

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇİFT YETENEKLİ PAZARLAMANIN SÜRDÜRÜLEBİLİR
REKABET AVANTAJI YOLUYLA PAZAR VE FİNANSAL
OLMAYAN PERFORMANS GÖSTERGELERİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

Hazırlayan

EMRAH TOKGÖZ

Tez Danışmanı

DOÇ. DR. AYTEN AKATAY

**T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÇİFT YETENEKLİ PAZARLAMANIN SÜRDÜRÜLEBİLİR
REKABET AVANTAJI YOLUYLA PAZAR VE FİNANSAL
OLMAYAN PERFORMANS GÖSTERGELERİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Hazırlayan

Emrah TOKGÖZ

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Ayten AKATAY

Çanakkale – 2016

TAAHHÜTNAME

Doktora tezi olarak sunduğum “Çift Yetenekli Pazarlamanın Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Yoluyla Pazar ve Finansal Olmayan Performans Göstergeleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

10 / 06 / 2016

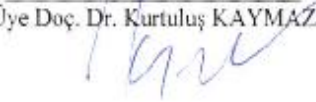
Emrah TOKGÖZ



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne
Emrah TOKGÖZ'e ait Çift Yetenekli Pazarlamanın Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Yoluyla
Pazar ve Finansal Olmayan Performans Göstergeleri Üzerindeki Etkisi:
Bilişim Sektöründe Bir Araştırma
adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı,
DOKTORA TEZİ olarak oybirliğiyle kabul edilmiştir.


Üye Prof. Dr. A. Celil ÇAKICI


Üye Doç. Dr. Aslıhan AKATAY
(Danışman)


Üye Doç. Dr. Kurtuluş KAYMAZ


Üye Doç. Dr. Serhat HARMAN


Üye Yrd. Doç. Dr. Umut EROĞLU

Tez No : 10112848
Tez Savunma Tarihi : 10.06.2016

ONAY

Doç. Dr. Şerif KORKMAZ
Enstitü Müdürü
23.06.2016

ÖZET

Çift Yetenekli Pazarlamanın Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Yoluyla Pazar Ve Finansal Olmayan Performans Göstergeleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma

Son zamanlarda, işletmeler, özellikle değişimlerin sonucunda, öngörmesi zor bir yapıda olan küresel rekabet baskısı altında zorlanmaya başlamışlardır. İşletmelerin, rekabet baskısından kurtulmak amacıyla pazarlama yeteneklerini geliştirmesi hayati öneme sahiptir. Bu amaçla, işletmelerin, faaliyette bulunduğu pazarlarda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için mevcut olan yeteneklerini kullanma ve yeni yetenekleri keşfetme olarak tanımlanan çift yetenekli özelliğine sahip pazarlama fonksiyonuna ihtiyaçları olabilir. Bu nedenle, araştırmada, çift yetenekli pazarlama faaliyetlerinin sürdürülebilir rekabet avantajı yoluyla pazar ve finansal olmayan performans göstergeleri üzerinde etkisini ortaya koyan bir Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) oluşturulmuştur.

Araştırma evreni olarak, Türkiye’de bilişim sektöründe faaliyet gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) seçilmiştir. Örneklem yöntemi olarak, kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. İnternet ortamında oluşturulan anket formu, işletmelere elektronik posta ile gönderilerek, Nisan ve Kasım 2015 tarihleri arasında uygulanmıştır. Araştırma kapsamında kullanılabilir durumda 392 adet anket elde edilmiştir. Elde edilen veriler, çok değişkenli istatistiksel analiz teknikleri ile incelenmiştir.

Oluşturulan modelin sonuçlarına göre; işletmeler, mevcut pazarlama yeteneklerini kullanarak, pazar performansı yoluyla finansal olmayan performans göstergeleri üzerinde olumlu etkiye sahip olabilirler. Yeni pazarlama yetenekleri keşfederek, sürdürülebilir rekabet avantajı yoluyla pazar ve finansal olmayan performans göstergeleri üzerinde olumlu etkiye sahip olabilecekleri anlaşılmıştır. Bu sonuç, işletmelerin, rekabet avantajı elde edebilecek pazarlama yönetim anlayışı kazanabilmeleri açısından önemlidir.

Araştırmada, katılımcıların kullandıkları mevcut ve keşifsel pazarlama yetenekleri de belirlenmiştir. Buna göre, işletmelerin kullandıkları mevcut ve keşifte buldukları pazarlama yetenekleri arasında anlamlı fark olmadığı, bu nedenle araştırmaya katılan işletmelerin pazarlama faaliyetlerini çift yetenekli olarak sürdürdükleri anlaşılmıştır. Ayrıca, ileride yapılacak araştırmalar ve işletme yöneticilerine önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Çift Yetenekli Pazarlama, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, Pazar Performansı, Finansal Olmayan Performans.

ABSTRACT

Impact Of Ambidextrous Marketing On Market And Non-Financial Performance Indicators Via Sustainable Competitive Advantage: A Study On Information Technology Sector

Nowadays, as a result of especially changes, firms are strongly challenged by global competitive pressures that are difficult to foresee. Therefore, in order to get rid of competitive pressure, it is vital for businesses to develop marketing capability. For this purpose, firms may be needed marketing functions capable ambidextrous as defined exploitation and exploration where activities markets to provide sustainable competitive advantage. Therefore in this research, impact of ambidextrous marketing on market and non-financial performance indicators via sustainable competitive advantage is revealed using Structural Equation Model (SEM).

As research universe, Small and Medium-Sized Enterprises (SME) operating in information technology in Turkey have been selected. Survey form was to be implemented on the internet. As the sampling, convenience sampling method was used. The survey was applied to firms with electronic mail between April and November 2015. 392 usable questionnaires were obtained. The obtained data were analyzed by multivariate statistical analysis techniques.

According to the results of the model; marketing exploitation has positive effect on non-financial performance indicators via market performance. Marketing exploration has positive effect on market and non-financial performance indicators via sustainable competitive advantage. This result is important to gain understanding of the marketing management of firms can achieve competitive advantage.

In the study, it was determined exploratory and exploitation marketing capabilities used by the participants. According to this, there is no significant difference between exploitation and exploration marketing capabilities that firms used. Therefore, it was understood that firms carry on their marketing activities as ambidextrous. In addition, it has been made to the proposal for future research and business managers.

Key Words: Ambidextrous Marketing, Sustainable Competitive Advantage, Market Performans, Non-Financial Performance.

ÖNSÖZ

Alanyazında en çok üzerinde durulan konulardan biriside fonksiyonel yeteneklerin geliştirilmesi üzerinedir. Çünkü işletme fonksiyonları rekabet avantajını ve performansı artıracak en önemli parçalardır. Bu bakış açısına göre, fonksiyonların geliştirilmesi, kombinasyonu, pazar yerine taşınması sonucunda ortaya çıkan taklit edilme zorluğu işletmelerin avantaj kaynağı olarak belirlenmiştir. Şüphesiz ki son yıllarda işletmelerin pazarlama fonksiyonunda da belirgin bir değişiklik söz konusudur. Hızla değişen teknolojiler, artan çeşitlilik, müşteri talepleri, yoğun pazar rekabeti ve küreselleşme işletmelerin başarısı için pazarlama fonksiyonunun ne derece önemli olduğunu göstermektedir. Değişen pazar çevresine adapte olmak ve rekabet avantajını yakalamak için bir taraftan mevcut yeteneklerini iyi bir şekilde kullanırken diğer taraftan da sürekli keşifsel faaliyetlerle sürdürülebilir olabilmenin yollarını bulma ihtiyacını hissetmektedir. Bu durumda işletmeler, mevcut yeteneklerini kullanma ve yenilerini keşfetme gibi mantığa aykırı görünen zorlukla karşı karşıya kalmaktadır. Bir taraftan mevcut ürünleri yöneten pazarlama yeteneklerini kullanma çabası içindeyken diğer taraftan da mevcut yeteneklerini geliştirecek keşifsel davranışlar sergileme ihtiyacı içindedir. Sözü edilen bu iki anahtar davranışı birlikte kullanabilen ve evrimsel değişimlerle rekabet avantajı yaratabilen işletmeler, alanyazında, çift yetenekli olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu teorik temeller üzerine kurulan ve işletmelerin pazarlama faaliyetlerinin çift yetenekli olarak yönetilmelerinin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacağı, sonuçta da pazar ve finansal olmayan performanslar üzerinde etkili olabileceği düşünülerek bu tez çalışması hazırlanmıştır.

Doktora tezimin hazırlanması süresince, engin deneyimleri ve titizliği ile bana ayırdığı zaman, verdiği büyük destek, katkı ve yönlendirmeleri için danışman hocam Sayın Doç. Dr. AYTEN AKATAY'a sonsuz şükranlarımı sunarım. Çalışmama ışık tutan ve sonsuz sabır ile beni dinleyen Sayın Tez İzleme Komitesi Üyeleri Doç. Dr. SERHAT HARMAN ve Yrd. Doç. Dr. UMUT EROĞLU'na, yapıcı eleştirileriyle bilimsel zenginliğe katkıda bulunan Sayın Prof. Dr. A. CELİL ÇAKICI'ya ve doktora eğitimim boyunca her türlü desteği veren Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF İşletme Bölümü öğretim üyelerine de teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca, daima bana inanan ve güvenen, eşim Şehri Tokgöz ve kızım Melike Tokgöz'e anlayışlarından dolayı teşekkür ederim.

Emrah TOKGÖZ

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ.....	1

BÖLÜM I

TEZİN NEDENSELLİĞİ VE ÖNEMİ

1.1. Tezin Nedenselliği.....	3
1.2. Tezin Amacı.....	16
1.3. Tezin Önemi.....	17
1.4. Tezin Kapsamı.....	18
1.5. Araştırmanın Simgesel Modeli Ve Hipotezler.....	18
1.6. Tezin Planı.....	23

BÖLÜM II

PAZARLAMADA ÇİFT YETENEKLİLİK, SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI, PAZAR VE FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANSLAR

1.1. Çift Yetenekli Pazarlama.....	24
1.1.1. Yetenek Kavramı.....	26
1.1.2. Örgütsel Rutinler.....	28
1.1.3. Temel (Öz) Yetenekler.....	29
1.1.4. Örgütsel Yetenekler.....	31
1.1.5. Pazarlama Yetenekleri.....	34
1.1.6. Kullanılan Pazarlama Yeteneklerine İlişkin Alanyazın.....	35
1.1.7. Çift Yetenek Kavramı ve Tanımlanması.....	42
1.1.8. Çift Yetenekli Kavramının Yazınsal Gelişimi.....	45
1.1.9. Çift Yetenekliliğin Boyutları.....	48
1.1.9.1. Mevcut Yetenekleri Kullanma.....	50
1.1.9.2. Yeni Yetenekleri Keşfetme.....	51
1.1.10. Çift Yetenekli Pazarlamanın Gelişimi ve Boyutları.....	53
1.1.10.1. Çift Yetenekli Pazarlamanın Yazınsal Gelişimi.....	54
1.1.10.2. Mevcut Pazarlama Yeteneklerini Kullanma.....	59
1.1.10.3. Yeni Pazarlama Yetenekleri Keşfetme.....	60

1.2. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı.....	62
1.2.1. Rekabet Avantajı Kavramı ve Tanımlanması.....	63
1.2.2. Sürdürülebilirlik ve Rekabet Avantajı.....	64
1.2.3. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Kavramının Gelişimi.....	67
1.2.4. Pazarlama ve Sürdürülebilirlik.....	68
1.2.5. Çift Yetenekli Pazarlama ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki.....	70
1.3. Pazar Performansı.....	73
1.3.1. Pazar Kavramı ve Tanımlanması.....	74
1.3.2. Pazar Performansı Kavramı ve Tanımlanması.....	74
1.3.3. Kullanılan Pazar Performans Faktörlerine İlişkin Alanyazın.....	76
1.3.4. Pazar Performansını Oluşturan Faktörler.....	81
1.3.4.1. Pazar Performansı Olarak Müşteri.....	82
1.3.4.2. Pazar Performansı Olarak Pazar Payı / Gelişimi.....	84
1.3.4.3. Pazar Performansı Olarak Satış Miktarı / Büyüklüğü.....	85
1.3.5. Çift Yetenekli Pazarlama ve Pazar Performansı Arasındaki İlişki.....	87
1.3.6. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve Pazar Performansı Arasındaki İlişki.....	89
1.4. Finansal Olmayan Performans.....	91
1.4.1. Performans Kavramı ve Tanımlanması.....	92
1.4.2. Finansal Olmayan Performans Kavramı ve Tanımlanması.....	94
1.4.3. Kullanılan Finansal Olmayan Performans Faktörlerine İlişkin Alanyazın.....	96
1.4.4. Finansal Olmayan Performansı Oluşturan Faktörler.....	97
1.4.4.1. Finansal Olmayan Performans Olarak Ürünlerin Kalitesi.....	98
1.4.4.2. Finansal Olmayan Performans Olarak Müşteri Memnuniyeti.....	99
1.4.4.3. Finansal Olmayan Performans Olarak Çalışan Memnuniyeti.....	100
1.4.4.4. Finansal Olmayan Performans Olarak Tedarikçi Memnuniyeti.....	101
1.4.5. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve Finansal Olmayan Performans Arasındaki İlişki.....	103
1.4.6. Çift Yetenekli Pazarlama ve Finansal Olmayan Performans Arasındaki İlişki.....	104
1.5. Çift Yetenekli Pazarlama, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, Pazar Ve Finansal Olmayan Performanslar Arasındaki İlişki.....	105
1.5.1. Çift Yetenekli Pazarlama ve Performans Arasındaki İlişkiyi Ortaya Koyan Araştırmalara İlişkin Alanyazın.....	108

BÖLÜM III**BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN KÜÇÜK VE ORTA
BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

1.1. Araştırmanın Amacı	115
1.2. Araştırmanın Önemi	116
1.3. Araştırmanın Kısıtları	118
1.4. Araştırmanın Yöntemi	118
1.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	119
1.4.2. Veri Toplama Teknikleri.....	121
1.4.3. Kullanılan Veri Analiz Teknikleri.....	123
1.5. Araştırmanın Bulguları Ve Değerlendirme	128
1.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	128
1.5.2. Analiz İçin Gereklilikler.....	130
1.5.2.1. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi.....	134
1.5.2.2. Çift Yetenekli Pazarlama, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, Pazar Performansı ve Finansal Olmayan Performans Ölçeklerine Yapılan Faktör Analizi.....	138
1.5.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	142
1.5.4. Modelin Test Edilmesi.....	147
1.5.5. Araştırma Modelindeki Direkt Etkilerin Hesaplanması.....	151
1.5.6. Araştırma Modelindeki Dolaylı Etkilerin Hesaplanması.....	152
1.5.7. Araştırma Modeline İlişkin Geliştirilen Hipotezlerin Sınanması.....	153
1.5.8. İşletmelerin Kullandıkları Mevcut ve Keşifsel Pazarlama Yetenekleri.....	153
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	156
KAYNAKÇA	168
EKLER	190
Ek 1. Araştırma Anketi.....	190
Ek 2. Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Çıktı Sonuçları.....	193
Ek 3. Araştırma Modeline Ait Çıktı Sonuçları.....	199

KISALTMALAR

ÇYP: Çift Yetenekli Pazarlama

FOP: Finansal Olmayan Performans

KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

MPYK: Mevcut Pazarlama Yeteneklerini Kullanma

PP: Pazar Performansı

SRA: Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

YPYK: Yeni Pazarlama Yeteneklerini Keşfetme



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Araştırmanın Simgesel Modeli.....	19
Şekil 2.1. Strateji ve Yetenek Hiyerarşisi Arasındaki İlişki.....	27
Şekil 2.2. Çift Yeteneklilik ve Performans İlişkisi.....	105
Şekil 3.1. Yapısal Eşitlik Modelinde Kullanılan Terimler.....	124
Şekil 3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Path Diyagramı.....	143
Şekil 3.3. Araştırma Modeline Ait t Değerleri.....	148
Şekil 3.4. Araştırma Modeline Ait Yol Katsayı Değerleri.....	149
Şekil 3.5. Araştırma Modeline Ait Yapısal Model.....	150



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Temel Yetenek ve Diğer Yetenek Kavramları.....	30
Tablo 2.2. Alanyazında Pazarlama Yetenekleri Araştırmaları.....	37
Tablo 2.3. Çift Yetenekliliğe Bakış Açıları ve Tanımlanması.....	43
Tablo 2.4. Örgütsel Çift Yeteneklilik Araştırmaları.....	46
Tablo 2.5. Alanyazında Kullanılan Pazar Performans Faktörleri.....	79
Tablo 2.6. Performansa İlişkin Tanımlamalar.....	93
Tablo 3.1. Genel Kabul Görmüş Uyum İyiliği Değerleri.....	126
Tablo 3.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı.....	129
Tablo 3.3. İşletmelerin Bulunduğu Şehirler.....	129
Tablo 3.4. Türkiye’de Sanayi ve Hizmet Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ’lerin ve Araştırma Kapsamında Ulaşılan KOBİ’lerin Bölgelere Göre Dağılımı.....	130
Tablo 3.5. Katılımcıların Ölçekte Yer Alan Maddelere Verdikleri Puanların Betimleyici İstatistikleri.....	133
Tablo 3.6. Çift Yetenekli Pazarlama Ölçeğinin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular.....	135
Tablo 3.7. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçeğinin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular...136	136
Tablo 3.8. Pazar Performansı Ölçeğinin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular.....	137
Tablo 3.9. Finansal Olmayan Performans Ölçeğinin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular.....	137
Tablo 3.10. Çift Yetenekli Pazarlama Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	139
Tablo 3.11. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları..140	140
Tablo 3.12. Pazar Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	141
Tablo 3.13. Finansal Olmayan Performans Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları....141	141
Tablo 3.14. Doğrulayıcı Faktör Analizi Standart Faktör Yükleri.....	145
Tablo 3.15. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarının Uyum İyiliği Değerleriyle Karşılaştırılması.....	146
Tablo 3.16. Saklı Değişkenler Arasındaki Korelasyon, t Değerleri ve Güvenirlik Test Sonuçları.....	146
Tablo 3.17. Araştırma Modeli Sonuçlarının Uyum İyiliği Değerleriyle Karşılaştırılması.....	151
Tablo 3.18. İşletmelerin Kullandıkları Mevcut ve Keşifte Buldukları Pazarlama Yetenekleri Seçim Sayıları.....	154
Tablo 3.19. İşletmelerin Kullandıkları Mevcut Ve Keşifte Buldukları Pazarlama Yeteneklerinin Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonucu.....	155
Tablo 3.20. Araştırma Modeline Ait Hipotezlerin Desteklenme Durumu.....	165
Tablo 3.21. Bağımsız Değişkenlerin Kovaryans Matrisi.....	199
Tablo 3.22. Saklı Değişkenlerin Kovaryans Matrisi.....	200

GİRİŞ

İşletmeler, pazarlarda başarılı olmak ve hayatta kalmak için belirli yeteneklerini kullanır. İşletmelerin başarılarından emin olmaları için sadece sahip oldukları ve değişmeyen yetenekleri kullanmaları yeterli olmayabilir. Çünkü değişmeyen yetenekler zaman içinde uygun olmayan ve direnç gösteren bir yapı olma eğilimi içine girebilir. Günümüzde işletmelerin, artık, örgütün güncel yeteneklerinin faaliyette bulunulan pazarlarda rekabet avantajı elde etmeye yeterli olup olmadığını sorgulaması ve faaliyette bulunulan çoklu pazarlardan elde edilen yenilikler, tecrübeler ve kaynaklar yardımıyla yeteneklere dayalı platformlar oluşturması başarıyı yakalamalarında yararlı olabilir (Lessard, Lucea ve Vives, 2013: 61). Daha sonra bu platformlardan elde edilen uygun yeteneklerle, örgütsel rekabetler doğrultusunda sistematik olarak yenilenmenin ve güncelleşmenin yolları aranabilir.

İşletmelerin değişen pazar ortamına hızla adapte olan, öğrenen, gelişen ve değişen yeteneklere ihtiyacı vardır. İşletmeler için bir taraftan sahip oldukları mevcut yetenekleri kullanmaları ve aynı zamanda yeni yetenekleri keşfetmeyi de içeren davranışlar sergilemeleri çift yetenek olarak tanımlanmıştır (Benner ve Tushman, 2003: 247; Dover ve Dierk, 2010: 49; Cantarello, Martini ve Nosella 2012: 35). Sözü edilen bu davranış iki boyutlu bir yaklaşımdır. Çift yetenekliliğin boyutları arasındaki yüksek seviyeli denge, bir taraftan rekabet avantajı sağlarken diğer taraftan da işletme performansına katkı sağlayabilir. Aksi durumda işletme performansı zaman içinde azalma eğilimi içine girebilir.

İşletmenin küresel değişimlere ayak uydurması ve hatta rakiplerine göre her zaman bir adım önde gitmesi olarak tanımlan sürdürülebilirlik, rekabet avantajı değişkenine eklenmiş bir olgudur. Bu çerçeveden bakıldığında, çift yetenekliliğin boyutlarını pazarlama faaliyetlerinde uygun şekilde kullanabilen işletmeler, çift yetenekli olarak adlandırılarak, sürdürülebilir rekabet avantajı yoluyla performanslarını arttırabileceklerdir.

İşletmeler, örgütsel performansa, sahip oldukları yetenekleri kullanarak ulaşabilir. Bu durum bir taraftan rekabet avantajını diğer taraftan da pazar performansını beraberinde getirir. Örgütsel performansın belirlenmesinde ürün kalitesi (Chi ve Gursoy, 2009; Demir, 2012; Mat ve Smith, 2014), müşteri (Jayachandran, Hewett ve Kaufman, 2004; Kim, 2005), çalışan (Johnson, Davis ve Albright, 2009; Lau ve Roopnarain, 2014), paydaşlar ve tedarikçilerin memnuniyeti (Polonsky, 2005) gibi finansal olmayan performans

göstergelerinin kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Bu nedenle, bu araştırmada, işletmelerin pazarlama bölümlerinin çift yetenekli davranmaları, faaliyette bulunduğu sektördeki rakipleri üzerinde elde ettiği sürdürülebilir rekabet avantajı yoluyla pazar ve finansal olmayan performansları üzerinde olumlu etkileri olacağı ileri sürülen araştırma modeli oluşturulmuştur.

Araştırma, ürünlerdeki gelişim ve yeniliğin birbirinden ayrılması mümkün olmayan bilişim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde yapılmıştır. Özellikle bilişim sektöründe ürünlerdeki düşük yaşam seyri ve artan rekabet, gelişim ve yenilik yapma gerekliliği bu sektörde diğerlerine göre daha fazla kendini hissettirmektedir. Belirtilen nedenlerle çift yetenekli pazarlama faaliyetlerinin daha fazla sergilendiği veya sergilenme potansiyeli bulunan bilişim sektöründe bir araştırma yapılmıştır. Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde tezin nedenselliği, amacı, önemi, kapsamı, araştırma hipotezleri ve planına değinilmiştir.

Tezin ikinci bölümü beş alt başlıktan oluşmaktadır. Birinci alt başlıkta, yetenek kavramına, örgütsel yeteneklere ve pazarlama yeteneklerinin neler olduğu geniş çerçevede incelenerek çift yetenekli pazarlama kavramının gelişimi ve boyutları ortaya konmuştur. İkinci alt başlıkta, rekabet avantajı kavramı, tanımlanması ile pazarlama, çift yetenekli pazarlama ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Üçüncü alt başlıkta, pazar performansının tanımlanması ve pazar performans faktörleri belirlenmiştir. Dördüncü alt başlıkta, performans ve finansal olmayan performans faktörleri belirlenmiştir. Beşinci alt başlıkta, çift yetenekli pazarlama, sürdürülebilir rekabet avantajı, pazar ve finansal olmayan performanslar arasındaki ilişkiler teorik ve uygulamalı örnek araştırmalar yardımıyla anlatılmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde, bilişim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde bir araştırmaya yer verilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, kısıtları ve yöntemi açıklanmıştır. İlerleyen bölümlerde, yapılan araştırmanın verileri değerlendirilmiş, elde edilen bulgularla ulaşılan sonuçlar tartışılarak önerilerde bulunulmuştur.

BÖLÜM I

TEZİN NEDENSELLİĞİ VE ÖNEMİ

İşletmelerin pazarlamada çift yetenekliliği, sürdürülebilir rekabet avantajı, pazar ve finansal olmayan performanslarını belirlemeye dönük olan bu tez çalışmasının birinci bölümünde çalışmanın nedenselliği tartışılmıştır. Bunun ardından, tez çalışmasının amacına, önemine değinilmiş ve araştırma soruları ve hipotezler ortaya konmuştur. Bu bölümde son olarak tezin kapsamı ve planı açıklanmıştır.

1.1. Tezin Nedenselliği

Geçen otuz yıl içinde iletişim ve taşımacılık maliyetlerindeki keskin düşüşler ve ticaret engellerinin azalması, küresel ekonomiyi yeniden şekillendirmeye başlamıştır. Küresel rekabet, her zamankinden daha sert ve karmaşık bir duruma gelmektedir. Yeni ve büyük pazarlar açılmaya devam etmektedir. Birçok sektörde, ortaya çıkan pazar rakipleri işletmeleri zorlamaya başlamaktadır. Küresel rekabetin dinamik ve karmaşık yapısı yeni tehdit ve fırsatları da beraberinde getirmektedir (Lessard, Lucea ve Vives, 2013: 61). Bu nedenlerle, yönetim alanyazınının en çok üzerinde çalıştığı konulardan biri de kurumsal rekabet ve performansa ulaşacak yeteneklerin geliştirilmesi üzerinedir (Qureshi ve Kratzer, 2012: 51).

Tez çalışmasının nedenselliklerinden ilki örgütlerin yetenekleri ile ilgilidir. Kaynak temelli bakış açısı, işletmelerin, esnek olmayan değerli kaynakları ve yetenekleri sayesinde rekabet avantajını kazanacağını ve sürdürebileceğini ileri sürmektedir. 1980'lerde Barney'in (1986) kavramsallaştırdığı bu bakış açısı giderek artan oranda ilgi çekmeye devam etmektedir. Bu bakış açısı ile geliştirilen ölçütlerle yapılan uygulamalı araştırmalar, yeteneklerin işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı ve sonuçta da işletme performansına ulaşıldığını ortaya konmuştur (Ray, Barney ve Muhanna, 2004: 23). İşletmelerin belirli yetenekleri avantaj kaynağı olarak kabul edilebilir. Bu yetkinliklerin ve kaynakların geliştirilmesi, kombinasyonu, pazar yerine taşınması ve korunması değişken yetenekler (Dynamic capabilities) bakış açısı ile açıklanabilir. Bu yaklaşımın amacı yönetim yeteneklerinin gelişimini, örgütsel kombinasyonların taklit edilme zorluğunu,

fonksiyonel ve teknolojik becerileri, araştırma geliştirme ve ürün gelişimini vurgulamaktır (Teece, Pisano ve Shuen, 1997: 510). Bu aşamada, işletme yöneticilerinin, önemli bir stratejik ikilem içinde oldukları ileri sürülmektedir. Atuahene-Gima (2005), araştırmasında bu ikilemi; işletmenin mevcut yeteneklerini kullanırken aynı zamanda da bu yetenekleri nasıl tamamen yeni olanları ile değiştirebilecekleri konusundaki zorluk olarak tanımlamıştır. Sözü edilen ikilemden birincisinin, verimliliği artırırken işletmenin faaliyette bulunduğu alanda hizmet verdiği müşterilerinin problemlerini çözmek olduğunu, ikincisinin ise yeni pazar ve teknolojiler ile müşteriler için tamamen yeni değerler oluşturacak fikirlere odaklanan tecrübeleri elde etmek gerektiği, şeklinde açıklamıştır.

Örgütsel açıdan yetenekler, teknik veya yönetsel olarak farklı seviyelerde yaratılabilir. Düşük yönetsel seviyelerde ortaya çıkanları sıradan yetenekler, üst yönetim seviyelerinde ortaya çıkanları da değişken yetenekler olarak gruplandırılabilir (Nobre, Walker ve Brown, 2014: 167). Örgüt yetenekleri ise rakipler tarafından taklit etmesi zor veya imkânsız olarak düşünüldükleri zaman ortaya çıkan, işletme için değer yaratan, farklı beceriler olarak kabul edilmektedir (Akdeniz, Padron ve Calantone, 2010: 152).

Alanyazına göre örgütler için rekabet avantajı sağlayacak farklı yetenekler tanımlanmış ve kullanılmıştır. Bir tanıma göre örgütsel yetenekler, birbiri ile iç içe geçmiş, soyut ve somut kaynakların bir araya geldiği, değerli sayılan çıktılarının yaratıldığı süreçler olarak düşünülebilir (Qureshi ve Kratzer, 2012: 51). Başka bir tanımda ise soyut veya somut olabilen ve rekabet etmeye katkı sağlayacağı ileri sürülen örgütsel yetenekler şöyle tanımlanmıştır; fonksiyonel faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayacak, örgütsel süreçlerle tecrübe edilmiş, karmaşık beceriler topluluğudur. Bu nedenle işletmeler için yapılması gereken en önemli işlerden birisi güçlü rekabet avantajı sağlayabilecek bu yetenekleri belirlemektir (Vorhies ve Harker, 2000: 146). Pazarlama faaliyetleri de temel bir örgütsel veya işletme yeteneğidir.

Tez çalışmasının nedenselliklerinden diğeri pazarlama yetenekleri ile ilgilidir. Pazarlama yeteneklerinin neler olabileceği konusunda alanyazında yapılan çalışmalara geçmeden önce, pazarlama kavramının tanımlamalarına ilişkin gelişimi incelemek faydalı olacaktır. Mucuk (2014: 4), pazarlama faaliyetlerinin çoğu kontrol edilemeyen sayısız faktörün etkisi altında bulunduğunu belirtmektedir. 2000’li yıllarda görülen değişim ve gelişmeler son on yılda kurumsal olarak Amerikan Pazarlama Birliği (APB) tarafından birkaç kez yeniden tanımlanmıştır (2004, 2007 ve 2013). APB’nin bir tanımına (2004)

göre, “Pazarlama, müşteriler için değer yaratmayı, bunu tanıtmaya ve sunmayı; örgütün ve paydaşlarının yararına olarak müşteri ilişkilerini yönetmeyi hedefleyen bir fonksiyon ve süreçler dizisidir.” Aynı kuruluşun 2004 ve 2007 tanımlarını birleştiren bir tanım da şöyledir: “Pazarlama, müşteriler, paydaşlar ve genelde toplum için yararlı sunulanları yaratma, duyurma, teslim ve mübadele etme faaliyeti, kurumlar seti ve süreçleridir.” En son olarak da yine APB’ye göre (2013), “Pazarlama: müşteriler, örgüt, paydaşlar ve genelde toplum için değer ifade eden sunulanları yaratma, duyurma, teslim ve mübadele faaliyeti, kurumlar seti ve süreçleridir.” Bütün tanımlarda, pazarlama, bir süreç olarak ele alınmakta; değişim yerini korumakta, “değer yaratma”, “yarar sağlayacak sunulanlar”, “paydaşlar” ve “müşteri ilişkileri” ön plana çıkmaktadır. Diğer taraftan tanımlamaların genellikle pazarlama karması elemanları olarak bilinen kavramlar üzerine inşa edildiği görülmektedir. İlerleyen bölümlerde detaylı olarak incelenen alanyazında da görüleceği gibi, tanımlamaları oluşturan pazarlama karması elemanları, araştırmacılar için birer pazarlama yeteneği olarak düşünülmüştür.

Pazarlama yeteneklerinin neler olabileceği konusunda alanyazında yapılan tanımlamalar incelenmiştir. Pazarlama fonksiyonu için yeteneklerin anlamı “pazarlama karmasını oluşturan faaliyetlerin sergilenmesi için örgütsel kaynakların pazar yerine doğru yönlendirilmesi amacıyla yapılan yönetim faaliyetlerinin derecesi” olarak tanımlanmıştır (Slotegraaf, Moorman ve Inman, 2003: 296). Pazarlama yetenekleri, “işletmenin faaliyet gösterdiği pazara ilişkin bilgi, beceri ve kaynakları toplu olarak uygulayarak dizayn edilmiş, ürünlerine değer katan rekabet edebilme gereksinimlerini ortaya çıkaran bütünleştirici süreçler” olarak tanımlanabilir (Qureshi ve Kratzer, 2012: 51). Bu nedenle, pazarlama alanında araştırma yapan bilim insanları için pazarlama yönetiminde yetenek kavramı giderek önem kazanmaya başladığı söylenebilir. Bu çalışmalardan ortaya çıkan genel düşünce, yeteneklerin rekabet avantajı sağlamada bir kaynak olarak görüldüğüdür (Menguc ve Auh, 2008: 455). Dolayısıyla işletme kaynakları ve yeteneklerinin işletme performansı üzerindeki etkilerini anlamak pazarlama araştırmalarının amaçları arasındadır denilebilir (Ngo ve O’Cass, 2012: 173).

Pazarlama alanyazını incelendiğinde, pazarlama yeteneklerinin firma performansını artıracak önemli bir stratejik faktör olarak karşımıza çıktığı görülmektedir (Banterle ve diğerleri, 2014: 118). Bu önemli faktörü göz ardı etmeyen araştırmacılar, bir taraftan sahip oldukları temel pazarlama yönetim bilgisi ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanma çabası

içindeyken diğer taraftan da gelecekte yaşamlarını sürdürmeye devam edebilecekleri yeni pazarlama yönetim bilgi ve becerilerini geliştirmek zorunda kalmaya başlamışlardır. Özellikle akademik araştırmalarda, giderek artan sayıda, işletmelerin sahip oldukları yönetsel yetenekleri kullanma ve geliştirme çabalarını nasıl dengede tutabilecekleri üzerine çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Benner ve Tushman, 2003: 247).

İşletmelerin pazarlama yeteneklerini ortaya koyan bazı araştırmalar bulunmaktadır. Bunların başlıcaları; Möller ve Anttila (1987); Barney (1991); Day (1994); Fahy ve diğerleri (2000b); Vorhies ve Harker (2000); Srivastava, Fahey ve Christensen (2001); Vorhies ve Morgan (2005); Prasnikar ve diğerleri (2008); Fang ve Zou (2009); Morgan, Vorhies ve Mason (2009a); Morgan, Slotegraaf ve Vorhies (2009b); Vorhies, Morgan ve Autry (2009); Akdeniz, Padron ve Calantone (2010); Nath, Nachiappan ve Ramanathan (2010); Kemper, Engelen ve Brettel (2011); Mariadoss, Tansuhaj ve Mauri (2011); Merrilees, Thiele ve Lye (2011); Kaleka (2011); Murray, Gao ve Kotabe (2011); Evers, Andersson ve Hannibal (2012); Kaufmann ve Roesch (2012); Ngo ve O’Cass (2012) ve Qureshi ve Kratzer (2012).

İşletmelerin pazarlama yeteneklerini ortaya koyan araştırmalar hakkında yapılan alanyazın taraması sonucunda elde edilen çalışmalar kronolojik olarak incelendiğinde; Möller ve Anttila (1987), işletmelerin pazarlama yetenekleri ile stratejik yönetim problemleri üzerindeki araştırmasında, pazarlama yeteneklerini küçük üretim işletmelerinin başarısında anahtar faktör olarak belirlemiştir. Barney (1991), işletmelerin sahip olduğu tüm yetenekleri zaman içinde değişmeyen stratejik kaynak olarak tanımlayarak bunları birer sürdürülebilir rekabet avantajı olarak değerlendirmiştir. Bu kaynakların diğer işletme disiplinleri için de birer sürdürülebilir rekabet avantajı olarak değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmüştür.

Day’e (1994) göre, pazar odaklı işletmeler gözle görülür bir ilerleme içindedir. Bu ilerlemenin temel nedeni ve diğer işletmelerden onları ayıran ayırt edici özellikler olarak sıraladığı altı yetenekten iki tanesini şöyle belirtmiştir: Birincisi; sahip olunan bugünkü yeteneklerin farkında olmak, ikincisi ise sahip olunan yetenekleri gelecekte sürdürebilmek için neye ihtiyaç duyulacağını öngörüsünde bulunmaktır. Fahy ve diğerleri (2000b: 68), pazarlama yetenekleri gibi değerli kaynakların işletme içindeki yayılımının, finansal ve pazar performansına olumlu etkileri olan rekabet avantajını sağlayacak gelişmelere olanak tanıdığını ortaya koymuştur. Vorhies ve Harker (2000), rekabet avantajını elde etmek ve

sürdürmek için hangi pazarlama yeteneklerinin etkili olduğunu ve bu yeteneklerin gelişimi için işletme içinde neler yapılması gerektiğini araştırmıştır.

Srivastava, Fahey ve Christensen, (2001), pazar temelli varlıklar ve yeteneklerin temel işletme süreçleri yoluyla müşteri değeri ve rekabet avantajlarını nasıl sağlayacağını ortaya koyan bir çerçeve çizmişlerdir. Bu değerlerin ve rekabet avantajlarının üstün kurumsal performansı ve gelecekteki işletme yeteneklerini artırabileceğini ileri sürmüşlerdir. Vorhies ve Morgan (2005), pazar temelli örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir rekabet avantajı için en önemli kaynak olduğunu ve bu öğrenme mekanizmalarından biri olarak belirlediği kıyaslama (benchmarking) tekniğinin pazarlama yeteneklerini artıracak yönetim şekli olarak belirlemiştir.

Prasnikar ve diğerleri (2008), rekabet avantajını sürdürebilmek için firmanın hangi yeteneklerinin geliştirilmesi gerektiği, hangilerinin ise önemini yitirdiğinin belirlenmesi üzerine araştırma yapmışlardır. Böylece işletmelerin dinamik teknolojik gelişmelere ayak uydurmasında ve pazarlama stratejileri geliştirmelerinde bir rehber sağlanabileceğini ileri sürmüştür. Fang ve Zou (2009), işletmelerin dinamik yeteneklerinin performans üzerine etkilerinin ortaya konmasına karşın pazarlama fonksiyonunun dinamik yeteneklerinin tanımlanmasında ve ortaya konmasında eksiklikler olduğunu söylemişlerdir. Bu nedenle araştırmacılar pazarlama dinamik yeteneklerinin tanımlanması ve işletme performansı ile rekabet avantajı üzerindeki etkisini ortaya koyan bir araştırma modeli oluşturmuşlardır.

Morgan, Vorhies ve Mason (2009a), pazara ilişkin örgütsel yeteneklerinin işletmenin nitel ve nicel performansları üzerinde etkili olduğunu göstermişlerdir. Morgan, Slotegraaf ve Vorhies (2009b), pazarlama yeteneklerinin kar artışı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Vorhies, Morgan ve Autry (2009), işletmelerin sahip oldukları fiziki yapıları ve bilgileriyle ortaya çıkan ve zamanla uzmanlaştıkları pazarlama yeteneklerinin pazar ve nakit akış performansları üzerindeki etkilerini ortaya koyarak bu durumun aynı zamanda uzun süreli rekabet avantajını ortaya çıkaracağını tartışmışlardır. Akdeniz, Padron ve Calantone (2010), sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olan pazarlama yeteneklerinin rolünün, pazarlama strateji alanında daha önce tartışıldığını ve en iyi bilinen öğrenme mekanizmalarından biri olarak belirlediği kıyaslama (benchmarking) tekniğini pazarlama yeteneklerini artıracak yönetim şekli olarak incelemiştir.

Nath, Nachiappan ve Ramanathan (2010), işletmenin pazarlama ve operasyon gibi fonksiyonel yeteneklerinin finansal performansları üzerindeki etkisini ortaya koymuşlardır.

Ayrıca işletmelerin farklı doğal kaynakları ve farklı seviyelerde yetenekleri olduğuna vurgu yapmıştır. Firmaların hayatta kalmaları sahip oldukları bu kaynakları, yetenekleri çerçevesinde geliştirmelerine bağlı olduğunu ve sonuçta rekabet avantajına ulaşabileceklerini ileri sürmüştür. Kemper, Engelen ve Brettel (2011), dört farklı ülkede faaliyette bulunan işletme üst yönetimlerinin sosyal sermayesinin, pazarlama yeteneği olarak belirlediği fiyatlama, ürün gelişimi, dağıtımı ve pazarlama iletişimi üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Mariadoss, Tansuhaj ve Mauri (2011), sürdürülebilirlik alanyazınının çevresel stratejileri geliştirici bir etkiye sahip olduğunu ve bunun da sonuçta rekabet avantajı elde etmede önemli olduğunu belirtmişlerdir. Merrilees, Thiele ve Lye (2011), pazarlama yeteneklerinin öncüllerini ve performans üzerine etkilerini incelemişlerdir. Yazarlara göre rekabet avantajı ve performanstaki artış işletmelerin kuruluşundan itibaren sahip oldukları özel kaynaklarla ilgili olduğunu gösterse de yaptıkları araştırma sonucuna göre yeteneklerin kaynaklardan daha önemli olduğu ve sonuçta da performansta artış olduğu sonucuna varmışlardır. Kaleka (2011), örgütsel kaynakların işletme yetenekleri yoluyla performansa dönüştüğünü ortaya koymuştur. Belirli tip kaynak ve yeteneklere odaklanarak yapılacak araştırmaların rekabet avantajı için daha belirleyici olacağı sonucuna varmıştır.

Murray, Gao ve Kotabe (2011), işletme içi ve dışı faktörlerin pazarlama yetenekleri yoluyla rekabet avantajı sağlayacağı ve sonuçta da performansın artacağı bir model oluşturmuşlardır. Evers, Andersson ve Hannibal (2012), farklı paydaş grupları sayesinde işletmeler öğrenme süreçlerini artırarak pazarlama yetenekleri kazabilecekleri ve sonuçta da ihtiyaç duyulan sürdürülebilir rekabet avantajı yaratılabileceğini ileri sürmüşlerdir. Kaufmann ve Roesch (2012), işletmelerin rekabet avantajlarına belli bir planla yerleştirdikleri ve geliştirdikleri farklı kurumsal çevreleri yoluyla ulaşabileceklerini ve bunun da ancak müşteri isteklerini hissetme ve karşılama yetenekleri ile oluşabileceğini ileri sürmüşlerdir. Ngo ve O’Cass (2012), rekabet yetenek teorisi üzerinden, pazar odaklılık, pazarlama kaynakları ve pazarlama yeteneklerinin firma performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Qureshi ve Kratzer (2012), pazarlama yeteneklerinin öncüllerini ve sonuçlarını araştırmıştır. Yazarlara göre, pazarlama beceri ve yeteneklerindeki uygun gelişmelerin girişimci işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarında yardımcı olacağını ortaya koymuşlardır.

Rekabet avantajını yaratmak ve sürdürebilmek ancak işletme içi potansiyel kaynaklarını uygun şekilde kullanılması ile olur. Bu durum stratejik yönetim alanyazınının konusu olarak incelenmiştir (Barney, 2001; Sheehan ve Foss, 2007; Gaya, Struwig ve Smith, 2013). Farklı çevresel durumlardaki örgütler farklı stratejilere sahiptir (O'Reilly ve Tushman, 2013: 324). Bu anlayışa açıklık getirmek amacı ile örgütsel adaptasyon alanında yapılan çalışmalarda, örgütlerin, çevresel ve teknolojik değişikliklere ayak uydurması için yapısal değişikliklere ihtiyacı olabileceği tartışılmıştır (Jennings ve Seaman, 1994; Miller ve diğerleri, 1996; Kim ve Pae, 2007). Bu konuda March (1991) yaptığı çalışmasında, örgütsel adaptasyon süreçleri ile ilgili çalışmaların asıl sorununun, yeni olasılıkların keşfedilmesi ve eski uygulamaların kullanılması arasındaki ilişkide olduğunu ileri sürmüştür. Bu nedenle, örgütlerin, pazarlarda ortaya çıkabilecek düzensiz değişikliklerle başa çıkabilmeleri ve gelecekte başarılı olmaları için bir taraftan mevcut yeteneklerini kullanırken diğer taraftanda yeni yetenekleri keşfedebilme arasındaki dengeyi sağlamalarının önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur (March, 1991: 71). March'ın (1991) bakış açısı ile mevcut yetenekleri kullanabilme; verimlilik, kontrol, açıklık ve değişimleri azaltma ile ilgiliyken, yeni yetenekleri keşfetme ise; arama, keşfetme, otonomi ve yenilikçilik ile ilgilidir (O'Reilly ve Tushman, 2013: 325).

Tez çalışmasının bir diğer nedenselliği, örgütlerde çift yeteneklilik kavramıdır. Örgütsel öğrenme teorisyenleri iki temel adaptasyon süreci ileri sürmüşlerdir; mevcut yetenekleri kullanabilme ve yeni yetenekleri keşfetme. Mevcut yetenekleri kullanabilme, işletmenin faaliyette bulunduğu pazarlar, ürünler ve yetenekleri hakkındaki yeni bilgilerinin gelişimi anlamında kullanılırken, yeni yetenekleri keşfetme ise işletmenin halen faaliyette bulunduğu pazarlar, ürünler, teknolojiler ve yetenekler hakkındaki yeni bilgilerinin daha ötesine gitmektir. Bu adaptasyon süreçleri işletmelere rekabet avantajı elde etmelerine ve avantajı sürdürmelerine yardım eden anahtar değişkenler olarak görülmektedir (Vorhies, Orr ve Bush, 2011: 736). Bu nedenle, hayatta kalma ve başarılı olma amacı ile yönetilen işletmeler için stratejik olarak bir ikilem ortaya çıkmaktadır. Alanyazında bu ikilemin olası çözümü olarak çift yeteneklilik gösterilmektedir (Tushman ve O'Reilly, 1996:8).

Çift Yetenekli (Ambidextrous) Ne Anlama Gelmektedir?: Çift yeteneklilik (Ambidexterity) kelimesinin sıfat hali olan ambidextrous, anlamı bakımından; sağ veya sol elini kullanan bir kişinin, her iki elini de eşit beceride kullanma yeteneği şeklinde

tanımlanmaktadır (Bodwell ve Chermack, 2010: 196). Oxford İngilizce sözlüğüne (01.03.2014) göre: Ambidexterity kelimesinin kökü, “her ikisi de” anlamına gelen “ambi” ve “beceri veya yetenek” anlamına gelen “dexterity” kelimelerinin birleşiminden oluşmuştur. Bu nedenle “ambidextrous” yazınsal olarak her iki elini de aynı anda kullanabilme yeteneği anlamına geldiğinden “çift yeteneklilik” olarak çevrilmiştir. Bilim insanları bu kavramı birçok anlamlı ve karmaşık örgütsel fenomenleri tartışırken kullanmışlardır. Çift yeteneklilik, örgüt teorisinde ortaya çıkan yeni bir araştırma paradigması olarak tanımlanmaktadır. Bu konunun giderek ilgi çekmeye başlamasının nedenlerinden biri; örgütsel alanda yapılan kimi çalışmaların sonuçları açık değil iken, çift yeteneklilik alanında yapılan çalışmaların sonuçları oldukça güçlüdür (Raisch ve Birkinshaw, 2008: 376).

Çift yeteneklilik kavramını, örgüt teorisyenleri, örgütleri tanımlamak için kullandıkları bir mecaz olarak kabul etmişlerdir (Tushman ve O'Reilly, 1996; Birkinshaw ve Gibson, 2004; Gibson ve Birkinshaw, 2004; Lubatkin ve diğerleri, 2006; O'Reilly ve Tushman, 2004; Cegarra-Navarro ve Dewhurst, 2007; Raisch ve Birkinshaw, 2008; O'Reilly ve Tushman, 2008). Bu anlamda çift yeteneklilik; kişinin, bir işi bugün nasıl yaptığı ve aynı anda da gelecekte de nasıl yapacağı anlamına gelmektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında ise çift yeteneklilik; yakın vadede verimli olmak için mevcut yetenekleri kullanabilme (exploitation) ve uzun vadede ise hayatta kalmak için gerekli yeni yetenekleri keşfetme (exploration) becerileri olarak tanımlanabilir (Bodwell ve Chermack, 2010: 196). Yeni yetenekleri keşfetme (exploration) kavramı; arama, değişim, risk alma, deneme, esneklik, keşif veya yenilik gibi kelimelerle açıklanabilir. Mevcut yetenekleri kullanabilme (exploitation) kavramı ise; üretim, verimlilik, uygulama, yürütme veya kullanma gibi kelimelerle açıklanabilir (March, 1991: 71).

Alanyazında çift yeteneklilik alanında yapılan araştırmalar incelendiğinde; Tushman ve O'Reilly (1996) Adler, Goldoftas ve Levine (1999), Birkinshaw ve Gibson (2004), Gibson ve Birkinshaw (2004) çift yetenekliliğe örgütsel dizayn bakış açısı ile yaklaşmışlardır. He ve Wong (2004), Jansen vd. (2008), Andriopoulos ve Lewis (2009), Li, Lin ve Chu (2008), De Visser vd. (2010) ve Andriopoulos ve Lewis (2010) çift yetenekliliğe yenilik yönetimi bakış açısı ile yaklaşmışlardır. Lubatkin ve diğerleri (2006), Bodwell ve Chermack (2010), Cao, Gedajlovic ve Zhang (2009), Han ve Celly (2008), Menguc ve Auh (2008), O'Reilly ve Tushman (2008), Carmeli ve Halevi (2009) ve Smith

ve Tushman (2005) çift yetenekliliğe stratejik yönetim bakış açısı ile yaklaşmışlardır. Im ve Rai (2008), Nemanich ve Vera (2009), Rothaermel ve Alexandre (2009) ve Gupta, Smith and Shalley (2006) çift yetenekliliğe örgütsel öğrenme bakış açısı ile yaklaşmışlardır.

Çift yeteneklilik kavramı bir işletme fonksiyonu olan pazarlama çabalarına da uyarlanabilir. Bu durum, tez çalışmasının bir diğer nedenselliğidir. Bu konuda yapılan ilk araştırmalardan biri olan Aulakh ve Sarkar (2005), kavramı pazarlamada stratejik çift yeteneklilik olarak tanımlamışlardır. Aulakh ve Sarkar'a (2005) göre, stratejik çift yeteneklilik, işletmelerin ürün, pazar ve sahip oldukları kaynakları karşısında, mevcut stratejileri kullanma ve yeni stratejiler elde etme yeteneklerini birleştirme becerileridir. Güney Amerika'daki üretim işletmeleri üzerine yaptıkları araştırmada, mevcut stratejileri kullanma ve yeni stratejiler elde etme yeteneklerini aynı anda kullanan işletmelerin performanslarının da yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır (Judge ve Blocker, 2008: 916). Konuya ilişkin yapılan diğer araştırmalar incelendiğinde; Atuahene-Gima (2005), Menguc ve Auh (2008), Li ve Lin (2008), Li ve Huang (2012), Voss ve Voss'un (2012) konuya ürün çift yetenekliliği açısından baktığı anlaşılmaktadır. Kyriakopoulos ve Moorman'nın (2004), Slater, Hult ve Olson (2010), Sarkees, Hulland ve Prescott (2010), Vorhies, Orr ve Bush (2011), pazarlama stratejisi açısından baktığı anlaşılmaktadır. Jasmand, Blazevic ve Ruyter'in (2012), Lubatkin, Simsek, ling ve Veiga (2006), işgörenlerin davranışlarındaki çift yeteneklilik olarak tanımlamalar yaptığı görülmektedir. He and Wong (2004), Chang ve Hughes (2012) çift yetenekliliğe teknolojik yenilik açısından baktığı anlaşılmaktadır. Kristal, Huang ve Roth (2010) konuya tedarik zincirlerinde çift yeteneklilik açısından baktıkları anlaşılmaktadır.

Pazarlama açısından çift yeteneklilik ve boyutlarını incelemek, tez çalışmasının diğer nedenselliğini oluşturmaktadır. Bir işletmenin pazarlama faaliyetlerinin başlıca amaçları, üretilen hizmete vurgu yapmak ve müşteriler için değer yaratmaktır. Diğer amaçlar ise, mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını belirleyerek tüm işletme içinde yayılmasını sağlamaktır. Son olarak, rakiplerinin önünde, müşterileri, tedarikçileri ve pazarlama kanalları ile iyi ilişkiler kuran, pazar ihtiyaçlarını öngören bir yeteneğe sahip olmak gelir (Kyriakopoulos ve Moorman, 2004: 220; Slater, Hult ve Olson, 2010: 552; Sarkees, Hulland ve Prescott, 2010: 169; Vorhies, Orr ve Bush, 2011: 740). Buradan hareketle, çift yeteneklilik kavramı pazarlama alanına uygulandığında karşımıza çıkan iki boyut şöyle

tanımlanabilir: Mevcut pazarlama yeteneklerini kullanma; var olan pazarlar hakkındaki bilgiyi kullanarak onların ihtiyaçlarını gözetmek anlamındadır. Yeni pazarlama yeteneklerini keşfetme ise sahip olunan bilgilere ilave olarak yeni bilgilere sahip olmak veya ortaya çıkacak yeni pazarlar için sahip olunan yeteneklerden farklı yeni yeteneklere sahip olmak anlamındadır (Benner ve Tushman, 2003: 243).

1990'lı yıllardan sonra işletmeler, ürün pazarlarının giderek küreselleşmesi sonucunda doğru zamanda doğru yerde düşük fiyatla müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya ilişkin zorluklarla karşılaşmaya başlamıştır (Li, Nathan, Nathan ve Rao, 2006: 107). Bu durumda, işletmeler, değişen, birbiri ile çakışmış, bütünlük içinde olmayan, birlikte çalıştıkları işletmelerle, müşterilerle ve rakipleriyle etkileşim halinde oldukları pazarlardaki değişim, karmaşıklık, kaos ve tutarsızlık gücüyle ortaya çıkan rekabet ortamı ile karşı karşıya kalmışlardır (Qureshi ve Kratzer, 2012: 49). Böyle bir çevrede, işletmeler, öngörmesi zor, genellikle kararsız bir yapıda olan küresel rekabet baskısı altında zorlanmaya başlamışlardır. Bu nedenle işletmelerin rekabetçiliğini artıracak yeni yöntemler kullanılmaya başlanmıştır. Bu yeni yöntemler müşterilerin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını belirlemede ve işletmelerin başarılı olmalarında önemli birer unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Cantarello, 2012: 28).

1990'lı yılların sonuna gelindiğinde, yüksek kalite ve güvenilirliğin, zamanında dağıtımın, gelişmiş müşteri hizmetlerinin, hızlı yeni ürün tanıtımının, esnek sistemlerin ve maliyetleri azaltmanın rekabet avantajını elde etmede önemli yetenekler arasında olduğunu ileri sürmüşlerdir (Tracey, Vonderembse ve Lim, 1999: 411). Rekabetin giderek artmasıyla işletmeler, sadece örgüt içi hızlı ve verimli çalışmayı geliştirmenin yeterli olmadığını, başarının özünde rekabet avantajının olduğunu fark etmeye başlamışlardır. Geçmişte rekabet avantajına, ürün, fiyat veya dağıtım kanallarının kontrolü gibi bir kaç değişken yoluyla ulaşılabilirdi. 2000'li yılların başında, etkili bir rekabet avantajına ulaşılabilmesi için birkaç ürün veya pazar gibi somut değişkenlerin yanında zaman ve bilginin de içinde bulunduğu birçok soyut değişkenli özellikler gösteren bir kombinasyonun koordinasyonu ile mümkün olduğu düşünülmeye başlamıştır (Johnson ve Busbin, 2000: 153).

Pazarlama stratejisi alanyazınında, Day ve Wensley'e (1988: 2) göre, "Rekabet Avantajı" kavramının beceri ve kaynakların görece üstünlüğü anlamında olan "ayrıt edici yetkinlik" kelimeleri ile eş anlamda kullanılabileceğini söylemişlerdir. Tanımlamalar tek

başına yeterli olmasa da avantaj ve bu avantajın nasıl kazanıldığını belirterek tanımlamak gerekir. Bu birleşik bakış açısı, işletmenin sahip olduğu beceri ve kaynakların görece bir üstünlük ile kullanılması sonucunda ortaya çıkan durumsal ve performans üstünlüğü temelinde ele alınmalıdır. Rekabet durumunu artırıcı yetenekler ve kaynaklar geçmiş yatırımların bir yansımasıdır. Durumsal avantajın sürdürülebilirliği, ancak diğer işletmeler tarafından taklit edilebilirliği önleyici engeller kurarak mümkün olabilir. Ancak bu engeller zamanla yıpranmaya başlar. İşletmeler, avantajlarını sürdürmek için araştırmaya ve geliştirmeye devam etmek zorundadır. Böylece bir rekabet avantajının yaratılması ve sürdürülmesi uzun vadede bir geri bildirim veya döngüsel bir sürecin çıktısıdır. Bu nedenle işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajının kaynaklarını anlayabilmenin stratejik yönetim alanı içinde önemli bir araştırma konusu haline geldiği görülmektedir (Barney, 1991: 99). Bu nedenlerle, sürdürülebilir rekabet avantajı tezin nedensellik unsurlarından biridir.

Sürdürülebilir rekabet avantajı “Yetenek Temelli Teori” ve daha geniş bir bakış açısı ile şöyle tanımlanabilir; rakipler tarafından taklit edilemeyen, işletmenin rekabet stratejilerini de içeren avantajlar üzerine kurulmuş, işletmenin üstün finansal ve pazar avantajlarına sahip olmasıdır (Weerawardena ve O’Cass, 2004: 422). Bir başka tanıma göre sürdürülebilir rekabet avantajı; işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde, pazar payı ve finansal performansları üzerindeki güç ve etki ile sonuçlanan, yüksek müşteri değeri veya düşük maliyetlerle faaliyetlerini yerine getirme başarısı yakalayan üstün “Pazar Pozisyonu” şeklindedir (Hunt ve Morgan, 1995: 9).

İşletmelerin pazarlama yeteneklerini ortaya koyan araştırmalar değerlendirildiğinde, pazarlama yeteneklerinin rekabet avantajını artıracak önemli değişkenlerden biri olduğu ve sonuçta da işletme performansına olumlu katkılar sağladığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle tezin diğer nedenselliği pazar ve finansal olmayan performanslar ile ilgilidir. İşletmeler için performans çıktıları, zaman içinde değişen, pazarda veya pazar pozisyonunda planlanan noktaya ulaşıldığında ortaya çıkar. Bu nedenle performans ölçüsünün, işletmenin bugünkü ve gelecekteki seviyeleri ile ortaya konmasında yararı olabilir. Finansal ve finansal olmayan ölçümler, genel ve dengeli olarak yapılmış kavramsallaştırmalarla, pazarlamacıların stratejileri sonucunda ortaya çıkan performans çıktılarını anlamalarına yardımcı olacaktır (Jaakkola ve diğerleri, 2010: 1304).

Geçmişte yapılan araştırmalarda, işletme performansı sonuç değişken olarak değerlendirilmiştir. Stratejik yönetim alanyazını inceleyen Dess ve Robinson (1984: 265), rgtsel performans ölçümü araştırmalarının her zaman sorun yaratan bir konu olduğunu belirlemişlerdir. Farklı büyüklüklerdeki, farklı pazarlarda faaliyet gösteren, farklı muhasebe standartları kullanan ve pazarlarını farklı yollarla tanımlayan işletmeler için yatırımların geri dönüşümü, satış miktarı veya pazar payı gibi verilerini, birbiri ile karşılaştırmak her zaman tam bir performans sonucu olarak belirlemek oldukça zordur. Yeni stratejiler ve rekabet gerçekleri, kalite, üretimde etkililik, yenilikçilik ve müşteri memnuniyeti gibi diğer değişkenler göz önüne alındığında sadece finansal değişkenleri tek başına değerlendirmeye almak yeterli olmamaktadır (Fahy ve diğerleri, 2000b: 71). Bu nedenlerle, ilerleyen yıllarda, örgütsel performansın belirlenmesinde finansal olmayan performans göstergeleri de kullanılmaya başlamıştır (Davidson, 1999: 760).

Örgütsel performans olarak pazar performansı, müşterilerin ihtiyaçlarına uygun, ürün sunarak müşterileri tutmak ve memnuniyetlerini geliştirecek işletme yetenekleri olarak tanımlanmaktadır. Tüm bu yetenekler örgüt performansını artıracaktır. Çünkü memnun olan müşteriler, ürünleri yeniden alacak ve sonuçta da müşteri bağlılığı oluşacaktır (Leonidou, Leonidou, Fotiadis ve Zeriti, 2013: 100). Başka bir tanıma göre pazar performansı, bir örgütün, pazara ilişkin gelirler, büyüme ve pazar payına ilişkin pazarlama faaliyetlerinin etkililiğidir şeklinde tanımlanmıştır (Homburg, Grozdanovic ve Klarman, 2007: 21). Yüksek seviyede müşteri memnuniyeti, müşterilerin ürünleri yeniden satın alma niyetlerini artırarak ürün üzerindeki olumlu n sayesinde yeni müşteriler çekecek ve sonuçta işletmenin satışları artacaktır. Müşteri bağlılığı artmasıyla işletme, pazara derinlemesine girdiğinden dolayı daha çok ürün satarak karı ve pazardaki payını da artırmış olacaktır (Leonidou, Palihawadana ve Theodosiou, 2011: 9). Ayrıca yapılan araştırma sonuçlarına göre, rekabet avantajı işletmelerin finansal performanslarını pazar performansı yoluyla artıracadığını ortaya koymuştur (Moorman ve Rust, 1999: 187; Zhou, Brown ve Dev, 2009: 1066; Murray, Gao ve Kotabe, 2011: 254).

İşletmelerin performansları üzerine yapılan araştırmalarda finansal veya finansal olmayan performanslar iki farklı değişken olarak bir arada kullanılabilir. Yapılan meta-analiz sonuçlarına göre, finansal veya finansal olmayan performans arasında yüksek bir korelasyon olduğu ve genel bir tanımlama ile finansal performansın miktar ile ilgili olmasına karşın finansal olmayan performansın kalite ile ilgili olduğudur (Bang ve Joshi,

2010: 67). Kurumsal performans değerlendirmesinde finansal olmayan ölçüm araçlarına olan ilginin artma sebepleri incelemiştir. Somut olmayan varlıkların artışının sebepleri; alıcıların gücünün artması, üretim endüstrisinin yerini hizmet endüstrisine bırakması, değişimin hızını arttırması, pazarlamanın öneminin artması, dağıtım kanallarının dinamik hale gelmesi, kurumsal performans ölçümünde yeni yaklaşımların ortaya çıkması, marka değerlemede bazı gelişmelerin olması olarak sıralanabilir (Hacıoğlu, 2012: 62). Finansal performans, sonuca dayalı olarak, yatırım ve varlıkların getirisi, kâr artışı, pazar payı, satış büyümesi veya borsa getirisi gibi göstergelerinin işletmeler tarafından belirlenen hedeflerinin yerine getirilip getirilmediğini yansıtır (Luo, Huang ve Wang, 2011: 143). Dolayısıyla bu araştırmada işletmelerin finansal olmayan performansları sonuç değişken olarak belirlenmiştir.

Araştırmacılar, pazarlama yeteneklerinin işletme performansı üzerine etkileri üzerine yapılan araştırma sonucuna göre yeteneklerin kaynaklardan daha önemli olduğu ve sonuçta da performansta artış olduğu sonucuna varmışlardır (Merrilees, Thiele ve Lye, 2011). İşletmelerin sahip olduğu tüm yetenekler (Barney, 1991) belirli tip kaynaklara odaklanarak yapacakları araştırmalar ile rekabet avantajı için daha belirleyici olacaktır (Kaleka, 2011). Özellikle pazarlama beceri ve yeteneklerindeki uygun gelişmelerin işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalarında yardımcı olacağı araştırmalarla ortaya konmuştur (Fahy ve diğerleri, 2000b; Vorhies ve Harker, 2000; Srivastava, Fahey ve Christensen, 2001; Vorhies ve Morgan, 2005; Prasnikar ve diğerleri, 2008; Fang ve Zou, 2009; Vorhies, Morgan ve Autry, 2009; Akdeniz, Padron ve Calantone, 2010; Nath, Nachiappan ve Ramanathan, 2010; Murray, Gao ve Kotabe, 2011; Evers, Andersson ve Hannibal, 2012; Qureshi ve Kratzer, 2012).

Yukarıda, farklı pazarlama yeteneklerinin rekabet avantajı sağladığı ve sonuçta örgütsel performans elde edildiği yapılan uygulamalı ve teorik çalışmalarla ortaya konmuştur. Alanyazında ulaşılan yeteneklere ek olarak, pazarlama da çift yeteneklilik konusuna değinilmiştir. Son yıllarda bilimsel araştırmalarda çok kullanılan bir değişken olarak düşünülen çift yeteneklilik, bu tez ile, işletme fonksiyonlarından olan pazarlama yönetimi alanında da kullanılan bir mecaz olarak belirlenmiştir. Bu nedenle, alanyazında, pazarlama alanında var olan eksikliği doldurması bu tez çalışmasının diğer nedenselliği olarak söylenebilir.

1.2. Tezin Amacı

Tezin amacı; pazarlamada çift yeteneklilik faaliyetlerinin, yönetsel seviyede teorik açıklamaların yanı sıra aynı anda bir araştırmaya dayalı olarak da nasıl kullanılacağını açıklamaktır. Diğer taraftan pazarlamada çift yetenekliliğin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada önemi ve bunun işletme performansına etkilerini ortaya koymaktır. Oluşturulan araştırma modeli çerçevesinde dokuz hipotez geliştirilmiştir. Bu nedenle tezin amaçlarını kuramsal ve uygulamaya yönelik olarak incelemek olanaklıdır.

Kuramsal amaçların başında, işletmelerin, çift yetenekli pazarlama, pazar ve finansal performansları ile sürdürülebilirliğini devam ettirmeleri, gelecek için keşifsel fikirleri gerçekleştirmelerine ve bugünün yeteneklerini etkili bir şekilde birleştirerek yönetebilmelerine bağlı olduğunu ortaya koymaktır. Bir taraftan işletmelerin pazarlama süreçlerini daha hızlı, maliyet etkili ve güncel pazarlara karşı sorumlu olmaları için hangi iyileştirmelere ihtiyacı olduğunu, diğer taraftan ise kısa ve uzun vadeli gelecekte sürdürülebilir olabilmek, pazarlama faaliyetlerinde aynı anda nasıl keşifsel davranışlar içinde olmaları gerektiğinin anlatılması amaçlanmıştır (Dover ve Dierk, 2010: 49). Kuramsal amaçların diğeri, sürdürülebilir rekabet avantajı kavramı ve bu kavramın işletmeler için önemini anlatılmasıdır. Kuramsal bölümün sonunda ise örgütsel performans ölçütlerinden pazar ve finansal olmayan performansların tanımlanması ve alanyazındaki tartışmalar çerçevesinde elde edilen sonuçların yönetsel olarak kullanılmasındaki yararların belirlenmesi amaçlanmıştır.

Tezin uygulamalı amacı ise, öncelikle, alanyazında, kuramsal bölümde anlatılan kavramlar ile ilgili yapılan araştırmalara ulaşmaktır. Daha sonra bu araştırmaları meta analiz yöntemi ile inceleyerek; kullandıkları anahtar kelimeler, uygulanan sektörler, örneklem seçimindeki gerekçeler, kullanılan ölçeklerin kaynağı ve madde sayıları, işletmelerde hangi seviyelerdeki çalışanlara uyguladıkları ve sonuç değişkenlerin neler olduğunun ortaya konmasıdır. Elde edilen bilgilerle, geçerliği ve güvenilirliği kabul edilmiş ölçekler yardımıyla elde edilen veri kullanılarak, araştırma için oluşturulan modelin test edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma için Türkiye’de bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler seçilmiştir. Bu sektörün seçilmesindeki amaçlardan birincisi kullanılan yüksek teknoloji, ikincisi ise sektörde yapılan keşifsel faaliyetlerin artarak devam etmesidir.

1.3. Tezin Önemi

Son yıllarda, küresel rekabetin her zamankinden daha sert ve karmaşık bir duruma geldiği söylenebilir. Birçok sektörde, ortaya çıkan yeni ve büyük rakipler işletmeleri zorlamaya başlamaktadır. Küresel rekabetin dinamik ve karmaşık yapısı yeni tehdit ve fırsatları da beraberinde getirmektedir (Lessard, Lucea ve Vives, 2013: 61). İşletme performansını açıklamada en çok kullanılan yaklaşımlardan birisi, işletmenin dış çevresindeki durumunu ortaya koyan analize odaklanmaktır. Bu bakış açısı daha çok işletmenin içinde bulunduğu sektördeki rekabet ortamını tartışmaktadır. Diğer bir yaklaşım ise işletmenin iç çevresini ortaya koyan kaynak temelli yaklaşımdır. Bu bakış açısı daha çok işletmenin kaynaklarını, yeterliliklerini, becerilerini ve örgütsel yeteneklerini hedef alan, rakiplerini geride bırakacak önemli faktörler olarak tanımlanmıştır (Popadiuk, 2012: 75).

İşletme içi fonksiyonlarından pazarlama yeteneklerinin işletme performansına etkileri üzerine yapılan araştırma sonucuna göre, yeteneklerin kaynaklardan daha önemli olduğu ve sonuçta da performansta artış olacağı sonucuna varılmıştır (Merrilees, Thiele ve Lye, 2011). Buradan hareketle, bu tezde, işletme performansını açıklamada kullanılan ikinci yaklaşımdan yararlanılarak, işletmenin iç çevresindeki pazarlama fonksiyonunun yetenekleri, stratejik yönetim alanyazınında tanımlanan çift yeteneklilik mecazı çerçevesinde geliştirilerek, sürdürülebilir rekabet avantajı, pazar ve finansal olmayan performans değişkenleri arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Bu nedenle, araştırmadan elde edilecek sonuçlar uygulayıcılar açısından önemini göstermektedir.

Pazarlama yetenekleri, işletme ve pazara ilişkin ihtiyaçların uygulanması, mal ve hizmetlere değer katan, piyasa koşullarına uyum sağlayan, pazar fırsatlarını yakalayan, rekabetçi tehditlere cevap verebilen ve bunlara ilişkin bilgi, beceri ve kaynakları bütünleştiren süreçlerdir (Guenzi ve Troilo, 2006: 975). Tanımlamadan da anlaşılacağı gibi işletmenin pazarlama yeteneklerinin gelişimi, işletme çevresi, işletme stratejisi, örgütsel yapı ve teknoloji gibi bir çok içsel ve dışsal faktöre dayalıdır (Vorhies, 1998: 4). Alanyazın, pazarlama yeteneklerini etkileyen faktörleri farklı şekillerde sınıflandırsa da, bu yeteneklerin hepsi sonuçta belirli pazarlama süreçleriyle deneyerek test edilmek zorundadır.

Tezin araştırmaya dönük katkılarından biri de, önceki bölümlerde tanımlandığı gibi, soyut veya somut olabilen pazarlama yeteneklerini yönetsel seviyede teorik olarak

incelemektir. Diğer taraftan çift yetenekli pazarlama faaliyetlerinin nasıl kullanılabileceği ve elde edilen sürdürülebilir rekabet avantajı ile pazar ve finansal olmayan performanslar üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır.

1.4. Tezin Kapsamı

Tez çalışmasının kapsamında, öncelikle, yetenek kavramına, örgütsel rutinelere, temel (öz) yeteneklere ve örgütsel yetenekler konuları tanımlanıp tartışılacaktır. Daha sonra, pazarlama yetenekleri ve alanyazında kullanılan pazarlama yeteneklerine değinilecektir. Çift yetenek kavramı tanımlandıktan sonra, yazınsal gelişimi ve boyutları tartışılacaktır. Bu bölümün sonunda, çift yetenekli pazarlamanın yazınsal gelişimi ve boyutları konularına değinilecektir.

Tez çalışmasının diğer bir kapsamı olan rekabet avantajının heterojen çevrede nasıl ortaya çıktığı nedenleri ile ortaya konacaktır. Sürdürülebilirlik kavramı, ortaya çıkışı ve rekabet avantajıyla olan ilişkisi belirlenecektir. Sürdürülebilir rekabet avantajı kavramının gelişim aşamaları anlatıldıktan sonra, sürdürülebilirliğin pazarlama ve çift yetenekli pazarlama arasındaki ilişkiler anlatılacaktır.

Pazar performansı tez kapsamında incelenecek konulardan birisidir. Bu bölümde, öncelikle, pazar ve pazar performans kavramları tanımlanacaktır. İlerleyen bölümlerde pazar performansını oluşturan faktörlerin neler olduğu tartışılacaktır. Bölümün sonunda, pazar performansı ile çift yetenekli pazarlama ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkiler ortaya konulacaktır.

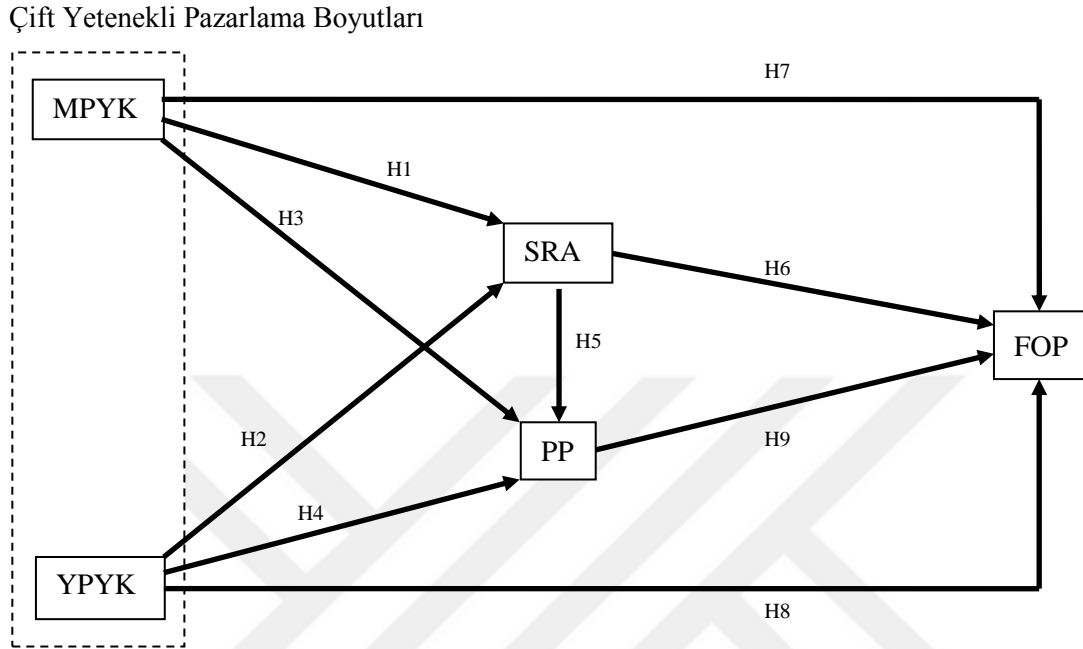
Tez çalışmasının kuramsal çerçevesi kapsamında son olarak, performans ve finansal olmayan performans kavramı tanımlanacaktır. Alanyazında kullanılan finansal olmayan performans faktörleri belirlenecektir. Bölümün sonunda, sürdürülebilir rekabet avantajı ve çift yetenekli pazarlama ile finansal olmayan performans arasındaki ilişkilere değinilecektir.

1.5. Araştırmanın Simgesel Modeli Ve Hipotezler

Araştırmada kullanılan değişkenlerin simgesel gösterimi Şekil 1.1’de verilmiştir. Pazarlamada çift yeteneklilik faaliyetlerini oluşturan “**mevcut pazarlama yeteneklerini kullanma**” (MPYK) ve “**yeni pazarlama yeteneklerini keşfetme**” (YPYK) bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Diğer taraftan “**sürdürülebilir rekabet avantajı**” (SRA),

“pazar performansı” (PP) ve “finansal olmayan performans” (FOP) bağımlı değişken olarak tespit edilmişlerdir.

