

STRATEJİK YÖNETİMDE İŞLETME YETENEKLERİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİŐİ: BİR ALAN ÇALIŞMASI

Dr. Filiz SİVASLIOĐLU¹

ÖZET

Değişimin çok hızlı yaşandığı günümüzde ülkelerarası sınırlar küçülmekte, doğal olarak pazar sürekli değişmekte ve rekabet artmaktadır. İşletmelerin rekabetçi piyasalarda üstünlük kazanabilmeleri, iç ve dış çevre unsurlarına uyum sağlayabilmeleri için yeteneklerini geliőtirmeleri ve bu yetenekleri ile performanslarını artırmaları kritik önem taşımaktadır. Rakiplerin faaliyetlerine hızlı tepki verilmesi, yeteneklerin her geçen gün geliştirilmesi ile mümkün olmaktadır. Rakipler tarafından taklit edilemeyen ve satın alınamayan üstünlükler sayesinde işletmelerin uzun dönemlerde başarıyı yakalamaları kolaylaşmaktadır. Başarıyı yakalama özellikleri işletme yetenekleri olarak tanımlanmaktadır. Çalışmamızda işletmelerin stratejik yönetim düşüncesinde sahip oldukları yeteneklerle (küresel, yenilik, pazarlama-satış, üretim) işletme performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın uygulama kısmında, Marmara bölgesinde imalatçı sanayide faaliyette bulunan firmalarda çalışan üst düzey yöneticiler ile anket yapılmış, veriler istatistik paket programları ile analiz edilmiştir. Araştırmamızda işletme yeteneklerinin işletme performansını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. İşletmeler faaliyetlerinde sahip oldukları yeteneklerini bilinçli kullandıklarında performanslarının artacağı karlılık ve büyüme elde edileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, İşletme Yetenekleri, İşletme Performansı

THE EFFECT OF BUSINESS CAPABILITIES ON BUSINESS PERFORMANCE IN STRATEGIC MANAGEMENT: A FIELD STUDY

ABSTRACT

Today, where change is experienced very quickly, the borders between countries are shrinking, naturally marketing is constantly changing and competition is increasing. It is critical that businesses improve their capabilities and improve their performance in order to gain the upper hand in competitive markets and adapt to internal and external environmental elements. The rapid response to the activities of the competitors is realized with the development of skills every passing day. With advantages that cannot be imitated and bought by competitors, it is easier for businesses to achieve success over long periods. Their ability to capture success is defined as their ability to operate. In our study, it was aimed to determine the relationship between the capabilities of enterprises in strategic management thinking (global, innovation, marketing-sales, production) and business performance. In the practical part of the research, a survey with senior executives at companies operating in the manufacturing industry in the Marmara region, the data were analyzed with statistical program. Our research showed that the capabilities of the business positively affect the performance of the business. It has been concluded that when businesses use their skills consciously in their activities, their performance will increase, profitability and growth will be achieved.

Keywords: Strategic Management, Business Capabilities, Business Performance

¹ Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi, fsivaslioglu@hotmail.com,
ORCID ID: 0000-0002-8524-6928

GİRİŞ

İş dünyasında teknolojinin gelişimi, devletlerin hızlı değişimleri, müşterilerin hızlı ve farklı ihtiyaç tanımlamaları, satın alma davranışlarının oluşumu, işletmeleri sürekli değişime zorlamaktadır. Rekabetin yoğun yaşanması ile işletmeler çeşitli stratejilerle rakiplerinin önüne geçmeye çalışmaktadırlar. Bu durumda işletmelerin gündemi gözden kaçırmaması, süreklilik göstermesi ve kendini sorgulaması gerekmektedir. Rekabet üstünlüğü elde etmeleri ancak bu sorgulamaya bağlıdır. Çalışmamızda bazı işletmelerin diğer işletmelerden farklı olarak nasıl başarılı oldukları sorusuna cevap aranmaktadır. İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında sahip oldukları mevcut veya yeni geliştirecekleri yeteneklerinin önemi çok büyüktür. Yetenek geliştirme ile ilgili uygun stratejilerin geliştirilmesi ile avantaj kazanılacak ve elde edilen çıktılarla performanslarına olumlu yönde etki edileceği belirtilmektedir.

Pazar koşullarının değişimine uyum sağlayan ülkeler ve işletmeler sadece uluslararası düzeyde rekabet avantajı kazanmazlar ayrıca da ülkede toplumsal refah, hayat kalitesi ve kalkınmada da gelişme kazanırlar. Çalışmamızın sonucunda elde ettiğimiz bulgularla işletmeler durumlarına uygun stratejik yaklaşımlarla yeteneklerini ürün ve hizmetlerin üretiminde faaliyete geçirdiklerinde performansları artacak büyüme ve kalkınma kaçınılmaz olacaktır. Bu sonuçların işletmeler ve akademisyenler açısından faydalı olacağı ayrıca da literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1. İŞLETME YETENEKLERİ

