



**Atıfta Bulunmak İçin / Cite This Paper:** Gelmez, E. ve Çağlıyan, V. (2019). “Üretim ve Pazarlama Yeteneklerinin İşletme Performansına Etkisi: Konya Ayakkabı Kümesi Üzerine Bir Araştırma”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (Ek Sayı 1): 1033-1054  
**Geliř Tarihi / Received Date:** 14.09.2018 **Kabul Tarihi / Accepted Date:** 09.01.2019

#### Araştırma Makalesi

## ÜRETİM VE PAZARLAMA YETENEKLERİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: KONYA AYAKKABI KÜMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA\*

**Arş. Gör. Dr. Emel GELMEZ**

Selçuk Üniversitesi, Beyşehir Ali Akkanat İşletme Fakültesi

*emelgelmez@selcuk.edu.tr*

ORCID ID: 0000-0002-8774-607X

**Doç. Dr. Vural ÇAĞLIYAN**

Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

*vcagliyan@selcuk.edu.tr*

ORCID ID: 0000-0002-7964-8840

### Öz

İşletmeler teknoloji ve yenilik temelli küresel rekabet ortamında, işletme stratejilerinde yapısal dönüşümlere gitmektedirler. Bu dönüşüm içerisinde üretim ve pazarlama yeteneklerinin önemi daha da artmakta ve işletme stratejilerinde hayati bir rol almaktadır. Bu süreçte temel amacı müşteri memnuniyeti sağlayarak işletme performanslarını artırmak olan işletmelerin, üretim performansları ile birlikte pazarlama performanslarının da artırılması önem kazanmaktadır. Bu çalışmada işletme performansının artırılmasında önemli bir rolü olan üretim ve pazarlama yeteneklerinin işletme performansı üzerindeki etkisi, üretim ve pazarlama performansı aracılığı ile test edilmiştir.

Bu bağlamda bu çalışmanın temel amacı üretim ve pazarlama performansının işletme performansı üzerindeki etkisini tespit etmektir. Uygulama Konya Aykent Ayakkabı Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda hem üretim performansının hem de pazarlama performansının genel işletme performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Üretim Yeteneği, Pazarlama Yeteneği, Üretim Performansı, Pazarlama Performansı, İşletme Performansı.

### THE EFFECT OF MANUFACTURING AND MARKETING CAPABILITIES ON BUSINESS PERFORMANCE: A RESEARCH ON KONYA FOOTWEAR CLUSTER\*\*

#### Abstract

Businesses go through structural transformations in business strategies in a global competitive environment based on technology and innovation. In this transformation, manufacturing and marketing capabilities are becoming more important and they play a vital role in business strategies. In this process, it is important to increase the marketing performances as well as the

\* Bu çalışma Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yapılan ve 23.02.2018 tarihinde kabul edilmiş olan “Stratejik Yönetim Bağlamında Üretim ve Pazarlama Yeteneklerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Konya Ayakkabı Sektöründe Ampirik Bir İnceleme” isimli doktora tezinden türetilmiştir.

\*\* This study was derived from the doctoral dissertation titled “The Effect of Manufacturing and Marketing Capabilities on Business Performance in the Context of Strategic Management: An Empirical Analysis on Konya Footwear Sector” which was written in Selçuk University, Institute of Social Sciences, Department of Business Administration and accepted on 23.02.2018.

manufacturing performances for the businesses, the main target of which is to increase the business performances by providing customer satisfaction. In this study, the effect of manufacturing and marketing capabilities, which have an important role in enhancing business performance, has been tested through manufacturing and marketing performance.

In this context, the main target of this study is to determine the effect of manufacturing and marketing performances on business performance. The practice was conducted on the businesses operating in Konya Aykent Footwear Industry Zone. As a result of the analyses, it was determined that both manufacturing performance and marketing performance had a positive effect of general business performance.

**Keywords:** Manufacturing Capability, Marketing Capability, Manufacturing Performance, Marketing Performance, Business Performance.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde sürekli değişim ve gelişim gösteren küresel pazarda işletmeler, kendilerine yer edinerek rekabetçi üstünlüklerini artırmak istemektedirler. Bu bağlamda rekabet yarışında öne geçebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için farklı stratejiler geliştirmek zorunda olan işletmeler üretim ve pazarlama stratejileriyle tüketici isteklerinde ve beraberinde gelen rekabet koşullarındaki değişime uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Üretim ve pazarlama faaliyetlerine yönelik olarak geliştirilecek stratejiler işletmelerin varlıklarını koruyabilmelerini sağlamakla birlikte rekabet gücünü arttırmaktadır. Dolayısıyla sürekli gelişen rekabet ortamında işletmeler kendilerine en uygun rekabet stratejilerini belirlemeli ve üretim stratejilerinin ve pazarlama stratejilerinin avantajlarından yararlanmalıdırlar. Merkezinde müşterilerin olduğu bu küresel rekabet ortamında, bir işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak yeteneklerin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede bu çalışmada işletmeler için önem arz eden ve kaynakların etkin ve verimli kullanılmasıyla işletmelere rekabetçi üstünlük sağlamada alternatif bir araç olan üretim ve pazarlama yeteneklerinin işletme performansı üzerindeki etkisi üretim performansı ve pazarlama performansı aracılığı ile ölçülmüştür. Çalışma Konya Aykent Ayakkabı Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yürütülen bir saha araştırmasının sonuçlarını içermektedir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçların, genel anlamda üretim ve pazarlama yetenekleri ile ilgili yazına özel anlamda ayakkabı imalatı ile ilgili faaliyet gösteren işletmelere önemli katkılar sağlayacağı öngörülmüştür.

## 2. LİTERATÜR ÖZETİ

### 2.1. Üretim Yetenekleri

Üretim stratejisi literatüründe, üretim yeteneklerinin kavramsallaştırılmasında Skinner (1969)'ın yaklaşımı ve kümülatif yaklaşım olmak üzere iki temel yaklaşım bulunmaktadır (Avella vd., 2011: 707). Skinner (1969)'ın üretim faaliyetlerinin işletmelerin stratejik rekabet üstünlüğü elde etmesinde önemli bir unsur olduğunu ifade etmesiyle birlikte, üretim faaliyetleri, işletmelerin kurumsal stratejileri içerisinde ele alınması gereken bir kavram haline gelmiştir

(White, 1996: 315). Skinner (1969)'ın temel argümanı, farklı işletmelerin farklı güçlü ve zayıf yanları olduğu ve bu nedenle işletmelerin rekabet ortamında farklı başarı ölçütlerine sahip olduğu; benzer şekilde farklı üretim sistemleri ve farklı çalışma ortamına sahip işletmelerin standart üretim sistemlerini benimsemeleri yerine birbiriyle ilişkili ve tutarlı yetenekleri benimseyerek farklı üretim sistemlerine sahip olması gerektiğidir (Hayes ve Pisano, 1996: 26). Bununla birlikte Skinner (1974), işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde asıl önemli olan faktörün verimlilik olduğu ve işletmelerin verimlilik sağlayabilmelerinin de düşük maliyet, hızlı teslimat ve kalite ile mümkün olabileceğini vurgulaması ile birlikte üretim yetenekleri kavramı işletmelerin hem verimlilik sağlamasında hem de yüksek performans elde ederek rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli bir unsur olmuştur. İşletmelerin standart üretim sistemleri yerine rekabete dayalı üretim sistemlerini benimsemesi gerektiğini ifade eden Skinner (1969, 1974)'in çalışmaları literatürde bir paradigma değişimi olarak da nitelendirilerek Kaynak Temelli Teori'nin ileri sürülmesinin ardından üretim yetenekleri kavramı üretim stratejisi literatürüne dahil edilmiştir (Corbett ve Claridge, 2010: 112). Bu görüşlerden hareketle, Hayes ve Wheelwright (1984) üretim yeteneklerini; maliyet verimliliği, kalite, teslimat güvenilirliği ve esneklik olarak dört başlık altında ele almıştır.

Üretim yeteneklerini kümülatif yaklaşım olarak ele alan ve De Meyer vd. (1989)'nin çalışmalarını temel alan yaklaşıma göre ise; üretim yetenekleri kalite, güvenilirlik, esneklik ve maliyet olarak değerlendirilmiştir. Kümülatif yaklaşım çerçevesinde, kalite diğer üretim yeteneklerinin temeli olarak ele alınmaktadır. Bir işletme kalite düzeyinde kritik bir düzeye ulaştıysa güvenilirliği artırmayı hedeflemeli ve takiben diğer üretim yeteneklerini artırarak rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışmalıdır (Ferdows ve De Meyer, 1990: 6).

