

# Pazar Yönlülük, Pazarlama Yeteneklerinin Rekabet Avantajı Elde Etmede İhracat Performansı Üzerine Etkileri: Ankara İli İhracat İşletmelerinde Bir Uygulama

Tülin DURUKAN<sup>1</sup>, A. Buğra HAMŞIOĞLU<sup>2</sup>

## Özet

Günümüzde rekabetin yeniden tanımlanması ve içeriğinin değişmesi işletmeleri oldukça zorlamakta ve geçici başarılarla değil kalıcı üstünlüklere odaklanmaları gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Özellikle pazarlama paradigmasında yaşanan değişimler/dönüşümler işletmelere benzersiz yol haritaları sunmaktadır. Bu haritaların başında ise, pazar yönlü olma ve pazarlama yeteneklerine odaklanarak rekabet avantajı sağlamasıdır. İşletmeleri, sahip oldukları pazar yönlülük ve pazarlama yetenekleri sayesinde rekabetçi üstünlükte daha fazla değer üreterek uzun dönemde performanslarını da artırırlar.

Bu ekseninde çalışma, Ankara ilindeki faaliyet gösteren ihracat işletmelerinde rekabet avantajı elde etmede pazar yönlülük, pazarlama yeteneklerinin ihracat performansı üzerindeki olası etkilerini belirlemeye yönelik görgül bir değerlendirmeyi kapsamaktadır. Bu doğrultuda toplam 225 ihracat işletmesinden toplanan 200 anketle çalışma gerçekleştirilmiş olup sonuçlar değerlendirilmiştir. Bulguların değerlendirilmesinde yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, pazar yönlülük ile pazarlama yetenekleri arasında, pazarlama yetenekleri ve ihracat performansı arasında ve pazar yönlülük ile ihracat performansı arasında istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** *Rekabet Avantajı, Pazar Yönlülük, Pazarlama Yetenekleri, İhracat Performansı.*

**JEL Sınıflandırması:** *L25, M31*

<sup>1</sup> Doç. Dr. Kırıkkale Üniversitesi, İİBF, Öğretim Üyesi, 71450, Kırıkkale, E-Posta: t.durukan@kku.edu.tr

<sup>2</sup> Dr. Kafkas Üniversitesi, İİBF, Öğretim Elemanı, 36100, Kars, E-Posta: ahbugra@hotmail.com

## Abstract

---

The redefinition of competition and its differentiation content constraint businesses as well as compel them to focus on permanent advantages. Especially, the changes experienced in the marketing paradigm present unprecedented paths. Yet, one of the primary paths is to be market oriented and securing competitive advantage by means of resting on marketing capacities. Thanks to market orientation and advanced marketing capacities of businesses, competitive advantage enhance long term performance by way of contributing more value.

With respect to this, this study attempts to investigate the market orientations of businesses in securing competitive advantage and the marketing capabilities of businesses in improving export performance in various companies operating in the province of Ankara. Regarding to this study, 200 questionnaires are distributed and collected from 200 companies out of 225. The structural equity model was used to test the findings. According to the findings, there are significant and positive relationships between market orientation and marketing capacities, marketing capacities and export performance as well as market orientation and export performance.

---

**Keywords:** *Competitive Advantage, Market Orientation, Marketing Capabilities, Export Performance.*

---

**JEL Classification:** *L25, M31*

---

## Giriş

Pazar yönlülük, pazarlama disiplinin temel bir kavramıdır. Yapılan birçok çalışmada pazar yönlülük ve performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre ise, pazar yönlülük performansı artırır şeklindedir (Jaworski ve Kohli, 1993; Narver ve Slater, 1990). Küreselleşme ve uluslararası ticaretin artması büyüme ve genişleme için işletmelere fırsatlar sunmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ekonomilerde ihracat bağlamında pazar yönlülüğün uygulama boyutunun giderek artması işletmelerin hayatta kalmalarında ve başarılarında önemli bir rol oynamaktadır. İhracat pazarında pazar yönlü olma ve işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki olmasına rağmen özellikle gelişmekte olan ekonomilerde sınırlı araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Aynı derecede önemli olan bir diğer kavramda pazarlama yetenekleridir. Rekabet avantajını elde etme ve sürdürmede işletmelerin sahip oldukları pazarlama yetenekleri büyük önem arz etmektedir (Diamantopoulos vd., 2000; Murray vd., 2007; Murray vd., 2011).

Dolayısı ile işletmelerin stratejik eylemlerini sahip olduğu pazarlama yetenekleri aracılığı ile gerçekleştirmektedir. Bu yetenekler uzun dönemde işletmelerin performanslarını da artırmaktadır. Genellikle işletmelerin zayıf performansının nedeni olarak pazar koşullarındaki ani değişimler ve/veya beklenmedik olaylar gösterilir. Ancak bu durum genellikle pazarlama yöneticilerinin kendi kontrolü dışındaki koşullara ve faaliyetlere karşı bir tepkisidir. Oysa asıl neden işletmenin iç özelliklerine en iyi şekilde uyum sağlayacak stratejinin seçiminde, işletmenin merkezi rolünü açıklayan kaynak tabanlı uygulamaların yoksunluğundan kaynaklanan pazar yönlülük ve pazarlama yeteneklerinin geliştirilememesidir. Çünkü işletmelerin “pazar yönlülük ve pazarlama yetenekleri”ni geliştirerek etkinleştirmeleri uzun vadede elde edebilecekleri temel yeteneklerin bir sonucu olarak üstün performansa bağlı rekabet avantajını sürdürebilme olanağı sunar. Bu çalışmada, pazar yönlülük,

pazarlama yeteneğinin ihracat performansına olan olası etkileri incelenmiştir.

