem yöneticilere hem de araştırmacılar için öneriler sunulmaktadır.

1. BÖLÜM

KAYNAK TABANLI KURAM*

1.1. İşletmelerin Karşılaştığı Sorunlar, Kaynak Tabanlı Kuramın Arka Planı ve Kaynak Tabanlı Kuramın Gelişimi

1990'lı yıllara kadar işletmelerin özelliklerine dayanan rekabetçi stratejilere verilen önemden dolayı, işletme kaynaklarının ve yeteneklerinin rekabetçi üstünlük için farklılaştırıcı rolünden çok, var olan rakiplere karşı belirleyicilikleri üzerinde durulmuştur. Daha sonraki yıllarda ise, işletmenin içsel kaynaklarını, yeteneklerini ve temel yeteneklerini geliştirme ve kullanma anlamında yapılan içsel analiz kaynak tabanlı kuramla bütünleştirilerek yeni rekabetçi alanlarda ürün/pazar konumlandırmasında işletmenin stratejilerinin bileşimi olarak görüldü (Papatya ve diğ., 2005:654; Oliver, 1997:697-713; Wernerfelt, 1995:171-174).

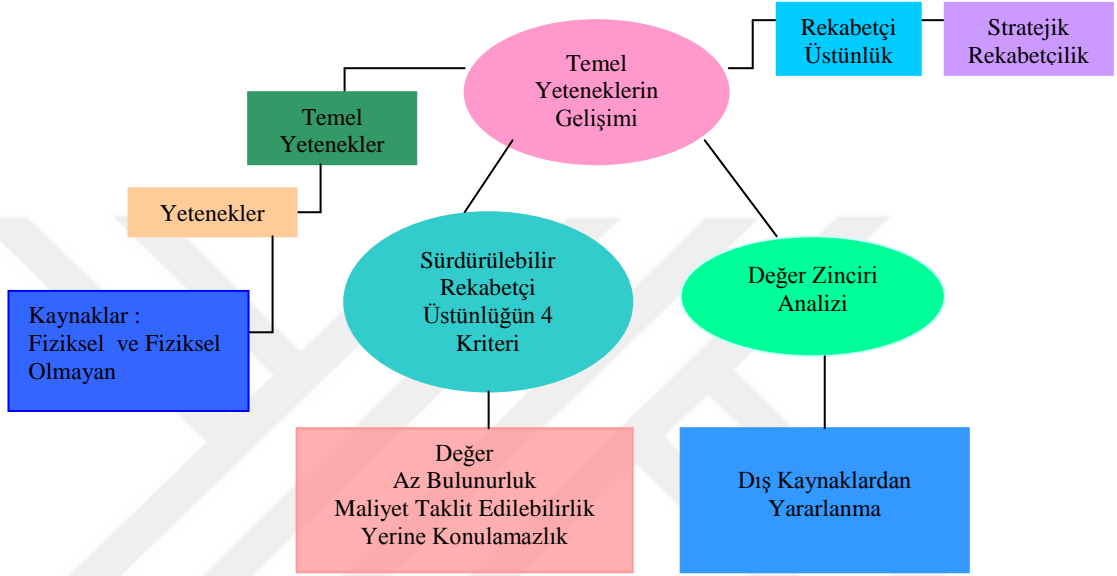
Küresel ekonomilerde geleneksel rekabet unsurları olan (iş gücü maliyetleri, finansal kaynaklar, hammaddeler) bir yere kadar rekabet avantajı olmaya devam ederler. Bunun en önemli nedeni, küresel düzeyde uygulanan stratejilerin rekabet için farklı kaynaklar gerektirmesidir. Bu nedenle yeni rekabet koşulları işletmeleri bu farklı kaynakları ve yetenekleri tanımlamak ve bu kaynaklara sahip olmaya zorlamaktadır (Hitt ve diğ., 2003:77).

Bu durum işletme yöneticileri, benzersiz kaynaklar, yetenekler ve temel yetenekleri özel bir pazar konumunu oluşturmak için değerlendirmektedir (Barney, 2001a:41-56; Rindova ve Fombrun, 1999:691-710). Bu bakış açısı bazı işletmelerin rakiplerine nazaran bazı kaynak ve yeteneklere sahip olduğunu ve bu kaynak kombinasyonunu kullandığını göstermektedir. Kaynaklar işletmenin rekabet avantajı geliştirmesine yardımcı olan temel yeteneklerin kaynağıdır (Brush ve Artz, 1999:223-250).

Porter (1996) da küresel ekonomideki zihniyetin karar vericilerin işletmenin stratejilerinde yönetsel etkinliğinden çok *benzersiz pazar pozisyonunda* değerli

* Bu bölümün içeriği ve sistematigi, Jay Barney ve Aslı M.Arıkan'ın, (2001) yılında yayınladıkları "The Resource Based View: Origins and Implications", isimli makaleden ve Nurhan Papatya'nın (2007) yılında yayınladığı *Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüş Kavramsal ve Kuramsal Bir Yaklaşım* isimli kitaptan yararlanılarak oluşturulmuş ve geliştirilmiştir.

olmaları gerektiğini belirtmiş ve rekabette, verimlilik ve kaliteyi yönetimsel tekniklerin (toplam kalite yönetimi, kıyaslama, zaman tabanlı rekabet ve değişim mühendisliği) yönetimsel etkinliğin bir sonucu olarak görmekte ancak güçlü sürdürülebilir stratejiler için yeterli olmadığını tartışmaktadır (Porter, 1996:61-63). Bu noktada, aşağıdaki şekil 1’de sürdürülebilir rekabet için kaynak, yetenek ve temel yetenekler arasındaki ilişki gösterilmektedir.



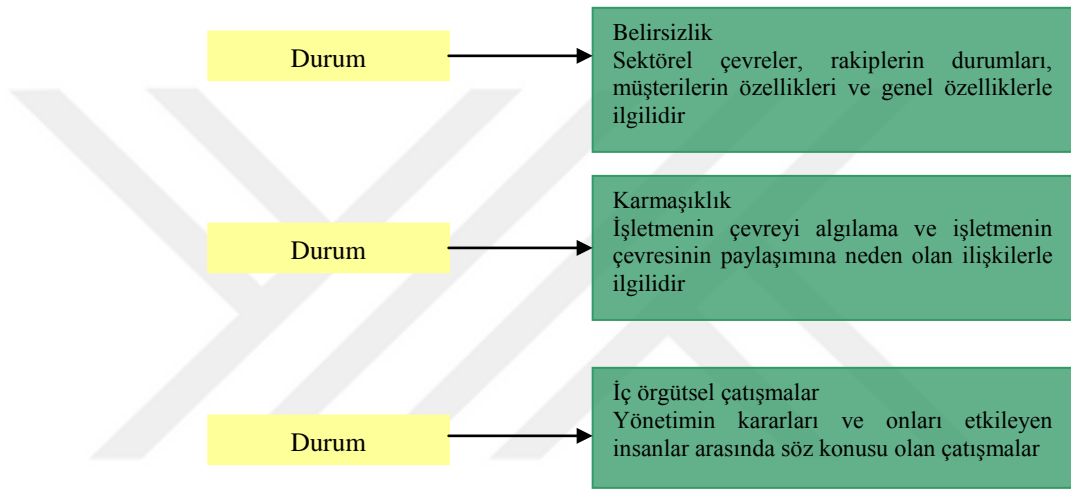
Şekil 1: Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük ve Stratejik Rekabetçilik İçsel Analizin Bileşenleri

Kaynak: HITT A. Michael; R. Duane IRELAND ve Robert E. HOSKISSON, (2007), **Strategic Management Competitiveness and Globalization: Concept and Cases**, 7th Edition, Thomson South-Western, Publishing, s.76.

Temel yeteneklerin gelişimi, işletmenin kaynaklarını ve yeteneklerini geliştirmesi müşterilere değer yaratması ile mümkün olacaktır. Değer ise; müşterilerin ödeme isteğinin karşılığı olarak ürünün işletme tarafından performans özellikleri ve niteliklerini içerir. İşletmeler rekabet avantajı yaratmak için rakipleri tarafından sağlanan değer üstünde bir değeri müşterilerine sağlamak zorundadırlar. Sonuçta, müşterileri için değer yaratan bir işletme ortalamasının üzerinde kazanç kaynağıdır (Hitt ve diğ., 2007:75-76).

İşletme yöneticilerinin kaynak tabanlı kuramla ilgili olarak alacakları kararlar işletmenin rekabetçiliğini geliştirmesinde ve önemli ölçüde ortalamasının üzerinde gelir elde etmesinde önemlidir. İşletme kaynaklarının, yeteneklerinin ve temel yeteneklerini belirleme, geliştirme ve koruma kararlarının öncelikle alınması kolay gibi görünür, ancak beklenilenin aksine zordur. Çünkü içsel analizin yapılmasında

hatalar yapılabilmektedir. Örneğin, yöneticiler, rekabetçi üstünlüğe yol açmayan işletme kaynaklarını temel yetenekler olarak belirleyebilmektedirler. Böyle bir durumla karşılaşıldığı zaman karar vericiler düzeltici önlemler alabilirler. Temel yeteneklerin gelişimini ve kullanımını kolaylaştırmak için, yöneticiler belirsizlik ve karmaşıklığın üstesinden gelebilecek dürüst, kendine güvenen ve cesarete sahip olmak zorundadırlar. Kaynaklar, yetenekler ve temel yeteneklerin analizinde zorluk üç koşula bağlıdır. Bunlar; belirsizlik, karmaşıklık ve örgüt içi çatışmalardır (Hitt ve diğ., 2003:80; Amit ve Schoemaaker, 1993:33-46; Hough ve White, 2003:481-489). Aşağıdaki şekil 2’de bu koşullar gösterilmektedir.



Şekil 2: Kaynaklar, Yetenekler ve Temel Yeteneklerle İlgili Kararları Etkileyen Durumlar

Kaynak: HITT A. Michael; R. Duane IRELAND ve Robert E. HOSKISSON, (2003), **Strategic Management Competitiveness and Globalization**, Fifth Edition, Thomson South-Western, Publishing, s.80.

Yöneticiler, yeni teknolojiler, hızlı değişen ekonomik ve politik eğilimler, sosyal değerler ve tüketici taleplerindeki değişimler açısından çevresel belirsizlik yaşar. Çevresel belirsizlik karmaşıklığı artırır ve içsel çevre analizlerinin konularını genişletir. İşletmenin rekabet avantajının temeli olan kaynak ve yetenekler hakkında alınacak kararları etkiler ve örgüt içi çatışmaları ortaya çıkarır. Bu üç koşuldan etkilenerek verilen kararlara yöneticiler güvenmez ve bunları yargılar. Yargılama, doğru modeller veya kurallar ve konu ile ilgili doğru bilgiler olmadığı zaman başarılı bir şekilde karar verme yeteneği ortaya çıkar. Sonuç olarak, değişimle ilgili alınacak kararlarda katılımın sağlanması örgüt içi çatışmayı azaltacaktır (Hitt ve diğ., 2007:77).

İşletmelerin içsel analizde karşılaştıkları ve/veya karşılaştacakları sorunlar yöneticilerin stratejik planlarında da değişiklik yapmalarına neden olmaktadır. Daha on yıl öncesine kadar strateji hakkında bilinmesi gereken bir çok şeyin bilindiği düşünülüyordu. Portföy planlaması, deneyim eğrisi, pazar stratejilerinin kar etkisi (PIMS) ve Porter'in beş güç analizi gibi araçlar hem iş birimi hem de işletme düzeyinde strateji kesinlik ve meşruluk kazandırdı. General Electric gibi önde gelen küresel işletmeler stratejik planlamanın değerine duyulan güvenin arttığını gösteren büyük ve kalabalık ekipler kuruyorlardı. Bugünkü manzara ne kadar farklı görünse de son on yıl içinde yaşanan karmaşada planlama işi zorlaşmış ve strateji bir çok açıdan eleştirilere maruz kalmıştır. Küresel rekabet ve teknolojik değişim iş birim düzeyinde yöneticilerin bu hıza ayak uydurma mücadelesine girmesine yol açtı. Pazarın hareketi hızlandıkça yöneticiler stratejik planlamanın statik ve çok yavaş olduğundan şikayet eder oldular. Strateji iş birimi düzeyinde önemli bir sorun haline geldi. 1980'li yıllarda daha küçük, daha az hiyerarşik yapıya sahip rakiplerin tehdidi altındaki bir çok dev işletmeler (örneğin, General Motors, IBM, Dijital ve Westing House gibi), yıkıcı gerilemeler yaşadı ya da şaşırtıcı dönüşüm programları ve iç yapılanma programlarından (örneğin, General Electric ve ABB) geçti ve 1980'li yılların sonunda işletmeler bu programları haklı çıkarma mücadelesine giriştiler. Strateji alanında yaşanan bu kargaşayı aşmak için yeni bir çerçeve ortaya atıldı. Bu yaklaşım iktisadi temel almakta ve işletmenin kaynaklarına onun performansını dinamik bir rekabet ortamında nasıl yönlendireceğini açıklamaktadır. Araştırmacıların bu çalışmayı açıklamak için kullandıkları genel terim kaynak tabanlı kuram oldu (Collis ve Montgomery, 1995:118-119).

Kaynak tabanlı kuram, işletmenin içsel analizi (1980'li yılların ortalarından başlayarak bir çok yönetim uzmanının ilgi alanı oldu) ile sektörün ve rekabet ortamının dış analizini (yani daha önceki stratejik yaklaşımların odak noktası) birleştirir. Böylece kaynak tabanlı kuram içsel ve dışsal perspektifleri birleştirerek önceki iki kapsamlı stratejiyi temel almış ancak onların yerine geçmemiştir. Bu kuram gücünü, bazı rakiplerin neden daha fazla kar elde ettiklerini, temel yetenekler fikrini nasıl uyguladıklarını ve uygun çeşitlendirme stratejisini geliştirdiklerini açık bir yöneticilik perspektifinden ele alır. 1980'li yıllarda nasıl sektör analizi önemli olmuşsa, kaynak tabanlı kuram da 1990'li yıllarda ve günümüzde de güçlü ve önemli

bir strateji olacaktır (Chaharbaghi ve Lynch, 1999:45-50; Mahoney ve Pandian, 1992:363-380; Collis ve Montgomery, 1995:119).

Kaynak tabanlı görünüm çok farklı fiziksel ve fiziksel olmayan kaynakları ve yetenekleri bir bütün olarak görür. Birbirine benzer iki işletme yoktur. Çünkü aynı deneyimlerden geçmesi, aynı kaynakları ve becerileri elde etmesi ya da aynı örgüt kültürünü geliştirmesi olanaksızdır. Bu kaynak ve yetenekler işletmenin fonksiyonel faaliyetlerini ve performansını nasıl etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştireceğini belirler. Bu mantık, bir işletmenin iş ve stratejisi için en iyi ve uygun kaynak birikimine sahip olması ve böylece başarılı bir konuma geçmesini ifade etmektedir (Hall, 1992:135-144; Hall, 1993:607-618; Levinthal ve Myatt, 1994:45-62).

Kaynak tabanlı kuram, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratmak için işletmelerin sahip olduğu benzersiz kaynak ve yetenekleri kullanmak ve geliştirmek için işletmelerin temel yetenekleridir. Bu kuramın odak noktası temel yetenek ve kaynakların tanımlanması ve tahsisi ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük ve işletme performansının artırılması noktasında uygulamaya konulmasıdır (Collis, 1994:143-152; Papatya,2007a:52).

Kaynak tabanlı kuram, strateji literatüründe yerini almış ve sürdürülebilir rekabet için işletmenin kaynak ve yeteneklerine odaklanmıştır. Kuramın gelişimi literatürde çeşitliliğe yol açmıştır. Bu alt bölümde kaynak tabanlı kuramın arka planı, kaynak tabanlı kuramın gelişimine öncülük eden çalışmalar, kaynak tabanlı kuramın kritik öğeleri, varsayımları ve önermeleri tartışılacaktır.

1.2 Kaynak Tabanlı Kuramın Arka Planı

Diğer sosyal bilim disiplinleri gibi, stratejik yönetim alanı da, merkezi bir araştırma sorusu etrafında örgütlenmiştir. Bu soru, “*neden bazı işletmeler diğerlerini sürekli olarak rekabetçi üstünlük bakımından geri de bırakır*”. Bu soru her zaman işletmeler arası kalıcı *rekabetçi üstünlük farklılıklarını* kabul etmez. Daha doğrusu, kalıcı rekabetçi üstünlük farklılığı bazı durumlarda işletmeler arasında olabileceğini varsayar ve bu farklılıklar rekabetin geleneksel ekonomi kuramlarıyla açıklanmasını ızzah edemez. Genellikle bu geleneksel ekonomi kuramları, işletmeler arasındaki

rekabetçi üstünlük farklarının bazen olabileceğini, ancak sürekli olamayacağını eğer olursa tekelci hareketlerin veya rekabete karşı gizli antlaşmaların oluşabileceğini belirtir.

Kaynak tabanlı kuram, stratejik yönetim alanında işletmelerin rekabetçi üstünlüğüne farklı bakış açıları getirmiş önemli bir görüştür. 1990'ların başında teorik çalışmaların gelişmesi ve hızlı bir şekilde artmasından sonra, kaynak tabanlı kuramla ilgili olarak etkili ampirik çalışmalar başlamıştır. Aynı zamanda, kaynak tabanlı kuram mantığı stratejik yönetim olmayan diğer disiplinleri de içeren, (insan kaynakları yönetimi, pazarlama, yönetim bilgi sistemleri) teorik ve ampirik çalışmalardan da etkilenmiştir.

Kaynak tabanlı kuram (KTG), herhangi bir teori gibi, öngörülerini ve tanımlamalarını önceki çalışmalarla birlikte geliştirmektedir. KTG'nin durumunda önemli öncü teorik çalışmalar en az dört kaynaktan gelir: (a) ayırt edici yeteneklere dayanan geleneksel çalışmalar, (b) Ricardocu ekonomiler, (c) Penrose Ekonomileri ve (d) ekonominin anti-tröst etkilerini içeren çalışmalar (Barney ve Arıkan, 2001:124). Bu teorilerin her biri aşağıda kısaca ele alınacaktır.

a. Ayırt Edici Yeteneklere Dayanan Geleneksel Çalışmalar

Bir ayırt edici yetenek, işletmelerin rakiplerinde olmayan bir yeteneğe sahip olması ve bunu gerçekleştireceği faaliyetlerde rekabetçi üstünlük olarak kullanması olarak tanılanmaktadır. İşletmeler, ayırt edici yetenekleri sayesinde diğer işletmelere göre fazla etkili ve verimli bir strateji geliştirme yeteneğine sahip olurlar (Hitt ve Ireland, 1986:402; Hitt ve Ireland, 1985:273-274).

İşletmenin modern güçlülük ve zayıflılığını araştıran geleneksel çalışmaların temelini ayırt edici yetenekler üzerine yapılan çalışmalar oluşturmaktadır. Bu çalışmalar iki kategoriye ayrılır. İlk olarak, ayırt edici bir yetenek olarak genel yönetim. İkinci olarak da, örgütsel özellikler bir ayırt edici yetenek olarak görülür.

Bir işletmenin, içsel güçlülüğü ve zayıflıklarının rekabetçi etkilerini üzerine yapılan çalışmaların oldukça uzun bir geçmişi vardır. Bir çok çalışma, 1911 yılında Harvard Business School'da Shaw, Copeland, Smith ve Learned tarafından örgütlerde genel

yönetim rolü analiz edilerek başlatılmıştır. Bu ilk çalışmalarda genel yönetim tarafından alınan kararların işletme performansı üzerinde çok büyük bir etkisinin olduğu varsayılmıştır. Değer yaratan bir strateji seçmek, işletmenin içsel güçlülük ve zayıflığını anlamak ve işletmenin çevresini analiz edebilme işletmedeki bireylerin sorumluluğunda olduğu tartışılmıştır. Genel yönetime, bu stratejileri yapmada yardımcı olan çok çeşitli personel yöneticileri olmasına rağmen işletmede genel yönetimin kalitesinin işletme performansını belirleyeceği düşünülmüştür. Yüksek kalitede genel yönetimin olması işletmenin güçlülüğü, düşük kaliteli genel yönetimin olması da işletmenin zayıflığı olarak görülmüştür.

Çok farklı beceri ve sitilleri olan genel yönetime güzel bir örnek; yakın zamanda emekli olan General Electric'in CEO'su Jack Welch'dir. Welch, nispeten "müdahaleci olmayan" yönetici olarak tarif edilir. Welch, bunun yerine günlük faaliyetlere katılır. İşletmenin genel stratejik ve operasyonel yönünü belirlemek ve sonrasında karlılık ve performans hedeflerini karşılaştırmada astları sorumlu tutmaktadır. Öte yandan, Microsoft'un kurucu başkanı ve eski CEO'su Bill Gates ise, detaylı yönetsel faaliyetlerine katılmıştır. Jack Welch ve Bill Gates başarılı bir genel yönetim sergilemişlerdir (Barney, 2007:129).

Kuşkusuz ki, genel yönetimin işletme performansı üzerinde çok önemli etkileri olduğu açıktır. Bunun başarılabilmesi de, yöneticilerin kalitesidir. İyi bir yönetici aynı zamanda lider olmalıdır. Liderlerin beceri ve yeteneklerinin işletme performansı üzerindeki etkilerini inceleyen geleneksel çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalarda değişim etkisi olarak "*dönüştürülebilir*" liderlerin bir işletmenin performansı üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu anlatılmaktadır (Barney ve Clark, 2007:6).

Harvard Business School'un öğretim üyeleri genel yönetimin işletme performansı üzerindeki etkilerini incelerken. Phillip Selznick öncülüğündeki bazı sosyologlar tamamen farklı bir perspektiften örgütün içsel özellikleri üzerine çalışmalar yapmışlardır. Selznick 1957 yılında yayınladığı "*liderlik ve yönetim*" isimli kitapta "*özel yetenek ve kuramsal liderlik*" olarak adlandırdığı kavramlar arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Barney, 2007:129-130).

Selznick'e göre, örgütlerdeki kurumsal liderler klasik yönetim fonksiyonlarının karar alma ve faaliyetlerini yürütme işlevinden daha fazlasını yapmaktadırlar. Ayrıca onlar bir örgütün amacı veya misyonunu tanımlamaktadırlar. Daha çağdaş bir anlamda kurumsal liderler örgüt üyelerini bir vizyon etrafında bir araya getirirler. Bu yüzden kurumsal liderler temel amaç vizyonun yansımaları olmaktadır.

Selznick, kurumsal liderlerin dikkatini, işletmeye özel değer ve kimliğini (işletmenin vizyonunu iç ve dış tehditlere) karşı korunması gerektiğini belirtmiştir. Örgütsel yapıyla birlikte ele alınan vizyon işletmenin özel yeteneklerini tanımlar ve bu yetenekler işletmenin herhangi bir rakibinden daha iyi yapılabilir (Barney ve Arıkan, 2001:126).

Selznick, kurumsal liderlik için, özel yeteneklerle rekabet veya performans uygulamalarının analizini yapmamıştır. Ancak, özel yeteneklerle işletmenin rekabetçi üstünlük elde etmelerini görebilmek zor değildir ve karar vericiler ve yöneticilerden çok kurumsal bir yapıya vizyona sahip olan liderler rekabetçi üstünlüğün önemli bir kaynağı olmaktadır.

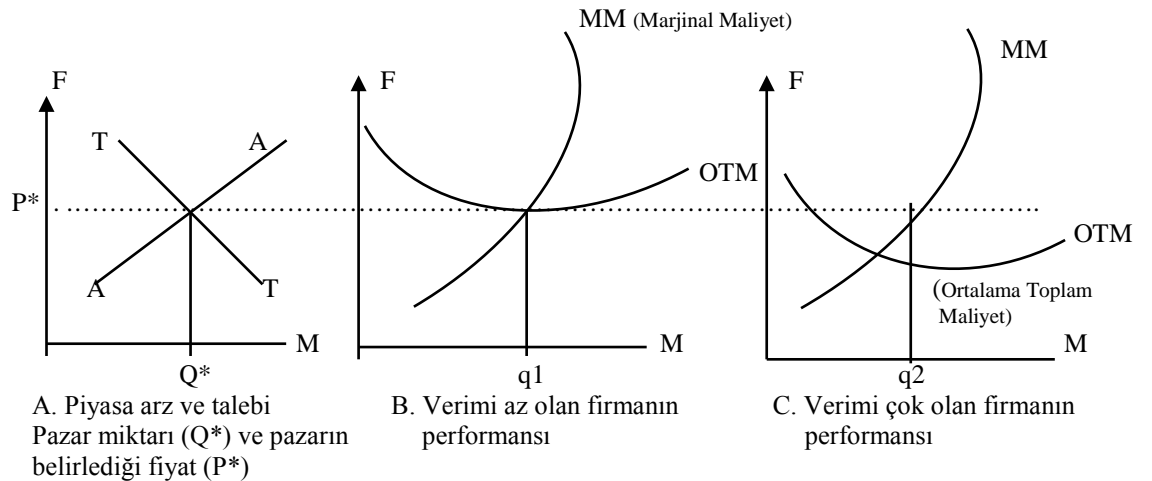
Selznick, özel yeteneklerin analizini önermiş ancak analizi sınırlandırmıştır. Selznick, analizinde kıdemli yöneticiler (kurumsal liderler) üzerine odaklanmıştır. Kıdemli yöneticileri özel yetenekler yaratmada (örgütsel vizyon geliştirmede) kullanabileceğinden söz etmiştir. Ancak işletmeler arası rekabetçi üstünlük farklılıkları yalnızca kıdemli yöneticilerden kaynaklanmamaktadır. İşletmede çalışanların etkisi vardır (Barney ve Clark, 2007:7-8).

b. Ricardocu Ekonomiler

David Ricardo, 1817 yılında yayınladığı "*Principles of Political Economy and Taxation*" isimli kitapla kaynak tabanlı kuramın kökleri tartışılmaya başlanmıştır. Ancak Ricardo o zamanlar işletmelerin karlılığından çok, daha fazla veya daha az verimli tarım arazisi sahibi olmanın ekonomik sonuçlarıyla ilgilenmekteydi (Ricardo, 2006:17-57; Barney ve Hesterly, 2006:78).

Genel yöneticilik ve kurumsal liderlik üzerindeki araştırmalar güçlülük ve zayıflığın olası olabilmesi için, sadece üst düzey yöneticiler üzerine yoğunlaşmıştır. Ancak Ricardocu ekonomilerde şletmelerde güçlülüğün ve zayıflığın oluşmasında yöneticilerin rolü ya yoktur ya da çok azdır (Barney, 2007:130). Birçok üretim faktörünün aksine arazinin toplam arzı nispeten sabittir ve yüksek talep ve fiyatlar karşısında önemli bir artış beklenmez. Üretim faktörleri esnek değildir ve böylece üretim faktörlerinin arz miktarları sabit ve fiyat değişimlerine tepki vermezler. Burada, ekonomik bir rant elde edebilmek inelastik arz ile yüksek kaliteli üretim faktörlerinin sahibi olmak ile mümkündür (Barney ve Clark, 2007:8). Ekonomik rant, elde edilen üründen üretim faktörleri sahiplerine ödenen bir ödemedir (Önal, 2004:91).

Ricardo'nun rant teorisi, arazilerin homojen olmaması, yani farklı olması noktasından hareketle geliştirilmiştir. Ricardo'ya göre rant bir maliyet unsuru değildir. Çünkü rant, tarımsal ürün fiyatlarının yükselmesinin nedeni değil, aksine tarımsal ürün fiyatlarındaki yükselmenin bir sonucudur. Verimsiz toprak ürününün satış fiyatı içinde rant yoktur. Artan nüfusun artan talebi karşılması için yeni toprakların üretime açılması gerekmektedir. Bu da ancak *azalan verimler kanunu* ile açıklanmaktadır (Dinler, 2009:494-495). Ricardo'nun üretim faktörü olarak araziye ele alan görüşü aşağıdaki şekil 3'de özetlenmiştir.



Şekil 3: Ricardocu Rantlar ve Farklı Verimlilik Düzeyleri

Kaynak: BARNEY Jay B, ve William S. HESTERLY, (2006). **Strategic Management and Competitive Advantage Concept and Cases**, Pearson Prentice Halls, New Jersey, s.79.

Burada, buğday yetiştirmek için uygun arazi ve birçok parselin olduğunu ayrıca bu arazi ve parselin farklı verimlilik düzeylerinde olduğu (verimi düşük parselin yüksek üretim maliyeti, yüksek verimli parselin düşük üretim maliyeti) varsayılmıştır. Pazarda buğday için uzun dönemli arz eğrisi şu şekilde elde edilebilir; düşük fiyatlarla sadece en verimli araziler ekilecek, fiyatlar yükseldiğinde üretim verimli arazide devam ederken ek ürünler daha az verimli araziye ekilebiliyor ve hala yüksek fiyatlarla daha az verimli arazi ekili olacaktır. Yukarıdaki şekil 3 A'da basit piyasa arz eğrisi ortaya çıkacaktır. Piyasa talebi göz önüne alındığında P^* buğdayın pazardaki belirlenen fiyatıdır (Barney ve Clark, 2007:8-9).

Bu olayı iki farklı işletme açısından düşünürsek, işletmelerin marjinal maliyetin marjinal gelire eşit olduğu üretim miktarına (q) göre geleneksel kar maksimizasyonu ile hareket etsin. Ancak daha az verimli arazide işletmenin kar maksimizasyon kararı (Şekil 3'de B) sıfır ekonomik kar üretir. Diğer yandan, daha verimli araziye sahip işletme (Şekil 3'de C) piyasa tarafından belirlenen fiyattan daha az ortalama toplam maliyete sahip olur ve böylece ekonomik rant kazanmış olur. Geleneksel ekonomik analizde daha fazla verimli araziye sahip işletme tarafından kazanılan ekonomik rant, bu pazara girerek arazi elde etmek ve buğday üretimine başlayacak diğer işletmelere öncülük edecektir. Ancak, pazar tarafından belirlenmiş fiyattan (p) sıfır kar elde eden buğday üretiminde kullanılan bütün araziler üretimdedir. Özellikle, verimli arazi artık yoktur ve arazi arzının esnek olmamasıyla kastedilen budur. Böylece, daha verimli araziye sahip ve daha düşük maliyetli işletme, daha az verimli araziye sahip yüksek üretim maliyetli işletmeler *rekabetçi üstünlük* elde ederler (Barney ve Arıkan, 2001:127).

Şüphesiz en az iki olay *sürdürülebilir rekabet avantajını* tehdit edebilir. Bunlar; piyasa talebinin sola ve aşağı kaymasıdır. Bu durum üretimi durduran daha az verimli topraklara sahip işletmeleri zor durumda bırakacak ve daha verimli araziye sahip işletmelerin ekonomik rantını azaltacaktır. Bu, talebin yerine geçerse ekonomik rant tamamen kaybolacaktır. İkinci olarak, daha az verimli topraklara sahip işletmeler topraklarının verimliliğini artırmak ve rekabet avantajını azaltmak için düşük maliyetli yollar keşfedebilirler. Örneğin, daha az bereketli topraklara sahip işletmeler, toprağın verimini artırmak için ucuz gübre kullanabilirler ve daha fazla verimli araziye sahip işletmelerin maliyetlerine yaklaşarak üretim maliyetlerini

azaltabilirler. Eğer işletmeler bu yöntemle toprağın verimliliğini artıramıyorlarsa, o zaman daha fazla verimli araziye sahip işletmelerin kazandığı rant yok olur (Barney, 2007:131-132).

c. Penrose Ekonomileri

Edith Tilton Penrose, 1959 yılında yayınladığı “*The Theory of The Growth of The Firm*” isimli kitapta işletmenin büyüme kuramını tartışmıştır. Penrose bu kitapla, işletmelerin büyüme ve büyüme sınırlarını anlamaya çalışmıştır. Geleneksel ekonomik modeller neoklasik mikro ekonomik varsayımlar ve araçlarını kullanarak, işletmenin büyümesini analiz etmiştir (Penrose, 1959:1-8). İşletmelerin, modele yaklaşımlarını nisbi basit üretim fonksiyonlarıymış gibi varsaymaları Penrose için oldukça önemliydi. Diğer bir ifadeyle, geleneksel ekonomik modellerde işletmelerin sadece arz ve talep koşullarının iyileştirildiği ve buna göre işletme karlarını maksimize etmek için üretim seviyelerinin değiştirilmiş olduğu varsayılıyordu. İşletmenin benimsediği bu soyut düşünceler bazı durumlarda yarar sağlamaya devam etse de, ancak işletmenin büyüme sınırlarını anlamaya çalışan Penrose bu soyut düşüncelerin yararlı olmadığı sonucuna vardı. Yanısıra, bireylerin ve grupların sayısız faaliyetlerinin koordineli ve birleştirici yönetimsel çatı oluşturması için işletmelerin anlaşılabilir olmasını belirtmiştir. Penrose’ye göre bir işletmenin büyümesini sınırlandıran iki etken vardır; (a) işletme tarafından kontrol edilen, toplanmış verimlilik kaynaklarının bir fonksiyonu olarak ortaya çıkan verimlilik fırsatları ve (b) bu kaynakların kullanımını koordine etmek için oluşturulan yönetimsel çatıdır (Barney ve Clark, 2007:11).

İşletmenin büyüme yeteneklerini analiz etmek için işletmenin içine bakmanın yanısıra (SWOT analizi organizasyon çatısı içinde içsel analize paralel bir analizdir), Penrose işletmenin güçlülük ve zayıflık, kaynak tabanlı kuram ve diğer çalışmalara da katkıları olmuştur (Barney, 2007:132; Barney ve Clark, 2007:11). İlk olarak, işletme tarafından kontrol edilen verimlilik kaynaklarının işletme tarafından değiştirilebilir olduğudur. Yani işletmeler aynı sektörde olsalar bile temelde heterojendir. İkinci olarak, Penrose, verimlilik kaynağı olarak düşünölen şeyleri oldukça geniş bir tanım olarak kabul etmiştir. Geleneksel ekonomistler (Ricardo da dahil) arzı inelastik olan (örneğin toprak) sadece birkaç kaynak üzerinde yoğunlaşırken, Penrose, esnek olmayan verimlilik kaynaklarının rekabetçi etkilerini

araştırmaya başladı. Örneğin, yönetim ekipleri, üst yönetim grupları ve girişimcilik becerileri gibi. Son olarak Penrose, bu genişletilmiş verimli kaynak tipolojisi için de bile, işletmenin eklenmiş heterojen kaynaklarının hala var olabileceğini kabul etmiştir. Dolayısıyla, verimlilik kaynağı olarak girişimcilik becerilerinin analizinde Penrose bazı girişimcilerin diğerlerinden çok daha yönlü, bazıları fonları toplamada daha usta, bazıları daha hırslı ve bazıları da aldığı kararlarda daha iyi olduğunu gözlemlemiştir (Barney ve Clark, 2007:11-12).

d. Ekonominin Anti-Tröst Etkilerini İçeren Çalışmalar

İşletmenin çevresi, davranışı ve performansı arasındaki ilişkileri anlamak için yeni bir yapı oluşturulmaya çalışılmıştır. Temel amaç, sabit bir endüstride tam rekabet şartları altında dinamikleri tartışmaktır. Bu durumda, aynı endüstrideki işletmelerin talep ve maliyet eğrileri arasındaki farklılıkları incelemektir. Bu inceleme ilk kez 1932 yılında Chamberlain tarafından yapılmıştır (Mehra, 1996:308). Endüstriyel organizasyon konusunda geleneksel bir yaklaşım olan yapı-davranış-performans (YDP) paradigması ilk kez Mason (1939-1949) yıllarında ve arkadaşları tarafından Harvard'da başlatılmıştır. Mason'un arkadaşı ve öğrencisi Bain'in (1951-1956) yıllarında yaptığı analitik çalışmalarla olgunlaşmıştır. YDP paradigması, mikroekonominin çıkarsamaları ile bir sektörün performansı pazar yapısına bağlı olarak alıcı ve satıcıların davranışlarına bağlıdır (Carlton ve Perloff, 1999:238; Bain, 1951:293-324; Bain, 1956:1-220). YDP paradigması, durgun bir endüstri yapısında, işletme davranışı ve pazar performansı arasında nedensel ilişki olduğunu varsayar (Church ve Ware, 1999:425). Endüstriyel organizasyon alanında uzman iktisatçılar, strateji (işletme politikası) uzmanları ve pazarlama alanında ki araştırmacılar uzun bir zamandır işletme performansındaki değişimi açıklamaya çalışmaktadırlar. Bunun nedeni, eşit bir rekabet ortamının sağlanması ve anti-tröst yasalarının uygulanmaya çalışılmasıdır (Bharadwaj, 1994:11).

Bir çalışma alanı olarak ekonomi her zaman geliştirdiği kuramların sosyal politika göstergelerine ilgi duymuştur. Ekonominin sosyal politikaya yol göstermek için kullandığı en önemli yollardan bir tanesi anti tröst düzenleme alanındadır. Sosyal refahın tam rekabet piyasalarında maksimize olduğu sonucundan yola çıkarak ekonomistler bir endüstrinin tam rekabet olmayan endüstriyi, tam rekabet olmayan

rekabet durumunda sosyal refah göstergelerini ve sosyal refahı yaratmak için rekabetin nasıl geliştirilebileceğine dair yol haritalarını tanımlamak için çeşitli teknikler geliştirmişlerdir. Sosyal refahı ve anti tröstü analiz etmeye yönelik bu yaklaşım “yapı-davranış-performans” paradigmasına (YDP) evrilmiştir. YDP paradigması, bir firmanın endüstri yapısının firmanın katılabileceği aktivitelerin ve firmanın o endüstrideki performansının ölçeğini belirlediğini iddia eder. Tam rekabet idealinden önemli ölçüde farklılaşmış yapılara sahip endüstrilerde iş yapan işletmeler, tercihlerini sosyal refahı belirgin ölçüde azaltacak performans seviyelerini elde edecek şekilde belirlerler. En uç noktada, işletme performans belirleyicilerine böyle bir bakış, firmanın elde ettiği herhangi bir sürdürülebilir üst düzey performansın, tanım olarak, sosyal refaha karşıt bir rekabetçi-olmayan firma davranışını yansıttığını vurgulamaktadır.

1970’lerden itibaren küçük bir anti tröst yanlısı akademisyen bir grup YDP’yi ve anti tröst düzenleyici yaklaşımları sorgulamaya başladı. Bunlar arasında önde gelenlerden biri Herald Demsetz’dir. 1973’de Demsetz endüstri yapısının firmanın performansındaki tek belirleyen olmadığını gösteren *Journal of Law and Economics* de bir makale yayınladı ve daha kökten olarak Demsetz sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde eden bir firmanın, anti rekabetçi hareketlere giren bir firma olduğuna dair genel kabul şeklinde bir kanıt olamayacağını ortaya koymuştur (Barney ve Arıkan, 2001:130). Demsetz 1973 yılında ortaya koyduğu argümanlar ise;

“Üst düzey bir performans büyük bir belirsizlik ve şansın bir kombinasyonu ya da firma yönetiminin sıra dışı bir öngörüsü ile elde edilebilir...firmanın aktivitelerinden dolayı yükselen karlar bile rekabetçi taklitçilik tarafından aşınabilir ancak bilgiye ulaşım maliyetli olduğu için ve teknikleri taklit etmek zor olduğundan firma belli bir süre üst düzey geri dönüş olarak büyümeye devam edebilir.

Üst düzey kabiliyet monopol gücün ölçüsünü elde etmek için rekabetçi bir temel olarak da yorumlanabilir. Bilgiye ulaşımın maliyetli ve geleceğin belirsiz olduğu bir dünyada müşterilerine daha iyi hizmet etme fırsatı yakalayan bir firma böyle davranmaya devam eder, çünkü çabuk taklit etme konusunda yeteneksiz ve aynı fırsatı elde edememiş rakiplerinden kendisini korumayı beklemektedir “ (Demsetz, 1973: 3).

Anti tröst düzenleyici tartışmaları bağlamında ilerlerken, Demsetz ilginç bir şekilde kaynak tabanlı mantığın önemli prensiplerini de hesaba katar, Demsetz argümanlarını YDP temelli anti tröst kuramlarına bir alternatif olarak geliştirir ve Porter kendi çalışmasının kuramsal temellerini YDP paradigmasına dayandırırken, önemli bir biçimde Demsetz teorik tartışmalarını Porter'nın kuramsal çatısı ve kaynak tabanlı kuram arasında bir yere konumlandırır.

Böylelikle görüyoruz ki kaynak tabanlı kuram, stratejik yönetim alanında sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün önemli bir açıklaması olma hususunda aniden ortaya çıkmış değildir, hem sosyolojide hem de ekonomide derin kuramsal köklere sahiptir. Bu teorik akımlar kaynak tabanlı kuramı oluşturacak şekilde birleştirilmiş ve yeniden ele alınmıştır (Barney ve Arıkan, 2001:131).

1.3 Kaynak Tabanlı Kuramın Gelişimi

Son dönemde yapılan çalışmalar; genel yönetim ve örgütsel özellikler, ekonomik rantlar ve işletme büyümesi bu çalışmaların hemen hepsi işletmelerin güçlülük ve zayıflık analizinde kullanılmaktadır. Oluşturulan bu modeller için genel çatı "*kaynak tabanlı kuram*" olarak adlandırılmıştır. Bu kurama göre, işletmeler sahip olduğu kaynakların özelliklerini, taklit edilme maliyetlerini kontrol ederek bu kaynaklar vasıtasıyla rekabetçi üstünlük elde ederler (Collis, 1991: 49-68; Jüttner ve Wehrli, 1994: 42-53).

Kaynak tabanlı kuramla ilgili yazın incelendiğinde 1984'den günümüze kadar çeşitli bilim adamlarının katılımları ile gelişmiştir. Bu çalışmalar; ilk katılımlar, sonraki katılımlar ve paralel çalışmalar olmak üzere üç dönemden oluşmaktadır. Bu dönemler kaynak tabanlı kuramın daha iyi anlaşılması açısından önemlidir.

a. İlk Katılımlar

Stratejik yönetim alanında tanımlanan kaynak tabanlı kuram ile ilgili ilk yayın 1984 yılında Wernerfelt tarafından yapılmıştır. Wernerfelt'in kaynak tabanlı argümanları daha önce değinilen geleneksel ekonomi kuramlarının dışında gelişmiştir. Wernerfelt'in argümanı yaygın olarak ekonomilerde ikilem (dualistik) mantığı ile açıklanmaktadır. Böyle bir mantık, tamamlanmış (ya da dual) bir perspektifte

geliştirilmiş kavramlar ve fikirler yeni bir perspektiften geliştirilmiş kuramlara dayanabilir. Örneğin, mikro ekonomilerde fayda teorisi ya da diğer ekonomi kuramları kullanılarak, ekonomik karar kuramları geliştirilebilir; yanı sıra, finansmanda sermaye kaynaklarını ve fiyatlandırma modellerini kullanarak bir yatırımın değerini tahmin etmek mümkündür. Wernerfelt (1984) yılında, Porter'ın (1980) yılında işletmenin ürün-pazar konumuna dayanan rekabetçi üstünlük kuramının bir tamamlayıcısı (ya da ikilemi) olarak ürün-pazar stratejisini uygulayarak, işletmenin kaynaklarını elde etme ya da geliştirmesine dayanan rekabetçi üstünlük kuramını geliştirmeye çalıştı (Wernerfelt, 1984:171-180).

Rekabetçi üstünlük kuramını geliştirmek için bu yaklaşım, bir işletmenin portföyündeki ürün-pazar pozisyonlarının kontrolündeki kaynakların yansıması olduğunu varsayar. İşletmeler tarafından elde tutulan ürün pazar konumları arasındaki rekabet dolayısıyla işletmeler tarafından düzenlenen kaynak konumları arasındaki rekabet olarak da anlaşılabilir. İlke olarak, bir işletmenin ürün pazarında (örneğin, giriş engelleri), rekabet analizini sağlayan her kavram için, farklı işletmeler tarafından kontrol edilen kaynaklar arasında rekabet düzeyinin analizini sağlayan tamamlayıcı bir kavram (örneğin, taklit engelleri) bulunabilir. Wernerfelt'in temel katkılarından biri, rekabet için kaynakları tanıma ve işletmelerin kaynak profiline dayanan rekabetin, işletmelerin ürün pazar stratejilerine uygulayarak rekabetçi üstünlük sağlamaktır. Bunun için işletmelerin sahip olduğu yetenekler etkilidir. Dolayısıyla, Wernerfelt 1990'larda geliştirilen kaynak tabanlı kuramın bileşenlerinden bazılarını tahmin etmiştir (Wernerfelt, 1989:4-12).

Wernerfelt (1984) yazısının yayınlanmış olduğu yıllarda Rumelt (1984)'de stratejik yönetim konulu bir konferansta sunulan çalışmaların yayınlandığı kitapta kaynak tabanlı görüşle ilgili ikinci çalışma da yayınlanmış oldu (Rumelt, 1984:556-570). Yapılan bu iki çalışma birbirine benzer olmakla birlikte birbirlerinden hiç bahsetmemişlerdir. Wernerfelt (1984)'deki çalışmasında, işletmenin performans farklılıklarının işletmenin kontrolünde bulunan kaynaklardan meydana gelmiş olabileceği konusuna odaklanırken, Rumelt (1984)'de ise, işletme stratejik kuramını yani niçin işletmelerin ekonomik rantlar yaratması üzerinde durmuş ve bu ekonomik rantları yaratmak için de işletmelerin yeteneğine odaklanan bir kuram olarak tanımlanmaya başlamıştır. En genel düzeyde incelendiğinde böyle bir kuram,

işletmelerin hangi koşullar altında daha çok ekonomik rantlar yaratacağı üzerinde durmaktadır. Örneğin, hiyerarşik yönetim biçimi diğer yönetim biçimlerinden daha etkili ve uygun ekonomik rantlar sağlayabilecektir. Daha doğrusu maliyet kuramcılar tarafından önerilen, işlemlerde fırsatçılık tehdidini en aza indirmede en etkili yollar olarak işletmenin varlığının dışında, işletmenin özelliklerine uygun rant yaratmayı önermekteydi (Rumelt, 1984:566-570; Schoemaker, 1990:1179-1181; Makadok, 2001:388-391).

Yönetimde işletmeler kaynak tabanlı ya da bilgi tabanlı kuramları geliştirme çalışmaları içinde, Conner ve Prahalad (1996), Grant (1996), Liebeskind (1996), Spender (1996) ve Kogut ve Zander (1996) çalışmaları rant yaratmayla bağlantılı iş görme maliyetleri konusunda daha sonra ortaya çıkmıştır. Ayrıca, yönetimde işlem maliyetleri ve kaynak tabanlı kuram arasındaki kuramsal bağlantının bilinmesine rağmen sonradan hizmet verebilmiştir. Özellikle, her iki kuram da bağımlı ve bağımsız değişkenlerin farklılıklarını açıklamak için yatırımlara özgü işlemlerin önemli olduğunu işaret etmektedir. Kaynak tabanlı kuramcılar için işletmeye özgü yatırımların ekonomik rant elde edilebilirlik yeteneği kaynaklara göre düşünülebilir (Barney ve Clark, 2007:15).

İşlem maliyet kuramcılarının göre, yatırımlara özgü işlemlerde ortaya çıkan fırsatçılık sorunlarının yönetim tarafından seçimler yolu ile çözümlenmiş olması gerekir. Teece (1980) de bu iki düşünceyi, kaynak tabanlı kuram ve işlem maliyet kuramı birleştirerek “*ortaklaşa çeşitlendirme kuramı*”nı oluşturmuştur (Teece, 1980:223-247).

Rumelt (1984) tarafından geliştirilen ve daha sonra kaynak tabanlı kuram ile ilişkilendirilecek olan strateji kuramı ve birçok özelliklere sahiptir. Örneğin, Rumelt işletmeleri verimli kaynakların bir yığını olarak tanımlamaktadır ve bu kaynakların ekonomik değerinin uygulamalara bağlı olarak değişeceğini düşünmektedir. Ayrıca Rumelt’e göre bu kaynakların taklit edilebilirliği, bunların hangi “izolasyon mekanizmaları” tarafından korunduğuna bağlıdır. Rumelt daha sonra izolasyon mekanizmalarının listesini geliştirir ve kendi taklit edilebilirliği olan kaynakların özelliklerini tartışmaya başlamıştır (Barney ve Arıkan, 2001:132).

Stratejik yönetim alanında yayımlanan üçüncü kaynak tabanlı makaleyi Barney (1986a) da yazmıştır. Wernerfelt (1984) gibi Barney'de (1986a) işletmelerin kontrolündeki kaynakların niteliklerine dayanan “*sürdürülebilir üstün performans kuramını*” geliştirmenin mümkün olduğunu göstermektedir. Ancak Barney (1986a) da böyle bir kuram işletmenin ürün pazar konumuna dayalı rekabetçi üstünlük kuramına göre çok farklı etkileri olabileceğini savunarak tartışmayı Wernerfelt (1984) den daha ileri bir noktaya taşımıştır (Barney, 1986a:1231-1233).

Barney (1986a) da yayınladığı makalede, stratejik faktör pazarlarını, işletmelerin ürün pazar stratejilerini uygulamak için gerekli olan kaynakları elde edebilecekleri ve geliştirebilecekleri yer olarak tanımlamıştır. Barney, stratejik faktör pazarları tam rekabette ise, bu pazarlarda kazanılan kaynakların ürün pazar stratejilerini uygulayabilmek için bu kaynakların yaratacakları performansı önceden tahmin edilebileceğini belirtmiştir. Stratejik faktör pazarları, işletmelerin eksik rekabette ürün pazarları oluşturmak için uyguladıkları stratejilerde başarılı olsalar bile, tam rekabet piyasasında bu stratejilerin ekonomik rant kaynağı olamayacağı düşünülmektedir. Başka bir ifadeyle, stratejik faktör pazarları tam rekabet koşullarında olabilir. Ancak, eksik ürün pazarında rekabet teorileri ekonomik rant kuramının gelişimi için yeterli olmadığını belirtmektedir (Barney ve Clark, 2007:16-17).

Barney (1986a) da bahsettiği gibi, stratejik faktör pazarları her zaman tam rekabet piyasasında değildir. Barney de, Demsetz (1973)'in yaptığı çalışmadaki gibi işletmelerin ürün pazar stratejilerini uygulamak için gerekli kaynakları elde ederek ekonomik rant sağlamak için iki yol önermiştir. İlk olarak, işletmeler belirsizlik karşısında şanslı olabilir. Stratejik faktör pazarında rekabet ediliyorsa tüm işletmeler oradan elde edilen kaynakları ürün pazarındaki değerler seviyelerini (d) üretecekler ve oluşa fiyatta değer seviyesine yükselecektir. Bu kaynaklar için oluşturulacak gerçek değer $d+x$ (pozitif bir sayı oluşturuyorsa) işletmeler bu elde edilen değerler düzeyi (d) üzerinden ekonomik rant elde edeceklerdir. İkinci olarak, bir işletmenin stratejik faktör pazarların elde edeceği ya da geliştireceği kaynakların gelecekteki değeri hakkında beklentilerde bulunma alışkanlıkları olmayabilir. İşletmeler ürün pazar stratejisi uygulamasında bir kaynağa gerçek değerinden daha fazla ödemeyecek ve değerinin daha altındaki kaynakları elde edecek ya da geliştirecektir. Ancak,

hatalardan kaçınan ve fırsatları rekabetçi üstünlüğe çeviren işletmeler ekonomik rant elde edebileceklerdir (Barney ve Arıkan, 2001:133; Demsetz, 1973:1-9).

Dierickx ve Cool (1989)'un yaptığı çalışmada işletmenin kontrolü altındaki kaynakların ne olduğunu tanımlayarak, bunların ekonomik rant yaratabilmesinin mümkün olabileceğini belirtmiştir Barney (1986a)'da yaptığı çalışmada olduğu gibi ancak Dierickx ve Cool bu konuyu daha geniş bir şekilde ele almıştır. Stratejik faktör pazar rekabetinin etkisinde kalmayan işletme kaynaklarının pek çok özelliği Dierickx ve Cool tarafından açıklanmış ve Barney (1991)'in yaptığı çalışmada tartışılmış ve uygulanmıştır. Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) ve Barney (1986a) tarafından yapılan bu üç makale daha sonra Dierickx ve Cool (1989) tarafından genişletilmiş ve kaynak tabanlı mantığın temel ilkeleri ana hatlarıyla anlatılmıştır. Yapılan bu çalışmalarda, işletme kaynaklarının bir çözümleme birimi olarak kullanılması gerektiği bunun sonucunda da, sürdürülebilir üstün performansın geliştirileceği belirtilmektedir (Barney, 1991:99-120; Dierickx ve Cool, 1989:1504-1511).

Barney (1986a) sürdürülebilir üstün performans kuramının bazı koşullar altında tartışılması gerektiğini belirtmiştir. Bu çalışmaların hepsinde kaynaklar sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğe imkan sağlıyorsa işletmenin bu kaynaklara sahip olması ve ancak işletmenin sahip olduğu eşsiz kaynaklar yığını ile işletme sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde edebilecektir. Yapılan bu üç makalede ileri sürülen düşünceler arasında önemli farklılıklar olmayıp ortak yönler bulunmaktadır. Bu çalışmalar ile kaynak tabanlı çalışmaların hemen hemen özelliklerinin benzer olduğu belirtilmiştir. Barney (1986a) işletmenin performansını artırabilmek için hangi kaynaklar geliştirilmeli veya elde edilmeli süreci üzerine odaklanmıştır. Barney'in yaptığı çalışmada ürün pazar stratejilerini uygulamak kullanılan kaynakların hangi şartlar altında elde edildikleri veya geliştirildikleri zaman beklenenden daha fazla değer üretebilecekleri incelenmiştir. Bu makale ekonomik rant kuramı olarak da düşünülebilir. Diğer taraftan Wernerfelt (1984) ve Rumelt (1984) işletme kaynaklarının hangi koşullar altında elde edildiği veya geliştirildiği incelemekten ziyade Ricardo (1817)'ye benzer şekilde işletmeler arasında kaynakların heterojen dağılımını ve bu dağılımın rekabetçi etkileri üzerinde durmuşlardır. Bu iki makale

rekabet avantajı kuramı olarak da düşünülebilir (Barney, 1986a:1231-1241; Wernerfelt, 1984:171-180; Rumelt, 1984:566-570).

Kaynak tabanlı kuram ile ilgili bu üç makaleden sonra yapılan çalışmalar, “ekonomik rantlar kuram”ını ya da “rekabetçi üstünlük kuram”ını test etmeğe veya geliştirmeye odaklanmıştır. Ekonomik rantlar kuramına odaklanan çalışmalara örnek olarak Conner (1991), Peteraf (1993) ve Barney (1988), rekabetçi üstünlüğe odaklanan çalışmalara da, Barney (1991), Grant (1991) ve Henderson ve Cockburn (1994) makaleleri örnek olarak verilebilir (Conner, 1991:121-154; Peteraf, 1993:179-191; Barney, 1988:71-78; Barney, 1991:99-120; Grant, 1991:114-135; Henderson ve Cockburn, 1994:63-84). Açıkçası, bu tür çalışmalar kaynak tabanlı kuramın gelişiminin tamamlanmasında oldukça önemlidir ancak bazen tam olarak anlaşılmayan geleneksel uygulamalar arasında farklılıklar vardır. Örneğin, bazen bir işletme aynı anda rekabetçi üstünlüğü sağladığı ve ekonomik rant kazanabildiği durum olabilir. Nitekim, bir işletmenin değer yaratan bir stratejiyi benzersiz bir şekilde uygulayabildiği stratejik faktör pazarlarında beklemediği bir şekilde elde edilen veya geliştirilen kaynakların kullanımına imkan sağlanabilir ve bir işletmenin rekabetçi üstünlüğü ekonomik rant kaynağı olabilir. Diğer bir taraftan, rekabetçi üstünlüğe sahip bir işletmenin her zaman ekonomik rant kazanacağı durumlar olmayacaktır. Örneğin, kaynaklar aynı yığınlardan geliyorsa (işletmeler veya teknolojiler gibi) ve stratejik faktör pazarlarında bu kaynakların sayısı sınırlı ise o zaman işletmeler sadece küçük bir sayıdaki işletmeler bu kaynakları elde edebilecek ve geliştirebileceklerdir ve işletmelerin sürdürdüğü ürün pazar stratejileri muhtemelen rekabetçi üstünlüğün kaynağı olacaktır. Sonuç olarak, rekabetçi üstünlüğe sahip olmak Şekil 3’de gösterilen Ricardocu rant analizinde olduğu gibi her zaman ekonomik rant sağlamayabilir. Ancak, fiyat pazarda belirlenmiş ise, bu işletme ekonomik rant elde edemeyebilir. Kaynak tabanlı ekonomik rant kuramı ile kaynak tabanlı rekabetçi üstünlük kuramı arasındaki fark ayırt edilmeden bir literatür çalışmasının yapılması bazı karışıklıklara yol açabilir (Barney ve Arıkan, 2001:134-135).

b. Sonraki Katılımlar

Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) ve Barney (1986a) bu üç çalışma kaynak tabanlı kuramı bilinen hale getirmişler ve kuramı geliştirmeye yönelik olarak önemli katkılarda bulunmuşlardır. Ancak bu kuramın gelişmesine diğer katılımlar da önemlidir. Örneğin; Barney (1986b) de bir örgütün kültürünün niçin sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün kaynağı olabileceğini yine kaynak tabanlı açıklamalarla geliştirmiştir (Barney, 1986b:656-665) ve Barney (1988) de işletme birleşmelerinde ve satın almalarında kendisinin geliştirdiği mantığı uygulamıştır (Barney, 1988:71-78).

Conner (1991) de kaynak tabanlı kuram ile diğer geleneksel mikro ekonomiler arasındaki ilişkileri araştırmış ve Rumelt'in (1984) de yayınladığı makaleyi geliştirerek kaynak tabanlı kuramın işletmelerde ki uygulamalarını başlatmıştır (Conner, 1991:121-154).

Castanias ve Helfat (1991) de işletme yöneticilerinin ve kurucularının ilgisini çeken ekonomik rantın nasıl oluşturulacağına ve tahsis edileceğini ve böylece kaynak tabanlı kuramın mantığının "*temsil maliyet kuramı*"nda belirtilen motivasyon sorunlarını tespit edip çözmeye nasıl yardımcı olabileceğini göstermiştir (Castanias ve Helfat, 1991:155-171; Bkz, Alchian ve Demsetz, 1972:777-795; Jensen ve Meckling, 1976:305-360). Barney (1991a) de kaynak tabanlı kuramın temel varsayımları ve bu varsayımların işletmelerin kaynakları ve rekabetçi üstünlük arasındaki ilişkileri kontrol etmede nasıl kullanılabileceğini makalesinde ana hatlarıyla anlatmıştır (Barney, 1991a:106-112).

Rumelt (1991) de yayınladığı bir ampirik çalışmada, işletme performansının ne şirket ne de sektör düzeyindeki etkilerden farklı olamayacağını göstermiştir. Böylece daha önce kaynak tabanlı kuramla ilgili yayınlanan çalışmalarda ki görüşlerle çelişmiştir (Rumelt, 1991:167-185; Schmalensee, 1985:341-351; Wernerfelt ve Montgomery, 1986:1223-1230).

Hansen ve Wernerfelt (1989) da yaptıkları çalışmada, bir işletmenin örgüt kültürünün özellikleri içinde bulunduğu sektörün özelliklerinden daha çok performansı üzerinde

anlamli bir etkiye sahip olduğunu ve elde edilen sonuçların kaynak tabanlı beklentilerle örtüştüğünü belirtmişlerdir (Hansen ve Wernerfelt, 1989:399-411). Peteraf (1993) de yayınladığı çalışmasında kaynak tabanlı kuram içinde mikro ekonomiyi detaylı bir şekilde incelemiş ve Mahoney (1993) de, kaynak tabanlı kuram mantığı ile rekabet avantajı kuramlarını karşılaştırarak farklılıklarını gösteren bir çalışma yayınlamıştır (Peteraf, 1993:179-191; Mahoney, 1993:173-191). Grant'ın (1996) da yayınladığı makalesinde ise, kaynak tabanlı görüşün diğer şeylerin yanı sıra, kaynak tabanlı kuramın yönetsel uygulamalarını açıklamaya başlamıştır (Grant, 1996:109-122). Tüm bu yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, kaynak tabanlı kuram mantığının temelini oluşturmuşlardır.

c. Kaynak Tabanlı Kurama Paralel alışmalar

Bilim adamları rekabetçi üstünlük kuramının gelişimi ile ilgili kaynak tabanlı kuramı geliştirdikten sonra, kaynak tabanlı kuram mantığına benzer çok sayıda çalışmalar yapılmıştır. Ancak bu yapılan çalışmalar diğer çalışmalardan bağımsız olarak geliştirilmiştir. Bu paralel çalışmalardan en önemli iki tanesi; Itami ve Roehl (1987) tarafından geliştirilen “*grlmez kaynaklar kuramı*” ve Prahalad ve Bettis (1986) ve Prahalad ve Hamel (1990) tarafından geliştirilen “*temel yetenekler kuramı*”dır.

Grlmez Kaynaklar Kuramı

Grlmez kaynaklar kuramı işletmenin sahip olduğu bilgi tabanlı kaynakları içermektedir (Griffiths ve diğer., 1998:529-539). Itami ve Roehl (1987:12) de bu bilgi tabanlı kaynakları şöyle belirtmiştir; müşteri güveni, marka imajı, dağıtım kontrolü, işletme kültürü ve yönetim becerileridir. Itami için fiziksel (görünür) kaynaklar işletmenin yönetsel işleri yapabilmesi için gereklidir ancak grlmez kaynaklar *rekabetçi başarı* için gereklidir. Grlmez kaynaklar rekabetçi gücün ve uyumun gerçek kaynaklarıdır. nk onların toplanması zor ve zaman alıcıdır, aynı anda birden fazla şekillerde kullanılabilirler ve işletme faaliyetlerinin hem girdileri hem de çıktılarıdır. İnsanlar görünmez kaynakların hem üreticileri hem de toplayıcılarıdır (Itami ve Roehl 1987:12-13; Girdi/ıktı konusunda ayrıca Bkz. Yahagi, 1994:227-233).