Genel olarak üretim yetenekleri kavramına ilişkin stratejik görüş ve Kaynak Temelli Teori çerçevesinde ele alınan üretim yetenekleri; kalite, maliyet, hız ve esnekliğin bir bileşiminden ve bu yetenekler arasındaki ilişkilerden oluşmaktadır (Luo vd., 2013: 963). Bu doğrultuda üretim yetenekleri, işletmelerin, spesifikasyonlara, maliyet kontrolüne, zaman/verim hızına, ürün esnekliğine ve teslimat güvenilirliğine uygun ürün kalitesi gibi hususları içeren üretimle ilgili hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayan üretimdeki temel yetkinlikler olarak tanımlanmaktadır (Terjesen vd., 2011: 315). Üretim yetenekleri, bir işletmenin üretim sisteminin maliyet etkinliği, esneklik, teslimat ve kalite vasıtasıyla piyasada rekabet etme kabiliyeti olarak tanımlanabilmektedir (Kocoğlu vd., 2012: 846).

Üretim yetenekleri, uzun bir zaman diliminde gerçekleşen yatırımlar sayesinde bir araya gelen ve kolayca elde edilemeyen veya taklit edilemeyen stratejik aktiflerin bir birikimidir. Bu yüzden bir üreticinin sahip olduğu düşük maliyet, kalite, maliyet, esneklik ve

teslimat gibi yetenekler; uzun bir zaman diliminde gerçekleştirilen yetenek oluşturma programları sayesinde elde edilen stratejik aktiflerdir (Ward vd., 1996: 598-596). Bu yönüyle üretim yeteneği, üretim performansının işletmenin stratejik amaçlarını ne derece desteklediğinin bir ölçütüdür (Vickery vd., 1993: 436). Dolayısıyla üretim yetenekleri, üretim stratejileri ile üretim performansı arasındaki bağlantı olarak görülebilmektedir (Hallgren, 2007: 8). Bu yüzden üretim yeteneklerinin işletme performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu ileri sürülmektedir (Chavez, 2017: 34). Bu çalışmada benzer çalışmalarda olduğu gibi (Ward vd., 1996; Eren vd., 2005; Chavez vd., 2017) üretim yetenekleri kalite, maliyet, esneklik, hız (teslimat) ve yenilik başlıkları altında incelenmiştir.

## 2.2. Pazarlama Yetenekleri

Pazarlama kaynaklarını, yeteneklerini ve müşteri değerini tanımlamaya ve anlamaya yönelik çalışmalara ilgi son yıllarda artmıştır (Papatya, 2003: 154). Yeteneğe dayalı rekabet avantajı teorisi, farklı yeteneklerin rekabet avantajı kazandırabileceğini ileri sürmektedir (Weerawardena, 2003: 16). Dolayısıyla pazarlama yetenekleri, işletmelerin rekabetçiliğini ve performanslarını artırdığı için önemli bir ilgi odağı olmuştur (Seifi ve Dalvi, 2014: 139).

Pazarlama yeteneği, bir işletmenin tüketici ihtiyaçlarını anlamak, rekabete göre ürün farklılaştırması yapmak ve üstün marka değeri oluşturmak için maddi ve manevi kaynaklarını kullandığı (Yu vd., 2014: 26), işletmenin kolektif bilgi, beceri ve kaynaklarını işletmenin pazar ile ilgili ihtiyaçlarına uyarladığı bütünleştirici bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Vorhies, 1999: 1175).

Bir işletmenin müşteri ihtiyaçlarını, rekabetçi çevresini, fayda-maliyetlerini ve yenilikleri anlayarak, ürünlerini tanıtmaya ve satmaya yeteneği (Yam vd., 2004: 1126) olan pazarlama yeteneği, rekabet ve müşteri bilgilerinin yanı sıra, pazarı segmentlere ayırma ve hedefleme, reklam ve fiyatlandırma ile birlikte pazarlama faaliyetlerini entegre etme becerilerini içermektedir (Song vd., 2007: 21).

Bir işletmenin pazarlama yeteneği çok yönlü bir olgudur. Pazarlama yeteneği, insan kaynakları veya varlıkları, piyasa varlıkları ve kurumsal varlıklarının karmaşık bir bileşimidir (Möller ve Anttila, 1987: 187). İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli bir etmen olan pazarlama yetenekleri, uzmanlaşmış kaynaklar ve kabiliyetlerin bir kümesi olan stratejik işletme kaynaklarıdır (Sun ve Price, 2016: 181-182). Aynı zamanda pazarlama yetenekleri, hedef tüketiciler için değer yaratan süreçlerin tespit edilmesi ve işletmenin amaçları doğrultusunda değer yaratan unsurlara ilişkin kaynakların dağıtımıdır (Morgan vd., 2012: 273).

Pazarlama süreç ve yeteneklerini anlamada özellikle Webster (1992) ve Day (1994)'in çalışmaları oldukça önemlidir. Webster (1992), pazarlama ile ilgili süreçleri tanımlamıştır. Bunlar, kültür olarak pazarlama, taktik olarak pazarlama ve yönetsel olarak pazarlamadır. Day (1994) pazarlama yeteneklerini; dıştan içe yetenekler, bağlantı yetenekler ve içten dışa yetenekler olarak ele almıştır. İçten dışa yetenekler işletmenin içsel kaynak ve yeteneklerine odaklanmakta iken dıştan içe olan süreçler daha çok yeteneklerle ilgili olmaktadır. Bağlantı süreçleri ise bu ikisi arasındaki ilişkiyi sağlamaya yardımcı olan süreçlerdir (Papatya, 2003: 154-156).

Pazarlama yetenekleri ile ilgili yazın incelendiğinde yeteneklerin farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir. Vorhies vd. (1999; 2000) pazarlama yeteneklerini, pazarlama araştırması, fiyat, ürün geliştirme, dağıtım, tutundurma yönetimi ve pazarlama yönetimi olarak ele almışlardır. Vorhies vd. (2009) pazarlama yeteneklerini, halkla ilişkiler, kişisel satış, reklam ve tanıtım, fiyat, dağıtım ve yeni ürün geliştirme olarak ele almışlardır. Morgan vd. (2009) pazarlama yeteneklerini, fiyat, ürün yönetimi, dağıtım yönetimi, pazarlama iletişimi, satış, pazarlama planı ve pazarlama uygulamaları olarak ele alınmış, Morgan vd. (2012) ise bu boyutlara pazar bilgisi ve satış sonrası hizmetler boyutlarını eklemiştir. Eren vd. (2005) pazarlama yeteneklerini, pazarlama araştırması, fiyat, dağıtım, tutundurma ve pazarlama yönetimi olarak ele almışlardır. Özilhan (2010) pazarlama yeteneklerini, pazarlama araştırması, fiyat, dağıtım ve tutundurma olarak ele almıştır. Bu çalışmalar dikkate alındığında, pazarlama yetenekleri fiyat, tutundurma ve dağıtım yönetimi gibi pazarlama karması tabanlı etkinlikleri gerçekleştirmesinin yanı sıra pazarlama stratejisini uygun bir şekilde geliştirip yürütebilme becerisini de ortaya koymaktadır (Chang vd., 2010: 850). İlgili yazından hareketle bu çalışmada Eren vd. (2005)'nin çalışmalarında pazarlama yetenekleri olarak ele alınan pazarlama araştırması, fiyat, dağıtım, tutundurma ve pazarlama yönetimi faaliyetlerine yer verilmiştir.

### **2.3. Üretim ve Pazarlama Yetenekleri İşletme Performansı İlişkisi**

İşletmelerin etkinliklerinin ve verimliliklerinin belirlenmesinde performans ve performans ölçümü kavramları önem kazanmaktadır. Bu bağlamda bu çalışma işletmelerin üretim ve pazarlama yetenekleri üzerine odaklandığından işletme performansının ölçülmesinde üretim performansı ve pazarlama performansı değişkenleri dikkate alınmıştır. Literatürde üretim performansı, pazarlama performansı ve işletme performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla ayrı ayrı gerçekleştirilmiş çalışmalar mevcuttur. Dikkat çeken bu çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

Phillips vd. (1983) ürün kalitesinin pazar pozisyonunu pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Bu etki aracılığı ile kalitenin işletme performansı (ROI- yatırımların geri dönüşü/yatırım kârlılığı) ve doğrudan maliyetler üzerinde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cleveland vd. (1989) üretim yeteneklerinin üretim, pazarlama ve finansal performans olmak üzere üç boyutta değerlendirilen işletme performansı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Tunavl (1992) üretim stratejisinin varlığının üretim performansı ve işletme performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. İşletmenin üretim stratejisine sahip olmasının işletme performansına etkisinin yüksek satış oranı olarak döndüğünü tespit etmiştir.

