

## KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIMDA PAZARLAMA KABİLİYETİNİN BOYUTLARI

Akın KOÇAK\*  
Alper ÖZER†  
Eymen GÜREL‡

### Öz

Pazarlama kabiliyeti, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek üzere sahip oldukları belirli özellikleri ifade etmektedir. Ürünlerin hızlı bir şekilde taklit edilebilmesi, yenilikçi bile olsa işletmelerin rekabet avantajını koruyamamasına neden olmaktadır. İşletmelerin sahip oldukları kabiliyetler de burada öne çıkmaktadır. Kabiliyetlerin rekabet avantajı yaratması rakip firmaların aynı rekabet araçlarına sahip olmamalarından kaynaklanmaktadır. Bu açıdan işletmelerin kabiliyetlerle ilgili olarak sürdürülebilir rekabet avantajının nasıl sağlanacağı üzerinde durmaları gerekmektedir. Bu kabiliyetler çalışmada stratejik işbirliği kabiliyeti, dıştan içe pazarlama kabiliyeti, içten dışı pazarlama kabiliyeti ve karma kabiliyetler olarak incelenmiş ve bu boyutları temel alan bir ölçek Türkiye özelinde test edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Pazarlama kabiliyeti, kaynak temelli yaklaşım, sürdürülebilir rekabet avantajı.

### Abstract

#### Dimensions of Marketing Capability: Resource Based View

Marketing capabilities are the features firms use to acquire sustainable competitive advantage. Especially with the developments in technology, no matter how innovative the firms are, firms have difficulties to keep their competitive advantage due to the speed of imitation for products.

---

\* Dr., Ankara Üniversitesi, SBF, İşletme Bölümü, 06590, Cebeci-ANKARA, kocak@politics.ankara.edu.tr,

† Dr., Ankara Üniversitesi, SBF, İşletme Bölümü, 06590, Cebeci-ANKARA, ozer@politics.ankara.edu.tr.

‡ Araş.Gör., Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 06590, Cebeci-ANKARA, gurel@politics.ankara.edu.tr.

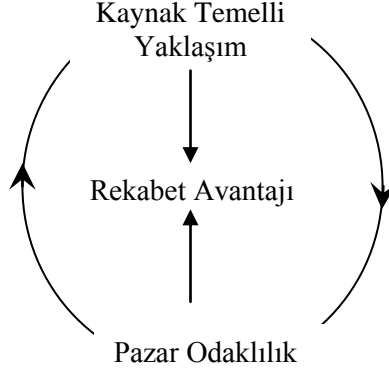
Capabilities firms possess are considered as important factors for acquiring the competitive advantage in new conditions of the market. Competitive advantage will be obtained by having the means of competition that competitors do not. The study discusses networking capabilities, outside-in capabilities, inside- out capabilities and spanning capabilities as dimensions of marketing capabilities and tests these dimensions for Turkish firms.

**Keywords:** Marketing capabilities, resource-based view, sustainable competitive advantage.

## GİRİŞ

Artan rekabet ortamı işletmeleri sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak yöntemleri bulmaya itmektedir. Buna paralel olarak gerek yönetim literatüründe ve gerekse pazarlama literatüründe işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlmasına yönelik farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Porter (1980) işletme stratejilerini, çevresel değişiklikler karşısında performansı artırmak için işletme içi kaynak ve becerileri yerinde kullanma olarak ifade etmektedir. Ancak stratejiler aynı zamanda yeni fırsatlar belirleyebilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için kaynak ve yeteneklerin etkin bir biçimde birleştirilmesi ile müşteri ihtiyaçlarının rakiplerin taklit edemeyeceği şekilde karşılanmasını içerir (Hamel ve Prahalad, 1994). Bu son görüş doğrultusunda, 1990'lı yıllara gelindiğinde, literatürde işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için geliştirilebilecek pazarlama stratejileri konusunda iki görüş egemen olmaya başlamıştır; pazar odaklılık ve kaynak temelli yaklaşım (Hooley vd., 1998: 97). Pazar odaklılıkta işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için, pazardaki mevcut ve potansiyel müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve elde edilen bilginin tüm işletme fonksiyonları tarafından paylaşılarak, ihtiyaçların rakiplerden daha iyi bir şekilde karşılanması görüşü hakimken, kaynak temelli yaklaşımda rekabet avantajı sağlamanın işletmenin kaynaklarına ve kabiliyetine bağlı olduğu görüşü hakimdir.

Her iki yaklaşım da işletmelerin rekabet güçleri üzerinde olumlu etki gösterecekse de, daha etkin bir rekabet avantajı, birbirleriyle çelişen bu iki yaklaşımın sentezi ile elde edilebilir (Şekil 1) (Hooley vd., 1998: 97). Pazarlama literatüründe kaynak temelli yaklaşım, stratejik yönetim literatüründe ele alınışından farklı bir şekilde sadece kaynaklarla birlikte değerlendirilmemiş, aynı zamanda pazarlama odaklılık da yaklaşıma dahil edilmiştir. Stratejik pazarlamada da bu sentezin etkisi görülmektedir. Stratejik pazarlama yaklaşımında geliştirilecek stratejiler işletmelerin kaynak-kabiliyet-hedef üçlemesi üzerinde durmasıyla, hem işletme dışı hem de işletme içi analizlerle belirlenmektedir.



**Şekil-1: Kaynak Temelli Yaklaşım ve Pazar Odaklılık**

Pazar odaklılığın tanımı, boyutları ve ölçümü pazarlama literatüründe üzerinde çok durulan bir konudur. Stratejik yönetim akademisyenleri tarafından geliştirildikten sonra, pazarlama akademisyenleri tarafından tekrar ele alınarak yeniden geliştirilen kaynak temelli yaklaşım ise, pazarlama literatüründe son yıllarda ele alınan konulardandır. Bu nedenle bu çalışmada işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaındaki boyutlardan kaynak temelli yaklaşım ve özellikle de kabiliyetler üzerinde durulacaktır. Zira kaynak temelli yaklaşım pazarlama boyutuyla birlikte ele alındığında varlıklardan çok kabiliyetler ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, Cadogan vd. (2002:2) kaynakların kullanımı açısından ülkelerin sahip oldukları farklı ekonomik koşullara, talebe ilişkin koşullara ve rekabete bağlı farklılıklar olduğunu ve bu nedenle de rekabet avantajı yaratacak şekilde gerekli kabiliyetlerin ülkeden ülkeye farklılık gösterebileceğini ifade etmektedirler. Yazarlar (Cadogan vd., 2002) hizmet işletmelerine ilişkin olarak gerçekleştirdikleri çalışmada her ne kadar önemli farklılıklara ulaşmadılarsa da, ölçeğin Türkiye koşullarında değerlendirilmesinin önem taşıdığını düşünmekteyiz. Bu nedenle, bu çalışmanın ilk bölümünde kaynak temelli bakış açısına ilişkin literatür incelenecek, ardından Day'ın (1994) sınıflandırmasına paralel olarak pazarlama kabiliyeti üzerinde durulacak ve son olarak da Hooley vd. (2002) tarafından geliştirilmiş olan pazarlama kabiliyetine ilişkin ölçek, yapılan bir saha araştırmasıyla Türkiye özelinde için geçerlik ve güvenilirlik açısından test edilecektir.

## I. KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM

Stratejik yönetim literatüründe rekabet avantajı teorisi olarak da bilinen kaynak temelli yaklaşımın özünde “arzu edilen düzeydeki yönetsel çabaların işletmede sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacağı ve/veya geliştireceği”

varsayımı bulunmaktadır. Pazarlama literatüründe yoğun olarak incelenen kaynaklar ise, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayacağı kabul edilen kaynak temelli yaklaşımın temelini oluşturmaktadır (Hooley vd., 2005; Hunt and Morgan, 1995, Day, 1994). Arzu edilen yönetsel çabalar ise varlıklar ve kabiliyetler olarak iki grupta toplanabilecek olan belirli kaynaklarla sağlanabilir (Makhija, 2003: 439). İşletmelerin sahip olduğu varlık ve kabiliyetlerin farklılık göstermesi ve farklı özelliklere sahip olan işletmelerin performanslarının da farklılaşması, bu kaynakların rekabet avantajı yaratılmasında etkili olduğunu göstermektedir. Zaten, işletmeler arasındaki performans farklılıklarının açıklanmasında kaynak temelli yaklaşım, önemli ölçüde katkı yaratan bir etken olarak ifade edilmektedir (Hooley vd., 1999: 259). Ortak görüş ise sürdürülebilir rekabet avantajının kaynak temelli yaklaşımın temelini oluşturduğudur (Peteraf, 1993). Rekabet avantajının sağlanması ise işletmelerin sahip olduğu kabiliyetler ile değişiklik ve gelişme gösteren dış çevre faktörlerinin uyumunun sağlanmasına bağlıdır (Hart, 1995: 987).