Itami ve Roehl (1987) de bilgiyi çevresel, ortaklaşa ve içsel olarak sınıflandırmıştır. Çevresel bilgi, işletmenin çevresinden akarak çevreyle ilgili görünmez kaynakları oluşturur. Örneğin, üretim becerileri ve müşteri bilgileri gibi. Ortaklaşa bilgi, örneğin, işletmenin tanınırlığı, marka imajı, işletme imajı ve pazarlama, know-how işletmeden işletme çevresine doğru akan bir bilgidir. İçsel bilgi, örneğin, işletme kültürü, çalışanların morali ve yönetim yetenekleri işletme içindeki bilgileri içermektedir. Her kategoride toplanan bilginin her düzeyindeki miktarı, doğası, hangi kanal boyunca toplandığı bunların hepsi görünmez kaynaklardır (Itami ve Roehl 1987:19-20).

Görülmez kaynaklar, işletme tarafından ya doğrudan doğruya işletmenin faaliyetlerini devam ettirdiği yerde örneğin, Ar-Ge için bir teknoloji seçerken ya da dolaylı olarak günlük üretim işleri için kaynakların toplandığı yerde biriktirilmelidir. Itami ve Roehl (1987)'ye göre, görünmez kaynakların dolaylı olarak biriktirilmesi ve korunması çok daha fazla zaman alıcı olabilir, ancak bu sürecin sonuçları daha güvenilirdir. Örneğin, bir işletmenin ürünlerini satmak için sözlü olarak müşterilere değer verildiğinin sözle ifade edilmesi, potansiyel müşterileri televizyon reklamlarıyla ikna etmekten çok daha etkilidir. Buna rağmen bu yol doğrudan önerilmez ancak görölmez kaynakların toplanmasında bu iki yöntem arasında bir dengenin olduğunu ifade etmektedir (Itami ve Roehl 1987: 24-27).

İşletmenin görünen ve görünmeyen kaynakları göz önüne alındığında işletmelerin uzmanlık alanları ve becerilerine uygun projeler seçilmelidir. Buna rağmen, büyümek isteyen işletmeler yeni görünmez kaynakları toplamak için bu ideal uyumdan sapmaları oluşturmak zorundadırlar. Yeni görünmez kaynakları biriktirmeyi tercih eden işletmeler, yeni işletmelerin temel pazarlarındaki rekabet ettikleri kadar etkili rekabet edemeyeceklerini anlamaları gerekir. Ancak bir işletme sürekli büyümek ve başarılı olmak için yeni görünmez kaynakları sürekli geliştiriyorsa geçici bir etkililik kaybı olabilir (Itami ve Roehl 1987:159-160).

İşletme Yetenek Çeşitlendirme Kuramı

Teece (1980) 'de öncülüğünü yaptığı bu kuram işletme sorunlarını yetenek temelli çeşitlendirme stratejisi ile çözümede kaynak tabanlı mantığı uygulamaktadır (Teece, 1980:224-226). Teece çalışmasına paralel olarak da Prahalad ve onun meslektaşları (Prahalad ve Bettis, 1986; Prahalad ve Hamel, 1990) ile yaptıkları çalışmalarıdır.

Yapılan bu çalışmalar, işletme çeşitlendirme stratejisini anlamaya yönelik olarak geliştirilen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, 1990'lı yıllarda geliştirilen kaynak tabanlı kuramla ortak özelliklere sahip olmasına rağmen asla “*kaynak tabanlı kuram*” olarak adlandırılmamıştır (Prahalad ve Bettis, 1986:487-501; Prahalad ve Hamel, 1990:79-91). Daha önceki çalışmalar işletme stratejisi çalışmaları; bir çok işletmenin faaliyetlerinin başlatılmasında fiziksel kaynakların paylaşımının önemi üzerine odaklanırken, Prahalad fiziksel kaynakların paylaşımının daha az önemli olduğunu ve bu paylaşımın çeşitlendirme stratejisi ile değer yaratma üzerinde rol oynayabileceğini vurgulamıştır (Barney ve Arıkan, 2001:137).

Prahalad ve Bettis (1986:491) de, fiziksel olmayan kaynakların paylaşımını bir “*işletmenin egemen mantığı*” olarak isimlendirmişlerdir. Onlar, işletmenin egemen mantığını bir düşünce seti, bir dünya görüşü, işletme ve yönetimin kavramsallaştırılması ve hedefleri gerçekleştirmek için araçların yönetimi ve işletmenin karar yapıcılarını tanımlamışlardır. Açıkça, egemen mantık, ekonomik bir gereklilik olarak işletme stratejisini çeşitlendirmek için fiziksel olmayan kaynakları vurgular. Rekabette fiziksel olmayan kaynakları çeşitlendirme stratejisi, fiziksel olan kaynakları çeşitlendirme stratejisine kıyasla daha üstündür. Çünkü, fiziksel olmayan kaynakları çeşitlendirme stratejisi daha zor taklit edilebilecektir (Prahalad ve Bettis, 1986:491).

Prahalad ve Hamel (1990) da egemen mantık kavramını çok daha etkili bir çalışmayla işletmenin “*temel yetenekleri*” olarak kavramsallaştırarak genişletmişlerdir. Prahalad ve Hamel, 1990 da *temel yetenekler* kavramını, örgütteki kolektif öğrenme noktasında, özellikle de, teknolojilerle entegrasyonunu ve çeşitli üretim becerilerinin nasıl koordine edileceğinin belirlenmesi olarak tanımlamışlardır. Burada yine Prahalad ve onun çalışma arkadaşı, yaptıkları çalışmada işletmenin strateji seçiminde ve uygulamasında rekabetçi üstünlük için temel olarak aldıkları fiziksel kaynaklardan daha çok fiziksel olmayan kaynaklar üzerinde durmuşlardır (Prahalad ve Hamel, 1990:82).

Kaynak tabanlı mantık bağımsız olarak geliştirilen fiziksel olmayan kaynakların ekonomik değeri üzerine odaklanan Prahalad'ın çalışmalarında hem de 1990'larda geliştirilen kaynak tabanlı kuramda ortaktır. Nitekim, Prahalad, Bettis ve Hamel'in

bu çalışmaları ilk katılımlardır, daha sonraları bir çok akademisyen ya egemen mantık kavramını ya da temel yetenekler kavramını geliştirmiş ve kaynak tabanlı kuram mantığı ile aynı olan bu fikirleri ampirik olarak test etmişlerdir. Aslında, kaynak tabanlı işletme çeşitlendirme stratejisi yukarıda anlatıldığı gibi kaynak tabanlı mantığın en popüler ampirik çalışma yollarından biri olmuştur (Wernerfelt ve Montgomery, 1988:246-250; Robins ve Wiersema, 1995:277-299; Conner ve Prahalad, 1996:477-501; Grant, 1988:639-642).

1.4 Kaynak Tabanlı Kuramın Kritik Öğeleri

Kaynak tabanlı kuramın kritik öğeleri; kaynaklar, yetenekler ve stratejidir (Hall, 1992:135-144). Kaynaklar, işletmenin uygulamayı düşündüğü stratejilerde kullanabileceği fiziksel ve fiziksel olmayan varlıklardır. Bu tanımlamada, fiziksel ve fiziksel olmayan kaynakların ekonomik ve stratejik değeri değişir. Genellikle, kaynaklar işletme stratejilerinin geliştirilmesinde ve uygulanmasında kullanılıyorsa, işletmenin net maliyetlerini düşürmek ya da işletmenin net gelirlerinin artırılmasına imkan vereceği için söz konusu kaynaklar değerlidir (Barney ve Arıkan, 2001:138).

Bir işletme sahip olduğu değerli kaynakları dikkate alarak her zaman üstün performans ya da sürdürülebilirlik kazanamaz. Bir sektörde rekabet halindeki işletmeler aynı kaynaklara sahip ve aynı stratejileri geliştirip uyguluyorlarsa örneğin, bu kaynakların hepsi işletmelerin toplam maliyetlerini düşürüp, yüksek karlar kazandırsa bile rekabetçi üstünlüğün kaynağı olamayacaklardır. Bu durumda, işletmelerin değerli kaynaklara sahip olması gerekir. Ancak bu, sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler için yeterli değildir (Priem ve Butler, 2001:22-40). Kuşkusuz, burada kaynakların fiziksel olma derecesi de önemlidir. Genellikle kaynaklar daha çok fiziksel kaynakları içerir, ancak sınırlı fiziksel ve finansal sermayeler değildirler. Ancak, örgütsel sermaye gibi fiziksel olmayan kaynaklar çok daha sınırlıdır (Hall, 1993: 607-618; Bounfour, 1999:127-151).

1990'lı yıllar boyunca çeşitli yazarlar, kaynakların farklı işletmeler için farklı rekabetçi etkileri olabileceğini göstermek için fiziksel ve fiziksel olmayan kaynakları sınıflandırmaya çalışmışlardır. Örneğin, Wernerfelt (1984), ve Barney (1991) kaynakları herhangi bir kategoriye ayırmadan sadece “*kaynak*” olarak

tanımlamışlardır (Wernerfelt, 1984:171-180; Barney, 1991:99-120). Selznick (1957) ve diğerleri tarafından yapılandırılan “yetenek” kavramı, Prahalad ve Hamel (1990) tarafından geliştirilerek “temel yetenekler” kavramı kaynak tabanlı sözlüğe eklenmiştir (Prahalad ve Hamel, 1990:79-91).

Stalk, Evans ve Shulman 1992 yılında yaptıkları çalışmada, yetenekler ve temel yetenekler arasında bir fark olup olmadığını tartışmışlar ve bu terimi (yetenekler) terminolojisine eklemişlerdir (Stalk ve diğ., 1992:57-69). Teece, Pisano ve Shuen (1997) ise işletmelerin yeni yetenekler geliştirmesinin önemini vurgulamışlar ve seçtikleri “dinamik yetenekler” ile yeni bir perspektif geliştirmişlerdir (Teece ve diğ., 1997:509-533). Son zamanlarda çeşitli yazarlar, işletme tarafından kontrol edilebilen bilginin de çok önemli bir kaynak olduğunu ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün “bilgi tabanlı kuram” ile geliştirilebileceğini ileri sürmüşlerdir (Grant, 1996:109-122; Liebeskind, 1996:93-107; Spender, 1996:45-62).

İlke olarak, “kaynaklar”, “yetenekler”, “dinamik yetenekler” ve “bilgi” gibi terimler arasındaki ayrım ortaya korsa da aslında bir fark yoktur (Barney ve Arıkan, 2001:139). Örneğin, Hill ve Jones (2008) ve Hitt, Ireland ve Hoskisson (2007) de yayınladıkları ders kitaplarında kaynaklar ve yetenekler arasındaki farkı şu şekilde ortaya koymuşlardır; “kaynaklar, bir işletmenin temel finansal, fiziksel, bireysel ve örgütsel sermaye nitelikleri iken; yetenekler, işletmenin stratejilerini uygulamak için kaynaklarından yararlanabilme niteliğidir” (Hill ve Jones, 2008:75-76; Hitt ve diğ., 2007:79-84).

Teece ve arkadaşlarının (1997) yılında öne sürdüğü dinamik yetenekler kavramı, işletmelerin öğrenme ve gelişme yeteneğine odaklanma eğilimlerini içermektedir. Bu bakış açısını oluşturmak için Eisenhardt ve Martin’in 2000 yılında yaptıkları çalışmada tanımladıkları dinamik yetenekler kavramı ise, değer yaratan stratejileri oluşturmak için örgütsel ve stratejik rutinlerin yöneticiler tarafından değiştirilerek kaynakların yeniden kombinasyonunun sağlanması olduğunu belirtmişlerdir. Genellikle uygulamada, işletmenin çeşitlendirme stratejisi bağlamında yetenekler kavramını sık sık uygulaması önerilmektedir. Her ne kadar diğer bazı öğeler önemli olsa da bilgi açıkça özel bir durumdur. (Teece ve diğ., 1997:509-533; Lie ve diğ., 1996:549-569; Eisenhardt ve Martin, 2000:1107-1108).

Ancak, kaynakların türleri arasındaki ayrım belirlenirken ve işletmenin sahip olduğu kaynakların kapsamlı olarak anlaşılmasında yardımcı olurken, bu ayrımı yapmak için çabalamak en azından gereksiz yan etkilere neden olabilir. İşletmenin kaynaklarını tanımlamada yeni yolların aranması genellikle sürdürülebilir rekabetçi üstünlük kuramının “yeni” bir kuram gibi çalışmalarda yer almasına neden olmuştur. Böylece stratejik yönetim literatüründe, “üstün performansın kaynak tabanlı kuramı”, “üstün performansın yetenek kuramı”, “üstün performansın dinamik yetenek kuramı” ve “üstün performansın bilgi temelli kuramı” bu kuramlarda taraftarlara sahiptirler. Bu kuramların her biri işletmenin özelliklerini biraz farklı şekillerde belirtse de kuramsal olarak aynı alt yapıya sahiptirler (Barney ve Clark, 2007:23).

Yukarıda açıklanan kaynaklar terimine bağlı olarak strateji terimi literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmıştır (Barney, 1986c: 791-800). Drucker (1994) de yaptığı çalışmada strateji’yi şu şekilde tanımlamıştır. “*strateji, işletmenin faaliyette bulunduğu pazarda, nasıl üstün bir performans elde edebileceği ile ilgili bir kuramdır*” şeklinde tanımlanmıştır (Drucker, 1994:95-104). Stratejinin bu tanımı çeşitli ilginç özelliklere sahiptir. Örneğin, bu tanım hem aniden ortaya çıkan hem de amaçlanan stratejileri içerir (Barney, 2001a:41-56; Mintzberg, 1990:171-195). Burada tartışmaya açık olan işletme performansına hem işletme hem de sektör düzeyinde uygulanabilir olmasıdır. Ayrıca, bir strateji uygulanmadan önce işletmenin nasıl üstün performans kazanabileceği ve belirli pazar ve/veya pazarlarda ekonomik sürecin işletme tarafından tahmin edilmesi önerilmektedir. Geleneksel bir şekilde tanımlandığında bu tanıma stratejiye sahip olmayan işletmelerde baş vurmuş olabilir. Strateji teriminin tanımında da tanımlanması gereken bazı ek terimler özellikle de üstün performans dikkatli bir tanım gerektirir. Kaynak tabanlı kuram mantığının ekonomik rant kaynaklarını ve rekabet üstünlüğünü anlamak için kullanabileceği ileri sürülmüştür. Ekonomik rant, işletmenin elde ettiği ya da geliştirdiği kaynaklar, sahip olduğu kaynaklardan beklediğinden daha fazla değer ürettiği zaman oluşur (Barney ve Arıkan, 2001:140).

Burada karakterize edilen işletme performansı, geçici ya da kalıcı olabilir. Ekonomik rantın kalıcı olabilmesi işletmenin kontrolündeki kaynaklardan beklenen değerden daha yüksek ve sürekli olarak değer yaratması ile oluşur. Rekabetçi üstünlük ise,

rakip işletmeleri taklit edebildiği zaman geçici, rakip işletmeleri taklit edemediği zaman ise sürekli dir. Bu kavramlar; kaynaklar, stratejik faktör pazarları, strateji, üstün performans, geçici ve kalıcı ekonomik rantlar ve rekabetçi üstünlük kavramlarının hepsi kaynak tabanlı kuramın temelini oluşturmaktadır (Barney, 2001b:643-650).

1.5 Kaynak Tabanlı Kuramın Varsayımları

İşletmelerin içsel güçlülük ve zayıflıklarını incelemek üzere geliştirilen kaynak tabanlı kuram tüm kuramlar gibi çeşitli varsayımları benimsemektedir. Bu varsayımların çoğu sürekli üstün performans kuramıyla uyumludur. İlk olarak Penrose'nin çalışması üzerine inşa edilen birinci varsayımda; işletmelerin verimli kaynaklar yığınaına sahip olduğu ve farklı işletmelerinde farklı kaynaklar yığınaına sahip olduğu ileri sürülmektedir. Bu varsayıma, *kaynakların heterojenliği (benzersizliği)* denmektedir. Selznick ve Ricardo'nun çalışmalarına göre oluşturulan ikinci varsayımda; kaynakların arzının esnek olmaması ve taklidinin maliyetli olması bu kaynaklara az sayıdaki işletmenin sahip olmasına neden olmaktadır. Bu varsayıma, *kaynakların immobility (devinimsiz)* adı verilmektedir. Kaynaklar devinimsiz olduğundan işletmeler tarafından kolayca elde edilememekte ve sınırlı sayıdaki işletmeler bu kaynakları elde ettikleri için rekabetçi üstünlük de elde edebilirler (Barney, 2007:133).

Bu iki varsayımda kaynakların benzersiz ve hareketsiz olabileceğini ileri sürmektedir. Bu varsayımlar, strateji konularıyla ilgilenen tüm işletmelerin benzersiz olabileceğini düşünmektedir. Ancak, bu varsayımlar bazı işletmelerin diğer işletmelere nazaran uyguladıkları ve geliştirdikleri stratejilerde daha etkili olabilecek kaynaklara sahip olabileceğini ve bu kaynak farklılıklarının sürekli olacağı belirtilmektedir (Amit ve Schoemaker, 1993:33-46). Aşağıdaki şekil 4'de benzersiz ve devinimsiz kaynakların birbiri ile olan ilişkisi gösterilmektedir.



Şekil 4: Benzersiz ve Devinimsiz Kaynaklar Arasındaki İlişki

Kaynak: BARNEY, Jay (1991). "Firm Resource and Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17 (1), s.112.

Benzersizlik kavramı yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, değer, az bulunulurluk, taklit edilemezlik ve yerine konulamazlık kavramları ile ilişkilidir. Bir kaynak için talebi arzdan daha büyük olduğunda bir işletme için o kaynak az bulunurdur. Başka bir kaynak içinde stratejiler uygulandığı zaman orijinal kaynak etkinlik ya da etkililik oluşturmuyorsa o kaynak yerine konulamıyor demektir. İşletme kaynakları, kıt, yerine konulamaz ve arzı esnek değildir ve bu kaynaklar sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün bir kaynağı olarak düşünülür (Mahoney ve Pandian, 1992:363-380; Peteraf ve Barney, 2003:309-323).

1.6 Kaynak Tabanlı Kuramın Önergeleri

Bu tanımlara ve varsayımlara bağlı olarak kaynak tabanlı kuramın temel varsayımlar seti geliştirilmiştir. Sayısız ve farklı önermeler geliştirilse de kaynak tabanlı kuram mantığı açısından dört önerme daha önemli görülmüş ve aşağıda tartışılmıştır (Peteraf, 1993:179-191).

Faktör Pazar Rekabeti ve Geçici Rantlar: Birinci önerme, işletmenin içinde bulunduğu pazardan elde ettiği ya da geliştirdiği kaynaklar en azından geçici ekonomik bir rant oluşturabilirliği ile rekabet edebilme arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (Schoemaker, 1990:1179-1181).

Birinci Önerme: İşletmeler eksik rekabetçi stratejik faktör pazarlarında elde ettikleri ve geliştirdikleri değerli kaynaklarla ve uyguladıkları stratejilerle en azından geçici bir rant kazanabilirler.

Stratejik faktör pazarları tam rekabette olduğunda bir kaynağın elde edilme ve geliştirme maliyeti, işletmenin strateji geliştirmesine ve uygulamasına imkan

sağlayan bu kaynağın değerine eşit olacaktır. Bir kaynak elde etmenin geliştirmenin maliyeti veya bir stratejinin uygulanma değerine eşit olacak ve bu kaynaklar ekonomik rant kaynağı olamayacaktır. Ancak, faktör pazarları eksik rekabette olduğu sürece rant ya da elde edilen ve geliştirilen bir kaynak işletmenin uyguladığı bir strateji tarafından yaratılmış olabilir. Bu rant sadece geçici bir ranttır. Çünkü, işletmenin performansı ile ilgili beklentiler artacak ve bir değer yaratılmazsa gelecekte aynı stratejileri uygulamak için ek kaynaklar elde eder ve geliştirir (Barney, 1986a :1231-1241; Lado ve diğ.,1997:117-124).

Kaynak Benzersizliği ve Geçici Rekabetçi Üstünlük: İkinci önerme, işletme kaynaklarının benzersizliği ve geçici rekabetçi üstünlük üzerinde odaklanmaktadır.

İkinci Önerme: Değerli, az bulunan ve yerine konulamayan kaynakları kontrol altında bulunduran işletmeler uyguladıkları ve geliştirdikleri stratejiler ile en azından geçici rekabetçi üstünlük elde edebilirler. Bu önerme açıkça daha önce sunulan Ricardocu ekonomik mantığının basit bir uygulamasıdır (Barney ve Arıkan, 2001: 142).

Kaynak Benzersizliği/Hareketsizliği ve Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük: Üçüncü önerme ikinci önermenin genişletilmiş halidir.

Üçüncü Önerme: Değerli, az bulunan ve yerine konulamayan arzı esnek olmayan kaynakları kontrol altında bulunduran işletmeler geliştirdikleri ve uyguladıkları stratejilerle sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde edebilirler. Geçici rekabet avantajı yaratan kaynaklar (yani kaynaklar, nadir ve yerine konulamıyorsa) oluşturduğu üstün performans taklit edilemiyorsa arzı da esnek değildir. Çünkü, strateji etkinliği ve verimliliği uygulamak ve bunları geliştirmek maliyetli olacaktır (McEvily ve Zaheer, 1999:1133-1156; Fernandez ve diğ., 2000:81-92).

Faktör Pazarlarında Rekabet ve Sürdürülebilir Ekonomik Rantlar: Genel olarak, bir işletmenin stratejilerini geliştirmesi ve uygulanmasını sağlayan bir kaynağın değeri ile ilgili beklentileri önceden belirleyemediği değer düzeylerine de yansıtacaktır. Ancak işleme daha önceki performans düzeyine göre ve belirleyemediği,

kontrolündeki kaynakların değerini yaratmanın başka bir yollarını bulmaya devam ettiği sürece ekonomik rant elde etmeyi sürdürebilir.

Dördüncü Önerme: Diğer işletmelerin önceden belirleyemediği bir şekilde uyguladıkları ve geliştirdikleri stratejilerle değerli kaynakları kullanmayı sürdüren işletmeler sürdürülebilir ekonomik rantlar elde edebilirler (Black ve Boal, 1994: 131-148; Mata ve diğ., 1995:487-505).

1.7 Stratejik Faktör Pazarları ve Rekabetçi Üstünlük

Tarihsel olarak, stratejik yönetim alanındaki yazarlar işletmenin sürdürülebilir performans farklılıklarını açıklamak için ürün pazarlarındaki eksik rekabeti açıklama üzerine odaklanmışlardır. Ürün pazarlarında tam rekabet olduğunda bu pazarlardaki işletmeler sermayeleri ile kendi maliyetlerini karşılamak için büyük bir kar oranı elde edeceklerini göstermektedir. Ürün pazarlarındaki bu vurgu oldukça önemlidir. Mantıklı olarak, ürün pazarlarında eksik rekabet de bazı işletmelerin performanslarının üstün bir seviyede olacağı görülmektedir (Foss ve Knudsen, 2003:291-307).

Ürün pazarlarında eksik rekabet üzerine yapılan çalışmalar son yıllarda önemli ölçüde artmıştır. Ekonomide, sosyal refah ve ürün pazarlarında eksik rekabetin çeşitli etkilerini açıklayan teorilerin sayısı artmaya devam etmektedir (Segal, 1998:596-609; Hsu ve Wang, 2005:185-191; Smythe ve Zhao, 2006:181-193). İşletmeler ürün pazarlarındaki stratejilerini uygulamak için kullandıkları ve/veya kullanacakları kaynakları satın almayı da stratejik faktör pazarlarından elde ederler (Makadok ve Barney, 2001:1622; Hirshleifer ve diğ., 2005:390-395).

Stratejik yönetimde, Porter'ın "beş güç çatısı" (1980) ürün pazarında eksik rekabeti açıklar. Görünüşe göre, bu eksik rekabet üstün kar elde etmek için fırsat yaratmak için kullanılır. Ancak, eksik rekabette ürün pazarlarında faaliyet gösteren bir işletme için performansı üstün bir seviyede tutması pazar payı ile aynı anlamda değildir. Bir eksik rekabette ürün pazarları yaratmak için stratejiler uygulayan bir işletme üstün performans kazanacağını iddia eder. Eksik rekabette ürün pazarları oluşturmak için stratejileri uygulayarak üstün performans oluşturulup oluşturulamayacağı ürün

pazarlarında uygulanan bu stratejiler tarafından elde edilen gelirlerin toplam maliyete oranlanmasına bağlıdır. Bu maliyet sadece belirli bir ürün pazar stratejisi uygulanması ile ilgili özel giderleri aynı zamanda bu ürün pazar stratejisini anlamak ve uygulamak için gerekli kaynaklarla ilgili giderleri de kapsar (Barney ve Clark, 2007:31-32).

Stratejik faktör pazarlarının varlığı, işletmeler tarafından uygulanan ürün pazar stratejilerinin kar boyutu için işletmeler tarafından uygulanan ve bunları uygulamak için gerekli kaynakların maliyetine bağlıdır. Ayrıca, bu kaynakların maliyeti ilgili stratejik faktör pazarlarının rekabet özellikleri de önemlidir. Stratejik faktör pazarları tam rekabette ise, ürün pazar stratejilerinden tam değer elde edilir ve işletmelerin sadece stratejilerden kaynak edinme ve stratejileri uygulayarak normal bir kar elde etmesi mümkün olacaktır. İşletmeler sadece ürün pazar stratejilerini uyguladıkları zaman normal getiriden daha fazlasını elde edebilirler, bu stratejileri uygulamak için kaynak maliyeti açısından ekonomik değer çok daha az olduğu zaman stratejik faktör pazarlarında eksik rekabeti oluştururlar veya bundan yararlanırlar (Barney, 1986a:1231-1232).

Bu tartışma dört kısımdan oluşmaktadır. (a) stratejik faktör pazarları tam rekabette olduğunda, bu pazarlarda geliştirilen kaynakların maliyeti ürün pazar stratejilerini anlamak ve uygulamak için kullanıldığı zaman üretilen değere eşit olacağı ifade edilmektedir. Böyle bir durumda işletmeler eksik rekabette ürün pazar rekabeti oluşturması mümkün olsa bile rekabet avantajı elde edilemeyecektir. (b) işletmeler ürün-pazar stratejilerini uygulayarak ekonomik kazanç elde etmeyi beklerken. Kaynakları geliştirmeyi bekleyen diğer rakip işletmelerden bu kaynakların değeri hakkında daha doğru beklentileri olması mümkündür. (c) bu aynı zamanda rekabetçi üstünlüğü geliştirmek için diğer kaynakları –bazı ticari olmayan kaynaklar dahil- daha doğru beklentilerin olduğunu göstermektedir ve (d) işletmeler geliştirmekte olan kaynakların gelecekteki değeri hakkında daha fazla bilgi sahibi olmanın yollarını, rekabet ortamının analizi ve kaynaklarının analizi de dahil olmak üzere çeşitli yollarla analiz eder (Barney ve Clark, 2007:33).

a) Tam Rekabet piyasasında Stratejik Faktör Pazar Rekabeti

Stratejileri uygulayarak kaynakları elde etmek ve geliştirmek isteyen şletmeler ve ürün pazar stratejilerinin gelecekteki değeri hakkında tam olarak doğru beklentileri uygulamaya geçmeden önce kaynakların fiyatını bilmesi gerekmektedir. Çünkü kaynaklar için uyguladığı stratejilerin değerine eşit olmalıdır. Bu belirsiz rekabet ortamında tüm mükemmel bilgi modelleri ile uyumlu sıfır ekonomik karın bir sonucudur (Barney, 1986a:1233; Lippman ve Rumelt, 1982:418-438).

Bu mükemmel koşullar altında bu kaynakların değeri kendi fiyatına yansımaya bile bir strateji uygulayarak kendi değerinden daha büyük bir kaynak için bedel ödeyebilir. Bu tür pazarlarda söz konusu stratejinin uygulamaya konulması olasıdır, ancak tüm karlardan ve rekabetten uzaklaşma söz konusu olacaktır. Bu sonuç çok farklı stratejik faktör pazarlarında ampirik olarak incelenmiştir. Örneğin, şletmenin kontrolü altındaki pazarda diğer rakip şletmeler, kaynağın fiyatı stratejik hedefleri gerçekleştirme değerine eşit olacak ve aynı stratejik hedefleri gerçekleştirmek için aynı zamanda rekabet edeceklerdir (Jensen ve Ruback, 1983:5-50).

Bunun bir nedeni şletmenin kontrol ettiği pazarda birleşmeler ve satın almalar ile uygulanacak stratejileri kırmak hedeflenmektedir. Ancak bu, etkili bir stratejik faktör pazarları için geçerlidir. Örneğin, bir şletmenin ürün pazar stratejilerini uygulamak amacı ile kendi ürünlerinin itibarını artırması gerekmektedir. Ürünün itibarını artırmak için bir şletme sahip olduğu kaynakların bazılarını geliştirmek için gerekli stratejilere ihtiyaç vardır (Barney ve Clark, 2007:34).

Stratejik faktör pazarlarında şletmelerin bilgi edinme ve rekabetçi üstünlük kazanmaları ve daha sonrada ürün pazar stratejilerini uygulamak için bu kaynakları kullanarak bir bilgi toplama çabası içerisinde olduğunu göstermektedir. Stratejik faktör pazarlarında rekabet eden şletmeler aynı olsaydı bilgi edinme yolları ve alınacak kararlar da aynı olur ve aynı kaynaklara yatırım yapılmış olurdu. Böyle bir durumda bir şletmenin bilgi edinme stratejileri rekabetçi üstünlük kaynağı olmaz. Stratejik faktör pazarında rekabet eden şletmelerin aynı olacağı varsayımı yanlış olur. Nitekim şletmelerin bilgi edinme şekillerinin farklı olacağı daha mantıklı görünüyor. Böylece, stratejik faktör pazarında teorisine göre, rekabetçi üstünlüğü

Üretim yeteneği asimetrisi en temel türü toplama, filtreleme ve kaynakların gelecekteki değeri hakkındaki bilgi yorumlama becerileri arasında farklılıklar vardır (Makadok ve Barney, 2001:1623).

b) Stratejik Faktör Pazarlarında Heterojen Beklentiler

Tam rekabet dinamikleri ve sıfır ekonomik karlara ve buna bağlı stratejileri uygularken beklentilerin ve kontrollerin aynı olması ve gelecekteki değerine ilişkin beklentilerin güçlü olması varsayımına bağlıdır. Bu durum, güçlü bir stratejik faktör pazarlarında pek karşılaşılmayan bir durumdur. Bu pazarlarda yaygın olan, farklı stratejistler ve denetleyiciler stratejinin gelecekteki değeri konusunda farklı beklentileri olacaktır. Bu farklı beklentiler işletmelerin rekabette karşı karşıya olduğu belirsizlikleri yansıtmaktadır. Çünkü işletmeler birbirlerinin beklentilerinin ne kadar doğru olduğunu bilmemelerine rağmen bu farklılıklar bazı işletmelerin beklentileri diğerlerine göre daha doğru olacaktır (Barney,1986a:1233).

Stratejik faktör pazarlarında heterojen beklentiler varsayımı pazar koşulları üzerine yoğunlaşmaktadır ve rekabette önceden tahmin edilmiş durumun ve sonradan ortaya çıkan durumların sınırlarını açıklamaktadır. Genel olarak eksik rekabetteki pazarlar karşılaştıkları farklı türlerde arz esnekliği (eksik faktör hareketliliğinden dolayı eksik pazarlar), *bilgi asimetrisi* (evresel belirsizlikten dolayı farklı rakiplerin pazar bilgisi) ve giriş/veya çıkış engelleri (yapısal veya stratejik engeller). Faktör pazarları içinde kaynak tabanlı kuram temelde kar elde etmek için iki farklı varsayımı tartışmaktadır. (a) sabit ve yarı sabit kaynakların bir sonucu olarak arz elastikiyetsizliği ve daha sonra yukarıda tartışılan kaynakların devinimsizliği (kaynakların devredilemez olmasından dolayı veya eksik alınıp satılmasından) hem heterojen kaynaklara liderlik; hem de eksik pazarlardan dolayı (b) bilgi asimetrisi heterojen kaynaklar için bir kaynağın değeri farklı beklentilere yol açabilir (Nothnagel, 2008:38-39). Kaynak tabanlı kuram, üretken faktörlerin “verimliliğinin“ farklı düzeylerde olduğunu varsayar ve bu nedenle birçok bireysel kaynaklara sahip işletmeler daha çok ekonomik değer üretim ve/veya daha iyi müşteri istek ve/veya ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamaktadır. Işletmelerin sahip oldukları heterojen kaynaklar, kaynak tabanlı kuramı oluşturan “*tamamlayıcılık*”, “*zgnlk*”, “*sinerjik*”, “*sekronize uzmanlık*” ve “*ilişkililik*” gibi farklı kombinasyonların birbiri ile olan

ilişkilerini değişik derecelerde gerçekleşmektedir (Adegbesan, 2009:463-475; Lippman ve Rumelt, 2003:1069-1086; Thomke ve Kuemmerle, 2002:619-635). Böylece çeşitli yazarlar, bu bitişik kaynak kombinasyonlarını daha fazla değerli kaynaklar olarak belirtmelerine rağmen, çoğu çalışmalarda sıfır tamamlayıcılık veya “ayrıcalıklı ikili strateji” üzerinde durmuşlardır (Mahoney ve Pandian, 1992:368; Barney, 1988:71-78; Peteraf, 1993:179-191; Chi, 1994:271-290; Makadok, 2001:387-401).

Sonuç olarak, işletmeler ürün pazar stratejilerinin uygulanması rekabetçi üstünlükler elde etmek ve bunları uygulamak için gerekli kaynakların geliştirilmesi veya elde edilmesi ve bu stratejilerin gelecekteki değeri hakkında sürekli ve doğru beklentiler içinde olmaları gerekmektedir. İşletmelerin rekabetçi ortamda analizler yolu ile bu avantajları elde etmesi çok kolay olmayacaktır. Bunun içinde kendi kontrolleri altındaki kaynakları açıklamaları ve stratejiler geliştirmeleri daha uygun bir davranış olacaktır (Barney ve Clark, 2007:46-48).

1.8 İşletme Kaynakları ve Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük

Rekabetçi üstünlük, işletmenin uygun pazar pozisyonunu koruyabilmesi ve sürdürebilmesini sağlayan stratejik yeteneklerinin bir sonucudur. Ancak bunun için, rekabetçi üstünlüğü yaratan bileşimleri anlamak ve analiz etmek gerekir. Kaynak tabanlı kuram açısından sürdürülebilir rekabetçi üstünlük oluşturulabilmesi için ilk olarak, işletmenin daha üstün müşteri değeri yaratarak rakipleri karşısında üstünlük kazanması, rakiplerinden farklı bir şeyler yapması ya da rakiplerinin yapmakta olduğu bir şeyi farklı yapması son olarak da, işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin rakip işletmelerce elde edilmemesi gerekir. Böylece işletmeler, benzersiz ve kalıcı bir şekilde sahip olduğu kaynak ve yeteneklerini birleştirerek sürdürülebilir rekabet avantajı elde ederler (Papatya, 2002:59-61; Hoffman, 2000:1-16).

En geniş tanımı ile kaynaklar, bireysel, sosyal ve örgütsel fenomenler dizisidir. Aslında, kaynaklar tek başına rekabet avantajı olmazken, gerçekte rekabet üstünlüğü nadir bulunan kaynakların bir araya gelerek kaynaklar kombinasyonu oluşturması ile gerçekleşir (Ahuja ve Katila, 2004:887-907; Deeds ve diğ.,1999:211-229; Chi, 1994:271-290).

Kaynak tabanlı kurama göre, işletmeler bir kaynaklar yığındır. İşletmenin uyguladığı etkin ve verimli stratejiler sonucunda oluşan tüm girdileri kapsar. Fiziksel olan ve fiziksel olmayan işletme kaynakları pazardan elde edilebileceği gibi işletmenin içerisinden de geliştirilebilirler (Hall, 1992:135-144; Hall, 1993:607-618).

Kaynak tabanlı kuram işletmenin rekabetçi üstünlük yaratması için en uygun stratejilerin seçiminde bu süreci en iyi şekilde anlamak için temel bazı ayrımlara dikkat çeker. En dikkat çekici ayrımda kaynaklar ve yetenekler arasındadır. Kaynaklar, üretim sürecine katkıda bulunan tüm girdiler (fiziksel, beşeri ve finansal kaynaklar) olarak kabul edilirken. Yetenekler, kaynakları koordineli bir şekilde kullanarak örgütsel bilgi ve becerilere ulaşma gücüdür. Kaynaklar ve yetenekler işletmenin onları kazanabilmesi ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde etmesi bakımından önemlidir (Petroni, 1998:179-189; Fuchs ve diğ., 2000:121-125; Hill ve Jones, 2008:75-76).

Makadok (2001) yılında yaptığı çalışmada, kaynakların, marka, patent ve lisans sözleşmeleri gibi maddi olan yani gözle görülebilen pazara konu olan değerli varlıklardan oluştuğunu belirtmiş, ancak yeteneklerin maddi olmayan yani gözle görülemeyen bundan dolayı da ekonomik bir değerlemeye tabi olamayacağını belirtmiştir (Makadok, 2001:389). Kaynaklar fiziksel ve fiziksel olmayan kaynaklar şeklinde sınıflandırılabilir (Hall, 1992:135-144; Hitt diğ., 2007:79).

a. Fiziksel Kaynaklar

İşletmenin sahip olduğu fiziksel kaynakları belirlemek ve değerlendirmek kolaydır. İşletmenin fiziksel kaynakları maddi kaynaklardır (bina, tesis, ekipman, envanter vs.). (Grant, 2010:128; Hill ve Jones, 2008:75). Fiziksel kaynaklar, görülebilir ve ölçülebilir kaynaklardır. Fiziksel kaynaklar işletmenin bilançolarında görülebilir ancak fiziksel kaynakların bazıları bilançolara yansımaya tabi göz ardı edilir. Çünkü bazı kaynakların değer hesabı yoktur. Örneğin, işletmenin sürdürülebilir rekabetçi kaynakları finansal durumu yansıtmaz (Lubit, 2001:164-178; Balakrishnan ve Fox, 1993: 3-16). Aşağıdaki Tablo 1’de işletmenin fiziksel kaynakları gösterilmektedir.

Tablo 1: İşletmelerin Fiziksel Kaynakları

Kaynaklar	Açıklama
Finansal Kaynaklar	İşletmenin kapasitesi, İç fon oluşturmak için işletmenin yeteneği
Fiziksel Kaynaklar	İşletmenin donanım ve kuruluş yeri, hammaddeye ulaşılabilirlik
İnsan Kaynakları	Eğitim deneyimi, ilgi, görüş, uyum, kararlılık ve sadakat
Örgütsel Kaynaklar	İşletmenin resmi olmayan raporlama yapısı ve resmi planlaması, kontrol ve koordinasyon sistemi

Kaynak: BARNEY Jay, (1991). “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*”, **Journal of Management**, 17(1),s.101.

İşletme kaynaklarının analizinin amacı rekabetçi üstünlük oluşturma potansiyellerinin belirlenmesidir.

b.Fiziksel Olmayan Kaynaklar

Yukarıda anlatılan fiziksel kaynaklara göre fiziksel olmayan kaynaklar işletmenin içinde gömülü olan bilgi, deneyim, yaratıcılık ve yönetsel yetenekleri içermektedir. Bu kaynaklar daha üstün ve daha güçlü kaynaklardır (Hitt ve Ireland, 2002:3-14; King ve Zeithaml, 2003:763-772).

Hall (1992) de yaptığı çalışmada fiziksel olmayan kaynaklar; varlıklar ve beceriler olmak üzere iki şekilde sınıflandırmıştır. Fiziksel olmayan kaynaklar içindeki varlıkların sınıflandırılmasında ise; patentler, ticari markalar, telif hakları, tesciller, ticari sırlar ve veri tabanlarını içermektedir. Bu kaynaklar yasal koruma altında oldukları için *stratejik kaynaklar* olarak da değerlendirilirler. Beceriler veya yeteneklerin sınıflandırılmasında ise, çalışanların bilgi birikimi, kültürü, tedarikçi ve dağıtım kanalındaki üyelerin yeteneklerinden oluşmaktadır (Hall, 1992:136). Aşağıdaki Tablo 2’de işletmenin fiziksel olmayan kaynakları gösterilmektedir.

Tablo 2: İşletmenin Fiziksel Olmayan Kaynakları

Kaynaklar	Açıklama
Teknolojik Kaynaklar	Teknolojik stok, patent, ticari markalar, telif hakları, ticari sırlar ve başarı için gerekli bilgi
Yenilik Kaynakları	Teknik işçiler, araştırma kolaylıkları, marka ismi, müşteriler tarafından tanınmışlık, tedarikçiler tarafından tanınmışlık, ürünün kalitesinin dayanıklılığının ve güvenilirliğinin algılanması ve etkin, etkili, destekleyici, karşılıklı ve yararlı ilişkiler

Kaynak: HALL Richard (1992). “*The Strategic Analysis of Intangible Resources*”, **Strategic Management Journal**, 13, ss.136-139.

İşletmeler fiziksel olmayan kaynaklar daha soyut ve rakipler tarafından satın alınması, taklit maliyetlerinin yüksek olması ve ikame edilmesinin zor olması nedeni ile temel yetenekler olarak ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratmada fiziksel olmayan kaynakları kullanmaktadırlar (Amit ve Schoemaker; 1993:33-46; Barney, 1991:99-120).

İşletmeler fiziksel olmayan kaynakların değerini ölçmede zorlansa da fiziksel kaynaklardan daha fazla önem vermektedirler. John Kendrick, ekonomik büyümenin temel belirleyicileri üzerine yaptığı çalışmada 1990'lı yılların başından bu yana Amerikan ekonomisinin büyüme üzerinde fiziksel olmayan kaynakların katkısında genel bir artış olduğunu tespit etmiş ve 1929'da fiziksel olmayan kaynakların fiziksel olan kaynaklara oranı %30'a %70 iken bu oran 1990'larda %70'e %30 düzeyinde olduğunu belirtmiştir (Hitt ve diğ., 2007:81).

Fernandez ve arkadaşlarının 2000 yılında yaptıkları çalışmada ise, Hall (1992, 1993)'ın yaptığı çalışmalara bağlı olarak, fiziksel olmayan kaynakları insana bağımlı ve insandan bağımsız olarak ikiye ayırmış ve insana bağımlı fiziksel olmayan kaynakları; örgüt kültürü, itibar ve ağlar, insana bağımlı fiziksel olmayan kaynakları ise; sözleşmeler, lisanslar, ticari sırlar, veri tabanı, entelektüel mülkiyet hakları olarak bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur (Fernandez ve diğ., 2000:81).

İşletmenin sahip olduğu kaynakların stratejik değeri ve rekabetçi üstünlükleri bir araya geldikleri ya da bir kombinasyon yarattıkları zaman oluşmaktadır. Yanı sıra, işletmenin sahip olduğu yetenekler ise, bir görevi yerine getirebilmeye yönelik oluşmaktadır. İşletme yetenekleri, işletmenin sahip olduğu fiziksel ve fiziksel olmayan kaynakların bir bileşimidir (Hill ve Jones, 2008:75).

c. Yetenekler

İşletmeler sahip olduğu kaynaklar ve yetenekler arasında ki ayrımı netleştirmek zorundadırlar. Yetenekler, pazardaki maliyet üstünlüğü veya farklılık üstünlüğünü desteklemek için gerekli olan taklit edilemez, yerine konulamaz kaynaklardır (Markides ve Williamson, 1994:149-165). Bir işletmenin yeteneği bir faaliyeti yapabilmek için çalışan kaynakların katılımıdır. Ayrıca kaynaklar işletmenin

yeteneklerine temel oluştururken, yetenekler ise sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün temel sebebidir (Grant, 1991:119-121).

Kaynak ve yetenekler hiyerarşik bir şekilde ortaya konmaktadır. İşletmede yetenek kapasitelerinin değerlendirilmesi rekabetçi üstünlüğü yaratmak ve uzun bir süre sürdürmeyi sağlar (Olalla, 1999:86). Bir birleştirici gibi örgütü birbirine bağlayan yetenekler, fiziksel ve fiziksel olmayan kaynaklar ya da iki kaynak arasındaki karmaşık etkileşime ve bilgi ve bilişimdeki değişmeye, gelişmeye, ilerlemeye göre yavaş yavaş ortaya çıkar. Bir başka deyişle işletmenin yetenekleri örtülü bilgi tarafından ortaya çıkartılır ve yeni rekabetçi alanlarda önemli bir üstünlük kaynağı olur (Papatya, 2007a:85).

Küresel ekonomilerde, rekabetçilik beşeri sermaye tarafından sağlanan bilgi işletme yetenekleri arasında önemli bir yeri vardır ve tüm rekabet avantajını temelden değiştirebilecektir. Bunun için işletmeler sahip oldukları bilgiyi kullanmak ve iş birimleri arasında yaymaları gerekmektedir (Hitt ve diğ., 2007:83). Aşağıdaki Tablo 3'de işletme iş birimleri ile ilişkili işletme yetenekleri ve örnekleri gösterilmektedir.

Tablo 3: İşletme İş Birimleri ile İlişkili İşletme Yetenekleri ve Örnekleri

İşlevsel Alanlar	Yetenekler	İşletme Örnekleri
Dağıtım	Lojistik yönetimin etkin kullanımı	Wal-Mart, Dell
İnsan Kaynakları	Motivasyon, yetkilendirme ve çalışanları elde tutma	Microsoft, Dell
Yönetim Bilgi Sistemi	Satın alma noktasında etkin veri toplama yöntemleri ile stok ve envanter kontrol	Wal-Mart, Dell
Pazarlama	Ürünlerin marka isimlerinin etkin tanıtımı Etkili müşteri hizmetleri Yenilikçi mağazacılık	Procter&Gablem Polo Ralph Lauren Corp. McKinsey &Co. Nordstrom Inc. Norrell Corporation Crate & Barrel
Yönetim	Giyimde geleceği ön görebilme Etkin örgütsel yapı	Gap Inc. Pepsi Co
Üretim	Güvenli ürünleri teslim etmek için tasarım ve üretim becerileri Ürün ve tasarım kalitesi Ürün bileşenlerinin küçültülmesi	Kamatsu Gap Inc. Sony
Araştırma ve Geliştirme	Yenilikçi teknoloji Karmaşık sorunların çözümlenmesi Yeni ürün ve süreçlerde teknolojik dönüşümün hızı Dijital teknoloji	Caterpillar Otis Elevator Co. Chaparral Steel Thomson Consumer Electronics

Kaynak: HITT A. Michael; R. Duane IRELAND ve Robert E. HOSKISSON, (2007), **Strategic Management Competitiveness and Globalization: Concept and Cases**, 7th Edition, Thomson South-Western, Publishing, s.84.

Yukarıdaki Tablo 3’de görüldüğü gibi genellikle yetenekler işlevsel birimler alanlarında (örneğin, üretim, pazarlama, ar-ge, yönetim vs. gibi) ya da işlevsel alanların bir bölümünde (örneğin, reklam) bir parçası olarak geliştirilir. Araştırma sonuçları göstermektedir ki; hem işletme hem de işletme birimi düzeyinde işletmenin finansal performansı ile yetenekleri arasında bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır (Hitt ve Ireland, 2003:401-416; Hitt ve Ireland, 1985:273-293; Hitt ve diğ., 1982:265-298; Snow ve Hrebiniak, 1980:317-336).

İşletmelerin rekabet avantajını elde etmeleri sahip oldukları kaynak ve yeteneklere bağlıdır. Ancak bu tek başına yeterli değildir. Çünkü işletmelerin bu kaynak ve yetenekleri sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğe dönüştürmeleri gerekir. Kaynaklar, yetenekler ve temel yeteneklerin sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü sağlamaları için dört önemli kritere sahip olmaları gerekmektedir. Bunlar; değerli, az bulunan, taklit edilemeyen ve ikame edilememesi gerekmektedir (Hitt ve diğ., 2007:85; Grant,

2010:136). Aşağıdaki Tablo 4’de sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün kriterleri gösterilmektedir.

Tablo 4: Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Dört Kriteri

Kaynaklar	Açıklama
Değerli Yetenekler	İşletmenin tehditlerini etkisiz hale getirme veya fırsatlardan yararlanmasına yardımcı olur
Nadir Yetenekler	Diğerlerinin sahip olmadığı
Taklit Edilmenin Maliyetli Olması	Tarihsel: eşsiz ve değerli organizasyon kültürü veya marka ismi Nedensel Belirsizlik: Yeteneklerin nedensel ve belirsiz kullanımı Sosyal Karmaşıklık: kişilerarası ilişkiler, yöneticiler arasında arkadaşça ve güven ilişkisi, satıcılar ve müşteriler
Yerine Konulamazlık	Stratejik eşderliliği yok

Kaynak: HITT A. Michael; R. Duane IRELAND ve Robert E. HOSKISSON, (2007), **Strategic Management Competitiveness and Globalization: Concept and Cases**, 7th Edition, Thomson South-Western, Publishing, s.86.

Stratejik analizlerde bu kriterler oldukça önemli olmakta ve farklı bir stratejik analiz olan VRIO analizi ile değerlendirilmektedir (John ve Harrison, 1999:130-131).

Stratejik Analiz İçin: VRIO Çatısı

İşletmenin kaynak ve yeteneklerinin tanımlanması ve kaynakların heterojenliği ve devinimsizliği gibi iki varsayım oldukça soyuttur ve işletmelerin güçlü ve zayıflıklarının analizi için doğrudan açıklayıcı değildir. Buna rağmen, bu tanım ve varsayımlara dayalı bir çatı geliştirmek mümkündür. Bu çatı “VRIO” çatısı olarak adlandırılmaktadır. Bu çatı, işletmelerin yaptıkları faaliyetlerle ilgili olarak dört önemli unsurun sorgulanması üzerinde durmaktadır. Bunlar; (a) değer sorgulanması, (b) az bulunurluğun sorgulanması, (c) taklit edilmenin sorgulanması ve (d) örgütün sorgulanması ile ilgilidir. Bu unsurlarla ilgili yapılan değerlendirmelerde işletmelerin verecekleri cevaplar, işletmenin kaynak ve yeteneklerinin üstünlüğe ve zayıflığa yol açıp açamayacağını belirleyecektir (Barney, 2007:138). Aşağıdaki Tablo 5’de VRIO çatısı gösterilmektedir.

Tablo 5: VRIO Çatısı

Değer	Az Bulunurluk	Maliyetli Taklit Edilebilirlik	Örgütsel Başarı	Rekabetçi Uygulamalar	Ekonomik Performans
Hayır	-	-	Hayır	Rekabetçi dezavantaj	Normalin altı
Evet	Hayır	-		Rekabetçi parite	Normal
Evet	Evet	Hayır		Geçici rekabetçi üstünlük	Normalin üstü
Evet	Evet	Evet	Evet	Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük	Normalin üstü

Kaynak: BARNEY Jay, (2007). **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, Third Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, s.150-151; BARNEY Jay ve Delwyn N.CLARK, (2007). **Resource Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage**, Oxford University Pres, New York, s.70.

Stratejik yöneticiler ve araştırmacılar, uzun süreden beri işletmelerin rekabetçi üstünlüğün kaynaklarını anlamaya ilgi duymuşlardır. Genellikle bu ilgi, bir tarafta işletmenin karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehditler ile diğer taraftan işletmenin güçlü ve zayıf noktaları arasındaki ilişkiler üzerinde yoğunlaşmıştır. SWOT analizi olarak nitelendirilen bu geleneksel mantık, çevre fırsatlarını değerlendirmek ve yine çevrede oluşan tehditleri etkisiz hale getirmek için işletmelere iç kaynaklarını kullanmaları gerektiğini önermektedir. Bu sayede işletme içi zayıflıklarını yok edebilen işletmelerin rekabetçi üstünlük elde edebileceğini savunmaktadır. Bu bağlamda stratejik yönetim araştırma tarihi; SWOT analizi çerçevesinde yaratılan bu “boşluk doldurma” çabası olarak da anlaşılabilir; ancak, bir işletme için üstünlük, zayıflık, fırsat ve tehditlerin analizi (SWOT) rekabetçi üstünlüğü anlamak, geliştirmek ve rekabete ilişkin model ve çerçeveler sunmak oldukça önemlidir. SWOT analizi işletme kaynak ve yeteneklerini açıklamada yetersiz kalmaktadır. Bu “boşluğu doldurmak” için geliştirilen ve daha farklı bir çatı olan VRIO ile açıklamak gerekmektedir (Barney, 1995:49-50). Yukarıdaki Tablo 5’de gösterilen dört önemli kriter aşağıda detaylı bir şekilde incelenecektir.

Değerin Sorgulanması

Bir işletmenin rekabet tabanlı kaynakları ve yeteneklerinin özelliklerini ortaya çıkarabilmek için, yöneticiler öncelikle değer sorusuna cevap bulmalıdırlar; Bir işletmenin kaynak ve yetenekleri, fırsatları kollama ve/veya tehditleri ortadan kaldırma konusunda o işletmeye bir değer katıyor mu?

Bazı işletmeler için bu sorunun cevabı evet olmuştur. Örneğin, Sony, küçültülmüş elektronik teknolojisinin tasarımında, üretim ve satışında oldukça büyük bir deneyime sahiptir. Sony bu kaynaklarını ve yeteneklerini taşınabilir müzik setleri, diskçalar ve 8mm'lik kameralar olmak üzere pek çok pazar fırsatlarını geliştirmek amacıyla kullanmıştır. 3M boyama yapıştırma konusundaki yetenek ve deneyimlerini, risk alma ve yaratıcılığı ödüllendiren örgüt kültürü ile birlikte Post-it notlar ve görünmeyen bantlar dahil olmak üzere birbirinden farklı pazar fırsatlarını değerlendirmede kullandı. Sony ve 3M'in kaynakları ve yetenekleri –belirli teknolojik beceriler ve yaratıcı örgüt kültürü de dahil olmak üzere- bu işletmeler oluşan çevresel fırsatlara cevap vermelerine ve hatta yeni çevresel fırsatlar yaratmasına imkan vermiştir (Barney, 1995:50; Krogh ve diğ., 1988:10-14). Ancak değer yaratmanın yolu teknolojik becerileri geliştirmek değil işletmenin sahip olduğu kaynak ve yetenekleri sürekli geliştirmekle sağlanır (DeChernatony ve diğ., 2000: 39-56).

Ne yazık ki bazı işletmelerin değer üretme konusundaki soruya yanıtı hayır olmuştur. Örneğin, USX'in klasik çelik üretim teknolojisi ve klasik çelik pazarındaki büyük deneyimleri, USX'in çelik pazarının yapısındaki temel değişimleri algılamasına ve karşılık vermesini olanaksızlaştırmıştır. USX, yaşanan değişimleri algılayamamış dökme çelik üretim teknolojisini zayıflatmış ve yatırım kararlarını ertelemiştir. Ancak Nucor çelik'in geleneksel yapısı yaşanan değişimleri karşılamış ve gerekli yatırımları yaparak uluslararası çelik pazarının önemli bir aktörü olmuştur. Benzer şekilde Sears da perakendecilik sektöründe, Wall-Mart ve diğer rakipler tarafından başlatılan değişiklikleri algılayıp karşılık verememiştir. Sears'ın tarihi başarısına takılıp kalması ve işleri klasik ve bildik şekilde yapma ısrarı önemli pazar fırsatlarından yararlanmasını engellemiştir. Son zamanlarda USX ve Sears kaynak ve yeteneklerinde değişiklik yapmaya başlamışlardır (Campbell ve Luchs, 2002:21). İşletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin zamanla değerindeki değişimler ekonomik performanslarını da azaltabilirler (Carr, 1993:551-568).

a) Kaynakların ve Yeteneklerin Değerindeki Değişmeler

Bir işlemenin kaynak ve yetenekleri geçmişte bir değer katmış olsa da, müşteri tercihleri, endüstri yapısında ve teknolojiye meydana gelen değişiklikler kaynak ve yetenekleri daha az değerli hale getirebilmektedir. Örneğin, yarı iletkenlerin icadı ile

General Electric transistör üretimindeki kaynak ve yetenekleri çok daha az değerli duruma gelmiştir. Benzer şekilde, IBM'in anabilgisayar işinde sahip olduğu kaynak ve yetenekleri kişisel ve mini bilgisayarların fiyatlarının düşmesi ve özelliklerinin artması ile daha az değerli hale geldi (Barney, 1995:51).

Birçok işletme, uzun süreli değerli kaynaklara ve yeteneklere sahip olmak için çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlamaya çalışmışlardır. Bunun içinde iki yol vardır. Birincisi, yeni ve değerli kaynak ve yetenek geliştirmektir. Örneğin, AT&T telefon işletmesinin yönetim becerilerinin değeri azaldığında işletme için yeni kaynaklar ve yetenekler geliştirmenin gerekli olduğuna karar vermişlerdir. Bunun içinde rakipleri ile rekabet edebilmek için çok sayıda işletme ile stratejik işbirlikleri oluşturarak küresel arenada ve iletişim sektöründe rekabetçi üstünlük için ihtiyaç duyduğu becerileri geliştirmeyi başarmıştır (Kirkpatrick, 1993:54-66).

İkinci seçenek ise, yeni kaynak ve yetenek geliştirmek yerine, geçmişten beri sahip olunan güçleri yeni ve farklı şekilde kullanma yoluna gitmektir. Örneğin, geleneksel vantilatör üreticilerinden biri olan Hunter Fan, elektrikli vantilatör üretimindeki becerileri ile ön planda olan işletme, klima üretim işletmelerinin ortaya çıkması ve yayılması ile sahip olduğu becerilerin değeri azalmıştır. Ancak Hunter Fan, tamamıyla bu becerilerden vazgeçmek yerine geleneksel güçlerin önemli olabileceği yeni pazar yerlerinde faaliyet göstermeye başladı (Campbell ve Lukas, 2002:22).

b) Değerli Kaynaklar ve Ekonomik Performans

İşletmenin ekonomik performansı üzerinde kaynakların ve yeteneklerin etkisi, performans tanımıyla doğrudan elde edilebilir. Bir işletmenin kaynaklarının beklenen değeri oluşturup oluşturamayacağı işletmenin performans seviyesi ile belirlenir. Özellikle bir işletmenin kaynak ve yetenekleri değerli ve maliyetlerde net bir azalma sağlıyorsa ve geliri artıyorsa işletme rekabetçi üstünlüğü sağlıyor demektir (Coyne ve diğ., 1997:46-48).

Buna karşın işletmenin kaynakları ve yetenekleri fırsatlardan yararlanmayı ve tehditleri ortadan kaldırmaya yönelik değilse, kaynak ve yeteneklerin kullanılması ile uygulanan stratejiler işletmenin gelirlerini artırmayacak ya da maliyetleri azaltmayacaktır. İşletmelerin kaynak ve yetenekleri aynı sektörde faaliyet gösteriyorsa farklı şekillerde değer yaratabilir. Örneğin, hem Rolex hem de Timex

saat sektöründedir. Ancak, değerli kaynak ve yeteneklerini farklı kullanırlar. Rolex, kaliteli üretim, seçkinliğe ve yüksek statüye vurgu yaparken, Timex, düşük maliyetli üretim becerilerine ve yeteneklerine bağlı yüksek değeri vurgu yapar. Rolex, kaynaklarını ve yeteneklerini çok pahalı talebe karşılık kullanırken Timex düşük maliyetle zamanı gösterebilen, rahat, güvenilir ve pratik kaynakları ve yetenekleri kullanır (Barney, 2007:140).

Az Bulunurluğun Sorgulanması

Bir işletmenin kaynak ve yeteneklerinin değerli olması rekabetçi üstünlükte içsel kaynakları anlamak açısından en önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Ancak herhangi bir kaynak ve yetenek diğer rakipler tarafından kontrol edilebiliyorsa, bu kaynak ve yetenekler hiçbiri için rekabetçi üstünlük oluşturmaz. Değerli, ancak sık rastlanan kaynak ve yetenekler rekabet eşitliği sağlarlar. Yöneticilerin, kaynak ve yeteneklerinin rekabet edebilecek özelliklerini ortaya çıkarabilmeleri için, gözlemlerini şu kritik konu üzerinde yoğunlaştırmaları gerekmektedir: kaç rakip işletme bu değerli kaynak ve yeteneklere sahiptir (Barney, 1995:52).

Örneğin, küresel iletişim ve bilgisayar teknolojisi sektöründe rakip iki işletmeye bakalım: NEC ve AT&T işletmeleri her ikisi de önümüzdeki on yıl içinde ihtiyaç duyacakları kaynak ve yetenekleri geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu kaynak ve yetenekler mutlaka bir değer taşımaktadırlar. Ancak bu en azından iki işletme benzer teknolojileri geliştirmeye çalıştıklarından az bulunur değildirler. Eğer bu işletmeler rekabetçi üstünlük sağlamak istiyorlarsa rakiplerinin de geliştirmeye çalıştığı teknoloji ve iletişim becerilerinden farklı kaynak ve yetenekler geliştirmeliler (Campbell ve Lukas, 2002:23-24).