Vorhies (1998) pazarlama yeteneklerinin gelişmesine yol açan faktörleri ve örgütsel etkinliği incelemiştir. Çalışmada çevresel türbülans (düzensizlik), işletme stratejisi, örgütsel yapı, iş rutinleşmesi, bilgi işleme yeteneği ve pazarlama yeteneği değişkenleri kullanılmıştır. Çevresel türbülansların pazarlama yeteneğinin gelişmesinde negatif etkiye sahip olduğu görülmüştür. Kapsamlı bir işletme stratejisi ile pazarlama yeteneklerinin gelişmesi arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Dangayach ve Desmuckh (2001a) üretim performansı ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi, üretim yetenekleri endeksi ile işletme performansı endeksinin hesaplanmasıyla ortaya koymuştur. Her iki endeks arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Dangayach ve Deshmukh (2001a-2001b), kalite, maliyet, teslimat, esneklik ve yenilik olarak başlıklandığı rekabet önceliklerinin üretim performansını etkileyen unsurlar arasında yer aldığı çalışmada değişkenler arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmışlardır.

Bülbül ve Güleş (2004) üretim performansı (kalite, teslimat güvenilirliği, maliyet, esneklik) ve işletme performansı (verimlilik, pazar payı, kârlılık, satışlar) arasında yüksek derecede ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Amoako-Gyampah ve Acquah (2008) üretim stratejisi, rekabet stratejisi ve işletme performansı ilişkisini incelemiştir. Rekabet stratejisi ile üretim yetenekleri arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda üretim yetenekleri ve rekabet stratejisinin işletme performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Theodosio vd. (2012) stratejik yönlülük, pazarlama yetenekleri ve işletme performansı ilişkisi incelemiştir. Çalışmada müşteri yönlülük ile pazarlama yetenekleri arasında zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Rakip yönlülük ve pazarlama yetenekleri arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte yenilik yönlülük ve pazarlama yetenekleri arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Pazarlama yetenekleri ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Durukan ve Hamşioğlu (2015), pazar yönlülük, pazarlama yetenekleri ve ihracat performansı üzerine bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda pazar yönlülük ile pazarlama yetenekleri; pazarlama yetenekleri ve ihracat performansı; pazar yönlülük ile ihracat performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Hatta (2015), pazar yönlülük, girişimci yönlülük, pazarlama yeteneği ve pazarlama performansı üzerine yaptığı çalışmada pazar yönlülüğün pazarlama performansı üzerinde çok küçük bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Pazar yönlülüğün, pazarlama yeteneğini doğrudan etkilediği; pazarlama yeteneğinin de pazarlama performansını doğrudan etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Joensuu-Salo vd. (2016) pazar yönlülük ve pazarlama yeteneğinin işletme performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Pazar yönlülük ile işletme performansı arasında pazarlama yeteneklerinin aracı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda pazar yönlülüğün pazarlama yeteneği üzerinde etkisi olduğu ve pazarlama yeteneğinin işletme performansı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklem

Araştırmanın verilerinin toplanmasında anket yönteminden yararlanılmıştır. Çalışma Konya ili Aykent Ayakkabı Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. 2016 yıl sonu itibariyle Aykent Ayakkabı Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerin sayısı 1105'tir. Çalışmanın temel amacı açısından işletmelerin hem üretim faaliyetleri hem de pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda araştırma Aykent Ayakkabı Sanayi Bölgesi'nde gerek üretim gerekse pazarlama faaliyetlerini birlikte gerçekleştiren 515 işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir<sup>1</sup>.

Çalışmada örnek kütleinin belirlenmesinde Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2015: 89) tarafından hazırlanan, belirli bir ana kütlei temsil edebilecek olası örnek kütle rakamları tablosu referans alınmıştır. Bu bağlamda  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde  $\pm 0,05$  örneklem hatası ve  $p=0,8$  (ana kütle içindeki x'in gözlenme oranı),  $q=0,2$  (ana kütle içindeki x'in gözlenmeme oranı) oranı olmak kaydıyla belirlenen örnek kütle sayısı 165'tir. Veri toplama sürecinde değerlendirmeye uygun 200 adet anket formu elde edilmiş olup, anket sayısının ana kütlei temsil gücünün olduğu söylenebilir.

Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeyi amaçlayan sorular bulunmaktadır. İkinci

<sup>1</sup> Veriler Konya Ayakkabıcılar Odası Başkanlığı'ndan 01.02.2017 tarihinde alınmıştır.

bölümde ise katılımcıların üretim ve pazarlama yeteneklerini, üretim ve pazarlama performanslarını ve genel işletme performanslarını ölçmeye yönelik ifadeler yer verilmiştir.

İşletmelerin üretim yeteneklerini ölçmek amacıyla Survey on Manufacturing Strategy (1999) isimli çalışmada kullanılan ve Türkçe'ye Türkmen (2010) tarafından çevrilen 17 maddelik bir ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek 5'li Likert tipi olup 1 "kesinlikle katılmıyorum" ve 5 "kesinlikle katılıyorum" anlamındadır.

İşletmelerin pazarlama yeteneklerini ölçmek amacıyla Eren vd. (2005) tarafından kullanılan 16 maddelik bir ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek 5'li Likert tipi olup 1 "kesinlikle katılmıyorum" ve 5 "kesinlikle katılıyorum" anlamındadır.

İşletmelerin üretim performansını ölçmek amacıyla Demirer (2010) tarafından kullanılan 7 maddelik bir ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek 5'li Likert tipi olup 1 "çok düşük" ve 5 "çok yüksek" anlamındadır.

İşletmelerin pazarlama performansını ölçmek amacıyla Sezen (2002) tarafından kullanılan 7 maddelik bir ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek 5'li Likert tipi olup 1 "kesinlikle katılmıyorum" ve 5 "kesinlikle katılıyorum" anlamındadır.

İşletme performansını ölçmek amacıyla ise Güleş vd. (2003) tarafından kullanılan 7 maddelik bir ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekte 5'li Likert kullanılmış olup, 1 "çok düşük" ve "5 çok yüksek" anlamındadır.

### **3.2. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri**

Bu çalışmanın temel amacı "Konya ayakkabı imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin üretim performansı ve pazarlama performansının işletme performansı üzerindeki etkilerinin irdelenmesidir". Bu temel amaç doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

*Hipotez 1:* İşletmelerin üretim yeteneklerinin üretim performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

*Hipotez 2:* İşletmelerin pazarlama yeteneklerinin pazarlama performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

*Hipotez 3:* İşletmelerin pazarlama performansının genel işletme performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

*Hipotez 4:* İşletmelerin üretim performansının genel işletme performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.



## 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

### 4.1. Örneklemin Özellikleri

Araştırmaya katılan işletmelerin %79'u küçük ölçekli işletme, % 16'sı orta ölçekli işletme, % 5'lik küçük bir yüzdesi ise mikro işletmelerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin % 35'i 1-10 yıl arası, geriye kalan işletmeler ise tamamının (% 65) on yıldan fazla süredir sektörde faaliyet göstermektedir. İşletmelerin çok büyük bir bölümünün (% 94,5) tamamen yerli sermaye ile kurulduğu, sermaye yapısı yabancı ortaklık olan işletmelerin oranının ise % 5,5 olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin önemli bir bölümünün (% 68,5) sadece yurt içi pazarda faaliyette bulunduğu, % 27,5'inin her iki pazarda (hem yurt içi hem yurt dışı), % 4'ünün sadece yurt dışı pazarda faaliyette bulunmaktadır. İşletmelerin % 39'u seri üretim, % 32,5'i sipariş üzerine üretim, % 28,5'i ise karma üretim sistemi uygulamaktadırlar.

### 4.2. İşletmelerin Üretim Yetenekleri ve Üretim Performansına İlişkin Bulgular

İşletmelerin üretim yeteneklerini ölçmek amacıyla kullanılan ölçeğe “*varimax rotasyonlu asal bileşen faktör analizi*” uygulanmıştır. Aşağıda Tablo 1’de faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 1.** Üretim Yetenekleri Ölçeği Faktör Analizi