İşletme yeteneği, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için ürün ve hizmetleri geliştirmek ve sunmak için kullanılan finansal, fiziksel, beşeri ve kurumsal varlıkların bütününde uygulanan beceriler olarak tanımlanmaktadır (Campell ve Kathleen, 2002). İşletmenin yeteneklerini, sınıflandırmak gerekirse, birincisi bütün işletmelerde kolay bulunan özel bir farkı olmayan rakiplerin yetenekleri ile benzerlik gösteren sıradan yetenekler, ikincisi ise, yaşamın devam etmesi için işletmeye özgü rekabet gücü için geliştirilen yeteneklerdir. Yetenek kavramı ilk kez Prahalad ve Hamel'in (1990) çalışmaları ile literatüre dahil edilmiştir (Mills vd. 2002). Prahalad ve Hamel yetenek tanımını "bir işletmenin müşterilerine yarar sağlayacak bir dizi beceri ve teknolojilerdir" diye ifade etmişlerdir (Kak ve Sushil, 2002). Prahalad ve Hamel yeteneğin üç özelliği üzerinde durmuşlardır. Yeni ve farklı bir pazara girebilme kolaylığı olmalıdır. Müşteri değeri yaratmalıdır. Rakipler tarafından taklit edilmesi zor olmalıdır (Major vd, 2001).

Günümüzde işletmeler yerel ve küresel pazarlarda karşılaştıkları rekabeti ortadan kaldırmak için kalite yönetimi, değişim mühendisliği ve yenilikçi üretim sistemleri gibi stratejik faaliyetleri benimsemeye başladılar. Ancak bu faaliyetler rekabet üstünlüğü için yeterli olmamaktadır. Çünkü çoğunluğu aynı sistemleri benimsedikleri için faaliyetler rekabetten ziyade işletmelerin hayatta kalmalarına yetecek kadar fayda sağlamaktadır. Bu yüzden işletmeler kendilerine has farklı yetenekler oluşturmaya ve zaman içinde yeniden yapılanmaya önem vermelidirler (Yang, 2015).

Çalışmamızda literatürde yaptığımız araştırmaya göre, Prahalad ve Hamel (1990), Selznick (1957), Grant (1991), Markides ve William (1994), Bazarth ve Edwards (1997), Clevenad vd. (1989), Gilgeous ve Parveen (2001), Ritter, vd. (2002), Torkkeli ve Tuominen (2002), Kak (2004) ve Espedal (2005) gibi araştırmacıların yaptıkları çalışmalar sonucunda işletme yeteneklerinin işletme performansına olumlu etki sağladığı görüşü ortaya çıkmıştır. İşletme yetenekleri olarak, küresel yetenekler, yenilik yetenekleri, pazarlama-satış yetenekleri, üretim yetenekleri kavramları kısaca şu şekilde açıklanmaktadır.

1.1. Küresel Yetenekler

Küreselleşme, ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel alanlarda işletmelerin ülke sınırları dışına yayılması ve dünyanın küçülerek tek bir mekan gibi düşünülmesi anlamına gelen önemli bir süreçtir. Gelişmiş ülkeler dünyada ekonomiye yön vermektedirler. Uluslararası arenada çok uluslu işletmeler yerel pazarlarından çıkarak uluslararası rekabet gücü kazanmak için dünyaya açılmışlardır. Çok uluslu işletmeler buldukları bölgelerin dışına çıkarak hammaddelerin kaynaklarına yakın yerlerde ve girdi fiyatlarının düşük olduğu yerlerde üretim yaparak maliyetlerini azaltmak istemektedirler.

Küreselleşme 1980'lerde ortaya çıkmış işletmeler dünya pazarlarında rekabet üstünlüğü elde etmek için yeni stratejiler üretme ve yeni yetenekler geliştirme çalışmalarına ağırlık vermişlerdir. Ürünler, hizmetler, sermaye ve bilgi dünyada dolaşırken belli bir standardizasyon da geliştirilmesi gerekmiştir. Bu standardizasyon ile ülkeler ve işletmeler küresel pazarda rekabet edebilecek hale gelmişlerdir.

1.2. Yenilik Yetenekleri

Yenilik, rakiplerin yapamadığı sizin yaptığınız ve rekabet avantajı elde etmek için farklı faaliyetlerde bulunduğunuz süreçtir. Richard Luecke, yeniliği yeni bilgi, müşterilerin yeni fikirleri, lider kullanıcılar, yeni tasarım, yeni pazar olarak açıklamıştır (Luecke, 2008).

Literatürde yenilik yeteneği, tek bir kavram olarak değerlendirilmemiştir. Calantone vd. (2002), Chaveerug ve Ussahawanitchakit (2008), Tsai ve Tsai (2010), farklı tarihlerde yenilik yetenekleri ile teknolojiyi birlikte araştırmışlardır. Adrawina vd. (2008) ve Camisón ve Villar-López (2012) yenilik yeteneğine ilave olarak ürün ve süreç yeteneğini de beraber çalışmışlardır.

Ülkeler ve firmalar hayatta kalabilmeleri için uluslararası rekabette teknolojiyi de kullanarak yenilik faaliyetlerine hız kazandırmaktadırlar. Günümüzde bilgi teknolojilerinin de gelişmesi ile işletmeler ürün ve hizmetlerinde, üretim yöntemlerinde, tasarımlarında, pazarlama-satış birimlerinde yenilik çalışmalarını hayata geçirdiklerinde hem ekonomik olarak hem de sosyo-kültürel olarak kalkınma sağlanacaktır.

1.3. Pazarlama ve Satış Yetenekleri

İşletmeler dünya pazarlarına uyum sağlayabilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için pazarlama ve satış birimlerini daha çok güçlendirmelidirler. Ürün hatlarını büyütme ve konularında uzmanlaşmak, uzmanlaşırken de iç ve dış çevrelerini iyi analiz etmeleri geleceğe yönelik tahminlerini bilinçli bir şekilde yapmaları gerekmektedir.