Bu makale çalışma sürecinde; (1) pazar yönlülük kavramı kaynak tabanlı görüş ekseninde incelenmiş, (2) pazarlama yetenekleri incelenmiş, (3) ihracat performansı incelenmiş ve (4) Ankara ilinde faaliyet gösteren ihracat işletmelerinden 225 işletme ile görüşmeler yapılmış ve toplam 200 anketle verilerin analizi yapılarak sonuçlar sunulmuştur.

## **1.Kuramsal Çerçeve**

### **1.1 Pazar Yönlülük ve Kaynak Tabanlı Görüş**

Modern pazarlama anlayışı unsurlarından olan pazar yönlülük kavramı, pazarlama uygulamaları için gerekli bilgilerin toplanması, bilginin yayılması ve işlevler arası eşgüdümü sağlayarak müşteri için değer yaratma ve rekabet avantajını sağlamayı ifade etmektedir (Ural vd., 2002). Başka bir ifade ile pazar yönlülük, müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçları hakkında bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin bölümler arasında etkili bir şekilde paylaşılarak pazara verilecek tepkilerin belirlenmesi ve uygulanmasını kapsamaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990). Pazar yönlülük, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratan en önemli pazarlama kültürüdür. Pazarlama kültürü, pazarda işletmenin tutumu ve pazarlama psikolojisi ile uyumlaşmayı gerektirir (Papatya, 2007).

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). Day'ın (1994) yılında yaptığı çalışmada, pazar yönlülük, pazar duyarlılığının ve müşteri bağlantı yeteneklerinin temeli olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Day bu çalışmasında, rekabet avantajı ve üstün performans elde etmek için bir işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin kritik rol oynadığını tartışmaktadır (Day, 1994).

Pazar yönlülük, işletme düzeyinde kaynak ve yetenekler olarak kabul edilmektedir. Özellikle felsefi dayanakları ve teşvik edici stratejik davranışların bir sonucu olarak, değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve yerine konulamayan bir yetenek olarak nitelendirilir (Theodosiou vd., 2012). Diğer bir deyişle, bu kaynak ve yetenekler, kaynak tabanlı görüşe göre, işletmeler arasında performans farkının kendine özgü, eşsiz içsel yetenekler oluşturmak için kullanılacak kaynakların sonucu olarak rekabet avantajını oluşturmaktadır (Amit ve Schoemaker, 1993; Atuahene-Gima, 2005; Barney, 1991).

Pazar yönlülük, davranışsal bakış açısını takiben ve ihracat pazar bağlamını da kapsayacak şekilde, pazar yönlülük, ihracat pazarı bilgi toplama, bilgi yayma ve cevap vermeden oluşur (Cadogan vd., 1999; Javorski ve Kohli, 1993). Pazar yönlülüğün kritik işlevi ihracat müşterilerinin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını hakkında bilgi edinmek için rekabet ve düzenleyici politikalar ve teknolojik değişiklikler dahil dış pazar baskıları altında bilgi toplamaktır. Pazar yönlü işletmeler sürekli ihracat pazar bilgilerini toplamak organizasyon içinde ihracat personeli ve diğer karar vericiler arasında bilgi paylaşımı yapılarak hızlı bir şekilde ihracat pazarındaki değişikliklere cevap verilir. Yapılan ampirik çalışmalarda pazar yönlülük ve ihracat performansı arasında ilişki dikkat çekicidir (Akyol ve Akehurst, 2003; Diamantopoulos vd., 2000).

## **1.2 Pazarlama Yetenekleri**

Day'ın (1994) de yaptığı çalışmada rekabet avantajı ve üstün performans elde etmek için bir işletmenin yeteneklerinin kritik rolünü tartışmaktadır. Araştırmacılar işletmenin kaynak tabanlı görüşün bir uzantısı olarak pazarlama yetenekleri teorisini incelemişlerdir. Özellikle de kaynak tabanlı görüş işletmenin sahip olduğu kaynakları ürün ve hizmetleri tasarlamak, üretmek, pazarlamak ve dağıtmak için işletmenin yeteneğini harekete geçiren bir güç olduğunu ileri sürer. Ayrıca, değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen kaynaklara sahip olmak rekabet avantajının sonuçlarını göstermektedir (Barney, 1991). Yetenekler

yaygın olarak, örgütsel varlıkları bir araya getiren örgütsel yapılandırıcılar olarak tanımlanır (Zhou vd., 2008). Onlar gözlemlenebilir değildir ve ölçülmesi zor olduğundan farklı ve somut duran varlıklar olarak parasal bir değer verilemez (Day, 1994). Ayrıca, yetenekler öylesine derindir ki onlar açık veya taklit edilemez örgütsel rutinler ve uygulamalarda gömülüdürler. Böylece, onlar rekabet avantajının en olası kaynağıdır (Morgan vd., 2009).