		<b>Faktör/Madde</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Esneklilik</b>		Tasarım değişikliğini hızlı yapma yeteneğimiz vardır.	0,795			
		Kapasiteyi hızlı ayarlama yeteneğimiz vardır.	0,847			
		Üretim miktarı değişimini hızlı yapma yeteneğimiz vardır.	0,799			
		Çok sayıda ürün özelliği sunma yeteneğimiz vardır.	0,772			
		Çok sayıda ürün çeşitliliği sunma yeteneğimiz vardır.	0,647			
<b>Kalite</b>		Yüksek performanslı ürünler sunma yeteneğimiz vardır.		0,715		
		Sürekli ve güvenilir kalite sunma yeteneğimiz vardır.		0,828		
		Tasarım şartlarına uygunluğu geliştirme/arttırma yeteneğimiz vardır.		0,823		
		Personelde kalite bilincinin yerleştirilmesi esas alınmaktadır.		0,854		
<b>Maliyet</b>		Ürün stok maliyetlerini düşük tutabilme gücümüz vardır.			0,660	
		Kapasite kullanımını gerektiğinde arttırabilme gücümüz vardır.			0,697	
		Üretim maliyetlerini rakiplere oranla daha düşük tutabilme gücümüz vardır.			0,799	
		İşletme genel giderlerini düşürme yeteneğimiz vardır.			0,761	
		Çalışan verimliliğini arttırabilme yeteneğimiz vardır.			0,685	
<b>Hız</b>		Hızlı teslimatı sağlama yeteneğimiz vardır.				0,589
		Söz verilen teslimatı sağlama yeteneğimiz vardır.				0,917
		Üretimdeki gecikme zamanını azaltma yeteneğimiz vardır.				0,903
		<b>Özdeğer</b>	<b>6,202</b>	<b>2,511</b>	<b>1,808</b>	<b>1,306</b>
		<b>Açıklanan Varyans (%)</b>	<b>20,480</b>	<b>19,342</b>	<b>16,590</b>	<b>13,162</b>
		<b>Cronbach Alpha</b>	<b>0,862</b>	<b>0,809</b>	<b>0,788</b>	<b>0,794</b>
		<b>Toplam Varyans (%)</b>				<b>69,575</b>

Notlar: (i) *Varimax Rotasyonlu Asal Bileşen Faktör Analizi*. (ii) *KMO: 0,811, Bartlett Testi=2098,117; p<0,001*.

Tablo 1’de görüldüğü gibi asal bileşen faktör analizi sonucu üretim yetenekleri ile ilgili oluşan dört grup varyansın % 69,575’ini açıklamaktadır. Maddelerin özdeğerleri 1’den

ve faktör yükleri 0,45'den büyüktür. Faktör analizi sonucu oluşan gruplar, literatürde yer alan sınıflamaya uygun olarak (Boyer ve Lewis, 2002; Eren vd., 2005; Chavez vd., 2017), “esneklik”, “kalite”, “maliyet” ve “hız” şeklinde adlandırılmıştır. Tablodaki bu sonuçlar ölçeğin yapısal geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Aşağıda Tablo 2’de araştırmaya katılan işletmelerin üretim yeteneklerine ilişkin değerlendirmeleri sunulmuştur.

**Tablo 2.** İşletmelerin Üretim Yetenekleri

Üretim Yetenekleri	Ort.	Std. Sap.
Yüksek performanslı ürünler sunma yeteneğimiz vardır.	4,21	0,80
Sürekli ve güvenilir kalite sunma yeteneğimiz vardır.	4,13	0,81
Tasarım şartlarına uygunluğu geliştirme/arttırma yeteneğimiz vardır.	4,00	0,88
Personel kalite bilincinin yerleştirilmesi esas alınmaktadır.	3,98	0,88
<b>Kalite Toplam</b>	<b>4,08</b>	<b>0,74</b>
Çok sayıda ürün çeşitliliği sunma yeteneğimiz vardır.	4,17	0,86
Kapasiteyi hızlı ayarlama yeteneğimiz vardır.	4,08	0,90
Çok sayıda ürün özelliği sunma yeteneğimiz vardır.	4,08	0,96
Üretim miktarı değişimini hızlı yapma yeteneğimiz vardır.	4,06	0,96
Tasarım değişikliğini hızlı yapma yeteneğimiz vardır.	3,95	1,01
<b>Esneklik Toplam</b>	<b>4,07</b>	<b>0,78</b>
Söz verilen teslimatı sağlama yeteneğimiz vardır.	3,95	0,96
Üretimdeki gecikme zamanını azaltma yeteneğimiz vardır.	3,93	1,06
Hızlı teslimatı sağlama yeteneğimiz vardır.	3,82	0,83
<b>Hız Toplam</b>	<b>3,90</b>	<b>0,82</b>
Çalışan verimliliğini arttırabilme yeteneğimiz vardır.	3,68	1,01
Kapasite kullanımını gerektiğinde arttırabilme gücümüz vardır.	3,57	1,04
İşletme genel giderlerini düşürme yeteneğimiz vardır.	3,31	1,10
Üretim maliyetlerini rakiplere oranla daha düşük tutabilme gücümüz vardır.	3,13	1,15
Ürün stok maliyetlerini düşük tutabilme gücümüz vardır.	2,94	1,33
<b>Maliyet Toplam</b>	<b>3,32</b>	<b>0,83</b>
<b>Üretim Yetenekleri Toplam<sup>2</sup></b>	<b>3,82</b>	<b>0,56</b>

Notlar: (i) n=200, (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ( $\chi^2=762,247$ ;  $p<0,001$ ) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 2 incelendiğinde işletmelerin üretim yeteneklerinin gerçekleştirilme düzeylerinin kalite (4,08), esneklik (4,07), hız (3,90) ve maliyet (3,32) olduğu görülmektedir. Genel düzeyde bakıldığında ise üretim yetenekleri gerçekleştirme düzeylerinin orta değer üzerinde olduğu görülmektedir (3,82).

Çalışmada işletmelerin üretim performanslarını ölçmek amacıyla kullanılan ölçeğe “varimaks rotasyonlu asal bileşen faktör analizi” uygulanmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda üretim performansının tek boyutta toplandığı görülmektedir. Aşağıda Tablo 3’de işletmelerin üretim performansı faktör analizi sonuçları sunulmuştur.

<sup>2</sup> Maddelere ilişkin puanlar toplanmadan önce ölçeğin güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa Değeri 0,883 olup bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu ve toplanarak toplam puanın alınabileceğini göstermektedir.

**Tablo 3.** Üretim Performansı Ölçeği Faktör Analizi

<b>Faktör/Madde</b>		<b>1</b>
<b>Üretim Performansı</b>	Üretim maliyetleri	0,581
	Üretim kalitesi	0,715
	Teslimat hızı	0,824
	Teslimat güvenilirliği	0,841
	İş gücü verimliliği	0,833
	Miktar esnekliği	0,679
	Ürün çeşitliliği	0,655
	<b>Özdeğer</b>	<b>3,819</b>
<b>Açıklanan Varyans (%)</b>		<b>54,555</b>
<b>Cronbach Alpha</b>		<b>0,857</b>
<b>Toplam Varyans (%)</b>		<b>54,555</b>

Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Asal Bileşen Faktör Analizi. (ii) KMO: 0,839, Barlett Testi=630,689;  $p < 0,001$ .

Asal bileşen faktör analizi sonucu üretim performansı ile ilgili oluşan tek boyut varyansın % 54,555'ini açıklamaktadır. Özdeğeri 1'den büyüktür. Aynı zamanda faktör yükleri 0,45'den büyüktür. Bu bağlamda araştırma hipotezlerin test edilmesi için kullanılacak olan üretim performansı ölçeği tek boyut olup yapısal geçerliliğinin olduğunu görülmektedir ve literatürle benzerlik göstermektedir (Dean ve Snell, 1996; Diaz, 2005; Güleş ve Bülbül, 2004; Demirer, 2010).

Araştırmaya katılan işletmelerin üretim performanslarına ilişkin değerlendirmeleri aşağıda Tablo 4'de görülmektedir.

**Tablo 4.** İşletmelerin Üretim Performansı Düzeyi

<b>Üretim Performansı</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std.Sap.</b>
Teslimat güvenilirliği	4,07	0,91
Teslimat hızı	3,98	0,94
Üretim kalitesi	3,93	0,91
İş gücü verimliliği	3,88	0,89
Ürün çeşitliliği	3,86	1,02
Miktar esnekliği	3,72	0,94
Üretim maliyetleri	3,44	1,11
<b>Üretim Performansı Toplam<sup>3</sup></b>	<b>3,84</b>	<b>0,70</b>

Notlar: (i) n=200, (ii) Ölçekte 1 çok düşük ve 5 çok yüksek anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ( $\chi^2=762,247$ ;  $p < 0,001$ ) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 4 incelendiğinde işletmelerin üretim performansının orta değer üzerinde olduğu görülmektedir (3,84). Ölçeği oluşturan maddeler içerisinde en yüksek ortalama teslimat güvenilirliği sahiptir (4,07). Teslimat hızı ise 3,98 ortalama ile ikinci sıradadır. Tabloda yer alan maddeler genel olarak orta değer üzerinde değere sahip olmakla birlikte en düşük ortalama "üretim maliyetleri"ne aittir (3,44).

<sup>3</sup> Maddelere ilişkin puanlar toplanmadan önce ölçeğin güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa Değeri 0,857 olup bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu ve toplanarak toplam puanın alınabileceğini göstermektedir.