Şekil 1.1. Araştırmanın Simgesel Modeli



Çift yeteneklilik, örgütlerin aynı anda hem gelişmelerini ve hem de yenilik yapmalarını sağlayacak bir yaklaşımdır (O'Reilly ve Tushman, 2004: 3; Jansen ve diğerleri, 2009: 797). Bu yaklaşım, işletmelerin sahip olmak istedikleri, uyumsuz olarak görülen, iki farklı yetenek arasındaki dengeyi sağlamalarıyla ortaya çıkabilir (Rothaermel ve Alexandre, 2009: 759). Kullanma ve keşfetme olarak ifade edilen bu iki yetenek; birbirinden ayrılmayan, iç içe geçmiş sinerjik çıktılar yaratan ve aralarında da ilişki bulunan süreçlerdir (Raisch ve Birkinshaw, 2008: 389). Çift yetenekliliğin boyutlarından; yeni yetenekleri keşfetme boyutu, mevcut yetenekleri kullanma boyutu olmadan, tek başına yoğun bir şekilde kullanılırsa, sonucu kestirilemeyen fikirlerle karşı karşıya kalınmasına neden olabilir. Tam tersine mevcut yetenekleri kullanma boyutunu tek başına kullanan işletmeler, ideallikten uzaklaşabilir ve gittikçe kötüleşerek kendilerini bir tuzak içinde bulabilirler (March, 1991: 71; Simsek, 2009a: 603). Bu çalışmada da, her iki boyut bağımsız değişken olarak birlikte düşünülmüştür. Alanyazında yer alan önceki araştırmalar ışığında, bağımsız değişken olarak belirlenen çift yetenekliliğin boyutlarıyla diğer değişkenler arasındaki hipotezler birlikte ancak ayrı hipotezler oluşturularak ilişkilendirilmiştir. Oluşturulan hipotezler çerçevesinde, araştırmanın simgesel modeli çizilmiştir.

Pazarlama yönetiminde yetenek kavramının giderek önem kazanmasının nedeni, yeteneklerin rekabet avantajı sağlamada bir kaynak olarak görülmesidir (Menguc ve Auh, 2008: 455). İşletmenin karşısına, faaliyette bulunduğu pazarda, fırsatlar veya tehditler çıkabilir. Mevcut yetenekler sayesinde, karşılaşılan fırsat ve tehditlere cevap vermek yeterli olmayabilir. Böyle durumlarda, işletme, önceden kullandığı yetenekler yerine keşifsel yetenekler üretmek zorunda kalabilir. Keşifsel yetenekler üretemeyen işletmeler, rekabet avantajlarını sürdürmeyebilir. Bu nedenle, keşifsel yetenekler halen kullanılmakta olan mevcut yeteneklerden farklı, planlanmamış faaliyetlerdir (Bodwell ve Chermack, 2010: 195). Örgütsel yetenekler, değerli, az bulunan ve taklit edilmesi yüksek maliyet gerektiren kaynakları kullanırsa sürdürülebilir rekabet avantajı olurlar (Ray, Barney ve Muhanna, 2004: 26). Keşifsel olarak yaratılan yetenekler, rakiplerden farklı olacağından, pazarda ürünlerin kalitesini iyileştirme de veya müşteri memnuniyetini sağlamada yararlı olabilir. Çift yeteneklilik konusuna olan ilginin artması, rekabet avantajına olan etkilerinden ortaya çıkmış olabileceği ileri sürülmektedir (Schilke, 2014: 180). İşletmelerin çift yetenekli pazarlama davranışı sergilemelerinin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde olumlu etkileri olduğu kanaatine varılarak aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H1: İşletmelerin mevcut pazarlama yeteneklerini kullanmaları, sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

H2: İşletmelerin yeni pazarlama yetenekleri keşfetmeleri, sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Mevcut pazarlama yeteneklerini iyi kullanan işletmeler, ürünlerini pazarın ihtiyaçlarına göre değiştirebilirler. Aynı anda, keşifsel yeteneklerini iyi kullanan işletmeler, ürün gelişimini sağlayacak teknolojileri keşfedebilirler (Chen, Li ve Evans, 2012: 1024). Bu şekilde, işletmenin mevcut ve keşifsel yetenekleri pazar performansına katkıda bulunabilir. İşletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak oldukça zor olabilir. Böyle durumlarda, ürünlerdeki yenilikçilik rekabet avantajını elde etmede yardımcı olabilir. Yeni pazarlama yetenekleri keşfetme davranışlarının artmasıyla, işletmeler, yeni ürünleri pazara arz edebilirler. Böylece, mevcut müşterileri memnun ederken yeni müşteriler de kazanabilirler. Diğer taraftan, mevcut pazarlama yeteneklerini kullanan işletmeler, kaynaklarını dengeleyerek kısa vadede hayatta kalma başarılarını artırabilirler. Dolayısıyla çift yetenekli pazarlama faaliyetleri işletmelerin pazar performansını pozitif yönde etkileyebilir (Yalcinkaya, Calantone ve Griffith, 2007: 72). İşletmelerin çift

yetenekli pazarlama davranışı sergilemelerinin pazar performansı elde etmelerinde olumlu etkileri olduğu kanaatine varılarak aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H3: İşletmelerin mevcut pazarlama yeteneklerini kullanmaları, pazar performanslarını olumlu yönde etkiler.

H4: İşletmelerin yeni pazarlama yetenekleri keşfetmeleri, pazar performanslarını olumlu yönde etkiler.

Çevresel değişikliklere cevap verebilmek, işletmeler için başarı faktörü olarak düşünülebilir. Rekabetçi pazarlar da başarılı olmak için işletme çevresinde müşteriler ve rakipler gibi iki önemli anahtar grup vardır (Homburg, Grozdanovic ve Klarmann, 2007: 18). Bu iki gruptan rakipler, rekabet avantajı sağlamada işletmeye yardımcı olurlar. Diğer grup olan müşterilerin ise işletme için pazar performansını ve finansal olmayan performansı artırıcı faktörleri oluşturduğu söylenebilir (Fahy, 2000a: 96).

Sürdürülebilir rekabet avantajına, işletmenin rekabet avantajının taklit edilmesinden koruyacak pazar odaklı süreçlerin geliştirilmesiyle ulaşılabilir (Snoj, Gabrijan ve Milfelner, 2010: 226). Örneğin, rakiplerle karşılaştırıldığında, ürün çeşitliliği müşteri beklentilerini karşılamalı, kalitesiyle değer yaratmalı ve fiyat yapısı yeterince düşük olması gerekmektedir. Bu yetenekler sayesinde işletme, yüksek seviyede pazar performansına sahip olabilir (Tracey, Vonderembse ve Lim, 1999: 414). İşletmeler genel olarak, örgütsel performansa sahip oldukları yetenekleri kullanarak ve içsel kaynaklarını yeniden düzenleyerek ulaşabilir. Bu durum bir taraftan rekabet avantajını diğer taraftan da performansı beraberinde getirir (Lew, Sinkovics ve Kuivalainen, 2013: 1107). İşletmenin sahip olduğu müşterilere verdiği değerler, rakiplerin müşterilerine verdiği değerlere göre daha iyi olursa, sahip olduğu müşterileri daha iyi elde tutabilir. Böylece işletme rekabet avantajı oluşturabilir ve sonrasında da pazar performansını geliştirebilir (Troilo, Luca ve Guenzi, 2009: 876; Kristal, Huang ve Roth, 2010: 419; Leonidou, Leonidou, Fotiadis ve Zeriti, 2013: 97). İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinin pazar performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu kanaatine varılarak aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H5: İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı, pazar performanslarını olumlu etkiler.

H6: İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı, finansal olmayan performanslarını olumlu etkiler.

Pazarlama faaliyetleri, sadece sahip olunan ve değişmeyen yetenekleri kullanarak başarıya ulaşamayabilir. Çünkü değişmeyen mevcut yetenekler, zaman içinde uygun olmayan ve direnç gösteren bir yapı olma eğilimi içine girebilir. Örgütlerin değişen pazar ortamına hızla adapte olan, öğrenen, gelişen ve değişen yeteneklere ihtiyacı olabilir (Hsu, Lien ve Chen, 2013: 61). Çift yeteneklilik, işletmelerin, mevcut yeteneklerden yararlanırken aynı zamanda geleceğin pazar ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeteneklerin keşfedilmesini sağlayabilme kapasitesi olarak düşünülmektedir (Tushman ve O'Reilly, 1996: 24; Gibson ve Birkinshaw, 2004: 212). Bu durumda, çift yetenekliliğin boyutları arasındaki yüksek seviyeli denge işletme performansına katkı sağlayabilir. Aksi durumda işletme performansının zaman içinde azalmasına neden olabilir (Cao, Gedajlovic ve Zhang, 2009: 8).

Yapılan araştırmalar ışığında, işletmelerin çift yetenekli pazarlama davranışı sergilemelerinin finansal olmayan performans elde etmelerinde olumlu etkileri olduğu kanaatine varılarak aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H7: İşletmelerin mevcut pazarlama yeteneklerini kullanmaları, finansal olmayan performanslarını olumlu yönde etkiler.

H8: İşletmelerin yeni pazarlama yetenekleri keşfetmeleri, finansal olmayan performanslarını olumlu yönde etkiler.

İhtiyaçlar her zaman müşteri bakış açısıyla tanımlandığı için (Sherlekar ve Sherlekar, 2010b: 15), işletmelerin, pazara odaklanarak müşteri ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik çaba harcamalarında yarar olabilir (Snoj, Gabrijan ve Milfelner, 2010: 225). Müşterileri tutma ve bağlılık, satış oranındaki artış ve devamında pazar performansını getirebilirken (Vorhies ve Morgan, 2005; Zhou, Brown ve Dev, 2009; Leonidou, Leonidou, Fotiadis ve Zeriti, 2013), müşteri memnuniyeti ve sadakati de finansal olmayan performansı (Venkatraman ve Ramanujam, 1986; Homburg, Krohmer ve Workman, 1999; Davidson, 1999; Gonzalez-Benito ve Gonzalez-Benito, 2005; Morales, Montes ve Jover, 2007; Li ve Liu, 2014) beraberinde getirebilir. İşletmelerin pazar performansının finansal olmayan performans üzerinde olumlu etkileri olduğu kanaatine varılarak aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H9: İşletmelerin pazar performansları, finansal olmayan performanslarını olumlu yönde etkiler.

1.6. Tezin Planı

Tez çalışması, işletmelerin pazarlama fonksiyonlarının çift yetenekli davranışlarının boyutları olan; mevcut pazarlama yeteneklerini kullanma ve yeni pazarlama yetenekleri keşfetme ile sürdürülebilir rekabet avantajı, pazar ve finansal olmayan performanslar arasındaki ilişkileri incelemektedir. İşletmelerin pazarlama fonksiyonlarının çift yetenekli davranışlar sergilemeleri ve sürdürülebilir rekabet avantajı yoluyla örgütsel performanslarını artırmaları, ürünlerinde yüksek teknoloji kullanan bilişim sektöründe faaliyetini sürdüren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ) üzerinde yapılan bir araştırma ile ortaya konmaktadır.

Tez çalışmasının alanyazın bölümünde araştırılacak konulardan birincisi, çift yeteneklilik kavramı olacaktır. Daha sonra çift yetenekliliğin boyutları üzerine inceleme yapılmaktadır. İşletmelerin pazarlama fonksiyonlarının nasıl çift yetenekli davranışlar sergilediğini boyutlarıyla birlikte ortaya koyan araştırmalar ve bu araştırmalarla ilişkilendirilen değişkenler incelenmektedir. İlerleyen bölümde işletme yeteneklerinin sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmadaki etkisi anlatılmaktadır. Önceki bölümde teorik olarak anlatılan pazarlamada çift yeteneklilik ve boyutlarının sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada diğer yeteneklerle kıyaslandığında neden daha önemli olduğu ortaya konulmaktadır.

Tezde incelenen bir diğer konu ise örgütsel performans ölçütlerinden pazar ve finansal olmayan işletme performanslarıdır. Bu bölümde pazar performansı ve finansal olmayan performansların neler olduğuna ve işletmeler için neden önemli olduklarına değinilmektedir. Son bölümde, araştırmanın amacı, önemi, kısıtları, veri toplama yöntemi, evren ve örnekleme ile ulaşılan verilerin istatistik anlamında analizi yapılmaktadır. Tez çalışması, sonuç ve önerilerle son bulmaktadır.

BÖLÜM II

PAZARLAMADA ÇİFT YETENEKLİLİK, SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI, PAZAR VE FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANSLAR

Tez çalışmasının ikinci bölümünde, öncelikle çift yetenek kavramı, örgütlerde çift yeteneklilik, pazarlamada çift yeteneklilik ve boyutları incelenmektedir. Daha sonra, sürdürülebilir rekabet avantajının tarihsel gelişimi ve işletmeler için önemi tartışılacaktır. İlerleyen bölümde, pazar ve finansal performanslar incelenerek ölçümlerinin nasıl yapıldığı ve değerlendirildiği anlatılacaktır. Bu bölümde son olarak, araştırma konusunu oluşturan çift yetenekli pazarlama, sürdürülebilir rekabet avantajı, pazar ve finansal olmayan performanslar arasındaki ilişkiler tartışılacaktır.

1.1. Çift Yetenekli Pazarlama

1990'lı yılların başından itibaren, sanayi yapısı ve küresel rekabette hızlı değişimler meydana gelmiştir. Endüstri sonrası dönemde yaşanan ekonomik ve sosyal çevredeki değişimler zaman içinde belirsizlik ve karmaşayı beraberinde getirmeye başlamıştır. Yapılan araştırmalar, gelecekte çevrenin; bilgi, çeşitlilik ve zenginlik bakımından görülmemiş boyutlarda farklı özelliklerle tanımlanacağını belirtmekteydi. Böyle bir çevrede, pazarlama stratejisi kavramının köklü olarak kalmaya devam etmesinin işletmeler için önemine değinilmekteydi (Achrol, 1991: 77). İlerleyen yıllarda bu düşüncelerle hareket eden işletmeler, pazarlama uygulamalarını güçlendirmek için sahip oldukları kaynakları büyük ölçüde yeteneklerini geliştirmek için kullanmışlardır. Kaynakların faaliyete geçme süreci ile ilgili olan yetenekler bir işletme için; beceri, yeterlilik, uygulamada başarı, etkinlik veya kaynakları iyi kullanabilme avantajı olarak tanımlanır (Slotegraaf, Moorman ve Inman, 2003:296). Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda farklı bakış açıları olmasına karşın, soyut ve somut kaynakların örgütsel yeteneklerin yaratılmasında veya artırılmasında kullanılabileceği yönündedir (Yang, 2012: 1).

Stratejik bakış açısı ile bakıldığında, uzun süreli başarıya ulaşmak ve var olan pazarlarda rekabet edebilmek için sadece operasyonel becerileri elde etmenin yeterli olmadığı, yeni pazar ve teknolojilere örgütleri adapte etmek için varlık ve kaynakları yeniden yapılandırmayı başaracak yeteneklere sahip olunması gerekmektedir (Teece, Pisano ve Shuen, 1997: 515). Bu açıdan bakıldığında, bir işletme için aynı anda, gelişen ve gelişmekte olan pazarlarda rekabet edebilmek için, mevcut olan yetenekleri kullanma ve yeni yetenekleri keşfetme olarak tanımlanan, çift yeteneklilik özelliğine sahip olmaları oldukça önemlidir. Çift yeteneklilik yönetsel bir zorluk olmasına karşın, uygun bir stratejik yapıda yönetildiğinde, bu karmaşık dizayn sonuçta sürdürülebilir rekabet avantajı ile sonuçlanacaktır (O'Reilly ve Tushman, 2008: 190).

Rekabet avantajını yaratmak ve sürdürebilmek ancak işletme içi potansiyel kaynakların uygun şekilde kullanılması ile olacaktır. Bu durum stratejik yönetim alanyazınının konusu olarak incelenmektedir (Gaya, Struwig ve Smith, 2013: 2050). Farklı çevresel durumlardaki örgütler farklı stratejilere sahiptir (O'Reilly ve Tushman, 2013: 324). Bu anlayışa açıklık getirmek amacı ile örgütsel adaptasyon alanında yapılan çalışmalarda, örgütlerin, çevresel ve teknolojik değişikliklere ayak uydurması için yapısal değişikliklere ihtiyacı olabileceği tartışılmıştır (Jennings ve Seaman, 1994; Miller ve diğerleri, 1996; Kim ve Pae, 2007). Bu nedenle, örgütlerin, pazarlarda ortaya çıkabilecek düzensiz değişikliklerle başa çıkabilmeleri ve başarılı olmaları için mevcut varlıklarını kullanma ve gelecekte hayatta kalmaları için ise yeterli gelişmeyi sağlayacak yetenekleri keşfedebilme arasındaki dengeyi sağlamalarının önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur (March, 1991: 71).

Örgütsel adaptasyon süreçleri üzerine yapılan çalışmalarda, işletmeler için asıl sorunun, yeni olasılıkların keşfedilmesi ve eski uygulamaların kullanılması arasındaki ilişkide bir denge sağlanması gerektiği vurgulanmıştır (Tushman ve O'Reilly, 1996: 8). Bu bakış açısına göre, mevcut yetenekleri kullanabilme; verimlilik, kontrol, kesinlik ve değişimleri azaltma ile ilgiliyken, yeni yetenekleri keşfetme ise; arama, keşfetme, otonomi ve yenilikçilik ile ilgilidir (O'Reilly ve Tushman, 2013: 325). Bu nedenle, hayatta kalma ve başarılı olma amacı ile yönetilen işletmeler için stratejik olarak bir ikilem ortaya çıkmaktadır. Alanyazında bu ikilemin olası çözümü olarak çift yeteneklilik gösterilmektedir (Tushman ve O'Reilly, 1996: 8).

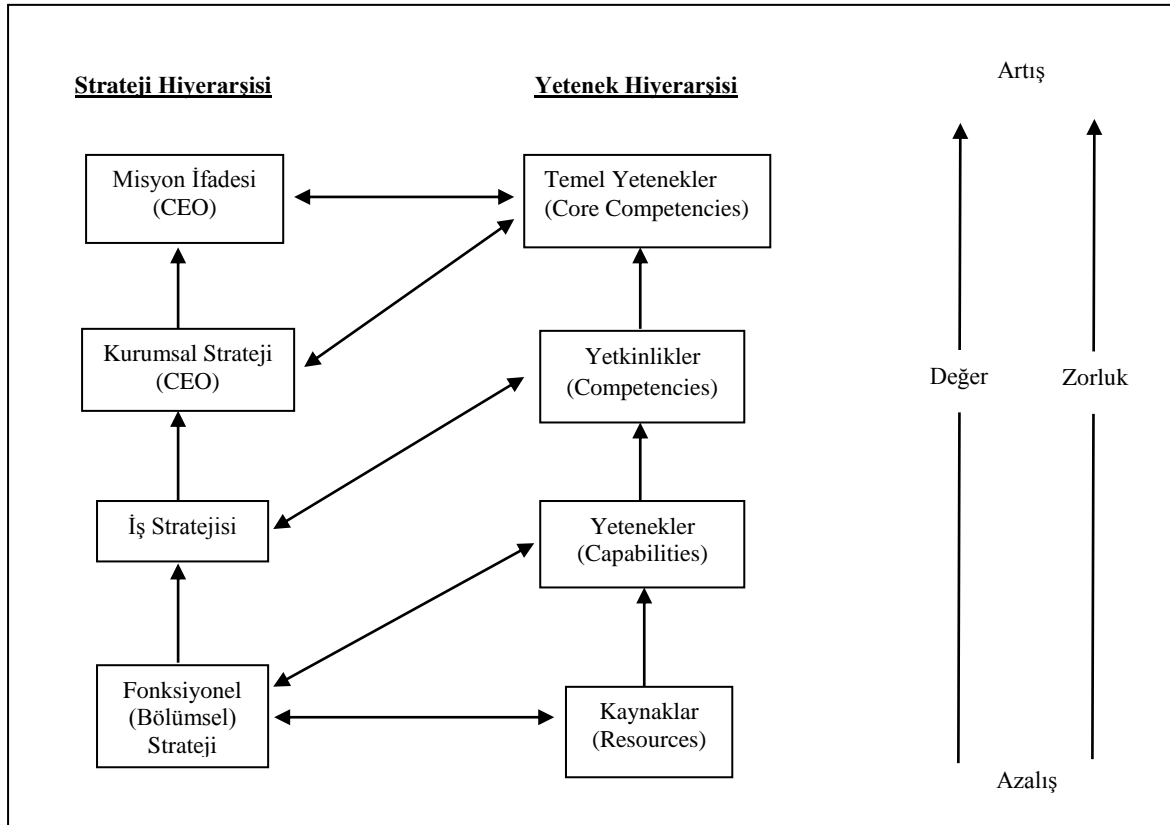
Örgütler, rekabetçi bir çevrede faaliyet gösteriyorlarsa, özellikle güçlü bir bilgi entegrasyonu gerektiren duruşa ihtiyaçları olacaktır. Sözü edilen böylesine bilgi yoğun bir ortamda çift yetenekli duruş, rekabetçi pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler için yararlı olacaktır (Clercq, Thongpapanl ve Dimov, 2014: 201). Bu nedenle örgütler son yıllarda pazarlama bölümünün ne kadar değerli olup olmadığı tartışmaları yerine, pazarlamada nasıl daha iyi olabileceklerinin veya dünya standartlarında yeteneklerinin olup olmadığının cevabını aramalıdır (Bird ve McEwan, 2012: 30). Bu alanda yapılan pazarlama araştırmaları, konuya, mevcut yetenekleri kullanma ve yeni yetenekleri keşfetme çerçevesinde bakmışlardır (Benner ve Tushman, 2003; Birkinshaw ve Gibson, 2004; He ve Wong, 2004; Jansen, Bosch ve Volberda, 2006). Eğer örgütler, bugünün pazarlama faaliyetlerini etkili bir biçimde yönetirken, diğer taraftan da gelecekte kullanabilecekleri yeni pazarlama yeteneklerini keşfetme davranışlarını aynı anda etkili bir biçimde dengeli olarak sergileyebilirlerse, o zaman bu örgütler çift yetenekli oldukları söylenebilir. Çift yetenekliliğin etkili bir biçimde kullanılması, bir taraftan örgütlerin kendi kendilerini güçlendirecek bir yapıya ulaşmalarını olumlu yönde etkilerken diğer taraftan üzerlerindeki durgunluk ve geleceği görememe gibi olumsuzlukları sınırlar (Sarkees, Hulland ve Prescott, 2010: 165).

1.1.1. Yetenek Kavramı

Yetenek kelimesinin sözlük anlamı, bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyeti şeklinde tanımlanır (<http://www.tdk.gov.tr>, 10.09.2014). Bir işletme için yetenek; bilgi, beceri ve buna ilişkin günlük uygulamaların başarılı olarak yerine getirilmesi sonuçta da müşteri değerinin oluşturulması çabaları olarak tanımlanır (Atuahene-Gima, 2005: 62). Başka bir tanımlamada yetenekler; bir işletmenin avantajı için beceri, yeterlilik, mal ve hizmetleri pazar yerine ulaştırma, uygulama veya kaynakları yönetme faaliyetleridir (Menguc ve Auh, 2008: 455). Yetenekler, örgütsel süreçler, nitelikler ve bilgi gibi tüm varlıklar işletmeler için kaynak (resources) olarak tanımlanabilir. Bu kaynaklar, işletme tarafından kontrol edilip değer yaratan stratejilerin uygulanmasına ve verimliliğin artmasına olanak sağlar (Barney, 1991: 101). Örgütlerin sahip olduğu kaynakların tipleri, miktarları ve nitelikleri örgütün ne yapabileceğini ortaya koyan önemli bir konudur. Bu nedenle kaynaklar ve yetenekler arasındaki anahtar bileşen, örgütün fonksiyonları arasındaki işbirliği ve koordinasyona başarılı bir biçimde ulaşma becerisidir (Grant, 1991: 122).

Yetenek (capability) kavramını kaynak (resources) kavramından ayırmak gerekir (Menguc ve Auh, 2008: 455). Alanyazında yetenek ve kaynak kavramlarının birbirinin yerine kullanılabileceğini ileri süren araştırmalar da vardır (Ray, Barney, Muhanna, 2004: 24). Ancak kaynaklar, işletmenin sahip olduğu tüm soyut ve somut varlıkları içermektedir. Böylece bir işletme tüm kaynakların toplamıdır denilebilir. Sonuç olarak, “yetenek” kavramı, işletmenin sahip olduğu kaynakları kullanabilme (Arndt, 2008: 10) ve faaliyette buldukları pazarlara aktarabilme kapasitesine denir. Başka bir tanıma göre yetenek kavramı, rekabet avantajı kazanmak amacıyla işletme içindeki ve dışındaki varlıkları bütünleştiren veya yeniden oluşturan iş süreçleridir (Kodama, 2011: 48).

Şekil 2.1. Strateji ve Yetenek Hiyerarşisi Arasındaki İlişki



Kaynak: Javidan, Mansour. “Core Competence: What Does it Mean in Practice”, *Long Range Planning*, 31, (1), 1998, s.60-72.

Şekil 2.1’de strateji ve yetenek hiyerarşisi arasındaki ilişki, değer ve zorluk bağlamında görülmektedir. Yetenek hiyerarşisinin en altında kaynaklar bulunmaktadır. Kaynaklar elde edilme zorluğu ve değer bakımından en düşük seviyede olanlardır. Yetenek hiyerarşisinde yükseldikçe elde edilme zorluğu ve değeride aynı oranda artış göstermektedir.

Yetenekler, teknik veya yönetsel olarak örgütün farklı seviyelerinde yaratılabilir. Düşük yönetsel seviyelerde ortaya çıkanları sıradan, üst yönetim seviyelerinde ortaya çıkanları da değişken yetenekler olarak gruplandırılabilir (Nobre, Walker ve Brown, 2014: 167). İşletmeler için oluşturulan en iyi stratejiler sahip olunan yeteneklere dayalı olanlardır. Sahip olunan yetenekler ise birer kaynak (resources) olarak düşünülür. Kavramlara bu şekilde bakıldığında kaynakların (resources) kendi başına herhangi bir değeri olmadığı yargısına ulaşılsa da işletmelerin günlük faaliyetlerini yerine getiren ve özellikle belirli pazarlarda avantaj yaratan kaynaklar birer yetenek olarak kabul edilir (Porter, 1991: 108). Alanyazında bu durumu açıklamak için kullanılan kaynak temelli bakış açısı, işletmelerin rekabet avantajı kazanma ve sürdürmelerinin, sahip olunan değerli kaynak ve yeteneklerin faaliyette buldukları pazarlara aktarmaları yoluyla ortaya çıkabileceğini ileri sürer (Ray, Barney, Muhanna, 2004: 23). Bu nedenle, bir işletmeyi oluşturan fonksiyonunun yeteneği, o işletmenin kaynaklarını faaliyette bulunulan pazara taşıma becerisi olarak tanımlanabilir. Sözü edilen fonksiyonel yetenekler, tek başına veya diğer fonksiyonlarla birlikte, sonuçta örgütsel performansı olumlu yönde artırarak rakiplere kıyasla avantaj sağlayabilir (Schroeder, Bates ve Junttila, 2002: 105).

1.1.2. Örgütsel Rutinler

Yetenek kavramı ile karıştırılmaması gereken bir diğer kavramsa rutinlerdir. Yetenek yaratmak için sadece kaynakları bir araya getirmek yeterli değildir. Yetenekler, insanlar ve diğer kaynaklar arasında oluşturulan karmaşık bir koordinasyonu içerir. Böyle bir koordinasyonu mükemmelleştirmek defalarca tekrarlayarak öğrenilir. Örgütsel rutinler, faaliyetlerin kalıplaşmış ve düzenli olarak belirli bir sıra ile yerine getirilmesidir (Grant, 1991: 122). Rutinler, otomatik olarak, alışılmış veya düşünmeden yapılan davranışlardır (Brauer ve Laamanen, 2014: 1315). Örgütsel yetenekler için rutin kavramının anlamı şöyle açıklanabilir; öğrenilmiş ve değişmeyen kalıplarla, örgütün sistematik olarak ürettiği ve düzenlediği kendine ait işlemleri içeren defalarca tekrarlanan toplam faaliyetlerdir (Felin ve Foss, 2009: 162; Schilke, 2014: 180).

Örgütsel rutinler, tekrarlı doğasıyla ve örgütsel yeteneklerin yapı taşları olarak, organize faaliyetlerin bir parçası olarak görülür (Abell, Felin ve Foss, 2008: 494; Alves, Zen ve Padula, 2011: 130; Gajendran, Brewer, Guderdan ve Sankaran, 2014: 248). Örgütsel yetenek ile örgütsel rutin arasındaki fark, özelliklerinden dolayı, koşullara bağlı olarak daha esnek veya daha sert olabilmeleriyle ilişkilidir. Daha sert olan örgütsel rutinler,

sıralı hareketler ve belirli davranışları içerir. Bu tip rutin davranışlar daha önceden birikmiş bilgiye dayanan, tam olarak tasarlanmış belirli kurallar dizini olarak görülür. Örgütsel yeteneklerin işleyişi de bir dizi standart içerir. Ancak yeteneklerin nasıl kullanılacağına dair verilecek yönetsel kararlarda özgürlük vardır. Yönetsel faaliyetler zaman içinde örgütsel yeteneklerin değişimine katkıda bulunabileceğinden, örgütsel yetenekler daha esnek bir yapıdadır denilebilir (Felin, Foss, Heimeriks ve Madsen, 2012: 1356).

Kaynaklar, rutinler ve yetenekler arasındaki ilişki şöyle açıklanabilir: Rutinler, beklenen amaçlara ulaşmak için kaynaklar topluluğunu kullanan örgütsel süreçlerdir. Yetenekler ise üst düzey rutinler veya rutinler topluluğu olarak tanımlanabilir. Rutinler ve yetenekler kaynaklarla karşılaştırıldığında; rutin ve yeteneklerin örgütlere özgü bilgi ile yoğrulmuş oldukları, diğer örgütlere transfer edilemeyeceği ve rekabet avantajına öncülük edebileceği söylenebilir. Ancak kaynaklar, örgütlerin sahip olduğu varlıklar olarak diğer örgütlere transfer edilebilir (Peng, Schroeder ve Shah, 2008: 732).

1.1.3. Temel (Öz) Yetenekler

Temel (öz) yetenek (core competency) teorisi Prahalad ve Hamel (1990) tarafından ileri sürülmüş, Stalk ve diğerleri (1992) ile Tampoe (1994) tarafından geliştirilmiştir. Temel yetenek kavramı, işletmenin sahip olduğu temel teknoloji ve becerilerinin birleşimi ile ortaya çıkan rekabet avantajı şeklinde tanımlanabilir. Bu aynı zamanda işletmenin belirgin ve onu diğerlerinden ayıran beceri veya beceriler olarak açıklanabilir (Baker, Mapes, New ve Szejczewski, 1997: 265). Yetenek kavramı bölümünde, yetenek hiyerarşisi şekliyle gösterildiği gibi temel yetenekler yetenek hiyerarşisinin en üstündedir. Dolayısıyla işletme için temsil ettiği değer ve zorluk derecesi de en üst seviyededir. Bir işletmenin temel yeteneği strateji hiyerarşisinde de en üst kavram olan misyon ifadesi ile temsil edilir. İşletmelerin temel yetenekleri (core competencies) üst yönetim veya CEO'lar tarafından belirlenir (Javidan, 1998: 63).

Sürdürülebilir rekabet avantajına temel yetenekler yoluyla ulaşılabilir. Sözü edilen yetenekler, özellikle farklı ürünlerin teknolojik değişimlerinin nasıl koordine edileceğini kapsayan örgüt içinde birlikte öğrenmeyle ortaya çıkar (Cheng ve Yeh, 2007: 6). Bir işletmenin temel yeteneği, varlıkların geri dönüşü olmayacak şekilde kullanılarak benzersiz avantaja sahip olunması şeklinde tanımlanabilir. Bu varlıklar farklı teknolojik beceriler, örgütsel rutinler ve yeteneklerdir. Temel yetenekler işletme bölümleri arasında paylaşılan

bilgiyle oluşan ve sonuçta stratejik işletme kabiliyetlerinin bütünleşmesiyle sonuçlanan bir kavramdır (Chou ve Chang, 2004: 126). Srivastava'ya (2005) göre, temel yeteneklerin üç önemli özelliği vardır. Birincisi, farklı türlerdeki pazarlara giriş için kolaylık sağlar. İkincisi, son ürünlerin yararlarına anlamlı katkılar sağlar. Üçüncüsü ise rakipler için taklit edilmesi zordur.

Kaynaklar sürdürülebilir rekabet avantajının özünü oluşturur. Çünkü bir işletmenin karlılığı, temelde kaynaklarına dayanan, avantajlı olduğu pozisyonu koruyabilme becerisine bağlıdır (Cheng ve Yeh, 2007: 6). Bu nedenle temel yetenek teorisi, rekabet taleplerini karşılayacak kaynakların işletmeler tarafından nasıl dengeleyeceğini analiz edecek çerçeveyi geliştirmek için kullanılır. Kavramın tanımlanmasında üç temel düşünce tarzı vardır. Birincisi, bir işletmenin sahip olduğu tüm kaynakları tanımlar. İkincisi, bir işletmenin teknik olarak nasıl yapıldığını bildiği ve sahip olduğu belirli kaynaklardan birisi olarak tanımlanır. Üçüncüsü ise işletmenin sahip olduğu belirli kaynaklarına vurgu yapan, rekabet avantajı sağlayan saf becerilerdir (Aung ve Heeler, 2001: 621).

Tablo 2.1. Temel Yetenek ve Diğer Yetenek Kavramları

Yetenek Kategorisi	Tanımı
Temel (Öz) Yetenek	Genellikle, örgütlerin hayatta kalabilmesinin anahtarı ve stratejilerinin merkezi olarak önemli yüksek yetenek faaliyetlerini kapsar.
Stratejik Yetenek	Bir örgütün yönetim stratejisi ile dış çevredeki rekabeti arasında oluşturduğu düzgün iletişimi tanımlar.
Dinamik Yetenek	Bir örgütün yeteneklerini zamana uyarlama yeteneğidir. Değişimler için önemli kaynaklarla yakından bağlantılıdır.
Ayırt Edici Yetenek	Müşterilerin örgütü rakiplerden farklılaşmış olarak kabul etmesi ve bu yüzden örgütün rekabetsel avantajı sağlamasına katkıda bulunan yüksek yetenek faaliyetlerini içerir.
Rekabetçi Yetenek	Firmanın dış çevresindeki herhangi bir ürünü kendi içinde kıyaslayarak, kıyaslama sonucunda o ürüne rakip olabilecek ürünün müşteriye sunulmasını ifade eder.
Destekleyici ya da Meta yeteneği	Meta yeteneği bir dizi diğer faaliyetleri desteklemede değerlidir. Örneğin; verimli bir şekilde bir ekibin kurulma ve çalışmasındaki bir yetenek şirketteki birçok faaliyetlerin hızı ve niteliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir.
Örgütsel ya da İş Birimi Yeteneği	Genellikle üç ya da altı arasında küçük sayıda temel faaliyetler, şirket içindeki her bir iş biriminden beklenilir.

Kaynak: Bakırtaş, İbrahim ve Hülya Bakırtaş. "Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2008, Sayı 19.

Bakırtaş ve Bakırtaş (2008), firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bir kaynağı olarak belirledikleri temel yetenekleri, diğer yetenek kavramları ile karşılaştırdıkları araştırmalarında tanımsal farklılıkları Tablo 2.1'deki gibi vermişlerdir.

Tanımlamalardan anlaşıldığı gibi, temel yetenekler işletmelerin geneline yayılan bir anlayışı temsil etmekteyken diğerleri giderek daha küçük bölümlerin yeteneklerini temsil etmektedir. Temel yetenek, işletmenin müşterilerine belirli bir fayda sağlayacağı teknoloji ve beceri topluluğu olarak düşünülmelidir. Bu nedenle temel yetenekler belirli bir ürün değildir. İşletmeye özel ürünlerden ortaya çıkan rekabetçi köklerini temsil ederler. İşletme için bir temel yetenek, farklı beceri ve teknolojiyi kullanarak ortaya konmuş, el yapımı halı kadar benzersizdir (Kak ve Sushil, 2002: 23).

1.1.4. Örgütsel Yetenekler

Yönetim alanyazınında, örgütlere, sahip olduğu yetenekleri değerlendirme çerçevesinde yapılan araştırmalar, genellikle beklenen rekabet avantajına ve örgütsel amaçlara katkıda bulunma derecesi bakımından incelenmiştir (Peng, Schroeder ve Shah, 2008: 730). Örgütsel başarının koşullarından birisi de örgütün içsel tehdit ve zayıflıklarını faaliyette bulunduğu dış çevresindeki fırsat ve tehditlere uyum sağlayabilecek amaç ve politikalar üretmektir. Bu uyumu sağlamada örgüt kendisine özgü stratejiler belirler. En iyi stratejiler sahip olunan yeteneklere bağlı olarak belirlenenlerdir (Porter, 1991: 97).

Örgütler hedefledikleri pazarda rekabet avantajına ulaşacakları yeni stratejiler geliştirmek için tüm kaynaklarını kullanırlar. Rekabet avantajını ortaya çıkaran iki tip kaynak vardır. Birincisi, işletmeler tarafından kontrol edilen ve örgütsel süreçlere girdi olarak kullanılan varlıkları temsil eder. İkincisi ise, kaynaklarını rekabet avantajı ve değer yaratmak için kullanan bilgi birikimine sahip karmaşık beceriler topluluğu olarak tanımlanan yeteneklerdir. Bu nedenle örgütsel yetenekler soyut (insan kaynakları, ilişkiler, kültür, marka vb.) veya somut (finansal ve fiziksel varlıklar vb.) olabilirler (Akroush, 2012: 344). Ayrıca örgütsel yetenekler bölüm veya kurumsal gibi farklı seviyelerde veya farklı alanlarda ortaya çıkabilirler (Schreyögg ve Kliesch-Eberl, 2007: 915). Carmeli ve Tishler (2004) araştırmalarında, örgütsel yeteneklerin ve kaynakların altı boyutta incelenebileceğini ileri sürmüşlerdir. İleri sürdükleri örgütsel kaynakları; yönetsel yetenekler, insan sermayesi ve algılanan örgütsel itibar olarak, örgütsel yetenekleri ise içsel denetim, örgütsel kültür ve örgütsel iletişim şeklinde belirlemişlerdir.

Örgütler için önemli olarak değerlendirilen, soyut ve somut olan kaynaklar çeşitli kategoride sınıflandırılabilir; finansal, fiziksel, insan, teknolojik, örgütün itibarı ve örgütsel kaynaklar. Bir örgüt için yetenekler ise birlikte çalışan kaynakların oluşturduğu takımların

sonuç olarak ne yapabildiğidir. Bir örgütün yeteneklerini belirlemenin en iyi yolu, o örgütün faaliyetlerinin fonksiyonel sınıflandırmasıyla yapılan değerlendirme ile tespit edilebilir (Grant, 1991: 120). Bu nedenle kaynaklar tek başına rekabet avantajı oluşturmazlar. Ancak örgütsel süreçleri gerçekleştirmek için kullanıldığında kaynaklar rekabet avantajı olurlar. Örgütsel süreçler genel kaynakları kullanarak oluşturulmuşsa rekabet benzeri bir yapıya ulaşır. Örgütsel süreçler değerli ve az bulunan kaynakları kullanmışsa geçici rekabet avantajı olurlar. Örgütsel süreçler değerli, az bulunan ve taklit edilmesi yüksek maliyet gerektiren kaynakları kullanırsa işte o zaman sürdürülebilir rekabet avantajı olurlar (Ray, Barney ve Muhanna, 2004: 26). Sonuç olarak, bir örgüt kendi kaynak ve yetenekleriyle tam bir rekabet avantajı elde edebilmesi için sahip olduğu tüm örgütsel süreçleri etkin ve etkili bir biçimde kullanmalıdırlar.

Genel bir tanımlama ile örgütsel yetenekler, birbiri ile iç içe geçmiş, soyut ve somut kaynakların bir araya geldiği, değerli sayılan çıktıların yaratıldığı süreçler olarak düşünülebilir (Qureshi ve Kratzer, 2012: 51). Diğer taraftan örgütsel yetenek, bir işletmenin faaliyette bulunduğu alanda, defalarca girdileri, etkili bir şekilde çıktılarına çevirerek değer yaratma kapasitesine sahip üretken davranışlar sergileme becerisidir ve bu yetenekler işletmede çalışan işgörenlerin bilgi ve kabiliyetlerinin bütünleşmesi ile ortaya çıkacaktır (Grant, 1996: 377). Başka bir tanıma göre, soyut veya somut olabilen ve rekabet etmeye katkı sağlayacağı ileri sürülen örgütsel yetenekler şöyle tanımlanmıştır: fonksiyonel faaliyetlerin üstün koordinasyonunu sağlayacak, örgütsel süreçlerle tecrübe edilmiş, karmaşık beceriler topluluğudur (Vorhies ve Harker, 2000: 146). Bu nedenle işletmeler için yapılması gereken en önemli işlerden birisi güçlü rekabet avantajı sağlayabilecek bu yetenekleri belirlemektir. Collis (1994: 145), örgütsel yeteneklerin ne kadar değerli olduğunu anlattığı araştırmasında genel olarak üç farklı kategoride tanımlama yapılabileceğini ileri sürmüştür. Birinci kategorideki yeteneklerin, işletmenin temel fonksiyonel faaliyetlerini yerine getirme becerisinden yansıdığını söyler. İkinci kategorideki yeteneklerin, işletmenin faaliyetlerindeki gelişmeleri belirten genel bir konu olarak tanımlar. Üçüncü kategorideki yeteneklerin, içsel kaynakların değerini tanımlayarak, rakiplerden önce geliştirilen stratejik anlayışları ortaya çıkarabilme olarak tanımlar.

İşletmeler sahip oldukları değerli kaynaklar ve yetenekleri sayesinde rekabet avantajını kazanır ve sürdürürler. Son yıllarda işletmelere sahip oldukları kaynaklar temelinden yapılan bakış açısı giderek artan oranda ilgi çekmeye devam etmektedir. Bu

bakış açısı ile geliştirilen ölçütler işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı ve sonuçta da işletme performansına ulaşıldığı araştırmalarla da ortaya konmuştur (Ray, Barney ve Muhanna, 2004: 23). Dolayısıyla işletmeler uygulamalarını güçlendirmek için sahip oldukları kaynakları büyük ölçüde yeteneklerini geliştirmek için kullanırlar. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda farklı bakış açıları olmasına karşın, soyut ve somut kaynakların örgütsel yeteneklerin yaratılmasında veya artırılmasında kullanılabileceği yönündedir (Yang, 2012: 1).

İşletme yetenekleri, rakipler tarafından taklit etmesi zor veya imkânsız olarak düşünüldükleri zaman ortaya çıkan, işletme için değer yaratan, farklı beceriler olarak düşünülür (Akdeniz, Padron ve Calantone, 2010: 152). Bir konuda yetenekli olmak, genelde, bir şeyi sonuçta istenilen noktaya getirebilecek güvenilir kapasiteye sahip olmaktır. Bu açıdan bakıldığında, yetenekler, niyetlerle, ulaşılması düşünülen çıktılar arasındaki boşlukları dolduran bir aracı olarak görülebilir (Dosi, Nelson ve Winter, 2001: 2). Bu nedenle örgütsel yeteneklere sahip işletmeler, ne aradığını bilen, kolaylıkla uyum sağlayan, yüksek toleranslı yeni ürün ve süreçleri tecrübe edebilecek becerilere kolaylıkla sahip olurlar (Chang ve diğerleri, 2012: 443).

Artan sayıda araştırmalar sonucunda, rekabet avantajına ulaşabilmek için, işletme içinde tanımlanan, anahtar rol oynadığı ileri sürülen farklı becerilerin örgütsel yetenekleri oluşturduğu ileri sürülmüştür (Vorhies, 1998: 4). Her işletme için farklı yetenekleri avantaj kaynağı olarak tanımlanabilir. Bu kaynakların ve yeteneklerin geliştirilmesi, kombinasyonu, pazar yerine taşınması ve korunması değişken yetenekler bakış açısı ile açıklanabilir. Bu yaklaşımın amacı yönetim yeteneklerinin gelişimini, örgütsel kombinasyonların taklit edilme zorluğunu, fonksiyonel ve teknolojik becerileri, araştırma geliştirme ve ürün gelişimini vurgulamaktır (Teece, Pisano ve Shuen, 1997: 510). Bu aşamada işletme yöneticilerinin önemli bir stratejik ikilem içinde oldukları ileri sürülmektedir. Atuahene-Gima (2005) araştırmasında bu ikilemi; işletmenin mevcut yeteneklerini kullanırken aynı zamanda da bu yetenekleri nasıl tamamen yeni olanları ile değiştirebilecekleri konusundaki zorluk olarak tanımlamıştır. Sözü edilen ikilemden birincisinin, verimliliği artırırken işletmenin faaliyette bulunduğu alanda hizmet verdiği müşterilerinin problemlerini çözmede de yardımcı olduğunu, ikincisi ise yeni pazar ve teknolojiler ile müşteriler için tamamen yeni değerler oluşturacak fikirlere odaklanan tecrübeleri gerektirdiğini ileri sürmüşlerdir.

1.1.5. Pazarlama Yetenekleri

Alanyazında pazarlama yetenekleri ile ilgili yapılan tanımlamalar şöyle sıralanabilir: işletmenin faaliyet gösterdiği pazara ilişkin bilgi, beceri ve kaynakları toplu olarak uygulayarak dizayn edilmiş, ürünlerine değer katan rekabet edebilme gereksinimlerini ortaya çıkaran bütünleştirici süreçlerdir (Qureshi ve Kratzer, 2012: 51). Pazarlama yetenekleri, işletme ve pazara ilişkin ihtiyaçların uygulanması, mal ve hizmetlere değer katan, piyasa koşullarına uyum sağlayan, pazar fırsatlarını yakalayan, rekabetçi tehditlere cevap verebilen ve bunlara ilişkin bilgi, beceri ve kaynakları bütünleştiren süreçlerdir (Guenzi ve Troilo, 2006: 975).

Bir işletme için yetenek; beceri, yeterlilik, uygulamada başarı, etkinlik veya kaynakları iyi kullanabilme avantajı olarak tanımlanabilir. Yetenekler, kaynakların faaliyete geçme süreci ile ilgilidir (Slotegraaf, Moorman ve Inman, 2003: 296). Tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi pazarlama yetenekleri, işletmenin günlük faaliyetlerini uygulama sırasında veya stratejik eylemlerini yerine getirme anında gelişmektedir. Sözü edilen faaliyetler: müşterileri için değer yaratma, pazar araştırma yeteneklerinin gelişimi, ürün geliştirme, tutundurma, fiyat ve dağıtım olarak sayılabilir (Vorhies, 1998: 4 ve 8). Akroush (2012: 346), pazarlama fonksiyonunu, işletmeye ait örgütsel yetenekler arasında sınıflandırarak; ürün stratejilerini avantajlı olarak pazara taşıyabilecek faaliyetlerden biri şeklinde tanımlamıştır. Araştırmacı, geniş bir ifadeyle pazarlamaya ilişkin yetenekleri: pazar araştırması, pazarlama yönetimi, pazarlama karması ve pazarlama tamamlayıcıları şeklinde sıralarken, daha dar anlamda pazarlama yeteneklerini: ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma şeklinde sıralamıştır.

Cadogan ve diğerleri (2002), varlıkları, örgüt kaynağı olarak tanımlarken, yetenekleri, kaynaklarla arasında yüksek bir ilişki olduğunu varsayarak, ürünlerin etkili bir biçimde pazar yerine ulaştırılması şeklinde tanımlanmıştır. Ayrıca üç tip pazarlama yeteneği olduğunu ileri sürmüştür; dıştan içe, içten dışa ve kapsayan yetenekler. Dıştan içe yetenekler (örneğin: müşteri ilişkileri yönetimi): işletmenin faaliyette bulunduğu pazarda daha etkili olması için, pazardaki değişiklikleri anlamasına yardımcı olur. İçten dışa yetenekler (örneğin: finansal yönetim ve maliyet kontrol): işletmenin içsel kaynak ve yeteneklerine odaklanır. Kapsayan yetenekler (örneğin: bilgi paylaşımı, yeni ürün-hizmet gelişimi): içten dışa ve dıştan içe yeteneklerin bütünleşmesi anlamına gelmektedir şeklinde belirtmişlerdir.

İşletmelerin üstün müşteri değeri yaratma becerisi, kendine özgü özellikleri olan pazarlama yeteneklerine sahip olma derecesine bağlı olduğu söylenebilir. Bu nedenle son yıllarda, işletmelerin rekabet avantajını elde etmelerinde pazarlama yeteneklerinin rolü, artan sayıda araştırma ile önem kazanan bir konu haline geldiği düşünülmektedir. Pazarlama araştırmacıları, pazarlama kaynakları ve yeteneklerinin nadir, ulaşılması ve taklit edilmesi zor olduğundan dolayı rekabet avantajını yaratmaya yardımcı olabileceğini göstermiştir (Guenzi ve Troila, 2006: 975).

İşletmeler, varlıklarını, pazar yerinde daha iyi hizmet verebilecekleri yenilikçi ürünlere dönüştürme girişimi içindedir. Bu girişimler, işletmeleri, rakiplerinden ayırmaya yarayan yetenekleri yaratmalarına neden olur. Kaynak kullanımındaki sınırlamalardan dolayı, işletmeler, yetenek yaratabilmek için fırsatları yakalayabilecekleri alanları seçmeleri yararlı olabilir (Daugherty, Chen, Mattioda ve Grawe, 2009: 2). Takım veya örgütlerin gerekli pazarlama faaliyetlerini yönetmek, daha iyi müşteri değerini yaratmak ve müşteriler tarafından belirlenen ihtiyaçları gidermek amacıyla sahip olduğu tüm becerilerdir (Bird ve McEwan, 2012: 10).

Pazarlama alanyazını incelendiğinde, pazarlama alanında araştırma yapan bilim insanları için pazarlama yönetiminde yetenek kavramı giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bu çalışmalardan ortaya çıkan genel düşüncelerden birisi, yeteneklerin rekabet avantajı sağlamada bir kaynak olduğu (Menguc ve Auh, 2008: 455), diğeri ise, pazarlama yeteneklerinin firma performansını artıracak stratejiler olarak önemli birer faktör olduğudur (Banterle ve diğerleri, 2014: 118).

1.1.6. Kullanılan Pazarlama Yeteneklerine İlişkin Alanyazın

Bir işletmenin pazarlama yeteneği kavramı, örgütsel varlıkların karmaşık bir birleşimi olarak çok boyutlu bir olgu şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bir işletmenin pazar varlıkları ise pazar payı, müşteri ilişkilerinin kalitesi, pazarlama kanalları, satış ve diğer kolaylıklar olarak sıralanabilir (Möller ve Anttila, 1987: 187). Pazarlama yeteneklerinin gelişimi, işletmelerin ulaşabileceği rekabet avantajını elde etmede en önemli yol olarak belirlenmiştir. Rekabet avantajını geliştirmek ve sürdürmek için işletmeler pazar fırsatlarını yakalayabilecekleri bilgileri toplayacak süreçleri geliştirmek zorundadır. Çünkü işletmelerin pazarlama yetenekleri içsel ve dışsal faktörler tarafından etkilenirler. Bu etkileşim yoluyla hedeflenen pazara ulaştırdıkları ürünlerin müşteri ihtiyaçlarını

karşılığında, pazar bilgisine dayalı fiyatın belirlendiğinden, potansiyel müşterilerle iletişim içinde olduklarından ve uygun dağıtım kanallarının kullanıldığından emin olmuş olurlar (Qureshi ve Kratzer, 2012: 51).

Burada önemli olan soru, işletmelerin değerli yetenekleri nasıl elde edecekleri ve geliştirecekleri ile ilgilidir. Kaynakların heterojen olduğu ve müşterilere hizmet etmenin sürekli değişen biçimiyle çevresel farklılıklar göstermesi bu sorunun cevabını bulmakta işletmeleri oldukça zorlamaktadır. Bu nedenle, işletmelerin farklı çevresel etkilerden dolayı her zaman farklı pazarlama yeteneklerine sahip olduğu söylenebilir (Fahy ve diğerleri, 2000b: 65). Pazarlama yeteneklerini ölçmedeki zorluğu fark eden Prasnikar ve diğerleri (2008) geleneksel metodoloji yerine yeni bir yaklaşım belirlemişlerdir. Öncelikle araştırmanın yapılacağı işletmelere pazar ve pazarlama yeteneklerinin neler olduğu sorulup daha sonra belirlenen bu yetenekler üzerinden araştırma yapılmıştır. Diğer taraftan Vorhies ve Harker'a (2000) göre, pazarlama yetenekleri öğrenme süreçleri ile gelişme gösterirler. İşgörenler pazarlamaya ilişkin problemleri çözerken defalarca sahip oldukları bilgiyi kullanırlar. Bu açıdan bakıldığında, uyarlanmış ve üretilmiş öğrenme süreçlerinin farklı zamanlarda kullanılmış olabileceği söylenebilir. Pazarlama yeteneğinin gelişimindeki en önemli bakış açısı sahip olunan bilginin uygulanan süreçlerle bütünleştirilmesidir denilebilir. Böylece soyut varlık olan bilgi ile somut kaynaklar birleştiğinde değerli çıktılar elde edilebilir. Bu değerli çıktılar işletme ile müşteriler ve diğer dağıtım kanalları arasındaki ilişkiler veya güçlü marka imajı olabilirken diğer taraftan da pazarlama yetenekleri yardımıyla oluşturulan stratejiler ve sonuçta ortaya çıkan işletme performansını denilebilir (Nath, Nachiappan ve Ramanathan, 2010: 319).

Tablo 2.2'de verilen, işletmelerin pazarlama yeteneklerini ortaya koyan araştırmalar hakkında yapılan alanyazın taraması sonucunda elde edilen çalışmalar kronolojik olarak incelendiğinde; Möller ve Anttila (1987), işletmelerin pazarlama yetenekleri ile stratejik yönetim problemleri üzerindeki araştırmasında, pazarlama yeteneklerini küçük üretim işletmelerinin başarısında anahtar faktör olarak belirlemiştir. Pazarlama yeteneğinin içsel ve dışsal iki boyutu olduğunu ileri sürmüştür. Dışsal boyutu: işletmenin tüm dış çevresi olarak belirlemiştir. İçsel boyutu: stratejik yönelim, fonksiyonların bütünleşmesi, pazarlama yönetimi ve yönetim sistemine pazarlamanın yerleştirilmesi olarak belirlemiştir. Day'e (1994) göre, pazar odaklı işletmeler gözle görülür bir ilerleme içindedir. Bu

Tablo 2.2. Alanyazında Pazarlama Yetenekleri Araştırmaları

Yazar / Yıl	Makale Adı
Möller ve Anttila, 1987	Pazarlama Yeteneği – Küçük İşletmelerde Anahtar Başarı Faktörü mü?
Day, 1994	Pazar Odaklı Organizasyonların Yetenekleri
Fahy ve diğerleri, 2000b	Orta Avrupada Pazarlama Yeteneklerinin Gelişimi ve Etkisi
Vorhies ve Harker, 2000	Pazar Odaklı Firmaların Yetenekleri ve Performans Avantajları: Uygulamalı bir Araştırma
Srivastava, Fahey ve Christensen, 2001	Kaynak Temelli Bakış Açısı ve Pazarlama: Pazar Odaklı Varlıkların Rekabet Avantajı Kazanmadaki Rolü
Cadogan, Hooley, Douglas ve Matear, 2002	Pazarlama Yeteneklerinin Ölçümü: Uluslararası Bir Çalışma
Vorhies ve Morgan, 2005	Sürdürülebilir Rekabet Avantajı İçin Pazarlama Yeteneklerinin Karşılaştırılması
Prasnikar, Lisjak, Buhovac ve Stembergar, 2008	Teknolojik ve Pazarlama Yetenekleri Arasındaki İlişkilerin Kullanılması ve Tanımlanması
Fang ve Zou, 2009	Uluslararası Ortak Girişimlerde Pazarlamada Değişken Yeteneklerinin Öncülleri ve Sonuçları
Morgan, Vorhies ve Mason, 2009a	Pazar Odaklılık, Pazarlama Yetenekleri ve Firma Performansı
Morgan, Slotegraaf ve Vorhies, 2009b	Pazarlama Yetenekleri ile Karın Büyümesi İlişkisi
Vorhies, Morgan ve Autry, 2009	Firmaların Ürün-Pazar Stratejisi ve Pazarlama Yetenekleri: Pazarda Etkililik ve Nakit Akış Performansı Üzerindeki Etkisi
Akdeniz, Padron ve Calantone, 2010	Bayi Performanslarına Parametrik ve Parametrik Olmayan Analizler Yoluyla Birleşik Pazarlama Yeteneği Kıyaslaması Yaklaşımı
Nath, Nachiappan ve Ramanathan, 2010	Pazarlama Yetenekleri, Operasyon Yetenekleri ve Çeşitlendirme Stratejilerinin Performans Üzerine Etkisi: Kaynak Temelli Bakış
Kemper, Engelen ve Brettel, 2011	Özel Pazarlama Yeteneklerinin Gelişimini Üst Yönetimin Sosyal Sermayesi Nasıl Teşvik Eder: Kültürler Arası Karşılaştırma
Mariadoss, Tansuhaj ve Mauri, 2011	Çevresel Sürdürülebilirlik İçin Pazarlama Yetenekleri ve Yenilik Temelli Stratejiler: İşletmeden İşletmeye Ticaret Yapan Firmalar Üzerine Keşifsel Bir Araştırma
Merrilees, Thiele ve Lye, 2011	Pazarlama Yetenekleri: İşletmeden İşletmeye Ticaret Yapan KOBİ'lerin Performansı İçin Öncülleri ve Uygulamaları
Kaleka, 2011	İhracat Üreticileri Hizmet Temelinde Rekabet Ederlerken: Kaynaklar ve Pazarlama Yetenekleri Hizmet Avantajı ve Performansı Ortaya Çıkarır
Murray, Gao ve Kotabe, 2011	İhracat Girişimcilerinin Pazar Odaklılığı ve Performansı: Rekabet Avantajları ve Pazarlama Yetenekleri Yoluyla Oluşturulan Süreçler
Evers, Andersson ve Hannibal, 2012	Uluslararası Yeni Girişimcilerde Paydaşlar ve Pazarlama Yetenekleri: İrlanda, İsviçre ve Danimarka'dan Örnekler
Kaufmann ve Roesch, 2012	Yeni Pazar Firmalarının Gelişmiş Pazarlardaki Pazarlama Yeteneklerini Yaratma ve Geliştirme Kısıtları
Ngo ve O'Cass, 2012	Pazar Odaklı, Pazarlama Kaynakları ve Pazarlama Yeteneklerinin Performans Uygulamaları
Qureshi ve Kratzer, 2012	Girişimci Firmaların Pazarlama Yeteneklerinin Öncülleri ve Çıktıları Üzerine Araştırma: Almanya'daki Küçük Teknoloji Firmaları Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma

Kaynak: Araştırmacı tarafından derlenmiştir.

ilerlemenin temel nedeni ve diğer işletmelerden onları ayıran ayırt edici özellikler olarak sıraladığı altı yetenektan iki tanesini şöyle belirtmiştir: Birincisi; sahip olunan bugünkü

yeteneklerin farkında olmak, ikincisi ise sahip olunan yetenekleri gelecekte sürdürebilmek için neye ihtiyaç duyulacağını öngörüsünde bulunmaktır.

Day (1994), üç tip pazarlama yeteneği olduğunu ileri sürmüştür; dıştan içe, içten dışa ve kapsayan yetenekler. Dıştan içe yetenekler: pazarı hissetmek, müşteri bağlantısı, dağıtım kanalı bağlantısı ve teknolojiyi takip etmek. İçten dışa yetenekler: finansal yönetim, maliyet kontrolü, teknoloji gelişimi, bütünleşik lojistik, üretim ve dağıtım süreçleri, insan kaynakları yönetimi ve çevresel sağlık ve emniyet. Kapsayan yetenekler: müşteri siparişleri, fiyatlama, satın alma, müşteri hizmet dağıtımı, yeni ürün gelişimi ve strateji geliştirme. Fahy ve diğerleri (2000b: 68), pazarlama yetenekleri gibi değerli kaynakların işletme içindeki yayılımının, finansal ve pazar performansına olumlu etkileri olan rekabet avantajını sağlayacak gelişmelere olanak tanıdığını ortaya koymuştur. Araştırmacılar çalışmalarında üç anahtar pazarlama yeteneğine odaklanmışlardır: pazar odaklı, işletmenin stratejik kararlarındaki ufuk çizgisi ve kendini konumlandırma yeteneği.

Vorhies ve Harker (2000), rekabet avantajını elde etmek ve sürdürmek için hangi pazarlama yeteneklerinin etkili olduğunu ve bu yeteneklerin gelişimi için işletme içinde neler yapılması gerektiğini araştırmıştır. Araştırmacılar çalışmalarında; pazarlama yönetimi ve planlamayı, fiyatlamayı, tutundurmaya, ürün gelişimini ve dağıtım kanallarını pazarlama alanında kullanılan yetenekler olarak belirlemişlerdir. Srivastava, Fahey ve Christensen (2001), pazar temelli varlıklar ve yeteneklerin temel işletme süreçleri yoluyla müşteri değeri ve rekabet avantajlarını nasıl sağlayacağını ortaya koyan bir çerçeve çizmişlerdir. Bu değerlerin ve rekabet avantajlarının üstün kurumsal performansı ve gelecekteki işletme yeteneklerini artırabileceğini ileri sürmüşlerdir. Araştırmalarında pazara ilişkin kaynakların pazarlama süreçleri ile artacağını böylece üstün müşteri değeri elde edileceği, sonuçta bu değer yaratımının pazar temelli varlıkları ve yetenekleri besleyeceğini ileri sürmüşlerdir.

Cadogan ve diğerleri (2002), Day'ın (1994) yaptığı pazarlama yeteneklerini sınıflandırmasını örnek alarak, daha öncede açıklandığı gibi, üç tip pazarlama yeteneği olduğunu ileri sürmüşlerdir; dıştan içe, içten dışa ve kapsayan yetenekler. Vorhies ve Morgan (2005), pazar temelli örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir rekabet avantajı için en önemli kaynak olduğunu ve bu öğrenme mekanizmalarından biri olarak belirlediği kıyaslama (benchmarking) tekniğinin pazarlama yeteneklerini artıracak yönetim şekli olarak belirlemiştir. Araştırmalarında pazarlama yetenekleri olarak; ürün gelişim, fiyatlama, dağıtım kanalı yönetimi, pazarlama iletişimi, satış, pazar bilgi yönetimi,

pazarlama planlama ve pazarlama uygulama yeteneklerini belirlemişlerdir. Prasnikar ve diğerleri (2008), rekabet avantajını sürdürebilmek için işletmenin hangi yeteneklerinin geliştirilmesi gerektiği, hangilerinin ise önemini yitirdiğinin belirlenmesi üzerine araştırma yapmıştır. Böylece, işletmelerin dinamik teknolojik gelişmelere ayak uydurmasında ve pazarlama stratejileri geliştirmelerinde bir rehber sağlanabileceğini ileri sürmüştür. Araştırmacılar pazarlama yetenekleri olarak; fiyatlandırma, ürün gelişimi, dağıtım kanalı yönetimi, pazarlama iletişimi, satış, pazarlama araştırması, pazarlama stratejileri planlama ve pazarlama stratejileri uygulamayı belirlemişlerdir.

Fang ve Zou (2009), işletmelerin dinamik yeteneklerinin performans üzerine etkilerinin ortaya konmasına karşın pazarlama fonksiyonunun dinamik yeteneklerinin tanımlanmasının ve ortaya konmasında eksiklikler olduğunu belirtmektedirler. Bu nedenle araştırmacılar pazarlama dinamik yeteneklerinin tanımlanması ve işletme performansı ile rekabet avantajı üzerindeki etkisini ortaya koyan bir araştırma yapmışlardır. Araştırmalarında, pazarlama dinamik yeteneklerinin müşteri ilişki yönetimi, ürün gelişim yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Morgan, Vorhies ve Mason (2009a), pazara ilişkin örgütsel yeteneklerinin işletmenin nitel ve nicel performansları üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Pazarlama yetenekleri olarak; fiyatlama, ürün yönetimi, dağıtım yönetimi, pazarlama iletişimi, satış, pazarlama planlama, pazarlama uygulamayı belirlemiştir.

Morgan, Slotegraaf ve Vorhies (2009b), pazarlama yeteneklerinin kar artışı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Pazarlama yetenekleri olarak; pazar hissetme, marka yönetim ve müşteri ilişki yönetim yeteneklerini belirlemiştir. Vorhies, Morgan ve Autry (2009), işletmelerin sahip oldukları fiziki yapıları ve bilgileriyle ortaya çıkan ve zamanla uzmanlaştıkları pazarlama yeteneklerinin pazar ve nakit akış performansları üzerindeki etkilerini ortaya koyarak bu durumun aynı zamanda uzun süreli rekabet avantajını ortaya çıkaracağını tartışmışlardır. Araştırmacılar, pazarlama yetenekleri olarak; mimari yetenekler ve işletmeye özel yetenekler olarak belirlemiştir.

Akdeniz, Padron ve Calantone (2010), sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olan pazarlama yeteneklerinin rolünün, pazarlama strateji alanında daha önce tartışıldığını ve en iyi bilinen öğrenme mekanizmalarından biri olarak belirlediği kıyaslama (benchmarking) tekniğini pazarlama yeteneklerini artıracak yönetim şekli olarak incelemiştir. Araştırmaya göre satış elemanlarının satış yetenekleri ve müşterilerle uzun

süreçli ilişkilerin önemli birer değişken oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacılar pazarlama fonksiyonlarını daraltarak; pazarlama iletişimi, satış ve pazar bilgisi yönetim yetenekleri şeklinde incelemişlerdir.

Nath, Nachiappan ve Ramanathan (2010), işletmenin pazarlama ve operasyon gibi fonksiyonel yeteneklerinin finansal performansları üzerindeki etkisini ortaya koymuşlardır. Ayrıca işletmelerin farklı doğal kaynakları ve farklı seviyelerde yetenekleri olduğuna vurgu yapmıştır. İşletmelerin hayatta kalmaları sahip oldukları bu kaynakları, yetenekleri çerçevesinde geliştirmelerine bağlı olduğunu ve sonuçta rekabet avantajına ulaşabileceklerini ileri sürmüştür. Pazarlama yeteneklerini belirlemede farklı bir yöntem kullanmışlardır. Pazarlama kaynakları girdi, pazarlama amaçlarını çıktı şeklinde oranlayıp pazarlama yeteneklerine ulaşmışlardır. Pazarlama kaynakları olarak; pazarlama harcamaları, soyut kaynaklar, ilişki harcamaları ve müşteri tabanını belirlemişlerdir. Pazarlama amaçları olarak ise satış miktarını belirlemişlerdir.

Kemper, Engelen ve Brettel (2011), dört farklı ülkede faaliyette bulunan işletme üst yönetimlerinin sosyal sermayesinin pazarlama yeteneği üzerindeki etkisini incelemiştir. Pazarlama yetenekleri olarak; fiyatlama, ürün gelişimi, dağıtım ve pazarlama iletişimini belirlemişlerdir. Mariadoss, Tansuhaj ve Mauri (2011), sürdürülebilirlik alanyazınının çevresel stratejileri geliştirici bir etkiye sahip olduğunu ve bunun da sonuçta rekabet avantajı elde etmede önemli olduğunu belirtmiştir. Pazarlama yetenekleri olarak; ürün paketleme, satış, ürün gelişimi, dağıtım kanalı bağları, fiyat ayarlama ve ilişki kurma olarak belirlemişlerdir.

Merrilees, Thiele ve Lye (2011), pazarlama yeteneklerinin öncüllerini ve performans üzerine etkilerini incelemiştir. Teorik çalışmaları, rekabet avantajı ve performanstaki artışın işletmelerin kuruluşundan itibaren sahip oldukları özel kaynaklarla ilgili olduğunu gösterse de, ulaştıkları sonucuna göre, yeteneklerin kaynaklardan daha önemli olduğu ve sonuçta da performansta artış olabileceği sonucuna varmışlardır. Araştırmalarında pazarlama yetenekleri olarak markalama ve yenilikçiliği belirlemişlerdir. Kaleka (2011), örgütsel kaynakların işletme yetenekleri yoluyla performansa dönüştüğünü ortaya koymuştur. Belirli tip kaynak ve yeteneklere odaklanarak yapılacak araştırmaların rekabet avantajı için daha belirleyici olacağı sonucuna varmıştır. Araştırmasında, müşteri ilişkileri, bilgi ve ürün gelişim yetenekleri toplamda pazarlama yeteneği olarak belirlenmiştir.

Murray, Gao ve Kotabe (2011), işletme içi ve dışı faktörlerin pazarlama yetenekleri yoluyla rekabet avantajı sağlayacağı ve sonuçta da performansın artacağı bir model oluşturmuştur. Araştırmalarında fiyatlama, yeni ürün gelişimi ve pazarlama iletişim yetenekleri toplamda pazarlama yeteneklerini oluşturmaktadır. Evers, Andersson ve Hannibal (2012), farklı paydaş grupları sayesinde işletmelerin öğrenme süreçlerini iyileştirerek pazarlama yetenekleri kazabilecekleri ve sonuçta da ihtiyaç duyulan sürdürülebilir rekabet avantajı yaratılabileceğini ileri sürmüşlerdir. Paydaş seviyesinin en altından üste doğru işletmeye özgü ortaya çıkan pazarlama yeteneklerini şöyle sıralamaktadır: tutundurma, artan ürün gelişimi, pazar bilgisi, marka ve itibar yaratma, dağıtım kanalları ilişkisi yaratma, pazar yaratma, radikal ürün gelişimi. Kaufmann ve Roesch (2012), işletmelerin rekabet avantajlarına belli bir planla yerleştirdikleri ve geliştirdikleri farklı kurumsal çevreleri yoluyla ulaşabileceklerini ve bunun da ancak müşteri isteklerini hissetme ve karşılama yetenekleriyle oluşabileceği ileri sürmüşlerdir. Araştırmacılara göre pazarlama yeteneklerini yaratmak ve pazar yerine taşımak uygun şekilde kullanılan kısıtlamalar, sınırlamalar ve fırsatlarla ortaya çıkabilir.

Ngo ve O’Cass (2012), rekabet yetenek teorisi üzerinden, pazar odaklılık, pazarlama kaynakları ve pazarlama yeteneklerinin firma performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmacılar pazarlama yeteneklerini ürün gelişimi, hedef pazar gelişimi, fiyatlama, dağıtım kanalları ve pazarlama iletişimi olarak belirlemişlerdir. Qureshi ve Kratzer (2012), pazarlama yeteneklerinin öncüllerini ve sonuçlarını araştırmıştır. Yazarlara göre, pazarlama beceri ve yeteneklerindeki uygun gelişmelerin girişimci işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarında yardımcı olacağını ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar pazarlama araştırmalarını, fiyatlamayı, ürün gelişimini, dağıtım kanallarını, tutundurmayı ve pazarlama yönetimini pazarlama alanında kullanılan yetenekler olarak belirlemişlerdir.

Alanyazın taraması sonucunda elde edilen araştırmalar değerlendirildiğinde; araştırmalarda kullanılan pazarlama yeteneklerinin ne olduğu konusunda tam bir fikir birliği olmadığı anlaşılmaktadır. Bu durumu göz ardı etmeyen kimi araştırmacılar, işletmelere özgü pazarlama yeteneklerini belirlemede kendilerinin geliştirdiği yöntemleri kullandıkları görülmektedir (Nath, Nachiappan ve Ramanathan, 2010; Kaufmann ve Roesch, 2012; Evers, Andersson ve Hannibal, 2012).

Araştırmaların önemli bir bölümünde pazarlama yetenekleri olarak; pazarlama araştırmaları, fiyatlama, ürün gelişimi, dağıtım kanalları, tutundurma, pazar bilgisi, marka

ve itibar yaratma, pazarlama yönetimi veya pazarlama iletişiminin belirlendiği görülmektedir. Değerlendirmeden çıkarılacak diğer sonuçlar şöyle sıralandırılabilir; işletmelerin pazarlama yeteneklerinin rekabet avantajını artıracak önemli değişkenlerden biri olduğu, birçok araştırmada sonuç değişken olarak örgütsel performansın kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel performans ise yapılan araştırmaya göre değişse de genellikle; pazar, nicel, nitel, finansal veya finansal olmayan performans olarak farklılık göstermektedir.

1.1.7. Çift Yetenek Kavramı ve Tanımlanması

Çift yetenek kavramını, örgüt teorisyenleri, örgütleri tanımlamak için kullandıkları bir metafor olarak kabul etmişlerdir (Tushman ve O'Reilly, 1996; Birkinshaw ve Gibson, 2004; Gibson ve Birkinshaw, 2004; Lubatkin ve diğerleri, 2006; O'Reilly ve Tushman, 2004; Cegarra-Navarro ve Dewhurst, 2007; Raisch ve Birkinshaw, 2008; O'Reilly ve Tushman, 2008). Çift yeteneklilik yönetim alanyazınında nispeten yeni ancak artan bir ilgiyle araştırma konusu olarak kullanılan bir kavramdır. Örgütsel öğrenme, teknolojik yenilik, örgütsel adaptasyon, stratejik yönetim ve örgütsel dizayn konularındaki teorik bakış açılarında çift yetenekli olgusu her zaman bir örgütsel yetenek olarak kavramsallaştırılmıştır (Cantarello, Martini ve Nosella, 2012: 29).

Rekabet avantajını yaratmak ve sürdürebilmek ancak işletme içi potansiyel kaynakların uygun şekilde kullanılması ile olur. Bu durum stratejik yönetim alanyazınının konusu olarak incelenmiştir (Gaya, Struwig ve Smith, 2013: 2050). Stratejik yönetim alanyazınına göre farklı çevresel durumlardaki örgütler farklı stratejilere sahiptir (O'Reilly ve Tushman, 2013: 324). Bu anlayışa açıklık getirmek amacı ile örgütsel adaptasyon alanında yapılan çalışmalarda, örgütlerin, çevresel ve teknolojik değişikliklere ayak uydurması için yapısal değişikliklere ihtiyacı olabileceği tartışılmıştır (Jennings ve Seaman, 1994; Miller ve diğerleri, 1996; Kim ve Pae, 2007).