İşletmeler arasından yaygın olarak bulunan kaynak ve yetenekler rekabetçi üstünlük oluşturmadığının anlaşılması üzerine stratejistler önemsiz olduğunu düşünerek bu kaynak ve yeteneklerden vazgeçebilirler. Bunun yerine daha değerli fakat birçok işletme tarafından kullanılan kaynak ve yetenekleri sektörde rekabetçi eşitlik oluşturabileceği ve işletmelerin yaşamlarını sürdürmesine yardımcı olabileceğini düşündüğü kaynak ve yeteneklerle faaliyetlerini sürdürürler. Rekabetçi eşitlik şartları altında işletmelerin hiçbiri rekabetçi üstünlük oluşturamayacaklarından hepsi de varlıklarını devam ettirebileceklerdir. Örneğin, bir kaynak ve yetenek olarak bir

telefon sistemi düşünülebilir. Bu sisteme her örgütün ulaşabilmesi ve yaygın bir kullanıma sahip olması nedeni ile işletmeler için rekabetçi üstünlük yaratmayacaktır. Ancak bu bir telefon sistemine sahip olmayan işletmeler rakiplerine karşı önemli bir rekabetçi üstünlük verecekler kendileri için de rekabet dezavantajı yaratacaklardır. Dezavantaja sahip işletmeler faaliyetlerini değiştirmedikçe normalin altında bir kar elde edecekler ve varlıklarını uzun süre devam ettiremeyeceklerdir (Barney ve Hesterly, 2006:86-87).

Rekabet avantajı yaratmak için gerekli kaynak ve yeteneklerin rakip işletmelerden farklı olması, sık görülen, ancak değerli kaynakların önemsiz olmasını gerektirmez. Tam tersine değerli fakat yaygın kaynaklar ve yetenekler bir sektörde rekabet paritesini yaratmak için kullanıldıklarında, işletmenin varlığını sürdürmesine yardımcı olur. Gerçekte, bu kaynak ve yetenekler bir işletmenin hayatta kalabilmesi adına önemlidir. Öte yandan, eğer bir işletmenin kaynakları ve yetenekleri hem az bulunur hem de değerli ise en azından geçici bir süre rekabetçi üstünlük sağlar. WalMart'ın envanter oluşturmak için satış noktalarında veri toplama konusunda geliştirdiği beceriler, bu tür becerilerden yoksun K-Mart'tan daha üstün biri durumuna getirmiştir. Uzun yıllar WalMart'ın satış noktaları envanter kontrol sistemi en azından rakibi K-Mart'a oranla daha "az bulunur" olmuştur (Barney, 2007:141). Bu durum K-Mart'ın yöneticilerini WalMart'ın sahip olduğu avantajı fark etmelerine ve benzer teknolojik beceriler ve yetenekler geliştirmeye başlamışlardır. Böylece WalMart'ın sahip olduğu rekabetçi üstünlük geçici bir rekabetçi üstünlüğe dönüşmüştür (Setevens, 1992:61-63; Davids, 1997:36).

Taklit Edilmenin Sorgulanması

Değerli ve az bulunan kaynaklar ve yetenekler bir işletmeye en azından geçici bir süre rekabet avantajı kazanır. Buna ilaveten değerli olan işletme kaynak ve yetenekleri diğer işletmeler için bu kaynaklara sahip olmak bir maliyet dezavantajı yaratıyorsa, bu kaynaklara sahip işletmeler için bir rekabetçi üstünlük kaynağı olabilmektedir (Barney, 1995:53).

Rekabeti ve rekabetçi üstünlüğü sınırlandırdığı için taklit edilemezlik rekabetin özünü oluşturmaktadır. Lipman ve Rumelt (1982), Barney (1986a, 1986b) tarafından geliştirilen ve literatürde "taklit edilemezlik" kavramı, sürdürülebilir rekabetçi

üstünlük için temel koşuldur (Lipman ve Rumelt, 1982:418-438; Barney, 1896a:1231-1241; Barney, 1986b:656-665).

Rumelt (1984) yılında yaptığı çalışmada, herhangi bir işletmenin karlılığını sürdürmesini sağlayan ve bu karlılığa neden olan kaynak ve yeteneklerin taklit edilmesini engelleyen fenomenleri belirtmek için “izolasyon mekanizması” kavramını ileri sürmüştür. İzolasyon mekanizması ile işletmeye özgü kaynak ve yeteneklerin taklit edilmesini korumak ve böylece rakip işletmelerin buradan rant elde etmesini önlemek amaçlanmıştır. Bu kavrama, nedensel belirsizlik, özel varlıklar, patent, marka, işletmeye özel bilgi, takım içinde sinerji oluşturan beceriler gibi unsurları da içermektedir (Rumelt, 1984:566-568).

Ancak bazen aşağıda tartışılacak nedenlerden dolayı rakip işletmeler, başarılı işletmelerin değerli kaynaklarını taklit etmede önemli bir maliyet dezavantajı ile karşılaşabilirler. Eğer böyle bir durumda bir yenilikçi işletme sürdürülebilir rekabetçi üstünlük kazanabilir. İşletmelerin taklidi zor, az bulunur ve değerli kaynaklara sahip olması durumunda, işletmenin seçtiği ve uyguladığı stratejilerde normalin üstünde ekonomik bir kar ve rekabetçi üstünlük elde edebileceklerdir (Barney, 2007:142).

a) Taklit Etme Biçimleri: Doğrudan Taklit ve İkame Edilebilirlik

Genellikle taklit iki şekilde olur. Bunlar; doğrudan taklit ve ikame edilebilirliktir. Taklitçi işletmeler rekabetçi üstünlüğe sahip olan işletmenin sahip olduğu kaynakları doğrudan taklit etmeyi deneyebilir. Bu nedenle, bir işletme ar-ge becerilerinden dolayı rekabetçi üstünlüğe sahipse taklitçi işletmede kendi ar-ge becerilerini geliştirmeye çalışacaktır. Eğer işletme pazarlama deneyimlerinden dolayı rekabetçi üstünlüğe sahipse o zamanda taklitçi işletme kendi pazarlama deneyimlerini geliştirmeye çalışacaktır. Bir işletmenin rekabetçi üstünlük gösteren kaynak ve yeteneklerinin doğrudan taklit maliyeti, rakip işletme açısından bu kaynak ve yetenekleri geliştirme maliyetinden yüksekse o zaman sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlanmış olur. Doğrudan taklit etme bu kaynak ve yeteneklerin orjinalinin geliştirilmesinden çok daha fazla maliyetli değilse bu durumda oluşacak olan rekabetçi üstünlük geçici olabilecektir.

Doğrudan taklidin göreceli maliyetleri “Ricardocu Ekonomiler” konulu başlık altında Şekil 3’de gösterildiği gibi daha az verimli bir toprağa sahip işletmenin daha fazla

verimi bir toprağa sahip işletmenin durumu ile paralellik göstermektedir. Kaynak ve yeteneklerin sorgulanmasında arzın esnek olmadığı ve böylece bu kaynaklara sahip olan işletmelerin ekonomik rant kazanabilirler.

Taklitçi işletmeler, rekabetçi üstünlüğü sağlayan işletmelerin sahiplendiği kaynakları taklit etmek maliyetli olacağından, diğer kaynakları kullanarak ikame etme yolunu seçebilir. Örneğin, bir işletme üst yönetimi ile çalışanlar arasındaki iletişim becerileri sayesinde rekabetçi üstünlüğe sahipse, rakip işletmeler bu işletme karşısında karmaşık veya gelişmiş yönetim bilgi sistemlerini ikame etmeye çalışabilir. İşletme çalışanlarının iletişim becerileri ve yönetim bilgi sistemlerinin etkileri aynı ise bu kaynakların ikame edici olduğu düşünülebilir. İkame edici kaynaklar eğer taklitçi işletmeler için maliyet dezavantajı oluşturmuyorsa o zaman diğer işletmelerin elde ettikleri rekabetçi üstünlük sadece geçici bir süre içindir. Ancak, bu kaynaklar ikame edilebiliyorsa ya da ikame kaynakların elde edilme maliyetleri orijinal kaynağın elde edilme maliyetlerinden çok daha yüksekse bu durumda sürdürülebilir rekabetçi üstünlükten söz edilebilir (Barney, 2007:142).

b) Taklit Edilen Kaynakların Maliyet Dezavantajları

Niçin rakip işletmeler rekabetçi üstünlük sağlayan bir işletmenin kaynaklarını ve yeteneklerini taklit etmede maliyet dezavantajı ile karşılaşır? Bu soruya verilecek yanıt ise bu konuda araştırma yapan Diederickx ve Cool (1989), Reed ve DeFillippi (1990), Barney (1991), Mahoney ve Pandian (1992) ve Peteraf (1993) gibi yazarlar tarafından aşağıda tartışılan nedenler etrafında toplanmıştır.

Benzersiz Tarihi Koşullar

Belirli bir işletme için kaynakların düşük maliyetle elde edilmesi veya geliştirilmesi o işletmenin geçmişine ve benzersiz tarihsel durumuna bağlıdır. Kaynakların elde edilmesi, geliştirilmesi ve bunlardan yararlanılması yer ve zamana bağlı olarak değişiklik gösterir. Tarihsel geçmişe sahip olmayan işletmeler yer ve zamana bağlı kaynakları geliştirmede ve kullanmada önemli bir maliyet dezavantajı ile karşılaşır; çünkü diğer işletmeler tarihlerini yeniden yaratma yer ve zamana bağlı kaynakları oluşturma ihtiyacı duyarlar. Dierick ve Cool (1989)'un yaptıkları çalışmada bu kaynaklar için, sıkıştırılmış ekonomik olmayan önemli bir zaman sahip

olduklarını iddia etmişlerdir (Arthur, 1999: 116-131; Dierick ve Cool, 1989:1504-1511).

Geçmişten devir alınan miras (markalar, kaynaklar, patentler, tesisler ve dağıtım altyapısı vb) ile gerçekleşen kar sağlayabilmek için gerekli yetenekleri birbirinden ayırmak gerekir. Bir işletmenin karlarından tarihsel mirasın ürün olan karları çıkardığımızda geriye kalan o işletmenin yetenekleri konusunda net bir bilgi verir. Geriye kalan miktarın toplam kara oranı işletmenin kendi özgül yeteneklerini yönetme ve değerlendirme kapasitesinin bir göstergesidir (Hamel ve Prahalad, 1996:269-270).

Örneğin, İkinci Dünya Savaşından önce, Caterpillar ağır hizmet endüstrisi içinde malzeme üreten ve endüstrideki acımasız rekabet ortamında ayakta kalmaya çalışan orta büyüklükteki bir işletmeydi. Amerikan hükümeti savaş öncesinde yol, havaalanı ve askeri üsler gibi tesisler yapabilmek için inşaat malzemeleri üreten bir işletmeye ihtiyacı olduğunu ifade etmiştir. Sektörde kısa süreli bir rekabet yaşanmış ve sonunda Amerikan hükümeti Caterpillar'ı baş tedarikçisi olarak seçmiş ve az bir maliyetle Caterpillar uluslararası bir arenada önemli bir işletme haline gelmiştir. Savaştan sonra Caterpillar servis ve destek ağı ile uluslararası alanda sürdürdüğü hizmetlere devam etmiştir. Caterpillar'ın sahip olduğu servis ve destek ağı sayesinde rekabetçi üstünlüğe sahip olmuştur. Caterpillar yönetimi iki gün içinde dünyanın herhangi bir yerine malzemeleri ulaştırmayı garanti etmektedir. Bu değerli yetenek sayesinde Caterpillar büyük inşaat malzemeleri sektörünün en önemli bir aktörü haline gelmiş ve yaşanan ekonomik krizlere rağmen sektördeki pazar liderliğini sürdürmektedir (Mata ve diğ., 1995:492).

İlginç bir şekilde diğer işletmeler, Caterpillar'ın küresel hizmet ve tedarik ağını doğrudan taklit etmezken, kaynak taklidi için herhangi bir maliyete katlanmadan rekabetçi üstünlüğe sahip olmuş ve sektörde başarı elde etmiştir. Rakip işletmeler Caterpillar'ın küresel hizmet ve servis ağına dayalı kaynakların yerine geçebilecek kaynaklar geliştirmişlerdir. Özellikle inşaat malzemeleri işletmesi Kamatsu, Caterpillar'ın rekabetçi üstünlük kaynaklarını kopyalamak yerine kendine özgü çözüm ve üretim teknikleri geliştirip kolay bozulmayan dayanıklı malzemeler geliştirme yolunu seçmiş ve Caterpillar'ın dünya çapındaki servis ve destek ağına

karşılık daha dayanıklı malzemeler üretme becerisi geliştirmiştir (Barney, 2007:143-144).

Nadir ve az bulunan kaynakların elde edilmesi ve geliştirilmesi benzersiz tarihsel koşullara bağlıdır. Genel olarak bu kaynakları taklit etmek maliyetli olacağına bu kaynaklara sahip olan işletmeler sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü elde ederler (Barney, 1995:54).

Nedensel Belirsizlik

Stratejik yönetim literatüründe, bir işletmenin benzersiz tarihi ve kaynakları taklit etme arasındaki ilişkinin aksine, işletme kaynaklarının nedensel belirsizlik ve eksik taklit etme arasındaki ilişki sistematik olarak daha fazla ilgi görmüştür (Alchian 1950:211-220; Lippman ve Rumelt, 1982:418-438; Reed ve DeFillippi, 1990:88-102). Nedensel belirsizlik, faaliyet ve sonuçlar arasındaki nedensel ilişkilerle ilgili belirsizlik olarak tanımlanabilir (Lippman ve Rumelt, 1982:418-438). Bir işletmenin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük kaynakları arasında nedensel belirsizlik ortaya çıkabilir (Mata ve diğ., 493).

Taklit etmenin niçin maliyetli olduğuna ilişkin ikinci üzerinde durulması gereken nokta, taklitçi işletmelerin herhangi bir işletmenin sağlamış olduğu rekabetçi üstünlüğü ile o işletme tarafından kontrol edilen kaynak ve yetenekler arasındaki ilişkiyi tam olarak kavrayamamasından kaynaklanmaktadır. Bir başka anlatım ile, işletmenin kaynak ve yeteneklerinden elde edilmiş rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkinin nedeni *nedensel belirsizlik* olabilir. İlk olarak bir işletmenin rekabetçi üstünlüğün kaynakları hakkında bir belirsizlik olması mümkün değilmiş gibi görünmektedir. İşletme yöneticilerinin elde etmiş oldukları rekabetçi üstünlüğün kaynağını kendilerinin anlayabileceği muhtemel görünüyor. İşletme yöneticilerinin rekabetçi üstünlüğü ile sahip oldukları kaynak ve yetenekler arasındaki ilişkiyi anlamaları durumunda rakip işletme yöneticilerinin de bu ilişkileri keşfedebilmeleri ve sonuç olarak taklit ve ikame edebilme ihtimalleri olasılık dahilindedir. Taklitçi işletmeler için maliyet dezavantajı oluşturacak eğer başka bir kaynak yok ise taklit, rekabetçi eşitliğe ve normal ekonomik performansa yol açabilecektir (Reed ve DeFillippi, 1990:88-102).

Buna rağmen, belirli bir işletme yöneticileri kontrol ettikleri kaynak ve yetenekler ile rekabetçi üstünlük arasındaki ilişkiyi tam olarak anlayıp değerlendirmeleri her zaman olası bir durum değildir. Bu anlaşılma eksikliği en az üç nedenden dolayı oluşabilir. İlk olarak, rekabetçi üstünlüğü oluşturan kaynak ve yetenekler işletmedeki yöneticilerin günlük deneyimlerinin bir parçasıdır ve öyle kabul görmektedir ve yöneticiler bu durumun farkında değildirler. Itami ve Roehl (1987) de bu tür varmış gibi kabul edilen örgütsel özelliklere “*görünmeyen varlıklar (invisible assets)*” olarak isimlendirmişlerdi (Itami ve Roehl, 1987:12-31). Örgütsel kaynak ve yetenekler örneğin, üst düzey yöneticiler arasındaki takım çalışması, örgütsel kültür, çalışanlar arasındaki ilişkiler ve müşteriler ve tedarikçiler arasındaki ilişkiler görünmez olabilir. Bu tür yeteneklere sahip olan işletmelerin yöneticileri, rekabetçi üstünlük ile bu yetenekler arasındaki ilişkilerin farkına varamazlarsa, rakip işletmelerin yöneticileri taklit etmeyi düşündükleri kaynakları anlamada önemli bir engelle karşı karşıya kalırlar (Barney, 1986b:656-665; Henderson ve Cockburn, 1994:63-84; Dyer ve Singh, 1998:660-679).

İkinci olarak, yöneticiler işletmelerinin rekabetçi üstünlüğü elde etmesini sağlayan kaynaklar ve yetenekler hakkında çok sayıda varsayımlara sahip olabilirler, ancak onlar gerçekte rekabetçi üstünlüğü yaratan bu kaynak ve yetenekleri tek başına ya da bir bütün olarak değerlendiremiyor olabilirler (King ve Zeithaml, 2001:75-99).

Üçüncü olarak, bir işletmenin rekabetçi üstünlüğü elde etmek için birkaç kaynak ve yetenek değil örgütsel özellikleri bir bütün olarak değerlendirmek gerekmektedir. Dierickx ve Coll’un (1989) yaptıkları çalışmada taklit engeli olarak; “*varlıkların karşılıklı bağımlılıklarının ve kitlesel etkinliğinin*” önemi üzerinde durmuşlardır. Rekabetçi üstünlüğü oluşturan kaynak ve yeteneklerin bireyler, gruplar ve teknoloji bakımından aralarında karmaşık bir ilişki ağına sahip olması durumunda taklit maliyeti rekabetçi üstünlük oluşturabilir (Dierickx ve Coll, 1989:1504-1511).

Lippman ve Rumelt’in (1982) yılında yaptıkları çalışmada, belirsizliği sadece rakiplere karşı taklit engeli değil aynı zamanda hareketlilik engeli olarak da belirtmeleri dikkat çekicidir. Belirsizlik, yöneticileri, işletmedeki nedensel ilişkilerin ya da eksik hareketlerle oluşan faktörlerin anlaşılmasını imkansız hale getirebilmektedir. Burada rakiplerden ziyade çok iyi nedensel ilişkileri anlayabilen yöneticilerin durumları ve yeteneklerini kullanması söz konusudur. Nedensel

belirsizlik, yeteneklerle bir bütün oluşturduğunda yüksek maliyetli taklit için işletmeye potansiyel üstünlük sağlar (Lippman ve Rumelt, 1982:420).

İlk başta sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğe sahip bir işletmenin üstünlük kaynağını tam olarak anlayamaması olanaksız görülmektedir. Ancak, işletme kaynakları ve rekabetçi üstünlük arasındaki ilişki oldukça karmaşıktır ve böyle bir anlayışı anlamak tam olarak imkansızdır. İşletme tarafından kontrol edilen kaynaklar çok karmaşık ve bağımsızdır. Çoğu zaman bu kaynaklar yöneticiler tarafından açıkça analiz edilmekten çok örtülü kabul edilip anlatılmazlar (Nelson ve Winter, 1982: 123-128).

Kendiliğinden veya diğer kaynaklarla kombinasyon halindeki sayısız kaynaklar sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğe sahip olurlar. Buna rağmen, yöneticiler rekabetçi üstünlük yaratan kaynaklar hakkında çok sayıda varsayımına sahip olabilirler. Bu varsayımları, test etmek pek olası değildir. İşletme içinde var olan sürdürülebilir rekabetçi üstünlük kaynaklarının makul açıklamaları olduğu sürece sürdürülebilir rekabetçi üstünlük ve işletme tarafından kontrol edilen kaynaklar arasındaki bağlantı belirsizleşir ve işletme kaynaklarının taklit edilmesi zorlaşır (Barney ve Clark, 2007:63).

Sosyal Karmaşıklık

İşletmenin kaynak ve yeteneklerini taklit etmenin maliyetli olmasının bir nedeni de işletmenin sistematik yönetme ve etkileme becerisinin ötesinde işletme çevresinde sosyal karmaşık olayların olmasıdır. Rekabet üstünlüğü bu şekilde sosyal bakımdan karmaşık fenomenlere dayandığında, rakip işletmelerin doğrudan taklit ve yerine konulmazlık bu kaynak ve yetenekleri taklit etme yetenekleri büyük ölçüde kısıtlanmış olmaktadır (Porras ve Berg, 1978:249-266). İşletmelerin kaynak ve yetenekleri çok çeşitli ve sosyal bakımdan karmaşık olabilmektedir. Örneğin, işletmenin kültürü, kişilerarası ilişkiler, güven, yöneticiler arasındaki arkadaşça ilişkiler, yöneticilerin çalışanlarla arasındaki ilişkiler ve işletmenin tedarikçiler ve müşteriler tarafından tanınmışlığını içeren ilişkiler bu gruba dahil edilmektedir (Hambrick,1987:88-102; Barney,1986b:656-665; Hitt ve diğ., 2011:83).

Bu örneklerin çoğunda sosyal karmaşık kaynaklar işletmeye değer katmanın nasıl mümkün olacağına dikkat eder. Bu nedenle, işletme kaynaklarının ve yeteneklerinin rekabetçi üstünlük arasındaki bağlantıyı çevreleyen çok az nedensel belirsizlik

vardır. Ancak yöneticiler arasındaki kaliteli ilişkilerin özellikleri ile etkin örgüt kültürü bir işletmenin verimliliğini ve etkinliğini artırmanın bir yolu olduğunun anlaşılması, bu özellikleri eksik olan işletmelerin bunları oluşturmak için sistematik bir çaba sarf etmesi veya düşük maliyetle tamamlama gayreti içerisinde olacağı anlamına gelmez (Haris ve Ogbonna, 1999:177-196).

İşletmelerin karmaşık kaynak ve yetenekleri taklit etmenin maliyet dezavantajı yaratmasının diğer bir nedeni de bu kaynakların sosyal olarak karmaşık bir yapıda olmasıdır. İşletmeler tarafından yönetilen bazı fiziksel kaynaklar (örneğin, makine araçları, robotlar ve diğer makineler) oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Ancak bu fiziksel kaynakları taklit etmek isteyen işletmeler öncelikli olarak bir anlaşma ile bu fiziksel kaynakları piyasadan satın almak, tersine mühendislik yolu ile parçalara ayırmak ve içindeki teknolojiyi daha düşük maliyetle taklit etmektir. Başarılı olmuş fiziksel teknolojilerin taklit maliyetleri daha düşüktür. Örgütsel kaynak ve yetenekler değerli ise, az bulunuyorsa ve sosyal olarak karmaşık bir yapıya sahip ise sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün bir kaynağını oluşturmaktadır (Lieberman, 1987:441-452; Lieberman ve Montgomery, 1988:41-58).

Örnek olarak, Hewlett Packard'ın (HP) sahip olduğu güçlü ve etkili örgüt kültürü rakip işletmeler tarafından taklit edilmesini oldukça güçleştirmiştir. HP'nin örgüt kültürünün en önemli özelliklerinden biri, bölümler arasında bile takım çalışmasını desteklemektedir. HP, bu sosyal olarak karmaşık yetkinliğini, yazıcılar, kişisel bilgisayarlar, mini bilgisayarlar ve elektronik eşyadaki yeteneğini geliştirmek için kullanmaktadır. Bu ürün kategorileri arasında bir birlik oluşturarak, hiçbir yeni ürün veya teknoloji geliştirmeden pazar değerini neredeyse ikiye katlamıştır (Campbell ve Luchs, 2002:27).

Örgütün Sorgulanması

Bir işletmenin rekabetçi üstünlüğü oluşturma potansiyeli, işletmenin kaynak ve yeteneklerinin değerine, az bulunurluğuna, ve taklit edilemez olmasına bağlıdır. Ancak bu potansiyeli iyi anlayabilmek ve değerlendirebilmek için işletmenin kaynak ve yeteneklerini en iyi şekilde organize etmesi gerekmektedir. Burada asıl önemli olan ve cevap aranması gereken soru, "*işletme kaynak ve yeteneklerinin rekabetçi*

potansiyellerinden tam olarak yararlanacak şekilde örgütlenmiş mi?” şeklindedir (Barney ve Hesterly, 2006:93).

Organizasyon konusu incelenirken bir işletmenin yapısındaki, resmi raporlama teknikleri, yönetim kontrol sistemleri ve ücret politikası gibi çok değişik unsurlar bu konuya dahil edilir. Bu parçalara “*tamamlayıcı kaynak ve yetenekleri*” adı verilmektedir; çünkü bunlar tek başlarına rekabetçi üstünlük sağlayabilme özelliğine sahip değildirler. Ancak işletmenin diğer kaynak ve yetenekleri ile bir araya geldiklerinde tam olarak rekabetçi üstünlük için gerekli unsurları sağlayabilmektedirler (Amit ve Schoemaker, 1993:33-46).

Örneğin, Caterpillar’ın ağır inşaat endüstrisinde sağladığı rekabetçi üstünlüğün önemli bir bölümünü İkinci Dünya Savaşı süresince Amerika ve müttefik güçlerin malzemelerinin tedarikçisi olmasıyla sağlamıştır. Ancak Caterpillar yönetimi, resmi raporlama sistemi oluşturmasa, küresel envanter tutmasa ve çalışanlarına uygun ücret politikaları ile başka yerlerde çalışmaya ikna etmeseydi rekabetçi üstünlüğü yakalayamaz ve küresel fırsatlardan yararlanamazdı (Barney, 2007:149).

Benzer şekilde, WalMart’ın ucuz perakende endüstrisinde halen devam eden rekabetçi üstünlüğü Amerika’nın güney eyaletlerinde kırsal bölgelere erken giriş yapmasından kaynaklanmaktadır. Ancak bu coğrafi avantajı tam olarak kullanabilmek için, WalMart doğru raporlama ve kontrol sistemleri ile doğru ücret politikaları uygulamak zorundadır. WalMart örgüt yapısının bir bileşeni olan –satın alma noktasında kontrol sistemi- K-Mart tarafından taklit edilmişti. Dolayısı ile bu kendi başına rekabetçi üstünlük sağlayacak bir kaynak ve yetenek olmamıştır. Ancak bu envanter kontrol sistemi WalMart’ın stok bitiş oranını düşürmesini ve envanter harcamalarını azaltmış böylelikle de kırsal bölgelerde rekabetçi üstünlüğü ele geçirmesini sağlamıştır (Campbell ve Lucas, 2002:29).

Bu tamamlayıcı örgüt yapısı Caterpillar ve WalMart’a sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayabilen işletmeler iken, Xerox, bu örgüt yapısının olmaması nedeni ile değerli az bulunur ve taklit maliyeti yüksek olan kaynak ve yeteneklere dayalı bir üstünlük kuramamıştır. 1960’lı yılların sonu ve 1970’li yılların başında Xerox yeni teknoloji geliştirme amaçlı araştırmalar için çok büyük yatırımlar yapmış ve bunun sonucunda Xerox, (Palo Alto, Kaliforniya’da Xerox PARC) araştırma laboratuvarları

kurup oldukça yaratıcı ve yenilikçi bilim adamlarını ve mühendisleri bir araya toplamış ve mouse, lazer yazıcı, kağıt ofis ortamı ve ethernet gibi çok önemli buluşlarda bulunmuştur. Daha önceki pazar potansiyeli düşünüldüğünde bu teknolojiler için pazar potansiyelinin çok büyük olabileceği düşünülmekteydi. Tüm bunları Xerox geliştirdiği için az bulunurdu. Ancak Xerox ürettiği teknolojiyi ürünlere dönüştürememiş böylece az bulunur, değerli ve taklit maliyetinin yüksek olması gibi yeteneklerden yararlanamamış olması büyük bir çelişkiydi. Bu yüzden Xerox sahip olduğu kaynak ve yeteneklerden yararlanmada başarısız olmuştur. Çünkü Xerox'un tüm bunları gerçekleştirecek bir örgüt yapısına sahip değildi (Smith ve Alexander, 1988:13-20).



2. BÖLÜM

PAZAR TABANLI YETENEKLER VE İŞLETME PERFORMANSI

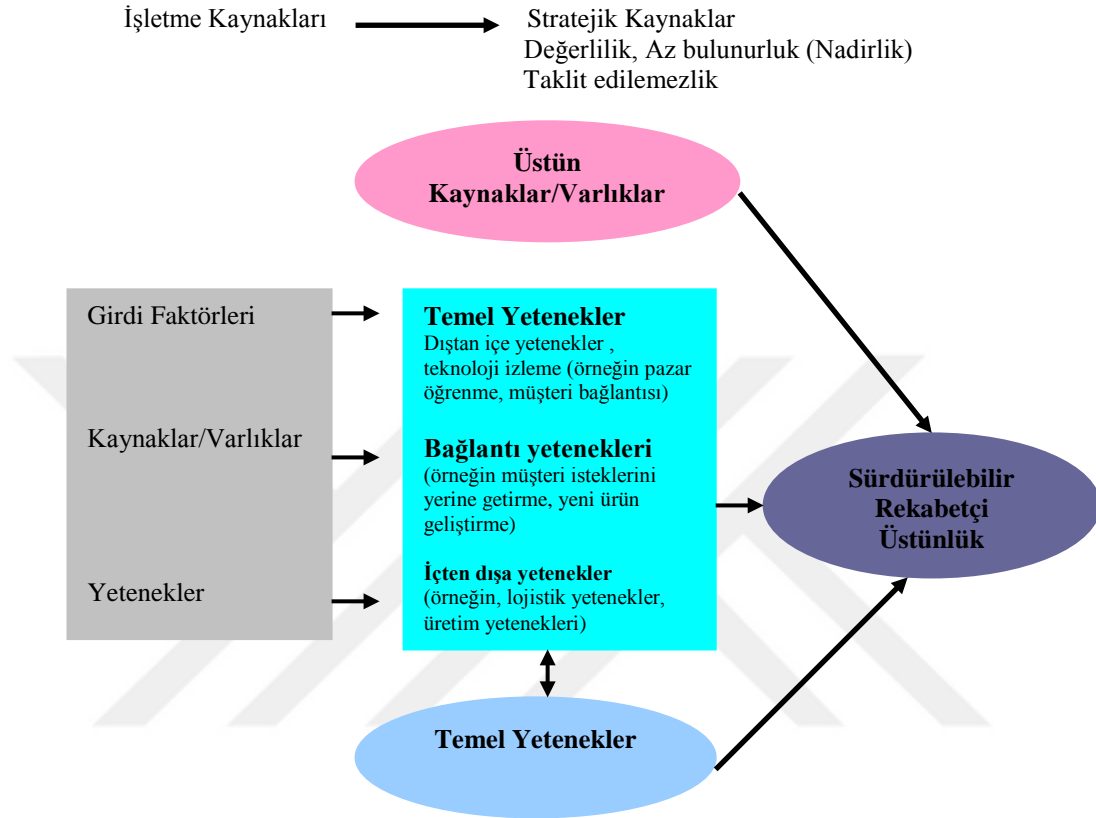
Günümüzde rekabetin yeniden tanımlanması ve içeriğinin değişimi işletmeleri oldukları yerden daha hızlı koşmaya zorlamakta ve geçici başarılarla değil kalıcı üstünlüklere doğru yönlendirmektedir. Özellikle son yıllarda hızla değişen/dönüşen pazarlama paradigması yepyeni yaklaşımlarla işletmelere izlenecek yol haritaları sunmaktadır. Bu haritaların benzersiz olanı “*pazar tabanlı yetenekler*” yaklaşımıdır. Pazar tabanlı yetenekler işletmelere öylesine bir strateji seçmeyi değil karar vermeyi diğer bir deyişle pazarlama ruhunu oluşturmaya bilgi ve güç sahibi olma konusunda her şeyi yapmayı öğretir (Papatya, 2007b:14).

Pazar tabanlı yetenekler, müşterilere hızla cevap verme, yeni ürün geliştirme ve yeni pazar alanları yaratma becerileri geliştirebilme ve bunun için de kaynakların kaldıraç etkisinden yararlanmayı gerektirmektedir. Pazar tabanlı yetenekler, soyut kaynaklara bütünsel bir yaklaşım geliştirir (Grant, 1991:119-124). Ayrıca, pazar tabanlı yetenekler, bir işletmenin karmaşık bir yapıda olan tüketici ihtiyaçlarını anlamak bu ihtiyaçlara cevap verebilmek ve rekabetçi üstünlük sağlamak için fiziksel ve fiziksel olmayan kaynakları kullanarak bütünlük bir süreç oluşturma olarak tanımlanmaktadır (Yu ve diğ., 2014:26).

Pazar tabanlı yetenekler, işletmelerin rekabet anlayışını güçlendirmede ve kendine dönük faaliyetler gerçekleştirmeye ve rakiplerini sürekli izlemeyi öngörür. Pazar tabanlı yetenekleri diğer rekabetçi stratejilerden ayıran en önemli özelliği, dıştan içe değil, içten dışa gelişen *stratejik bir yaklaşım* olmasıdır (Fahey ve Hooley, 2002:243-246).

İşletmenin rekabetçi üstünlük sağlamasında fiziksel olmayan kaynakların etkisi büyüktür örneğin, (pazarlama yetenekleri, markanın gücü, çalışanların deneyimleri ve işletmenin tanınmışlığı vb.) (Balmer ve Gray, 2003:973-974). Sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün dinamikleri olan benzersizlik ve taklit edilmezliğin oluşturulmasında yetenek ve deneyimler önemli kaynaklar olarak kabul edilmektedir.

Pazar tabanlı yeteneklerin oluşturulması ve sürdürülmesindeki etkinlik fiziksel olmayan kaynaklara bağlıdır (Darroch ve Rod, 2003:574). Aşağıdaki şekil 5’de üstün kaynaklar/varlıklar ve ayırteci yeteneklerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamadaki rolü gösterilmektedir.



Şekil 5: Pazarlama Yetenekleri ve Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük

Kaynak: OLAVARRIETA Sergio, (1997). “Resource Based Theory and Strategic Logistics Research”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27 (9/10), s.576.

Yukarıdaki şekil 5’de kaynak tabanlı kuram ekseninde işletme kaynak ve yeteneklerinin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamadaki rolü fiziksel ve fiziksel olmayan kaynaklara odaklanması, temel yeteneklerini geliştirmesi ve sonucunda rekabetçi üstünlük sağlamaya odaklanmıştır. Bu yapı daha sonraları pazar tabanlı kaynaklar ve yetenekler açısından ele alınarak geliştirilmiştir. Girdi faktörleri, pazardan elde edilen genel kaynakları ifade etmektedir. Kaynaklar/varlıklar, işletme tarafından sahip olunan veya kontrol edilen kaynaklardır. Bunlar, fiziksel olan veya fiziksel olmayan şeklinde olabilirler. Yetenekler ise, işletmenin sahip olduğu özel beceriler ve örgütsel süreçlerde elde ettiği bilgi birikimidir. Yanısıra yetenekler, bilgi

temelli kaynaklardır. Yetenekleri bilgi temelli olan işletme, yetenekleri özel, sosyal karmaşık ve sistematik hale getirir. Bunlar işletmenin örgütsel hafızasına yerleşir. Yetenekler örtülü bilgi şeklinde ortaya çıkar ve rekabetçi alanlarda önemli bir avantaj kaynağı olurlar (Olavarrieta, 1997:563).

Dıştan-iççe yetenekler, pazara katılanlara yardım etme ve onları anlama örneğin, müşterileri anlamak ve ilişkiler yaratmaktır. Bu yetenekleri geliştirmek için örgüt kültürü ve pazar yönlü olmak gerekir. İçten-dışa yetenekler, etkin pazar katılımına katkıda olanlar örneğin, finans, insan kaynakları, lojistik yeteneklerdir. Son olarak bağlantı yetenekleri ise, dıştan-iççe ve içten-dışa yeteneklerin bütünleşmesidir. Örneğin, yeni ürün geliştirme ve içsel iletişim oluşturmaktır (Greenley ve diğ., 2005:1484-1485).

Tezin bundan sonra ki başlıklarında, pazar tabanlı kaynaklar, pazar tabanlı süreçler, pazar tabanlı örgüt kültürü, pazar tabanlı yetenekler, pazar yönlülük ve işletme performansı incelenerek bütünsel bir yaklaşım oluşturulmaya çalışılacaktır.

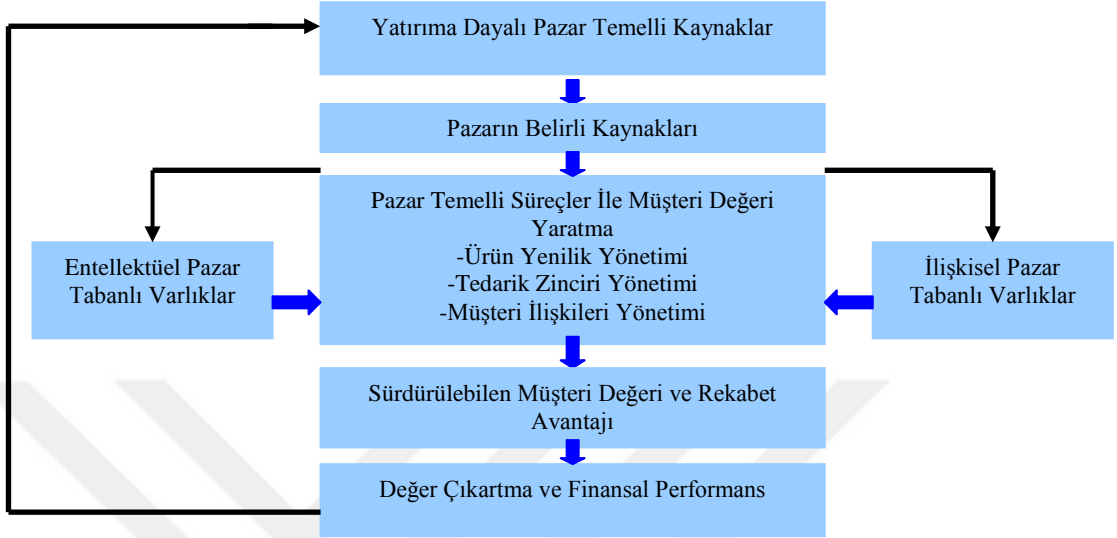
2.1 Pazar Tabanlı Kaynaklar

Pazarlamada kaynaklar, işletmelerin verimliliğini ve etkinliğini artırmak ve değer yaratan stratejileri uygulamak için sahip olunan tüm fiziksel ve fiziksel olmayan özelliklerin toplamıdır. Bu kaynakların etkinliği ve verimliliği işletmenin içsel ve dışsal çevresiyle ilgilidir ve işletmenin bu kaynaklara sahip olması sürdürülebilir rekabetçi avantajı sağlamasına yardımcı olur (Barney, 1991:101-102).

Ayrıca işletmenin sahip olduğu kaynakların değerini, içsel ve dışsal çevresel etkenler yönlendirmektedir. İşletmenin sahip olduğu kaynakların etkili bir stratejinin temeli olabilmesi için dış pazarlarda değer yaratıp yaratmadığının belirlenmesi için bir dizi testten geçmesi gerekir. Şöyle ki, yöneticiler tarafından bir çok değer sezgisel ve bilinçsiz olarak kavranır. Örneğin, değer yaratan bir kaynak müşterilerin ödemek istediği fiyatta ürünün üretilmesine katkı sağlamalıdır (Collis ve Montgomery, 1995:119).

Pazar tabanlı kaynaklar, kaynak tabanlı bakış açısıyla işletmenin sahip olduğu kaynaklara değer katarak sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlarlar. Bunu

gerçekleştirebilmek için de işletmelerin pazar tabanlı kaynakları iyice analiz etmesi ve içselleştirmesi gerekmektedir (Fahy ve diğ., 2000:64-67). Aşağıda şekil 6'da pazar tabanlı kaynakların kaynak tabanlı bakış açısıyla analizi yer almaktadır.



Şekil 6: Pazar Tabanlı Kaynakların Analizi

Kaynak: SRIVASTAVA Rajenda; Liam FAHEY ve Kurt CHRISTENSEN, (2001). "The Resource Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assesst in Gaining Competitive Advantage", *Journal of Management*, 27,s.782.

Genel olarak bu kaynaklar dinamik ve belirsiz çevrede müşteri değeri yaratmak için bir çerçeve oluşturmaktadır. Bu kaynakların her biri kaynak tabanlı bakış ve pazarlama arasındaki bağlantıları göstermektedir. İşletmenin pazarda rekabet avantajı sağlaması ve sonucunda performansı artırmak için, üstün müşteri değeri yaratmak ve her bir kaynağın kaldıraç etkisine odaklanmak gerekmektedir (Srivastava ve diğ., 2001:778-779).

Pazar tabanlı kaynaklar, işletmenin hem içsel hem de dışsal ve büyük ölçüde fiziksel olmayan varlıklardır. İşletmeler pazar tabanlı kaynakların kaldıraç etkisi yaratarak değerli hale gelebilir. Pazar tabanlı kaynaklar ilişkisel ve entelektüel kaynaklar olmak üzere iki türdür (Srivastava ve diğ., 2001:779; Srivastava ve diğ., 1998:4).

2.1.1 İlişkisel Tabanlı Kaynaklar

İlişkiye dayalı pazar tabanlı kaynaklar, işletmenin önemli dış paydaşlar (aracılar, perakendeciler, müşteriler, stratejik ortaklar, toplum grupları ve devlet acenteleri gibi işletmenin ilişki içerisindeki tüm kişi ve kurumları kapsar) arasındaki ilişkinin bir

sonucudur. Bu ilişkiler ve bağlar bir paydaştan diğerine doğru değişebilir. Örneğin; marka ve kanal eşitliği müşteriler ve kanallar arasındaki bağlara yansımaktadır. Marka değeri, işlevsel üstünlük, ürün işlevselliği ve reklamcılığın genişletilmesinin bir sonucu olabilir (Srivastava ve diğ., 1998:5).

İlişkisel pazar tabanlı kaynaklar için işletme ve işletme dışı ortaklar arasında doğrudan ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi oldukça önemlidir. İlişkisel pazar tabanlı kaynakların ortaya çıkmasında makro çevresel faktörler etkili olmuştur. Bu faktörler şunlardır (Sheth ve Parvatiyar, 1995: 408-409).

- Teknolojideki hızlı gelişmeler (özellikle de bilgi teknolojileri),
- İşletmeler tarafından toplam kalite uygulamalarının artması,
- Hizmet sektörünün büyümesi,
- İşletmelerde bireyleri ve takımları güçlendirmeye yol açan gelişmeler,
- İşletmelerin yoğun rekabet ortamında müşterileri elde tutmak için gösterdikleri çabalardaki artışlar.

İlişkisel pazar tabanlı kaynaklar örneğin, güven ve itibar gibi faktörlere dayanır ve bu faktörler rakipler tarafından taklit edilmesi oldukça zor kaynaklardır. Bu kaynaklar işletme dışında olup, işletmeler bunları elde edebilir ancak sahip olamazlar (Srivastava ve diğ., 2001:779-782). Aşağıdaki Tablo 6’da ilişkisel temelli kaynakların birbiriyle olan ilişkileri gösterilmektedir.

Tablo 6: Pazar Temelli Kaynaklar ve Yetenekler

İlişkisel	Entelektüel
Dışsal	İçsel
Birbirine bağlı varlıklar (kanallar, müşteriler, ağlar ve eko sistemler) İşletmenin kontrolü altında olmayan dış örgütlerle ilgili maddi olmayan soyut varlıklar	Yerleşmiş varlıklar (açık/örtülü bilgi ve süreçler) İşletmenin sınırları içinde bulunan soyut varlıklar şunları içerir:
Bunlar dışsal ilişkiler ile paydaşların algılarını içerir <ul style="list-style-type: none"> ▪ Müşteriler ▪ Kanallar ▪ Stratejik Ortaklar ▪ Tamamlayıcı mal ve hizmet sağlayıcılar ▪ Dış kaynak antlaşmaları ▪ Ağlar ve eko sistem ilişkileri 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hem iç hem de dış çevre hakkında sınıflandırılmış bir çok bilgi ▪ Bireylerin ya da birimlerin becerilerine (yüksek kalitede pazar verilerini elde etmek için müşterilerle nasıl iletişim kurulabilir?) dayanan teknik bilgi ▪ Örgüt içi ilişkilerde kaldıraç etkisi (satış gücü yönetimi çapraz satış ürün ve hizmetler) ▪ Süreç tabanlı yetenekler (yeni ürün geliştirme veya müşteri ilişkileri yönetim becerileri)

Kaynak: SRIVASTAVA Rajenda; Liam FAHEY ve Kurt CHRISTENSEN, (2001). “The Resource Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assesst in Gaining Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 27,s.782.

İşletmenin pazardaki gelişmeleri izleyebilmesi, değişimleri anında fark ederek gerekli tepkileri vermesi için paydaşlara ihtiyacı vardır. İşletmenin paydaşları ile kurduğu etkili iletişim sayesinde gerekli bilgileri alarak hem pazarı hem de rakipleri takip eder. Gerekirse pazara yeni girecek rakipler üzerinde baskı kurarak onları pazardan uzak tutar. Ayrıca paydaşlarla uzun süreli ilişkilerin oluşturulması sonucunda yeni ürün ve hizmetlerin oluşturulması, dağıtım kanalının etkin bir şekilde işleyişinin sağlanması ve dağıtım kanalının maliyetinin azaltılması alıcı ve satıcılarla ilişkilerin sağlıklı yürütülmesi verimlilik artışına neden olur (Duncan ve Moriarty, 1998:3-4; Webster, 1994:131-137).

2.1.2 Entelektüel Tabanlı Kaynaklar

Entelektüel tabanlı pazar kaynakları, işletmenin çevresi ile ilgili (rakipler, müşteriler, tedarikçiler, sosyal ve politik çıkar grupları) sahip olduğu her türlü bilgiyi içerir. Bu içerik veya faktörlerde (algıları, inançları, varsayımlar ve tahminler) yer almaktadır. Bu içerik ve kaynakların her biri değerine göre değişmektedir. Böylece işletmeler zaman içerisinde benzersiz kaynaklar geliştirerek rekabetçi üstünlük sağlarlar (Srivastava ve diğ.,1998:5).

Entelektüel tabanlı pazar kaynaklar, işletmenin rekabet ettiği ortamda sahip olduğu bilgi türleridir. İşletmeler pazaryerlerinde ürün talep ve heterojen tüketici tercihleriyle ilgili önemli stratejik ve bilgilendirme sorunlara ve fırsatlara sahiptirler. Bu sorunlar/fırsatlar işletmenin strateji geliştirme ve uygulamalarında rehber olarak bilgileri kullanmayı gerektirmektedir. İşletmelerin bu dönüşümleri yapabilmesi için önemli ölçüde zaman, enerji ve para yatırımını gerektirmektedir (Srivastava ve diğ., 2001:781).

Bu bağlamda, işletmenin pazar tabanlı entelektüel kaynaklara sahip olması şu yararları sağlar; (a) işletme bütçesini daha etkili bir şekilde kullanır, (b) müşteriler ile ilişkilerini ve müşteri bağlantılarını artırır, (c) var olan ve olası müşteriler ve rakipler hakkında değerli ve kaliteli bilgi sağlar, (d) farklı pazar bölümleri ile farklı iletişim kurma olanağı sağlar, (e) işletmelerin piyasa değerini artırır ve (f) yaratıcı ve rekabetçi pazarlama üzerine yoğunlaşmaya olanak sağlar.

Tüm bunara dayanarak denilebilir ki, pazar tabanlı entelektüel kaynaklar, ürün ve hizmetlere eklenecek artı değerler üretmeye yardımcı olur. Ancak işletmenin söz konusu değerleri üretebilmesi ve bu değerlerden yararlanabilmesi için, dağınık halde bulunan güvenilir pazarlama bilgilerini toplanması, örgütlü ve sistematik bir yaklaşım geliştirilmesi gerekir (Papatya, 2007a:143-144).

2.2 Pazar Tabanlı Süreçler

Pazar tabanlı süreçler müşteriler için çözümler üreten varlıkların dönüşümü süreçler aracılığıyla birbiriyle ilişkisi olan görevlerden oluşmaktadır. Bu nedenle pazar tabanlı işletme varlıklarının müşteri isteklerine ve/veya ihtiyaçlarına çözümler üretmeleri ve örgütlenme sürecinin bir yerinde kaldıraç etkisi yaratmaları isteniyorsa bunu içselleştirmeleri gerekmektedir. Böylece işletmeler için ekonomik bir değer yaratılabilir. Pazar tabanlı işletme süreçlerinin her biri karşı etkileşimlidir ve pazarlamada oldukça önemlidir.

Pazardaki ağların merkezinde bulunan *ilişkisel temelli müşteri bağlantı süreçleri* çok önemlidir. Bunun yanında rekabetçi üstünlük, için pazara giriş bilgisi örneğin müşteriler, kanallar, rakipler ve tedarikçiler müşteri bağlantı süreçleri tasarlama ve konumlandırma önemli bir girdi olarak hizmet etmektedir. Bunun sonucunda oluşan etkileşim zincirlerini anlamlandırmada pazar tabanlı kaynakların nasıl ve niçin dolaylı ve dolaysız müşteri değeri yaratabileceğini açıklamak imkansızdır. Böylece, ilişkisel ve entelektüel pazar tabanlı kaynakların işletme süreçlerinde uygulanabilmesi için bu kaynakların güçlendirilmesi önemlidir (Srivastava ve diğ., 2001:782-783).

2.3 Pazar Tabanlı Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, işletmede çalışanların içsel bütünleşme ve dışsal çevrede karşılaştığı uyum sorunlarını çözerken keşfettiği ve geliştirdiği, geçerli kabul edilebilecek yeni katılanlara sorunlara ilişkin doğru bir algılama ve hissetme yolu öğretilecek kadar etkin varsayımlar ve inançlar bütünüdür. Bu tanımlamada iki önemli unsur, iç çevreye bağlılık ve dış çevrede uyum sağlamaktır. Örgüt kültürü, düşünsel bir yapı ve örgütü bir ara da tutan “*yapıştırıcı*” olarak tanımlanabilir (Hatch, 1993:659; Hatch ve Schultz, 1997:359-360). Bu durum, kişilere kategoriler, rutin süreçler, iyi

ve kötü çözüm önerileri sunar ve çalışanların örgütte nasıl davranacaklarını bilme yeteneklerini artırır. Diğer bir deyişle bir örgütün yapısı kişilerle paylaşılan yapılar, ortak dil ve referanslar sunarak örgüt içindeki bir soruna çözüm getirmede benzer yaklaşımlarla yola çıkmayı sağlar. Her örgüt kültürü onu diğer örgütlerden ayıran özgün kimliğidir (Papatya, 2007b:15).

Böylece örgüt kültürü, pazar tabanlı kaynaklar vasıtasıyla özel bir kimlik kazandırarak onu diğer örgütlerden ayıran bir özellik kazandırmaktadır. Pazar tabanlı örgüt kültürü bu yönüyle özel bir kültür olarak da görülebilir. Böylesi bir kültürün yerleşmesi oldukça zaman alır ve deneyimlere dayanır. Kültür öğeleri, karşılaştıkları sorunlara üstün çözümler sunabildiği sürece kabul edilir ve algılanır. Bu öğeler sadece örgüt sorunlarını çözümlendiği sürece hayatta kalabileceklerdir (Schein, 1983:13-16).

Bu yönüyle pazar tabanlı örgüt kültürü uzun vadeye yayılan bir süreç olarak görülmektedir (Vraneseviç ve diğ., 2002:364). Pazar tabanlı örgüt kültürü, pazarlama faaliyetlerini meydana getirirken pazarlama etkinliğinin içsel ve dışsal bileşenlerin kombinasyonunu içermektedir (Webster, 1995:7-8). Pazar tabanlı örgüt kültürü bu bileşenlerle aynı zamanda işbirliğini öngörmektedir. Ayrıca pazar tabanlı örgüt kültürü rekabetçi amaçlara odaklanmaktadır. Bunu başarabilmesi içinde etkililiği ve verimliliği başarmak ve örgütsel bütünlüğü cesaretlendirmesi gereklidir (Deshpande ve diğ., 1993:24-26).

2.4 Pazar Tabanlı Yetenekler, Pazar Yönlülük, Pazar Tabanlı Yeteneklerin Oluşturulması ve Geliştirilmesi

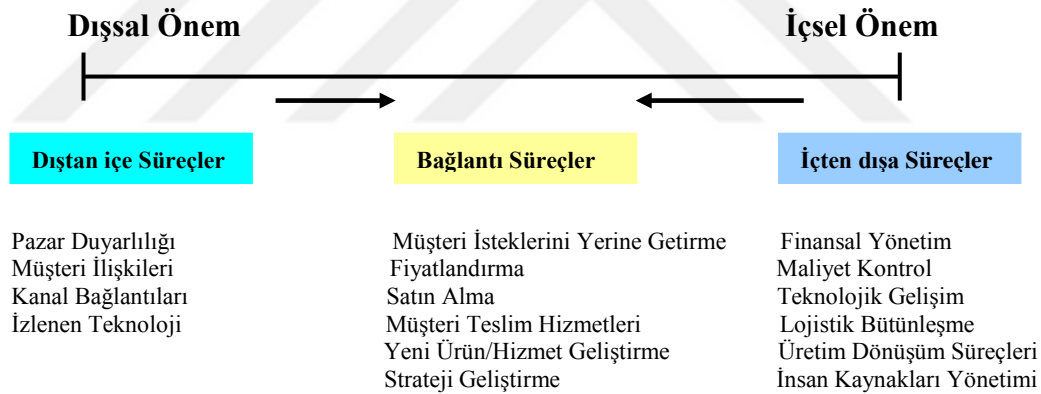
2.4.1 Pazar Tabanlı Yetenekler

Pazarlama kaynak ve yeteneklerini anlamaya yönelik çalışmalar hızla artmaktadır. Özellikle de Webster (1992) ve Day (1994) yaptıkları çalışmalar pazarlama süreçlerini ve yeteneklerini anlamak için önemlidir. 1990'ların değişen iş ve ekonomik durumları pazarlama süreçlerini de değiştirmiştir (Hooley ve diğ., 1999:261). Değişen pazarlamanın bu yapısında, Webster (1992) de yaptığı çalışmada stratejinin üç düzeyine bağlı olarak pazarlamaya üç temel yön vermiştir. Bunlar; kültür olarak pazarlama, taktik (yönetmel) olarak pazarlama ve strateji olarak pazarlamadır. Webster (1992)'in kültür olarak pazarlama düşüncesi, müşteri

merkezli işletme değerlerinin ve inançlarının temelidir. Bu düşünce işletmedeki üst düzey yöneticilerin sorumluluğundadır (Webster, 1992:10).

Konu ile ilgili olarak tartışmanın bu düzeyinde pazar yönlülükle ilgili yapılan son çalışmalar (Narver ve Slater, 1990; Kohli ve Jaworski, 1990) ve sürdürülebilir rekabet avantajı (Hunter ve Morgan, 1995) yaratan anahtar kaynağın kendine yönelik olup olmadığı dahil edilmiştir (Hooley ve diğ., 1999:261). Strateji olarak pazarlamanın odak noktası, pazar bölümlendirme, hedef pazar ve konumlandırma. Yönetimsel düzeyde işletme yöneticileri pazarlama taktiklerine “4p”ye (ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma) odaklanmalıdırlar (Webster, 1992:10).

Day (1994) de yetenekleri tartıştığı çalışmasında, yetenekleri sınıflandırmada bir yapı oluşturmuş ve bu sınıflandırmayı dıştan- içe, içten-dışa ve bağlantı süreçleri şeklinde ele almıştır (Day, 1994:41). Aşağıdaki Şekil 7’de yeteneklerin sınıflandırılması gösterilmektedir.



Şekil 7: Yeteneklerin Sınıflandırılması

Kaynak: DAY George, (1994).“*The Capabilities of Market Driven Organizations*”, **Journal of Marketing**, 58 (October),s.41.

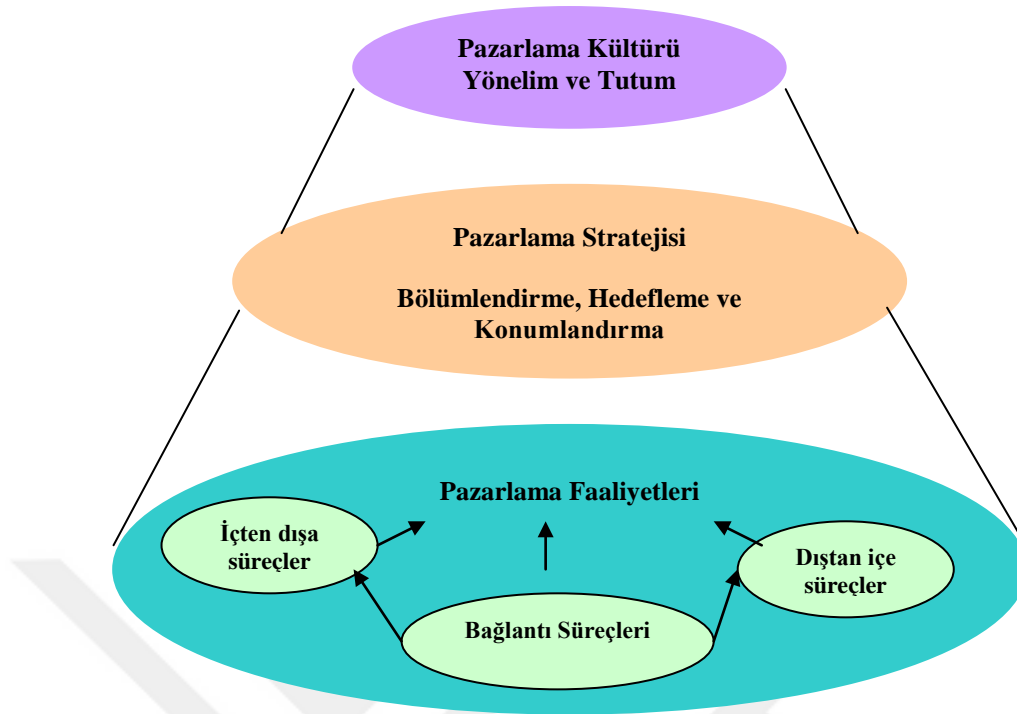
Yukarıdaki şekil 7’de görüldüğü gibi, dıştan- içe süreçler yetenekler yerine kullanılmıştır. Örneğin, pazar duyarlılığı, müşteri bağlantısı (Webster’in 1992 de belirttiği müşteri ilişkileri yapılandırma ile ilgili), kanal bağlantısı ve izlenen teknoloji. Bu sürecin amacı rakipleri ve pazarın ihtiyaçlarını tahmin ederek kanal üyeleriyle ilişkileri güçlendirerek rekabet için süreçleri oluşturmaktır. Dıştan- içe süreçlerin tam tersi olan içten- dışa süreçler, bu yetenekler aktif pazar şartlarında meydan okuyucu rekabetçi stratejilerin oluşturulmasına ve fırsatlara olanak sağlar.

Örneğin, (finans yönetimi, maliyet kontrolü, teknolojik gelişme, üretim dönüşüm süreçleri ve insan kaynakları yönetimi).

Son olarak bağlantı süreçleri ise, dıştan-içe ve içten-dışa süreçlerin bütünleşmeye yardımcı olmaktadır. Bağlantı yetenekleri, müşteri isteklerini yerine getirmeye, fiyatlandırmayı, satın almayı, müşteri hizmetlerini, yeni ürün/hizmet geliştirmeyi ve strateji geliştirmeyi içermektedir. Bu süreç, hem yetenekleri anlamak hem de pazar gereksinimlerini gidermek için içsel yetenekleri anlama açısından gereklidir (Day, 1994:41-42; Hooley ve diğ.,1999:261). Bu mevcut kaynaklarla çalışanların bilgi ve becerileri birleştirildiği zaman bir işletmenin pazarlama yetenekleri gelişir. Müşteri ile etkileşim için çaba ve kaynak ayırmak işletmelerin “*pazar duyarlılığı*” yeteneğini geliştirir. Böylece oluşturulan bu yetenekleri rakip işletmelerin taklit etmesi zordur. Böylece pazarlama yeteneği rekabet avantajının en önemli kaynaklarından biri olarak kabul edilir (Yu ve diğ., 2014:26).

Webster ve Day’ın pazarlama yeteneklerini anlamak ve sınırlarını belirlemek için birçok potansiyel sunar. Webster (1992) de öncelikle kültür ve strateji üzerine odaklanırken, Day (1994)’in söylemlerinin çoğu, taktiksel veya yönetsel düzeydedir. Bunların çoğu müşteri ilişkilerinin yapılandırılması için gerekli olan özel süreçleri geliştirme, ürünleri fiyatlandırma ve yeni ürün geliştirme gibi düzeylerdir.

Narver ve Slater (1990) da kavramsallaştırdığı pazar yönlülük, müşteri yönlülük, rakip yönlülük ve iç işlevsel eş güdümlenme bu ayrımın sonuçları pazara duyarlı bir kültür ile ilgili özel süreçlerin oluşturulmasında önemlidir. Day’ın çalışmasında pazar duyarlılığını incelemesi bir istisnadır. Day (1994)’in belirlediği yapı Webster (1992)’in belirlediği yapıyla tam uyumlu olmasa da bu iki yığının bütünleşik değerlendirilmesi pazar tabanlı kaynakları ve yetenekleri değerlendirmede yardımcı olmaktadır. Bu bütünleşik yapı aşağıdaki Şekil 8’de pazarlama yeteneklerinin hiyerarşisi olarak gösterilmektedir. Bu yapı işlemsel uygulamaların stratejik formülasyonuna göre pazarlama süreçleri ve yetenekleriyle ilgili hiyerarşik bir yapıdır (Hooley ve diğ., 1999:261-262).



Şekil 8: Pazarlama Yeteneklerinin Hiyerarşisi

Kaynak: HOOLEY ve diğ., (1999). “Marketing Capabilities and Firm Performance: A Hierarchical Model”, *Journal of Market Focused Management*, 4 (3), s.262.

Bu model hem Webster’in kavramsallaştırdığı işlevsel düzeyde pazarlama süreçlerini hem de Day’in işlemsel düzeyde taktiksel veya yönetsel düzeydeki kavramsallaştırmasına yakın olup ancak bu yapıya pazara yönelme kültürü eklenmiştir (Hooley ve diğ., 1999:262). Kültürel ve işlevsel düzeyde gerçekleştirilen pazarlama yetenekleri aşağıda açıklanmaktadır.

2.4.1.1 Kültürel Yetenekler

İşletme kültürü farklı bakış açıları ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu durum kültür kavramının ne kadar derin, zengin ve karmaşık olduğunun bir göstergesidir. Bu karmaşıklık içinde işletme kültürünü tanımlamak gerekirse; kültür, işletmenin işleyişini anlamak ve örgütsel davranış normları ile bunları sağlamaya yardımcı olan paylaşılan değerler ve inançlar bütünüdür (Webster, 1994:203-207).