Kaynak temelli yaklaşım konusunda yapılan çalışmalarda farklı kaynak tanımlamalarına ve sınıflandırmalarına rastlansa da, kaynaklar rekabet avantajı yaratması boyutuyla değerlendirilmiştir (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Hunt and Morgan, 1995). Sınıflandırmada ise genel olarak varlıklarla kaynaklar arasındaki farklar ortaya konarak ayırım yapılmaktadır (Day, 1994: Moingeon vd., 1998; Hooley vd., 1999; Fahy ve Smithee, 1999). Kaynak temelli yaklaşım açısından kaynakların önemi de burada ortaya çıkmaktadır. Kaynaklara ilişkin olarak farklı ayrımlar bulunsa da temel görüş, kaynakların etkin bir şekilde bir araya getirilmesi durumunda örgütsel kabiliyet ve yeteneklerin geliştirilmesinde yönlendirici olacak olmasıdır. Gizli varlıklar olarak değerlendirilen yetenekler, işletmelerin sahip oldukları yönetsel beceriler (Hadjimanolis, 2000:264) olarak aynı zamanda işletmenin örgütsel bir kabiliyete dönüşebilecek (Moingeon vd., 1998: 298) şekilde sahip olduğu temel bilgi kaynağı ve işletmeyi rakiplerinden ayıran temel özellik olarak değerlendirilmektedir.

Vorhies ve Harker (2000: 148) pazarlama kabiliyetlerinin, çalışanların pazarlama ile ilgili sorunların çözülmesi ve faaliyetlerin etkinliğinin sağlanabilmesi için sürekli olarak bilgi ve becerilerini tekrarlamaları sonucunda geliştiğini ifade etmektedirler. Ayrıca pazarlama kabiliyetlerinin işletmelerin sahip oldukları fiziki kaynaklarla söz konusu bilgi ve becerilerin bütünleştirilmesi sonucunda faydalı bir hale geleceği ifade edilmektedir (Juga, 1999: 5). Bu sayede de her ne kadar rakipler aynı tüketici istek ve ihtiyaçlarına yönelseler de, bilgi ve becerilerle bütünleşmiş kaynakların söz konusu olması nedeniyle rakiplerin elde etmesi güç, farklı bir yaklaşıma sahip olunacaktır (Vorhies vd., 1999: 1173). Kısaca özetlemek gerekirse, öğrenme ve deneyim sonucunda oluşan ve ilişki temele dayanan kabiliyetler, kaynak temelli bakış açısının en önemli kaynağı durumundadır. Kabiliyetler ve kaynak temelli

yaklaşım arasındaki ilişki ise sonuçta, Hart'ın (1995: 988) da ifade ettiği gibi, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacak olan kabiliyetlerin kaynaklarla desteklenmesiyle sağlanabilecek olmasıdır.

## **II. KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM VE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI**

Kaynak temelli yaklaşım açısından sürdürülebilir rekabet avantajı yaratılabilmesi için bir takım temel koşulların gerçekleşmesi gerekmektedir (Hooley vd., 1999; Barney, 1991; Mata ve diğ., 1995; Cadogan, 2002; Fahy ve Smithee, 1999; Srivastava vd., 2001). Bu koşullardan ilki kaynakların müşteri değeri yaratması ile ilgilidir. Diğer bir koşul ise rakip işletmelerin sahip oldukları kaynak ve kabiliyetlerin işletmenin sahip olduklarından farklı olmasıdır. Başka bir ifadeyle kaynakların türdeş olmaması gerekmektedir. Son olarak da işletmenin elinde bulundurduğu kaynak ve kabiliyetlerin işletmeler arasında akışkanlığının ve aynı kaynakların rakip işletmelerce elde edilmesinin söz konusu olmaması gerekmektedir. İşletmelerin daha net bir tavır ortaya koyabilmeleri için bu koşullar ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaları gerekmektedir. Bu ilişki işletmenin sahip olduğu varlık ve kabiliyetlerin rakip işletmelerce de sahip olunması durumunda söz konusu kaynakların rekabet avantajı yaratacak unsurlar olamayacağıdır.

Temel olarak gerçekleştirilen faaliyetlerin işletmelere değer katması gerekmektedir (Srivastava vd., 2001: 783). Diğer bir ifadeyle kaynakların işletme faaliyetlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırması gerekmektedir. Öyle ki, kaynaklar işletmenin fırsatlarını ortaya çıkarırken, tehditlerden de koruyacak özelliklere sahip olmalıdır. Rekabet avantajının ön koşulu olarak da ifade edilebilecek olan bu koşul, değer yaratılmadığı sürece rekabet avantajının önemli olmayacağından hareket etmektedir. Burada öne çıkan sorun hangi kaynak ve yeteneklerin işletmeye değer kattığıdır. Temel sorun, ne kadar önemli dahi olsa, kaynak değerinin rekabet avantajı yaratılması için tek başına yeterli bir koşul olmamasıdır.

Genel olarak işletmeler, rakipler tarafından gerçekleştirilemeyecek stratejiler geliştirdiklerinde sürdürülebilir rekabet avantajı elde ederler. Rakiplerden farklı stratejiler geliştirilmesi ise farklı kaynaklara sahip olunması ile gerçekleştirilebilir. Aynı kaynaklara sahip olan işletmelerin aynı stratejileri uygulaması söz konusu olabileceğinden, kaynakların farklı olması ön koşul olarak ifade edilmektedir. Bu da işletmelerin eşsiz veya az bulunur türden kaynaklara sahip olmasıyla gerçekleşebilir. Diğer bir ifadeyle, işletmeler arasındaki kaynaklar aynı olduğunda rakiplerin, işletmenin stratejileri ile aynı stratejileri ortaya koyabilmesi için uygun bir ortam oluşmuş olacaktır. Bu

durum, sürdürülebilir rekabet avantajının ancak işletmelerin rakiplerinde olmayan kaynaklara sahip olması durumunda geçerli olacağı sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Peteraf'ın, (1993: 180) eşsiz kaynaklara sahip olan işletmelerin, diğer işletmelere göre daha yüksek oranda getiri sağlayacaklarını ifade etmesi de bu durumu desteklemektedir. Aynı şekilde ikame olabilecek kaynakların olmaması da önem taşımaktadır. Daha açık bir ifadeyle, iki farklı kaynak aynı stratejik hedefe ulaşacak şekilde kullanılabilirse, stratejik önem olarak da eşit biçimde değerlendirilmelidir. Rakipler, işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlere sahip olmadıkları veya ikame bir kaynak kullanmadıkları süre boyunca, işletme açısından geçici de olsa rekabet avantajı sağlanabilecektir. Buradan rekabet avantajının sonsuza kadar süremeyeceği sonucu çıkarılabilir (Barney, 1991: 111).

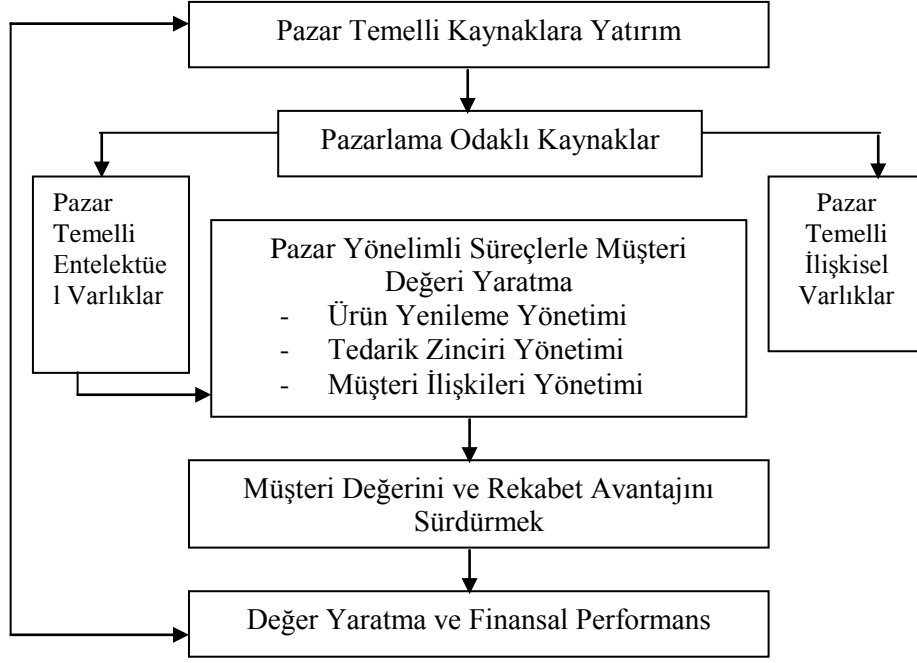
Kaynak temelli yaklaşımda, kaynakların ve kabiliyetlerin rakipler tarafından elde edilemez (resource immobility) olması gerekmektedir. Kaynakların ve kabiliyetlerin elde edilememesi kaynak temelli bakışın ilk koşulunun sürdürülebilmesine yönelik olarak, yani kaynakların türdeş olmaması koşulunun devamı olarak da değerlendirilebilir. Kaynaklar rakiplerin eline herhangi bir rekabet dezavantajı yaşamadan, aynı etkinlikte geçebiliyorsa, o kaynağa sahip olan işletmeye herhangi bir avantaj sağlamaz (Barney, 1991: 103). Aynı mantıkla, kaynak ve yeteneklerin rakip işletmeler tarafından elde edilmesi söz konusu değilse, işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak konuma geldiği ifade edilebilir (Mata vd.1995: 491).

