

Pazar Tabanlı Yeteneklerin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Türkiye İmalat İşletmelerinde Bir Uygulama¹

A. Buğra Hamşioğlu²
Tülin Durukan³

Pazar Tabanlı Yeteneklerin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Türkiye İmalat İşletmelerinde Bir Uygulama

The Effect of Market Based Competence on the Business Performance: An Application in Turkish Manufacturing Business

Öz

Bu çalışmanın amacı, kaynak tabanlı kuram ekseninde pazar tabanlı yetenekleri incelemek ve bu bağlamda Türkiye imalat işletmelerinde pazar tabanlı yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkilerini belirlemektir. Türkiye imalat işletmeleri listesine bağlı olarak büyük ve orta boy imalat işletmeler belirlenmiştir. Belirlenen bu işletmelerden, 500 işletme yöneticisine anket yöntemi uygulanarak araştırma gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde; SPSS 16.0 paket programından yararlanılarak analiz edilmiştir. Oluşturulan modeli ve hipotezleri test etmek amacıyla kısmi en küçük kareler yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilikleri ve güvenilirleri test edilmiş ve daha sonara hem ölçüm modeli hem de yapısal model SMART PLS programı yardımı ile analiz edilmiştir. Bu çalışmanın sonucu olarak, pazar tabanlı yeteneklerin işletme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif etkileri olduğu görülmüştür.

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

Abstract

The main aim of this thesis is to analyze the marketing based competences in the perspective of research based of view and, in this context to investigate the effects of marketing based competences on the business performance. Big and medium sized enterprises are determined from the list of Turkish manufacturing businesses. The research is done by survey methodology to 500 business managers from the determined list. Analyzed using SPSS 16.0 package program. Partial least squares method is used to test the constructed model and the hypothesis. The validity and the reliability of the scales used in the research is tested and, they both measurement and structural model is analyzed with SMART PLS programme. In this study, it is found that the effect of the marketing based competences on the business performance is direct and positive.

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

1. Giriş

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

¹ Bu çalışma Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Doç.Dr. Tülin Durukan danışmanlığında A.Buğra Hamşioğlu tarafından "Pazar Tabanlı Yeteneklerin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Türkiye İmalat İşletmelerinde Bir Uygulama" ismiyle tamamlanarak 08.09.2015 tarihinde savunulan doktora tezinden türetilmiştir.

² Dr. Öğr.Üyesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, abhamsioğlu@mehmetakif.edu.tr, Yazar ORCID bilgisi: <http://orcid.org/0000-0002-4973-8773>.

³ Prof. Dr., Kırıkkale Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, tdurukan@kku.edu.tr, Yazar ORCID bilgisi: <http://orcid.org/0000-0001-5228-3274>.

Küresel ekonomilerde geleneksel rekabet unsurları olan (iş gücü maliyetleri, finansal kaynaklar, hammaddeler) bir yere kadar rekabet avantajı olmaya devam ederler. Bunun en önemli nedeni, küresel düzeyde uygulan stratejilerin rekabet için farklı kaynaklar gerektirmesidir. Bu nedenle yeni rekabet koşulları işletmeleri bu farklı kaynakları ve yetenekleri tanımlamak ve bu kaynaklara sahip olmaya zorlamaktadır (Hitt vd., 2003:77). Bu durum işletme yöneticilerini, benzersiz kaynaklar, yetenekler ve temel yetenekleri özel bir pazar konumunu oluşturmak için değerlendirmektedir (Barney, 2001:41-56; Rindova ve Fombrun, 1999:691-710). Bu bakış açısı bazı işletmelerin rakiplerine nazaran bazı kaynak ve yeteneklere sahip olduğunu ve bu kaynak kombinasyonunu kullandığını göstermektedir. Kaynaklar işletmenin rekabet avantajı geliştirmesine yardımcı olan temel yeteneklerin kaynağıdır (Brush ve Artz, 1999:223-250).

Porter (1996) da küresel ekonomideki zihniyetin karar vericilerin işletmenin stratejilerinde yönetsel etkinliğinden çok *benzersiz pazar pozisyonunda* değerli olmaları gerektiğini belirtmiş ve rekabette, verimlilik ve kaliteyi yönetsel tekniklerin (toplam kalite yönetimi, kıyaslama, zaman tabanlı rekabet ve değişim mühendisliği) yönetsel etkinliğin bir sonucu olarak görmekte ancak güçlü sürdürülebilir stratejiler için yeterli olmadığını tartışmaktadır (Porter, 1996:61-63).

Kaynak tabanlı kuram, işletmenin içsel analizi (1980'li yılların ortalarından başlayarak birçok yönetim uzmanının ilgi alanı oldu) ile sektörün ve rekabet ortamının dış analizini (yani daha önceki stratejik yaklaşımların odak noktası) birleştirir. Böylece kaynak tabanlı kuram içsel ve dışsal perspektifleri birleştirerek önceki iki kapsamlı stratejiyi temel almış ancak onların yerine geçmemiştir. Bu kuram gücünü, bazı rakiplerin neden daha fazla kar elde ettiklerini, temel yetenekler fikrini nasıl uyguladıklarını ve uygun çeşitlendirme stratejisini geliştirdiklerini açık bir yöneticilik perspektifinden ele alır. 1980'li yıllarda nasıl sektör analizi önemli olmuşsa, kaynak tabanlı kuram da 1990'lı yıllarda ve günümüzde de güçlü ve önemli bir strateji olacaktır (Chaharbaghi ve Lynch, 1999:45-50; Mahoney ve Pandian, 1992:363-380; Collis ve Montgomery, 1995:119).

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

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

Pazar tabanlı yetenekler, müşterilere hızla cevap verme, yeni ürün geliştirme ve yeni pazar alanları yaratma becerileri geliştirebilme ve bunun için de kaynakların kaldırıcı etkisinden yararlanmayı gerektirmektedir. Pazar tabanlı yetenekler, soyut kaynaklara bütünsel bir yaklaşım geliştirir (Grant, 1991:119-124). Ayrıca, pazar tabanlı yetenekler, bir işletmenin karmaşık bir yapıda olan tüketici ihtiyaçlarını anlamak bu ihtiyaçlara cevap verebilmek ve rekabetçi üstünlük

sağlamak için fiziksel ve fiziksel olmayan kaynakları kullanarak bütünlük bir süreç oluşturma olarak tanımlanmaktadır (Yu vd., 2014:26).

Kaynak tabanlı kuram, işletmelerin, pazar tabanlı kaynak ve yetenekleri yolu ile işletmeler arasında sürdürülebilir performans farklılıklarını açıklamaktadır. Böylece kaynak tabanlı kuram hem sürdürülebilir rekabet avantajının hem de karlılığın kuramı olarak görülebilir. Kaynak tabanlı kuram ile sürdürülebilir rekabet avantajı, benzersiz ürün pazar stratejisi veya ürünün pazardaki marjinal rakiplerinden daha çok ekonomik değer yaratma olarak tanımlanır (Nothnagel, 2008:31). İşletmenin varlık ve kaynakları, işletmenin potansiyel performansının temel belirleyicileri olmaktadır (Srimai vd., 2011:665-666).