Pazarlama yetenekleri işletmelerin hedef müşterileri için değer yaratmak ve istenilen hedeflere ulaşmak için kaynakların etkili bir şekilde kullanımını ifade eder (Morgan vd., 2012). Vorhies ve arkadaşlarının (2009) yılında yaptıkları çalışmada pazarlama yeteneklerini sınıflandırmışlardır. Pazarlama yetenekleri pazarlama faaliyetlerini yansıtan (örneğin, pazarlama iletişimi, kişisel satış, fiyatlandırma, ürün geliştirme) ancak pazarlama programı düzeyinde faaliyetlerinin etkin dağıtımını sağlayan planlama ve koordinasyon mekanizmasının oluşturulması gerekir (Vorhies vd., 2009). Bu geniş sınıflandırmaya ek olarak araştırmacılar pazar algılama yetenekleri, ilişki yetenekleri, marka yönetimi yetenekleri ve yenilik yetenekleri de dahil olmak üzere farklı yetenekleri de incelemişlerdir (Day, 1994; Morgan vd., 2009).

### **1.3 İhracat Performansı**

Pazar yönlü işletmeler faaliyet gösterdikleri pazar ile ilgili olarak müşteri ihtiyaçları, rakiplerin faaliyetleri ve tedarikçiler ile ilgili bilgileri toplamakta, topladıkları bilgileri ilgili birimlere dağıtmakta ve bu bilgiler doğrultusunda pazara gerekli tepkiyi verebilmektedirler. Bu noktada ihracat performansı işletmenin bulunduğu pazardaki başarısını bir göstergesidir (Kahveci, 2012). İlgili yazında hem ihracat performansının ölçümü ile ilgili çalışmalar hem de pazar yönlü davranış gösteren işletmelerin ihracat performansını ölçen çalışmalara sıkça rastlanmaktadır. Zou ve Stan'ın (1998) yılında yaptıkları literatür taraması çalışmalarında; ihracat performansının belirleyicileri olarak 33 değişkenden içeren ve 7 faktörün ihracatı belirlediğini ortaya çıkarmışlardır. Bu değişkenler ise;

satışlar, kar, büyüme, başarı, tatmin, hedefe ulaşma, karışık ölçütler olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca yapılan bu çalışmada bu değişkenleri içsel ve dışsal olmalarına göre, kontrol edilen ve kontrol edilmeyen olmak üzere iki şekilde sınıflandırmışlardır (Zou ve Stan, 1998a).

Cavusgil ve Zou'nun (1994) de yaptıkları bir başka çalışmada ise, ihracat performansını belirleyen değişkenler olarak, işletmenin ihracat pazarlama stratejisi, işletme özellikleri, ürünün özellikleri, sektör özellikleri ve ihracat pazarının özellikleri olarak belirlemişlerdir (Cavusgil ve Zou, 1994). Yine Zou ve arkadaşlarının Japonya ve ABD'de geçerli olabilecek ihracat performans ölçümü geliştirmeye çalışmışlar ve bunun için finansal ihracat performansı, stratejik ihracat performansı, ihracattan elde edilen tatmin olmak üzere kısacası EXPERF ölçümü geliştirmişlerdir (Zou vd., 1998).

Cadogan ve arkadaşlarının (2001) yılında yaptıkları çalışmada ise, ihracatta pazar yönlü davranışları incelemişlerdir. Çalışmada, ihracat koordinasyonu, yöneticilerin ihracata olan bağlılığı, yönetimin pazar yönlülüğe verdiği önem değişkenlerinin pazar yönlü davranışı etkilediği ortaya çıkmıştır (Cadogan vd., 2001). Rose ve Shoham'ın (2002) yılında yaptıkları çalışmada ise, pazar yönlülük ile satışlardaki değişim, karlılık ve karlılıktaki değişim değişkenleri ihracat performansını etkileyen değişkenler olarak belirlenmiştir (Rose ve Shoham, 2002).

Ayrıca son yıllarda pazarlama yetenekleri ve performans ilişkisini ölçen çalışmalara da rastlanmaktadır. Murray ve arkadaşlarının (2011) de yaptıkları çalışmada, pazarlama yetenekleri ve performans arasında ki ilişkiyi ölçmek için çoklu performans ölçüm sistemi kullanılmıştır. Burada; finansal performans değişkenleri, satış karlılık, büyüme ve satış gücü, stratejik performans olarak, ürün performansı, ürün yeniliği, işletmenin stratejik amaçlarının elde edilmesi değişkenleri belirlenmiştir (Murray, vd., 2011). Ngo ve O'Cass'ın (2012) yılında yaptıkları çalışmada ise pazarlama yetenekleri ve performans arasında ki ilişkiyi ölçmek için, sübjektif performans ölçeği kullanılmış olup, satış, pazar büyümesi, karlılık ve

işletmenin genel performans değişkenleri belirlenmiştir (Ngo ve O’Cass, 2012).