### 4.3. İşletmelerin Pazarlama Yetenekleri ve Pazarlama Performansına İlişkin Bulgular

İşletmelerin pazarlama yeteneklerini ölçmek amacıyla kullanılan ölçeğe “*varimax rotasyonlu asal bileşen faktör analizi*” uygulanmıştır. Aşağıda Tablo 5’de faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 5.** Pazarlama Yetenekleri Ölçeği Faktör Analizi

<b>Faktör/Madde</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Dağıtım</b>	Dağıtıcılarımızla rakiplerimizden daha iyi ilişkiler kurarız.	0,675				
	Dağıtıcı ve perakendecilerle rakiplerden daha açık çalışırız.	0,885				
	Dağıtım sistemimiz rakiplerden daha iyidir.	0,885				
	Dağıtım programımız pazarlama programımızın başarısı için hayati bir önem taşımaktadır.	0,778				
<b>Pazarlama Araştırması</b>	Pazarlama araştırması yeteneklerimiz yeni müşteri bulmamız için yardım etmektedir.		0,901			
	Rakiplerimizden daha etkili pazarlama araştırması bilgisine sahibiz.		0,901			
	Pazarlama araştırması uzmanlığımız pazarlama programlarının geliştirilmesinde güçlü bir destek sağlamaktadır.		0,870			
<b>Fiyat</b>	İşletmemizin fiyat yaklaşımı rakiplerinkinden daha etkindir.			0,862		
	İşletmemizin fiyatları rakiplerin fiyatlarından daha etkindir.			0,898		
	Rakiplerimizin fiyat taktiklerini onların bizimkini bilmesinden daha iyi biliriz.			0,823		
<b>Tutundurma</b>	Satış promosyonlarımız (kuponlar, deneme kullanımları) rakiplerimizden daha etkilidir.				0,799	
	Reklam programımız rakiplerden daha etkilidir.				0,860	
	Reklam, tanıtım programımızın hayati bir parçasıdır.				0,844	
<b>Pazarlama Yönetimi</b>	Pazarlama programlarımızı rakiplerimizden daha iyi yönetiriz.					0,826
	Pazarlama yönetim yeteneklerimiz firmamıza rekabet avantajı sağlamaktadır.					0,694
	Değişik departman ve grupları koordine etme yeteneğimiz pazar şartlarına rakiplerimizden daha hızlı cevap vermede yardımcı olmaktadır.					0,724
<b>Özdeğer</b>	<b>7,069</b>	<b>1,909</b>	<b>1,503</b>	<b>1,347</b>	<b>1,060</b>	
<b>Açıklanan Varyans (%)</b>	<b>18,991</b>	<b>16,831</b>	<b>16,287</b>	<b>15,377</b>	<b>13,067</b>	
<b>Cronbach Alpha</b>	<b>0,934</b>	<b>0,933</b>	<b>0,895</b>	<b>0,762</b>	<b>0,873</b>	
<b>Toplam Varyans (%)</b>					<b>80,553</b>	

Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Asal Bileşen Faktör Analizi. (ii) KMO: 0,868, Barlett Testi=2371,027;  $p<0,001$ .

Tablo 5’de görüldüğü gibi asal bileşen faktör analizi sonucu pazarlama yetenekleri ile ilgili oluşan beş grup varyansın %80,553’ünü açıklamaktadır. Maddelerin özdeğerleri 1’den ve faktör yükleri 0,45’den büyüktür. Faktör analizi sonucu oluşan gruplar, literatürde yer alan sınıflamaya uygun olarak (Vorhies ve Harker, 2000; Eren vd., 2005), “dağıtım”, “pazarlama araştırması”, “fiyat”, “tutundurma” ve “pazarlama yönetimi” şeklinde adlandırılmıştır. Tablodaki bu sonuçlar ölçeğin yapısal geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Aşağıda Tablo 6’da araştırmaya katılan işletmelerin pazarlama yeteneklerine ilişkin değerlendirmeleri sunulmuştur.

**Tablo 6.** İşletmelerin Pazarlama Yetenekleri

<b>Pazarlama Yetenekleri</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sap.</b>
Pazarlama yönetim yeteneklerimiz işletmemize rekabet avantajı sağlamaktadır.	3,82	0,95
Değişik departman ve grupları koordine etme yeteneğimiz pazar şartlarına rakiplerimizden daha hızlı cevap vermede yardımcı olmaktadır.	3,81	0,98
Pazarlama programlarımızı rakiplerimizden daha iyi yönetiriz.	3,53	1,13
<b>Pazarlama Yönetimi Toplam</b>	<b>3,72</b>	<b>0,91</b>
Dağıtım programımız pazarlama programımızın başarısı için hayati bir önem taşımaktadır.	3,63	1,08
Dağıtıcı ve perakendecilerle rakiplerden daha açık çalışırız.	3,47	1,20
Dağıtım sistemimiz rakiplerden daha iyidir.	3,45	1,20
Dağıtıcılarımızla rakiplerimizden daha iyi ilişkiler kurarız.	3,44	1,01
<b>Dağıtım Toplam</b>	<b>3,50</b>	<b>0,98</b>
Satış promosyonlarımız (kuponlar, deneme kullanımları) rakiplerimizden daha etkilidir.	3,51	1,10
Reklam programımız rakiplerden daha etkilidir.	3,48	1,01
Reklam, tanıtım programımızın hayati bir parçasıdır.	3,05	1,31
<b>Tutundurma Toplam</b>	<b>3,34</b>	<b>0,94</b>
İşletmemizin fiyatları rakiplerin fiyatlarından daha etkindir.	3,32	1,14
Rakiplerimizin fiyat taktiklerini onların bizimkini bilmesinden daha iyi biliriz.	3,27	1,17
İşletmemizin fiyat yaklaşımı rakiplerinkinden daha etkindir.	3,25	1,17
<b>Fiyat Toplam</b>	<b>3,28</b>	<b>1,09</b>
Pazarlama araştırması yeteneklerimiz yeni müşteri bulmamız için yardım etmektedir.	3,23	1,10
Rakiplerimizden daha etkili pazarlama araştırması bilgisine sahibiz.	3,14	1,08
Pazarlama araştırması uzmanlığımız pazarlama programlarının geliştirilmesinde güçlü bir destek sağlamaktadır.	3,07	1,06
<b>Pazarlama Araştırması Toplam</b>	<b>3,14</b>	<b>1,01</b>
<b>Pazarlama Yetenekleri Toplam<sup>4</sup></b>	<b>3,40</b>	<b>0,73</b>

Notlar: (i) n=200, (ii) ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ( $\chi^2=249,769$ ;  $p<0,001$ ) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 6 incelendiğinde işletmelerin pazarlama yeteneklerine ilişkin değerlendirmelerin orta değer üzerinde olduğu görülmektedir (3,40). Pazarlama araştırması, fiyat, dağıtım, tutundurma ve pazarlama yönetimi olmak üzere beş boyuttan oluşan pazarlama yetenekleri işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarında önemli bir yere sahiptir.

Araştırmaya katılan işletmelerin pazarlama performanslarını analiz etmeden önce ölçeğe “*varimaks rotasyonlu asal bileşen faktör analizi*” uygulanmış ve ölçeğin durumu değerlendirilmiştir. Faktör analizi sonucunda ölçeğin tek boyutta toplandığı görülmüştür. Aşağıda Tablo 7’de pazarlama performansı faktör analizi sonuçları verilmiştir.

<sup>4</sup> Maddelere ilişkin puanlar toplanmadan önce ölçeğin güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa Değeri 0,915 olup bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu ve toplanarak toplam puanın alınabileceğini göstermektedir.

**Tablo 7.** Pazarlama Performansı Ölçeği Faktör Analizi

	<b>Faktör/Madde</b>	<b>1</b>
<b>Pazarlama Performansı</b>	Müşteriler bizim ürünümüz için olumlu düşünmektedir.	0,742
	Verimli reklam kampanyalarımız olmaktadır.	0,624
	Rakiplerle ürün farklılıklarımızı karşılaştırırız.	0,767
	Hedef pazarları belirleyip en cazip olanları seçebiliriz.	0,857
	Rakiplerden daha düşük fiyatlar verebilmekteyiz.	0,896
	Yeni müşteri belirleme konularına önem veririz.	0,866
	Müşteri ile daha iyi iletişim kurmak için çalışırız.	0,803
	<b>Özdeğer</b>	<b>4,461</b>
<b>Açıklanan Varyans (%)</b>	<b>63,726</b>	
<b>Cronbach Alpha</b>	<b>0,903</b>	
<b>Toplam Varyans (%)</b>	<b>63,726</b>	

Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Asal Bileşen Faktör Analizi. (ii) KMO: 0,877, Barlett Testi=935,885;  $p<0,001$ .

Tablo 7 incelendiğinde asal bileşen faktör analizi sonucu pazarlama performansı ile ilgili oluşan tek boyut varyansın %63,726'sını açıklamaktadır. Özdeğer 1'den ve faktör yükleri 0,45'den büyüktür. Bu bağlamda araştırma hipotezlerin test edilmesi için kullanılacak olan pazarlama ölçeği tek boyuttur, yapısal geçerliliği sağlamaktadır ve literatürle benzerlik göstermektedir (Morgan vd., 2002; Sezen, 2002).