İşletmeler yukarıdaki koşullar sağlandığında sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olacaklardır. Bu yüzden de kaynakların, eşsiz olma, nadir olma, taklit edilememe ve ikame edilememe gibi sıfatları beraberinde getirmesi zorunludur (Oliver, 1997: 698; Cadogan, vd., 2002: 2). Değerli ve az bulunur bulunan kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajının kaynakları olabilmesi için, bu kaynakların kolayca veya tam olarak taklit edilememeleri gerekir. Bu noktada kabiliyetlerin taklit edilebilme olasılıklarının kaynaklara göre daha zor olması önem kazanmaktadır. İşletmelerin geçmiş tecrübeleri ve ilişkileri bu özelliğin belirleyicisidir. Barney'e (1991) göre sadece ait oldukları işletmelerce değere dönüştürülebileceklerinden işletmelerin geçmiş tecrübeleri ve kurmuş oldukları ilişkiler, işletme kaynaklarının örgüt kültürü ve çalışanlar arasındaki ilişkiler gibi daha çok insan ilişkilerine dayanması ve bir kabiliyetin neden ve sonucu arasındaki ilişkiye dayanan nedensel belirsizlik (causal ambiguity) kabiliyetlerin taklit edilebilmesini güçleştirmektedir. İşletmeler arasındaki etkinlik farkına ilişkin belirsizlik olarak da tanımlanan (Petaraf, 1993) nedensel belirsizlik sağlanan rekabet avantajı ile kaynaklar arasındaki ilişkinin rakipler tarafından anlaşılmasına neden olmakta ve böylece taklit edilmesini zorlaştırmaktadır (Reed ve DeFillippi, 1990: 100). Daha net bir ifadeyle rakip işletmeler neyi taklit edeceklerini belirleyememektedirler.

### **III. KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIMIN PAZARLAMA AÇISINDAN ELE ALINIŞI**

Konunun daha net bir şekilde ortaya konulabilmesi için kaynak temelli yaklaşımın pazarlama faaliyetleri açısından değerlendirilmesi faydalı olacaktır. Srivastava vd. (2001) kaynak temelli yaklaşımın, pazarlama ile nasıl bir ilişkisi olduğunun analiz edilmesi gerektiği üzerinde durmuşlardır. Kaynak temelli yaklaşım ile pazarlama arasındaki ilişkinin analizi, pazar temelli kaynakların, pazar yönelimli süreçlerle müşteri değerine nasıl dönüştürüleceğini gösteren temel unsurlara ilişkindir (Şekil 2). Kaynak temelli yaklaşım, pazar temelli olarak faaliyet gösterilmesi anlamına gelmekte ve müşteriler pazarda faaliyetlerin yüksek derecede etkilenmesine neden olmaktadır. Bu bakımdan en yüksek derecede müşteri değeri yaratabilecek faaliyetler üzerinde durulması gerekmektedir. Hooley vd. (2002) pazar temelli kaynakları, işletmelere rekabet avantajı sağlayacak ve müşteri değeri yaratacak her türlü kaynak olarak adlandırmışlardır. Yazarlar pazar temelli kaynaklara, kaynak temelli yaklaşımın kaynak ve kabiliyetleri yanında işletme kültürünü de ilave etmişlerdir. Müşteri değerine ulaşabilmek için nitelikler, fayda, tutum ve işbirliği üzerine odaklanılması gerekmektedir (Srivastava vd., 2001: 784). Müşteri değeri yaratılmasında temel boyutlar olan bu etkenlerin ise fiziksel özelliklerinden çok soyut özelliklerine ağırlık verilmesi taklit edilme riskini azaltacaktır. Daha önce de ifade edildiği gibi, taklit edilme riskinin azalması, rekabet avantajının sağlanmasına olanak tanıyacaktır.

Temel olarak kaynak temelli yaklaşımın pazarlama ile ilişkisi, pazarlama faaliyetlerinin, kaynak temelli yaklaşımın koşullarına uygun olacak şekilde düzenlenmesiyle açıklanabilir. Pazarlama ile ilgili kararlar da sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanmasına yönelik olarak tasarlanması gerekmektedir. İşletmelerin, rakiplerin taklit etme kabiliyetlerini de dikkate alacak şekilde, pazarlama faaliyetlerini taklit edilemez kabiliyetler olarak geliştirmesi ve tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına göre az bulunur olan kaynaklarla faaliyetlerini düzenlenmeye çalışılması bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Barney vd., 2001: 629).



**Şekil-2: Pazar Temelli Kaynakların Analizi**

**Kaynak:** Srivastava, Rajendra K., Fahey, Liam ve Christensen, H. Kurt (2001), “The Resource- Based View and Marketing: The Role of Market- Based Assets in Gaining Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol: 27, No: 6, s: 782.

#### IV. PAZARLAMA KABİLİYETİ

Pazarlama kabiliyetine ilişkin olarak Hooley vd. (1999: 262) hiyerarşik bir model öne sürmüşlerdir. Bu model, birinci aşamada pazarlama kültüründen ve pazarlama kültürünün sürdürülebilir rekabet avantajı için temel bir kaynak olabileceğinden oluşmaktadır. Bu, temel olarak nedensel belirsizliğin daha yüksek olmasıyla taklit edilme olasılığının düşmesinden kaynaklanmaktadır. Nedensel belirsizliğin yüksek olmasının sebebi ise, kültürün işletmelerin davranışlarını şekillendiren normlardan ve değerlerden oluşan karmaşık bir sistem olmasıdır. Pazar odaklılıkla arasındaki ilişki de bu noktada kurulmaktadır. Hunt ve Morgan (1995) pazar odaklılığı örgütsel yapıyla ilişkilendirmekte ve örgütsel yapının işletmelerin strateji seçimini etkilediğini söylemektedirler. Pazar odaklılık aynı zamanda işletmelerin müşteri tatmininde daha iyi bir pozisyonda olmasını sağlayacak ve işletme fonksiyonları arasındaki eşgüdümle işletmenin karşılaşacağı tehditlere karşı savunma yaratacaktır.



Bunun yanında her bir işletmenin pazar odaklılığa ilişkin farklı bir yaklaşımı olacaktır ve böylece kaynak temelli yaklaşımın koşullarından olan nedensel belirsizlik ve taklit edilememe koşulları daha etkin bir şekilde sağlanmış olacaktır (Hooley vd., 2005: 20).

Pazarlama kabiliyetine ilişkin olarak ikinci aşamada pazarlama stratejileri öne çıkmaktadır. Pazarlama stratejilerinde işletmelerin hangi pazar bölümlerini hedef alacakları ve nasıl bir konumlandırma gerçekleştirecekleri tartışılmaktadır (Morgan vd., 2003; Hooley vd., 1999). Bunu etkin bir biçimde gerçekleştirebilmek için de ürün farklılaştırması, yüksek ürün kalitesi, etkin bir dağıtım politikası, etkin müşteri hizmetleri, etkin bir imaj ve yüksek derecede ürün farkındalığı önem kazanmaktadır (Fahy vd., 2000). Önemli olarak vurgulanması gerekli olan konular, bu stratejilerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratacak şekilde gerçekleştirilmesidir. Bu da işletmelerin pazarlama stratejilerini pazarlama kabiliyetlerini ve kaynaklarını öne çıkaracakları uygulamaları içermelidir. İşletmelerin pazardaki güçlü konumları zaman içerisinde elde edilecektir ve zamana yayıldığı için en azından kısa zamanda taklit edilmesi zorlaşacaktır (Fahy vd., 2000: 75).