March (1991), yaptığı çalışmasında, örgütsel adaptasyon süreçleri ile ilgili çalışmaların asıl sorununun, yeni olasılıkların keşfedilmesi ve eski uygulamaların kullanılması arasındaki ilişkide olduğunu ileri sürmüştür. Bu nedenle, örgütlerin, pazarlarda ortaya çıkabilecek düzensiz değişikliklerle başa çıkabilmeleri ve başarılı olmaları için mevcut varlıklarını kullanma ve gelecekte hayatta kalmaları için ise yeterli gelişmeyi sağlayacak yetenekleri keşfedebilme arasındaki dengeyi sağlamalarının önemli

Tablo 2.3. Çift Yetenekliliğe Bakış Açıları ve Tanımlanması

Yazar / Yıl	Teorik Bakış Açısı	Tanımlama
Tushman ve O'Reilly (1996)	Örgütsel Dizayn	Aynı örgüt içinde birçok çelişkili yapılar, süreçler ve kültürlerin oluşumundan kaynaklanan, artan bir şekilde ve süreksiz olarak ortaya çıkan, yenilikçilik ve değişimi aynı anda sürdürme yeteneğidir.
Adler, Goldoftas ve Levine (1999)	Örgütsel Dizayn	Birinci ve ikinci seviye öğrenme için olağanüstü yetenektir.
Birkinshaw ve Gibson (2004)	Örgütsel Dizayn	Tüm işletme içinde, ayarlama ve adaptasyonu aynı anda gösteren davranışsal yetenektir. Bağlamsal çift yeteneklilik, iki ihtiyacında ayrı ayrı tutulduğu "ikili yapı" yerine, tüm fonksiyonlara ve bölümlere yayılan, meta seviyede bir yetenektir.
Gibson ve Birkinshaw (2004)	Örgütsel Dizayn	Tüm işletme içinde, ayarlama ve adaptasyonu aynı anda gösteren davranışsal yetenektir. Bağlamsal çift yeteneklilik, iki ihtiyacında ayrı ayrı tutulduğu "ikili yapı" yerine, tüm fonksiyonlara ve bölümlere yayılan, meta seviyede bir yetenektir.
Im ve Rai (2008)	Örgütsel Öğrenme	Bir örgütün ve çalışanlarının, iki ayrı cinsten fakat birbiri ile ilişkili iki karmaşık beceriyi, aynı anda yönetme yeteneğidir.
Nemanich ve Vera (2009)	Örgütsel Öğrenme	Mevcut olanları yönetirken yeni yetenekleri keşfetme becerisidir.
Rothaermel ve Alexandre (2009)	Örgütsel Öğrenme	Bir firmanın farklı faaliyetleri aynı anda dengeleme yeteneğidir.
Gupta, Smith and Shalley (2006)	Örgütsel Öğrenme	Hem kullanma hem de keşfetme stratejilerini aynı anda uygulayabilme becerisindeki firmalardır.
He ve Wong (2004)	Yenilik Yönetimi	Gelişmekte olan pazarlar için yeni ürünler keşfetmek ve aynı anda gelişmiş pazarlarda faaliyetini sürdürme yeteneğidir.
Jansen ve diğerleri (2008)	Yenilik Yönetimi	Aynı anda kullanma ve keşfetme işlemi sürdüren yetenekteki örgütlerdir.
Andriopoulos ve Lewis (2009)	Yenilik Yönetimi	Yenilikçiliğin çelişkili yönleriyle baş edebilme yeteneği: gittikçe artan yenilikçiliği etkinleştirerek mevcut ürünleri kullanmak ve daha radikal yenilikçiliği teşvik etmek için yeni fırsatları keşfetmektir.
Li, Lin ve Chu (2008)	Yenilik Yönetimi	Birkaç topu aynı anda çevirebilen akrobata benzeyen örgütlerin artan yenilikçilik sergilerken aynı anda radikal yenilikçilik sağlamasıdır.
Jansen ve diğerleri (2009)	Yenilik Yönetimi	Örgüt genelinde kaynaklar ve varlıkların defalarca kullanıldığı ve yenilerinin keşfedildiği, günlük işler ve süreçleri hareketlendiren, koordinasyon içinde tutan ve dağınık çelişkili çabaları bütünleştiren dinamik yetenektir.
De Visser ve diğerleri (2009)	Yenilik Yönetimi	Kullanma ve keşfetme arasındaki gerilimi gösteren etkili bir örgütsel stratejidir.
Andriopoulos ve Lewis (2010)	Yenilik Yönetimi	Yenilikçiliğin çelişkili durumunun üstesinden gelme yeteneğidir.
Lubatkin ve diğerleri (2006)	Stratejik Yönetim	Çift yetenekli örgütler, yeni fırsatları keşfederken mevcut yeteneklerini eşit maharetlilikle kullanabilme yeteneğine sahiptirler.
Han ve Celly (2008)	Stratejik Yönetim	"Stratejik çift yeteneklilik" bir örgütün karmaşık hedeflerini somutlaştıran, iki ana stratejik amacı yürütme olanağı tanıyan yeteneklerdir.
Bodwell ve Chermack (2010)	Stratejik Yönetim	Bir örgütün, planlı veya ortaya çıkan yeni olaylara karşı, aynı anda strateji belirleme yaklaşımlarını benimseme ve dengeleme yeteneğidir.
Smith ve Tushman (2005)	Stratejik Yönetim	Örgütün, kısa vadeli faaliyetleri yerine getirmeye devam ederken aynı anda yeniliğe adapte olma ve değişme yeteneğidir.
Cao, Gedajlovic ve Zhang (2009)	Stratejik Yönetim	Örgütün hem yeni fırsatlar keşfetmesi hem de mevcut becerilerini kullanma yeteneğidir. Çift yeteneklilikte iki farklı ancak birbiriyle ilişkili boyut ortaya çıkar. Birincisi, kullanma ve keşfetme arasındaki denge ile ilgilidir. Diğeri ise bunların birleşiminin önemi ile ilgilidir.

Tablo 2.3. Çift Yetenekliliğe Bakış Açıları ve Tanımlanması (devamı)

Menguc ve Auh (2008)	Stratejik Yönetim	Örgütün yüksek seviyede rekabet etme, çelişkili ve farklı becerileri aynı anda takip etme yeteneğidir.
O'Reilly ve Tushman (2008)	Stratejik Yönetim	Gerekli durumlarda değişimi adapte etmek için, üst liderliğin öğrenimleri sonucu somutlaşan belirli bir yeteneğin, tekrarlı defalar mevcut örgütsel varlıkları yeniden kullanabilme yetenekleridir.
Carmeli ve Halevi (2009)	Stratejik Yönetim	Kullanma veya keşfetme konusunda uzmanlaşmış kişi veya alt bölümlerin yeteneklerini senkronize etmeye çalışmaktır.
Cao, Simsek ve Zhang (2010)	Stratejik Yönetim	Çift yetenekli bir örgüt yeni fırsatları keşfetmenin yanında mevcut yetkinlikleri kullanandır.
Kristal, Huang ve Roth (2010)	Operasyonlar Yönetimi	Üretici firmalar tarafından destek zinciri kullanımı ve keşfedilmesi uygulamalarının aynı anda takip edildiği stratejik bir seçimidir.

Kaynak: Cantarello, Silvia; Antonella Martini ve Anna Nosella. "A Multi-Level Model for Organizational Ambidexterity in the Search Phase of the Innovation Process", *Creativity And Innovation Management*, 2012, Volume 21, Number 1.

bir faktör olduğunu ortaya koymuştur (March, 1991: 71). March'ın (1991) bakış açısı ile mevcut yetenekleri kullanabilme; verimlilik, kontrol, kesinlik ve değişimleri azaltma ile ilgiliyken, yeni yetenekleri keşfetme ise; arama, keşfetme, otonomi ve yenilikçilik ile ilgilidir (O'Reilly ve Tushman, 2013: 325).

Örgütsel öğrenme teorisyenleri, işletmeler için iki temel adaptasyon süreci ileri sürmüşlerdir; birincisi, mevcut yetenekleri kullanabilme ve ikincisi, yeni yetenekleri keşfetme. Mevcut yetenekleri kullanabilme, işletmenin faaliyette bulunduğu pazarlar, ürünler ve yetenekleri hakkındaki yeni bilgilerinin gelişimi anlamında kullanılırken, yeni yetenekleri keşfetme ise işletmenin halen faaliyette bulunduğu pazarlar, ürünler, teknolojiler ve yetenekler hakkındaki yeni bilgilerinin daha ötesine gitmektir. Bu adaptasyon süreçleri işletmelere rekabet avantajı elde etmelerine ve avantajı sürdürmelerine yardım eden anahtar değişkenler olarak görülmektedir (Vorhies, Orr ve Bush, 2011: 736). Bu nedenle, hayatta kalma ve başarılı olma amacı ile yönetilen işletmeler için stratejik olarak bir ikilem ortaya çıkmaktadır. Alanyazında bu ikilemin olası çözümü olarak çift yeteneklilik gösterilmektedir (Tushman ve O'Reilly, 1996: 8).

Tablo 2.3'de görüldüğü gibi alanyazında çift yeteneklilik alanında yapılan araştırmalar incelendiğinde, teorik bakış açılarının ayrı olmasına karşın tanımlamalarının birbirine benzer olduğu görülmektedir. Tablo 2.3'e göre: Tushman ve O'Reilly (1996), Adler, Goldoftas ve Levine (1999), Birkinshaw ve Gibson (2004), Gibson ve Birkinshaw (2004) çift yetenekliliğe örgütsel dizayn bakış açısı ile yaklaşmışlardır. He ve Wong (2004), Jansen vd. (2008), Andriopoulos ve Lewis (2009), Li, Lin ve Chu (2008), De Visser vd. (2010) ve Andriopoulos ve Lewis (2010) çift yetenekliliğe yenilik yönetimi

bakış açısı ile yaklaşmışlardır. Lubatkin ve diğerleri (2006), Bodwell ve Chermack (2010), Cao, Gedajlovic ve Zhang (2009), Han ve Celly (2008), Menguc ve Auh (2008) ve O'Reilly, Tushman (2008), Carmeli ve Halevi (2009) ve Smith ve Tushman (2005) çift yetenekliliğe stratejik yönetim bakış açısı ile yaklaşmışlardır. Im ve Rai (2008), Nemanich ve Vera (2009), Rothaermel ve Alexandre (2009) ve Gupta, Smith and Shalley (2006) çift yetenekliliğe örgütsel öğrenme bakış açısı ile yaklaşmışlardır.

1.1.8. Çift Yetenekli Kavramının Yazınsal Gelişimi

Örgütsel çift yeteneklilik (organizational ambidexterity) kavramı ilk olarak Killman ve diğerlerinin 1976 yılında yayımladıkları “Organizasyon Yönetimi” (The Management of Organization) adlı kitabına, “Çift Yetenekli Organizasyon: Yenilik İçin İkili Yapıları Dizayn Etme” (The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures For Innovation) adında bölüm yazan Robert Duncan tarafından kullanılmıştır (Lavie, Stettner ve Tushman, 2010: 109). Diğer taraftan, alanyazında çift yetenekliliğin boyutları olarak belirlenen; mevcudu kullanma (exploitation) ve yeni olasılıkları keşfetme (exploration) kavramları; bir bütünün ikiye ayrılmış parçaları anlamıyla, ilk olarak Schumpeter (1934) tarafından “Ekonomik Gelişim Teorisi” isimli kitabında kullanılmıştır (Popadiuk, 2012: 76).

Bugün, bu kavramları kullanarak yapılan ilk ve en çok atıf alan araştırma olarak, March'ın 1991 yılında Duncan'ın (1976) kitabından yararlanarak yayımladığı “Örgütsel Öğrenmede Kullanma ve Keşfetme” isimli makalesi gösterilmektedir. March'ın (1991) bakış açısı örgüt içindeki farklı davranışlar ve örgütler arası ilişkiler için temel bir çerçeve olarak kabul edildi. Diğer taraftan da bu çerçeve, mevcut yetenekleri kullanma ve yeni yetenekler keşfetme boyutlarının ölçülmesi, öncülleri ve sonuçlarına ilişkin yeni tartışmaları beraberinde getirmiş oldu (Lavie, Stettner ve Tushman, 2010: 109). Birkinshaw ve Gupta, 2013 yılında yaptıkları bir meta-analizde, son on yılda çift yeteneklilik konusu ile ilgili yapılan çalışmaların sayısının yüz kırkı geçtiğini söylemişlerdir.

Birkinshaw ve Gupta'nın (2013) yaptığı sınıflandırmaya göre, 1991 yılından sonra çift yeteneklilik kavramı üzerine yapılan araştırmalar üç aşamada incelenebilir. Birinci aşama 1995 ile 2005 yıllarını kapsayan, konunun önemini ve gerekli teorik temelleri

Tablo 2.4. Örgütsel Çift Yeteneklilik Araştırmaları

Yazar / Yıl	Araştırma Odağı	Teorik Odak	Metodoloji	Anahtar Bulgular
March (1991)	Örgütsel çift yeteneklilik	Örgütsel öğrenme	Kavramsal irdeleme	Keşfetme ve kullanma arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Kaynakların ikisi arasında kullanımındaki karmaşaya ve tek taraflı yönelim ile ortaya çıkabilecek risklere değinmişlerdir.
Burgelman (1991)	Örgütsel çift yeteneklilik ve performans çıktıları	Stratejik yönetim; örgütsel adaptasyon	İşletme içi tümevarım alan çalışması	Örgüt içi ekolojik yaklaşımı perspektifinden strateji yaratımı ve örgütsel adaptasyon üzerine bir çalışma. Sonuç olarak, başarılı örgütlerin aynı anda otonom ve harekete geçecek denemeler yapacakları beklenmelidir.
Levinthal ve March (1993)	Örgütsel çift yeteneklilik	Örgütsel öğrenme	Kavramsal makale	Öğrenme miyopluğu örgütün keşfetme becerisine zarar verir.
Tushman ve O'Reilly (1996)	Öncüller ve örgütsel çift yeteneklilik	Örgütsel dizayn	Çok uluslu işletmelerde alan araştırması	Değişimin doğası ve örgütsel adaptasyon ihtiyacı tartışmaları ışığında, örgütlerin aslında çift yetenekli liderlik ihtiyaçlarını geliştirecek fikirler ileri sürerler.
Bradach (1997)	Öncüller, çevresel faktörler ve diğer aracı değişkenler ve performans çıktıları	Örgütsel dizayn	5 büyük Amerikan restoran zincirinde alan çalışması	Görüşme ve gözlemlere dayalı olarak işletme ve franchise bölümlerinin aynı anda nasıl adapte edildiğini ortaya koyan model oluşturulmuş. Farklı yapıların eş zamanlı kullanımı zincir performansını artırdığı bulunmuştur.
Adler, Goldoftas ve Levine (1999)	Öncüller, çevresel faktörler ve diğer aracı değişkenler	Örgütsel dizayn	Toyota üretim sisteminde alan çalışması	Etilik ve esneklik paradoksunu yönetmek için kullanılan üretim süreçlerinde dört örgütsel mekanizma tanımlanmış: mekanizmalar, bölümlenme, anahtarlama ve çift yeteneklilik
Burgelman (2002)	Örgütsel çift yeteneklilik ve performans çıktıları	Stratejik yönetim; örgütsel öğrenme	İşletme içi boylamsal tümevarım alan çalışması	Örgütsel öğrenmenin otonom strateji süreçleri, mevcudu kullanma ve keşifsel davranma dengesini koruyarak evrim geçirmesi uygulamalarını denemiştir. Bu evrimin aşırı yoğun strateji sürecinden ortaya çıktığı gösterilmiştir.
Danneels (2002)	Örgütsel çift yeteneklilik	Teknolojik yenilik; örgütsel öğrenme	İleri teknoloji kullanan beş işletme üzerinde alan çalışması	Mevcut yetenekler veya yeni yetenekler keşfederek oluşturulan yeni ürün projeleri. Örgütsel öğrenme teorisi ile mevcudu kullanma veya yeni yetenekler keşfetme olarak kavramsallaştırılmış.
Gibson ve Birkinshaw (2004)	Öncülleri ve performans çıktıları	Örgütsel dizayn	10 çok uluslu işletmenin, 41 departmanında 4195 çalışana uygulanan anket	Sonuçlara göre, yapısal çift yeteneklilik, esneklik, disiplin, destek ve güven birleşimiyle oluşur. Örgütsel durumla performans arasında çift yeteneklilik dolaylı etkisi göstermiştir.
He ve Wong (2004)	Performans çıktıları	Örgütsel öğrenme; teknolojik yenilik	Malaysia ve Singapur'da 206 üretim işletmesi	Yenilikçiliği keşfetme ve kullanma boyutlarının etkileşiminin satış büyüklüğü ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Her iki yenilikçilik boyutu arasındaki dengesizlik satış büyüklüğü ile ters orantılıdır.

Tablo 2.4. Örgütsel Çift Yeteneklilik Araştırmaları (devamı)

Yazar / Yıl	Araştırma Odağı	Teorik Odak	Metodoloji	Anahtar Bulgular
Kyriakopoulos ve Moorman (2004)	Diğer aracı değişkenler	Pazarlama	Paketli yiyecek üretimi yapan 75 Alman işletmesinde anket uygulaması	Pazar odaklılık, pazarlamayı kullanma ve pazarlamayı keşfetme stratejilerinin tamamlayıcı etkisiyle yeni ürün finansal performansını artırmaktadır.
Auh & Menguc (2005)	Çevresel faktörler; performans çıktıları	Stratejik yönetim	Avustralya üretim firmaları	Kullanma ve keşfetme ile firma performansı arasındaki ilişkiyi açıklamada rekabet yoğunluğunun durumsal rol oynadığını ortaya koymuştur. Sonuçlara göre rekabet arttıkça, savunucular keşifsel, uygulayıcılar ise kullanma fonksiyonunun yararlı olacağını ileri sürmüşlerdir.
Ebben ve Johnson (2005)	Diğer aracı değişkenler	Stratejik yönetim	144 özel Amerikan işletmesi ve 200 arşiv çalışması	Etkili veya esnek stratejileri tek tek kullanan küçük işletmelerin her ikisinde kullanmaya çalışanlardan başarılı olduğu görülmüştür. İşletme büyüklüğünün zayıf veya karma stratejiler geliştirmede ve performansa etkileri değerlendirilmiştir.
Jansen, van den Bosch, ve Volberda (2005a)	Öncüller; çevresel faktörler	Teknolojik yenilik	Avrupa finans sektöründen 363 bölüm müdürüne anket uygulaması	Dinamik bir rekabet çevresinde rekabet eden çok üniteli işletmeler çift yetenekli bölümler geliştirmektedir. Sosyal ilişkileri yoğun ve merkezileşmemiş ünitelerin çift yetenekli davranabileceklerini ortaya koymuşlardır.
Smith ve Tushman (2005)	Öncüller	Örgütsel dizayn; liderlik teorisi	Kavramsal makale	Stratejik çelişkileri yönetmek için bir model geliştirilmiştir. Liderlik tutumları tanımlanarak karmaşık süreçlere bilinçli yaklaşma becerisi artırılmaya çalışılmıştır.
Probst & Raisch (2005)	Örgütsel çift yeteneklilik	Örgütsel adaptasyon	Çok uluslu 52 işletme üzerinde alan araştırması	Kurumsal krizleri analiz ederek, karşılıklı başarısızlığın mantığını ortaya koyarlar. İşletmeler bir çok durumda büyür ve değişir. Tam tersi olarak eğer bu faktörler tam olarak gelişmemişse, bu işletmelerde başarısız olmuştur. Başarıyı sürdürmek için bu iki aşırı uç arasındaki dengeyi geliştirmek zorundadır.
Gupta, Smith, ve Shalley (2006)	Örgütsel çift yeteneklilik	Örgütsel öğrenme	Kavramsal makale	Makalede; kullanma ve keşfetme boyutlarının ne anlama geldiği, iki ayrı uç olup olmadığı, örgütlerin kullanma ve keşfetme arasındaki dengeyi nasıl sağlayacakları ve tüm örgütlerin bu dengeyi sağlayıp sağlamaması gerektiği sorularına cevap aramıştır.
Beckman (2006)	Öncüller, çevresel faktörler ve diğer aracı değişkenler	Liderlik teorisi	Amerikan yüksek teknoloji firmaları	Sonuçlara göre takım birlikteliği, firma çift yetenekliliği için en önemli öncüdür.
Jansen, van den Bosch, ve Volberda (2006)	Öncüller; çevresel faktörler; performans çıktıları	Teknolojik yenilik	Avrupa finans sektöründen 283 bölüm müdürüne anket uygulaması	Merkezileşme keşifsel yeniliği olumsuz etkilerken, resmileşme kullanma yenilikçiliğini olumlu etkiler. Dinamik çevrede keşifsel yenilik peşinde koşmak daha etkili olurken, rekabet çevresinde kullanma yenilikçiliği peşinden koşmak daha yararlı olmaktadır.
Lubatkin, Simsek, Ling, ve Veiga (2006)	Öncüller; performans çıktıları	Liderlik teorisi	139 KOBİ üst yönetici üzerinde anket	Üst yönetimin davranışsal bütünlüğü KOBİ'lerdeki çift yeteneklilik süreçlerini artırmaktadır. Ayrıca kullanma ve keşifsel yönelimi ortaklaşarak yapmak performansı etkilemektedir.

Kaynak: Raisch, S. ve Birkinshaw, J. "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators", *Journal of Management*, 34, 2008, s.375-409.

anlatan, kavramı açıklayıcı makalelerdir (Tushman ve O'Reilly, 1996; Adler, Goldoftas ve Levine, 1999; Gibson ve Birkinshaw, 2004; He ve Wong, 2004). İkinci aşama 2005 ile 2009 yıllarını kapsayan, artan sayıda araştırmalarla, öncülleri ve sonuçlarını içeren aracı değişkenlerle ilişkilendirilmiştir. Bu aşama, kavramın, işletme içindeki bölümler veya üst yönetim seviyeleri gibi farklı analiz seviyelerinde de incelendiği evredir (Gupta, Smith ve Shalley, 2006; Lubatkin, Simsek, Ling ve Veiga, 2006; Im ve Rai, 2008). Üçüncü aşamada ise, 2009 yılından 2013 yılına kadar uzanan, yapılan çalışmaların sayısının arttığı, kimi yönetim bilimi dergilerinde özel sayılar (Organization Science July-August 2009, Academy of Management Perspectives, Academy of Management Journal August 2006) çıkarılmasına neden olan dönemdir (Raisch ve Birkinshaw, 2008; Simsek, 2009a; Lavie, Stettner ve Tushman, 2010).

Tablo 2.4'de görüldüğü gibi, Raisch ve Birkinshaw (2008), örgütsel çift yeteneklilik araştırmalarının öncülleri, sonuçları, dolaylı değişkenleri ve performans çıktıları üzerine analiz yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel çift yeteneklilik teorik olarak; örgütsel öğrenme, teknolojik yenilik, örgütsel adaptasyon, stratejik yönetim ve örgütsel dizayn konularına odaklanmıştır. Örgütsel çift yeteneklilik öncüllerini; yapısal, bağlamsal ve liderlik olarak belirlemiştir. Örgütsel çift yetenekliliğin performans çıktılarını; muhasebe, pazar performansı ve büyüme olarak belirlemiştir. Örgütsel çift yetenekliliğin çevresel faktörlerini; çevresel dinamizm ve rekabet dinamikleri olarak belirlemiştir. Örgütsel çift yetenekliliğin diğer dolaylı değişkenlerini; pazar oryantasyonu, örgüt kaynakları ve işletmenin faaliyet alanı olarak belirlemiştir.

1.1.9. Çift Yetenekliliğin Boyutları

Çift yeteneklilik, bir kişinin, bir işi bugün nasıl yaptığı ve aynı anda da gelecekte de nasıl yapacağı anlamına gelmektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında ise çift yeteneklilik; yakın vadede verimli olmak için mevcut yetenekleri kullanabilme (exploitation) ve uzun vadede ise hayatta kalmak için gerekli yeni yetenekleri keşfetme (exploration) olarak tanımlanmaktadır (Bodwell ve Chermack, 2010: 196). Bu nedenle çift yeteneklilik iki alt boyutta incelenmiştir (March, 1991; Vorhies, Orr ve Bush, 2011; O'Reilly ve Tushman, 2013). Genel olarak bakıldığında her iki alt boyutun birbiriyle zıt görüşlü kavramlar olarak tanımlanmaya çalışıldığı görülmektedir (Bodwell ve Chermack, 2010: 196).

Alanyazında, çift yetenekliliğin boyutlarını kullanan araştırmalar incelendiğinde; “*mevcut olanı kullanma*” ve “*yeni yetenekler keşfetme*” boyutlarının baskın olarak kullanıldığı görülmektedir (He ve Wong, 2004; Lubatkin, Simsek, Ling ve Veiga, 2006; O’Reilly ve Tushman, 2008; Jansen ve diğerleri, 2008; Rothaermel ve Alexandre, 2009; Smith, Binns ve Tushman, 2010; Hughes, Martin, Morgan ve Robson, 2010; Carmeli ve Halevi, 2009; Cao, Gedajlovic ve Zhang, 2009; Cao, Simsek ve Zhang, 2010; Tushman ve diğerleri, 2010; Jansen, Simsek ve Cao, 2012; Hill ve Birkinshaw, 2014). Yapılan diğer araştırmalar incelendiğinde, çift yetenekliliğin boyutlarının; düzenli ve kademeli bir iyileşme karşısında radikal değişim (Benner ve Tushman, 2003; Nemanich ve Vera, 2009; De Visser ve diğerleri, 2010; Gupta, Smith ve Shalley, 2006), esneklik karşısında verimlilik (Adler, Goldoftas ve Levine, 1999), yetenek karşısında sertlik çelişkisi (Atuahene, 2005), düzenleme faaliyeti karşısında adaptasyon (Birkinshaw ve Gibson, 2004; Gibson ve Birkinshaw, 2004), kısa süreçli etkililik karşısında uzun süreçlilik (Tushman ve O’Reilly, 1996; Andriopoulos ve Lewis, 2009 ve 2010), bilinçli yapılan stratejiler karşısında ortaya çıkan stratejiler (Bodwell ve Chermack, 2010) şeklinde kullanıldığı da görülmektedir.

Çift yetenekli kavramı ve boyutları hakkındaki alanyazındaki yaklaşımlara bakıldığında, baskın bir şekilde, mevcut olanı kullanma ve keşfetme boyutları birbirinden farklı ve ayrılabilir faaliyetler olarak kavramsallaştırılmıştır. Keşfetme boyutu, işletme yeteneklerinin alternatif deneyimlerle gelişimini içerirken, mevcut olanı kullanma ise hali hazırda var olan işletme yeteneklerini içermektedir. Kavramsal olarak bu yaklaşım mevcut olanı kullanma ve keşfetme boyutları arasındaki olası sinerjinin ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır (Hill ve Birkinshaw, 2014: 1902). Çift yetenekliliğin boyutları olan mevcut olanı kullanma ve keşfetme birlikte incelendiğinde; devam eden bir süreç üzerindeki kutuplar veya ayrık değişkenler olarak kavramsallaştırılabilir. Bu noktada mevcut olanı kullanma ve keşfetme temelde uyumsuz olarak görülebilir. Ancak bu durum, işletmelerin, sahip olmak istedikleri uyumsuz olarak görülen iki farklı yetenek arasındaki dengeyi sağlamasını temsil etmektedir (Rothaermel ve Alexandre, 2009: 759).

Lavie, Steener ve Tushman (2010: 111), çift yetenekliliğin boyutları olan mevcut olanı kullanma ve yeni yetenekleri keşfetmenin öncüllerini üç kategoride gruplandırmıştır. Birinci kategoride çevrenin etkili olduğunu ve bu kategoriyi oluşturan etkenlerin; çevresel dinamizm, dışsal darbe, rekabet yoğunluğu ve uygun yönetim şekli olduğunu ileri

sürmüştür. İkinci kategoride örgütün etkili olduğunu ve bu kategoriyi oluşturan etkenlerin; anlama yeteneği, boş kaynaklar, örgütsel yapı, kültür, kimlik, örgütün yaşı ve büyüklüğü olduğunun söz konusu olduğunu belirtmiştir. Üçüncü kategoride üst yönetim ekibinin etkili olduğunu ve bu kategoriyi oluşturan etkenlerin; riskten kaçınma, performans geri beslemesi ve geçmiş tecrübeler olduğunu ifade etmiştir.

Örgütsel kaynakların, çift yetenekliliğin boyutları arasında, hangisinde kullanılacağı konusunda karar verirken her zaman bir gerilim ve denge vardır. Bu durumda verilen kararlarda bir yeteneği kullanırken diğerinden vazgeçmek söz konusu olmaktadır (Voss ve Voss, 2012: 2). Eğer örgüt, kaynaklarının çoğunu keşfetme yeteneği yönünde kullanırsa, faaliyette bulunduğu pazarlarda yatırımların geri dönüşümünde somut bir verimlilik içinde olamaz. Diğer taraftan, eğer örgüt, kaynakların çoğunu mevcut yeteneklerini kullanma yönünde harcarsa, zamanla sahip olduğu yeteneklerin faaliyette bulunduğu pazarda eskimiş veya modası geçmiş uygulamalar olduğunu görerek olumsuz yönde etkilenecektir. Bu nedenle işletmelerin hayatta kalmaları ve sürdürülebilir olmaları için bu iki yaklaşımı bütünleştirerek dengeyi oluşturmak zorundadırlar (Popadiuk, 2012: 77).

1.1.9.1. Mevcut Yetenekleri Kullanma

Mevcut yetenekleri kullanma boyutu işletmelerin düzenleme, uygulama, seçim ve verimlilik gibi kelimelerle örneklendirilebilecek davranışlarla kavramsallaştırılabilir. Bu boyut genel olarak işletmelerin rutin faaliyetleriyle de ilişkilidir. Bu nedenle faaliyetlerin geri dönüşleri kesin ve kısa zamana yayıldığından daha sabit performans sonuçları elde edilebilir. Dengeli pazar ve teknolojiler için rutine dayalı, bağımlı, kontrol edilen, bürokrasinin ön planda olduğu ve merkezîyetçi uygulamalarla tanımlanan kavramlarla ilişkilendirilmiştir (Kathuria, 2012: 35).

Mevcut yetenekleri kullanma işletme içinde yapılan bir araştırma, yaşanan tecrübeler sonucunda oluşan düzenlemeler veya halen yapılmakta olan rutin işlerin yeniden yapılması şeklinde açıklanabilir. Bu değişimler, genellikle mevcut yeteneklerin geliştirilmesi ve işletmenin sahip olduğu teknoloji çerçevesinde yapılmasıdır. Örneğin ürün-pazar alanında yapılan bir yenilik, işletmenin sahip olduğu teknoloji ile yapılıyorsa, mevcut teknolojik yetenekleri kullanma şeklinde tanımlanır. Ancak mevcut olandan farklı yeni bir ürün-pazar alanına girmek amaçlanmış ise bu durum yeni yetenekleri keşfetme şeklinde tanımlanır (Gupta, Smith ve Shalley, 2006: 694). Yeni yetenekleri keşfetme boyutu, mevcut

yetenekleri kullanma boyutu olmadan, çok fazla gelişmemiş fikirler ve farklı yetenekleri içerir. Tam tersine yeni yetenekleri keşfetme boyutu olmadan sadece mevcut yetenekleri kullanma boyutunu kullanan işletmeler ideallikten uzak ve gittikçe kötüleşerek kendilerini bir tuzak içinde bulurlar (March, 1991: 71; Simsek, 2009a: 603).

Pazardaki dışsal gereksinimler ve işletmenin geçen zaman içinde sahip olduğu durağanlık mevcut ürünler üzerinde değişiklikler yapmayı gerektirdiğinden (Smith ve Tushman, 2005: 524) mevcut yetenekleri kullanma boyutu; geliştirme, seçim, üretim, verimlilik, uygulama ve yerine getirme gibi kelimelerle tanımlanmaktadır. Bu çerçeveden bakınca kullanma boyutu genellikle örgütsel odaklı, deneyime dayalı ve çeşitliliğe kapalı kavramlarıyla ilgili bir eğilim olarak düşünülmektedir (Lavie, Stettner ve Tushman, 2010: 112).

Kimi araştırmacılara göre mevcut yetenekleri kullanma örgütün sahip olduğu bilgi temeliyle ilişkilidir. Örgüt, sahip olduğu teknolojiyi kullanarak ve yeteneklerini dengeleyerek yaşamına devam ettiği sürece faaliyetlerini mevcut yeteneklerini kullanma yoluyla devam ettirebilir (Lavie, Stettner ve Tushman, 2010: 114). Bu bilgilerin içselleştirilmesi ve birleştirilmesi sahip olunan teknolojik yetenekler ve pazarlama faaliyetlerinin artan oranda iyileşmesine neden olacaktır. Aslında mevcut yetenekleri kullanma, işletmeyi çevreleyen güncel durumlara, sahip olunan teknolojilerle ayak uydurarak mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama şeklinde cevap vermek için yapılan faaliyetlerdir. Mevcut yetenekleri kullanma büyük ölçüde işletme içi farklı yönetim seviyeleri arasındaki etkileşimleri içeren resmiyeti temsil eder (Lubatkin, Simsek, Ling ve Veiga, 2006: 648).

1.1.9.2. Yeni Yetenekleri Keşfetme

Keşfetme boyutu; işletmelerin arama, keşif, değişim ve deneme kelimeleriyle örneklendirilebilecek davranışlarla tanımlanabilir. Aynı zamanda işletmeye kazandırılan yeni rutinler, risk alma veya farklı düşünme kelimeleriyle de ilişkilendirilebilir. Ayrıca esneklik, merkeziyetçilikten uzak ve örgütsel kültür anlayışı bakımından rahat bir işletme yönetimi gibi kavramlarla da tanımlanabilir (Benner ve Tushman, 2003: 247).

Yeni yetenekleri keşfetme, işletme fonksiyonu tarafından planlanmış toplu katılımı gerçekleştirilen, önceki uygulamalardan farklı şekillerde yapılan öğrenilmiş süreçlerdir. Bu süreçler genellikle ortaya çıkan farklı teknolojik değişimlere ayak uydurmak amacıyla

yapılır. Örneğin ürün-pazar alanında yapılan bir yenilik, işletmenin sahip olduğu teknoloji ile yapılıyorsa, mevcut teknolojik yetenekleri kullanma şeklinde tanımlanır. Ancak mevcut olandan farklı yeni bir ürün-pazar alanına girmek amaçlanmış ise bu durum yeni yetenekleri keşfetme şeklinde tanımlanır (Gupta, Smith ve Shalley, 2006: 694). Yeni yetenekleri keşfetme çalışmalarının geri dönüşleri değişken ve uzun zamana yayıldığından, bir kısmı önemli başarılarla sonuçlanırken diğer bir kısmı da başarısızlıklarla sonuçlanabilir (Fang ve Levinthal, 2009: 538). Bu nedenle keşfetme boyutu, farklı araştırmalarda, gelişmekte olan pazarlar ve teknolojiler için yetenek yaratan, özerk uygulamalarla tanımlanan, öncü, kaos yaratan, veya doğaçlama kavramlarla ilişkilendirilmiştir (Kathuria, 2012: 34).

Yeni yetenekleri keşfetme boyutu örgütün sahip olduğu bilgi temelinden ayrılması ile ortaya çıkabilir. Bu değişimler yeni teknik yetenekler, pazarlama tecrübesi veya dışsal etkileşimlere ilişkin olabilir (Lavie, Stettner ve Tushman, 2010: 114). Keşfetme boyutu; arama, değişim, risk alma, deneme, esneklik, keşif veya yenilik gibi kelimelerle tanımlanmaktadır. Bu çerçeveden bakınca keşfetme boyutu genellikle örgütsel çeşitlilik ve değişim duygularıyla ilgili bir eğilim olarak düşünülmüştür (Lavie, Stettner ve Tushman, 2010: 112). Yeni yetenekleri keşfetme çabaları, mevcut müşterileri, yeni müşterileri veya gelişmekte olan pazarları hedef alabilir. Bu nedenle, keşfetme boyutu, başlangıçta örgütün harcamalarını artıracığı için beklenenin altında bir gelire sonuçlanacağından işletme halen devam eden verimliliği yakalamada başarılı olamayabilir (Smith ve Tushman, 2005: 523).

Lubatkin, Simsek, Ling ve Veiga'ya (2006: 648) göre, yeni yetenekleri keşfetme, işletmenin, dış çevreye ait bir bilgi ile sahip olduğu içsel bilginin birleştirilmesi ve sonuçta yeni bir teknolojik veya pazarlama faaliyeti şeklinde ortaya koyarak geliştirmesine neden olacaktır. Temelde, yeni yetenekleri keşfetme, işletmeyi çevreleyen güncel durumlara, sahip olunan teknolojilerle ayak uydurarak, mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama yanında fark edilmeyen saklı çevresel eğilimleri yeni teknolojiler ve yeni pazarlar yaratarak ortaya çıkarma faaliyetleridir. Bu nedenle, yeni yetenekleri keşfetmede, işletme içi süreçlerde stratejik olarak inisiyatif gerektiren bazı seçimlerin yapılması gerekmektedir. Böylece bu deneyimlerle faaliyet gösterilen pazarlarda fırsatlar yakalanarak ürün pazarlarında değişiklikler yapılmasına neden olacaktır.

Mevcut ürünlerde yapılacak keşifsel bir yenilik, yakın zaman içinde işletmenin uygun sonuçları almasını engellediği gibi diğer taraftan da verimliliğini düşürebilir.

Mevcut ürünleri rutin olarak üretme aşamasında olan işletmeler her zaman atıl kaynaklar ortaya çıkaracaktır. Bu atıl kaynaklar, keşifsel yenilik yapılması için işletme yönetimine yeni fikirler verebilir. Yeni fikirleri başarılı bir şekilde uygulamaya koyabilen işletmeler, aslında yeni bir kaynak, kaynağı tekrarlı defalar kullanarak yeni bir rutin ve sonuçta da yeni bir yetenek kazanmış olacaktır. Böylece işletme bir taraftan yeni pazarlara girerken diğer taraftan da müşteri farkındalığını artırmış olacaktır (Smith ve Tushman, 2005: 523).

1.1.10. Çift Yetenekli Pazarlamanın Gelişimi ve Boyutları

Pazarlama yetenekleri; mal ve hizmetlerin pazar yerine ulaştırılması sürecini kapsayan bir kavramdır. Başka bir ifadeyle, örgütsel kaynakların pazar yerine doğru yönetilmesi faaliyetinin derecesidir (Slotegraaf, Moorman ve Inman, 2003: 296). Bu nedenle araştırmalarda mal ve hizmetlerin pazar yerine ulaştırılması bir yetenek olarak tanımlanmaktadır. Daha geniş bir tanımlamayla pazarlama yetenekleri, “pazar bilgisi yardımıyla oluşturulan, birbirini tamamlayan ve her biri tek başına rekabet avantajı kaynağı olarak değerlendirilen, içi içe geçmiş parçalardan oluşan, örgütler için ekonomik getiriler sağlayan, mal ve hizmetlerin pazar yerine ulaştırılması sürecini de içeren pazarlamaya ilişkin kaynakların tümüdür” (Evers, Andersson ve Hannibal, 2012: 49).

Bir işletmenin pazar temelli kaynakları dış çevresel tehditleri etkisizleştirebilecek veya fırsatları yakalayabilecek şekilde dönüştürülebilir olmalı, nadir bulunmalı veya taklit edilememesi gibi özelliklere sahip olmalıdır. Bu özelliklere sahip işletmeler, pazar rakiplerinden farklı olarak değer yaratan avantajlara sahip olabilirler (Srivastava, Shervani ve Fahey, 1998: 4). İşletmelerin, dinamik çevrede sürdürülebilir performans sağlamlarının yolu, var olan ürünleri ve yenilik faaliyetlerini aynı anda yönetebilmekten geçmektedir. Örgütün uzun süreli performansı bir taraftan kısa süreli amaçlara ulaşmaya çalışırken, diğer taraftan yenilik yapabilmesi için ihtiyaç duyduğu değişime adapte olma becerisiyle ortaya çıkar (Smith ve Tushman, 2005: 523). Bu beceri, işletme fonksiyonlarının ayrı ayrı ve toplamda birlikte ne kadar adapte olabilecekleriyle ölçülebilir. Bunu sağlamanın en önemli yolu çift yetenekli davranışlar ortaya koymaktan geçmektedir. Bir işletmenin çift yetenekli fonksiyonları; her zaman hazır olduğundan yüksek performans gösterip sürdürülebilir olurlar, ani ve önemli örgütsel değişimlere karşı hazırlıklı olurlar, örgütsel durağanlığı yönlendirebilirler, kontrolü dışındaki değişimlere kolay adapte olurlar ve en önemlisi kendi geleceklerine şekil verebilirler (Han ve Celly, 2008: 336).

Bir işletmenin önemli olarak nitelendirilen amaçlarından birincisi, üretilen hizmete vurgu yapmak ve müşteriler için değer yaratmaktır. İkincisi, mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve tüm işletme içine yayılmasıdır. Üçüncüsü ise rakiplerinin önünde, müşterileri, tedarikçileri ve pazarlama kanalları ile iyi ilişkiler kuran, pazar ihtiyaçlarını öngören bir yeteneğe sahip olmak gelir (Kyriakopoulos ve Moorman, 2004: 220; Slater, Hult ve Olson, 2010: 552; Sarkees, Hulland ve Prescott, 2010: 169; Vorhies, Orr ve Bush, 2011: 740). Bu amaçlara ulaşabilmek ve uzun ömürlü olabilmek için örgütler, mevcut yeteneklerini kullanmayı ve yeni yetenekler keşfetmeyi aynı anda ve birbirine karıştırmadan yönetmeyi bilmelidir. Ayrıca unutulmamalıdır ki aynı zaman çerçevesi içinde bu iki boyut örgütsel kaynakların kullanımı konusunda birbiriyle rekabet içinde olacaktır. Eğer aralarındaki etkileşim, mevcut yetenekleri kullanma boyutunun daha yoğun biçimde kullanılması konusunda bir etkiyi harekete geçirirse keşfetme boyutunun zayıf kalmasına neden olabilir. Tam tersine, eğer aralarındaki etkileşim, yeni yetenekleri keşfetme boyutunun daha yoğun biçimde kullanılması konusunda bir etkiyi harekete geçirirse mevcut yetenekleri kullanma boyutunun zayıf kalmasına neden olabilir (Piao, 2014: 212). Bu nedenle çift yetenekliliğin her iki boyutunun dengeli bir biçimde kullanılması örgütlerin uzun ömürlü olmaları için gereklidir.

1.1.10.1. Çift Yetenekli Pazarlamanın Yazımsal Gelişimi

Çift yeteneklilik kavramı çeşitli pazarlama konularıyla ilişkilendirilmiştir. Bu konuda yapılan ilk araştırmalardan biri olan Aulakh ve Sarkar (2005), kavramı pazarlamada stratejik çift yeteneklilik olarak tanımlamışlardır. Aulakh ve Sarkar'a (2005) göre, stratejik çift yeteneklilik, işletmelerin ürün, pazar ve sahip oldukları kaynakları karşısında, mevcut stratejileri kullanma ve yeni stratejiler elde etme yeteneklerini birleştirme becerileridir. Güney Amerika'daki üretim işletmeleri üzerine yaptıkları araştırmada, mevcut stratejileri kullanma ve yeni stratejiler elde etme yeteneklerini aynı anda kullanan işletmelerin performanslarının da yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır (Judge ve Blocker, 2008: 916).

Konuya ilişkin yapılan diğer araştırmalar incelendiğinde; Atuahene-Gima (2005), Jansen, Bosch ve Volberda (2005b), Jansen, Bosch ve Volberda (2006) Li ve Huang (2012), Cegarra-Navarro ve Dewhurst (2007), Menguc ve Auh (2008), Voss ve Voss (2012), Li ve Lin (2008), Chandrasekaran, Linderman ve Schroeder (2012), Hughes, Martin, Morgan ve Robson (2010), Yalcinkaya, Calantone ve Griffith (2007) ve Cao, Gedajlovic, Zhang'un (2009) konuya müşteri ve ürünlerde yeniliğin çift yetenekliliği

açısından baktığı anlaşılmaktadır. Kyriakopoulos ve Moorman (2004), Tollin ve Schmidt (2012), Slater, Hult ve Olson (2010), Sarkees, Hulland ve Prescott (2010) ve Vorhies, Orr ve Bush (2011) pazarlama stratejisi açısından baktığı anlaşılmaktadır. Gibson ve Birkinshaw (2004), Jasmand, Blazevic ve Ruyter'ın (2012), Lubatkin, Simsek, ling ve Veiga (2006) tarafından işgörenlerin davranışlarındaki çift yeteneklilik olarak tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. He ve Wong (2004) ile Chang ve Hughes (2012), çift yetenekliliğe teknolojik yenilik açısından baktığı anlaşılmaktadır. Kristal, Huang ve Roth (2010) konuya tedarik zincirlerinde çift yeteneklilik açısından yaklaşmışlardır.

Pazarlamada çift yeteneklilik alanında alanyazın taraması sonucunda elde edilen araştırmalara yapılan meta-analiz sonucunda; araştırmaların son on yıllık zaman içinde yapıldığı anlaşılmaktadır. Atuahene-Gima (2005), elektronik firmalarının pazarlama ve araştırma-geliştirme müdürleri ile CEO'ları üzerinde yaptığı araştırmasında; yöneticilerin, mevcut ürün yenilikçilik yetenekleri ile bu yeteneklerin yenilenmesi çalışmaları arasında önemli bir stratejik ikilem içinde olduklarını ortaya koymuştur. Kyriakopoulos ve Moorman, (2004), paketlenmiş yemek sektöründe faaliyet gösteren firmaların pazarlama yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmasında; çift yetenekliliği pazarlama stratejisi olarak belirlemiştir.

Jasmand, Blazevic ve Ruyter (2012), çağrı merkezi çalışanlarının çift yetenekli davranışlarının satış performansını, müşteri memnuniyetini ve verimliliği artırdığını ileri sürmüştür. Chandrasekaran, Linderman ve Schroeder (2012), tıbbi cihazlar üreten ileri teknoloji işletmelerinin takım üyeleri ve liderleri üzerine yaptığı araştırmada; stratejik, proje ve bağlamsal düzenleme seviyesindeki çift yetenekliliğin örgütsel performans üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. He ve Wong (2004), kimya ve elektronik sektöründe imalat yapan işletmelerinin CEO'ları üzerinde yaptığı araştırmasında çift yetenekli yenilik stratejisinin satış oranıyla anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Chang ve Hughes (2012), imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin yönetici ve ürün müdürleri üzerinde yaptığı araştırmada; örgüt yetenekleri ile radikal yenilik performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulmuştur. Kristal, Huang ve Roth (2010), otomobil, ileri teknoloji, kimya, savunma, ilaç, tüketim malları ve sağlık malzemeleri üretim işletmelerinin genel müdürleri üzerinde yaptığı araştırmada; yöneticilerin operasyonel verimlilikleri artırmaya çalışırken diğer taraftan da operasyonel avantajları artıracak fırsatları aramaları gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

Li ve Lin (2008), ileri teknoloji firmalarının üst yönetim, pazarlama, üretim ve araştırma geliştirme müdürleri üzerinde yaptığı araştırmada; çift yetenekliliğin gelişimi için yöneticilerin ürün pazar dengesini, mevcut yetenekleri kullanmak ile yeni yetenekler keşfetme arasındaki muhtemel çatışmayı engelleyecek şekilde iyi düzenlemeleri gerektiğini vurgulamıştır. Li ve Huang (2012), finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin orta ve üst seviye müdürleri üzerinde yaptığı araştırmada; çift yetenekliliğin ürün geliştirme yeterliliği ile yeni ürün performansı arasında aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuştur.

Menguc ve Auh (2008), makine, yemek, inşaat, metal, otomobil, kimya, elektrik ve elektronik, metal ürünleri ve basın yayın sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin CEO'ları üzerinde yaptığı araştırmada; çift yetenekliliğin performans üzerindeki etkisinin pazar yönlülük ile düzenlenebileceğini ileri sürmüştür. Voss ve Voss (2012), tiyatro iletişim grubuna üye müdürler üzerinde yaptığı araştırmada; ürün çift yetenekliliği ile pazar çift yetenekliliği arasında tamamlayıcı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Slater, Hult ve Olson (2010), imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin pazarlama müdürleri üzerine yaptıkları araştırmada; çift yetenekliliğin boyutlarını pazarlama stratejisi yaratımı ve pazarlama stratejisi uygulaması olarak belirlemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, çevresel durumların ve işletme stratejisinin, çift yetenekliliğin boyutları üzerinde önemli etkileri olduğu şeklindedir.

Sarkees, Hulland ve Prescott (2010), halka açık imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin pazarlama müdürleri üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırmacılar çift yetenekliliğin boyutlarını firma ve pazarlama seviyesinde ayrı ayrı incelemişlerdir. Elde ettikleri sonuçlara göre; pazarlama stratejisi uygulamaları, çift yeteneklilik ile performans arasında tam aracılık etkisi göstermektedir. Hughes, Martin, Morgan ve Robson (2010), bilgisayar ve elektronik malzemeleri üreten ileri teknoloji işletmelerinin yönetici kademesindeki çalışanlar üzerindeki araştırmasında; pazarlama farklılaştırma stratejisi yenilikte çift yetenekliliği için önemli bir değişken.

Yalcinkaya, Calantone ve Griffith (2007), dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları ithalatı yapan işletmelerin sahipleri ve yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada; pazarlama kaynaklarının ithalatçıların mevcut yeteneklerini geliştirmede, teknolojik kaynakların ise keşfetme yeteneklerini geliştirmede etkili olduğudur. Ayrıca mevcut yetenekleri kullanmanın keşifsel yetenekleri geliştirmede destekleyici etkiye sahip olduğunu ortaya

koymuşlardır. Lubatkin, Simsek, ling ve Veiga (2006), imalat, bilimsel ve teknik hizmetler ve inşaat sektörlerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin CEO ve üst yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada; yöneticilerin davranışsal bütünleşmeleri ile çift yetenekliliğe yönelim seviyeleri arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu sonuçta da performansın arttığını ortaya koymuşlardır.

Vorhies, Orr ve Bush (2011), dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları satışı yapan işletmelerin pazarlama yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada; pazar bilgisinin çift yetenekli pazarlama boyutları ile müşteri odaklı pazarlama yeteneklerini ve sonuçta da örgütsel performansın artacağını ileri sürmüşlerdir. Cegarra-Navarro and Dewhurst (2007), tele iletişim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin müdür ve genel direktörleri üzerinde yaptığı araştırmada; çift yetenekliliği örgütsel öğrenme bağlamında incelemiştir. Mevcut bilgiyi kullanma ve yeni bilgiyi keşfetme yeteneklerinin müşteri sermayesi üzerindeki etkisinde çift yetenekliliğin dolaylı etki gösterdiğini ortaya koymuşlardır.

Jansen, Bosch ve Volberda (2005b), finansal hizmet veren işletmelerin bölüm müdürleri üzerinde yaptığı araştırmada; çok departmanlı işletmelerin dinamik rekabet ortamlarında rekabet edebilmek için çift yetenekli örgüt bölümleri geliştirdiğini, ayrıca merkezîyetçilikten uzak ve yoğun sosyal ilişkileri olan örgütlerin çift yetenekli olarak hareket edebildiklerini belirlemiştir. Jansen, Bosch ve Volberda (2006), finansal hizmet veren işletmelerin genel müdürleri üzerinde yaptığı araştırmada; merkezîleşmenin kişisel yenilikçiliği olumsuz yönde, formelleşmenin mevcut yetenekleri kullanmada olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca kişisel yenilikçilik dinamik çevrede daha etkili iken yenilikçilikte mevcut yetenekleri kullanma işletmenin finansal performansı üzerinde yararlı olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Cao, Gedajlovic ve Zhang (2009), biyoteknoloji, yazılım, otomasyon, elektronik, kimya, test ölçüm aletleri ve tıbbi malzemeler üreten işletmelerin üst yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada; çift yetenekliliğin boyutlarının sinerjik faydaları olduğu, kaynaklarında kısıtlar olan işletmeler için her iki boyutun dengeli olarak kullanılmasının yararlı olduğu, içsel ve dışsal kaynakları yüksek olan işletmeler için her iki boyutun kombinasyonunun yararlı olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Tollin ve Schmidt (2012), finansal hizmet, mobil iletişim, sağlık bakım ürünleri, petrokimyasal ve ev malzemeleri satışı yapan işletmelerin pazarlama müdürleri üzerinde yaptığı araştırmada; yöneticilerin

pazarlama mantıklarının bir tür çift yeteneklilik ile açıklanabileceğini ayrıca bu mantığın işletme performansı üzerinde olumlu etkisini ortaya koymuştur. Gibson ve Birkinshaw (2004), elektronik malzemeler, mühendislik, bankacılık, petrol ürünleri, endüstriyel ürünler, otomotiv mühendisliği ve yemek üretimi alanlarında faaliyet gösteren işletmelerin orta ve üst seviye yöneticileri ile yönetici olmayan çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada; çift yetenekliliğin örgütsel bağlamda örgüt içi disiplin, destek ve güven özellikleri ile ortaya çıkacağını, sonuç olarak da performansın elde edileceğini ileri sürmüşlerdir.

Pazarlamada çift yeteneklilik alanında alanyazın taraması genel olarak incelendiğinde, konu ile ilgili araştırmaların 2004 yılında başladığı anlaşılmaktadır. Makalelerdeki anahtar kelimeler genellikle keşfetme, kullanma, çift yeteneklilik, yetenek ve performans olarak seçilmiştir. Konu birçok sektörde uygulanmıştır diyebiliriz. Ancak sektörler içinde en çok imalat ve hizmet sektörü öne çıkmaktadır. Özellikle ileri teknoloji kullanan ve son yıllarda ürün geliştiren veya geliştirme düşüncesinde olan işletmeler tercih edilmiştir. Genellikle araştırmalardaki temel amaç, çift yeteneklilik süreçlerinin işletmelere rekabet avantajı elde etmelerinde ve avantajı sürdürmelerinde yardım eden anahtar değişkenler olarak görülmesidir (Vorhies, Orr ve Bush, 2011: 736).

Çift yetenekli pazarlamanın yazınsal gelişimi incelendiğinde; tüm araştırmalarda e-posta ile gönderilen anket yöntemi tercih edildiği anlaşılmıştır. Anlamlı bir fark olmamakla birlikte, genellikle, tek bölümlü işletme, küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ), bölgesel, yıllık geliri veya çalışan sayısı belli miktarın altında veya üstünde olan işletmeler tercih edilmiştir. Kullanılan ölçeklerdeki madde sayısı ortalama 4 ile 6 arasında değişmektedir. Ancak çift yetenekli olduğu düşünülen değişkenler farklılık göstermektedir. Örneğin: firma, oryantasyon, yenilik, radikal yenilikler, artan yenilikler, bilgi, pazar, pazarlama, yetenek, pazarlama strateji yaratılması, strateji uygulama etkiliği, tedarik zinciri, satış ve müşteri hizmetleri gibi. Anket genellikle pazarlama müdürleri, genel müdürler ve diğer yöneticilere uygulanmıştır. Genel olarak, firma performansı, satış büyüklüğü, kar artışı, pazar payı büyüklüğü, operasyonel verimlilik, pazar operasyonlarından nakit akışı ve pazar ünü gibi değişkenlerin bağımlı değişken olarak kullanıldığı görülmektedir.

Mevcut alanyazına uygun olarak, çift yeteneklilik kavramını pazarlama alanına uyguladığımızda iki alt boyutun karşımıza çıktığı anlaşılmaktadır; mevcut pazarlama yeteneklerini kullanma ve yeni pazarlama yeteneklerini keşfetme.

1.1.10.2. Mevcut Pazarlama Yeteneklerini Kullanma

Mevcut pazarlama yeteneklerini kullanma, örgütün tüm bölümleriyle katıldığı, faaliyette bulunulan pazarın tüm boyutlarıyla yakın ilişki içinde olan, müşteri ihtiyaçlarını anlamaya yönelik referans çerçeve oluşturmaya vurgu yapan, örgütsel yetenek olarak tanımlanmıştır (Judge ve Blocker, 2008: 918). Başka bir tanımlamayla, işletmenin faaliyette bulunduğu pazarlar, ürünler ve yetenekleri hakkındaki yeni bilgilerinin gelişimi anlamında kullanılırken aynı zamanda verimlilik, kontrol, kesinlik ve değişimleri azaltma ile ilgilidir (March, 1991: 71; Bodwell ve Chermack, 2010; Vorhies, Orr ve Bush, 2011; O'Reilly ve Tushman, 2013).

Mevcut pazarlama yeteneklerini kullanma, var olan pazarlar hakkındaki bilgiyi kullanarak onların ihtiyaçlarını gözetmek anlamındadır (Benner ve Tushman, 2003: 243). Örgütler, farklı bölümlerin bütünleşmesi ve çeşitli koordinasyon mekanizmalarını da içeren bağlantılardan oluşmuştur (Jansen, Bosch ve Volberda, 2006: 1662). Bölüm yöneticileri bir taraftan işletme stratejilerini uygulamaktan sorumluyken diğer taraftan da belirlenen satış tahminlerini tutturma zorunluluğu içindedirler. Bu nedenle, faaliyette bulunulan pazara ilişkin günlük bilgilerin yönetilmesiyle elde edilen işletme performansını, bir anlamda, mevcut pazarlama yeteneklerini kullanma olarak tanımlayabiliriz. Bu yeteneğin etkili biçimde kullanılabilmesi, müşterilerin sürekli olarak izlenmesi ve ihtiyaçlarındaki değişimlerin belirlenmesi ile mümkün olur. Ayrıca yöneticiler, gelecekte pazarlarda ortaya çıkabilecek değişimleri tahmin edebilmek için diğer pazarlama karması unsurlarını da dikkate alması yararlı olacaktır (Cantarello, Martini ve Nosella, 2012: 38).

Mevcut pazarlama yeteneklerini kullanma boyutu bir taraftan sahip olunan pazarların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken diğer taraftan bilgi, beceri, ürün tasarımlarının gelişimi, ürün çeşitliliğinin genişletilmesi ve sahip olunan dağıtım kanallarının verimliliğinin artırılmasıyla ilgilidir (Jansen, Bosch ve Volberda, 2006: 1662). Ancak, sadece bu yeteneği kullanmak örgütlerin uzun ömürlü olmalarında bir engel yaratabilir. Bu nedenle örgütlerin uyarılma süreçleri faaliyette buldukları zaman ve mekân perspektifi bakımından kendilerine özgü olurlar. Burada anlatılmak istenen, işletmeler alternatifleri değerlendirirken, genellikle daha az maliyetli olan mevcut yetenekleriyle yapabilecekleri işleri tercih etmelidirler. Yakın gelecekte bu davranışlar daha anlamlı ve verimli sonuçlar verebilir. Ancak işletmeler sadece mevcut yetenekleri kullanma eğilimlerini artırırlarsa, sahip oldukları yetenekler zaman içinde yok olma eğilimine girecektir. Tek başına mevcut

yetenekleri kullanan işletmeler gelecekte yakalayabilecekleri başarılarından yoksun kalırlar (Piao, 2014: 211).

Mevcut yetenekleri kullanma, sahip olunan beceri, teknoloji ve paradigmaların bir uzantısı niteliğindedir. Ürünlerle ilgili alanda sahip olunan temel bilgi üzerine ilaveler yaparak gelişme sağlamaktır. Böylece sahip olunan güncel yetenekler, yine sahip olunan ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım gibi pazarlama karmalarını, geçmişteki tecrübeleri kullanarak sınırlı çözümler üreterek geliştirmiş olacaktır (Hughes, Martin, Morgan ve Robson, 2010: 3).

1.1.10.3. Yeni Pazarlama Yetenekleri Keşfetme

Yeni pazarlama yeteneklerini keşfetmek, gelişmekte olan pazarlardaki müşterilerin ihtiyaçlarını belirleyen radikal yenilik olarak da tanımlanabilir. Böylece yeni tasarlanmış ürünler, yeni pazarlar ve yeni dağıtım kanallarını içeren farklı fikirler önerilmiş olacaktır. Bu durum sahip olunan veya tamamen yeni bilgilerle oluşturulabilir (Jansen, Bosch ve Volberda, 2006: 1662). Bu nedenle yeni pazarlama yetenekleri tanımlanırken mevcut bilgilere ilave olarak yeni bilgilere sahip olmak veya ortaya çıkacak yeni pazarlar için sahip olunan yeteneklerden farklı yeni yeteneklere (Benner ve Tushman, 2003: 243) ulaşmak gerektiği ileri sürülmektedir.

Yeni pazarlama yetenekleri keşfetme, işletmenin halen faaliyette bulunduğu pazarlar, ürünler, teknolojiler ve yetenekler hakkındaki yeni bilgilerinin daha ötesine arama, keşfetme, otonomi ve yenilikçilik gibi davranışlarla gitmektir (March, 1991; Bodwell ve Chermack, 2010; Vorhies, Orr ve Bush, 2011; O'Reilly ve Tushman, 2013). Başka bir tanımlamada, yeni pazarlama yeteneklerini keşfetmek, yöneticilerin tecrübeleriyle, yaratıcı risk alma denemeleriyle ve proaktif davranışlarla işletmeyi yeni pazarlarla tanıştırmaya ve hizmet etmeye adanmaları olarak tanımlanmıştır (Judge ve Blocker, 2008: 918).

İşletmeler, buldukları çevrede faaliyetlerinde çok yönlü olmak zorundadır. Müşteri istekleri artış göstermekte ve giderek kırılgan olmaktadır. İşletmeler, sadece müşteri ihtiyaçlarını gidermekle kalmamalı aynı zamanda onların gizli isteklerini de yerine getirmek için çaba göstermelerinde de fayda olabilir. Bu nedenle, uzun süreyle hayatta kalabilmek için çabuk değişen pazar şartlarına ve rakiplerine karşıda yenilikçi olmaya çalışabilirler. Sonuç olarak, bir işletme, yeni pazarlama yetenekleri geliştirmek zorundadır (Menguc ve Auh, 2008: 456). Bu sorumluluk temelde pazarlama yöneticilerinin

üzerindedir. Pazarlama yöneticileri bir taraftan faaliyette buldukları pazarları izlerken diğer taraftan da elde ettikleri bilgilerle potansiyel yeni pazarları da belirlemek durumundadır. Bu durum bir anlamda yeni pazarlama yeteneklerini keşfetme olarak tanımlanabilir. Sözü edilen keşiflerin bazı zorlukları da beraberinde getireceği söylenebilir. Zorluklarla birlikte ortaya çıkan risk aynı zamanda işletme için muhtemelen rakiplerinde olmayan (Cantarello, Martini ve Nosella, 2012: 40) ve diğer işletmeler tarafından taklit edilemez bir sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacaktır.

Yeni pazarlama yetenekleri keşfetme boyutu, önceki pazarlama etkileşimlerinde, ürün geliştirmede, fiyatta, tutundurma faaliyetlerinde ve dağıtım kanallarının yönetimiyle ilgili konularda zorluklara da sebep olacaktır (Hughes, Martin, Morgan ve Robson, 2010: 3). İşletmelerin halen faaliyette bulunduğu pazarlar, ürünler, teknolojiler ve yetenekler hakkındaki yeni bilgilerinin daha ötesine gitmesi sonuçta bir adaptasyon sürecini de beraberinde getirir. Bu adaptasyon süreçleri işletmelere rekabet avantajı elde etmelerine ve avantajı sürdürmelerine yardım eden anahtar değişkenler olarak görülmektedir. Ancak kaynakları yeni olarak tanımlanan yeteneklere dönüştürmek kolay değildir. Pazarlama yeteneklerinin kendine has ve taklit edilemeyen özellikleri vardır. Bu durum rakiplerin teşhis etmesine imkân vermeyen bir rekabet avantajı sağlar. Sonuç olarak, yeni pazarlama yetenekleri keşfetme boyutu işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayacak güçlü bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir (Vorhies, Orr ve Bush, 2011: 738).

Yeni pazarlama yetenekleri keşfetmek örgütlerin yaşamlarını bir seviyeye kadar uzatabilir. Eğer örgütsel kaynaklar yoğunluklu olarak bu boyut için harcanırsa zamanla performansta azalmalar olacaktır. Çünkü işletmeler mevcut yetenekleri yerine sürekli olarak yeni yeteneklere odaklanırsa karşılına çıkan mevcut alternatifler değerlendirilmediği için kaçacaktır. Bu nedenle belli bir dereceye kadar yeni yetenekleri keşfetme boyutunu kullanan işletmeler, uzun süreyle hayatta kalma potansiyeline sahip olabilirler (Piao, 2014: 211). İşletmelerin sürdürülebilir başarısı için en önemli elementlerden biri olarak yeni ürünlerin sürekli olarak keşfedilmesidir denilebilir. Ürün yenilikçiliği, müşteri memnuniyeti ve mevcut olandan daha etkili olma isteği ile işletmelerin toplam performansını artırmasında yardımcı olur. Bu nedenle yeni ürün yenilikçiliği derecesi ile işletme başarısı doğru orantılıdır. Yapılan açıklama çerçevesinde yeni pazarlama yetenekleri, geçmişte yapılandan farklı olarak, faaliyette bulunulan

sektörde yeni ürün veya süreçler keşfetmektir (Yalcinkaya, Calantone ve Griffith, 2007: 66) denilebilir.

1.2. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

1990'lü yıllardan sonra işletmeler, pazarların giderek küreselleşmesi sonucunda, doğru zamanda doğru yerde düşük fiyatla müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya ilişkin zorluklarla karşılaşmaya başlamıştır (Li, Nathan, Nathan ve Rao, 2006: 107). Bu nedenle, işletmelerin sahip olduğu tüm yetenekler zaman içinde değişmeyen stratejik kaynak olarak tanımlanarak bunların birer sürdürülebilir rekabet avantajı olarak değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaya başlamıştır. Bu kaynakların aynı zamanda diğer işletme disiplinleri içinde de birer sürdürülebilir rekabet avantajı olarak değerlendirilebileceği görüşünün ortaya çıktığı anlaşılmaktadır (Barney, 1991: 102). Diğer taraftan, yüksek kalite ve güvenilirlik, zamanında dağıtım, gelişmiş müşteri hizmetleri, hızlı yeni ürün tanıtımı, esnek sistemler ve maliyetleri azaltma rekabet avantajının önemli kaynakları arasında olduğu değerlendirilmeye başladığı da görülmektedir (Tracey, Vonderembse ve Lim, 1999: 411).

Rekabetin giderek artmasıyla işletmeler, sadece örgüt içi hızlı ve verimli çalışmayı geliştirmenin yeterli olmadığını, başarının özünde rekabet avantajının olduğunu fark etmeye başlamışlardır. Geçmişte rekabet avantajına, bir ürün veya pazarda, fiyat veya dağıtım kanallarının kontrolü gibi bir kaç değişken yoluyla ulaşılabilirdi. Bugün etkili bir rekabet avantajına ulaşabilmek, birkaç ürün veya pazar gibi somut değişkenlerin yanında zaman ve bilginin de içinde bulunduğu birçok soyut değişkenli özellikler gösteren bir kombinasyonun koordinasyonu ile mümkün olmaktadır (Johnson ve Busbin, 2000: 153).

Özellikle değişimlerin sonucunda, öngörmesi zor, genellikle kararsız bir yapıda olan küresel rekabet baskısı altında zorlanmaya başlamışlardır. Bu nedenle işletmelerin rekabetçiliğini artıracak yeni yöntemler kullanılmaya başlanmıştır. Bu yeni yöntemler müşterilerin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını belirlemede ve işletmelerin başarılı olmalarında önemli birer unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Cantarello, 2012: 28). Bu durumda, işletmeler, değişen, birbiri ile çakışmış, bütünlük içinde olmayan, birlikte çalıştıkları işletmelerle, müşterilerle ve rakipleriyle etkileşim halinde oldukları pazarlardaki değişim, karmaşıklık, kaos ve tutarsızlık gücüyle ortaya çıkan rekabet ortamı ile karşı karşıya kalmışlardır (Qureshi ve Kratzer, 2012: 49).

1.2.1. Rekabet Avantajı Kavramı ve Tanımlanması

Rekabet kelimesi Türk Dil Kurumu İktisat Terimleri Sözlüğüne göre, herhangi bir etkinlik alanında ayrı ayrı kişi ya da gruplar arasında sürdürülen üstün olma mücadelesi şeklinde tanımlanırken, avantaj kelimesi ise yine aynı sözlüğe göre, üstünlük olarak tanımlanmıştır. Pazarlama stratejisi alanyazınında Day ve Wensley'e (1988: 2) göre, rekabet avantajı, zaman zaman, beceri ve kaynakların göreceli üstünlüğü anlamında olan "ayırt edici yetkinlik" kelimeleri ile eş anlamda kullanılabilceğini söyledikleri bir kavramdır. Tanımlamalar tek başına yeterli olmasa da avantaj ve bu avantajın nasıl kazanıldığını belirterek tanımlamak gerekir. Bu birleşik bakış açısı, işletmenin sahip olduğu beceri ve kaynakların göreceli bir üstünlük ile kullanılması sonucunda ortaya çıkan durumsal ve performans üstünlüğü temelinde ele alınmalıdır. Rekabet durumunu artırıcı yetenekler ve kaynaklar geçmiş yatırımların bir yansımasıdır. Durumsal avantajın sürdürülebilirliği ancak diğer işletmeler tarafından taklit edilebilirliği önleyici engeller kurarak mümkün olabilir. Ancak bu engeller zamanla yıpranmaya başlar. İşletmeler avantajlarını sürdürmek için araştırmaya ve geliştirmeye devam etmek zorundadır. Böylece bir rekabet avantajının yaratılması ve sürdürülmesi uzun vadede bir geri bildirim veya döngüsel bir sürecin çıktısı (Barney, 1991: 99) olarak düşünülmelidir.

Rekabet avantajı, bir işletmenin yaratabildiği ve müşterilerine aktarabildiği bir değer ölçüsüdür. Değer ise alıcıların ürünler için katlanacağı fedakârlıklardır. Temelde bir işletme belirli bir pazar veya bölümlerdeki müşterileri için ürettiği ürünlerin düşük maliyet, rakiplerine göre uygun fiyat ve ya bu iki stratejinin birleşimini sağlayabildiğinde değer yaratmış olacaktır (Casagrande, Ashill ve Stevens, 1998: 259). Rekabet avantajı bir stratejik avantaj olarak, işletmenin rakipleri üzerinde, kendi pazarındaki geliştirmeler sayesinde maliyetleri düşürme, karlılığı, pazar payını veya marka değerini artırma faaliyetlerinin tümüdür (Mariadoss, Tansu haj ve Mouri, 2011: 1313). Rekabetçi yetenekler işletmeler ile onların rakipleri arasındaki potansiyel farkları ortaya çıkaran ve müşterileri çeken niteliklerdir. Bu yetenekler bilinçli olarak her zaman yönetim tarafından kontrol edilemez ancak bazı önemli kararların sonuçları olarak ortaya çıkar. Bir dizi rekabetçi yetenek ürün fiyatını, kalitesini, ürün çeşitliliğini, sipariş miktarı ve süresini de içeren müşteri memnuniyetinin kapasitesi olarak tanımlanabilir. Bu yetenekler müşteri memnuniyeti yanı sıra işletmelerin pazar performansını da olumlu yönde etkileyecektir (Tracey, Vonderembse ve Lim, 1999: 414).

Kendisine kıyasla, daha büyük, daha kaliteli mal satan veya daha iyi dağıtım kanallarına sahip rakipleri olan bir işletme, ürünlerini müşterilerine karlı bir şekilde satıyorsa, rakiplerine karşı rekabet avantajı içinde olabilir. Bu üreticinin sahip olduğu bazı avantajlar küçük te olsa bir şekilde daha yararlıdır. Bu yararlar üç farklı şekilde ortaya çıkabilir. Birincisi, müşteriler üreticinin mal veya hizmetlerinde farklı ve önemli olarak algıladıkları özelliklerin olduğunu düşünürler. İkincisi, bu fark üretici ve rakipleri arasında, tamamen sahip olunan yetenekler sonucunda ortaya çıkan boşlukla oluşur. Üçüncüsü, önemli farkların ve aradaki yetenek boşluğunun zaman içinde devam etmesi beklenir (Coyne, 1986: 55).

1.2.2. Sürdürülebilirlik ve Rekabet Avantajı

Sürdürülebilirlik kavramı, genel anlamıyla belirsiz bir süre boyunca bir durum veya sürecin devam edebilme kapasitesini ifade eder. Bu genel anlamıyla sürdürülebilirlik, birçok farklı şekillerde algılanabilmekte ve tanımlanabilmektedir. Temelde ekoloji ve ekolojik sistemlerin fonksiyonlarını, süreçlerini ve üretkenliğini gelecekte de devam ettirebilme yeteneği olarak algılanmaktadır (Yavuz, 2010: 65). Sürdürülebilir kelimesi, ikinci dünya savaşı sonrası gelişimi simgeleyen ve sözlüklere 1980'lerde giren bir kavramdır. Kavram kentsel, kırsal, endüstriyel, ekonomik, tarımsal, teknolojik ve toplumun da dâhil olduğu alanlardaki gelişmeyi temsil etmektedir. Genel olarak, Brundtland Raporu olarak da bilinen, Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (World Commission on Environment and Development Report, 1987) tarafından “Bugünkü kuşağın ihtiyaçlarını karşılarken gelecek kuşakların ihtiyaçlarından ödün vermemek” şeklinde tanımlanmıştır (Sharma, Iyer, Metrotra ve Krishnan, 2010: 331). Örgütsel alanda kavramın kullanılmasına ilişkin amaç daha geniş toplumsal yararları ulaşacak işletme sorumluluklarından yansımaktadır. Özel ve kamu sektöründeki tüm işletmeler için, genel bir anahtar başarı faktörü olarak düşünülen sürdürülebilirlik, işletme risklerini düşüren ve pazar fırsatlarını artıran bir kavram olarak alanyazında yer almıştır (Crittenden ve diğerleri, 2011: 71).

Başka bir tanımlamada sürdürülebilirlik, eylemlerde bir dizi etik ve ahlaki ilkelere dikkat çekmeye rehberlik edecek, geleceğin vizyonunu sağlayan bir yol haritası şeklinde tanımlanmıştır (Munier, 2005: 10). Diğer taraftan sürdürülebilirlik, birçok alana uygulanmasına karşın aynı zamanda tartışma yaratan bir kavramdır. Kavramla ilgili yapılan tartışma ve eleştirileri üç şekilde özetlemek mümkün olabilir. Birincisi, kavramın

kesin çizgileri olmadığından insanlar için birçok farklı anlama gelebilmektedir. Bu aynı zamanda anlamsızlık durumunu da beraberinde getirmektedir. Kavram sanal olarak her şey anlamına gelebilirken diğer tarafta hiçbirşey anlamına da gelebilir. İkincisi, kavramın belirsizliğini kötüye kullanmak isteyen kişiler için teşvik edici ve savununmacı bir alet olarak kullanılmaktadır. Üçüncüsü, kavram bazı yanılgıları da birlikte getirmektedir. Çünkü sürdürülemez denilen bir olayı olumsuz yargılarla baş başa bırakıp çözüm önerilerini de devre dışı bırakmış olmaktadır (Jones, Clarke-Hill ve Comfort, 2008: 125).

Birçok alanda kullanılan sürdürülebilirlik, rekabet avantajı kavramıyla birlikte de kullanılmaktadır. Bir işletmenin rekabet avantajına sahip olabilmesi, değer yaratan bir stratejiyi uygularken rakiplerinin aynı stratejiyi uygulayamaması ile ortaya çıkar. Bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olması, rekabet avantajına sahip olabilmemesinin yanında, rakiplerinin rekabet avantajından ortaya çıkan yararlarını da taklit edememeleri ile ortaya çıkar. Rekabet avantajı bir süre sonunda rakipler tarafından taklit edilmesiyle son bulacağından belirli bir zaman dönemi için geçerlidir. Ancak sürdürülebilir rekabet avantajı için belirli bir zaman dilimi yoktur (Barney, 1991: 102). Bu açıklamalar ışığında sürdürülebilir rekabet avantajı yetenek temelli teori ve daha geniş bir bakış açısı ile şöyle tanımlanabilir; rakipler tarafından taklit edilemeyen, işletmenin rekabet stratejilerini de içeren avantajlar üzerine kurulmuş, finansal ve pazar avantajlarına sahip olmasıdır (Weerawardena ve O’Cass, 2004: 422).

Dünya çapında büyüyen rekabet, hızla değişen pazar ve teknoloji ve artan belirsizlik yeni bir rekabet ortamı yaratmıştır. Bu değişim sürecinde, işletmelerin başarılı olmaları, müşteri isteklerine çabuk cevap verebilmelerine bağlıdır (Tracey, Vonderembse ve Lim, 1999: 411). Bu nedenle, sürdürülebilir rekabet avantajı, bir işletmenin müşterileri için değer yaratarak rakipleri üzerinde baskın bir pozisyon kazanmak ve bu pozisyonu tutabilmesidir. Bu durum işletmenin kendisini rakiplerinden farklılaşmasını sağlayacak yeteneklerin oluşmasına ve önemli yönetim kararlarının alınmasına yardımcı olur (Feng, Sun ve Zhang, 2010: 1386). Sözü edilen rekabetçi yetenekleri Stalk (1988), Vesey (1991) ve Handfield ve Pannesi (1995) zaman olarak belirlemişlerdir.

Tracey, Vonderembse ve Lim (1999) çalışmalarında; fiyatı, kaliteyi, ürün çeşitliliğini, sipariş oranını, sipariş döngü zamanını, sipariş kargo bilgisini ve dağıtımın sıklığını rekabetçi yetenekler olarak belirlemiştir. Li ve diğerleri (2006), daha önce yapılan araştırmalarda belirlenen maliyet, kalite, dağıtım bağımlılığı, ürün yenilikçiliği ve zaman

değişkenlerini birleştirerek, işletmenin faaliyette bulunduğu pazarda rekabet avantajını oluşturacağını ileri sürdükleri beş boyut oluşturmuşlardır. Vinayan, Jayashree ve Marthandan (2012), etkili bir tedarik zinciri yönetiminin, ürün farklılaştırma ve yenilikçiliğin, örgütsel sorumluluğun, maliyet liderliğinin sürdürülebilir rekabet avantajının alt boyutları olduğunu düşünmüşlerdir. Armalyte, Subramanian ve Gunasekaran (2013), dış kaynaklardan yararlanmanın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacağını ileri sürmüşlerdir.