Araştırmaya katılan işletmelerin pazarlama performanslarına ilişkin değerlendirmeleri aşağıda Tablo 8'de görülmektedir.

**Tablo 8.** İşletmelerin Pazarlama Performansı Düzeyi

<b>Pazarlama Performansı</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std.Sap.</b>
Yeni müşteri belirleme konularına önem vermekteyiz.	3,67	1,41
Rakiplerden daha düşük fiyatlar verebilmekteyiz.	3,66	1,35
Hedef pazarları belirleyip en cazip olanları seçebiliriz.	3,61	1,32
Müşteri ile daha iyi iletişim kurmak için çalışmaktayız.	3,45	1,25
Müşteriler bizim ürünümüz için olumlu düşünmektedir.	3,34	1,22
Rakiplerle ürün farklılıklarımızı karşılaştırırız.	2,97	1,24
Verimli reklam kampanyalarımız olmaktadır.	2,76	1,20
<b>Pazarlama Performansı Toplam<sup>5</sup></b>	<b>3,35</b>	<b>1,03</b>

Notlar: (i) n=200, (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ( $\chi^2=189,521$ ;  $p<0,001$ ) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 8 incelendiğinde araştırmaya katılan işletmelerin pazarlama performansının orta değerinde olduğu görülmektedir (3,35). Pazarlama performansına ilişkin olarak en yüksek değeri “yeni müşteri belirleme konularına önem veririz” (3,67) ve “rakiplerden daha düşük fiyatlar verebilmekteyiz” maddeleri almaktadır (3,66). Bu durumun genel anlamda işletmelerin maliyet liderliği stratejisi izlemelerinin bir sonucu olduğu düşünülebilir. Ölçekte “verimli reklam kampanyalarımız olmaktadır” maddesinin en düşük değeri almıştır (2,76).

Araştırmaya katılan işletmelerin işletme performansları değerlendirilmeden önce kullanılan ölçeğe “varimaks rotasyonlu asal bileşen faktör analizi” yapılmıştır. Aşağıda

<sup>5</sup> Maddelere ilişkin puanlar toplanmadan önce ölçeğin güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa Değeri 0,903 olup bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu ve toplanarak toplam puanın alınabileceğini göstermektedir.

Tablo 9’da işletme performansı ölçeği faktör analizi sunulmuştur.

**Tablo 9.** İşletme Performansı Ölçeği Faktör Analizi

	<b>Faktör/Madde</b>	<b>1</b>
<b>İşletme Performansı</b>	İşletmenin ürünlerinin kalitesi	0,891
	İşletmenin yeni ve geliştirilmiş ürün sunumu	0,876
	İşletmenin ürün ve süreçleri iyileştirme yeteneği	0,844
	İşletmenin verimliliği	0,861
	İşletmenin yıllık satışları	0,820
	İşletmenin pazar payı	0,874
	İşletmenin yıllık kârı	0,820
	<b>Özdeğer</b>	<b>5,122</b>
	<b>Açıklanan Varyans (%)</b>	<b>73,178</b>
	<b>Cronbach Alpha</b>	<b>0,939</b>
<b>Toplam Varyans (%)</b>	<b>73,178</b>	

Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Asal Bileşen Faktör Analizi. (ii) KMO: 0,897, Barlett Testi=1303,269;  $p < 0,001$ .

Asal bileşen faktör analizi sonucu işletme performansı ile ilgili oluşan tek boyut varyansın %73,178’ini açıklamaktadır. Özdeğer 1’den ve faktör yükleri 0,45’den büyüktür. Bu bağlamda araştırma hipotezlerin test edilmesi için kullanılacak olan işletme performansı ölçeği tek boyutta değerlendirilmiş olup yapısal olarak geçerlidir ve literatürle benzerlik göstermektedir (Güleş vd., 2003; Güleş ve Çağlıyan, 2003; Özilhan, 2010).

Araştırmaya katılan işletmelerin, genel performanslarına ilişkin değerlendirmeleri aşağıda Tablo 10’da görülmektedir.

**Tablo 10.** İşletmelerin Genel Performans Düzeyi

<b>Genel İşletme Performansı</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std.Sa p.</b>
İşletmenin yıllık kârı	3,57	1,21
İşletmenin yıllık satışları	3,53	1,18
İşletmenin pazar payı	3,52	1,15
İşletmenin verimliliği	3,26	1,08
İşletmenin ürünlerinin kalitesi	3,23	1,10
İşletmenin yeni ve geliştirilmiş ürün sunumu	3,14	1,08
İşletmenin ürün ve süreçleri iyileştirme yeteneği	3,07	1,07
<b>İşletme Performansı Toplam<sup>6</sup></b>	<b>3,33</b>	<b>0,96</b>

Notlar: (i)  $n=200$ , (ii) Ölçekte 1 çok düşük ve 5 çok yüksek anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ( $\chi^2=108,613$ ;  $p < 0,001$ ) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Ölçekte “işletmenin yıllık kârı” en yüksek ortalamaya sahiptir (3,57). Araştırma kapsamındaki işletmeler “işletmenin yıllık satışları”nı (3,53) ikinci sırada değerlendirmişlerdir. Bu maddeyi 3,52 ortalama ile “işletmenin pazar payı” takip etmektedir. En düşük ortalama ise “işletmenin ürün ve süreçleri iyileştirme yeteneği” (3,07) maddesindedir. Genel anlamda incelendiğinde işletmelerin performanslarının orta değer üzerinde olduğu görülmektedir.

<sup>6</sup> Maddelere ilişkin puanlar toplanmadan önce ölçeğin güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa Değeri 0,939 olup bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu ve toplanarak toplam puanın alınabileceğini göstermektedir.

#### 4.4. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Bu çalışmanın temel amacı “Konya ayakkabı imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin üretim performansı ve pazarlama performansının işletme performansı üzerindeki etkilerinin irdelenmesidir”. Bu doğrultuda bu kısımda çalışmanın temel amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezler test edilmiştir.

Üretim yetenekleri ile üretim performansı arasındaki nedensel ilişkiyi incelemek amacıyla;

$$\text{Üretim Performansı} = b_0 + b_1 \text{ Üretim Yeteneği} + \varepsilon$$

regresyon modeli ileri sürülmüş ve regresyon analizi yürütülmüştür. Burada  $\varepsilon$  hata terimi üzerinde klasik regresyon varsayımları geçerlidir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 11’de görülmektedir.

**Tablo 11.** Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	$\Delta R^2$	Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	t	F
Üretim Performansı	0.178	Sabit Terim	1.814	0.308	5.893*	44.157*
		Üretim Yeteneği	0.530	0.080	6.645*	

Not: \*p<0.001.

Öne sürülen model istatistiksel bakımdan anlamlıdır (p<.001). Regresyon analizi sonuçlarına göre,  $R^2$  (açıklanan varyansın yüzdesi) ve F (regresyon modelinin anlamlılık derecesi) değerleri üretim performansının üretim yeteneği ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda Tablo 11’deki sonuçlar “İşletmelerin üretim yeteneklerinin üretim performansı üzerinde pozitif etkisi vardır” şeklindeki *1 numaralı hipotezi* destekler niteliktedir. Elde edilen sonuçlar literatürle benzer sonuçlar göstermektedir (Cleveland vd., 1989; Dangayach ve Deshmukh 2001a-2001b).

İşletmelerin pazarlama yeteneklerinin pazarlama performansı üzerindeki etkisini irdelemek amacıyla;

$$\text{Pazarlama Performansı} = b_0 + b_1 \text{ Pazarlama Yeteneği} + \varepsilon$$

regresyon modeli ileri sürülmüş ve regresyon analizi yürütülmüştür. Burada  $\varepsilon$  hata terimi üzerinde klasik regresyon varsayımları geçerlidir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 12’de görülmektedir.

**Tablo 12.** Regresyon Analizi: Pazarlama Performansı

Bağımlı Değişken	$\Delta R^2$	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	t	F
Pazarlama Performansı	0,217	Sabit Terim	1,109	0,305	3,631*	56,221*
		Pazarlama Yeteneği	0,658	0,088	7,498*	

Not: \*p<0,001.

Öne sürülen model istatistiksel bakımdan anlamlıdır (p<0,001). Regresyon analizi sonuçlarına göre,  $R^2$  (açıklanan varyansın yüzdesi) ve F (regresyon modelinin anlamlılık derecesi) değerleri pazarlama performansı’nın pazarlama yeteneği ve ile açıklanabileceğini göstermektedir.



Bu bağlamda Tablo 12'deki sonuçlar “İşletmelerin pazarlama yeteneklerinin pazarlama performansı üzerinde pozitif etkisi vardır” şeklindeki -2- numaralı hipotezi destekler niteliktedir. Bu bağlamda pazarlama yeteneği ve pazarlama performansı arasındaki çalışmalar sınırlı olmakla birlikte elde edilen sonuç literatürle benzerlik göstermektedir (Hatta, 2015).

