

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**PAZAR ODAKLI ÖRGÜTSEL YETENEKLER,
PAZAR ODAKLILIK VE FİRMA PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:
Sultan Begüm ERDEM

İstanbul, 2017

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**PAZAR ODAKLI ÖRGÜTSEL YETENEKLER,
PAZAR ODAKLILIK VE FİRMA PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:

Sultan Begüm ERDEM

Öğrenci No:

120781013

Danışman:

Prof. Dr. Cemal ZEHİR

İstanbul, 2017

YEMİN METNİ

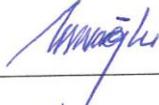
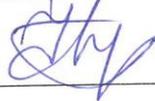
Doktora Tezi olarak sunduğum “*Pazar Odaklı Örgütsel Yetenekler, Pazar Odaklılık ve Firma Performansı Arasındaki İlişki*” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Aday: Sultan Begüm ERDEM



TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi **120781013** no'lu **Sultan Begüm ERDEM**'in hazırladığı "**Pazar Odaklı Örgütsel Yetenekler, Pazar Odaklılık ve Firma Performansı Arasındaki İlişki**" konulu **DOKTORA TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI** Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 13/06/2017 günü saat 18:00'de yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **Kabulüne**.....'ne OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞU'yla karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Cemal ZEHİR (Danışman) (Yıldız Teknik Üniversitesi)	Başarılı	
Prof. Dr. Yıldız YILMAZ GÜZEY (Üye) (Beykent Üniversitesi)	Başarılı	
Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU (Üye) (Gebze Teknik Üniversitesi)	Başarılı	
Prof. Dr. Halit KESKİN (Üye) (Yıldız Teknik Üniversitesi)	Başarılı	
Prof. Dr. Hüseyin İNCE (Üye) (Gebze Teknik Üniversitesi)	Başarılı	

Adı ve Soyadı : Sultan Begüm ERDEM
Danışmanı : Prof. Dr. Cemal ZEHİR
Türü ve Tarihi : Doktora, 2017
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Pazar Odaklı Örgütsel Yetenekler, Pazar Odaklılık, Firma Performansı

ÖZ

PAZAR ODAKLI ÖRGÜTSEL YETENEKLER, PAZAR ODAKLILIK VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu çalışmada genel olarak Kaynak Tabanlı Görüş ekolü, pazar odaklı örgütsel yetenekler ve pazar odaklılığın yüksek firma performansı elde etmek amacıyla uyumundan bahsedilmiştir. Bu kapsamda, firma pazar odaklı örgütsel yetenekleri ile pazar odaklılığın firma performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu amaçla öncelikle kaynak tabanlı görüş, örgütsel yetenekler, pazar odaklı örgütsel yetenekler ve pazar odaklılık literatüre dayanarak açıklanmıştır. Müteakiben pazar odaklı örgütsel yetenekler ile pazar odaklılık, firma pazar odaklılık yaklaşımı ve firma performansı arasındaki ilişkiler analiz edilerek firma performansı üzerine etkileri araştırılmıştır.

Bu çalışma için bir araştırma modeli ve buna bağlı hipotezler geliştirilmiştir. Bu araştırma modeli, firma pazar odaklı örgütsel yeteneklerin dört boyutu, pazar odaklılığın üç boyutu ve firma performansı kavramlarından oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği 272 işletme yöneticisinden elde edilen veriler ile doğrulayıcı faktör analizi prosedürleri kullanılarak test edilmiştir. Son olarak hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modellemesi metodu kullanılmıştır. Bu çalışmanın sonucu olarak, pazar odaklı örgütsel yeteneklerin firma performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu ve pazar odaklılığın, pazar odaklı yetenekler ile firma performansı arasındaki ilişkide ara değişken rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir

Name and Surname : Sultan Begüm ERDEM
Supervisor : Prof. Dr. Cemal ZEHIR
Degree and Date : PhD., 2017
Major : Management
Key Words : Market Orientated Capabilities, Market Orientation, Firm
Performance

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN MARKET-ORIENTED CAPABILITIES, MARKET- ORIENTEDNESS AND FIRM PERFORMANCE

In this study, the harmony of the school of resource-based view, market-oriented organizational capabilities and market-orientedness are generally examined in terms of achieving high firm performance. In this context, the effects of a market-oriented organizational capabilities and market-orientedness on firm performance are investigated. First, resource-based view, organizational capabilities, market-oriented organizational capabilities and market-orientedness are explained based on the literature. Subsequently, the relationships between market-oriented organizational capabilities and market-orientedness as well as market-oriented approach of a firm and firm are analyzed and the impacts of these relationships on firm performance are studied.

A research model and associated hypotheses have been developed for the study. The research model consists of four aspects of market-oriented organizational capabilities, three aspects of market-orientedness, and firm performance. Validity and reliability of the measures used in the study are tested using data obtained from 272 business managers and confirmatory factor analysis procedures. Lastly, the method of structural equation modeling is employed to test the hypotheses. As a result of this study, it has been determined that market-oriented organizational capabilities have positive effects on firm performance, and market-orientedness functions as an intermediate variable in the relationship between market-oriented capabilities and firm performance.

TEŞEKKÜR

Öncelikle, çalışma konusunun seçiminden, bu tezin tamamlanmasına kadar bana hep yol gösteren, yüksek lisans sürecimden itibaren her zaman desteğini ve bana olan güvenini ifade ederek bu aşamaya gelmemi sağlayan değerli tez danışmanım Prof. Dr. Cemal ZEHİR'e şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim.

Ayrıca tez izleme ve savunma jürime katılarak yapıcı eleştirileri ve düzeltmeleri ile çalışmama destek olan Prof. Dr. Yıldız Yılmaz GÜZEY'e, Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU'na ve bilimsel bakış açısı kazandırdığı için Prof. Dr. Halit KESKİN, Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN, Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ ve doktora eğitimim boyunca ders aldığım tüm hocalarıma ve özellikle bilimsel metodoloji tekniklerini öğreten hocam Prof. Dr. Hüseyin İNCE'ye teşekkürlerimi sunarım.

Akademik çalışmaların en zor aşamalarından birisi olan anket bölümünde yardımlarını esirgemeyen Arş. Gör. Mahmut KÖLE'ye, tezimin her aşamasında yardımcı olan değerli arkadaşım Dr. Mehtap BATTAL'a ve anketimizi doldurarak tez çalışmamıza katkıda bulunan tüm katılımcılara teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak, bana olan güven, teşvik, sonsuz sevgi ve destekleriyle beni sürekli motive ederek tezimi tamamlama gücü veren annem Suzan ATA ve babam Mehmet ATA'ya teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PAZAR ODAKLI ÖRGÜTSEL YETENEKLER

1.1. Stratejik Yönetim Açısından Rekabet	4
1.2. Stratejik Yönetim Bakış Açısıyla: Kaynak Tabanlı Görüş ve Firma Kaynakları .	6
1.2.1. Kaynak Tabanlı Görüş	6
1.2.2. İşletme Kaynakları ve Değer Yaratan Kaynakların Özellikleri	14
1.2.2.1. Değerli Kaynaklar	16
1.2.2.2. Nadir Kaynaklar	16
1.2.2.3 Taklit Edilemez ve İkame Edilemez Kaynaklar	17
1.3. Yetenek Kavramı	17
1.3.1. Yetenek Kavramının Gelişimi.....	18
1.3.2. Yetkinlik Kavramı.....	19
1.3.3 Temel Yetenekler	20
1.3.4. Dinamik Yetenek Yaklaşımı	25
1.4. Kaynak Tabanlı Pazar Odaklı Örgütsel Yeteneklerin Boyutları	27
1.4.1. Lojistik Yetenek Boyutu	28
1.4.2. Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği Boyutu.....	29
1.4.3. Global Yetenek Boyutu.....	30
1.4.4. Pazarlama ve Satış Yeteneği Boyutu	31

İKİNCİ BÖLÜM

PAZAR ODAKLILIK

2.1. Pazar Odaklılık Kavramı ve Pazar Odaklı İşletmelerin Özellikleri.....	36
2.2. Pazar Odaklılık ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı	39
2.3. Davranışsal Bakışta Pazar Odaklılık	39
2.3.1. Bilgi Oluşumu	40
2.3.2. Bilgi Dağıtımı ve Cevap Verebilme Şekli	41
2.4.1. Müşteri Odaklılık	42
2.4.2. Rakip Odaklılık	45
2.4.3. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TEORİK ÇERÇEVE

3.1. Araştırma Modeli.....	49
3.2. Araştırma Modeli Değişkenleri ve Hipotezlerin Açıklanması	50
3.2.1. Pazar Odaklı Örgütsel Yetenekler ile Pazar Odaklılık Arasındaki İlişki.....	50
3.2.2. Pazar Odaklılık ile Firma Performansı Arasındaki İlişki	52
3.2.3. Pazar Odaklı Örgütsel Yetenekler ile Firma Performansı Arasındaki İlişkide Pazar Odaklılığın Aracı Rolü	55

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PAZAR ODAKLI ÖRGÜTSEL YETENEKLER, PAZAR ODAKLILIK VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	58
4.1.1. Pazar Odaklı Örgütsel Yetenekler.....	59
4.1.2. Pazar Odaklılık.....	60
4.1.3. Firma Performansı.....	62
4.2. Veri Toplama Süreci.....	63
4.3. Örneklem ve Katılımcılara Dair İstatistikler	63
4.4. Ölçüm Araçlarının Geçerliliği ve Güvenirliliği	65
4.5. Hipotezlerin Değerlendirilmesi	73

KAYNAKLAR	87
------------------------	----

EKLER	100
EK-1. Anket Formu	100



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Pazar Odaklı Örgütsel Yetenekler	60
Tablo 2: Pazar Odaklılığa Ait Sorular	61
Tablo 3: Firma Performansı Değişkenine Ait İfadeler	63
Tablo 4: Örneklemeye Dair İstatistikler	64
Tablo 5: Katılımcılara Dair İstatistikler	65
Tablo 6: Keşifsel Faktör Analizi.....	66
Tablo 7: Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	68
Tablo 8: Araştırmada Kullanılacak Olan Uyum İyiliği İndeksleri	70
Tablo 9: Pazar Odaklılık İkinci Dereceden Doğrulayıcı Faktör Analizi	71
Tablo 10: Korelasyon Analizi ve Güvenilirlik, Geçerlik Değerleri.....	72
Tablo 11: Doğrudan Hipotezlerin Test Edilmesi.....	74
Tablo 12: Aracı Hipotezlerin Test Edilmesi	78
Tablo 13: Dolaylı Etkilerin Araştırılması	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Geleneksel ‘Güçlü Yönler – Zayıf Yönler – Fırsatlar - Tehditler’ Analizi ile ‘Kaynak Tabanlı Model’ ve ‘Endüstri Çekiciliği Modeli’ Arasındaki İlişki	8
Şekil 2: Kaynak Tabanlı Görüşte Rekabet Avantajı Modeli	13
Şekil 3: Temel Yeteneklerin Belirlenmesi Aşaması.....	22
Şekil 4: Yetkinlikler Hiyerarşisi ve Stratejik Hiyerarşi	23
Şekil 5: Pazarlama Yeteneklerinin Sınıflandırılması	34
Şekil 6: Pazar Odaklılığın Kavramsal Yapısı.....	38
Şekil 7: Müşteri Odaklılık	44
Şekil 8: Kavramsal Model.....	49
Şekil 9: Yapısal Eşitlik Modeli	76
Şekil 10: Aracı Hipotezlerin Test edilmesi	80

GİRİŞ

Hızlı değişen çevresel şartlar ve artan rekabet ortamında önemli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya olan işletmeler küreselleşmenin etkisiyle, belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda faaliyetlerini devam ettirmek zorunda kalmışlardır. Piyasaların küreselleşmesi, teknolojik gelişmeler, artan yasal ve kurumsal düzenleyiciler, işletmeler arası satın almalar ve birleşmeler, farklılaşan ve değişen demografik yapı, sosyal ve kurumsal değişimler gibi nedenlerle işletmelerin başarılı olmaları ve bu başarıyı sürdürmeleri gün geçtikçe zorlaşmıştır. Bu güç durum firmaların zoru başarıma konusundaki proaktif ve stratejik yönetim yaklaşımlarını ön plana çıkarmıştır.