Kültürel yetenekler bir bütün olarak işletmenin bütünü için geçerlidir. İşletmeyi oluşturan kişileri ve grupların alışkanlıklarını, tutumlarını, inanç ve değerlerini içermektedir. Kültürel yetenekler, işletmenin yüksek kalite standartları algılaması,

değişikliklere tepki verme yeteneği ve öğrenme yetenekleri gibi süreçleri kapsayarak işletmenin rekabet avantajı yaratmasına katkıda bulunurlar (Hall, 1993:610).

Kültürel yetenekler, normlar, değerler ve örgütsel süreçler ile birlikte ele alındığında karmaşık bir sistemler bütünüdür. Kültürel yetenekler sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratma yeteneğine sahip önemli bir kaynak olarak görülebilir. Kültürel yetenekler örgütün bütününe yayılan ve müşteriler için taklit edilmesi zor ve benzersiz ürün veya hizmetler ortaya koyarak müşteriler için değer yaratılmasına yardımcı olur (Hooley ve diğ., 1999:263).

İşletmenin sahip olduğu kültürel yeteneklerin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlaması için üç temel özelliğinin olması gerekmektedir; (a) kültür değerli olmalı, işletme için ekonomik bir değer oluşturmaya öncülük etmelidir, (b) kültür az bulunan veya benzersiz olmalıdır ve (c) rekabette kültür eksik taklit edilebilen olmalıdır, işletmeler kolaylıkla istenen özellikleri oluşturmak için kendi kültürlerini değiştirmezler. Kültürel yeteneklerin değerli ve az bulunan olması işletmenin geçmişinde saklıdır. Dolayısı ile kültürel yetenekler işletmenin geçmişinin önemli bir parçasıdır (Fiol, 1991:194-196).

2.4.1.2 İşlevsel Yetenekler

İşlevsel yetenekler, işletmenin belirli şeyleri yapma yeteneğiyle ilgilidir. Bu yetenekler, bilgi, beceri ve çalışanların deneyimleri ve değer zincirinde yer alan diğerleri örneğin, araçlar, dağıtıcılar, reklam ajansları ve diğerleri (Hall, 1993:610).

Değer zinciri içerisindeki işlevsel yetenekler, işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirmek için kullandıkları tüm beceri ve kaynakları içermektedir. Her işletme rekabet ettiği pazarda işlevsel yeteneklerini, işletmenin geçmişini, rastlantısal ve rekabet güçlerini yansıtacak şekilde benzersiz bir biçimde yeniden yapılandırarak değer zincirine sahiptir. İşlevsel yeteneklerle, işletmeler rekabetçi üstünlüğü elde etmek için her bir değer faaliyetlerini ve bu faaliyetler arasındaki ilişkileri değer zinciri ile açıklayabilmektedirler (Day, 1990:150).

İşlevsel yetenekler yardımı ile, pazarlama uygulamaları ve taktikleri geliştirerek işletmenin rekabetçi pozisyonu alması ve sürdürmesine imkan sağlanır. İçeriden- dışarıya ve dışarıdan-içeriğe yetenekler ile rekabet avantajı yaratmak için bütünleşik süreçler oluşturur. Bağlantı yetenekleri de her iki yeteneği birleştirir ve üstün stratejik uygulamalar oluşturulur. Bütünleşik etki sayesinde, nedensel belirsizlik ve karmaşıklık azaltılarak sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak için işletmelere fırsatlar sunar (Hooley ve diğ., 1999:265).

2.4.2 Pazar Yönlülük

Pazar yönlülük ve diğer stratejik yönelimlerde işletme düzeyinde kaynak ve yetenekler olarak kabul edilir. Özellikle felsefi dayanakları ve teşvik edici stratejik davranışların bir sonucu olarak, değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve yerine konulamayan bir yetenek olarak nitelendirilir. Bununla birlikte, işletme performansını artırmak için, strateji yönlü seçilmiş stratejileri uygulamak amacı ile işletmeler tarafından belirli faaliyetleri yansıtan tamamlayıcı örgütsel yetenekler gerektirir (Theodosiou ve diğ., 2012:1060).

Modern pazarlama, işletmelerin hedef pazardaki tüketici ihtiyaç ve isteklerine uygun mal ve hizmet üretmek ve bunları bir pazarlama programı çerçevesinde pazara sunarak müşteri tatminini temel alan bir yönetim anlayışıdır. Bu anlayışı benimseyen işletmeler, sadece hareket noktası olarak tüketici ihtiyaç ve isteklerini göz önünde bulundurmamakla kalmamakta, organizasyonun tüm bölümlerinde bu anlayışın yerleşmesini de sağlamaya çalışmaktadırlar. Pazar yönlülük kavramı da modern pazarlama anlayışı ile ilişkilidir (Ural ve diğ., 2002:32).

Yazında pazar yönlülükle ilgili çalışmalar gözden geçirildiğinde, ilk çalışmalar 1950 ile 1980 yılları arasında yapılmıştır. Burada özellikle pazarlama kavramı tanımlanmış, kavramın uyarlanması veya firma boyutunda pazar yönlü uygulamalar araştırılmıştır. 1980'lerin sonu 1990'ların başında ise yapılan araştırmalar pazar yönlülüğün kavramsallaştırılması üzerine odaklanmıştır. Daha sonra yapılan çalışmalar ise, beş ana temayı ortaya çıkarmıştır; (a) ilk çalışmalar pazar yönlülüğün ölçülmesi ve ölçek geliştirme üzerine odaklanmış, (b) ikinci olarak, pazar yönlülük ve işletme yönlülük üzerine ayırt edici çalışmalar yapılmış, (c) üçüncü olarak, pazar

yönlülikle ilişkili olan işletme performansı ve başka değişkenlerin eklenmesiyle, yenilik, ürün geliştirme, işletme yetenekleri ve satış gücü alanlarında çalışmalar yapılmış, (d) dördüncü olarak, pazar yönlülüğe ve işletme performansına etki eden güçlü çevresel etkiler üzerine çalışmalar yapılmış ve son olarak (e) pazar yönlülüğün gelişmesine engel olan konular üzerine çalışmalar yapılmıştır (Hamşioğlu, 2011:91).

Pazar yönlülük kavramı, modern pazarlamanın bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. 1980'lerden sonra yapılan çalışmalar hız kazansa da ilk kavramsallaştırmanın Kohli ve Jaworski (1990)'nin yaptığı çalışmayla başladığı söylenebilir. Yapılan bu çalışmada, modern pazarlama anlayışının pazarlama düşüncesi içinde önemli bir yapı taşı olduğunu belirtmişler ve pazar yönlülüğün bir işletme felsefesi olarak modern pazarlama düşüncesi içindeki yerini aldığını belirtmişlerdir. Bu çalışmanın ardından Narver ve Slater (1990)'da yaptıkları çalışmada pazar yönlülüğü işletmelerin karlılık üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Daha sonra bu çalışma davranışsal ve kültürel bakış olarak adlandırılmıştır.

1990'lı yıllardan itibaren de pazar yönlülük kavramını tanımlamak ve pazar yönlülüğün ölçümü üzerine odaklanmış ve ağırlıklı olarak da performans üzerinde odaklanmıştır (Kohli ve Jaworski, 1990; Kohli ve diğ., 1993; Deshpande ve diğ., 1993; Diamantopoulos ve Hart, 1993).

Yazın incelendiğinde, pazar yönlülük kavramının çok farklı değişkenlerle ilişkisi araştırılmıştır. Ancak üzerinde en çok durulan konu işletme performansını etkileyip etkilemediğidir. Araştırma konusu yapılan diğer değişkenler ise; pazar yönlülük, yenilik, ürün performansı, örgütsel öğrenme ve ürün geliştirmedir (Narver ve Slater, 1990; Han ve diğ., 1998; Khan, 2001; Baker ve Sinkula, 1999; Farrell, 2000). Ayrıca pazar yönlülük yazında, stratejik yönetim, rekabet ve müşteri memnuniyeti gibi değişkenlerle de incelenmiştir (Liao ve diğ., 2011).

a. Pazar Yönlülüğün Tanımları

Günümüzde rekabetin şiddetlendiği çevresel koşulların sürekli değiştiği bir ortamda işletmelerin başarısı sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü elde etme ve bunu korumaya bağlıdır. Bunu elde etmek için de işletmelerin pazar yönlü olmaları gerekmektedir.

Pazar yönlülük, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamada çok önemli bir pazarlama kültürüdür (Barney, 1986: 657-658). Pazarlama kültürü, pazar yerinde işletmenin tutumunu ve pazarlama psikolojisi ile uyum içinde olmayı gerektirir (Papatya, 2007a:144). Ayrıca pazar yönlülük ve pazarlama kültürü rekabet avantajının korunması ve sürdürülmesi için taklit etme ya da taklit engelleri (izolasyon mekanizmaları) yaratır (Hooley ve diğ., 2005:19-20). Benzer bir tanımlamada Hurley ve Hult (1998) de yapmıştır pazar yönlülük, pazarı ve öğrenme yönelimini derinlemesine ortaya koyan bir kültür düzeyidir ve pazar yönlülük kültürün içine yerleşmiş olabilir. İşletme kültürü, zaman içerisinde şekillenen işletme süreçlerini ve davranışlarını etkileyen normlar ve değerlerden oluşan karmaşık bir sistemdir (Hurley ve Hult, 1998:43).

Hunt ve Morgan (1995) ve Akimova'nın (2000) de yaptıkları çalışmada pazar yönlülüğü sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratan bir kaynak olarak görmüşlerdir (Hunt ve Morgan, 1995:11; Akimova, 2000:1130-1133). Ayrıca pazar yönlülük, işletmelerin strateji seçimine yardımcı olur bu durum; müşterilerin isteklerine karşılık verme, rakipler karşısında en iyi stratejinin belirlenmesi, rekabetçi üstünlüğün sürdürülmesi ve performansın artmasına öncülük eder. Bunun için işletmelerin pazar yönlülüğü benzersiz bir kaynak olarak görmeleri gerekir (Matsuno ve Mentzer, 2000:2-3).

Benzer bir yaklaşımda Mengüç ve Auh'ın (2006) yaptıkları çalışmada pazar yönlülüğü *kaynak tabanlı bakış ve dinamik yetenekler perspektifinde* ele almış ve pazar yönlülüğü, nadir, değerli ve taklit edilemeyen işletme seviyesinde bir kaynaklar kombinasyonu olarak ifade etmişlerdir. İşletmelerin pazar yönelimli uygulamalar gerçekleştirerek rekabetçi avantaj elde etme ve sürdürme imkanına sahip olacaklarını belirtmişlerdir (Mengüç ve Auh, 2006:64-65).

Pazar yönlülük bazı pazar bölümlerine rakiplerinden çok daha etkili ve etkin potansiyel pazar sunumu sağlayabilir; öyle ki pazar yönelimi rakipler arasında az bulunur ve pazar yerinde elde edilemeyen fiziksel olmayan bir kaynaktır. Sosyal karmaşık bir yapıdadır, bileşenlerin içsel bağlantısı yüksektir, kitlesel etkinliğe sahiptir (Papatya, 2007a:145-46).

Pazar yönlülüğü işletmelerin rekabet avantajı sağlamada bir yetenek olarak ele alan Day (1994) deki çalışmasında işletmelerin pazar yönlü faaliyet içerisinde olduklarında müşteriler ile yakın ilişkiler kurarak onların sorunlarını daha hızlı çözerler ve üstün müşteri değeri yaratırlar ayrıca pazar duyarlılığının ve müşteri bağlantı yeteneklerinin temelidir şeklinde belirtmişlerdir (Day, 1994:40-41).

Pazar yönlülüğe ilişkin yapılan bu tanımlar ve geliştirilen bakış açılarında görülmektedir ki her bir araştırmacı pazar yönlülüğe farklı bir yönden yaklaşmıştır. Ortaya çıkan yaklaşımlar aşağıda detaylı bir şekilde incelenmektedir.

b. Pazar Yönlülüğe İlişkin Yaklaşımlar

Pazar yönlülük, boyutlarını belirlemek ve yazında farkı yazarlar tarafından kavramsallaştırılan pazar yönlülüğü derinlemesine anlamak için bu boyutların irdelenmesi faydalı olacaktır. Aşağıdaki Tablo 7'de geliştirilen pazar yönlülük yaklaşımları gösterilmektedir.

Tablo 7: Pazar Yönlülük Yaklaşımlarına İlişkin Yapılan Çalışmalar

Yaklaşımlar	Yapılan Çalışmalar
Karar Verme Yaklaşımı (1988)	Glazer (1991) Glazer ve Weiss (1993) Shapiro (1988)
Pazar Bilgisi Yaklaşım (1990)	Avlonitis ve Gounaris (1997) Cadogan ve Diamantopoulos (1995) Cadagon ve diğ. (1998) Diamantopoulos ve Hart (1993) Hooley ve diğ. (1990) Jaworski ve Kohli (1993) Kohli ve Jaworski (1990) Kohli ve diğ. (1993) Maltz ve Kohli (1996) Selnes ve diğ. (1996)
Kültürel Temelli Davranışsal Yaklaşım (1990)	Cadogan ve Diamantopoulos (1995) Han ve diğ. (1998) Narver ve Slater (1990) Narver ve Slater (1998) Narver ve diğ. (1998) Siguaw ve Diamantopoulos (1995) Siguaw ve diğ. (1994) Slater ve Narver (1992) Slater ve Narver (1994)
Stratejik Odaklı Yaklaşım (1992)	Day (1994) Day ve Nedungani (1994) Gatignon ve Xuereb (1997) Morgan ve Strong (1998) Moorman (1998) Ruekert (1992) Webster (1992)
Müşteri Odaklı Yaklaşım (1993)	Deshpande ve Farley (1998a) Deshpande ve Farley (1998b) Deshpande ve diğ. (1993) Siguaw (1994)
Sistem Odaklı Yaklaşım (1999)	Becker ve Homburg (1999) Helfert ve diğ. (2002)
Duyarlı/Proaktif Yaklaşım (2004)	Narver ve diğ (2004)

Kaynak: Lafferty B.A., ve Hult T.,G. (2001). "A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspective", **European Journal of Marketing**, s. 95.; Narver C.,J. Slater S.,F. ve MacLachlan D.,L.(2004), "Responsive and Proactive Market Orientation and New-product Success", **The Journal of Product Innovation Management**, s.336; Becker J. ve Homburg C.(1999). "Market-Oriented Management: A System-Based Perspective", **Journal of Market Focused Management**, 4(1),s.21'den yararlanarak yazar tarafından geliştirilmiştir.

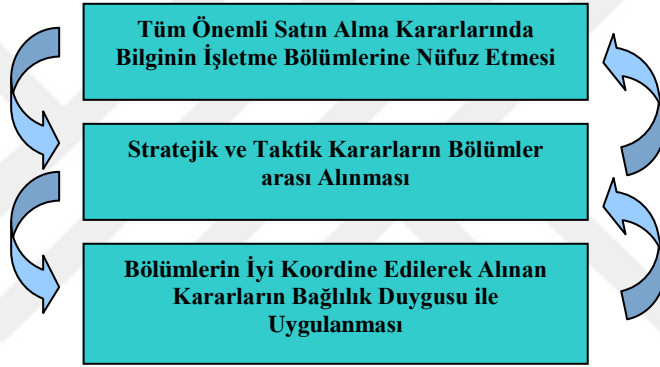
b.1 Karar Verme Yaklaşımı

Pazar yönlülük yazınında ilk kez ortaya koyulan karar verme yaklaşımı Shapiro (1988) tarafından geliştirilmiştir. Shapiro (1988) de pazar yönlülüğü, örgütsel karar verme süreci olarak kavramsallaştırmaktadır. Shapiro (1988)'ya göre Bu sürecin temelinde yönetimin bilgiyi tüm departmanlar arasındaki paylaşımı ve farklı fonksiyon ve bölümlerin çalışanları arasında şeffaf bir karar alma sürecinin oluşturulması ve bu sisteme yönetimin bağlılığıdır. İşletmelerin karmaşık bir çevrede bilgiyi elde etmeleri, bilgiyi işlemeleri ve bu bilgiyi zamanında kullanmaları pazarlama kararlarının alınmasında son derece önemli hale gelmiştir (Glazer ve Weiss, 1993: 509-510; Glazer, 1991:2-3). Shapiro (1988)'a göre pazar yönlü olmak işletmenin bütün yönlerini etkileyen süreçler dizisi olarak ifade etmektedir. Shapiro

(1988) de pazar yönlülük kavramıyla müşteri yönlülük kavramları arasında önemli bir fark olmadığını ifade etmekte ve pazar yönlülüğe, sadece müşteriler ile yakın ilişkiler kurularak ulaşılamayacağını belirtmektedir. Shapiro (1988)'a göre bir işletmenin pazar yönlü olması şu üç temel özelliği bulunmaktadır.

- Satın almayı etkileyen önemli unsurlara ilişkin bilgileri işletmenin her bir birimine nüfuz etmeli,
- Stratejik ve taktiksel kararlar fonksiyonlar ve bölümler arasında alınmalı,
- Fonksiyonlar ve bölümler kararları koordineli bir şekilde alır ve bağlılıkla yürütür.

Aşağıdaki Şekil 9'de Shapiro'nun karar verme yaklaşımının üç temel özelliği gösterilmektedir.



Şekil 9: Shapiro'un Karar Verme Yaklaşımı

Kaynak: SHAPIRO, P.B. (1988). "What the Hell Is Market Oriented?", **Harvard Business Review**, (November-December), ss.120-122'den yararlanarak yazar tarafından geliştirilmiştir.

Shapiro (1988) de birinci aşama ile anlatmak istediği, işletmenin kendi mal ve hizmetlerini satın alan tüketicilerin ve pazarlarının istek ve/veya ihtiyaçlarını tam olarak anlayabildiği ölçüde pazar yönlü olabileceğidir. Burada satın alma kararı ile anlatılmak istenen, farklı tiplerdeki müşterilerin farklı ihtiyaç ve ve/veya isteklerinin olmasıdır. İşletmenin pazardaki tüm müşteri ihtiyaçlarını etkili bir şekilde ve eşit olarak karşılamasının mümkün olmadığını belirtmektedir. Buradaki en önemli stratejik karar, hangi müşteri grubunun seçileceğine karar verilmesidir. İşletmenin bu stratejik seçimi yapabilmesi için gerekli olan bilgi akışı da farklı araçlar sayesinde gerçekleştirilebilmektedir. Bu araçlar, pazar raporları, müşteri geri bildirimleri, yönetim tarafından yapılan ziyaretler ve endüstri analizleri gibi araçlarla oluşturulmaktadır.

İkinci aşama ile anlatılmak istenen, pazar yönlü işletmelerin bölümler arasında ortaya çıkabilecek sorunlar yerine, işletme içerisindeki tüm bölümlerin katılımlarıyla stratejik ve taktiksel kararlar alabilme yeteneğine sahip olmaları gerektiği anlatılmak istenmektedir. Pazar yönlü bir işletmede bütün bölümlerin birbirlerini dinleme konusunda istekli olmalı, fikirler dürüstçe açık seçik bir şekilde belirtmeli ve aynı zamanda birbirilerini teşvik etmeli ve cesaretlendirmelidirler. İşletmenin bütünü etkileyecek kararlar alınırken şeffaf ve demokratik olunmalıdır.

Üçüncü aşamada ise, işletme içerisinde ortaklaşa alınan kararlara tüm bölümlerin koordineli bir şekilde hareket etmesi ve alınan kararların bağlılıkla hayata geçirilmesi gerekmektedir. İşletme içindeki fikirlerin paylaşılması ve alternatif çözüm yollarının tartışılması pazar yönlü bir işletme için itici bir güç olmaktadır. Ayrıca işletme içerisinde sağlanan güçlü iletişim, etkili bir koordinasyon ve yüksek düzeyde bağlılık sağlayacağı, aksi takdirde, işletme içindeki düşük koordinasyonun pazar fırsatlarını değerlendirme de kaynakların yanlış kullanılması ve pek çok hatanın oluşmasına neden olacağını belirtmiştir (Shapiro, 1988:119-125).

Sonuç olarak Shapiro (1988)'de karar verme yaklaşımında, pazar yönlülük kavramının müşteri yönlülükten farklı olduğunu belirtse de, her iki kavram arasında çok büyük farkların olmadığını belirtmiştir (Shapiro, 1988:119-125).

b.2 Pazar Bilgisi Yaklaşımı

Kohli ve Jaworski (1990:1-2)'da yaptıkları çalışmada pazar yönlülüğü, pazar bilgisi bakış açısıyla ele almışlardır. Pazar yönlülük yazının temel yapı taşlarından biri olan bu ilk çalışmada o döneme kadar pazarlama anlayışının yoğun ilgi gördüğü ancak işletmeler açısından ne anlama geldiğine ilişkin kuramsal ve ampirik çalışmaların yeterli düzeyde yapılmadığını belirtmişlerdir. Bu nedenle Kohli ve Jaworski (1990)'da ABD'nin dört kentinde farklı yönetim kademelerinde 62 yönetici ve iki üniversiteden 10 işletme akademisyenleriyle derinlemesine görüşmeler gerçekleştirerek pazar yönlülüğe ilişkin kuramsal bir yapı ortaya koymaya çalışmışlardır.

Yapılan bu görüşmeler de Kohli ve Jaworski (1990:2)'nin cevap aradığı en temel sorular şunlardır;

- Pazar yönlülüğün ne anlama geldiği ve ne tür faaliyetler işletmeyi pazar yönlü yapar,
- Pazar yönlülüğü işletme içinde ne tür faktörlerin teşvik ettiği ve engellediği,
- Pazar yönlülüğün işletmeler açısından olumlu ve olumsuz sonuçlarının neler olduğudur.

Kohli ve Jaworski (1990)'nın yaptığı bu çalışmanın sonucunda pazar yönlülük kavramını pazar bilgisi bakış açısıyla şöyle tanımlamışlardır. Pazar yönlülük, “Mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaç ve isteklerine yönelik pazar bilgisinin toplanması, bu bilginin işletme içindeki departmanlara yayılması ve bu ihtiyaçlara işletmenin genelinde duyarlı davranılmasıdır” (Kohli ve Jaworski, 1990:6).

Bu tanım göstermektedir ki Kohli ve Jaworski (1990)'nin yaklaşımında üç temel ortaya çıkmaktadır. bunlar, (a) pazar bilgisinin oluşturulması, (b) bilginin işletmeler içinde yayılması ve (c) bilgiye duyarlılık göstermektir. Aşağıdaki şekil 10'da Kohli ve Jaworski'nin pazar bilgisi yaklaşımının üç temel özelliği gösterilmektedir.



Şekil 10: Kohli ve Jaworski'nin Pazar İstihbaratı Yaklaşımı

Kaynak: KOHLI K.A., JAWORSKI J.B.(1990). “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”, **Journal of Marketing**, 54(2),ss.4-6'dan yararlanarak yazar tarafından geliştirilmiştir.

Pazar Bilgisinin Toplanması

Kohli ve Jaworski (1990)'da pazar yönlülüğün başlangıç noktasının pazar bilgisinin olduğunu belirtmiştir. Pazar bilgisi, müşterilerin dile getirilmiş ihtiyaç ve/veya isteklerinden çok daha geniş bir anlam ifade etmektedir. Bunun nedeni pazar bilgisinin bu istek ve ihtiyaçları etkileyen dışsal etkenlerin analizini de içeriyor olmasıdır. (Kohli ve Jaworski, 1990:4). Ayrıca pazar bilgisinin yapılması, hem

müşteri ihtiyaçlarını hem de bu istekleri etkileyen dış çevre faktörlerine ait bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi olarak da açıklanabilir (Kohli ve diğ., 1993:468).

Kohli ve Jaworski (1990)'da dış çevre faktörlerinin, teknolojik ve devlet düzenlemeleri gibi dışsal faktörlerin analiz edilmesine ek olarak, rakiplerin faaliyetleri ve müşteri tercihleri üzerindeki etkilerinin de izlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Yanı sıra pazar bilgisi halihazırdaki müşteri istek ve/veya ihtiyaçlarına odaklanması geleceğe dönük ihtiyaçlar/istekler hakkında da gerekli ip uçları vermesinin gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle geleceğe dönük elde edilen bilgilerin işletmenin yeni ürün geliştirme üzerinde önemli bir rolü olduğunu ifade etmektedirler (Kohli ve Jaworski, 1990:4)

Kohli ve Jaworski (1990) da açıkladıkları gibi, pazar bilgisi pazar yönlülük açısından temel teşkil etmektedir. Pazar bilgisinin toplanması formel ve informal olmak üzere iki şekilde yapıldığını belirtmişlerdir. Bu açıdan, müşteri araştırmaları, satış raporlarının analizi edilmesi, tüketici davranışları, müşteri ve çalışanlar ile yapıla toplantılar sayılabilir. Dikkat edilmesi gereken nokta, pazar bilgisinin sadece pazarlama bölümüne bırakılmaması gerektiğini belirtmişlerdir. Tüm bölümlerin ortak katılımları gerekmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990:4-5).

Bilginin İşletme İçinde Yayılımı

Kohli ve Jaworski (1990) da, bu ikinci aşamada pazar bilgisi tarafından elde edilen bilgilerin işletme içindeki tüm bölümlerle paylaşılması gerektiğini belirtmektedirler. Şöyle ki, araştırma-geliştirme bölümü yeni bir ürün geliştirir, üretim bölümü bu ürünü üretir, satın alma bölümü ürünün üretimindeki parçaları temin eder, finans bölümü üretim aşamalarındaki maliyetleri karşılar. Bu süreçlerin etkin bir şekilde yürütülmesi için pazar bilgisinin etkili bir şekilde bölümlere iletilmesi için ortak noktada buluşmalarının önemini ifade etmektedirler.

Kohli ve arkadaşları (1993)'da bu pazar bilgisinin işletme içinde yayılmasının formal ve informal şekilde oluşabileceğini belirtmişlerdir (Kohli ve diğ.,1993:468). Kohli ve Jaworski (1990)'ye göre formal bir bilgi iletişiminin varlığının işletme için önemli olduğunu belirtmişlerdir. Ancak bu formal durum yeterli değildir. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde informal “ayak üstü sohbetlerinin” de çalışanları

müşterilerin istekleri doğrultusunda bilgi sahibi olmalarında etkin rol oynadığını belirtmişlerdir (Kohli ve Jaworski, 1990:5).

Maltz ve Kohli (1996) da pazar bilgisinin yayılması sürecinin bazı özelliklerinin bulunduğunu belirtmiştir. Burada pazar bilgisi oluşturan kişiler ve bunlara karşı duyulan güven pazar istihbarat bilgisine yönelik algılanan kalitenin bilginin kullanımında önemli olduğunu ifade etmişlerdir (Maltz ve Kohli, 1996:47-48).

Yine Maltz ve Kohli (1996)'ya göre pazar bilgisinin işletme içindeki yayılımı iki şekilde olmaktadır. Bunlar; gerçeğe dayalı ve spontane bilgi yayılımıdır. Gerçeğe dayalı bilgi yayılımı, formal yollardan planlanmış bilgilerin işletmedeki bölümlere iletilmesidir. Spontane pazar bilgisinin yayılmasında, planlanmış bilgi akışı yoktur. Anlık gelişen diyaloglar ve kişiler arası görüşmelerde bilgi akışı sağlanmaktadır. Her iki durumda da bilginin kalitesinin önemli olduğunu ifade etmektedirler (Malz ve Kohli, 1996:48).

Bilgiye Duyarlı Olma

Kohli ve Jaworski (1990)'ye göre pazar yönlülüğün üçüncü ve son elemanı pazar bilgisine karşı duyarlılıktır. Burada önemli olan, hedef pazarın seçimi, müşterilerin isteklerine uygun mal ve hizmetin üretilmesi ve bunların dağıtımı ve tutundurulmasıdır. Bir işletmenin pazara duyarlılığı, pazar bilgisine uygun mal ve hizmetlerin üretimi ve tüm bölümlerin pazara yanıt verdiğinde ancak pazar yönlülük sürecinin sonlanacağını belirtmişlerdir (Kohli ve Jaworski, 1990:6).

Kohli ve arkadaşları (1993) de pazar duyarlılığı, pazar bölümlendirme ve pazarlama programlarının oluşturulması/geliştirilmesinde büyük rol oynadığını ve programların uygulanmasına hız kazandırdığını belirtmişlerdir (Kohli ve diğ.,1993:468).

b.3 Kültürel Temelli Davranışsal Yaklaşım

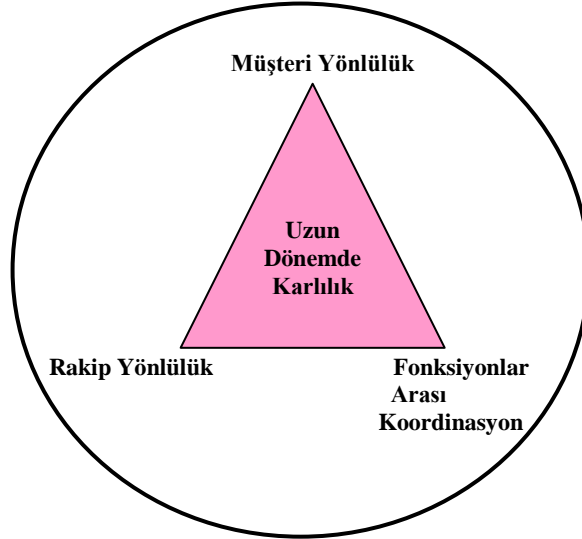
Narver ve Slater (1990)'da yaptıkları çalışmada pazar yönlülük kavramını bir işletme kültürü olarak ele almışlardır. Pazar yönlülüğün, işletmelerin pazar performanslarını artırdığına ilişkin yaygın görüşün hem pazarlama akademisyenleri hem de pazarlama yöneticileri tarafından sürekli olarak ifade edildiğini belirtmektedirler. Yanı sıra Narver ve Slater (1990) da Kohli ve Jaworski (1990)'e ki gibi pazar yönlülüğün

modern pazarlama düşüncesinin ve stratejisinin temelini oluşturduğunu belirtmişlerdir (Narver ve Slater, 1990:20).

Narver ve Slater (1990)'da pazar yönlülüğün bu kadar önemli bir kavram olmasına rağmen, işletme performansı üzerindeki etkilerini ve pazar yönlülüğü ölçmek için yeterli çalışmaların yapılmadığını ifade etmişlerdir. Narver ve Slater (1990) yapılan bu çalışma bahsedilen eksiklikleri gidermeye yönelik olarak pazar yönlülük ve sürdürülebilir rekabet avantajı ilişkisi ve pazar yönlülüğün, müşteri değeri yaratmada neden etkili bir işletme kültürü olduğunu incelemeye çalışmışlardır. Ayrıca pazar yönlülüğü ölçmek ve performans üzerindeki etkisi belirlemek için de ölçek geliştirmişlerdir (Narver ve Slater, 1990:20).

Pazar yönlülüğe, işletme kültürü bakış açısından yaklaşan Narver ve Slater (1990:21) de pazar yönlülük kavramını şu şekilde tanımlamışlardır, *“Müşteriler için üstün değer yaratmak ve üstün işletme performansının sürekliliğini sağlamak üzere gerekli olan etkin ve verimli işletme davranışlarını da içeren bir işletme kültürüdür”* şeklinde tanımlamışlardır.

Narver ve Slater (1990)'a göre, pazar yönlülük kavramı üç davranışsal bileşenden meydana geldiğini belirtmişlerdir. Bu bileşenler; (a) müşteri yönlülük, (b) rakip yönlülük ve (c) fonksiyonlar arası koordinasyondur. Müşteri ve rakip yönlülük, hedef pazardaki tüketici ve rakipler hakkında bilgilerin elde edilmesi ve bu bilgilerin işletme içinde yayılmasını içeren tüm süreçleri kapsamaktadır. Üçüncü davranışsal bileşen olan fonksiyonlar arası koordinasyon ise, müşteriler ve rakiplerden elde edilen bilgilere dayanılarak müşteriler için üstün bir değer yaratmak için işletme içindeki departmanlar arasında etkin koordinasyonu sağlamayı gerekli gören bir bileşendir (Narver ve Slater, 1990:21). Aşağıdaki şekil 11'de Narver ve Slater'ın kültürel temelli davranışsal yaklaşımının üç temel bileşeni gösterilmektedir.



Hedef Pazar

Şekil 11: Narver ve Slater'in Kültürel Temelli Davranışsal Yaklaşımı

Kaynak: NARVER C.,J., SLATER F.,S.(1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54 (4), s.23.

Pazar yönlülüğün bileşenlerini yukarıdaki şekille açıklayan Narver ve Slater (1990) dan itibaren oluşturulan bu modeli test etmek için çeşitli çalışmalar yapmışlardır (Slater ve Narver, 1994a; Slater ve Narver, 1995). Modeldeki bileşenler aşağıda detaylı bir şekilde incelenecektir.

Müşteri Yönlülük

Rekabet avantajı sağlayan unsurların her geçen gün değişmesi ile rekabet avantajı sağlayan en önemli faktör üstün müşteri değeri yaratma stratejileri olmaya başlamıştır. Hemen hemen her sektör için geçerli olan yoğun rekabet altında işletmelerin başarılı olması ve ayakta kalabilmesi üretime değil, müşteri kazanabilmeye ve müşteriyi sadık bir kitle haline getirebilmeye diğer bir ifade ile müşteri yönlü çalışmaya bağlanmaktadır. Bir işletmenin müşteri yönlülüğünün en büyük ölçüsü, eldeki ve olası müşterilerin gizli ve bilinen gereksinimlerine odaklanma derecesidir (Papatya ve diğ., 2011:757).

Narver ve Slater (1990)'ın yaptıkları çalışmada müşteri yönlülük, yüksek müşteri değeri yaratmak ve bunun sürekliliğini sağlamak için müşteriyi gerektiği gibi anlamak olarak ifade etmektedirler (Narve ve Slater, 1990:21). Bir başka tanımda ise, müşteri yönlülük, mevcut müşteriler tanımayı, onları analiz etmeyi ve ne istediklerini anlamayı ve bunun sonucunda ihtiyaç ve taleplerine en uygun şekilde

yanıt verebilmeyi gerektiren uzun soluklu bir süreçtir (Gatignon ve Xuereb, 1997:78; Johnson ve diğ.,2003:80).

Slater ve Narver (1994b)'ın yaptıkları çalışmada pazar yöneliminin kalbinin müşteri odaklılık olduğunu ifade etmişlerdir. Tüketiciler için üstün müşteri değeri yaratmak için “tüketici değeri zincirinin” bilinmesi bunun farkına varılması gerektiğini belirtmişlerdir (Slater ve Narver, 1994b:22). Bu tanımlamaya yakın bir tanımlamada Day ve Wensley (1988)'in yaptıkları çalışmada yapılmıştır, işletmeler, iç faktörlerle beraber pazar dinamiklerini yani işletme dışı faktörleri de dikkate alarak tüketici için değeri yaratacak “tüketici değeri zincirinin” önemini farkında olmalarının gerektiğini ifade etmişlerdir (Day ve Wensley, 1988:1-20).

Narver ve Slater (1990)'ın yaptıkları çalışmada ayrıca, işletmelerin müşteriler için üstün değeri yaratmak için iki yolu olduğunu belirtmişlerdir. İlk olarak, müşterilere sağlanan faydanın artırılması bunun içinde maliyetlerin azaltılması, ikinci olarak da, gelecekteki politik ve hukuki koşulları ve müşterilerin algılamalarını tahmin ederek mal ve hizmetlerin üretilmesidir (Narver ve Slater, 1990:21).

Rakip Yönlülük

Etkin rekabet analizleri müşterilerden elde edilen bilgilerle, onların beklentilerine hızlıca cevap verirken, rakiplerin oluşturduğu stratejik hamleleri öngörebilmek ve rakiplerinkinden farklılaşacak güçlü stratejik kararlar oluşturulabilmesi için güçlü pazar bilgisine ihtiyaç vardır (Bulut ve diğ., 2009:520). Dolayısıyla işletmeler rekabet avantajını sürdürmek ve korumak için özellikle de kendi pazar çevresinde hem müşterileri hem de rakipleri hakkında pazar istihbaratına önem vermelidirler (Zahra ve Diğ.,2002:1-2).

Rakip yönlülük, kısa vadede mevcut rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesinde yönetsel ve örgütsel bir süreçtir. Orta vadede işletme için tehlike oluşturabilecek potansiyel rakiplerin kimler olabileceğinin tespit edilmesini sağlayacak örgütsel bir düşünce sistemi son olarak da uzun vadede hem bugünkü hem de gelecekteki rakiplerin, ürünleri, tedarik ve dağıtım süreçleri ve buldukları

pazarlardan detaylı bir şekilde irdeleyen örgütsel normlardır (Bulut ve diğ.,2009:520).

Narver ve Slater (1990)'da ve Slater ve Narver (1994b)'de yaptıkları çalışmalarda pazar yönlülüğün ikinci bileşeninin rekabet yönlülük olduğunu ifade etmişlerdir. Rakip yönlülük, işletmenin, hali hazırdaki ve potansiyel rakiplerin kısa vadede güçlü ve zayıf yönlerini, uzun vadede ise, kabiliyetlerinin ve stratejilerinin farkında olunması gerektiğini belirtmişlerdir (Narver ve Slater, 1990:21-22; Slater ve Narver, 1994b:23).

Narver ve Slater (1990)'ın yaptıkları çalışmada bu tanımlamaya ek olarak, yapılacak olan müşteri analizlerine paralel olarak mevcut ve potansiyel rakiplerin analizi doğrultusunda hedef pazardaki müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik olarak teknolojik yeteneklerin tamamının incelenmesinin de gerekli olduğunu belirtmişlerdir (Narver ve Slater, 1990:22).

Fonksiyonlar Arası Koordinasyon

Narver ve Slater (1990)'ın yaptıkları çalışmada pazar yönlülük yaklaşımının üçüncü ve son bileşeni fonksiyonlar arası koordinasyondur (Narver ve Slater, 1990:22). Han, Kim ve Srivastava (1998)'in yaptıkları çalışmada, pazarlama kavram ve uygulamalarının işletmeler tarafından benimsenmeye başladığı yıllarda pazarlama anlayışının tam olarak uygulanabilmesi için fonksiyonlar arası koordinasyonun gerekli olduğunun ısrarla vurgulanması gerektiğini belirtmişlerdir. İlerleyen dönemlerde pazarlama düşüncesinin işletmeler tarafından yeterli düzeyde kabul görmesinden sonra, pazar yönlülüğün tek başına pazarlama bölümü ile sınırlı olamayacağı tüm bölümlerin katılması gerektiği fikri işletmeler tarafından kabul gördüğünü ifade etmişlerdir (Han ve diğ, 1998:34).

Narver ve Slater (1990)'ın yaptıkları çalışmaya göre fonksiyonlar arası koordinasyon, hedef pazardaki müşteriler için üstün değer yaratmak üzere işletme kaynaklarının uyumlu bir şekilde kullanılmasıdır şeklinde ifade etmişlerdir. Buradaki üstün müşteri değeri yaratma işletmenin pazarlama faaliyetlerinden çok daha fazla bir çabayı ifade etmektedir. Bu eksende, fonksiyonlar arası koordinasyonu adeta bir senfoni orkestrasına benzetmektedirler. Önemli olan işletme içerisindeki her

bölümün üzerine düşen görevi en iyi şekilde yapması ve *sinerjik bir etki* yaratarak müşteri ihtiyaçlarına yanıt verilmesi gerektiği gerçeği ortaya çıkmaktadır. Ancak fonksiyonlar arası koordinasyonun olmadığı bir işletmede ise, bölümler birbirine izole bir şekilde faaliyetlerini sürdürecektir; böylece bölümler arası bilgi alış veriş gerçekleşmeyecek bu da müşteri beklentilerini karşılamada ve pazara verilecek duyarlılığı olumsuz etkileyeceğini ifade etmişlerdir (Narver ve Slater, 1990:22).

b.4 Strateji Odaklı Yaklaşım

Ruakert (1992) de strateji odaklı yaklaşımında, pazar yönlülük tanımını şu şekilde gerçekleştirmişlerdir. *“Bir iş birimindeki pazar yönlülük düzeyi, işletme birimindeki müşterilerden bilgi toplama ve toplanan bu bilginin kullanılması, müşterinin ihtiyaçlarını karşılayacak olan stratejiyi uygulama derecesidir”* (Ruakert, 1992:228).

Ruakert (1992), Kohli ve Jaworski (1990) ile Narver ve Slater (1990) tarafından geliştirilen pazar yönlülük tanımlamalarından bir takım özellikleri ödünç almış ancak örgütsel ya da bireysel pazarlara odaklanmaktansa ayrı analiz birimi olarak işletmeye odaklanmıştır (Lafferty ve Hult, 2001:98).

Ruakert (1992)'in çalışmasından sonra pazar yönlülük kavramına stratejik bakış açısıyla yaklaşan çalışmalara öncülük etmiş ve bu doğrultuda gerçekleştirilen çalışmalarda strateji açısından ele alınıp incelenmiştir (Day, 1994; Moorman, 1998; Gatignon ve Xuereb, 1997; Morgan ve Strong, 1998).

Ruakert (1992)'e göre bir işletmenin pazar yönlülük düzeyi aşağıda belirtilen üç faktöre bağlıdır (Ruakert, 1992:228).

- İşletme içindeki stratejik iş biriminin müşterilere yönelik bilgi toplaması ve bu bilgilerin kullanılması,
- Toplanan bilgilere dayalı olarak müşteri isteklerinin karşılanmasına yönelik olarak stratejilerin geliştirilmesi,
- Bu stratejilerin müşteri isteklerinin karşılanması için uygulanması.

Ruakert (1992)'nin bu stratejik yaklaşımı aslında Walker ve Ruakert (1987)'in *“işletme stratejilerinin uygulanmasında pazarlamanın rolü”* isimli daha önceden

yaptıkları çalışmanın üzerine inşa edilmiştir. Aşağıdaki şekil 12’de Ruakert (1992)’nin pazar yönlülük düzeyleri gösterilmektedir.



Şekil 12: Ruakert'in Stratejik Odaklı Yaklaşımı

Kaynak: RUAKERT R.,W.(1992). “Developing Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective”, **International Journal of Research in Marketing**, 19(3),ss.228-den yararlanarak tez yazarı tarafından geliştirilmiştir.

Bu yaklaşıma göre; işletmenin birimlerinde uygulanan programların başarılı olması ve kaynak tahsisi yapmak için işletmenin dış çevresinden bilgi toplamak ve bu bilgilerin yorumlanması gereklidir. Dolayısıyla pazar yönlülüğün oluşmasında kritik öneme sahip unsur dışsal çevredeki müşteridir.

İkinci aşama, müşteri odaklı stratejilerin oluşturulması için stratejinin ya da eylem planının hazırlanmasıdır. Son aşaması ise, hedef pazarın istek ve/veya ihtiyaçlarını dikkate alarak işletme düzeyinde duyarlılık göstererek müşteri odaklı stratejilerin uygulanmasıdır (Ruakert, 1992:22-245).

b.5 Müşteri Odaklı Yaklaşım

Deshpande, Farley ve Webster'in (1993)'de yaptıkları çalışma ile pazar yönlülüğü, müşteri odaklı bir bakış açısıyla değerlendirmişlerdir. Bu çalışmada, örgüt kültürü bağlamında müşteri yönlülüğün yenilik üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmı, Japon firmaları ve onların müşterilerinden oluşan bir örneklem üzerinde kültür, müşteri yönlülük ve yeniliğin işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Yapılan bu çalışma, bu üç değişkenin işletmenin performansı üzerindeki etkilerini inceleyen ilk çalışma olduğu söylenebilir (Deshpande ve diğ., 1993:24).

Deshpande ve arkadaşları (1993) yaptıkları çalışmada pazar yönlülük kavramına, eleştirel bakış açısıyla yaklaşmışlar ve Kohli ve Jaworski (1990) ve Narver ve Slater

(1990)'ın yaptıkları çalışmalarda pazar yönlülük kavramının müşteri yönlülük kavramıyla eş anlamlı olduğunu belirtmişlerdir. Bu yaklaşımda, rakip yönlülük kavramının hemen hemen müşteri yönlülük kavramının karşıtı olarak görölmekte ve rakip odaklılık pazar yönlü olmanın dışında tutulmaktadır. Deshpande ve arkadaşlarının (1993)'de yaptıkları bu çalışmada ayrıca, Narver ve Slater (1990)'da pazar yönlülüğün üçüncü bileşeni olarak belirttiğđ fonksiyonlar arası koordinasyon müşteri yönlülüğün önemli bir parçası olduğunu belirtmektedirler. Bu bakış açısı Narver ve Slater (1990) ve Kohli ve Jaworski (1990) önemle vurgulanan “müşteri yönlülük, işletme kaynaklarının iyi koordine edilerek hedef müşteri için yüksek değer sağlmasına bağlıdır” anlayışıyla örtüşmektedir (Deshpande ve diğ., 1993:27).

Tüm bu değerlendirmeler altında Deshpande ve arkadaşlarının, (1993:27)'de pazar yönlülük kavramını şu şekilde tanımlamışlardır. *“Müşteri yönlülük, uzun dönemde karlılığı hedefleyen işletmeler, işletme sahipleri, yöneticiler ve çalışanlar da dahil olmak üzere, müşteri istek ve/veya ihtiyaçlarının işletme faaliyetlerinde ön plana yerleřtirildiğđ bir inançlar bütünüdür”*.

Bu yaklaşımda önemli olan, örgüt kültürü içinde yer alan değerler ve inançlar müşteri yönlülüğü güçlendirmeye yönelik olmalıdır. Diğer bir anlatımla, örgüt kültürü içinde müşteri yönlülük benimsenmezse ve örgüt kültürü içinde yer alan değerler ve inançlarda müşteri yönlülük anlayışı benimsenmezse müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik toplanan bilgiler işletmenin başarısı için anlamsız olacaktır (Deshpande ve diğ., 1993:27).

b.6 Sistem Odaklı Yaklaşım

Becker ve Homburg (1999) da yaptıkları çalışmayla pazar yönlülüğe sistem odaklı bir yaklaşım gerçekleştirmişlerdir. Becker ve Homburg (1999:18) da pazar yönlülükle ilgili yönetsel konularda bir boşluk olduğu kanısına vararak bu eksikliği doldurmak adına *sistem odaklı* bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Bu açıdan, pazar yönlü yönetim, yönetim sistemlerinin örgütün müşterilerine ve rakiplerine müşteri yönlülüğü teşvik edecek şekilde yapılandırılması olarak tanımlanmıştır (Becker ve Homburg, 1999:18).

Becker ve Homburg (1999)'un yaptıkları çalışmada, pazar yönlülüğün, yönetim sistemleriyle oluşturulabileceğini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla yönetim sistemini oluşturan alt sistemlerin; (a) örgütsel sistemin, (b) bilgi sisteminin, (c) planlama sisteminin, (d) kontrol sisteminin ve (e) insan kaynakları sisteminin pazar yönlü hareket etmeleri gerektiğini belirtmişlerdir (Becker ve Homburg, 1999:21).

Becker ve Homburg (1999)'un yaptıkları bu çalışmanın uygulamasında, farklı yönetim sistemlerinin pazar yönlülük düzeylerini ölçmek için ölçek geliştirmişler ve bu ölçeği Almanya'nın farklı endüstri kollarından seçtikleri işletmelerin, pazarlama, satış, üretim, ar-ge, finans ve insan kaynaklarından oluşan 1250 kişiye dayalı bir alan uygulamasıyla ölçmüşlerdir (Becker ve Homburg, 1999:28).

Becker ve Homburg (1999)'un geliştirdiği sistem odaklı yaklaşım daha önce yapılan Narver ve Slater (1990) ile Kohli ve Jawroski (1990)'nin yaklaşımlarından temelde bir farklılık görülmemektedir. Ancak Becker ve Homburg (1999) yönetim sistemlerini oluşturan alt sistemlerin pazar yönlülük düzeylerinin ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir (Becker ve Homburg, 1999:21-22).

b.7 Duyarlı/Proaktif Yaklaşım

Narver, Slater ve Douglas (2004)'ün yaptıkları çalışmada pazar yönlülüğe ilişkin yaptıkları başka bir yaklaşım ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşım duyarlı/proaktif bir yaklaşımdır. Narver, Slater ve Douglas (2004:336)'da duyarlı pazar yönlülük, *“Müşterilerin açığa çıkardıkları ihtiyaçlarını tatmin etmeye dönük bir işletme girişimidir”*. Proaktif pazar yönlülük ise, *“Müşterilerin açığa çıkmamış, örtülü ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik bir işletme girişimidir”* (Narver ve diğ., 2004:336).

Bu bağlamda, müşterilerin örtülü ihtiyaçlarını keşfetmek aslında müşterilere *liderlik* etmeyi gerektirmektedir. Dolayısıyla müşterilere liderlik etmek proaktifliği de içerisinde barındırmaktadır. Yapılan bu çalışma ile ayırım ortaya konmadan önce pazar yönlülük kavramı duyarlı pazar yönlülük ekseninde araştırılmış ve kavramsallaştırılmıştır (Narve ve diğ., 2004:336).

2.4.3 Pazar Tabanlı Yeteneklerin Oluşturulması ve Geliştirilmesi

İşletmenin pazarlama yetenekleri fiziksel veya fiziksel olmayan kaynakların bir bileşkesi olarak ifade edilmektedir. Pazarlama yetenekleri, geleceği yönetebilmeleri açısından önemlidir. İşletmenin pazarlama yeteneklerini oluşturması ve geliştirmesi sürekli öğrenmeye ve etkin örgütsel süreçlerin varlığına bağlıdır (Tsai ve Shih, 2004:525-526). Ancak, Vorhies'in (1998) de yaptığı çalışmada pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesi, işletmenin performansı ile anlamlandırılmakta ve stratejik anlamda pazar tabanlı yetenekler olarak incelenmektedir. Rekabetçi üstünlüğü elde etmek ve sürdürmek için işletmenin önemli işlevsel alanlarda yeteneklerini geliştirmesi gerekmektedir. Çünkü pazarlama stratejilerinin uygulanmasında pazarlama yetenekleri örgütsel etkinliğin önemli bir belirleyicisi olarak görülmektedir. Yine aynı çalışmada, uygulanan stratejiler, örgütsel ve çevresel faktörler pazarlama bilgi sürecinde pazar tabanlı yeteneklerin geliştirilmesinde pozitif bir etkiye sahiptir. Pazarlama yetenekleri daha fazla gelişmiş işletmelerin yüksek düzeyde etkinlik gösterdiği görülmüştür (Vorhies, 1998:3-23).

2.4.3.1 Pazar Tabanlı Yeteneklerin Oluşturulması

Rekabetçi üstünlüğün elde edilmesi ve sürdürülmesi, işletmelerin büyüme ve gelişmeleri, daha iyi mal ve hizmet üretebilme yeteneklerine, uyguladıkları etkin pazarlama stratejilerine ve pazarlama yeteneklerinin niteliğine bağlıdır. Yanısıra, işletmelerin değişen rekabetçi koşullara ayak uydurabilmesi için yaratıcı ve yenilikçi pazarlama faaliyetleri yerine getirmek zorundadırlar (Shaw ve Wong, 1996:53-69).

Çalışanlar, yaratıcılık ve yenilikçilik becerilerini pozitif sonuçlara dönüştürmede nasıl farklı yeteneklere sahip iseler, işletmelerde pazarlama faaliyetlerini yeni ürünler ve hizmetler olarak ortaya koymada farklı yeteneklere sahiptir. İşletmelerin sahip oldukları bu pazarlama yeteneklerinin etkili bir şekilde oluşturulması aşağıda detayları verildiği şekilde bazı koşullara bağlıdır. Bunlar; (a) örgütsel pazar tabanlı yeteneklere odaklanma, (b) pazar tabanlı öğrenen örgütler oluşturma ve (c) pazar tabanlı yaratıcılığı oluşturma (Vorhies ve Yarbrough, 1998:361-386).

a. Örgütsel Pazar Tabanlı Yeteneklere Odaklanma

Örgütlerde pazar tabanlı yetenekleri geliştirme düşüncesinin üç yönü oldukça önemlidir. Bunlar; derinlik, işbirliği ve bağlılık yönüdür. İşletmenin tüm yönlerde yeteneklerini geliştirmesi ve aralarında pozitif sinerjinin oluşması, pazarı yönlendiren bir işletme yaratma ve pazarlama yeteneklerini geliştirme açısından önemli bir bütünlük sağlar (Papatya, 2007a:164).

Pazarlama deneyimlerinin sürekli olarak artırması ve derinleştirilmesi işletmeleri bir konuda uzmanlaşmaya ve derinleşmeye yönlendirir. Pazarlama bölümünün reklam ve sosyal medya gelişmelerini yakından takip etmesi ve önem vermesi ya da veri tabanlı pazarlama yönetiminde deneyimleri geliştirmeye odaklanması önemlidir. Bu derinlik kazanma çabaları içinde pazarlama bölümünün alanı içinde temel yetenekler de olabilir (White ve Griffith, 1997:173-178).

Bir işletmenin bölümleri arasında işbirliğini sağlayarak pazarlama yeteneklerini geliştirme çabaları derinlik yönünü ifade eder. Özellikle de işletmelerdeki ar-ge faaliyetleri diğer bölümler arasında da yürütülebilir. Pazarlama bölümü ile birlikte gerçekleştirilen çalışmalar daha çok yeni ürün geliştirme yeteneği ile değerlendirilir. Hizmet kalitesi, müşteriye verilen önem gibi faaliyetlerin geliştirilmesi ve pazarlama da etkin olarak kullanılması büyük önem taşır. İşletmelerde çalışan “kısmi zamanlı” pazarlamacılar burada değerlendirilebilirler (Gummesson, 1991:60-75).

Bağlılık ise, işletmenin farklı iş birimleri düzeyinde ilişki kurulmasına olanak sağlar. Farklı iş birimlerinde kurulan ilişkiler sayesinde işletmenin pazar tabanlı yeteneklerinin geliştirilmesine ve çeşitlilik gerektirecek işlerde rakiplerinden düşük maliyetle bu işleri gerçekleştirmesini sağlar (Porter, 1987:43-59).

İşbirliğinin yönü, pazar tabanlı yetenekleri geliştirme ve değer yaratma olarak ifade edilir. Bu nedenle işletmeler değer yaratma sürecinde tedarikçiler, müşteriler ve hatta rakipler ile işbirliğine giderek ortak kazanç elde etmeleri mümkündür. Çünkü işletmeler sahip oldukları pazar tabanlı yeteneklerini ve rekabetçi üstünlüklerini bir araya getirerek pazar da çok daha güçlü bir konuma gelirler. Bunun başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için işletme düzeyinde önemli değişimlerin/gelişimlerin yaşanması gerekmektedir (Civelli, 1997:226-229).

b. Pazar Tabanlı Öğrenen Örgütler Oluşturma

Örgütler, sahip oldukları yetenekleri ya kendileri geliştirirler ya da buldukları pazarın zorlaması ile geliştirirler. Eğer örgütlerin, rekabetçi üstünlükte kendilerine özgü yetenekleri yoksa uzun vadede hayatta kalmaları zordur. Yetenekler, işletmenin bilgi birikimi, becerileri, deneyimleri ve *yaparak öğrenmenin* bir sonucu olarak ortaya çıkan somut ve soyut kaynakların bileşkesidir. Bu bağlamda pazar tabanlı öğrenen örgütler, yeteneklerin oluşturulması/geliştirilmesi ve rekabetçi üstünlük olarak sürdürülmesinin temelini oluşturmaktadır.

Bunun başarılması içinde örgütlerin kendilerini geliştirmeleri, yenilemeleri, değişen dinamiklere uyum sağlayan örgütsel sistemleri oluşturmaları ile mümkün olacaktır. Pazar tabanlı öğrenen örgütler, örgütteki bireylerin yeteneklerini geliştirmeye yöneliktir. Bunun içinde, etkin bir örgüt kültürünün oluşturulması, kültürünün bütüne yayılması ve deneyimlerle olgunlaştırılması gerekmektedir (Jacopson, 1996:20-26; Papatya, 2002a: 70; Maccoby, 1993:49-52).

Pazar tabanlı öğrenen örgütlerin, varlıklarını ve karlılıklarını uzun süreli sürdürmeleri için sürekli yenilik yapmaları, değişen çevresel koşullara uyum sağlamaları, esnek bir örgüt yapıları oluşturmaları ve yeteneklere odaklanmaları ile mümkündür. Bu ancak, etkin sorun çözme yeteneği, etkili karar verme, pazarı izleme gibi koşulları örgüt bünyesinde oluşturmaları ile mümkündür (Roux-Dufort ve Metais, 1999:113-127). Örgütsel öğrenmenin beş disiplini olan dinamikler Peter Senge tarafından (1990) geliştirilmiştir (Senge, 1990:8-12). Pazar tabanlı öğrenen örgütler açısından bu dinamiklerin bütünleşik değerlendirilmesi gerekmektedir. Aşağıdaki Tablo 8’de bu dinamikler gösterilmektedir.

Tablo 8: Pazar Tabanlı Öğrenen Örgütlerin Beş Disiplini

Disiplinler	Açıklama
Sistem Düşüncesi	Sistem düşüncesi, sistem üzerinde değişiklik oluşturmayı ve neden sonuç ilişkilerinden ziyade karşılıklı ilişkilere ve anlık durumlardan değişim sürecine yönelmenin gerektiğini vurgular. Sistem düşüncesinin özünde olayları bir bütün içinde düşünme ve bütüncül bir perspektiften değerlendirme yer alır. Ayrıca, sistem düşüncesinin pratiği, sistemde birbirini takviye eden ve kuvvetlendiren ya da karşı koyarak dengeleyen, etkileşim gösteren geri besleme döngülerinin analizi ve anlaşılması ile başlar. Bunlar sistemde bulunan yapıların tiplerini tanıyarak, sisteme ilişkin öğrenmenin oluşmasını sağlar. bununla olayların ve detayların ardında yatan karşılıklı ilişki kalıplarının anlaşılması gözetilir.
Kişisel Ustalık	Pazar tabanlı öğrenen örgütler, öğrenen işgörenler aracılığı ile öğrenirler. Ancak, bireysel öğrenme örgütsel öğrenmeyi garanti etmez. Buna karşın bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenme meydana gelmez. İşgörenler kendileri için en derinden önem taşıyan sonuçları tutarlı olarak gerçekleştirme yeteneğine sahiptir. Yaşamlarına bir sanatçının sanat eserine yaklaştığı gibi yaklaşırlar. Bunu kendi ömür boyu öğrenme çabalarına bağlı kalarak yaparlar. Dahası yüksek kişisel ustalık düzeyine sahip kişiler hayatta gerçekten aradıkları sonuçları yaratma yeteneğini sürekli olarak genişletirler. Onların bu sürekli öğrenme çabalarından pazar tabanlı öğrenen örgüt ruhu ortaya çıkar. Çünkü bilinir ki, kişisel ustalığa sahip kişiler için başarısızlık diye bir şey yoktur. Çünkü onlar için başarısızlık, bir öğrenme fırsatıdır.
Zihinsel Modeller	En iyi fikirler uygulama aşamasına geçmeden kaybolması, parlak stratejilerin eyleme dönüştürülmeden kalmasına rağmen, düşünmek gereği açıktır. Bu ancak öğrenmelerinin içselleştirilmesiyle mümkündür. Zihni modeller, zihnimizde kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak hayatı, anlayışı ve eylemleri etkiler. Fakat çoğu kez zihni modellerin davranışlar üzerindeki etkilerinin farkına varılmaz. Zihni modellerle çalışma disiplini aynaları iç içe çevirmekle başlar. İçsel resimleri ortaya çıkarmayı bunları yüzeye çıkarıp sıkı bir incelemeden geçirmeyi gerektirir. Ayrıca sorgulama ile savunmayı dengeleyen “öğrenmeyi konuşmalar” yapma yeteneği de önem taşır.
Paylaşılan Vizyon	Örgütler işgörenleri ortak bir kimlik ve yazgı duygusu etrafında toplama, paylaşılan vizyonu ya da “geleceğe yönelik paylaşılan resimleri” ortaya çıkarma becerisini açıklar. Ancak resimler gerçek bağlanmayı ve görev almayı teşvik eden yalın itaat duygusu değildir. vizyon şenlendiricidir. Bir örgütü dünyasal olandan daha yukarı yükselten kıvılcım ve coşku yaratır. En basit düzeyde vizyon “ne yaratmak istiyoruz” sorusunun yanıtıdır. Güçlü vizyon pazar tabanlı örgütler için gerçekçi, geliştirici, inanılır, uğruna mücadele edilmesi gereken bir ortam yaratır. Paylaşılan, inançlar, normlar örgütsel öğrenmenin ve vizyon oluşturma temelidir.
Takım Halinde Öğrenme	Pazar tabanlı öğrenen örgütler de takım halinde önemlidir. Çünkü takım halinde öğrenme modern örgütlerin özelliğidir. Takımlar öğrenmedikçe örgütlerde öğrenemez. Takımlar öğrendikçe, sadece olağanüstü sonuçlar elde etmekle kalmaz, takımın bireylerin geleceği karşılımda hızlı bir şekilde yetişmesini realize eder. Takım halinde öğrenmenin alt disiplinleri de diyalog ve tartışma olarak düşünülür.