## 2. Araştırma Metodolojisi

### 2.1 Veri Toplama

Araştırmanın ana kütlesini Ankara Orta Anadolu İhracatçılar Birliğine kayıtlı ihracat işletme listesine bağlı olarak ampirik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Ankara ilinin farklı semtlerinde ve ilçelerindeki ihracat işletmelerinden randevu alınarak yüz yüze görüşme yöntemi ile anketler yapılmıştır. Elde edilen listedeki toplam ihracat işletmesi sayısı 2015 verilerine göre 3427’dir. İşletmelerin iletişim adresleri ve telefon numaraları aracılığı ile iletişime geçilmiş, görüşmeyi ve çalışmaya katılmayı kabul eden 225 işletme yöneticisi ile anketörler aracılığıyla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan ihracat işletmeleri büyük ve orta boy işletmelerden oluşmaktadır. Toplamda 200 kullanılabilir anketin geri dönüşümü sağlanmıştır. %88 oranında bir geri dönüşüm oranı elde edilmiştir. Üst yönetimin katımları ile yapılan çalışmalarda ortalama %20 yanıt oranı tatmin edici olarak kabul edilir (Menon vd., 1996). Dolayısı ile bu çalışmada elde edilen cevaplama oranı yüksek düzeydedir. Aşağıdaki Tablo 1’de ankete katılan ihracat işletmelerinin sektörleri gösterilmektedir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan İhracat İşletmeleri Sektörleri

Kimyevi Maddeler	Maden ve Metaller
Çelik Taşıt Araçları ve Yan Sanayi	Elektrik ve Elektronik
Makine ve Ekipman	Savunma ve Havacılık
Kavuçuk ve Plastik Ürünler	Ana Metal Sanayi
Tekstil Ürünleri	Deri, Deri İşleme ve Ayakkabı
Gıda Ürünleri ve İçecek	Kâğıt ve Kâğıt Ürünleri

#### 2.1.1 Ölçümler

Kuramsal modelde yer alan yapıların tamamı çoklu ölçekler kullanılarak ölçülmüştür. Kullanılan çoklu ölçekler aşağıda açıklanmaktadır. Çalışmada kullanılan tüm ölçekler 1’den 5’e kadar eş-



aralıkla (interval) derecelendirme yapılarak 5'li likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

### **2.1.1.1 Pazar Yönlülük**

Bu yapıyı ölçmek için, Cadogan ve arkadaşlarının (1999), Cadogan ve arkadaşlarının (2002) yaptıkları çalışmadan ve Murray ve arkadaşlarının (2007) de yaptıkları çalışmadan yararlanılarak ihracatta pazar yönlülük ölçeği ölçek geliştirilerek oluşturulmuştur. Pazar yönlülüğün üç parçası vardır; ihracatta bilgi toplama, ihracatta bilgi yayma ve ihracatta bilgiye cevap verme. Beş madde ile ölçülen ihracatta bilgi toplama, müşteriler, rakipler, teknoloji ve diğer çevresel değişimler hakkında bilgi toplarken bir işletmenin faaliyetlerini de kapsar. İhracatta bilgi yayma, beş madde ile ölçülmüştür. İhracat personeli ve tüm işletme ihracat pazarı bilgi paylaşımı ve işletmenin faaliyetleri değerlendirilir. İhracatta pazara yanıt ise, oluşturulan bilgiye yanıt vermek için bir işletmenin yeteneğini ifade eden üç maddeden oluşmaktadır.

### **2.1.1.2 Pazarlama Yetenekleri**

Pazarlama yeteneklerinin ölçümünde ise, Zou ve arkadaşlarının (2003) yılında yaptıkları çalışmaya ve Murray ve arkadaşlarının (2011) yılında yaptıkları çalışmalara bağlı olarak ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçekte; ürün fiyatlandırma yeteneği üç madde ile ölçülmüştür. İhracat pazarlamasında, rakiplerin hareketlerine cevap verebilmek müşteri değişiklikleri ve müşterilere fiyatlandırma bilgilerini iletmek için fiyatlandırma yetenekleri kullanılabilir. Dört madde ile ölçülen, ürün geliştirme yeteneği, ihracat pazarı için yeni ürünler, yeni ürün geliştirme sürecini yönetmek ve geliştirmek için işletmenin yeteneğini gösterir. Üç madde ile ölçülen pazarlama iletişim yeteneği, ihracat girişiminde etkili bir pazarlama iletişim programları yönetmek ve ihracat pazarında müşterilere ulaşmak için pazarlama yeteneklerini kullanarak pazarlama iletişim yetenekleri ölçülür. Dağıtım yetenekleri ise, üstün destek sağlamak, yakın ilişkiler geliştirmede kullanılan bir ihracat girişim yeteneğidir. Dağıtım

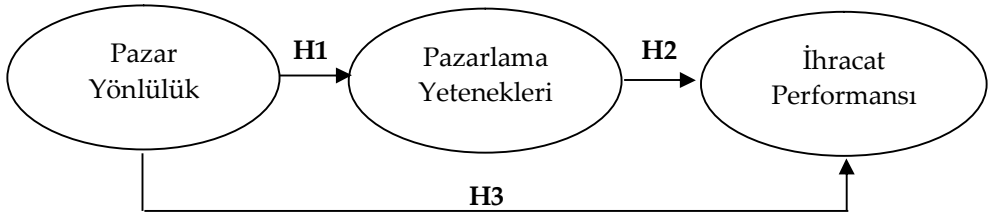
yeteneğinin iki temel fonksiyonu vardır; pazarı algılama ve müşteri hizmetleridir.

### 2.1.1.3 İhracat Performansı

Literatürde daha önceki çalışmalara dayanarak çoklu performans kullanılmıştır. Bu çalışmalar; Morgan ve arkadaşlarının (2004) yılında yaptıkları çalışma, Murray ve arkadaşlarının (2011) yılında yaptıkları çalışma ve Zou ve arkadaşlarının (1998) yılında yaptıkları çalışmalarıdır. Bu çalışmalara bağlı olarak ölçek geliştirilmiştir. Çalışmada finansal performans, karlılık düzeyi, satış hacmi ve büyüme oranı olmak üzere üç madde ile ölçülmüştür. Stratejik performans, stratejik konum, küresel pazar payı ve rekabet olmak üzere üç madde ile ölçülmüştür. İşletmeler ihracat pazarında stratejik hedeflerini stratejik performans ile yakalar. Rakiplere oranla ürün performansı göreceli olarak üç madde ile ölçülmüştür. Bunlar; ürün yeniliği, başarı oranı ve pazara yeni ürün sunma hızı.