Bu noktalardan hareketle, çalışmanın konusu pazar tabanlı yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışmadır. Bu bağlamda, giriş bölümünü takiben, ikinci bölümde kuramsal çerçeve ortaya konarak konunun önemi vurgulanmıştır. Üçüncü bölümde Türkiye'nin 21 farklı ilindeki imalat işletmelerinde yapılan çalışmanın tasarımı, kullanılan yöntem, analiz tekniği ve elde edilen bulgular açıklanmış ve çalışma sonuç ve öneriler kısmı olan dördüncü bölüm ile sonlandırılmıştır.

2. Kuramsal Çerçevenin Açıklanması

2.1. Pazar Tabanlı Kaynaklar

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

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

Pazar tabanlı kaynaklar, kaynak tabanlı bakış açısıyla işletmenin sahip olduğu kaynaklara değer katarak sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlarlar. Bunu gerçekleştirebilmek için de işletmelerin pazar tabanlı kaynakları iyice analiz etmesi ve içselleştirmesi gerekmektedir (Fahy vd., 2000:64-67). Pazar tabanlı kaynaklar, işletmenin hem içsel hem de dışsal ve büyük ölçüde fiziksel olmayan varlıklardır. İşletmeler pazar tabanlı kaynakların kaldıraç etkisi yaratarak değerli hale gelebilir. Pazar tabanlı kaynaklar ilişkisel ve entelektüel kaynaklar olmak üzere iki türdür (Srivastava vd., 2001:779; Srivastava vd., 1998:4). Bu kaynaklar aşağıdaki Tablo 1'de açıklanmaktadır.

Tablo 1: Pazar Tabanlı Kaynaklar

Kaynaklar	Açıklamalar
Entelektüel Kaynaklar	Entelektüel tabanlı pazar kaynakları, işletmenin çevresi ile ilgili (rakipler, müşteriler, tedarikçiler, sosyal ve politik çıkar grupları) sahip olduğu her türlü bilgiyi içerir. Bu içerik veya faktörlerde (algıları, inançları, varsayımlar ve tahminler) yer almaktadır. Bu içerik ve kaynakların her biri diğerine göre değişmektedir. Böylece işletmeler zaman içerisinde benzersiz kaynaklar geliştirerek rekabetçi üstünlük sağlıyorlar (Srivastava ve diğ.,1998:5). Entelektüel tabanlı pazar kaynakları, işletmenin rekabet ettiği ortamda sahip olduğu bilgi türleridir. İşletmeler pazaryerlerinde ürün talep ve heterojen tüketici tercihleriyle ilgili önemli stratejik ve bilgilendirme sorunlara ve fırsatlara sahiptirler. Bu sorunlar/fırsatlar işletmenin strateji geliştirme ve uygulamalarında rehber olarak bilgileri kullanmayı gerektirmektedir. İşletmelerin bu dönüşümleri yapabilmesi için önemli ölçüde zaman, enerji ve para yatırımı gerektirmektedir (Srivastava ve diğ., 2001:781).
İlişkisel Kaynaklar	İlişkiye dayalı pazar tabanlı kaynaklar, işletmenin önemli dış paydaşlar (araçlar, perakendeciler, müşteriler, stratejik ortaklar, toplum grupları ve devlet acenteleri gibi işletmenin ilişki içerisindeki tüm kişi ve kurumları kapsar) arasındaki ilişkinin bir sonucudur. Bu ilişkiler ve bağlar bir paydaştan diğerine doğru değişebilir. Örneğin; marka ve kanal eşitliği müşteriler ve kanallar arasındaki bağlara yansımaktadır. Marka değeri, işlevsel üstünlük, ürün işlevselliği ve reklamcılığın genişletilmesinin bir sonucu olabilir (Srivastava ve diğ., 1998:5). İlişkisel pazar tabanlı kaynaklar için işletme ve işletme dışı ortaklar arasında doğrudan ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi oldukça önemlidir. İlişkisel pazar tabanlı kaynakların ortaya çıkmasında makro çevresel faktörler etkili olmuştur (Sheth ve Parvatiyar, 1995: 408-409). İlişkisel pazar tabanlı kaynaklar örneğin, güven ve itibar gibi faktörlere dayanır ve bu faktörler rakipler tarafından taklit edilmesi oldukça zor kaynaklardır. Bu kaynaklar işletme dışında olup, işletmeler bunları elde edebilir ancak sahip olamazlar (Srivastava ve diğ., 2001:779-782).

2.2. Pazar Tabanlı Yetenekler

Pazarlamada kaynak ve yeteneklerini anlamaya yönelik çalışmalar hızla artmaktadır. Özellikle de Webster (1992) ve Day (1994) yaptıkları çalışmalar pazarlama süreçlerini ve yeteneklerini anlamak açısından önemlidir. 1990'ların değişen iş ve ekonomik durumları pazarlama süreçlerini de değiştirmiştir (Hooley ve diğ., 1999:261). Değişen pazarlamanın bu yapısında, Webster (1992) de yaptığı çalışmada stratejinin üç düzeyine bağlı olarak pazarlamaya üç temel yön vermiştir. Bunlar; kültür olarak pazarlama, taktik (yönetimsel) olarak pazarlama ve strateji olarak pazarlamadır. Webster (1992)'in kültür olarak pazarlama düşüncesi, müşteri merkezli işletme değerlerinin ve inançlarının temelidir. Bu düşünce işletmedeki üst düzey yöneticilerin sorumluluğundadır. Strateji olarak pazarlamanın odak noktası, pazar bölümlendirme, hedef pazar ve konumlandırma. Yönetimsel düzeyde işletme yöneticileri pazarlama taktiklerine "4p"'ye (ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma) odaklanmalıdırlar (Webster, 1992:10).

Day (1994) de yetenekleri tartıştığı çalışmasında, yetenekleri sınıflandırmada bir yapı oluşturmuş ve bu sınıflandırmayı dıştan- içe, içten-dışa ve bağlantı süreçleri şeklinde ele almıştır. Dıştan-içe süreçler burada yetenekler yerine kullanılır. Bu kategoriyi içeren, pazar duyarlılığı, müşteri ilişkileri, kanal bağlantıları ve izlenen teknolojidir. Dıştan-içe süreçlerin tersi olan içten-dışa süreçlerde şu şekildedir; finansal yönetim, maliyet kontrolü, teknolojik gelişme, lojistik bütünleşme, üretim/dönüşüm süreçleri ve insan kaynakları yönetimidir. Bağlantı süreçleri bu ikisi arasındaki bütünleşmeye yardımcı etmektedir. Bağlantı süreçleri ise; müşteri isteklerini yerine getirme, fiyatlandırma, satın alma, müşteri teslim hizmetleri, yeni ürün/hizmet geliştirme ve strateji geliştirmedir (Day, 1994:41-42).