Hooley vd.'nin (1999: 265) hiyerarşik modellerinde öne sürdükleri üçüncü aşamada ise, bu çalışmanın da boyutlarını oluşturan dıştan iç pazarlama kabiliyeti, içten dış pazarlama kabiliyeti ve karma kabiliyetler olarak incelenmektedir. Day'ın (1994) çalışmasından esinlenerek oluşturulan bu değişkenlere ek olarak Hooley vd. (2002), günümüz koşulları çerçevesinde ayrıca stratejik işbirliği kabiliyetini de eklemiştir. Bu boyutlar stratejik işbirliği kabiliyeti, dıştan iç pazarlama kabiliyeti, içten dış pazarlama kabiliyeti ve karma pazarlama kabiliyeti olarak sınıflandırılmaktadır.

#### **IV.1. Stratejik İşbirliği**

Stratejik işbirliği kabiliyeti ortaklar arasında güven ve bağlılık ile varlıkların paylaşımını içermektedir. Burada işletme ve iletişim içinde bulunduğu diğer firmalar veya tedarikçiler arasında oluşacak olan karşılıklı güven ve ilişki içerisinde alınacak sorumluluklar ve taahhütler önem kazanmaktadır. Bu şekilde üçüncü kişilerle uzmanlıklar ve varlıklar da paylaşılacaktır (Hooley vd., 2002). İşletmelerin müşteriler, tedarikçiler ve dağıtıcılar arasındaki kabul edilebilirliği, kaynaklarının daha etkin şekilde kullanılabilmesini kolaylaştıracaktır (Hooley vd., 2005: 19). Bu sayede karşılıklı etkileşim içinde bulunmayan ve iyi ilişkiler kurmayan rakiplere göre daha yüksek bir rekabet avantajına sahip olunacaktır. Cadogan vd.'nin (2002: 4) çalışmasında, stratejik işbirlikleri için daha yüksek seviyede anlamlılığın söz konusu olması da bu durumu desteklemektedir.

#### IV.2. Dıştan İçe Pazarlama Kabiliyeti

Dıştan içe pazarlama kabiliyeti, işletmelerin pazarda gerçekleşmiş olan değişiklikleri anlamaya ve pazarda daha etkin faaliyette bulunmaya yardımcı olacak beceri ve ustalığı olarak ifade edilmektedir. Pazara ilişkin duyular sağlama, müşterilerle ilişki kurma ve onları anlama da bu açıdan değerlendirilmektedir (Day, 1994; Hooley vd., 2002). Bu tür faaliyetler müşterilerle daha iyi ilişkiler kurulması için sürdürülen faaliyetlerdir (Hooley vd., 2005: 19) Müşterilerle iyi ilişkilerin kurulması da zaman içerisinde kazanacakları bilgi ve becerilerle olacağından rakipler tarafından taklit edilmesi zor olacaktır. Müşterilerle yakın ilişkiler kurulması işletmelerin başarı şansını artıran bir özellik gösterecektir. Bu tür kabiliyetler ayrıca içten dış kabiliyetlerin daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak tanımaktadır (Benedetto ve Song, 2003: 518).

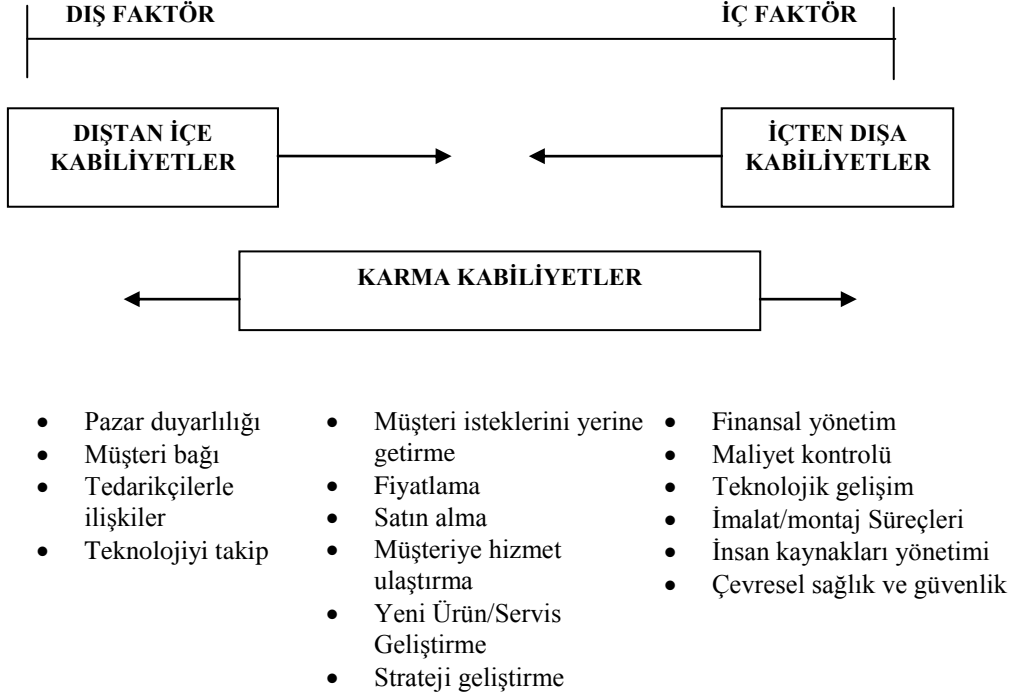
#### IV.3. İçten Dışa Pazarlama Kabiliyeti

İçten dışa pazarlama kabiliyetiyle, dıştan içe pazarlama kabiliyetinin tam tersi olarak, finansal yönetim, maliyet kontrolü, bilginin saklanması, bilginin işlenmesi ve teknoloji geliştirilmesi gibi işletme içi kaynak ve kabiliyetlere odaklanması ifade edilmektedir (Hooley ve diğ, 2002). Örneğin, pazarda rekabet içindeki işletmelerin tüketicilere aynı sunumları gerçekleştirdiği bir durumda, maliyet liderliğine sahip olan işletmeler rekabet avantajına sahip olacaklardır (Porter, 1985). Bu durum etkili bir finansal yönetim ile gerçekleşecektir. İşletmede çalışanların, işletmeye rakip işletmelerden farklı olarak katkılarının olması da rekabet avantajının sağlanması için önem taşımaktadır. Bu noktada, çalışanların faaliyetlerinin teknoloji ile desteklenmesi gerektiği vurgulanmalıdır. İşletmeler pazarda müşterilere yeni değerler sunabildikleri sürece rekabet avantajı sağlayabileceklerdir ve yeni değerler sunulması günümüz koşullarında gelişmiş bir teknolojik altyapı gerektirmektedir. Diğer bir ifadeyle, işletmelerin pazara yenilikler getirme konusundaki kabiliyeti yüksek oldukça, elde edebileceği rekabet avantajı da yüksek olacaktır (Hooley vd., 2005: 20). Kaleka (2002: 274) teknolojik olarak rakiplerin sahip olmadığı sistemlere sahip olmanın rekabet üstünlüğü sağlama konusunda avantaj yaratacağını belirterek teknolojinin önemini öne çıkarmaktadır. Mata vd. (1995: 500) de çalışmalarında işletmelerin bilgi teknolojileri ile ilgili kabiliyetlerinin sürdürülebilir bir rekabet avantajı yarattığını ortaya koymaktadırlar. Bilgi teknolojileri ile desteklenmiş kabiliyetlerin işletmeler arasındaki geçişleri yoğun olarak türdeş kaynaklara sahip olunmaksızın gerçekleşmektedir. Bunun nedeni ise bu tür kabiliyetlerin her işletme için farklı süreçlerle oluşuyor olmasıdır.