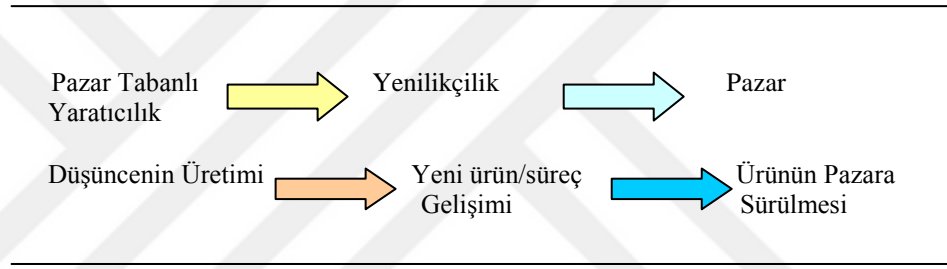
Kaynak: PAPATYA Gürçan, (2002b). “Örgütlerde Yönetilen Öğrenmeyi Öğrenmek Örgütsel Değişime Yönelik Stratejik Etkilerin Değerlendirilmesi”, **İnfomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi**, 26 (Aralık), s.73; SENGE Peter (1990). **The Fifth Discipline The Art and Practice of The Learning Organization**, New York, Doubleday Currency, s.9-233; SINKULA James M. (1994). “Market Information Processing and Organizational Learning”, **Journal of Marketing**, 58 (1), ss.35-45; COHEN Michael D., ve LEE S., SPROULL, (1996). **Organizational Learning**, London, Sage Publications, s.516-534.

c. Pazar Tabanlı Yaratıcılığı Destekleme

Pazar tabanlı yaratıcılık, yeniliği başarılı bir biçimde uygulamanın başlangıç noktasıdır; bu nedenle bir işletmede stratejik planlamacılar tarafından teşvik edilmesi ve geliştirilmesi gerekir. Bu işletmelerin başarısı açısından önemlidir. Çünkü işletmede yeni düşünce sisteminin gelişimi ve düşünce üretimi için bir temel sağlar. Pazar tabanlı yaratıcılık, hayal gücüne dayalı düşüncenin sonucu olan bir ürünün veya hizmetin var edilmesidir. Hayal gücü, “zihinsel yetenek, var olmayan veya bilmediğimiz nesnelere tanım ve görüntülerini oluşturma, aklın yaratıcı yeteneği”

olarak tanımlanabilir. Bu anlamda yaratıcı olabilmek için, yeni düşünceyi yararlı ve gerçek bir şeye dönüştürme yeteneği, inisiyatif ve nesnel bir bakış açısı gereklidir. Eğer pazar tabanlı yaratıcılık başlangıç noktası ise, yenilik de hayal gücüne dayalı düşüncenin gerçekleşmesini sağlayan süreçtir (Coade, 2002:19-20).

Pazar tabanlı yaratıcılık, yeni ürünler üreterek, müessir davranarak ve risk alarak pazarda rekabet üstünlüğü kazanmak ve müşteri için değer yaratma amacı hakimdir. (Naktiyok, 2004: 165). İşletmelerde pazar tabanlı yaratıcılık keşfedilmemiş fırsat alanlarını ifade etmektedir. Burada yeni ürünler, hizmetler, fikirler ve süreçleri kapsar (Woodman ve diğerleri, 1993: 293-321). Aşağıdaki Şekil 13’de pazar tabanlı yaratıcılığın odağı gösterilmektedir.



Şekil 13: Pazar Tabanlı Yaratıcılığın Odağı

Kaynak: COADE Neil, (2002). **Her Koşulda Yaratıcı Olmak İşletmenizde Yaratıcılığı ve Yenilikçiliği Nasıl Teşvik Edebilirsiniz**, [Çev. SAVRAN A.,E.], Epsilon Y., İstanbul,s.20

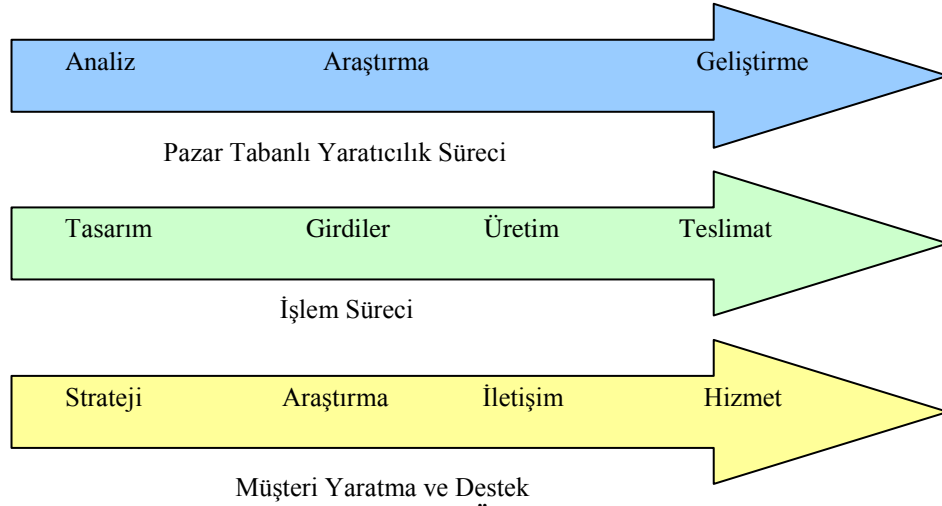
Burada odaklanılan pazar tabanlı yaratıcılık görüşü, kesinlikle yeni düşünce gereksinimini ve bu düşünceyi pazarda ortaya çıkan iş geliştirme fırsatlarına uygulanacak yeni yeteneklerin ve yeni yolların aranması üzerindedir. Pazar tabanlı yaratıcılığın işletmedeki stratejik süreçlerle uyumlaştırılmasını ve stratejik yararların düşünülmesini sağlayacak bir takım odak noktalar vardır. Bu odak noktalar aşağıdaki Tablo 9’da anlatılmaktadır (Coade, 2002:21-22).

Tablo 9: Stratejik Yararlar

Yararlar	Açıklamalar
Nesnellik	İşletmelerdeki yeni pazar tabanlı yaratıcı fikirler değerlendirilirken nesnellığe duyulan gereksinim önemlidir. Bu araştırmaya katılan tüm insanlar tarafından kabul edilmiştir. Olguları, düşünceleri, pazarları ve müşteri tepkisini, müşterinin görüşünü duygularla ya da önyargılı görüşlerle etkilenmeden inceleme yeteneği pazar tabanlı yaratıcılığı araştırma konusunda önkoşul olarak görülmüştür.
Yerleşik Düşünce Biçimine Meydan Okuma	Yerleşik düşünce biçimine meydan okumanın yararı , araştırmaya katılanlarca işletme tarafından kullanılan eski yöntemleri tekrar incelemenin ve gelecek için başlangıç noktası geliştiriminin birinci yolu olarak görülmüştür.
Merak Beslemek	İşletmedeki yaratıcı insanların yeni yöntemler, yeni ürünler ya da hizmetler keşfetme ve bunları başarı ile uygulama gereksinimine duyarlı olmalarını sağlayacak bir iklime destek vermek önemlidir.
Kafa Yapısını Değiştirmek	Kafa yapısını değiştirme insanları etraflıca pazar tabanlı düşünmeye teşvik etme yönteminin kullanılışdır. Bu yöntem, çalışanlara mantıksal analizin önemini ve etkili pazar tabanlı yaratıcılığın temelini öğretme amaçlı eğitim programları tarafından destelenir.
Sorun Çözme Süreci	İnsanlara uygun çözümler keşfetme cesareti vermek için kullanılmaktadır. Stresten ve düşüncelerin yersiz eleştiriden korunması, şüphecilğin desteklenmesi, hatalardan ders çıkarılması ve genel olarak çalışanların düşüncelerinin işletmede ifade edilmesine yardımcı olur.
Bir Fikir Akışı Oluşturmak	İnsanların pazar tabanlı yaratıcı potansiyelini kullanmak, düşünce üretimini kolaylaştırmak ve bireysel küçük grup ve toplu düşünce üretim sistemlerini incelemek için en etkin teknikler ve araçları tanımlamaktadırlar.
Sorun Çözmekten Çok Sorgulama Yeteneği	Her zaman çözüm bulmaktan çok sorgulama süreçlerini ve prosedürlerini uygulamak iş ortamında hareketliliği getirir.
Hareket Özgürlüğü	İşletme vizyonunun başarısını destekleyen pazar tabanlı yaratıcılığa ve yeniliğe duyulan gereksinim etrafında odaklanan karar alma süreçleri yaratmak ve işletmede edinilmesi gereken bir yetenektir. Bu yetenek değişken iş ortamında akılcı fikirlerin değerlendirilmesi yeteneğini tamamlamaktadır.

Kaynak: COADE Neil, (2002). **Her Koşulda Yaratıcı Olmak İşletmenizde Yaratıcılığı ve Yenilikçiliği Nasıl Teşvik Edebilirsiniz**, [Çev. SAVRAN A.,E.], Epsilon Y., İstanbul,s.21-22

Değişen rekabet koşulları işletmeleri yeni iş yapma noktasında özgüvenden ve müşteri isteklerinin değişen yapısını anlamada yoksun bırakmaktadır. İşletmelerin sahip oldukları yeteneklerin açığa çıkarılması ve bunların stratejik bir hareketle bütünleştirilmesi gerekmektedir. Bunun için de işletmelerin yenilikçi ve yaratıcı ürünlerle pazarda aktif rol almaları önem kazanmaktadır. Değişen müşteri profilini ve işletme kaynakları daha sıkı bir biçimde kontrol edilirse doğru müşterileri hedef alan yeni ürün ve hizmetleri geliştirebilir. İşletmelerin bunu gerçekleştirebilmeleri için de, büyümeyi ve karlılığı sağlayacak müşterilerle yakın ilişkiler kurmaları gerekmektedir. Güçlü müşteri memnuniyeti ve sadakati tedarikçilerden sağlanan değere bağlıdır. İşletme yöneticilerinin böyle bir değeri mutlaka değerlendirmeleri gerekir. Pazar tabanlı örgütün temel süreçlerini oluşturmaktadır (Hurley ve Hult, 1998:42-54; Stanley ve Ward, 1997:23-49; Doyle, 1995:32). Aşağıdaki Şekil 14'de pazar tabanlı örgütün temel süreçleri gösterilmektedir.



Şekil 14: Pazar Tabanlı Örgütün Temel Süreçleri

Kaynak: DOYLE Peter, (1995). "Marketing in The New Millennium", **European Journal of Marketing**, 29 (13), s.32

İşletmeler tarafından geliştirilen yeni yöntemlerin, kısa vadeli kazanç endişesi değil, uzun vadeli başarı ve sürdürülebilir büyüme kaygısı taşıması gerekmektedir. Bu ise, yeni işlerin geliştirilmesini, müşteri isteklerinin tanımlandığı pazarlama tekniklerini ve uygun iş geliştirme stratejilerinin uygulanma sıklığını en üst düzeye çıkarmayı ve işletme tarafından kullanılan temel prensiplerin tamamen gözden geçirilmesini gerektirmektedir. İşletmelerin pazardaki konumlarını sağlamlaştırabilmeleri için, pazar tabanlı temel yeteneklerini yenik ve pazar tabanlı yaratıcılık üzerine yeniden inşa etmelerini gerektirir (Coade, 2002:26-29).

2.4.3.2 Pazar Tabanlı Yeteneklerin Geliştirilmesi

Pazar tabanlı yeteneklerin geliştirilmesi için bir takım unsurlara ihtiyaç vardır. Bu unsurların başında pazarlama öngörüsü gelmektedir. Pazarlama öngörüsü, geleceğe ilişkin mümkün olan en iyi varsayımı geliştirerek, sektörün gelişimini aktif şekilde etkileyen pazar tabanlı önbilgileri oluşturmaktır. Böylece, işletmenin rakiplerinden daha önce geleceği görebilme ve lider durumuna gelebilme potansiyeli kazandıran işletmeyi yön konusunda bilgilendiren bir özellik taşır. Diğer bir unsurda, stratejik niyetin pazar tabanlı yetenekler ile bütünleştirilmesidir (Papatya, 2007a:178-179).

a. Pazarlama Öngörüsünün Geliştirilmesi

Pazarlama öngörüsü yöneticilere üç kritik soruyu yanıtlamada yardımcı olur. Birincisi, beş, on ya da onbeş yıl sonra hangi tür yeni müşteri yararlarına hitap

etmeye çalışacağız? İkincisi, müşterilere bu yararları sunabilmek için hangi yeni yetenekleri oluşturmamız ya da elde etmemiz gerekir. Üçüncüsü, önümüzdeki yıllarda müşterilerle karşılaşma biçimimizi ne şekilde düzenlememizde yarar vardır? Pazarlama öngörüsü, geleceğin fırsatlarına geniş bir şekilde bakabilmenin sırrıdır. Bu sır, gelecekte neler olabileceğine ve ne olması gerektiğine ilişkin derin ve sınırsız bir merak ve insanın henüz uzman olmadığı bir alanda fikir yürütmeye istekli olmasından doğmaktadır. Bu açıdan pazarlama öngörüsü, eklettik düşünebilmenin, anoloji ve metoforlara özgürce başvurabilmenin, içkin bir aykırılığın, müşteri odaklı olmaktan öte bir şeyin, insan gereksinimlerine gerçek bir empati ile yaklaşabilmenin ürünüdür (Hamel ve Prahalad, 1996:99-112).

Bir işletmenin pazarlama öngörüsü geliştirebilmesi için iyi bir yönetim ekibine ve önemli yatırımlar yapmasına bağlıdır. Geleceğin pazar lideri olabilmek için bugünden güçlü öngörüler geliştirmek olduğunun farkında olan çok az sayıda yönetici vardır. Ancak birçok yönetici yakalanan başarıların sürdürülebilir başarıları garanti etmeyeceğini bilmelerine karşın sergilenen davranışlar gelecekte uzak ve geçmişin tekrarı olmaktadır. Kalıcı üstünlükleri yakalayabilmek için, yöneticilerin ya da rakiplerin göremediği fırsatları sezebilmek ve rakiplerde bulunmayan yetenekleri geliştirmek ve bu yeteneklerin yaratacağı pazar fırsatlarını değerlendirmek gerekmektedir (Stathakopoulos, 1998:536-558; Major ve diğ., 2001:91-107).

Pazarlama öngörüsü, yaşam tarzlarındaki, teknolojideki, demografideki ve jeopolitikteki gelişme eğilimlerinin derin bilgisine olduğu kadar, hayal gücüne ve sezgiye de dayanmaktadır. Geleceğin pazarlarını yaratabilmesi için işletmenin öncelikle onu hayal edebilmesi, geleceğin nasıl olabileceği konusunda görsel ve sözel etkili bir sunuş yaratabilmesi gerekmektedir. Kısaca "*hayal mühendisliği*" yapmaya gereksinim vardır (Hamel ve Prahalad, 1996:99-111; Grupp ve Linstone, 1999:85-86).

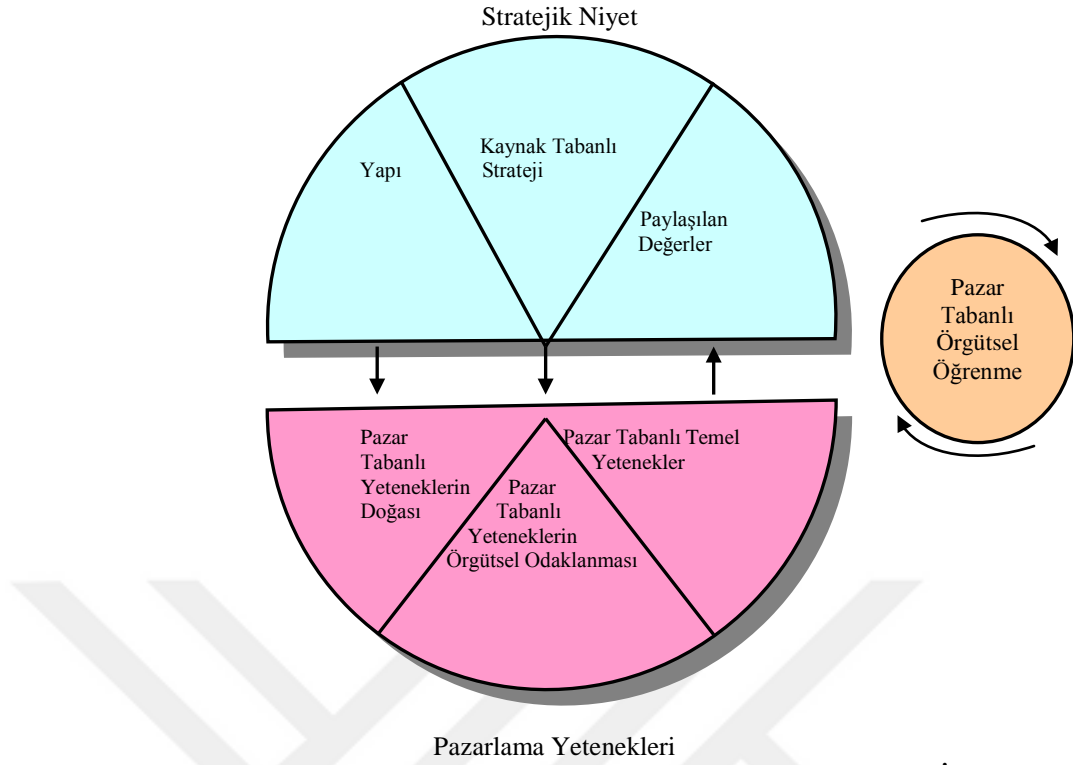
İşletmelerin pazarlama öngörüsünü geliştirebilmeleri için senaryo planlamadan ya da teknolojideki değişimlerden öte bir şeyler yapmaları gerekmektedir. Geleceğin pazarlama rekabetinde pazarlama öngörüsü için bir çok olası senaryo ekseninde olasılık planlamasını geliştirmek yeterli olmamaktadır. Senaryo oluşturma ve öngöründe bulunma var olanın gerçekleşmesi ile başlar ve daha sonra gelecekte neler

olabileceğini geniş bir yelpazade planlar. Senaryo oluşturma, yarının dünyasının nasıl olabileceği varsayımları üzerinde durur. Yöneticilerin ilgisini, potansiyel olasılıklara ve devamsızlıklara çeker. Gelecekteki kritik belirsizlikleri tanımlamada ve tasarlananların avantajlı olabilecek ve güç gerektiren hedeflerin, formülasyonlarını öğrenmede yardımcı olur. Böylece işletmenin *stratejik düşünme kapasitesi uyarılır*. Pazarlama öngörüsü ise, genellikle neler olabileceğinin belirlenmesi ile başlar ve sonrada bunun olabilmesi için bugün nelerin yapılması gerektiği üzerinde durur (Hamel ve Prahalad, 1996:99-110-111; Wack, 1985:73-89; Papatya, 2002b:78; Duboff ve Spaeth, 2000: 98-99). Sonuç olarak, pazarlama öngörüsü henüz ortaya çıkmamış fırsatları canlandırmaktır. Dolayısı ile çıkış noktası, mevcut pazarlar değil, hayal edilen pazarlardır (Roberts, 2000:31-44).

b. Pazar Tabanlı Yeteneklerinin Stratejik Niyet İle Bütünleştirilmesi

Pazar tabanlı temel yeteneklerin, işletmenin stratejik niyeti ile bütünleştirilmesi önemlidir. Çünkü, pazardaki potansiyel değişikliklerin, rakiplerin amaçlarını ve müşteri istek ve/veya gereksinimlerindeki değişimleri fark etmede derin bir pazar bilgisine dayandırılmalıdır. Güçlü bir stratejik niyet işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin de çok ötesinde sektörün öngörülen potansiyeli ve işletmenin gelecekteki yeteneklerine dayalı olmalıdır. Dolayısı ile, *stratejik niyet işletmenin geleceği ile ilgili bir tutkunun ifadesidir*. Sonuç olarak stratejik niyet, işletmenin gelecekte ne olmayı istediğini ifade etmektedir. Başarılı bir işletmenin rakiplerinden ayıran en önemli farkın stratejik niyetten kaynaklandığı ifade edilmektedir (Hamilton ve diğ., 1998:406-417; Naktiyok ve diğ., 2009: 17-19).

Dolayısı ile, pazarlama öngörüsü ile oluşturulan yol stratejik niyet ile bütünleştirilerek tamamlanmaktadır. Burada stratejik niyet ile işletmenin elle tutulur hedefleri açıklanmaktadır. İşletmenin stratejik yapısı bulunduğu sektördeki gelişmeleri ve/veya değişikliklerin, işletmenin pazar tabanlı yeteneklerinin ve müşterilerin gereksinimlerinin iyi bir şekilde anlaşılması olmasına bağlıdır. İşletmenin sahip olduğu pazarlama öngörüsü etkili bir şekilde oluşturulmuş olmalı ve işletmeyi güçlü ve gerçekçi hedeflere götürmelidir (Chang, 1996:22-42). Aşağıdaki şekil 15’de pazar tabanlı yeteneklerin geliştirilmesi ve stratejik niyet ile ilişkisi gösterilmektedir.



Şekil 15: Pazar Tabanlı Yeteneklerin Geliştirilmesi Stratejik Niyet ile İlişkisi

Kaynak: O'DRISCOLL Aidan; David CARSON ve Audrey GILMORE, (2000), "Developing Marketing Competence and Managing in Networks: A Strategic Perspective", *Journal of Strategic Marketing*, 8, s.190'dan yararlanılarak geliştirilmiştir.

Yukarıda şekil 15'de gösterilen çerçeve iki temel bileşene dayanmaktadır. Bunlardan ilki; (a) pazar tabanlı bir işletmenin kaynak tabanlı bir stratejiyi benimsemesi, (b) yapı oluşturması ve (c) değerlerin paylaşılmasıdır. İkinci olarak; (a) pazar tabanlı yeteneklerin doğası, (b) pazar tabanlı yeteneklerin örgütsel odaklanması ve (c) pazar tabanlı temel yeteneklerdir (O'driscoll ve diğ., 2000:189-190).

Burada önemli olan, üst yönetim ile kaynaklar arasında güçlü bir bağlantı kuran ruhun oluşturulmasıdır. Hedeflerle kaynaklar arasında bir uyumun olması gerekir. Ancak, tam uyum hareketsizlik ve tıkanma yaratır. Bunun için strateji, hem uyum hem de gerilim olarak ele alınmalıdır. Stratejik niyet örgüte belirli bir gerilim sağlar. Mevcut yetenekler ve kaynaklar hedefleri yerine getirmede genellikle yetersiz kalmaktadır. Geleneksel strateji anlayışı mevcut kaynaklarla belirlenen fırsatlar arasında bir uyum yaratırken, stratejik niyet kaynaklar ve hedefler arasında belli bir uygunsuzluk yaratır (Hamel ve Prahalad, 1996:169-193).

Stratejiye bir gerilim olarak yaklaşmak işletmenin büyümesinin ve canlılığının bir göstergesi ve bunun içerdiği yaratıcılıktır. Stratejik niyetin, ortaya çıkardığı tutkunun her zaman kaynakların önünde gitmesinden türeyen bir gerilim rekabetçi üstünlük yaratma motorunun yakıtı olmaktadır. Tutkuları çok, ama kaynakları kıt olan bir işletme daha güçlü rakiplerinin üstünlüklerini taklit edemeyeceğini kısa sürede fark eder. Yapılması gereken sahip olunan kaynakları harekete geçirerek kaynakların kaldıraç etkisinden yararlanarak kısa sürede sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğe giden yolda daha az yakıt kullanarak daha çok yol kat etmektir. İşletmelerin kaynak kullanımında her fırsatı bir kaldıraca dönüştürmek büyük bir yaratıcılık ve sebat ister. Bunun için işletme yöneticilerinin *kaynak tabanlı bir yaklaşımı esas almaları gerekmektedir* (Hamel ve Prahalad, 1996:195-229; Hamel ve Prahalad, 1991:81-92).

Bu ekseninde geliştirilen pazar tabanlı yetenekler işletmenin kaynaklarını harekete geçirmede ve etkin pazarlama kararlarını (fiyatlandırma, güçlü müşteri ilişkileri yeni satış teknikleri vb. gibi) oluşturabilir. İşletmedeki çalışanların aynı stratejik hedefler etrafında toplanması ve pazar odaklılığa doğru yönelmesi ve pazar tabanlı yeteneklerin oluşturulması önemlidir. Pazar tabanlı yetenekler işletmenin geleceğe açılan pencereleridir. Birçok işletmenin doğal özellikleri arasında yer almamakla birlikte işletmelerin kimlik anlayışı, pazar tabanlı yeteneklerden çok *“stratejik iş birimleri”* olarak adlandırılan pazar odaklı oluşumlar çerçevesinde belirlenmektedir (Petts, 1997:551-561; Hamel ve Prahalad, 1996:285).

2.5 İşletme Performansı

2.5.1 İşletme Performansının Tanımı

Günümüzün rekabetçi ortamında işletmeler, ürün kalitesi, teslimat hızı, güvenilirlik, müşteri memnuniyeti, satış sonrası hizmet gibi konularda diğer rakipleriyle artan bir rekabete girmişlerdir. Bu açıdan incelendiğinde, işletmeler rakipleri ile olan bu mücadelelerini sundukları ürün ve hizmetlerle karşılamaktadırlar. Bu karşılaştırmayı yaparken ortaya ürün ve hizmetlerin kalitesi, sağlamlığı, güvenilirliği, müşterinin istekleri ile tam uyumu gibi ürün veya hizmetin performansını ifade eden değişkenler ortaya çıkmaktadır. Bu değişkenlerin istenilen seviyede olmaları ancak işletmelerin performanslarını artırımlarıyla mümkün olacaktır (Kabadayı, 2002:61).

İşletme performans kavramı üzerinde henüz tam bir uzlaşa sağlanamamıştır. Farklı alanlarda; stratejik yönetim, insan kaynakları, örgütsel davranış, bilgi sistemi, pazarlama, ekonomi, işletme yönetimi, muhasebe yönetimi ve kontrol sistemi gibi alanlarda araştırma yapan araştırmacılar performans kavramına katkı yapmışlardır. Çeşitli ve çoklu disiplinler arası çalışmalar çekici de olsa zamanla sakıncalar ortaya çıkmaktadır. Çünkü, farklı araştırma soruları, farklı teorik temeller üzerine inşa edilen yaklaşımlar performans kavramı ve ölçümüne yönelik farklı tanımlamaları da beraberinde getirmiştir ancak ana bileşenleri ile özelliklerine dair çok az fikir birliği sağlanmıştır (Franco-Santos ve diğ., 2007:784-785; Marr ve Schiuma: 2003:680; Nelly: 2005:1268).

İşletme performans kavramını tanımlamadan önce onun bileşenlerini belirlemek gerekir. İlk olarak performans bir işletmenin *yeteneğidir* örneğin bir kişi ya da örgüt olarak özel ve belirlenen hedefler doğrultusunda sonuçlar elde etmek. Diğer bir deyişle, üretilen ve ölçülebilen başarıları ifade eder. İkinci olarak, *ölçüm*, belirli faaliyetleri ölçmek ve kontrol etmek için kullanılan yetenek ve süreçleri gösterir (Zeglal ve diğ.,2012:441).

Neely, Gregory ve Platts (1995)'in tanımladığı gibi işletme performansı kavramı, bir eylemin verimliliğini ve etkililiğini ölçen nicel bir süreçtir (Neely, ve diğ., 1995:80). Diğer taraftan Neely, Gregory ve Platts (2005)'in tanımladığı performans ölçümü, bir eylemin verimliliğini ve/veya etkililiğini ölçmek için kullanılan metrik bir ölçü aracıdır (Neely ve diğ., 2005:1229). İşletme performansı, işletmenin kaynaklarını etkili ve verimli kullanarak amaçlara ulaşabilmesi şeklinde tanımlanabilir (Sheu ve Lo, 2005:79-90; Boyne, 2003:367-394).

Laitinen (2002)'in yaptığı çalışmada performans kavramı, önceden belirlenen hedeflerle ilgili olarak sonuçları üretme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Laitinen, 2002:66). Bir başka tanımlamada Bourne ve Neely (2003)'in yaptıkları çalışmada işletme performansı, finansal ve finansal olmayan içsel ve dışsal ölçümleri içeren çok boyutlu bir ölçüm sistemi olarak tanımlamıştır. Performans, eylemlerin verimlilik ve etkililiğini değerlendirmede bir karardır. Ayrıca performans, işletme içindeki bireyleri ve grupları etkileyen tüm eylemlerdir (Bourne ve Neely, 2003:3).

Üretkenlik, etkililik ve verimlilik kavramları, işletme performansı ile ilişkilidir. Çünkü bu kavramlar, işletmenin kıt olan kaynaklarının optimum bir biçimde kullanıldığını göstermektedir. Üretkenlik ve verimlilik, birim zamanda elde edilen çıktı ve kullanılan üretim faktörleriyle ilgilidir. Etkinlik ölçütleri daha ziyade finansal ve faaliyetlerle ilgili ölçütler olmaktadır. Karın maksimizasyonu, yatırımların geri dönüş oranı finansal etkinlik ölçütleri arasında sayılabilir. Satışlardaki büyüme, pazar payının büyümesi, çalışan başına düşen satış oranları faaliyetlerin etkinliği ile ilgili ölçütlerdir (Erdil ve diğ., 2005:263).

2.5.2 İşletme Performansının Ölçümü ve Önemi

Performans ölçümü, işletmenin yönetim planlama ve kontrol sisteminin bir parçasıdır (Bourne ve Neely, 2003:3). Performans ölçümü, bir işletmenin tamamı için sistematik olarak yapılacağı gibi, belirli bir amaç için ve geçici bir süreliğine de yapılabilir. Bunun yanında her işletmenin performans ölçümü yapması için belirli sebepleri vardır. (a) işletmeler genellikle müşterinin isteklerini yerine getirip getiremediğini belirlemek, (b) genellikle başarılı olup olmadıklarını belirlemek, (c) alınan kararların duygusal veya varsayımlara dayalı olarak değil de, gerçek verilere bağlı olarak alındığından emin olmak, (d) problemleri ortaya çıkarmak veya gelişme gösterecek alanları belirlemek için performans ölçümü yapmaktadır (Parker, 2000:63).

Bir işletmenin başarısı, sürekliliğine ve performansına bağlıdır. İyi bir yönetici içinde bulunduğu işletmenin performansını etkin bir performans ölçme sisteminden edindiği bilgiler aracılığıyla takip edecektir. Performans ölçümünün ilgi alanı işletme yönetiminin temel stratejik tercihlerinin daha ekonomik ve daha rasyonel bir biçimde yaşama geçirilmesine odaklanmıştır. Performans ölçümü, planlı, programlı ve uzun soluklu bir süreç ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede çok önemli bir role sahiptir (Karaman, 2008:415-416).

Marchand ve Raymond (2008)'un yaptıkları çalışmada performans ölçümünü (1980 öncesi, 1980-1989, 1990-1999, 2000 ve sonrası) olmak üzere dört farklı periyoda bölmüştür. Bu periyotlar da; (a) performansın tanımlanması, (b) performansın boyutları, (c) performans ölçüm sisteminin mantığı ve mimarisi, (d) performans

ölçümünün çerçevesi ve (e) performans ölçümünün çıktıları olarak belirlemişlerdir (Marchand ve Raymond, 2008:665).

Daha yakın bir zamanda Sirmai, Radford ve Wright (2011)'in yaptıkları çalışmada da performans ölçüm sistemini özellikle 1980'lerden günümüze kadar geçirdiği evrimi daha geniş ve kapsamlı bir şekilde ortaya koymuştur. Burada; (a) stratejik işlemler, (b) ölçümden yönetime, (c) dinamikten statige ve (d) paydaş değerinden (ekonomik-karlılık) paydaş odaklılığa uzanan bir çerçevede belirlemişlerdir (Sirmai ve diğ., 2011:675-676).

Görüldüğü gibi performans ölçüm istemiyle ilgili olarak yakın zamanda farklı ayrımlar yapılmıştır. Ancak performans ölçümüyle ilgili yazın iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama, 1880'lerde başlayan ve 1980'lere kadar devam eden aşamadır bu aşamada, kar, yatırımların geri dönüşümü ve verimlilik gibi finansal ölçümlere odaklanılmıştır. İkinci aşama ise, dünya pazarlarındaki değişimlerin sonucu olarak 1980'li yılların sonunda başlamıştır. Bu evrede değişen müşteri ihtiyaçları, yeni üretim teknolojiler ve felsefelerini uygulama etkili olmuştur (Ghalayini ve Noble, 1996:63; Ghalayini ve diğ., 1997:208).

1970'lerin sonları ve 1980'li yıllarda araştırmacılar muhasebe temelli performans ölçüm sistemlerini tanımlayarak ve bu sistemlerin eksikliklerini ve yetersizliklerini tartışmışlardır. 1980'lerin sonları ve 1990'ların başında geleneksel performans ölçüm sistemlerinden memnuniyetsizlik, “dengeli” veya “çok boyutlu” performans ölçümlerinin temellerinin atılması sağlanmıştır. Bu yeni yapı finansal olmayan, dış ve geleceğe yönelik performans ölçümü üzerine vurgu yapmaktadır (Bourne ve diğ., 2000:754). Aşağıda Tablo 10'da yazında bahsedilen ve çeşitli dönemlerde ortaya çıkan performans ölçüm sistemleri gösterilmektedir.

Tablo10: Performans Ölçüm Sistemleri

Performans Ölçüm Sistemi	Yılı
Sink ve Tuttle Performans Ölçüm Modeli (S&T: Sink ve Tuttle, 1989, 1990)	1985
Stratejik Ölçüm Analizi ve Raporlama Teknik Sistemi (SMART: Cross ve Lynch)	1988
Dünya Standartlarında Üretim Performans Ölçüm Sistemi (WCMPM: Maskell, 1989, 1991)	1989
Performans Piramit Sistemi (Cross ve Lynch, 1989)	1989
Performans Ölçüm Matrisi (Keegan, Eiler ve Jones, 1989)	1989
Performans Ölçüm Sistemi Anketi, (Dixon, Nanni ve Vollman, 1990)	1990
Skandia İşletme Navigatörü (SBS:Edvinson ve Malone 1997)	1991
Hizmet Sektöründe Performans Ölçüm Sistemi (Fitzgerald, Johnson, Brignall, Silvestro ve Voss, 1991)	1991
Balanced Scorecard (BSC: Kaplan ve Norton 1992)	1992
Tutarlı Performans Ölçüm Sistemi (Flapper, Fortuin ve Stop, 1996)	1996
Cambridge Performans Ölçüm Süreci (Neely, Richard, Mills, Platts ve Bourne, 1997)	1997
Bütünleştirilmiş Dinamik Performans Ölçüm Çerçevesi (Ghalayani, Noble ve Crowe, 1997)	1997
Bütünleştirilmiş Performans Ölçüm Sistemi (Bitteci, Carrie ve McDevitt, 1997)	1997
Bilgi Temelli Ölçüm Modeli (KBM:Sveiby, 1997)	1997
Karşılaştırmalı Balanced Scorecard (CBS: Kanji 1998)	1998
Bütünleştirilmiş Performans Ölçüm Çerçevesi (Medori ve Steeple,1998)	1998
Dinamik Performans Ölçüm Sistemi (Bititci ve Turner, 2000)	2000
Performans Prizması (PP:Neely ve arkadaşları 2002)	2001
Performans Prizma Sistemi (Neely, Adams ve Crowe, 2001)	2001
Bütünleştirilmiş Performans Sistemi (Laitinen, 2002)	2002
Dinamik Çok Boyutlu Performans Sistemi (DMP:Maltz ve arkadaşları, (2003)	2003
Dönüşüm Performans Ölçümü (Spitzer, 2007)	2007
Hibrit Bilgi Temelli Performans Ölçüm Sistemi (Khan ve Wibisona, 2008)	2008

Kaynak: ZEGLAT Dia; Wasfi ALRAWABDEH; Faisal ALMADI ve Fayiz SHRAFAT, (2012).“*Performance Measurement Systems: Stages of Development Leading to Success*”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(7),ss.442.

Görüldüğü gibi işletme performansının karmaşık ve çok boyutlu bir yapısı olması nedeniyle ölçülmesi zor ve geçerli sistematik bir yapı oluşturulamamıştır (Murphy ve diğ., 1996:15-17; Ford ve Schellenberg, 1982:49-50). Dolayısıyla performans ölçme yöntemleri de farklı göstermektedir. Performans ölçüm yöntemleri olarak; finansal (objektif) ve finansal olmayan (sübjektif) yöntemler kullanılmaktadır (Suwigno ve diğ., 2000:232; Eccles, 1991:131-133).

İşletmelerin performanslarının ölçülmesinde objektif verilere ulaşmanın zorluğu nedeniyle ankete katılanlardan alınan sübjektif verilerin kullanılmasını zorunlu kılmaktadır (Matsuno ve diğ., 2002:24). Sübjektif verilerle ölçülen işletme performansı, işletmenin objektif performans verileriyle istatistiksel olarak güçlü korelasyon ilişkisi içinde olduğu belirlenmiştir (Dess ve Robison, 1984:265-268; Venkatraman ve Ramanujam, 1986:804-806; Harison-Walker, 2001:144).

Birçok araştırmada işletme performansını ölçmek için ankete katılanlara işletmenin faaliyet gösterdikleri sektöre göre, satışlardaki büyüme (Dess ve Robinson, 1984), pazar payı (Slater ve Narver, 1993; Matzuno ve Mentzer, 2000), genel işletme performansı (Morgan ve diğ., 2000; Jaworski ve Kohli, 1993) ve karlılık (Rose ve Shoham, 2002; Moore ve Fairhurst, 2003) hakkında sorular sorulmuştur.

Performans ölçümünün, yeni doğasında performans ölçümü ve stratejinin birbirleriyle olan ilişkisi dikkat çekicidir. Performans ölçümü, seçilen stratejileri performans ölçümüne dönüştüren bir araçtır ve genellikle stratejik performans ölçümü olarak adlandırılmaktadır. 1980'lerden itibaren şu ana kadar, farklı disiplinlerdeki bir çok araştırmacı performans ölçümü ve strateji arasındaki bağlantıya bir cevap aramışlardır.

Stratejik yönetim paradigması olarak son zamanlarda aniden ortaya çıkan strateji kavramı, stratejik planlama ile eş anlamlı olması için sürekli bir süreç olarak tasarlanmış olmalıdır. İşletme ile ilgili kavramlarda *kaynak tabanlı kuram* artık hakim olmaktadır. İşletmenin varlık ve kaynakları, işletmenin potansiyel performansının temel belirleyicileri olmaktadır. Bu yeni strateji, stratejik yönetimin en önemli unsuru haline gelmiştir. Bu anlayış stratejik yönetim süreç ve faaliyet zincirini bir bütün olarak yeniden şekillendirmiştir. Stratejik yönetimin içinde gizlenmiş olarak ortaya çıkan bu yeni stratejik durum, stratejik yönetimi kolaylaştırmak için geliştirilmiş olan performans ölçüm sistemini yeniden gözden geçirmeyi zorunlu hale getirmiştir. Sonuç olarak performans ölçümü stratejik yönetimin yeni perspektifinde tüm süreçleri yeniden karakterize edildiğini söylemek mümkündür.

Rekabet avantajını sürdürme ve yönetme ihtiyacı 1980'lerde performans ölçümünün strateji odağına doğru kaymasına neden olmuş ve rekabetin giderek artması işletmelerin üst yönetimlerini yeni kaynaklar aramaya zorlamıştır. 1980'lerde geliştirilen performans ölçüm sistemleri daha çok işlemler ve üretim üzerine odaklanırken 1990'larda ve sonrasında strateji ve müşteri odaklı yaklaşımlar yeni bir trend olarak ortaya çıkmıştır (Srimai ve diğ., 2011:665-666). Aşağıda Tablo 11'de performans ölçümünün boyutları gösterilmektedir.

Tablo 11: Performans Ölçüm Boyutları

Performans Ölçüm Sistemi	Başlangıç Yılı	Performans Ölçümünün Boyutları
Sink ve Tuttle Performans Ölçüm Modeli (S&T: Sink ve Tuttle, 1989, 1990)	1985	Etkililik, verimlilik, kalite, üretkenlik, iş yaşamı kalitesi, yenilik ve karlılık/bütçelenebilirlik
Stratejik Ölçüm Analizi ve Raporlama Teknik Sistemi (SMART: Cross ve Lynch)	1988	Pazar, finansal, müşteri seçimi, esneklik, üretkenlik, kalite, teslimat, süreç zamanı, maliyet
Dünya Standartlarında Üretim Performans Ölçüm Sistemi (WCMPM: Maskell, 1989, 1991)	1989	Kalite, teslimat, üretim süreçleri zamanı, esneklik, maliyet
Skandia İşletme Navigatörü SBS:Edvinson ve Malone 1997)	1991	Finansal,müşteri, insan, süreç ve yenilik ve gelişmeye odaklanma
Balanced Scorecard (BSC: Kaplan ve Norton 1992)	1992	Finansal, müşteri, içsel süreçler ve öğrenme ve büyüme perspektifi
Bilgi Temelli Ölçüm Modeli (KBM:Sveiby, 1997)	1997	Ölçümün üç kümesi –büyüme ve yenilenme, verimlilik ve durgunluk- fiziksel olmayan varlıklar için üç kategorisi, çalışanların yetenekleri, içsel ve dışsal yapı
Karşılaştırmalı Balanced Scorecard (CBS: Kanji 1998)	1998	Paydaş değeri, süreçlerin mükemmelliği, organizasyonel öğrenme, paydaş memnuniyeti
Performans Prizması (PP:Neely ve arkadaşları 2002)	2001	Paydaş memnuniyeti, stratejiler, süreçler, yetenekler, paydaşların katkısı
Dinamik Çok Boyutlu Performans Sistemi (DMP:Maltz ve arkadaşları, (2003)	2003	Finansal, pazar, süreç, insan ve gelecek

Kaynak: SRIMAI Suwit: Jack RADFORD ve Chris WRIGHT, (2011). “*Evolutionary Paths of Performance Measurement An Overview of its Recent Development*”, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 60(7),ss.667.

Kaynak tabanlı kuram, işletmelerin, kaynak yetenekleri yolu ile işletmeler arasında sürdürülebilir performans farklılıklarını açıklamaktadır. Böylece kaynak tabanlı kuram hem sürdürülebilir rekabet avantajının hem de karlılığın kuramı olarak görülebilir. Kaynak tabanlı kuram ile sürdürülebilir rekabet avantajı, benzersiz ürün pazar stratejisi veya ürünün pazardaki marjinal rakiplerinden daha çok ekonomik değer yaratma olarak tanımlanır (Nothnagel, 2008:31).

Ayrıca İşletme performansının ölçümünde son zamanlarda yeni pazarlama kaynaklarının geliştirilip kavramsallaştırılması da dikkat çekicidir. Bu kaynaklar, işletme için, “*değer üreten kaynak*” olarak tanımlanmaktadır. Srivastava, Shervani ve Fahey’in önerdiği bu kaynaklar ilişkisel ve entellektüel olmak üzere ikiye ayrılırlar. Dış paydaşlar ile ilişkili olma ve işletme çevresi hakkında bilgi verme özelliklerine sahip olan bu kaynaklar, pazar alanında işletmeye, değerli ve taklit edilmeyen kaynaklar geliştirmelerinde önemli avantajlar sunmalarının yanı sıra uzun dönemde işletmeye üstün performans sağlarlar (Clark, 2007:45-46).

2.5.3 Kaynak Tabanlı Kuram, Pazar Yönlülük ve Pazarlama Yetenekleri Perspektifinde Performans Ölçümü Yazın Taraması

Uluslararası literatürde kaynak tabanlı kuram, pazar yönlülük, pazarlama kaynak ve yeteneklerinin işletme performansı üzerindeki etkilerini ölçen birçok çalışmanın olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlara bakıldığında ise, bu konuların işletme performansı üzerinde etkilerinin olduğu görülmüştür.

Kaynak tabanlı kuram ekseninde pazar yönlülük, pazarlama kaynak ve yeteneklerine olan ilginin artması ve yapılan çalışmaların özellikle de 2000'li yıllardan sonra büyük bir artış gösterdiği görülmektedir. Aşağıdaki Tablo 12'de uluslar arası alanda yapılan çalışmalar ve elde edilen sonuçların literatür özeti yer almaktadır.

Tüm bu açıklamalar ekseninde yapılan bu çalışmada da, işletme performansını ölçmede kaynak tabanlı kuram benimsenmiş ve değerlendirmeler bu yönde yapılmıştır. Ayrıca işletme performansını ölçme yöntemi olarak subjektif ölçüm yöntemi kullanılmıştır. Performans ölçüm boyutları; pazar payı, karlılık, satışlar ve genel işletme performansı olmak üzere dört boyutta değerlendirilmiştir.

Tablo 12: Kaynak Tabanlı Kuram, Pazar Yönlülük ve Pazarlama Yetenekleri Perspektifinde İşletme Performans Ölçümü İçin Yapılan Çalışmaların Yazın Taraması

Yazar ve Yılı	Çalışmanın İçeriği	Performans Ölçüm Kriteri	Elde Edilen Bulgular
Narver ve Slater (1990)	Pazar yönlülüğün işletme karlılığına olan etkisini belirlemek için yapılan bu çalışmada; 140 ticari ürün ve ticari olmayan ürün üreten işletme birimleri örneklem olarak seçilmiş ve 113 işletme birimi ile çalışma gerçekleştirilmiştir.	Rakiplere kıyasla ROA'nın subjektif değerlendirilmesi	Pozitif İlişki
Esslemont ve Levis (1991)	Çalışmada, pazar yönlü firmaların pazar yönlü olmayan firmalardan daha iyi olduğu iddiasını araştırmaktadır. Bunun içinde Yeni Zelanda Pazar Araştırması Derneğindeki 50 firmanın çalışanları ile yüz yüze görüşme ile çalışma gerçekleştirilmiştir.	Objektif bir değerlendirme, yatırımın geri dönüş oranı (ROI) ve ROI' deki değişim.	İlişki Yok
Chatterjee ve Wernerfelt (1991)	Kaynak tabanlı kuram çerçevesinde kaynakların birbiri ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Kaynakların sınıflandırılmasında, fiziksel kaynaklar, fiziksel olmayan kaynaklar ve finansal olarak belirlenmiş ve kaynakların performans üzerindeki etkileri incelenmiştir	1984-1986 yılları arasındaki aktiflerin karlılık oranları performans ölçümü olarak kullanılmıştır.	Performans açısından önemli bulgular elde edilmiştir. kaynakların firmanın düşük ve yüksek performans elde etmesinde önemli oldukları ortaya çıkmıştır.
Ruekert (1992)	Bu çalışmada stratejik iş birimi düzeyinde bir örgütün stratejik perspektifi ve örgütsel süreçler, bireysel tutum ve uzun vadede finansal performans ile pazar yönelimli olma derecesi arasındaki ilişki incelenmektedir.	Üst düzey şirketler ile ROI	Pozitif İlişki
Despande ve arkadaşları (1993)	Japonya'da Tokyo Nikkei, borsasında işlem gören kamuya ait işletmelerden rastgele seçilen 50 işletme ile kişisel görüşmeler yapılarak gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, işletme kültürü, müşteri yönlülük, yenilik işletme performansı arasında dördü ilişki araştırılmıştır.	Karlılığın subjektif değerlendirilmesi, büyüklük, büyük rakiplere kıyasla pazar payı ve büyüme	Sübjektif ölçüm için pozitif ilişki ancak objektif ölçüm değil
Jaworski ve Kohli (1993)	Bu çalışma; bazı örgütler neden daha fazla pazar yönlüdür, pazar yönlülük çalışanlar ve işletme performansını ne kadar etkiler ve bir pazar yönlülük ve işletme performansı arasındaki bağlantı çevresel içeriğe bağlıdır?. Bu soruları cevaplamak üzere yapılan çalışmada pozitif ilişkiler elde edilmiştir.	Sübjektif ölçüm ve genel performans	Pozitif İlişki

Slater ve Narver (1993)	Çalışmada Miles ve Snow'un strateji türleri ile pazar yönlülük ve performans arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Örneklem olarak yüksek çeşitlilikteki orman ürünleri işletmelerinden 140, stratejik iş biriminden 371 anket geri dönerek araştırma gerçekleştirilmiştir.	Rakiplere göre satış büyümesi ve aktiflerin getirisinin subjektif değerlendirilmesi	Satış büyümesi ile pozitif ilişki ancak karlılık yok
Diamantopoulos ve Hart (1993)	İngiltere'deki bilgisayar ve demir çelik endüstrisindeki işletmelerin pazar yönlülüğü ve bunun işletme performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır.	Endüstri ortalaması ile kıyaslandığında satış büyümesi ve ortalama kar marjı	Pozitif İlişki
Deng ve Dart (1994)	Çalışmada ,literatüründe en sık kullanılan terimler pazarlama kavramı ve pazar yönlülüğüdür. Pazarlama literatürüne eleştirel bir yaklaşımla ve Kanada 248 firma ile ampirik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Pazar yöneliminin 4 bileşeni ile (müşteri yönlülük, rakip yönlülük, fonksiyonlar arası koordinasyon ve karlılık yönlülük) çoklu faktör, çok ölçekli enstrümanlarla gelecek çalışmalara temel sağlamaktadır.	Finansal performans, likidite, satış hacmi de dahil olmak üzere subjektif değerlendirme.	Pozitif İlişki
Slater ve Narver (1994a)	Bu çalışmada rekabetçi çevre ortamının pazar yönlülük ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bunun için, 81 orman ürünleri işletmesinin stratejik iş birimleri ve 36 çeşitli üretim işletmesinin stratejik iş birimleri Fortune 500 büyük endüstri işletmeleri içinden seçilmiştir. Toplamda 117 işletmeden 107 işletme araştırmaya katılmıştır.	Rakiplere göre ROA'nın subjektif değerlendirilmesi	Pozitif İlişki
Greenly (1995)	Pazar yönlülük ve şirket performansı arasındaki ilişkiyi araştıran bu çalışmada, ABD'de geliştirilen ve rafine edilen bu yaklaşım küçük değişikliklerle İngiltere iş kültürü ile uyumlu hale getirilerek anket oluşturulmuştur. Araştırmaya katılan şirketler Dun ve Bradstreet veri tabanından çekilmiştir. 1000 şirket müdürüne/CEO bir anket gönderilmiştir. 280 anket geri dönmüştür ancak 240 anket geçerli olarak kullanılmıştır.	ROI'nin subjektif değerlendirilmesi, yeni ürün başarısı ve satış büyümesi	Rekabet çevresine bağlı olarak ilişki pozitif ya da negatif olabilir
Au ve Tse (1995)	Hizmet sektöründe pazar yönlülük ve şirket performansı Hong Kong ve Yeni Zelanda da otel endüstrisinde karşılaştırmalı bir analiz yapılmıştır. Bunun için, Hong Kong'da 69 otel ve Yeni Zelanda 250 otel ve motelde çalışma gerçekleştirilmiştir.	Otel doluluk oranları	Zayıf İlişki
Pelham ve Wilson (1996)	Bu çalışmada, pazar yönlülüğün göreceli olarak küçük işletmelerde performansa olan etkisi incelenmiştir. Bunun içinde diğer etkileyen unsurlar karşılaştırılarak birleştirilmiş bir modelle boylamsal veri kullanılmıştır. Çalışmada nedensel ilişkiler pazar çevresi, küçük firma yapısı ve küçük firma strateji arasındaki ilişkiler incelenmiştir.	İş pozisyonundaki beklentilerin subjektif değerlendirilmesi	Pozitif İlişki

Pitt ve arkadaşları (1996)	Pazar yönlülük ve işletme performansını ölçen bu çalışmada, 1.örnekleme son üç yıl içinde çalışan sayısının büyüklüğüne göre en büyük İngiltere merkezli hizmet firmalarına 1000 anket gönderilmiştir. Toplamda 161 kullanılabilir anket alınmıştır. Daha sonra 2. örnekleme hükümet kaynaklarının kayıtları kullanılarak Matla'da farklı tip ve büyüklükteki firmaların 200 pazarlama yöneticileri veya pazarlamadan sorumlu kişilerle yapılmıştır. 336 Malta firması rastgele seçilmiş olup 193 kullanılabilir anketle çalışma yapılmıştır.	Sermaye karlılığının subjektif değerlendirilmesi ve satış büyümesi	Pozitif İlişki
Slater ve Narver (1996)	Bu çalışmada, pazar yönlülük işletme büyüklüğü ve performans arasında bir ilişkinin varlığı araştırılmıştır. Bunun yanında, pazar yönlülük ve ürün yeniliği, pazar yönlülük ve stratejik hedefler ve pazar yönlülük ve temel stratejik avantajlar arasındaki ilişkiler de araştırılmıştır. İşletmelerin başkanı veya genel yöneticileri seçilmiştir. 977 işletmeden 228 kullanılabilir anket geri dönüşümü yapılarak çalışma gerçekleştirilmiştir.	Rakiplere göre ROA'nın subjektif değerlendirilmesi, satış büyümesi ve yeni ürün başarısı.	Pozitif İlişki
Balakrishnan (1996)	Yapılan çalışmada, takım tezgahı sektöründeki işletmelerde işletme performansı üzerinde müşteri ve rekabet yönlülüğün etkileri araştırılmıştır. Toplamda 139 üretim işletmesinde çalışma gerçekleştirilmiştir.	Göreceli karlılığın subjektif değerlendirilmesi, karlılık ile memnuniyet, müşteri tutma ve tekrar iş	Pozitif İlişki
Avlontis ve Goundaries (1997)	Yunanistan'daki endüstriyel ve tüketici ürünleri üreten 444 üretim işletmesinde pazar yönlülüğün işletme performansına olan etkileri incelenmiştir.	Karlılığın subjektif değerlendirilmesi, ciro, ROI ve Pazar payı	Pozitif İlişki
Deshpande ve Farley (1998)	Bu çalışmada, pazar yönlülük için geliştirilen ölçeklerin bütüncül bir yaklaşımla üç ayrı gruba yeniden test edilmiştir. 27 Avrupa ve ABD şirketinde 82 yönetici üzerinde yapılmış ve her üç ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu görülmüştür. Performans ölçümleri ile korelasyon açısından birbirine benzer olduğu görülmüştür.	Satış büyümesinin subjektif değerlendirilmesi, müşteri tutma, yatırım getirisi, satış hasılatı	Pozitif İlişki
Han ve arkadaşları (1998)	Çalışmada, pazar yönlülüğün üç bileşeni olan (müşteri yönlülük, rakip yönlülük ve birimler arası koordinasyon) teknik yenilik ve yönetsel yenilik üzerindeki etkisi ve bunların örgütsel performans üzerindeki etkileri incelenmiştir. teknik yenilik ve yönetsel yenilik arabulucu olarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın uygulama devlet bankacılığı listesinden rastgele çekilen 225 banka örnekleme oluşturmaktadır. Toplamda 134 bankadan gerekli anket dönüşümü sağlanmış ve çalışma gerçekleştirilmiştir.	Finansal Performans, net gelir artışı ve aktif karlılık	Pozitif İlişki

Tse (1998)	Çalışmanın temel sorusu, bir satıcının pazar yönelimli olmasının Hong Kong emlak geliştiricileri için gerekli olmadığı iddia edilmiştir. Bunu ampirik olarak test etmek için de, Hong Kong'daki büyük emlak şirketleri örnekleme üzerinde pazar yönlülük ve işletme performansı test edilmiştir.	Dış organizasyonlar tarafından sağlanan finansal veriler	İlişki Yok
Daves (2000)	Pazar yönlülük ve işletme karlılığını ölçen çalışmanın verileri 1997 ve 1998 yılları arasında toplanmıştır. Toplamda 175 işletmenin katılımı istenmiştir. 1997 de 123 işletme katılmıştır. 1998 de 93 işletme yeniden çalışmaya katılmıştır. Örnekleme çevresi Güney Avustralyada bulunan işletmeler alınmıştır. Bu örnekleme çevresi endüstrideki tüm büyüklüğü ve genişliği olan işletmeleri ve iletişim bilgilerini içerir.	Pazar payı büyüme oranı, karlılık oranı, göreceli büyüme, alıcı ve satıcı gücü, göreceli maliyet üzerine subjektif değerlendirme.	Değişkenlerle kısmi ilişki, Satıcı gücü ile ilişki var ancak negatif, göreceli büyüme ile pozitif ilişki, diğerleri ile ilişki yok.
Akimova (2000)	Yapılan bu çalışmada, Ukraynalı 221 işletmenin yöneticisi ile yapılan kişisel görüşmelerde pazar yönelimi ve rekabetçi gelişmişlik düzeyini araştırmak için veri sağlanmıştır. Rekabetçi iş ortamındaki değişikliklere örgütsel adaptasyon değişkenleri kullanılarak çok boyutlu bir kavram olarak ölçülür. Elde edilen sonuca göre, bir geçiş ekonomisinde çalkantılı ortamda bir firmanın rekabet düzeyi pazar yöneliminin gelişmişlik düzeyi ile ilişkili olduğu görülmüştür.	Yatırımın ve karlılığın geri dönüşümü, satış gücü, pazar büyümesi ve nakit akışı üzerine subjektif değerlendirme.	Pozitif ilişki, karlılık ve nakit akışında
Harison-Walker (2001)	Amerika'da iki endüstri kolunda, otel/motel konaklama işletmeleri ve içki sanayindeki işletmelerin pazar yönlülük (müşteri ve rakip yönlülük) işletme performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir.	Pazar payı, toplam satış hasılatı, satışların artışı, genel karlılık, yatırımların geri dönüşü, yeni ürün başarısı, müşteri elde etme ve müşterinin üstün ürün algısı üzerine subjektif bir değerlendirme	İlişki Yok
Pulendran ve arkadaşları (2003)	Bu çalışma pazarlama planlaması, pazar yönlülük ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Avustralya'daki çoklu endüstrilere posta yolu ile gönderilen anketlerle yapılmıştır. Örnekleme çevresini 505 şirket oluşturmuştur. Toplam 157 anket geri dönmüş ancak 68 anket çeşitli nedenlerle kullanılmamıştır. 37 şirket anketi doldurmayı reddedilmiş. 31 ankette yeterli veri sağlanamamıştır. Çalışma 89 şirketin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.	Genel performans üzerine subjektif performans	Pozitif ilişki
Moore ve Fairhurst (2003)	Pazarlama yetenekleri ve firma performansı arasındaki ilişki ABD'deki ayakkabı sektöründe 60 anket üzerinden test edilmiştir.	Sübjektif performans ölçüm yaklaşımı kullanılmıştır. Yatırımların geri dönüşümü, aktiflerin karlılığı, genel karlılık, 3 yıl önceki toplam satış büyümesinin genel durumu, genel işletme performansı, verimlilik maliyet kontrolü ve satışların oranı.	Pazarlama yetenekleri ile firma performansı arasında sadece iki boyutta (tutundurma yetenekleri ve imaj farklılaşma yeteneği) pozitif ilişkiler elde edilmiştir.