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

İşletmenin rekabetçi üstünlük sağlamasında fiziksel olmayan kaynakların etkisi büyüktür örneğin, (pazarlama yetenekleri, markanın gücü, çalışanların deneyimleri ve işletmenin tanınmışlığı vb.) (Balmer ve Gray, 2003:973-974). Sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün dinamikleri olan benzersizlik ve taklit edilmezliğin oluşturulmasında yetenek ve deneyimler önemli kaynaklar olarak kabul edilmektedir. Pazar tabanlı yeteneklerin oluşturulması ve sürdürülmesindeki etkililik fiziksel olmayan kaynaklara bağlıdır (Darroch ve Rod, 2003:574).

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

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

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

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

2.3. İşletme Performansı

İşletme performans kavramı üzerinde henüz tam bir uzlaşa sağlanamamıştır. Farklı alanlarda; stratejik yönetim, insan kaynakları, örgütsel davranış, bilgi sistemi, pazarlama, ekonomi, işletme yönetimi, muhasebe yönetimi ve kontrol sistemi gibi alanlarda araştırma yapan araştırmacılar performans kavramına katkı yapmışlardır. (Franco-Santos vd., 2007:784-785; Marr ve Schiuma: 2003:680; Nelly: 2005:1268). İşletme performansının karmaşık ve çok boyutlu bir yapısı olması nedeniyle ölçülmesi zor ve geçerli sistematik bir yapı oluşturulamamıştır (Murphy vd., 1996:15-

17; Ford ve Schellenberg, 1982:49-50). Dolayısıyla performans ölçme yöntemleri de farklı göstermektedir. Performans ölçüm yöntemleri olarak; finansal (objektif) ve finansal olmayan (sübjektif) yöntemler kullanılmaktadır (Suwigno vd., 2000:232; Eccles, 1991:131-133). İşletmelerin performanslarının ölçülmesinde objektif verilere ulaşmanın zorluğu nedeniyle ankete katılanlardan alınan sübjektif verilerin kullanılmasını zorunlu kılmaktadır (Matsuno vd., 2002:24). Sübjektif verilerle ölçülen işletme performansı, işletmenin objektif performans verileriyle istatistiksel olarak güçlü korelasyon ilişkisi içinde olduğu belirlenmiştir (Dess ve Robison, 1984:265-268; Venkatraman ve Ramanujam, 1986:804-806; Harison-Walker, 2001:144).

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

3. Metodoloji ve Uygulama

3.1. Metodoloji

3.1.1. Araştırmanın Amacı

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

3.1.2. Araştırmanın Kapsamı

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

3.1.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmayı oluşturan kısıtlar şu şekildedir; (a) Birincisi araştırmaya konu olan imalat işletmelerinin sayısı fazla olduğu için büyük ve orta boy imalat işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. (b) maliyet ve zaman kısıtlılığı çalışmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır.

3.1.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, belli bir konuda saptanmış hipotezlere ya da sorulara bağlı olarak, bir evren ya da örnekleme oluşturan kaynak kişilere sorular yöneltilmek suretiyle sistemli veri toplama tekniği olarak tanımlanabilir. Anket yöntemi, veri toplamada en çok yararlanılan yöntemlerden biridir (Balci, 2011:150; Gegez, 2007:87). Anketteki ifadeleri ölçmek için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

3.1.5. Örnekleme Süreci

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

grupların varlığı ve c) tabaka içi homojenliğin ve tabaka dışı heterojenliğin sağlanması açısından bu yöntem seçilmiştir. %95 güven aralığında, örnek büyüklüğü 367 olarak hesaplanmıştır. (Altunışık vd., 2005:127; Gegez, 2007:247).

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

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

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

Değerleri modelde yerine koyarsak,

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

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

3.1.6. Anket Formunun Hazırlanması

Araştırmada kullanılan ölçekler uluslararası yazında sıkça kullanılan, geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış ölçeklerden yararlanılarak ve akademik tartışmalara bağlı olarak yeniden düzenlenmiştir. Anket formunun hazırlanmasında; (a) pazar yönlülük ölçeği, işletmelerin pazar yönlü bir yapıya sahip olup olmadığını belirlemek için pazar yönlülük ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan ölçeğin orijinal hali Jaworski ve Kohli (1993) de yaptıkları çalışmada 32 madde ile oluşturulmuştur. Ancak bu çalışmanın hemen ardından Kohli, vd., (1993) de geliştirdikleri üç boyut ve toplam 32 ifadeyi, imalat sektöründe yaptıkları uygulama ile 20 maddeye indirmişlerdir. Bu çalışmada imalat işletmelerinde uygulanmasından dolayı çalışmada bu ölçek kullanılmıştır. (a) pazardan bilgi toplama boyutu 6 madde, (b) toplanan bilginin işletmede yayılması boyutu 5 madde ve (c) pazara tepki verme boyutu 9 madde ile ölçülmüştür. Ayrıca bu çalışmada Kohli ve Jaworski (1990)'nin yaptıkları çalışmadaki gibi pazar bilgisi yaklaşımı benimsenmiştir.

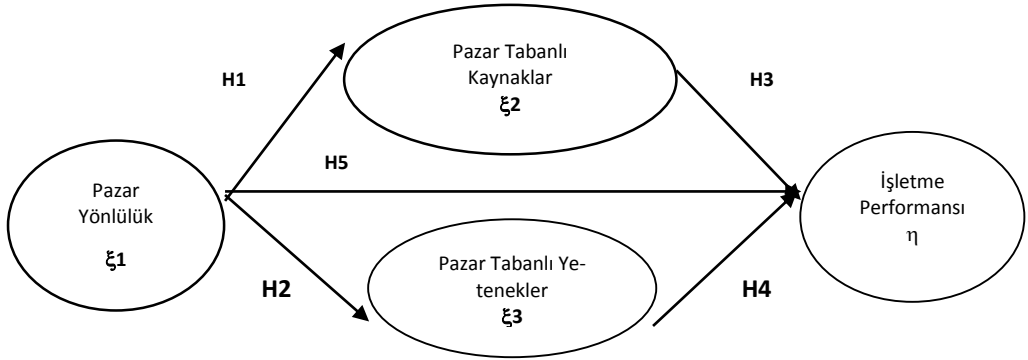
(b) pazar tabanlı yetenekler ölçeğini belirlemek için oluşturulan ifadeler, Day (1994)'de yaptığı çalışmaya bağlı olarak geliştirilen ölçekle pazar bağlantı yetenekleri 7 madde ve teknik yetenekler 10 madde ile ölçülmüştür. Pazarlama yetenekleri, Conant vd. (1990)'nin yaptığı çalışmaya bağlı olarak 10 madde ile ölçülmüştür. Bilgi teknoloji yetenekleri Song vd., (2008)'nin de yaptıkları çalışmaya bağlı olarak 5 madde ile ölçülmüştür.