#### **IV.4. Karma Pazarlama Kabiliyeti**

Karma kabiliyet ise içten dışa ve dıştan içe kabiliyetleri birlikte değerlendirme beceri ve ustalığı olarak ele alınmaktadır (Day, 1994; Hooley vd., 2002). Bu nedenle karma kabiliyet hem pazar gereksinimlerini anlama, hem de iç kaynaklarla bu gereksinimleri karşılamayı gerektirmektedir. İdeal kabiliyet olarak da adlandırılacak karma kabiliyetin tam anlamıyla kullanılabilmesi için, işletme içinde bilgilerin paylaşımı ve dağılımının yapılması ve pazar bilgisini işletme içi varlıklarla entegre edecek koordinasyon mekanizmasının oluşturulması gerekmektedir. İşletmelerin yeni ürünler geliştirme ve yeni ürünleri pazara sunabilme becerileri bu kabiliyetler içerisinde değerlendirilmektedir. Bunlar ise etkili bir yönetim becerisiyle gerçekleştirilebilecektir (Hooley vd., 2002). Müşterilere ve rakiplere ilişkin araştırmaların gerçekleştirilmesi işletmelerin iç kaynaklarıyla işletme dışına yönelik olarak gerçekleştirdikleri faaliyetler olarak ifade edilmektedir ve rekabet avantajı yaratacak olan kabiliyetler olarak öne çıkmaktadır (Vorhies ve Harker, 2000: 166). Kaynak temelli yaklaşımla ilişkisi ise, kaynakların yönetiminin rekabet avantajı elde edilmesinde etkisinin olmasıdır (Kaleka, 2002: 274). İşletmelerin nasıl yönetildikleri ve bu sayede sahip oldukları örgüt kültürleri kaynak temelli anlayış açısından önem taşımaktadır. Söz konusu kaynaklara ilişkin olarak elde edilecek olan başarı büyük ölçüde yönetim ile ilişkili kabiliyetlere bağlıdır. Bu kaynakların faaliyetlerde kullanılmasını şekillendiren örgüt kültürü ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Hooley vd., 2005: 20). İşletme yönetiminin bakış açısı, müşteriler, örgüt ve pazarlama programı ile ilgili faaliyetlerin düzenlenmesi için önem taşımaktadır. Bu kombinasyonun etkili bir şekilde bir araya getirilmesi işletmelerin kendilerine özgü özellikleriyle pazarda faaliyet gösterebilmeleri anlamına gelmektedir (Vorhies vd., 2000; Holey vd., 1998).

Day'ın (1994) öne sürdüğü üç ölçekli model kısaca Şekil 3'te özetlenmektedir.



**Şekil-3: Kabiliyetlerin Sınıflandırılması**

**Kaynak:** Day (1994: 41).

Kabiliyetlerin sınıflandırmasını gösteren bu şekilde (Şekil3) işletmenin dıştan içe kabiliyetleri, pazar duyarlılığı, müşteri ağı, tedarikçilerle ilişkiler ve yeni çıkan teknolojiyi yakından takip edebilmesinden oluşmaktadır. İçten dışa olan kabiliyetler, işletmenin kendi içinde dışarıdan bağımsız olarak belirleyebileceği, finansal yönetimi, maliyet kontrolü, teknolojik gelişimi (geliştirmesi), imalat/dönüşüm süreçleri, insan kaynakları yönetimi ve çevresel sağlık ve güvenliğe verdiği önemden oluşmaktadır. Kuşkusuz her iş kolunda bu başlıklar farklı olabilir de genel kabul gören görüş bu iki yeteneğin en uygun şekilde birleştirilebilmesidir. Karma kabiliyetler ise, müşteri isteklerini yerine getirme, fiyatlama, satın alma, müşteriye hizmet ulaştırma, yeni ürün/servis geliştirme ve yeni stratejiler geliştirmedir.

İçten dışa, dıştan içe ve karma kabiliyetler arasında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanması açısından hangisinin daha etkili olduğu hakkında kesin bir sonuç olmamakla birlikte, Day (1994) dıştan içe ve karma kabiliyetlerin içten dışa kabiliyetlere göre daha etkin olduğunu belirtmektedir. Bunun nedeni olarak

bu tür kabiliyetlerin daha yüksek derecede müşteri değeri yaratması ve böylece ortaya çıkacak olan nedensel belirsizlik nedeniyle taklit edilme riskinin düşmesi gösterilmektedir. Buna karşın içten dışa kabiliyetler, rakip işletmeler tarafından daha kolay bir şekilde taklit edilebilen kabiliyetlerdir.

## V. ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ

Bu çalışmaya esas alınan ölçek Hooley vd. (2002) tarafından geliştirilmiş olan 4 boyutlu ölçektir. Hooley vd. (2002) pazarlama kabiliyetini belirlemek için 24 kalem belirlemişler ve yapılan analizlerle güvenilirlik değeri 0.92 olan 13 kalemli bir ölçek elde etmişlerdir. Bu çalışmada ise Hooley vd. (2002) tarafından geçerliliği ve güvenilirliği belirlenmiş olan bu 13 kalemli ölçek Türkiye özelinde test edilerek, Türk işletmelerinin pazarlama kabiliyetlerine bakış açılarına ilişkin değerlendirmelerde bulunulmaya çalışılmıştır. Ölçek Day (1994)'in üçlü pazarlama kabiliyeti ile Hooley vd. (2002) tarafından öne sürülmüş stratejik işbirliği kabiliyetinden oluşmaktadır. Yazarlar stratejik işbirliği, dıştan içe ve içten dışa pazarlama kabiliyetlerini üçer kalemle ölçmüşlerdir. Son olarak da karma kabiliyet için 4 kalem geliştirilmiştir (Tablo 1).

**Tablo-1: Pazarlama Kabiliyeti Ölçeği**

<b>Stratejik İşbirliği Kabiliyeti</b>
<b>S1:</b> Hammadde veya yarımamul aldığım tedarikçilerle karşılıklı güvene dayalı bir ilişki kurmakta başarılıyız.
<b>S2:</b> Tedarikçilerle aramızda ortak fayda ve amaç birliği oluşturmakta başarılıyız.
<b>S3:</b> Ortak iş yaptığımız işletmelerle bilgi birikimini ve uzmanlıklarımızı birleştirmekte başarılıyız.
<b>Dıştan İçe Pazarlama Kabiliyeti</b>
<b>S4:</b> Müşterilerle ilişki kurmakta başarılıyız.
<b>S5:</b> Mevcut müşterilerle ilişkileri korumak ve geliştirmekte başarılıyız.
<b>S6:</b> Müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlama konusunda başarılıyız.
<b>İçten Dışa Pazarlama Kabiliyeti</b>
<b>S7:</b> Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamak ve onları tatmin etmek için güçlü bir finansal yönetim gerekli
<b>S8:</b> Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamak ve onları tatmin etmek için nitelikli elemanlar gerekli
<b>S9:</b> Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamak ve onları tatmin etmek için iyi bir teknolojik alt yapı gerekli
<b>Karma Pazarlama Stratejisi</b>
<b>S10:</b> Başarı için işletmenin yeni ürünleri piyasaya sürebilme kabiliyetinin olması gerekir
<b>S11:</b> Başarı için etkin yeni ürün geliştirme süreci gerekir.
<b>S12:</b> Başarı için iyi bir pazarlamaya ihtiyaç vardır.
<b>S13:</b> Başarı için pazar, müşteri ve rakiplerle ilgili bilgileri toplama ve kullanmasına ihtiyaç vardır.

Pazarlama kabiliyeti ile ilgili ölçeğin belirlenebilmesi için anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın birinci aşamasında soru formu oluşturulmuştur.

Temel alınan ölçek İngilizce olduğu için sorular Türkçe'ye çevrilmiş, anlam kaybı olup olmadığının belirlenmesi için Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi'ndeki bir öğretim üyesinden soruları tekrar İngilizce'ye çevirmesi rica edilmiştir. Elde edilen sonuçların işletme sahipleri tarafından açık bir şekilde anlaşılıp anlaşılmadığını belirlemeye yönelik olarak 50 işletme ön test için belirlenmiştir. Ön test sonuçlarına göre de soruların anlaşılmasındaki belirsizliklerin azaltılması için düzeltmelere gidilmiştir. Anket formundaki ölçek ile ilgili 13 soru 5'li likert ölçeği yardımıyla (5: tamamen katılıyorum, 1: kesinlikle katılmıyorum) ölçülmüştür.

Anket, Ankara İvedik Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler listesinden tesadüfi olarak belirlenen ve ön test uygulanan işletmeler dışında kalan 800 küçük işletmeye gönderilmiştir. Organize sanayi bölgesinde uygulanmasının temel nedeni tüm firmaların çalışan sayısının 5-25 arasında olması ve büyüklükleri arasında çok fark bulunmayan küçük işletmelerden oluşmasıdır. İşletmeler sektörel farklılıklar dikkate alınmaksızın uygulamaya dahil edilmişlerdir. Anket formunun gönderilmesi ve toplanmasında Ankara İvedik Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü yetkililerinden yardım sağlanmıştır. Hatalı cevaplandığı için elimine edilenlerle birlikte, gönderilen 800 anketten 674 kullanılabilir anket geri alınmıştır. Anketlerin dönüş oranı yüzde 84.25 düzeyindedir.