Rekabet yoğun ortamlarda firmaların nasıl rekabet avantajı kazanacakları ve bunu sürdürecekleri, stratejik yönetim alanındaki en temel sorulardandır. Her daim gelişen ve sertleşen ulusal ve küresel rekabet ortamlarında değişen çevresel şartlara uyum sağlayarak başarılı olmak isteyen firmalar her zaman katılımcı, girişimci ve rekabet stratejilerine sahip olmalıdır. Bu sahipliğin önemi ise gün geçtikçe artmaktadır.

Sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilmenin değerli, nadir, taklit ve ikame edilemeyen kaynaklara sahip olmaktan geçtiğini ileri süren stratejik yönetim teorisi iyi planlanmış bir stratejinin, işletme performansı üzerinde olumlu katkıları olduğunu kabul etmektedir. Ancak, günümüz koşullarında sadece bu özelliklere sahip kaynaklara sahip olmak rekabet avantajı için yeterli olmadığından Kaynak Tabanlı Görüş; firmanın kaynaklarının, çevresel koşullara göre yeniden düzenlenmesini ve organize etmesini sağlayan, kökeninde kendine özgü karakteristik özelliklere sahip olan, fakat belirli bir yapı çerçevesinde tekrarlanan rutinlerin yattığı Dinamik Yetenekler Teorisi ile genişletilmiştir.

Selznick (1957), bir firmanın performans ve karlılığında personel gibi içsel unsurlara dikkat çekerek, personelin önceki deneyimlerinin organizasyonun rekabetsel başarısında belirleyici bir unsur olduğunu ifade etmiştir. Selznick (1957) özellikle firmanın farklı yeteneklerini tanımlamaya yardımcı olan, işletmelerin güçlü, zayıf yönleri ile dış çevreye göre fırsat ve tehditlerini belirlemeye yönelik SWOT analizi üzerinde durmuştur. Hem niceliksel hem de niteliksel özelliklere ilişkin analizler

yapabilmek ve yapılan analizler sonucunda oluşturulan SWOT matrisinin irdelenmesiyle mevcut programa ilişkin stratejik bir görüş oluşturulabilir. İlk olarak 70'li yıllarda iş yönetimi (business management) amacıyla kullanılmaya başlanan SWOT analizi sonralarda farklı uygulama alanları içinde bir analiz ve planlama aracı olarak ele alınmıştır. SWOT analizi, güçlü yönler (Strengths), zayıf yönler (Weaknesses), fırsatlar (Opportunities) ve tehditler (Threats) kelimelerinin baş harflerini içeren bir kısaltmadır ve temelde mevcut yapılara ait bu dört parametrenin irdelenerek analiz edilmesi ilkesine sahip bir yöntemdir.

Küreselleşme ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak rekabetin her geçen gün şiddetini arttırdığı ve hızla değişen çevrede 'en iyi' olmayı başarmış işletmelerin performanslarında sahip oldukları 'kültürel rekabetçilik'in yadsınamaz bir etkisi vardır. Girişimcilik, yenilikçilik, pazar yönelimi ve öğrenme odaklılığı kültürel rekabetçiliğin unsurları olarak niteleyen Hult ve arkadaşları, bu dört unsurun kolektif olarak kültürel rekabetçiliği arttırdığını iddia etmektedirler. Farklı ürün pazarlarında rekabet mücadelesini bazı firmalar avantaja çevirerek başarı sağlarken bazıları da başarısız olmaktadır.

1980'li yıllardan sonra gelişmeye başlayan ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynaklarını dış çevreden ziyade işletme kaynaklarında gören Kaynak Tabanlı Görüş'ün stratejik yönetime en büyük katkısı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede işletmenin önemini yeniden gündeme getirmiş olmasıdır. Rekabet üstünlüğü firmanın rakipleri ile kıyaslandığında, müşterilerine daha düşük maliyet ya da farklılık sunmasından doğan konum üstünlüğüdür.

Günümüzde firmalar rekabetin çok acımasız olduğu, teknolojinin, müşteri istek ve beklentilerinin sürekli değiştiği bir çevrede faaliyetlerini devam ettirmek zorundadırlar. Değişen çevre şartlarına bağlı olarak artan rekabet ortamında alınacak doğru stratejik kararlar ve sektör analizinin doğru yapılması çok önemlidir. Faaliyet gösterilen sektörde hayatta kalmanın haricinde rekabet avantajı da kazanmak isteyen firmalar, müşterilerine istediklerini verebilmek için onları sürekli gözlemleyip, talepleri doğrultusunda yüksek kaliteli ürünleri pazara sunmalıdır. Bu anlayışı benimseyen firmaların pazar odaklılık kültürünü benimsediklerinin bir göstergesidir. Firmaların; çevreyi algılama ve iş yapma biçimiyle ilgili bir kavram olan ve temelde

firmaların kendilerini pazardaki beklenti, ihtiyaç ve davranışlara göre konumlandırması olarak ifade edilen pazar odaklılık, günümüz işletme dünyasının temel kavramlarından birisidir.

Son yıllarda modern iş hayatının rekabetçi ortamında daha iyi performans ve uzun vadeli başarı için oldukça önemli olan pazar odaklılığa yönelik sistematik çalışmalar özellikle Kohli ve Jaworski (1990) ve Narver Slater (1990)'in çalışmaları sonrasında akademisyenler arasında sürekli artan bir ilgiyle çalışılmaya devam edilmektedir.

Bu tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde pazar odaklı örgütsel yetenekler kaynak tabanlı görüşe dayanarak, lojistik yetenek, ürün geliştirme yeteneği, global yetenekler ile pazarlama ve satış yetenekleri olmak üzere detaylı bir şekilde araştırılmıştır. İkinci bölümde kültürel açıdan pazar odaklılık ve alt boyutları irdelemiştir. Üçüncü bölümde teorik çerçeve, dördüncü bölümde de pazar odaklı örgütsel yetenekler, pazar odaklılık ve firma performansı arasındaki ilişki incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PAZAR ODAKLI ÖRGÜTSEL YETENEKLER

Bu başlık altında önce Kaynak Tabanlı Görüş (KTG)'ün tanımı yapıp konuyla ilgili gerekli bilgiler verildikten sonra, firma kaynak ve yetenekleri kavramsal olarak anlatılmış sonrasında da pazar odaklı örgütsel yetenekler hakkında bilgi verilmiştir.

1.1. Stratejik Yönetim Açısından Rekabet

Yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren giderek hızlanan ve önemi artan küreselleşme, sektörel ve ulusal bazda rekabeti arttırmıştır. Rekabet yoğun ortamlarda bazı firmalar rekabet avantajı elde ederek başarılı olurken bazıları başarısız olmaktadır (Acar, 2010). Firmaların nasıl rekabet avantajı sağlayacağı ve bu avantajı nasıl sürdürecekleri ise stratejik yönetim alanındaki en temel sorulardandır (Turan, 2014).

Rekabet stratejisi kritik bir şekilde sektörlerin ve rakiplerin ince bir şekilde anlaşılmasına bağlı olan, yöneticilerin temel ilgi alanlarından biridir. Bir sektörde rekabet eden her firmanın açıkça tanımlanmasa dahi mutlaka bir rekabet stratejisi vardır (Porter, 2015:xix, xxiii). İşletmelerin rekabet stratejisi belirlemek, karlılık, gelişme, pazardan pay elde etme, toplumsal sorumluluk hedeflerine ulaşmak ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için rekabet edebilir bir yapı ve donanıma sahip olmaları gerekmektedir. Bu alanları pazarlama, üretim, iş gücü, satınalma, Ar-Ge, finans ve denetim olarak sınıflandırmak mümkündür (Uzkurt, 2002).

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynaklarının neler olduğu işletme literatürünün en önemli ilk konularındandır. 1980'li yılların sonlarına doğru gelişmeye başlayan kaynak tabanlı görüş bu alanda önemli fikirler ileri sürmekte ve bugün sürdürülebilir rekabet avantajının nasıl olacağını açıklayan en etkili model olmuştur. Bu model sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede işletmenin önemini yeniden gündeme getirmiştir (Seviçin, 2006).

Stratejik yönetim literatüründe rekabet avantajı çok uzun yıllar üzerinde çalışılmış bir konudur. Ansoff (1965)' a göre kavramsal olarak rekabet avantajı:

...ürün–pazar bakışı ve büyüme büyüme vektörü vasıtasıyla tanımlanan faaliyet alanındaki eşi olmayan fırsatların karakteristiklerini ayırt edebilmek. İşte bu rekabet avantajıdır. Firmaya kuvvetli bir rekabetçi pozisyon veren her bir ürün pazarına özel varlıkları tanımlamak için aranır.

...ürün–pazar matrisi ve büyüme vektörüyle tanımlanan alandaki biricik fırsatların özelliklerini ayırt etmektir. Bu rekabetçi avantajdır. İşletmeye kuvvetli bir rekabet pozisyonunun verecek belirli bir ürün pazarının dikkate değer özelliklerini tanımlamaya çalışır (Acar, 2008)

Rekabetin ortaya çıkmasının sebebi, en az bir rakibin baskıyı hissetmesi ya da mevcut konumlarını geliştirme fırsatı olduğunu fark etmesidir. Çoğu sektörde karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı olan firmaların rekabet hamlelerinin rakipleri üzerinde gözle görülür etkileri vardır. Mevcut rakipler arasındaki rekabet, elverişli bir yer elde etmek için -fiyat rekabeti, reklam savaşları, pazara yeni ürün sunulması ve genişletilmiş müşteri hizmeti veya garantileri gibi taktiklerle– manevra yapma biçimini alır. Sektörel bazda farklı isimlerle ifade edilen rekabet etkileşim halindeki birtakım yapısal faktörlerin bir sonucudur. Bunları aşağıda sıralayacak olursak (Porter, 2015:21-25);

- Sayıca çok fazla veya birbirlerine denk rakipler
- Yavaş sektörel gelişim
- Yüksek sabit maliyetler veya depolama maliyetleri
- Farklılaştırmanın veya geçiş maliyetlerinin olmaması
- Büyük miktarlarla artan kapasite
- Farklılık gösteren rakipler
- Yüksek stratejik çıkarlar
- Yüksek çıkış engelleri

1.2. Stratejik Yönetim Bakış Açısıyla: Kaynak Tabanlı Görüş ve Firma Kaynakları

1.2.1. Kaynak Tabanlı Görüş

Günümüz rekabet şartlarında firmalar rakiplerine nazaran bir adım önde olabilmek için çeşitli stratejiler geliştirmek durumundadırlar. 1990'lı yılların başından itibaren işletmelerin rekabet gücünü belirleyen faktörlerin firma iç kaynaklarında olduğu, işletmelerin kendilerine özgü, rakiplerden ayrılan kaynaklar ile rekabet edebilecekleri ileri sürülmüştür. İşletme disiplinde kaynak temelli görüşün gelişiminde etkili olan ve işletmelerin yaşayan organizmalar olduğunu savunan Penrose'ye (1959/1995) göre firma bir idari birim ve üretken kaynakların derlemesidir. Penrose'ye (1959/1995) göre işletmenin amacı; firmanın kendi kaynakları ile dışarıdan organize ettiği kaynaklarının kullanımının organize edilmesidir. Penrose'un görüşleri yönetim bilim çevresinde büyük etki yaratarak, 'Penrosian' olarak adlandırılmıştır (Yağcı vd., 2015:234, 265).