Sürdürülebilir olmanın anahtar noktası, bir konu olay ya da uygulamada ilk olmanın avantajlarını kullanmaktan geçmektedir. Böylece, bir stratejiyi sektörde ilk olarak uygulayan işletme sürdürülebilir rekabet avantajını da elde etmiş olacaktır. Bu işletmeler dağıtım kanallarında, müşterilerle olan ilişkilerde ve markalarının pazardaki ünlerinde olumlu gelişmelerin yanında kaynaklarında da artış elde edebilirler (Barney, 1991: 104). Bu nedenle sürdürülebilir rekabet avantajının iki temel özelliği vardır. Birincisi işletmenin rakipleriyle karşılaştırıldığında sahip olduğu üstün pazar pozisyonudur. İkincisi ise finansal performans veya ekonomik gelirler açısından sürdürülebilir rekabet avantajının oluşmasıdır (Camison ve Lopez, 2011: 1296).

Eğer işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmak istiyorlarsa içsel güçlerini ve dışsal fırsatlarını iyi kullanmayı, dışsal tehditlerinden ve içsel zayıflıklarından korunmayı öğrenmeleri gerekmektedir. Belli bir sektörde faaliyet gösteren işletmeler kontrol ettikleri kaynakları bakımından heterojen bir çevrede bulunurlar. Bu nedenle sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmada işletme kaynaklarının potansiyelini ölçmede dört gösterge söz konusudur. Bunlar sırasıyla değer, ikame edilebilirlik, az bulunma ve taklit edilmezdir. Eğer bir işletme değerli ve az bulunan kaynakları elde edebilirse, bu kaynaklar sayesinde, diğer işletmeler tarafından taklit edilemeyen, değer yaratan stratejiler şekline dönüştürüp sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilirler. Bu kaynaklar rakip işletmeler tarafından tam olarak taklit edilemediği sürece heterojenlik uzun süre devam edecektir (Chen, Lin ve Chang, 2009: 154).

Küreselleşen ekonomilerle agrasif, sert ve şiddetli pazarlar ortaya çıkmaya başlamıştır. İşletmelerin böylesine heterojen bir pazarda kalabilmesi için rekabet avantajı kazanmaya ihtiyacı vardır (Ghosh, 2013: 98). Rakiplerin üzerinde bir avantaj sağlamanın anlamı; fiyat düşürerek veya ilave yararlar ve hizmetler sağlayarak müşterilere daha fazla değer vererek olacaktır. İşletmelerin amacı böylesine bir üstünlüğü uzun süre devam

ettirebilecekleri sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmaktır. Sürdürülebilir rekabet avantajının sahip olması gereken dört önemli özelliğini Ghosh (2013: 98) şöyle sıralamaktadır. Birincisi, işletmeler değer yaratacak kaynaklara sahip olmalıdır. İkincisi, bu kaynaklar nadir bulunmalı. Üçüncüsü, hemen hemen taklit edilemez olmalı. Dördüncü özellik ise işletmeler kaynaklarını etkin ve etkili kullanabileceği uygun sistem ve yapıya sahip olmalıdırlar.

1.2.3. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Kavramının Gelişimi

Rekabet avantajı kavramı, çoğunlukla stratejik yönetim alanyazında kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Fahy, 2000a: 94). Bu nedenle, kavramın strateji ile olan ilişkisi çoğunlukla ekonomi ve askeri kökenli alanyazından türetildiğini ortaya koymaktadır (Vinayen, 2012: 29). Kavram, ekonomi bilim adamı Moore'un (1906) yazdığı "Rekabet Paradoksu" isimli makalesinde bilimsel olarak incelenmiştir. Alderson (1937) ise "Rekabete Pazarlama Açısından Bakış" isimli makalesiyle rekabeti pazarlama açısından incelemiştir. Alderson (1937), makalesinde rekabeti, adil rekabet ve serbest rekabet olarak somutlaştırmış, pazarlama bakış açısıyla rekabet teorisini on üç madde ile ortaya koymuştur. 1950'li yıllarda küreselleşme ile gelişen pazarlarda rekabetin etkisi gittikçe hissedilmeye başlanmıştır. Özellikle ikinci dünya savaşı sonrası Amerikan endüstrisindeki finansal alandaki sıkıntıları ve bankacılık sektöründe devletin çıkardığı kanunlarla yaşanan rekabeti anlattığı "Büyük Pazarlarda Rekabet" isimli makalesi ile Howell (1953) dikkat çekmektedir.

1980'lerde rekabet avantajı kavramı, stratejik yönetim alanında kullanılmaya başlanmıştır. Bu dönemde, özellikle Day'in (1984) örgütsel stratejiler konusunda yaptığı araştırmalar ön plana çıkmaktadır. Aynı dönemde öne çıkan diğer araştırmacı Michael Porter'dır. Michael Porter, bir örgütün elde edebileceği üç rekabet stratejisini; düşük maliyet, farklılaştırma ve odak şeklinde ileri sürmüştü ve sürdürülebilir rekabet avantajına ulaşmanın yolu olarak tanımlamıştır (Kim, Jeon, Jung ve Jones, 2011: 1209). 1986 yılına gelindiğinde, Coyne, rekabet avantajı nasıl sürdürülebilir? ile ilgili makale yayımlanmıştır. Makalesinde sürdürülebilirliğin ne olduğunu ve ne olmadığını açıklarken, tüm rekabet stratejilerinin amacının sürdürülebilir olmak olduğunu ileri sürmüştür. Sonuç olarak sürdürülebilir rekabet avantajını; müşterilerin, işletmelerin ürünleri arasında algıladıkları fark olarak tanımlamıştır. Bu farkın da ancak işletmelerin sahip oldukları ve rakiplerin taklit edemeyecekleri kaynaklardan ortaya çıkan yetenekler ile mümkün olacağını ileri

sürmüştür (Vinayan, 2012: 29). Özellikle 1980'li yıllarda yapılan tanımlamalar ışığında, açık veya kapalı bir şekilde, sürdürülebilir rekabet avantajı uzun bir süre stratejik düşünmenin merkezinde yer alan bir konu olarak görülmüştür. Bu nedenle rekabet stratejisi kavramı, rakipler üzerinde sürdürülebilir bir avantaj üreten bütünleşik faaliyetler olarak tanımlanmıştır (Coyne, 1986: 54).

1991 yılına gelindiğinde Jay Barney, İşletme Kaynakları ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı isimli makalesiyle bu alanda en çok atıf yapılan araştırmalardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Barney'e (1991) göre, bir işletme, mevcut veya potansiyel rakipleri karşısında taklit edilemez yararları olan eşsiz ve değer yaratan stratejiler uyguladığında sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olabilirler. Bu bakış açısı ilerleyen yıllardaki sürdürülebilir rekabet avantajı konusundaki araştırmalar için temel olan bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2.4. Pazarlama ve Sürdürülebilirlik

Tezin nedenselliği bölümünde anlatıldığı gibi pazarlama kavramı zaman içinde değişikliklere uğramıştır. Pazarlama stratejileri de yaşadığı değişikliklerle, üretim anlayışından satış anlayışına ve sonuçta pazar veya pazarlama anlayışına doğru kaymaya başlamıştır. Zaman içinde işletmeler, farklı stratejilere adapte olmak ve pazarda rekabet avantajına sahip olmak için çaba göstermişlerdir. Bugün ise sürdürülebilirlik büyüme ve gelişim için işletmelerin keşfettiği bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır (Charter ve diğerleri, 2006: 9). Bu nedenle kimi araştırmacılar için belki de sürdürülebilir gelişim, bugünkü pazarlamanın yüz yüze olduğu en anlamlı ve en zor problemlerden biri olarak düşünülmektedir (Schaefer, 2005: 1).

Pazarlama alanında sürdürülebilirlik farklı bakış açılarıyla incelenmiştir. Bazı araştırmacılar konuyu çevre kirliliği (Polonsky, 1994; Camino, 2007; Fraj-Andres, Salinas ve Vallejo, 2009; Mariadoss, Tansuhaj ve Mouri, 2011) ve bazıları sosyal konularda (Maignan ve Ferrell, 2004; Maignan, Ferrell ve Ferrell, 2005; Soriano, Torres ve Rosalen, 2010) incelemişlerdir. Pazarlama yönetimi, müşteri odaklı olmaya başladığından bu yana, pazarlama faaliyetlerinde hedef tüketicilere üstün değer dağıtan ve onlarla iletişim temeline dayanan ilişkiler kurmayı zorunluluk haline getirmiştir. Sonuçta ise sosyal pazarlama kavramı gelişmiştir. Böylece sosyal ve etik değerlerin pazarlama faaliyetlerinde de kullanılması gündeme gelmiştir. Artık sürdürülebilirlik özelliklerinin pazarlama

faaliyetlerine uygulama zamanı gelmiştir. Unutulmamalıdır ki sürdürülebilirlik artık bir seçenek değil zorunluluktur. Pazarlama kavramı artık kişilerin ihtiyaçlarını karşılayan sınırlı bir kavram yerine gelecek kuşakların da ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde genişletilmek zorundadır (Kumar, Rahman, Kazmi ve Goyal, 2012: 484).

Sürdürülebilir pazarlama kurumsal olarak belli bir zaman ufku çerçevesinde mal ve hizmetlerde sürekli olarak değer yaratma mücadelesi olarak tanımlanabilir. Daha önemlisi sürdürülebilir pazarlama geleneksel kurumsal pazarlama felsefesinin ötesinde, ekolojik ve sosyal sınırlarla çevrili bir yönetim anlayışına sahip olmaktır (Mitchell, Wooliscroft ve Higham, 2010: 164). Bu nedenle günümüzde birçok işletme sürdürülebilirliği strateji olarak belirlemek, tanımak ve içsel süreçlerinde kullanmak için çaba sarf etmektedir. Bunun için öncelikle çevresel ve sosyal kanunlara ayak uydurmaları gerekmektedir. Pazarlama Enstitüsü'nün (Chartered Institute of Marketing) 2006 yılında yayımladığı rapora göre, pazarlama bölümlerinin işletmelerin kampanya ve iletişim konularında yönetici olduklarını ancak işletme stratejisi konusunda rol almadıkları sonucuna ulaşmıştır. Buradan ulaşılan sonuca göre, işletme içinde halen ikincil derecede rol oynayan pazarlama faaliyetleri, günümüzde, sürdürülebilirliği elde etmede en önemli araç olarak görülmesi gerekmektedir.

Yüksek seviyede değer yaratan, tatmin olmuş müşteriler ve paydaşlar için sürdürülebilir çözüm yaratmak, üretmek ve yaymak işletmeler için ilgi çekici bir konu olmaya devam etmektedir. İşletmeler sosyal ve çevresel etkiler yaratabilecek sürdürülebilir pazarlama stratejileri hazırlamaya başlamaları gerekmektedir. Bunun için bir taraftan pazarlama bölümleri yeni ürünler geliştirme konusunda teşvik edilmelidir. Diğer taraftan, pazarlama karmaları daha sürdürülebilir olacak şekilde organize edilmelidir. Bu noktada ilk odak nokta işletmeler için maliyet iken müşteriler için fiyat ve kalite olmaktadır. Özellikle tüketicilerin satın alma kararlarını anlayabilecek fiyat, marka ve uygunlukta sürdürülebilir ürünler üzerinde çalışmalar yapılması gereklidir (Jones, Clarke-Hill ve Comfort, 2008: 125). Yani işletmeler bir taraftan karşılıklarına çıkan fırsatları kucaklarken diğer taraftanda ekonomik, çevresel ve sosyal gelişimler sonucu ortaya çıkan türev riskleri de yönetmek zorundadır (Mariadoss, Tansu haj ve Mouri, 2011: 1306).

Pazarlamada sürdürülebilirlik birçok fırsatı pazarlamacılara getirirken aynı zamanda uygulamadaki zorlukları da beraberinde getirmektedir. Çünkü, bir taraftan müşterilerin ihtiyaçları değişirken diğer taraftan toplumun sosyal ve ekolojik konulardaki farkındalığı

işletmeler ve faaliyet gösterdikleri pazarlar üzerinde baskı unsuru haline dönüşmektedir. Sürdürülebilirliğin gereklerini yerine getirmek için pazarlama yönetimi ve pazarlama fonksiyonlarının temelden değişime ihtiyacı vardır. Birçok ekonomik faaliyetin temeli olan tüketim davranışı pazarlama süreçleri tarafından başlatılırlar (Mariadoss, Tansuhaj ve Mouri, 2011: 1307). Bu noktada sürdürülebilir gelişimi artırmada pazarlamanın rolü daha önemli bir hale gelmektedir. Bu nedenle işletmeler gelişimi sağlamak için yeni pazarlama yetenekleri geliştirmek zorundadır. Bu yetenekler belli bir sistem temelinde, genel olarak işletme içi ve dışındaki alanda belli bir işbirliği ile uzun süreli düşünmeyi teşvik eden ve ödüllendiren bir işletme kültürüne sahip olmalıdır. Faaliyetleri ölçme, süreçleri yeniden dizayn edebilme, finansal modelleme yapabilme ve raporlaştırabilme alanlarında yeteneklere sahip olmalıdır. Son olarak paydaşları ile bütünleşik iyi iletişim kurabilen becerilere ihtiyacı vardır (Berns ve diğerleri, 2009: 23).

Mitchell, Wooliscroft ve Higham (2010: 161), yeni bir pazarlama yönetim stratejisi olarak sürdürülebilir pazar odaklılık modelini önermişlerdir. Bu modelin; amaçları, stratejileri, süreçleri ve faydaları olan dört parçadan oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. İşletmelerin kurumsal pazarlama bakış açısından üç önemli sürdürülebilir yönetim prensibine sahip olması gerektiğini düşünmektedirler. Birincisi, müşteri ihtiyaçlarına operasyonel ve kapsamlı bir çevresel anlayışla bütünleşmiş pazarlama sistemi ile cevap vermek. İkincisi, çevreye karşı sorumlu, karlı ve sosyal bir değer sistemini kurmak. Üçüncüsü, birincil ve ikincil paydaşlar için kabul edilebilir koşullar yaratan pozitif, uzun süreli ekonomik çıktıları olan, sosyal bir çevre oluşturmak.

1.2.5. Çift Yetenekli Pazarlama ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki

Sürdürülebilir rekabet avantajı ile çift yetenekli pazarlama arasındaki ilişkinin sadece tek boyutlu olarak incelenmesi eksik olur. Çift yetenekli pazarlamanın boyutları olan mevcut pazarlama yeteneklerini kullanma ve yeni pazarlama yeteneklerini keşfetme ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkinin ayrı ayrı incelenmesinde yarar vardır. Çünkü çift yetenekliliğin boyutları bölümünde anlatıldığı gibi genel olarak bakıldığında her iki alt boyut nispeten birbiriyle zıt görüşlü kavramlar olarak bir taraftan mevcut yetenekleri kullanma diğer taraftan yeni yetenekleri keşfetme şeklinde tanımlanmaya çalışıldığı görülmektedir (Bodwell ve Chermack, 2010: 196).

Sürdürülebilirlik kavramı genel anlamıyla belirsiz bir süre boyunca bir durum veya sürecin devam edebilme kapasitesini ifade eder. Sürdürülebilir olmanın anahtar noktası, bir konu olay ya da uygulamada ilk olmanın avantajlarını kullanmaktan geçmektedir. Rekabet avantajı ise işletme değer yaratan bir stratejiyi uygularken rakiplerinin aynı stratejiyi uygulayamaması ile ortaya çıkar (Barney, 1991: 102). Dolayısı ile çift yetenekli pazarlama açısından sürdürülebilir rekabet avantajının anlamı; ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma ve diğer pazarlama karmalarının uygulamasında ilk olmanın avantajlarını kullanmak ve bu avantajları belirsiz bir süre boyunca devam edebilme kapasitesine sahip olmaktır şeklinde ifade edilebilir.

İşletme, yeni pazarlama yetenekleri keşfederek dağıtım kanallarında, müşterilerle olan ilişkilerde ve markalarının pazardaki ünlerinde olumlu gelişmelerin yanında kaynaklarında da artış elde edebilirler (Barney, 1991: 104). Böylece bir stratejiyi sektörde ilk olarak uygulayan işletme olarak sürdürülebilir rekabet avantajının ilk adımını da elde etmiş olacaktır. Atılan bu ilk adımdan sonra işletmenin yapması gereken, bu süreci rutin haline getirmektir. Böylece öğrenilmiş ve değişmeyen kalıplarla, örgütün sistematik olarak ürettiği ve düzenlediği kendine ait işlemleri içeren faaliyetleri defalarca tekrarlayarak (Felin ve Foss, 2009: 162; Schilke, 2014: 180) mevcut pazarlama yeteneği boyutuna da ulaşmış olacaktır. Ancak elde ettiği bu pazarlama yetenekleri faaliyette bulunduğu pazarda taklit edilmeye başlayacağından, zamanla eskimiş veya modası geçmiş uygulamalar olarak değerlendirilecektir. Bu noktada, işletme, sürdürülebilir rekabet avantajının ilk adımı olan, ilk olmanın avantajlarını da kaybetmiş olacaktır. İşte bu noktada çift yetenekli pazarlamanın ikinci boyutu olan yeni pazarlama yetenekleri keşfetme boyutu devreye girecektir. Bu durumda işletme, yeni pazarlama yetenekleri boyutunu kullanarak sürdürülebilir rekabet avantajının ikinci adımı olan, sahip olunan avantajları belirsiz bir süre boyunca devam edebilme kapasitesine sahip olmuş olacaktır. Böylece çift yetenekli pazarlamanın boyutları ile oluşturulan bu döngü ile işletme, sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olacaktır.

Mevcut yetenekleri kullanma ve yeni yetenekleri keşfetme boyutları genellikle rekabet kavramını vurgulasa da, konu hakkında pazarlama alanında yapılan araştırmalar genellikle her iki boyutu dengeli bir şekilde kullanarak sürdürülebilir işletme olmayı destekleyen sonuçlara ulaşmayı amaçlamaktadır (Aspara, Tikkanen, Pöntiskoski ve Jarvensivu, 2011: 597). İşletmeler, kendi kendilerini sürdürülebilir yapabilmek amacıyla,

mevcut yetenekleri ve faaliyet gösterdikleri sektörlerle farklılık gösterebilecek yeni yetenekler geliştirmeye ilişkin projeler ve yatırımlar yaparlar. Bu bağlamda, çift yetenekli pazarlama ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişki incelendiğinde, çift yetenekli pazarlamanın temelde mevcut ve yeni pazarlama yeteneklerindeki iyileştirme ve gelişmeye odaklandığı anlaşılmaktadır. Sözü edilen değişikliklerin devam ettirilmesi ile işletmeye rakipleri üzerinde bir rekabet avantajı yaratacağı ve sonuçta da geliştirdiği pazarlama yetenekleri sayesinde işletmenin uzun süreli hayatta kalacağı sürdürülebilir bir yapıya ulaşmasını sağlayacağı hipotezi olarak açıklanabilir (Simsek, Heavey, Veiga ve Souder, 2009b: 867; Aspara ve diğerleri, 2011: 607).

Son yıllarda, işletmelerin sürdürülebilir gelişim sağlama konusunda yaşanan en büyük tartışmalardan biri de, rekabetçilik kavramını başarılı bir şekilde sağlayabilecek yatırımların bulunması üzerine olmuştur. Sürdürülebilirlik alanyazınına göre sürdürülebilir stratejiler rekabet avantajının kaynağı olabilirler (Bilgin, 2009; Rodriguez, Ricart, ve Sanchez, 2002). Doğal kaynakların azlığı ve işletme faaliyetleriyle ortaya çıkan atıklar, kalıcı rekabet avantajı yaratacak yeni yeteneklerin gelişimine neden olmaktadır. Sürdürülebilirliği yakalayacak stratejik seçimler ürün, satış, pazar payı ve yeni pazar fırsatlarını yakalamada belirleyici faktör olabilir (Mariadoss, Tansuhaj ve Mouri, 2011: 1307). Eğer işletme teknolojik değişimlerin yüksek, rekabet ve bilgi yoğunluğunun fazla ve ürün yaşam seyrinin düşük olduğu sektörde faaliyet gösteriyor ise bir taraftan çift yetenekli pazarlamanın yeni yetenekleri keşfetme boyutunu yüksek seviyede kullanırken diğer taraftan mevcut müşteri isteklerini gözetken yeteneklerini de iyi kullanmaya devam etmelidir (Cantarello, Martini ve Nosella, 2012: 35).

Büyük işletmelere kıyasla sınırlı kaynaklarla hayatta kalmaya çalışan küçük işletmelerde çift yetenekli pazarlama alternatif bir stratejik yönetim şekli olarak gösterilebilir. Bunun nedeni ise örgütsel yapılar ve yönetim şekillerindeki eksiklikler, çevreye gösterilen tepki ve nasıl rekabet edeceklerini bilmemeleridir. Büyük işletmeler artan pazar güçleriyle, ekonomik göstergeleriyle, girdi maliyetlerini düşürme becerileriyle ve ürün gelişimi için ihtiyaçları olan bol kaynaklarıyla yeteneklerini avantaja çevirmekte daha başarılı olmaktadır. Büyük işletmelerin sahip olduğu pazarlama yeteneklerine sahip olmayan küçük işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmek için; ürünlerinde esnek üretim avantajları yaratarak, hızlı değişim yetenekleriyle, ürün ve kalite konularında niş stratejilere odaklanarak veya yenilikçi girişimleriyle durumsal zorlukları bozan

yetenekleri geliştirerek bu durumla baş edebilirler (Bierly ve Daly, 2007: 494; Cao, Simsek ve Zhang, 2010: 1273).

Bir işletmenin zaman içinde rekabet edebilme kabiliyeti sadece verimliliği artıracak mevcut yetenekleri kullanarak olmaz. Bunun yanında etkili biçimde yeni yetenekleri geliştirecek değişiklikler yapması gereklidir (Benner ve Tushman, 2003: 238). Bu nedenle işletmeler için önemli çift yetenekli pazarlama süreçlerinden biriside faaliyet ettikleri pazarda karşılaştıkları olası stratejik öneme sahip müşterileri belirleyip onlarla iletişime geçmektir. Bunu yapabilmek için sektörlerinde düzenlenen tanıtım ve fuarlara katılmalıdırlar. Böylece rakipleriyle, tedarikçileriyle, müşterileriyle ve ürünleriyle ilgilenen kişilerle bağlantı kurma şansınıda yakalamış olurlar (Cantarello, Martini ve Nosella, 2012: 38).

1.3. Pazar Performansı

İşletmelerin pazarlama yeteneklerini ortaya koyan araştırmalar değerlendirildiğinde, pazarlama yeteneklerinin rekabet avantajını artıracak önemli değişkenlerden biri olduğu ve sonuçta da işletme performansına ulaşıldığı belirtilmişti. İşletmeler için performans çıktıları, zaman içinde değişen, pazarda veya pazar pozisyonunda planlanan noktaya ulaşıldığında ortaya konulmalıdır. Bu nedenle performans ölçüsü işletmenin bugünkü ve gelecekteki seviyeleri ile ortaya konmalı. Finansal ve finansal olmayan ölçümlerle, genel ve dengeli olarak yapılmış performans kavramsallaştırması, pazarlamacıların stratejileri sonucunda ortaya çıkan performans çıktılarını anlamalarına yardımcı olacaktır (Jaakkola ve diğerleri, 2010: 1304).

Araştırmalarda işletme performansı sonuç değişken olarak değerlendirilmektedir. Ancak, örgütsel performans ölçümü araştırmaları, stratejik yönetim alanyazını incelendiğinde, her zaman sorun yaratan bir konu olarak görülmüştür (Dess ve Robinson, 1984: 265). Farklı büyüklüklerdeki, farklı pazarlarda faaliyet gösteren ve farklı muhasebe standartları kullanan işletmeler için yatırımların geri dönüşümü, satış miktarı veya pazar payı gibi verilerini birbiri ile karşılaştırmak her zaman tam bir performans sonucu olarak belirlemek oldukça zordur. Yeni stratejiler ve rekabet gerçekleri, kalite, üretimde etkililik, yenilikçilik ve müşteri memnuniyeti gibi diğer değişkenler göz önüne alındığında sadece finansal değişkenleri tek başına değerlendirmeye almak yeterli olmamaktadır (Fahy ve diğerleri, 2000b: 71).

1.3.1. Pazar Kavramı ve Tanımlanması

İnsanoğlunun birçok ihtiyaç, istek ve talepleri vardır. Bu nedenle bir insanın yaşamı boyunca gerçekleştirdiği tüm ekonomik faaliyetlerin amacı kendi ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir. Pazar (market) kelimesi, “ticaret yapma” anlamında kullanılan, Latince “Mercatus” kelimesinden türetilmiş bir kavram (Sherlekar, Prasad ve Victor, 2010a: 1) şeklinde tanıtılırken, kimi kaynaklarda da Latince “Maratus” kelimesinden türetilmiş olduğu ileri sürülmektedir. Her iki kelime anlamı bakımından mal, eşya, alışveriş, ticaret veya yer anlamında kullanılmaktadır (Hundekar, Appannaiah ve Reddy, 2010: 3).

Tenekecioğlu ve diğerlerine (2004: 22) göre, pazar, satışa sunulan ürün için olası tüketicilerden oluşan bir gruptur. Diğer bir ifadeyle, benzer mamul yararlarını araştıran bir tüketici grubudur. Tanımlardan da anlaşıldığı gibi, değer ifade eden şeylerin karşılıklı olarak el değiştirebilmesi için uygun ortam ya da koşullar pazarı oluşturmaktadır. Pazar ortamları açık, kapalı, fiziki ya da sanal olabilir. Hepsinin temel özelliği alıcılar ile satıcıların bir araya gelmesini ve değiş tokuş yapmasını sağlamasıdır (Özmen ve diğerleri, 2013: 7).

Genel olarak konuşma dilinde de pazar kavramı, alıcı ve satıcıların kişisel olarak bir araya geldiği, malların alınıp satıldığı yer veya alan olarak tanımlanabilir. Ekonomi bilimi için pazar kavramı, farklı bir bakış açısıyla, sadece malların alınıp satılması anlamındayken bu işlerin yapıldığı yer veya alan anlamını taşımamaktadır (Sherlekar, Prasad ve Victor, 2010a: 1). Pazar kelimesi kullanıldığında, ortak istek ve ihtiyaçları olan bir grup muhtemel müşteri anlaşılmalıdır. Diğer taraftan kavrama daha geniş bir çerçeveden bakıldığında; ürün, rakipler veya müşteriler gibi, benzer faktörleri olan genel bir görünüşü vardır (Luther, 2001: 40) denilebilir.

1.3.2. Pazar Performansı Kavramı ve Tanımlanması

Son yıllarda pazarlar artan oranda parçalara ayrılmıştır. Pazarlardaki bu büyüme ve evrimleşme küreselleşmenin etkisi sonucunda ortaya çıkmıştır. Teknolojinin hızla yayılması ve ortaya çıkan değer zinciri yoluyla oluşturulan sürdürülebilir ortaklıklar sayesinde anlamlı pazarlama yeteneklerine ulaşan işletmeler başarılı pazar performansına ulaşabilmişlerdir. Bugün pazarlamacılar, önemleri gittikçe artan, ürün, müşteriler ve rakipleriyle daha fazla ilgilenmeye başlamışlardır (Kandemir, Yaprak ve Cavusgil, 2006: 324).

Pazarda alıcı ve satıcılardan oluşan iki taraf vardır. Bu nedenle, tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, pazar performansı denildiğinde, temelde ihtiyaç ve istekleri giderilmesi hedeflenen pazarların memnuniyet derecesinin söz konusu olduğu görülmektedir. Yüksek seviyede müşteri memnuniyeti, müşterilerin ürünleri yeniden satın alma niyetlerini artırarak ürün üzerindeki olumlu ünü sayesinde yeni müşteriler çekecek ve sonuçta işletmenin satışları artacaktır. Müşteri bağlılığı artmasıyla, işletme, pazara derinlemesine girdiğinden dolayı daha çok ürün satarak karı ve pazardaki payını da artırmış olacaktır (Leonidou, Palihawadana ve Theodosiou, 2011: 9).

Pazar performansı için önemli bir diğer konu da zamanlamadır. Çünkü pazara giriş zamanlaması ile örgütsel performans arasında yüksek derecede ilişki vardır. Pazara zamanında girmenin, yüksek pazar payı elde etmek gibi farklı avantajları olduğu gibi işletmenin hayatta kalmasını engelleyebilecek büyük risk içeren yüksek belirsizliklerin olduğu olumsuz yönleri de vardır. Bu ikilem aynı zamanda işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajlarını elde etmeyide içeren en büyük yönetsel kararları verme zorluklarını da beraberinde getirecektir (Murray, Ju ve Gao, 2012: 50).

Pazar performansı kısaca, işletmenin pazardaki başarısı anlamına gelmekte ve çoğu zaman örgütsel performans olarak da ifade edilmektedir (Çalık, Altunışık ve Sütütemiz, 2013: 143). Örgütsel performans olarak pazar performansı, müşterilerin ihtiyaçlarına uygun, ürün sunarak müşterileri tutmak ve memnuniyetlerini geliştirecek işletme yetenekleri olarak tanımlanmaktadır. Tüm bu yetenekler örgüt performansını artıracaktır. Çünkü memnun olan müşteriler, ürünleri yeniden almak isteyerek müşteri bağlılığını sağlamış olacaktır (Leonidou, Leonidou, Fotiadis ve Zeriti, 2013: 100). Bu nedenle pazar performansı, pazardaki durumsal avantajların farkına varacak farkındalık ve reaksiyonların yerine getirilmesidir (Morgan, Clark ve Gooner, 2002: 367).

Pazar performansı, bir işletmenin faaliyette bulunduğu iş çevresinde, ürünlerinde ve pazarlarında bugünkü başarısına ulaşma yanında gelecekte yerini belirleme çabalarına ilişkin bir kavramdır (Kandemir, Yaprak ve Cavusgil, 2006: 328). Başka bir tanıma göre pazar performansı, bir örgütün, pazara ilişkin gelirler, büyüme ve pazar payına ilişkin pazarlama faaliyetlerinin etkililiğidir (Homburg, Grozdanovic ve Klarmann, 2007: 21). Pazarlama etkililiğinin önemine vurgu yapan Becker ve Homburg (1999: 26), pazar performansının çeşitli faktörlerden etkilendiğini ileri sürmüşlerdir. Araştırmalarında bu faktörleri hiyerarşik olarak şöyle sıralamışlardır; müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı,

müşteri değeri yaratılması ve sonuç olarak beklenen pazar payına ulaşmaktır. Zhou, Brown ve Dev (2009: 1066) ise pazar performansı kavramına farklı bir bakış açısıyla yaklaşarak, müşterilerine kaliteli ürünler sunarak onları tutma ve memnun etme becerisi şeklinde tanımlamışlardır.

Tanımlamalarda görüldüğü gibi araştırmacılar pazar performansı kavramını farklı şekillerde tanımlamışlardır. Diğer taraftan, pazar performansını belirlemek için farklı ölçütler kullanıldığı da görülmektedir. Bu nedenle ilerleyen bölümde öncelikle alanyazında kullanılan pazar performans ölçütleri irdelenecektir. Yapılan analiz sonucunda yaygın olarak kullanılan pazar performans ölçütleri ortaya konulacaktır.

1.3.3. Kullanılan Pazar Performans Faktörlerine İlişkin Alanyazın

Alanyazında işletmelerin pazar performansını ölçen ve diğer değişkenlerle arasındaki ilişkileri ortaya koyan çok sayıda araştırma vardır. Ancak bir taraftan kavramı açıklamak için kullanılan ortak bir tanımlamadan söz etmek mümkün değilken diğer taraftanda pazar performansını ölçmek için kullanılan ölçeklerde farklılık görülmektedir. Bu konudaki eksikliğe değinen Sousa (2004), yaptığı meta-analiz sonucunda, ihracat pazarlarındaki performansın ölçümünde elli farklı ölçütün kullanıldığını ortaya koymuştur. O’Cass ve Weerawardena (2009), genel olarak pazarlama alanında, pazar yerindeki performansının ürün başarısıyla ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Araştırmacılara göre pazar payı faktörü aslında işletmenin pazar yerindeki ürün performansını temsil ettiğinden genellikle pazar payı başarı için güvenilir bir faktör olarak belirlenmiştir. Bu nedenle, bir işletmenin belirli bir ürüne odaklanarak pazar payı, satış miktarı ve satış büyüklüğünü değerlendirmek bu işletmenin örgütsel performansı yerine özellikle pazar performansını ortaya koymak anlamına gelmektedir.

Alanyazında kullanılan pazar performansını ölçen araştırmalar ve bu araştırmalarda kullanılan pazar performans faktörlerinin neler olduğu incelenmiştir. Söz konusu araştırma sonuçlarına göre; Troilo, Luca ve Guenzi (2009), işletmelerin pazarlama ve satış faaliyetlerinin etkisinin müşteri değeri yaratmada ve pazar performansını artırmadaki önemini ortaya koymuştur. Pazar performansını belirlemek için kullandığı ölçekte, işletmelere son iki yıl içindeki satış büyüklüğü, pazar payı, karlılığı ve müşterileri tutma derecelerini sormuştur. Homburg, Grozdanovic ve Klarmann (2007), işletmeyi çevreleyen iki önemli faktör olan rakipler ve müşterilere ilişkin sorumlulukları yerine getirme

başarısının pazar ve finansal performanslar üzerindeki etkilerini ortaya koyan bir araştırma yapmışlardır. Araştırmasında pazar performansını belirlemek amacıyla işletmelere, rakiplerine oranla son üç yıl içindeki gelirlerinde, büyümelerinde ve pazar paylarındaki gelişme miktarlarını sormuşlardır.

Spiteri ve Dion (2004) ürün, stratejik, kişisel yararların yanında alıcıların memnuniyetinin ve son kullanıcıların bağlılığının pazar performansı üzerinde etkisi olduğunu gösteren araştırma yapmışlardır. Araştırmada, işletmelere, “son üç yılda pazar performanslarının nasıl olduğu” şeklinde tek soru sormuşlardır. Becker ve Homburg (1999), pazar odaklı yönetime sistem temelli perspektiften bakmıştır. Araştırmalarında pazar performansını oluşturan faktörleri; müşteri memnuniyeti ve bağlılığı, müşteri değeri yaratılması ve beklenen pazar payına ulaşmak şeklinde sıralamışlardır.

Carayannis (2000), teknolojik öğrenmeye karşı pazar performansının geçerliliğini araştırmıştır. Araştırmasında pazar performansını belirlemek için aktif karlılık ve şirketin istikrarlı büyüme oranını dikkate almıştır. Çalık, Altunışık ve Sütütemiz (2013), bütünleşik pazarlama iletişimi, marka performansı ve pazar performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmalarında pazar performansını oluşturan maddeleri, işletmenin sektör ortalamasına göre payı, satış miktarı, satış gelirleri, yeni müşteri veya pazarpayı elde etme başarısı, yeni müşterilere olan satışlardaki artış ve yeni müşteri beklentilerini hızlı karşılama olarak belirlemiştir. Marangoz ve Biber (2007), yaptıkları çalışmada pazar performansını finansal bakımdan yeterlilik derecesi, müşteri beklentilerini hızlı bir biçimde karşılama bakımından yeterlilik derecesi, müşterilerin memnuniyet düzeyi, toplumdaki imaj ve değer, ciro artışı ve pazar payı artışı ile amaçlanan hizmet kalitesine ulaşma durumu gibi faktörlerle açıklamaya çalışmışlardır.

Ding, Wu ve Liu (2009), yaptıkları araştırmada strateji tiplerinin, kaynakların, yeteneklerin ve işletmeye ait internet sayfasının pazar performansını oluşturmada önemli birer değişken olarak belirlemişlerdir. Pazar performansını belirlemek için canlı satışların miktarı alınarak belirlenmiştir. Sarin ve Mahajan (2001), yaptıkları çalışmada pazar performansını belirlerken; ulaşılan satış miktarını, müşterinin üründen memnuniyetini, rakiplere göre ürünün pazar performansını, ürünün pazardaki başarı şansını, yeni pazarlara giriş seviyesini ve yeni ürünün finansal geri dönüşünü belirleyici faktör olarak belirlemişlerdir.

Durmuşoğlu ve Barczak (2011), yeni ürünün pazar performansını belirlemek için yaptıkları araştırmada; müşteri memnuniyetini, rakiplerine kıyasla ürünlerinin pazar performanslarını ve ürünün pazardaki başarı şansını belirleyici olarak düşünmüşlerdir. Huang (2007: 19), pazar performansının dört boyutu olduğunu ileri sürmüştür: verimlilik, ilerleme, tam istihdam ve öz kaynaklar. Morgan, Clark ve Gooner (2002), pazarlama performans boyutları olarak; kaynakları, yetenekleri, durumsal avantajları, pazar performansını ve finansal performansını belirlemişlerdir. Pazar performansını belirlemek için müşteri algılarını, müşteri davranışlarını, satışların geri dönüşünü ve pazar payı gibi faktörleri belirlemişlerdir.

Hooley, Greenley, Cadogan ve Fahy (2005), pazarlama kaynaklarının performans etkisini ortaya koydukları araştırmalarında ve Jaakkola ve diğerleri (2010), stratejik pazarlama ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koydukları araştırmalarında, pazar performansını ölçmede iki faktör kullanmışlardır. Bunlar ulaşılan satış hacmi ve pazar payıdır. Kandemir, Yaprak ve Cavusgil (2006), ortaklara odaklanma kavramının pazar performansı üzerindeki etkisini ortaya koymuşlardır. Araştırmalarında pazar performansını belirlemek için işletmelerin rakiplerine kıyasla satış büyüklüğünü, pazar payını ve pazar gelişimini önemli faktörler olarak belirlemişlerdir. Kotabe, Murray ve Javalgi (1998), çalışmasında pazar performansının bileşenlerini stratejik ve finansal olarak belirlemiştir. Stratejik bileşeni pazar payı ve satış büyüklüğü temsil ederken finansal bileşeni ise satışların ve yatırımların geri dönüşü olarak belirlemişlerdir. Kwon (2010), araştırmasında pazar performansı olarak algısal ölçütler olan; satış hacmi, satış büyüklüğü, satış karlılığı, pazar payı ve pazara giriş başarısını belirlemiştir. Lee ve Park (2008), algılanan pazar performansını, örgütsel seviyede performans değişkeni olarak kullanmıştır. Bu nedenle çalışmasında pazar performansı değişkenini karlılık ve gelirler gibi ekonomik çıktılarıyla belirlemişlerdir.

Leonidou, Palihawadana ve Theodosiou (2011), ihracat işletmelerinin pazarlama stratejilerinin rekabet avantajı yoluyla pazar performansı üzerinde etkili olduğunu araştırmalarında ortaya koymuşlardır. Araştırmalarında pazar performansı olarak; müşteri değerini destekledikleri, müşteri değerini korudukları, yeni müşteri edindikleri, müşteriler arasında işletme ününü, müşterilerin memnuniyet derecelerini ve müşteri isteklerini yerine getirip getirmediğini sormuşlardır. Leonidou, Leonidou, Fotiadis ve Zeriti (2013), araştırmalarında pazar performansını belirlemek için yeni müşteri edinme oranını, mevcut

müşterileri tutma oranını, mevcut müşterilere yapılan satış miktarındaki artış oranı, müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı, müşteriler arasındaki ünü ve müşterilere sunulan hizmet kalitesi kullanılmıştır.

Tablo 2.5. Alanyazında Kullanılan Pazar Performans Faktörleri

Pazar Performansı	Araştırmacılar
Pazar payı/gelişimi	Vorhies ve Morgan, 2005; Snoj, Gabrijan ve Milfelner, 2010; Sarin ve Mahajan, 2001; O’Sullivan ve Abela, 2007; O’Cass ve Weerawardena, 2009; Morgan ve Turnell, 2003; Lew, Sinkovics ve Kuivalainen, 2013; Kwon, 2010; Kotabe, Murray ve Javalgi, 1998; Kandemir, Yaprak ve Cavuşgil, 2006; Jaakkola ve diğerleri, 2010; Hooley, Greenley, Cadogan ve Fahy, 2005; Morgan, Clark ve Gooner, 2002; Homburg, Grozdanovic ve Klarmann, 2007; Durmuşoğlu ve Barczak, 2011; Marangoz ve Biber, 2007; Çalık, Altunışık ve Sütütemiz, 2013; Becker ve Homburg, 1999; Spiteri ve Dion, 2004; Troilo, Luca ve Guenzi, 2009
Satış büyüklüğü/miktarı	Vorhies ve Morgan, 2005; Snoj, Gabrijan ve Milfelner, 2010; O’Sullivan ve Abela, 2007; Morgan ve Turnell, 2003; Lew, Sinkovics ve Kuivalainen, 2013; Leonidou, Leonidou, Fotiadis ve Zeriti, 2013; Kwon, 2010; Kotabe, Murray ve Javalgi, 1998; Kandemir, Yaprak ve Cavuşgil, 2006; Jaakkola ve diğerleri, 2010; Hooley, Greenley, Cadogan ve Fahy, 2005; Sarin ve Mahajan, 2001; Ding, Wu ve Liu, 2009; Çalık, Altunışık ve Sütütemiz, 2013; Troilo, Luca ve Guenzi, 2009
Müşteri	Vorhies ve Morgan, 2005; O’Cass ve Weerawardena, 2009; Morgan ve Turnell, 2003; Lew, Sinkovics ve Kuivalainen, 2013; Leonidou, Leonidou, Fotiadis ve Zeriti, 2013; Leonidou, Palihawadana ve Theodosiou, 2011; Morgan, Clark ve Gooner, 2002; Durmuşoğlu ve Barczak, 2011; Sarin ve Mahajan, 2001; Marangoz ve Biber, 2007; Çalık, Altunışık ve Sütütemiz, 2013; Becker ve Homburg, 1999; Troilo, Luca ve Guenzi, 2009
Diğer faktörleri kullanan araştırmacılar (finansal faktörler)	Lee ve Park, 2008; Huang, 2007; Carayannis, 2000; Yalcinkaya, Calantone ve Griffith, 2007

Kaynak: Araştırmacı tarafından derlenmiştir.

Lew, Sinkovics ve Kuivalainen (2013), araştırmalarında işletmelerin pazar performansını belirlemek için; satış büyüklüğü, pazar payında büyüme, yeni ürün miktarındaki artış, müşteri sayısındaki artış, pazardaki ünün artışı ve tüm performansın artış oranı sorulmuştur. Morgan ve Turnell (2003), örgütsel değerlerin pazar bilgi süreçleri ve yetenekleri yoluyla pazar performansı elde ettiğini ortaya koyduğu araştırmasında,

pazar performansını belirlemek için; pazar payı, müşteri memnuniyeti, rekabet pozisyonu, müşteri tutma ve satış büyüklüğü faktörlerini kullanmışlardır. O’Cass ve Weerawardena (2009), araştırmalarında pazar performansını belirlemek için işletmelerin yeni pazarlara giriş, pazar payında artış ve müşteri memnuniyetindeki artış faktörlerini kullanmışlardır.

O’Sullivan ve Abela (2007), işletme performansı olarak, diğer rakiplerine kıyasla, pazar performansının durumunu belirlemek için ölçeğinde satış büyüklüğünü, pazar payını ve karlılık durumlarını sormuşlardır. Snoj, Gabrijan ve Milfelner (2010), örgütsel kaynaklar olarak içsel ve dışsal pazar odaklılığın pazar ve finansal performanslar üzerindeki etkisini ortaya koyan model oluşturmuşlardır. Araştırmalarında pazar performansını belirlemek için pazar payı ve satış miktarını faktör olarak almışlardır.

Vorhies ve Morgan (2005), sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için pazarlama yeteneklerinin diğer işletmeler ile karşılaştırılması gerektiğini ileri sürdüğü araştırmasında, pazar performansı değişkenini pazar etkililiği olarak adlandırmıştır. Araştırmalarında pazar etkililiği değişkenini ölçmek için rakiplere oranla pazar payındaki büyüme, satış gelirlerindeki büyüme, yeni müşteri kazanma ve mevcut müşterilere satış oranında artış faktörlerini kullanmışlardır. Yalcinkaya, Calantone ve Griffith (2007), çift yetenekli pazarlamanın ürün yenilikçiliği ve pazar performansı üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında, pazar performansını belirlemek için iki madde kullanmışlardır: “geçen yılın genel performansının beklenenden iyi olup olmadığı” ve “genel olarak önemli rakiplerini geçen yıl geride bırakıp bırakmadıkları”.

Araştırmacılar, pazar performansı kavramını farklı şekillerde tanımlamışlardır. Pazarlama alanyazına bakıldığında, pazar performansı olarak işletmenin ürün başarısının baz alındığı görülmüştür. Bu açıdan bakıldığında pazar performansı, ürün performansı olarak düşünülebilir. Benzer şekilde satış miktarıda, direkt olarak müşterilerden kazanıldığı için bir performans göstergesi olarak düşünülebilir. Bu nedenle, bir taraftan işletmenin pazar payı, satış miktarı ve satış büyüklüğü, diğer taraftan işletmenin müşteri sayısı ile ilgili ölçümler yapılıyorsa bu durumda örgütsel performanstan çok pazar performansı ölçülmüş olur (O’Cass ve Weerawardena, 2009: 1333).

Tablo 2.5’de görüldüğü gibi alanyazında kullanılan pazar performans faktörleri irdelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre pazar performansını belirlemek için kullanılan faktörlerin başında baskın olarak; pazar payı/gelişimi vardır. En çok kullanılan diğer faktörler ise müşteriler ve satış büyüklüğü/miktarının olduğu anlaşılmaktadır. Finansal

faktörler olarak belirlenen diğer araştırmaların pazar performansını belirlemede kullanılmadığı anlaşılmaktadır. Analiz sonucunda ulaşılan sonuçlar ışığında bu araştırmada pazar performansını belirlemede; pazar payı/gelişimi, satış büyüklüğü/miktarı ve müşteri faktörleri kullanılacaktır.

1.3.4. Pazar Performansını Oluşturan Faktörler

Hızla değişen çevresel şartlarda müşteri beklentilerindeki artışı karşılamak için işletmelerin pazarlama stratejilerinin çıkış noktasını pazardaki değişen tüketici davranışları, ihtiyaçları ve istekleri oluşturmaktadır. Bir işletmenin müşteri odaklı olabilmesi için gerçekteşirilmesi gereken aşamalardan birisi de tüketici isteklerini ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışmak, kısacası pazar odaklı olmayı benimsemektir (Pirinti, 2010: 69). Bu nedenle stratejik pazarlama alanyazını performans değerlendirmesi yaparken üç ölçümün altını çizmektedir. Birincisi, müşteri memnuniyeti ve müşteri tutmak gibi müşteri odaklı göstergelerdir. İkincisi, satış büyüklüğü ve pazar payı gibi rakip odaklı göstergelerdir. Üçüncüsü ise karlılık ve yatırımların geri dönüşümü gibi içsel ölçütlere dayalı olanlardır (Morgan, Clark ve Gooner, 2002: 370). Diğer taraftan, Srivastava, Shervani ve Fahey'e (1998: 5) göre, pazar temelli varlıklar pazar performansını oluştururlar. Araştırmacılara göre pazar temelli varlıklar, işletme dışında ve genellikle soyut olarak nitelendirilebilecek ilişkisel ve bilgiye dayalıdır. İlişkiye dayalı pazar temelli varlıklar; işletme ile dağıtım kanalları, perakendeciler, stratejik ortaklar, diğer topluluklar ve müşteriler gibi paydaşlarıyla arasındaki ilişkilerle ortaya çıkar. Bilgiye dayalı pazar temelli varlıklar ise faaliyette bulunulan veya yeni ortaya çıkma ihtimali olan pazarlar hakkında işletmenin çevresinde gelişen, rakipler, müşteriler, dağıtım kanalları, tedarikçiler ve diğer sosyal gruplar hakkında sahip olunan bilgilerdir.

Pazar performansı bir işletme stratejisinin etkinliğini ölçer. Bu açıdan bakılarak yapılan araştırmalara göre pazar performansının bileşenleri stratejik ve finansal olabilir. Stratejik bileşen pazar payı ve satış büyüklüğünü temsil ederken finansal bileşen ise satışların ve yatırımların geri dönüşü olarak belirlenmiştir (Kotabe, Murray ve Javalgi, 1998: 13). Pazar performansı ürünlerin satışlar, pazar payı, karlılık ve müşteri memnuniyetine ilişkin beklentileri karşılama derecesi olarak tanımlanabilir (Barczak, Sultan ve Hultink, 2007: 606). Bu alandaki diğer bir araştırma sonucuna göre bilgi teknolojilerini kullanmak yeni ürün kalitesini artıracadığı gibi ürünün pazar performansını da artıracaktır (Durmuşoğlu ve Barczak, 2011). Pazar performansına yetenek ve kaynaklar

açısından bakıldığında, bir işletme, değerli, taklit edilemez ve az bulunan kaynaklarını ve yeteneklerini geliştirerek rekabet avantajını sürdürülebilir. Kaynaklar bir işletmenin performansını artıracak, kontrolü altındaki tüm varlıkları, yetenekleri, örgütsel süreçleri, durumları ve bilgisi şeklinde tanımlanır (Gao, Pan, Tse ve Yim, 2006: 34).

1.3.4.1. Pazar Performansı Olarak Müşteri

Sürekli değişen müşteri ihtiyaçları, istekleri, beklentileri ve davranışları işletmelerin faaliyette buldukları pazarları ve iş çevrelerini özel dikkat harcayarak takip etmelerine neden olmaktadır. Faaliyette buldukları pazarlara odaklanan işletmeler genellikle müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik çaba harcarlar. Bu tür işletmeler en önemli değer olarak düşündükleri müşterileri çekebilecek müşteri merkezli düşüncelere değer verirler (Snoj, Gabrijan ve Milfelner, 2010: 225). Çünkü müşteri, pazarlamanın merkezini oluşturmaktadır. Tüm pazarlama plan ve programları müşteri istekleri etrafında toplanmaktadır. İhtiyaçlar her zaman müşteri bakış açısıyla tanımlanır (Sherlekar ve Sherlekar, 2010b: 15). Bu nedenle araştırmalarda pazar performansı, bir işletmenin, ihtiyaçlara uygun ürünleri, hizmetleri ve fiyatlarıyla pazardaki müşterileri memnun etmesi, tutabilmesi ve yeni müşteriler oluşturması becerileri ile ortaya çıkacağı şeklinde tanımlanmaktadır (Leonidou, Palihawadana ve Theodosiou, 2011: 9).

Müşteri, belirli bir işletmeden düzenli alışveriş yapan kişi olarak tanımlanabilir (Eroğlu ve diğerleri, 2012: 6). Müşteri değeri ise bir değişim işleminde müşterinin elde ettiği fonksiyonel, sosyal, duygusal veya durumsal (Spiteri ve Dion, 2004: 678) yararların, katlandığı veya ödediği bedele oranıdır. Diğer taraftan müşteri tatmini, mal veya hizmetin, müşteri beklentilerini karşılaması veya geçmesi duygusudur (Mucuk, 2012: 13). Gerek müşteri değeri ve gerekse müşteri tatmini kavramları mevcut müşterileri elde tutmaya ve onları sadık müşteri grubu içine dâhil etmeye odaklanmıştır. Bu nedenle müşterisini tatmin eden, yaşam boyu müşterisi olarak tutabilme becerisi gösteren işletmeler istikrarlı bir karlılığı sağlamada önemli avantaj elde etmiş olurlar (Sayılğan, 2010: 16). Burada amaç müşteri ile işletme arasında sağlıklı, verimli ve karlı uzun süreli bir ilişkinin oluşturulmasıdır.

Müşteriler, işletmenin pazarda sunduğu ürünlerin değerini algıladıkları yararlar çerçevesinde değerlendirirler. Pazarda, işletmeler, hedef müşterilerine üstün değer sağlamak için onları etkili bir şekilde anlayabilmelidirler. Bu nedenle işletmeler, rekabet

edebileceği ve üstün değer yaratmayı sağlayabilecek şu dört soruya cevap aramalıdır. Birincisi, müşteri değeri tam olarak ne yapar? İkincisi, avantaj sağlayabileceğimiz hangi müşteri değerlerine odaklanmalıyız? Üçüncüsü, dağıtılan bu değeri müşteriler ne kadar iyi anlarlar? Dördüncüsü, gelecekte hangi müşterilerin değeri nasıl değişecek? (Zhou, Brown ve Dev, 2009: 1065). Bu sorulara cevap verebilmesi için işletmenin müşterileri yakından takip etmesi gerekmektedir. Sonuç olarak müşterilerin ürünlerden algıladığı değer ne kadar yüksek olursa işletmenin pazar performansı aynı derecede yüksek olacaktır. Bu nedenle pazar performansını artırmanın yollarından birisi de, pazardaki durumsal avantajların farkına varacak farkındalık ve reaksiyonların yerine getirilmesidir. Bu farkındalıklar müşteriler, rakipler veya içsel perspektiflerden ortaya çıkabilir. Müşteri perspektifinden pazar performansı, marka farkındalığı ve algılanan kalite gibi bilişsel ve duygusal tepkilerle ortaya çıkar. Daha sonra hedef pazardaki müşteri davranışları satın alma kararları ile sonuçlanarak durumsal avantaja dönüştürülmüş olur (Morgan, Clark ve Gooner, 2002: 367).

Yüksek seviyede müşteri memnuniyeti ürünlerin müşteriler tarafından tekrarlı defalar alınması ve olumlu ürün ünü ile yeni müşterileri çekmesiyle sonuçlanacaktır. Böylece satışlarda artış meydana gelecektir (Leonidou, Palihawadana ve Theodosiou, 2011: 9). Bu nedenle genellikle pazar performans göstergeleri olarak müşteri memnuniyeti, ürün kalitesi, müşteri tutma ve müşteri bağlılığı kullanılmaktadır. Bağlılık oranı yüksek müşteriler fiyat değişikliklerine daha az duyarlıdır. Sonuç olarak işletme ürünlerin fiyatlarını kolaylıkla ayarlayabilirler veya verdikleri fiyatla daha fazla satış gerçekleştirerek pazar performansını artırabilirler (Zhou, Brown ve Dev, 2009: 1066).

Ramaswami, Srivastava ve Bhargava'ya (2009) göre, bir işletmenin müşteri değeri yaratabilmesi için üç önemli temel sürece sahip olması gerekmektedir. Birincisi, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine çözüm üretmeyi amaçlayan yeni ürün geliştirme sürecidir. İkincisi, etkili ve etkin biçimde müşteri ihtiyaçlarını çözümlere çevirebilecek, bilgisel ve fiziksel girdileri yönetebilecek tedarik zinciri yönetim sürecidir. Üçüncüsü ise müşterileri tanımlayacak, müşteri bilgisi yaratacak, müşterinin işletmeye ait ürün ve imaj algısına şekil verebilecek, tatmin edici müşteri ilişkileri oluşturacak ve gelirleri artırmak için müşteri geri dönüşlerini maksimize etmeyi yönetebilecek müşteri ilişkileri sürecidir.

Pazarlama departmanının en önemli sorumluluklarından biri de müşteriler ile işletmeyi birbirine bağlamaktır. Bu nedenle işletme performansı ile karşılaştırıldığında

üstün müşteri değeri daha iyi bir performans göstergesidir. Çünkü müşteri değeri, pazara ilişkin kararların en etkili şekilde alınmasında yardımcı olacaktır. Bu nedenle, bu araştırmada, pazar performansını belirlemede kullanılacak en önemli ölçütlerden biride, var olan müşterileri tutma ve yeni müşterilerin kazanımı olarak belirlenmiştir (Troilo, Luca ve Guenzi, 2009: 876).

1.3.4.2. Pazar Performansı Olarak Pazar Payı / Gelişimi

Yöneticilerin kullandığı kontrol sistemleri içinde pazara ilişkin değerler geçmişte göz ardı edilmiştir. Bu durum, günlük pazara ilişkin yetersiz bilgi ve pazar pozisyonuyla sonuçlanmaktaydı. Aynı zamanda tüm pazar ve performansla ilgili değerlendirmelerde eksikliklere neden olmuştur. Performansla ilişkilendirilebilecek pazara ilişkin rakamlar müşteri memnuniyet göstergeleri ve müşteri tutma oranı olabileceği gibi pazar payıda kullanılmasında yarar olabilir (Becker ve Homburg, 1999: 25). İlerleyen yıllar içinde bilimsel araştırmalarda, işletme içinde pazarlama performansının sonuçları olarak kullanılan en genel ölçütler kar, satış, pazar payı ve nakit akışıdır. Satış ve kar gibi finansal ölçütler pazar performansını belirlemede önemini korumaya devam etmektedir. Ancak bazı çalışmalara göre yöneticiler karlılık ve satışları birbiriyle dengeli ölçütler olarak değerlendirmektedir. Diğer bazı araştırmalara göre, sadece pazar payı bir işletme performansı için kullanılabilir ölçüttür (O'Sullivan ve Abela, 2007: 83). Geçmiş yıllarda pazarlama, stratejik yönetim ve sektörel ekonomik gelişmeler alanlarındaki araştırmaların önemli bir bölümü pazar payı ile karlılık arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Bu güçlü ilişki farklı tanımlamalarla, araştırma örnekleriyle ve muhasebe metodlarıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır (Varadarajan ve Jayachandran, 1999: 134).

Pazar payı, saldırgan denebilecek pazarlama faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan satışlar olarak tanımlanabilir. Satışlar genellikle pazarlama fonksiyonlarının sonucu olarak görülür (Rust ve Zahorik, 1993: 195). Ürünlerdeki gelişmeler yenilik yetenekleri ile olur. Bu gelişmenin sonucunda satış miktarında ve pazar payında da artış beklenebilir. Müşteriyle oluşturulan ilişki yetenekleriyle sağlanan beklenti ve ihtiyaçları karşılama becerileri direkt olarak satış seviyesinde artışla sonuçlanacaktır (Hooley, Greenley, Cadogan ve Fahy, 2005: 22). Sonuçta elde edilen pazarlama performans değerlendirmesi, müşteri bakış açısıyla, satın alma sonrası ortaya çıkan sonuçlara bakılarak bir avantaj kaynağı olarak kullanılmalıdır. İşletme perspektifinden bakıldığında ise satış miktarı, pazar

payı ve finansal gelirler olarak avantaj kaynağına çevirilebilir (Morgan, Clark ve Gooner, 2002: 368).

Yapılan araştırmalarla pazarlama alanyazını, mevcut müşterilerin bağlılığını artırarak, müşteri memnuniyetinin finansal performansı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Lee ve Park, 2008: 838). Müşteri etkisi ve sonuçta pazarlama varlıklarındaki gelişimle işletmenin pazar payı ve satışları artarak rekabetçi pazar pozisyonu güçlenmiş olacaktır (Rust ve diğerleri, 2004a: 79). Bu nedenle işletmelerin sahip olduğu müşteriler, en önemli rekabet avantajı kaynaklarından biri olarak, bugünkü ve gelecekteki gelirlere sağlayacağı katkıyı temsil etmektedir (Cegarra ve Dewhurst, 2007: 1720).

Küçük ve niş pazarlara sahip işletmeler oldukça iyi hizmet verebilirler. Büyük pazarlara sahip işletmeler, müşteriler heterojen olduğundan daha çeşitli hizmetler vermek zorunda kalabilirler. Bu nedenle küçük müşteri pazarına sahip işletmeler ürettikleri kaliteli ürünlerle büyük müşteri pazarlarına sahip işletmelere göre müşteri memnuniyetinde daha başarılı olabilirler (Anderson, Fornell ve Lehmann, 1994: 59). Müşteri memnuniyetini artıran işletmenin karlılığı ve pazar payı da artmış olacaktır. Daha önemlisi, müşteri temelini geliştirmeyi başaran işletme yeni pazarlara daha güçlü girerek pazar payını artırmayı başaracaktır (Leonidou, Palihawadana ve Theodosiou, 2011: 9). Özellikle gelişmekte olan ve kırılğan pazarlarda, faaliyet gösterilen pazarlara odaklanmak, alıcıların gücü düşük olsa bile, pazar payı ve satış miktarını artıracığından önemli rol oynar. İşletme yöneticileri böyle durumlarda, en verimli kaynaklarını nasıl kombine edeceği ve pazar ortamına uydurabileceği konusunda avantaj sağlanabilir (Snoj, Gabrijan ve Milfelner, 2010: 229).

1.3.4.3. Pazar Performansı Olarak Satış Miktarı / Büyüklüğü

Bilimsel araştırmalarda işletme performansının çok boyutlu bir kavram olduğunu ileri süren He ve Wong (2004: 485) çalışmalarında, işletme performansı ölçümünde sadece satış büyüklüğü ortalamasına odaklanmasında iki önemli neden ileri sürmüşlerdir. Birincisi, anket yöntemiyle yapılan satış büyüklüğü tahminlerinin karlılık tahminlerine göre daha kolay ve güvenilir olması ve muhasebe ölçüm problemlerinden etkilenmemesi. İkincisi, sürdürülebilir satış büyüklüğünün, uzun dönemli karlılık ve hayatta kalmayı da içeren firma performans göstergeleri içerisinde güvenilir bir şekilde temsil ettiği bulunmuştur. Satış miktarı/büyüklüğü, pazarlama alanyazında geniş ölçüde kullanılan,

pazar payı/gelişimi gibi performansı ölçen ve direkt müşterilerin satın almalarından yansıyan (O’Cass ve Weerawardena, 2009: 1333) genellikle pazarlama fonksiyonu ile yakın ilişkide olan performans göstergelerindedir (Morgan ve Rego, 2006: 428).

Satış miktarı / büyüklüğü oranı genellikle strateji araştırmalarında kullanılan performans ölçümüdür. Satışlardaki büyüme, işletmenin çevresiyle olan ilişkilerinden yansır (Bang ve Joshi, 2010: 67). Satış miktarı / büyüklüğü performans değerlendirmelerinde ve yöneticilerin algılamalarında önemli bir rol oynar. Bu ölçüt, işletme içindeki ve dışındaki sonuçlarıyla değerlendirilebilir. İşletme içinden bakıldığında, genellikle işletme planlarının satış hedefleriyle başladığı söylenebilir. Satış miktarı/büyüklüğü yöneticileri motive eden en iyi karşılaştırma yöntemidir. İşletmeler satış miktarı/büyüklüğü gibi farklı çeşitlilikte amaçları kullanırlar. Elde edilen olumlu sonuçlar işletme içi motivasyonu artırırken, başarılı işgörenleri de tutmak gibi yönleri ortaya çıkarırlar (Brush, Bromiley ve Hendrick, 2000: 456).

İşletme dışından bakıldığında, toplam satış miktarı/büyüklüğü, direk müşterilerden yansıyan, bir işletmenin performans göstergesidir. Yüksek seviyede müşteri değerine sahip işletmeler güçlü markayada sahip olurlar. Bu nedenle müşterilerin güçlü bir yeniden edinme isteğiyle ortaya çıkan bağlılıkları yüksek pazar payı ile sonuçlanacaktır (O’Cass ve Weerawardena, 2009: 1333). Bu açıdan bakıldığında, işletme ile müşteri arasındaki iletişimin karşılıklı faydaları artırmada kritik rol oynayan bir kavram olduğu söylenebilir. Müşterilerle iletişim içinde olma stratejisine sahip olan işletmeler, ilişkilerinde daha az belirsizlik yaşarlar. Bu kapsamda iyi iletişim bir taraftan işletmenin satış performansını ve karlılığını diğer taraftanda düşük işlem maliyetleriyle faaliyetlerinde etkililiğini artırır (Chen, Li ve Arnold, 2013: 1183).

İşletmeler sürekli olarak daha iyi değer üretirse, ürünlerin maliyetleri yükselse bile pazar payı ve satış miktarında da artış sağlayacaktır. Bu durumu sağlayan kurumsal/marka imajı ve ünü, müşteri bağlılığı ve memnuniyeti gibi olumlu yargısal performansları da beraberinde getirecektir. Yargısal performans ise pazar payı, satış miktarı ve karlılık gibi objektif performansın ön koşuludur. Bu nedenle, bir işletme, alıcılarıyla karşılıklı yararlarını artırarak uzun süreli ilişkiler kurmalıdır (Snoj, Gabrijan ve Milfelner, 2010: 229). Satış miktarı/büyüklüğünü artıracak bir diğer etkense işletme büyüklüğüdür. Bunun nedenini araştıran O’Cass ve Weerawardena’a (2009: 1331) göre, büyük işletmeler yenilik yapma konusunda diğerlerine göre avantajlı durumdadır. Bu konudaki nedenlerinden

birincisi, işletmenin sahip olduğu güçlü nakit akışıdır. İkincisi, geniş bir satış alanına yayılabilmeyen sonucunda elde edilen satış büyüklüğüdür. Üçüncüsü ise sahip olunan geniş ölçekli bilgi ve insan kaynağıdır.

Yenilik yapmanın hizmet işletmelerinde de pazar performansı üzerinde olumlu etki yapacağını araştıran Kotabe, Murray ve Javalgi'ye (1998) göre, işletmelerin sahip olduğu temel yetenekler ve tamamlayıcı yetenekler olarak ayırdığı hizmetlerin pazar performansı üzerinde farklı etkileri olduğunu ortaya koymuşlardır. Temel hizmetlerde yenilikçilik yapmanın rekabet avantajı yaratmada etkili olacağını ancak rekabetin yoğunluğunun yüksek olduğu durumlarda ise tamamlayıcı hizmetlerin daha önemli olduğunu sonuçta da pazar performansına ulaşabileceğini ileri sürmüşlerdir.

1.3.5. Çift Yetenekli Pazarlama ve Pazar Performansı Arasındaki İlişki

İşletmeler teknolojik yatırımlarını yaparken bir taraftan mevcut yeteneklerini diğer taraftan da keşifsel davranarak yeni yetenekler geliştirirler. Bu amaçlarına ulaşmada stratejik olarak öncelik belirleyerek sonuçta ulaşacakları satış büyüklükleri dolayısıyla pazar performanslarını değerlendirmek zorundadırlar. Eğer işletmeler keşifsel ve mevcut yeteneklerini dengeli biçimde geliştirebilirlerse satış büyüklüğü oranlarında olumlu bir artış, aksi durumda olumsuz bir etkiyle karşılaşacaklardır (He ve Wong, 2004: 482). Özellikle rekabetin yüksek olduğu pazarlarda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak oldukça zordur. Böyle durumlarda, teorik olarak, ancak ürünlerdeki yenilikçilik rekabet avantajını sağlamada ve tutmada yardımcı olabilir. Keşifsel pazarlama davranışlarının artmasıyla işletmeler yeni ürünleri pazara arz edebilirler. Böylece ürünlerdeki değer artışı ile mevcut müşterileri memnun ederken yeni müşterilerde kazanmış olacaklardır. Diğer taraftan mevcut pazarlama yeteneklerini kullanarak işletmeler, kaynaklarını dengeleyerek kısa vadeli hayatta kalma başarılarını artırabilirler (Yalcinkaya, Calantone ve Griffith, 2007: 72).

Mevcut pazarlama yeteneklerini kullanmak kısa vadeli pazar performansını artırırken, pazarlama yeteneklerinde keşifsel davranışlarda bulunmak uzun vadede pazar performansında artışlara neden olacaktır. Diğer taraftan çift yetenekli pazarlamanın her iki boyutunun aynı anda kullanılması, işletmenin satış büyüklüğü üzerinde olumlu etki yapacaktır. Buradaki mantığa göre işletme, etkililik ve verimlilik ile çelişen isteklerini uygun örgütsel yapıyı oluşturarak yönetebilir, mevcut süreçlerdeki bozulmaları

engelleyebilir ve sektördeki diğer işletmelere oranla planladığı gibi satışlardaki büyüme oranını yakalayabilir (Tushman ve O'Reilly, 1996: 13). Konuya yenilik perspektifinden bakıldığında, teknolojik ve pazar fırsatlarını keşfetmeyi içeren, sonuçları tam olarak bilinmeyen radikal yeni fikirler işletmeye yeni ürün, süreç ve iş modelleri yaratmasına yardımcı olur. Yenilikçi ürünleri içeren süreçler, belirsiz ve riskli olabilir ancak bu aynı zamanda kuralları değiştirebilecek girişimler olabilir. Böylece oluşan değer yaratan keşifsel yetenekler işletme için aynı zamanda yeni pazarlar anlamına da gelir. Sonuçta bu durum işletmenin pazar payını ve satışlarını artırarak toplamda pazar performansını olumlu yönde etkileyecektir (Lew, Sinkovics ve Kuivalainen, 2013: 1107).

İşletmelerin bir taraftan gelecekteki karlılığını artıracak keşifsel pazarlama yeteneklerini elde edebilecekleri yeni olasılıklara ihtiyacı varken diğer taraftan da bugünkü karlılığını artıracak mevcut pazarlama yeteneklerini en iyi şekilde kullanmaya ihtiyacı vardır. Bu karlılığı sağlayacak en önemli sermaye, işletme ve müşterileri arasındaki etkileşimlerin sonucu olarak ortaya çıkan müşteri sermayesidir. Müşteri sermayesi, işletme dışında müşterilerle oluşturulacak faaliyetler gibi keşifsel pazarlama süreçleriyle yaratılabileceği gibi aynı şekilde işletme içinde işgörenlerin tecrübeleriyle sahip olunan mevcut pazarlama süreçlerinin geliştirilmesiyle de yaratılabilir (Cegarra-Navarro ve Dewhurst, 2007: 1721). Temelde üstün müşteri değeri yaratma becerisi farklı pazarlama yeteneklerinin kullanılabilir olmasına bağlıdır (Guenzi ve Troilo, 2006: 974). Farklı pazarlama yetenekleri de çift yetenekli pazarlamanın bir boyutu olarak işletmeye pazar performansı alanında olumlu sonuçlar sağlayacaktır.

Kaynaklar soyut ve somut olarak ayrılabilirler. Doğası gereği, kaynaklar tek başlarına üretken değildir. Bir faaliyetin yetenek olabilmesi için rutin veya uygulama eşiğini aşmış güvenilir şekilde çalışması gereklidir. Ancak kaynaklar bütünleştirildiğinde ve uygun şekilde yönetildiğinde, çevresel değişimleri işaret eden ve pazar isteklerini karşılayan örgütsel yetenekler olarak karşımıza çıkarlar. Bu nedenle işletmeler rekabet avantajına ulaşabilmek için kaynakları farklı şekillerde yapılandırmalı veya birleştirmelidir (Leonidou, Leonidou, Fotiadis ve Zeriti, 2013: 97). Bu şekilde bir taraftan mevcut yeteneklerini kullanmaya devam ederken diğer taraftan yeni yeteneklere sahip olabileceği keşifsel davranışlar sergilemeye devam etmelidirler.

1.3.6. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve Pazar Performansı Arasındaki İlişki

Son yıllarda örgütlerin yeteneklerine ve bu yeteneklerin rekabet avantajı ile örgüt performansları üzerindeki etkisini ortaya koyan araştırmalara ilgi gittikçe artmaktadır. Çünkü yetenekler, içinde bilgi birikimlerinin olduğu, karmaşık becerilerin toplandığı örgütsel süreçlerdir (Wu, 2013: 36). Rekabetin yoğunlaştığı zamanlarda, çevresel değişikliklere cevap verebilmek, işletmeler için başarı faktörü olarak düşünülmektedir. Rekabetçi pazar alanlarında başarılı olmak için işletme çevresinde müşteriler ve rakipler gibi iki önemli anahtar grup vardır (Homburg, Grozdanovic ve Klarmann, 2007: 18). Bu iki gruptan rakipler, rekabet avantajı sağlamada işletmeye yardımcı olurlar. Diğer grup olan müşterilerin ise işletme için pazar performansını artırıcı faktör oluşturduğu söylenebilir. Rekabet avantajı, bir işletmenin faaliyette bulunduğu pazarlardaki rakibi veya rakipleri üzerindeki üstünlüğüdür. Herhangi bir işletme diğerine karşı üretim sistemi, dağıtım kanalları veya müşteri hizmetleri konusunda avantaj sağlayabilir. Ancak en önemli avantajlardan birisi müşterilerin ürünlere verdiği değerdir. Bu nedenle avantaj her zaman pazardadır (Fahy, 2000a: 96).

Rekabet avantajına ulaşan ve ellerinde tutmayı başaran işletmeler ilgilerini, rekabet gücü ve kaynak temelli bakış açısı gibi iki baskın stratejik yönetim kavramına yöneltmişlerdir. Önceki araştırmalara göre sektör yapısı ve işletmenin stratejik durumu rekabet avantajı için önemli olarak kabul edilirken sonraki araştırmalar rekabet avantajının asıl nedeninin işletmenin sahip olduğu kaynakları ve taklit edilemez yetenekleri olduğunu ileri sürmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajına, işletmenin rekabet avantajının taklit edilmesinden koruyacak süreçlerin geliştirilmesiyle ulaşılabilir. Bu süreçlerden birisi de işletmenin pazar odaklı kaynaklarıdır. Soyut veya somut olabilen kaynaklar pazarı etkili biçimde bölümlere ayırmanın yanında önemli pazar fırsatlarının da yakalanmasına yardımcı olurlar. Böylece sahip olunan önemli pazar fırsatları ile rekabet avantajı yakalanmış olur (Snoj, Gabrijan ve Milfelner, 2010: 226).

İşletmenin müşteri memnuniyetini sağlama kapasitesine sahip olabilmesi için fiyat, ürün kalitesi, ürün çeşitliliği, sipariş döngü süresi ve dağıtım gibi yeteneklerinin iyi olması gereklidir. Örneğin, rakiplerle karşılaştırıldığında, ürün çeşitliliği müşteri beklentilerini karşılamalı, fiyat yapısı yeterince düşük ve ürünlerinin değerli olması gerekmektedir. Bu yetenekler sayesinde işletme, yüksek seviyede pazar performansına sahip olabilir (Tracey, Vonderembse ve Lim, 1999: 414). Ayrıca bu konuda yapılan araştırma sonuçlarına göre,

rekabet avantajı işletmelerin finansal performanslarını pazar performansı yoluyla artıracığını ortaya koymuştur (Moorman ve Rust, 1999: 187; Zhou, Brown ve Dev, 2009: 1066; Murray, Gao ve Kotabe, 2011: 254).

İşletmeler genel olarak, örgütsel etkililiğine, sahip oldukları yetenekleri kullanarak, içsel kaynaklarını yeniden düzenleyerek ulaşabilir. Bu durum bir taraftan rekabet avantajını diğer taraftanda üstün performansı beraberinde getirir (Lew, Sinkovics ve Kuivalainen, 2013: 1107). İşletmenin sahip olduğu müşterilere verdiği üstün değerler rakiplerin müşterilerine verdiği değerlere göre daha iyi olursa, sahip olduğu müşterileri daha iyi tutabilir. Böylece işletme rekabet avantajı oluşturabilir ve sonrasında da pazar performansını geliştirebilir (Troilo, Luca ve Guenzi, 2009: 876).

Pazarlama düşüncesinin köşe taşlarından birisi de pazar odaklı işletmelerin üstün müşteri memnuniyeti yaratmada daha donanımlı oldukları ve sonuç olarak da sürdürülebilir rekabet avantajına ulaştıklarıdır (Guenzi ve Troilo, 2006: 974). Sürdürülebilir rekabet avantajı pazar yerinde satın alınamaz. Bunun yerine sürdürülebilir rekabet avantajı, avantajı sağlayan yetenekleri rakiplerin taklit etmesinden koruyacak önlemleri geliştirmek ile ulaşılabilir (Jaakkola ve diğerleri, 2010: 1304). Bu nedenle işletme kaynakları rekabet avantajı ve performans için anahtar öneme sahiptir. Değerli, az bulunan, kolay taklit edilemez ve ikamesi imkânsız kaynakları kontrol eden işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı ve üstün performans sağlayacak stratejilerini yerine getirebilirler. Böylece işletmeler, bir taraftan güçlü yanlarını kullanarak ve zayıf yanlarını kapatarak, diğer taraftanda çevresel fırsatlara cevap vererek ve tehditleri engelleyerek stratejilerini yerine getirebilirler (Leonidou, Leonidou, Fotiadis ve Zeriti, 2013: 97).

Pazara odaklanan işletmeler, dış çevrenin de etkisiyle oluşturulmuş yeteneklerini işletme içinden pazara doğru olacak şekilde yönlendirirler. Bu durum işletmeyi, aralarında müşteriler, dağıtım kanalları ve tedarikçilerin de bulunduğu güçlü bir rekabetçi yapıya sahip olmaya doğru yönlendirir (Snoj, Gabrijan ve Milfelner, 2010: 226). Sahip olunan güçlü rekabetçi yapı artan oranda müşteri memnuniyeti, yeni müşterilere sahip olma ve mevcut müşterileri tutmak gibi yararlarla sonuçlanacaktır. Elde edilen olumlu ilişkiler müşterilerin ürünleri tekrarlı olarak elde etme isteği ve ortaya çıkan pazar performansı olarak sonuçlanacaktır (Leonidou, Leonidou, Fotiadis ve Zeriti, 2013: 99).