(c) pazar tabanlı kaynaklar ölçeğini belirlemek için oluşturulan ifadeler, Srivastava vd., (2001)'de yaptıkları çalışmaya bağlı olarak geliştirilmiş ve düzenlenmiştir. Boyutları ölçmek içinde, Evanschitzky (2007)'de yaptığı çalışmadan yararlanılmış, ilişkisel kaynaklar 8 madde ile entelektüel kaynaklar da 7 madde ile ölçülmüştür. (d) işletme performans boyutları, satış, karlılık, pazar payı ve genel pazar performansı olmak üzere dört boyutta ölçülmüş ve bu boyutları ölçmek içinde, Rose ve Shoham (2002)'de ve Matsuna ve Mentzer (2000)'de yaptıkları çalışmalardan yararlanılarak hazırlanmış ve işletme performansı 8 madde ile ölçülmüştür.

3.1.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma kaynak tabanlı kuram çerçevesinde oluşturulan modele göre test edilmiştir.(bkz. Şekil 1) Modelde ki ilişkiler bir neden sonuç ilişkisine dayandığından. Model bir nedensellik modeli ve araştırmasıdır (bkz. Malhotra, 2007: 89; Hulland vd., 1996: 181-197).

Şekil 1: Araştırma Teorik Modeli



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

- H1:** Pazar yönlülük ve pazar tabanlı kaynaklar arasında pozitif bir ilişki vardır
- H2:** Pazar yönlülük ve pazar tabanlı yetenekler arasında pozitif bir ilişki vardır
- H3:** Pazar tabanlı kaynaklar ve işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır
- H4:** Pazar tabanlı yetenekler ve işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır
- H5:** Pazar yönlülük ve işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır

3.2. Uygulama

3.2.1. Betimleyici Analizler

3.2.1.1. Demografik Özellikler

Ankete katılan cevaplayıcıların demografik özellikleri aşağıdaki Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri

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

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

Cevaplayıcıların eğitim durumlarına bakıldığında ise; %16’sı lise mezunu, %4’ü yüksekokul, %65’si üniversite mezunu, %13’ü yüksek lisans ve %0.6’sında doktora mezunu olduğu görülmektedir. İşletmede çalışma sürelerine bakıldığında; %1.2’sinin 1 yıldan az, %44’ünün 1-5 yıl arası, %26’sına 6-10 yıl arası, %22’sinin 11-20 yıl arası, %5’nin 21-30 yıl arası ve %1’inin de 31 ve üstü yıl işletmede çalıştığı görülmektedir. Cevaplayıcıların iş yerindeki pozisyonlarına bakıldığında; %2’sinin iş sahibi/ortağı, %22’si üst düzey yönetici ve %75’inde orta düzey yöneticilerden oluştuğu görülmektedir.

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

3.2.1.2. İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Dağılımı

Araştırmanın yürütüldüğü imalat işletmelerinin faaliyet gösterdikleri sektörler bakımında dağılımları aşağıdaki Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3: İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektör

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

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

3.2.2. Verilerin Analizi

3.2.2.1. Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi

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

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

PLS, özellikle araştırmacılar tarafından neden sonuç ilişkilerini ortaya koymada kullanılan çok değişkenli bir modelleme tekniğidir. Diğer bir ifade ile gizil değişkenler (Latent Variable-LV) ve faktörlere ait (gözlenen veya ölçülen) ölçümler (Manifest Variable- MV) arasındaki ilişkilerin

uyumunu ve teorik olarak oluşturulmuş hipotezlerle belirtilmiş olan ilişkilerin görgül olarak doğrulanmasını eş zamanlı olarak gerçekleştirmektedir. PLS, çok değişkenli regresyon veya YEM gibi diğer teknikler karşısında, küçük örneklemelerden, örneklemin çarpık dağılım göstermesinden, değişkenler arasında oluşabilecek çoklu eş doğrusallık (MultiColinearity) problemlerinden ve ölçüm hataları nedeni ile gölgede kalan ilişkileri bile belirleyebildiğinden dolayı güçlü bir tekniktir (Lohmöller, 1988:125 ;Fornell, 1992:12; Fornell vd., 1996:11; Kristensen vd., 1999:609; Compeau ve Higgings, 1995:128-129; Chin ve Gopal; 1995:50; Vinzi vd., 2010: 47-48; Eskildsen vd., 2004:863; Çelik ve Başaran, 2008:129). Genel olarak, PLS, modeli içerisindeki bağımlı değişken ve/veya değişkenleri tanımlamak için temel bileşenler faktör analizi ile çok değişkenli regresyonu birleştirmektedir.

MV (eksojen değişken x ve endojen değişkenler y), LV (eksojen faktör ξ ve endojen faktör η) arasındaki dışsal ilişkileri faktör analiziyle tahmin ederek ölçüm modelini ve eksojen LV (ξ) ile endojen LV (η) arasındaki içsel ilişkileri regresyon yardımıyla tahmin edip, yapısal modeli ortaya koymaktadır. Burada, eksojen faktör ξ ; yapısal modelde sadece bağımsız değişkenler olarak işlev gören gizil değişkenleri (pazar yönlülük, pazar tabanlı kaynaklar ve pazar tabanlı yetenekler) ve endojen faktör η ise, sadece bağımlı değişken olarak ya da dışsal modelde hem bağımsız hem de bağımlı değişkenleri (işletme performansını) ifade etmektedir (Edvardsson vd., 2000: 923; Kristensen vd., 1999: 609; Ringle vd., 2013:1320; Hair vd., 2011:141; Hair vd., 2014:29).

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

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

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

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

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

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

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

$$(4) \xi = \pi\xi_x + \delta\xi$$

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

$$(5) \eta = w\eta y$$

$$(6) \delta = w\xi X$$

(5) ve (6) denklemlerinde ağırlık ilişkisi gösterilmektedir. Manifest değişkenlerin yükleri aracılığı ile gizil değişkenlerin puanlarını tahmin etmektir. Yük ölçümü de modelin reflective ya da formative olmasına bağlıdır. Oluşturulan araştırma modeli yansıtıcı yani (reflective) olarak oluşturulmuştur (Cassel vd., 1999:437-438; Henseler vd., 2009:284-286).

3.2.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Çalışmada oluşturulan ölçüm modelinin, güvenilirliği ve içsel tutarlılığını belirlemede modelde yer alacak olan her bir MV'nin Cronbach Alpha (α) katsayısına ve LV'nin açıklanan varyansa olan katkılarına bakılarak değerlendirilmiştir. Yapılan ilk faktör analizi sonucunda, pazar tabanlı kaynaklar boyutunda altında olan pazar bağlantı yetenekleri değişkenlerinden 4 değişken, teknik yetenekler değişkenlerinden 5, pazarlama yeteneklerinden 6, bilgi teknolojileri yetenekleri değişkenlerinden de 1 değişken, pazar yönlülük boyutu altında olan, bilgi toplama değişkenlerinden 3, bilgi yayma değişkeninden 2, tepki oluşturma değişkeninden 5 değişken, pazar tabanlı kaynaklar boyutu altında olan ilişkisel kaynaklar değişkeninden 2 değişken Agarwal ve Karahanna'nın (2000) yılında yaptıkları çalışmada tavsiye edilen 0.70 eşik değerinin altında çıktığı için belirtilen MV faktör yükleri (λ değerleri) modelin içsel tutarlılığını bozduklarına karar verilerek analizden çıkarılmış ve faktör analizi yeniden tekrarlanmıştır. Bütünsel güvenilirlik açısından da Cronbach Alpha (α) değerlerine bakıldığında MV'ye ait (α) değerlerinin de tavsiye edilen eşik değeri olan 0.70 değerinin çok üzerinde olduğu görülmüştür. Yapılan ikinci faktör analizi sonucuna göre oluşan aşağıdaki Tablo 4'de gösterilen (λ) ve (α) değerleri 0.70 eşik değerinin çok üzerinde olduğu görülmektedir ve her bir MV'nin, ilişki de olduğu LV içerisindeki değişimin büyük bir yüzdesini açıklamaktadır. Sonuç olarak oluşturulan ölçüm modeli bütünsel güvenilirliğe (composite reliability) ve içsel tutarlılığa (internal consistency) sahip olduğu görülmüştür (Agarwal ve Karahanna, 2000:678; Fornell ve Lacker, 1981:45-46; Götz vd., 2010:695-696).