1990'lı yıllarda, stratejik yönetimin temel sorusu olan “örgütler nasıl rekabet eder” in cevabı kaynak tabanlı görüş ile açıklanmaya çalışılmıştır. Kaynak bağımlılığı kavramı ile sıklıkla karıştırılan kaynak tabanlı görüşün özü; temel yeteneklere (core competencies), Ricardo'nun rant teorisine (law of rent) ve Penrose'un (1959) firma büyüme teorisine (the theory of the growth of the firm) dayanır. Kaynak Tabanlı Görüş'e, ilk Danimarkalı ekonomist ve yönetim teorisyeni Birger Wernerfelt'in (1984), rekabetçi avantaj olgusunu; firma çevresinde arayan üretim çıktısı/ürün yaklaşımı ve rekabetçi avantajı firma içerisinde arayan kaynak yaklaşımları teorileriyle açıklanabileceğini savunduğu ve birbirinin tamamlayıcısı iki farklı teoriyle “A Resource-Based View of the Firm” başlıklı araştırmasında rastlanmaktadır (Keskin vd., 2016: 298).

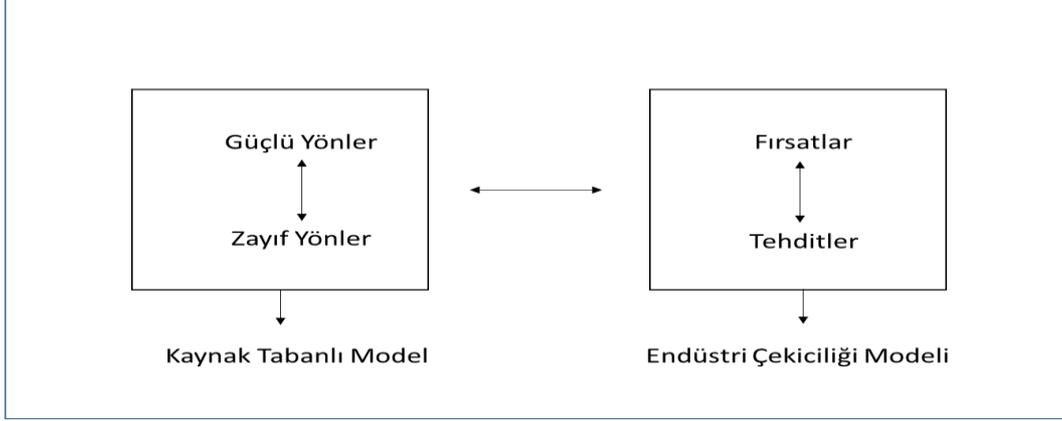
Firmalar inovasyon, rekabet üstünlüğü, kalitenin artırılması gibi stratejilerle amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar (Uzuntarla, 2015). Çevresel kurallara bağlı olarak, doğa bilimlerinde olduğu gibi kıt kaynakların kullanılarak, sınırlı talebin ekonomik olarak karşılanması ve varlığını geliştirerek sürdürülebilirlik yeteneği kazanmak olan rekabet, işletme yazınında kavramsal olarak “müşterilerin şirketin

sunduğu mal ve hizmet alternatifleri karşısında tercih etmesini sürdürülebilir bazda sağlayabilme yeteneği” olarak ifade edilebilir. Bu bakış açısıyla rekabet, direkt ya da dolaylı olarak pazara ürün ve/veya hizmet sunmaya çalışan firmaların faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların hepsidir (Zerenler vd., 2007).

Rekabetin yoğun olduğu ortamlarda güçlü ve başarılı olmayı hedefleyen firmalar, değişen ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik alanlarda yaşanan değişimlere uyum sağlayarak kendilerini yenilemeli aynı zamanda firma içinde yeni oluşumlara da açık olmalıdır (Elibol, 2005). Kaynak tabanlı görüşün temel önermesi bir firmanın değerli, nadir, taklit edilemeyen kaynaklarıyla rekabet üstünlüğü yaratılarak normalden daha fazla gelir elde edilmesinin sağlamasıdır (Barney, 1991). Kaynak Tabanlı Görüş’e göre rekabet, örgütün sahip olduğu kaynak ve yeteneklere bağlıdır (Peteraf vd., 2003) ve 1980’den sonra küreselleşmenin etkisiyle dünya ekonomisinde rekabet artmıştır.

Stratejik yönetim alanında firma rekabet üstünlüğün sağlanması için faaliyet sektörünün fırsat ve tehditleri dikkate alınarak oluşturulacak yeni stratejik eylem planları ve yönetim modeli ile uygulamalar ve kaynaklar bakımından güçlü-zayıf yönlerin tespit edilmesi önemli bir araştırma konusudur. Literatürde işletmelerin eşsiz değerlerinin oluşturulması ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratılmasını açıklayan iki temel paradigma vardır. Bunlardan ilki 1980’li yıllarda yaygın olarak kabul gören ve üstünlüğün belirleyicisinin endüstri yapısı olduğunu, aynı endüstride faaliyet gösteren işletmelerin homojen oldukları düşüncesinden yola çıkan ve rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejilerin oluşturulmasında işletmelerin dışsal analizine odaklanan “Endüstriyel Örgüt Teorisi” dir. İkinci paradigma ise firmaların heterojen olduğunu savunan Kaynak Tabanlı Görüşür. 1990’lı yıllarda Kaynak Tabanlı Görüş, firmanın kaynaklarıyla sağladığı ve elde ettiği sürdürülebilir rekabet avantajı hariç firmanın taklit edilmesi zor olan kaynaklara sahip olmaları ve bu kaynakları nasıl kullanmaları gerektiğine odaklanmıştır., İçsel analiz ve dışsal analiz bütünlüğünün önemine de vurgu yapılmıştır (Güleş vd., 2010).

1960’lı yıllarda stratejik yönetim alanında kullanılmaya başlayan ve Şekil 1’de yer alan modele göre örgütler güçlü yönlerini kullanıp çevrelerindeki fırsatları değerlendirdiklerinde sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilirler (Barney, 1991).



Şekil 1: Geleneksel ‘Güçlü Yönler – Zayıf Yönler – Fırsatlar - Tehditler’ Analizi ile ‘Kaynak Tabanlı Model’ ve ‘Endüstri Çekiciliği Modeli’ Arasındaki İlişki

Kaynak: Barney, J.B. (1991), ‘Firm Resources and Sustained Competitive Advantage’
Journal of Management, 17 (1) s. 100

Firma stratejilerinin belirlenmesinde kullanılan bu iki temel yaklaşımdan, Endüstriyel Örgüt Modeli, rekabet üstünlüğü için endüstri çevresinin analizinin yapılması gerektiğini vurgu yapmaktadır. Kaynak Tabanlı Görüş ise kaynaklara ve yeteneklere (içsel faktörlere) odaklanıldığında yüksek performans sağlanacağını savunmaktadır (Keskin vd., 2013:109).

Stratejik yönetim alanındaki temel sorulardan biri, aynı pazarda faaliyet gösteren firmalardan bazıları diğer rakip firmalara göre nasıl daha yüksek performans göstererek başarılı olabiliyor. İşletme literatüründe bu durumu sebepleriyle açıklayan modellerin başında, rekabet üstünlüğünün kaynağını işletmenin dış çevresi olduğunu savunan modellerden ilki "Beş Rekabetçi Güç Modeli"dir. İkincisi ise günümüzde rekabet üstünlüğünü açıklamada en etkili model olan ve üstünlüğün kaynağını işletmenin iç çevresinde yani “kaynaklar ve yetenekler” de olduğunu savunan, hem teorik hem de ampirik olarak önemli gelişmeler gösteren “Kaynak Tabanlı Görüş” ya da diğer bir adıyla “Kaynaklara Dayalı İşletme Modeli” dir (Seviçin, 2006). Firmanın değer yaratmak için sahip olduğu kaynaklar kadar bu kaynakları yönetebilmesi de hayati önem taşımaktadır (Keskin vd, 2013:109).

Bir sektörde rekabeti etkileyen güçler ve bunların başlıca nedenleri belirlendiğinde, firma sektöre göre kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanımlayabilecek

konuma gelir. Güçlü ve zayıf yönler, firmanın her bir rekabet gücünün temelini oluşturan sebepler karşısındaki durumudur. Etkin bir rekabet stratejisi, beş rekabet gücü karşısında savunulabilir bir konum almak için saldırgan ya da savunmacı eylemlere girişir ve bu çok büyük ihtimalle aşağıdaki gibi bir takım farklı yaklaşımlar gerektirecektir:

- Firmanın yeteneklerinin, mevcut rekabet güçleri karşısında en iyi savunmayı gerçekleştirecek şekilde konumlandırılması,
- Firmanın görelî konumunun iyileştirilmesi için stratejik hamlelerle güçler dengesinin iyileştirilmesi,
- Yeni rekabet dengesine uygun bir strateji seçilerek, değişimin firma yararına kullanılması için güçlerin temelinde yatan faktörlerin değişimlerinin ön görülmesi, karşılık verilmesi gibi (Porter, 2015: 35-36).

Kaynak Tabanlı Görüş, Michael Porter'ın "Beş Güç Modeli"n de olduğu gibi işletme dış çevresiyle ilgilenen ve geleneksel strateji yöntemleri olarak adlandırılan yöntemlerin aksine i) faaliyette bulunan dış çevre ile firma iç çevresi arasındaki uyum ii) yöneticilerin kaynaklar etrafında organizasyonu yöneterek, firma performansı ile arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (King vd., 2001). Teori, firmaların rekabet ortamında kendilerine ait rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilir pozisyonlarının nasıl devamlılığını sağladıklarını açıklamaktadır ve verimlilik temelli farklılıklara odaklanmaktadır (Peteraf vd., 2003). Başka bir ifadeyle Kaynak Tabanlı Görüş, "eşsiz operasyonel kaynaklarını ve üstünlüklerini güçlendirmeye, korumaya ve geliştirmeye odaklanmanın" firmaya rekabet avantajı ve yüksek kar getireceğini öngörmektedir (Güleş vd., 2010).