Weerwardena (2003), müşteri değeri kazanmak için pazarlama ve satış yeteneğini kavramsallaştırmış ve birçok sürecin birlikte uygulanması gerektiği üzerinde durmuştur. Müşteri memnuniyeti sağlayan satış hizmetleri, satışta promosyon faaliyetleri, satış elemanının ve dağıtım ağının gücü, reklam harcamalarına ayrılan bütçe, üründe imaj oluşturmak için sadece fiyat değil aynı zamanda da üstün kalite, şekil ve hizmetin ön plana çıkarılması, pazara sunum hızı gibi unsurlar pazarlama ve satış yetenekleri olarak düşünülmektedir. İşletmelerin rakiplerinin önüne geçmeleri pazarlama ve satış noktasında gösterilen tecrübe ve yeteneklerle mümkün olacaktır. Pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesinin önemli bir boyutu bilginin entegre edilmesi ve kaynakların önemli çıktılara dönüşmesi için birleştirilmesi gerekir. Pazarlama personelleri sürekli pazarlama görevlerini müşteriler ve ürün-hizmet arasındaki kompleks koordinasyon şekillerini düzenleme görevine sahiptir. Müşteri değeri ve pazara odaklanma, işletmeyi pazara hakim durumda rakiplerinden daha ileride bir performans yaratmalarını sağlamaktadır (Jaworski ve Kohli, 1993). Yetenek geliştirilmenin en önemli özelliği sürekli tekrar ederek öğrenilmesidir (Prahalad ve Hamel, 1990).

1.4. Üretim Yetenekleri

İşletmelerde kullanılan hammaddenin işlenerek yeni bir ürün oluşmasında ürün kalitesi ve satış sonrası hizmetleri de kapsayan ürün-servis, ürün-işleme, araştırma-geliştirme yeteneklerini birleştiren teknik yetenekler olarak kabul edilen ve bu konuda gerekli faaliyetleri içeren bölüm, üretim yeteneğinin kullanıldığı bölümdür (Celuch vd. 2002). Üretim yetenekleri, kalite, maliyet, hız ve esneklik içinde üretim ile ilgili amaçların oluşturulmasında uygulanan temel becerilerdir. Kalitede, maliyette, esneklikte ve teslimatta stratejik olarak rekabet gücü elde etme yetkinliğidir.

Baldwin' e göre, rakip işletmeler dışında kendi işletmenizde yarattığınız değişimler sizin için önemli bir fırsat olabilir. Ancak sizin bu değişim ile ürün ve hizmet üretiminde üretecek gücünüz yok ise işletmenin diğer yeteneklerinin hiçbir önemi yoktur. Bu yüzden işletmeler üretime yönelik ekipmanlar, insan gücü, teknik destek gibi birimlerde her türlü hazırlıklı olmak durumundadırlar (Baldwin, 1997). Üretim yetenekleri, üretici işletmelerin hedef pazardaki rakiplerine göre kullanabildikleri rekabet gücünü göstermektedir.

2. İŞLETME YETENEKLERİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

Performans, işletmelerin hayatta kalmaları için nerede oldukları ve nerede olması gerektiği sorularını cevapladıkları bir başarı ölçütüdür ve gelecek için yapılan planların ne şekilde amaca ulaştığını göstermektedir. Eğer planlar hedefe ulaşmıyorsa sebepler saptanarak önlem alındığında, yöneticiler ve çalışanlar motive edilerek kalkınma istenilen seviyeye getirilebilir (Parker, 2000).

İşletme performansı, rekabet gücü kazanılmasında stratejik yönetim konusunun önemli bir kavramıdır. Günümüzün dinamik ve hareketli rekabet ortamında rakiplerin önünde olmak işletme performansını önemli ölçüde etkilemektedir (Banker vd, 2006). İşletmeler güçlü büyüme gerçekleştirmek ve performanslarını artırmak için, yeteneklerini ve kaynaklarını bilinçli kullanmalıdırlar. Rekabet avantajı elde etmiş işletmeler, stratejik olarak işletme değeri (büyüme) olgusunu güçlendirmişlerdir.

İşletmeler yatırım yapmadan önce kendilerine uygun stratejiler belirlemezlerse yeteneklere yaptıkları yatırımlar boşa gidecektir ve işletme için beklenen performans sağlanmayacaktır. Aynı şekilde işletmede yeteneklerin farkına varmadan seçilen stratejiler de başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Yöneticiler stratejilerini işletme yeteneklerine uygun şekilde belirlemeli ve bu yeteneklere yatırım yapmalıdırlar.

İşletme yeteneklerinin işletme performansı ilişkisi ile ilgili Rozenzweig vd. (2003) ve Sadler, (2003)'in yaptıkları çalışmalarında iki faktör arasında olumlu ve güçlü bir ilişki olduğu açıklanmıştır. Küresel yetenekler ile ilgili çalışmada Celuch vd. (2002), yenilik yetenekleri ile ilgili çalışmada Martínez-Román vd. (2011), Hogan vd. (2011), Guan ve Ma, (2003), Andrawina vd. (2008), Camisón ve López (2012), Liao vd. (2010), pazarlama ve satış yetenekleri ile ilgili çalışmada Vorhies ve Harker (2000), Celuch vd. (2002), üretim yetenekleri ile ilgili çalışmada Kaleka (2002), çalışılan yeteneklerin işletme performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu sonucuna varmışlardır.