Tablo 4: Ölçüm Modeline İlişkin PLS Faktör Analizi Sonucu

Eksojen LV	Ölçüm Modeli - Eksojen MV ve LV			
	MV	λ	α	Açıklanan Varyans
Pazar Yönlülük ξ_1	X11	0,95	0.96	0.93
	X12	0.94		
	X13	0.95		
	X14	0.96		
	X15	0.93		
	X16	0.94		
	X17	0.96		
	X18	0.95		
	X19	0.95		
	X110	0.95		

	X21	0.88			
Pazar Tabanlı Kaynaklar ξ2	X22	0.97			
	X23	0.95			
	X24	0.90			
	X25	0.91	0.99	0.92	
	X26	0.97			
	X27	0.98			
	X28	0.97			
	X29	0.92			
	X210	0.99			
	X211	0.96			
	X212	0.98			
	X213	0.97			
		X31	0.92		
	Pazar Tabanlı Yetenekler ξ3	X32	0.90	0.99	0.91
X33		0.97			
X34		0.86			
X35		0.84			
X36		0.95			
X37		0.96			
X38		0.94			
X39		0.95			
X310		0.96			
X311		0.96			
X312		0.95			
X313		0.96			
X314		0.95			
X315		0.93			
X316		0.95			

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

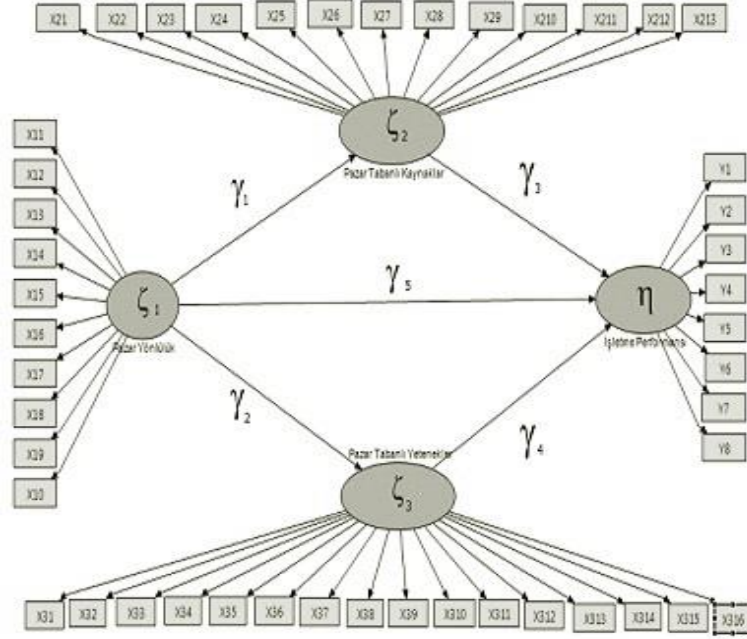
Ayırma (discriminant) ve yakınsaklık (convergent) geçerliği içinde, yukarıdaki Tablo 4'de görülen faktör analizi sonuçları incelendiğinde ve aşağıdaki Tablo 5'de görülen ölçüm modeline LV'ye ait korelasyon matrisinin, her bir LV tarafından açıklanan ortalama varyansla (AVE) karşılaştırması yapılarak ortaya konulmuştur. Değişkenlerin faktör yüklerinin, ait oldukları faktörlerde ait olmadıklarına oranla yüksek olması yakınsaklık (convergent) geçerliğini göstermektedir.

Yukarıdaki Tablo 4'de MV'ye ait faktör yükleri, ait olduğu LV'ye yüklenmiş ve yakınsaklık (convergent) geçerliliği sağlanmıştır. Aşağıdaki Tablo 5'de açıklanan ortalama varyans değerleri (AVE) tabloda köşegenlere yerleştirilmiş ve diğer değerler faktörler arasındaki çapraz korelasyon değerlerini göstermektedir. Tabloda görüldüğü gibi LV'nin açıklanan varyansın, ilgili diğer LV'ler arasındaki korelasyon değerlerinin karesinden büyük olduğu Tablo 5'de gösterilmektedir. Dolayısı ile kullanılan ölçeklerin ayırma (discriminant) geçerliliğine de sahip olduğu görülmektedir (Compeau ve Higgins, 1995:129; Fornell ve Lacker, 1981:46; Peter; 1981:136-137).

Tablo 5: Çapraz Korelasyon Matrisi

AVE	ζ_1	ζ_2	ζ_3	η
ζ_1	0.92			
ζ_2	0.93	0.91		
ζ_3	0.94	0.89	0.88	
η	0.94	0.91	0.92	0.91

Şekil 2: Araştırma Ölçüm Modeli



3.2.4. PLS Analizi Sonuçları

PLS analizi yapısal modeli sonucunda ortaya çıkan MV ve ξ değişkenlerinin η üzerindeki etkileri aşağıdaki Şekil 3'de gösterilmektedir. Yapısal modelin uyumu için (overall model fit) MV ve LV birliktelik katsayılarına (communality coefficients) tarafından verilmektedir. McFarland ve Hamilton'un (2006) da yaptıkları çalışmada belirttikleri gibi model uyumundan bahsedebilmek için belirtilen katsayıların 0.30 eşik değerini geçmesi gerekmektedir (McFarland ve Hamilton, 2006:439). Aşağıdaki Tablo 6'da değişkenlerin birliktelik katsayıları gösterilmektedir.

Tablo 6: Birliktelik Katsayıları

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

Yapısal model doğrudan gözlenemeyen gizil değişkenler ile ilgilendir. Ölçüm modeli bu gizil değişkenleri gözlenebilir araçlar ile sağlamaktadır. Özellikle ölçüm modeli kendi gizil değişkenler için anketteki öğelerin ilişkilerini ve yüklerini temsil eder. Bu nedenle, ölçüm modelinin değerlendirilmesinde işaret edilen değişkenlerin kendi yapıları ile ağırlıkları üzerinde durulur. Bireysel gösterilen değişken yükleri gizil değişkenin güvenilirliğinin ve ayırt edici geçerliliği değerlendirmek için kullanılır. Bununla birlikte bu yüklerin toplamı incelendiğinde bu değerler ölçüm

modelinin genel bir uyumunu ve değerlendirmesini sağlamaktadır. Birliklilik katsayısı gösterilen değişkenlerin kendi gizil değişkenlerini ne kadar iyi açıkladığını ve genel bir değerlendirmeyi sağlar (McFarland ve Hamilton, 2006:438-439).