### 2.1.2 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma kavramsal/kuramsal çerçevede geliştirilen öneri bir modele bağlı gerçekleştirilmiştir. (bkz. Şekil 1) Modelde yer alan değişkenler arasında neden sonuç ilişkilerinin bulunması ve araştırmada ilgili ilişkilerin test edilmesi hedeflendiğinden, oluşturulan araştırma modeli bir *nedensellik modeli* ve araştırma bir *nedensellik araştırması* olarak düzenlenmiştir (Malhotra, 2007; Hulland vd., 1996).



**H1:** Pazar yönlülük ile pazarlama yetenekleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H2:** Pazarlama yetenekleri ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H3:** Pazar yönlülük ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Şekil 1: Araştırma Modeli ve Hipotezler

## 2.2 Analiz Tekniği

Çalışmada, her bir kuramsal yapı için ayrı ayrı aynı türden olan ölçüm modelleri LISREL 8 kullanılarak tahmin edilmiştir. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) aynı türden ölçüm modellerinin güvenilirliğini değerlendirmede ve tek boyutluluğu doğrulamak açısından önemlidir. Günümüzde YEM'in önemi gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkilerin tek bir model içerisinde test edilebilmesidir (Joreskog ve Sorbom,1996; Anderson ve Gerbing, 1988; Meydan ve Şeşen, 2011). Çalışmada değişkenlere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Çünkü doğrulayıcı faktör analizi, önceden tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının, bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığının test edildiği bir analizdir ve yapı geçerliliğini değerlendirmek amacı ile de doğrulayıcı faktör analizi tercih edilmiştir. Ayrıca araştırmacılar tarafından kültürler arası ölçek uyarlama çalışmalarında, analizin doğrudan doğrulayıcı faktör analizi ile başlaması önerilmektedir. Çünkü söz konusu aracın orijinal kültürdeki faktör deseni çok kez nitel ve nicel araştırmayla ortaya konmuş ve aracın yapı geçerliliğine ilişkin deneysel kanıtlar belirlenmiştir (Çokluk vd., 2012; Şimşek, 2007).

Bu nedenle çalışmada doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Her bir boyuta ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizi yapılmış olup model uyumunu bozan değişkenler çalışmadan elimine edilmiştir. Aşağıdaki Tablo 2'de dört yapının iyilik uyum ve güvenilirlik istatistik değerleri gösterilmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değişkenler ve faktör yapısının uygunluğunu göstermektedir. Bu değerlere göre oluşturulan modelin uyum değerleri kabul edilebilirliği iyi düzeydedir (Schermelleh-Engel vd., 2003; Netemeyer vd., 2003; Bentler, 1990).

Tablo 2: Yapıların İyilik Uyum ve Güvenilirlik Değerleri

Yapılar	$\chi^2$	S.D	$\chi^2/S:D$	GFI	AGFI	RMSR	RMSEA	CFI	NNFI	NFI	Alfa
Pazar Yönlülük	110,25	51	2.16	0.93	0.92	0.047	0.070	0.95	0.94	0.94	0.78
Pazarlama Yetenekleri	157.69	70	2.25	0.91	0.93	0.050	0.064	0.94	0.96	0.95	0.87
İhracat Performansı	120.45	45	2.67	0.94	0.90	0.067	0.078	0.96	0.95	0.95	0.79

Literatürde Cronbach alfa katsayısı 0,70 den büyük olması sosyal bilimlerde içsel güvenilirlik için yeterli kabul edilmiştir (Baum ve Wally, 2003). Kullanılan ölçeklerin tümünde alfa değerleri 0,70'den büyük olup 0,78 ile 0,87 arasında değişmektedir. Bu değerler ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Yapıların ayrışma geçerliliğine sahip olup olmadığını belirlemek için her bir yapının ayrı ayrı ortalama varyans değerleri (AVE) hesaplanmış bu değerler korelasyon analizi sonuçlarıyla birlikte değerlendirilmiştir. Her bir faktöre ait AVE değerinin diğer her faktörle olan korelasyon katsayılarının karelerinden büyük olması ölçeklerin ayrışma geçerliliğine sahip olduğunu da göstermektedir (Compeau ve Higgins, 1995; Fornell ve Lacker, 1981). Aşağıdaki Tablo 3'de yapıların ortalamaları, standart sapmaları, AVE değerleri ve yapılar arası korelasyon değerleri gösterilmektedir.

Tablo 3: Ortalama, Standart Sapma, AVE Değerleri ve Yapılar Arası Korelasyon Değerleri

Yapılar	M <sup>1</sup>	SS <sup>2</sup>	AVE <sup>3</sup>	1	2	3
Pazar Yönlülük	4.15	.667	0,77	1.000	0,74**	0,65**
Pazarlama Yetenekleri	3,70	.754	0,70	0,74**	1.000	0,79**
İhracat performansı	4.34	.692	0,82	0,65**	0,79**	1.000

(<sup>1</sup>)Ortalama değer, (<sup>2</sup>) Standart sapma, (<sup>3</sup>) Ortalama açıklanan varyans (AVE),

(\*\*) Korelasyon Değerleri %1 düzeyinde anlamlıdır.