Kaynak tabanlı görüşe göre rekabet avantajı ve performans işletmeye özel çeşitli kaynak ve yeteneklerin bir sonucudur. Bir başka ifadeyle kaynak tabanlı görüş rekabet avantajı ve buna bağlı olarak yüksek performans elde etmek için uygulanan jenerik stratejilerin dışa dönük yapısını tanımlamaktadır (Acar, 2010). Kaynak Tabanlı Görüş, girişimci işletmelerin kaynak ve kabiliyetlerini nasıl geliştirdiklerini ve kaynaklar ile kabiliyetler arasında nasıl denge kurulması gerektiğini anlatan bir yaklaşımdır (Faiz vd., 2015). Ayrıca, büyüme ve gelişme için gerekli olanların

firmanın içinde aranmasını savunan Kaynak Tabanlı Görüş sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacağı düşünülen kaynakların seçiminin titizlikle yapılmasını ve en uygun şekilde ilgili birimlere dağıtılarak işletme stratejisine uyumlandırılması gerektiğini savunmaktadır.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sahip olunan değerli, nadir, taklit ve ikame edilemeyen kaynak ve rekabet stratejisine uygun geliştirilen yeteneklerle sağlanmaktadır. Kaynakların değerli, rakipler tarafından temin ve taklidinin zor olması rekabet avantajı elde etmede oldukça büyük stratejik öneme sahiptir (Acar, 2010). Rekabet üstünlüğü elde etmek için sadece mükemmel kaynaklara sahip olmak yeterli değildir. Başarıyı belirlemede önemli olan firmanın sahip olduğu bu değerli kaynakları firma içinde nasıl dağıtacağına karar vermesi, en iyi uygulamalar için bu kaynakları kullanarak çeşitli yetenekler geliştirmesi, mevcut yetenek altyapısını bütünleştirmesi ve bu yeteneklere yatırım yapmasıdır (Nath vd., 2010).

Kaynak Tabanlı Görüş'e göre firmaya güç veren kaynaklar; finansal, fiziksel ve belirsiz kaynaklar olmak üzere üç çeşittir (Zehir vd., 2005). Literatürde örgütsel yetenek kavramının temelini oluşturan Kaynak Tabanlı Görüş için ayrıca müşteri değeri, rekabet üstünlüğü ve yüksek performans konularına vurgu yapılarak belirli koşulları karşılayan kaynakların, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede, yetenek geliştiren stratejilerin uygulanmasına imkan sağladığı düşüncesi de hakimdir (Keskin vd., 2013:108).

Mahoney vd. (1992), tarafından kaynakların taklit edilmesini zorlaştıran etkenler "isolating mechanisms" yani "izolasyon mekanizmaları" olarak ifade edilmiştir. Barney (1986) tarafından, Management Science dergisinde yayımlanan çalışma, literatürde Kaynak Tabanlı Görüş'ün temelini oluşturan çalışmalardan birisidir. Buna göre firma, Kaynak Tabanlı Görüş ile rekabet avantajı yakaladığından firmanın sahip olduğu kaynaklarıyla sürdürülebilir rekabet avantajı arasında bir ilişki vardır (Barney, 1991).

Ülgen vd., (2004)'e göre "işletmenin sahip olduğu iş ve faaliyetlerinde veya mal ve hizmet üretiminde yararlandığı maddi ve maddi olmayan tüm unsurları onun varlıklarıdır. Bu varlıkları bir koordinasyon içinde kullanabilme ve amacına uygun bir

faaliyeti gerçekleştirebilme kapasitesi ise işletmenin yeteneğini”dir. Bu tanımla kaynak tabanlı görüşün “varlık ve yetenek” üzerine kurulduğuna vurgu yapılmaktadır. Firmalar arasında farklılık yaratan esas unsur yeteneklerdir. Çünkü, önemli olan varlıkları işbirliği ve koordinasyon içinde kullanmak ve bu sayede bir değer yaratmaktır (Naktiyok, 2007).

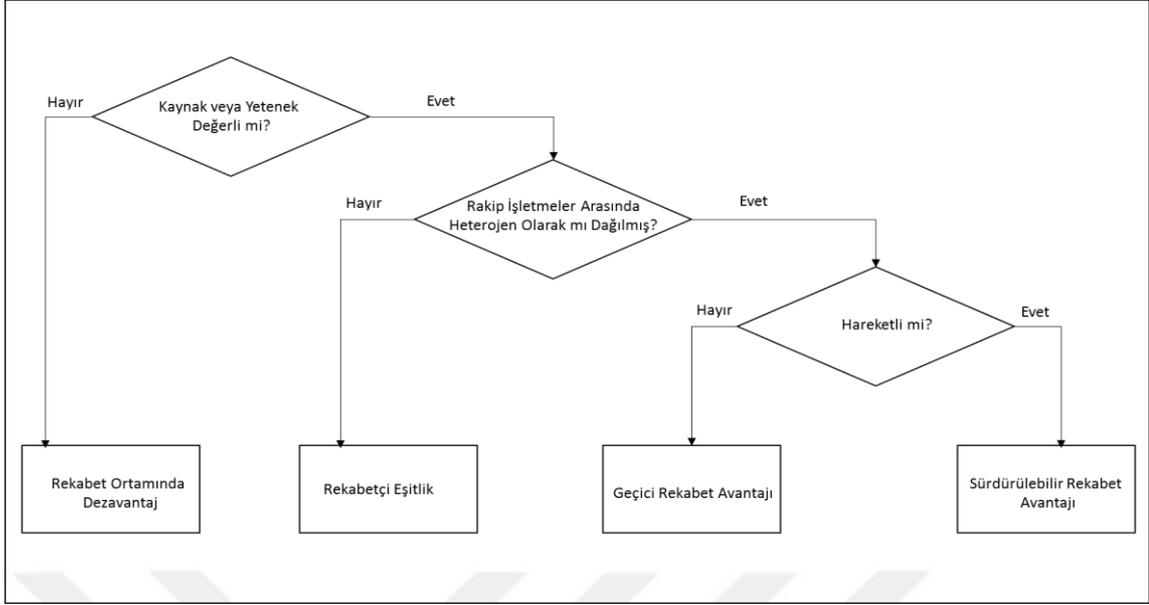
Kaynak Tabanlı Görüş Porter’ın (1995) geleneksel rekabet avantajı modeline paralel olarak, rekabetin yoğun olduğu ortamlarda firmanın sahip olduğu kaynak ve yeteneklere dikkat çekmekte, Barney (2002)’e göre ise kaynakların değerli ve nadir olması, taklidinin zor olması ve sunulan avantajların başka kaynaklar tarafından ikame edilememesi hariç bu kaynakların rekabet üstünlüğü sağlanmak için uygun olacak şekilde düzenlenmesi, bir araya getirilmesi ve yerleştirilmesi firmaya sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırabilir (Naktiyok vd., 2007). Genel anlamda tüm firmalar ikame ürünlerle sektörde rekabet içindedirler. İkame ürünlerin belirlenmesi sektördeki ürünlerle aynı fonksiyonu yerine getirecek diğer ürünlerin araştırılması meselesidir. . İkame ürünün etkisi sektörün genel talep esnekliği olarak da ifade edilebilir (Porter, 2015:28).

Kaynak Tabanlı Görüş, işletmenin kaynaklarına dayanarak neler yapabileceğini ve bu kaynakların en iyi nasıl kullanılarak rekabet avantajı sağlanacağıyla ilgilenmektedir. Ayrıca, spesifik bir endüstride faaliyette bulunan işletme yöneticilerine, nasıl başarıya ulaşacakları hakkında görüşler de sunmaktadır. Firma kaynaklarının bir şey yapmak için kullanılmadığında sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmayacağı görüşüne sahip olan Kaynak Tabanlı Görüş; stratejik kaynakların belirlenmesi, kullanılması, korunması ve geliştirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Ayrıca, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün işletme içinde olduğundan rekabet stratejilerinin geliştirilmesinde “içeriden-dışarıya (inside- out)” bir yaklaşımda sunmaktadır (Seviçin, 2006).

Firmalar zayıf yönlerinden uzaklaşıp, içsel kuvvetlerini çevrenin sunduğu fırsatlardan yararlanmaya ve tehditleri azaltmaya yönelttikçe, bunu yapmayan firmalara göre daha fazla rekabet avantajı kazanacaktır. Firma içsel kaynak ve

yetenekleri önemli bir rekabet noktası oluşturur ve yarar sağlayacak temel kaynaklar olarak geliştiğinden örgüt stratejinin oluşturulmasında önemli belirleyicidirler (Naktiyok, 2007).

Kaynak Tabanlı Görüşte firma eğer; faaliyette bulunduğu çevrede (sektör) ortalama bir firmadan daha yüksek bir marjinal değer yaratmayı başarabiliyor ve uyguladığı strateji rakipler tarafından benimsenmiyor ve/veya taklit edilemiyorsa, firmanın sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olduğu düşünülebilir. Sürdürülebilirlikle rekabet avantajının belli bir zaman aralığında olmadığı ve hem mevcut hem de potansiyel rakipler için üstünlük elde etmesi olduğu vurgulanmaktadır (Keskin vd., 2016:299). Kaynak Tabanlı Görüş'e göre kaynaklar ve yetenekler işletmelerde farklılık göstererek uzun vadeli olabilir. Kaynakların hareketsiz ve heterojen olmasının etkileri Şekil 2'de ifade edilmiştir.



Şekil 2: Kaynak Tabanlı Görüşte Rekabet Avantajı Modeli

Kaynak: Mutlu, H. (2016), 'İşletmelerde Bilgi Teknolojileri (BT/IT) Yetenekleri Kavramı, Önemi ve BT Yeteneklerin Geliştirilmesi Üzerinde Rol Oynayan Faktörler', Kocaeli Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, s.14

Bu model firma kaynak ve yetenekleri hakkında üç soru sormaktadır.

1. Belirli bir kaynak ya da yetenek işletmeye değer katıyor mu?

İşletmelerin rekabet ortamında avantajlı ya da dezavantajlı konumda olmaları, işletmenin sahip olduğu değerli kaynak ve yeteneklerle doğru orantılıdır. Değerli kaynaklar tek başına firmaya rekabet avantajı getirmek için yeterli olamasa da en azından rekabet eşitliği sağlayabilirler (Mata vd, 1995). Bir kaynağın değerli olduğunu söyleyebilmek için örgütün verimliliğini ve etkinliğini arttıracak stratejiler oluşturmasına ya da uygulanmasına yardımcı olması gerekir (Barney vd., 1991).

2. Belirli bir kaynak ya da yetenek işletmeler arasında heterojen olarak dağılmış mı dağılmamış mı?

Firma stratejik kaynaklarının homojen (eşit dağılma) ve hareketli olduğu durumlarda firmaların birbirlerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamaları ya da sürdürülebilir rekabet rekabet avantajına sahip olmaları beklenemez (Keskin

vd., 2016:299). Bu nedenle, Kaynak Temelli Görüş firmaların faaliyette buldukları çevrede rakiplerden farklı özellik ve sayıda kaynaklara sahip olduğunu yani kaynak heterojenliğini savunur (Peteraf, 1993).