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

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

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

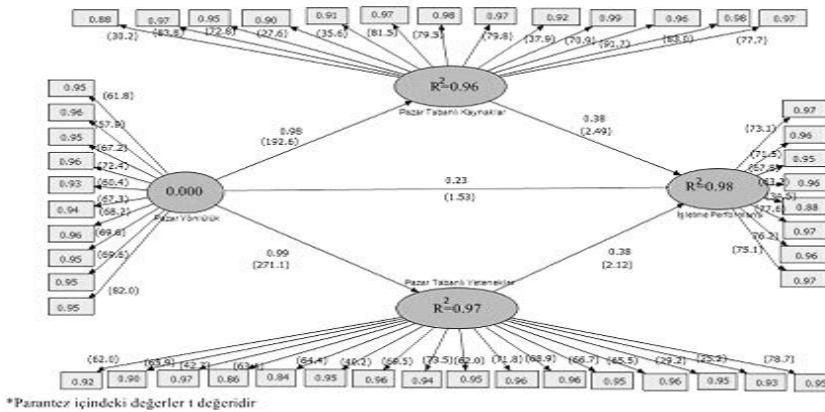
Pazar tabanlı kaynaklar, işletme performansını ($\gamma_3=0.38$, $t=2.49$, $p=0,001$), doğrudan ve pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Oluşturulan *H3 hipotezi kabul edilmiştir*. Pazar tabanlı kaynaklar işleme performansındaki değişimin %98'ini ($R^2=0.98$) açıklamaktadır.

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

Son olarak pazar yönlülük, işletme performansını ($\gamma_5=0.23$, $t=1.53$, $p=0,001$), doğrudan ve pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Dolayısı ile oluşturulan *H5 hipotezi kabul edilmiştir*. Pazar yönlülük işletme performansındaki değişimin %98'ini ($R^2=0.98$) açıklamaktadır.

Yapısal modeldeki R^2 değerleri endojen gizil değişkenlerin açıklanan varyans miktarlarını göstermektedir. Yüksek R^2 değerleri yapısal modeldeki yol ilişkilerinin daha iyi olduğuna işaret etmektedir. Bu bulgulara dayanılarak araştırma teorik modelde test edilen beş araştırma hipotezi; *H1, H2, H3, H4 ve H5 hipotezleri kabul edilerek oluşturulan model tam olarak doğrulanmıştır*. Aşağıdaki Şekil 3'de PLS yapısal modeli gösterilmektedir.

Şekil 3: PLS Yapısal Model



4. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmanın amacı, kavramsal/kuramsal olarak tanımlanmış ve ampirik olarak incelenmekte olan kaynak tabanlı kuram ışığında pazar tabanlı yetenekleri bütünleştirilerek, kapsamlı bir saha araştırması ile pazar tabanlı yetenekleri belirlemek ve bunların işletme performansı üzerindeki muhtemel etkilerini ortaya koymaktır. Bu bölüm, araştırma bulgularının değerlendirilmesi ve öneriler olmak üzere 2 alt başlıkta değerlendirilmiştir.

a) Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Rekabetçi üstünlük veya işletmelerin birbirlerine karşı performansları araştırmacıların ilgilendikleri ve açıklamaya çalıştıkları bir konu olmuştur. Rekabetçi üstünlüğü yaratmak ve sürdürmek anlamındaki kaynak tabanlı kuram, işletmelerin etkili içsel kaynak yığını oluşturma sürecidir. Bu çalışmada Türkiye'deki imalat işletmelerinde kaynak tabanlı kuram ekseninde pazar tabanlı yeteneklerin işletme performansına olan etkileri ortaya konulmuştur. İşletmelerin performanslarına etki eden öğelerin neler olduğu belirlenirken ilgili yazında konuya ilişkin yapılan araştırmalar esas alınmıştır. Oluşturulan model, kaynak tabanlı kuram bakış açısına ilişkin öğeler ve bu öğelerin işletme performansı üzerinde meydana getireceği etkiler göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur.

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

Ayrıca, pazar yönlülük pazar tabanlı kaynakları %96 ($R^2=0.96$) ve pazar tabanlı yetenekleri %97 ($R^2=0.98$) oranında açıkladığı görülmüştür. Dolayısı ile kaynak tabanlı kuram ekseninde oluşturulan model geçerli ve değişkenlerin birbirini açıklama oranı yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Modeldeki değişkenlerin birbiri ile olan ilişkiye bakıldığında ise, pazar yönlülüğün pazar tabanlı kaynaklar ile 0.98 ve pazar tabanlı yetenekler ile 0.99 istatistiki olarak güçlü ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Pazar yönlülüğün işletme performansı arasında 0.23 zayıf fakat istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.

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

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

b) Öneriler

Hızla değişen ve/veya gelişen belirsiz bir çevrede yeni pazarlara girme ya da yeni pazar alanları yaratma sonuçta sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmede, işletme yöneticilerinin kararları ve sergileyecekleri davranışlar, işletmenin kaynaklarının ve yeteneklerinin işletmenin

performansı üzerindeki etkilerinin belirleyicileridir. İşletmelerin bunu başarabilmesi için de kaynak tabanlı kuramı benimsemeleri ve uygulamaları gerekmektedir.

Kaynak tabanlı kuram iki temel kritere dayanır; ilk olarak kaynakların, işletmenin sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü belirlemesi diğeri ise, işletmelerin az bulunur, değerli, taklidi zor ve yerine konulamaz olmasıdır. Bu açıdan işletmenin başarısını anlayabilmek için, işletmenin belli bir zaman içerisinde kaynaklarını birleştirerek oluşturduğu stratejileri anlamak gereklidir.

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

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

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

İşletme yöneticileri, gerçekten geçici rekabetçi üstünlük yerine sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamayı ve bunun sonucunda da üstün bir performans elde etmek istiyorlarsa, pazarlama stratejilerini en yüksek doğruluk seviyesinde biçimlendirmeleri gerekir.