## VI. VERİLERİN ANALİZİ

Toplanan veriler, LISREL 8.2 (Jöreskog and Sörbom, 1998) programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Bu yöntem, çalışmanın amacı daha önceden test edilmiş bir ölçeğin Türkiye özelinde uygulanması olduğundan tercih edilmiştir. Hooley vd. (2002) tarafından geliştirilen ve bu çalışmaya konu edilen 13 kalemli ölçeğe ilişkin olarak gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ki-kare değerinin Hooley vd. (2002) tarafından yapılan araştırmadaki ölçeğe göre yüksek olmasına rağmen, kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmektedir. Uyum iyiliği indeksi değerleri incelendiğinde ölçeğin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılabilir. Literatüre göre RMSEA ve SRMR'in 0.10 düzeyinin altında, diğer uyum iyiliği endekslerinin ise 0.90'un üzerinde olması beklenmektedir (Byrne, 1998; Kelloway, 1998) (Tablo 2). Çalışmamızda AGFI değeri dışındaki tüm değerler 0.90 üzeri oldukları için modelin anlamlı olduğu söylenebilir. AGFI değerinin 0.90 değerine oldukça yakın bir değerde olması nedeniyle göz ardı edilebilecektir. Bu da ölçeğin bu haliyle anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

Ki-kare ve uygunluk testleri yanında her bir kalemin faktör yüklemeye değerleri ile t ve hata değerlerine baktığımızda, değerlerin kabul edilebilir

sınırlar içinde olduğunu görmekteyiz (Tablo 3). Ayrıca ölçeğin her bir boyut için güvenilirlik testi yapıldığında, tüm boyutların güvenilirlik katsayısı değerlerinin de kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmektedir. Bu haliyle ölçek, güvenilir bir ölçektir denilebilir (Tablo 3). Ancak, Tablo 3'ün son sütununda da görüleceği gibi stratejik işbirliği boyutunun güvenilirlik değeri 70.40'tır. Literatürde 70 ve üzeri değerlerin kabul edilebileceği görüşü hakimdir (Shook et al, 2004). Stratejik işbirliği boyutu, bu haliyle kabul edilebilir sınırlarda olmasına rağmen güvenilirlik analizine, o boyutta bulunan her bir kalemin o boyutun genel güvenilirlik katsayısını nasıl etkilediğine bakıldığında, S3'ün değerlendirmeye alınmaması durumunda stratejik işbirliği boyutunun güvenilirlik değerinin 76.14'e çıkacağı belirlenmiştir. Aradaki farkın önemli olduğu düşünüldüğü için orijinal ölçekten S3 kalemi çıkarılarak oluşturulan yeni ölçek için geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yapılması yoluna gidilmiştir.

**Tablo-2: Pazarlama Kabiliyeti Ölçeği Uygunluk İstatistikleri**

	X	Df	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	NNFI	CFI
Türkiye Özelinde	376.84	59	0.089	0.92	0.88	0.94	0.93	0.94
Orijinal Ölçekte	198.90	59	0.07	0.94	0.91	0.93	0.93	0.95

Kabul edilir sınırlar: RMSEA<0.10, GFI, AGFI, NFI, NNFI, CFI>0.90

**Tablo-3: Pazarlama Kabiliyeti Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi**

Boyutlar	Kalemler	Faktör Yükleme Değerleri	Hata Değeri	T Değerleri	Güvenilirlik Katsayısı
Stratejik İşbirliği (SI)	S1	0.76	0.04	21.38	70.40
	S2	0.91	0.03	26.81	
	S3	0.61	0.04	16.24	
Dıştan İçe (DI)	S4	0.83	0.03	25.34	81.53
	S5	0.86	0.03	26.65	
	S6	0.82	0.03	25.05	
İçten Dışa (ID)	S7	0.79	0.03	23.98	81.76
	S8	0.89	0.03	28.53	
	S9	0.88	0.03	28.42	
Karma (K)	S10	0.87	0.03	27.88	84.95
	S11	0.92	0.03	30.72	
	S12	0.86	0.03	27.56	
	S13	0.69	0.03	20.05	

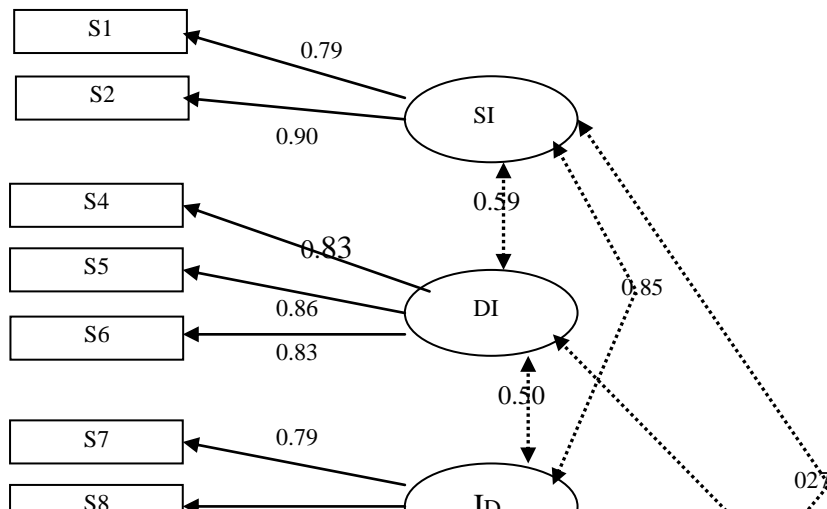
Elde edilen 12 kalemlili yeni ölçek için yapılan analizde uygunluk değerlerinin bir önceki modele göre daha iyi ve Hooley vd.'nin (2002) çalışmasındaki değerlere daha yakın olduğu belirlenmiştir (Tablo 4). Kalemlerin

faktör yükleme değerleri ile boyutlar arasındaki korelasyon değerleri Şekil 4’de verilmiştir. Faktör ağırlıkları 0.69 ile 0.92 değerleri arasında değişmektedir. Bir ölçeğin geçerli olabilmesi için değerinin 0.50’nin üzerinde olması gerektiği (Steenkamp ve Trijp, 1991) dikkate alınır, faktör değerlerinin bu değerin üzerinde olması ve t- değerlerinin de kabul edilebilir değerler arasında olması nedeniyle ölçeğin geçerli olduğu ifade edilebilir.

Boyutlar arasındaki en yüksek korelasyon değeri içten dışa pazarlama kabiliyeti ile karma kabiliyet (0.85) ve yine içten dışa pazarlama kabiliyeti ile stratejik işbirliği kabiliyeti (0.85) arasında oluşmuştur. En düşük korelasyon değerleri ise karma kabiliyetler ile stratejik işbirliği kabiliyeti (0.27) ve yine karma kabiliyetlerle dıştan içe pazarlama kabiliyeti (0.48) arasında gerçekleşmiştir. Kalemlerin ölçeği açıklama dereceleri incelendiğinde de sırasıyla 0.62(S1), 0.81(S2), 0.69(S4), 0.74(S5), 0.68(S6), 0.63(S7), 0.78(S8), 0.78(S9), 0,75(S10), 0.85(S11), 0.74(S12), 0.48(S13) değerleri oluşmuştur. Buna göre ölçek içinde dikkat çeken kalemler; stratejik işbirliği kabiliyetinin ikinci kalemi olan tedarikçilerle kurulan ilişki ve karma kabiliyetin ikinci kalemi olan başarı için yeni ürün geliştirme sürecine verilen önem olarak belirlenmiştir. Müşteri ve rakiplerle ilgili bilgi toplanması ve kullanılması ise örneklem kapsamındaki işletmeler için en az önem verilen durum olarak ortaya çıkmıştır.