Rakiplerin sahip olduğu değerli kaynak ve yetenekler eğer rakipler arasında heterojen olarak dağılmışsa bu kaynağa sahip olan işletmeler geçici rekabet avantajı elde edebilirler. Başka bir ifadeyle bir kaynağın değerli olması rekabet avantajının kazanılması için tek başına yeterli olmasada rekabette eşitlik için önemlidir. Fakat bu kaynak çok fazla kullanılırsa kaynak heterojenlik özelliğini yitireceğinden firmaya rekabet avantajını kaybettirecektir. Rakipler işletmenin sahip olduğu kaynak ya da yeteneği elde etme, geliştirme veya kullanmada başta maliyet olmak üzere dezavantajlarla karşılaşıyorsa o yetenek ve kaynağın firma tarafından kullanılması rekabet avantajı sağlayabilir (Mata vd, 1995).

3. Kaynak ya da yetenek işletmeler arasında hareketli mi?

Tam hareketsiz ve yarı hareketli kaynaklardan oluşan hareketsiz kaynaklar alım satım olmadığı sürece kaynakların el değiştirmesinin mümkün olmadığını ifade eder. Tam hareketsizlikle hiç bir şekilde başka firmalarda kullanılmayacak ve stratejik özelliğini yitirecek kaynaklar ifade edilmektedir. Yarı hareketli kaynaklarla ticari olan fakat firma içerisinde daha değerli ve firmanın kendi ihtiyaçları doğrultusunda özelleştirdiği kaynaklar ifade edilmektedir (Keskin vd., 2016:300). Rakipler firmanın değerli kaynaklarını elde etmeye çalışırken, geliştirirken ya da uygularken bazı zorluk ve dezavantajlarla karşılaşıyorsa kaynak sahibi firma geçicide olsa rekabet avantajına sahip demektir. Firmaların sahip olduğu değerli kaynak veya yetenekler hareketsiz olursa rakip işletmeler bu kaynak ve yetenekleri elde etmede zorluklarla karşılaşılır. Hareketsiz kaynaklar işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır (Mata vd, 1995).

1.2.2. İşletme Kaynakları ve Değer Yaratan Kaynakların Özellikleri

Kaynak Tabanlı Görüş, firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için kontrol etmesi gereken kaynaklarının özelliklerini incelemektedir (Keskin vd., 2016:301). Bir işletmenin ne yapabileceği sadece karşılaştığı fırsatlar değil aynı

zamanda kontrolündeki kaynaklarının da bir fonksiyonudur. Kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmeleri için i) değerli ii) nadir iii) taklit edilemez iv) ikame edilemez olması gerekmektedir. Kaynakların bu özelliklere ne dereceye kadar sahip olduğu ayrıca bu kaynakların heterojenliğinin ve hareketsizliğinin de bir göstergesidir (Foss vd., 2003).

Birer içsel faktör olan kaynak ve yeteneklere odaklanılarak rakiplere göre daha yüksek performans sağlanacağı görüşünü savunan Kaynak Tabanlı Görüş çerçevesinde varlıklar, firmanın biriktirdiği kaynaklarıdır (Keskin vd., 2013: 104). Wernerfelt (1984)'in Kaynak Tabanlı Görüş alanında tarihsel öneme sahip 'A Resource Based View of the Firm' (İşletmenin Kaynak Tabanlı Yaklaşımı, Kaynak Tabanlı Görüş) adlı eserinde firmanın güçlü ve zayıf yönleri olarak düşünülebilecek her şey kaynak olarak ifade edilmiştir (Wernerfelt, 1984). Barney (1996), firma kaynaklarını strateji geliştirmek ve geliştirilen stratejiyi uygulamak için kullanılması zorunlu soyut ve somut varlıklar olarak tanımlamıştır (Acar, 2010). Penrose'un çalışmalarına önemli katkısı olan Rubin (1973)'e göre kaynaklar 'bir işletmeye belli bir görevi yapma olanağı sağlayan sabit bir girdi'dir (Yağcı vd., 2015:235).

Kaynak Tabanlı Görüş çerçevesinde Grant (1991), firmanın uyguladığı stratejiler ve yaptığı çalışmalar sonucunda üretim sürecine katılan tüm girdi ve kaynaklar yığını olduğu ifadesini kullanarak firma kaynaklarını soyut kaynaklar, somut kaynaklar ve örgütsel yetenekler olmak üzere üç grupta toplamıştır. Soyut kaynaklar firmanın ün, marka ismi, teknik bilgi, patentler, deneyimler gibi elle tutulamaz ama, bilançoda yer alarak kolayca değere dönüşebilir. Örgütsel yetenekler soyut ya da somut kaynaklar gibi girdi faktörü olmayan organizasyonlarda girdileri çıktılara dönüştürmede kullanılan insan ve süreçlerin kompleks bir kombinasyonudur (Güleş vd., 2010). Firma değeri yaratılmasında somut ve soyut varlıklar çok önemlidir. Somut varlıklara kıyasla daha az esnek olan soyut varlıkların biriktirilmesi ve transfer edilmesi çok daha zor olsada soyut varlıklar firma faaliyetlerinin girdi ve çıktılarına eş zamanlı hizmet ederler ayrıca kullanılmakla tükenmezler (Keskin vd., 2013:105).

Literatürde farklı şekillerde tanımlanan, fiziksel olarak gözlemlenemeyen ve taklit edilmesi somut varlıklara kıyasla göreceli olarak daha zor olan soyut varlıkların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaları daha yüksek olsada etkisi kısa sürelidir.

Örgütsel yeteneklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, rakiplerce taklit edilmesi zor olduğundan ticarete konu olmaları ve bilançoda gösterilmeleri daha zordur. Bu özelliklerinden dolayı da rekabetçi üstünlük potansiyelleri somut ve soyut varlıklara göre daha yüksektir (Seviçin, 2014).

1.2.2.1. Değerli Kaynaklar

Yöneticiler firma kaynak ve yeteneklerin rekabet göstergelerini değerlendirirken, ilk olarak değer sorusuna cevap vermeleri gerekir. İşletme stratejisinin tasarlanmasına ve uygulanmasına fırsat veren kaynaklar değerli olarak görülmektedir. İşletme kaynakları ancak, değerli olduğu zaman rekabet avantajı sağlayabilir. Fırsatlardan yararlanabilmek için de yeteneklerini etkili kullanabilen firmalar müşterilerine değer yaratabilirler (Bal, 2010).

Çevresel tehditleri yok ederek fırsatların değerlendirmesini ve firmanın etkinlik-verimliliğini arttıracak stratejilerin benimsenmesini sağlayan kaynaklar, değerli kaynak olarak değerlendirilir. Firma değerli kaynakları ve stratejik yönetimin temelini oluşturan SWOT analiziyle fırsatları değerlendirerek tehditleri ortadan kaldıracak stratejileri uygulayarak yüksek performans sağlayabilir (Keskin vd., 2016:302).

1.2.2.2. Nadir Kaynaklar

Kaynaklara olan arzın talepten az olması durumunda kaynakların nadir olduğundan bahsedilebilir (Barney vd., 1991). Kaynak-yetenekler nadir ve değerli olduklarında bir süre firmaya rekabet avantajı sağlayabilir (Bal, 2010).

Nadir kaynaklar firmaya rakiplerin yarattığı marjinal değerden daha fazla ekonomik değer yaratılmasını sağlar. Değerli ve nadir kaynaklar rakiplerin uygulayamadıkları stratejilerin firma içinde uygulanmasını sağladığından firmaya ilk-giriş avantajı da sağlamaktadır (Keskin vd, 2016:302).

1.2.2.3 Taklit Edilemez ve İkame Edilemez Kaynaklar

Firmanın alım-satımı olmadığı sürece kaynaklar el değıştirmezler ve taklit edilmeleri ya da çoğaltılmaları yüksek maliyet getireceğinden taklit edilemez kaynaklar diye adlandırılırlar. Taklit edilemez kaynaklar firmanın sahip olduğu değerli ve nadir kaynakların rakipler tarafından çoğaltılmasını ya da taklit edilmesini engeller (Keskin vd., 2016:302). Firmanın kendine özgü tarih ve şartlarının olması, kaynakların sosyal süreç ve resmi olmayan ilişkilere yansımaları yerine getirilecek stratejik ikamelerinin olmaması kaynakların rakipler tarafından taklidini engeller. Değerli ve nadir olan bir kaynağın rakipler tarafından alternatif kaynaklarla yeri kolayca doldurulamadığında kaynakların ikame olduğundan bahsedilebilir (Foss, 2003).

Değerli ve nadir olan kaynaklar bu kaynaklara sahip olmayan rakip firmalar tarafından tam anlamıyla taklit edilemediğinde rekabet avantajı yaratan kaynak olabilir (Bal, 2010). Değerli, nadir ve taklit edilemez kaynaklara sahip olmak potansiyel fırsatların değerlendirilmesi için tek başına yeterli değildir, bu kaynakların yüksek fayda sağlanacak şekilde kullanılması organizasyonun düzeyine ve örgütsel süreçlerine de bağlıdır (Keskin vd., 2016:302).

1.3. Yetenek Kavramı

Müşteri algısıyla ve ürün-hizmet farklılıklarının ortaya konulmasının giderek zorlaştığı, rekabetin sürekli arttığı günümüz iş dünyasında, nasıl sürdürülebilir rekabet avantajı elde edileceği stratejik yönetim alanındaki en temel sorulardan birisidir. Bu noktada 1990'lı yılların başından itibaren 'örgütsel yetenek' kavramı önemli olmaya başlamıştır. Örgütsel yetenek; firmanın faaliyetlerini ve belirlenmiş amaçların gerçekleştirmek için sahip olduğu tüm varlıklarını bir arada ve tam kullanabilme kapasitesidir. Firma ancak müşterilerine değer yaratan özgün yetenekler geliştirdiklerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanabilirler (Keskin vd., 2013: 104).

Firmaların sahip oldukları yeteneklerle birbirinden ayrıldığından yola çıkan yetenek teorisinin fikir kaynağı Schumpeter (1942) ve Penrose'e (1959) kadar dayanmaktadır. Penrose bir firmanın fiziksel ve insan kaynaklarının toplamı olarak

görülmesi gerekliliğinin önemi üzerinde durarak aslında kaynak tabanlı görüşün temelini oluşturmuştur (Acar, 2008).

1.3.1. Yetenek Kavramının Gelişimi

Profesyonel hayatta firmaların, sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıracak, yüksek karlılık sağlayacak kaynak ve yetenekleri tanımları, geliştirmeleri, koruma ve kullanmaları yöneticiler için oldukça zordur (Amit vd., 1993). Yetenekler, yıllar süren ‘özel yatırımlar ve ilişkiler sonucu geliştirilmiş’ olup firmanın rekabet faaliyetleri için oldukça önemlidir (Eren vd., 2005). Özünde firmaların yetenekleriyle birbirlerinden farklılaşması olan yetenek teorisi kapsamında yetenekler, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan kaynaklarını tanımladığından hem araştırmacıların hem de yöneticilerin ilgisini çekmektedir (Acar, 2010). Ancak, rekabet üstünlüğü elde etmek için firmaların sadece kaynak ve yeteneklere sahip olmaları yeterli değildir, bu kaynakları elde etme, değer yaratma ve rekabet edebilmek için gayret göstermeleri de gerekmektedir (Keskin vd., 2013:105). Rekabet avantajının sınırları, firmanın fırsatlara odaklanmasına ve sektördeki tehditlerden kaçmasına imkan veren yetenek, kaynaklar, ilişkiler ve kararların bir bütünüdür (Bal, 2010).