İşletmelerin pazarlama performansının genel işletme performansı üzerindeki etkisini irdelemek amacıyla;

$$\text{İşletme Performansı} = b_0 + b_1 \text{ Pazarlama Performansı} + \varepsilon$$

regresyon modeli ileri sürülmüş ve regresyon analizi yürütülmüştür. Burada  $\varepsilon$  hata terimi üzerinde klasik regresyon varsayımları geçerlidir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 13'de görülmektedir.

**Tablo 13.** Regresyon Analizi: İşletme Performansı

Bağımlı Değişken	$\Delta R^2$	Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	t	F
İşletme Performansı	0,255	Sabit Terim	1,788	0,199	8,974*	69,026*
		Pazarlama Performansı	0,473	0,057	8,308*	

Not: \*p<0,001.

Öne sürülen model istatistiksel bakımdan anlamlıdır (p<0,001). Regresyon analizi sonuçlarına göre,  $R^2$  (açıklanan varyansın yüzdesi) ve F (regresyon modelinin anlamlılık derecesi) değerleri işletme performansı'nın pazarlama performansı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda Tablo 13'deki sonuçlar “İşletmelerin pazarlama performansının genel işletme performansı üzerinde pozitif etkisi vardır” şeklindeki -3- numaralı hipotezi desteklemektedir. Literatürde pazarlama performansı ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Sezen vd. (2002) tarafından yapılan çalışmada, işletmelerin üretim, pazarlama ve lojistik işlevlerinin işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Pazarlama performansı ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bu bağlamda elde edilen sonuç literatürle benzerlik göstermektedir.

İşletmelerin üretim performansının genel işletme performansı üzerindeki etkisini irdelemek amacıyla;

$$\text{İşletme Performansı} = b_0 + b_1 \text{ Üretim Performansı} + \varepsilon$$

regresyon modeli ileri sürülmüş ve regresyon analizi yürütülmüştür. Burada  $\varepsilon$  hata terimi üzerinde klasik regresyon varsayımları geçerlidir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 14'te görülmektedir.

**Tablo 14.** Regresyon Analizi: İşletme Performansı

Bağımlı Değişken	$\Delta R^2$	Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	t	F
İşletme Performansı	0,351	Sabit Terim	0,261	0,303	0,860	108,610*
		Üretim Performansı	0,811	0,078	10,422*	

Not: \*p<0,001.

Öne sürülen model istatistiksel bakımdan anlamlıdır ( $p < 0,001$ ). Regresyon analizi sonuçlarına göre,  $R^2$  (açıklanan varyansın yüzdesi) ve F (regresyon modelinin anlamlılık derecesi) değerleri işletme performansı'nın üretim performansı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda Tablo 14'teki sonuçlar "İşletmelerin üretim performansının genel işletme performansı üzerinde pozitif etkisi vardır" şeklindeki -4- numaralı hipotezi desteklemektedir. Elde edilen sonuç literatürle benzerlik göstermektedir (Tunavlı, 1992; Dangayach ve Desmuckh; 2001a; Sezen vd., 2002; Bülbül ve Güleş, 2004).

## 5. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu çalışmada Konya Ayakkabı Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerin üretim yetenekleri ve pazarlama yeteneklerinin işletme performansı üzerindeki etkisi üretim ve pazarlama performansı aracılığı ile incelenmiştir.

Çalışmada işletmelerin üretim yetenekleri, pazarlama yetenekleri, üretim performansı, pazarlama performansı ve işletme performanslarının gerçekleştirilme düzeylerinin ortalamasının üzerinde olduğu ve üretim yeteneklerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin alınan puanlara göre sırasıyla kalite, esneklik, hız ve maliyet olarak gerçekleştiği görülmektedir.

İşletmelerin pazarlama yeteneklerine ilişkin değerlendirmeleri incelendiğinde pazarlama yeteneklerini gerçekleştirme düzeylerinin sırasıyla, pazarlama yönetimi, dağıtım, tutundurma, fiyat ve pazarlama araştırması şeklinde gerçekleştiği görülmektedir. İşletmelerin üretim performansları içerisinde en yüksek değere teslimat güvenilirliği sahip iken en düşük ortalamasının üretim maliyetlerine ait olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin pazarlama performanslarına ilişkin en yüksek değeri, işletme müşterilerinin kendi ürünleri için olumlu düşündükleri ifadesi oluştururken; işletme performansına ilişkisine ilişkin en yüksek değeri işletmenin ürünlerinin kalitesi oluşturmaktadır.

Çalışmanın temel amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi yürütülmüştür. Yapılan analiz sonucunda üretim ve pazarlama performansının işletme performansı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar literatürde yer alan diğer çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda üretim ve pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesi işletmelerin performans kalemlerinde iyileştirmelere ve olumlu katkılara sebep olabileceği ileri sürülebilmektedir.

Buraya kadar yapılan teorik açıklamalar ve ampirik bulgular ışığında araştırma kapsamındaki işletmelere pazarlama ve üretim performanslarının etkinliğinin artırılarak işletme performansının geliştirilebilmesi için bazı temel öneriler yapılmıştır. Bu öneriler aşağıdaki şekildedir:

• Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin üretim yetenekleri göz önünde bulundurulduğunda maliyet yeteneğinin ortalamasının diğer üretim yeteneklerine göre daha düşük olduğu görülmektedir. Özellikle bu boyut içerisinde işletmelerin stok maliyetlerini düşük tutabilme yeteneklerinin orta değer altında kalması, stoklarla ilgili iyileştirmelerin yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla işletmeler stoklar başta olmak üzere maliyet düşürücü önlemler alarak ve stratejiler geliştirerek üretim yeteneklerini geliştirebilirler.

• İşletmelerin müşteri sadakati sağlanması açısından müşteri istek ve beklentilerini tam zamanında gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Hızlı teslimat sağlama, üretimde gecikme zamanının azalması ve söz verilen teslimatın sağlanması ile birlikte müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemli adımlar atılmış olacaktır. Dolayısıyla çalışma kapsamındaki işletmelerin, üretim yeteneklerinden hız faktörünün önemini doğru bir şekilde algılaması ve uygulaması işletme performansının artırılması açısından önem arz etmektedir.

• Çalışma kapsamındaki işletmelerin pazarlama yetenekleri irdelendiğinde, özellikle pazarlama araştırması faaliyetlerinin geliştirilmesi ve benimsenmesi gerektiği görülmektedir. Dolayısıyla işletmeler, pazarlama araştırması yaparak rakip işletmeleri ve müşterileri doğru analiz edebilecek ve geliştirilecek yeni stratejiler ile bir taraftan rakipleri karşısında rekabetçi üstünlük sağlarken diğer taraftan müşterilerinin memnuniyetlerini artıracaklardır.

• Pazarlama yeteneklerinden önemli bir tutundurma aracı olan reklam faaliyetlerinden etkin bir şekilde yararlanılması ve işletmelerin doğru reklam stratejileri geliştirmeleri performans artırıcı bir unsur olarak değerlendirilmiştir.

• İşletmelerin üretim ve pazarlama yeteneklerinin entegrasyonuna önem vermesi, uygulamalarını bu yönde geliştirmesi ile birlikte üretim ve pazarlama performanslarında artış sağlanabilecektir. Bu artış ile birlikte işletmeler, faaliyette buldukları pazar yapılarında ve sermaye yapılarında, bölgeselden faaliyetlerden ulusal faaliyetlere ya da ulusal faaliyetlerden uluslararası faaliyetlere geçiş sağlayabilecektir.