1.4. Finansal Olmayan Performans

Örgütsel performans ölçümleri, stratejik yönetimde geleneksel araştırma alanı olmuştur. Kar ve satış gibi finansal ölçümler muhasebe kayıtlarından yansıyan ekonomik performanslarla ilişkilidir. Müşteri memnuniyeti, kalite, pazar payı veya yeni ürün gelişimi gibi işletmenin günlük operasyonlarından yansıyan ölçümler, faaliyetlerdeki başarı faktörleri olarak finansal performansın öncülleri gibidir. Diğer taraftan objektif performans ölçümlerine ulaşmak zordur. Subjectif (öznel) yaklaşım ise, marka değeri veya müşteri memnuniyeti gibi performansın karmaşık boyutlarının ölçümünü kolaylaştırmaktadır. Ayrıca subjektif ölçümler, sektör veya pazarlar gibi alanlarda, ulaşılan amaçlarla veya rakiplerle karşılaştırmalarla ölçüldüğünden, kesitsel analiz yapmada kolaylık sağlarlar (Gonzalez-Benito ve Gonzalez-Benito, 2005: 802).

Örgütlerin stratejilerini beklenen davranışlara ve sonuçlara çevirmede performans ölçümleri anahtar bir rol oynar. Performans ölçümleri aynı zamanda süreçleri takip etme, geri besleme sağlama, işgörenleri performans temelli ödüllendirme ve beklentileri yerine getirme aşamalarıyla iletişim kurmaya yardımcı olur. Geleneksel olarak işletmeler amaçlarına ulaşmak için öncelikle finansal ölçütleri kullanmışlardır. Ancak son yıllarda ortaya çıkan yeni rekabet gerçekleri sonucunda, bir taraftan akademisyenler diğer taraftan uygulayıcıların düşünceleri finansal performans ölçütlerinin kullanılmasının artık uygun olmadığı şeklindedir (Stede, Chow ve Lin, 2006: 185). Toplu olarak kullanımı devam eden finansal performans ölçütleri eleştiri almaya devam etmektedir. Çünkü finansal ölçütler günlük faaliyetleri yansıtmak yerine geçmişe doğru bakan bir yapıya sahiptir. Bu durum yöneticilerin performanstan kaynaklanan problemleri anlamasına, zamanında müdahale etmesine, uygun karar vermesine ve stratejik konulara odaklanmasına engel olmaktadır (Chow ve Stede, 2006: 2).

Soyut varlıkların kurumsal büyüme için önemli olduğu algısı gittikçe artmaktadır. Özellikle ürünlerindeki kalite, müşteri memnuniyeti, yenilikçilik ve pazar payı gibi ölçümler genellikle işletmenin büyüme olasılığının ne kadar olduğunu kayıtlı değerlerinden daha iyi yansıtır (Davidson, 1999: 759). Bu nedenle alanyazında yapılan kavramsal araştırmalar, finansal olmayan performans ölçümlerinin geleceğin finansal performans ölçümleri üzerindeki rolüne odaklanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre finansal olmayan ölçümlerin en önemlisinin müşteri memnuniyeti olduğu yönündedir (Baiman ve Baldenius, 2009: 301). Birçok işletme müşteri memnuniyetinin yanı sıra ürün kalitesi,

işgören memnuniyeti ve pazar payı gibi finansal olmayan ölçümlerin de yönetsel performansı değerlendirmek ve ödüllendirmek için kullanılması gerektiğini düşünmektedir. Bu ölçümlerin kullanılmasındaki en önemli neden, geleceğin finansal ölçümlerini göstermesi bakımından muhasebe ölçümlerinden daha iyi olmasıdır (Banker, Potter ve Srinivasan, 2000: 66).

1.4.1. Performans Kavramı ve Tanımlanması

Performans, bir kişinin, bir faaliyet alanındaki rekabet sonucunda elde ettiği başarı olarak tanımlanabilir. Diğer taraftan bir işletme için performans; örgütsel amaçlara ulaşma, aynı anda üretken ve verimli olma veya değer yaratma gibi ifadelerle tanımlanmıştır. Görüldüğü gibi performans kavramı spesifik bir bağlamda veya fonksiyonel bakış açısıyla yapılan çok sayıda tanımlamaya sahiptir denilebilir (Tatiana ve Marioara, 2012: 897). Başka bir tanımlamayla performans, bir işletmenin, etkililik ve verimlilik seviyesiyle ulaştığı, sürdürülebilir pazar varlığı sağlayan rekabetçiliğinin göstergesidir (Maria, Florica ve Catalina, 2010: 951). Örgüt bir grup insanın aynı amaçlara ulaşmak ve çevresel değişikliklere ayak uydurmak için bir araya gelmiş insanlardan oluşur. Performans bir kişi, grup veya örgüt tarafından ulaşılan amaçların derecesidir. Kişisel seviyede performans iş memnuniyeti, ulaşılan amaçlar ve kişisel uyumluluk seviyesiyle belirlenir. Grup seviyesinde performans moral, uyum, üretkenlik ve verimlilik seviyesiyle belirlenir. Örgütsel seviyede performans kar, verimlilik, adaptasyon ve devamsızlık oranlarıyla belirlenir. Performans kavramı sadece geçmişteki başarıları değil gelecekteki potansiyel amaçlara ulaşma becerilerini de temsil eder (Tseng ve Lee, 2014: 161).

Performans ölçümü işletmenin çıktıları veya sonuçlarıyla olması beklenen çıktılar veya amaçların karşılaştırılmasıyla yapılabilir. Performans çok boyutlu bir kavramdır. Bu boyutlar şöyle sıralanabilir (Yang, Huang ve Hsu, 2014: 42):

Etkililik: Amaçlara ulaşınca ortaya çıkar.

Verimlilik: Amaçlara ulaşmak için olası kaynakların en azı kullanıldığında ortaya çıkar.

Gelişim: Kendi yetenekleri çerçevesinde gelecekteki fırsatları yakalayarak ortaya çıkar.

Memnuniyet: Paydaşlar, işgörenler ve müşterilerle ortaya çıkar.

Yenilik: Ürün ve süreçlerle ortaya çıkar.

Kalite: Yüksek kalitede ürün yüzdesi ile ortaya çıkar.

Performans değerlendirme sistemlerinde, geleneksel finansal ölçümlerin uygunsuzluğuyla baş edebilmek için finansal olmayan performans kullanılması konusu tartışılmıştır. Finansal ölçümler kullanım açısından çok genel, çok geç ulaşılan ve doğal olarak tek boyutlu olduğu yönünde eleştirilmektedir. Finansal olmayan ölçümler ise tam

Tablo 2.6. Performansa İlişkin Tanımlamalar

Yazar	Tanımlama Yöntemi	Tanımlama
Cordero (1989)	Performans	Etkililik (amaçlara ulaşmaya yardımcı olup olmadığını belirlemek için çıktının ölçümü), Etkinlik (bu çıktının üretiminde minimum miktarda kaynak kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi)
Dwight (1999)	Performans	Bir amaca ulaşma seviyesi
Neely ve diğerleri (1996)	Performans	Amacı olan faaliyetlerin etkinlik ve etkililiği
Rolstadas (1998)	Performans	Yedi performans kriteri arasındaki karmaşık ilişki; etkinlik, etkililik, kalite, karlılık, iş hayatında kalite, yenilik ve verimlilik.
Clark ve Fujimoto (1991)	Performansın Boyutları	Toplam ürün kalitesi, başlama-bitirme ve verimlilik (kullanılan kaynak seviyesi)
Doz (1996)	Performansın Boyutları	Gelişime odaklanma, gelişim hızı ve araştırma geliştirme etkililiği
Emmanuelides (1993)	Performansın Boyutları	Gelişim zamanı, gelişim verimliliği (kaynak kullanımı) ve toplam dizayn kalitesi
Moseng ve Bredrup (1993)	Performansın Boyutları	Etkinlik, etkililik ve uyum sağlayabilme
Neely ve diğerleri (1995)	Performansın Boyutları	Zaman, maliyet, kalite ve esneklik
Van Drongelen ve Cook (1997)	Performans Ölçümü	İşletme amaçlarını ve planlarını gerçekten elde etmeyle ilgili bilginin edinilmesi ve analizi. Bu ulaşmayı etkileyebilecek faktörler.
Sinclair ve Zairi (1995)	Performans Ölçümü	Başarılı örgütlerin veya kişilerin amaçlarına nasıl ulaştıklarını belirleme süreci
Andreasen ve Hein (1987)	Etkinlik	Artış oranı (açıklama + risk azaltma + detay + kayıt tutma)
Griffin ve Page (1993)	Verimlilik	Hayal edilen belirli sonuçlara ulaşmada kaynakların ne kadar iyi kullanıldığının ölçümü
Duffy (1998)	Dizayn verimliliği	Etkililik ve etkinlik
Goldschmidt (1995)	Dizayn verimliliği	Etkililik ve etkinlik

Kaynak: O'Donnell, F. J. ve A. H. B. Duffy. "Modelling Design Development Performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, No. 11, 2002, s.1198-1221.

tersine daha geniş, ileri görüşlü, gelişime açık ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratması açısından yararlı olduğu değerlendirilmektedir (Lau ve Moser, 2008: 55). Performans, kısa

ve uzun vadeli, finansal, finansal olmayan veya örgütsel yararlar gibi çok farklı anlamlara sahip olabilir. Alanyazında performansa genellikle iki farklı bakış açısıyla bakılmıştır. Birincisi, işletmenin beklentileriyle veya rekabetiyle ilişkili olduğu düşünülen subjektif anlamı vardır. Diğeri ise performansın kesin ölçümlerini gösteren objektif anlamı vardır (Appiah-Adu, 1998: 31). Bir grup araştırmacı işletmelerin performansını ölçmek için yatırımların geri dönüşü gibi objektif bilgileri kullanırken diğeri bir grup araştırmacı ise işletmelerin çıktılarını ölçmek için yöneticilerin subjektif algılarını kullanmıştır. Temelde objektif ölçümler daha çok kullanılmasına rağmen, objektif ve subjektif performans ölçümleri arasında yüksek bir korelasyon olduğu alanyazındaki araştırmalar tarafından ortaya konmuştur (Dess ve Robinson, 1984: 268; Morales, Montes ve Jover, 2007: 554).

Alanyazında performans üzerine yapılan çalışmalarda kavramsal olarak tanımlamalarda her zaman bir eksiklik görülmektedir. Araştırmalarda genellikle performansın ne olduğunun tam olarak tanımlanması yerine performansın nasıl ölçülebileceği konusu tartışılmıştır. Bu nedenle performansın ölçüm yöntemlerindeki artış karmaşayıda beraberinde getirmiştir. Tablo 2.6'da performans kavramına ilişkin tanımlamalar verilmiştir. Kimi tanımlamalar verilen bilgiden çıkarılırken kimileri ise hedeflere ulaşılma derecesiyle belirlenmektedir (O'Donnel ve Duffy, 2002: 1200).

İşletmelerin performansları üzerine yapılan araştırmalarda finansal veya finansal olmayan performanslar iki farklı değişken olarak bir arada kullanılabilir. Yapılan meta-analiz araştırmalarına göre, finansal veya finansal olmayan performans arasında yüksek bir korelasyon olduğu ve genel bir tanımlama ile finansal performansın miktar ile ilgili olmasına karşın finansal olmayan performansın kalite ile ilgili olduğudur (Bang ve Joshi, 2010: 67). Finansal performans, sonuca dayalı olarak, yatırım ve varlıkların getirisi, kâr artışı, pazar payı, satış büyümesi veya borsa getirisi gibi göstergelerin işletmeler tarafından belirlenen hedeflerinin veya amaçların yerine getirilip getirilmediğini yansıtır (Taghian ve Shaw, 2010: 402; Luo, Huang ve Wang, 2011: 143).

1.4.2. Finansal Olmayan Performans Kavramı ve Tanımlanması

İşletme araştırmaları alanında performans ölçümü her zaman sıkıntılı bir konu olmuştur (Fahy ve diğeri, 2000b: 71). İşletme performansı kavramı genellikle verimlilik veya etkinlik merkezli olarak belirlenmiştir. İşletmeler sonunda hayatta kalabilmek için karlı olmalıdır. Araştırmalarda finansal karlılığı temsil eden farklı faktörler

kullanmışlardır. Bu tanımlamaların en çok kullanıldığı alanlardan biri strateji araştırmaları diğeri yeni ürün performans araştırmalarıdır. İşletme performansının merkezini oluşturan diğerkavramlar; müşterilerden, satış seviyesinden, satış büyüklüğünden, pazar payından, kapasite kullanımından veya fiyat önderliğinden yansıyan etkililik (Sandvik ve Sandvik, 2003: 359) olarak sayılabilir.

Finansal olmayan performans işletmelerin ortaya koyduğu ürünlerin kalitesi ile ilgilidir (Bang ve Joshi, 2010: 67). Kurumsal performans değerlendirmesinde finansal olmayan ölçüm araçlarına olan ilginin artma sebepleri incelemiştir. Somut olmayan varlıkların artışının sebepleri; alıcıların gücünün artması, üretim endüstrisinin yerini hizmet endüstrisine bırakması, değişimin hızını arttırması, pazarlama anlayışının ortaya çıkması, dağıtım kanallarının dinamik hale gelmesi, kurumsal performans ölçümünde yeni yaklaşımların ortaya çıkması, marka değerlemede bazı gelişmelerin olması olarak sıralanmıştır (Hacıoğlu, 2012: 62). Bu nedenle son yıllarda örgütsel performansın belirlenmesinde finansal olmayan performans göstergeleri kullanılmaya başlamıştır (Davidson, 1999: 760).

Geleneksel finansal performans ölçüm sistemindeki algılanan yetersizliklerle karşı karşıya kalan işletmeler, geçmişi olduğu kadar geleceği de görebilen müşteri memnuniyeti, işğörenin eğitimi ve yenilik gibi finansal olmayan ölçümlere daha fazla önem vermeye başlamışlardır (Chan, 2004: 206). Diğertaraftan finansal olmayan ölçümler yönetsel performanslar için de belirleyici olabilir. Özellikle işğören memnuniyeti ile ilgili olan boyut, işğören bağlılığı veya adalet algısı gibi örgütsel davranış kalıplarını olumlu yönde etkileyebilir (Lau ve Moser, 2008: 57). Bu nedenle finansal olmayan performansın en önemli avantajı finansal verilerden elde edilemeyen ve işletmenin birlikte yaşadığı çevresindeki diğertopluluklar hakkında bilgilere ulaşılabilmesidir. Ayrıca işletme, sektördeki rekabet avantajı, kendi zayıflıkları, pazar payı, müşteri memnuniyeti, yeni ürünler, kalite kontrol uygulamaları ve diğergelişimler konusunda da bilgi sahibi olabilir. Finansal veriler işğörenlere yapılan yatırımları, bilgi seviyelerini veya becerilerini göstermez. Bu nedenle finansal olmayan performans ölçümleri işletmelerin performansa olan temel bakış açısını göstermektedir (Milost, 2013: 825).

1.4.3. Kullanılan Finansal Olmayan Performans Faktörlerine İlişkin Alanyazın

Ittner ve Larcker (1998), muhasebe kayıtlarının finansal olmayan performansı göstermekte yetersiz olduğunu ileri sürmüşlerdir. Araştırmacılara göre finansal olmayan performans göstergelerinin ürün kalitesi, devir oranı, yenilik ve müşteri memnuniyeti gibi faktörlerin olması gerekmektedir. Makalelerinde özellikle müşteri memnuniyetinin performans sonuçları ve ölçümü üzerinde durmuşlardır. Chow ve Stede (2006) ile Stede, Chow ve Lin (2006), Avrupa ve Amerika'daki üretim işletmeleri üzerinde yaptıkları araştırmada, finansal olmayan ölçümler için üç alt boyut kullanmıştır. Birincisi, içsel işleyiş ölçümleridir. İkincisi işgören odaklı ölçümlerdir. Üçüncüsü ise müşteri odaklı ölçümlerdir. Banker, Potter ve Srinivasan (2000), finansal olmayan performans ölçümünde iki faktör kullanmıştır. Birincisi, müşterinin geri dönüş olasılığı diğeri ise müşteri şikâyetlerinin çokluğudur.

Lau ve Moser (2008), yaptıkları araştırmada, finansal olmayan ölçümler için üç alt boyut kullanmıştır. Birincisi, içsel işleyiş ölçümleridir. İkincisi işgören odaklı ölçümlerdir. Üçüncüsü ise müşteri odaklı ölçümlerdir. Morales, Montes ve Jover (2007), araştırmalarında subjektif performans ölçütü olarak işgören memnuniyetini ve işgörenin maaşlarındaki artış oranını kullanmışlardır. Luo, Huang ve Wang (2011), ekonomik olmayan bakış açısıyla operasyonel performans ölçütlerinin müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı ve sosyal ilişkiler içinde oldukları paydaşlarla ölçülebileceğini belirtmişlerdir. Dossi ve Patelli (2010), performans göstergelerinin strateji uygulamalarındaki rolünü araştırmışlardır. Çalışmalarında finansal olmayan performans göstergelerinin, performans ölçüm sisteminde kullanımıyla ilgili faktörlerin neler olduğunu anlatmışlardır. Finansal olmayan performans göstergelerine müşteriler, içsel süreçler (ürün kalitesi) ve işgörenler perspektifinden bakmışlardır. Yaptıkları meta-analiz sonucuna göre, 35 adet performans göstergesinden 18 adedi finansal olmayan performanslardır.

Lau ve Roopnarain (2014), finansal ve finansal olmayan performans ölçümlerinin iş performansı üzerindeki etkisini ortaya koyan araştırma yapmışlardır. Çalışmalarında finansal olmayan performans ölçümünde işgörenlerin; memnuniyetlerini, eğitim seviyelerini ve işi bırakma oranlarını belirlemişlerdir. Hafeez, Malak, Abdelmeguid (2006), işletme başarısına ulaşmaya toplam kalite yönetimi çerçevesinden bakmışlardır. Araştırmalarında finansal olmayan performans faktörleri olarak; müşteri memnuniyeti,

dağıtım güvenilirliği, sipariş döngü zamanı, yenilik, iş akışı geliştirme, bilgi toplama / süreç yeteneği, bilgi depolama yeteneği ve beceri geliştirmeyi belirlemiştir.

1.4.4. Finansal Olmayan Performansı Oluşturan Faktörler

Küresel rekabet işletmeleri üretimde yenilenmeye doğru gitmeye zorlamaktadır. Rekabet anlayışı ve işgücündeki gelişmeler sonucunda ürün ve süreçlerdeki kaliteye dikkat çekilmeye başlanmıştır. Böylesine ileri üretim ve hizmet üreten çevrede bazı önemli gelişmeleri izlemek oldukça zorlaşmaya başlamıştır. Bu durumda ürünlerin satın alma maliyetinin değerlendirmesi daha önemli hale gelmektedir. Geleneksel maliyetleme sistemi finansal olmayan bilgileri yeterince verememektedir. Bu nedenle performansı değerlendirmeye yardımcı olacak yeni ölçümler ve ölçütler örgütsel performansın ve dolayısıyla rekabetçiliğin önemli bir başarı faktörü olacaktır (Gunasekaran, Williams ve McGaughey, 2005: 524). Alanyazında kullanılan ihracat performans göstergelerini inceleyen Sousa (2004), performansın objektif ve subjektif olarak sınıflandırılabilirliğini ileri sürmüştür. Göstergeleri kesin değerlerle belirlenebilen yoğunluk, satış miktarı ve pazar payı gibi ölçütleri objektif, diğer taraftan algılara ve davranışlara dayanan başarı ve memnuniyet gibi ölçütleri ise subjektif performans ölçütleri olarak sınıflandırmıştır (Sousa, 2004: 8).

Matsuna ve Mentzer (2000: 11), pazar odaklılığın finansal performans üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmacılar, müşteri memnuniyeti, müşterileri tutma, sosyal kabullenme, kurumsal imaj ve işgören memnuniyetlerini finansal olmayan performans faktörleri olarak sıralamıştır. Bu nedenle işletmeler, rekabetçiliğini artırmak için, yenilikçi, kalite odaklı yönetim stratejileri ve geniş ölçekte performans ölçütlerini içeren finansal veya ileri dönük finansal olmayan ölçümler kullanmayı amaçlamışlardır. Özellikle yönetim muhasebesi alanında finansal olmayan performans ölçümlerinin olası yararları ortaya konmuştur. Konunun bu açıdan incelenmesinin bir nedeni de performans ölçümlerinin uzun süreli bakış açısıyla değerlendirilmesine odaklanılması gerektiğinin dikkatini çekmektir (Said, HassabElnaby, Wier, 2003: 195).

İşletmeler geçen yıllar içinde müşteri bağlılığı, işgören memnuniyeti veya diğer finansal olmayan ancak karlılığı etkilediği düşünülen birçok performans ölçüğünü kullanmışlardır. Yöneticiler için bunun en önemli yararlarından biri, henüz finansal veriler ortaya konmadan işletme süreçlerini iyileştirecek yatırımları yapmak için girişimlerde

bulunabilmektir. Bunu yapabilmenin en önemli anahtar noktası, ölçümü yapmada kullanılan finansal olmayan faktörün doğru seçilmiş olmasıdır (Ittner ve Larcker, 2003: 88). Bu nedenle, bu araştırmada önceki bölümlerde yapılan meta-analizler sonucunda, finansal olmayan performans faktörleri olarak; ürünlerdeki kalite, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti / tatmini, diğer paydaşlar ve tedarikçilerle olan ilişkiler belirlenmiştir.

1.4.4.1. Finansal Olmayan Performans Olarak Ürünlerin Kalitesi

En geniş olarak kalite bir ürünün mükemmelliği veya üstünlüğü olarak tanımlanabilir. Ekonomik bakış açısıyla kalite, fiyattan farklı olarak, bir ürünün talep eğrisindeki etkisidir. Kalite, bir ürün üzerindeki fiyat haricindeki bakış açısını belirtir. Ürünlerin kalitesi, işletmenin rakiplerinden farklı olarak müşterilerine sunduğu en önemli parametrelerden birisidir. Bir işletme rekabet avantajı sağlayacağı yüksek kaliteli bir ürünü sunmak gibi stratejik bir faaliyete başladığında iki amaca hizmet eder. Birincisi, yüksek fiyatı sürdürmek, ikincisi geniş bir pazar payına sahip olmak (Varadarajan ve Jayachandran, 1999: 129). Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde işgörenlerin müşterilerle olan karşılıklı etkileşimi oldukça fazladır. Bu durumda müşterinin aldığı hizmetin kalite algısı da tamamen işgörene bağlıdır. Bu nedenle müşteri ile işgören arasındaki bu değişimden ortaya çıkan hizmetin toplam kalitesi ve sonuçta performans çıktılarını belirlemek oldukça önemlidir (Chi ve Gursoy, 2009: 246).

Müşteriyle ilgili programlar örgütsel performansı artıracaktır. Özellikle müşteri memnuniyeti sağlamak için işletmenin ilave maliyetlere katlanması gerekmektedir. Ancak memnuniyette zamanla azalış olacaktır. Bu durumu önlemenin tek yolu ürünlerin kalitesini artıracak yatırımların yapılmasıdır (Ittner ve Larcker, 1998: 3). Bu nedenle müşterinin tekrar satınalma eğiliminin oluşmasında kalite unsuru da başlıca etken olarak değerlendirilmektedir. Kalite, müşterinin beklentisine uygun hizmet vermek olarak bu eğilimin güçlenmesini sağlamaktadır. Müşterilerin gözünde işletmenin sunduğu hizmetin kalitesi, gerçekleşen hizmet performansının müşterinin hizmeti almadan önceki beklentilerine ne kadar uygun olduğuna göre belirlenmektedir (Demir, 2012: 678).

Strateji, işletmenin çevresindekilerle ilişkilerinde önemli kararlar almasında model olan ve örgütsel performansı etkileyen merkezi bir kavramdır. Bu nedenle stratejik ölçümler ve faaliyetler sürekli devam etmelidir. Buna ulaşmak için finansal ve finansal olmayan performans ölçümleri önemli yer tutar. Bu ölçümlerde ürünlerdeki kalite ve

zaman en temel kıstas olarak görülmektedir. Finansal performans ölçümü tek başına işletmenin uzun süreli yönetimi için etkili değildir. Ancak finansal olmayan performans ölçümleriyle (Mat ve Smith, 2014: 61) ürün kalitesinin etkinliğinin ölçümü uygun şekilde yapılabilir. Sadece ulusal ticarete değil aynı zamanda uluslar arası ticarete de ürünlerde kalite önemli bir belirleyici faktördür. Araştırma sonuçlarına göre ürün dizaynı ve stiline ihracat performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır. Ürün kalitesi üzerine yapılan araştırma sonuçları da ihracat performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu yönündedir (Leonidou, Katsikeas ve Samiee, 2002: 60).

1.4.4.2. Finansal Olmayan Performans Olarak Müşteri Memnuniyeti

Ürün veya kar odaklı işletme modelleri geçerliliğini yitirmiş ve yerini müşteri odaklı yapılanmalara bırakmıştır. Bu bağlamda, müşteri kavramı günümüz pazarlama anlayışının merkezine yerleşmiş ve her türlü kararın hareket noktası olarak kabul edilmiştir (Çatı, Murat ve Gelibolu, 2010: 430). Müşteri memnuniyeti, işletmeler tarafından ürünlerinin performansını değerlendirmede kullandıkları temel göstergelerden birisidir. Müşteri memnuniyetinin ölçülmesine yönelik farklı ülkelerde farklı çalışmalar yapılmaktadır. Yapılan bu çalışmaların ortak noktası, müşteri beklentileri ile algılanan değer ilişkisinin memnuniyet ve onunda sadakat üzerindeki etkisi olarak belirlenmiştir (Demir, 2012: 674-680).

Pazarlama alanyazını yüksek müşteri memnuniyetinin finansal performansı mevcut müşterilerin bağlılığıyla, fiyattaki esnekliği azaltmayla, ağızdan ağza olumlu reklamlarla azalan pazarlama maliyetleriyle, düşük işlem maliyetleriyle ve yüksek işletme ünüyle geliştirdiğini ileri sürer (Itter ve Larcker, 1998: 3). Bu nedenle pazarlama alanyazını uzunca bir süredir işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayabilmesi için müşteri ihtiyaçlarına cevap vermelerinin önemini tartışmıştır. Bu tartışmalarda rekabet avantajını sağlayacak işletme içindeki pazarlama yeteneklerine odaklanılması gerektiğine vurgu yapılmıştır. Aslında müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme yeteneği bir işletmenin performansı üzerindeki anahtar konulardan birisidir (Jayachandran, Hewett ve Kaufman, 2004:219). Alanyazında müşteri memnuniyeti konusundaki baskın modele göre genellikle memnuniyetin direkt belirleyicisi algılanan (Kim, 2005: 49) yani subjektif performanstır.

Müşteri memnuniyeti, müşterilere çalışanlar tarafından nasıl muamele edildiğine bağlıdır. Müşteri tatmininin düzeyi iş ve işyerlerinden memnun olan çalışanların verdiği

hizmetlerle ilgilidir (Uluyol, Derin ve Demirel, 2011: 318). Müşterinin ürünleri alma kararı memnuniyetinin yanında birçok faktör etkiler. Bu faktörlerden bazıları müşterinin zenginliği, ürünlerin önemi, üretim fonksiyonu veya yatırım fırsatları gibi müşteriye özgü olarak farklılık gösterir. Diğer faktörler ise ekonomik çevre, diğer işletmelerle rekabet, rakiplerin ürettiği ikame ürünler ve diğer ürünlerin fiyatı şeklinde sıralanabilir (Lambert, 1998: 43).

Yöneticiler genellikle müşterilerden aldıkları geri dönüş bilgilerini gelecekteki işletme performansının öncü göstergeleri olduğuna inandıkları ölçütleri gözlemlemek ve amaçlarını belirlemek için kullanırlar. Bu bilgiler, müşterilere yapılan tutum, memnuniyet, davranışsal bağlılık ve yeniden satın alma niyetleri seviyesi gibi ölçüm anketleri yoluyla elde edilebilir. Amaç belirleme ve performansı gözleme için yapılan müşterilerin geri dönüş ölçütleri kolay elde edilebilen ve işletme performansıyla direkt ilişkili olan ölçümlerdir (Morgan ve Rego, 2006: 426).

Araştırma sonuçlarına göre satış öncesi ve sonrası müşteri hizmetlerinin uluslararası pazarlar içinde oldukça önemlidir. Müşteri hizmetlerinin ihracat performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu, özellikle uluslararası müşterilerin ihracatçı işletmenin müşteri hizmetleri konusundaki beceri ve önerilerini zamana, coğrafi alana veya ürüne bakmaksızın oldukça fazla önemsedikleri ortaya konmuştur (Leonidou, Katsikeas ve Samiee, 2002: 60). Müşteriyle ilgili olumlu ilişkiler müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırmasına neden olacaktır. Çünkü pazardaki müşteriye odaklanan işletmeler müşteri ihtiyaçlarını önceden görebilir ve bu ihtiyaçları memnun edebilecek ürünleri sunabilirler (Hughes, Morgan ve Kouropalatis, 2008: 1378). İşletmenin müşteri ihtiyaçlarına etkili ve hızlı biçimde hizmet etmesi müşteri cevap verme yeteneği olarak değerlendirilebilir. Çevresel değişikliklere ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme yeteneği iki bakış açısıyla incelenebilir. Birincisi, müşteriye cevap verebilme uzmanlığı, ikincisi ise müşteriye cevap verebilme hızıdır. Her iki bakış açısıyla da sonuçta finansal olmayan performans faktörü olan müşteri memnuniyeti sağlanmış olacaktır (Jayachandran, Hewett ve Kaufman, 2004: 220).

1.4.4.3. Finansal Olmayan Performans Olarak Çalışan Memnuniyeti

İşgören tutumları genellikle finansal olmayan performans ölçümlerinde kullanılan bir faktördür (Johnson, Davis ve Albright, 2009: 367). Bu nedenle işgören motivasyonu

üzerine yapılan performans ölçümleri amaç belirlemede önemli bir durum olarak düşünülmektedir. Aynı şekilde işletmeler, işgörenlerin hem içsel hemde dışsal motivasyonunu artıracak, kendilerine özgü performans ölçümleri geliştirip kullanma konusunda araştırmacı olmalıdır. Bu durum aynı zamanda işletmenin rekabet avantajı elde etmesinde önemlidir (Lau ve Roopnarain, 2014: 243).

Pazarlama araştırmacıları ve uygulayıcıları müşterilerle olan ilişkilerin kalitesinin rekabet avantajı elde etmede ve sürdürmede çok önemli olduğunun altını çizmişlerdir. Müşterilerle olan ilişkiler farklı şekillerde tanımlansa da araştırmacılar bu alandaki performansın önemi konusunda her zaman destek bulmuştur. İşletmeler müşterilerini tutmak ve memnun etmek sonuçta da müşteri odaklı performansa ulaşabilmek için kaliteli ürünlerle onların karşılıklarına çıkmalıdır (Chen, Li ve Evans, 2012: 1025). Müşteriler işletmeden memnun olduğunda fiyat, pazar ve işlem maliyetlerinde ve sonuç olarak toplam işletme performansında artış olur. Ancak bilinmesi gerekir ki müşteri memnuniyetinin gelişmesi işgörenlerin çabalarına bağlıdır. Özellikle yönetim alanyazında yapılan araştırma sonuçları da bu yöndedir. İşgörenler işletmelerinden daha memnun olduklarında müşterilerle daha iyi etkileşim içine girerek desteklerler. Böylece müşteri memnuniyeti de artmış olur (Johnson, Davis ve Albright, 2009: 368).

İşgörenlerin faaliyet gösterilen pazarlara odaklanması, diğer çalışanlarla ortak değerleri ve inanışları paylaşması, belirli davranış kalıplarını sergilemeleri işletmelerini ve çevrelerini anlamada yardımcı olacaktır. Bu davranışlar ve süreçler işletmenin müşteri değerini yaratmada, rekabette üstünlük sağlamada ve pazar performansını sağlamada yararlı olacaktır (Harmancıoğlu, Grinstein ve Goldman, 2010: 34). Bir işletme çalışanlarının ihtiyaçlarıyla ilgilenirse, çalışanlarda müşterilerin ihtiyaçlarıyla ilgilenir. Müşteriler yüksek seviyede işgören memnuniyetine sahip işletmeler ile daha iyi deneyimler yaşarlar. Bir işletme için işgörenleriyle ilgilenmek sürekli eğitim ve iyi ücret vermek olarak tanımlanabilir. Bu durumda çalışanlar kendilerini güvende hissedeceklerdir. Memnun işgören işine daha fazla motive olarak daha fazla çalışacak ve sonuçta da işletme performansına katkıda bulunacaktır (Chi ve Gursoy, 2009: 247).

1.4.4.4. Finansal Olmayan Performans Olarak Tedarikçi Memnuniyeti

Paydaş düşüncesi pazarlamanın yanında diğer disiplinler için de önemli bir parça halini almaktadır. Yapılan bir araştırma sonucuna göre 1995 yılı öncesinde 58 makale

paydaş kavramını başlığında kullanırken, bunlardan 27 tanesi pazarlamaya ilişkin akademik araştırmayı içermektedir ve paydaş kavramını anahtar kelime olarak kullanmışlardır. Makale sayısı 2000-2004 yılları arasında 228'e ulaşırken bunların içinden 140 tanesi pazarlamaya ilişkin akademik araştırmayı içermektedir ve paydaş kavramını anahtar kelime olarak kullanmışlardır. Ayrıca 2004 yılında Amerikan Pazarlama Birliği (AMA), pazarlamaya ilişkin tanımlamasına paydaş kelimesini eklemiştir (Polonsky, 2005: 953). Alanyazındaki paydaş olgusunun tanımlanması ve kullanımına olan yoğun ilgi bilim insanlarının yeni kavramlar oluşturmasıyla da sonuçlanmıştır. Örneğin Murphy ve diğerleri (2005: 1050), müşteri ilişkileri pazarlaması kavramından yararlanarak paydaş ilişkileri pazarlama modeli oluşturmuşlardır. Araştırmacılara göre müşteriler, işgörenler, tedarikçiler, toplum ve ortaklar paydaşları oluşturan unsurlardır. Çalışmalarında paydaş ilişkileri pazarlama modelini şöyle tanımlamışlardır; paydaşlarıyla güçlü ilişkiler içindeki bir işletmenin, elde ettiği uzun süreli ekonomik, sosyal ve çevresel değerleri, paydaşlarına dağıtarak oluşturdukları, sürdürülebilir bir işletmenin finansal performansınıdır.

İşletmenin çevresini oluşturan kişi ve gruplarla olan ilişkileri onun pazar ile ilgili varlıklarını ifade eder. Bu paydaşlar; dağıtım kanalları, perakendeciler, son tüketiciler, diğer stratejik ortaklar, toplumsal gruplar ve kamu kuruluşları olarak sayılabilir. Bu paydaşlarla işletmeler arasındaki bağlantılar ticari ilişkiler farklı şekillerde olabilir. Bu ilişkilerin gücü başarılı ve uzun süreli birlikteliklerin sonucunda ortaya çıkacaktır (Srivastava, Shervani ve Fahey, 1998: 5). Farklı paydaşların etkisini tartmak pazarlama stratejisi ve performansa ilişkin bir yaklaşım olabilir. Ölçülmeye çalışılan konu fazlasıyla akışkan ve paydaş gruplara göre değişken konular olduğundan büyük işletmeler için zorluk olabilir. Bu ölçüm, sonuçları itibarıyla, hem pazarlama hem de diğer işletme fonksiyonları için bir fırsat verebilir (Clulow, 2005: 980).

Performansı ölçmenin bir diğer yolu da paydaşlarına değer yaratma seviyesini belirlemekten geçer. Performans, farklı paydaş gruplarının isteklerini belirleyerek veya paydaşların işletme performansı ile ilgili değerlendirmelerini alarak da ölçülebilir. Aslında performans değerlendirmeleri bir taraftan içsel diğer taraftan dışsal faktörlerle belirlenebilir. Dışsal değerlendirmelerden birisi de paydaşlar ve tedarikçilerdir. Dışsal değerlendirmeler performans ölçümlerine katılırsa ölçümler daha güçlü sonuçlar verecektir (Meyer, 2003: 20). Çünkü işletmelerin performans çıktılarıyla çevresindeki işgörenleri, tedarikçileri ve danışmanları, dağıtım kanalları ve toptancılar, müşteriler, ortaklar, basın

yayın organları, yatırımcılar, potansiyel yeni müşteriler veya politikacılar gibi birçok kişi veya gruplar ilgilenebilir. Bu aynı zamanda işletmenin çevresiyle kurduğu en yararlı iletişim yöntemidir (Davidson, 1999: 762). Bu nedenle finansal olmayan performans ölçüm aracı olarak paydaşlar önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

1.4.5. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve Finansal Olmayan Performans Arasındaki İlişki

Rekabet, kimilerine göre, iyi performans yeteneğidir diğerlerine göre ise rekabet, avantaj üretmenin ve sürdürmenin bir yoludur. Rekabet kavramı bir taraftan amaçlara en düşük maliyetle ulaşmak anlamında olan etkililik, diğer taraftan doğru amaçları tanımlamak anlamına gelen etkinliğin birleşimidir. Bu nedenle rekabet, faaliyetlerdeki girdileri tanımlayan potansiyel ölçümler, performans ise faaliyetlerdeki çıktılar olarak tanımlanan sonuçlar niteliğindedir (O'Farrell, Hitchens ve Moffat, 1993: 54). Bu bakış açısıyla yapılan araştırmalar rekabet avantajının performans üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Örneğin, ürünlerdeki maliyet avantajı üretimde, pazarlamada ve işletmenin müşterilerine sunduğu değerde önemlidir. Rakiplerle karşılaştırıldığında ürünün kalitesi de önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan dağıtım hızı, güvenilirlik ve geniş hizmet ağı önemli birer rekabet avantajı olarak performans üzerinde etkilidir (Brookshire ve Dyer, 2009: 8).

Gün geçtikçe değişen çevrede ortaya çıkan yeni pazarlar ve yeni stratejiler beraberinde yeni ve farklı performans ölçümlerini gerektirmektedir. Performans ölçümü seçimi işletmelerin karşı karşıya kaldıkları en büyük zorluklardan birisidir. Araştırmalar göstermiştir ki finansal veya finansal olmayan performans ölçümleri işletmelere rekabet avantajı yakalamalarında ve sürdürmelerinde önemli bir rol sağlamaktadır. Farklı ülkelerde yapılan araştırmalara göre finansal veya finansal olmayan ölçümlerin kullanılmasında belirgin bir farklılık olmadığı ortaya kinsa da en büyük bin işletme (Fortune 1000) üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre finansal ölçümlerin güvenilirliğinin tartışmalı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Mohamed, Hui, Rahman ve Aziz, 2010: 1-4).

Kaynaklar az bulunan, taklit edilmesi zor ve sürdürülebilir değerler yaratan rekabet avantajının temelini oluştururlar. Mevcut yetenekler aynı zamanda işletme performansını sürdürmesine yardımcı olacak yeni yeteneklerin geliştirilmesinde etkili olabilirler (Krasnikov ve Jayachandran, 2008: 2). Pazarlama fonksiyonlarının yeni yetenekler

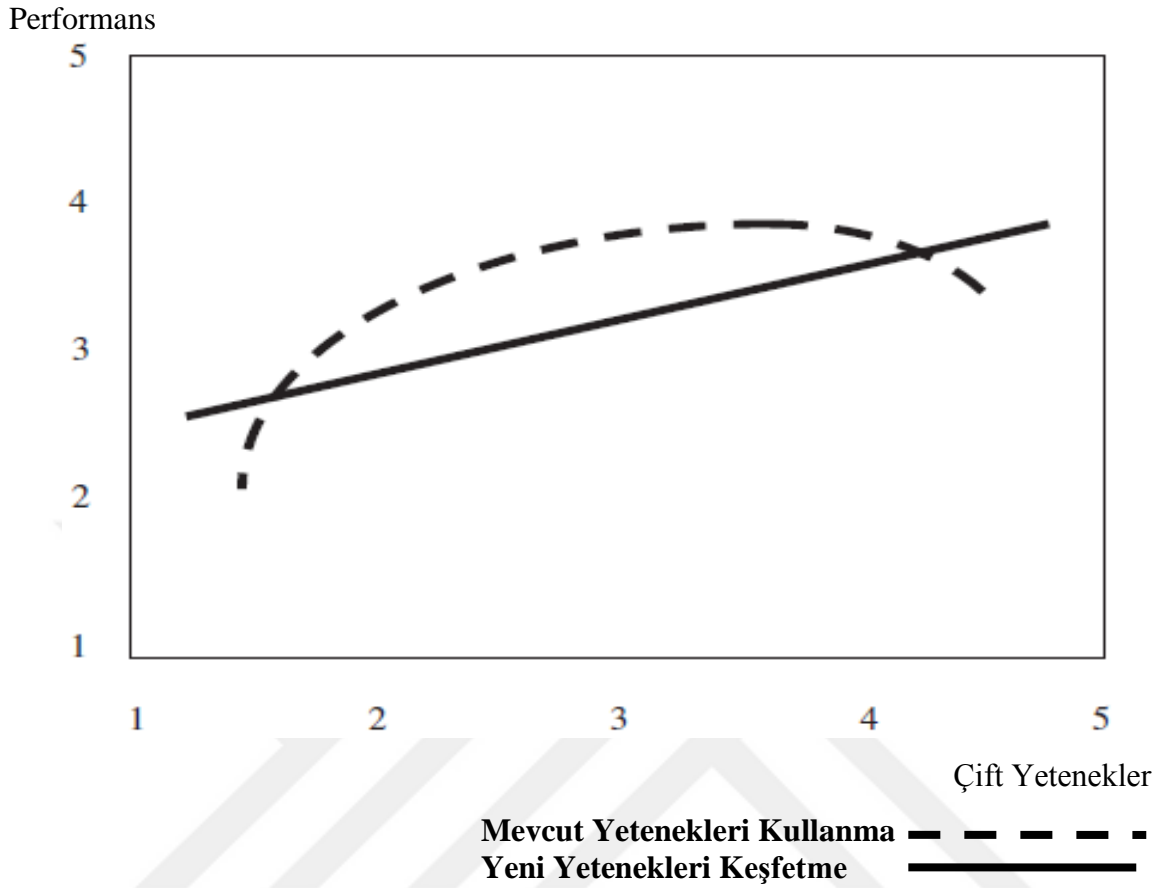
oluşturulması konusundaki alanyazın taramalarında, ürün adaptasyonunun performansla anlamlı ve pozitif ilişki için de olduğu ancak tutundurma faaliyetleriyle anlamlı fakat negatif ilişki için de olduğunu ortaya koyan sonuçlar vardır. Bu bulgulardan anlaşıldığı gibi öncelikle, pazarlama bileşenlerinden hangilerinin performans üzerinde olumlu etkisi olduğu işletmeler tarafından araştırılmalıdır. Böylece işletmenin faaliyette bulunduğu çevrede rekabet avantajı yaratacak faktörler belirlenmeli ve sonuçta performans çıktıları elde edilmelidir (Albaum ve Tse, 2001: 66).

1.4.6. Çift Yetenekli Pazarlama ve Finansal Olmayan Performans Arasındaki İlişki

Mevcut yeteneklerini iyi kullanabilen işletmeler ürünlerini pazarın ihtiyaçlarına uygun şekilde değiştirebilirler. Böylece yeni ürünlerindeki kusurları azaltarak yığın üretime süratli biçimde geçebilirler. Başlangıçta keşifsel yetenekler ürün gelişim sürecinde yapılan fizibilite veya ürün planlaması gibi aşamalarda maliyetli olabilir. Bu durum işletmenin yeni ürün fikirlerini oluşturacak teknolojileri keşfetmesine ve etkili şekilde uyum sağlamasına yardımcı olur. Sonuç olarak işletmenin mevcut ve keşifsel yetenekleri daha hızlı ürün gelişimine öncülük edebilir (Chen, Li ve Evans, 2012: 1024).

Bierly ve Daly (2007), küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde çift yetenekliliğin boyutları ile performans arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda Şekil 2.2’de görüldüğü gibi, mevcut yetenekleri kullanma oranı arttıkça performansta artış vardır. Yeni yetenekleri kullanma oranı da arttıkça performansta artış vardır. Ancak, mevcut yetenekleri kullanma boyutunun yeni yetenekleri keşfetme boyutuna göre performansı artırma eğilimi daha yüksektir. Yeni yetenekleri keşfetme boyutu ile performans arasındaki ilişki doğrusal ve pozitifdir. Diğer taraftan mevcut yetenekleri kullanma ile performans arasındaki ilişki iç bükey şeklindedir. Bir noktadan sonra (4,5), mevcut yetenekleri kullanma boyutu performansta azalışa neden olmaktadır. Araştırmacılar, bunun nedenini, işletmelerin, mevcut yetenekleri kullanmaya çok fazla odaklandıklarında, müşterilerin değişen ihtiyaçlarına odaklanmada eksiklikler yaşamalarına bağlamaktadır. Mevcut yetenekleri kullanmanın performansta azalışa neden olduğu bu noktada (4,5), yeni yetenekleri keşfetme boyutu, işletmenin ihtiyacı olan performansa sahip olmasında yardımcı olmaktadır.

Şekil 2.2. Çift Yeteneklilik ve Performans İlişkisi



Kaynak: Bierly, Paul E. ve Paula S. Daly. "Exploration – Performance and Exploitation – Performance Relationships", *Entrepreneurship Theory and Practice*, July, 2007, s.493-516.

Pazarlama yetenekleri bir işletmenin rakiplerine kıyasla müşteri ihtiyaçlarını anlama ve tahmin etme becerisinin etkili bir şekilde kullanılmasını temsil eder. Bu nedenle temelde pazarlama fonksiyonu müşteri ihtiyaçlarını yerine getirmekten ve çevresiyle sürdürülebilir ilişkiler kurmaktan sorumludur (Krasnikov ve Jayachandran, 2008: 1).

1.5. Çift Yetenekli Pazarlama, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, Pazar Ve Finansal Olmayan Performanslar Arasındaki İlişki

Günümüzde örgütler, artık, küresel genişleme nedeniyle, hangi pazarların daha çekici olduğu sorusu yerine, örgütün güncel yeteneklerinin faaliyette bulunan pazarlarda rekabet avantajı elde etmeye yeterli olup olmadığını sorgulamalıdır. Örgütsel stratejilerin görevi faaliyette bulunan çoklu pazarlardan elde edilen yenilikler, tecrübeler ve kaynaklar yardımıyla oluşturdukları yeteneklere dayalı platformlar oluşturmaktır. Daha sonra bu kaynaklardan elde edilen uygun yetenekleri örgütsel rekabetler doğrultusunda sistematik olarak yenilemeli ve güncelleştirmelidir (Lessard, Lucea ve Vives, 2013: 61).

Bu nedenle, alanyazında en çok üzerinde durulan konulardan birisi de rekabet avantajını ve performansı artıracak fonksiyonel yeteneklerin geliştirilmesi üzerinedir. Bu bakış açısına göre fonksiyonların geliştirilmesi ve kombinasyonu sonucunda ortaya çıkan taklit edilme zorluğu işletmelerin avantaj kaynağı olarak belirlenmiştir. Şüphesiz ki son yıllarda işletmelerin pazarlama fonksiyonunda da belirgin bir değişiklik söz konusudur. Hızla değişen teknolojiler, artan çeşitlilik, müşteri talepleri, yoğun pazar rekabeti ve küreselleşme işletmelerin başarısı için pazarlama fonksiyonunun ne derece önemli olduğunu göstermektedir. Bu durumda, işletmeler, değişen pazar çevresine adapte olmak ve rekabet avantajını yakalamak için bir taraftan mevcut yeteneklerini iyi bir şekilde kullanırken diğer taraftan da sürekli keşifsel faaliyetlerle sürdürülebilir olabilmenin yollarını bulma ihtiyacını hissetmektedir (Lisboa, Skarmeas ve Lages, 2011: 1274).

Yetenekler, farklı kaynakları birleştiren bir yapıştırıcı gibi hizmet eden, örgütsel süreçlere yerleşmiş beceri ve bilgiden oluşan karmaşık topluluklardır. Yetenekler, üstün performansa ulaşmak ve varlıkları dengeli biçimde kullanarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede kritik öneme sahip kaynaklardır. Üstün performansı elde etmek için kullanılan pazarlama yetenekleri pazarlama alanında araştırma yapan bilim insanlarının ilgi kaynağı olmuştur (Krasnikov ve Jayachandran, 2008: 1). Bu nedenle hızla değişen pazarlarda işletmelerin başarılı olmalarına neden olan en önemli kavram çift yetenekliliktir. Çift yeteneklilik, işletmelerin mevcut kaynak ve yetenek durumlarından yararlanırken aynı zamanda geleceğin pazar ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kaynakların yeniden birleşimiyle gelişim sağlama kapasitesidir (Tushman ve O'Reilly, 1996: 24; Gibson ve Birkinshaw, 2004: 212).

Pazarlama yetenekleri ve pazarlama faaliyetlerindeki yeterlilik, yapılan yeniliklerin ve yeni ürünlerin pazardaki başarısını artırmaktadır. Yetersiz pazar analizinin yanında satış, dağıtım veya tutundurma çabalarındaki eksiklikler ürün başarısızlığına neden olmaktadır. Diğer taraftan rekabet avantajının başarısı, ürünün tüketicilerin dikkatini yeterince çekebilmiş ve uygun hedef müşterilere ulaşabilmiş olmasından geçmektedir (Weerawardena, 2003: 21). Başka bir bakış açısına göre örgütlerin pazarlarda başarılı olmak ve hayatta kalmak için belirli yeteneklere ihtiyacı vardır. Çift yetenekli faaliyetleri yerine getirme becerileri örgütlerin mevcut yetenekleri kullanma ve yeni yetenekleri keşfetme kapasitelerine bağlıdır. İşletmelerin başarılarından emin olmaları için sadece sahip oldukları ve değişmeyen kaynak ve yetenekleri kullanmaları yeterli değildir. Çünkü

değişmeyen yetenekler zaman için de uygun olmayan ve direnç gösteren bir yapı olma eğilimi içine girecektir. Örgütlerin değişen pazar ortamına hızla adapte olan, öğrenen, gelişen ve değişen yeteneklere ihtiyacı vardır (Hsu, Lien ve Chen, 2013: 61).

İşletmeler için sahip oldukları mevcut yetenekleri kullanmaları ve aynı zamanda yeni yetenekleri keşfetmeyi de içeren farklı davranışlar sergilemeleri olarak tanımlanan çift yeteneklilik, örgütlerin aynı anda hem gelişmelerini ve hem de yenilik yapmalarını sağlayacak bir yaklaşımdır (O'Reilly ve Tushman, 2004: 3; Jansen ve diğerleri, 2009: 797). Sözü edilen yenilik ve gelişim kavramlarının örgütsel yapı için de birbiriyle aynı ortamda görülmeleri oldukça zor bir süreç olarak algılanabilir. Bu nedenle çift yetenekliliğin boyutları arasındaki yüksek seviyeli denge işletme performansını artıracaktır. Aksi durumda işletme performansının zaman için de azalmasına neden olacaktır. Eğer işletme mevcut yeteneklerini kullanma boyutuna ağırlık verirse, var olan ürünlerinde ve faaliyette bulunduğu pazarlarda geçen zaman için de uygulamalarının eskime tehlikesiyle karşı karşıya kalacaktır. Bu durumda işletme, pazarda veya teknolojiye önemli bir değişim karşısında sürdürülemez bir duruma düşecektir. Tam tersi olarak, eğer işletme yeni yetenekleri keşfetme boyutuna ağırlık verirse, ürün ve pazarlarda karşılaşacağı yüksek maliyetli arama ve uygulama faaliyetlerinin beklenen getirilerine ulaşamaması durumundan dolayı performansında düşüşlerle karşı karşıya kalacaktır (Cao, Gedajlovic ve Zhang, 2009: 8). Bu çerçeveden bakıldığında, mevcut yetenekleri kullanma ve yeni yetenekleri keşfetme boyutlarını uygun şekilde kullanabilen işletmeler çift yetenekli olarak adlandırılarak sürdürülebilir rekabet avantajıyla performansını artırabilecektir.

Özellikle keşifsel yetenekler müşteri problemlerinin çözümlenmesi için vurgu yapar. İşletmenin sahip olduğu bilgi ve tecrübeleri avantaja çevirmesine izin verir. Bu bağlamda keşifsel yetenekler özellikle ürün geliştirme gibi artışlı yenilikçilik için yararlıdır denilebilir. Bu yenilikler işletmelere pazar yerindeki alternatif rekabet avantajları sağlayarak daha anlamlı ve daha değerli ürünler yapmasına izin vermiş olacaktır. Diğer taraftan mevcut yetenekleri kullanma işletmelerin hatalarını ve yanlış başlangıç yapma olasılıklarını azaltacaktır (Chen, Li ve Evans, 2012: 1024). Keşifsel davranışlar, rakiplerin önerilerinden farklı olarak yeni fikirleri beraberinde getirecektir. Yeni özelliklerle tasarlanmış ve yeni anlayış içeren ürünler müşteriler tarafından karşılaştırmalı olarak sürekli yargılanacaktır. Keşifsel yetenekler kullanılarak yapılan yenilikler bir taraftan

işletme için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlarken diğer taraftan bir performans göstergesi olan müşteri memnuniyetiyle sonuçlanan müşteri değerini de artırmış olacaktır.

Pazardaki müşteri ve rakipleriyle ilgili bilgi toplayan ve gelişmelere çabuk tepki verebilen işletmeler, bu bilgileri kullanarak pazarlama yeteneklerini performansa çevirebilmektedirler. Bu nedenle pazarlama yeteneklerinin performansı etkilediği böyle bir durumda içsel süreçleri pazarlama yeteneklerini geliştirmede kullanmak bir zorunluluk haline gelmektedir. Bu içsel süreçler işletmenin sahip olduğu kaynaklardır. Bu çerçevede kaynakların kullanımının rekabet avantajını elde etmede anahtar rol oynayacağı söylenebilir. Sonuçta kaynakların kullanımı ile elde edilen pazarlama yeteneklerindeki gelişmeler, rekabet avantajını elde etmede ve performansı artırmada etkili olacaktır (Murray, Gao ve Kotabe, 2011: 255).

Alanyazında örgütsel performans ölçümleri finansal, finansal olmayan veya pazar performansının birlikte kullanılmasıyla oluşturulmuştur. Performans değişkenleri işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektördeki rakiplerine kıyasla bir karşılaştırma yapılarak elde edilmiştir. Buna subjektif ölçütler de denilmektedir. Subjektif ölçütlerin kullanılmasındaki temel neden, objektif ölçütlerin gerçekte elde edilmesinin zor olmasıdır. Bu konudaki bir başka neden ise subjektif ve objektif ölçütlerin birbiriyle yüksek korelasyon için de olmasıdır (Langerak, Hultink ve Robben, 2004: 85). Açıklanan nedenlerle; çift yetenekli pazarlama, sürdürülebilir rekabet avantajı, pazar ve finansal olmayan performanslar arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur. Bu nedenle işletmelerin pazarlama bölümlerinin çift yetenekli davranmaları faaliyette bulunduğu sektörde rakipleri üzerinde elde ettiği sürdürülebilir rekabet avantajı yoluyla pazar ve finansal olmayan performansları üzerinde olumlu etkileri olacağı ileri sürülen araştırma yapılmıştır.

1.5.1. Çift Yetenekli Pazarlama ve Performans Arasındaki İlişkiyi Ortaya Koyan Araştırmalara İlişkin Alanyazın

Çift yetenekli pazarlamanın işletme performansı üzerindeki etkisini ortaya koyan araştırmalar hakkında alanyazın taraması yapılmıştır, (Kyriakopoulos ve Moorman, 2004; He ve Wong, 2004; Gibson ve Birkinshaw, 2004; Auh ve Menguc, 2005; Atuahene-Gima, 2005; Jansen, Bosch ve Volberda, 2005b; Lubatkin, Simsek, ling ve Veiga, 2006; Jansen, Bosch ve Volberda, 2006; Yalcinkaya, Calantone ve Griffith, 2007; Cegarra-Navarro ve Dewhurst, 2007; Li ve Lin, 2008; Menguc ve Auh, 2008; Cao, Gedajlovic, Zhang, 2009;

Kristal, Huang ve Roth, 2010; Slater, Hult ve Olson, 2010; Sarkees, Hulland ve Prescott, 2010; Hughes, Martin, Morgan ve Robson, 2010; Vorhies, Orr ve Bush, 2011; Jasmand, Blazevic ve Ruyter, 2012; Chandrasekaran, Linderman ve Schroeder, 2012; Chang ve Hughes, 2012; Li ve Huang, 2012; Voss ve Voss, 2012; Tollin ve Schmidt, 2012).

Pazarlamada çift yeteneklilik konusunda alanyazın taraması sonucunda elde edilen araştırmalara yapılan irdeleme sonucunda; araştırmaların son on yıllık zaman için de yapıldığı anlaşılmaktadır. Kyriakopoulos ve Moorman (2004), paketlenmiş yemek sektöründe faaliyet gösteren firmaların pazarlama yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmasında; çift yetenekliliği pazarlama stratejisi olarak belirlemiştir. Yaptıkları araştırmada, çift yetenekliliğin boyutu olan mevcut pazarlama stratejilerini kullanma ve yeni ürün finansal performansı arasında $r=0,21$ oranında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuştur. He ve Wong (2004), kimya ve elektronik sektöründe imalat yapan işletmelerinin CEO'ları üzerinde yaptığı araştırmasında çift yetenekli yenilik stratejisinin satış oranıyla anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Gibson ve Birkinshaw (2004), elektronik malzemeler, mühendislik, bankacılık, petrol ürünleri, endüstriyel ürünler, otomotiv mühendisliği ve yemek üretimi alanlarında faaliyet gösteren işletmelerin orta ve üst seviye yöneticileri ile yönetici olmayan çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada; çift yetenekliliğin örgütsel bağlamda örgüt içi disiplin, destek ve güven özellikleri ile ortaya çıkacağını, sonuç olarak da performansın elde edileceğini ileri sürmüşlerdir. Yaptıkları araştırmada, çift yeteneklilik ile işletme performansı arasında $r=0,78$ oranında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Auh ve Menguc (2005), yaptıkları araştırmada, öğrenmede çift yetenekliliğin boyutları olan mevcudu kullanma ve keşfetme ile firma performansı arasında, sırasıyla $r=0,37$ ve $r=0,50$ oranlarında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu bulmuştur.

Atuahene-Gima (2005), elektronik firmalarının pazarlama ve araştırma-geliştirme müdürleri ile CEO'ları üzerinde yaptığı araştırmasında; yöneticilerin, mevcut ürün yenilikçilik yetenekleri ile bu yeteneklerin yenilenmesi çalışmaları arasında önemli bir stratejik ikilem için de olduklarını ortaya koymuştur. Yaptıkları araştırmada, çift yetenekliliğin boyutları olan mevcudu kullanma ve yenilik performansı arasında $r=0,35$, keşfetme ve radikal yenilik performansı arasında $r=0,38$ oranlarında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Jansen, Bosch ve Volberda (2005b), finansal hizmet veren işletmelerin bölüm müdürleri üzerinde yaptığı araştırmada; çok departmanlı

işletmelerin dinamik rekabet ortamlarda rekabet edebilmek için çift yetenekli örgüt bölümleri geliştirdiğini, ayrıca merkeziyetçilikten uzak ve yoğun sosyal ilişkileri olan örgütlerin çift yetenekli olarak hareket edebildiklerini belirlemişlerdir. Yaptıkları araştırmada, çift yetenekli departman ile rekabetçilik arasında $r=0,28$ ve departman performansı arasında $r=0,08$ oranlarında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu bulmuştur.

Lubatkin, Simsek, Ling ve Veiga (2006), imalat, bilimsel ve teknik hizmetler ve inşaat sektörlerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin CEO ve üst yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada; yöneticilerin davranışsal bütünleşmeleri ile çift yetenekliliğe yönelim seviyeleri arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu sonuçta da performansın arttığını ortaya koymuşlardır. Yaptıkları araştırmada, çift yetenekli oryantasyon ile firma performansı arasında $r=0,25$ oranında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu bulmuşlardır. Jansen, Bosch ve Volberda (2006), finansal hizmet veren işletmelerin genel müdürleri üzerinde yaptığı araştırmada; merkezileşmenin keşifsel yenilikçiliği olumsuz yönde, formelleşmenin mevcut yetenekleri kullanmada olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca keşifsel yenilikçilik dinamik çevrede daha etkili iken yenilikçilikte mevcut yetenekleri kullanma işletmenin finansal performansı üzerinde yararlı olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Yaptıkları araştırmada, çift yetenekliliğin boyutu olan keşifsel yenilikçilik ile işletme performansı arasında $r=0,18$ oranında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Yalcinkaya, Calantone ve Griffith (2007), dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları ithalatı yapan işletmelerin sahipleri ve yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada; pazarlama kaynaklarının ithalatçıların mevcut yeteneklerini geliştirmede, teknolojik kaynakların ise keşifme yeteneklerini geliştirmede etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca mevcut yetenekleri kullanmanın keşifsel yetenekleri geliştirmede destekleyici etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Yaptıkları araştırmada, çift yetenekliliğin boyutları olan mevcut yetenekleri kullanma ve yeni yetenekleri keşifme ile pazar performansı arasında, sırasıyla $r=0,39$ ve $r=0,46$ oranlarında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu bulmuşlardır. Cegarra-Navarro and Dewhurst (2007), tele iletişim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin müdür ve genel direktörleri üzerinde yaptığı araştırmada; çift yetenekliliği örgütsel öğrenme bağlamında incelemişlerdir. Mevcut bilgiyi kullanma ve yeni bilgiyi keşifme yeteneklerinin müşteri sermayesi üzerindeki etkisinde çift yetenekliliğin aracılık etkisi gösterdiğini ortaya koymuşlardır.

Li ve Lin (2008), ileri teknoloji firmalarının üst yönetim, pazarlama, üretim ve araştırma geliştirme müdürleri üzerinde yaptığı araştırmada; çift yetenekliliğin gelişimi için yöneticilerin ürün pazar dengesini, mevcut olan yetenekleri kullanmak ile yeni yetenekler keşfetme arasındaki muhtemel çatışmayı engelleyecek şekilde iyi düzenlemeleri gerektiği vurgulamıştır. Menguc ve Auh (2008), makine, yemek, inşaat, metal, otomobil, kimya, elektrik ve elektronik, metal ürünleri ve basın yayın sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin CEO'ları üzerinde yaptığı araştırmada; çift yetenekliliğin performans üzerindeki etkisinde pazar yönlülüğün düzenleyici etkisi olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Yaptıkları araştırmada, çift yetenekliliğin boyutları olan mevcut olanı kullanma ve keşfetme ile firma performansı arasında, sırasıyla $r=0,71$ ve $r=0,54$ oranlarında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu bulmuştur.

Cao, Gedajlovic, Zhang (2009), biyoteknoloji, yazılım, otomasyon, elektronik, iletişim, kimya, test ölçüm aletleri ve tıbbi malzemeler üreten işletmelerin üst yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada; çift yetenekliliğin boyutlarının sinerjik faydaları olduğu, kaynaklarında kısıtlar olan işletmeler için her iki boyutun dengeli olarak kullanılmasının yararlı olduğu, içsel ve dışsal kaynakları yüksek olan işletmeler için her iki boyutun birleşiminin yararlı olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Yaptıkları araştırmada, çift yetenekliliğin boyutu olan firmanın keşifsel davranışları ile firma performansı arasında $r=0,31$ oranında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu bulmuştur. Kristal, Huang ve Roth (2010), otomobil, ileri teknoloji, kimya, savunma, ilaç, tüketim malları ve sağlık malzemeleri üretim işletmelerinin genel müdürleri üzerinde yaptığı araştırmada; yöneticilerin operasyonel verimlilikleri artırmaya çalışırken diğer taraftan da operasyonel avantajları artıracak fırsatları aramaları gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Yaptıkları araştırmada, tedarik zincirinde çift yeteneklilik boyutları olan mevcut olanı kullanma ile pazar payı arasında ortalama $r=0,13$ oranında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu bulmuştur. Ayrıca, tedarik zincirinde çift yeteneklilik boyutları olan mevcut olanı kullanma ve keşfetme ile rekabet yetenekleri arasında sırasıyla ortalama $r=0,16$ ve $r=0,18$ oranında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu bulmuştur.

Slater, Hult ve Olson (2010), imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin pazarlama müdürleri üzerine yaptıkları araştırmada; çift yetenekliliğin boyutlarını pazarlama stratejisi yaratımı ve pazarlama stratejisi uygulaması olarak belirlemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, çevresel durumların ve işletme stratejisinin çift

yetenekliliğin boyutları üzerinde önemli etkileri vardır. Yaptıkları araştırmada, çift yetenekliliğin boyutları olan pazarlama strateji uygulama ve pazarlama stratejisi yaratımı ile firma performansı arasında, sırasıyla $r=0,52$ ve $r=0,48$ oranlarında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu bulmuşlardır. Sarkees, Hulland ve Prescott (2010), halka açık, imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin pazarlama müdürleri üzerinde araştırma yapmışlardır. Araştırmacılar çift yetenekliliğin boyutlarını firma ve pazarlama seviyesinde ayrı ayrı incelemişlerdir. Elde ettikleri sonuçlara göre; firma çift yetenekliliğinin performans üzerindeki etkisinde, pazarlama da çift yeteneklilik dolaylı etki göstermektedir. Yaptıkları araştırmada, çift yetenekli firma stratejisi ile firma karlılığı arasında $r=0,41$, müşteri memnuniyeti arasında $r=0,42$ ve mali yıl karı ile $r=0,23$ oranlarında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu bulmuşlardır.

Hughes, Martin, Morgan ve Robson (2010), bilgisayar ve elektronik malzemeleri üreten ileri teknoloji işletmelerinin yönetici kademesindeki çalışanlar üzerindeki araştırmasında; pazarlama farklılaştırma stratejisi yenilikte çift yetenekliliği için önemli bir değişken. Yaptıkları araştırmada, çift yetenekliliğin boyutları olan mevcut yenilik stratejisi kullanma ve yenilik stratejisi keşfetme ile verimlilik arasında, sırasıyla $r=0,29$ ve $r=0,38$ oranlarında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu bulmuşlardır. Vorhies, Orr ve Bush (2011), dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları satışı yapan işletmelerin pazarlama yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada; pazar bilgisinin çift yetenekli pazarlama boyutları ile müşteri odaklı pazarlama yeteneklerinin ve sonuçta da örgütsel performansın artacağını ileri sürmüşlerdir. Yaptıkları araştırmada, çift yetenekliliğin boyutlarından yeni pazarlama yeteneklerini keşfetme ile aktif karlılık arasında $r=0,22$ oranında anlamlı ve pozitif ilişki bulmuşlardır.

Jasmand, Blazevic ve Ruyter (2012), çağrı merkezi çalışanlarının çift yetenekli davranışlarının satış performansını, müşteri memnuniyetini ve verimliliği artırdığını ileri sürmüştür. Yaptıkları araştırmada, işgörenlerin çift yetenekli davranışları ile satış performansı arasında $r=0,26$ oranında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Chandrasekaran, Linderman ve Schroeder (2012), tıbbi cihazlar üreten ileri teknoloji işletmelerinin takım üyeleri ve liderleri üzerine yaptığı araştırmada; stratejik, proje ve bağlamsal düzenleme seviyesindeki çift yetenekliliğin örgütsel performans üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Yaptıkları araştırmada, işletme departmanının çift yeteneklilik

boyutları olan mevcut olanı kullanma ve keşfetme ile firma performansı arasında, sırasıyla $r=0,48$ ve $r=0,36$ oranlarında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu bulmuştur.

Chang ve Hughes (2012), imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin yönetici ve ürün müdürleri üzerinde yaptığı araştırmada; örgüt yetenekleri ile radikal yenilik performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulmuştur. Yaptıkları araştırmada, yenilikte çift yeteneklilik ile firma performansı arasında, $r=0,21$ oranında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu bulmuştur. Li ve Huang (2012), finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin orta ve üst seviye müdürleri üzerinde yaptığı araştırmada; pazarlama da çift yetenekliliğin, ürün geliştirme yeterliliği ile yeni ürün performansı arasında aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuşlardır. Yaptıkları araştırmada, çift yetenekli yenilikçilik ile yeni ürün performansı arasında $r=0,59$ oranında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Voss ve Voss (2012), tiyatro iletişim grubuna üye müdürler üzerinde yaptığı araştırmada; ürün çift yetenekliliği ile pazar çift yetenekliliği arasında tamamlayıcı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Tollin ve Schmidt (2012), finansal hizmet, mobil iletişim, sağlık bakım ürünleri, petrokimyasal ve ev malzemeleri satışı yapan işletmelerin pazarlama müdürleri üzerinde yaptığı araştırmada; yöneticilerin pazarlama mantıklarının bir tür çift yeteneklilik ile açıklanabileceğini ayrıca bu mantığın işletme performansı üzerinde olumlu etkisini ortaya koymuştur.

Pazarlamada çift yeteneklilik alanında alanyazın taraması sonucunda elde edilen araştırmalar genel olarak incelendiğinde; konu ile ilgili araştırmaların 2004 yılında başladığı anlaşılmaktadır. Makalelerdeki anahtar kelimeler genellikle keşfetme, kullanma, çift yeteneklilik, yetenek ve performans olarak seçilmiştir. Araştırmalar hemen hemen tüm sektörlerde uygulanmıştır. Ancak sektörler için de en çok üretim ve hizmet sektörü öne çıkmaktadır. Özellikle ileri teknoloji kullanan ve son yıllarda ürün geliştiren veya geliştirme düşüncesinde olan işletmeler tercih edilmiş.

Tüm araştırmalarda e-posta ile gönderilen anket yöntemi tercih edilmiş. Anlamlı bir fark olmamakla birlikte, genellikle, tek bölümlü işletme, küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ), bölgesel, yıllık geliri veya çalışan sayısı belli miktarın altında veya üstünde olan işletmeler tercih edilmiş. Kullanılan ölçeklerdeki madde sayısı ortalama 4 ile 6 arasında değişmekte. Ancak çift yetenekli olduğu düşünülen değişkenler farklılık göstermektedir. Örneğin: firma, oryantasyon, yenilik, radikal yenilikler, artan yenilikler, bilgi, pazar,

pazarlama, yetenek, pazarlama strateji yaratılması, strateji uygulama etkiliği, tedarik zinciri, satış ve müşteri hizmetleri gibi. Anket genellikle pazarlama müdürleri, genel müdürler ve diğer yöneticilere uygulanmış. Genel olarak firma performansı, satış büyüklüğü, kar artışı, pazar payı büyüklüğü, operasyonel verimlilik, pazar operasyonlarından nakit akışı ve pazar ünü gibi değişkenlerin bağımlı değişken olarak kullanıldığı görülmektedir.



BÖLÜM III

BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Tezin üçüncü bölümünde, çift yetenekli pazarlamanın sürdürülebilir rekabet avantajı yoluyla pazar ve finansal olmayan performanslar üzerindeki etkisi, bilişim sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmeler üzerinde yapılan bir araştırma ve bu araştırmanın bulguları sunulmaktadır. Bu bölümde öncelikle, tez çalışması kapsamında yapılan araştırmanın amacı, önemi, kısıtları ve yöntemi açıklanmaktadır. Bunun ardından, yapılan araştırmanın bulguları mevcut alan yazın çerçevesinde tartışılmaktadır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Örgütsel yetenekler, birbiri ile iç içe geçmiş, soyut ve somut kaynakların bir araya geldiği, değerli sayılan çıktıların yaratıldığı (Qureshi ve Kratzer, 2012: 51) fonksiyonel faaliyetlerin üstün koordinasyonunu sağlayacak, örgütsel süreçlerle tecrübe edilmiş, karmaşık beceriler topluluğudur. Bu nedenle işletmeler için yapılması gereken en önemli işlerden birisi güçlü rekabet avantajı sağlayabilecek bu yetenekleri belirlemektir (Vorhies ve Harker, 2000: 146). Pazarlama fonksiyonu için yeteneklerinin anlamı ise pazarlama karması olan ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma gibi faaliyetlerin sergilenmesi için örgütsel kaynakların pazara doğru yönlendirilmesi amacıyla yapılan yönetim faaliyetlerinin derecesi olarak tanımlanmıştır (Slotegraaf, Moorman ve Inman, 2003: 296). Bu bakış açısı ile geliştirilen pazarlama yeteneklerinin işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı ve sonuçta da performansta olumlu bir artış olduğu araştırmalarla da ortaya konmuştur (Ray, Barney ve Muhanna, 2004: 23).

İşletmeler için rekabet avantajının amacı, rakiplerinden farklı olarak, yönetim yeteneklerinin gelişimini, örgütsel kombinasyonların taklit edilme zorluğunu, fonksiyonel ve teknolojik becerileri, araştırma geliştirme ve ürün gelişimini vurgulamaktır (Teece, Pisano ve Shuen, 1997: 510). Bu aşamada işletme yöneticileri rekabet avantajını sağlayabilmek için önemli bir stratejik ikilem içine girmektedir. Bu ikilem, işletmenin

mevcut olan yeteneklerini kullanırken aynı zamanda da bu yetenekleri nasıl tamamen yeni olanları ile değiştirebilecekleri konusundaki zorluk olarak tanımlamıştır. Alanyazında bu ikilemin olası çözümü olarak çift yeteneklilik gösterilmektedir (Tushman ve O'Reilly, 1996: 8). Sözü edilen ikilemden birincisinin, verimliliği artırırken işletmenin faaliyette bulunduğu alanda hizmet verdiği müşterilerinin problemlerini çözmede de yardımcı olduğu, ikincisi ise yeni pazar ve teknolojiler ile müşteriler için tamamen yeni değerler oluşturacak fikirlere odaklanan tecrübeleri geliştirme çabası olarak açıklanabilir (Atuahene-Gima, 2005).

Tez çalışması kapsamında yapılan araştırmanın amacı, çift yetenekli pazarlama, sürdürülebilir rekabet avantajı, pazar ve finansal olmayan performans konularını ayrıntılı olarak incelemektir. Türkiye'de bilişim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin çift yetenekli pazarlama, sürdürülebilir rekabet avantajı, pazar ve finansal olmayan performans seviyelerini belirlemektir. Bu amaçla araştırma da şu sorular yanıtlanmaya çalışılmaktadır.

- Çift yetenekli pazarlama ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasında bir ilişki var mıdır?
- Çift yetenekli pazarlama ile pazar performansı arasında bir ilişki var mıdır?
- Çift yetenekli pazarlama ile finansal olmayan performans arasında bir ilişki var mıdır?
- Sürdürülebilir rekabet avantajı ile pazar performansı arasında bir ilişki var mıdır?
- Sürdürülebilir rekabet avantajı ile finansal olmayan performans arasında bir ilişki var mıdır?
- Pazar performansı ile finansal olmayan performans arasında bir ilişki var mıdır?

1.2. Araştırmanın Önemi

İşletmeler uygulamalarını güçlendirmek için sahip oldukları kaynakları büyük ölçüde yeteneklerini geliştirmek için kullanırlar. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda farklı bakış açıları olmasına karşın, soyut ve somut kaynakların örgütsel yeteneklerin yaratılmasında veya artırılmasında kullanılabileceği yönündedir. Bu nedenle, pazarlama alanında araştırma yapan bilim insanları için pazarlama yönetiminde yetenek kavramı giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bu çalışmalardan ortaya çıkan genel düşünce, yeteneklerin rekabet avantajı sağlamada bir kaynak olarak görüldüğüdür. Dolayısıyla işletme kaynakları ve

yeteneklerinin işletme performansı üzerindeki etkilerini anlamada pazarlama araştırmalarının ne kadar önemli olduğu bir kez daha anlaşılmaktadır.