Rekabet yoğun ortamlarda firmaların rakiplerden önce yenilik yapması ve/veya yeni yetenekler kazanması önemlidir (Alpkan vd., 2005). Bu nedenle, firmanın sahip olduğu bilgi ve çevresiyle olan ilişkisinde, değer yaratacak stratejiler geliştirmesi çok önemlidir (Bakırtaş vd., 2008). Hem örgüt değeri yaratmada hem de rekabet üstünlüğü elde etmede Kaynak Tabanlı Görüş kapsamında stratejik öneme sahip olan yetenekler, somut ve soyut kaynakların firma performansını arttırmasında önemli bir görev veya faaliyeti yerine getirmektedir (Tecee vd., 1997). Stratejik bir varlık yaratmada, potansiyel bir katalizör görevi gören (Pralalad vd. 1990) yetenekler, örgütün sahip olduğu varlıkların bir araya getirilmesinde birleştirici role sahiptir (Keskin vd., 2013:105).

Literatürde yetenek firmanın örgütsel kaynaklarını kullanarak koordine edilen görevleri yapabilme kabiliyeti olarak tanımlandığında kaynak ile arasındaki fark en sade şekilde ifade edilmiş olur (Acar, 2010). Örgütsel yetenekler örgüte özel ve kolay transfer edilememenin haricinde diğer örgütsel yeteneklerin geliştirebilmesine

yardımcı olmaktadır. İşletmelerin el değiştirmesi durumunda örgütsel yetenekler transfer edilemediğinden (yeteneklerin alım-satımı olmaz), firmanın faaliyetinin son bulmasıyla örgütsel yetenekler ortadan kaybolacaktır. Alım- satım durumunda ise kaynaklar yeni sahibiyile varlıklarını devam ettirebilirler. Yetenek örgütün rutin faaliyetlerinde, uygulamalarında örtük olarak bulunmakta ve taklit edilemeyen karmaşık davranış kalıplarından oluşmaktadır (Keskin vd., 2013:106). Yetenek, değişen çevresel ihtiyaçlara göre içsel ve dışsal becerilerin, kaynakların ve fonksiyonel kabiliyetlerin uygun bir şekilde örgüte adapte edilmesinde, geliştirilmesinde ve yeniden şekillendirilmesinde yapılacak stratejik planlamanın anahtar rolünü ifade etmektedir.

Kaynak ve değerler firma için stratejik olarak hayati öneme sahiptir (Bakırtaş vd., 2008). kaynak ve değerlerin, değerli olabilmesi için mutlaka yetenek oluşumuna katkı sağlıyor olması gerekir (Tecee vd., 1997). Kaynaklar firmanın sahip olduğu, kontrol ettiği ya da kısmen kalıcı bir şekilde sahip olduğu bir kıymeti veya üretim girdisini ifade etmektedir. Yetenek, firmanın rekabet üstünlüğü yaratmak için koordine edilmiş görevleri, tekrarlı yapılan faaliyetler şeklinde yapma ve 'örgütsel kaynakları kullanabilme becerisi'dir (Acar, 2010). Bir yetenek, esasında bir rutin ya da birbirleriyle ilgili pek çok rutinden oluşmaktadır. Örgütün kendisi, ard arda tekrarlanan ve örgütün bütününde gerçekleşen büyük bir rutinler kümesi olarak ifade edilebilir (Grant, 1991).

1.3.2. Yetkinlik Kavramı

Firmaların rakiplerden bir adım önde olmalarını sağlayacak özgün/taklit edilmesi zor yetenekler geliştirmeleri ve daha üstün başarıya götürecek ürün/hizmet üretme yetkinliğine sahip olmaları gerekmektedir. Aynı zamanda örgütler sahip oldukları yeteneklerini, faaliyet amaçlarına uygun kombinasyonlarla bir araya getirmeleri ve aralarında eş güdüm sağlayarak yetkinlik geliştirmeye hazır hale de getirmelidirler. Esasında örgütün en temel stratejisi, sahip olduğu yetenekleri kullanara, bir ya da birkaç tane temel yetenek geliştirmek olmalıdır. Küresel ölçekte başarılı olan ulusal ya da uluslararası işletmelere bakıldığında bu firmaların belirli sektörlerin, belirli alanlarında lider olduğu ve faaliyette buldukları endüstri alanında

kendilerini ayırt edici yetkinlikleriyle tanınmaktadır. Bu nedenle, firmalar geliştirdikleri yetkinlikleri sayesinde müşteriler tarafından rakiplere kıyasla daha fazla tercih edilmektedirler (Keskin vd., 2013:112).

1.3.3 Temel Yetenekler

Örgüt yöneticileri, firmalarının rekabet üstünlüğü yaratacak stratejik konularını belirlerken hem dış çevreyi iyi gözlemlemek hem de firma içsel kaynak ve yeteneklerini doğru belirlemek zorundadırlar. Bu kaynak ve yetenekler arasından, eşsiz, nadir ve taklidinin zor olduğu temel yeteneklerin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, öncelikle örgüt bünyesindeki yeteneklerin başarı ölçümlerinin örgütün stratejik hedef ve faaliyet amaçlarına katkısı belirlenmeli daha sonra bunların sağladığı katkılara göre anahtar nitelikteki yetenekler, temel yetenek olarak belirlenmelidir (Keskin vd., 2013:113).

Stratejik açıdan iş süreçleri kümesi olan yetenekler, ‘firmaların nasıl girişimde bulunacağı, örgütün içine işlenmiş ve davranış şekilleriyle biçimsel olmayan haberleşme ve şahsi ilişkilerle birleşmiş olan süreçler, prosedürler ve sistemlerde nasıl değişiklik yapılacağıyla ilgili dile getirilmesine gerek olmayan bilgilerin toplamını ortaya koyar’ (Zehir vd., 2005). Firmalar sahip oldukları kaynak ve yetenekler bakımından bazen rakiplerine göre güçsüz ya da yeteneksiz olsalar bile yöneticilerce geliştirilecek iyi bir strateji sayesinde sahip olunan kapasite ve kaynaklar hakkında fikir sahibi olunarak kar elde edilerek üstünlük sağlanabilecek alanlara kanalize olduğunda yeni fırsatlar yakalanabilir (Bakırtaş vd., 2008). Temel yetenekler aracılığıyla mevcut durum çalışanlar tarafından içselleştirildiğinde hem rekabet avantajı hem de performans artışı sağlanabilir (Bulut vd., 2009).

1970’li yılların sonlarından itibaren sürdürülebilir rekabet avantajının korunmasında önemli bir kaynak olarak görülen ve ‘bütünleştirilmiş ve organizasyonel öğrenme süreçleri tarafından koordine edilmiş temel yetenek; müşteriler için görülebilir değere sahip, rakiplere göre emsalsiz, zor taklit edilebilen ve bir çok pazara potansiyel giriş sağlayabilen, teknolojilerin ‘know-how’un, süreçlerin ve bakış açılarının bütünüdür’ şeklinde ifade edilebilir (Bakırtaş vd., 2008). Temel yetenekler firmanın rekabet üstünlüğü ve stratejik esneklik kazanmasında etkili

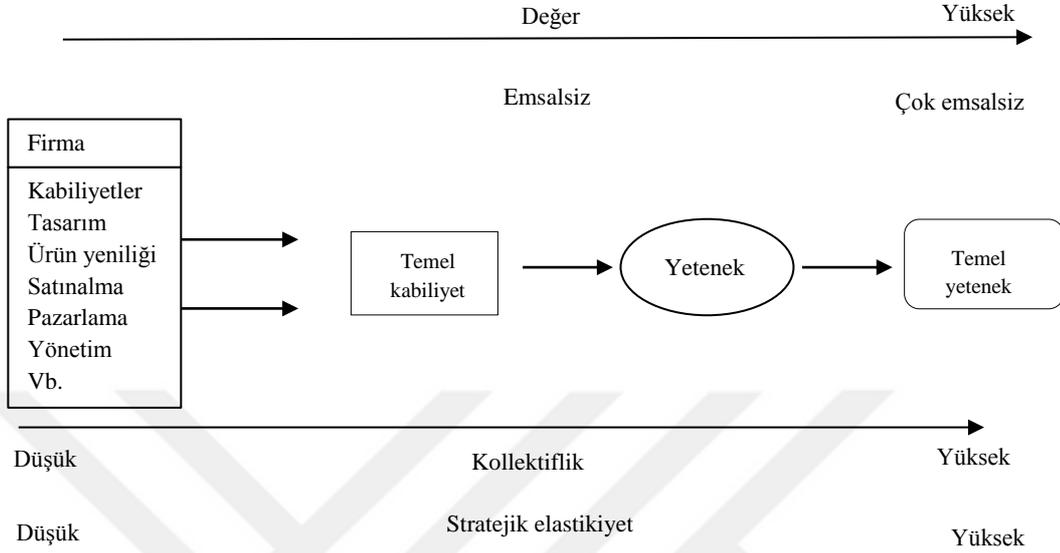
olan sahip olunan beceri ve yeteneklerdir (Bayramoğlu, 2008). Temel yetenekler firmanın müşterilerine özel yarar sağlama imkanı veren beceri ve teknolojiler kümesidir (Turan, 2014). Firma faaliyetlerinin taklit edilmesini engelleyen temel yetenekler firmanın rakiplerinden farklı yaptığı en iyi şeydir (Saruhan vd., 2004). Firma yönetiminin uzun vadeli rekabetçi üstünlük sağlamak için tüm dikkatini temel yetenekler üzerine yoğunlaştırması gerekir (Güleş vd., 2010).

Temel yetenekleri diğer firma yeteneklerinden ayıran değerli, nadir, taklit ve ikame edilemiyor olması gibi dört temel özelliği vardır. Temel yetenekler firmanın sahip olduğu ve müşterilerin, rakiplerin ve tüm sektörün değerli bulunduğu nitelikte yeteneklerle, çevresel fırsatları değerlendirip tehditleri yok etmesi ve faaliyette bulunulan sektörde nadir bulunması gerekir. Firmaların zamanla birbirlerinin yeteneklerini öğrenip taklit etme ihtimaline karşılık temel yetenekler belirlenirken en azından bir süre taklit edilemeyen ya da taklidinin pahalı olduğu firma yeteneklerinden seçilmelidir (Turan, 2014). Kısaca, temel yeteneğin, bu dört özelliği dikkate alındığında sektör içi ya da sektör dışı konumuna bakılmaksızın her hangibir alternatifinin, benzerinin ya da ikamesinin bulunması yeteneğin, temel yetenek olma özelliğini kaybettirir.

Temel yetenekler örgütsel bilginin içine yerleşmiştir (Eren vd., 2005). Bakırtaş vd., (2008)'e göre temel yeteneğin i) geniş kitlelere hitap etme, ii) 'bu yetenektan kaynaklanacak bir dizi yeni ürün ya da hizmet tasarlamının mümkün olabilirliliği ve yaygınlaştırılabilirliği' olmak üzere olmazsa olmaz iki özelliği daha vardır. Bu nedenle, yöneticiler firma temel yeteneklerini belirlerken 'bu yeteneğin yeni ürün alanlarında nasıl uygulanabileceğini tasarlamaya özen göstermelidir' yoksa bu yetenekler, temel yetenek özelliğine sahip olmayacaktır.