Weerawardena (2003)	Sürdürülebilir rekabet avantajına odaklanarak ayırt edici yeteneklerin rekabet avantajı sağlamadaki rolü incelenmiştir. Kaynak tabanlı kuram bakış açısı ile yetenek temelli teori ile kaynak ve yetenekler incelenmiştir. Girişimciliğin şiddeti, pazarlama yetenekleri, organizasyonel yenilik ve sürdürülebilir rekabet avantajı kuramsal olarak incelenmiştir. 1.272 üretim firması listesinden. İki alt endüstri grubu seçilmiştir. Makine ve araçları üreten ve metal ürün üreten endüstri firmalarından rastgele seçilen 200 firmadan 326 anket üzerinden araştırma yapılmıştır.	Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada objektif ölçüm yöntemi kullanılmıştır. Yeni pazarlara giriş, pazar payında artış, yatırımların geri dönüş oranı, endüstrideki brüt karlılık ortalaması ve firmanın yenilik süreçleri.	Sürdürülebilir rekabet avantajını içeren objektif performans ölçütleri ile pazarlama yetenekleri, girişimciliğin şiddeti, organizasyonel yenilik ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca organizasyonel yenilik ile de sürdürülebilir rekabet avantajı arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.
Tsai ve Shih (2004)	Firmaların bilgi temelli bakış açısıyla, firma kaynaklarının ekonomik değer yaratması ve sürdürmesi önemli bir avantajdır. Yeteneklerin kombinasyonu da bilgi temelli fiziksel veya fiziksel olmayan kaynaklardır. Kaynak tabanlı kuram bakış açısı ile ve Day (1994) de yaptığı sınıflandırmaya bağlı olarak pazarlama yetenekleri incelenmiştir. Tayvan da ki, tüketici ürünleri üreten ve hizmet sağlayan büyük firmaların 487 pazarlama yöneticilerine mail yoluyla gönderilen anketlerden toplamda 110 geri dönüşü sağlanmıştır.	Sübjektif performans ölçüm yöntemi kullanılmıştır. Büyüme, karlılık, müşteri memnuniyeti ve uyulanabilirlik.	Pazarlama yetenekleri ve işletme performansı arasında pozitif ilişki. Pazarlama bilgi yönetimi ile pazarlama yetenekleri arasında pozitif bir ilişki varken, pazarlama bilgi yönetimi ile işletme performansı arasında bir ilişki mevcut değildir.
Sittimalakorn ve Hart (2004)	Çalışmada pazar yönlülük ve kalite yönlülüğü karşılaştırmalı sonuçlarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Pazar yönlülük ve kalite yönlülüğün işletme performansı üzerindeki etkisi Tayland'daki 1487 üretim işletmesine anket yöntemi kullanılarak test edilmiştir. Toplamda 282 anketle çalışma gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, pazar yönlülük, kalite yönlülük ve rekabetçi üstünlük arasında pozitif bir ilişki görülmüş ayrıca rekabetçi üstünlük ile işletme performans arasında pozitif bir ilişki varken pazar yönlülük ve işletme performansı arasında bir ilişki ortaya çıkmamıştır.	Satış gücü, pazar büyümesi ve marka imajı, ROI'nin sübjektif değerlendirilmesi	İlişki yok
Hooley ve arkadaşları (2005)	Kaynak tabanlı kuram ve sürdürülebilir rekabet avantajı bakış açısıyla pazar tabanlı kaynakların performansa etkisi incelenmiştir. Bu çalışmada, pazar tabanlı kaynaklar, pazar yönlülük ve performans ilişkisi test edilmiştir. Araştırma çeşitli sektörlerden oluşan (tüketici ürünleri üreten, tüketici hizmetleri, işletme ürünleri, bilgisayar ürünleri üreten ve işletme hizmetleri) küçük, orta boy ve büyük işletmeleri içermektedir. Toplamda 485 geçerli anket üzerinden araştırma yapılmıştır.	Objektif performansı ölçmek için, kar marjı ve yatırımların dönüşü ayrıca sübjektif performansı ölçmek için de, satış gücü, pazar büyümesi ve müşteri performansı da, müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakatinin rakipler ile kıyaslanması ile ölçülmüştür.	Pazar yönlülük ve pazar tabanlı kaynaklar arasında pozitif ilişkiler. Pazar yetenekleri ve pazar tabanlı kaynaklar arasında pozitif ilişki. Pazar tabanlı kaynaklar ve müşteri performansı arasında pozitif ilişkiler. Pazar tabanlı kaynaklar ile pazar performansı arasında kısmi pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Son olarak da müşteri performansı, pazar performansı ve finansal performans arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

Desarbo ve arkadaşları (2005)	Strateji türleri ile pazarlama yetenekleri (stratejik yetenekler) ve çevresel belirsizlik ve firma performansı arasındaki ilişki test edilmiştir. Bu çalışmada kullanılan pazarlama yetenekleri sınıflandırması Day (1994) ve Conant, Mokwa ve Varadarajan'ın (1990) yaptığı sınıflandırma temel alınmıştır. Çalışmada üç ülkedeki (Çin, Japonya, ABD) toplam 709 firmada gerçekleştirilmiştir.	Performans ölçüm değişkenleri olarak da, karlılık, yatırımların geri dönüş oranı, varlıkların geri dönüş oranı, satış büyümesi, göreceli pazar büyümesi, genel performans ve genel müşteriye elde tutma değişkenleriyle ölçülmüştür.	Strateji türleri ile pazarlama yetenekleri (stratejik yetenekler) arasında güçlü pozitif ilişkiler vardır. Strateji türleri ile firma performansı arasında kısmi olarak pozitif ilişki var ancak değişkenler arasında negatif ilişkiler de tespit edilmiştir.
Desarbo ve arkadaşları (2006)	Strateji türleri ve kaynak tabanlı kuram ekseninde pazarlama yetenekleri ve performans arasındaki ilişki test edilmiştir. Yine Day (1994) ve Conant, Mokwa ve Varadarajan (1990) yaptığı sınıflandırma temel alınmıştır. Amerika'daki 216 şirketler üzerinden araştırma gerçekleştirilmiştir.	Performans ölçüm değişkenleri olarak da, karlılık, yatırımların geri dönüş oranı, varlıkların geri dönüş oranı, satış büyümesi, göreceli pazar büyümesi, genel performans ve genel müşteriye elde tutma değişkenleriyle ölçülmüştür.	Pazarlama yetenekleri ve performans arasında güçlü ilişkiler tespit edilmiştir. Strateji türleri ve pazarlama yetenekleri arasında kısmi olarak güçlü ilişkiler olmasına rağmen düşük ilişkilerde mevcuttur.
Heiner (2007)	Kaynak tabanlı kuram bakış açısıyla firmanın kaynakları sürdürülebilir rekabet avantajındaki rolü incelenerek şebekenin pazar yönlülüğü yaklaşımıyla ilişkileri test edilmiştir. Kaynaklar (finansal, fiziksel, işletme ve organizasyonun kaynakları, becerileri ve yetenekleri ve fiziksel olmayan kaynaklar), pazar yönlülük ve pazara giriş engelleri, pazar rekabeti, satıcı gücü ilişkiler test edilmiştir. Almanya da ki, şebeke sağlayıcı firmalardan elde edilen 122 anket üzerinden araştırma yapılmıştır.	Performans ölçümü olarak subjektif yöntem kullanılmıştır. Müşteri memnuniyeti, pazar payı, karlılık, aktiflerin karlılığı	Şebekenin pazar yönlülüğü ile kaynaklar arasında pozitif bir ilişki vardır. Kaynaklar ve sürdürülebilir rekabet avantajı (performans) arasında pozitif ilişki vardır. Şebekenin pazar yönlülüğü ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasında bir ilişki tespit edilememiştir.
Kanagasabai (2008)	Çalışmada Japonya da 176 ve Sri Lanka'daki 106 işletmede bu işletmeler borsaya kayıtlı işletmelerdir. Pazar yönlülüğün işletme performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca çalışmada üst yönetim, örgütsel sistem ve bölümler arası dinamizmin pazar yönlülük ile ilişkisi de araştırılmıştır.	Sübjektif ve objektif ölçüm verileri. Objektif ölçümde, satış, karlılık ve diğer finansal faaliyetlerin yüzdesel ölçümü. Sübjektif ölçüde, genel performans, işletmenin diğer işletmelere oranla karlılık oranı	Ülkelere göre değişmekle birlikte bazen pozitif ilişki bazen de ilişki yok.
Morgan ve arkadaşları (2009)	Kaynak tabanlı bakış açısı ekseninde pazar yönlülük, pazarlama yetenekleri ve firma performansı arasındaki ilişki test edilmiştir. Amerika da ki 108 firma üzerinde anket çalışmasıyla değerlendirilmiştir.	Kullanılan performans ölçüm yöntemi olarak hem objektif hem de subjektif performans ölçütleri kullanılmıştır. Sübjektif ölçüm yönteminde, firma'nın karlılığı ve etkililiği satış ve pazar payı açısından ölçülmüştür. Objektif ölçüm değişkenleri olarak da ortalama karlılık kullanılmıştır	Pazar yönlülük ve pazarlama yeteneklerinin performans üzerinde etkileri olduğu görülmüş. Pazar yönlülüğün aktiflerin karlılığı üzerinde direkt etkisi, pazarlama yeteneklerinin direkt etkisi aktiflerin karlılığı ve algılanan firma performansı üzerinde direkt etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Cruz-Ros ve arkadaşları (2010)	Rekabet avantajının kaynakları ve performansı araştırmak için. Yetenek temelli bakış açısı ekseninde pazarlama yetenekleri ve performans arasındaki ilişki araştırılmıştır. Pazarlama yetenekleri kompleks kaynaklar ve beceriler kümesi olarak tanımlanmıştır. İspanya'daki orta ve geniş hizmet firmalarında (otel, restoran, finansal hizmet, sigorta, ulaşım ve hastaneler) toplamda 1.044 hizmet firmasından 152 geçerli anket üzerinden araştırma yapılmıştır.	Objektif ve sübjektif ölçüm yöntemi. Objektif ölçümde, 3 yıl önceki genel satış büyümesi, pazar payı, yatırımların geri dönüşümü, aktiflerin getirisi, genel karlılık. Sübjektif ölçüm paydaş memnuniyetini içeren üç değişken; müşteri memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti, firmanın sosyal ve çevreye katkısının değerlendirilmesi.	Pazarlama yetenekleri ile sübjektif performans ölçüm değişkenlerinden paydaş memnuniyeti ile pozitif ilişki vardır. Paydaş memnuniyeti ile objektif performans arasında pozitif ilişki vardır. Ancak pazarlama yetenekleri ile objektif performans arasında ilişki yoktur.
Murray ve arkadaşları (2011)	Kaynak tabanlı bakış açısı ile pazar yönlülük, pazarlama yetenekleri ve rekabet avantajı ilişkileri incelenmiştir. Çin'deki 491 ihracat firması üzerinden araştırma yapılmıştır.	Çoklu performans ölçüm sistemi kullanılmıştır. Finansal performans, karlılık düzeyi, satış gücü ve büyüme oranı. Stratejik performans, firmanın stratejik amaçlarının elde edilmesi, rekabetçilik ve stratejik pozisyon. Ürün performansı, ürün yeniliği ve başarı oranı ve yeni ürünün piyasaya sunulması.	Pazar yönlülüğün performans üzerindeki etkisi pazarlama yeteneklerinin aracılık etkisi ile güçlü ilişkiler elde edilmiştir. rekabet avantajının performans üzerindeki etkisi pazarlama yetenekleri aracılık etkisi ile kısmi güçlü ilişkiler tespit edilmiştir.
Ngo ve O'Cass (2012)	Pazar yönlülük, pazarlama kaynakları ve pazarlama yeteneklerinin performansla olan ilişkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmada, kaynak tabanlı kurama bağlı olarak değerlendirmeler yapılmıştır. Ampirik çalışma Avustalya'daki üretim ve hizmet firmalarına yöneliktir. Ulusal işletme veri tabına göre seçilen 1000 firmandan toplanan 163 anket üzerinden araştırma yapılmıştır.	Performans ölçütleri olarak sübjektif performans yöntemi kullanılmış olup kullanılan değişkenler, satış, pazar büyümesi, karlılık ve genel işletme performansdır.	Pazar yönlülük ile pazarlama kaynakları arasında pozitif ilişki vardır. Pazar yönlülük ile, pazarlama yetenekleri arasında pozitif ilişki vardır. Pazarlama kaynakları ile firma performansı arasında pozitif ilişki vardır. Pazarlama yetenekleri ile firma performansı arasında pozitif ilişki vardır ayrıca bütünleştirilmiş değerler olan (pazarlama kaynakları x pazarlama yetenekleri) ile firma performansı arasında da pozitif ilişki vardır.

Theodosiou ve arkadaşları (2012)	Çalışmada Day (1994)'de tartıştığı pazarlama yeteneklerinin rekabet avantajı ve süper performansındaki kritik rolü incelenmiş olup. Kaynak tabanlı kuram ekseninde değerlendirilmiştir. Ayrıca örgütlerin süper performans geliştirmelerinde etkili işletme stratejilerinin rolü ve pazar yerindeki fırsatları elde etmesinde kaynak ve yeteneklerinin önemi üzerinde durulmaktadır. Bundan dolayı çalışmada firmanın pazar ve strateji faaliyetlerinde etkili olan stratejik yönlülüğün performans üzerindeki etkileri de incelenmiştir. Uygulama kısmında ise Yunanistan'daki beş bankanın 630 şubesinden 316 anket üzerinden araştırma gerçekleştirilmiştir.	Sübjektif performans ölçüm yöntemi kullanılmıştır. Satış, pazar payı, karlılık ve müşteri memnuniyeti değerlendirilmiştir.	Pazarlama yetenekleri ve bölüm performansı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Lin ve Wu (2014)	Kaynak tabanlı kuram çerçevesi ile dinamik yeteneklerin rolü araştırılmıştır. Farklı kaynaklar, farklı dinamik yetenekler ve firma performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Firmanın değerli, nadir, taklit edilemeyen kaynakları ve değiştirilemeyen kaynakları (VRIN), ile non-VRIN (firmanın sermayesi ve gerçek durumu) ilişkisi araştırılmıştır. Taiwan'daki, Common Wealth Magazine tarafından belirlenen ilk 1000 şirketten 157 geçerli anket üzerinden araştırma yapılmıştır.	Objektif performans ölçümü kullanılmıştır. Aktiflerin karlılığı, satışların geri dönüşümü, öz kaynakların karlılığı ve satışlardaki büyüme oranı. Bu çalışmada aktiflerin karlılığı performans ölçümü kullanılmıştır.	VRIN kaynaklar ve dinamik yetenekler arasında pozitif ilişki varken, non-VRIN kaynaklar ve yetenekler arasında ilişki yoktur. VRIN kaynaklar ile performansı etkilerken, non-VRIN kaynaklar performansı önemsiz derecede etkilemiştir. VRIN kaynaklar ile performans arasında pozitif bir etki belirlenmiştir.
Yu ve arkadaşları (2014)	Kaynak tabanlı bakış açısıyla, pazarlama yetenekleri, işlemsel yetenekler ve finansal performans arasında ki ilişki araştırılmıştır. Kaynak tabanlı kuram, örgütün kaynak ve yetenekleri süper finansal performans sağlar. İngiltere de ki, perakende sektöründe 314 firmadan 186 perakende firması üzerinden araştırma yapılmıştır.	Objektif performans ölçümü, aktiflerin karlılığı, kullanılan sermayenin dönüşümü olarak değerlendirilmiştir. Kontrol değerleri de, firmanın yaşı ve yiyecek sektörü ve yiyecek sektörü olmayan firma.	Pazarlama yetenekleri ile işlemsel yetenekler arasında pozitif ilişki vardır. İşlemsel yetenekler ile finansal performans arasında pozitif ilişki varken, pazarlama yetenekleri ile finansal performans arasında ilişki yoktur.

Kaynak: KANAGASABAI Kajendrai (2008). "Market Orientation and Company Performance", 44(4), (Jan), <http://hdl.handle.net/10959/666>, GLIM Institution Respository, ss.293-294'den yararlanılarak yazar tarafından geliştirilmiştir.

3. BÖLÜM

TÜRKİYE İMALAT İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

3.1 Türkiye İmalat İşletmelerinin Genel Durumu

Türkiye’de 1970 yılından itibaren Türk imalat sanayisinin ekonomi içindeki payı katma değer açısından yükselmektedir. Bu açıdan imalat sanayinin ürettiği katma değer rakamları incelendiğinde 1980 sonrası uygulanan politikalar neticesinde özellikle son 25 yılda Türkiye’de imalat sanayi sektörü dikkate değer bir ilerleme kaydetmiştir. Ancak rekabet gücü Kore ve Çin gibi rakip ülkelerle kıyaslandığında ülke halen sektörde geride kalmaktadır. Ayrıca hızla AB’deki rekabet gücünü artırmak isteyen ve AB pazarındaki Polonya ve Çek Cumhuriyeti’nin sergilediği performansa nazaran yine rakiplerinin gerisindedir (Eşiz ve Özdemir, 2013:286).

1990 sonrasında dünya ekonomisinde derinleşen entegrasyon eğilimi uluslararası piyasalarda önemli bir yeri olan ya da bu piyasalarda yer edinmeye çalışan bütün ülkeleri sanayi politikalarını gözden geçirmeye zorlamaktadır. Gelişmelerde olan ülkelerin rekabet güçleri ise, zaten daha önceden görece bir varlık gösterebildikleri dünya pazarlarında gelişmiş ülkelere göre daha fazla zorlanmaktadır. Gelişmekte olan ülkeler grubuna giren Türkiye, sanayileşme bakımından önemli bir güce, tecrübeye ve potansiyele sahiptir. Ancak, Türkiye imalat sanayinin dünya pazarlarındaki gelişmelere nasıl uyum göstereceği konusunda bir belirsizlik vardır. Şüphesiz bu belirsizlik sadece Türkiye imalat sanayini ilgilendiren bir durum değildir. Uluslararası konjonktür ve belirsizliği bütün ülkelerin önüne koymaktadır.

İmalat sanayisinin ekonomi içindeki yeri, bir ülkenin gelişme sürecinde en temel göstergedir. “imalat sektörü hızlı verimlilik büyümesi, dinamik artan ölçeğe getiri, hızlı teknolojik değişim ve birçok dinamik dışsallıklar ile “büyümenin motoru” özelliklerini sergiler. 1970-2006 yılları Türkiye’nin ekonomi tarihi açısından çalkantıların yaşandığı ve önemli değişimlerin gerçekleştiği bir dönemdir. 1970’li yılların ikinci yarısında önemli bir yapısal krize gidilmesi sonucu 1980’li yıllarda ticaret finansal liberalleşmenin yanı sıra ikameci sanayileşme stratejisi terk edilmiş,

1990'lı yıllardan itibaren ise kısa süreli ancak ekonomiyi derinden sarsan krizler ortaya çıkmıştır (Doğruel ve Doğruel 2008:35-63).

Türkiye'de imalat sanayinin yapısında görülen değişim, ekonomik gelişmeye paralel bir seyir izlemektedir. Ekonomik gelişme ile birlikte, tüketim esnekliği yüksek olan malları üreten imalat sanayi dallarının daha hızlı gelişme gösterdiği görülmektedir (Karluk, 1996:219). Katma değer, istihdam ve ihracat bakımından 1970 yılından bu yana Türk imalat sanayinin ekonomi içindeki payının yükseldiği görülmektedir. Türkiye'de imalat sanayi 1968'de (1995 sabit fiyatlarıyla) 6 milyar Dolar civarında katma değer üretirken, 2000'de bu değer 39 milyar Dolara çıkmıştır. Bu dönemde %5,7 olarak gerçekleşen ortalama yıllık büyüme oranı önemli bir büyüme oranıdır (Ayaş ve Çeştepe, 2010:264). Türkiye imalat sanayinin dış ticaretteki payı aşağıdaki Tablo 13'de gösterilmektedir.

Tablo 13: İmalat Sanayi İhracatı (2009-2012) (ISIC Rev3 sınıflaması, Milyon TL)

	ISIC Adı	İhracat 2009	%	İhracat 2010	%	İhracat 2011	%	İhracat 2012	%
27	Ana Metal Sanayi	23,8	15	21,7	13	28,7	13	52,4	19
34	Motorlu kara taşıtı ve römorklar	19,9	13	22,3	13	28,6	13	29,3	11
17	Tekstil ürünleri	14,8	9	16,4	10	21,7	10	23,9	9
18	Giyim Eşyası	14,9	9	15,9	9	19,5	9	21,5	8
29	Başka yerde sınıflandırılmamış mak. ve Teç	12,5	8	13,6	8	18,8	8	21,3	8
15	Gıda ürünleri ve içecek	9,2	6	10,1	6	15,0	7	17,1	6
24	Kimyasal madde ve ürünler	6,6	4	8,6	5	11,3	5	13,2	5
23	Kok kömürü, rafine edilmiş petrol ürünleri ve nükleer enerji	5,6	4	6,3	4	10,3	5	12,9	5
28	Metal eşya san. (makine ve teç.hariç)	6,9	4	7,5	4	10,5	5	11,9	4
25	Plastik ve kauçuk ürünleri	6,2	4	7,3	4	10,5	5	11,6	4
31	Başka yerde sınıflandırılmamış elektrikli makine ve cihazlar	6,3	4	7,3	4	9,9	4	10,5	4
36	Mobilya ve başka yerde sınıflandırılmamış diğer ürünler	4,3	3	4,9	3	6,8	3	8,9	3
26	Metalik olmayan diğer mineral ürünler	5,8	4	6,0	4	6,78	3	7,4	3
32	Radio, televizyon, haberleşme teçhizatı ve cihazlar	2,9	2	2,9	2	3,6	2	4,5	2
35	Diğer ulaşım araçları	3,7	2	2,5	1	3,3	1	3,2	1
21	Kağıt ve kağıt ürünleri	1,5	1	1,8	1	2,4	1	2,9	1
19	Dabaklanmış deri, bavul, el çantası, saraciye ve ayakkabı	0,8	0	0,9	1	1,3	1	1,6	1
20	Ağaç ve mantar ürünleri (mobilya hariç); hasır vb. örülerek yapılan maddeler	0,8	0	0,9	1	1,1	0	1,2	0
33	Tıbbi alet, hassas, optik aletler ve saat	0,6	0	0,6	0	0,8	0	1,1	0
16	Tütün ürünleri	0,4	0	0,4	0	0,5	0	0,7	0
22	Basım ve yayım; plak, kaset vb.	0,2	0	0,2	0	0,3	0	0,3	0
30	Büro, muhasebe ve bilgi işleme makinaları	0,26	0	0,2	0	0,2	0	0,3	0
	İmalat Sanayi Toplam İhracat	148	92	158,7	93	211	95	258	94
	Toplam	158	100	171	100	227	100	274	100

Kaynak: TÜİK, <http://tuikapp.tuik.gov.tr> (30.09.2013).

Yukarıdaki Tablo 13'de 2009-2012 yılları arasında alt sektörlerle beraber imalat sanayinin ihracat rakamları ile alt sektörlerin imalat sanayinin toplam dış ticaretteki yeri yüzde olarak verilmektedir. 2012 yılında ana metal sanayi (%19), motorlu kara

taşıtı ve römorklar (%11), tekstil ürünleri (%9), giyim eşyası (%8), gıda ürünleri ve içecek (%6) imalat sektörleri toplam ihracatın yarısından fazlasının (%53) gerçekleştiği en önemli alt sektördür (Eşsiz ve Özdemir, 2013:289).

Üretim endeksi açısından bakıldığında ise, 10 yıl içinde %36'lık bir artış gösterdiği ve 1997=100 bazlı endeksin ortalama değerinin de 109,5 civarında gerçekleştiği, en düşük değerine ulaştığı 2001 yılından itibaren (92,4) sürekli artış göstererek 2006 yılı itibariyle 136,42'ye ulaşmıştır. İmalat sanayindeki kapasite kullanım oranı %77 civarında gerçekleştiği ve 2001 yılından itibaren kapasite kullanım oranı serisi artma eğilimindedir (Küçükkiremitçi, 2007:3).

İmalat sanayinde 2003-2008 döneminde ücretli çalışan sayısı %34'ük bir artış göstermişken, üretim değeri aynı dönemde (2008 sabit fiyatlar ile) %57 artmıştır. Katma değer artışı ise %23'de kalmıştır. Bunun bir sonucu olarak 2003-2008 döneminde imalat sanayi katma değer oranı 22 (5.4 puan) gerilemiştir. Cari USD değerleriyle 2005-2010 döneminde ihracat %54, ithalat ise %57 artış göstererek, imalat sanayinin ihracatının ithalatı karşılama oranı 2 puan gerileme göstermiştir. Kapasite kullanım oranı 2005 yılında %80,3 iken bu oran 2010 yılında %72,5 düzeyinde gerçekleşmiş ve değişim oranı %-10'dur (Küçükkiremitçi, 2012:3-5). Aşağıdaki Tablo 14'de ise Türkiye imalat sanayi sektörlerinin dönemler itibariyle genel performans sıralamaları gösterilmektedir.

Tablo 14: Sektörlerin Yıllar ve Dönem İtibariyle Genel Performans Sıralamaları

NACE Kod	Sektör	2006	2007	2008	2009	2010	Dönem	İmalat Sanayi İçindeki Payı (*)	Teknolojik Yoğunluğu Düşük-Orta-Yüksek
31	Elektrikli Makine ve Cihazlar	1	1	5	14	3	1	3.8	Orta-Yüksek
20	Ağaç ve Mantar Ürünleri	2	5	3	12	4	2	1.4	Düşük
16	Tütün	4	11	2	1	19	3	1.1	Düşük
28	Metal Eşya	5	4	9	16	9	4	5.2	Orta-Düşük
15	Gıda ve İçecek	19	8	1	2	11	5	11.7	Düşük
25	Plastik ve Kauçuk Ürünler	16	7	11	9	5	6	5.2	Orta-Düşük
34	Motorlu Kara Taşıtı, römork vb.	10	2	16	22	1	7	8.4	Orta-Yüksek
27	Ana Metal	3	10	13	18	12	8	12.0	Orta-Düşük
36	Mobilya ve diğer ürünler	9	6	7	13	14	9	3.0	Düşük
26	Mineral Ürünler	14	15	8	10	7	10	7.8	Orta-Düşük
33	Tıbbi, hassas ve optik aletler ve saat	15	12	6	4	17	11	0.7	Orta-Tüksek
29	Makine ve Teçhizat	8	16	15	15	8	12	8.0	Orta-Yüksek
19	Deri Ürünleri	7	20	20	11	2	13	0.8	Düşük
24	Kimyasal madde ürünleri	11	18	12	5	15	14	6.7	Orta-Yüksek
17	Tekstil	17	19	19	6	6	15	8.7	Düşük
21	Kağıt ve kağıt ürünleri	18	14	10	8	13	16	1.6	Düşük
35	Diğer ulaşım araçları	6	3	4	19	22	17	2.4	Orta-Yüksek
23	Petrol ürünleri	12	17	14	20	10	18	2.3	Orta-Düşük
22	Basım ve yayım	21	13	17	3	21	19	1.9	Düşük
18	Konfeksiyon ve kürk işleme	20	9	21	7	16	20	6.0	Düşük
30	Büro, muhasebe ve bilgi işlem makineleri	13	21	18	21	18	21	0.1	Yüksek
32	Radyo, TV. Vb. cihazlar	22	22	22	17	20	22	1.2	Yüksek

(*): 2008 yılı TÜİK Genel Sanayi İşyeri Sayımı sonuçlarına göre, İmalat Sanayi katma değeri içindeki sektör payları

Kaynak: KÜÇÜKKİREMİTÇİ Oktay (2012). **Türkiye İmalat Sanayinin Analizi (2005-2010 Dönemi, 22 Ana Sektör İtibariyle)**, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Müdürlüğü, Ya., Ankara. [içinde], “İmalat Sanayi ve Ana Sektörlerinin Performans, Yapısal ve Mekansal Özellikleri Açısından Değerlendirilmesi”, s.26.

Dönemler ve dönem geneli için sektörlerin performans sırasını gösteren yukarıdaki Tablo 14’de görüleceği gibi, ilk sırayı 31kod numaralı Elektrik Makine ve Cihazlar sektörü almıştır. Dönem genelinde (küresel krizin en fazla yoğunlaştığı yıl olan 2009 ve kriz etkilerinin görülmeye başlandığı 2008 yılı dışında) bu sektör ya ilk sırada ya da üst sırada yer almıştır. 2008 yılı imalat sanayi katma değeri içindeki paylarına göre, sektörün imalat sanayi içinde orta sıralarda yer alması (yüzde 3.8 payla 11. sırada), örneğin, ikinci sırada yer alan 20 kod numaralı Ağaç ve Mantar Ürünleri sektörü ile üçüncü sırada yer alan 16 kod numaralı Tütün Ürünleri sektörlerinin imalat sanayi içindeki çok daha düşük görece önemleri düşünüldüğünde, olumlu bir gösterge sayılmalıdır.

İkinci sırada yer alan 20 kod numaralı Ağaç ve Mantar Ürünleri sektörü üretim endeksi ve verimlilik kriterlerinde dönem genelinde ilk sırada bulunmaktadır. Sektörel fiyat artışlarında 22 sektör içinde 19. sırada yer almasına karşın, bilhassa inşaat ve mobilya sektörünün kullandığı kereste, kontrplak ve sunta gibi ürünlerin üretiminin yer aldığı bu sektör, genel sıralamada ikinci sırada yer almaktadır.

Dikkat çeken sektörler içinde, 30 kod numaralı Büro, Muhasebe ve Bilgi İşlem Makineleri üreten sektörle, 32 kod numaralı Radyo TV ve Haberleşme Cihazları üreten sektördür. Bu iki sektör de hemen hemen her dönem en alt sıralarda yer alarak, en düşük performans sergileyen sektörler olmuşlardır. Türk imalat sanayinin gelecek döneminde teknoloji üreterek ve/veya teknolojik bağımlılığı azaltmayı hedefleyerek, dünya ekonomisinde sağlıklı ve sürdürülebilir bir rekabetçi yapıya kavuşabilmesi için desteklenmesinin, sektör darboğazlarının ve sektörlerarası üretim ilişkilerinin irdelenmesinin gerektiğini göstermektedir. Son olarak Türkiye’de etkisinin görüldüğü 2008’in ikinci yarısı ve 2009 yılları için, Gıda ve İçecek sektörünün gösterdiği performanstır. Dönem genelinde orta sıralarda yer alan bu sektör,kriz esnasında bilhassa hane halkının tüketim kalıplarını dayanıklı tüketim mallarından temel tüketim mallarına kaydırması neticesinde, kriz yıllarında en iyi performans gösteren sektör olmuştur (Küçükçiremitçi, 2012:27).

Küresel pazarda yaşanan hızlı değişim ve gelişim Türkiye imalat sanayini de etkilemekte ve sanayinin sahip olduğu benzersizlikler, ilke ve normlar imalat sanayinin küresel rekabet gücünü belirlemektedir. Yaşanan yoğun rekabet ortamı

imalat sanayi işletmelerinin ayakta kalabilmesi ve etkin olabilmesi için küresel bir bakış açısına zorlamakta ve bunun sonucunda Türkiye imalat sanayini dünya ölçekli bir rekabet ile karşı karşıya kalmaktadır (Durukan, 2005:273).

Türkiye imalat sanayinin güçlü ve zayıf yönleriyle beraber fırsat ve tehditleri açısından incelenecek olursa; Türk imalat sanayinin güçlü özelliklerinin başında önemli niteliklere sahip geniş bir işgücü tabanının var olması gelmektedir. Türk imalat sanayi, girişimcilik kapasitesi yüksek ve kendine güvenen yöneticilere, eğitilmiş üst düzey teknik personele, nitelikli ve birikimli alt ve orta kademe uzmanlara sahiptir. KOBİ'lerin varlığı, orta teknoloji düzeyindeki ürünleri üretebilme ve talep değişimlerine uyum sağlayabilme yeteneği, hem sektörel anlamda hem de mal yelpazesi açısından var olan çeşitlilik açısından önemlidir.

Öte yandan Türkiye'nin bulunduğu coğrafi konum ve tarihi yapısı kaynakların temininde, üretilen ürünlerin pazarlanmasında ve dağıtımında önemli avantajlar sağlamaktadır. Ülkenin üç tarafının denizlerle ve dolayısıyla da limanlarla çevrili oluşu, sahip olunan doğal kaynakların zenginliği, zengin ve talep gücü yüksek pazarlara yakınlık jeopolitik konumun sanayiye sağladığı en önemli katkılar olarak görülebilir. Tüm bu güçlü yanların yanı sıra, Türkiye'nin karşılaştığı fırsatlar ve bu fırsatları değerlendirebilme kapasitesi de göz önünde bulundurulmalıdır. İçinde bulunulan AB süreci ve bu süreçte yapılan hazırlık çalışmaları sanayi açısından çok önemli bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Türk sanayi bu güçlü yönlerini ve önündeki fırsatları değerlendirirken mevcut zayıf yönlerini ve önüne çıkabilecek tehditleri de değerlendirmek zorundadır.

Türkiye'de 2001 krizinden sonra yaşanan yapısal reform süreciyle beraber her ne kadar makroekonomik göstergelerde iyileşme sağlansa da reform sürecinin devamlılığı konusundaki belirsizlik Türk sanayinin rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemektedir. Kayıt dışı ekonomi ve onun yaratmış olduğu haksız rekabet ortamı Türkiye ekonomisini her alanda olumsuz şekilde etkilediği gibi Türk sanayini de oldukça kötü etkilemektedir (TEPAV, 2007:84-85). Aşağıdaki Tablo 15'de Türkiye imalat işletmelerinin bütünlük değerlendirmesi gösterilmektedir.

Tablo 15: Türkiye İmalat İşletmelerinin Bütünleşik Değerlendirilmesi

Sektörler	Açıklama
Gıda Ürünleri ve İçecek İmalatı	2008 yılı itibariyle sektördeki iş yeri sayısı 34.781 olup toplam imalat sanayi işyeri sayısının 10.8'ini oluşturmaktadır. Gıda ve içecek ürünleri sanayi üretim değerinin büyüklüğü açısından imalat sanayi içinde birinci sırada yer almaktadır. kapasite kullanım oranı %71-72 civarındadır. Gıda ve içecek ürünleri sanayi, katma değer büyüklüğü açısından imalat sanayi içinde ikinci sırada yer almaktadır. Gıda ve içecek ürünleri sektörü 2005-2010 döneminde rekabet gücü analiz değeri imalat sanayinin üzerinde yer almaktadır.
Tütün Ürünleri İmalatı	2008 yılı itibariyle sektördeki iş yeri sayısı 28 olup toplam imalat sanayi işyeri sayısının yüzbinde 9'unu oluşturmaktadır. Tütün ürünleri imalatlarının 2008 yılı üretim değeri 3.255 milyon TL olup imalat sanayi toplam üretim değerinin %0,7'sini oluşturmaktadır. Tütün ürünleri sektöründe kapasite kullanım oranı %73 civarında seyretmektedir. Tütün ürünleri sanayi yarattığı istihdam açısından imalat sanayi içinde sondan üçüncü sırada yer almaktadır.
Tekstil Ürünleri İmalatı	2008 yılı itibariyle tekstil ürünleri sektöründe 24.056 işyeri faaliyet göstermektedir. Tekstil ürünleri imalatının 2008 yılı itibariyle üretim değeri 38.261 TL olup imalat sanayi toplam üretim değerinin %8'ini oluşturmaktadır. Kapasite kullanım oranı, %77.9 dolayında seyretmektedir. 2005-2010 dönemi itibariyle rekabet gücü analizi 119 olup bu ortalama endeks değeri ile yüksek bir rekabet gücüne sahiptir.
Giyim Eşyası: Kürkün İşlenmesi ve Boyanması	İmalat sanayi içinde toplam çalışan sayısı açısından %14'lük pay ile birinci sıradadır. Kapasite kullanım oranı imalat sanayi sektörü genelinin paralelinde, genellikle 1-2 puan üzerinde bir seyir izlemektedir.
Derinin Tabaklanması ve İşlenmesi: Bavul, El Çantası, Saraççılık Koşum Takımı ve Ayakkabı İmalatı	2003 yılında 6.302 işyeri faaliyet gösterirken 2005 yılında 10.157 olmuştur. Üretim değeri 2008 yılı itibariyle 3.850 milyon TL olup imalat sanayinin üretim değerinin %0.8'ini oluşturmaktadır. Kapasite kullanım oranı, %66 civarında seyretmektedir. Rekabet gücü analizine göre, 2005-2010 döneminde -32 olup bu değer ile sınırdan rekabet gücüne sahiptir.
Ağaç ve Ağaç Mantarı Ürünleri (Mobilya Hariç); Saz Saman ve Benzeri Malzemelerden, Örülerek Yapılan Eşyaların İmalatı	2008 yılı itibari ile, 28.611 işyeri faaliyet göstermektedir. Sektör üretim değeri, imalat sanayi üretim değerinin %1.3 gibi çok küçük bir kısmını oluşturmaktadır. Sektör katma değerinin imalat sanayi toplam katma değeri içindeki payı bakımından üretim değerlerine paralel bir görünüm arz etmektedir
Kağıt Hamuru, Kağıt ve Kağıt Ürünleri İmalatı	2003-2008 yılları arasında işyeri sayısı %36.8'dir. üretim değeri 2003-2008 yılları arasında %114.5 oranında artmıştır. 2008 yılı üretim değeri ile imalat sanayi içerisindeki değeri %1.71 artmıştır. Kapasite kullanım oranı, %81 civarında gerçekleşmiştir.
Basım ve Yayım: Plak, Kaset ve Benzeri Kayıtlı Medyanın Çoğaltılması	2003 yılında imalat sanayine ait toplam işyeri sayısı içinde %3.6 bir paya sahipken, bu pay 2008 yılında %4.2 düzeyine çıkmıştır. Kapasite kullanım oranı, 2010 da 2.9 puan düşüğe %70.2 olmuştur. Rekabet gücü analizine göre, sınırdan bir rekabet gücünü işaret etmektedir.
Kok Kömürü, Rafine Edilmiş Petrol Ürünleri ve Nükleer Yakıt İmalatı	2003 yılında 70 işyeri faaliyet gösterirken işyeri sayısı 2008 yılında 195'e yükselmiştir. 2009 yılında kapasite kullanım oranı, %70.5 düzeyinde olduğu görülmüştür.
Kimyasal Madde ve Ürünleri İmalatı	2008 yılında 3.563 işyeri mevcuttur. Sektörde ihracatın ithalatı karşılama oranı %21 olup dış ticaretin ithalat lehine geliştiğini göstermektedir. Rekabet gücü analizinde, -125 olup bu ortalama endeks değeri ile düşük bir rekabet gücüne sahiptir.
Plastik ve Kauçuk Ürünleri İmalatı	Sektör kapasite kullanım oranı, hem düzey hem de değişim olarak imalat sanayine yakın bir performans göstermektedir. 2005-2010 döneminde dış ticaret dengesi Türkiye lehine gelişmiştir. sektörün rekabet gücü hem ortalama olarak hem de alt sektörler itibari ile yüksek olup yıllar itibariyle bir değişim göstermemektedir.
Metalik Olmayan Diğer Mineral Ürünlerinin İmalatı	Üretim değeri ve katma değer açısından önemli büyüklüğe sahip olan sektörün üretim değerine göre imalat sanayi sektörü ortalamasından daha yüksek katma değer sağladığı anlaşılmıştır. Kapasite kullanım oranı, %75.5 düzeyindedir.
Ana Metal Sanayi	Üretim yelpazesinde yer alan ürünler itibariyle, imalat sanayinin kritik önemdeki sektörlerinden biridir. Kapasite kullanım oranı 2005 -2008 yılları arasında %80'nin üzerindedir. Ana metal sanayi, imalat sanayi katma değeri içerisinde %11.95'lik paya sahiptir. Rekabet gücü analizi değeri, imalat sanayinin altındadır.
Makine ve Teçhizatı Hariç; Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı	Makine ve teçhizatı hariç, fabrikasyon metal ürünleri imalat sektöründe 2008 yılı itibariyle 50.902 işletme faaliyet göstermektedir. Rekabet gücü analizine göre, 2005-2010 dönemi itibariyle 83 olup bu sektör endeks değerleri ile yüksek bir rekabet gücüne sahiptir.
Başka Yerde Sınıflandırılmamış Makine ve Teçhizat İmalatı	2008 yılı verilerine göre, 321.652 adet işyeri bulunmaktadır. 2005-2010 dönemi ortalaması imalat sanayinde 14 iken, başka yerde sınıflandırılmamış makine ve teçhizat sektöründe -24'dür.
Büro Makineleri ve Bilgisayar İmalatı	2008 yılında sektöre ait işyeri 19 olup imalat sanayi içindeki payı yüzbinde 6'dır. 2010 yılında kapasite kullanım oranı, %54.3'dür. 2005-2010 yılları arasında rekabet gücü analizi -283'dür.

Başka Yerde Sınıflandırılmamış Elektrikli Makine ve Cihazlarının İmalatı	2008 yılında 5.923 işyeri mevcuttur. Sektör imalat sanayi içinde toplam çalışan sayısı %2.8'lik bir paya sahiptir. Rekabet gücü analizine göre, -9 olup sınırdan bir rekabet gücüne sahiptir.
Radio, Televizyon, Haberleşme Teçhizatı ve cihazları İmalatı	Sektörün üretim değeri, 5.515 milyon TL olup bu rakam imalat sanayi toplam değerinin %1.2'sini oluşturmaktadır. 2005-2010 yılları arasında kapasite kullanım oranı, %77'dir. Rekabet gücü analizine göre, -27 olup bu ortalama endeks sınırdan bir rekabet gücüne sahiptir.
Tıbbi Aletler; Hassas ve Optik Aletler ile Saat İmalatı	2008 yılında ki işyeri sayısı 2.462'dir. kapasite kullanım oranı, %80'ler civarındadır. 2009 sektör ihracatı %9.2, ithalatı %19.2 oranında gerçekleşmiştir. Rekabet gücü analizine göre, -189 olup bu endeksle düşük rekabet gücüne sahiptir..
Motorlu Kara Taşıtı, Römork ve Yarı Römork İmalatı	Katma değer yarattığı istihdam potansiyeli açısından etkileşim içinde olduğu demir-çelik, Petro-kimya, hafif metal, tekstil, cam, elektrik-elektronik gibi temel sanayi kolları ile ekonominin sürükleyici sektörlerindedir. 2008 yılı itibariyle işyeri sayısı 3.776'dır. Rekabet gücüne göre, sektör sınırdan olup eğilim olarak sabittir.
Diğer Ulaşım Araçlarının İmalatı	2008 yılındaki işyeri sayısı 2.369'dur. kapasite kullanım oranı, 2010 yılında %69'dur. Rekabet gücü analizine göre, 2010 yılında -71 değerini almıştır. Bu değerinde sınırdan bir rekabet gücüne sahiptir.
Mobilya İmalatı; Başka Yerde sınıflandırılmamış Diğer İmalatlar	2008 yılında ki işyeri sayısı, 321.652'dir. Rekabet gücü analizine göre, 2005-2010 yılları arasında 82 olup imalat sanayi skorundan (14) yüksek gerçekleştiği görülmektedir.

Kaynak: Türkiye İmalat Sanayinin Analizi (2005-2010 Dönemi 22 Ana Sektör İtibariyle), (2012), Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Müdürlüğü Yayınları, Ankara, ss.49-1076.

3.2 Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

3.2.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada ülkemiz ekonomisine yön veren ve hızla büyüyen imalat işletmelerinde pazar tabanlı yeteneklerin işletme performansına olan etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda imalat işletmelerinin sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü sağlaması için bir yol haritası oluşturularak bundan sonra yapılacak araştırmalara öneriler sunmak hedeflenmiştir.

3.2.2 Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın ana kütlesi Ticaret ve Sanayi Bakanlığında Türkiye imalat işletmeleri listesine bağlı olarak büyük ve orta boy imalat işletmeleri seçilerek çalışma gerçekleştirilmiştir.

3.2.3 Araştırmanın Kısıtları

Araştırma iki kısıt üzerinden gerçekleştirilmiştir: (a) Birincisi araştırmaya konu olan imalat işletmelerinin sayısının çok olması nedeni ile çalışma büyük ve orta boy imalat işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. (b) İkinci olarak zaman, fiziki ve ekonomik kaynak yetersizliği çalışmanın kısıt'ını oluşturmaktadır.

3.3. Araştırmanın Metodolojisi

3.3.1 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada gözetim yöntemi kullanılmıştır. Gözetim, belli bir konuda saptanmış hipotezlere ya da sorulara bağlı olarak, bir evren ya da örnekleme oluşturan kaynak kişilere sorular yöneltilmek suretiyle sistemli veri toplama tekniği olarak tanımlanabilir. Gözetim yöntemi, veri toplamada en çok yararlanılan yöntemlerden biridir (Balcı, 2011:150; Gegez, 2007:87). Bu çalışmada da gözetim yönteminin kullanılmasının nedeni, bilgisayar destekli istatistikî programların gelişmesi ve anketlerden elde edilen verilerin bu programlar yardımıyla işlenmesinin ve analiz edilmesinin görece kolay olması ve verilere hızlı erişim sağlanmasıdır (Altunışık ve diğ.,2005:68-69).

Anket formunda dört grup soru yer almıştır. Birinci bölümdeki sorular ankete katılan katılımcıların ve işletmelerin özelliklerini belirlemeye yönelik demografik sorulardan oluşmaktadır. Formun ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerinde Likert ölçeğine göre düzenlenmiş ifadeler yer almaktadır. Likert ölçeği, ankete katılanlardan bir nesne, bir tutum ya da bir davranış karşısında kendisine sunulan ifadelere katılma veya katılmama derecesini ölçmek için kullanılan bir ölçek türüdür. Bu ölçek türü aralıklı ölçüm yapılmasına imkan vermektedir. 5, 7, 9 ve 11 gibi grupları olan Likert ölçeği kişilerin tutumlarını ve eğilimlerini belirlemede oldukça yaygın olarak kullanılır (Malhotra, 2007:274; Nakip, 2003:119; Altunışık ve diğ., 2005:108). Anket formunun ikinci bölümünde yer alan pazar tabanlı yetenekleri ölçmek için 5’li Likert ölçeği yardımıyla oluşturulmuş ifadelere yer verilmiştir. Bu ölçekte kullanılan ifadeler (1=yetersiz, 2=ortalamanın altı, 3=ortalama, 4=ortalamanın üstü, 5=yüksek) şeklinde 1’den 5’e kadar eş aralıkla (interval) derecelendirme yapılmıştır.

Formun üçüncü bölümünde yer alan pazar yönlülük ve işletme performansını ölçmek için 5’li Likert ölçeği yardımıyla oluşturulmuş ifadelere yer verilmiştir. Bu ölçekte kullanılan ifadeler (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) şeklinde ifadelere yer verilmiştir. Formun son bölümünde yer alan pazar tabanlı kaynakları ölçmek için de 5’li Likert ölçeği yardımıyla oluşturulmuş ifadelere yer verilmiş ve 1’den 5’e kadar eş aralıkla (interval) derecelendirme yapılmıştır.

3.3.2 Örnekleme Süreci

Elde edilen listeye bağlı olarak büyük ve orta boy imalat işletmelerinin toplam sayısı 8597 olarak tespit edilmiştir. Bu sayının 7264 tanesi orta boy imalat işletmesi, 1333 tanesi büyük boy imalat işletmesi olarak tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile kitleyi oluşturan işletmelerin (7264/8597) yaklaşık %84’ü orta boy işletme, (1333/8597) yaklaşık %16’sı ise büyük boy imalat işletmelerinden oluşmaktadır. Her bir işletmeye ulaşılarak anket yapma imkanı gerek maliyetler gerekse zaman kısıtlamalarından dolayı örnekleme yolu ile anket çalışması yapılmıştır. Çalışmada örnekleme yöntemlerinden biri olan tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

%95 güven aralığında, örnek büyüklüğü 367 olarak hesaplanmıştır. (Altunışık ve diğ., 2005:127). Ancak, sonuçların daha tutarlı ve etkin olması için örneklem sayısı

500 olarak alınmıştır. Bunun yaklaşık %16'sına tekabül eden 80 büyük imalat işletmesi ve %84'ne tekabül eden 420 orta boy imalat işletmesi kullanılarak ampirik çalışma gerçekleştirilmiştir. Türkiye'nin farklı illerinde bulunan imalat işletmelerinin adresleri ve telefonları çıkarılarak randevu alınmak sureti ile ve anketörler yardımı ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışma Temmuz-Ağustos 2014 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

$$n = \frac{N \times P \times Q \times Z_{\alpha}^2}{(N-1) \times H^2 + P \times Q \times Z_{\alpha}^2}$$

Formüldeki Değer	Araştırmadaki Karşılıkları
N: Evrendeki Birim Sayısı	N: 8597
n: Örneklem Hacmi	n:
P: X'in Gözlenme Oranı	p*= 0.05
Q: X'in Gözlenmeme Oranı	Q= (1-p)= 0.5
Z_{α}^2 : Tablo Kritik Değeri	Z_{α}^2 : 1.96
H ² : Standart Hata Değeri	H ² : 0.05

*p=0.5 alındığında p*q'un olanaklı en büyük değeri çıkacağı için tercih edilmiştir.

Değerleri modelde yerine koyarsak,

$$n = \frac{N \times P \times Q \times Z_{\alpha}^2}{(N-1) \times H^2 + P \times Q \times Z_{\alpha}^2} = \frac{8597 \times 0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2}{(8597-1) \times (0.05)^2 + 0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2} = 367,744$$

değeri bulunur. Çalışmada 500 işletmeye uygulanan anket için tesadüfi örneklem kullanılmıştır. Çalışma için gerekli denek sayısı n=367 olarak belirlenmiştir (Newbold, 2008:845-864).

3.3.3 Anket Formunun Oluşturulması

Araştırmada kullanılan ölçekler uluslararası yazında sıkça kullanılan, geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış ölçeklerden yararlanılarak ve akademik tartışmalara bağlı olarak hazırlanmıştır. Anket formunun hazırlanmasında;

A. Pazar Yönlülük Ölçeği

İşletmelerin pazar yönlü bir yapıya sahip olup olmadığını belirlemek için pazar yönlülük ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan ölçeğin orijinal hali Jaworski ve Kohli (1993) de yaptıkları çalışmada 32 madde ile oluşturulmuştur. Ancak bu çalışmanın

hemen ardından Kohli, Jaworski ve Kumar (1993) de geliştirdikleri üç boyut ve toplam 32 ifadeyi, imalat sektöründe yaptıkları uygulama ile 20 maddeye indirmişlerdir. Bu çalışmada imalat işletmelerinde uygulanmasından dolayı çalışmada bu ölçek kullanılmıştır. (a) pazardan bilgi toplama boyutu 6 madde, (b) toplanan bilginin işletmede yayılması boyutu 5 madde ve (c) pazara tepki verme boyutu 9 madde ile ölçülmüştür. Ayrıca bu çalışmada Kohli ve Jaworski (1990)'nin yaptıkları çalışmadaki gibi pazar bilgisi yaklaşımı benimsenmiştir. Aşağıdaki Tablo 16'da pazar yönlülüğü ölçmeye yönelik değişkenler gösterilmektedir.

Tablo 16: Pazar Yönlülüğü Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodları

Değişkenler	Kod
Bilginin Toplanması	BT
İşletmemiz müşterilerimizin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını periyodik olarak gözden geçirir.	BT1
İşletmemiz pazarlama araştırmalarının çoğunu işletme içindeki birimlerce yürütür	BT2
İşletmemiz müşterilerimizin tercihlerindeki değişimi izleyen bir sisteme sahiptir.	BT3
İşletmenin sunduğu ürünlerin kalitesini değerlendirmek için müşteriler ile görüşmeler yapılır.	BT4
Sektördeki değişimleri takip etmede oldukça hızlıyız	BT5
İşimizi etkilemesi muhtemel sosyal eğilimler hakkında bilgi toplar ve değerlendiririz	BT6
Bilginin Yayılması	BY
İşletmenin pazarlama departmanı diğer bölümlerle müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını tartışır	BY1
Müşterilerimiz ile ilgili bir olaydan anında tüm birimlerimizin haberi olur	BY2
Müşteri tatmini konusunda elde edilen sonuçlar tüm birimlere dağıtılır	BY3
Pazara ilişkin bilgileri değerlendirmek için farklı bölümler arasında toplantılar düzenleriz	BY4
İşletmenin herhangi bir departmanı rakipler hakkında önemli bir şey öğrendiğinde bunu diğer bölümlerle paylaşmada yavaş davranır	BY5
Tepkinin Oluşturulması	TO
İşletmede çok iyi bir pazarlama planı yapılırsa bile büyük olasılıkla zamanında uygulayamayız	TO1
İşletme sektörde meydana gelen değişikliklere uyum sağlamaya dönük planlar hazırlama için düzenli toplantılar yapar	TO2
İşletme müşteri isteklerine uygun ürün üretmek için periyodik olarak toplantılar yapar	TO3
Pazarlama bölümü müşterilerin ihtiyaçları için yeni ürün geliştirilmesi için teşvik eder	TO4
İşletmenin önemli rakiplerinden biri müşterilerimizi hedef alan bir kampanya başlatırsa bizde hemen karşılık veririz	TO5
İşletmemizin farklı bölümlerinin faaliyetleri çok iyi koordine edilmiştir	TO6
İşletmede müşteri şikayetlerine gereken önem verilmemektedir.	TO7
İşletme müşterilerin ürünle ilgili değişiklikler yapmasını istediğinde ilgili bölümler bunu yapmak için çaba sarf eder.	TO8
Rakiplerimizin fiyat değişikliklerine hızlıca yanıt verilir	TO9

B. Pazar Tabanlı Yetenekler Ölçeği

Pazar tabanlı yetenekleri belirlemek için oluşturulan ifadeler, Day (1994)'de yaptığı çalışmaya bağlı olarak geliştirilen ölçekle pazar bağlantı yetenekleri 7 madde ve teknik yetenekler 10 madde ile ölçülmüştür. Pazarlama yetenekleri, Conant ve diğerleri (1990)'nin yaptığı çalışmaya bağlı olarak 10 madde ile ölçülmüştür. Bilgi teknoloji yetenekleri Song ve diğerlerinin (2008)'nin de yaptıkları çalışmaya bağlı

olarak 5 madde ile ölçülmüştür. Aşağıdaki Tablo 17’de pazar tabanlı yetenekleri ölçmeğe yönelik değişkenler ve kodları gösterilmektedir.

Tablo 17: Pazar Tabanlı Yetenekler Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodları

Değişkenler	Kod
Pazar Bağlantı Yetenekleri	PYB
Pazar Algılama Yetenekleri	PYB1
Müşteri bağlantı yetenekleri (devamlı müşteri ilişkileri yaratmak ve yönetmek)	PYB2
Tedarikçileriniz ile devamlı ilişkiler yaratma yeteneği	PYB3
Müşteriyi elde tutma yeteneği	PYB4
Kanal üyeleri ile ilişkiler	PYB5
Pazarlama becerileri ve kaynakları	PYB6
Gümrükleme kanal yeteneği (bütün satıcılar, perakendeciler gibi kanal üyeleri ile devamlı ilişkiler yaratmak)	PYB7
Teknik Yetenekler	TY
Endüstrideki teknik değişiklikleri öngörme yeteneği	TY1
Üretim süreci	TY2
Entegre edilmiş lojistik sistemler	TY3
Maliyet kontrol yetenekleri	TY4
Teknolojik gelişme yeteneği	TY5
Yeni ürün geliştirme yeteneği	TY6
Ürün imkanları (donanımlar)	TY7
Teknik çözümler ve becerisi	TY8
Finansal Yönetim becerileri	TY9
Teknik kaynaklar ve beceriler	TY10
Pazarlama Yetenekleri	PY
Müşteri bilgisi	PY1
Rakip bilgisi	PY2
Gelir ve karlılık tahmininin doğruluğu	PY3
Organizasyonun pazarlama gücünün farkındalığı	PY4
Organizasyonun pazarlama zayıflıklarının farkındalığı	PY5
Pazarlama plan süreci	PY6
Pazarlama bölümü kaynaklarının dağıtımı	PY7
Pazarlama faaliyetlerine entegre olma	PY8
Bölümlenmiş ve hedef pazar yeteneği	PY9
Fiyatlama programlarının etkinliği	PY10
Reklam programlarının etkinliği	PY11
Pazarlama faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve kontrolü	PY12
Bilgi Teknolojileri Yeteneği	BTY
Yeni ürün geliştirme projeleri için bilgi işlem	BTY1
Farklı fonksiyonlar arasında entegrasyonu kolaylaştırmak için bilgi işlem	BTY2
Pazar bilgisi yaratmayı kolaylaştırmak için bilgi işlem	BTY3
İçsel iletişim için bilgi işlem (farklı bölümler arasında, işletmenin farklı seviyeleri arasında)	BTY4
Dışsal iletişim için bilgi işlem (tedarikçiler, müşteri, kanal üyeleri)	BTY5

C. Pazar Tabanlı Kaynaklar Ölçeği

Pazar tabanlı kaynakları belirlemek için oluşturulan ifadeler, Srivastava ve diğerlerinin (2001)’de yaptıkları çalışmaya bağlı olarak geliştirilmiştir. Boyutları ölçmek içinde, Evanschitzky (2007)’de yaptığı çalışmadan yararlanılmış, ilişkisel kaynaklar 8 madde ile, entelektüel kaynaklar da 7 madde ile ölçülmüştür. Tablo 18’de pazar tabanlı kaynakları ölçmeğe yönelik değişkenler ve kodları gösterilmektedir.

Tablo 18: Pazar Tabanlı Kaynakları Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodları

Değişkenler	Kod
İlişkisel Kaynaklar	İK
İşletmenin kaynakları network (ağlar) ile ortaklar arasında paylaşılr	İK1
İşletmenin sahip olduğu şebeke sistemi ağı ortakları arasında karşılaşılan sorunları çözer.	İK2
İşletmenin sahip olduğu ağ sisteminde herkesin işi yenilik üretmektir.	İK3
İşletme düzenli olarak müşteri değerini ölçmek için çalışmalar yapar	İK4
İşletmenin müşteriler ile kurduğu ilişki yenilik sürecine yön verir	İK5
İşletme rekabetçi ortamda sürekli dış çevreyi izleyerek fırsatları değerlendirir.	İK6
İşletmenin satış yönetim ekibi rakiplere oranla dağıtım kanalları üzerinde etkilidir.	İK7
İşletmenin satış yönetim ekibi rakiplere oranla çok daha geniş bir müşteri veri tabanına sahiptir.	İK8
Entelektüel Kaynaklar	EK
İşletmenin müşterileri ile uzun süreli ilişkileri mevcuttur	EK1
İşletmenin “kilit” düzeydeki müşteriler ile ilişkileri bireyselleştirilir	EK2
İşletmenin marka bilinirliği ve hatırlama hedef müşteriler arasında çok yüksektir	EK3
İşletmenin markası müşteriler arasında güçlü duygusal bağ oluşturur	EK4
Müşteriler düzenli olarak yönetim fonksiyonlarını ziyaret eder.	EK5
İşletmenin sahip olduğu kaynaklar fonksiyonlar arasında paylaşılr	EK6
Müşteri deneyimleri (iyi ya da kötü) ağ ortaklıkları arasında paylaşılrılır	EK7

D.İşletme Performans Ölçeği

İşletme performans boyutları, satış, karlılık, pazar payı ve genel pazar performansı olmak üzere dört boyutta ölçülmüş ve bu boyutları ölçmek içinde, Rose ve Shoham (2002)'de ve Matsuna ve Mentzer (2000)'de yaptıkları çalışmalardan yararlanılarak hazırlanmış ve işletme performansı 8 madde ile ölçülmüştür. Tablo 19'da işletme performansını ölçmeğe yönelik değişkenler ve kodları gösterilmektedir.

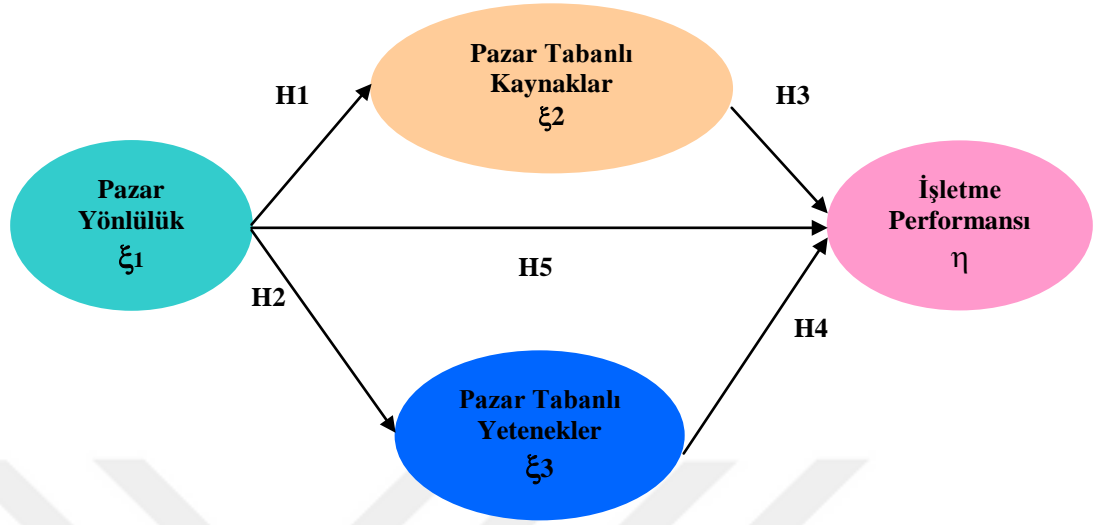
Tablo 19: İşletme Performansını Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodları

Değişkenler	Kod
İşletme Performansı	PERF
Son yıllardaki satış düzeyi rakiplerimize oranla daha iyidir	PERF1
Satışlarımızla ilgili memnuniyet rakiplerimize oranla çok daha iyidir	PERF2
Ürün/Pazar bileşiminde oldukça önemli olan Pazar payı rakiplerimize oranla daha iyidir	PERF3
Satışların net karlılık oranı rakiplerimize oranla çok daha iyidir	PERF4
Birincil piyasadaki iş biriminin pazar payı büyüme oranı geçen yıla göre çok daha iyidir	PERF5
Satışların net karlılık oranı ile ilgili memnuniyet rakiplerimize oranla daha iyidir	PERF6
İş birimlerinin genel performansı geçen yıla göre çok daha iyidir	PERF7
Büyük rakiplere göre genel performansımız çok daha iyidir	PERF8

3.3.4 Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırma kaynak tabanlı kuram çerçevesinde geliştirilen öneri bir modele bağlı gerçekleştirilmiştir. (bkz. Şekil 16) Modelde yer alan değişkenler arasında neden sonuç ilişkilerinin bulunması ve araştırmada ilgili ilişkilerin test edilmesi hedeflendiğinden, oluşturulan araştırma modeli bir *nedensellik modeli* ve araştırma bir *nedensellik araştırması* olarak düzenlenmiştir (bkz. Malhotra, 2007: 89; Hulland

ve diğ., 1996: 181-197). Ancak araştırmada katılımcıların demografik özellikleri de ortaya konulduğundan betimleyici bir tarafı da göz ardı edilmemiştir.



Şekil 16: Araştırma Teorik Modeli

Araştırma modeli doğrultusunda 5 hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezler aşağıda gösterilmiştir;

H1: Pazar yönlülük ve pazar tabanlı kaynaklar arasında pozitif bir ilişki vardır

H2: Pazar yönlülük ve pazar tabanlı yetenekler arasında pozitif bir ilişki vardır

H3: Pazar tabanlı kaynaklar ve işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır

H4: Pazar tabanlı yetenekler ve işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır

H5: Pazar yönlülük ve işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır

3.4 Bulguların Değerlendirilmesi

3.4.1 Tanımlayıcı Analizler

Verilerin analizinde kullanılan tanımlayıcı analizler; frekans, ortalama ve standart sapmaların değerlendirilmesinde SPSS 16.0 paket programından yararlanılmıştır.

3.4.1.1. Demografik Özellikler

Ankete katılan cevaplayıcıların demografik özellikleri aşağıdaki Tablo 20'de gösterilmiştir.

Tablo 20: Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler		F	%
Cinsiyet	Kadın	171	34.2
	Erkek	329	65.8
Yaş	18-24	15	3.0
	25-34	198	39.6
	35-44	172	34.4
	45-54	82	16.4
	55-64	22	4.4
	65 ve üzeri	11	2.2
Eğitim	Lise	82	16.4
	Yüksek Okul	21	4.2
	Üniversite	328	65.6
	Yüksek Lisans	66	13.2
	Doktora	3	0.6
Çalışma Süresi	1 yıldan az	6	1.2
	1-5	221	44.2
	6-10	131	26.2
	11-20	110	22.0
	21-30	26	5.2
	31 ve üstü	6	1.2
İş Yerindeki Pozisyonu	İş sahibi/Ortağı	11	2.2
	Üst Düzey Yönetici	114	22.8
	Orta Düzey Yönetici	375	75.0
Çalışılan Departman	Üretim	89	17.8
	Muhasebe	63	12.6
	Personel	9	1.8
	Satış Pazarlama	268	53.6
	Diğer (İKY, Kalite, Ürün geliştirme, Ticaret, İhracat vb. gibi)	71	14.2

Yukarıdaki Tablo 20’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan cevaplayıcıların cinsiyetlerine bakıldığında; %34’ü kadın, %65’i erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Yaş gruplarına bakıldığında; %3’ü 18-24, %39’u 25-34 yaş arası, %34’ü 35-44 yaş arası, %16’sı 45-54 yaş arası, %4’ü 55-64 yaş arası ve %2’si de 65 yaş üstü cevaplayıcılardan oluşmaktadır.