Pazarlama alanyazını incelendiğinde de pazarlama yeteneklerinin işletme performansını artıracak stratejiler olarak önemli birer faktör olarak karşımıza çıktığı görölmektedir. Bu önemli faktörü göz ardı etmeyen araştırmacılar, bir taraftan sahip oldukları temel pazarlama yönetim bilgisi ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanma çabası içindeyken, diğer taraftan da gelecekte yaşamlarını sürdürmeye devam edebilecekleri yeni pazarlama yönetim bilgi ve becerilerini geliştirmek zorunda kalmaya başlamışlardır. Özellikle akademik araştırmalarda, giderek artan sayıda, işletmelerin sahip oldukları yönetsel yetenekleri kullanma ve geliştirme çabalarını nasıl dengede tutabilecekleri üzerine çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Benner ve Tushman, 2003: 247). Bu durum, yapılan araştırmanın pazarlama alanyazını açısından önemine işaret etmektedir.

Rekabet avantajı, temelde, rakiplere göre üstünlük olarak tanımlanan ve heterojen çevrenin giderek hâkim olduğu son yılların en önemli kavramlarından biridir. Bu avantajın belirli bir takvim süreci için değil sürekli olarak sağlanabilmesiyle sürdürülebilirlik ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle bu araştırmanın önemi, çift yetenekli pazarlama, sürdürülebilir rekabet avantajı, pazar ve finansal olmayan performans kavramları alanyazında halen incelenen güncel konular olmasındandır.

Çift yeteneklilik alanında yapılan araştırmalar incelendiğinde; March'ın (1991) örgütsel öğrenme konusunda yaptığı çalışmanın öncülük ettiği görölmektedir. Araştırmacıya göre, var olan bilgiyi kullanma ve yeni bilgiler elde etmedeki başarıları işletmeler için hayati öneme sahiptir. Çift yeteneklilik ile ilişkilendirilen diğer konular: yenilikçilik (Benner ve Tushman, 2003; Gupta, Smith ve Shalley, 2006; Nemanich ve Vera, 2009; De Visser ve diğerleri, 2010), örgütsel adaptasyon süreçleri (Adler, Goldoftas ve Levine, 1999; Birkinshaw ve Gibson, 2004; Gibson ve Birkinshaw, 2004), stratejik yönetim (Auh ve Menguc, 2005) ve örgütsel dizayndır (Tushman ve O'Reilly, 1996). Tez çalışması kapsamında sözü edilen araştırma konularını birlikte inceleyen çalışmaya alanyazında rastlanılmaması araştırmanın önemlerinden birisidir.

Türkiye'de, çift yeteneklilik konusunun pazarlama yönetimi ile ilişkilendirilmiş başka bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çift yeteneklilik ile ilişkilendirilen pazarlama yönetimi anlayışına "çift yetenekli pazarlama" adı verilmiştir. Türkiye'de çift yetenekli

pazarlama kavramının daha önce incelenmemiş olması araştırmanın diğer bir önemini göstermektedir.

Alanyazında pazarlama yeteneklerinin işletme performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu ileri süren araştırmalara karşılaşılmaktadır (Vorhies ve Harker, 2000; Morgan, Vorhies ve Mason, 2009a; Vorhies, Morgan ve Autry, 2009; Nath, Nachiappan ve Ramanathan, 2010; Kaleka, 2011; Ngo ve O’Cass, 2012). Diğer taraftan pazarlama yeteneklerinin rekabet avantajı üzerinde olumlu etkileri olduğunu ileri süren araştırmalara da rastlanmaktadır (Srivastava, Fahey ve Christensen, 2001; Vorhies ve Morgan, 2005; Murray, Gao ve Kotabe, 2011). Çift yetenekli pazarlamanın, sürdürülebilir rekabet avantajı için öncül nitelikte bir değişken olarak alanyazında kullanılmaması araştırmanın diğer önemini ortaya koymaktadır.

1.3. Araştırmanın Kısıtları

Çalışmanın kapsamı, ulaşılabilen alanyazın, uygulaması ise Türkiye’de bilişim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’ler ile sınırlıdır. Aynı zamanda bu araştırmada, zaman ve maddi yetersizlikler nedeniyle bazı sınırlamalara gidilmiştir. Araştırma evrenini tüm Türkiye’de faaliyet gösteren KOBİ’ler oluşturmaktadır. Tüm evrene ulaşmak oldukça güçtür. Bu nedenle örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örneklem, sadece bilişim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’lerden alındığından, örnekleme tekniğinden kaynaklı sınırlamadan da söz edilebilir. Araştırma, veri toplama aracı olan ölçeklerin, temsil ettikleri değişkenleri açıklama oranıyla sınırlıdır. Ayrıca ankete katılması beklenen kişilerin katılıma olumlu bakmamaları ve araştırma sürecinde elde edilen verilerin sadece yapıldığı zaman dilimi için geçerli olması diğer bir kısıt olarak söylenebilir.

1.4. Araştırmanın Yöntemi

“Model, bir sistemin temsilcisidir. Modeller, temsil ettikleri sisteme oranla daha yalın olurlar. Model “ideal” bir ortamın temsilcisi olup, yalnızca “önemli” görülen değişkenleri içine alacak şekilde, gerçek durumun özetlenmiş halidir”. Araştırmada, simgesel model kullanılacaktır. “Simgesel modellerde özellikler “simge”lerle gösterilir” (Karasar, 2009: 76).

Araştırma modelleri genel olarak, tarama ve deneme modelleri olmak üzere iki başlıkta incelenmektedir. Tarama araştırması, “bir konuya ya da olaya ilişkin katılımcıların

görüşlerinin belirlendiği genellikle diğer araştırmalara göre daha büyük örneklemeler üzerinde yapılan araştırmalara denir. Araştırma için ihtiyaç duyulan verileri toplama süreci, veri kaynakları olan kişilere yöneltilen sorulara verilen cevaplara dayanır. Veriler, özelliği betimlenecek topluluğun her bir bireyinden değil, bu topluluğu temsil eden bir parçasından, yani örneklemden toplanır” (Büyüköztürk, 2009: 231).

Tarama modelleri çeşitlilik açısından iki temel yaklaşım ile açıklanır; genel ve örnek olay tarama modelleri. Genel tarama modelleri ile tekil ya da ilişkisel taramalar yapılabilir. “Tekil tarama modelleri; değişkenlerin tek tek tür ya da miktar olarak oluşumlarının belirlenmesi amacıyla yapılan araştırma modelleridir. İlişkisel tarama modelleri; iki veya daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir” (Karasar, 2009: 86).

Tez çalışması kapsamında gerçekleştirilecek araştırma, araştırma modeli bakımından bir tarama niteliğindedir. Ayrıca genel tarama modellerinden hem tekil tarama hem de ilişkisel tarama modellerinin özelliklerini taşımaktadır. Tez kapsamında cevaplanacak anket soruları evren hakkında bir kanıya varmak için; çift yetenekli pazarlama, sürdürülebilir rekabet avantajı, pazar ve finansal olmayan performanslar değişkenleri için ayrı ayrı belirlenmeye çalışılacaktır. Araştırmanın ilişkisel yönü ise iki veya daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlamasından dolayıdır.

Araştırmada, bağımsız değişken olan çift yetenekli pazarlama ile sürdürülebilir rekabet avantajı, pazar performansı ve finansal olmayan performans arasındaki ilişkilere bakılacaktır. Ayrıca bağımlı değişkenler olan, sürdürülebilir rekabet avantajı, pazar performansı ve finansal olmayan performans arasındaki ilişkilerde irdelenecektir.

1.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

“Araştırma evreni, bilgi sağlamak üzere üzerinde gözlem yapılan birimlerdir ya da bilgi kaynaklarıdır. Örnek, büyük bir bütünün daha küçük bir parçası tarafından temsil edilebilmesidir. Örnekleme ise, bu niteliğe sahip bir parçanın, bütün içinden seçilmesidir” (Güven, 2006: 139).

Pazarlamada çift yeteneklilik konusunda alanyazın taraması sonucunda elde edilen araştırmalar genel olarak incelendiğinde; sektörler içinde en çok imalat ve hizmet sektörü öne çıkmaktadır. Özellikle ileri teknoloji kullanan ve son yıllarda ürün geliştiren veya

geliştirme düşüncesinde olan işletmelerin tercih edildiği görülmektedir. Araştırmalarda genellikle e-posta ile gönderilen anket yöntemi tercih edilmiştir. Anlamli bir fark olmamakla birlikte, genellikle, tek bölümlü işletme, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ), bölgesel, yıllık geliri veya çalışan sayısı belli miktarın altında veya üstünde olan işletmelerin tercih edildiği görülmektedir.

Araştırma evrenini, Türkiye’de bilişim sektöründe faaliyetini sürdüren KOBİ’ler oluşturmaktadır. Türkiye’de bilişim sektörünün tüketici ile temasını sağlayan, tüm bilişim sektörünü temsil eden ve üye sayısı 10.000’i aşan sivil toplum kuruluşu olan Türkiye Bilişim Derneği (TBD) 1971 yılında kurulmuştur (<http://www.tbd.org.tr>, 01.07.2014).

Araştırma evreni olan bilişim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’lere ulaşabilmek için Türkiye Bilişim Derneği’ne e-posta gönderilip üyelerinin sayıları ve e-posta adresleri istenmiştir. Dernek, söz konusu bilginin başkalarıyla paylaşılmayacağı gerekçesiyle yanıt vermemiştir. Bu nedenle, örnek büyüklüğünün belirlenmesinde oran için kullanılan sınırsız evren örnekleme formülünden $(n=P.Q.Z^2_{\alpha}/H^2)^1$ yararlanılmıştır. Örnek büyüklüğü, varyansı maksimum kılan oran (p: 0,50) dikkate alınarak % 5 anlam düzeyinde ve % 5 örnekleme hatası ile 384 kişi olarak tespit edilmiştir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2009: 96).

$$n= P.Q.Z^2_{\alpha}/H^2= 0,5 \times 0,5 \times 1,96^2 / 0,05^2 = 0,25 \times 3,8416 / 0,0025 = 384.$$

Çok değişkenli bir araştırmada (çoklu regresyon analizleri dâhil olmak üzere), örnekleme büyüklüğü çalışmadaki değişken sayısının tercihen on katı veya daha fazla olması (Büyüköztürk ve diğerleri, 2009: 97) gerektiği şeklindedir. Araştırma sonuçlarının Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) yöntemi ile analiz edilmesi durumunda da, veri normal dağılıyorsa, gözlenen değişken sayısının on katı civarında bir denek sayısına ulaşılmasının yeterli olacağı kabul edilmektedir (Şimşek, 2007: 55). Bu nedenle araştırma yapmak için oluşturulan ankette kullanılan madde sayısı olan 36, on ile çarpıldığında örnekleme büyüklüğü için gerekli olan sayının 360 olmasının yeterli olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmada örnekleme yöntemi olarak; diğer yöntemlere göre daha az maliyetli ve daha az zaman alan bir yöntem olarak, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden, kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. “Kolayda örnekleme yöntemi, örnek kapsamına bilgi ve verilerin en kolay toplanabileceği bireylerin alınmasını amaçlar” (Kurtuluş, 2010: 63). Kimi kaynaklarda buna “uygun örnekleme” (Aziz, 2008: 54), “elverişli örnekleme” gibi adlarda verilmektedir. Bu yöntem, zaman para ve işgücü kaybını önlemeyi temel amaç

edinmiştir. Burada araştırmacı, ihtiyaç duyduğu büyüklükteki bir gruba ulaşana kadar en ulaşılabilir yanıtlayıcılardan başlamak üzere örneklemini oluşturmaya başlar (Büyüköztürk ve diğerleri, 2009: 91).

1.4.2. Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada, gerekli verilerin toplanması için anket formu kullanılmıştır. “Anket, araştırma yapılacak konu ile ilgili soruların içeriği, biçimi, sayısı, araştırma konusuna bağlı olarak değişen bir soru kâğıdıdır” (Aziz, 2008: 93). Ayrıca diğer veri toplama tekniklerine (görüşme, gözlem) göre farklı bölgelerden çok daha büyük gruplara hızla uygulama olanağının olması ve maliyetinin daha düşük olması gibi avantajları vardır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2009: 126).

Anketin hazırlık aşamasında alanyazın taraması yapılmıştır. Alanyazında kullanılan ölçekler öncelikle tercüme edilmiştir. Katılımcılar tarafından konuların anlaşılır olması için, ilgili maddelerin öncesinde, değişkenin adı ve tanımlaması verilmiştir. Oluşturulan soru formuyla, 2015 yılı Şubat ve Mart ayları içinde 35 küçük işletme yöneticilerine ön test uygulanmıştır. Ön test sonrasında gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Soru formu, örneklem profiline göre yeniden düzenleme yapılarak hazırlanmıştır. Yeniden düzenlenen soru formu, tekrar ön teste tabi tutulmuştur. Ön test sonrası, son hali verilen anket katılımcılara uygulanmıştır.

Geliştirilen anket formunda, araştırmaya katılan bilişim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ ve yöneticilerinin demografik özelliklerini belirlemeye dönük sorular bulunmaktadır. Ayrıca, ankette 5 adet de ölçek bulunmaktadır. İşletmelerin mevcut pazarlama yetenekleri, 7 maddeli bir ölçek ile belirlenmiştir. Alanyazın taramalarında karşılaşılan, mevcut pazarlama yeteneklerini ölçmeye yönelik kullanılan ölçekle ilgili oluşmuş ortak bir fikir birliği olmadığı görülmektedir. Bu nedenle, mevcut pazarlama yeteneklerini belirlemek amacıyla, Sarkees, Hulland ve Prescott (2010) ve Vorhies, Orr ve Bush'un (2011) geliştirdikleri ölçeklerin çevirisi yapıp kullanılmıştır.

İşletmelerin son üç yıl için de mevcut pazarlama yeteneklerinden hangisi/hangilerini en iyi şekilde kullandıklarını belirlemek üzere, 8 farklı pazarlama yeteneği içinden seçim yapmaları istenmiştir. Söz konusu pazarlama yetenekleri; hedefleme ve bölümlere ayırma, ürün yerleştirme ve farklılaştırma, ürün dağıtım, ürün tasarımı, ürün kalitesi gelişimi, fiyatlandırma ve tutundurma olarak belirlenmiştir. İşletmelerin belirlenen yetenekler dışında

bir yetenek kullanmış olmalarına karşı, sekizinci soruda “diğer” seçeneği oluşturulmuştur. Sözü edilen yetenekleri belirlemek amacıyla, Kyriakopoulos ve Moorman’ın (2004) geliştirdikleri ölçeğin çevirisi yapıp kullanılmıştır. Burada amaç, işletmelerin mevcut pazarlama yeteneklerini en iyi hangi fonksiyonlarla gerçekleştirdiklerini ortaya koyarak, araştırmayı somut örneklerle güçlendirmektir.

İşletmelerin yeni pazarlama yetenekleri, 7 maddeli bir ölçek ile belirlenmiştir. Alanyazın taramalarında karşılaşılan, yeni pazarlama yeteneklerini keşfetmeyi ölçmeye yönelik kullanılan ölçekle ilgili oluşmuş ortak bir fikir birliği olmadığı görülmektedir. Bu nedenle, işletmelerin yeni pazarlama yeteneklerini keşfetme seviyelerini belirlemek amacıyla, March (1991), Sarkees, Hulland ve Prescott (2010) ve Vorhies, Orr ve Bush’un (2011) geliştirdikleri ölçeklerin çevirisi yapıp kullanılmıştır.

İşletmelerin son üç yıl içinde yeni pazarlama yeteneklerinden hangisi/hangilerinde keşifsel davranışlar sergilediklerini belirlemek üzere 8 farklı pazarlama yeteneği içinden seçim yapmaları istenmiştir. Söz konusu pazarlama yetenekleri; hedefleme ve bölümlere ayırma, ürün yerleştirme ve farklılaştırma, ürün dağıtımı, ürün tasarımı, ürün kalitesi gelişimi, fiyatlama ve tutundurma olarak belirlenmiştir. İşletmelerin belirlenen yetenekler dışında bir yetenek keşfetmelerine karşı, sekizinci soruda “diğer” seçeneği oluşturulmuştur. Sözü edilen yetenekleri belirlemek amacıyla, Kyriakopoulos ve Moorman’ın (2004) geliştirdikleri ölçeğin çevirisi yapıp kullanılmıştır. Burada amaç, işletmelerin yeni pazarlama yeteneklerini keşfetme boyutunu en iyi hangi fonksiyonlarla gerçekleştirdiklerini ortaya koyarak, araştırmayı somut örneklerle güçlendirmektir.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı 7 maddeden oluşan bir ölçek ile tespit edilmiştir. Sürdürülebilir rekabet avantajı boyutunu belirlemek amacıyla, Lertpachin, Wingwon ve Noithonglek (2013), Leonidou, Leonidou, Fotiadis ve Zeriti (2013) ve Li ve Liu’nun (2014) geliştirdikleri ölçeklerin çevirisi yapıp kullanılmıştır.

İşletmelerin pazar performansı 7 maddeden oluşan bir ölçek ile tespit edilmiştir. Pazar performansı boyutunu belirlemek amacıyla, Vorhies ve Morgan (2005), Zhou, Brown ve Dev (2009); Leonidou, Leonidou, Fotiadis ve Zeriti (2013) geliştirdikleri ölçeklerin çevirisi yapıp kullanılmıştır.

İşletmelerin finansal olmayan performansları 8 maddeden oluşan bir ölçek ile tespit edilmiştir. Finansal olmayan performans boyutunu belirlemek amacıyla, Gonzalez-Benito ve Gonzalez-Benito (2005), Morales, Montes ve Jover (2007); Homburg, Krohmer ve

Workman (1999); Davidson, 1999; Venkatraman ve Ramanujam (1986), Li ve Liu (2014) geliştirdikleri ölçeklerin çevirisi yapıp kullanılmıştır.

Araştırmaya katılanların ifadelerine ne derecede katıldıklarını saptamak amacı ile 5’li Likert derecelemesinden yararlanılmıştır. “Likert tipi ölçekleme, ölçekleme yöntemleri arasında en çok kullanılan ve kuruluş ve güvenilirliği açısından diğer ölçeklemelere göre daha kolay ve güvenilir olanıdır” (Aziz, 2008: 99). Söz konusu ölçek; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerini temsil etmektedir. Veriler, sosyal bilimlerde analiz yapan istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma yapılacak sektöre ve gerekli anket sayısına karar verildikten sonra, www.google.com internet adresindeki bilgi depolama sayfasındaki “drive” isimli yardımcı sayfasından (<https://drive.google.com/drive/my-drive?ltmpl=drive>) anket için gerekli olan dosya oluşturulmuştur. Anketin oluşturulduğu sayfada, otomatik olarak program tarafından, yanıtların depolandığı Windows Excel formatında ayrı bir dosya oluşturulmuştur. Sistem, yanıtlanan anketlerin sonuçlarını burada depolayarak daha sonraki ulaşımlarda kullanıcıya kolaylık sağlamaktadır. Oluşturulan anketin kısa yol adresi “https://docs.google.com/forms/d/1OVfoqM22pqqBqGwXp9FGW5bSm4kDX_1m3Hy4JDpPudw/viewform” olarak belirlenmiştir.

Kısa yol oluşturulduktan sonra, bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelere telefonla ulaşılarak anketin yöneticilerce doldurulması istenmiştir. Anket izni alınan KOBİ’lere Google-Drive’da oluşturulan formun bulunduğu bağlantı noktası adresini içeren e-posta gönderilmiştir. Anketlerin uygulaması 2015 yılı için de Nisan ve Kasım ayları arasındaki sekiz aylık bir sürede gerçekleştirilmiştir.

1.4.3. Kullanılan Veri Analiz Teknikleri

Bu çalışmada kullanılması düşünülen program, birbiriyle ilişkili değişkenlerin aynı anda kapsamlı bir analizini yapmamızı sağlayan; Yapısal Eşitlik Modeli (YEM), (SEM: Structural Equation Modeling) olarak tanımlanmaktadır. YEM, araştırmacıların bilimsel kuramlarını ölçmelerine ve test etmelerine yardım eden bir istatistik tekniğidir (Hershberger, Marcoulides ve Parramore, 2003: 2). YEM çok sayıda değişkenden oluşan farklı modelleri ve bu modelleri oluşturan hesaplamaları aynı anda test edebilme becerisi ile önemli avantajlar sunmaktadır (Farrel 1994: 478). Bu tekniğin kullanılmasındaki ilk

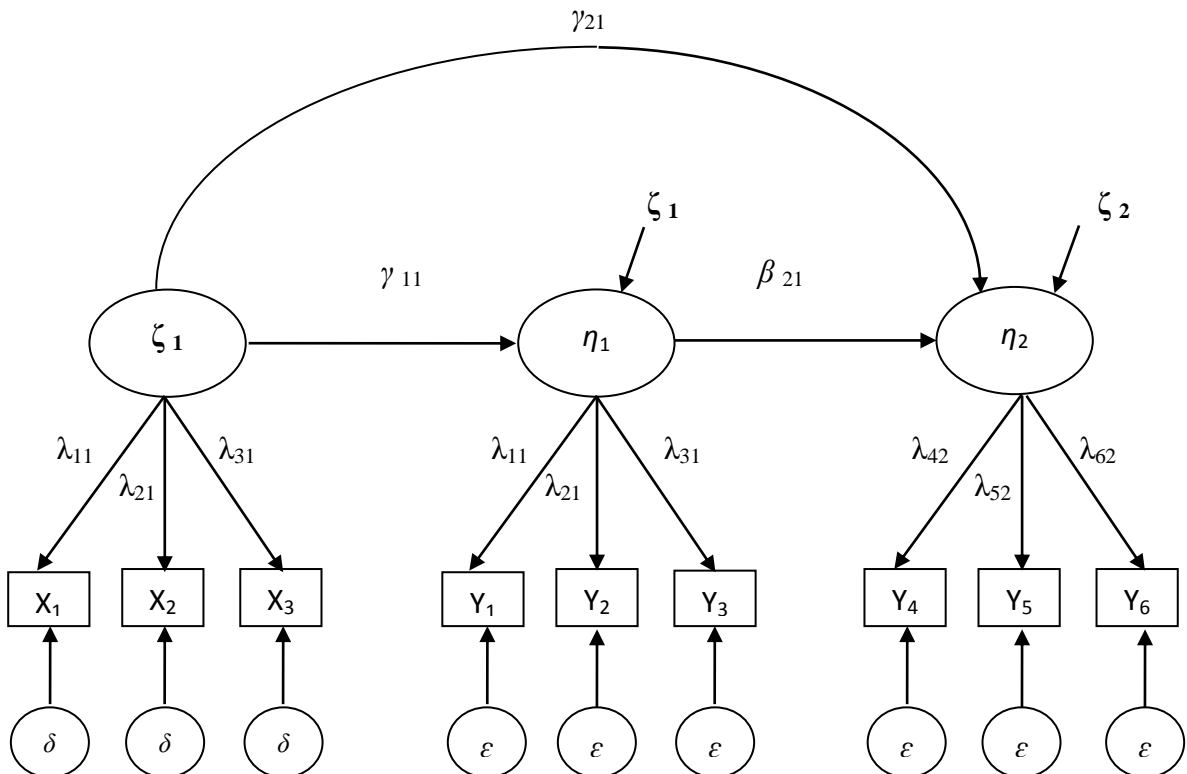
amaç gözlemlenen değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamaktır (Reisinger ve Turner, 1999: 71).

Çalışmada anket formunun elektronik olarak uygulanması sonucu elde edilen veriler <https://drive.google.com/drive/my-drive?ltmpl=drive> internet adresinden Windows Excel formatında alınarak öncelikle hatalı kodlama yapıp yapılmadığı kontrol edildikten sonra sosyal bilimlerde analiz için kullanılan paket programlarına aktarılmıştır. Anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin analizinde, frekans dağılımları, oranları, ortalaması, standart sapma değerleri kullanılmıştır. Ayrıca istatistiksel yöntem olarak doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır.

Bu çalışmada kullanılan veri analiz tekniklerine ait kavramların tanımlamaları şöyle yapılmaktadır:

Yapısal eşitlik modeli: Doğrusal yapısal ilişkiler (LISREL: Linear Structural Relationships), son yıllarda giderek artan sayıda araştırmaları analiz etmekte kullanılan ticari bir istatistik bilgisayar programının adıdır. Bu çalışmada da 'LISREL' programı kullanılarak, birbiriyle ilişkili değişkenlerin aynı anda kapsamlı bir analizinin yapılmasını sağlayan; Yapısal Eşitlik Modeli (YEM), (SEM: Structural Equation Modeling)

Şekil 3.1. Yapısal Eşitlik Modelinde Kullanılan Terimler



X = Gözlenen Dışsal (Exogenous) Değişken

Y = Gözlenen İçsel (Endogenous) Değişken

ζ = (X_i/K_{si}) Gizil Dışsal (exogenous) Değişken

η = (Eta) Gizil İçsel (Endogenous) Değişken

λ_x (lambda x) ve λ_y (lambda y)= Gizil Değişken ve Gözlenen Değişken Arasındaki Bağa İlişkin Yapısal Katsayı

δ (Delta)= Gözlenen Dışsal (Exogenous) Değişkendeki Ölçme Hatası

ϵ (Epsilon)= Gözlenen İçsel (Endogenous) Değişkendeki Ölçme Hatası

ζ (Zeta)= Gizil İçsel (Endogenous) Değişkenle İlişkili Hata Terimi

γ (Gamma)= Dışsal (Exogenous) Bir Değişkenden, İçsel (Endogenous) Bir Değişkene Olan Yapısal Etki

β (Beta)= İçsel (Endogenous) Bir Değişkenin, Diğer Bir İçsel Değişkene Olan Yapısal Etki

kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modelinin yol şemasıyla gösterimi ve modelde kullanılan terimlerin kullanımı Şekil 3.1’de gösterilmiştir.

Yaklaşık otuz yıl önce, başta Jöreskog olmak üzere birçok araştırmacı tarafından sosyal bilim alanına uyarlanan ‘saklı değişken’ analizi, çok sayıda gözlenen ya da ölçülen değişken tarafından temsil edilen ‘saklı’ yapıları içeren çok değişkenli istatistik analizleri tanımlamak için kullanılmıştır (Çokluk, 2010: 252). Yapısal eşitlik modeli (YEM) tekniğinin en önemli özelliği gözlenen ve saklı değişkenlerden oluşmasıdır. Bu modelin kullanılmasındaki ilk amaç; gözlemlenen ve saklı değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamaktır (Reisinger ve Turner, 1999: 71). Böylece saklı değişkenlerden oluşan farklı modelleri ve bu modelleri oluşturan hesaplamaları aynı anda test edebilme becerisi YEM’in en önemli avantajını oluşturmaktadır (Farrel, 1994: 478).

Yapısal eşitlik model analizleri iki aşamada gerçekleştirilir. İlk olarak gözlenen ve saklı değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren model ‘yol diyagramı’ çizilir (Yol diyagramı: kurulan bir modeldeki değişkenler arasındaki nedensel ve nedensel olmayan ilişkileri gösterir). Ardından yol diyagramındaki ilişkiler ışığında veriler ile model

arasındaki uygunluk çeşitli ‘uyum indeksleri’ ile kontrol edilir (Yücenur ve diğerleri, 2011: 163). Böylece Yapısal Eşitlik Modeli, regresyon modelindeki değişkenler arasındaki

Tablo 3.1. Genel Kabul Görmüş Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Ki-Kare (x^2) değeri	En Düşük Değer	En Düşük Değer
Ki-Kare / Serbestlik Derecesi (df)	<2	<5
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0=RMSEA≤0,05	0,05<RMSEA<0,10
Normalleştirilmiş Uyum İndeksi (NFI)	0,95≤NFI≤1	0,90≤NFI<0,95
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,95≤CFI≤1	0,90≤CFI<0,95
İyilik Uyum İndeksi (GFI)	0,95≤GFI≤1	0,90≤GFI<0,95
Ayarlanmış İyilik Uyum İndeksi (AGFI)	0,95≤AGFI≤1	0,90≤AGFI<0,95
Artık Ortalamaların Karekökü (RMR)	0=RMR≤0,05	0,05<RMR≤0,10

yordayıcı yapısal ilişki ile faktör analizindeki saklı faktör yapılarını kapsamlı tek bir analizde birleştirmektedir. Diğer bir ifade ile yapısal eşitlik modeli, en basit anlatımla faktör analizi ve regresyonun bir uzantısıdır (Çokluk, 2010: 252).

Test edilen yapısal eşitlik modelinin iyi uyum gösterip göstermediğine ilişkin bir takım kabul edilebilir sınır değerler kullanılarak yorumlanmaktadır. Yani analizler sonucunda üretilen uyum istatistiklerinin belli değerlerin üzerinde veya altında olması istenir (Şimşek, 2007: 13). Tablo 3.1’de genel kabul görmüş uyum iyiliği değerleri görülmektedir (Şimşek, 2007; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010 ve Alpar, 2013).

Ki-Kare (x^2) ve Serbestlik Derecesi (df): Eğer veri ile model arasında uyum mükemmel ise elde edilen değer 0’a yakın olması ve anlamlılık değerinin (p değeri) anlamlı olması gerekir. Dolayısıyla geleneksel anlamlılık testinin tersine x^2 testinde anlamsız bir “p” değeri elde edilmek istenir. x^2 testi örneklem yeterince genişse ve veri çok değişkenli istatistiğin temel sayıtlılarını tam olarak karşılıyorsa doğru bir ölçüm verir. Serbestlik derecesinde (sd) x^2 testinde önemli bir ölçüttür. Serbestlik derecesinin büyük olduğu durumlarda da x^2 anlamlı sonuçlar verme eğilimindedir. Bu nedenle bazı durumlarda sd’nin x^2 ‘ye oranı da yeterlik için bir ölçüt olarak kullanılabilir.

İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index GFI): Temelde uygunluğun örneklem genişliğinden bağımsız olarak değerlendirilebilmesi için geliştirilmiştir. GFI modelin örneklemdeki varyans-kovaryans matrisini ne oranda ölçtüğünü gösterir ve modelin açıkladığı örneklem varyansı olarak da kabul edilir. Bu nedenle regresyondaki R^2 'ye benzer.

Ayarlanabilen İyilik Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index AGFI): Örneklem genişliği dikkate alınarak düzeltilmiş olan bir GFI değeridir. N'in özellikle büyük olduğu durumlarda AGFI daha temsili bir uyum indeksidir.

Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation RMSEA): Örneklemde gözlenen değişkenler arasındaki kovaryansla modelde önerilen parametreler arasındaki farkın, diğer bir deyişle hatanın derecesi temelinde geliştirilmiş olan mutlak uyum indeksidir.

Normalleştirilmiş Uyum İndeksi (Normed Fit Index NFI): Karşılaştırdığı modeller bakımından özünde CFI'ya benzer ancak χ^2 dağılımının gerektirdiği sayıtlara uyma zorunluluğu olmaksızın karşılaştırma yapar. NFI'da bağımsızlık modelinin χ^2 değeri ile modelin χ^2 değerinin karşılaştırılması yoluyla model tahminlemesi değerlendirilir. Ancak NFI küçük örneklemelerde model için varolandan daha az bir uyum verebilir.

Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index CFI): Bağımsızlık modelinin (gizil değişkenler arasında ilişkinin olmadığını öngören model) ürettiği kovaryans matrisi ile önerilen YEM modelinin ürettiği kovaryans matrisini karşılaştırır ve ikisi arasındaki oranı yansıtan "0" ile "1" arasında bir değer verir. Değer 1'e yaklaştıkça modelin daha iyi uyum verdiği kabul edilir.

Artık Ortalamaların Karekökü (Root Mean Square Residuals RMR): Evrene ait kestirimsel kovaryans matrisi ile örnekleme ait kovaryans matrisi arasındaki artık kovaryans ortalamalarıdır.

Doğrulayıcı Faktör Analizi: Belirli değişkenlerin bir kuram temelinde önceden belirlenmiş faktörler üzerinde ağırlıklı olarak yer alacağı şeklindeki bir ön beklentinin sınanmasına dayanır. Bu nedenle analizde yer alacak değişkenler, kuramın sayıtları doğrultusunda seçilir ve bu değişkenlerin istenilen faktörlerde ne oranda yer aldıklarına bakılır. LISREL gibi Yapısal Eşitlik Programları (YEM) ile yapılan doğrulayıcı faktör

analizinde gizil değişkenler olarak tanımlanan faktörler arası ilişkiler, faktör ağırlıkları ve karşılaştırmalı modeller sınanabilir ve her bir modelin uygunluk derecesi elde edilebilir.

Doğrudan Etki: Modelde bir gizil değişkenden diğerine olan akışı öngören nedensel etkileri tanımlar. Doğrudan etkinin istatistiksel tahminleri bağlantı (path) katsayılarıdır.

Dolaylı Etki: Mediator (aracı) etkisi olarak isimlendirilir. Başka bir etkiyi etkileyerek değiştirebilen etkidir. Ardışık değişkenlerin üstündeki öncelikli değişkenlerin nedensel etkilerinin bazılarını aktaran bir ya da daha çok aracı değişkeni içeren etkilerdir.

R^2 : Regresyon modeli tarafından açıklanabilen değişimin toplam değişim içindeki payı olarak tanımlanır ve bağımlı değişkendeki değişimin yüzde kaçının bağımsız değişken tarafından açıklanabildiği konusunda bilgi verir.

Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı (BETA β): bağımsız değişkende bir birimlik değişiklik olduğunda bağımlı değişkende kaç standart sapmalılık değişim olduğunu gösterir. Bu katsayı BETA katsayısı olarak bilinir.

1.5. Araştırmanın Bulguları Ve Değerlendirme

1.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Anket formunu yanıtlayan 392 katılımcıların demografik özellikleri Tablo 3.2’de sunulmaktadır. Buna göre; araştırmaya katılanların % 90’ı erkek ve % 38’i 31 – 35 yaşlarındadır. Eğitim düzeyleri % 56 oranında lisans ve araştırmaya katılan işletmelerin % 85’inde 1 – 9 kişi çalışmaktadır. Katılımcıların, yaklaşık olarak % 45’i 4 – 6 yıldır aynı işletmede çalışmaya devam etmekte ve % 85’inin işletme içi pozisyonu üst seviye yöneticidir. Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet yılları ele alındığında, en büyük oranın % 42,9 ile 4 – 6 yıl arasında olduğu anlaşılmaktadır.

Anket formunu yanıtlayan katılımcıların, işletmelerinin buldukları şehirlere göre dağılımı Tablo 3.3’de sunulmuştur. Veri toplama süreci sonunda 392 katılımcının işletmelerinin bulunduğu şehirler incelendiğinde, 183’ünün (%46,7) İstanbul’da olduğu, 51’inin (%13) Ankara’da olduğu, 22’sinin (%5,6) Bursa’da olduğu, 18’inin (%4,6) İzmir’de olduğu, 15’inin (%3,8) Kocaeli’nde olduğu ve 10’unun (%2,6) Antalya gibi büyük şehirlerde olduğu anlaşılmaktadır. Genel olarak bakıldığında araştırmaya 40 farklı şehirdeki KOBİ’lerin katıldığı görülmektedir.

Tablo 3.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı (N= 392)

Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde %	Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde %
Cinsiyet			Kaç Yıldır Bu İşletmede Çalıştığı		
Erkek	356	90,8	1'den az	3	0,8
Kadın	36	9,2	1 - 3	68	17,3
Yaş			4 - 6	176	44,9
21 - 25 Yaş	11	2,8	7 - 9	76	19,4
26 - 30 Yaş	84	21,4	10 - 12	35	8,9
31 - 35 Yaş	150	38,3	13 - 15	14	3,6
36 - 40 Yaş	81	20,7	16 yıldan çok	20	5,1
41 - 45 Yaş	40	10,2	İşletmenin Faaliyet Yılı		
46 ve üstü	26	6,6	1'den az	1	0,3
Eğitim Düzeyi			1 - 3	18	4,6
Lise	73	18,6	4 - 6	168	42,9
Önlisans	77	19,6	7 - 9	87	22,2
Lisans	221	56,4	10 - 12	50	12,8
Lisansüstü	21	5,4	13 - 15	25	6,4
Çalışan Kişi Sayısı			16 yıldan çok	43	11,0
1 - 9	335	85,5	İşletmedeki Pozisyonu		
10 - 20	36	9,2	Üst Seviye Yönetici	332	84,7
21 - 50	17	4,3	Orta Seviye Yönetici	35	8,9
51 - 100	4	1	Alt Seviye Yönetici	25	6,4

Tablo 3.3. İşletmelerin Bulunduğu Şehirler

Şehir	Frekans	Yüzde %	Şehir	Frekans	Yüzde %
İstanbul	183	46,7	Afyonkarahisar	2	0,5
Ankara	51	13	Denizli	2	0,5
Bursa	22	5,6	Karaman	2	0,5
İzmir	18	4,6	Manisa	2	0,5
Kocaeli	15	3,8	Muğla	2	0,5
Antalya	10	2,6	Siirt	2	0,5
Mersin	9	2,3	Tekirdağ	2	0,5
Kayseri	8	2	Yalova	2	0,5
Erzurum	6	1,5	Çanakkale	1	0,3
Gaziantep	6	1,5	Çorlu	1	0,3
Hatay	5	1,3	Elazığ	1	0,3
Adana	4	1	Karabük	1	0,3
Konya	4	1	Kastamonu	1	0,3
Malatya	4	1	Kırşehir	1	0,3
Samsun	4	1	Kütahya	1	0,3
Aydın	3	0,8	Nevşehir	1	0,3
Balıkesir	3	0,8	Niğde	1	0,3
Çorum	3	0,8	Ordu	1	0,3
Sakarya	3	0,8	Sivas	1	0,3
Kahramanmaraş	3	0,8	Trabzon	1	0,3
			Toplam	392	100,0

Araştırma kapsamında ulaşılan KOBİ'ler ile Türkiye'deki KOBİ'lerin bölgesel dağılımını karşılaştırmak için ikincil veriye ihtiyaç duyulmuştur. Bu amaçla, TÜİK'in yıllık iş istatistikleri incelenmiştir. Bilişim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin bölgesel dağılımına ulaşılamamış ancak Türkiye'deki sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin şehirlere göre dağılımını gösteren Tablo 3.4'e ulaşılabilmektedir.

Tablo 3.4. Türkiye'de Sanayi Ve Hizmet Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin ve Araştırma Kapsamında Ulaşılan KOBİ'lerin Bölgelere Göre Dağılımı

Bölgelere Göre Şehirler	Türkiye Geneli Dağılım %	Araştırmada Ulaşılan Dağılım %	Bölgelere Göre Şehirler	Türkiye Geneli Dağılım %	Araştırmada Ulaşılan Dağılım %
İstanbul	58	46,7	Kayseri, Sivas ve Yozgat	4,5	2,3
Ankara	17,8	13	Konya ve Karaman	4	1,5
İzmir	13,5	4,6	Gaziantep, Adıyaman ve Kilis	3,7	1,5
Bursa, Eskişehir ve Bilecik	14,9	5,6	Balıkesir ve Çanakkale	3,6	1,1
Kocaeli, Sakarya, Düzce, Bolu ve Yalova	13,8	5,2	Şanlıurfa ve Diyarbakır	3,2	--
Manisa, Afyon, Kütahya ve Uşak	7,3	1,3	Zonguldak, Karabük ve Bartın	2,9	0,3
Adana ve Mersin	7	3,3	Kırıkkale, Aksaray, Niğde, Nevşehir ve Kırşehir	2,6	1
Antalya, Isparta ve Burdur	6,3	2,5	Malatya, Elazığ, Bingöl ve Tunceli	2,6	1,2
Aydın, Denizli ve Muğla	6,2	1,8	Mardin, Batman, Şırnak ve Siirt	2,6	0,5
Tekirdağ, Edirne ve Kırklareli	6,1	0,8	Van, Muş, Bitlis ve Hakkari	1,6	--
Hatay, Kahramanmaraş, ve Osmaniye	5	2	Erzurum, Erzincan ve Bayburt	1,6	1,4
Samsun, Tokat, Çorum ve Amasya	4,6	1,8	Kastamonu, Çankırı ve Sinop	1,1	0,3
Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin ve Gümüşhane	4,5	0,5	Ağrı, Kars, Iğdır ve Ardahan	0,9	--

Kaynak: TÜİK Yıllık İş İstatistikleri, 2011.

Araştırmada ulaşılan KOBİ'lerin bulunduğu şehirler ile Türkiye dağılımı karşılaştırıldığında, örneklemin yerleşim olarak evreni temsil etme oranının yüksek olduğu değerlendirilmektedir.

1.5.2. Analiz İçin Gereklilikler

Doğrulayıcı faktör analizi uygulama sürecine başlamadan önce, ortaya çıkabilecek sorunları en aza indirmek amacıyla bazı temel kavramlar ve olası durumların kontrol

edilmesi gerekmektedir. Bu amaçla öncelikle ulaşılan anket sayısı kontrol edilmiştir. Veri toplama teknikleri bölümünde açıklandığı gibi, araştırma evrenimizi oluşturan bilişim sektörü için örneklem büyüklüğünün 384 olması gerektiği veya çok değişkenli bir araştırmada, kullanılan madde sayısının 10 katı, yani 360 olması durumunda datanın normal dağılım göstereceği kabul edilmişti. Araştırmaya katılan KOBİ sayısı 392 olduğunda araştırma evrenini temsil edebilecek örneklem sayısına ulaşıldığına karar verilmiştir.

Google Drive ortamında oluşturulan anket maddeleri, katılımcılar tarafından işaretlendiği için eksik doldurulması mümkün olmadığından, muhtemel kayıp değerler olma ihtimali de yoktur. Bu nedenle Google Drive’da oluşturulan ankete verilen cevaplarla otomatik olarak oluşan dosya indirilerek sosyal bilimlerde araştırma için kullanılan programlara aktarılmıştır.

Veri analizinde çok değişkenli istatistik tekniklerin kullanılacak olması nedeniyle, her değişkene ait ölçekler için çoklu sapan analizi yapılmıştır. Çok değişkenli normallik varsayımının karşılanmasını zorlaştıran uç değerlerin Mahalanobis uzaklık değeri kullanılarak incelenebileceği belirtilmektedir (Alpar, 2013: 131). Öncelikle her değişken için Mahalanobis uzaklıkları bulunmuştur. Çoklu sapan gözlemlerin belirlenmesinde t-testi yaklaşımı tercih edilmiştir. Bulunan Mahalanobis uzaklık değerinin sapan olarak kabul edilebilmesi için, parametre sayısını esas alan 0,001 anlamlılık düzeyindeki Ki-kare değerinden büyük olması gerekir (Kalaycı, 2016: 212).

Mevcut pazarlama yeteneklerini kullanma değişkeni için 7 serbesti derecesinde, 0,001 anlam düzeyindeki Ki-kare değeri 24,322’dir (Laurencelle ve François-A 2002: 19; Karasar, 2009: 270). 7 maddelik ölçeğe göre, çoklu sapan değer durumundaki 24,322’den büyük olan gözlemler ölçekten çıkarılmıştır. Yeni pazarlama yetenekleri keşfetme değişkeni için 7 serbesti derecesinde, 0,001 anlam düzeyindeki Ki-kare değeri 24,322’dir (Laurencelle ve François-A, 2002: 19; Karasar, 2009: 270). 7 maddelik ölçeğe göre, çoklu sapan değer durumundaki 24,322’den büyük olan gözlemler ölçekten çıkarılmıştır.

Sürdürülebilir rekabet avantajı değişkeni için 7 serbesti derecesinde, 0,001 anlam düzeyindeki Ki-kare değeri 24,322’dir (Laurencelle ve François-A, 2002: 19; Karasar, 2009: 270). 7 maddelik ölçeğe göre, çoklu sapan değer durumundaki 24,322’den büyük olan gözlemler ölçekten çıkarılmıştır. Pazar performansı değişkeni için 7 serbesti derecesinde, 0,001 anlam düzeyindeki Ki-kare değeri 24,322’dir (Laurencelle ve François-

A, 2002: 19; Karasar, 2009: 270). 7 maddelik ölçeğe göre, çoklu sapan değer durumundaki 24,322'den büyük olan gözlemler ölçekten çıkarılmıştır. Finansal olmayan performans değişkeni için 8 serbesti derecesinde, 0,001 anlam düzeyindeki Ki-kare değeri 26,125'dir (Laurencelle ve François-A, 2002: 19; Karasar, 2009: 270). 8 maddelik ölçeğe göre, çoklu sapan değer durumundaki 26,125'den büyük olan gözlemler ölçekten çıkarılmıştır. Çoklu sapan gözlemlerin ölçeklerden çıkarılması sonucunda, kullanılabilir durumda olan 383 anket üzerinden analizler yapılmıştır.

Çoklu sapan analizi gerçekleştirildikten sonra, çoklu normal dağılım testi yapılmıştır. Bunun için önce; Mahalanobis uzaklık değerleri küçükten büyüğe sıralanmıştır. Daha sonra, $[1-(\text{anket no} - 0.5) / n]$ olasılık değerleri hesaplanmıştır. Mevcut pazarlama yeteneklerini kullanma değişkeni için, 7 maddelik ölçek için hesaplanan korelasyon değeri (0,906), Kalaycı'da (2016: 231) yer alan 7 serbesti derecesinde ve 0,010'daki tablo değerinden (0,847) büyük olduğu anlaşılmıştır. Böylece 7 maddeden oluşan ölçekle elde edilen verilerin çok değişkenli normal dağılım gösterdiği kanaatine varılmıştır.

Yeni pazarlama yetenekleri keşfetme değişkeni için, 7 maddelik ölçek için hesaplanan korelasyon değeri (0,927), Kalaycı'da (2016: 231) yer alan 7 serbesti derecesinde ve 0,010'daki tablo değerinden (0,847) büyük olduğu anlaşılmıştır. Böylece 7 maddeden oluşan ölçekle elde edilen verilerin çok değişkenli normal dağılım gösterdiği kanaatine varılmıştır. Sürdürülebilir rekabet avantajı değişkeni için, 7 maddelik ölçek için hesaplanan korelasyon değeri (0,903), Kalaycı'da (2016: 231) yer alan 7 serbesti derecesinde ve 0,010'daki tablo değerinden (0,847) büyük olduğu anlaşılmıştır. Böylece 7 maddeden oluşan ölçekle elde edilen verilerin çok değişkenli normal dağılım gösterdiği kanaatine varılmıştır.

Pazar performansı değişkeni için, 7 maddelik ölçek için hesaplanan korelasyon değeri (0,920), Kalaycı'da (2016: 231) yer alan 7 serbesti derecesinde ve 0,010'daki tablo değerinden (0,847) büyük olduğu anlaşılmıştır. Böylece 7 maddeden oluşan ölçekle elde edilen verilerin çok değişkenli normal dağılım gösterdiği kanaatine varılmıştır. Finansal olmayan performans değişkeni için, 8 maddelik ölçek için hesaplanan korelasyon değeri (0,963), Kalaycı'da (2016: 231) yer alan 8 serbesti derecesinde ve 0,010'daki tablo değerinden (0,859) büyük olduğu anlaşılmıştır. Böylece 8 maddeden oluşan ölçekle elde edilen verilerin çok değişkenli normal dağılım gösterdiği kanaatine varılmıştır.

Tablo 3.5'te, işletmelerin, mevcut pazarlama yeteneklerini kullanırken; aşamalı ve düzenli olarak geliştirdikleri, yeni fikirlerini ayarlamak için gerekli değişikliklere odaklandıkları, önceki proje ve çalışmalardan elde ettikleri bilgileri gözden geçirdikleri, müşterilerine hizmet vermede etkili oldukları ve diğer bölümlerle gözden geçirdikleri şeklinde önem derecesinde sıralandığı anlaşılmaktadır.

İşletmeler, yeni pazarlama yetenekleri geliştirirken; yeni, cesur, riskli, sıra dışı, işletmeye esneklik sağlayacak, sektörde öncü olabilecek, müşteri memnuniyetini ve verimliliği artıracak pazarlama yetenekleri geliştirdikleri şeklinde önem derecesinde sıralandığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3.5. Katılımcıların Ölçekte Yer Alan Maddelere Verdikleri Puanların Betimleyici İstatistikleri

İfadeler	Ortalama	St. Sapma
Mevcut Pazarlama Yeteneklerini Kullanma		
Mevcut pazarlama yeteneklerimizi aşamalı ve düzenli olarak geliştiriyoruz	4,2063	,80037
Mevcut pazarlama yeteneklerimizi geliştirmeye odaklanıyoruz	4,2063	,79709
Mevcut pazarlama yeteneklerimizi yeni fikirlerimizle düzenli olarak ayarlıyoruz	4,1932	,76182
Mevcut pazarlama yeteneklerimizin etkinliğini artırmak için gerekli değişikliklere odaklanıyoruz	4,1828	,84569
Mevcut pazarlama yeteneklerimizi değiştirmek için, sürekli olarak önceki proje ve çalışmalarımızdan elde ettiğimiz bilgileri gözden geçiriyoruz	4,1671	,79149
Mevcut pazarlama yeteneklerimizle müşterilerimize hizmet vermede çok etkiliyizdir	4,1384	,75485
Mevcut pazarlama yeteneklerimizi işletmemizdeki diğer bölümlerle birlikte gözden geçiririz	4,1201	,75279
Yeni Pazarlama Yetenekleri Keşfetme		
Mevcut olanlardan farklı olarak, sürekli yeni pazarlama yetenekleri geliştiriyoruz	4,0992	,88061
Mevcut olanlardan farklı olarak, cesur ve riskli yeni pazarlama yetenekleri başlatıyoruz	3,9843	,90938
Mevcut olanlardan farklı olarak, sıra dışı pazarlama yeteneklerini geliştirerek yeni fırsatlardan yararlanıyoruz	3,9399	,92042
Mevcut olanlardan farklı olarak, sektörde öncü olacak yeni pazarlama yetenekleri geliştiriyoruz	3,8512	,85998
Mevcut olanlardan farklı olarak, bize esneklik sağlayacak yeni pazarlama yetenekleri geliştiriyoruz	3,8146	,87106
Mevcut olanlardan farklı olarak, müşteri memnuniyetini artıracak yeni pazarlama yetenekleri geliştiriyoruz	3,7885	1,02056
Mevcut olanlardan farklı olarak, verimliliği artıracak yeni pazarlama yetenekleri geliştiriyoruz	3,6632	1,02782
Sürdürülebilir Rekabet Avantajı		
Rakiplerimize kıyasla, ürün kalitemiz daha iyidir	4,3786	,72737
Rakiplerimize kıyasla, pazar payımız gittikçe artmaktadır	4,0261	1,01525
Rakiplerimize kıyasla, daha karlı eski müşterilerimiz vardır	3,8407	1,02493
Rakiplerimize kıyasla, daha karlı yeni müşterilerimiz vardır	3,6815	1,09633
Rakiplerimize kıyasla, satış gelirinde daha yüksek büyüme oranına sahibiz	3,5744	1,07034
Rakiplerimize kıyasla, operasyon maliyetlerimiz daha düşüktür	3,4047	1,00818
Rakiplerimize kıyasla, daha yüksek kar artış oranımız vardır	3,3708	1,11081

Tablo 3.5. Katılımcıların Ölçekte Yer Alan Maddelere Verdikleri Puanların Betimleyici İstatistikleri (devamı)

Pazar Performansı		
Müşterilerimize sunduğumuz hizmet kalitemiz yüksektir	4,5379	,62496
Müşterilerimiz arasında ünümüz yüksektir	4,4648	,69266
Müşteri bağlılık oranımız yüksektir	4,3342	,68877
Var olan müşterilerimizi tutma oranımız yüksektir	4,2820	,78857
Var olan müşterilerimize satış oranımız yükselmektedir	4,1671	,81752
Yeni müşteri kazanım oranımız yüksektir	3,9974	,93925
Pazar payımızda artış vardır	3,9452	,92924
Finansal Olmayan Performans		
Müşteri sadakatinde artış vardır	4,2768	,76689
Ürün kalitemiz gelişme göstermiştir	4,2559	,79745
Müşteri memnuniyetinde artış vardır	4,2010	,78853
Diğer paydaşlarımızla ilişkilerimiz iyiye gitmektedir	4,1828	,82691
Yeni ürün geliştirme başarılarımız artmıştır	4,1619	,87424
Tedarikçilerimizle olan ilişkilerimiz iyiye gitmektedir	4,1097	,73327
Çalışanların firmaya bağlılıklarında artış olmuştur	4,0287	,91624
Çalışanların işten aldığı tatminde artış vardır	3,8120	1,02388
Ölçek: 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum		

İşletmeler, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede rakiplerine kıyasla; ürün kalitelerinde ve pazar payında artış olduğunu, daha karlı eski ve yeni müşterileri olduğunu, satış gelirinde büyüme ve operasyon maliyetlerinde azalış olduğu için daha yüksek kar artış oranları olduğu şeklinde önem derecesinde sıralandığı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların pazar performanslarını; müşterilerine sunduğu hizmet kalitesi, ünlerini, müşteri bağlılıklarını, var olan müşterilerini tutma ve satış oranlarını yükselterek pazar paylarında artış elde ettikleri şeklinde önem derecesinde sıralandığı anlaşılmaktadır.

İşletmelerin finansal olmayan performanslarını; müşteri sadakatlerini arttırarak, ürünlerinin kalitesini yükselterek, müşteri memnuniyetlerini arttırarak, paydaşlarıyla ilişkilerini iyileştirerek, yeni ürün geliştirerek ve çalışanlarının bağlılıklarını ve iş tatminlerini arttırarak elde ettikleri anlaşılmıştır.

1.5.2.1. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi

Güvenirlik, bir ölçme aracında yer alan bütün maddelerin bir biri ile tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmedeki türdeşliğini ortaya koyan bir kavramdır. Güvenirliğin hesaplanmasında, yaygın olarak, tek uygulamaya dayanan Cronbach's Alpha yönetimi kullanılmaktadır. Cronbach's Alpha yöntemi; "bir ölçekte yer alan k sayıda sorunun

varyanslarının toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır”. Güvenirlik analizinde irdelenen bir diğer katsayı grubu ise, madde bütün korelasyon değeridir. Madde bütün korelasyon değeri; “bir ifade ile ölçekteki diğer soruların toplamından oluşan bütün arasındaki korelasyon değeridir. Madde bütün korelasyon değeri 0,250 değerinin altında olan sorular analizden çıkarılır” (Alpar, 2013: 848).

Tablo 3.6. Çift Yetenekli Pazarlama Ölçeğinin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

	Madde Silindiğinde Oluşan Madde Ortalaması	Madde Silindiğinde Oluşan Varyans Ortalaması	Madde Bütün Korelasyon Değer	Madde Silindiğinde Oluşan Cronbach's Alpha Değeri
MPYK1	52,1488	71,473	,661	,936
MPYK2	52,1880	71,645	,653	,936
MPYK3	52,1619	72,487	,613	,937
MPYK4	52,1488	70,891	,704	,934
MPYK5	52,1723	72,033	,576	,938
MPYK6	52,2167	71,469	,704	,935
MPYK7	52,2350	71,102	,737	,934
YPYK1	52,2559	69,542	,729	,934
YPYK2	52,3708	68,805	,755	,933
YPYK3	52,6919	68,790	,655	,936
YPYK4	52,4151	68,725	,750	,933
YPYK5	52,5666	68,058	,708	,935
YPYK6	52,5039	68,580	,821	,931
YPYK7	52,5405	69,024	,776	,932
Toplam ölçeğin Cronbach's Alpha Değeri			,939	
Ölçeğin ilk yarısı için Cronbach's Alfa			,903	
Ölçeğin ikinci yarısı için Cronbach's Alfa			,930	
Ölçeğin madde bütün korelasyon değeri aralığı			,576 - ,821	
En küçük ve büyük çoklu R² değeri			,517 - ,821	

Çalışmada, anketteki tüm ölçekler ayrı ayrı güvenilirlik analizine alınmıştır. Çift yetenekli pazarlama değişkenine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.6'da sunulmuştur. Güvenirlik analizi; ölçeğin tamamına ve ölçeği ikiye bölmeye göre Cronbach's Alpha değerlerine bakılarak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca güvenilirlik analizinde, madde silindiğinde oluşan madde ortalaması, varyans ortalaması, madde bütün korelasyon ve madde silindiğinde oluşan Cronbach's Alpha değerleri de incelenmiştir.

Çift yetenekli pazarlama ölçeğinin güvenilirliğine ilişkin bulgular incelendiğinde; 14 maddeden oluşan ölçeğin toplam Cronbach's Alpha değerinin 0,939, ilk yarısı için

Cronbach's Alfa değerinin 0,903, ikinci yarısı için Cronbach's Alfa değerinin 0,930 olduğu ve madde bütün korelasyon değerlerinin 0,250'den büyük 0,576-0,821 arasında değiştiği görülmüştür. Sonuç olarak, çift yetenekli pazarlama ölçeğinin alfa katsayılarına bakıldığında yüksek derecede güvenilir olduğu kanaatine varılmıştır.

Sürdürülebilir rekabet avantajı değişkenine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.7'de sunulmuştur. Yapılan incelemede; 7 maddeden oluşan ölçeğin toplam Cronbach's Alpha değerinin 0,812, ilk yarısı için Cronbach's Alfa değerinin 0,684, ikinci yarısı için Cronbach's Alfa değerinin 0,696 olduğu ve madde bütün korelasyon değerlerinin 0,250'den büyük 0,379-0,681 arasında değiştiği görülmüştür. Sonuç olarak, sürdürülebilir rekabet avantajı ölçeğinin alfa katsayılarına bakıldığında güvenilir olduğu kanaatine varılmıştır.

Tablo 3.7. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçeğinin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

	Madde Silindiğinde Oluşan Madde Ortalaması	Madde Silindiğinde Oluşan Varyans Ortalaması	Madde Bütün Korelasyon Değer	Madde Silindiğinde Oluşan Cronbach's Alpha Değeri
SRA1	22,9060	16,708	,638	,771
SRA2	22,7023	16,644	,681	,763
SRA3	22,8721	19,358	,379	,816
SRA4	21,8982	20,484	,413	,809
SRA5	22,2507	17,874	,563	,785
SRA6	22,4360	18,027	,535	,790
SRA7	22,5953	16,786	,640	,771
Toplam ölçeğin Cronbach's Alpha Değeri			,812	
Ölçeğin ilk yarısı için Cronbach's Alfa			,684	
Ölçeğin ikinci yarısı için Cronbach's Alfa			,696	
Ölçeğin madde bütün korelasyon değeri aralığı			,379 - ,681	
En küçük ve büyük çoklu R² değeri			,162 - ,569	

Pazar performansı değişkenine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.8'de sunulmuştur. Yapılan incelemede; 7 maddeden oluşan ölçeğin toplam Cronbach's Alpha değerinin 0,860, ilk yarısı için Cronbach's Alfa değerinin 0,797, ikinci yarısı için Cronbach's Alfa değerinin 0,791 olduğu ve madde bütün korelasyon değerlerinin 0,250'den büyük 0,560-0,699 arasında değiştiği görülmüştür. Sonuç olarak, pazar performansı ölçeğinin Alfa katsayılarına bakıldığında güvenilir olduğu kanaatine varılmıştır.

Finansal olmayan performans değişkenine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.9'da sunulmuştur. Yapılan incelemede; 8 maddeden oluşan ölçeğin toplam Cronbach's Alpha değerinin 0,920, ilk yarısı için Cronbach's Alfa değerinin 0,846, ikinci yarısı için

Tablo 3.8. Pazar Performansı Ölçeğinin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

	Madde Silindiğinde Oluşan Madde Ortalaması	Madde Silindiğinde Oluşan Varyans Ortalaması	Madde Bütün Korelasyon Değer	Madde Silindiğinde Oluşan Cronbach's Alpha Değeri
PP1	25,7311	11,689	,634	,841
PP2	25,4465	12,410	,650	,837
PP3	25,5614	12,011	,699	,829
PP4	25,7833	12,149	,560	,853
PP5	25,3943	12,784	,687	,833
PP6	25,2637	13,221	,584	,846
PP7	25,1906	13,333	,640	,841
Toplam ölçeğin Cronbach's Alpha Değeri			,860	
Ölçeğin ilk yarısı için Cronbach's Alfa			,797	
Ölçeğin ikinci yarısı için Cronbach's Alfa			,791	
Ölçeğin madde bütün korelasyon değeri aralığı			,560 - ,699	
En küçük ve büyük çoklu R² değeri			,346 - ,544	

Tablo 3.9. Finansal Olmayan Performans Ölçeğinin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

	Madde Silindiğinde Oluşan Madde Ortalaması	Madde Silindiğinde Oluşan Varyans Ortalaması	Madde Bütün Korelasyon Değer	Madde Silindiğinde Oluşan Cronbach's Alpha Değeri
FOP1	28,7728	23,543	,671	,915
FOP2	28,8668	22,576	,726	,911
FOP3	29,0000	21,979	,763	,908
FOP4	29,2167	21,348	,737	,911
FOP5	28,8277	23,845	,637	,917
FOP6	28,7520	23,218	,753	,909
FOP7	28,8460	22,754	,752	,908
FOP8	28,9191	22,698	,879	,900
Toplam ölçeğin Cronbach's Alpha Değeri			,920	
Ölçeğin ilk yarısı için Cronbach's Alfa			,846	
Ölçeğin ikinci yarısı için Cronbach's Alfa			,873	
Ölçeğin madde bütün korelasyon değeri aralığı			,637 - ,879	
En küçük ve büyük çoklu R² değeri			,432 - ,777	

Cronbach's Alfa değerinin 0,873 olduğu ve madde bütün korelasyon değerlerinin 0,250'den büyük 0,637-0,879 arasında değiştiği görülmüştür. Sonuç olarak, finansal olmayan performans ölçeğinin Alfa katsayılarına bakıldığında yüksek seviyede güvenilir olduğu kanaatine varılmıştır.

1.5.2.2. Çift Yetenekli Pazarlama, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, Pazar Performansı ve Finansal Olmayan Performans Ölçeklerine Yapılan Faktör Analizi

Faktör analizinde; bir maddenin bir faktöre boyutlanabilmesi için ilgili faktör ile en az 0,320 düzeyinde yüke sahip olmasının değerlendirilmesi gerekir. Faktör sayısının tespitinde özdeğeri 1'den büyük olanların dikkate alınmasına ve Varimax dönüşümü yapılmasına karar verilmiştir. "Varimax dönüşümü dikeydir ve basit yapıya ulaşmada faktör yükleri matrisinin sütunlarına öncelik veren bir yöntemdir. Faktör analizi sonucunda açıklanan varyansın % 40 ile % 60 arasında olması yeterli kabul edilir" (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 194-204).

Çift yetenekli pazarlama ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,898'dir. Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($x^2=3979,784$; $p<0,000$). Her iki test sonucuna bakıldığında, çift yetenekli pazarlama ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür.

Tablo 3.10'da görüldüğü gibi, faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük iki boyut belirlenmiştir. Belirlenen bu iki boyut toplam varyansın % 67,715'ini açıklamaktadır. Belirlenen bu boyutlar "Mevcut Pazarlama Yeteneklerini Kullanma" (MPYK) ve "Yeni Pazarlama Yetenekleri Keşfetme" (YPYK) olarak adlandırılan boyutlardır.

Tablo 3.10'da görüldüğü gibi, çift yetenekli pazarlama ölçeğini oluşturan her iki alt boyuta ait faktör yükleri yüksek oranda gerçekleşmiştir. MPYK boyutunu oluşturan, "mevcut pazarlama yeteneklerimizle müşterilerimize hizmet vermede çok etkiliyizdir" maddesi 0,806 ile en yüksek değere sahiptir. YPYK boyutunu oluşturan, "mevcut olanlardan farklı olarak, sektörde öncü olacak yeni pazarlama yetenekleri geliştiriyoruz" ve "mevcut olanlardan farklı olarak, bize esneklik sağlayacak yeni pazarlama yetenekleri geliştiriyoruz" maddeleri 0,845 ile en yüksek değere sahiptir.

Sürdürülebilir rekabet avantajı ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,810'dur. Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($\chi^2=844,439$; $p<0,000$). Her iki test sonucuna bakıldığında, sürdürülebilir rekabet avantajı ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür.

Tablo 3.10. Çift Yetenekli Pazarlama Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖRLER	Eşkökenlilik	Yükü	Öz değeri	Varyans %	Ortalama	Güvenirlilik
MEVCUT PAZARLAMA YETENEKLERİNİ			4,900	34,999	4,173	,903
Mevcut pazarlama yeteneklerimizi geliştirmeye	,685	,793				
Mevcut pazarlama yeteneklerimizi değiştirmek için, sürekli olarak önceki proje ve çalışmalarımızdan elde ettiğimiz bilgileri gözden geçiriyoruz	,601	,716				
Mevcut pazarlama yeteneklerimizi yeni fikirlerimizle düzenli olarak avarlıyoruz	,609	,751				
Mevcut pazarlama yeteneklerimizi aşamalı ve düzenli olarak geliştiriyoruz	,660	,736				
Mevcut pazarlama yeteneklerimizin etkinliğini artırmak için gerekli değişikliklere odaklanıyoruz	,479	,636				
Mevcut pazarlama yeteneklerimizle müşterilerimize hizmet vermede çok etkiliyizdir	,724	,806				
Mevcut pazarlama yeteneklerimizi işletmemizdeki diğer bölümlerle birlikte gözden geçiririz	,709	,765				
YENİ PAZARLAMA YETENEKLERİ KEŞFETME			4,580	32,716	3,877	,930
Mevcut olanlardan farklı olarak, sürekli yeni pazarlama yetenekleri geliştiriyoruz	,647	,713				
Mevcut olanlardan farklı olarak, cesur ve riskli yeni pazarlama yetenekleri başlatıyoruz	,708	,767				
Mevcut olanlardan farklı olarak, verimliliği artıracak yeni pazarlama yetenekleri geliştiriyoruz	,679	,806				
Mevcut olanlardan farklı olarak, sıra dışı pazarlama yeteneklerini geliştirerek yeni fırsatlardan yararlanıyoruz	,684	,742				
Mevcut olanlardan farklı olarak, müşteri memnuniyetini artıracak yeni pazarlama yetenekleri geliştiriyoruz	,672	,770				
Mevcut olanlardan farklı olarak, sektörde öncü olacak yeni pazarlama yetenekleri geliştiriyoruz	,830	,845				
Mevcut olanlardan farklı olarak, bize esneklik sağlayacak yeni pazarlama yetenekleri geliştiriyoruz	,793	,845				
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: %898 Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 3979,784; s.d.: 91; $p<0,0001$ Açıklanan toplam varyans: % 67,715; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı: 0,939 Ölçek: 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum						

Tablo 3.11. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖRLER	Eşkökenlilik	Yükü	Öz değeri	Varyans %	Ortalama	Güvenirlilik
SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI			3,326	47,509	3,753	,812
Rakiplerimize kıyasla, daha yüksek kar artış oranımız vardır	,590	,768				
Rakiplerimize kıyasla, satış gelirinde daha yüksek büyüme oranına sahibiz	,646	,804				
Rakiplerimize kıyasla, operasyon maliyetlerimiz daha düşüktür	,253	,503				
Rakiplerimize kıyasla, ürün kalitemiz daha iyidir	,301	,549				
Rakiplerimize kıyasla, pazar payımız gittikçe artmaktadır	,502	,708				
Rakiplerimize kıyasla, daha karlı eski müşterilerimiz vardır	,445	,667				
Rakiplerimize kıyasla, daha karlı yeni müşterilerimiz vardır	,590	,768				
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: % 810 Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 844,439; s.d.: 21; p<0,0001 Açıklanan toplam varyans: % 47,509 Ölçek: 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum						

Tablo 3.11’de görüldüğü gibi, faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük tek boyut belirlenmiştir. Belirlenen tek boyut toplam varyansın % 47,509’unu açıklamaktadır. Belirlenen bu boyut “Sürdürülebilir Rekabet Avantajı” (SRA) olarak adlandırılmaktadır. Ölçekte, “rakiplerimize kıyasla, satış gelirinde daha yüksek büyüme oranına sahibiz” maddesi 0,804 ile en yüksek değere sahiptir.

Pazar performansı ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,878’dir. Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($\chi^2=1094,606$; $p<0,000$). Her iki test sonucuna bakıldığında, pazar performansı ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür.

Tablo 3.12’de görüldüğü gibi, faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük tek boyut belirlenmiştir. Belirlenen tek boyut toplam varyansın % 55,667’sini açıklamaktadır. Belirlenen bu boyut “Pazar Performansı” (PP) olarak adlandırılmaktadır. Ölçekte, “var olan müşterilerimize satış oranımız yükselmektedir” ve “müşteri bağlılık oranımız yüksektir” maddeleri 0,796 ile en yüksek değere sahiptir.

Tablo 3.12. Pazar Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖRLER	Eşkökenlilik	Yükü	Öz değeri	Varyans %	Ortalama	Güvenirlilik
PAZAR PERFORMANSI			3,897	55,667	4,246	,860
Yeni müşteri kazanım oranımız yüksektir	,535	,731				
Var olan müşterilerimizi tutma oranımız yüksektir	,581	,762				
Var olan müşterilerimize satış oranımız yükselmektedir	,633	,796				
Pazar payımızda artış vardır	,444	,667				
Müşteri bağlılık oranımız yüksektir	,633	,796				
Müşterilerimiz arasında ünümüz yüksektir	,502	,708				
Müşterilerimize sunduğumuz hizmet kalitemiz yüksektir	,569	,754				
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: % 878 Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 1094,606; s.d.: 21; p<0,0001 Açıklanan toplam varyans: % 55,667 Ölçek: 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum						

Finansal olmayan performans ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,921'dir. Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($x^2=2067,530$; $p<0,000$). Her iki test sonucuna bakıldığında, finansal olmayan performans ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür.

Tablo 3.13. Finansal Olmayan Performans Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Eşkökenlilik	Yükü	Öz değeri	Varyans %	Ortalama	Güvenirlilik
FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS			5,220	65,254	4,128	,920
Servis ve ürün kalitemiz gelişme göstermiştir	,565	,752				
Yeni ürün geliştirme başarımız artmıştır	,634	,797				
Çalışanların firmaya bağlılıklarında artış olmuştur	,677	,823				
Çalışanların işten aldığı tatminde artış vardır	,648	,805				
Müşteri memnuniyetinde artış vardır	,517	,719				
Müşteri sadakatinde artış vardır	,673	,821				
Diğer paydaşlarımızla ilişkilerimiz iyiye gitmektedir	,669	,818				
Tedarikçilerimizle olan ilişkilerimiz iyiye gitmektedir	,837	,915				
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: % 921 Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 2067,530; s.d.: 28; p<0,0001 Açıklanan toplam varyans: % 65,254 Ölçek: 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum						

Tablo 3.13'de görüldüğü gibi, faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük tek boyut belirlenmiştir. Belirlenen tek boyut toplam varyansın % 65,254'ünü açıklamaktadır. Belirlenen bu boyut "Finansal Olmayan Performans" (FOP) olarak adlandırılmaktadır.

Ölçekte, “tedarikçilerimizle olan ilişkilerimiz iyiye gitmektedir” maddesi 0,915 ile en yüksek değere sahiptir.

1.5.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

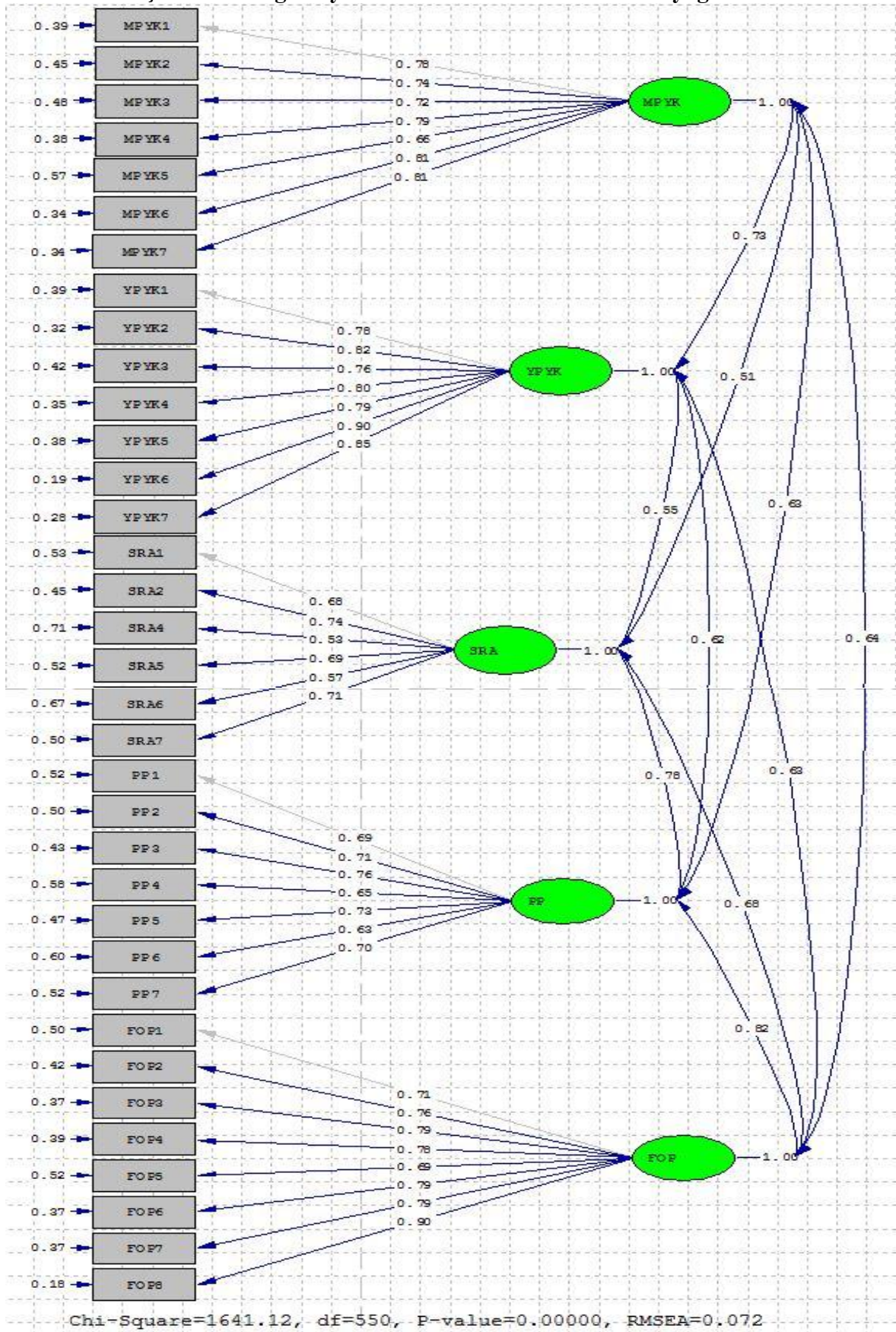
Demografik değişkenlerin incelenmesi ve normallik testi yapılan ölçek maddelerine, bundan sonraki aşama olan doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Sosyal bilimlerde kullanılan istatistik programı dosyasına kaydedilen veri seti ayrı bir dosyaya kaydedilerek, diğer LISREL dosyaları için alan yaratılmıştır. LISREL programı çalıştırılarak dosyadaki sosyal bilimlerde kullanılan istatistik program formatlı veri seti açılarak yine aynı isimle kaydedilmiştir. Elde edilen yeni dosya artık LISREL programı formatındadır.

Daha sonra “yeni” sekmesi altından “Path Diagramı” oluşturulmuştur. Şekil 3.2’de görüldüğü gibi açılan yeni path diagrama gözlemlenen değişkenler alınmıştır. Daha sonra saklı değişkenler olan; MPYK, YPYK, SRA, PP ve FOP oluşturulmuştur. Saklı ve gözlemlenen değişkenler path diagramına taşınmıştır. Saklı değişkenlerden onu oluşturan gözlemlenen değişkenlere doğru ok (tek yönlü yol) çizilmiştir. Bu oklar gözlenen değişkenlerin saklı değişkenler üzerindeki doğrudan nedensel etkisini göstermektedir.

Saklı değişkenler doğrudan ölçülemediği için, ölçme modelleri test edilirken her birini en iyi şekilde tanımladığı düşünülen bir gözlenen değişkene sabitlenirler. Bu ölçüm birimine referans değişkeni denir. Referans değişkeni, saklı değişkeni oluşturan maddelerden birisi olarak belirlenir. Böylece saklı değişkenin ölçüm birimi bu değişkenin varyansına sabitlenir. Referans değişkenin seçimi, saklı değişkeni en iyi şekilde temsil edebileceği düşünülen madde olabileceği gibi, araştırmacı tarafından keyfi bir şekilde de seçilebilir (Şimşek, 2007: 8-58). Araştırmada, referans değişkeni olarak, ölçekleri oluşturan ilk maddelerin seçilmesine karar verilmiştir.