Eren vd., (2005)'e göre 'bir firma, bireysel ürünler ve hizmetler portföyü değil, bir faaliyet sistemidir' ve üst düzey yöneticiler 'ne yapmamız gerekir' sorusunun cevabını temel yeteneklerle cevaplamaya çalışmalıdır. 'Gerçek temel yetenekler rekabet durumundakine oranla daha etkin bir şekilde ve daha düşük maliyetler sergilenen, gözle görülebilir, katma değer faaliyetleridir. Bir firmanın temel yeteneklerini bu özgün ve sürekliliği olan faaliyetler oluşturmaktadır.' Doğru tanımlanarak kullanılan özgün ve devamlılığı olan temel yetenekler, 'gözle görülebilir

katma değer faaliyetler' olup çekici fırsatların yakalanması ve rekabet avantajının kazanılmasında büyük rol oynar.



Şekil 3: Temel Yeteneklerin Belirlenmesi Aşaması

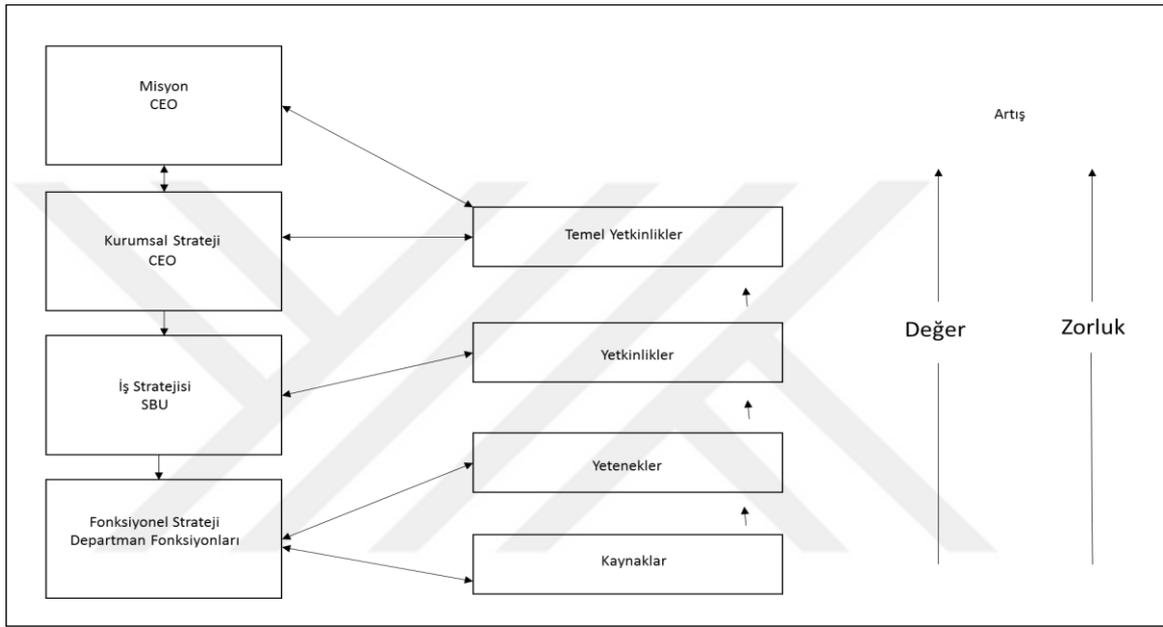
Kaynak: Bakırtaş, İ., Bakırtaş, H. (2008), 'Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme' Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s. 112

Temel yeteneklerin belirlenmesine yönelik yapı Şekil 3'de yer almaktadır. Temel yeteneğin belirlenmesinde firma öncelikle yer aldığı pazarda kabiliyetlerini sıralar sonra bu kabiliyetler içerisinde temel kabiliyeti/kabiliyetleri belirler. Daha sonra bu temel kabiliyetler içerisinde firma yeteneklerini belirler. En son aşamada da bu kez belirlenen bu yetenekler içerisinde firma kendini hem diğer firmalardan ayıran hem de firmaya rekabet üstünlüğü sağlayan temel yetenekleri belirler. Böylece, temel yetenek perspektifinin gelişme sürecinin ilk basamağı gerçekleşmiş olur. İlk aşama tamamlandıktan sonra ise bir önceki aşama tamamlanmadan diğerine geçişin mümkün olmayacağı dört aşama daha vardır. Bu aşamalar sırasıyla;

1. Temel yetenek elde etme gündeminin oluşturulması aşaması
2. Yeni temel yeteneklerin oluşturulması aşaması
3. Temel yeteneklerin konumlandırılması

4. Temel yeteneklerin korunması ve geliştirilmesi aşamalarıdır (Bakırtaş, 2008)

Yetenek, üretken olarak uygulanabilen, sürekli tekrarlanan bir düşünce, his veya davranış kalıbıdır (Karalar vd., 2009). Bir hiyerarşik düzen içerisinde birbirleri ile ilişkisi olan temel yetenekler, yetenekler, kabiliyetler ve kaynakların firma tarafından başarılı şekilde tanımlanıp, kullanılması oldukça önemli olup farkların net ayırt edilmesi gerekmektedir (Bakırtaş vd., 2008).



Şekil 4. Yetkinlikler Hiyerarşisi ve Stratejik Hiyerarşi

Kaynak: Javidan, M. (1998), 'Core Competence: What Does It Mean in Practice?' Long Range Planning, V. 31 (1) p. 62-63

Şekil 4'de yer alan yetkinlikler hiyerarşisinin en alt basamağında bir organizasyonda değer zincirinin girdisi olan ve yeteneklerin yapılandırılmasında ana oluşumu oluşturan kaynaklar yer almaktadır. Kaynakların hemen üzerinde yer alan ve 'kaynaklar ile etkileşimi yöneten bir seri iş prosesleri ve rutinlerden' oluşan yetenekler; firmanın kaynaklarını kullanabilme becerisidir. Üçüncü basamakta yer alan yetkinlikler; 'fonksiyonlar arası entegrasyon ve yeteneklerin koordinasyonudur.' yetkinlikler hiyerarşisinin son basamağında 'farklı stratejik iş birimlerinin yeteneklerinin birbirleri arasındaki etkileşimlerinin sonucu olarak ortaya' çıkan temel yetkinlikler yer almaktadır.

Javidan (1998)'dan yetkinlikler hiyerarşisinde 'her basamağı organizasyona katma değer getiren bir adım olarak' görmekte ve aşağıya doğru inildikçe değer ve zorluk derecesinin azalacağını öngörmekte ve temel yetkinliklerin geliştirilmesinin zor olduğunu özellikle vurgulamıştır (Turan, 2014). 'Temel yetkinlikler', doğaları gereği stratejik olarak esnek ve dinamik bir yapıya sahiptirler. 1990 yılında ilk kez, Prahalad ve Hamel tarafından yayınlanan 'Kurumun Temel Yetkinliği' adlı makalede gündeme gelse de temel yetkinlik kavramı esasında çok daha önce 1964 yılında, 'Sonuçlar İçin Yönetmelik' adlı kitapta 'Güç Analizi' adıyla Drucker tarafından yayınlanmıştır (Keskin vd., 2013:113).

Prahalad ve Hamel, temel yetkinliği 'iş birimlerinin değişen fırsatlara hızlı uyum sağlayabilmesini sağlayan, işletme geneline yayılmış teknolojiler ve üretim becerileri' olarak tanımlamış ve temel yetkinliğin

1. Çok çeşitli pazarlara erişim potansiyeli sağlamalı,
2. Müşteriye belirgin değer katmalı,
3. Taklit edilmesi rakipler tarafından zor olmalı gibi olmazsa olmaz üç özelliğinin olduğunu ifade etmişlerdir. (Prahalad vd., 1990).

Bir firmanın en önemli yetkinliklerinden olan, firmaya özgü rekabetçi üstünlüklerin temel şeklini oluşturan temel yetkinlikler, firmanın temel faaliyet alanıdır. Bu alanda firmanın sunduğu ürün ve servisler rakipleriyle bire bir kıyaslanarak değerlendirilip, test edilmelidir (Teece vd., 1997). Elde edilen sonuçlar aşağıdaki dört soruya yanıt aramalıdır:

1. Hangi ürün ve hizmetler firma için en önemlidir?
2. Her bir ürün ve hizmet için hangi nitelikler önemlidir?
3. Hangi dahili süreçler, kaynaklar ve yetenekler her bir nitelikli ürün ve servis hizmet için gereklidir?
4. Her bir yetenek, kaynak ya da süreç örgütün farklı ürün ve hizmetine nasıl katkıda bulunur?

Bahsedilen bütün unsurlar mevcut durum hakkında enformasyon sağlamalıdır. Bir firmanın mevcut yetkinlikleri sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada gerekli olan sürekli yeni yetkinliklerin geliştirilip, uygulanmasına temel hazırlar (Keskin vd., 2013:114). İşletme tepe yönetiminde temel yetkinlikler önemli bir verimlilik kaynağı olarak değerlendirilerek strateji oluşturmada birincil etkindir ve rakiplere kıyasla müşterilere daha düşük maliyetli birçok fayda da sağlar (Kak, 2004).

1.3.4. Dinamik Yetenek Yaklaşımı

Küresel bazda yaşanan pek çok gelişmeler karşısında ürün ve teknoloji hayat döngüleri zamanla kısalırken örgütler pazar anlayışlarını değiştirerek daha çok kitle üretimlerine yönelmektedirler. Buna bağlı olarak hızla değişen çevresel şartlar karşısında yeni pazar fırsatları bir anda ortaya çıkmakta ve yine bir anda ortadan kaybolmaktadır. Bütün bu yaşanan gelişmeler sonuç olarak firmaların nasıl ‘dinamik yetenekler’ geliştirebileceğini anlamaları yönünden yeniden çaba göstermelerini gerektirmiştir (Keskin vd., 2013:115). Daha etkili bir temel yetenek oluşturabilmek için firmalar, temel yeteneklerin değişebilme avantajını kullanarak faaliyetlerini o yeteneği geliştirecek şekilde oryante ederek temel yeteneklerini dinamik hale getirmelidirler (Turan, 2014).

Çevresel koşullardaki belirsizlik ve yaşanan hızlı değişimlere uyum sağlayarak hayatlarına devam etmek zorunda olan firmaların dinamik yeteneklerini belirlemeleri oldukça önemlidir. Dinamik yeteneklerin ortaya çıkmasında çevresel belirsizlikler ne kadar önemliyse kaynak esaslı yaklaşımın statik yapısının çözümlenmesi de bir o kadar önemlidir (Şahin vd., 2015). İşletmeler parçası oldukları ekosistemi şekillendirmek ve değişen çevresel şartlara uyum sağlamak için dinamik yeteneklere sahip olmalıdır (Zhou vd., 2010).