### 2.2.1 Sonuçlar

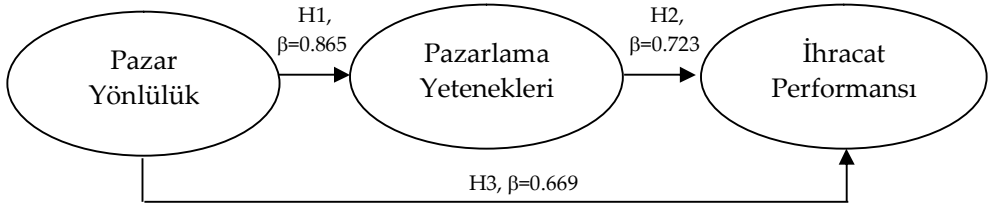
Her bir yapının ayrı ayrı ölçüm modeli belirlendikten sonra yapısal modelin tahmin değerleri belirlenmiş ve hipotezler test edilmiştir. Yapısal modelin ki-kare istatistik değeri ve serbestlik derecesi, ( $\chi^2=210.454$ , S.D=110,  $\chi^2/S.D= 210.454/110= 2.23$ ), diğer taraftan iyilik uyum değerleri de yapısal model için tutarlı sonuçlar vermiştir. Şöyle ki; [goodness of fit indeks GFI=, 0.92, root mean square RMS residual RMSR=0.071, comparative fit index CFI=0.94, normed fit index NFI=0.95, adjustment goodness of fit index AGFI=0.94, nonnormed fit index NNFI=0.95, root mean square error of approximation RMSEA=0.068]. Yapısal modelin, pazar yönlülüğü %40.4, pazarlama yetenekleri %35.3 ve ihracat

performansı %23.8 kısmını açıklar bu ise yapısal model için ek destek sağlamaktadır. Yapısal model için standardize edilmiş parametre tahminleri ve t-değerleri aşağıdaki Tablo 4'de gösterilmektedir. Tüm parametre tahminleri istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 4: Nihai Model İçin Standardize Edilmiş Parametre Tahminleri

Yol Analizi	Parametre Tahmini	t-değeri
H1-Pazar Yönlülük → Pazarlama Yeteneği	.865	8.648
H2- Pazarlama Yeteneği → İhracat Performansı	.723	6.445
H3- Pazar Yönlülük → İhracat Performansı	.669	5.754

Aşağıdaki Şekil 2'de kuramsal çerçevede oluşturulan hipotezler ve ilişkileri gösterilmektedir.



Şekil 2: Hipotez İlişkilerine Dayalı Kavramsal Model

Elde edilen bu sonuçlara göre, H1 hipotezi pazar yönlülük ve pazarlama yeteneği arasında güçlü ve pozitif bir ilişki vardır ( $\beta=0.865$ ,  $t=8.648$ ), H2 hipotezi pazarlama yeteneği ve ihracat performansı arasında güçlü ve pozitif bir ilişki vardır ( $\beta=0.723$ ,  $t=6.445$ ) ve son olarak H3 hipotezi pazar yönlülük ve ihracat performansı arasında nispeten güçlü ve pozitif bir ilişki vardır ( $\beta=0.669$ ,  $t=5.754$ ). Dolayısı ile oluşturulan H1, H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmiş ve kuramsal çerçevede oluşturulan araştırma modeli tam olarak doğrulanmıştır.

## Sonuç ve Öneriler

İhracat pazarı geliştirme zorluğu ekonomik koşullar altında birçok işletme için hayati bir konu haline gelmiştir. İhracat pazarlaması, pazarlama disiplini içinde önemli bir araştırma alanını temsil etmektedir. Bu çalışmada, (1) pazar yönlülük-pazarlama yetenekleri ve ihracat performansı ilişkisi ve (2) pazarlama yetenekleri ve ihracat performansı

ilişkisi incelenmiştir. Böylece kaynak tabanlı görüş ekseninde pazar yönlülük-pazarlama yetenekleri ve performans modeli geliştirerek stratejik pazarlama yazınına katkı da bulunmak amaç edinilmiştir.

Elde edilen bulgular, yapısal model de pazar yönlülük modelin %40.4'lük oranla büyük bir kısmını açıklamaktadır. Hipotez testleri sonucu elde edilen bulgulara göre ise; pazar yönlülük ve pazarlama yetenekleri arasında, pazarlama yetenekleri ve ihracat performansı arasında ve son olarak pazar yönlülük ve ihracat performansı arasında istatistiki olarak anlamlı, pozitif ve güçlü ilişkilerin olduğu görülmüştür.

Ayrıca Ankara ili ihracat işletmelerinin değişimlere ayak uydurmaları buldukları pazarı daha iyi analiz ederek değişikliklere anında cevap verebilmeleri ve rekabetçi üstünlük sağlamaları hem pazar yönlü olmalarına hem de pazarlama yeteneklerini etkili bir şekilde geliştirmeleri bunun içinde sahip oldukları kendi kaynak ve yeteneklerini geliştirmeleri ile mümkün görünmektedir.