Programı çalıştıracak olan emir dosyası da oluşturulduktan sonra araç çubuğundaki “RUN” butonuna dokunarak program çalıştırılmıştır. Bu noktada programın otomatik olarak saklı değişkenler arasındaki korelasyonları ortaya koyan çift yönlü yolları da oluşturduğu görülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizinin temel amacı, model test edilmeden önce düşük yüklenme katsayıları oluşturan ölçek maddelerinin belirlenmesi ve değişkenler arasındaki korelasyonların ortaya konmasıdır.

Şekil 3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Path Diyagramı



Doğrulamalı faktör analizi ile değişkenler analiz edilmiş ve düşük yüklenme katsayısına (0,40) sahip olan sürdürülebilir rekabet avantajına ait 3'üncü madde silinerek analiz tekrarlanmış ve Şekil 3.2'deki doğrulamalı faktör analizine ait path diyagramına, Tablo 3.16'daki saklı değişkenler arasındaki korelasyon ve *t* değerlerine ve Tablo 3.14'de ki doğrulamalı faktör analizi standart faktör yüklerine ulaşılmıştır.

Rekabet avantajı ölçeğinden çıkarılan üçüncü maddenin, yapısal eşitlik modelinde meydana getirdiği x^2 değişimi ve bu değişimin anlamlı olup olmadığı, programın oluşturduğu "out" dosyasının sonuna bakılarak incelenmiştir. Yapılan düzeltmenin 34 serbestlik derecesi ile x^2 değerinde 68,75'lik bir düşüşe yol açtığı ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p=0,00039$) görülmüştür (Şimşek, 2007: 93).

Şekil 3.2'de elde edilen modele ait yolların *t* değerlerinin 0,05 düzeyinde 1,96'dan (0,01 düzeyinde 2,576) büyük olduğu kontrol edildikten sonra programın araç çubuğundan "estimates" sekmesinden "standardized solution" seçilmiştir. Modelin altında ortaya çıkan genel kabul görmüş uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, Ki-kare/serbestlik derecesi oranının ($1641 / 550 = 2,98$) 2,98 ile kabul edilebilir uyum içinde, yaklaşık hataların ortalama karekökünün (RMSEA) 0,072 ile kabul edilebilir uyum içinde ve *p*-değerinin 0,0000 olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.15'de görüldüğü gibi, doğrulamalı faktör analizi sonuçları genel kabul görmüş uyum iyiliği değerleriyle karşılaştırılmıştır. Doğrulamalı faktör analizi sonucunda elde edilen yapısal eşitlik modelinin kabul edilebilir uyum seviyesinde olduğu değerlendirilmektedir.

Doğrulamalı faktör analizinin iyi uyum değerleri vermesi sonucunda, araştırmada, uyuşma geçerliliği (convergent validity) test edilmiştir. Uyuşma geçerliliği için her bir saklı değişkenin ayrı ayrı Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) ve Bileşik Güvenilirlik (Composite Reliability-CR) değerlerine bakılmıştır. Çıkarılan Ortalama varyans = $\sum \lambda^2 / \sum \lambda^2 + \sum \epsilon$ ve bileşik güvenilirlik = $(\sum \lambda)^2 / (\sum \lambda)^2 + \sum \epsilon$ formülleriyle hesaplanmıştır. Uyuşma geçerliliği için; AVE değerinin 0,5'ten, CR değerinin 0,70'den ve CR oranının da AVE'den büyük olması gerekmektedir (AVE>0,5; CR>AVE) (Diamantopoulos ve Siguaw, 2000: 90). Araştırma da ayrışma geçerliliği de (discriminant) test edilmiştir. Ayrışma geçerliliği için, her bir faktöre ait AVE değerinin, her bir faktörün diğer faktörlerle olan korelasyonlarının karesinden daha yüksek olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981: 46).

Tablo 3.14. Doğrulayıcı Faktör Analizi Standart Faktör Yükleri

	Katsayı	t değeri
Mevcut Pazarlama Yeteneklerini Kullanma		
1. Mevcut pazarlama yeteneklerimizi geliştirmeye odaklanıyoruz	0,78	rd
2. Mevcut pazarlama yeteneklerimizi değiştirmek için, sürekli olarak önceki proje ve çalışmalarımızdan elde ettiğimiz bilgileri gözden geçiriyoruz	0,74	15,28
3. Mevcut pazarlama yeteneklerimizi yeni fikirlerimizle düzenli olarak ayarlıyoruz	0,72	14,89
4. Mevcut pazarlama yeteneklerimizi aşamalı ve düzenli olarak geliştiriyoruz	0,79	16,51
5. Mevcut pazarlama yeteneklerimizin etkinliğini artırmak için gerekli değişikliklere odaklanıyoruz	0,66	13,33
6. Mevcut pazarlama yeteneklerimizle müşterilerimize hizmet vermede çok etkiliyizdir	0,81	17,09
7. Mevcut pazarlama yeteneklerimizi işletmemizdeki diğer bölümlerle birlikte gözden geçiririz	0,81	17,18
Yeni Pazarlama Yeteneklerini Keşfetme		
1. Mevcut olanlardan farklı olarak, sürekli yeni pazarlama yetenekleri geliştiriyoruz	0,78	rd
2. Mevcut olanlardan farklı olarak, cesur ve riskli yeni pazarlama yetenekleri başlatıyoruz	0,82	17,81
3. Mevcut olanlardan farklı olarak, verimliliği artıracak yeni pazarlama yetenekleri geliştiriyoruz	0,76	16,17
4. Mevcut olanlardan farklı olarak, sıra dışı pazarlama yeteneklerini geliştirecek yeni fırsatlardan yararlanıyoruz	0,80	17,30
5. Mevcut olanlardan farklı olarak, müşteri memnuniyetini artıracak yeni pazarlama yetenekleri geliştiriyoruz	0,79	16,92
6. Mevcut olanlardan farklı olarak, sektörde öncü olacak yeni pazarlama yetenekleri geliştiriyoruz	0,90	20,05
7. Mevcut olanlardan farklı olarak, bize esneklik sağlayacak yeni pazarlama yetenekleri geliştiriyoruz	0,85	18,55
Sürdürülebilir Rekabet Avantajı		
1. Rakiplerimize kıyasla, daha yüksek kar artış oranımız vardır	0,68	rd
2. Rakiplerimize kıyasla, satış gelirinde daha yüksek büyüme oranına sahibiz	0,74	12,57
4. Rakiplerimize kıyasla, ürün kalitemiz daha iyidir	0,53	9,38
5. Rakiplerimize kıyasla, pazar payımız gittikçe artmaktadır	0,69	11,89
6. Rakiplerimize kıyasla, daha karlı eski müşterilerimiz vardır	0,57	9,96
7. Rakiplerimize kıyasla, daha karlı yeni müşterilerimiz vardır	0,71	12,07
Pazar Performansı		
1. Yeni müşteri kazanım oranımız yüksektir	0,69	rd
2. Var olan müşterilerimizi tutma oranımız yüksektir	0,71	12,78
3. Var olan müşterilerimize satış oranımız yükselmektedir	0,76	13,58
4. Pazar payımızda artış vardır	0,65	11,78
5. Müşteri bağlılık oranımız yüksektir	0,73	13,05
6. Müşterilerimiz arasında ünümüz yüksektir	0,63	11,46
7. Müşterilerimize sunduğumuz hizmet kalitemiz yüksektir	0,70	12,54
Finansal Olmayan Performans		
1. Servis ve Ürün kalitemiz gelişme göstermiştir	0,71	rd
2. Yeni ürün geliştirme başarımız artmıştır	0,76	14,46
3. Çalışanların firmaya bağlılıklarında artış olmuştur	0,79	15,04
4. Çalışanların işten aldığı tatminde artış vardır	0,78	14,77
5. Müşteri memnuniyetinde artış vardır	0,69	13,16
6. Müşteri sadakatinde artış vardır	0,79	15,01
7. Diğer paydaşlarımızla ilişkilerimiz iyiye gitmektedir	0,79	15,02
8. Tedarikçilerimizle olan ilişkilerimiz iyiye gitmektedir	0,90	17,08
Chi-Square= 1641.12, df= 550, P-value= 0.00000, RMSEA= 0.072, Chi-Square/df 1638 / 550= 2,98 NFI= 0,96 CFI=0,97 GFI=0,80 AGFI=0,77 RMR=0,044 (rd=referans değişken)		

Tablo 3.15. Doğrulatory Faktör Analizi Sonuçlarının Uyum İyiliği Değerleriyle Karşılaştırılması

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	DFA Uyum Değerleri	Sonuç
Ki-Kare (x2) değeri	En Düşük Değer	En Düşük Değer	1641	-
Ki-Kare / Serbestlik Derecesi (df)	< 2	< 5	1641 / 550= 2,98	Kabul Edilebilir Uyum
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0=RMSEA≤0,05	0,05<RMSEA<0,10	0,072	Kabul Edilebilir Uyum
Normalleştirilmiş Uyum İndeksi (NFI)	0,95≤NFI≤1	0,90≤NFI<0,95	0,96	İyi Uyum
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,95≤CFI≤1	0,90≤CFI<0,95	0,97	İyi Uyum
İyilik Uyum İndeksi (GFI)	0,95≤GFI≤1	0,90≤GFI<0,95	0,80	Düşük Uyum
Ayarlanmış İyilik Uyum İndeksi (AGFI)	0,95≤AGFI≤1	0,90≤AGFI<0,95	0,77	Düşük Uyum
Artık Ortalamaların Karekökü (RMR)	0=RMR≤0,05	0,05<RMR≤0,10	0,044	İyi Uyum

Tablo 3.16. Saklı Değişkenler Arasındaki Korelasyon, t Değerleri ve Güvenirlik Test Sonuçları

	MPYK	YPYK	SRA	PP	FOP	Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE)	Birleşik Güvenirlik (CR)
MPYK	1,00					0,57	0,90
YPYK	0,73 (9,28)	1,00				0,66	0,93
SRA	0,51 (6,95)	0,55 (7,41)	1,00			0,43	0,82
PP	0,63 (8,08)	0,62 (8,06)	0,78 (8,38)	1,00		0,48	0,86
FOP	0,64 (8,34)	0,63 (8,35)	0,68 (8,02)	0,82 (8,87)	1,00	0,60	0,92

(Parantez içindekiler *t* değerleridir.)

Tablo 3.16’da, saklı değişkenler arasındaki korelasyon ile hesaplanan AVE ve CR değerleri verilmiştir. Söz konusu değerler incelendiğinde; her bir saklı değişkenin CR değerinin AVE değerinden büyük olduğu görülmektedir. Değişkenler arasındaki korelasyon oranları incelendiğinde; MPYK ve YPYK değişkenleri için ayırışma geçerliliği sağlanmıştır. SRA ile PP arasında ve PP ile FOP arasında ayırışma geçerliliğinin düşük olduğu anlaşılmaktadır.

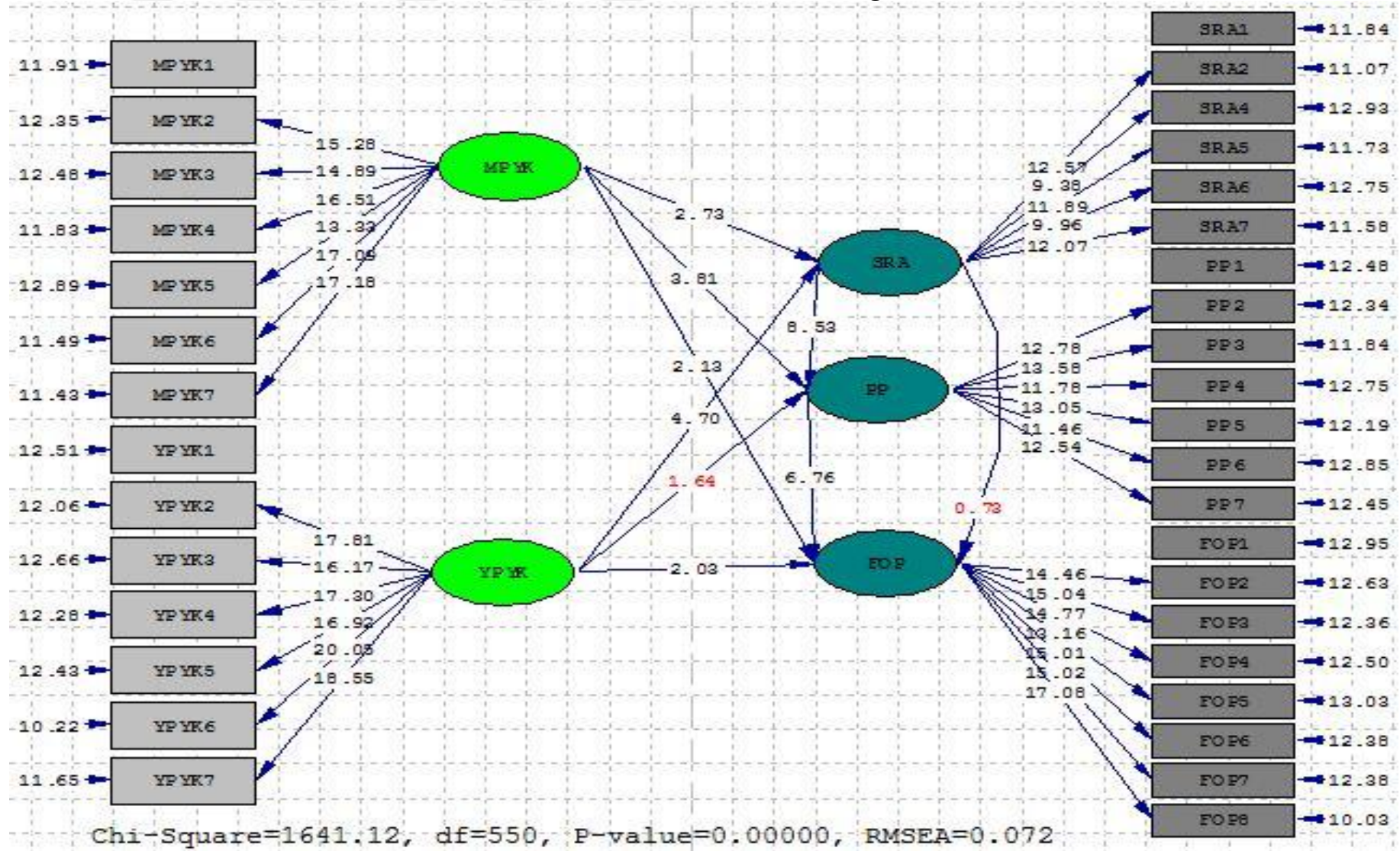
SRA ve PP saklı değişkenlerinin AVE değerleri (0,43 ve 0,48), kritik değer olan 0,50'in altındadır. Ancak, diğer güvenilirlik kriterleri sağlandığı durumlarda, 0,50'nin altında kalan değerler de kabul edilebilmektedir (Fornell ve Larcker 1981). Bu yaklaşıma göre SRA ve PP saklı değişkenleri için $CR > AVE$ olduğundan uyuma geçerliliğinin sağlandığı kabul edilmiştir.

Model çalıştırıldığında (Run), programın arka planında (sekmelerden çıktı penceresi açılarak), oluşan çıktı (Out) dosyasına ulaşılmaktadır. Çıktı dosyası Ek 2'de verilmiştir. Çıktı (Out) sayfasında, öncelikle, ölçek maddelerine ait kovaryans matrisi alınmıştır. Kovaryans matrisinden sonra, her bir maddeye ilişkin standardize edilmemiş tahmin değerleri (estimates), hata varyansı ve son sırada ise açıklanan varyans değerleri (R^2) verilmektedir. Her bir değişkene ilişkin olarak verilen bu değerlerin hemen altındaki satırlarda ise standart hata (parantez içinde) ve t değerleri verilmiştir.

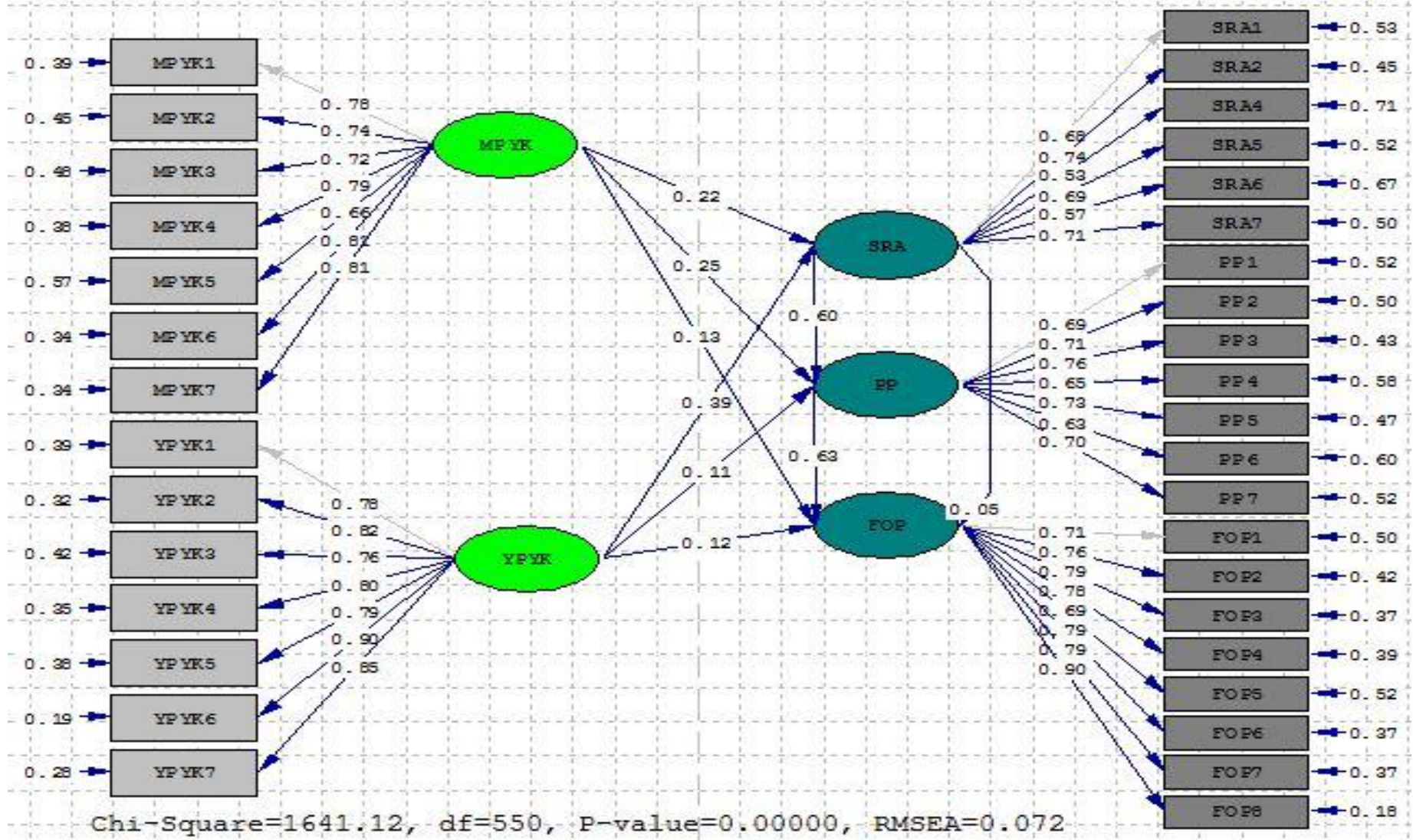
1.5.4. Modelin Test Edilmesi

Araştırmanın önceki bölümünde gözlemlenen değişkenlerin saklı değişkenler üzerinde oluşturdukları yüklerle doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinden geçen gözlemlenen ve saklı değişkenlerle Şekil 3.3'de görüldüğü gibi yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Yapısal eşitlik modelinde çift yetenekli pazarlamanın boyutları bağımsız değişken, diğer değişkenler bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Model oluşturulup komut dosyası yazıldıktan sonra program çalıştırılmıştır. Modele ait uyum değerleri; Ki-Kare (χ^2)= 1641,12 serbestlik derecesi (df)= 550, RMSEA=0,072 ve p-value=0,00000'dır. Elde edilen bu ilk değerlerle, modelin kabul edilebilir uyum seviyesinde olduğuna karar verilmiştir.

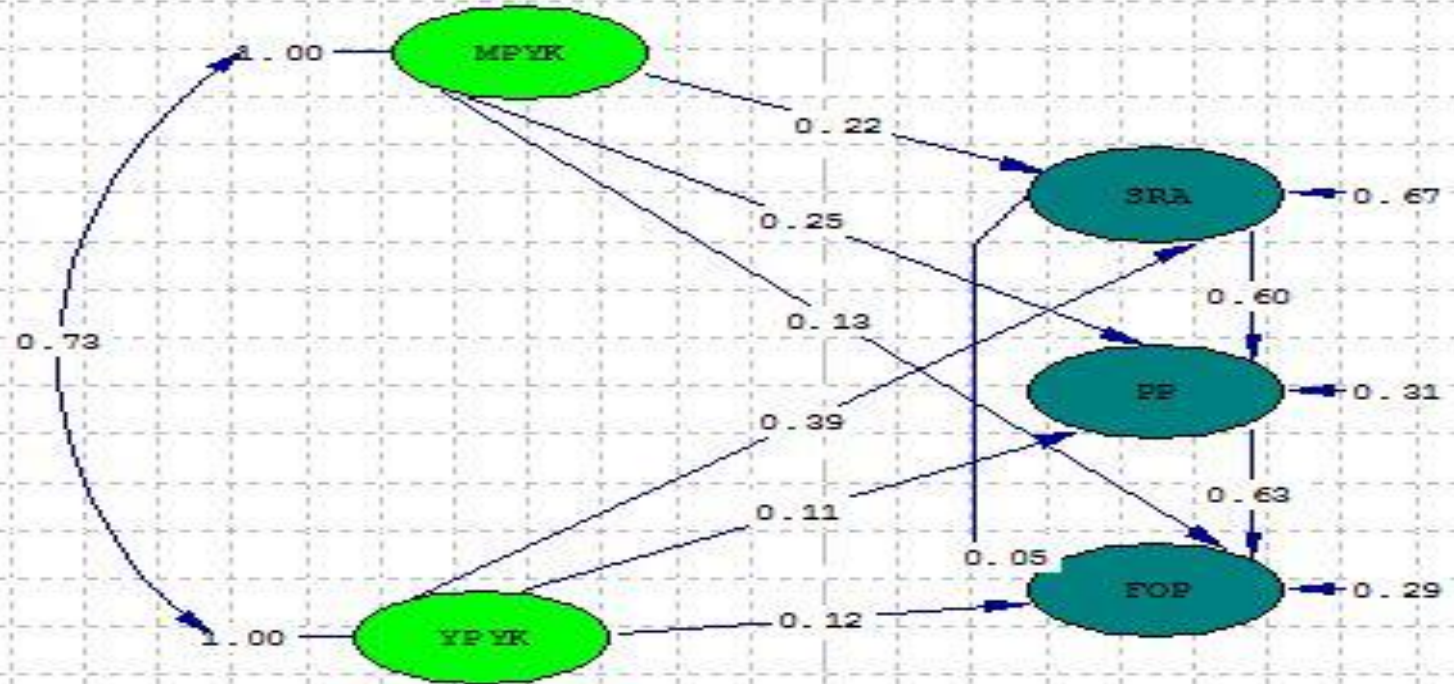
Programın tahminler (estimates) sekmesinden standartlaştırılmış çözümler (standardized solution) sekmesi seçilmiştir. Böylece Şekil 3.4'deki araştırma modeline ait yol katsayı değerlerine ulaşılmıştır. Ayrıca modeller (models) sekmesinden yapısal model (structural model) sekmesi seçildiğinde Şekil 3.5'deki sonuçlar elde edilmiştir. Bu sekmede özellikle, diğerlerinden farklı olarak, çift yetenekli pazarlamanın boyutları arasındaki korelasyon katsayısına (0,73) ve bağımlı değişkenlere ait hata varyanslarına ulaşılmıştır. Bağımlı değişkenlere ait hata varyansları incelendiğinde; finansal olmayan

Şekil 3.3. Araştırma Modeline Ait t Değerleri

Şekil 3.4. Araştırma Modeline Ait Yol Katsayı Değerleri



Şekil 3.5. Araştırma Modeline Ait Yapısal Model



Chi-Square=1641.12, df=550, P-value=0.00000, RMSEA=0.072

performansın hata varyansı 0,29, açıklanma oranının (R^2) % 71 ($1 - 0,29 = 0,71$) olduğu anlaşılmaktadır. Pazar performansın hata varyansı 0,31, açıklanma oranının (R^2) % 69 olduğu ($1 - 0,31 = 0,69$) anlaşılmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajının hata varyansının 0,67, açıklanma oranının (R^2) % 33 olduğu ($1 - 0,67 = 0,33$) anlaşılmaktadır.

Tablo 3.17’de görüldüğü gibi, araştırma modeli sonuçları genel kabul görmüş uyum iyiliği değerleriyle karşılaştırılmıştır. Elde edilen yapısal eşitlik modelinin kabul edilebilir uyum seviyesinde olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca, model çalıştırıldığında (Run), programın arka planında (sekmelerden çıktı penceresi açılarak), oluşan çıktı (Out) dosyasına ulaşılmaktadır. Çıktı dosyası Ek 3’de verilmiştir.

Tablo 3.17. Araştırma Modeli Sonuçlarının Uyum İyiliği Değerleriyle Karşılaştırılması

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	DFA Uyum Değerleri	Sonuç
Ki-Kare (x2) değeri	En Düşük Değer	En Düşük Değer	1641,12	-
Ki-Kare / Serbestlik Derecesi (df)	<2	<5	1641 / 550 = 2,98	Kabul Edilebilir Uyum
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0=RMSEA≤0,05	0,05<RMSEA<0,10	0,072	Kabul Edilebilir Uyum
Normalleştirilmiş Uyum İndeksi (NFI)	0,95≤NFI≤1	0,90≤NFI<0,95	0,96	İyi Uyum
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,95≤CFI≤1	0,90≤CFI<0,95	0,97	İyi Uyum
İyilik Uyum İndeksi (GFI)	0,95≤GFI≤1	0,90≤GFI<0,95	0,80	Düşük Uyum
Ayarlanmış İyilik Uyum İndeksi (AGFI)	0,95≤AGFI≤1	0,90≤AGFI<0,95	0,77	Düşük Uyum
Artık Ortalamaların Karekökü (RMR)	0=RMR≤0,05	0,05<RMR≤0,10	0,044	İyi Uyum

1.5.5. Araştırma Modelindeki Direkt Etkilerin Hesaplanması

Modeli oluşturan direkt etkileri hesaplamak için bağımlı değişkenlerin sayısı kadar regresyon modeli kurulur. Her bağımlı değişken üzerine gelen tek yönlü ok, yol katsayısı olarak alınır. Alınan yol katsayıları ve bağımlı değişkenin hata varyansı toplanır (Alpar, 2013: 804-805).

1. Model: Bağımlı değişkenlerden SRA üzerine iki adet ok gelmektedir.

$$SRA = 0,22 (MPYK) + 0,39 (YPYK) + 0,67$$

2. Model: Bağımlı değişkenlerden PP üzerine üç adet ok gelmektedir.

$$PP = 0,25 (MPYK) + 0,11 (YPYK) + 0,60 (SRA) + 0,31$$

3. Model: Bağımlı değişkenlerden FOP üzerine dört adet ok gelmektedir.

$$FOP = 0,13 (MPYK) + 0,12 (YPYK) + 0,05 (SRA) + 0,63 (PP) + 0,29$$

1.5.6. Araştırma Modelindeki Dolaylı Etkilerin Hesaplanması

Modeli oluşturan dolaylı etkiler yol katsayıları yardımıyla hesaplanır. Bu amaçla, yol üzerinde bulunan katsayılar çarpılır. Ayrıca, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki dolaylı etkiler toplanarak, toplam dolaylı etki bulunabilir. Toplam dolaylı etki, doğrudan etki ile toplandığında toplam nedensel etki bulunabilir (Alpar, 2013: 806).

MPYK'nın FOP üzerindeki dolaylı ve toplam nedensel etkiler;

$$MPYK'nın SRA üzerinden FOP'ye dolaylı etkisi: 0,22 \times 0,05 = 0,011$$

$$MPYK'nın PP üzerinden FOP'ye dolaylı etkisi: 0,25 \times 0,63 = 0,15$$

$$MPYK'nın SRA ve PP üzerinden FOP'ye dolaylı etkisi: 0,22 \times 0,60 \times 0,63 = 0,08$$

$$MPYK'nın FOP üzerindeki toplam dolaylı etkisi = 0,011 + 0,15 + 0,08 = 0,24$$

MPYK'nın FOP üzerinde doğrudan etkisi (0,13) küçük iken, toplam dolaylı etkisi (0,24) büyüktür.

$$\underline{MPYK'nın FOP üzerindeki toplam nedensel etkisi = 0,13 + 0,24 = 0,37 \text{ olur.}}$$

YPYK'nın FOP üzerindeki dolaylı ve toplam nedensel etkiler;

$$YPYK'nın SRA üzerinden FOP'ye dolaylı etkisi: 0,39 \times 0,05 = 0,019$$

$$YPYK'nın PP üzerinden FOP'ye dolaylı etkisi: 0,11 \times 0,63 = 0,07$$

$$YPYK'nın SRA ve PP üzerinden FOP'ye dolaylı etkisi: 0,39 \times 0,60 \times 0,63 = 0,14$$

$$YPYK'nın FOP üzerindeki toplam dolaylı etkisi = 0,019 + 0,07 + 0,14 = 0,229$$

YPYK'nın FOP üzerinde doğrudan etkisi (0,12) küçük iken, toplam dolaylı etkisi (0,229) büyüktür.

$$\underline{YPYK'nın FOP üzerindeki toplam nedensel etkisi = 0,12 + 0,229 = 0,349 \text{ olur.}}$$

MPYK'nın PP üzerindeki dolaylı ve toplam nedensel etkiler;

MPYK'nın SRA üzerinden PP'ye dolaylı etkisi: $0,22 \times 0,60 = 0,13$

MPYK'nın PP üzerindeki doğrudan etkisi (0,25) büyük iken, dolaylı etkisi (0,13) küçüktür.

MPYK'nın PP üzerindeki toplam nedensel etkisi = $0,13 + 0,25 = 0,38$ olur.

YPYK'nın PP üzerindeki dolaylı ve toplam nedensel etkiler;

YPYK'nın SRA üzerinden PP'ye dolaylı etkisi: $0,39 \times 0,60 = 0,23$

YPYK'nın PP üzerindeki doğrudan etkisi (0,11) küçük iken, dolaylı etkisi (0,23) büyüktür.

YPYK'nın PP üzerindeki toplam nedensel etkisi = $0,23 + 0,11 = 0,34$ olur.

1.5.7. Araştırma Modeline İlişkin Geliştirilen Hipotezlerin Sınanması

Şekil 3.3 ve Şekil 3.4 incelendiğinde; İşletmelerin mevcut pazarlama yeteneklerini kullanmaları, sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde olumlu etkiye sahiptir, şeklindeki **hipotez 1 desteklenmiştir**. İşletmelerin yeni pazarlama yetenekleri keşfetmeleri, sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde olumlu etkiye sahiptir, şeklindeki **hipotez 2 desteklenmiştir**. İşletmelerin mevcut pazarlama yeteneklerini kullanmaları, pazar performanslarını olumlu yönde etkiler, şeklindeki **hipotez 3 desteklenmiştir**. İşletmelerin yeni pazarlama yetenekleri keşfetmeleri, pazar performanslarını olumlu yönde etkiler, şeklindeki **hipotez 4** yol katsayısı anlamsız olduğundan ($t=1,64$) **desteklenmemiştir**. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı, pazar performanslarını olumlu etkiler, şeklindeki **hipotez 5 desteklenmiştir**. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı, finansal olmayan performanslarını olumlu etkiler, şeklindeki **hipotez 6** yol katsayısı anlamsız olduğundan ($t=-0,73$) **desteklenmemiştir**. İşletmelerin mevcut pazarlama yeteneklerini kullanmaları, finansal olmayan performanslarını olumlu yönde etkiler, şeklindeki **hipotez 7 desteklenmiştir**. İşletmelerin yeni pazarlama yetenekleri keşfetmeleri, finansal olmayan performanslarını olumlu yönde etkiler, şeklindeki **hipotez 8 desteklenmiştir**. İşletmelerin pazar performansları, finansal olmayan performanslarını olumlu yönde etkiler, şeklindeki **hipotez 9 desteklenmiştir**.

1.5.8. İşletmelerin Kullandıkları Mevcut ve Keşifsel Pazarlama Yetenekleri

Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK), 02 Ekim 2014 tarihinde yayınladığı haber bültenine göre (sayı:18521); Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin %26,3'ü 2010-2012 yıllarını kapsayan üç yıllık dönemde ürün ve/veya süreç yeniliği faaliyetinde (devam eden

ve sonuçsuz kalan yenilik faaliyetleri de dahil) bulunmuştur. Aynı dönem içerisinde yenilik faaliyeti devam eden KOBİ'lerin oranı %13,8, yenilik faaliyeti sonuçsuz kalan KOBİ'lerin oranı ise %3,5'dir. Ayrıca, KOBİ'lerin %34,3'ünün 2010-2012 yıllarını kapsayan üç yıllık dönemde pazarlama yeniliği geliştirdikleri de ifade edilmektedir (<http://www.tuik.gov.tr>, 05.01.2015).

TÜİK'in yaptığı araştırmada yapılan yenilikçilik faaliyetlerinin sektörel olarak dağılımı yoktur. Araştırma kapsamında, pazarlama faaliyetlerinde kullanılan ve keşifsel olarak değişiklikler yapılan yeteneklerin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu nedenle, anketinin üçüncü ve beşinci bölümünde, katılımcıların, son 3 yıl içinde mevcut pazarlama yeteneklerinden hangilerini kullandıkları ve yeni pazarlama yeteneklerinden hangilerinde keşifsel değişiklikler yaptıklarını seçmeleri istenmiştir. Böylece, araştırmaya konu olan çift yetenekli pazarlama boyutlarının somut verilerle desteklenmesi amaçlanmıştır. Maddenin alt bölümüne pazarlama yeteneklerinden; bölümlere ayırma ve hedefleme, ürün yerleştirme ve farklılaştırma, ürün dağıtımını, ürün tasarımı, ürün kalitesi gelişimi, fiyatlama ve tutundurma seçenekleri oluşturularak, bir veya birden fazla seçilmesi istenmiştir.

Tablo 3.18. İşletmelerin Kullandıkları Mevcut ve Keşifte Buldukları Pazarlama Yetenekleri Seçim Sayıları

	Pazarlama Yetenekleri						
	Bölümlere ayırma ve hedefleme	Fiyatlama	Ürün kalitesi gelişimi	Ürün yerleştirme ve farklılaştırma	Ürün tasarımı	Tutundurma	Ürün dağıtımını
Mevcut Pazarlama Yetenekleri Kullanma	256 defa	217 defa	172 defa	171 defa	101 defa	94 defa	44 defa
Yeni Pazarlama Yetenekleri Keşfetme	228 defa	219 defa	169 defa	148 defa	98 defa	61 defa	60 defa
Toplam	484 defa	436 defa	341 defa	319 defa	199 defa	155 defa	104 defa

Tablo 3.18'de görüldüğü gibi, mevcut pazarlama yeteneklerinden en çok bölümlere ayırma ve hedeflemenin (256 defa) kullanıldığı anlaşılmaktadır. Bu yeteneği sırasıyla; fiyatlama (217 defa), ürün kalitesi gelişimi (172 defa), ürün yerleştirme ve farklılaştırma (171 defa), ürün tasarımı (101 defa), tutundurma (94 defa) ve ürün dağıtımını (44 defa) izlemektedir. İşletmelerin, keşifsel değişiklikler yaptıkları pazarlama yeteneğinin

bölgümlere ayırma ve hedefleme (228 defa) ile ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Bu yeteneği sırasıyla; fiyatlama (219 defa), ürün kalitesi gelişimi (169 defa), ürün yerleştime ve farklılaştırma (148 defa), ürün tasarımı (98 defa), tutundurma (61 defa) ve ürün dağıtımı (60 defa) izlemektedir.

İşletmelerin kullandıkları mevcut ve keşifte buldukları pazarlama yetenekleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını öğrenmek için Ki-Kare bağımsızlık testi yapılmıştır. Öncelikle, seçimi yapılan pazarlama yetenekleri Tablo 3.18’de görüldüğü gibi kontenjans tablosu şekline dönüştürülmüştür. Bu şekilde çapraz sınıflandırma, herhangi bir satırdaki elemanla, sütundaki eleman arasındaki ilişkinin (bağımlılık veya bağımsızlığın) incelenmesi (Kalaycı, 2016: 94) amaçlanmıştır. Tablo 3.19’da verilen Ki-Kare bağımsızlık testi sonuçlarına göre; Asymp. Sig. (2-sided) değeri (0,112 > 0,01) 0,01’den büyük olduğu için işletmelerin, çift yetenekli pazarlama boyutları ile kullandıkları pazarlama yetenekleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 3.19. İşletmelerin Kullandıkları Mevcut Ve Keşifte Buldukları Pazarlama Yeteneklerinin Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonucu

	Değer	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,315(a)	6	,112
Likelihood Ratio	10,368	6	,110
Linear-by-Linear Association	,002	1	,969
N of Valid Cases	2038		

(a) 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 50,16.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Pazarlama fonksiyonunu oluşturan pazarlama karmaşı elemanları alanyazında yetenek olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle işletmeler için yapılması gereken en önemli işlerden birisi güçlü rekabet avantajı sağlayabilecek bu yetenekleri belirlemektir (Vorhies ve Harker, 2000:146). Rekabetin daha az olduğu durumlarda işletmeler, mevcut yetenekleriyle faaliyetlerini önceden belirlenen amaçlara ulaştırabilirler. Ancak rekabetin yoğunlaşmaya başladığı durumlarda, işletme böyle bir çevreye uyum sağlamada zorluk yaşayabilir. Bu durumda işletmenin risk almaya başlayarak ortaya çıkan fiyat ve tutundurma savaşlarında keşifsel davranışlar içeren tepkisel faaliyetlere ihtiyacı olacaktır. Böylesine zor durumlarda işletmenin yaşamaya devam edebilmesi çift yetenekli pazarlama davranışı sergilemesiyle orantılı olarak belirlenecektir. Burada önemli olan çevresel rekabetin arttığı durumlarda tepkisel davranışları sergilemek zorunda kalmadan, yeni yetenekleri keşfetme olarak açıklanan önleyici davranışlar sergileme anlayışının benimsenmesidir.

Rekabet avantajının amacı, rakiplerinden farklı olarak, yönetim yeteneklerinin gelişimini, fonksiyonel ve teknolojik becerilerini, araştırma geliştirme ve ürün gelişimini vurgulamaktır (Teece, Pisano ve Shuen, 1997: 510). Bu aşamada işletme yöneticileri rekabet avantajını sağlayabilmek için önemli bir stratejik ikilem içine girmektedir. Bu ikilem, işletmenin mevcut olan yeteneklerini kullanırken aynı zamanda da bu yetenekleri nasıl tamamen yeni olanları ile değiştirebilecekleri konusundaki zorluk olarak tanımlanmıştır (Tushman ve O'Reilly, 1996: 8). Sözü edilen ikilemden birincisi, işletmenin faaliyette bulunduğu alanda müşterilerine günlük hizmetlerini en iyi şekilde verebilmektir, ikincisi ise yeni pazar ve teknolojiler ile müşteriler için tamamen yeni değerler oluşturacak fikirlere odaklanan tecrübeleri geliştirme çabası olarak açıklanabilir (Atuahene-Gima, 2005). Bu bakış açısı ile geliştirilen pazarlama yeteneklerinin işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak ve sonuçta da performansta olumlu bir artış olacağı (Ray, Barney ve Muhanna, 2004: 23) dikkate alınmalıdır. Bu anlayış ile hareket eden pazarlama faaliyetleri işletmelerin başarılar elde etmesinde yardımcı olacaktır.

Bilişim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Araştırma Kapsamında İncelenmesi:

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'ne göre (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD), dünyada bilişim sektörünün geleceğini "Büyük

Veri”, “Kurumsal Sosyal Ağlar”, “Mobil Çözümler”, “Güvenlik” ve “Bulut” belirleyecektir. Türkiye’deki KOBİ’lerin mevcut durumu üzerine yapılan araştırmaya göre; Türkiye’nin, dünyadaki bilişim sektörü pazarından aldığı pay % 0,75’dir. 2015 yılında Türkiye Bilişim Sektörü’nde yüzde 11 ile 15 arasında bir büyüme beklenmektedir. Diğer taraftan, 2015 yılı için dünya internet trafiğinde % 92’lik artış olacağı öngörülmektedir. Bu nedenle, bilişim sektörünün stratejik sektör olması gerektiği ve bu alana yapılacak yatırımların kriz durumlarında da kısıtlanmaması gerektiği uyarısında bulunmaktadır.

Bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren firmaların, Mayıs 2015 tarihli bilgileriyle oluşturulan 2014 pazar verilerine göre; Türkiye, bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) sektörünün büyüklüğü 2012 yılında 52,7 milyar TL’den 2013 yılında 61,6 milyar TL’ye ulaşmıştır. Raporda, Ar-Ge yatırımı ve inovasyon % 64 ile sektörün büyümesinde rol alacak en önemli faktör olarak belirtilirken sektörde yaşanan en büyük zorluğun nitelikli işgücü açığı olduğu vurgulanmıştır. Rapora göre, sektörde istihdam edilenlerin sadece % 26’sı kadın ve % 58’i üniversite mezunudur (www.tubisad.org.tr).

KOBİ’ler, sayıları ve sağladıkları işgücü nedeniyle, Türkiye ekonomisinde çok önemli bir role sahiptir. Türkiye İstatistik Kurumu’nun (TÜİK), 02 Ekim 2014 tarihinde yayınladığı haber bültenine göre (sayı:18521); Türkiye’deki KOBİ’lerin % 2’si bilişim sektöründe faaliyet göstermektedir. Diğer taraftan, Türkiye’deki istihdamın da % 2’si yine bilişim sektörüne aittir (<http://www.tuik.gov.tr>, 05.01.2015).

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü, bilişim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’ler için önerileri; bilişim sektörü stratejik sektör olarak tanımlanması, kadın istihdamını artırıcı önlemler alınması ve yerli yazılımların geliştirilmesi için gereken teşviklerin verilmesi gerektiği şeklinde sıralamaktadır (<https://www.oecd.org/cfe/smes/33705673.pdf>, 01.03.2016).

Türkiye Bilişim Derneği, 2015 değerlendirme raporuna göre, bilişim sektörünün yaşadığı sorunlardan birinin, yazılım sektöründe en büyük desteği verecek olan kamu kesiminin, özellikle kurumsal kaynak yazılımları söz konusu olduğunda yerli işletmeler yerine, uluslararası yazılım işletmelerini tercih etmeleri olduğunu ileri sürmektedir. Sektörün, önemli başarılarla imza atmalarına rağmen, pazardaki başarısızlıkları ve bunların sebepleri üzerine daha fazla analiz yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu sayede hem yurt içinde ve hem de yurt dışındaki pazar paylarının genişleyebileceği düşünülmektedir (www.tbd.org.tr, 01.03.2016).

KOBİ'lerin pazarlama da başarı elde etmeleri ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma gibi pazarlama karmalarını iyi kullanabilmekten geçmektedir (<http://kobitek.com>, 01.03.2016). Ancak, bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler teknik zekâyla çalıştıklarından, pazarlama konusunda ihtiyaç duyabilecekleri danışmanlık hizmetine ulaşmaları gerekebilir (www.tbd.org.tr, 01.03.2016). KOSGEB veritabanına göre, KOBİ ölçeğindeki imalat sanayi işletmelerinden % 3,11'i işletme dışından danışmanlık hizmeti almaktadır (<http://kosgeb.gov.tr>).

Sektörel incelemeyle ulaşılan sonuçlarla araştırma sonuçları karşılaştırıldığında; demografik değişkenler bakımından, sektörde faaliyet gösteren kadın girişimci oranının oldukça düşük ve bilgi yoğun sektör olmasından dolayı eğitim seviyesinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Pazarlama faaliyetlerinde yaşabilecek eksikliklerin olası nedeninin, girişimcilerin teknik zekâyâ sahip olmalarından kaynaklanabileceğidir.

Bilişim, bilgi yoğun olduğu kadar maliyetli bir sektördür. Sektör de faaliyet gösteren işletmeler, finansman sorunları nedeniyle gelişmiş teknolojilere sahip olamamakta, ürün kalitesi olumsuz etkilenmektedir. Düşük ürün kalitesi ve yüksek maliyet, pazarlama gücünü de zayıflatmaktadır. Bilişim sektörünün, üretim ve pazarlama gibi alanlarda gelişmelerini sağlayacak projeler veya KOBİ'lerin ortak tedarik, tasarım, pazarlama ve makine kullanımı gibi konularda işbirliği projelerinin desteklenmesinde yarar vardır.

Katılımcıların Demografik Özellikleri Şu Şekilde Belirtilebilir:

Demografik özellikler incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunun üst seviye yöneticilerden oluşan 31-35 yaşlarında erkek, eğitim düzeylerinin lisans, işletmelerinin faaliyet yılının 4-6 arasında ve çalışan sayısının 1-9 arasında olduklarıdır. Bu veriler ışığında, bilişimin henüz yeni gelişme gösteren sektörlerden olduğu ve bu alanda faaliyet gösteren girişimcilerin de genç olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Diğer bir sonuç olarak, Türkiye'de bilişim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin ağırlıklı olarak İstanbul ilinde buldukları anlaşılmıştır. Türkiye Bilişim Derneği (TBD) 1971 yılında kurulmuştur. Derneğin geçmişi eski, ancak sektörde faaliyet gösteren KOBİ'ler gençtir.

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'nın (KOSGEB) yaptığı araştırmaya göre, bütün sektörlerdeki işletmelerin ortalama %50'si ilk 5 yıl içinde kapanmaktadır. İlk 5 yıldaki kapanma oranının, KOBİ ölçeğindeki işletmeler için daha da fazla olacağı öngörülmektedir (<http://kosgeb.gov.tr>). Bilişim, bilgi yoğun ve

ürün yaşam seyri oldukça düşük bir sektördür. Sektörde faaliyet gösteren işletmelerin teknolojik değişikliklere uyum sağlamakta zorlandıkları ve bu nedenle faaliyetlerine devam etmelerinde güçlük çekebilecekleri, demografik özelliklerden ulaşılan sonuçlardan biridir. Özellikle kuruluş döneminde, işletme dışından alınacak eğitim ve danışmanlık hizmetleri ile KOBİ'lerde yönetim becerilerinin geliştirilmesi gerekmektedir (<http://kosgeb.gov.tr>).

İşletmelerin Kullandığı Mevcut ve Keşifsel Pazarlama Yeteneklerinin Özeti:

Araştırmada, çift yetenekli pazarlama değişkeni boyutlarının hangi yeteneklerde sergilendiği de belirlenmiştir. İşletmeler, verilen 7 yetenekten; mevcut pazarlama yeteneklerini toplamda 1055 defa ve yeni pazarlama yetenekleri keşfetmeyi toplamda 983 defa işaretlemişlerdir. Mevcut yetenekleri kullanma oranı, yeni pazarlama yetenekleri keşfetmeye kıyasla daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum, araştırma sonuçlarını destekler bir kanıt niteliğindedir. Diğer taraftan seçilme sayıları karşılaştırıldığında; tutundurma, bölümlere ayırma ve hedefleme ve ürün yerleştirme ve farklılaştırma yeteneklerinde, yeni pazarlama yetenekleri geliştirme çabasında azalma olduğu görülmektedir. Ürün kalitesi gelişimi, ürün tasarımı ve fiyatlandırma yetenekleri konusunda aynı seviyede çaba harcandığı görülmektedir. Ancak ürün dağıtım yeteneğinde keşifsel değişiklikler yapma çabasında artış olduğu görülmektedir.

Çift yetenekli pazarlama boyutlarının seçilme sayılarına kontenjans tablosu yardımıyla ki-kare bağımsızlık testi yapılmıştır. Yapılan çapraz sınıflandırma ile işletmelerin, çift yetenekli pazarlama boyutları ile kullandıkları pazarlama yetenekleri arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır. Buradan çıkarılacak sonuca göre, araştırmaya katılan bilişim sektöründeki işletmeler, pazarlama faaliyetlerini çift yetenekli olarak yönetmektedirler.

Doğrulamalı Faktör Analizinden Ulaşılan Sonuçların İncelenmesi:

Araştırma modelini oluşturan değişkenlerden çift yetenekli pazarlamanın boyutları arasında yüksek korelasyon katsayısı (0,73) vardır. Buradan çıkarılacak en önemli sonuç, işletmeler bir taraftan mevcut pazarlama yeteneklerini kullanmaya devam ederlerken diğer taraftan da yeni pazarlama yeteneklerini keşfedecek davranışlar sergileyerek, pazarlama fonksiyonlarını çift yetenekli olarak yönetmekte olduklarıdır.

Çift yetenekli pazarlamanın boyutlarıyla diğer değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde; mevcut pazarlama yeteneklerini kullanma değişkeni ile sürdürülebilir rekabet avantajı değişkeni arasındaki korelasyonun ($r=0,51$), yeni pazarlama yeteneklerini keşfetme değişkeniyle olan oranına ($r=0,55$) göre düşük olduğu görülmektedir. Buradan çıkarılacak en önemli sonuç, yeni pazarlama yeteneklerini keşfetme boyutunu iyi kullanabilen işletmelerin aynı zamanda sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme çabası içinde de olduklarıdır.

Çift yetenekli pazarlamanın boyutları ile pazar performansı arasındaki korelasyonlar ($r=0,63$ ve $r=0,62$) aynıdır. Diğer taraftan, çift yetenekli pazarlamanın boyutları ile finansal olmayan performans arasındaki korelasyonlar ($r=0,64$ ve $r=0,63$) da aynıdır. Bu noktada çift yetenekli pazarlama davranışı sergileyen işletmelerin pazar ve finansal olmayan performansları aynı zamanda elde etme çabası içinde olduklarıdır.

Sürdürülebilir rekabet avantajı değişkeni ile pazar performansı değişkeni arasındaki korelasyon ($r=0,78$), finansal olmayan performans değişkenine ($r=0,68$) göre daha yüksektir. Bu durumda, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeye çalışan işletmelerin, pazar performansı elde etme çabaları finansal olmayan performans elde etme çabalarına göre daha fazladır.

Araştırmada kullanılan performans değişkenleri incelendiğinde, pazar performansı ile finansal olmayan performans arasında yüksek seviyede korelasyonun ($r=0,82$) varlığı dikkat çekmektedir. Teorik bölümde anlatıldığı gibi, bu iki performans göstergesinin birbiriyle yakın ölçütler olduğu ve örgütsel performansı ölçmede kullanılabilmesi tezini destekler niteliktedir. Doğrulayıcı faktör analizine göre, çift yetenekli pazarlamanın boyutları ile sürdürülebilir rekabet avantajı, pazar ve finansal olmayan performanslar arasında ilişki olduğu belirlenmiştir.

Çift Yetenekli Pazarlama Boyutlarının Bağımlı Değişkenler Üzerindeki Direkt Etkilerin İncelenmesi:

Çift yetenekli pazarlamanın boyutlarının bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri incelendiğinde; mevcut pazarlama yeteneklerini kullanma değişkeninde meydana gelen bir standart sapmalı artış, sürdürülebilir rekabet avantajında 0,22 standart sapmalı artışa neden olmaktadır. Yeni pazarlama yeteneklerini keşfetme değişkeninde meydana gelen bir standart sapmalı artış, sürdürülebilir rekabet avantajında 0,39 standart sapmalı artışa neden olmaktadır. Yeni pazarlama yeteneklerini keşfetmenin sürdürülebilir rekabet

avantajı üzerindeki etkisi, mevcut pazarlama yeteneklerini kullanmanın etkisinden daha yüksek olduğu görülmüştür. Buradan çıkarılacak sonuç; yeni pazarlama yeteneklerini keşfetmek, işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilir.

Mevcut pazarlama yeteneklerini kullanma değişkeninde meydana gelen bir standart sapmalık artış, pazar performansında 0,25 standart sapmalık artışa neden olmaktadır. Yeni pazarlama yetenekleri keşfetme değişkeninde meydana gelen bir standart sapmalık artış, pazar performansı üzerinde 0,11 standart sapmalık anlamlı olmayan artışa neden olmaktadır. Buradan çıkarılacak sonuç, mevcut pazarlama yeteneklerini kullanmanın pazar performansını direkt etkilediği ancak yeni pazarlama yeteneklerini keşfetmenin pazar performansı üzerinde etkisi olmadığı anlaşılmıştır. Buradan çıkarılacak sonuç, yeni pazarlama yetenekleri keşfetmenin pazar performansı elde etmede sürdürülebilir rekabet avantajı aracılık etkisi göstermektedir.

Mevcut pazarlama yeteneklerini kullanma değişkeninde meydana gelen bir standart sapmalık artış, finansal olmayan performansta 0,13 standart sapmalık artışa neden olmaktadır. Yeni pazarlama yeteneklerini keşfetme değişkeninde meydana gelen bir standart sapmalık artış, finansal olmayan performansta 0,12 standart sapmalık artışa neden olmaktadır. Buradan çıkarılacak sonuç, mevcut pazarlama yeteneklerini kullanma ve yeni pazarlama yeteneklerini keşfetme faaliyetlerinin, işletmelerin finansal olmayan performansları üzerinde eşit oranda direkt etkileri olduğudur.

Bağımlı Değişkenler Arasındaki Direkt Etkilerle Ulaşılan Sonuçların İncelenmesi:

Bağımlı değişkenler arasındaki direkt etkiler incelendiğinde; sürdürülebilir rekabet avantajında meydana gelen bir standart sapmalık artış, pazar performansında 0,60 standart sapmalık artışa neden olmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajında meydana gelen bir standart sapmalık artış, finansal olmayan performans üzerinde 0,05 standart sapmalık anlamlı olmayan artışa neden olmaktadır.

Bağımlı değişkenlerin yol katsayılarında görüldüğü gibi, sürdürülebilir rekabet avantajının finansal olmayan performans üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Buradan çıkarılacak sonuç; sürdürülebilir rekabet avantajı, işletmelerin rakiplerine kıyasla satış gelirlerinde, ürün kalitesinde, pazar payında ve kar artışlarında sahip oldukları artıştır. Dolayısıyla sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olan işletmeler, pazar performansını oluşturan; müşteri tutma, kazanma, bağlılık, satış oranlarında artış ve pazar payında da artışlara sahip olacaktır. Diğer taraftan, sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olan

işletmeler, finansal olmayan performansı oluşturan; çalışan bağlılığı, tatmini, paydaş ve tedarikçileriyle olan ilişkilerin iyiye gitmesi gibi alanlar üzerinde etkili olmadığı için anlamlı bir sonuç alınamamış olabilir.

Bağımlı Değişkenlerin Hata Varyansları İncelendiğinde:

Sürdürülebilir rekabet avantajının 0,67 hata varyansına sahip olduğu ve oluşturulan modelin sürdürülebilir rekabet avantajının % 33'ünü (1-0,67) açıkladığı anlaşılmaktadır. Pazar performansının 0,31 hata varyansına sahip olduğu ve oluşturulan modelin pazar performansının % 69'unu (1-0,31) açıkladığı anlaşılmaktadır. Finansal olmayan performansın 0,29 hata varyansına sahip olduğu ve oluşturulan modelin finansal olmayan performansın % 71'ini (1-0,29) açıkladığı anlaşılmaktadır. Buradan çıkarılacak sonuç, çift yetenekli pazarlama ve sürdürülebilir rekabet avantajlarının işletmelerin pazar ve finansal olmayan performanslarını açıklamada oldukça güçlü birer bağımsız değişken olduklarıdır.

Araştırma Sonucunda Elde Edilen Verilerle Alanyazındaki Verilerin Karşılaştırılması

Araştırmada çift yetenekli pazarlamanın boyutlarından MPYK ve YPYK değişkenlerinin ortalaması sırayla; 4'ün hemen üstünde ve 4'ün hemen altındadır. İki değişken arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,73$ olarak bulunmuştur. Alanyazında, Kyriakopoulos (2004), boyutlar arasında ortalamaları sırasıyla $\bar{X}= 3,60$, $\bar{X}=2,49$ ve korelasyonu $r=0,26$ bulmuştur. Vorhies, Orr ve Bush (2011), ortalamaları sırasıyla $\bar{X}= 5,12$, $\bar{X}=4,79$ ve korelasyonu $r=0,52$ bulmuştur. Atuahene-Gima (2005), ortalamaları sırasıyla $\bar{X}= 3,14$, $\bar{X}=3,46$ ve korelasyonu $r=0,41$ bulmuştur. Hughes, Martin, Morgan ve Robson (2010), ortalamaları sırasıyla $\bar{X}= 5,96$, $\bar{X}=5,39$ ve korelasyonu $r=0,50$ bulmuştur. Chandrasekaran, Linderman ve Schroeder (2012), ortalamaları sırasıyla $\bar{X}= 5,01$, $\bar{X}=4,53$ ve korelasyonu $r=0,24$ bulmuştur. Li ve Huang (2012) ortalamaları sırasıyla $\bar{X}= 5,35$, $\bar{X}=5,01$ ve korelasyonu $r=0,50$ bulmuştur. Voss ve Voss (2012), ortalamaları sırasıyla $\bar{X}= 5,60$, $\bar{X}=4,74$ ve korelasyonu $r=0,11$ bulmuştur.

Alanyazındaki araştırma sonuçlarına göre; MPYK boyutunun ortalamasının tümünde YPYK boyutuna göre yüksek olduğu ve her iki boyut arasındaki korelasyon değerlerinin araştırmaya göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Yapılan araştırmayla karşılaştırıldığında; her iki boyut ortalamalarının alanyazın ortalamalarında olduğu gibi MPYK'nın yüksek, YPYK'nın ise düşük olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar verinin

alanyazınla paralellik gösterdiği sonucuna ulaşmamıza neden olmaktadır. Diğer taraftan boyutlar arasındaki korelasyon düzeyleri farklılık gösterdiğinden anlamlı bir sonuca ulaşamamaktadır. Ancak, yazınsal bölümde de anlatıldığı gibi her iki boyut arasındaki yüksek korelasyon ve denge çift yeteneklilik göstergesi olarak algılanabilir.

Araştırmada, çift yetenekli pazarlamanın boyutlarından MPYK ve YPYK değişkenleri ile SRA arasındaki korelasyon sırayla $r=0,51$ ve $r=0,55$ olarak bulunmuştur. Alanyazında, Jansen, Bosch ve Volberda (2005b), çift yetenekli departman ile rekabetçilik arasındaki korelasyon katsayısını ($r=0,28$) anlamlı ve pozitif ilişkiler bulmuşlardır. Yapılan araştırmayla karşılaştırıldığında, her iki boyut ortalamalarının alanyazın sonucuna göre yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Jansen, Bosch ve Volberda (2005b), araştırmasını Avrupa'da finansal hizmet veren işletmeler üzerinde yapmıştır. Finansal hizmet veren işletmelerin ürünleri, bilişim sektöründe ki ürünlere göre yaşam seyri yüksek olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, her iki araştırma arasındaki korelasyon farkını açıklayan bir neden olabilir.

Araştırmada çift yetenekli pazarlamanın boyutlarından MPYK ve YPYK değişkenleri ile pazar performansı arasında sırayla $r=0,63$ ve $r=0,62$ oranlarında korelasyon bulunmuştur. Alanyazında; Yalcinkaya, Calantone ve Griffith (2007), yaptıkları araştırmada, çift yetenekliliğin boyutları ile pazar performansı arasındaki korelasyon katsayılarını sırasıyla $r=0,39$ ve $r=0,46$ olarak anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu bulmuşlardır. Kristal, Huang ve Roth (2010), yaptıkları araştırmada, tedarik zincirinde çift yeteneklilik boyutlarıyla pazar payı arasındaki korelasyonu $r=0,13$ ile anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu bulmuştur. Vorhies, Orr ve Bush (2011), yaptıkları araştırmada, çift yetenekliliğin boyutlarıyla pazar performansı arasında sırasıyla $r=0,22$ ve $r=0,10$ oranlarında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu bulmuşlardır. Li ve Huang (2012) çift yeteneklilik ile pazarlama verimliliği arasında $r=0,36$ oranında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu bulmuşlardır. Yapılan araştırmayla alanyazın karşılaştırıldığında, araştırmada ulaşılan korelasyon değerlerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada çift yetenekli pazarlamanın boyutlarından MPYK ve YPYK değişkenleri ile finansal olmayan performans arasında sırayla $r=0,64$ ve $r=0,63$ oranlarında korelasyon bulunmuştur. Alanyazında Gibson (2004), çift yeteneklilik ile performans arasında $r=0,78$ oranında anlamlı ve pozitif ilişki bulmuştur. Auh ve Menguc (2005) çift yeteneklilik boyutlarıyla performans arasında sırasıyla $r=0,37$ ve $r=0,50$ oranlarında

anlamli ve pozitif ilişkiler bulmuştur. Atuahene-Gima (2005) kullanma ve yenilik boyutlarıyla performans arasında $r=0,35$, keşfetme ve radikal yenilik boyutlarıyla performansı arasında $r=0,38$ oranlarında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulmuştur. Lubatkin, Simsek, Ling ve Veiga (2006) çift yetenekli oryantasyon ile firma performansı arasında $r=0,25$ oranında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu bulmuşlardır. Menguc ve Auh (2008), çift yetenekliliğin boyutları ile firma performansı arasında, sırasıyla $r=0,71$ ve $r=0,54$ oranlarında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu bulmuştur. Slater, Hult ve Olson (2010) yaptıkları araştırmada, çift yetenekliliğin boyutları olan pazarlama strateji uygulama ve pazarlama stratejisi yaratımı ile firma performansı arasında, sırasıyla $r=0,52$ ve $r=0,48$ oranlarında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu bulmuşlardır. Yapılan araştırmayla alanyazın karşılaştırıldığında, Gibson'un (2004) ulaştığı korelasyon katsayısının en yüksek olduğu görölmektedir. Çift yeteneklilik boyutlarının, performans ile oluşturduğu korelasyon katsayılarının birbirine yakın ve mevcut yetenekleri kullanma boyutunun keşifsel boyuta göre yüksek olduğu görölmektedir.

Alanyazın ile yapılan çalışma sonuçları genel olarak karşılaştırıldığında, her iki gruptaki değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu görölmektedir. Araştırmada kullanılan değişkenlerin ortalamalarının ve korelasyonların alanyazına göre yüksek olduğu görölmektedir. Bu farklılıkların temel nedeni, konu hakkında yazınsal ve uygulamalı çalışmalardaki azlık olarak değerlendirilmektedir. Diğer bir neden ise araştırmaların yapıldığı sektörlerin çeşitlilik göstermesi ve rekabet yoğunluğunun sektörel olarak farklı seviyelerde hissedilmesi olabilir.

Stratejik yönetim alanyazından pazarlamaya aktarılan çift yeteneklilik anlayışının, pazarlama alanyazını üzerinde olumlu sonuçları olacağı düşünölmektedir. Bu sonuçlar şu şekilde sıralanabilir; çift yetenekli pazarlama, sürdürülebilir rekabet avantajı, pazar ve finansal olmayan performans konuları ayrıntılı olarak incelenmiştir. İşletmelerin çift yetenekli pazarlama dereceleri belirlenmiştir. Çift yetenekli kavramının pazarlama faaliyetlerinde kullanılmasının işletme performansları üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur. Sözü edilen değişkenler arasında olumlu ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Çift yetenekli pazarlamanın sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde etkisi ortaya konmuştur.

Çalışma kapsamında geliştirilen hipotezler ve bu hipotezlerin desteklenme/desteklenmeme durumu Tablo 3.20'de sunulmuştur. Buna göre, araştırmanın

4 ve 6'ncı hipotezleri desteklenmemiştir. Diğer taraftan, 1, 2, 3, 5, 7, 8, 9'uncu hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 3.20. Araştırma Modeline Ait Hipotezlerin Desteklenme Durumu

Hipotez	Desteklenme Durumu
H1: İşletmelerin mevcut pazarlama yeteneklerini kullanmaları, sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Desteklendi
H2: İşletmelerin yeni pazarlama yetenekleri keşfetmeleri, sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Desteklendi
H3: İşletmelerin mevcut pazarlama yeteneklerini kullanmaları, pazar performanslarını olumlu yönde etkiler.	Desteklendi
H4: İşletmelerin yeni pazarlama yetenekleri keşfetmeleri, pazar performanslarını olumlu yönde etkiler.	Desteklenmedi
H5: İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı, pazar performanslarını olumlu etkiler.	Desteklendi
H6: İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı, finansal olmayan performanslarını olumlu etkiler.	Desteklenmedi
H7: İşletmelerin mevcut pazarlama yeteneklerini kullanmaları, finansal olmayan performanslarını olumlu yönde etkiler.	Desteklendi
H8: İşletmelerin yeni pazarlama yetenekleri keşfetmeleri, finansal olmayan performanslarını olumlu yönde etkiler.	Desteklendi
H9: İşletmelerin pazar performansları, finansal olmayan performanslarını olumlu yönde etkiler.	Desteklendi

Çift Yetenekli Pazarlama Faaliyetleri İçin İşletmelere Öneriler:

Pazarlama yetenekleri, ürün stratejilerini avantajlı olarak pazara taşıyabilecek faaliyetler şeklinde tanımlanmıştır. Geniş bir ifadeyle pazarlamaya ilişkin yetenekler: pazar araştırması, pazarlama yönetimi, pazarlama karması ve pazarlama tamamlayıcıları şeklinde sıralanabilirken, daha dar anlamda pazarlama yetenekleri; ürün, satış, dağıtım ve tutundurma şeklinde sıralanabilir (Akroush, 2012: 346). Aslında bu yetenekler birbirini etkileyen girişik ilişkiler içindedirler. Örneğin üründe yapılan bir geliştirme ürünün satışını kolaylaştırır. Aldığı üründen memnun kalan müşteri de bağlılık oluşur. Pazar araştırması, hedefleme ve bölümlere ayırma faaliyetleri iyi yapılabilirse, dağıtım kanallarında katlanılan maliyet düşecektir. Bu nedenle bir taraftan mevcut yetenekleri kullanırken diğer taraftan da keşifsel değişiklikler yapmak, yani pazarlamada çift yetenekli davranmak diğer pazarlama karmalarının da başarılı olmasını sağlayacaktır.

Araştırma sonuçlarında, halen faaliyette bulunan sektörlerdeki yöneticiler içinde yararlı bulgular içermektedir. Öncelikle unutulmaması gereken en önemli konu çift

yeteneklilik genel anlamıyla yeni olasılıkları keşfetme ve mevcutları kullanma mantığından yola çıkmış olmasıdır. Bu nedenle, işletmelerin tümü için ortak olarak uygulanabilecek belirli bir davranış veya yönetim çeşidinden bahsetmek mümkün değildir. Sözü edilen yönetim ve davranış modeli her ülkeye, sektöre veya işletmeye göre farklılık gösterebilir. Bunun en önemli nedeni, her işletmenin sahip olduğu kaynağın diğerlerine göre farklılık göstermesidir. Pazarlama alanında çift yetenekli olabilmek, birbiriyle uyumsuz olan çift yetenekliliğin boyutlarını aynı anda yönetmeyi mümkün kılmaktan geçmektedir. Böylece sahip olunan pazarlama fonksiyonlarının (kaynakların) bir taraftan iyi kullanılması diğer taraftan da yeni keşiflerde bulunulması gerekmektedir.

Pazarlamada çift yetenekli olabilmek için yöneticilerin yapması gereken birkaç önemli konu vardır. Öncelikle, faaliyet gösterdikleri sektörlerdeki gelişmeleri sürekli takip etmelidirler. Daha sonra, yöneticiler, iş gerekleriyle sınırlanmış dar çevreleri dışında işletmeyi ilgilendiren daha geniş konularla ilgilenmelidir. Faaliyetlerinde her zaman üst yönetimin onayını almak için bekleyerek karşılına çıkan fırsatları kaçırmak yerine spontane davranışlarla durumsal değişimleri avantaja çevirebilirler.

Sadece bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler değil tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler rekabet avantajı, pazar ve finansal olmayan performansları elde etmek için çift yetenekli pazarlama ve boyutlarını iyi anlaması ve uygulaması faydalı olabilir. Özellikle gelişmekte olan veya yeni pazarlara giriş yapmayı düşünen pazarlama yöneticileri, hayatta kalabilmek ve başarılı olmak için bir taraftan mevcut pazarlama yeteneklerini kullanacak diğer taraftan da yeni pazarlama yeteneklerini keşfedecek dengeli ve bilinçli seçimler yapmalıdır. Bu bakış açısıyla işletmeler, en uygun pazar stratejilerinde başarılı olmak için sürekli olarak güncel ve olası pazarlama seçeneklerini geliştirici projeleri hayata geçirebilirler.

İleride Yapılacak Araştırmalar İçin Öneriler:

Bu tez, çift yetenekli kavramını teorik ve uygulamalı olarak pazarlama yönetimi alanyazınında kullanmayı amaçlamıştır. Bu bölümde konunun gelişimi için gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutacak tavsiyelerde bulunulacaktır. Hipotezler arasında aracılık ilişkileri olmamasına karşın, araştırma modelinde gizli aracılık ilişkileri vardır. Gizli aracılık ilişkileri; çift yetenekli pazarlamanın, pazar ve finansal olmayan performanslar üzerinde sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisi ve çift yetenekli pazarlamanın finansal olmayan performans üzerinde pazar performansının aracılık

etkisidir. Gelecekte farklı aracılık etkisi gösterebilecek değişkenlerin varlığı araştırılmalıdır.

Bu araştırmada çift yetenekli pazarlama örgütsel performans çıktılarıyla ilişkilendirilmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda çift yetenekli pazarlamanın farklı sonuçlarını ortaya koyacak bağımlı değişkenlerin varlığı üzerinde çalışılması alanyazındaki gelişimi açısından yararlı olacaktır.

Çift yetenekli pazarlama bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda çift yetenekli pazarlama bağımlı değişken olarak belirlenmeli ve çift yetenekli pazarlamayı oluşturan değişkenler üzerinde çalışılmasında fayda olabilir.

Çift yeteneklilik konusunda yapılan araştırmalar da, sektördeki rekabet yoğunluğunun derecesi belirlenmemiştir. Bu araştırmada da, bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin rekabet yoğunluğu algısı belirlenmemiştir. Gelecekte yapılacak araştırmalar da, rekabet yoğunluğu derecesi belirlenerek, yüksek ve düşük seviyelerdeki çift yetenekli faaliyetlerin sürdürülebilir rekabet avantajı, pazar ve finansal olmayan performanslar üzerindeki etkileri arasında farklılık olup olmadığının araştırılmasında yarar olabilir.

Stratejik yönetim alanyazından pazarlamaya uygulanan bu mecaz, genellikle, görevi karar vermek olan yönetim kademesindeki kişilerin davranışlarıyla ilgilidir. Bu nedenle özellikle üst yönetimi oluşturanların karar süreçleri ile çift yetenekli davranışları arasındaki ilişkileri ortaya koyacak araştırmalar için potansiyel oluşturmaktadır. Ayrıca, yöneticilerin kişilik özellikleri ile çift yetenekli davranış sergilemeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi önerilmektedir. Alanyazında henüz çok fazla karşılaşılmayan, ancak çift yetenekli pazarlama yeteneklerinin iyileştirilmesi için kıyaslama (benchmarking) tekniğinin uygulanmasının olumlu sonuçlar vereceğini ileri süren araştırmalar mevcuttur. Bu araştırmaların incelenmesi gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutabilir.

Yapılan araştırma zaman ve maddi kısıtlardan dolayı sadece bilişim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'leri kapsamaktadır. Bu nedenle araştırma modelinin farklı sektörlerde ve farklı rekabet yoğunluğunun yaşandığı sektörlerde denenmesi konunun gelişimine ve genelleme yapılabilmesine katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Abell, Peter; Teppo Felin ve Nicolia Foss. "Building Micro-Foundations For The Routines, Capabilities, and Performance Links", *Managerial And Decision Economics*, 29, 2008, s.489-502.
- Achrol, Ravi S. "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments", *Journal of Marketing*, Vol. 55, 1991, s.77-93.
- Adler, P.S.; B. Goldoftas ve D. Levine. "Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers In The Toyota Production System", *Organization Science*, 10, 1999, s.43-68.
- Akdeniz, M. Billur; Tracy Gonzalez Padron ve Roger J. Calantone. "An Integrated Marketing Capability Benchmarking Approach To Dealer Performance Through Parametric And Nonparametric Analyses", *Industrial Marketing Management*, 39, 2010, s.150-160.
- Akroush, Mamoun N. "Organizational Capabilities And New Product Performance The Role Of New Product Competitive Advantage", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 22, No. 4, 2012, s.343-365.
- Albaum, Gerald ve David K. Tse. "Adaptation of International Marketing Strategy Components, Competitive Advantage, and Firm Performance: A Study of Hong Kong Exporters", *Journal of International Marketing*, Vol. 9, No. 4, 2001, s. 59-81.
- Alderson, Wroe "A Marketing View of Competition", *Journal of Marketing*, Jan, Vol. 1, Issue 3, 1937, s.189-190.
- Alpar, Reha "Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler", Detay Yayıncılık, 2013, Ankara.
- Alves, Andre Cherubini; Aurora Carneiro Zen ve Antonio Domingus Padula. "Routines, Capabilities and Innovation in the Brazilian Wine Industry", *Journal of Technology Management & Innovation*, Volume 6, Issue 2, 2011, s.128-144.
- Anderson, Eugene W.; Claes Fornell ve Donald R. Lehmann. "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden", *Journal Of Marketing*, Vol.58, No.3, 1994, s.53-66.
- Andriopoulos, C. ve M. W. Lewis. "Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation", *Organization Science*, 20, 2009, s.696-717.
- Andriopoulos ve Lewis. "Managing Innovation Paradoxes: Ambidexterity Lessons from Leading Product Design Companies", *Long Range Planning*, 43, 2010, s.104-122.
- Appiah-Adu, Kwaku. "Market Orientation And Performance: Empirical Tests In A Transition Economy", *Journal Of Strategic Marketing*, 6, 1998, s.25-45.
- Armalyte, Ruta; Nachiappan Subramanian ve Angappa Gunasekaran "Quality Issues In Outsourcing To China: Is It Still A Sustainable Competitive Advantage?", *Journal Eng. Technol. Management*, 2013, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jengtecman.2013.07.003>

- Arndt, Felix. “Managing Dynamic Capabilities In Alliance Portfolios: From A Static Dyadic Alliance Management To A Dynamic Alliance Portfolio Management”, 2008, *Diplomica Verlag*, Hamburg, DEU.
- Aspara, Jaakko; Henrikki Tikkanen; Erik Pöntiskoski ve Paavo Jarvensivu. “Exploration And Exploitation Across Three Resource Classes Market/Customer Intelligence, Brands/Bonds And Technologies/Processes”, *European Journal of Marketing*, Vol. 45 No. 4, 2011, s. 596-630.
- Atuahene-Gima, K. “An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation On New Product Performance: A Contingency Approach”, *Journal of Product Innovation Management*, 12, 2005, s.275–293.
- Auh, Seigyoung ve Bulent Menguc. “Balancing Exploration And Exploitation: The Moderating Role Of Competitive Intensity”, *Journal of Business Research*, 58, 2005, s.1652– 1661.
- Aung, May ve Roger Heeler. “Core Competencies of Service Firms: A Framework for Strategic Decisions in International Markets”, *Journal of Marketing Management*, 17, 2001, s.619-643.
- Aziz, Aysel. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2008.
- Baiman, Stanley ve Tim Baldenius. “Nonfinancial Performance Measures as Coordination Devices, The Accounting Review”, Vol. 84, No. 2, 2009, s.299–330.
- Baker, J.C.; J. Mapes; C.C. New ve M. Szejczewski. “A Hierarchical Model Of Business Competence”, *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 8, Iss. 5, 1997, s.265 - 272.
- Bakırtaş, İbrahim ve Hülya Bakırtaş. “Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 19, 2008, s.107-111.
- Bang, Vasant V. ve Sharad L. Joshi. “Market Expansion Strategy–Performance Relationship”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 18, No. 1, 2010, s.57–75.
- Banker, Rajiv D.; Gordon Potter ve Dhinu Srinivasan. “An Empirical Investigation of An Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures”, *The Accounting Review*, Vol.75, No.1, 2000, s.65-92.
- Banterle, Alessandro; Alessia Cavaliere; Laura Carraresi ve Stefanella Stranieri. “Food SMEs Face Increasing Competition in the EU Market: Marketing Management Capability Is a Tool for Becoming a Price Maker”, *Agribusiness*, Vol. 30, (2), 2014, s.113–131.
- Barczak, Gloria; Fareena Sultan ve Erik Jan Hultink. “Determinants of IT Usage and New Product Performance”, *J. Product Innovation Management*, 24, 2007, s.600–613.
- Barney, J. “Firm Resources And Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17, (1), 1991, s.99-120.
- Barney, JB “Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective For Strategic Management Research? Yes”, *Acad. Manage. Rev.*, 26, (1), 2001, s.41-56.