Çalışmada, ölçüm hatalarından oluşabilecek aksaklarının önüne geçilmesine dikkat edilmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalar açısından araştırma daha büyük örneklerle yeniden çalışılması önerilmektedir. Araştırmanın sadece belirli bir zaman dilimine ait veriler üzerinden değerlendirildiği dikkate alınması gerekmektedir. Bu araştırma sadece Konya ilinde yapıldığı için farklı illerde benzer örneklem üzerinde veya Konya ilinde farklı sektörlerde yapılmasında fayda bulunmaktadır. Ayrıca bu çalışmada örnekleme temsil eden işletmelerin genellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşması nedeniyle gelecekte yapılacak çalışmalarda uygulama alanlarının büyük işletmelerin çoğunlukta bulunduğu sektörlerde yapılması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Amoako-Gyampah, K. & Acquah, M. (2008). Manufacturing Strategy, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study in a Developing Economy Environment. *Int. J. Production Economics*, 111, 575-592.
- Avella, L., Bustelo, D.V. & Fernandez, E. (2011). Cumulative manufacturing capabilities: an extended model and new empirical evidence. *International Journal of Production Research*, 49(3), 707-729.
- Boyer, K.K. & Lewis, M.W. (2002). Competitive Priorities: Investigating the Need for Trade-Offs in Operations Strategy. *Production and Operations Management*, 11(1), Spring, 9-20.
- Bülbül, H. & Güleş, H.K. (2004). Türk sanayi işletmelerinde ileri imalat teknolojileri kullanımı ve performansa etkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 31 (Haziran), 1-42.
- Chang, S.H., Chen, C.H. & Ho, Y.C. (2012). A Study of Marketing Performance Evaluation System for Notebook Distributors. *International Journal of Business and Management*, 7(13), 85-93.
- Chavez, R., Yu, W., Jacobs, M.A. & Feng, M. (2017). Manufacturing capability and organizational performance: The role of entrepreneurial orientation. *International Journal of Production Economics*, 184, 33-46.
- Cleveland, G., Schroeder, R. G. & Anderson, J.C. (1989). A Theory of Production Competence. *Decision Sciences*, 20(4), 655-668.
- Corbett, L.M., & Claridge, G. S. (2002). Key manufacturing capability elements and business performance. *International Journal of Production Research*, 40(1), 109-131.
- Dangayach, G.S. & Deshmukh, S.G. (2001a). Manufacturing Strategy: Experiences from Indian Manufacturing Companies. *Production Planning & Control*, 12(8), 775-786.
- Dangayach, G. S. & Deshmukh, S. G. (2001b). Implementation of manufacturing strategy: a select study of Indian process companies. *Production Planning & Control*, 12(1), 89-105.
- De Meyer, A., Nakane, J., Miller, J.M. & Ferdows, K. (1989). Flexibility: The Next Competitive Battle: The Manufacturing Futures Survey. *Strategic Management Journal*, 10(2), 135-144.
- Dean, J.W. & Snell, S.A. (1996). The Strategic Use of Integrated Manufacturing: An Empirical Examination. *Strategic Management Journal*, 17(6), 459-480.
- Demirer, Ö. (2010). İleri Üretim Teknolojileri, Rekabet Öncelikleri ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir İnceleme. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Niğde.
- Diaz, M.C., Gil, M.J.A. & Machua, J.A.D. (2005). Performance measurement systems, competitive priorities, and advanced manufacturing Technologies: Some evidence from the aeronautical sector". *International Journal of Production and Operations Management*, 25(8), 781-799.
- Durukan, T. & Hamşioğlu, A.B. (2015). Pazar Yönlülük, Pazarlama Yeteneklerinin Rekabet Avantajı Elde Etmeye İhracat Performansı Üzerine Etkileri: Ankara İli İhracat İşletmelerinde Bir Uygulama. *JEBPIR*, Cilt: 1, Sayı: 2, 1-19.
- Eren, E., Alpkın, L. ve Erol, Y. (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 7, Bahar /1, 201-224.
- Ferdows, K. & De Meyer, A. (1990). Lasting Improvements in Manufacturing Performance: In Search of a New Theory. *Journal of Operations Management*, 9(2), 168-184.
- Güleş, H.K. & Çağlıyan, V. (2003). İleri İmalat Teknolojileri Kullanımının İşletme Performansına Etkileri: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5, 63-85.
- Güleş, H.K., Bülbül, H. & Çağlıyan, V. (2003). Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletme Performansına Etkisi: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6, 61-83.
- Güleş, H.K. & Bülbül, H. (2004). Türk Sanayi İşletmelerinde İleri İmalat Teknolojileri Kullanımı ve Performansa Etkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 31 (Haziran), 1-42.
- Hallgren, M. (2007). Manufacturing Strategy, Capabilities and Performance, Division of Production Economics Department of Management and Engineering. Linköping Printed by: UniTryck, No. 1108.
- Hayes, R.H. & Wheelwright, S.C. (1984). *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*. John Wiley, New York.
- Hatta, I.H. (2015). The Effect of Market Orientation, Entrepreneurship towards the Marketing Capabilities and Performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 4(7), 62-68.
- Hayes, R.H. & Pisano, G.P. (1996). Manufacturing Strategy: At the Intersection of Two Paradigm Shifts. *Production and Operations Management*, 5(1), 25-41.
- Joensuu-Salo, S., Kirsti, S. & Salla, K. (2016). The Impact of market Orientation and Marketing Capability on Business Performance with Internationalized SMEs. *Proceedings of the Research in Entrepreneurship and Small Business Conference*, <https://www.theseus.fi/handle/10024/122179>, Erişim Tarihi: 03.03.2017.

- Kocoğlu, İ., Imamoglu, S.Z., Ince, H. & Keskin, H. (2012). Learning, R&D and Manufacturing Capabilities as Determinants of Technological Learning: Enhancing Innovation and Firm Performance. 8th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 58, 842-852.
- Luo, Y., Zhang, L., Tao, F., Ren, L., Liu, Y., & Zhang, Z. (2013). A modeling and description method of multidimensional information for manufacturing capability in cloud manufacturing system. The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, 69(5-8), 961-975.
- Morgan, N. A., Katsikeas, C.S. & Vorhies, D.W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. Journal of the Academy of Marketing Science, 40(2), 271-289.
- Morgan, N.A., Clark, B.H. & Gooner, H. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment Integrating multiple perspectives. Journal of Business Research, 55, 363-375.
- Morgan, N.A., Slotegraaf, R.J., & Vorhies, D.W. (2009). Linking Marketing Capabilities with Profit Growth. International Journal of Research in Marketing, 26, 284-293.
- Möller, K. & Anttila, M. (1987). Marketing capability- A key success factor in small business?. Journal of Marketing Management, 3(2), 185-203.
- Özilhan, D. (2010). Kaynak Temelli Teori Bağlamında Üretim ve Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Yabancı Sermayeli İşletmelerde Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.
- Papatya, N. (2003). Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüşü Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Phillips, L.W., Chang, D. R. & Buzzell, R. D. (1983). Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses. Journal of Marketing, 47(2), 26-43.
- Seifi, R. & Dalvi, M.R. (2014). A Study of Effects of Specialized Marketing Capabilities on Performance Marketing Unit Based on Morgan et al Case: A Case of Past Industry in Tehran. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 3(1), 139-147.
- Sezen, B., Yılmaz, C. & Gezin, G. (2002). Lojistik İşlevinin Pazarlama ve Üretim Birimleri Arasındaki Bağlayıcı Rolü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri. D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 2, 133-146.
- Skinner, W. (1969). Manufacturing- missing link in corporate strategy. Harvard Business Review (May-June), 136-145.
- Skinner, W., (1974). The focused factory. Harvard Business Review (May-June), 113-121.
- Song, M., Benedetto, C.A.D. & Nason, R.W. (2007). Capabilities and financial performance: The moderating effect of strategic type. Journal of the Academy of Marketing Science, 35, 18-34.
- Sun, W. & Price, J.M. (2016). Implications of marketing capability and research and development intensity on firm default risk. Journal of Marketing Management, 32(1-2), 179-206.
- Terjesen, S., Pate, P.C. & Covin, J.G. (2011). Alliance diversity, environmental context and the value of manufacturing capabilities among new high technology ventures. Journal of Operations Management, 29, 105-115.
- Theodosiou, M., Kehagias, J. & 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, 1058-1070.
- Türkmen, M. (2010). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Üretim Stratejisi, Üretim ve İşletme Performansı Üzerine Strateji Temelli Bir Analiz: Tekstil ve Otomotiv Yan Sanayinde Karşılaştırmalı Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.
- Vickery, S.K., Droge, C. & Markland, R.E. (1993), “Production competence and business strategy: do they affect business performance?”, Decision Sciences, 24 (2), 435-456.
- Vorhies, D.W. (1998). An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. Journal of Strategic Marketing, 6, 3-23.
- Vorhies, D.W., Harker, M. & Rao, C.P. (1999). The capabilities and performance advantages of market driven firms. European Journal of Marketing, 33(11/12), 1171-1202.
- Vorhies, D.W. & Harker, M. (2000). The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. Australian Journal of Management, 25(2), 145-171.
- Vorhies, D.W., Morgan, R. E., & 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.
- Ward, P.T., Bickford, D.J. & Leong, G.K. (1996). Configurations of Manufacturing Strategy, Business Strategy, Environment and Structure. Journal of Management, 22 (4), 597-626.
- Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. Journal of Strategic Marketing, 11, 15-35.

- White, G.P. (1996). A meta-analysis model of manufacturing capabilities. *Journal of Operations Management*, 14, 315-331.
- Yam, R.C., Guan, J.C., Pun, K.F. & Tang, E.P. (2004). An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: some empirical findings in Beijing, China. *Research policy*, 33(8), 1123-1140.
- Yazıcıoğlu, E. & Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Gözden Geçirilmiş Yenilenmiş 4. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yu, W., Ramanathan, R. & 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.