Ju vd. (2014), Çin'in gelişmekte olan ekonomisinde işletme yetenekleri ve performans üzerinde yaptıkları araştırmada geleneksel kaynak temelli bakış ile pazarlama, teknolojik ve üretim yeteneklerinin performansa olumlu etkileri olduğunu açıklamışlardır (Ju vd. (2014).

Valtakoski vd.(2018), yaptıkları araştırmada küçük ve orta ölçekli hizmet sektöründe hizmet yeteneklerinin işletmenin çalışma süresine bağlı olduğunu, hizmet sektöründe örgütsel yeteneklerin geliştirilmesi ile işletme performansının olumlu olarak etkileneceği görüşünü belirtmişlerdir (Valtakoski vd. 2018).

Sun vd. (2019), işletme yeteneklerine dayalı modelleme ile uluslararası yeteneklerin performansa olan etkisi ile ilgili çalışmada uluslararası rekabette yetenekleri gelişmiş işletmelerin, düşük yetenekleri olan işletmelere göre daha avantajlı oldukları görülmüştür. Uluslararasılaşmanın uzun dönemde gösterdiği etkilerde pazarlama yeteneğinin işletme performansına olumlu katkılar sağladığı sonucuna varılmıştır (Sun vd. 2019).

Wang vd. (2020), yetenekler ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemişler ve sonuçta işletmenin yetenekleri güçlü ise yüksek seviyede çeşitlendirme stratejilerinin benimsenmesi gerektiği, ar-ge kapasitesi güçlü ise düşük seviyeli bir strateji benimsemeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Bulgularında yetenek-stratejinin daha iyi olması ile yüksek performans elde edileceğini ifade etmişlerdir (Wang vd. 2020).

Literatürde yaptığımız araştırmaya göre, işletme yetenekleri boyutlarının işletme performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu kanıtlanmıştır. Dolayısıyla hipotezimiz:

H1: Her bir işletme yeteneğinin boyutunun, işletme performansında doğrudan ve olumlu yönde anlamlı etkileri olduğu görülmüştür.

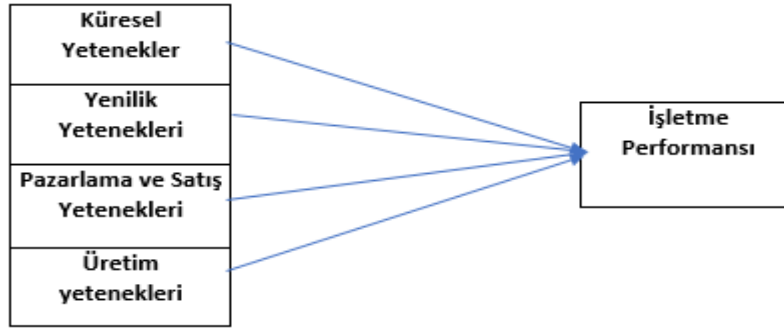
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, işletmenin sahip olduğu veya geliştirdiği yeteneklerinin performansa sağladığı etkinin ortaya çıkarılmasıdır. İşletme yeteneklerinin uygun stratejiler ile rekabet edebilme gücü kazanması ve performansı ne şekilde artırması gerektiği incelenmiştir.

3.2. Araştırmanın Modeli

Modelimiz, işletme yeteneklerinin işletme performansına etkisini belirlemek için oluşturduğumuz hipotezlerden yararlanılarak tasarlanmıştır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

3.3. Araştırma Hipotezleri

H₁: İşletme yetenekleri ve işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: Küresel yetenekler ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Yenilik yeteneği ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: Pazarlama ve satış yetenekleri ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1d}: Üretim yetenekleri ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Toplanması

Araştırmada sistematik veri toplama aracı olarak bilinen anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette katılım yapan firmalarda çalışan yöneticilere ait demografik bilgilerden sonra, işletme yeteneklerine ait ölçek ve işletme performansına ait ölçek kullanılmıştır. Örneklem olarak ise Marmara Bölgesinde faaliyette bulunan imalatçı işletmeler seçilmiştir. Bu işletmelere dağıtılan anket formlarından geri dönüş alınıp veriler temizlendikten sonra toplam 400 adet veri elde edilmiştir. İşletmelerde üst düzey çalışanlar karar verme konularına ve şirket politikalarına hakim olmaları konusunda öncelikle tercih edilmişlerdir. 5’li likert ölçeği kullanılarak katılımcıların bir kısmı ile yüz yüze bir kısmı ile e-posta yolu ile anketler toplanmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışmamızda toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgular tablolarda gösterilmiştir. Ankete katılan işletmelerin faaliyet alanı %21,8 ihracat ve %78,2'si hem ithalat hem de ihracat yapmaktadır. Ulusal firmalarda çalışan sayısı %89 olarak tespit edilmiştir. Ankete katılanların %79,8'i erkek ve %20,2'si kadındır. Yaş aralığı yoğunluğu 25-34 ile 35-44 arasındadır. Eğitim düzeyleri genelde yüksek olup, %48,6'sı lisans ve %19,6'sı yüksek lisans mezunudur.

4.1. Faktör Analizi Sonuçları

Çalışmamızda istatistik paket programları kullanılmış, bağımlı ve bağımsız değişkenler (işletme yetenekleri ve işletme performansı) ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. Veri setimizin faktör analizi yapmaya uygunluğu Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi ve Bartlett Küresellik testi ile tespit edilmiştir.