Bu araştırmanın sonucunda ortaya konan bulguların çeşitli araştırma sınırlılıkları altında elde edildiğinin unutulmaması gerekmektedir. Araştırmanın sadece bir ildeki ihracat işletmelerinde yapılmış olması diğer illerde faaliyet gösteren ihracat işletmeleri için genellenmesini engellemektedir. Gelecekte farklı illerdeki ihracat işletmelerinde yapılacak çalışmalarla elde edilecek sonuçlar karşılaştırılabilir, örneklem sayısı genişletilebilir ve elde edilen sonuçlarla ihracat işletmeleri için bir yol haritası oluşturulabilir. Son olarak, kişisel beyanlar ve cevaplayıcı hataları nedeniyle her zaman gerçek durumu yansıtmayabilir. Bu yüzden, gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı sektör gruplarında, farklı örneklem büyüklüğünde farklı sonuçlar elde edilebilir.

## Kaynakça

Akyol, A., ve Akehurst, G. (2003). "An investigation of Export Performance Variations Related to Corporate Export Market Orientation", *European Business Review*, 15, ss.5-19.

Amit R. ve Schoemaker P. J.H. (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, 14, ss.33-46.

Anderson, J., C., ve Gerbing D., W., (1988). "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, 103(3), ss.411-423.

Atuahne-Gima, K., (2005). "Resolving the Capability Rigidity Paradox in New Product Innovation", *Journal of Marketing*, 69, ss.61-83.

Barney, J., (1991). "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1), ss.99-120.

Baum, R., J. ve Wally, S., (2003). "Strategic Decision Speed and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, 24(11), ss.1107-1129.

Bentler, P.,M., (1990). "Comparative Fit Indexes in Structural Models", *Psychological Bulletin*, 17(2),ss. 238-246.

Cadogan J., W., Diamantopoulos A., ve De Mortanges C., P., (1999). "A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation", *Journal of International Business Studies*, 30 (4), ss.689-707.

Cadogan J., W., Diamantopoulos A., ve Siguaw J., A., (2002). "Export Market-Oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences", *Journal of International Business Studies*, 33 (3), ss.615-626.

Cadogan J., W., Paul N.,J., Salminen R., T., Puumalainen K., ve Sundqvist S., (2001). "Key Antecedents to "Export" Market-Oriented Behaviors: A Cross-National Empirical Examination", *International Journal of Research in Marketing*, 18 (3), ss.261-282.

Cavusgil S.T., ve Zou S., (1994). "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", *Journal of Marketing*, 58 (January), ss.1-21.

Compeau, D. R. ve Higgins, C. A., (1995). "Computer Self-Efficacy: Development of a Measure Initial Test", *MIS Quarterly*, 19 (2), ss.189-211.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş., (2012), *Sosyal Bilimler İçin çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Ankara: Pegem Akademi.

Day, G., S. (1994). "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58 (October),ss.37-52.

Diamantopoulos A., Siguaw J., A., ve Cadogan J., W., (2000). "Export Performance: The Impact of Cross-Country Export Market Orientation", *American Marketing Association, Conference Proceedings*, (Winter), 11, ss.177-178.

Fornell, C. ve Lacker, D., (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18 (1), ss.39-50.

Hulland J., Chow, Y. H. ve Shinyin, L. (1996), "Use of Causal Model in Marketing Research: A Review", *International Journal of Research in Marketing*,13, ss.181-197.

Jaworski, B. J., ve Kohli, A. K. (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences" *Journal of Marketing*, 57, ss.53-70.

Jöreskog, K.,G., ve Sörbom, D., (1993). LISREL 8. Structural Equation Modeling With The SIMPLIS Command Language, SSI Scientific Software International USA.

Kahveci E., (2012). "İşletme Stratejileri ve İhracat Performansı İlişkileri", *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 4 (6), ss.2-34.

Kohli A., ve Jaworski B., (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Proposition and Managerial Implication", *Journal of Marketing*, 54 (2), ss.1-18.

Malhotra, K.,N., (2007). *Marketing Research An Applied Orientation*, Pearson Prentice Hall.

Matsuno K. ve Mentzer J. T., (2000). "The Effect of Strategy Type on the Market Orientation- Performance Relationship", *Journal of Marketing*, 64 (October),ss.1-16.

Menon A., Bharadwaj S., G. ve Howell R., (1996). "The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effect of Functional and Dysfunctional Conflict in Intraorganizational Relationship", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (4), ss.299-313.

Meydan, H., C., Şeşen, H., (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Detay Ya., Ankara.

Morgan N., A., Kaleka A., ve Katsikeas C., S., (2004). "Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment", *Journal of Marketing*, 68 (January), ss.90-108.



Morgan N., A., Katsikeas C., S., ve Vorhies D.,W., (2012). "Export Marketing Strategy Implementation, Export Marketing Capabilities and Export Venture Performance", *Journal of the Academy Marketing Science*, 40., ss.271-289.

Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J., ve Vorhies, D. W. (2009)." Linking Marketing Capabilities with Profit Growth", *International Journal of Research in Marketing*, 26, 284-293.

Murray J., Y., Gao G., Y., ve Kotabe M., (2011). "Market Orientation and Performance of Export Ventures: The process Through Marketing Capabilities and Competitive Advantages", *Journal of The Academy Marketing Science*, 39, ss.252-269.

Murray J., Y., Gao G., Y., Kotabe M., ve Zhou N., (2007). "Assessing Measurement Invariance of Export Market Orientation: A Study of Chinese and Non-Chinese Firms in China", *Journal of International Marketing*, 15 (4), ss.41-62.