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

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

Kaynaklar

- Agarwal Ritu; Karahanna Elena (2000). "Time Flies When You're Having Fun: Cognitive Absorption and Beliefs About Information Technology Usage", *MIS Quarterly*, 24 (4), 665-694.
- Akimova, Irina (2000). "Development of Market Orientation and Competitiveness of Ukrainian Firms", *European Journal of Marketing*, 43(9/10),1128-1148.
- Altunışık, Remzi; Coşkun Recai; Bayraktaroğlu, Serkan; Yıldırım Engin (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Kitapevi, Sakarya.
- Balci, Ali (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem*, Teknik ve İlkeler, Pegem Ya., Ankara.
- Balmer, John M. T.; Gray Edmund R. (2003). "Corporate Brands: What are they? What of them?", *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972-997.
- Barney, Jay (1986). "Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, 11(3), .656-665.
- Barney, Jay (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1),99-120.
- Barney, Jay (2001). "Is The Resource Based "View" A Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes", *Academy of Management Review*, 26 (1),.41-56.
- Brush, H. Thomas; Artz, Kendall W. (1999). "Toward A Contingent Resource Based Theory: The Impact of Information Asymmetry On The Value of Capabilities in Veterinary Medicine", *Strategic Management Journal*, 20, 223-250.
- Cassel, Cassel; Hackl, Peter; Westlund, Anders H. (1999). "Robustness of Partial Least Squares Method for Estimating Latent Variable Quality Structures", *Journal of Applied Statistics*, 26 (4), 435-446.
- Chaharbaghi, Kazem; Lynch Richard (1999). "Sustainable Competitive Advantage: Toward a Dynamic Resource Based Strategy", *Management Decision*, 37 (1), 45-50.
- Chin, Wynne W.; Gopal, Abhijit (1995). "An Adaptation Intention in GSS: Importance of Beliefs", *Data Base Advances*, 26, 42-64.
- Collis, David; Montgomery, Cynthia (1995). "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, (July-August),118-128.
- Compeau, Deborah R.; Higgins, Christopher A. (1995). "Application of Social Cognitive Theory to Training for Computer Skills", *Information System Research*,6(2), 118-143.
- Conant, S. Jeffrey; Mokwa, Michael P.; Varadarajan, P. Rajan (1990). "Strategic Types Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study", *Strategic Management Journal*, 11(5), 365-383.
- Çelik, Hakan; Başaran, Bülent (2008). "Bireysel Müşteriler Tarafından Algılanan Elektronik Hizmet Kalitesi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 129-151.
- Darroch, Jenny; Mcnaughton, Rod (2003). "Beyond Market Orientation Knowledge Management and the Innovativeness of New Zealand Firms", *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 572-593.
- Day, George S. (1994). "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58 (October), 37-52.
- Dess, Gregory; Robinson, Richard B. (1984). "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit", *Strategic Management Journal*, 5 (3),265-273.
- Eccles, Robert (1991). "The Performance Measurement Manifesto", *Harvard Business Review*, (January-February),131-137.
- Edvardson, Bo; Johnson Micheal, D.; Gustafson Anders; Strandvik Tore (2000). "The Effect on Satisfaction and Loyalty on Profits Growth: Product Versus Services", *Total Quality Management*, 11(7), .917-927.
- Eskildsen, Jacob; Kristensen, Kai; Juhl, Hans J.; Ostergaard Peder (2004). "The Drivers of Customer Satisfaction and Loyalty: The Case of Denmark 2000-2002", *Total Quality Management*, 15(5/6), 859-868.
- Evanschitzky, Heiner (2007). "Market Orientation of Service Networks: Direct and Indirect Effect on Sustained Competitive Advantage", *Journal of Strategic Marketing*, 15 (September), 349-368.
- Fahy, John; Hooley, Graham; Cox, Tony; Beracs, Jozsef; Fonfara, Krzysztof; Snoj, Boris (2000). "The Development and Impact of Marketing Capabilities in Central Europe", *Journal of International Business Studies*, 31 (1), 63-81.
- Fahy, John; Hooley, Graham (2002). "Sustainable Competitive Advantages in Electronic Business: Towards a Contingency Perspective on the Resource-Based View", *Journal of Strategic Marketing*, 10 (4), 241-253.

- Ford, Jeffrey D.; Schellenberg, Deborah A. (1982). "Conceptual Issues of Linking in the Assessment of Organizational Performance", *Academy of Management Review*, 7(1),49-58.
- Fornell, Cleas; Johnson, Michael D.; Anderson, Eugene W.; Cha, Jaesung; Bryant Barbara E. (1996). "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings", *Journal of Marketing*, 60 (4), 7-18.
- Fornell, Cleas (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience", *Journal of Marketing*, 56 (1),6-21.
- Fornell, Cleas; Lacker David F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Franco-Santos, Monica; Kennerley, Mike; Micheli, Pietro; Martinez, Veronica; Marr, Bernard; Gray, Dina; Neely Andrew (2007). "Toward a Definition of a Business Performance Measurement System", *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8),784-801.
- Gegez, Ercan (2007). *Pazarlama Araştırmaları*, Beta Ya., İstanbul.
- Götz, O., Gobbors, K., L., ve Krafft, M., (2010), *Handbook of Partial Least Squares Concept, Methods and Applications*, Springer New York, in [Eds.Vizi, V.E.,Chin, W.W., Henzeler, J.,Wang H.], "Evaluation of Structural Equation Models Using the Partial Least Squares (PLS) Approach", 691-711.
- Grant, M. Robert (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hair, F., Joseph; Back, William; Babin J.; Anderson R.,E., (2010). *Multivariate Data Analysis, Seventh Edition*, New Jersey, Pearson, Prentice Hall.
- Hair, F., Joseph; Ringle, Christian M.; Sarsted M., (2013). "Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Beter Result and Higher Acceptance", *Long Range Planning*, 46 (1), 1-12.
- Hair, F. Joseph; Hult, G. Tomas M.; Ringle, C.,M.; Sarstedt, M.,(2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*, Sage Publications, Washington DC.
- Hair, F. Joseph; Ringle, Christian; M.; Sarstedt M., (2011). "PLS-SEM: Indeed A Silver Bullet", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (2), 139-151.
- Hall, Richard (1992). "The Strategic Analysis of Intangible Resource", *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
- Hall Richard (1993). "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 14 (8), 607-618.
- Harrison-Walker J., L. (2001). "The Measurement of a Market Orientation and its Impact on Business Performance", *Journal of Quality Management*, 6, 139-172.
- Henseller, Jörg; Ringle, Christian; Christian M.; Sinkovics R. (2009),"The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing", *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Hitt, Michael A.; Ireland, R. Duane; Hoskisson, R., E. (2003). *Strategic Management Competitiveness and Globalization*, Fifth Edition, Thomson South-Western, Publishing.
- Hooley, Graham J.; Greenley, Gordon; Cudogan J.,W.; Fahy J. (2005). "The Performance Impact of Marketing Resources", *Journal of Business Research*, 58,18-27.
- Hooley, Graham; Fahy J.; Cox T.; Beracs J.; Fonfara K. Snj B. (1999). "Marketing Capabilities and Firm Performance: A Hierarchical Model", *Journal of Market Focused Management*, 4 (3),259-278.
- Hulland, John; Chow, Yiu H.; Shinyin L., (1996), "Use of Causal Model in Marketing Research: A Review", *International Journal of Research in Marketing*,13, 181-197.
- Hunt, Shelby D.; Morgan Robert M. (1995). "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, 59(2),1-15.
- Hurley, Robert ,F.; Hult, Tomas M. (1998). "Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Emprical Examination", *Journal of Marketing*, 62 (July),42-54.
- Jaworski, Bernard J.; Kohli, Ajay K. (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57 (July), 53-70.
- Kohli, Ajay K.; Jaworski, Bernard J.; Kumar A., (1993). "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, 30 (November),476-477.
- Kristensen, Kai; Martensen Anne; Gronholdt, L. G. L. (1999), "Measuring the Impact of Buying Behaviour on Customer Satisfaction", *Total Quality Management*, 10(4/5),.602-614.