Tablo 1: KMO ve Bartlett Test Sonuçları

Ölçekler	Alt Boyutlar	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Bartlett Küresellik Testi	
İşletme Yetenekleri	Küresel Yetenekler	0,841	837,385***	KMO= 0,964 Bartlett=11427,240***
	Yenilik Yeteneği	0,943	4251,817***	
	Pazarlama ve Satış Yeteneği	0,893	1337,622***	
	Üretim Yetenekleri	0,941	1625,568***	
İşletme Performansı	---	,960	4557,478	KMO= 0,960 Bartlett=4557,478***
*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001				

Yukarıda Tablo 1'de verilerin faktör analizi yapmaya uygun ve KMO değerlerinin en düşük değer olarak kabul edilen 0,50'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Değerlerin ortalamaları 0,90'ın üzerinde ve Bartlett Küresellik testi sonucunun da 0,001 önem derecesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Sonuç olarak veri setimiz faktör analizi yapmaya uygun görülmüştür.

Tablo 2: İşletme Yetenekleri ve İşletme Performansı İçin Faktör Analizi

Sıra No	Ölçekteki Sorular	Firma Yetenekleri	Firma performansı
1	Firmamızın küresel pazarlama stratejilerinin başarısı	,538	
2	Firmamızın farklı ülkelerde üretim yapabilme yeteneği	,700	
3	Firmamızın küresel düzeyde servis hizmetlerinin seviyesi	,611	
4	Uluslararası alanda strateji geliştirme kabiliyetimiz	,626	
5	Ürün yelpazemizi daha önce piyasaya sürülmemiş ürünler ile geliştiririz.	,481	
6	Mevcut ürünlerimizin teknik özelliklerinde ve fonksiyonelliklerinde değişiklikler yaparak yeni ürünler elde etmeye çalışırız.	,523	

7	Firmamız sürekli olarak yeni ürünler geliştirmeyi, başarıya ulaşmak için kritik bir araç olarak değerlendirir.	,526	
8	Firmamız müşteri taleplerine göre yeni ürünler sağlayabilecek şekilde esnekler.	,629	
9	Firmamız üretim süreçlerini geliştirebilmek için kendi çözümlerini ortaya koyar.	,648	
10	Firmamız aktif bir şekilde sürekli olarak iş süreçlerini geliştirir.	,692	
11	Ürünlerimizi pazarda tutundurmak için yeni pazarlama metotları uygularız.	,566	
12	Firmamız müşterilerine ürünlerini ulaştırmak için sürekli yeni dağıtım kanalları bulmaya çalışır.	,694	
13	Müşteri memnuniyetini arttırmak için müşteri ilişkileri konusunda firmamız sürekli iyileştirmeler yapar.	,707	
14	Firmamız Ar-Ge faaliyetlerine ayırdığı bütçeyi sürekli olarak artırır.	,751	
15	Firmamız Ar-ge çalışanlarının eğitimine önem verir.	,705	
16	Firmamız inovatif tasarım ve üretim uygulamalarında güçlü bir kapasiteye sahiptir.	,720	
17	Promosyon stratejilerini satıcılar ve/veya acentelerden ziyade bizzat firmamızca uygulayabilme yeteneğimiz	,525	
18	Pazar seçimi esnasında sistematik analiz yapabilme yeteneğimiz	,489	
19	Pazarlama ve satış personelimizin, pazarlama ve satış yetenekleri	,533	
20	Pazar şartlarındaki değişimlere süratle cevap verebilme yeteneğimiz	,550	
21	Satış sonrası hizmetlerimiz ile garanti sistemimizin satışlarımıza etkisi	,582	
22	Ürünlerimizin kalitesi	,743	
23	Sektörümüze göre ürünlerimizdeki garanti sistemimiz başarısı	,660	
24	Yeni fikir ve metotları üretim/imalat sürecine adapte etme yeteneğimiz	,705	
25	Üretim sürecinde kullandığımız makine ve teçhizatın modernlik ve gelişmişlik seviyesi	,553	
26	Yöneticilerimizin faaliyetlerimizin teknik yönüyle ilgili bilgi seviyeleri	,662	
27	Mevcut ürünlerinizi değiştirme ve geliştirme yeteneğimiz	,601	
28	Ürünlerimizde kullandığımız teknoloji	,605	

29	Yeni ürünler geliştirme yeteneğimiz	,614	
FP 9	Çalışan sayımızdaki artış		,813
FP 5	Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz		,774
FP 8	Önde gelen rakiplerinize kıyasla pazar payımızdaki artış		,772
FP 11	Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz		,716
FP 2	Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız		,769
FP 13	Genel olarak karlılık düzeyiniz		,726
FP 10	Yeni müşteri sayımızdaki artış		,721
FP 1	Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız		,775
FP 3	Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir		,740
FP 4	Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı		,766
FP 6	Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış		,735
FP12	Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz		,716
FP 7	Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış		,740

(i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi

(ii) İşletme Yetenekleri İçin Toplam Açıklanan Varyans: % 441,767, Mean %115,45, Std. Deviation %21,018

(iii) İşletme Performansı İçin Toplam Açıklanan Varyans %80,769, Mean %46,88, Std. Deviation %8,987

Yukarıda Tablo 2’de faktör analizi sonuçları verilmiştir. Temel Bileşenler Analizi kullanılarak değişkenler arasındaki ilişki düzeyini belirlemek için varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Katılımcıların işletme yeteneklerini ölçmek amacıyla küresel yetenekler için 4 soru, yenilik yetenekleri 12, pazarlama ve satış yeteneği 5, üretim yetenekleri 8, işletme performansını ölçmek için 12 soru olmak üzere toplam 41 soru sorulmuştur. İşletme yetenekleri için toplam açıklanan varyans %441,767, işletme performansının toplam açıklanan varyansı ise % 80,769 olarak bulunmuştur. Örneklem değeri 200’den fazla olduğu zaman faktör yüklerinin 0,40 olması gerekmektedir (Hair vd. 2014). Faktör yüklerinin en düşük değeri 0,40 olarak alındığında bizim en düşük faktör değerimiz ,523 olarak bulunmuştur.