- Becker, Jan ve Christian Homburg. "Market-Oriented Management: A Systems-Based Perspective", *Journal of Market Focused Management*, 4, 1999, s.17–41.
- Benner, M.J. ve M.L. Tushman. "Exploitation, Exploration, And Process Management: The Productivity Dilemma Revisited", *Academy Management Review*, 28, (2), 2003, s.238–256.
- Berns, Maurice; Andrew Townend; Zayna Khayat; Balu Balagopal; Martin Reeves; Michael S. Hopkins ve Nina Kruschwitz. "Sustainability and Competitive Advantage", *MIT Sloan Management Review*, Fall, 2009, Vol.51, No.1.
- Bierly, Paul E. ve Paula S. Daly. "Exploration – Performance and Exploitation – Performance Relationships", *Entrepreneurship Theory and Practice*, July, 2007, s.493-516.
- Bilgin, Mert "The PEARL Model: Gaining Competitive Advantage Through Sustainable Development", *Journal of Business Ethics*, 85, 2009, s.545–554.
- Bird, Andy ve Mhairi McEwan. *The Definitive Guide to Building Marketing Capabilities*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA, 2012.
- Birkinshaw, J. ve C. Gibson. "Building Ambidexterity into an Organization", *MIT Sloan Management Review*, 45, 2004, s.47–55.
- Birkinshaw, Julian ve Kamini Gupta. "Clarifying The Distinctive Contribution Of Ambidexterity To The Field Of Organization Studies", *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, No. 4, 2013, s.287-298.
- Bodwell, W. ve T. J. Chermack. "Organizational Ambidexterity: Integrating Deliberate and Emergent Strategy with Scenario Planning", *Technological Forecasting and Social Change*, 77, 2010, s.193– 202.
- Brauer, Matthias ve Tomi Laamanen. "Workforce Downsizing and Firm Performance: An Organizational Routine Perspective", *Journal of Management Studies*, 51, 8, 2014.
- Brookshire, Jung E. ve Barbara Dyer. "The Impact of Firm Capabilities and Competitive Advantages on Import Intermediary Performance", *Journal of Global Marketing*, 22, 2009, s.5–19.
- Brush, Thomas H.; Philip Bromiley ve Margaretha Hendrickx. "The Free Cash Flow Hypothesis For Sales Growth And Firm Performance", *Strategic Management Journal*, 21, 2000, s.455–472.
- Büyüköztürk, Ş.; E. K. Çakmak; Ö. E. Akgün; Ş. Karadeniz ve F. Demirel *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem Akademi, Ankara, 2009.
- Cadogan, John W.; Graham J. Hooley; Sheelagh Matear ve Gordon Greenley. "Measuring Marketing Capabilities: A Cross-National Study", IN: *Marketing Networks in a Global Marketplace - Proceedings of Anzmac/Emac Symposium*, 2002, 12, 01, Perth.
- Camino, Jaime Rivera "Re-Evaluating Green Marketing Strategy: A Stakeholder Perspective", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, 11/12, 2007, s.1328 – 1358.

- Camison, Cesar ve Anna Villar Lopez “Non-Technical Innovation: Organizational Memory And Learning Capabilities As Antecedent Factors With Effects On Sustained Competitive Advantage”, *Industrial Marketing Management*, 40, 2011, s.1294–1304.
- Cantarello, Silvia; Antonella Martini ve Anna Nosella. “A Multi-Level Model for Organizational Ambidexterity in the Search Phase of the Innovation Process”, *Creativity And Innovation Management*, 2012, Volume 21, Number 1.
- Cao, Q., Gedajlovic, E. ve H. Zhang. “Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects”, *Organization Science*, 20, 2009, s.781–96.
- Cao, Qing; Zeki Simsek ve Hongping Zhang “Modelling the Joint Impact of the CEO and the TMT on Organizational Ambidexterity”, *Journal of Management Studies*, 47, 7, 2010, s.1272-1296.
- Carayannis, Elias G. “Investigation And Validation Of Technological Learning Versus Market Performance”, *Technovation*, 20, 2000, s.389–400.
- Carmeli, Abraham ve Asher Tishler. “Resources, Capabilities, and the Performance of Industrial Firms: A Multivariate Analysis”, *Managerial And Decision Economics*, 25, 2004, s.299–315.
- Carmeli, A. ve M. Y. Halevi. “How Top Management Team Behavioural Integration and Behavioural Complexity Enable Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Contextual Ambidexterity”, *The Leadership Quarterly*, 20, 2009, s.207–218.
- Casagrande, Lisa J.; Nicholas J. Ashill ve Peter M. Stevens. “Creating Competitive Advantage Using The Internet In Primary Sector Industries”, *Journal Of Strategic Marketing*, 6, 1998, s.257–272.
- Cegarra-Navarro, Juan G. ve Frank Dewhurst. “Linking Organizational Learning And Customer Capital Through An Ambidexterity Context: An Empirical Investigation In SMEs”, *International Journal of Human Resource Management*, 18, 10, 2007, s.1720–1735.
- Chan, Yee-Ching Lilian. “Performance Measurement And Adoption Of Balanced Scorecards A Survey Of Municipal Governments In The Usa And Canada”, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 17, No. 3, 2004, s. 204-221.
- Chandrasekaran, Aravind “Multiple Levels of Ambidexterity in Managing the Innovation-Improvement Dilemma: Evidence from High Technology Organizations”, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2009, Minnesota University.
- Chandrasekaran, Aravind; Kevin Linderman ve Roger Schroeder. “Antecedents To Ambidexterity Competency In High Technology Organizations”, *Journal of Operations Management*, 30, 2012, s.134–151.
- Chang, Y.Y. ve M. Hughes. “Drivers Of Innovation Ambidexterity In Small- To Medium-Sized Firms”, *European Management Journal*, 50, (1), 2012, s.1-17.
- Chang, Yuan-Chieh; Huo-Tsan Chang; Hui-Ru Chi; Ming-Huei Chen ve Li-Ling Deng. “How Do Established Firms Improve Radical Innovation Performance? The Organizational Capabilities View”, *Technovation*, 32, 2012, s.441–451.

- Chen, Yu-Shan; Ming-Ji James Lin ve Ching-Hsun Chang. “The Positive Effects Of Relationship Learning And Absorptive Capacity On Innovation Performance And Competitive Advantage In Industrial Markets”, *Industrial Marketing Management*, 38, 2009, s.152–158.
- Chen, Yen-Chun; Po-Chien Li ve Kenneth R. Evans. “Effects Of Interaction And Entrepreneurial Orientation On Organizational Performance: Insights Into Market Driven And Market Driving”, *Industrial Marketing Management*, 41, 2012, s.1019–1034.
- Chen, Yen-Chun; Po-Chien Li ve Todd J. Arnold. “Effects Of Collaborative Communication On The Development Of Market-Relating Capabilities And Relational Performance Metrics In Industrial Markets”, *Industrial Marketing Management*, 42, 2013, s.1181–1191.
- Cheng, Yung-Hsiang ve Chian-Yu Yeh. “Core Competencies and Sustainable Competitive Advantage in Air-Cargo Forwarding: Evidence from Taiwan”, *Transportation Journal*, 2007, Summer.
- Chi, Christina G. ve Dogan Gursoy. “Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, And Financial Performance: An Empirical Examination”, *International Journal of Hospitality Management*, 28, 2009, s.245–253.
- Chou, Chia-Chan ve Pao-Long Chang. “Core Competence And Competitive Strategy Of The Taiwan Shipbuilding Industry: A Resource-Based Approach, Maritime Policy & Management”, Vol. 31, No. 2, 2004, s.125–137.
- Chow, Cheew ve Wim A. Van Der Stede. “The Use and Usefulness of Nonfinancial Performance Measures”, *Management Accounting Quarterly*, Vol. 7, No. 3, 2006, s.1-8.
- Clercq, Dirk De; Narongsak Thongpapanl ve Dimo Dimov. “Contextual Ambidexterity In SMEs: The Roles Of Internal And External Rivalry”, *Small Bus. Econ.*, 42, 2014, s.191–205.
- Clulow, Val “Futures Dilemmas For Marketers: Can Stakeholder Analysis Add Value?”, *European Journal of Marketing*, Vol.39, No.9/10, 2005, s.978-997.
- Collis, David J. “Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?”, *Strategic Management Journal*, Vol.15, 1994, s.143-15.
- Coyne, Kevin P. “Sustainable Competitive Advantage – What It Is, What It Isn’t”, *Business Horizons*, January-February, 1986, s.54-61.
- Crittenden, Victoria L.; William F. Crittenden; Linda K. Ferrell; O. C. Ferrell, ve Christopher C. Pinney. “Market-Oriented Sustainability: A Conceptual Framework And Propositions”, *J. of the Acad. Mark. Sci.*, 39, 2011, s.71–85.
- Çalık, Metin; Remzi Altunışık ve Nihal Sütütemiz. “Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Marka Performansı Ve Pazar Performansı İlişkisinin İncelenmesi”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 9, Sayı 19, 2013, s.137-162.
- Çatı, Kahraman; Cenk Murat Koçoğlu ve Levent Gelibolu. “Müşteri Beklentileri İle Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Bir Otel Örneği”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, 2010, s.429-446.

- Çokluk, Ö.; G. Şekercioğlu ve Ş. Büyüköztürk, “*Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*”, Pegem Akademi, Ankara, 2010.
- Daugherty, Patricia J.; Haozhe Chen; Daniel D. Mattioda ve Scott J. Grawe. “Marketing/Logistics Relationships: Influence On Capabilities And Performance”, *Journal Of Business Logistics*, 2009, Vol. 30, No. 1.
- Davidson, J. “Transforming the Value of Company Reports Through Marketing Measurement”, *Journal of Marketing Management*, 15, (8), 1999, s.757-777.
- Day, G. S. ve R. Wensley. “Assessing Advantage: A Framework For Diagnosing Competitive Superiority”, *The Journal of Marketing*, 1988, 52, (2), 1.
- Day, G. S. “The Capabilities Of Market-Driven Organizations”, *Journal of Marketing*, 58, 1994, s.37–52.
- Demir, Şirvan Şen. “Avrupa Müşteri Memnuniyet Endeksi Modeli: Uluslar Arası Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama”, *Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2012, Cilt.9, Sayı.1.
- De Visser, M.; P. de Weerd-Nederhof; D. Faems; M. Song; B. Van Looy ve K. Visscher. “Structural Ambidexterity in NPD Processes: A Firm-Level Assessment of the Impact of Differentiated Structures on Innovation Performance”, *Technovation*, 30, 2010, s.291–299.
- Dess, Gregory G. ve Richard B. Robinson. “Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit”, *Strategic Management Journal*, 1984, Vol. 5, s.265-273.
- Diamantopoulos, Adamantios ve Judy A. Siguaw. “*Introducing LISREL A Guide for The Uninitiated*”, Sage Publication, London, 2000.
- Ding, May-Ching; Kuang Wen Wu ve Sheng Wen Liu. “Determinants Of B2C EC Success On Market Performance Of Different Sizes Of Firms In Taiwan’s E-Brokerage Sector”, *Journal Of Small Business Strategy*, Vo. 19, No. 2, Fall/Winter, 2009, s.17-36.
- Dosi, Giovanni; Richard R. Nelson; Sidney G. Winter. “*Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*”, Oxford University Press, 2001, UK.
- Dossi, Andrea ve Lorenzo Patelli “You Learn From What You Measure: Financial and Nonfinancial Performance Measures in Multinational Companies”, *Long Range Planning*, 43, 2010, s.498-526.
- Dover, Philip A. ve Udo Dierk. “The Ambidextrous Organization: Integrating Managers, Entrepreneurs And Leaders”, *Journal Of Business Strategy*, Vol. 31, No. 5, 2010, s. 49-58.
- Durmuşoğlu, Serdar S. ve Gloria Barczak. “The Use Of Information Technology Tools In New Product Development Phases: Analysis Of Effects On New Product Innovativeness, Quality, And Market Performance”, *Industrial Marketing Management*, 40, 2011, s.321–330.
- Eroğlu, Elif; Meltem Nurtanış Velioğlu; Gülfidan Barış ve Mehpere Argan. “*Tüketici Davranışları*”, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2012.

- Evers, Natasha; Svante Andersson ve Martin Hannibal. "Stakeholders and Marketing Capabilities in International New Ventures: Evidence from Ireland, Sweden, and Denmark", *Journal of International Marketing*, Vol. 20, No. 4, 2012, s. 46-71.
- Fahy, John. "The Resource-Based View Of The Firm: Some Stumblingblocks On The Road To Understanding Sustainable Competitive Advantage", *Journal of European Industrial Training*, 24, 2, 3, 4, 2000a , s.94-104.
- Fahy, John; Graham Hooley; Tony Cox; Jozsef Beracs; Krzysztof Fonfara ve Boris Snoj. "The Development And Impact Of Marketing Capabilities In Central Europe", *Journal of International Business Studies*, 31, 1, 2000b, s.63-81.
- Fang, Eric ve Shaoming Zou. "Antecedents And Consequences Of Marketing Dynamic Capabilities In International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, 40, 2009, s.742-761.
- Fang, Christina ve Daniel Levinthal. "Near-Term Liability of Exploitation: Exploration and Exploitation in Multistage Problems", *Organization Science*, Vol. 20, No. 3, 2009, s.538-551.
- Farrell, A. D. "Structural Equation Modeling With Longitudinal Data: Strategies for Examining Group Differences and Reciprocal Relationships", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol.62, No.3, 1994, s.477-487.
- Felin, Teppo ve Foss, Nicolai J. "Organizational Routines And Capabilities: Historical Drift And A Course-Correction Toward Microfoundations", *Scandinavian Journal of Management*, 25, 2009, s.157-167.
- Felin, Teppo; Nicolai J. Foss; Koen H. Heimeriks ve Tammy L. Madsen. "Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure", *Journal of Management Studies*, 49, 8, 2012, s.1351-1374.
- Feng, Taiwen; Linyan Sun ve Ying Zhang. "The Effects Of Customer And Supplier Involvement On Competitive Advantage: An Empirical Study In China", *Industrial Marketing Management*, 39, 2010, s.1384-1394.
- Fornell, Claes ve David F. Larcker. "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error" *Journal of Marketing Resear*, Vol. 18, 1981, s.39-50.
- Fraj-Andres, Elena; Eva Martinez Salinas ve Jorge Matute Vallejo. "A Multidimensional Approach to the Influence of Environmental Marketing and Orientation on the Firm's Organizational Performance", *Journal of Business Ethics*, 88, 2009, s.263-286.
- Gajendran, Thayaparan; Graham Brewer; Siegfried Guderdan ve Shankar Sankaran. "Deconstructing Dynamic Capabilities: The Role Of Cognitive And Organizational Routines In The Innovation Process", *Construction Management and Economics*, Vol. 32, No. 3, 2014, s.246-261.
- Gao, Gerald Yong; Yigang Pan; David K. Tse ve Chi Kin Yim. "Market Share Performance of Foreign and Domestic Brands in China", *Journal of International Marketing*, Vol. 14, No. 2, 2006, s. 32-51.

- Gaya, Hannington J.; Miemie Struwig ve Elroy. E. Smith. "Creating A Sustainable Competitive Advantage At A High Performing Firm In Kenya", *African Journal Of Business Management*, 7, 21, 2013, s.2049-2058.
- Ghosh, Ajit Kumar. "Employee Empowerment: A Strategic Tool to obtain Sustainable Competitive Advantage", *International Journal of Management*, Vol. 30, No. 3, Part 1, 2013, s.95-107.
- Gibson, C.B. ve J. Birkinshaw. "The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity", *Academy of Management Journal*, 47, 2004, s.209-26.
- Gonzalez-Benito, Oscar ve Javier Gonzalez-Benito. "Cultural vs. Operational Market Orientation And Objective vs. Subjective Performance: Perspective of Production And Operations", *Industrial Marketing Management*, 34, 2005, s.797- 829.
- Grant, Robert. "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring, 1991, s.114-135.
- Grant, Robert M. "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration", *Organization Science*, Vol. 7, No. 4, 1996, s.375-387.
- Guenzi, Paolo ve Gabriele Troilo. "Developing Marketing Capabilities For Customer Value Creation Through Marketing-Sales Integration", *Industrial Marketing Management*, 35, 2006, s.974-988.
- Gunasekaran, A; H. James Williams ve Ronald E. McGaughey. "Performance Measurement And Costing System In New Enterprise", *Technovation*, 25, 2005, s.523-533.
- Gupta, A.K., K.G. Smith ve C. E. Shalley. "The Interplay Between Exploration And Exploitation", *Academy of Management Journal*, 49, 2006, s.693-706.
- Güven, Sami. "*Toplumbilimde Araştırma Yöntemleri*", Ezgi Kitabevi, Bursa, 2006.
- Hacıoğlu, Güngör. "Pazarlama Performans Ölçütleri: Bir Literatür Taraması", *Yönetim Ve Ekonomi*, 2012, Cilt:19, Sayı:1.
- Hafeez, K.; N. Malak ve H. Abdelmeguid. "A Framework for TQM to Achieve Business Excellence", *Total Quality Management*, Vol. 17, No. 9, 2006, s.1213-1229.
- Han, M. ve N. Celly. "Strategic Ambidexterity and Performance in International New Ventures", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 25, 2008, s.335-49.
- Handfield, R. B. ve R. T. Pannesi. "Antecedents of Lead-Time Competitiveness In Make-to-Order Manufacturing Firms", *International Journal of Production Research*, 33, 2, 1995, s.511-537.
- Harmancioglu, Nukhet; Amir Grinstein ve Arieh Goldman. "Innovation and Performance Outcomes of Market Information Collection Efforts: The Role of Top Management Team Involvement", *International Journal of Research in Marketing*, 27, 2010, s.33-43.
- He, Z.L. ve P. K. Wong. "Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis", *Organization Science*, 15, 2004, s.481-494.

- Hershberger, S. L., G.A. Marcoulides ve M. M. Parramore. "Structural Equation Modeling: Applications in Ecological and Evolutionary Biology", *Cambridge University Press*, 2003, NY, USA.
- Hill, Susan A. ve Julian Birkinshaw. "Ambidexterity and Survival in Corporate Venture Units", *Journal of Management*, Vol. 40, No. 7, 2012, s.1899–1931.
- Homburg, C.; M. Grozdanovic ve M. Klarmann. "Responsiveness to Customers And Competitors: The Role Of Affective And Cognitive Organizational Systems", *Journal of Marketing*, 71, 2, 2007, s.18-38.
- Homburg, Christian, Harley Krohmer ve John P. Workman. "Strategic Consensus And Performance: The Role Of Strategy Type And Marketrelated Dynamism", *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. Journal*, 20, 1999, s.339–357.
- Hooley, Graham J.; Gordon E. Greenley; John W. Cadogan ve John Fahy. "The Performance Impact Of Marketing Resources", *Journal of Business Research*, 58, 2005, s.18–27.
- Howell, Paul L. "Competition in the Capital Markets", *Harvard Business Review*, Vol. 31, Issue 3, 1953, s.83-93.
- Hsu, Chia-Wen; Yung-Chih Lien ve Homin Chen. "International Ambidexterity And Firm Performance In Small Emerging Economies", *Journal Of World Business*, 48, 2013, s.58–67.
- Huang, Jing-Rong. "Market Performance Analysis of the Online News Industry", Yayınlanmış Doktora Tezi, 2007, *Texas University*, Austin.
- Hughes, Paul; Robert E. Morgan ve Yiannis Kouropalatis. "Market Knowledge Diffusion And Business Performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 11/12, 2008, s.1372-1395.
- Hughes, Mathew; Silvia L. Martin; Robert E. Morgan ve Matthew J. Robson. "Realizing Product-Market Advantage in High-Technology International New Ventures: The Mediating Role of Ambidextrous Innovation", *Journal of International Marketing*, Vol. 18, No. 4, 2010, s. 1–21.
- Hundekar S.G.; H. R. Appannaiah ve P. N. Reddy. "Principles of Marketing", Himalaya Publishing House, Mumbai, 2010.
- Hunt, Shelby D. ve Robert M. Morgan. "The Comparative Advantage Theory Of Competition", *Journal Of Marketing*, 59, 2, 1995, s.1-15.
- Im, G.Y. ve A. Rai. "Knowledge Sharing Ambidexterity in Long-Term Interorganizational Relationships", *Management Science*, 54, 2008, s.1281– 1296.
- Ittner, Chrisyopher D. ve David F. Larcker. "Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction", *Journal of Accounting Research*, Vol. 36, 1998, s.1-35.
- Ittner, Chrisyopher D. ve David F. Larcker. "Coming Up Short On Nonfinancial Performance Measurement", *Harvard Business Review*, November, 2003, s.88-95.

- Jaakkola, Matti; Kristian Möller; Petri Parvinen; Heiner Evanschitzky ve Hans Mühlbacher. “Strategic Marketing And Business Performance: A Study In Three European ‘Engineering Countries’”, *Industrial Marketing Management*, 39, 2010, s.1300–1310.
- Jansen, Justin J.P.; Frans, A.J. Van den Bosch ve Henk W. Volberda. “Managing Potential And Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter?”, *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 6, 2005a, s.999–1015.
- Jansen, Justin J. P.; Frans A.J. Van den Bosch ve Henk W. Volberda. “Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, And Ambidexterity: The Impact Of Environmental And Organizational Antecedents”, *Schmalenbach Business Review*, Vol.57, 2005b, s.351-363.
- Jansen, Justin J. P.; Frans A. J. Van Den Bosch ve Henk W. Volberda. “Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators”, *Management Science*, Vol. 52, No. 11, 2006, s.1661–1674.
- Jansen, J. J. P.; G. George; Frans A.J. Van den Bosch ve H. W. Volberda. “Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership”, *Journal of Management Studies*, 45, 2008, s.982–1007.
- Jansen, Justin J. P.; Michiel P. Tempelaar; Frans A. J. Van Den Bosch ve Henk W. Volberda. “Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms”, *Organization Science*, Vol. 20, No. 4, 2009, s. 797–811.
- Jansen, Justin J. P.; Zeki Simsek ve Qing Cao. “Ambidexterity And Performance In Multiunit Contexts: Cross-Level Moderating Effects Of Structural And Resource Attributes”, *Strategic Management Journal*, 33, 2012, s.1286–1303.
- Jasmand, G., Blazevic, V., ve K. de Ruyter. “Generating Sales While Providing Service: A Study Of Customer Service Representatives' Ambidextrous Behavior”, *Journal of Marketing*, 76, (1), 2012, s.20-37.
- Javidan, Mansour. “Core Competence: What Does it Mean in Practice?”, *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 1, 1998, s.60 to 71.
- Jayachandran, Satish; Kelly Hewett ve Peter Kaufman. “Customer Response Capability in a Sense-and-Respond Era: The Role of Customer Knowledge Process”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.32, No.3, 2004, s.219-233.
- Jennings, Daniel F. ve Samuel L. Seaman. “High And Low Levels Of Organizational Adaptation: An Empirical Analysis Of Strategy, Structure, And Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, s.459-475.
- Johnson, Julie T ve James W. Busbin. “The Evolution Of Competitive Advantage: Has Virtual Marketing Replaced Time-Based Competition?”, *Competitiveness Review*, 10, 2, 2000, s.153.
- Johnson, Diane E.; Stan B. Davis ve Thomas L. Albright. “Examining The Relationship Between Employee Attitudes And A Firm’s Financial Performance: A Theoretical Framework And Causal Investigation”, *Journal Of Managerial Issues*, Number 3, 2009, s.367-382.

- Jones, Peter; Colin Clarke-Hill ve Daphne Comfort. "Marketing and sustainability", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 26, No. 2, 2008, s.123-130.
- Judge, William Q. ve Christopher P. Blocker. "Organizational Capacity For Change And Strategic Ambidexterity", *European Journal Of Marketing*, Vol. 42, No. 9/10, 2008, s.915-926.
- Kak, Anjana ve Sushil. "Sustainable Competitive Advantage with Core Competence: A Review", *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 3, No. 4, 2002, s.23-38.
- Kalaycı, Şeref. "*SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*" Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2016.
- Kaleka, Anna. "When Exporting Manufacturers Compete on the Basis of Service: Resources and Marketing Capabilities Driving Service Advantage and Performance", *Journal of International Marketing*, Vol. 19, No. 1, 2011, s. 40–58.
- Kandemir, Destan; Attila Yaprak ve S. Tamer Cavusgil. "Alliance Orientation: Conceptualization, Measurement, and Impact on Market Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 34, No. 3, 2006, s.324-340.
- Karasar, Niyazi. "*Bilimsel Araştırma Yöntemi*", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2009.
- Kathuria, Abhishek. "Information Technology Role in Facilitation of Organizational Ambidexterity and Identity", *Yayınlanmış Doktora Tezi*, 2012, University of Delhi.
- Kaufmann, Lutz ve Jan-Frederik Roesch. "Constraints to Building and Deploying Marketing Capabilities by Emerging Market Firms in Advanced Markets", *Journal of International Marketing*, Vol. 20, No. 4, 2012, s. 1-24.
- Kim, Hye-Ran. "Developing An Index Of Online Customer Satisfaction", *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 10, 1, 2005, s.49–64.
- Kim, Namwoon ve Jae H. Pae. "Utilization Of New Technologies: Organizational Adaptation To Business Environments", *Journal Of The Academy Marketing Science*, 35, 2007, s.259–269.
- Kim, Kyung Hoon; Byung Joo Jeon; Hong Seob Jung ve Joseph Jones. "Effective Employment Brand Equity Through Sustainable Competitive Advantage, Marketing Strategy, And Corporate İmage", *Journal of Business Research*, 64, 2011, s.1207–1211.
- Kemper, Jan; Andreas Engelen ve Malte Brettel. "How Top Management's Social Capital Fosters the Development of Specialized Marketing Capabilities: A Cross-Cultural Comparison", *Journal of International Marketing*, Vol. 19, No. 3, 2011, s. 87–112.
- Kodama, Mitsuru. "Knowledge Integration Dynamics: Developing Strategic Innovation Capability", *World Scientific & Imperial College Press*, 2011, River Edge, NJ, USA.
- Kotabe, Masaaki; Janet Y. Murray ve Rajshekhar Javalgi. "Global Sourcing of Services and Market Performance: An Empirical Investigation, *Journal of International Marketing*", Vol. 6, No. 4, 1998, s.10-31.

- Krasnikov, Alexander ve Satish Jayachandran. “The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance”, *Journal of Marketing*, Vol. 72, 2008, s.1–11.
- Kristal, M. M.; X. Huang ve A. V. Roth. “The Effect of an Ambidextrous Supply Chain Strategy on Combinative Competitive Capabilities and Business Performance”, *Journal of Operations Management*, 69, 2010, s.415–429.
- Kumar, Vinod; Zillur Rahman; A. A. Kazmi ve Praveen Goyal. “Evolution Of Sustainability As Marketing Strategy: Beginning Of New Era”, *Social and Behavioral Sciences*, 37, 2012, s.482 – 489.
- Kurtuluş, Kemal, “*Araştırma Yöntemleri*”, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2010.
- Kwon, Yung-Chul. “Market Orientation Of Korean MNC Subsidiaries And Their Performance İn The Chinese And Indian Markets”, *International Marketing Review*, Vol. 27, No. 2, 2010, s.179-199.
- Kyriakopoulos, K. ve C. Moorman. “Tradeoffs İn Marketing Exploitation And Exploration Strategies: The Overlooked Role Of Market Orientation”, *International Journal of Research In Marketing*, 21, 2004, s.219–240.
- Lambert, Richard A. “Customer Satisfaction and Future Financial Performance Discussion of Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction”, *Journal of Accounting Research*, 1998, Vol. 36.
- Langerak, Fred; Erik Jan Hultink ve Henry S. J. Robben. “The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance”, *The Journal Of Product Innovation Management*, 21, 2004, s.79-94.
- Lau, Chong M. ve Antony Moser. “Behavioral Effects of Nonfinancial Performance Measures: The Role of Procedural Fairness, Behavioral Research İn Accounting”, Vol. 20, No. 2, 2008, s. 55–71.
- Lau, Chong M ve Ketvi Roopnarain. “The Effects Of Nonfinancial And Financial Measures On Employee Motivation To Participate İn Target Setting”, *The British Accounting Review*, 46, 2014, s.228–247.
- Laurencelle, Louis ve Dupuis François-A. “*Statistical Tables, Explained and Applied*”, River Edge, SG: World Scientific Publishing Co., 2002.
- Lavie, Dovev; Uriel Stettner ve Michael L. Tushman. “Exploration and Exploitation Within and Across Organizations”, *The Academy of Management Annals*, Vol. 4, No. 1, 2010, s.109–155.
- Lee, Thae Min ve Cheol Park. “Mobile Technology Usage And B2B Market Performance Under Mandatory Adoption”, *Industrial Marketing Management*, 37, 2008, s.833–840.
- Leonidou, Leonidas C.; Constantine S. Katsikeas ve Saeed Samiee. “Marketing Strategy Determinants Of Export Performance: A Meta-Analysis”, *Journal of Business Research*, 55, 2002, s.51– 67.

- Leonidou, Leonidas C.; Dayananda Paliyawadana ve Marios Theodosiou. “National Export-Promotion Programs as Drivers of Organizational Resources and Capabilities: Effects on Strategy, Competitive Advantage, and Performance”, *Journal of International Marketing*, Vol. 19, No. 2, 2011, s. 1–29.
- Leonidou, Leonidas C.; Constantinos N. Leonidou; Thomas A. Fotiadis ve Athina Zeriti. “Resources And Capabilities As Drivers Of Hotel Environmental Marketing Strategy: Implications For Competitive Advantage And Performance”, *Tourism Management*, 35, 2013, s.94-110.
- Lertpachin, Chaiyutha; Boonthawan Wingwon ve Thanakorn Noithonglek. “The Effect Of Marketing Focus, Innovation And Learning Organization On The Building Of Competitive Advantages: Empirical Evidence From ISO 9000 Certified Companies”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 21, No. 4, 2013, s.323–331.
- Lessard, Donald; Rafael Lucea ve Luis Vives. “Building Your Company’s Capabilities Through Global Expansion”, *Sloan Management Review*, 2013, 61.
- Lew, Yong Kyu; Rudolf R. Sinkovics ve Olli Kuivalainen. “Upstream Internationalization Process: Roles Of Social Capital In Creating Exploratory Capability And Market Performance”, *International Business Review*, 22, 2013, s.1101–1120.
- Li, Suhong; Bhanu Ragu Nathan; T.S. Ragu Nathan ve S. Subba Rao. “The Impact Of Supplychain Management Practices On Competitive Advantage And Organizational Performance”, *The International Journal Of Management Science*, Omega, 34, 2006, s.107-124.
- Li, Ci Rong ve Chen Ju Lin. “The Nature Of Market Orientation And The Ambidexterity Of Innovations”, *Management Decision*, Vol. 46, No. 7, 2008, s.1002-1026.
- Li, Yong-Hui ve Jing-Wen Huang. “Ambidexterity's Mediating Impact On Product Development Proficiency And New Product Performance”, *Industrial Marketing Management*, 41, 2012, s.1125–1132.
- Li, Da-yuan ve Juan Liu. “Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, And Competitive Advantage: Evidence From China”, *Journal of Business Research*, 67, 2014, s.2793–2799.
- Li, Ci-Rong; Chen-Ju Lin ve Chih-Peng Chu. “The Nature Of Market Orientation And The Ambidexterity Of Innovations”, *Management Decision*, Vol. 46, No. 7, 2008, s. 1002-1026.
- Lisboa, Ana; Dionysis Skarmas ve Carmen Lages. “Entrepreneurial Orientation, Exploitative And Explorative Capabilities, And Performance Outcomes In Export Markets: A Resource-Based Approach”, *Industrial Marketing Management*, 40, 2011, s.1274-1284.
- Lubatkin, M.H.; Z. Simsek; Y. Ling ve J. F. Veiga. “Ambidexterity and Performance in Small to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration”, *Journal of Management*, 32, 2006, s.646–672.
- Luo, Yadong; Ying Huang ve Stephanie Lu Wang. “Guanxi and Organizational Performance: A Meta-Analysis”, *Management and Organization Review*, 8, 1, 2011, s.139–172.
- Luther, William M. “*Marketing Plan : How to Prepare and Implement It*”, (3rd Edition). Saranac Lake, NY, USA, AMACOM Books, 2001.

- Maignan, Isabelle ve O. C. Ferrell. "Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*", Volume 32, No. 1, 2004, s. 3-19.
- Maignan, Isabelle; O. C. Ferrell ve Linda Ferrell. "A Stakeholder Model For Implementing Social Responsibility In Marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 9/10, 2005, s. 956-977.
- Marangoz, Mehmet ve Levent Biber. "İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8, (2), 2007, s.202-217.
- March, J.G. "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 2, 1991, s.71-87.
- Mariadoss, Babu John; Patriya Silpakit Tansuhaj ve Nacef Mauri. "Marketing Capabilities And Innovation-Based Strategies For Environmental Sustainability: An Exploratory Investigation Of B2B Firms", *Industrial Marketing Management*, 40, 2011, s.1305-1318.
- Mat, Tuan Zainun Tuan ve Malcolm Smith. "The Impact of Changes in Environment and AMT on Management Accounting Practices and Organizational Strategy, Structure and Performance", *Journal of Applied Management Accounting Research*, Vol. 12, No. 1, 2014, s.55-82.
- Matsuna, Ken ve John T. Mentzer. "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 64, 2000, s.1-16.
- Menguc, B. ve S. Auh. "The Asymmetric Moderating Role of Market Orientation on the Ambidexterity-Firm Performance Relationship for Prospectors and Defenders", *Industrial Marketing Management*, 37, (4), 2008, s.455-70.
- Merrilees, Bill; Sharyn Rundle Thiele ve Ashley Lye. "Marketing Capabilities: Antecedents and Implications For B2B SME Performance", *Industrial Marketing Management*, 40, 2011, s.368-375.
- Meyer, M. W. "Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard", *Cambridge University Press*, West Nyack, 2003, NY, USA.
- Miller, Danny; Theresa K. Lant; Frances Milliken ve Helaine Korn. "The Evolution of Strategic Simplicity: Exploring Two Models Of Organizational Adaption", *Journal Of Management*, 22, 6, 1996, s.863-887.
- Milost, Franko, "Information Power of Non-Financial Performance Measures", *International Journal of Business Management and Economic Research*, Vol 4, 6, 2013, s.823-828.
- Mitchell, Robert W.; Ben Wooliscroft ve James Higham. "Sustainable Market Orientation: A New Approach to Managing Marketing Strategy", *Journal of Macromarketing*, 30, 2, 2010, s.160-170.
- Mohamed, Rapiah; Wee Shu Hui; Ibrahim Kamal Abdul Rahman ve Rozainun Abdul Aziz. "The Relationship Between Strategic Performance Measurement Systems And Organisational

- Competitive Advantage”, *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, Volume 5, Issue 1, 2010, s.1-20.
- Moore, Henry L. “Paradoxes Of Competition”, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 20, Issue. 2, 1906, s.211-230.
- Moorman, C ve R. T. Rust. “The Role of Marketing”, *Journal of Marketing*, 63, 1999, s.180–197, (Special Issue).
- Morales, Victor J. Garcia; Francisco Javier Llorens Montes ve Antonio J. Verdu Jover. “Influence Of Personal Mastery On Organizational Performance Through Organizational Learning And Innovation In Large Firms And SMEs”, *Technovation*, 27, 2007, s.547–568.
- Morgan, Neil A.; Bruce H. Clark ve Rich Gooner. “Marketing Productivity, Marketing Audits, And Systems For Marketing Performance Assessment Integrating Multiple Perspectives”, *Journal of Business Research*, 55, 2002, s.363–375.
- Morgan, Robert E. ve Christopher R. Turnell. “Market-based Organizational Learning and Market Performance Gains”, *British Journal of Management*, Vol. 14, 2003, s.255-274.
- Morgan, Neil A. ve Lopo Leotte Rego. “The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance”, *Marketing Science*, Vol. 25, No. 5, 2006, s. 426–439.
- Morgan, N. A.; D. W. Vorhies ve C. Mason. “Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance”, *Strategic Management Journal*, 30, 8, 2009a , s.909–920.
- Morgan, Neil A.; Rebecca J. Slotegraaf ve Douglas W. Vorhies. “Linking Marketing Capabilities With Profit Growth”, *International Journal of Research in Marketing*, 26, 2009b, s.284–293.
- Möller, Kristian ve Mai Anttila. “Marketing Capability—A Key Success Factor in Small Business?”, *Journal Of Marketing Management*, 3, 2, 1987, s.185-203.
- Mucuk, İsmet. “*Pazarlama İlkeleri*”, Türkmen Kitabevi, 19. Basım, İstanbul, 2012.
- Mucuk, İsmet. “*Pazarlama İlkeleri*”, Türkmen Kitabevi, Gözden Geçirilmiş 20. Basım, İstanbul, 2014.
- Munier, Nolberto. “Introduction to Sustainability Road to a Better Future”, *Springer*, Ottawa, Ontario, Canada, 2005.
- Murphy, Brian; Paul Maguiness; Chris Pescott; Soren Wislang; Jingwu Ma ve Rongmei Wang. “Stakeholder Perceptions Presage Holistic Stakeholder Relationship Marketing Performance”, *European Journal of Marketing*, Vol.39, No.9/10, 2005, s.1049-1059.
- Murray, Janet Y.; Gerald Yong Gao ve Masaaki Kotabe. “Market Orientation And Performance Of Export Ventures: The Process Through Marketing Capabilities And Competitive Advantages”, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 39, 2011, s.252–269.
- Murray, Janet Y.; Min Ju ve Gerald Yong Gao. “Foreign Market Entry Timing Revisited: Trade-Off Between Market Share Performance and Firm Survival”, *Journal of International Marketing*, Vol. 20, No. 3, 2012, s. 50–64.

- Nath, Prithwiraj; Subramanian Nachiappan ve Ramakrishnan Ramanathan. "The Impact Of Marketing Capability, Operations Capability And Diversification Strategy On Performance: A Resource-Based View", *Industrial Marketing Management*, 2010, 39, s.317–329.
- Nemanich, L. A. ve D. Vera. "Transformational Leadership And Ambidexterity In The Context Of An Acquisition", *Leadership Quarterly*, 2009, 20, (1), s.19-33.
- Nobre, Farley Simon; David Walker ve Michael Brown. "Ability-Based View in Action: A Software Corporation Study", *Rio de Janeiro*, 2014, V. 11, N. 2, Art. 3, s.164-187.
- Ngo, Liem Viet ve Aron O'Cass. "Performance Implications Of Market Orientation, Marketing Resources, And Marketing Capabilities", *Journal of Marketing Management*, Vol. 28, No. 1–2, 2012, s.173–187.
- O'Cass, Aron ve Jay Weerawardena. "Examining The Role Of International Entrepreneurship, Innovation And International Market Performance In SME Internationalisation", *European Journal of Marketing*, 2009, Vol. 43, No. 11/12, s.1325-1348.
- O'Donnell, F. J. ve A. H. B. Duffy. "Modelling Design Development Performance", *International Journal of Operations & Production Management*, 2002, Vol. 22, No. 11, s. 1198-1221.
- O'Farrell, P. N.; D. M. Hitchens ve L. A. R. Moffat. "The Competitive Advantage of Business Service Firms: A Matched Pairs Analysis of the Relationship Between Generic Strategy and Performance", *The Service Industries Journal*, 1993, Vol. 13, No. 1, s.40-64.
- O'Reilly, C. A. ve C. M. Tushman. "The Ambidextrous Organization", *Harvard Business Review*, 2004, s.74–81.
- O'Reilly, C. A. ve M. L. Tushman. "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma", *Research in Organizational Behavior*, 2008, 28, s.185–206.
- O'Reilly, G. A. ve M. L. Tushman. "Organizational Ambidexterity: Past, Present, And Future", *Academy of Management Perspectives*, 2013, Vol. 27, No. 4, s.324-338.
- O'Sullivan, Don ve Andrew Abela. "Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance", *Journal of Marketing*, 2007, Vol. 71, s.79–93.
- Peng, David Xiaosong; Roger G. Schroeder ve Rachna Shah. "Linking Routines To Operations Capabilities: A New Perspective", *Journal of Operations Management*, 26, 2008, s.730–748.
- Piao, Ming. "A Long Life After Exploitation And Exploration", *European Journal of Innovation Management*, 2014, Vol. 17, No. 2, s. 209-228.
- Pirinti, Serdar. "*Pazarlamada Müşteri Odaklılık ve Balanced Scorecard*", Beta Basım Yayın, İstanbul, 2010.
- Polonsky, Michael Jay. "An Introduction To Green Marketing" *Electronic Green Journal*, 1994, 1, 2, s.1-11.
- Polonsky, M. J. (Ed.) "Stakeholder Thinking in Marketing", *Emerald Group Publishing Ltd.*, Bradford, GBR, 2005.

- Popadiuk, Silvio. "Scale For Classifying Organizations As Explorers, Exploiters Or Ambidextrous", *International Journal of Information Management*, 2012, 32, s.75– 87.
- Porter, Michael E. "Towards A Dynamic Theory Of Strategy", *Strategic Management Journal*, 1991, Vol. 12, s.95-11.
- Prahalad, C. K. ve Gary Hamel. "The Core Competence Of The Corporation", *Harvard Business Review*, 1990, Vol. 68, Issue 3, s.79-91.
- Prasnikar, Janez, Lisjak, Monika; Adriana Rejc Buhovac ve Mateja Stembergar. "Identifying and Exploiting the Inter relationships between Technological and Marketing Capabilities", *Long Range Planning*, 2008, 41, s.530-554.
- Qureshi, Shahid ve Jan Kratzer. "An Investigation of Antecedents and Outcomes of Marketing Capabilities in Entrepreneurial Firms: An Empirical Study of Small Technology-Based Firms in Germany", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 24, 1, 2012, s.49–66.
- Ramaswami, Sridhar N.; Rajendra K. Srivastava ve Mukesh Bhargava. "Market-Based Capabilities And Financial Performance Of Firms: Insights Into Marketing's Contribution To Firm Value", *Journal of the Academy Marketing Science*, 37, 2009, s.97–116.
- Ray, G.; Barney, J. B. ve Muhanna, W. A. "Capabilities, Business Process, And Competitive Advantage: Choosing The Dependent Variable In Empirical Tests Of The Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, 25, (1), 2004, s.23–37.
- Raisch, S. ve J. Birkinshaw. "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators", *Journal of Management*, 34, 2008, s.375–409.
- Reisinger, Y. ve L. Turner. "Structural Equation Modeling With Lisrel: Application in Tourism", *Tourism Management*, Vol.20, 2009, s.71-88.
- Rodriguez, Miguel A.; Joan E. Ricart ve Pablo Sanchez. "Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the Firm", *Sustainable Development And Competitive Advantage*, Vol.11, No.3, 2002, s.135-146.
- Rothaermel, F. T. ve M. T. Alexandre. "Ambidexterity in Technology Sourcing: The Moderating Role of Absorptive Capacity", *Organization Science*, 20, 2009, s.759–80.
- Rust, Roland ve Anthony J. Zahorik. "Customer Satisfaction, Customer Retention, And Market Share, *Journal of Retailing*", Vol.69, No.2, 1993, s.193-215.
- Rust, Roland T.; Tim Ambler; Gregory S. Carpenter; V. Kumar ve Rajendra K. Srivastava. "Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions", *Journal of Marketing*, Vol. 68, 2004, s.76–89.
- Said, Amal A.; Hassan R. Hassab Elnaby ve Benson Wier. "An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures", *Journal Of Management Accounting Research*, Volume 15, 2003, s. 193–223.
- Sandvik, Izabela Leskiewicz ve Kare Sandvik. "The Impact Of Market Orientation On Product Innovativeness And Business Performance", *Intern. J. of Research in Marketing*, 20, 2003, s.355–376.

- Sarin, Shikhar ve Vijay Mahajan. "The Effect of Reward Structures on the Performance of Cross-Functional Product Development Teams", *Journal of Marketing*, Vol. 65, 2001, s.35-53.
- Sarkees, M.; J. Hulland ve J. Prescott. "Ambidextrous Organizations And Firm Performance: The Role Of Marketing Function Implementation", *Journal of Strategic Marketing*, 18, (2), 2010, s.165-184.
- Sayılgan, Emine. "*Medya İşletmelerinde Pazarlama Yönetimi*", Beta Basım, İstanbul, 2010.
- Schaefer, A. "Some Considerations Regarding The Ecological Sustainability Of Marketing Systems", *Electronic Journal of Radical Organization Theory*, Vol. 9, 2005, s. 1.
- Schilke, Oliver. "On The Contingent Value Of Dynamic Capabilities For Competitive Advantage: The Nonlinear Moderating Effect Of Environmental Dynamism", *Strategic Management Journal*, 35, 2014, s.179–203.
- Schroeder, Roger G.; Kimberly A. Bates ve Mikko A. Junttila. "A Resource-Based View Of Manufacturing Strategy And The Relationship To Manufacturing Performance", *Strategic Management Journal, Strat. Mgmt. J.*, 23, 2002, s.105–117.
- Schreyögg, Georg ve Martina Kliesch-Eberl. "How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards A Dual-Process Model of Capability Dynamization", *Strategic Management Journal*, 28, 2007, s.913–933.
- Sharma, Arun; Gopalkrishnan R. Iyer; Anuj Metrotra ve R. Krishnan. "Sustainability And Business-To-Business Marketing: A Framework And Implications", *Industrial Marketing Management*, 39, 2010, s.330–341.
- Sheehan NT ve Foss NJ. "Enhancing The Prescriptiveness Of The Resource-Based View Through Porterian Activity Analysis", *Manage. Decis.*, 45, (3), 2007, s.450-461.
- Sherlekar, S. A.; K. Nirmala Prasad ve S. J. Salvadore Victor. "*Principles of Marketing*", Himalaya Publishing House, Mumbai, IND, 2010a.
- Sherlekar, S. A. ve Virendra Sharad Sherlekar. "*Global Marketing Management*", Himalaya Publishing House, Mumbai, IND, 2010b.
- Simsek, Z. "Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding", *Journal of Management Studies*, 46, 2009a, s.597–624.
- Simsek, Zeki; Ciaran Heavey; John F. Veiga ve David Souder. "A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes", *Journal of Management Studies*, 46, 5, 2009b, s.864-894.
- Slater, Stanley F.; G. Tomas M. Hult ve Eric M. Olson. "Factors Influencing The Relative Importance Of Marketing Strategy Creativity And Marketing Strategy Implementation Effectiveness", *Industrial Marketing Management*, 39, 2010, s.551–559.
- Slotegraaf, Rebecca J.; Christine Moorman ve Jeffrey Inman. "The Role of Firm Resources in Returns to Market Deployment", *Journal of Marketing Research*, Vol. XL, 2003, s.295-309.

- Smith, W. ve M. Tushman. "Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams", *Organization Science*, 16, 2005, s.522–36.
- Smith, Wendy K.; Andy Binns ve Michael L. Tushman. "Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously", *Long Range Planning*, 43, 2010, s.448-461.
- Snoj, Boris; Vladimir Gabrijan ve Borut Milfelner. "Internal And External Market Orientation As Organizational Resources-Consequences For Market And Financial Performance", *Trziste*, Vol. 22, 2, 2010, s.223 - 241.
- Spiteri, Joseph M. ve Paul A. Dion. "Customer Value, Overall Satisfaction, End-User Loyalty, And Market Performance In Detail Intensive Industries", *Industrial Marketing Management*, 33, 2004, s.675–687.
- Srivastava, Rajendra K.; Tasadduq A. Shervani ve Liam Fahey. "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 62, 1998, s.2-18.
- Srivastava, Rajendra K.; Liam Fahey ve H. Kurt Christensen. "The Resource-Based View And Marketing: The Role Of Market-Based Assets In Gaining Competitive Advantage", *Journal of Management*, 27, 2001, s.777–802.
- Srivastava, Shirish C. "Managing Core Competence Of The Organization", *Vikalpa*, Volume.30, No.4, 2005, s.49-63.
- Soriano, Raul Leon; Maria Jesus Munoz Torres ve Ricardo Chalmeta Rosalen. "Methodology For Sustainability Strategic Planning Andmanagement", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 110, No. 2, 2010, s. 249-268.
- Sousa, Carlos M. P. "Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature", *Academy of Marketing Science Review*, No.09, 2004, s.1-22.
- Stalk, George "Time- The Next Source of Competitive Advantage", *Harvard Business Review*, July-August, 1988, s.41-51.
- Stalk, George; Philip Evans ve Lawrence E. Shulman. "Competing Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, March-April, 1992, s.57-69.
- Stede, Wim A. Van der; Chee W. Chow ve Thomas W. Lin. "Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance", *Behavioral Research In Accounting*, Volume 18, 2006, s. 185–205.
- Şimşek, Ömer Faruk. "Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları", Ekinoks Yayınları, Ankara, 2007.
- Taghian, Mehdi ve Robin N. Shaw. "Market Fit And Business Performance: An Empirical Investigation", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 18, No. 5, 2010, s.395–415.
- Tatiana, Danescu ve Beleneşi Marioara. "Financial Performance Versus Non Financial Performance Case Study At Antibiotice Trading Company IASI", *Economic Sciences*, Issue.1, July, 2012, s.904-909.

- Teece, D. J.; G. Pisano ve A. Shuen. "Dynamic Capabilities And Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18, (7), 1997, s.509–533.
- Tollin, Karin ve Marcus Schmidt. "Marketing Logics, Ambidexterity And Influence", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 20, No. 6, 2012, s.509–534.
- Tracey, Michael; Mark A. Vonderembse ve Jeen-Su Lim. "Manufacturing Technology And Strategy Formulation: Keys To Enhancing Competitiveness And Improving Performance", *Journal of Operations Management*, 17, 1999, s.411–428.
- Troilo, Gabriele; Luigi M. De Luca ve Paolo Guenzi. "Dispersion Of Influence Between Marketing And Sales: Its Effects On Superior Customer Value And Market Performance", *Industrial Marketing Management*, 38, 2009, s.872–882.
- Tseng, Shu-Mei ve Pei-Shan Lee. "The Effect Of Knowledge Management Capability And Dynamic Capability On Organizational Performance", *Journal Of Enterprise Information Management*, Vol. 27, No. 2, 2014, s. 158-179.
- Tushman, M.L. ve C. O'Reilly. "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change", *California Management Review*, 38, 1996, s.8–30.
- Tushman, Michael; Wendy K. Smith; Robert Chapman Wood; George Westerman ve Charles O'Reilly. "Organizational Designs And Innovation Streams", *Industrial and Corporate Change*, Volume 19, Number 5, 2010, s. 1331–1366.
- Uluyol, Osman; Neslihan Derin ve Erkan Turan Demirel. "Finansal Performansın Yükseltilmesinde İki Belirleyici Faktör: Müşteri Memnuniyeti Ve Çalışan Tatmini: Malatya'da Faaliyet Gösteren Süpermarketlerde Bir Uygulama", *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl.4, Sayı.7, 2011, s.315-336.
- Varadarajan, P. Rajan ve Satish Jayachandran. "Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27, No.2, 1999, s.120-143.
- Venkatraman N.; ve Vasudevan Ramanujam. "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No 4, 1986, s.801-814.
- Vesey, Joseph T. "The New Competitors: They Think In Terms Of 'Speed-To-Market'", *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 2, 1991, s.23-33.
- Vinayan, Gowrie; Sreenivasan Jayashree ve Govindan Marthandan. "Critical Success Factors of Sustainable Competitive Advantage: A Study in Malaysian Manufacturing Industries", *International Journal of Business and Management*; Vol. 7, No. 22, 2012, s.29-45.
- Vorhies, Douglas W. "An Investigation Of The Factors Leading To The Development Of Marketing Capabilities And Organizational Effectiveness", *Journal Of Strategic Marketing*, 6, 1998, s.3–23.
- Vorhies, D. W. ve N. A. Morgan. "Benchmarking Marketing Capabilities For Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Marketing*, 69, 2005, s.80–94.

- Vorhies, D. W., R. E. Morgan ve C. W. Autry. "Product-Market Strategy And The Marketing Capabilities Of The Firm: Impact On Market Effectiveness And Cash Flow Performance", *Strategic Management Journal*, 30, (12), 2009, s.1310–1334.
- Vorhies, Douglas W. ve Michael Harker. "The Capabilities and Performance Advantages of Market Driven Firms: An Empirical Investigation", *Australian Journal Of Management*, 2000, Vol.25, No.2.
- Vorhies, Douglas W.; Linda M. Orr ve Victoria D. Bush. "Improving Customer-Focused Marketing Capabilities And Firm Financial Performance Via Marketing Exploration And Exploitation", *Journal of The Academy Marketing Science*, 39, 2011, s.736–756.
- Voss, Glenn ve Zannie Giraud Voss. "Strategic Ambidexterity in Small and Medium-Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in Product and Market Domains", *Organization Science*, Articles in Advance, 2012, s. 1–19.
- Weerawardena Jay. "The Role Of Marketing Capability In Innovation-Based Competitive Strategy", *Journal of Strategic Marketing*, 11, 2003, s.15–35.
- Weerawardena, Jay ve A. O'Cass. "Exploring The Characteristics Of The Marketdriven Firms And Antecedents To Sustained Competitive Advantage", *Industrial Marketing Management*, 33, (5), 2004, s.419.
- Wu, Jie. "Marketing Capabilities, Institutional Development, And The Performance Of Emerging Market Firms: A Multinational Study", *Intern. J. of Research in Marketing*, 30, 2013, s.36–45.
- Yalcinkaya, Goksel, Roger J. Calantone ve David A. Griffith. "An Examination of Exploration and Exploitation Capabilities: Implications for Product Innovation and Market Performance", *Journal of International Marketing*, Vol. 15, No. 4, 2007, s. 63–93.
- Yang, Li-Ren; Chung-Fah Huang ve Ting-Jui Hsu. "Knowledge Leadership To Improve Project And Organizational Performance", *International Journal of Project Management*, 32, 2014, s.40–53.
- Yang, Dong. "The Effect Of Intangible Resource Bundling On Ambidextrous Capabilities The Moderating Effect of EO and MO", *Business Management Dynamics*, Vol.2, No.5, 2012, s.01-04
- Yavuz, V. Alpagut. "Sürdürülebilirlik Kavramı Ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejileri", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt/Volume: 7, Sayı/Issue: 14, 2010, s. 63-86.
- Yücenur, G. Nilay; Nihan Çetin Demirel; Cemil Ceylan ve Tufan Demirel. "Hizmet Değerinin Müşterilerin Davranışsal Niyetleri Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Ölçülmesi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12, 1, 2011, s.156-168.
- Zhou, Kevin Zheng; James R. Brown ve Chekitan S. Dev. "Market Orientation, Competitive Advantage, And Performance: A Demand-Based Perspective", *Journal of Business Research*, 62, 2009, s.1063–1070.

İnternet erişimleri:

Charter, M Peattie; J. K. Ottman ve M. J. Polonsky. “Marketing and sustainability”, 2006, www.cfsd.org.uk/smart-knownet/links/smart-know-net.pdf, (16.02.2015).

Chartered Institute of Marketing. “Sustainable Consumption And Production: The Role Of Marketers”, 2006, [http://extra.shu.ac.uk/productlife/Sept%2014%202006%20seminar%20docs/CIM %20Final%20Report%20-%20Jun%202006.pdf](http://extra.shu.ac.uk/productlife/Sept%2014%202006%20seminar%20docs/CIM%20Final%20Report%20-%20Jun%202006.pdf), (16.02.2015).

Maria, Grigore Ana; Badea Florica ve Radu Catalina. Modern Instruments For Measuring Organizational Performance, 2010, <http://anale.steconomiceuoradea.ro/volume/2010/n2/151.pdf>, (24.09.2015).

<https://drive.google.com/drive/my-drive?ltmpl=drive>

https://docs.google.com/forms/d/1OVfoqM22pqqBqGwXp9FGW5bSm4kDX_1m3Hy4JDpPudw/viewform

[http:// www.oxforddictionaries.com](http://www.oxforddictionaries.com)

<http://tdk.gov.tr>

<http://www.tbd.org.tr>

<http://www.tuik.gov.tr>

www.tubisad.org.tr

<https://www.oecd.org>

<http://kobitek.com>

<http://kosgeb.gov.tr>

EKLER

Ek 1. Araştırma Anketi

Bu anket tamamen akademik amaçlı bilimsel araştırmalara ışık tutacaktır. Cevaplarınızın gerçeği yansıtması için kimlik bilgileriniz kesinlikle alınmayacaktır. Sorulara vereceğiniz içten cevaplar ve yakın ilginize şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

1	2	3	4	5
Kesinlikle				Kesinlikle
KATIL-MI-YORUM	KATIL-MI-YORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KATILYORUM

İşaretleme örneği1 2 3 4 5

Kişisel Bilgileriniz

Erkek Kadın

Yaşınız 20 ve altı 21-25 26-30 31-35 36-40 41-45 46 ve üstü

Eğitim Durumunuz

Orta öğretim Lise Önlisans Lisans Yüksek Lisans/Doktora

Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?

1'den az 1-3 4-6 7-9 10-12 13-15 16'dan çok

İşletmeniz sektörde kaç yıldır faaliyetini sürdürüyor?

1'den az 1-3 4-6 7-9 10-12 13-15 16'dan çok

İşletmenizde kaç kişi çalışmaktadır?

1-9 10-20 21-50 51-100 101-250 251-500 500'den fazla

İşletmedeki Pozisyonunuz?

Alt Seviye Yönetici Orta Seviye Yönetici Üst Seviye Yönetici

İşletmenizin Bulunduğu Şehir?

Pazarlama Yeteneği: ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma gibi fonksiyonlar olarak tanımlanmaktadır.

İşletmenizin mevcut pazarlama yetenekleri hakkındaki aşağıdaki ifadelere ne derece katılırsınız?

1. Mevcut pazarlama yeteneklerimizi geliştirmeye odaklanıyoruz.....	1	2	3	4	5
2. Mevcut pazarlama yeteneklerimizi değiştirmek için, sürekli olarak önceki proje ve çalışmalarımızdan elde ettiğimiz bilgileri gözden geçiriyoruz.....	1	2	3	4	5
3. Mevcut pazarlama yeteneklerimizi yeni fikirlerimizle düzenli olarak ayarlıyoruz.....	1	2	3	4	5
4. Mevcut pazarlama yeteneklerimizi aşamalı ve düzenli olarak geliştiriyoruz.....	1	2	3	4	5
5. Mevcut pazarlama yeteneklerimizin etkinliğini artırmak için gerekli değişikliklere odaklanıyoruz.....	1	2	3	4	5
6. Mevcut pazarlama yeteneklerimizle müşterilerimize hizmet vermede çok etkiliyizdir...	1	2	3	4	5
7. Mevcut pazarlama yeteneklerimizi işletmemizdeki diğer bölümlerle birlikte gözden geçiririz.....	1	2	3	4	5

Son 3 yıl içinde, mevcut pazarlama yeteneklerinizden hangisi/hangilerini en iyi şekilde kullanıyorsunuz? (BİRDEN ÇOK SEÇİLEBİLİR)

- Bölümlere ayırma ve hedefleme
- Ürün yerleştirme ve farklılaştırma
- Ürün dağıtımı
- Ürün tasarımı
- Ürün kalitesi gelişimi
- Fiyatlama
- Tutundurma
- Diğer:

Yeni Pazarlama Yetenekleri Keşfetme: İşletmenin halen kullandığı pazarlama fonksiyonlarının ötesinde; arama, keşfetme veya yenilikçilik gibi davranışlarla ilgilidir

İşletmenizde, yeni pazarlama yetenekleri keşfetme hakkındaki aşağıdaki ifadelere ne derece katılırsınız?

1. Mevcut olanlardan farklı olarak, sürekli yeni pazarlama yetenekleri geliştiriyoruz.....	1	2	3	4	5
2. Mevcut olanlardan farklı olarak, cesur ve riskli yeni pazarlama yetenekleri başlatıyoruz	1	2	3	4	5
3. Mevcut olanlardan farklı olarak, verimliliği artıracak yeni pazarlama yetenekleri geliştiriyoruz.....	1	2	3	4	5
4. Mevcut olanlardan farklı olarak, sıra dışı pazarlama yeteneklerini geliştirerek yeni fırsatlardan yararlanıyoruz.....	1	2	3	4	5
5. Mevcut olanlardan farklı olarak, müşteri memnuniyetini artıracak yeni pazarlama yetenekleri geliştiriyoruz.....	1	2	3	4	5
6. Mevcut olanlardan farklı olarak, sektörde öncü olacak yeni pazarlama yetenekleri geliştiriyoruz	1	2	3	4	5
7. Mevcut olanlardan farklı olarak, bize esneklik sağlayacak yeni pazarlama yetenekleri geliştiriyoruz	1	2	3	4	5

Son 3 yıl içinde mevcut pazarlama yeteneklerinizden hangisinde/ hangilerinde kişisel değişiklikler yaptınız? (BİRDEN ÇOK SEÇİLEBİLİR)

- Bölümlere ayırma ve hedefleme
- Ürün yerleştirme ve farklılaştırma
- Ürün dağıtımı
- Ürün tasarımı
- Ürün kalitesi gelişimi
- Fiyatlama
- Tutundurma
- Diğer:

Rekabet avantajı: farklı kişi ya da gruplar arasında sürdürülen üstün olma mücadelesidir.

İşletmenizi Rakiplerinizle Karşılaştırdığımızda Aşağıdaki İfadelere Ne Derece Katılırsınız? (Sürdürülebilir Rekabet Avantajı)

1. Rakiplerimize kıyasla, daha yüksek kar artış oranımız vardır.....	1	2	3	4	5
2. Rakiplerimize kıyasla, satış gelirinde daha yüksek büyüme oranına sahibiz	1	2	3	4	5
3. Rakiplerimize kıyasla, operasyon maliyetlerimiz daha düşüktür.....	1	2	3	4	5
4. Rakiplerimize kıyasla, ürün kalitemiz daha iyidir	1	2	3	4	5
5. Rakiplerimize kıyasla, pazar payımız gittikçe artmaktadır.....	1	2	3	4	5
6. Rakiplerimize kıyasla, daha karlı eski müşterilerimiz vardır	1	2	3	4	5
7. Rakiplerimize kıyasla, daha karlı yeni müşterilerimiz vardır	1	2	3	4	5

Pazar Performansı: Müşterilerin ihtiyaçlarına uygun ürün sunarak pazar payı ve satış miktarındaki gelişmedir.

İşletmenizin Pazar Performansı Düşünüldüğünde Aşağıdaki İfadelere Ne Derece Katılırsınız?

1. Yeni müşteri kazanım oranımız yüksektir.....	1	2	3	4	5
2. Var olan müşterilerimizi tutma oranımız yüksektir	1	2	3	4	5
3. Var olan müşterilerimize satış oranımız yükselmektedir	1	2	3	4	5
4. Pazar payımızda artış vardır	1	2	3	4	5
5. Müşteri bağlılık oranımız yüksektir	1	2	3	4	5
6. Müşterilerimiz arasında ünümüz yüksektir	1	2	3	4	5
7. Müşterilerimize sunduğumuz hizmet kalitemiz yüksektir.....	1	2	3	4	5

Finansal olmayan performans: işletmenin faaliyette bulunduğu çevrede; ürünlerin kalitesinde, müşteri memnuniyeti ve bağlılığında, çalışan tatmininde ve memnuniyetinde, paydaş ve tedarikçilerle olan ilişkilerdeki olumlu artıştır.

İşletmenizin Son 3 yıllık Finansal Olmayan Performansı Düşünüldüğünde Aşağıdaki İfadelere Ne Derece Katılırsınız?

1. Servis ve Ürün kalitemiz gelişme göstermiştir.....	1	2	3	4	5
2. Yeni ürün geliştirme başarılarımız artmıştır	1	2	3	4	5
3. Çalışanların firmaya bağlılıklarında artış olmuştur	1	2	3	4	5
4. Çalışanların işten aldığı tatminde artış vardır	1	2	3	4	5
5. Müşteri memnuniyetinde artış vardır	1	2	3	4	5
6. Müşteri sadakatinde artış vardır.....	1	2	3	4	5
7. Diğer paydaşlarımızla ilişkilerimiz iyiye gitmektedir.....	1	2	3	4	5
8. Tedarikçilerimizle olan ilişkilerimiz iyiye gitmektedir.....	1	2	3	4	5

DEĞERLİ KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLERİMİ SUNARIM

Lütfen eklemek istediklerinizi aşağıya yazınız.

Ek 2. Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Çıktı Sonuçları

Model çalıştırıldığında (Run) programın arka planında (sekmelerden çıktı penceresi açılarak) oluşan çıktı (Out) dosyasına ulaşılır. Çıktı (Out) sayfasında, öncelikle, anket maddelerine ait kovaryans matrisi alınmıştır. Kovaryans matrisinden sonra ise, her bir maddeye ilişkin standardize edilmemiş tahmin değerleri (estimates), hata varyansı ve son sırada ise açıklanan varyans değerleri (R^2) verilir. Her bir değişkene ilişkin olarak verilen bu değerlerin hemen altındaki satırlarda ise standart hata (parantez içinde) ve t değerleri verilir. Bu değerlerden en önemlisi her değişkende açıklanan varyansı bize veren R^2 değerleridir.

Tekrar Sayısı (Number of Iterations) = 7

LISREL Maksimum Benzerlik Tahminleri (Maximum Likelihood)

Ölçüm Eşitlikleri (Measurement Equations)

MPYK1 = 1.00*MPYK, Errorvar.= 0.25 , $R^2 = 0.61$

(0.021)

11.91

MPYK2 = 0.94*MPYK, Errorvar.= 0.28 , $R^2 = 0.55$

(0.062)

(0.023)

15.28

12.35

MPYK3 = 0.89*MPYK, Errorvar.= 0.28 , $R^2 = 0.52$

(0.059)

(0.022)

14.89

12.48

MPYK4 = 1.01*MPYK, Errorvar.= 0.24 , $R^2 = 0.62$

(0.061)

(0.021)

16.51

11.83

MPYK5 = 0.89*MPYK, Errorvar.= 0.40 , $R^2 = 0.43$

(0.067)

(0.031)

13.33

12.89

$$\text{MPYK6} = 0.98 * \text{MPYK}, \text{ Errorvar.} = 0.20, R^2 = 0.66$$

(0.057) (0.017)

17.09 11.49

$$\text{MPYK7} = 0.98 * \text{MPYK}, \text{ Errorvar.} = 0.19, R^2 = 0.66$$

(0.057) (0.017)

17.18 11.43

$$\text{YPYK1} = 1.00 * \text{YPYK}, \text{ Errorvar.} = 0.30, R^2 = 0.61$$

(0.024)

12.51

$$\text{YPYK2} = 1.09 * \text{YPYK}, \text{ Errorvar.} = 0.27, R^2 = 0.68$$

(0.061) (0.022)

17.81 12.06

$$\text{YPYK3} = 1.14 * \text{YPYK}, \text{ Errorvar.} = 0.44, R^2 = 0.58$$

(0.070) (0.035)

16.17 12.66

$$\text{YPYK4} = 1.08 * \text{YPYK}, \text{ Errorvar.} = 0.30, R^2 = 0.65$$

(0.062) (0.024)

17.30 12.28

$$\text{YPYK5} = 1.17 * \text{YPYK}, \text{ Errorvar.} = 0.39, R^2 = 0.62$$

(0.069) (0.031)

16.92 12.43

$$\text{YPYK6} = 1.13 * \text{YPYK}, \text{ Errorvar.} = 0.14, R^2 = 0.81$$

(0.056) (0.014)

20.05 10.22

$$\text{YPYK7} = 1.08 * \text{YPYK}, \text{ Errorvar.} = 0.21, R^2 = 0.72$$

(0.058) (0.018)

18.55 11.65

SRA1 = 1.00*SRA, Errorvar.= 0.66 , R² = 0.47

(0.055)

11.84

SRA2 = 1.04*SRA, Errorvar.= 0.52 , R² = 0.55

(0.083) (0.047)

12.57 11.07

SRA4 = 0.51*SRA, Errorvar.= 0.38 , R² = 0.29

(0.054) (0.029)

9.38 12.93

SRA5 = 0.93*SRA, Errorvar.= 0.53 , R² = 0.48

(0.078) (0.046)

11.89 11.73

SRA6 = 0.77*SRA, Errorvar.= 0.71 , R² = 0.33

(0.077) (0.056)

9.96 12.75

SRA7 = 1.02*SRA, Errorvar.= 0.60 , R² = 0.50

(0.084) (0.052)

12.07 11.58

PP1 = 1.00*PP, Errorvar.= 0.46 , R² = 0.48

(0.037)

12.48

PP2 = 0.86*PP, Errorvar.= 0.31 , R² = 0.50

(0.067) (0.025)

12.78 12.34

PP3 = 0.95*PP, Errorvar.= 0.28 , R² = 0.57

(0.070) (0.024)

13.58 11.84

PP4 = 0.93*PP, Errorvar.= 0.50 , R² = 0.42

(0.079) (0.039)

11.78 12.75

PP5 = 0.77*PP, Errorvar.= 0.22 , R² = 0.53

(0.059) (0.018)

13.05 12.19

PP6 = 0.67*PP, Errorvar.= 0.29 , R² = 0.40

(0.059) (0.022)

11.46 12.85

PP7 = 0.67*PP, Errorvar.= 0.20 , R² = 0.48

(0.053) (0.016)

12.54 12.45

FOP1 = 1.00*FOP, Errorvar.= 0.32 , R² = 0.50

(0.024)

12.95

FOP2 = 1.18*FOP, Errorvar.= 0.32 , R² = 0.58

(0.081) (0.025)

14.46 12.63

FOP3 = 1.28*FOP, Errorvar.= 0.31 , R² = 0.63

(0.085) (0.025)

15.04 12.36

$$\text{FOP4} = 1.41 * \text{FOP}, \text{Errorvar.} = 0.41, R^2 = 0.61$$

(0.095) (0.033)

14.77 12.50

$$\text{FOP5} = 0.97 * \text{FOP}, \text{Errorvar.} = 0.32, R^2 = 0.48$$

(0.073) (0.025)

13.16 13.03

$$\text{FOP6} = 1.07 * \text{FOP}, \text{Errorvar.} = 0.22, R^2 = 0.63$$

(0.071) (0.018)

15.01 12.38

$$\text{FOP7} = 1.16 * \text{FOP}, \text{Errorvar.} = 0.25, R^2 = 0.63$$

(0.077) (0.021)

15.02 12.38

$$\text{FOP8} = 1.17 * \text{FOP}, \text{Errorvar.} = 0.099, R^2 = 0.82$$

(0.068) (0.0099)

17.08 10.03

Uyum İyiliği İstatistikleri

(Goodness of Fit Statistics)

Degrees of Freedom = 550

Minimum Fit Function Chi-Square = 1625.54 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 1641.12 (P = 0.0)

Chi-Square Difference with 34 Degrees of Freedom = 68.75 (P = 0.00039)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 1091.12

90 Percent Confidence Interval for NCP = (973.29 ; 1216.55)

Minimum Fit Function Value = 4.26

Population Discrepancy Function Value (F0) = 2.86

90 Percent Confidence Interval for F0 = (2.55 ; 3.18)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.072

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.068 ; 0.076)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 4.71

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (4.41 ; 5.04)

ECVI for Saturated Model = 3.30

ECVI for Independence Model = 106.54

Chi-Square for Independence Model with 595 Degrees of Freedom = 40627.73

Independence AIC = 40697.73

Model AIC = 1801.12

Saturated AIC = 1260.00

Independence CAIC = 40870.91

Model CAIC = 2196.97

Saturated CAIC = 4377.26

Normed Fit Index (NFI) = 0.96

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.97

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.89

Comparative Fit Index (CFI) = 0.97

Incremental Fit Index (IFI) = 0.97

Relative Fit Index (RFI) = 0.96

Critical N (CN) = 149.07

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.044

Standardized RMR = 0.058

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.80

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.77

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.70

Ek 3. Araştırma Modeline Ait Çıktı Sonuçları

Model çalıştırıldığında (Run) programın arka planında (sekmelerden çıktı penceresi açılarak) oluşan çıktı (Out) dosyasına ulaşılabilir. Çıktı (Out) sayfasında, öncelikle, anket maddelerine ait kovaryans matrisi verilir (maddelere ait kovaryans matrisleri doğrulayıcı faktör analizi bölümünde verildiğinden bu bölümde verilmemiştir). Kovaryans matrisinden sonra ise, her bir maddeye ilişkin standardize edilmemiş tahmin değerleri (estimates), hata varyansı ve son sırada ise açıklanan varyans değerleri (R^2) verilir. Her bir değişkene ilişkin olarak verilen bu değerlerin hemen altındaki satırlarda ise standart hata (parantez içinde) ve t değerleri verilir. Bu değerlerden en önemlisi her değişkende açıklanan varyansı bize veren R^2 değerleridir.

Yapısal Eşitlikler (Structural Equations)

$$\text{SRA} = 0.27 \cdot \text{MPYK} + 0.43 \cdot \text{YPYK}, \text{ Errorvar.} = 0.39, R^2 = 0.33$$

(0.099)	(0.092)	(0.057)
2.73	4.70	6.87

$$\text{PP} = 0.51 \cdot \text{SRA} + 0.26 \cdot \text{MPYK} + 0.10 \cdot \text{YPYK}, \text{ Errorvar.} = 0.13, R^2 = 0.69$$

(0.060)	(0.068)	(0.062)	(0.021)
8.53	3.81	1.64	6.06

$$\text{FOP} = -0.039 \cdot \text{SRA} + 0.55 \cdot \text{PP} + 0.12 \cdot \text{MPYK} + 0.097 \cdot \text{YPYK}, \text{ Errorvar.} = 0.093, R^2 = 0.71$$

(0.054)	(0.081)	(0.055)	(0.048)	(0.014)
0.73	6.76	2.13	2.03	6.84

Tablo 3.21. Bağımsız Değişkenlerin Kovaryans Matrisi
(Covariance Matrix of Independent Variables)

	MPYK	YPYK
MPYK	0,39 (0,04) 8,88	
YPYK	0,31 (0,03) 9,28	0,47 (0,05) 8,97

Tablo 3.22. Saklı Değişkenlerin Kovaryans Matrisi
(Covariance Matrix of Latent Variables)

	SRA	PP	FOP	MPYK	YPYK
SRA	0,58				
PP	0,39	0,42			
FOP	0,29	0,30	0,32		
MPYK	0,24	0,25	0,22	0,39	
YPYK	0,29	0,28	0,24	0,31	0,47

Uyum İyiliği İstatistikleri

(Goodness of Fit Statistics)

Degrees of Freedom = 550

Minimum Fit Function Chi-Square = 1625.54 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 1641.12 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 1091.12

90 Percent Confidence Interval for NCP = (973.29 ; 1216.55)

Minimum Fit Function Value = 4.26

Population Discrepancy Function Value (F0) = 2.86

90 Percent Confidence Interval for F0 = (2.55 ; 3.18)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.072

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.068 ; 0.076)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 4.71

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (4.41 ; 5.04)

ECVI for Saturated Model = 3.30

ECVI for Independence Model = 106.54

Chi-Square for Independence Model with 595 Degrees of Freedom = 40627.73

Independence AIC = 40697.73

Model AIC = 1801.12

Saturated AIC = 1260.00

Independence CAIC = 40870.91

Model CAIC = 2196.97

Saturated CAIC = 4377.26

Normed Fit Index (NFI) = 0.96

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.97

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.89

Comparative Fit Index (CFI) = 0.97

Incremental Fit Index (IFI) = 0.97

Relative Fit Index (RFI) = 0.96

Critical N (CN) = 149.07

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.044

Standardized RMR = 0.058

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.80

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.77

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.70