- Levinthal, Daniel; Myatt, Jennifer (1994). "Co-Evolution of Capabilities and Industry: The Evolution of Mutual Fund Processing", *Strategic Management Journal*, 15, 45-62.
- Lohmoller, Jan Bernd (1988). "The PLS Program System: Latent Variables Path Analysis with Partial Least Squares Estimation", *Multivariate Behavioural Research*, 23 (January), 125-127.
- Mahoney, Joseph T. (1993). "Strategic Management and Determinism: Sustaining The Conversation", *Journal of Management Studies*, 30 (1), 173-191.
- Malhotra, K. Naresh (2007). *Marketing Research An Applied Orientation*, Pearson Prentice Hall.
- Marr, Bernard; Schiuma, Gianni (2003). "Business Performance Measurement-Past, Present and Future", *Management Decision*, 41(8),680-687.
- Matsuno, Ken; Mentzer, John T.; Özsoyner, Ayşegül (2002). "The Effect of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance", *Journal of Marketing*, 66(3),18-32.
- Matsuno, Ken; Mentzer, John T. (2000). "The Effect of Strategy Type on the Market Orientation- Performance Relationship", *Journal of Marketing*, 64 (October),1-16.
- McFarland, Daniel J.; Hamilton, Diane (2006), "Adding Contextual Specificity to the Technology Acceptance Model", *Computer in Human Behaviour*, 22, .427-447.
- Mengüç, Bülent; Auh, Seigyoung (2006). "Creating a Firm Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63-73.
- Moore, Marguerite; Fairhurst, Ann (2003), "Marketing Capabilities and Firm Performance in Fashion Retailing", *Journal of Fashion Marketing and Management*, 7 (4),386-397.
- Morgan, Robert E.; McGuinness Tony; Thorpe, E. R. (2000). "The Contribution of Marketing to Business Strategy Formulation: A Perspective on Business Performance Gains", *Journal of Strategic Marketing*, 8,341-362.
- Murphy, G. B.; Trailer J. W.; Hill R. C. (1996). "Measuring Organizational Performance in Entrepreneurship", *Journal of Business Research*, 36(1),15-23.
- Neely, Andy (2005). "The Evolution of Performance Measurement Research Development in the Last Decade and a Research Agenda for the Next", *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12),1264-1277.
- Newbold, Paul (2008). *İşletme ve İktisat İçin İstatistik*, [Çev Şenesen Ü.], 4. Basım, Literatür Ya., İstanbul.
- Nothnagel, Katja (2008). *Empirical Research within Resource-Based Theory A Meta-Analysis of the Central Propositions*, Almanya,1st Edition, Gabler Edition Wissenschaft.
- Oliver, Christine (1997). "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource Based Views", *Strategic Management Journal*, 18(9),697-713.
- Papatya, Nurhan (2007b). "Savaşçı İşletmelerin Rekabette Meydan Okuma Stratejisi: Kaynak Tabanlı Pazarlama", *Pi: Pazarlama İletişim Dergisi*, 6 (20), (Nisan- Mayıs-Haziran), 13-21.
- Papatya, Nurhan; Papatya G.; Hamşioğlu A.B. (2005). "Gelecek Rekabeti ve Girişimci İşletmecilik Yaklaşımı: Türkiye Üretim İşletmeleri İçin Bir Modelleme Çalışması ve Araçsal Hedefler", *III. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi Bildiri Kitabı II. Cilt*, (05-09 Haziran Celalabat/Kırgızistan),650-675.
- Papatya, Nurhan (2007a). *Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüş*, Asil Ya.
- Peter, J. Paul (1981). "Construct Validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practice", *Journal of Marketing Research*, 18 (February), 133-145.
- Porter, Michael E. (1996). "What Is Strategy?", *Harvard Business Review*, (November-December), 61-78.
- Rindova, P. Violina; Fombrun Charles J. (1999). "Constructing Competitive Advantage: The Role of Firm Constituent Interactions", *Strategic Management Journal*, 20 (8), 691-710.
- Ringle, Christian M.; Sarstedt, Marko.; Schlittgen R.; Taylor C. R. (2013). "PLS Path Modeling and Evolutionary Segmentation", *Journal of Business Research*, 66,1318-1324.
- Rose, M. Gregory; Shoham Aviv (2002). "Export Performance and Market Orientation Establishing an Empirical Link", *Journal of Business Research*, 55 (3),217-225.
- Sheth, N. Jagdish; Parvatiyar Atul (1995). "The Evolution of Relationship Marketing", *International Business Review*, 4(4),397-418.
- Slater Stanley F.; Narver John C. (1993). "Product Market Strategy and Performance: Analysis of the Miles and Snow Strategy Types", *European Journal of Marketing*, 27 (10), 33-51.

- Song, Michael; Nason Robert; Di Benedetto Anthony (2008). "Distinctive Marketing and Information Technology Capabilities and Strategic Types: A Cross-National Investigation", *Journal of International Marketing*, 16(1), 4-38.
- Srima, Suwit; Radford, Jack; Wright C. (2011). "Evolutionary Paths of Performance Measurement An Overview of its Recent Development", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(7),662-687.
- Srivastava, K. Rejandre; Shervani, Tassaduq A.; Fahey, L. (1998). "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis", *Journal of Marketing*, 62 (January), 2-18.
- Srivastava, Rejandre; Fahey, Liam; Christensen K. (2001). "The Resource Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assest in Gaining Competitive Advantage", *Journal of Management*, 27,777-782.
- Suwingnj P.; Bitici U.S.; Carrie A. S. (2000). "Quantitive Models for Performance Measurement System", *International Journal of Production Economics*, 64, 231-241.
- Theodosiou, Marios; Kehagias, John; Ktasikea E. (2012), "Strategic Orientations, Marketing Capabilities and Firm Performance: An Emprical Investigation in the Context of Frontline Managers in Service Organizations", *Industrial Marketing Management*, 41, 1058-1070.
- Venkatraman, N.; Ramanujam V. (1986). "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, 11(4),801-814.
- Vinzi, Esposito V.; Trinchera L.; Amato S. (2010), *Handbook of Partial Least Squares Concept, Methods and Applications*, Springer New Yok, in [Eds.Vizi, V.E.,Chin, W.W., Henseler, J.,Wang H.], "PLS Path Modeling: From Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model Assessment and Development", 47-82.
- Webster, Frederick E., Jr. (1992). "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, 56 (October), 1-17.
- Wernerfelt, Birger (1995). "The Resource Based Viiew of The Firm: Ten Years After", *Strategic Management Journal*, 16,171-174.
- Yu, Wantao; Ramanathan Ramakrishman; Nath P. (2014), "The Impacts of Marketing and Operations Capabilities on Financial Performance in the UK Retail Sector: A Resource Based Perspective", *Industrial Marketing Management*, 43(1), 25-31.