Tablo 3: Açıklanan Toplam Varyans

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	24,256	59,161	59,161	24,256	59,161	59,161	9,685	23,622
2	2,811	6,857	66,018	2,811	6,857	66,018	8,470	20,658
3	1,054	2,571	68,589	1,054	2,571	68,589	7,194	17,547
4	,888	2,167	70,756	,888	2,167	70,756	2,970	7,245
5	,831	2,026	72,782	,831	2,026	72,782	1,521	3,710
6	,792	1,933	74,715					
7	,671	1,638	76,353					
8	,615	1,499	77,852					
9	,580	1,415	79,267					
10	,559	1,363	80,630					
11	,512	1,249	81,878					
12	,496	1,210	83,088					
13	,469	1,143	84,231					
14	,437	1,067	85,298					
15	,421	1,027	86,324					
16	,397	,967	87,292					
17	,356	,869	88,161					
18	,345	,840	89,001					
19	,330	,804	89,805					
20	,305	,744	90,549					
21	,301	,734	91,283					
22	,294	,718	92,001					
23	,282	,688	92,689					
24	,269	,655	93,344					
25	,249	,607	93,951					
26	,242	,591	94,542					
27	,221	,540	95,082					
28	,208	,507	95,590					
29	,206	,502	96,091					
30	,197	,480	96,571					
31	,192	,469	97,040					
32	,166	,404	97,444					
33	,162	,394	97,839					
34	,153	,373	98,211					
35	,132	,321	98,532					
36	,124	,302	98,834					
37	,111	,270	99,104					
38	,103	,251	99,355					
39	,091	,223	99,578					
40	,091	,221	99,799					
41	,082	,201	100,000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Geçerlilik ve güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha (CA) katsayısı, faktörlerin iç tutarlılıklarının hesaplanmasında kullanılmaktadır. Ankette yer alan soruların toplam güvenilirliği CA yansıtmaktadır. Aşağıdaki tablodaki değerler incelendiğinde tüm faktörlerin güvenilirlik değerlerinin yüksek olduğu yani 0,80 değerinden büyük olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Güvenirlik Analizi Sonuçları

Boyutlar	Soru Sayısı	Cronbach Alpha	
Küresel Yetenekler	4	0,88	AVE= 10,788
Yenilik Yetenekleri	12	0,95	AVE=0,50
Pazarlama ve Satış Yeteneği	5	0,91	AVE=14,801
Üretim Yetenekleri	8	0,94	AVE=34,155
İşletme Performansı	12	0,96	AVE=80,769
AVE; Average Variance Extracted:811,425			

4.3. Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 5’de işletme yetenekleri ve işletme performansı arasındaki doğrusal ilişkilerin yönü ve şiddeti incelenmiştir. Değişkenler arasındaki korelasyon 0’a yakın ise zayıf bir ilişkiyi, -1 veya +1’e yakın ise güçlü ilişkiyi, 0,5’e yakın ise orta büyüklükte ilişkiyi olduğunu göstermektedir.

Tablo 5’te verilen değerlerde değişkenler arasındaki bütün korelasyonların olumlu yönlü, yüksek şiddetli olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Korelasyon Analizi Sonuçları

Bileşenler		İşletme Yetenekleri	İşletme performansı
İşletme Yetenekleri	Pearson Correlation	1	,765**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N		400
İşletme Performansı	Pearson Correlation	,765**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	,400	400

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4.4. Regresyon Analizleri ile Hipotez Testlerinin Değerlendirilmesi

Regresyon analizi bağımlı ve bağımsız değişkenlerin aralarındaki ilişkinin gösterilmesi ve ilişkinin modellenmesini sağlayan bir analizdir (Hair vd, 2014). Bağımsız değişkenin (işletme yetenekleri), bağımlı değişken (işletme performansı), üzerinde belirgin bir etkisi vardır.

Tablo 6: Regresyon Analizi (İşletme Performansı)

Model 1	Kareler Toplamı	Df	Ortalamalar Karesi	F	Sig
Regresyon	122,554	1	122,554	560,423	,000 ^b
Tekli	87,035	398	,219		
Toplam	209,589	399			
	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata	
	,765 ^{a1}	,585	,584	,46763	
Değişkenler	Standart Hata	Beta Standardize	T	Sig.	
Sabit	,124	1,090	8,769	,000	
İşletme Yetenekleri	,031	,740	23,673	,000	

a 1.Predictors: (Constant), performans

a.2 Dependent Variable: yetenekler

b. Predictors: (Constant), performans

SONUÇ

İşletmelerin içinde buldukları pazarlarda hızlı değişim yaşanmakta ve yeni pazarlarla yeni rekabet ortamı oluşmaktadır. Rakiplerinden farklı ve üstün olmak için müşteri değerine önem verildiğinde güçlü bir pazar payı ve ortalamanın üzerinde karlılık sağlanacaktır. Rakiplerden farklı olmak yeteneklerle gerçekleşmektedir. İşletmeler sahip oldukları yeteneklerinin farkında olmalı ve bu yeteneklerini geliştirecek stratejilerle yatırım yapmalıdırlar. Yetenekler saptanırken doğru saptanmalıdır. Çünkü yeteneklerin yanlış ve eksik belirlenmesi ile para, emek ve zaman kaybı yaşanacaktır.