**Tablo-4: 12 Kalemlili Pazarlama Kabiliyeti Ölçeği Uygunluk İstatistikleri**

X	Df	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	NNFI	CFI
286.69	48	0.086	0.93	0.89	0.95	0.94	0.96





#### **Şekil-4: Pazarlama Kabiliyeti Modeli**

#### **SONUÇ**

Günümüz ekonomik koşullarında işletmelerin ayakta kalabilmeleri rakiplerinden farklı olmalarına bağlıdır. Zorlu rekabet koşulları, işletmeleri rakiplerinden üstün kılacak faaliyetler gerçekleştirmeye yöneltmektedir. İşletmeler bu şekilde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabileceklerdir. Kaynak temelli yaklaşım da rekabet avantajının sağlanabilmesi için uygulanan ve literatürde son dönemde yoğun olarak çalışılan bir konu olarak öne çıkmaktadır. Pazarlama disiplini açısından kaynaklara odaklanıldığında rekabet avantajı yaratılmasında etkili olan kabiliyetler üzerinde durmak gerekmektedir. Kaynak temelli yaklaşımın pazarlamayla ilişkisi de bu noktada ortaya çıkmaktadır. Kaynak temelli yaklaşıma pazarlama bakış açısıyla yaklaşan bu çalışmada öncelikli olarak işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması için hangi etkenlere dikkat etmesi gerektiği açıklanmaya çalışılmaktadır. Sonrasında pazarlama kabiliyetinin boyutlarını oluşturan stratejik işbirliği

kabiliyeti, dıştan içe pazarlama kabiliyeti, içten dışa pazarlama kabiliyeti ve karma kabiliyetler, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanması için gerekli koşullar ve bu koşullara ilişkin olarak işletmelerin karşılaşılabilecekleri sorunlar çerçevesinde incelenmektedir. Son olarak da pazarlama kabiliyetine ilişkin söz konusu boyutlar Hooley vd.'nin (2002) geliştirmiş oldukları ölçek temelinde, Türkiye özelinde test edilerek değerlendirilmektedir.

Kaynak temelli yaklaşımda sürdürülebilir rekabet avantajından söz edebilmek için bir takım koşullar üzerinde durmak gerekmektedir. Bu koşullar, faaliyetlerin işletmeye değer yükleyecek şekilde düzenlenmesi, sahip olunan kaynakların rakiplerin sahip olduklarından farklı olması ve bu kaynaklara ilişkin olarak rakiplerle arasında akışkanlığın bulunmamasıdır. Buradaki temel mantık, değer yaratmayan faaliyetlerin önem taşımayacağı ve aynı kaynaklara sahip olan rakip firmalar olduğu sürece rekabet avantajının sağlanamayacağıdır. Bu nedenle, kaynakların ortaya çıkabilecek tehlikeleri en düşük seviyeye indirecek şekilde değerli olması, rakiplerin de kullanılmasına olanak tanımayacak şekilde türdeş olmaması, rakipler tarafından taklit edilememesi ve ikame kaynakların bulunmaması gerekmektedir. Bu koşulların yerine getirilmesi, rakip işletmelerin aynı kaynaklara sahip olmasıyla işletmenin faaliyetlerinin aynısını gerçekleştirmesini ve bu şekilde işletmenin sağlayabileceği rekabet avantajını ortadan kaldırmasını önlemek açısından önemlidir.

Çalışmada pazarlama kabiliyeti olarak stratejik işbirliği kabiliyeti, dıştan içe pazarlama kabiliyeti, içten dışa pazarlama kabiliyeti ile karma pazarlama kabiliyeti olmak üzere dördü bir sınıflandırma esas alınmıştır.

Stratejik işbirliği kabiliyetleri, işletmelerin ortaklar ve birlikte iş yapılan diğer işletmelerle kurulan karşılıklı güven ve taahhütleri içermektedir. Çalışmada işletmelerin stratejik işbirliğine önem verdikleri görülmektedir. Birlikte çalışılan tedarikçilerle amaç birliğine gidilmesi ve karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kurulması sürdürülebilir rekabet avantajı yaratılması için önemli unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, işbirliği içine girilen tedarikçi işletmelerle bilgi birikimi ve uzmanlığın paylaşımı daha düşük düzeyde önem verilen etkenler olarak ifade edilebilir.

Dıştan içe pazarlama kabiliyeti pazar koşullarının anlaşılması ile ilgili olarak öne çıkan kabiliyetlerdir. Etkin şekilde faaliyet gösterilmesi için pazarda meydana gelecek değişikliklerin izlenmesi işletmeler tarafından oldukça önemli görülmektedir. Bu noktada işletmelerin, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratılması için müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına önem verdikleri ifade edilmelidir. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve faaliyetleri buna göre yürütmeye özen gösterilmesinin yanında, müşterilerle yakın ilişkiler kurulmasının önemi de ortaya çıkmaktadır. Müşterilerle yakın ilişkiler

kurulması, rakiplerin elde edemeyeceği bir avantaj olarak değerlendirilmektedir ve bu sayede rekabet avantajının ortadan kalkması riskinin daha düşük olacağı düşünülmektedir.

Rekabet avantajı yaratılması için bir diğer önemli etken de işletmelerin içten dışa pazarlama kabiliyetleridir. İçten dışa pazarlama kabiliyetleri daha çok işletmenin kontrol altına alabildiği işletme içi etkenlerden oluşmaktadır. İşletmelerin güçlü bir finansal yönetime, etkin faaliyet gösterebilecek iş gücüne ve güçlü bir teknolojik altyapıya sahip olmaları içten dışa pazarlama kabiliyetinin boyutları olarak öne çıkmaktadır. Bu etkenler müşteri değeri yaratılması, bu sayede de işletme amaçlarına ulaşılması konusunda yüksek önem taşımaktadır. Güçlü bir finansal yapı işletmelerin daha rahat bir şekilde faaliyet göstermelerine yardımcı olacaktır. Nitelikli iş gücünün olması ise rakiplerin taklit etmekte daha yüksek derece güçlük çekecekleri bir etken olarak kendini göstermektedir. Bu da rekabet avantajı sağlanmasını kolaylaştıracaktır. Aynı şekilde teknolojik altyapının gelişmiş olması, kaynakların türdeş olmamasını sağlayacak ve bu durumda da rekabet avantajı korunacaktır.

Pazarlama kabiliyetinin son boyutu ise dıştan içe ve içten dışa pazarlama kabiliyetlerinin bir araya getirildiği karma kabiliyetlerdir. Diğer bir ifadeyle, her iki kabiliyetin bir arada kullanılması ile rekabet avantajı sağlayacak faaliyetler gösterilmesidir. Karma kabiliyetler ile elde edilecek olan başarı bir yerde dıştan içe ve içten dışa kabiliyetlerin başarısına bağlı durumdadır. Pazara yeni ürünler sunulabilmesi ve etkin bir ürün geliştirme süreci hem müşteri istek ve ihtiyaçlarının etkin bir şekilde belirlenmesiyle, hem de söz konusu istek ve ihtiyaçlara etkin bir şekilde cevap verebilecek ürünlerin geliştirilebilmesiyle ilgilidir. Bu etkinlik işletmelerin pazarlama araştırmalarına ilişkin faaliyetleri ile ilgilidir. Daha açık bir ifadeyle, bilgi toplama, toplanan bilgilerin değerlendirilmesi ve yeni ürünün geliştirilmesine yönelik faaliyetler, müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bunlara cevap verebilecek finansal kaynaklara, insan gücüne ve teknolojik altyapıya bağlıdır. İşletmeler bu konularda rakiplerinden farklılaştığı sürece sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabileceklerdir.

Üzerinde durulması gereken son bir konu da bu dört boyutun birbirleriyle etkileşim içinde olmalarıdır. Boyutlar arasındaki ilişkinin olumlu olması, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanmasına yönelik olarak işletmelere kolaylık sağlayacaktır. Özellikle karma kabiliyetlerle içten dışa kabiliyetlerin ve içten dışa kabiliyetlerle stratejik işbirliği kabiliyetleri arasındaki ilişkinin yüksek olması bu sonucu ortaya çıkarmaktadır.

Genel anlamda işletmelere rekabet avantajı sağlayacak olan pazarlama kabiliyetlerinden oluştuğu varsayımından hareket edildiğinde, geçerliliği ve güvenilirliği test edilen ölçüğümüzün, araştırma kapsamındaki küçük işletmeler

tarafından rekabet avantajı sağlamaya yönelik faktörleri içerdiği ifade edilebilir. Yapılan analizler sonucunda bu faktörlerden önemli olarak gördüğümüz faktörler; i) tedarikçilerle olan ilişkiler, ii) yeni ürün geliştirme faaliyetlerine verilen önem ve iii) pazarlama anlayışının temeli olan müşterilerle ilişkiler olarak belirlenmiştir. O halde, pazarlama kabiliyetleriyle sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için, özel tedarikçi ilişkilerine, yeni ürün geliştirmeye ve müşterilerle ilişkilere önem verilmesi gerektiği söylenebilir. Ayrıca, araştırma kapsamındaki işletmeler tarafından bilgi toplama faaliyetlerine fazla önem verilmediği belirlenmiştir. Ancak bu durumun işletmelerin ölçeklerinin küçük olması ile ilgili olduğu düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, araştırma kapsamındaki küçük işletmelerin birlikte iş yaptıkları işletmelerle bilgi birikimlerini ve uzmanlıklarını birleştirmelerinde çekimsiz davrandıkları görülmektedir. Halbuki, farklı işletmelerin sahip oldukları bilgi ve becerilerin elde edilmesi bu şekilde bir işbirliği ile gerçekleşecektir. Bu sayede işletmeler rakiplerin sahip oldukları kabiliyetlere ulaşma şansına da ulaşabileceklerdir.