Cevaplayıcıların eğitim durumlarına bakıldığında ise; %16’sı lise mezunu, %4’ü yüksek okul, %65’si üniversite mezunu, %13’ü yüksek lisans ve %0.6’sında doktora mezunu olduğu görülmektedir.

İşletmede çalışma sürelerine bakıldığında; %1.2’sinin 1 yıldan az, %44’ünün 1-5 yıl arası, %26’sına 6-10 yıl arası, %22’sinin 11-20 yıl arası, %5’nin 21-30 yıl arası ve %1’inin de 31 ve üstü yıl işletmede çalıştığı görülmektedir.

Cevaplayıcıların iş yerindeki pozisyonlarına bakıldığında; %2'sinin iş sahibi/ortağı, %22'si üst düzey yönetici ve %75'ninde orta düzey yöneticilerden oluştuğu görülmektedir.

Cevaplayıcıların imalat işletmelerindeki çalıştıkları departmanlara bakıldığında ise; %17'sinin üretim, %12'sinin muhasebe, %1'inin personel, %53'ünün satış pazarlama ve %14'ünün diğer (İKY, Kalite, Ürün geliştirme, Ticaret, İhracat vb. gibi) birimlerde çalıştıkları görülmektedir.

3.4.1.2 İşletmelerin Hukuki Statüsüne Göre Dağılımı

Ankete katılan imalat işletmelerinin hukuki statüleri aşağıdaki Tablo 21'de gösterilmiştir.

Tablo 21: İşletmelerin Hukuki Statüsü

Statü	F	%
Özel	492	98,4
Kamu	8	1.6
Toplam	500	100

Yukarıdaki Tablo 21'e göre araştırmaya katılan imalat işletmelerin %98,4'ü özel, %1.6'sı da kamu işletmelerinden oluşmaktadır.

3.4.1.3 İşletmelerin Faaliyet Alanına Göre Dağılımı

Ankete katılan imalat işletmelerinin faaliyet alanının sınırların aşağıdaki Tablo 22'de gösterilmiştir.

Tablo 22: İşletmelerin Faaliyet Alanın Sınırları

Faaliyet Alanı Sınırı	F	%
Ulusal	155	31.0
Bölgesel	248	49.6
Uluslar arası	97	19.4
Toplam	500	100

Yukarıdaki Tablo 22'e göre araştırmaya katılan imalat işletmelerinden; %31'i ulusal, %49'u bölgesel ve %19'u da uluslararası alanlarda faaliyet göstermektedir.

3.4.1.4 İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Dağılımı

Araştırmanın yürütüldüğü imalat işletmelerinin faaliyet gösterdikleri sektörler bakımında dağılımları aşağıdaki Tablo 23'de gösterilmiştir.

Tablo 23: İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektör

Sektör	F	%
Gıda/İçecek/Tütün	71	14.2
Büro/Elek. Mak. Chz	17	3.4
Taşa Toprağa Dayalı	21	4.2
Ana Metal	27	5.4
Giyim/Tekstil/Deri	99	19.8
Ağaç/Kağıt/Basım	20	4.0
İlaç/Tıbbi Chz	10	2.0
Diğer Metal	15	3.0
Mobilya	23	4.6
Kimya/Petrol/Lastik	27	5.4
Otomotiv	31	6.2
Mak. Teçh./Metal Eşya	54	10.8
Diğer (Plastik, Bilgisayar, Tersane, Tarım ürünleri, Metal Olmayan Diğer Mineral, Aliminyum, Askeri, Denizcilik, Vb. gibi)	85	17.0
Toplam	500	100

Araştırmaya katılan imalat işletmelerinin sektörel dağılımlarını gösteren yukarıdaki Tablo 23'e bakıldığında; %14'ü gıda/içecek/tütün, %3'ü büro/elektrik makine ve cihazları, %4'ü taşta toprağa dayalı sektör, %5'i ana metal sanayi, %19'u giyim/tekstil/deri sanayi, %4'ü ağaç/kağıt/basım, %2'si ilaç/tıbbi cihaz, %3'ü diğer metal sanayi, %4'ü mobilya, %5'i kimya/petrol/lastik, %6'sı otomotiv, %10'u makine teçhizat/metal eşya ve %17'si diğer (plastik, bilgisayar, tersane, tarım ürünleri, metal olmayan diğer mineral, aliminyum, askeri, denizcilik, vb. gibi) sektörlerden oluştuğu görülmektedir.

3.4.1.5 Araştırmanın Yapıldığı İller ve İşletme Sayıları

Kalkınma Bakanlığı'nın 2011 yılında yaptığı araştırmada, çok sayıda ekonomik, sosyal ve kültürel değişkenler kullanılarak ve coğrafi bazda mukayese olanağı sağlayan sosyo-ekonomik gelişmişlik endeksleri oluşturulmak sureti ile ölçümler ve karşılaştırmalar yapılmıştır. Bu kapsamda ülkemizdeki, illerin ve bölgelerin gelişmişlik düzeylerinin karşılaştırmalı olarak Sosyo Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması yapılarak illerin ve bölgelerin hangi gelişmişlik grubunda yer aldığı tespit edilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda, illeri yüksek, orta ve düşük olmak üzere üç gelişmişlik kademesine ve illerde toplamda altı kademeli bir gelişmişlik dağılımı göstermektedir (SEGE, 2011:1-45).

Araştırmanın yapılmış olduğu illerde gelişmişlik indeksleri dikkate alınarak belirlenmiştir. Genelde altı kademededen de iller seçilerek araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yoğunlaştığı iller gelişmişlik düzeyleri yüksek olan ilk üç kademededen

seçilmiştir. Bu iller; İstanbul, Ankara, İzmir, Kocaeli, Antalya, Bursa, Eskişehir, Konya, Kayseri, Adana, Denizli, Samsun, Mersin, Gaziantep, Trabzon ve Manisa'dır. Araştırmanın yürütüldüğü 21 il ve bu illerde araştırmaya katılan işletme sayılarının dağılımları aşağıdaki Tablo 24'de gösterilmektedir.

Tablo 24: İller ve İşletme Sayıları

Araştırmanın Yapıldığı İller	F	%
Adana	29	5.8
Ankara	45	9.0
Antalya	24	4.8
Artvin	2	0.4
Bursa	30	6.0
Denizli	21	4.2
Diyarbakır	15	3.0
Erzurum	7	1.4
Eskişehir	15	3.0
Gaziantep	14	2.8
İstanbul	93	18.6
İzmir	35	7.0
Kayseri	25	5.0
Kocaeli	30	6.0
Konya	18	3.6
Malatya	13	2.6
Manisa	20	4.0
Mersin	13	2.6
Samsun	25	5.0
Şanlıurfa	12	2.4
Trabzon	14	2.8

Araştırmanın yapıldığı iller ve işletme sayılarını gösteren yukarıdaki Tablo 24' bakıldığında ise, en yoğun iller %18'si İstanbul, %9'u Ankara, %7'si İzmir, %6'sı Kocaeli ve Bursa, %5' de Adana, Kayseri ve Samsun'da yoğunlaştığı görülmektedir.

3.4.1.6 Cevaplayıcıların Kullanılan Ölçeklere Yönelik Algı Tutumları

Cevaplayıcıların pazar yönlülük, pazar tabanlı yetenekler, pazar tabanlı kaynaklar ve işletme performans ölçeklerine yönelik tutum ortalamaları ve standart sapmaları belirlenmiş ve sonuçlar aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 25: Cevaplayıcıların Pazar Yönlülük Ölçeğine Yönelik Algı Ortalamaları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
Bilginin Toplanması		
İşletmemiz müşterilerimizin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını periyodik olarak gözden geçirir.	4.49	,504
İşletmemiz pazarlama araştırmalarının çoğunu işletme içindeki birimlerce yürütür	4.48	,512
İşletmemiz müşterilerimizin tercihlerindeki değişimi izleyen bir sisteme sahiptir.	4.67	,534
İşletmenin sunduğu ürünlerin kalitesini değerlendirmek için müşteriler ile görüşmeler yapılır.	4.24	,604
Sektördeki değişimleri takip etmede oldukça hızlıyız	4.29	,714
İşimizi etkilemesi muhtemel sosyal eğilimler hakkında bilgi toplar ve değerlendiririz	3.71	,962
Bilginin Yayılması		
İşletmenin pazarlama departmanı diğer bölümlerle müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını tartışır	4.47	,527
Müşterilerimiz ile ilgili bir olaydan anında tüm birimlerimizin haberi olur	4.44	,551
Müşteri tatmini konusunda elde edilen sonuçlar tüm birimlere dağıtılır	4.48	,520
Pazara ilişkin bilgileri değerlendirmek için farklı bölümler arasında toplantılar düzenleriz	4.14	,5703
İşletmenin herhangi bir departmanı rakipler hakkında önemli bir şey öğrendiğinde bunu diğer bölümlerle paylaşmada yavaş davranır	4.32	,8643
Tepkinin Oluşturulması		
İşletmede çok iyi bir pazarlama planı yapılırsa bile büyük olasılıkla zamanında uygulayamayız	4.48	,519
İşletme sektöründe meydana gelen değişikliklere uyum sağlamaya dönük planlar hazırlama için düzenli toplantılar yapar	4.10	,6154
İşletme müşteri isteklerine uygun ürün üretmek için periyodik olarak toplantılar yapar	4.15	,6252
Pazarlama bölümü müşterilerin ihtiyaçları için yeni ürün geliştirilmesi için teşvik eder	3.94	,705
İşletmenin önemli rakiplerinden biri müşterilerimizi hedef alan bir kampanya başlatırsa bizde hemen karşılık veririz	3.13	1.292
İşletmemizin farklı bölümlerin faaliyetleri çok iyi koordine edilmiştir	4.06	,7312
İşletmede müşteri şikayetlerine gereken önem verilmemektedir.	4.46	,549
İşletme müşterilerin ürünle ilgili değişiklikler yapmasını istediğinde ilgili bölümler bunu yapmak için çaba sarf eder.	4.47	,527
Rakiplerimizin fiyat değişikliklerine hızlıca yanıt verilir	4.64	,552

Cevaplayıcıların pazar yönlülük ölçeğine ilişkin ortalamalara bakıldığında, bilginin toplanması boyutunda 4.67 ortalama ile *“işletmemiz müşterilerimizin tercihlerindeki değişimi izleyen bir sisteme sahiptir”* ifadesinin daha ön plana çıktığı görülmektedir.

Bilginin yayılması boyutunda, 4.48 ortalama ile *“müşteri tatmini konusunda elde edilen sonuçlar tüm birimlere dağıtılır”* ifadesi ve tepkinin oluşturulması boyutunda da, 4.64 ortalama ile *“rakiplerimizin fiyat değişikliklerine hızlıca yanıt verilir”* ifadelerinin önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 26: Cevaplayıcıların Pazar Tabanlı Yetenekler Ölçeğine Yönelik Algı Ortalamaları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
Pazar Bağlantı Yetenekleri		
Pazar Algılama Yetenekleri	4.47	,541
Müşteri bağlantı yetenekleri (devamlı müşteri ilişkileri yaratmak ve yönetmek)	4.45	,566
Tedarikçileriniz ile devamlı ilişkiler yaratma yeteneği	4.48	,523
Müşteriyi elde tutma yeteneği	4.28	,747
Kanal üyeleri ile ilişkiler	4.08	,639
Pazarlama becerileri ve kaynakları	4.17	,680
Gümrükleme kanal yeteneği (bütün satıcılar, perakendeciler gibi kanal üyeleri ile devamlı ilişkiler yaratmak)	4.08	,731
Teknik Yetenekler		
Endüstrideki teknik değişiklikleri öngörme yeteneği	4.19	,774
Üretim süreci	4.08	,698
Entegre edilmiş lojistik sistemler	4.06	,746
Maliyet kontrol yetenekleri	4.30	,690
Teknolojik gelişme yeteneği	4.19	,782
Yeni ürün geliştirme yeteneği	4.42	,567
Ürün imkanları (donanımlar)	4.43	,587
Teknik çözümler ve becerisi	4.48	,520
Finansal Yönetim becerileri	4.38	,705
Teknik kaynaklar ve beceriler	4.26	,661
Pazarlama Yetenekleri		
Müşteri bilgisi	4.47	,527
Rakip bilgisi	4.50	,504
Gelir ve karlılık tahmininin doğruluğu	4.49	,516
Organizasyonun pazarlama gücünün farkındalığı	4.49	,512
Organizasyonun pazarlama zayıflıklarının farkındalığı	3.90	,757
Pazarlama plan süreci	4.01	,728
Pazarlama bölümü kaynaklarının dağıtımı	4.21	,730
Pazarlama faaliyetlerine entegre olma	4.02	,785
Bölümlenmiş ve hedef pazar yeteneği	3.68	,611
Fiyatlama programlarının etkinliği	3.26	,602
Reklam programlarının etkinliği	4.48	,516
Pazarlama faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve kontrolü	4.49	,512
Bilgi Teknolojileri Yeteneği		
Yeni ürün geliştirme projeleri için Bilgi işlem	4.47	,545
Farklı fonksiyonlar arasında entegrasyonu kolaylaştırmak için Bilgi işlem	4.49	,508
Pazar bilgisi yaratmayı kolaylaştırmak için Bilgi işlem	4.64	,534
İçsel iletişim için bilgi işlem (farklı bölümler arasında, işletmenin farklı seviyeleri arasında)	4.47	,520
Dışsal iletişim için Bilgi işlem (tedarikçiler, müşteri, kanal üyeleri)	4.16	,539

Cevaplayıcıların pazar tabanlı yetenekler ölçeğine ilişkin ortalamalara bakıldığında pazar bağlantı yetenekleri boyutunda, 4.48 ortalama ile, “tedarikçileriniz ile devamlı ilişkiler yaratma yeteneği”, ifadesi, teknik yetenekler boyutunda, 4.48 ortalama ile “teknik çözümler ve becerisi”, ifadesi, pazarlama yetenekleri boyutunda, 4.50 ortalama ile, “rakip bilgisi” ve bilgi teknolojileri yeteneği boyutunda ise, 4.64 ortalama ile, “pazar bilgisi yaratmayı kolaylaştırmak için bilgi işlem”, ifadeleri daha ön plana çıktığı görülmektedir.

Tablo 27: Cevaplayıcıların Pazar Tabanlı Kaynaklar Ölçeğine Yönelik Algı Ortalamaları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
İlişkisel Kaynaklar		
İşletmenin kaynakları network (ağlar) ile ortaklar arasında paylaşılır	4.48	,512
İşletmenin sahip olduğu şebeke sistemi ağı ortakları arasında karşılaşılan sorunları çözer.	4.45	,545
İşletmenin sahip olduğu ağ sisteminde herkesin işi yenilik üretmektir.	4.47	,516
İşletme düzenli olarak müşteri değerini ölçmek için çalışmalar yapar	4.49	,512
İşletmenin müşteriler ile kurduğu ilişki yenilik sürecine yön verir	4.49	,508
İşletme rekabetçi ortamda sürekli dış çevreyi izleyerek fırsatları değerlendirir.	4.32	,642
İşletmenin satış yönetim ekibi rakiplere oranla dağıtım kanalları üzerinde etkilidir.	4.07	,621
İşletmenin satış yönetim ekibi rakiplere oranla çok daha geniş bir müşteri veri tabanına sahiptir.	4.50	,501
Entelektüel Kaynaklar		
İşletmenin müşterileri ile uzun süreli ilişkileri mevcuttur	4.44	,554
İşletmenin “kilit” düzeydeki müşteriler ile ilişkileri bireyselleştirilir	4.47	,516
İşletmenin marka bilinirliği ve hatırlama hedef müşteriler arasında çok yüksektir	4.48	,519
İşletmenin markası müşteriler arasında güçlü duygusal bağ oluşturur	4.45	,558
Müşteriler düzenli olarak yönetim fonksiyonlarını ziyaret eder.	4.46	,537
İşletmenin sahip olduğu kaynaklar fonksiyonlar arasında paylaşılır	4.48	,508
Müşteri deneyimleri (iyi ya da kötü) ağ ortaklıkları arasında paylaşılır	4.49	,512

Cevaplayıcıların pazar tabanlı kaynaklar ölçeğine ilişkin ortalamalara bakıldığında, ilişkisel kaynaklar boyutunda, 4.50 ortalama ile, “işletmenin satış yönetim ekibi rakiplere oranla çok daha geniş bir müşteri veri tabanına sahiptir”, ifadesi, entelektüel kaynaklar boyutunda ise, 4.49 ortalama ile, “müşteri deneyimleri (iyi ya da kötü) ağ ortaklıkları arasında paylaşılır”, ifadeleri cevaplayıcılar tarafından daha önemli görülmektedir.

Tablo 28: Cevaplayıcıların İşletme Performansı Ölçeğine Yönelik Algı Ortalamaları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
İşletme Performansı		
Son yıllardaki satış düzeyi rakiplerimize oranla daha iyidir	4.49	,500
Satışlarımızla ilgili memnuniyet rakiplerimize oranla çok daha iyidir	4.48	,508
Ürün/Pazar bileşiminde oldukça önemli olan Pazar payı rakiplerimize oranla daha iyidir	4.49	,516
Satışların net karlılık oranı rakiplerimize oranla çok daha iyidir	4.50	,512
Birincil piyasadaki iş biriminin pazar payı büyüme oranı geçen yıla göre çok daha iyidir	4.45	,547
Satışların net karlılık oranı ile ilgili memnuniyet rakiplerimize oranla daha iyidir	4.48	,520
İş birimlerinin genel performansı geçen yıla göre çok daha iyidir	4.49	,512
Büyük rakiplere göre genel performansımız çok daha iyidir	4.48	,516

Cevaplayıcıların işletme performans ölçeğine ilişkin ortalamalara bakıldığında ise, 4.50 ortalama ile “Satışların net karlılık oranı rakiplerimize oranla çok daha iyidir”, ifadesi ön plana çıkmaktadır.

3.4.2 Verilerin Analizi

3.4.2.1 Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi

Bu çalışmada pazar tabanlı yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu amaçla, kısmi en küçük kareler yöntemi ile model testi kullanılmıştır.

Kısmi en küçük kareler yöntemi (Partial Least Squares -PLS) ilk olarak Wold (1966, 1983) tarafından tanımlanan yöntemler izlenerek gizil değişken yol analizi için bir program sistemidir. Bookstein (1982) tarafından geliştirilmiş ve Lohmöller (1984) tarafından programlanmıştır (Lohmöller, 1988:125-127). PLS, Yapısal Denklem Modelleme (YEM) (Structural Equation Modelling- SEM) için bir alternatif olarak (örneğin, Lisrel, Amos veya benzer programlar) giderek daha popüler hale gelmiştir. Son zamanlarda işletme (muhasabe, uluslararası pazarlama, yönetim bilgi sistemleri, pazarlama ve işlemsel yönetim), eğitim ve diğer sosyal bilimlerdeki araştırmalarda benimsenerek uygulanmıştır. PLS ve YEM programları terminolojisi arasında bazı farklılıklar olmasına rağmen, yapısal modelin temel özellikleri arasında benzer özellikler olabilir. Ancak, yapısal modeller aynı görünse de modelin tahmin ve yorumlanması açısından farklılıklar vardır (Hair ve diğ., 2010:760; Hair ve diğ., 2013:1).

PLS, özellikle araştırmacılar tarafından neden sonuç ilişkilerini ortaya koymada kullanılan çok değişkenli bir modelleme tekniğidir. Diğer bir ifade ile, gizil değişkenler (Latent Variable-LV) ve faktörlere ait (gözlenen veya ölçülen) ölçümler (Manifest Variable- MV) arasındaki ilişkilerin uyumunu ve teorik olarak oluşturulmuş hipotezlerle belirtilmiş olan ilişkilerin görgül olarak doğrulanmasını eş zamanlı olarak gerçekleştirmektedir. PLS, çok değişkenli regresyon veya YEM gibi diğer teknikler karşısında, küçük örneklerden, örneklemin çarpık dağılım göstermesinden, değişkenler arasında oluşabilecek çoklu eş doğrusallık (MultiColinearity) problemlerinden ve ölçüm hataları nedeni ile gölgede kalan ilişkileri bile belirleyebildiğinden dolayı güçlü bir tekniktir (Lohmöller, 1988:125 ;Fornell, 1992:12; Fornell ve diğ., 1996:11; Kristensen ve diğ., 1999:609; Compeau ve Higgings, 1995:128-129; Chin ve Gopal; 1995:50; Vinzi ve diğ., 2010: 47-48; Eskildsen ve diğ., 2004:863; Çelik ve Başaran, 2008:129).

Genel olarak, PLS, modeli içerisindeki bağımlı değişken ve/veya değişkenleri tanımlamak için temel bileşenler faktör analizi ile çok değişkenli regresyonu birleştirmektedir. MV (eksojen değişken x ve endojen değişkenler y), LV (eksojen faktör ξ ve endojen faktör η) arasındaki dışsal ilişkileri faktör analiziyle tahmin ederek ölçüm modelini ve eksojen LV (ξ) ile endojen LV (η) arasındaki içsel ilişkileri regresyon yardımıyla tahmin edip, yapısal modeli ortaya koymaktadır (Edvardsson vd., 2000: 923; Kristensen vd., 1999: 609; Ringle ve diğ., 2013:1320; Hair ve diğ., 2011:141).

PLS tahmin sürecini analiz etmek için bazı gösterim biçimlerini açıklamak gerekmektedir. Bu model üç bileşenden oluşmaktadır. (1) içsel ilişkiler ya da içsel yapısal model, (2) dışsal ilişkiler ya da ölçüm modeli ve (3) ağırlık ilişkileridir.

Benzer bir şekilde ekonometrik model için, yapısal model gizil değişkenler arasındaki ilişkileri belirtir.

$$(1) \eta = B\eta + \Gamma\xi + \xi$$

Burada sırası ile η ve ξ endojen ve eksojen gizil değişkenlerin vektörüdür. Ölçüm modeli gizil değişkenler ve manifest değişkenler veya x ve y arasındaki ilişkileri belirler.

$$(2) x = \lambda_x \xi + \varepsilon_x$$

$$(3) y = \lambda_y \eta + \varepsilon_y$$

(2) ve (3) denklemler “*reflective-yansıtıcı*” ya da “*outwards-dışadönük*” modeller olarak adlandırılır ve bu durum x ve y, ξ ve η faktörlerinin bir yansımasıdır.

$$(4) \xi = \pi_{\xi x} x + \delta_{\xi}$$

(4) denklem “*formative-biçimlendirici*” ya da “*inwards-directed- içe doğru dönük*” model denir. Uygulamalarda belirtilen ilişkilerin yorumlanmasında modelin reflective ya da formative olması belirleyecektir.

$$(5) \eta = w_{\eta y}$$

$$(6) \delta = w_{\xi x}$$

(5) ve (6) denklemlerinde ağırlık ilişkisi gösterilmektedir. Manifest değişkenlerin yükleri aracılığı ile gizil değişkenlerin puanlarını tahmin etmektir. Yük ölçümü de

modelin reflective ya da formative olmasına bağlıdır. Bu çalışmada da x ve y değişkenleri ξ ve η faktörlerinin birer yansıması (reflective) olarak ele alınmış ve oluşturulan model dışa dönük (outward) model olarak oluşturulmuştur (Cassel ve diğ., 1999:437-438; Henseler ve diğ., 2009:284-286).

Literatürde yansıtıcı (reflective) yapıları doğrulamak için çeşitli kriterler tartışılmaktadır. PLS yaklaşımı açısından yansıtıcı (reflective) yapıları değerlendirme kriterleri aşağıda ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir.

A. İçerik Geçerliliği

İçerik geçerliliği bir ölçüm modeli değişkenlerinin ölçme amacına uygunluğunu ortaya koymaktadır. Temel bileşenler analizi değişkenlerin temel faktör yapısının incelenmesi için uygun bir yöntemdir. Tek boyutluluk açısından yapı göstergeleri belirlendikten sonra daha ileri bir değerlendirme güvenilirlik ve geçerlilik konusunda gereklidir (Altunışık ve diğ., 2005:113; Götz ve diğ., 2010:694; Devellis, 1991:43-44).

B. Madde Geçerliliği

PLS olarak tek bir madde güvenilirlik, kendi yapısı ile ölçüm yüklerinin (ya da basit bir korelasyon) incelenerek değerlendirilmesidir. Ortak bir eşik kriteri bir madde varyansın %50'den fazla gizil yapı ile açıklanabilir olmasıdır. Bu madde bir değişkenin x ya da y gizil yapılarının yüklemeleri λ için 0.7 den daha büyük bir kabul edilebilir değerler anlamına gelir. Bu eşik değeri, aynı zamanda bir yapı veya madde arasındaki ortak sapma ölçüm hata varyansının daha büyük olduğu anlamına gelir. Zayıf madde yükleri sıklıkla yeni geliştirilmiş bir ölçek görgül araştırmalarda kullanıldığı zaman görülür. PLS modeli içindeki madde yükleri 0.4 dan küçük olması durumunda ise reflective ölçüm modelinden çıkarılması gerekir (Hulland, 1999:195-204; Götz ve diğ., 2010:694-695).

C. Yapı Güvenilirliği

Ölçeğin hangi kavram veya özellikleri ölçtüğünün belirlenmesidir. Yapı güvenilirliği aslında ölçeğin bağımsız yapıyı ne kadar iyi ölçtüğünü ifade eder. Güçlü bir karşılıklı ilişki ortaya koymak için benzer yapı göstergeleri gerektirir. Daha sonra bütünsel güvenilirliği (composite reliability) ölçmek için atanmış göstergeleri ile

ölçülmektedir. Aşağıda görüldüğü gibi reflective ölçüm modeli için bütünsel güvenilirlik (composite reliability) formülü gösterilmektedir.

$$\text{Composite Güvenilirlik (p)} = \frac{(\sum_i \lambda_{ij})^2}{(\sum_i \lambda_{ij})^2 + (\sum_i \lambda \text{var}(\epsilon_{ij}))}$$

i gizil değişkeni olmak üzere λ_i indikatör değişkenin yüklerini gösterir. i indikatör ölçüm hatalarından kaynaklanan hataları ϵ_i ile gösterilir ve j yansıtıcı (reflective) ölçüm modelinin yatay akış indeksini temsil eder. Yapı güvenilirliği (composite reliability) 0 ile 1 arasında değişir. 0.6'dan daha büyük değerler sık sık kabul edilebilir olarak değerlendirilir. Yapı güvenilirliği (composite reliability) Cronbach alfa ölçüsüne benzer, alfa eşit ağırlık kullansa da bu gerçek faktör yüklerini içermektedir. Ölçüm modellerinde düşük korelasyon gösteren göstergelerin çıkarılması gerekir. Genellikle akademik çalışmalarda en yaygın kullanılan güvenilirlik kat sayısı Cronbach alfa'dır. Cronbach alfa değeri 0.60'a kadar düşürülse de genellikle kabul edilebilir alt sınır 0.70'dir (Götz ve diğ., 2010:695-696; Fornell ve Lacker, 1981:45-46; Malhotra, 2007:287; Hair ve diğ., 2010:125).

D.Yakınsaklık Geçerliliği

Ölçeğin aynı yapıyı ölçen diğer ölçütlerle ne derece örtüştüğünün göstergesidir. Aynı yapıyı ölçtüğü düşünülen ölçekler arasında yüksek korelasyonun olması beklenir. Gizil yapıyı ölçmek için bir yansıtıcı (reflective) yapının göstergeleri farklı yöntemler ile ölçülebilir. Bunlardan en yaygın olanı (Average Variance Extracted-AVE) ortalama açıklanan varyans yöntemidir. 0.5'den daha az bir AVE yetersiz kabul edilir. AVE aşağıdaki şekilde formüle edilir (Altunışık ve diğ., 2005:113; Hair ve diğ., 2010:686-687; Fornell ve Lacker, 1981:46; Götz ve diğ., 2010:696; Peter, 1981; 136; Hulland, 1999:199).

$$\text{AVE} = \frac{\sum_i \lambda_i^2}{\sum_i \lambda_i^2 + (\sum_i \text{var}(\epsilon_i))}$$

E. Ayırma (Diskriminant) Geçerliliği

Bir yapıyı ölçen ölçekle farklı yapıları ölçen ölçekler arasında düşük korelasyonun olmasını ifade etmektedir. Ayırma (diskriminant) geçerlilik için gerekli bir koşu gizil değişkenin ve göstergeler arasındaki ortak varyansın diğer gizil değişkenler ile ortak varyansın korelasyonunun karesinden daha büyük olmasıdır. Ayırma (diskriminant) geçerlilik için, yansıtıcı (reflective) ölçüm modelini doğrulama süreci tamamlanmaktadır. PLS modelinin bağımlı (endojen) yapıları için R^2 değeri incelenerek belirlenir. R^2 değeri 0 ile 1 arasında değişmekte ve yüksek seviyelerde doğruluk derecesi beklenmektedir. Bu katsayı model hassasiyetinin bir ölçüsüdür ve belirli endojen değişkenlerin karesi alınmış bir ilişki, gerçek ve tahmin edilen değer yapıları olarak hesaplanır. R^2 katsayısı endojen gizil değişkenlerle eksojen gizil değişkenlerin bütünsel etkilerini göstermektedir. (Altunışık ve diğ., 2005:113-114; Götz ve diğ., 2010:696; Hulland, 1999:199-202; Peter, 1981: 136-137; Hair ve diğ., 2014: 174-175).

3.4.3 Geçerlilik ve Güvenilirlik

Çalışmada oluşturulan ölçüm modelinin, güvenilirliği ve içsel tutarlılığını belirlemede modelde yer alacak olan her bir MV'nin Cronbach Alpha (α) katsayısına ve LV'nin açıklanan varyansa olan katkılarına bakılarak değerlendirilmiştir. Yapılan ilk faktör analizi sonucunda, pazar tabanlı kaynaklar boyutunda altında olan pazar bağlantı yetenekleri değişkenlerinden 4 değişken, teknik yetenekler değişkenlerinden 5, pazarlama yeteneklerinden 6, bilgi teknolojileri yetenekleri değişkenlerinden de 1 değişken, pazar yönlülük boyutu altında olan, bilgi toplama değişkenlerinden 3, bilgi yayma değişkeninden 2, tepki oluşturma değişkeninden 5 değişken, pazar tabanlı kaynaklar boyutu altında olan ilişkisel kaynaklar değişkeninden 2 değişken Agarwal ve Karahanna'nın (2000) yılında yaptıkları çalışmada tavsiye edilen 0.70 eşik değerinin altında çıktığı için belirtilen MV faktör yükleri (λ değerleri) modelin içsel tutarlılığını bozduklarına karar verilerek analizden çıkarılmış ve faktör analizi yeniden tekrarlanmıştır.

Bütünsel güvenilirlik açısından da Cronbach Alpha (α) değerlerine bakıldığında MV'ye ait (α) değerlerinin de tavsiye edilen eşik değeri olan 0.70 değerinin çok üzerinde olduğu görülmüştür. Yapılan ikinci faktör analizi sonucuna göre oluşan

aşağıdaki Tablo 29’da gösterilen (λ) ve (α) değerleri 0.70 eşik değerinin çok üzerinde olduğu görülmektedir ve her bir MV’nin, ilişki de olduğu LV içerisindeki değişimin büyük bir yüzdesini açıklamaktadır. Sonuç olarak oluşturulan ölçüm modeli bütünsel güvenilirliğe (composite reliability) ve içsel tutarlılığa (internal consistancy) sahip olduğu görülmüştür (Agarval ve Karahanna, 2000:678; Fornell ve Lacker, 1981:45-46; Götz ve diğ., 2010:695-696).



Tablo 29: Ölçüm Modeline İlişkin PLS Faktör Analizi Sonucu

Ölçüm Modeli – Eksojen MV ve LV				
Eksojen LV	MV	λ	α	Açıklanan Varyans %
Pazar Yönlülük ζ_1	X11	0,95	0.96	0.93
	X12	0.94		
	X13	0.95		
	X14	0.96		
	X15	0.93		
	X16	0.94		
	X17	0.96		
	X18	0.95		
	X19	0.95		
	X110	0.95		
Pazar Tabanlı Kaynaklar ζ_2	X21	0.88	0.99	0.92
	X22	0.97		
	X23	0.95		
	X24	0.90		
	X25	0.91		
	X26	0.97		
	X27	0.98		
	X28	0.97		
	X29	0.92		
	X210	0.99		
	X211	0.96		
	X212	0.98		
	X213	0.97		

Pazar Tabanlı Yetenekler ζ3	X31	0.92	0.99	0.91
	X32	0.90		
	X33	0.97		
	X34	0.86		
	X35	0.84		
	X36	0.95		
	X37	0.96		
	X38	0.94		
	X39	0.95		
	X310	0.96		
	X311	0.96		
	X312	0.95		
	X313	0.96		
	X314	0.95		
	X315	0.93		
	X316	0.95		

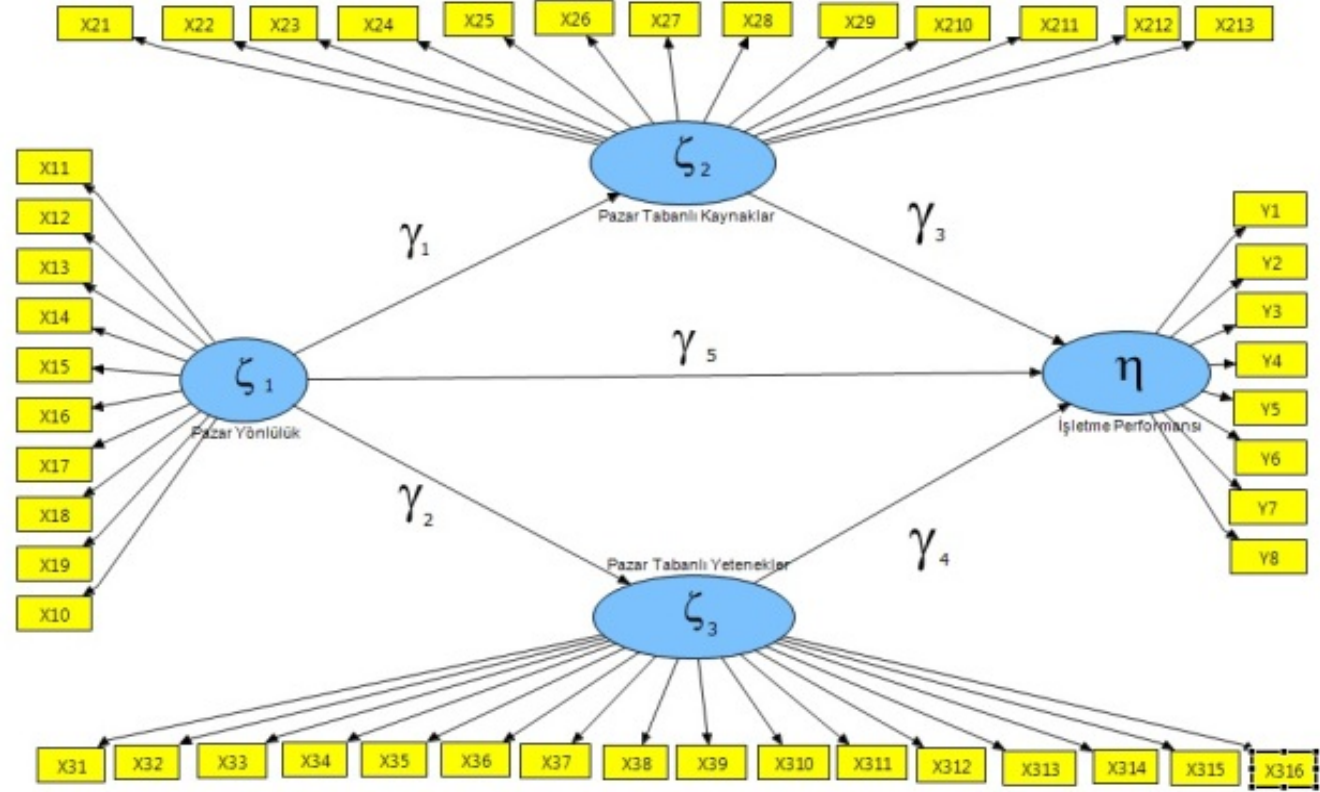
Ölçüm Modeli – Endojen MV ve LV				
Endojen	MV	λ	α	Açıklanan Varyans %
İşletme Performansı η	Y11	0.97	0.98	0.94
	Y12	0.96		
	Y13	0.95		
	Y14	0.96		
	Y15	0.88		
	Y16	0.97		
	Y17	0.96		
	Y18	0.97		

Ayırma (discriminant) ve yakınsaklık (convergent) geçerliği içinde, yukarıdaki Tablo 29’da görülen faktör analizi sonuçları incelendiğinde ve aşağıdaki Tablo 30’da görülen ölçüm modeline LV’ye ait korelasyon matrisinin, her bir LV tarafından açıklanan ortalama varyansla (AVE) karşılaştırması yapılarak ortaya konulmuştur. Değişkenlerin faktör yüklerinin, ait oldukları faktörlerde ait olmadıklarına oranla yüksek olması yakınsaklık (convergent) geçerliğini göstermektedir. Yukarıdaki Tablo 29’da MV’ye ait faktör yükleri, ait olduğu LV’ye yüklenmiş ve yakınsaklık (convergent) geçerliliği sağlanmıştır. Aşağıdaki Tablo 30’da açıklanan ortalama varyans değerleri (AVE) tabloda köşegenlere yerleştirilmiş ve diğer değerler faktörler arasındaki çapraz korelasyon değerlerini göstermektedir. Tabloda görüldüğü gibi LV’nin açıklanan varyansın, ilgili diğer LV’ler arasındaki korelasyon değerlerinin karesinden büyük olduğu Tablo 30’da gösterilmektedir. Dolayısı ile kullanılan ölçeklerin ayırma (discriminant) geçerliliğine de sahip olduğu görülmektedir (Compeau ve Higgins, 1995:129; Fornell ve Lacker, 1981:46; Peter; 1981:136-137).

Tablo 30: Çapraz Korelasyon Matrisi

AVE	ζ1	ζ2	ζ3	η
ζ1	0.92			
ζ2	0.93	0.91		
ζ3	0.94	0.89	0.88	
η	0.94	0.91	0.92	0.91

Oluşan ölçüm modeli aşağıdaki Şekil 17’de gösterilmektedir.



Şekil 17: Araştırma Ölçüm Modeli

3.4.4 PLS Analizi Sonuçları

PLS analizi yapısal modeli sonucunda ortaya çıkan MV ve ξ değişkenlerinin η üzerindeki etkileri aşağıdaki Şekil 18’de gösterilmektedir. Yapısal modelin uyumu için (overall model fit) MV ve LV birliktelik katsayılarına (communality coefficients) tarafından verilmektedir. McFarland ve Hamilton’un (2006) da yaptıkları çalışmada belirttikleri gibi model uyumundan bahsedebilmek için belirtilen katsayıların 0.30 eşik değerini geçmesi gerekmektedir (McFarland ve Hamilton, 2006:439).

PLS yapısal modelinde yer alan değişkenlerin SMART PLS programı tarafından hesaplanan birliktelik katsayılarının tümü 0.88 ve üzerindedir. Aşağıdaki Tablo 31’de değişkenlerin birliktelik katsayıları gösterilmektedir.

Tablo 31: Birliktelik Katsayıları

Birliktelik Katsayıları	
Pazar Yönlülük	0.92
Pazar Tabanlı Kaynaklar	0.91
Pazar Tabanlı Yetenekler	0.88
İşletme Performansı	0.91

Yapısal model doğrudan gözlenemeyen gizil değişkenler ile ilgilidir. Ölçüm modeli bu gizil değişkenleri gözlenebilen araçlar ile sağlamaktadır. Özellikle ölçüm modeli kendi gizil değişkenler için anketteki öğelerin ilişkilerini ve yüklerini temsil eder. Bu nedenle, ölçüm modelinin değerlendirilmesinde işaret edilen değişkenlerin kendi yapıları ile ağırlıkları üzerinde durulur. Bireysel gösterilen değişken yükleri gizil değişkenin güvenilirliğinin ve ayırt edici geçerliliği değerlendirmek için kullanılır. Bununla birlikte bu yüklerin toplamı incelendiğinde bu değerler ölçüm modelinin genel bir uyumunu ve değerlendirmesini sağlamaktadır. Birliktelik katsayısı gösterilen değişkenlerin kendi gizil değişkenlerini ne kadar iyi açıkladığını ve genel bir değerlendirmeyi sağlar (McFarland ve Hamilton, 2006:438-439). Dolayısı ile, yukarıdaki Tablo 31’de yapısal modelde yer alan değişkenlerin ve aralarında ön görülen ilişkilerin toplanan araştırma verilerini en uygun şekilde temsil ettiği görüşüne varılmıştır.

Araştırma verileri pazar yönlülük (ζ_1)'nin, pazar tabanlı kaynakları (ζ_2)'i ve pazar tabanlı yetenekler (ζ_3) ve işletme performansı (η) üzerinde doğrudan pozitif ve anlamlı etkileri bulunmaktadır. Ayrıca pazar tabanlı kaynaklar (ζ_2)'nin ve pazar tabanlı yetenekler (ζ_3)'ün işletme performansı (η) üzerinde de doğrudan pozitif ve anlamlı etkileri bulunmaktadır.

Pazar yönlülüğün, pazar tabanlı kaynakları ($\gamma_1=0.98$, $t=192.6$, $p=0,001$), doğrudan ve pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Dolayısı ile oluşturulan *H1 hipotezi kabul edilmiştir*.

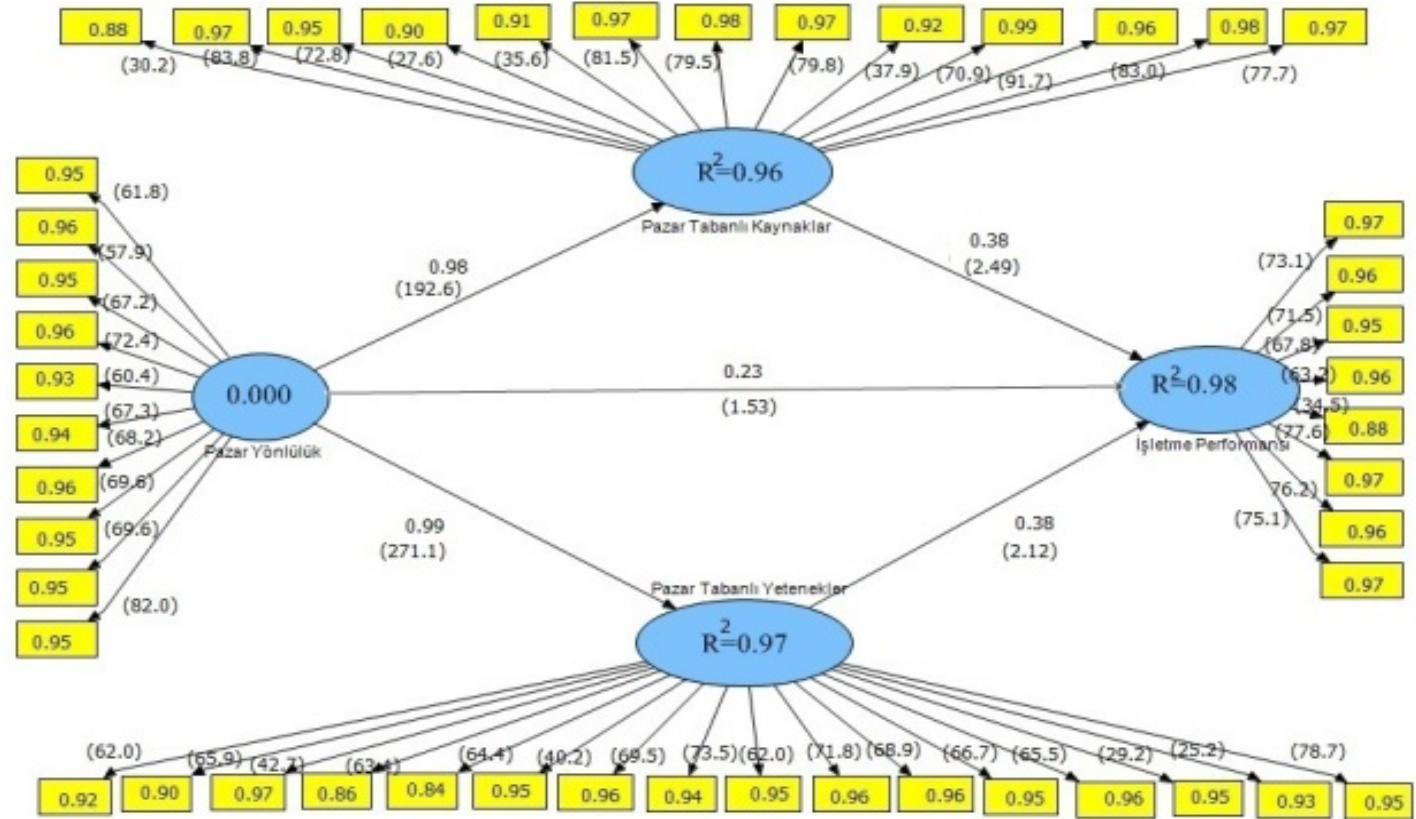
Pazar yönlülüğün, pazar tabanlı yetenekleri ($\gamma_2=0.99$, $t=271.1$, $p=0,001$), doğrudan ve pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Dolayısı ile oluşturulan *H2 hipotezi kabul edilmiştir*.

Pazar tabanlı kaynaklar, işletme performansını ($\gamma_3=0.38$, $t=2.49$, $p=0,001$), doğrudan ve pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Oluşturulan *H3 hipotezi kabul edilmiştir*. Pazar tabanlı kaynaklar işleme performansındaki değişimin %98'ni ($R^2=0.98$) açıklamaktadır.

Pazar tabanlı yetenekler, işletme performansını ($\gamma_4=0.38$, $t=2.12$, $p=0,001$), doğrudan ve pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Oluşturulan *H4 hipotezi kabul edilmiştir*. Pazar tabanlı yetenekler işletme performansındaki değişimin %98'ini ($R^2=0.98$) açıklamaktadır.

Son olarak pazar yönlülük, işletme performansını ($\gamma_5=0.23$, $t=1.53$, $p=0,001$), doğrudan ve pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Dolayısı ile oluşturulan *H5 hipotezi kabul edilmiştir*.

Pazar yönlülük işletme performansındaki değişimin %98'ini ($R^2=0.98$) açıklamaktadır. Yapısal modeldeki R^2 değerleri endojen gizil değişkenlerin açıklanan varyans miktarlarını göstermektedir. Yüksek R^2 değerleri yapısal modeldeki yol ilişkilerinin daha iyi olduğuna işaret etmektedir. Bu bulgulara dayanılarak araştırma teorik modelde test edilen beş araştırma hipotezi; *H1, H2, H3, H4 ve H5 hipotezleri kabul edilerek oluşturulan model tam olarak doğrulanmıştır*. Aşağıdaki Şekil 18'de PLS yapısal modeli gösterilmektedir.



*Parantez içindeki değerler t değeridir

Şekil 18: PLS Yapısal Model

4. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmanın amacı, işletme bilimi ve pazarlama literatüründe farklı bakış açısı altında kavramsal/kuramsal olarak tanımlanmış ve ampirik olarak incelenmekte olan kaynak tabanlı kuram ışığında pazar tabanlı yetenekleri bütünleştirilerek, kapsamlı bir saha araştırması ile pazar tabanlı yetenekleri belirlemek ve bunların işletme performansı üzerindeki muhtemel etkilerini ortaya koymaktır. Bu tez çalışmasından elde edilen sonuçlar geniş kapsamlı bir saha araştırması ile toplanan verilerin analizlerinden elde edilen bulgulardan oluşmaktadır. Son bölümümüzde araştırmanın amacına yönelik elde ettiğimiz bu bulgular, bir bölüm halinde özetlenerek çalışmamız sonuçlandırılacak, kısıtlarımız ile birlikte hem Türkiye imalat işletme yöneticilerine hem de araştırmacılara öneriler sunulacaktır.

4.1 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Rekabetçi üstünlük veya işletmelerin birbirlerine karşı performansları araştırmacıların ilgilendikleri ve açıklamaya çalıştıkları bir konu olmuştur. Rekabetçi üstünlüğü yaratmak ve sürdürmek anlamındaki kaynak tabanlı kuram, işletmelerin etkili içsel kaynak yığını oluşturma sürecidir.

Bu araştırmada Türkiye'deki imalat işletmelerinde kaynak tabanlı kuram ekseninde pazar tabanlı yeteneklerin işletme performansına olan etkileri ortaya konulmuştur. İşletmelerin performanslarına etki eden öğelerin neler olduğu belirlenirken ilgili yazında konuya ilişkin yapılan araştırmalar esas alınmıştır. Oluşturulan model, kaynak tabanlı kuram bakış açısına ilişkin öğeler ve bu öğelerin işletme performansı üzerinde meydana getireceği etkiler göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur.

Model, Türkiye'deki 500 imalat işletmesi üzerine yapılan anket ve görüşmeler sonucu elde edilen veriler ve bu verilerin analizi sonucunda test edilmiş ve yorumlanmıştır. Türkiye'deki imalat işletmelerinin performanslarındaki değişimin pazar yönlülük, pazar tabanlı yetenekler ve pazar tabanlı kaynaklar %98'ini ($R^2=0.98$) açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu noktada önerilen model geçerli ve performans üzerinde önemli bir açıklama gücüne sahip olduğu söylenebilir.

Ayrıca, pazar yönlülük pazar tabanlı kaynakları %96 ($R^2=0.96$) ve pazar tabanlı yetenekleri %97 ($R^2=0.98$) oranında açıkladığı görülmüştür. Dolayısı ile kaynak tabanlı kuram ekseninde oluşturulan model geçerli ve değişkenlerin birbirini açıklama oranı yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Modeldeki değişkenlerin birbiri ile olan ilişkiye bakıldığında ise, pazar yönlülüğün pazar tabanlı kaynaklar ile 0.98 ve pazar tabanlı yetenekler ile 0.99 istatistiki olarak güçlü ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Pazar yönlülüğün işletme performansı arasında 0.23 zayıf fakat istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.

Pazar tabanlı kaynaklar ile işletme performansı arasında 0.38 nispeten zayıf fakat istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ayrıca, pazar tabanlı yetenekler ile işletme performansı arasında 0.38 nispeten zayıf fakat istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak araştırma modelinde yer alan tüm değişkenlerin işletme performansı üzerinde etkilerinin ortaya konulduğu yapısal modelde, tüm boyutların işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür. Diğer taraftan pazar tabanlı kaynak ve yeteneklerin de işletme performansı üzerinde pozitif etkilerinin olduğu görülmüş ve kavramsal/ kuramsal çerçevede ortaya koyulan araştırma modeli ve araştırma hipotezleri kabul edilerek model tam olarak Türkiye imalat işletmeleri için doğrulanmıştır.

4.2 İşletme Yöneticilerine Yönelik Öneriler

Hızla değişen ve/veya gelişen belirsiz bir çevrede yeni pazarlara girme ya da yeni pazar alanları yaratma sonuçta sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmede, işletme yöneticilerinin kararları ve sergileyecekleri davranışlar, işletmenin kaynaklarının ve yeteneklerinin işletmenin performansı üzerindeki etkilerinin belirleyicileridir. İşletmelerin bunu başarabilmesi için de kaynak tabanlı kuramı benimsemeleri ve uygulamaları gerekmektedir.

Kaynak tabanlı kuram iki temel kritere dayanır; ilk olarak kaynakların, işletmenin sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü belirlemesi diğeri ise, işletmelerin az bulunur, değerli, taklidi zor ve yerine konulamaz olmasıdır. Bu açıdan işletmenin başarısını

anlayabilmek için, işletmenin belli bir zaman içerisinde kaynaklarını birleştirerek oluşturduğu stratejileri anlamak gereklidir.

İşletme yöneticilerinin kaynak tabanlılığı uygulayabilmesi için, işletmenin sahip olduğu kaynaklarını ve yeteneklerini koruması ve geliştirmesi rekabetçi üstünlükte önem taşır. Pazarı yönlendirebilen pazar tabanlı işletmelerin içsel kaynaklarına yönelik tutum ve davranışları geliştirmeleri ve bunu rekabetçi yapıda kullanmaları önemlidir. İşletme yöneticilerinin pazar tabanlı kaynakları ve yetenekleri oluşturmaları, geliştirmeleri stratejik pazarlamanın en temel yönünü oluşturmaktadır.

İşletme yöneticileri, işletmenin sahip olduğu kaynakları (değerli, az bulunur ve yerine konulamayan) olarak sorgulamalı ve bunlardan yararlanması rakiplerinden farklılaşmasına neden olan kaynaklar olarak görmelidir. Böylece rakiplerine karşı rekabetçi üstünlük sağlayabilir ve uzun dönemde performanslarını artırabilirler.

Bu açıdan işletme yöneticileri, pazar yönlülüğü bir işletme kültürü olarak benimsemeleri ve en üst yöneticiden en alt çalışanına kadar tüm iş görenlerin aynı stratejik niyet etrafında toplanmalarına yardımcı olur. İşletme yöneticileri rekabetçi stratejileri belirlerken, pazar yönlü düşünceye sahip olmaları ve kaynak ve yetenekleri bir bütün içinde değerlendirmeleri gerekmektedir.

İşletme yöneticileri, gerçekten geçici rekabetçi üstünlük yerine sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamayı ve bunun sonucunda da üstün bir performans elde etmek istiyorlarsa, pazarlama stratejilerini en yüksek doğruluk seviyesinde biçimlendirmeleri gerekir. Aşağıda belirtilen adımlar bu amaca yönelik olarak tanımlanmıştır:

- İşletme yöneticilerinin pazar tabanlı bir öğrenen örgüt yapısını oluşturması/geliştirmesi,
- Pazar tabanlı kaynak ve yeteneklerin aynı stratejik niyet etrafında birleştirilmesi,
- Yöneticilikten çok, lider yöneticilerin ön plana çıkarılması,
- Pazara yönelik olası taleplerin ve maliyetlerin değerlendirilmesi

- Sahip olunan teknolojilerin ömürlerini tamamlama olasılıklarının değerlendirilmesi

Tüm bu adımların sürekli test edilmesi tutarlılık açısından önemlidir. Sonuç olarak, işletme yöneticilerinin, işletmenin kaynak ve yeteneklerini geliştirmesi ve bunların performans üzerindeki olumlu etkileri ancak stratejik pazarlama ve pazar tabanlı stratejilerin etkin bir biçimde kullanmaları sonucunda oluşacağı açıktır.

4.3 Araştırmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Araştırmamız Türkiye imalat işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Bunun için elde edilen listede imalat işletmelerinin sayılarının çok fazla olması nedeniyle araştırma sadece büyük ve orta boy imalat işletmeleri belirlenerek araştırma gerçekleştirilmiştir. Türkiye'nin 21 farklı ilinde yapılan çalışma için Kırıkkale Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Biriminden destek alınmasına rağmen ekonomik kaynak ve zaman yetersizliği nedeni ile araştırma tüm illerde yapılamamıştır. Ayrıca araştırmaya konu olan büyük ve orta boy işletme sayılarının çok olması da işletmelerin tamamının araştırmaya konu olmasını engellemiştir. Bu nedenle yapılacak diğer araştırmalarda, araştırma için daha geniş bir zaman ve ekonomik kaynak ayrılarak daha geniş bir alanda ve örneklerde yapılması tavsiye edilmektedir.

Bunun yanında araştırmaya katılan işletmeler farklı sektörlerde faaliyet gösterdikleri için bazı işletmelerce önemli ve öncelikli olan bazı soruların diğer işletmelerce aynı değerde olmaması araştırma sonuçlarını etkilemektedir. Bu gibi nedenlerle yapılacak diğer araştırmalarda öncelikle işletme yöneticileri ile görüşmelerle hangi pazarlama yeteneklerinin önemli olduğu belirlendikten sonra araştırma evrenine uygun bir ölçek geliştirmenin uygun olacağı değerlendirilmekte, çalışmanın belirli sektörlerde yapılması ve gelecekteki araştırmalarda yukarıdaki hususlara dikkat edilerek daha kayda değer sonuçlar alınması ön görülmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ALTUNIŞIK, Remzi; COŞKUN, Recai; BAYRAKTAROĞLU, Serkan; YILDIRIM, Engin, (2005). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Sakarya Kitapevi., Sakarya.

BAIN, Joe S (1956). **Barriers to New Competition**, Harvard University Pres, Cambridge.

BALCI, Ali, (2011). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler**,Pegem Ya.,Ankara.

BARNEY, Jay ve CLARK, Delwyn, N., (2007). **Resource Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage**,Oxford University Pres, New York.

BARNEY, Jay ve HESTERLY, William, S., (2006). **Strategic Management and Competitive Advantages Concepts and Cases**, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

BARNEY, Jay, (2007). **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, Third Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

BHARADWAJ, Sundar Ganapathy (1994). **Industry Structure Competitive Strategy and Firm Specific Intangibles as Determinants of Business Unit Performance: Toward an Integrative Model**, Texas A&M Universty, Unpublished PhD. Dissertation, USA.

CAMPBELL, Andrew ve LUCH, Kathleen Sommers (2002). **Temel Yetenek Tabanlı Strateji Rekabetçi İş Ortamında Ayırt Edici Özellikler**, [Çev. E.Sungur], Epsilon Ya., İstanbul.

CARLTON Dennis ve PERLOFF, Jeffrey W. (1999). **Modern Industrial Organization**, Third Edition, Addison Wesley Longman, USA.

CHURCH Jeffrey ve WARE, Roger (1999). **Industrial Organization: A Strategic Approach**, Mc Graw-Hill.

CLARK, Bruce, (2007). **Business Performance Measurement**, Cambridge University Pres New York, içinde [Ed. NEELY Andy], "*Measuring Marketing Performance: Research, Practice and Challenges*" ,ss.36-63.

COADE, Neil, (2002). **Her Koşulda Yaratıcı Olmak İşletmenizde Yaratıcılığı ve Yenilikçiliği Nasıl Teşvik Edebilirsiniz**, [Çev. SAVRAN A.,E.], Epsilon Y., İstanbul.

COHEN, Michael D., ve SPROULL, LEE S., (1996). **Organizational Learning**, London, Sage Publications.

DAY, George (1990). **Market Driven Strategy: Processes for Creating Value**, The Free Press, New York.

DEVELLIS, ROBERT, F. (1991), **Scale Development Theory and Applications**, Sage Publications, Newbury Park, California.

DİNLER, Zeynel, (2009). **Mikro Ekonomi**, 20.Basım, Bursa, Ekin Kitapevi.

DOĞRUEL, A.Suut ve DOĞRUEL, Fatma (2008). **Türkiye Sanayisine Sektörel Bakış**, TÜSİAD Ya., İstanbul.

DUBOFF, Robert ve SPAETH, Jim (2000). **Geleceği Görmek**, (çev. Değirmenci, H.), Ankara, Mediacat Ya.

DURUKAN, Tülin, (2005). **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Nobel Ya., Ankara, [Edt. SEYMEN O. A, BOLAT T.], “*Küresel Pazarlama*”, ss.273-296.

EŞŞİZ, Fatma Pınar ve ÖZDEMİR, Gökhan (2013). **Osmanlı’dan İkininli Yıllara Türkiye’nin Ekonomi Tarihi Tarihsel ve Sektörel Analiz**, Savaş Ya., Ankara, [Edt. DİKKAYA M., ÜZÜMCÜ A., ÖZYAKIŞIR D.], “*Türkiye’de Sanayi Sektörü ve Sanayileşme Politikaları*”, ss.275-302.

GEGEZ, Ercan, (2007). **Pazarlama Araştırmaları**, Beta Ya., İstanbul.

GÖTZ, Oliver; GOBBERS, Kertsin Liehr ve KRAFFT, Manfred (2010), **Handbook of Partial Least Squares Concept, Methods and Applications**, Springer New York, in [Eds.VIZI, V.E.,CHIN, W.W., HENSELER, J.,WANG H.], “Evaluation of Structural Equation Models Using the Partial Least Squares (PLS) Approach”, ss.691-711.

GRANT, M., Robert (2010). **Contemporary Strategic Analysis**, 7th Edition, John Wiley & Sons, Ltd.

HAIR, F., Joseph, G., HULT, Tomas M., RINGLE, Christian M., ve SARSTEDT, Marko, (2014). **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**, SAGE Publications, Inc., California.

HAIR, F.Joseph; BACK, William C.; BABIN, Barry J. ve ANDERSON, Rolph E., (2010). **Multivariate Data Analysis**, Seventh Edition, New Jersey, Pearson, Prentice Hall.

HAMEL, Gary ve PRAHALAD, C.K. (1996), **Geleceği Kazanmak**, (Çev. Dicleli Z.), İstanbul, İnkılap Kitapları.

HILL, Charles W. ve JONES, Gareth R. (2008). **Strategic Management Theory: An Integrated Approach**, 9th Edition, South-Western, Cengage Learning.

HIRSHLEIFER, Jack; GLAZER, Amihai ve HIRSHLEIFER, David (2005). **Price Theory and Applications**, 7th Edition, Cambridge University Pres, New York.

HITT, Michael; IRELAND, R. DUANE ve HOSKISSON, Robert E. (2003). **Strategic Management Competitiveness and Globalization**, Fifth Edition, Thomson South-Western, Publisingh.

HITT, Michael; IRELAND, R. DUANE ve HOSKISSON, Robert E. (2007). **Strategic Management Competitiveness and Globalization: Concept and Cases**, 7th Edition, Thomson South-Western, Publisingh.

HITT, Michael; IRELAND, R. DUANE ve HOSKISSON, Robert E. (2011). **Strategic Management Competitiveness and Globalization**, 9th Edition, Thomson South-Western, Publisingh.

ITAMI, Hiroyuki ve ROEHL, Thomas W., (1987). **Mobilizing Invisible Assets**, Cambridge MA and London, England: Harvard Universty Pres.

İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması (SEGE-2011). (2013), Kalkınma Bakanlığı Ya., Ankara.

KARLUK, Rıdvan (1996). **Türkiye Ekonomisi Tarihsel Gelişim Yapısal ve Sosyal Değişim**, 4.Baskı, Beta Ya., İstanbul.

KÜÇÜKKİREMİTÇİ, Oktay (2007). **Türkiye İmalat Sanayinin Yapısal Analizi ve Sektörel Performans Değerlendirmesi (22 Ana Sektör İtibariyle)**, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Müdürlüğü, Ya., Ankara, [içinde], "*İmalat Sanayi ve Alt Sektörlerin Genel Değerlendirmesi*", ss.1-41.

KÜÇÜKKİREMİTÇİ, Oktay (2012). **Türkiye İmalat Sanayinin Analizi (2005-2010 Dönemi, 22 Ana Sektör İtibariyle)**, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Müdürlüğü, Ya., Ankara. [içinde], "*İmalat Sanayi ve Ana Sektörlerinin Performans, Yapısal ve Mekansal Özellikleri Açısından Değerlendirilmesi*", ss.1-46.

MALHOTRA, K.,Naresh, (2007). **Marketing Research An Applied Orientation**, Pearson Prentice Hall.

NAKİP, Makip, (2003). **Pazarlama Araştırmaları**, Seçkin Ya.,Ankara.

NAKTİYOK, Atılhan, (2004), **İç Girişimcilik**, İstanbul:Beta Ya.

NAKTİYOK, Atılhan; TİMURÖĞLU, M.Kürşat ve KARABEY, Canan K., (2009). **Stratejik Bilinç işletmelerin Stratejik Bilinç Düzeylerinin İncelenmesi**, İmaj Ya., Ankara.

NELSON, Richard R. ve WINTER, Sidney G. (1982). **An Evolutionary Theory of Economic Change**, Cambridge, MA:Belknap Pres.

NEWBOLD, Paul, (2008). **İşletme ve İktisat İçin İstatistik**, [Çev ŞENESEN Ü.], 4. Basım, Literatür Ya., İstanbul.

NOTHNAGEL, Katja, (2008). **Empirical Research within Resource-Based Theory A Meta-Analysis of the Central Propositions**, Almanya, 1st Edition, Gabler Edition Wissenschaft.

PAPATYA, Nurhan, (2007a). **Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüş**, Asil Ya.

PENROSE, Edith Tilton, (1959). **The Theory of The Growth of The Firm**, John Willey&Sons, New York.

RICARDO, David (2006). **Principles of Political Economy and Taxation**, Collector's Edition, (Reprinted), Dubuque, Iowa: Synergy USA.

SENGE, Peter (1990). **The Fifth Discipline The Art and Practice of The Learning Organization**, New York, Doubleday Currency.

SMITH, Douglas K. ve ALEXANDER, Robert C. (1988). **Fumbling The Future: How Exerox Invented Then Ignored The First Personal Computer**, First Edition, William Morow and Company, Inc. New York.

TEPAV (2007). **Türkiye'nin Rekabet Gücü için Sanayi Politikası Çerçevesi**, Türkiye Ekonomi Politikaları Vakfı Ya., Ankara.

Türkiye İmalat Sanayinin Analizi (2005-2010 Dönemi, 22 Ana Sektör İtibariyle), Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Müdürlüğü, Ya., Ankara.

VINZI, E.V., TRINCHEA, L. ve AMATO, S. (2010), **Handbook of Partial Least Squares Concept, Methods and Applications**, Springer New York, in [Eds.VIZI, V.E.,CHIN, W.W., HENSELER, J.,WANG H.], "PLS Path Modeling: From Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model Assessment and Development", ss.47-82.

WEBSTER, Frederic E., Jr. (1994). **Market-Driven Management: Using The New Marketing Concept to Create A Custome-Oriented Company**, John Wiley & Sons, Inc.New York.

MAKALELER

ADEGBESAN J.Adetunji (2002). “*On The Origins of Competitive Advantage: Strategic Factor Markets and Heterogeneous Resource Complementarity*”, **Academy of Management Review**, 34 (3), ss.463-475.

AGARVAL Ritu ve KARAHANNA, Elana (2000). “Time Flies When You’re Having Fun: Cognitive Absorption and Beliefs About Information Technology Usage”, **MIS Quarterly**, 24 (4), ss.665-694.

AHUJA, Gautam ve KATILA, Riitta (2004). “*Where Do Resources Come From? The Role Of Idiosyncratic Situations*”, **Strategic Management Journal**, 25, ss.887-907.

AKIMOVA Irina, (2000). “*Development of Market Orientation and Competitiveness of Ukrainian Firms*”, **European Journal of Marketing**, 43(9/10),ss.1128-1148.

ALCHIAN Armen A. (1950). “*Uncertainty Evolution and Economic Theory*”, **Journal of Political Economy**, 58 (3), ss.211-221.

ALCHIAN Armen A., ve DEMSETZ Harold (1972). “*Production, Information Costs and Economic Organization*”, **American Economic Review**, 62, ss.777-795.

AMIT Raphael ve SCHOEMAKER Paul J.H. (1993). “*Strategic Assets and Organizational Rent*”, **Strategic Management Journal**, 14, ss.33-46.

ARTHUR W.Brian (1989). “*Competing Technologies Increasing Returns and Lock-In By Historical Events*”, **The Economic Journal**, 99 (March), ss.116-131.

AU Alan K.M., ve TSE Alan C.B., , (1995). “*The Effect of Marketing Orientation on Company Performance in the Service Sector: A Comparative Study of the Hotel Industry in Hong Kong and New Zealand*”, **Journal of the International Consumer Marketing** , 8 (2), ss.77-87.

AYAŞ Necla ve ÇEŞTEPE Hamza (2010). “*Dış Ticaretin İstihdam Üzerindeki Etkileri Türk İmalat Sanayi Örneği*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, 15 (2), ss.259-281.

BAIN Joe S (1951). “*Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing, 1936-1940*”, **Quarterly Journal of Economics**, 65(3), ss.293-324.

BAKER William E., ve SINKULA James M., , (1999). “*Learning Orientation Market Orientation and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance*”, **Journal of Market Focused Management**, 4(4),ss.295-308.

BALAKRISHNAN Srinivasan ve FOX Isaac (1993). “*Asset Specificity Firm Heterogeneity and Capital Structure*”, **Strategic Management Journal**, 14, ss.3-16.

BALAKRISHNAN Srubra, (1996). *“Benefits of Customer and Competitive Orientations in Industrial Markets”*, **Industrial Marketing Management**, 25, ss.257-269

BALMER John M.T., ve GRAY Edmung R., ,(2003). *“Corporate Brands: What are they? What of them?”*, **European Journal of Marketing**, 37(7/8), ss.972-997.

BARNEY Jay (1986a). *“Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy”*, **Management Science**, 32 (10), ss.1231-1241.

BARNEY Jay (1986b). *“Organizational Culture:Can it be a Source of Sustained Competitive Advntage?”*, **Academy of Management Review**, 11(3), ss.656-665.

BARNEY Jay (1986c). *“Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework”*, **Academy of Management Review**, 11(4), ss.791-800.

BARNEY Jay (1988). *“Returns to Bidding Firms in Mergers and Acquisitions: Reconsidering The Relatedness Hypothesis”*, **Strategic Management Journal**, 9,ss.71-78.

BARNEY Jay (2001a). *“Is The Resource Based “View” A Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes”*, **Academy of Management Review**, 26 (1), ss.41-56.

BARNEY Jay (2001b). *“Resource Based Theories of Competitive Advtantage: A Ten-Year Retrospective on The Resource-Based View”*, **Journal of Management**, 27,ss.643-650.

BARNEY Jay ve ARIKAN Asli M., (2001). *“The Resource Based View: Origins and Implications”*, **Handbook of Strategic Management**,ss.124-188.

BARNEY Jay, (1991). *“Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”*, **Journal of Management**, 17(1),ss.99-120.

BARNEY Jay, (1995). *“Looking Inside for Competitive Advantage”*, **Academy of Management Executive**, 9 (4), ss.49-61.

BECKER Jan ve HOMBURG Christian, (1999). *“Market-Oriented Management: A System-Based Perspective”*, **Journal of Market Focused Management**, 4(1), ss.17-41.

BLACK Janice A. ve BOAL Kimberly B. (1994). *“Strategic Resources: Traits Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage”*, **Strategic Management Journal**, 15 (Summer), ss.131-148.

BOUNFOUR Ahmed (1999). *“Is Outsourcing of Intangibles A Real Source of Competitive Advantage”*, **International Journal of Applied Quality Management**, 2(2), ss.127-151.

BOURNE Mike ve NEELY Andy, (2003). “*Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review*”, **International Journal of Business Performance Management**, 5 (1),ss.1-24.

BOURNE Mike; WILCOK Mark; NEELY Andy ve PLATTS Ken, (2000). “*Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems*”, **International Journal of Operations & Production Management**, 20 (7). ss.754-771.

BOYNE George A.(2003).”*Sources of Public Service Improvement: A Critical review and Research Agenda*”, **Journal of Public Administration Research and Theory**, 13(3),pp.367-394.

BRUSH H. Thomas ve ARTZ Kendall W. (1999). “*Toward A Contingent Resource Based Theory: The Impact of Information Asymmetry on The Value of Capabilities in Veterinary Medicine*”, **Strategic Management Journal**, 20, ss.223-250.

BULUT Çağrı; YILMAZ Cengiz ve APLKAN Lütüfihak, (2009). “*Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri*”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 9 (2), ss.513-538.

CARR Christopher (1993). “*Global National and Resource Based Strategies: An Examination of Strategic Choice and Performance in the Vehicle Components Industry*”, **Strategic Management Journal**, 14, ss.551-568..

CASSEL Claes; HACKL Peter ve WESTLUND Anders H., (1999), “*Robustness of Partial Least Squares Method for Estimating Latent Variable Quality Structures*”,**Journal of Applied Statistics**, 26 (4), ss.435-446.

CASTANIAS Richard P., ve HELFAT Constance E. (1991). “*Managerial Resources and Rents*”, **Journal of Management**, 17 (1), ss.155-171.

CHAHARBAGHI Kazem ve LYNCH Richard (1999). “*Sustainable Competitive Advantage: Toward a Dynamic Resource Based Strategy*”, **Management Decision**, 37 (1), ss.45-50.

CHANG Tung-Lung, (1996). “*Cultivating Global Experience Curve Advantage on Technology and Marketing Capabilities*”, **International Marketing Review**, 13 (6), ss.22-42.

CHATTERJEE Sayan ve WERNERFELT Birger, (1991). “*The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence*”, **Strategic Management Journal**, 12, ss.33-48.

CHI Tailan (1994). “*Trading In Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems and Choice of Exchange Structure*”, **Strategic Management Journal**, 15, ss.271-290.

CHIN, W. W. ve GOPAL, A. (1995), “*An Adaptation Intention in GSS: Importance of Beliefs*”, **Data Base Advances**, 26, ss.42-64.

CIVELLI Franco E. (1997). "New Competences New Organizations in a Developing World", **Industrial and Commercial Training**, 29 (7), ss.226-229.

COLLIS David (1991). "A Resource Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry", **Strategic Management Journal**, 12 (Summer), ss.49-68.

COLLIS David J. (1994). "Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?", **Strategic Management Journal**, 15, ss. 143-152.

COLLIS David J., ve MONTGOMERY Cynthia A. (1995). "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", **Harvard Business Review**, (July-August),ss.118-128.

COMPEAU, D. R., HIGGINS, C. A. (1995), "Applicaiton of Social Cognitive Theory to Training for Computer Skills", **Information System Research**,6(2), ss.118-143.

CONANT S. Jeffrey; MOKWA Michael P.; VARADARAJAN P.Rajan, (1990)."Strategic Types Distinctive Marketng Comperencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study", **Strategic Management Journal**, 11(5),ss.365-383.

CONNER Kathleen R. (1991). "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industial Organization Economics:Do We Have a New Theory of The Firm", **Journal of Management**, 17 (1), ss.121-154.

CONNER Kathleen R. ve PRAHALAD C.K. (1996). "A Resource Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism", **Organizaiton Science**, 7 (5), ss.477-501.

COYNE Kevin; HALL Stephen J.D. ve CLIFFORD Patricia Gorman (1997). "Is Your Core Competence A Mirage?", **The McKinsey Quarterly**, 1, ss.40-54.

CRUZ-ROS Sonia; CRUS Tomas F. Gonzalez ve CABANERO Carmen Perez, (2010). "Marketing Capabiilities, Stakeholders, Satisfaction and Performance", **Service Business**, 4 (3/4), ss.209-223.

ÇELİK Hakan ve BAŞARAN Bülent, (2008). "Bireysel Müşteriler Tarafından Algılanan Elektronik Hizmet Kalitesi", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8 (2), ss.129-151.

DARROCH Jenny ve MCNAUGHTON Rod, (2003). "Beyond Market Orientation Knowledge Management and the Innovativeness of New Zealand Firms", **European Journal of Marketing**, 37(3/4), ss.572-593.

DAVIDS Meryl (1997). "More Attention to KMart Shoppers", **The Journal of Business Strategy**, 18 (5),ss.36.

DAWES John, (2000), “*Market Orientation and Company Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data*”, **Australian Journal of Management**, 25(2), ss.173-199.

DAY George S. (1994). “The Capabilities of Market-Driven Organizations”, **Journal of Marketing**, 58 (October),ss.37-52.

DAY George S., ve WENSLEY Robin, (1988). “*Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*”, **Journal of Marketing**, 52(2), ss.1-20.

DE CHERNATONY Leslie; FIONA Haris ve DALL’OLMO Riley Franecesca (2000). “*Added Value: Its Nature Roles and Sustainability*”, **European Journal of Marketing**, 34 (1/2), ss.39-56.

DEEDS David L.; DECAROLIS Dona ve COOMBS Joseph (1999). “*Dynamic Capabilities and New Product Development In High Technology Ventures: An Amprical Analysis of New Biotechnology Firms*”, **Journal of Business Venturing**, 15, ss.211-229

DEMSETZ Harold, (1973). “*Industry, Structure, Market, Rivalry and Public Policy*”, **Journal of Law and Economics**, 16 (1), ss.1-9.

DENG Shengliang ve DART Jack, (1994). “*Measuring Market Orientation: A Multi-Factor, Multi-Item Approach*”, **Journal of Marketing Management**, 10, ss.725-742.

DESARBO Wayne; DI BENEDETTO Anthony; SONG Michael ve SINHA Indrajit, (2005), “*Revisting The Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types, Capabiliities, Environmental Uncertainty and FirmPerformance*”, **Strategic Management Journal**, 26,ss.47-74.

DESARBO Wayne; C. Di BENEDETTO Anthony; JEDIDI Kamel ve SONG Michale, (2006). “*Identifying Source of Heterogeneity for Empirically Deriving Strategic Types: A Constrained Finite-Mixture Structural-Equation Methology*”, **Management Science**, 52 (6), ss.909-924.

DESHPANDE Rohit ve FARLEY John U., (1998). “*Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis*”, **Journal of Market Focused Management**, 2, ss.213-232.

DESHPANDE Rohit; FARLEY John U. ve WEBSTER Frederick E., (1993). “*Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis*”, **Journal of Marketing**, 57(January), ss.23-37.

DESS Gregory G., ve ROBINSON Richard B., (1984). “*Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit*”, **Strategic Management Journal**, 5 (3),ss.265-273.

DIAMANTOPOULOS Adamantios ve HART Susan, (1993). “*Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski’s Framework*”, **Journal of Strategic Marketing**, 1(2), ss.93-121.

DIERICKX Ingemar ve COOL Karel (1989). “*Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*”, **Management Science**, 35 (12), ss.1504-1511.

DOYLE Peter, (1995). “*Marketing in The New Millennium*”, **European Journal of Marketing**, 29 (13), ss.23-41.

DRUCKER Peter F. (1994). “*The Theory of the Business*”, **Harvard Business Review**, (September-October), ss.95-104.

DUNCAN Tom ve MORIARTY Sandra E. (1998). “*A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationship*”, **Journal of Marketing**, 62 (April), ss.1-13.

DYER Jeffrey H. ve SINGH Harbir (1998). “*The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*”, **Academy of Management Review**, 23 (4), ss.660-679.

ECCLESS Robert G., (1991). “*The Performance Measurement Manifesto*”, **Harvard Business Review**, (January-February), ss.131-137.

EDVARDSON, B., JOHNSON, M. D., GUSTAFSON, A. ve STRANDVIK, T. (2000), “*The Effect on Satisfaction and Loyalty on Profits Growth: Product Versus Services*”, **Total Quality Management**, 11(7), ss.917-927.

EISENHARDT Kathleen M. ve MARTIN Jeffrey A. (2000). “*Dynamic Capabilities: What Are They?*”, **Strategic Management Journal**, 21, ss.1105-1121.

ERDİL Oya; KİTAPÇI Hakan ve TURAN Ergin, (2005). “*Örgüt Kültürünün Kalite Algısına ve İşletme Performansına Etkisi*”, **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, 19(1), ss.259-273.

ESKILDSEN, J., KRISTENSEN, K., JUHL, H. J., OSTERGAARD, P. (2004), “*The Drivers of Customer Satisfaction and Loyalty: The Case of Denmark 2000-2002*”, **Total Quality Management**, 15(5/6), ss.859-868.

ESSLEMONT Don ve LEWIS Tony, (1991). “*Some Empirical Test of the Marketing Concept*”, **Marketing Bulletin**, 2, ss.1-6.

EVANSCHITZKY Heiner, (2007), “*Market Orientation of Service Networks: Direct and Indirect Effect on Sustained Competitive Advantage*”, **Journal of Strategic Marketing**, 15 (September), ss.349-368.

FAHY John ve HOOLEY Graham, (2002). “*Sustainable Competitive Advantages in Electronic Business: Towards a Contingency Perspective on the Resource-Based View*”, **Journal of Strategic Marketing**, 10 (4), ss.241-253.

FAHY John; HOOLEY Graham; COX Tony; BERACS Jozsef; FONFARA Krzysztof; ve SNOJ Boris, (2000). “*The Development and Impact of Marketing Capabilities in Central Europe*”, **Journal of International Business Studies**, 31 (1),ss.63-81.

FARREL A.Mark, (2000). “*Developing a Market -Oriented Learning Organization*”, **Australian Journal of Management**, 25(2),ss.201-222.

FERNANDEZ Esteban; MONTES Jose M. ve VAZQUEZ Camilo J. (2000). “*Typology and Strategic Analysis of Intangible Resources: A Resource Based Approach*”, **Technovation**, 20 (2), ss.81-92.

FIOL C.Marlene (1991). “*Managing Culture as a Competitive Resources: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage*”, **Journal of Management**, 17 (1), ss.191-211.

FORD Jeffrey D., ve SCHELLENBERG Deborah A., (1982).“*Conceptual Issues of Linking in the Assessment of Organizational Performance*”, **Academy of Management Review**, 7(1),ss.49-58.

FORNELL Claes ve LACKER David F., (1981). “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”, **Journal of Marketing Research**, 18 (1), pp.39-50.

FORNELL, C., (1992), “A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience”, **Journal of Marketing**, 56 (1), ss.6-21.

FORNELL, C., JOHNSON, M. D., ANDERSON, E. W., CHA, J., BRYANT, B. E. (1996), “The American Customer Satisfaction Index: Nature,Purpose and Findings”, **Journal of Marketing**, 60 (4), ss.7-18.

FOSS J.Nicolai ve KNUDSEN Thorbjorn (2003). “*The Resource Based Tangle: Toward a Sustainable Explanation of Competitive Advantage*”, **Managerial and Decision Economics**, 24, ss.291-307.

FRANCO-SANTOS Monica: KENNERLEY Mike: MICHELI Pietro: MARTINEZ Veronica: MARR Bernard: GRAY Dina ve NEELY Andrew, (2007). “*Toward a Definition of a Business Performance Measurement System*”, **International Journal of Operations & Production Management**, 27(8),ss.784-801.

FUCHS H. Peter; MIFFLIN Kenneth E.; MILLER Danny ve WHITNEY John O. (2000). “*Strategic Integration Competing In The Age of Capabilities*”, **California Management Review**, 42 (3), ss.118-147.

GATIGNON Hubert ve XUEREB Jean-Marc, (1997). “*Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance*”, **Journal of Marketing Research**, 34(February),ss.77-90.

GHALAYINI Alaa M., ve NOBLE James S., (1996). “*The Changing Basis of Performance Measurement*”, **International Journal of Operations & Production Management**, 16 (8). ss.63-80.

GHALAYINI Alaa M; NOBLE James S. ve CROWE Thomas J., , (1997). “*An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness*”, **International Journal of Production Economics**, 48, ss.207-225.

GLAZER Rashi ve WEISS Allen M., , (1993). “*Marketing in Turbulent Environments: Decision Processes and the Time- Sensitivity of Information*”, **Journal of Marketing Research**, 30(November),ss.509-521.

GLAZER Rashi, (1991). “*Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset*”, **Journal of Marketing**, 55(October), ss.1-19.

GRANT Robert M. (1988). “*On Dominant Logic, Relatedness and The Link Between Diversity and performance*”, **Strategic Management Journal**, 9, ss.639-642.

GRANT Robert M. (1996). “*Toward A Knowledge Based Theory of The Firm*”, **Strategic Management Journal**, 17 (Winter Special Issue), ss.109-122.

GRANT T., Robert, (1991). “*The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*”, **California Management Review**, 33(3), ss.114-135.

GREENLEY Gordon E., (1995). “*Market Orientation and Company Performance: Emprical Evidence From UK Companies*”, **British Journal of Management**, 6, ss.1-13.

GREENLEY Gordon, HOOLEY Graham J. ve RUDD John M., (2005). “*Market Orientation in a Multiple Stakeholder Orientation Context: Implications for Marketing Capabilities and Assets*”, **Journal of Business Research**, 58, ss.1483-1494.

GRIFFITHS Dorothy; BOIST Max ve MOLE Veronica (1998). “*Strategies for Managing Knowledge Assets: A Tale of Two Companies*”, **Technovation**, 18 (8/9), ss.529-539.

GRUPP Hariolf ve LINSTONE Harold A., (1999). “*National Technology Foresight Activities Around the Globe*”, **Technological Forecasting and Social Change**, 60, ss.85-94.

GUMMESSON Evert (1991). “*Marketing-Orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer*”, **European Journal of Marketing**, 25 (2), ss.60-75.

HAIR F.Joseph; RINGLE Christian M. ve SARSTEDT Marko (2013). “*Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Beter Result and Higher Acceptance*”, **Long Range Planning**, 46 (1), ss.1-12.

HAIR Joe F; RINGLE Christian M. ve SARSTEDT Marko, (2011). “*PLS-SEM: Indeed A Silver Bullet*”, **Journal of Marketing Theory and Practice**, 19 (2), ss.139-151.

HALL Richard (1992). “*The Strategic Analysis of Intangible Resource*”, **Strategic Management Journal**, 13, ss.135-144.

HALL Richard (1993). “*A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage*”, **Strategic Management Journal**, 14 (8), ss.607-618.

HAMBRICK Donald C. (1987). “*The Top Management Team: Key to Strategic Success*”, **California Management Review**, 8 (5), ss.88-108.

HAMEL Gary ve PRAHALAD C.K. (1991). “*Corporate Imagination and Expeditionary Marketing*”, **Harvard Business Review**, (July -August), ss.81-92.

HAMILTON Robert D; ESKIN D. Eric III ve MICHAELS P.Max, (1998), “*Assessing Competitors: The Gap Between Strategic Intent and Core Capabilities*”, **Long Range Planning**, 31(3), ss.406-417.

HAMŞIOĞLU A.Buğra, (2011). “*Pazar Yönlülük, Kalite Yönlülük ve İşletme Performans İlişkisi: İlaç Sektöründe Yapılan Bir Çalışma*”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 11(1),ss.91-101.

HAN Jin K.; NAMWOON Kim ve SRIVASTAVA Rajenda K., (1998). “*Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?*”, **Journal of Marketing**, 62(October),ss.30-45.

HANSEN Gary S., ve WERNERFELT Birger (1989). “*Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors*”, **Strategic Management Journal**, 10 (5), ss.399-411.

HARRIS Lloyd C. ve OGBONNA Emmanuel (1999). “*Developing A Market Oriented Culture: A Critical Evaluation*”, **Journal of Management Studies**, 36 (2), ss.177-196.

HARRISON-WALKER Jean L. (2001). “*The Measurement of a Market Orientation and its Impact on Business Performance*”, **Journal of Quality Management**, 6, ss.139-172.

HATCH Mary Jo, (1993). “*The Dynamics of Organizational Culture*”, **Academy of Management Review**, 18 (4), ss.657-6893.

HATCH Mary Jo, ve SCHULTZ Majken, (1997). “*Relations between Organizational Culture, Identity and Image*”, **European Journal of Marketing**, 31 (5/6), ss.356-365.

HEINER Evanschitzky, (2007). "Market Orientation of Service Networks: Direct and Indirect Effect on Sustained Competitive Advantage", **Journal of Strategic Marketing**, 15 (September), ss.349-368.

HENDERSON Rebecca ve COCKBURN Iain, (1994). "Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research", **Strategic Management Journal**, 15, ss.63-84.

HENSELER Jörg; RINGLE Christian M. ve SINKOVICS Rudolf R., (2009), "The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing", **Advances in International Marketing**, 20, ss.277-319.

HITT Michael A. ve IRELAND R.Duane (1985). "Corporate Distinctive Competence Strategy, Industry and Performance", **Strategic Management Journal**, 6, ss.273-293.

HITT Michael A. ve IRELAND R.Duane, (1986). "Relationship among Corporate Level Distinctive Competencies, Diversifications Strategy, Corporate Structure and Performance", **Journal of Management Studies**, 23(4), ss.401-416.

HITT Michael A.; IRELAND R.Duane ve PALIA K.A. (1982). "Industrial Firms Grand Strategy and Functional Importance: Moderating Effects of Technology and Uncertainty", **Academy of Management Journal**, 25 (2), ss.265-298.

HITT Michale A. ve IRELAND R.Duane (2002). "The Esence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital", **The Journal of Leadership and Organizational Studies**, 9 (1), ss.3-14

HOFFMAN P.Nicole, (2000). "An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present and Future", **Academy of Marketing Science Review**, 2000, ss.1-16.

HOOLEY Graham J; GREENLEY Gordon E.; CADOGAN John W. ve FAHY John, (2005). "The Performance Impact of Marketing Resources", **Journal of Business Research**, 58,ss.18-27.

HOOLEY Graham; FAHY John; COX Tony; BERACS Jozsef; Krzysztof FONFARA ve Boris SNOJ, (1999). "Marketing Capabilities and Firm Performance: A Hierarchical Model", **Journal of Market Focused Management**, 4 (3),ss.259-278.

HOUGH R. Jill ve WHITE Margaret A. (2003). "Environmental Dynamism and Strategic Decision Making Rationality: An Examination at The Decision Level", **Strategic Management Journal**, 24, ss.481-489.

HSU Judy ve WANG X.Henry (2005). "On Welfare Under Cournot and Bertrand Competition in Differentiated Oligopolies", **Review of Industrial Organization**, 27, ss.185-191.

HULLAND J., CHOW, Y. H., SHINYIN, L. (1996), “*Use of Causal Model in Marketing Research: A Review*”, **International Journal of Research in Marketing**, 13, ss.181-197.

HULLAND John (1999),”*Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies*”,**Strategic Management Journal**, 20, ss.195-204.

HUNT Shelby D. ve MORGAN Robert M., (1995). “*The Comparative Advantage Theory of Competition*”, **Journal of Marketing**, 59(2),ss.1-15.

HURLEY Robert F., ve HULT Tomas M., (1998). “*Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Emprical Examination*”, **Journal of Marketing**, 62 (July),ss.42-54.

JACOBSON Wayne, (1996), “*Learning Culture and Learning Culture*”, **Adult Education Quarterly**, 47 (1), ss.15-28.

JAWORSKI Bernard J., ve KOHLI Ajay K., (1993). “*Market Orientation: Antecedents and Consequences*”, **Journal of Marketing**, 57 (July), ss.53-70.

JENSEN Michael C. ve RUBACK Richard S. (1983). “*The Market for Corporate Control: The Scientific Eviidence*”, **Journal of Financial Economics**, 11, ss.5-50.

JENSEN Michael C., ve MECKLING William H. (1976). “*Theory of the Firm: Managerial Behavior Agency Costs and Ownership Structure*”, **Journal of Financial Economics**, 3 (4),ss.305-360.

JOHN Caron H. ST. ve HARRISON Jeffrey S. (1999). “*Manufacturing Based Relatedness Synergy and Coordination*”, **Strategic Management Journal**, 20 (2), ss.129-145.

JOHNSON Jean L., PUI-WAN LEE Ruby ve SAINI Amit, (2003). ”*Market Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and Integrative Model*”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 31(1),ss..74-89.

JÜTTNER Uta ve WEHRLI Peter (1994). “*Competitive Advantage Merging Marketing and the Competence-Based Perspective*”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, 9 (4), ss.42-53.

KABADAYI Ebru T. (2002). “*İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi*”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6, ss.61-75.

KANAGASABAI Kajendrai (2008). “*Market Orientation and Company Performance*”, 44(4), <http://hdl.handle.net/10959/666>, **GLIM Institution Respository**, ss.293-294

KARAMAN Rıfat, (2008). “İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard”, **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 9(16), ss.411-427.

KHAN B., Kenneth, (2001). “Market Orientation, Interdepartmental Integration and Product Development Performance”, **Journal of Product Innovation Management**, 18(5),ss.314-232.

KING Adelaide Wilcox ve ZEILTHAML Carl P. (2001). “Competencies and Firm Performance: Examining The Causal Ambiguity Paradox”, **Strategic Management Journal**, 22, ss.75-99.

KING Adelaide Wilcox ve ZEITHAML Carl P. (2003). “Measuring Organizational Knowledge: A Conceptual and Methodological Framework”, **Strategic Management Journal**, 24, ss.763-772.

KIRKPATRICK David (1993). “Could AT&T Rule The World”, **Fortune**, 5 (17), ss.54-66.

KOGUT Bruce, ve ZANDER Udo, (1996). “What Firms do? Coordination, Identity , and Learning”, **Organization Science**, 7 (5), ss.502-518

KOHLI Ajay K., ve JAWORSKI Bernard J., , (1990). “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”, **Journal of Marketing**, 54(2),ss.1-18.

KOHLI Ajay K.; JAWORSKI Bernard J. ve KUMAR Ajith, (1993). “MARKOR: A Measure of Market Orientation”, **Journal of Marketing Research**, 30(November),ss.476-477.

KRISTENSEN, K., MARTENSEN, A. ve GRONHOLDT, L.G.L. (1999), “Measuring the Impact of Buying Behaviour on Customer Satisfaction”, **Total Quality Management**, 10(4/5), ss.602-614.

KROGH C. Lester; PRAGER Julianne H.; SORENSEN David P. ve TOMLINSON John D. (1988). “How 3M Evaluates Its R&D Programs”, **Research Technology Management**, 31 (6), ss.10-14.

LADO Augustine A.; BOYD Nancy G. ve HANLON Susan C. (1997). “Competition, Cooperation and The Search For Economic Rents: A Syncretic Model”, **Academy of Management Review**, 22 (1), ss.110-141.

LAFFERTY A., Barbara ve HULT G., Tomas M., , (2001). “A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspective”, **European Journal of Marketing**, 35 (1/2),ss.92-109.

LAITINEN Erkki K.(2002). “A Dynamic Performance Measurement System: Evidence from Small Finnish Technology Companies”, **Scandinavian Journal of Management**, 18, ss.65-99.

LEI David; HITT Michael A. ve BETTIS Richard (1996). “*Dynamic Core Competence Through Meta-Learning and Strategic Context*”, **Journal of Management**, 22 (4), ss.549-569.

LEVINTHAL Daniel ve MYATT Jennifer (1994). “*Co-Evolution of Capabilities and Industry: The Evolution of Mutual Fund Processing*”, **Strategic Management Journal**, 15, ss.45-62.

LIAO Shu-Hsien; CHANG Wen-Jung; WU Chi-Chuan ve KATRICHIS Jerome M., (2011). “*A Survey of Market Orientation Research (1995-2008)*”, **Industrial Marketing Management**, 40 (2), ss.301-310.

LIEBERMAN Marvin B. (1987). “*The Learning Curve Diffusion and Competitive Strategy*”, **Strategic Management Journal**, 8, ss.441-435.

LIEBERMAN Marvin B. ve MONTGOMERY David B. (1988). “*First Mover Advantages*”, **Strategic Management Journal**, 9 (Special Issue Summer), ss.41-58.

LIEBESKIND Julia Porter (1996). “*Knowledge Strategy and The Theory of The Firm*”, **Strategic Management Journal**, 17 (Winter Special Issue), ss.93-107.

LIN Yini ve WU Lei-Yu, (2014), “*Exploring the Role of Dynamic Capabilities in Firm Performance Under the Resource-Based View Framework*”, **Journal of Business Research**, 67 (3), ss.407-413.

LIPPMAN S.A. ve RUMELT R.P. (1982). “*Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Difference in Efficiency Under Competition*”, **The Bell Journal of Economics** 13 (2), ss.418-438.

LIPPMAN Steven ve RUMELT Richard P. (2003). “*A Bargaining Perspective on Resource Advantage*”, **Strategic Management Journal**, 24 (11), ss.1069-1086.

LOHMOLLER, J. B. (1988), “*The PLS Program System: Latent Variables Path Analysis with Partial Least Squares Estimation*”, **Multivariate Behavioural Research**, 23 (January), ss.125-127.

LUBIT Roy (2001). “*Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Key to Sustainable Competitive Advantage*”, **Organizational Dynamics**, 29 (4), ss.164-178.

MACCOBY Michael, (1993). “*What Should Learning Organizations Learn?*”, **Research Technology Management**, 36 (3), ss.49-52.

MAHONEY Joseph T. ve PANDIAN J.Rajendra (1992). “*The Resource Based View Within The Conversation of Strategic Management*”, **Strategic Management Journal**, 13 (5), ss.363-380.

MAHONEY Joseph T.(1993). “*Strategic Management and Determinism: Sustaining The Conversation*”, **Journal of Management Studies**, 30 (1), ss.173-191.

MAJOR Edward; ASCH David ve CORDEY-HAYES Martyn, (2001). “*Foresight as a Core Competence*”, **Futures**, 33, ss.91-107.

MAKADOK Richard ve BARNEY Jay (2001). “*Strategic Factor Market Intelligence: An Applications of Information Economic to Strategy Formulation and Competitor Intelligence1*”, **Management Science**, 47 (12), ss.1621-1638.

MAKADOK Richard, (2001). “*Toward A Synthesis of the Resources-Based and Dynamic Capability Views of Rent Creation*”, **Strategic Management Journal**, 22,ss.387-401.

MALTZ Eliot ve KOHLI Ajay K., (1996). “*Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries*”, **Journal of Marketing Research**, 33(February), ss.47-61.

MARCHAND Marie ve RAYMOND Louis, (2008). “*Researching Performance Measurement Systems: An Informations Systems Perspective*”, **International Journal of Operations & Production Management**, 28(7),ss.663-686.

MARKIDES Constantinos ve WILLIAMSON Peter J. (1994). “*Related Diversification Core Competences and Corporate Performance*”, **Strategic Management Journal**, 15 (1), ss.149-165.

MARR Bernard ve SCHIUMA Gianni, (2003). “*Business Performance Measurement-Past, Present and Furute*”, **Management Decision**, 41(8),ss.680-687.

MATA Francisco; FUERST William L. ve BARNEY Jay (1995). “*Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource Based Analysis*”, **MIS Quarterly**, (December), ss.487-505.

MATSUNO Ken ve MENTZER John T., , (2000). “*The Effect of Strategy Type on the Market Orientation- Performance Relationship*”, **Journal of Marketing**, 64 (October),ss.1-16.

MATSUNO Ken; MENTZER John T. ve ÖZSOMER Ayşe, (2002). “*The Effect of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance*”, **Journal of Marketing**, 66(3),ss.18-32.

MCEVILY Bill ve ZAHEER Akbar (1999). “*Bridging Ties: A Source of Firm Heterogeneity in Competitive Capabiliities*”, **Strategic Management Journal**, 20 (12), ss.1133-1156.

MCFARLAND D. J., HAMILTON, D. (2006), “*Adding Concextual Specificity to the Technology Acceptance Model*”, **Computer in Human Behaviour**, 22, ss.427-447.

MEHRA Ajay (1996). “*Resource and Market Based Determinants of Performance in The U.S. Banking Industry*”, **Strategic Management Journal**, 17, ss.307-322.

MENGÜÇ Bülent ve AUH Seigyoung, (2006). “*Creating a Firm Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness*”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 34(1),ss.63-73.

MINTZBERG Henry (1990). “*The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management*”, **Strategic Management Journal**, 11 (March-April), ss.171-195.

MOORE Marguerite ve FAIRHURST Ann, (2003), “*Marketing Capabilities and Firm Performance in Fashion Retailing*”, **Journal of Fashion Marketing and Management**, 7 (4),ss.386-397.

MOORMAN Christine, (1998). “*Market-Level Effect of Information: Competitive Responses and Consumer Dynamics*”, **Journal of Marketing Research**, 35(February), ss.82-98.

MORGAN Neil; VORHIES Douglas W. ve MASON Charlotte H., (2009). “*Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance*”, **Strategic Management Journal**, 30, ss.909-920.

MORGAN Robert E. ve STRONNG Carolyn A., (1998). “*Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation*”, **European Journal of Marketing**, 32(11/12),ss,1051-1073.

MORGAN Robert E.; MCGUINNESS Tony ve THORPE Eleri R., (2000). “*The Contribution of Marketing to Business Strategy Formulation: A Perspective on Business Performance Gains*”, **Journal of Strategic Marketing**, 8,ss.341-362.

MURPHY Gregory B.; TRAILER Jeff W. ve HILL Robert C., (1996). “*Measuring Organizational Performance in Entrepreneurship*”, **Journal of Business Research**, 36(1),ss.15-23.

MURRAY Y. Janet: GAO Gerald Yong ve KOTABE Masaaki, (2011). “*Market Orientation and Performance of Export Ventures the Process through Marketing Capabilities and Competitive Advantages*”, **Journal of the Academy Marketing Science**, 39, ss.252-269.

NARVER C., John; SLATER Stanley F., ve MACLACHLAN Douglas L., (2004). “*Responsive and Proactive Market Orientation and New-product Success*”, **The Journal of Product Innovation Management**, 21, ss.334-347.

NARVER John C., ve SLATER Stanley F., , (1990). “*The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*”, **Journal of Marketing**, 54(4),ss.20-35.

NEELY Andy, (2005). “*The Evolution of Performance Measurement Research Development in the Last Decade and a Research Agenda for the Next*”, **International Journal of Operations & Production Management**, 25(12),ss.1264-1277.

NEELY Andy; GREGORY Mike ve PLATTS Ken, (1995). “*Performance Measurement System Design A Literature Review and Research Agenda*”, **International Journal of Operations & Production Management**, 15(4),ss.80-116.

NEELY Andy; GREGORY Mike ve PLATTS Ken, (2005). “*Performance Measurement System Design A Literature Review and Research Agenda*”, **International Journal of Operations & Production Management**, 25(12),ss.1228-1263.

NGO Liem Viet ve O’CASS Aron, (2012). “*Performance Implications of Market Orientation, Marketing Resource and Marketing Capabilities*”, **Journal of Marketing Management**, 28 (1/2), ss.173-187.

O’DRISCOLL Aidan; CARSON David ve GILMORE Audrey, (2000), “*Developing Marketing Competence and Managing in Networks: A Strategic Perspective*”, **Journal of Strategic Marketing**, 8,ss.183-196.

OLALLA Marta Fossas (1999). “*The Resource Based Theory and Human Resources*”, **IAER**, 5 (1), ss.84-92.

OLAVARRIETA Sergio, (1997). “*Resource Based Theory and Strategic Logistics Research*”, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 27 (9/10), ss.559-587.

OLIVER Christine (1997). “*Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource Based Views*”, **Strategic Management Journal**, 18(9),ss.697-713.

ÖNAL Ayşegül Yakar, (2004). “*Smith’den Ricardo’ya Rant Teorisindeki Değişim*”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları**, 45.Seri, ss.85-97.

PAPATYA Gürcan, (2002a). “*Geleceği Okuma Deneyimi Senaryolama*”, **İnfomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi**, 22 (Ağustos), ss.76-81.

PAPATYA Gürcan, (2002b). “*Örgütlerde yönetilen Öğrenmeyi Öğrenmek Örgütsel Değişime Yönelik Sratejik Etkilerin Değerlendirilmesi*”, **İnfomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi**, 26 (Aralık), ss.69-73.

PAPATYA Nurhan, (2002). “*Gelecek Rekabetinin Yeni Konsepti Kaynak Tabanlılık Görüşü*”, **İnfomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi**, 22 (Ağustos), ss.59-61.

PAPATYA Nurhan, (2007b). “*Savaşçı İşletmelerin Rekabette Meydan Okuma Stratejisi: Kaynak Tabanlı Pazarlama*”, **Pİ: Pazarlama İletişim Dergisi**, 6 (20), (Nisan- Mayıs-Haziran), ss.13-21.

PAPATYA Nurhan; PAPATYA Gürcan ve HAMŞIOĞLU A.Buğra (2005). “*Gelecek Rekabeti ve Girişimci İşletmecilik Yaklaşımı: Türkiye Üretim İşletmeleri İçin Bir Modelleme Çalışması ve Araçsal Hedefler*”, **III. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi Bildiri Kitabı II. Cilt**, (05-09 Haziran Celalabat/Kırgızistan), ss.650-675.

PAPATYA Nurhan; PAPATYA Gürcan ve SONGUR Ahmet, (2011). “*Hizmet İşletmelerinde Pazar Yönlülük ve Turizm Sektörü İşletme Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Isparta Örneği*”, **I. Uluslararası, IV. Ulusal Eğiridir Turizm Sempozyumu ve Göller Bölgesi Değerleri Çalıştayı Bildiriler Kitabı**, (1-4 Aralık).ss.751-764.

PARKER Charles, (2000). “*Performance Measurement*”, **Work Study**, 49(2),ss.63-66.

PELHAM Alfred M., ve WILSON David T., (1996). “*A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance*”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 24(1), ss.27-43.

PETER J.Paul (1981), “*Construct Validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practice*”, **Journal of Marketing Research**, 18 (February),ss.133-145.

PETERAF Margaret A. (1993). “*The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*”, **Strategic Management Journal**, 14 (Mach),ss.179-191.

PETERAF Margaret A. ve BARNEY Jay (2003). “*Unraveling The Resource Based Tangle*”, **Managerial and Decision Economics**, 24 (4), ss.309-323.

PETRONI Alberto (1998). “*The Analysis of Dynamic Capabilities in a Competence Oriented Organization*”, **Technovation**, 18 (3), ss.179-189.

PETTS Nigel, (1997). “*Building Growth on Core Competences A Practical Approach*”, **Long Range Planning**, 30 (4), ss.551-561.

PITT Leyland, CARUANA Albert ve PIERRE Berthon R., , (1996). “*Market Orientation and Business Performance: Some European Evidence*”, **International Marketing Review**, 13 (1), ss.5-18.

PORRAS Jerry I. ve BERG P.O. (1978). “*The Impact of Organization Development*”, **Academy of Management Review**, 3 (2), ss.249-266.

PORTER Michael E. (1996). “*What Is Strategy?*”, **Harvard Business Review**, (November-December), ss.61-78.

PORTER Michael, (1987). “*From Competitive Advantage to Corporate Strategy*”, **Harvard Business Review**, (May-June), ss.43-59.

PRAHALAD C.K., ve HAMEL Gary (1990). “*The Core Competence of The Corporation*”, **Harvard Business Review**, (May-June), ss.79-91.

PRAHALAD C.K., ve BETTIS Richard A. (1986). “*The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance*”, **Strategic Management Journal**, 7, ss.485-501.

PRIEM L. Richard ve BUTLER John E. (2001). “*Is The Resource Based “View” A Useful Perspective for Strategic Management Research?*”, **Academy of Management Review**, 26 (1), ss.22-40.

PULENDRAN Sue: SPEED Richard ve WIDING II Robert E., (2003). “*Market Planning, Market Orientation and Business Performance*”, **European Journal of Marketing**, 3(4),ss.476-497.

REED Richard ve DEFILLIPPI Robert J. (1990). “*Causal Ambiguity Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage*”, **Academy of Management Review**, 15 (1), ss.88-102.

RINDOVA P. Violina ve FOMBRUN Charles J. (1999). “*Constructing Competitive Advantage: The Role of Firm Constituent Interactions*”, **Strategic Management Journal**, 20 (8), ss.691-710.

RINGLE Christian M.; SARSTEDT Marko; SCHLITTGEN Rainer ve TAYLOR Charles R., (2013). “*PLS Path Modeling and Evolutionary Segmentation*”, **Journal of Business Research**, 66,ss.1318-1324.

ROBERTS John H. (2000). “*Developing New Rules for New Markets*”, **Journal of the Academy of Marketing Science**,28 (1), ss.31-44.

ROBINS James ve WIERSEMA Margarethe F. (1995). “*A Resource Based Approach to The Multibusiness Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationship and Corporate Financial Performance*”, **Strategic Management Journal**, 16, ss.277-299.

ROSE M.,Gregory ve SHOHAM Aviv, (2002). “*Export Performance and Market Orientation Establishing an Empirical Link*”, **Journal of Business Research**, 55 (3),ss.217-225.

ROUX-DUFORT ve METAIS Emmanuel, (1999). “*Building Core Competencies in Crisis Management Through Organization Learning The Case of the French Nuclear Power Producer*”, **Technological Forecasting and Social Change**, 60 (2), ss.113-127.

RUAKERT Robert W. (1992). “*Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective*”, **International Journal of Research in Marketing**, 9 (3),ss.225-245.

RUMELT Richard P. (1991). “*How Much Does Industry Matter?*”, **Strategic Management Journal**,12 (3), ss.167-185.

- RUMELT Richard P.(1984). “*Toward a Strategic Theory of the Firm*”, **Competitive Strategic Management**, in; [Ed. Robert Boyden LAMB], Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey,ss.556-570.
- SCHEIN Edgar H., (1983). “*The role of the Founder in Creating Organizational Culture*”, **Organizational Dynamics**, 12 (1), ss.13-28.
- SCHMALENSEE Richard (1985). “*Do Markets Differ Much?*”, **American Economics Review**, 75 (3), ss.341-351.
- SCHOEMAKER Paul J.H.(1990). “*Strategy, Complexity and Economic Rent*”, **Management Science**, 36 (10),ss.1178-1192.
- SEGAL Ilya R.(1998). “*Monopoly and Soft Budget Constraint*”, **Rand Journal of Economics**, 29 (3), ss.596-609.
- SHAPIRO Penson B. (1988). “*What the Hell Is “Market Oriented”?*”, **Harvard Business Review**, 66(6), ss.119-125.
- SHAW Vivienne ve WONG Veronica (1996). “*Successful Marketing Strategies in the Changing Machine Tool Market*”, **Journal of Strategic Marketing**, 4, ss.53-69.
- SHETH N., Jagdish ve PARVATIYAR Atul, (1995). “*The Evolution of Relationship Marketing*”, **International Business Review**, 4(4),ss.397-418.
- SHEU Her-Jiun ve LO Shih-Fang, (2005). “*A New Conceptual Framework Integrating Environment into Corporate Performance Evaluation*”, **Sustainable Development**, 13(2),pp.79-90.
- SINKULA James M. (1994). “*Market Information Processing and Organizational Learning*”, **Journal of Marketing**, 58 (1), ss.35-45.
- SITTIMALAKORN Wuthichai ve HART Susan, (2004). “*Market Orientation Versus Quality Orientation: Source of Superior Business Performance*”, **Journal of Strategic Marketing**, 12 (December),ss.243-253.
- SLATER Stanley F., ve NARVER John C. (1996). “*Competitive Strategy in The Market-Focused Business*”, **Journal of Market Focused Management**, 1, ss.159-174.
- SLATER Stanley F., ve NARVER John C., (1993). “*Product Market Strategy and Performance: Analysis of the Miles and Snow Strategy Types*”, **European Journal of Marketing**, 27 (10),ss.33-51.
- SLATER Stanley F., ve NARVER John C., (1994a). “*Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation- Performance Relationship?*”, **Journal of Marketing**, 58 (January), ss.46-55.
- SLATER Stanley F., ve NARVER John C., (1994b), “*Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance*”, **Business Horizons**, (March/April), ss.22-28.

SLATER Stanley F., ve NARVER John C., (1995). “*Market Orientation and the Learning Organization*”, **Journal of Marketing**, 59 (July), ss.63-74.

SMYTHE Donald J. ve ZHAO Jingang (2006). “*The Complete Welfare Effect of Cost Reductions in a Cournot Oligopoly*”, **Journal of Economics**, 87 (2), ss.181-193.

SNOW Charles C. ve HREBINIAK Lawrence G. (1980). “*Strategy Distinctive Competence and Organizational Performance*”, **Administrative Science Quarterly**, 25 (2), ss.317-336.

SONG Michael; NASON Robert W.; DI BENEDETTO Anthony C., (2008). “*Distinctive Marketing and Information Technology Capabilities and Strategic Types: A Cross-National Investigation*”, **Journal of International Marketing**, 16(1), ss. 4-38.

SPENDER J.C. (1996). “*Making Knowledge The Basis of A Dynamic Theory of The Firm*”, **Strategic Management Journal**, 17 (Winter Special Issue), ss.45-62.

SRIMAI Suwit; RADFORD Jack ve WRIGHT Chris, (2011). “*Evolutionary Paths of Performance Measurement An Overview of its Recent Development*”, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 60(7),ss.662-687.

SRIVASTAVA K., Rajenda; SHERVANI Tasaddug A., ve FAHEY Liam, (1998). “*Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis*”, **Journal of Marketing**, 62 (January), ss.2-18.

SRIVASTAVA Rajenda; FAHEY Liam ve CHRISTENSEN Kurt, (2001). “*The Resource Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage*”, **Journal of Management**, 27,s.777-782.

STALK George; EVANS Philips ve SHULMAN Lawrence E. (1992). “*Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*”, **Harvard Business Review**, (March-April), ss.57-69.

STANLEY F. Stasch ve WARD John, (1997). “*Characteristics of Competing Marketing Strategies when Defending Market Leadership*”, **Journal of Strategic Marketing**, 5, ss.23-49.

STATHAKOPOULOS Vlas, (1998). “*Enhancing the Performance of Marketing Managers Aligning Strategy, Structure and Evaluation Systems*”, **European Journal of Marketing**, 32 (5/6), ss.536-558.

STEVENS Larry (1992). “*Front Line Systems*”, **Computer Word**, 26 (9), ss.61-63.

SUWINGNJO P.; BITIICI U.S., ve CARRIE A.S., (2000). “*Quantitative Models for Performance Measurement System*”, **International Journal of Production Economics**, 64, ss.231-241.

TEECE David; PISANO Gary ve SHUEN Amy (1997). “*Dynamic Capabilities and Strategic Management*”, **Strategic Management Journal**, 18 (7), ss.509-533.

TEECE David J.(1980). “*Economies of Scope and The Scope of The Enterprise*”, **Journal of Economic Behavior and Organizations**, 1,ss.223-247.

THEODOSIOU Marios; KEHAGIAS John ve KATSIKEA Evangelia, (2012), “*Strategic Orientations, Marketing Capabilities and Firm Performance: An Empirical Investigation in the Context of Frontline Managers in Service Organizations*”, **Industrial Marketing Management**, 41, ss.1058-1070.

THOMKE Stefan ve KUEMMERLE Walter (2002). “*Asset Accumulation Interdependence and Technological Change: Evidence From Pharmaceutical Drug Discovery*”, **Strategic Management Journal**, 23 (7), ss.619-635.

TSAI Miing-Tien ve SHIH Chia-Mei, (2004), “*The Impact of Marketing Knowledge Among Managers on Marketing Capabilities and Business Performance*”, **International Journal of Management**, 21(4),ss.524-530.

TSE Alan, C.B., (1998). “*Market Orientation and Performance of Large Property Companies in Hong Kong*”, **International Journal of Commerce and Management**, 8 (1),ss.57-69.

TÜİK, <http://tuikapp.tuik.gov.tr> (30.09.2013)

URAL Tülin; BALIKÇIOĞLU Betül ve YÜKSELEN Cemal, (2002). “*Pazar Yönlülük, Pazarlama Yönlülük ve İşletme Performansı İlişkisi, Bilgi ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma*”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, (Ocak-Şubat),ss.32-37.

VENKATRAMAN N., ve RAMANUJAM Vasudevan, (1986). “*Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches*”, **Academy of Management Review**, 11(4),pp.801-814.

VORHIES Douglas ve YARBROUGH Larry (1998). “*Marketing’s Role in the Development of Competitive Advantage: Evidence from the Motor Carrier Industry*”, **Journal of Market-Focused Management**, 2 (4), ss.361-386.

VORHIES W. DOUGLAS (1998). “*An Investigation of the Factors Leading to the Development of Marketing Capabilities and Organizational Effectiveness*”, **Journal of Strategic Marketing**, 6, ss.3-23.

VRANESEVIĆ Tihomir; VIGNALI Claudio ve VIGNALI Daniella, (2002). “*Culture in Defining Consumer Satisfaction in Marketing*”, **European Business Review**, 14 (5), ss.364-374.

WACK Pierre, (1985). “*Scenarios: Uncharted Waters Ahead*”, **Harvard Business Review**, (September-October), ss.73-89.

WALKER Orville C., ve RUEKERT Robert W., , (1987). “*Marketing’s Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework*”, **Journal of Marketing**, 51(3),ss.15-33.

WEBSTER Cynthia, (1995). “*Marketing Culture and Marketing Effectiveness in Service Firms*”, **The Journal of Services Marketing**, 9 (2), ss.6-21.

WEBSTER Frederic E., Jr. (1992). “*The Changing Role of Marketing in the Corporation*”, **Journal of Marketing**, 56 (October), ss.1-17.

WEERAWARDENA Jay, (2003). “*The Role of Marketing Capability in Innovation Based Competitive Strategy*”, **Journal of Strategic Marketing**, 11, ss.15-35.

WERNERFELT Birger (1995). “*The Resource Based View of The Firm: Ten Years After*”, **Strategic Management Journal**, 16,ss.171-174.

WERNERFELT Birger ve MONTGOMERY Cynthia A. (1986). “*What is An Attractive Industry?*”, **Management Science**, 32 (10), ss.1223-1230.

WERNERFELT Birger ve MONTGOMERY Cynthia A. (1988). “*Tobin’s Q and The Importance of Focus in Firm Performance*”, **American Economic Review**, 78 (1),ss.246-250.

WERNERFELT Birger, (1984). “*A Resource Based View of the Firm*”, **Strategic Management Journal**, 5(2),ss.171-180.

WERNERFELT Birger, (1989). “*From Critical Resources to Corporate Strategy*”, **Journal of General Management**, 14(3),ss.4-12.

WHITE D.Steven ve GRIFFITH David A. (1997). “*Combining Corporate and Marketing Strategy for Global Competitiveness*”, **Marketing Intelligence & Planning**, 15 (4), ss.173-178.

WOODMAN W. R., E.; SAWYER John ve GRIFFIN W. R., (1993).“*Toward A Theory of Organizational Creativity*”, **Academy of Management Review**, 18/2: 293-321.

YAHAGI Seiichiro (1994). “*Management Resource Input/Output Strategy and Its Applications*”, **Journal of Strategic Change**, 3 (August), ss.227-233.

YU WANTAO: RAMANATHAN Ramakrishnan ve NATH Prithwiraj, (2014), “*The Impacts of Marketing and Operations Capabilities on Financial Performance in the UK Retail Sector: A Resource Based Perspective*”, **Industrial Marketing Management**, 43(1), ss. 25-31.

ZAHRA Shaker A.; NEUBAUM Donald O. ve EL-HAGRASSEY Galal M., (2002). “*Competitive Analysis and New Venture Performance: Understanding the Impact of Strategic Uncertainty and Venture Origin*”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Fall,ss.1-28.

ZEGLAT Dia: ALRAWABDEH Wasfi: ALMADI Faisal ve SHRAFAT Fayiz, (2012), “*Performance Measurement Systems: Stages of Development Leading to Success*”, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 4 (7),ss.440-448.



Ek 1: Araştırma Modeli Ölçekleri, Ortalama, Standart Sapma ve Faktör Yüklemeleri

İFADELER	Ort.	Std Sapma	Yükleme
Pazar Yönlülük			
X11İşletmemiz müşterilerimizin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını periyodik olarak gözden geçirir.	4.49	,504	0,959
X12İşletmemiz pazarlama araştırmalarının çoğunu işletme içindeki birimlerce yürütür	4.48	,512	0.964
X13İşletmemiz müşterilerimizin tercihlerindeki değişimi izleyen bir sisteme sahiptir.	4.67	,534	0.954
X14İşletmenin pazarlama departmanı diğer bölümlerle müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını tartışır	4.47	,527	0.968
X15Müşterilerimiz ile ilgili bir olaydan anında tüm birimlerimizin haberi olur	4.44	,551	0.936
X16Müşteri tatmini konusunda elde edilen sonuçlar tüm birimlere dağıtılır	4.48	,520	0..943
X17İşletmede çok iyi bir pazarlama planı yapılırsa bile büyük olasılıkla zamanında uygulayamayız	4.48	,519	0.967
X18İşletmede müşteri şikayetlerine gereken önem verilmemektedir.	4.46	,549	0.958
X19İşletme müşterilerin ürünle ilgili değişiklikler yapmasını istediğinde ilgili bölümler bunu yapmak için çaba sarf eder.	4.47	,527	0.957
X10 Rakiplerimizin fiyat değişikliklerine hızlıca yanıt verilir	4.64	,552	0.959
Pazar Tabanlı Kaynaklar			
X21İşletmenin müşterileri ile uzun süreli ilişkileri mevcuttur	4.44	,554	0.88
X22İşletmenin “kilit” düzeydeki müşteriler ile ilişkileri bireyselleştirilir	4.47	,516	0.97
X23İşletmenin marka bilinirliği ve hatırlama hedef müşteriler arasında çok yüksektir	4.48	,519	0.95
X24İşletmenin markası müşteriler arasında güçlü duygusal bağ oluşturur	4.45	,558	0.90
X25Müşteriler düzenli olarak yönetim fonksiyonlarını ziyaret eder.	4.46	,537	0.91
X26İşletmenin sahip olduğu kaynaklar fonksiyonlar arasında paylaşılr	4.48	,508	0.97
X27Müşteri deneyimleri (iyi ya da kötü) ağ ortaklıkları arasında paylaşılır	4.49	,512	0.98
X28İşletmenin kaynakları network (ağlar) ile ortaklar arasında paylaşılr	4.48	,512	0.97
X29İşletmenin sahip olduğu şebeke sistemi ağı ortakları arasında karşılaşılan sorunları çözer.	4.45	,545	0.92
X210İşletmenin sahip olduğu ağ sisteminde herkesin işi yenilik üretmektir.	4.47	,516	0.99
X211İşletme düzenli olarak müşteri değerini ölçmek için çalışmalar yapar	4.49	,512	0.96
X212İşletmenin müşteriler ile kurduğu ilişki yenilik sürecine yön verir	4.49	,508	0.98
X213İşletmenin satış yönetim ekibi rakiplere oranla çok daha geniş bir müşteri veri tabanına sahiptir.	4.50	,501	0.97
Pazar Tabanlı Yetenekler			
X31Yeni ürün geliştirme projeleri için Bilgi işlem	4.47	,545	0.92
X32Farklı fonksiyonlar arasında entegrasyonu	4.49	,508	0.90

kolaylaştırmak için Bilgi işlem			
X33 Pazar bilgisi yaratmayı kolaylaştırmak için Bilgi işlem	4.64	,534	0.97
X34 İçsel iletişim için bilgi işlem (farklı bölümler arasında, işletmenin farklı seviyeleri arasında)	4.47	,520	0.86
X35 Pazar Algılama Yetenekleri	4.47	,541	0.84
X36 Müşteri bağlantı yetenekleri (devamlı müşteri ilişkileri yaratmak ve yönetmek)	4.45	,566	0.95
X37 Tedarikçileriniz ile devamlı ilişkiler yaratma yeteneği	4.48	,523	0.96
X38 Müşteri bilgisi	4.47	,527	0.94
X39 Reklam programlarının etkinliği	4.48	,516	0.95
X310 Pazarlama faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve kontrolü	4.49	,512	0.96
X311 Rakip bilgisi	4.50	,504	0.96
X312 Gelir ve karlılık tahmininin doğruluğu	4.49	,516	0.95
X313 Organizasyonun pazarlama gücünün farkındalığı	4.49	,512	0.96
X314 Yeni ürün geliştirme yeteneği	4.42	,567	0.95
X315 Ürün imkanları (donanımlar)	4.43	,587	0.93
X316 Teknik çözümler ve becerisi	4.48	,520	0.95
İşletme Performansı			
Y1 Son yıllardaki satış düzeyi rakiplerimize oranla daha iyidir	4.49	,500	0.97
Y2 Satışlarımızla ilgili memnuniyet rakiplerimize oranla çok daha iyidir	4.48	,508	0.96
Y3 Ürün/Pazar bileşiminde oldukça önemli olan Pazar payı rakiplerimize oranla daha iyidir	4.49	,516	0.95
Y4 Satışların net karlılık oranı rakiplerimize oranla çok daha iyidir	4.50	,512	0.96
Y5 Birincil piyasadaki iş biriminin pazar payı büyüme oranı geçen yıla göre çok daha iyidir	4.45	,547	0.88
Y6 Satışların net karlılık oranı ile ilgili memnuniyet rakiplerimize oranla daha iyidir	4.48	,520	0.97
Y7 İş birimlerinin genel performansı geçen yıla göre çok daha iyidir	4.49	,512	0.96
Y8 Büyük rakiplere göre genel performansımız çok daha iyidir	4.48	,516	0.97