Çalışmamızda Marmara Bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde gerçekleştirdiğimiz alan çalışması ile 400 geçerli anket verisi elde edilmiştir. Anket formu 5’li likert tipi sorulardan oluşmaktadır. İstatistik paket programları ile bağımlı ve bağımsız değişkenler geçerlilik ve güvenilirlik, korelasyon, regresyon ve faktör analizlerine tabi tutulmuşlardır. İncelememiz sonucunda rekabet stratejilerinin belirleyicilerinden olan işletme yetenekleri işletme performansını olumlu ve güçlü yönde etkilemektedir.

Pazarda rekabet şartlarının değişim göstermesi ile başarılı performans bekleyen yönetici ve karar vericiler öncelikle içinde buldukları dış çevrelerini sürekli olarak incelemeliler kendilerine uygun olan rekabet pozisyonlarını belirlemelidirler. Bunu yaparken de sahip oldukları yeteneklerini mantıklı bir şekilde herhangi kayba uğramadan değerlendirmelidirler. İşletme yönetimi, alınacak kararlarda tecrübeleri kullanarak yetenekleri geliştirmeli yeni ve farklı ürün ve hizmet üreterek rekabet üstünlüğü elde etmeye gayret göstermelidirler. Alınacak kararlardan bazıları şunlardır; Yöneticiler küresel pazarları kontrol altında tutarak teknoloji kullanımı ile iş fırsatlarını kaçırmamalıdır. Müşterileri anlayarak sıkı bir bağ kurulmalıdır. Klasik yaklaşımlar yerine yeteneklerle bilgi tabanlı çalışmalara ağırlık vererek avantaj kazanmalıdırlar. Üretimde süreç geliştirme ve iyileştirme çalışmalarına ağırlık verilmelidir. Ölçek ekonomisine ve pazardan elde edilecek paya odaklanmamalı müşteri istek ve ihtiyaçlarını öne çıkarmalıdırlar. İşletmelerin entelektüel varlıklarından olan bilgi sistemleri ve işletme markasına öncelik verilmelidir. İnsan kaynağına önem verilmeli iş azaltmaya gitmeden teknoloji yardımı ile katma değer yaratılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Andrawina, L., Govindaraju, R., Samadhi, T.M.A. A. & Sudirman I. (2008). “*Absorptive capacity moderates the relationship between knowledge sharing capability and innovation capability*”. Proceedings of the 2008. IEEE IEEM.
- Baldwin, R., J. & Johnson J. (1997). “*Differences in Strategies and Performance of Different Types of Innovators*”. Micro-Economics Analysis Division 24-B R.H. Coats Building, Ottawa, K1 A 0T6 Statistics Canada. 11 F0019MPE No. 102. ISSN: 1200-5223.
- Banker, D. R., Mashruwala R. & Tripathy A. (2006). “*Generic Strategies and Sustainability of Financial Performance*”. Working Paper.
- Bazarth, C. & Edwards, S. (1997). “*The Impact Of Market Requirements Focus and Manufacturing Charateristics Focus on Plant Performance*”. Journal of Operations Management, 15(39).
- Camisón, C., Villar-López, A. (2012). “*Organizational Innovation As an Enabler of Technological Innovation Capabilities and Firm Performance*”. Journal of Business Research. 2012.
- Campbell, A. & Sommers, L. K. (2002). çev: Ezgi Sungur, “*Temel Yetenek Tabanlı Strateji*”, Epsilon Yayıncılık.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. & Zhao, Y. (2002). “*Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance*”. Industrial Marketing Management. 31(6), s. 515-524.
- Celuch, G., Kevin, K., Chickery, J. & Peruvemba, V. N. (2002). “*The Effects of Perceived Market and Learning Orientation on Assessed Organizational Capabilities*”. Industrial Marketing Management. 31, 545-554.
- Chaveerug, A. & Ussahawanitchakit P. (2008). “*Learning Orientation, Innovation Capability, And Organizational Performance, in Thai Audit Firms: Moderating Effects Of Organization Climate and Uncertainty Environment*”. Review of Business Research, 8(2), s. 92-103.
- Clevenad, G., Schroder, R. G. & Anderson, J. C. (1989). “*A Theory Of Production Competence*”. DecisionSciences, 20(4).