Araştırma sonuçlarına göre içten dışa pazarlama kabiliyeti ile karma kabiliyetler ve içten dışa pazarlama kabiliyetleri ile stratejik işbirliği kabiliyetleri arasında yüksek düzeyde korelasyon söz konusudur. Bu sonuçlara göre, karma pazarlama kabiliyetleri açısından küçük işletmelerin yeni ürünlere, pazara etkin bir şekilde girilmesine, etkin pazarlama faaliyetlerine ve tüm bunların gerçekleştirilmesi için de bilgiye ihtiyaçları olduğu görülmektedir. Bununla birlikte içten dışa pazarlama kabiliyeti ile karma kabiliyetler arasındaki korelasyon değeri işletmelerin bu etkenleri müşterileri temel alarak gerçekleştirmeleri gerekliliğini ortaya koymaktadır. Müşteri temelinde de finansal yönetim, nitelikli çalışanlar ve teknoloji pazarlama kabiliyetleri açısından temel koşullar olarak değerlendirilebilir. İçten dışa pazarlama kabiliyetleri ile stratejik işbirliği arasındaki korelasyon değeri ise bu etkenlerin sadece işletmenin kendisiyle ilgili faaliyetlerdeki başarısı ile değil, işletme çevresine yaklaşımı ile de ilgili olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle de tedarikçilerle olan işbirliği küçük işletmelere rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu durum ölçeğin açıklanma derecelerine bakıldığında da kendisini göstermektedir. Ölçeğin açıklanma derecelerinde en yüksek değere sahip olan kalemler tedarikçilerle ilişkiler ve yeni ürün geliştirme olarak kendisini göstermektedir.

Bu araştırma Ankara ilinde ve sektör ayırımına gidilmeksizin, 5-25 çalışanı olan işletmelere uygulanmıştır. Eğer çalışma farklı il, farklı sektör ve farklı büyüklüklerdeki işletmelere uygulansaydı sonuçlar da farklı olabilirdi. Bundan sonraki çalışmaların bu yönde yapılması gerekebilir.

#### **KAYNAKÇA**

- Barney, J. (1991) "Firms' Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, 17(1), 99-120.
- Barney, J., M. Wright and D.J. Ketchen (2001) "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991", **Journal of Management**, 27(6), 625-641.
- Benedetto, C.A. D and M. Song (2003) "The Relationship Between Strategic Type and Firm Capabilities in Chinese Firms", **International Marketing Review**, 20(5), 514-533.
- Byrne, B. M. (1998) **Structural Equation Modelling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications and Programming**, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- Cadogan, J W., G.J. Hooley, S.P. Douglas, S. Matear and G. Greenley (2002) "Measuring Marketing Capabilities: a Cross-national Study" **Joint ANZMAC/EMAC Symposium Marketing Networks in a Global Marketplace**, Perth: December 2002, Australia.
- Day, G. S. (1994) "The Capabilities of Market-Driven Organizations", **Journal of Marketing**, 58 (4), 37-52.
- Fahy, J. and A. Smithee (1999) "Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm", **Academy of Marketing Science Review [Online]**, 10, 1-20.
- Fahy, J., G. Hooley, T. Cox, J. Beracs, K. Fonfara and B. Snoj (2000) "The Development and Impact of Marketing Capabilities in Central Europe", **Journal of International Business Studies**, 31(1), 63-81.
- Hadjimanolis, A. (2000) "A Resource- Based View of Innovativeness in Small Firms", **Technology Analysis and Strategic Management**, 12(2), 263-281.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad. (1994) **Competing for the Future**, Cambridge, M.A: Harvard Business School Press.
- Hart, S. L. (1995) "A Natural- Resource- Based View of the Firm", **Academy of Management Review**, 20(4), 986-1014.
- Hooley, G., G. Greenley ve J. Fahy (2002) "A Scale for Measuring Marketing Capabilities", **Proceedings, 31<sup>st</sup> EMAC Conference**, Braga, Portugal.
- Hooley, G., J. Fahy, T. Cox, J. Beracs, K. Fonfara and B. Snoj (1999) "Marketing Capabilities and Firm Performance: A Hierarchical Model", **Journal of Market Focused Management**, 4(3), 259- 278.

- Hooley, G., A. Broderick ve K. Möller (1998) “Competitive Positioning and the Resource- Based View of the Firm”, **Journal of Strategic Marketing**, 6(2), 97- 115.
- Hooley, G., G. Greenley, J.W. Cadogan and Fahy, John (2005) “The Performance Impact of Marketing Resources”, **Journal of Business Research**, 58(1), 18-27.
- Hunt, S.D. and R.M. Morgan (1995) “The Comparative Advantage Theory of Competition”, **Journal of Marketing**, 59(2), 1-15.
- Jöreskog, K.G. and D. Sörbom (1998), **Lisrel 8.20 and Prelis 2.20 for Windows**, Chicago: Scientific Software.
- Juga, J. (1999) “Generic Capabilities: Combining Positional and Resource-Based Views for Strategic Advantage”, **Journal of Strategic Marketing**, 7(1), 3-18.
- Kaleka, A. (2002) “Resources and Capabilities Driving Competitive Advantage in Export Markets: Guidelines for Industrial Exporters”, **Industrial Marketing Management**, 31(3), 273-283.
- Kelloway, E.K. (1998) **Using Lisrel for Structural Equation Modelling: A Researcher’s Guide**, Thousand Oaks: SAGE.
- Makhija, M. (2003) “Comparing the Resource-Based and Market – Based Views of the Firm: Empirical Evidence From Czech Privatization”, **Strategic Management Journal**, 24(5), 433-451.
- Mata, F.J., W.L. Fuerst and J.B. Barney (1995) “Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource- Based Analysis”, **MIS Quarterly**, 19(4), 487-505.
- Moingeon, B., B. Ramanantsoa, E. Metais and J.D. Orton (1998) “Another Look At Strategy- Structure Relationships: The Resource-based View”, **European Management Journal**, 16 (3), 297-305.
- Morgan, R.E, C.A. Strong and T. McGuinness (2003) “Product- Market Positioning and Prospector Strategy”, **European Journal of Marketing**, 37(10), 1409-1439.
- Oliver, C. (1997) “Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional And Resource-Based Views”, **Strategic Management Journal**, 18(9), 697-713.
- Porter, M. E. (1985) **Competitive Advantage**, New York: The Free Press.
- Peteraf, M. A. (1993) “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, **Strategic Management Journal**, 14(3), 179-191.

- Reed, R. and R.J. DeFillippi (1990) “Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage”, **The Academy of Management Review**, 15(1), 88-102.
- Shook, C.L., D.J. Ketchen Jr., G.T.M. Hult and K.M. Kacmar (2004) “An Assessment of the Use of Structural Equation Modeling in Strategic Management Research”, **Strategic Management Journal**, 25(4), 397-404.
- Srivastava, R. K., L. Fahey and H. K. Christensen (2001) “The Resource- Based View and Marketing: The Role of Market- Based Assets in Gaining Competitive Advantage”, **Journal of Management**, 27(6), 777-802.
- Steenkamp, J.E. M. and H.C.M. Trijp (1991) “The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs”, **International Journal of Research in Marketing**, 8(4), 283-299.
- Vorhies, D. W. and M. Harker (2000) “The Capabilities and Performance Advantages of Market- Driven Firms: An Empirical Investigation”, **Australian Journal of Management**, 25(2), 145- 172.
- Vorhies, D. W., M. Michael and C. P. Rao (1999) “The Capabilities and Performance Advantages of Market- Driven Firms”, **European Journal of Marketing**, 33(11/12), 1171-1202.
- Wernerfelt, B. (1984) “A Resource-based View of the Firm”, **Strategic Management Journal**, 5(2), 171-180.