Murray Y. J., Gao G., Y., ve Kotabe M., (2011). "Market Orientation and Performance of Export Ventures the Process through Marketing Capabilities and Competitive Advantages", *Journal of the Academy Marketing Science*, 39, ss.252-269.

Narver, J. C., ve Slater, S. F. (1990). "The effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 64, ss.21-35.

Netemeyer, R., Bearden, W. O. ve Sharma, S.(2003). *Scaling Procedures: Issues and Applications*, U.S.A: 2nd Edition Sage Publications, Thousand Oaks

Ngo L., V., ve O'Cass A., (2012). "Performance Implications of Market Orientation, Marketing Resource and Marketing Capabilities", *Journal of Marketing Management*, 28 (1/2), ss.173-187.

Papatya, N., (2007). *Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüş*, Asil Ya. Ankara.

Rose G., M., ve Shoham A., (2002). "Export Performance and Market Orientation Establishing an Emprical Link", *Journal of Business Research*, 55, ss.217-222.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger H.,ve Müller H., (2003). "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Test of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures" *Methods of Psychological Research Online* , 8(2), ss. 23-74.

Şimşek, Ö., F. (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş- Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Ankara: Ekinoks.

Theodosiou M., Kehagias J., ve Katsikea E., (2012), "Strategic Orientations, Marketing Capabilities and Firm Performance: An Empirical Investigation in the Context of Frontline Managers in Service Organizations", *Industrial Marketing Management*, 41, ss.1058-1070.

Ural T., Balıkcıoğlu B., ve Yükselen C., (2020). "Pazar Yönlülük, Pazarlama Yönlülük ve İşletme Performansı İlişkisi, Bilgi ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 16 (Ocak-Şubat), ss.32-37.

Vorhies, D. W., Morgan, R. E., ve Autry, C. W. (2009). "Product-Market Strategy and the Marketing Capabilities of the Firm: Impact on Market Effectiveness and Cash Flow Performance", *Strategic Management Journal*, 30(12), 1310–1334.

Zou S., Fang E., ve Zhao S., (2003). "The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters", *Journal of International Marketing*, 11 (4), ss.32-55.

Zou S., Taylor C., R., ve Osland G., E., (1998). "The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure", *Journal of International Marketing*, 6 (3), ss.37-58.

Zou S., ve Stan S., (1998a). "The Determinants of Export Performance: A Review of The Empirical Literature Between 1987 and 1997", *International Marketing Review*, 15 (5), ss.333-356.

## Ek

Tablo 5: Araştırma Modeli Ölçekleri, Ortalama ve Standart Sapmalar

İfadeler	Ort.	Std. Sapma
<b>Pazar Yönlülük</b>		
İşletmemiz periyodik olarak ihracat ortamındaki değişikliklerin (teknoloji ve düzenlemeler) olası etkisini sürekli gözden geçiririz	4,15	0,95
İşletmemiz ihracat ortamında (teknoloji, düzenlemeler ve ekonomi) de temel değişimleri tespit etmede oldukça hızlıdır	3,75	0,78
İşletmemiz ihracata sunduğu ürünlerin kalitesini değerlendirmek için müşteriler ile görüşmeler yapılır.	4,35	0,81
İşletmede ihracat rekabeti ile ilgili tüm bilgiler şirket içinde paylaşılır	3,95	1,03
İşletmenin pazarlama personeli diğer fonksiyonel bölümlerle ihracat müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını tartışır	4,48	0,88
İhracat pazarına ilişkin bilgileri değerlendirmek için farklı bölümler arasında toplantılar düzenlenir	4,20	1,15
İşletmemizin önemli rakiplerinden biri yabancı müşterilerimizi hedef alan yoğun bir kampanya başlatırsa hemen karşılık veririz	4,70	0,91
İşletmemizi ihracat pazarında tehdit eden rekabetçi eylemlere hızlıca yanıt verilir	3,65	0,84
<b>Pazarlama Yetenekleri</b>		
İşletmemiz rakip fiyatlandırma taktiklerine hızlıca yanıt verir	4,17	1,06
İşletmede herhangi bir müşteri değişikliğine hızlı bir şekilde cevap verebilmek için fiyatlandırma yeteneklerini kullanırız	3,60	0,56
İşletme başarıyla ihracat girişimcileri için yeni ürünleri pazara sunar	4,05	0,90
İşletme ihracatta yeni ürünler geliştirmek için araştırma ve geliştirmeye yatırım yapar	3,42	0,43
İşletme pazarlama iletişim yeteneklerini ve süreçlerini iyi kullanır	3,30	0,85
İhracat pazarında dağıtım yeteneği ihtiyaçlara cevap verir	3,20	1,13
İşletme ihracat pazarında distribütörlere yüksek seviyede destek sağlar	4,15	0,77
<b>İhracat Performansı</b>		
İşletmenin ihracat girişimi karlıdır	4,36	1,02
İşletmenin ihracat elde ettiği satış hacmi yüksektir	4,23	0,88
İhracat pazarı işletmenin küresel rekabetini geliştirdi	4,22	0,67
İhracat işletmenin stratejik pozisyonunu güçlendirdi	4,58	0,79
Rakiplerimize oranla başarılı yeni ürün sayımız fazladır	4,25	0,66
Rakiplerimize oranla pazara yeni ürünler sunma hızı fazladır	4,38	0,88