- Chen, Q., Wang, C. H. & Huang, Z. H. (2020). “*Effects Of Organizational Innovation and Technological Innovation Capabilities On Firm Performance: Evidence From Firms In China’s Pearl River Delta*”. *Asia Pacific Business Review*. Volume 26, Issue 1.
- Espedal, B. (2005). “*Management Development: Using Internal or External Resources in Developing Core Competence*”. *Human Resource Development Review*. 4(2):136-158.
- Gilgeous, V. & Parveen, K. (2001). “*Core Competency Requirement for Manufacturing Effectiveness*”. *Integrated Manufacturing Systems*. 12 (3): s. 217-227.
- Grant, R. M., (1991). “*The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*”, *California Management Review*: 3(33), 114- 135.
- Guan, J. & Ma, N. (2003). “*Innovative Capability and Export Performance of Chinese Firms*” *Technovation*, 23, s. 737-747.
- Hair, J. F., William, C. B., Barry, J. B. & Rolph, E. A. (2014). “*Multivariate Data Analysis*”. (7th ed). Pearson Education Limited.
- Hogan, J. S., Soutar, N. G., Kennedy J. R. M. & Sweeney, C. J. (2011). “*Reconceptualizing Professional Service Firm Innovation Capability: Scale development*”. *Industrial Marketing Management*. 40. s. 1264-1273.
- Hung, J. M., Fung, G. & Mano, H. (2014). “*Firm Capabilities and Performance, Institutional Perspective on Foreign and Local Firms in China*”. *The Chinese Economy Journal*, Volume 46, Issue 5, p, 86-104.
- Javorski, B. J., Kohli, A. K. & Kumar, A. (1993). “*Markor: A Measure of Market Orientation*”, *Journal of Marketing Research* vol. 30, (November), 467-477.
- Ju, M., Fung, H. G. & Mano, H. (2014). “*Firm Capabilities and Performance. Institutional Perspective on Foreign and Local Firms in China*”. *Journal Chinese Economy*. Vol. 46, Issue 5. p. 86-104.
- Kak, A. & Sushil, H. (2002). “*Sustainable Competitive Advantage with Core Competence: A Review*”. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 3(4), ss. 23-38.
- Kak, A. (2004). “*Strategic Management, Core Competence and Flexibility: Learning Issues for Select Pharmaceutical Organization*”. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 5(4):1-15.
- Kaleka, A. (2002). “*Resources and Capabilities Driving Competitive Advantage in Export Markets: Guidelines for Industrial Exporters*”. *Industrial Market Management*. Cilt. 31, s. 273–283.
- Liao, S., Fei, W. C. & Chen. C. C. (2007). “*Knowledge Sharing, Absorptive Capacity, and Innovation Capability: An Empirical Study of Taiwan’s Knowledge Intensive Industries*”. *Journal of Information Science* (33): 340-359.
- Luecke, R. (2008). “*İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*”. Çev. Turan Parlak, İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Major, E., Asch, D. & Cordey-H, M. (2001). “*Foresight as a Core Competence*”. *Futures* 33, 91-107.
- Markides, C. & Williamson, P. J. (1994). “*Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance*” *Strategic Management Journal*, 15(Special Issue) : 149-166.
- Martinez-Roman, A., Gamero, J. & Tamayo, J. A. (2011). “*Analysis of Innovation in SMEs Using an Innovative Capability-Based Non-Linear Model: A Study in The Province of Seville (Spain)*”. Elsevier, ScienceDirect, Volume 31, Issue 9, p, 459-475.
- Mills, J., Bourne, M., Platts, K. & Richards, H. (2002). “*Strategy and Performance: Competing Through Competence*”. Cambridge University Press, New York.
- Parker, C. (2000). “*Performance Measurement*”. *Work Study*, 49(2): 63-69.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). “*The Core Competence of The Corporation*”. *Harvard Business Review*, 68(3), ss. 79-91.

- Rosenzweig, D. E., Roth, V. A. & Dean, J. W. (2003). “*The Influence of An İntegration Strategy on Competitive Capabilities and Business Performance: An Exploratory Study of Consumer Products Manufacturers*”. *Journal of Operations Management*. 21, p. 437-456.
- Ritter, T., Wilkinson, J. F. & Johnston, W. J. (2002). “*Measuring Network Competence: Some International Evidence*”. *Journal of Business ve Industrial Marketing*, 17 (2-3): 119-138.
- Sadler, Philip. (2003). “*Strategic Management*”. (2 nd ed.). Kogan Page. London, UK. s. 166
- Selznick, P. (1957). “*Leadership in Administration*”. New York: Harper & Row.
- Sun, W., Price, J. & Ding, Y. (2019). “*Journal of Business Research*”. Feb, cilt. 95, s. 326-337. 12p.
- Torkkeli, M. & Tuominen, M. (2002). “*The Contribution of Technology Selection to Core Competencies*”. *International Journal of Production Economics*. 77(3): 271-284.
- Tsai, M. & Tsai, C. (2010). “*Innovation Capability and Performance in Taiwanese Science Parks: Exploring The Moderating Effects of Industrial Clusters Fabric*”. *The International Journal of Organizational Innovation*. 2(4), 80-104.
- Valtakoski, A. (2017). “*Explaining Servitization Failure And Deservitization: A Knowledgebased Perspective*”. *Industrial Marketing Management*, 60.
- Vorhies, W. D. & Harker, M. (2000). “*The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation*”. *Australian Journal of Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 145-171.
- Wang, H. S., Guo, S. A., & Lin, H. Y. (2020). “*Strategy, Capabilities, and Business Group Performance: The Endogenous Role of Industry Diversification*”. *Management Decision*. Emerald Insight, Volume 58 Issue 1.
- Weerawardena, J. (2003). “*The Role of Marketing Capability in Innovation-Based Competitive Strategy*”. *Journal of Strategic Marketing*, Cilt. 11, s. 15-35.
- Yang, C. C. (2015). “*The Integrated Model of Core Competence and Core Capability*”. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26 (1), 173-189.