Kaynak yönetimi; çevresel koşullara uyum sağlama ve bu koşulların yarattığı fırsatları kullanmanın getirdiği değişimler nedeniyle dinamik bir süreçtir (Sirmon vd., 2007). Turan (2014), dinamik yetenek kavramını tanımlarken öncelikle dinamik ve yetenek kavramlarını ayrı ayrı incelemiştir. Çevrenin değişen yapısını ifade etmede kullanılan dinamik terimi, ‘pazara sürüm süresi ve zamanlamanın hassas olduğu belirli stratejik tepkileri gerektiren yenilik temposunu hızlandıran, gelecekteki rekabetin ve

piyasaların durumunun belirlenmesinin zor olduğu bir yapıdır' şeklinde tanımlanmıştır (Coşkun vd., 2016). Stratejik yönetim biliminde kritik öneme sahip olan yetenek ise kavramsal olarak 'organizasyonun içsel ve dışsal becerilerini kaynaklarını ve fonksiyonel yeteneklerini değişen çevre gereklilikleri ile karşılaştırarak en uygun şekilde adapte etmeyi, yapılandırmayı ve tekrar kurgulamayı ifade etmektedir' (Turan, 2014).

Stratejik yönetim biliminde, Kaynak Tabanlı Görüşün bir uzantısı olarak ele alınan dinamik yetenekler, firmanın yeni ürün ve yönetim ortaya çıkarabilmesi için (Şahin vd., 2015) değişen çevresel koşullara uyum sağlayacak iç ve dış yeteneklerin yeniden yapılandırılması ve düzenlenebilmesi olarak ifade edilmiştir (Ünsal, 2009). David J. Teece vd.'nin yönetim literatürüne kazandırdığı 'Dinamik Yetenekler' kavramı değişen çevresel şartlar karşısında örgüt yetkinliklerinin değişmesi gerektiğini savunmaktadır. Buna göre Teece vd., dinamik yetenekleri; hızla değişen çevre koşulları karşısında örgütün içsel ve dışsal yetkinliklerini bütünleştirme, yaratma ve yeniden yapılandırma yeteneği olarak tanımlamıştır (Keskin vd., 2013: 116)

Dinamik yetenekler, olağan bir olaya tepki ya da spesifik bir olayı çözmeye yönelik problem çözme tekniği değildir ve içerisinde şans faktörünü barındırmamaktadır (Şahin vd., 2015). Zhou vd., (2010)'ne göre dinamik yetenekler; 'yöneticilerin kaynak merkezlerini dönüştürmek ve yeni değer yaratma stratejileri geliştirmek için kullandığı, geçmişte rekabet avantajı elde etmek için dinamik özelliklerin mevcut kaynak yapılandırmalarını artırabileceğini öne süren, öncül örgütsel ve stratejik rutinlerdir'. Firma rutinlerini modifiye etmek için firmanın sistematik yöntemlerini oluşturan dinamik yetenekler, öğrenmeyle ortaya çıkmaktadır (Zollo vd., 2002). Dinamik yetenekler en genel anlamıyla, örgütsel süreçler ya da zamanla örgüt içine yerleşmiş rutinler olup, verimsiz kaynaklardan vazgeçilmesi veya eski kaynaklarla yeni bir tarz yaratılmasıdır (Ambrosini vd., 2001).

Firmaların rekabet üstünlüğü sağlamalarında çevrelerine uyum sağlamanın haricinde gelen tepkilere, doğru ve zamanında gereken cevabı vermeleri gerekmektedir. Firmanın temel yeteneklerini sürekli iyileştirmesi, yenilerini eklemesi, aynı zamanda alternatif yeteneklerin geliştirileceği yatırımların yapılması da hayati

önem taşımaktadır. Temel yeteneklerin dinamik yetenek yaklaşımlarıyla beraber uygulanması bu sebeple gerekmektedir (Turan, 2014).

1.4. Kaynak Tabanlı Pazar Odaklı Örgütsel Yeteneklerin Boyutları

Rekabet yoğun ve değişimlerin hızlı yaşandığı günümüz piyasalarında firmalar, etkinliklerini ve verimliliklerini hem arttırmak hem de stratejik başarılar kazanarak kar elde etmek için yeni stratejiler geliştirmek, uygulamak zorundadırlar (Bakırtaş vd., 2008). Küresel piyasalarda pazara doğru zamanda, doğru cevap verebilen hızlı ve esnek üretim yeniliği yaparak düzenledikleri içsel ve dışsal yeniliklerini yönetim kabiliyetleriyle eşleştirebilen firmalar her zaman kazanmıştır (Coşkun vd., 2016).

İşletmelerin somut ve soyut varlıklarından hariç firmaların bu kaynakları etkili bir şekilde kullanabileceği iş yapma kapasitesi olarak da adlandırılan ve her işletmede farklılık gösteren örgütsel yetenekleride vardır (Ülgen vd., 2004). Örgütsel yetenekler; ‘stratejik dönüşümü yapabilmek ve bünyeye adapte edebilmek için girdi akışını etkileyen ve işletme yönetimine özel tipte bir çıktı elde edebilecek bir dizi karar alternatifleri sunan işletmenin iç çevresiyle alakalı yüksek düzeyde alışlagelmiş kolektif usullerdir’ şeklinde tanımlanmıştır (Zehir vd., 2005).

İşletme yetenekleri, literatürde araştırmacılar tarafından farklı fonksiyonel alanlara göre sınıflandırılmıştır. Snow ve Hrebiniak (1980), işletme yeteneklerini genel yönetim, finansal yönetim, pazarlama ve satış, ürün araştırma ve geliştirme, mühendislik, üretim, dağıtım, yasal işler ve personel; Birchall ve Tovstiga (1999), pazarlama, satış, mühendislik, operasyonel ve yönetim fonksiyonlarında çalışmışlardır. Celuch vd., (2002) işletme yeteneklerini globalleşme yeteneği, üst yönetim yeteneği, ürün/servis yeteneği, pazarlama ve satış yeteneği, teknik yetenek, bilgi sistemleri yeteneği, sipariş karşılama yeteneği ve ortaklık kurma yeteneği olarak incelemiştir. Hitt, Ireland ve Hoskisson (1999) hazırladıkları Stratejik Yönetim kitabında işletme yeteneklerini; dağıtım yetenekleri, insan kaynakları yetenekleri, yönetim bilgi sistemleri yeteneği, pazarlama yeteneği, yönetim yeteneği, üretim yeteneği ile araştırma ve geliştirme yeteneği olmak üzere yedi fonksiyon alanında sınıflandırmaktadır. P. Sadler (2003), firmaların fonksiyonel yeteneklerini kurumsal

yetenek, pazarlama yeteneği, insan kaynakları yönetimi yeteneği, dizayn yeteneği, araştırma ve geliştirme yeteneği, işlemler yeteneği, yönetim bilgi sistemleri yeteneği ile satış ve dağıtım yeteneği olarak sınıflandırmıştır (Acar, 2008).

Tezde çalışmaya yön veren araştırmalar temel alınarak, işletme yeteneklerinin işletme fonksiyonlarına uygun olarak sınıflandırılması yaklaşımı kabul edilmiş, özellikle pazar odaklılıkla ilgisi olan global yetenekler, lojistik yetenekler, ürün geliştirme yeteneği ve pazarlama-satış yeteneği boyutları aşağıda açıklanmıştır.

1.4.1. Lojistik Yetenek Boyutu

Küreselleşmenin etkisiyle ülkeler arasındaki sınırları ortadan kalkarak dünya ülkeleri birbirlerine yakınlaşmış ve üretim tesislerinin dünyanın her yerine dağılmasıyla da herkese açık ve geniş bir pazar yaratılmıştır. Tüketici beklenti ve çevre bilincindeki artışla teknolojiadaki hızlı ilerleme firmaların lojistik gelişmelerini etkilemiştir. Lojistiğin yer ve zaman faydası yaratma hariç mevcut ve potansiyel rakiplerden farklı olmaya fırsat vermesi lojistiğin, firma için ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Hayes vd. (1994)'in ifade ettiği gibi bir işletmenin lojistik yetenekleri, müşteri beklentilerini aşacak ve firmanın pazar ve mali performansını arttıracak yol olarak algılanmaktadır. Daugherty vd. (1995), lojistik yeteneklerin tam zamanında ve diğer zaman temelli rekabetçi stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kritik öneme sahip bir yetenek olarak tanımlamıştır (Acar, 2008).

Lojistiğin maliyetleri düşürme, rekabet avantajı yaratma, ürün yaşam sürelerini kısaltma gibi faydalarından dolayı firmaların lojistik yönetim faaliyetlerinin, her zaman güncel olması gerekmektedir. Kaynak Tabanlı Görüş, firmaların kendilerine has kaynak ve yeteneklerine yatırım yaparak çevresel fırsatları uygun stratejilerle değerlendirmeleri halinde rekabetçi üstünlük kazanılabileceğini savunmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu ortamlarda firmaların özellikle lojistik yönetimlerinde işletme yeteneklerini ne şekilde, nasıl ve hangi durumlarda kullanacaklarına dair verecekleri kararlar, rekabet avantajı kazanılmasında oldukça önemlidir.

Firmaların çevresel fırsatları değerlendirerek kar üstünlüğü sağlayabilmeleri için, nasıl lojistik mükemmelliğe erişecekleri ve rekabet avantajı kazanacakları önemli

bir araştırma konusudur (Acar, 2010). Tedarik Zinciri Yönetimi Konseyi'nin tanımına göre lojistik; 'müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürün, hizmet ve bilgi akışının, hammaddenin başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içindeki hareketinin, etkin ve verimli bir şekilde akış ve depolanmasının sağlanması, kontrol altına alınması ve planlanması sürecidir' (Şen, 2014).

Lojistik faaliyetlerin kullanımı milattan önceki tarihlere kadar uzansa da günümüzde kullanılan anlamıyla geniş kitlelerce kullanılması, 1980'li yıllarda bilgi sistemleri ve teknolojiye yaşanan hızlı gelişmeler kadar yenidir. Odak noktasında müşteri olan ve tüm sürecin, müşteri istek ve beklentilerine göre yönlendirildiği lojistik hareketlerin amacı, en uygun maliyetle en yüksek seviyede etkili ve verimli hizmetler sunarak müşteri tatmini sağlamaktır. Firmaların lojistik uygulamalarında verimsiz yatırımlardan ve atıl kapasiteden uzak durarak, şimdi ve geleceğe yönelik müşteri ihtiyaç ve beklentilerine yönelik tespitleri, hem ülkenin hem de firmanın jeopolitik yapısına uygun yapacakları planlarda hayati önem taşımaktadır. Müşterileriyle doğru ilişki kurabilme yeteneğine sahip firmalar, onları daha iyi tanıma şansı yakalayarak müşterilerin kendilerini daha özel hissedecekleri değerli ürün ve hizmetleri onlara sunma fırsatı da yakalamış olacaklardır. Böylece, uzun vadeli iş sözleşmeleri yaparak uzun vadeli karlılık sağlanabilir.

Günümüz küresel ticaret ortamında rekabet üstünlüğü yakalamış ve bunun devamlılığını sağlamak isteyen firmalar, rakiplerine göre daha kaliteli ürün/hizmeti doğru yer ve zamanda, uygun fiyatla müşteriyi tatmin edecek yüksek kalitede sunabilmek için (Acar, 2010) lojistik yeteneklerini geliştirmek zorundadır.

1.4.2. Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği Boyutu

Globalleşme ve elektronik ticaretin her geçen gün artması, karmaşıklaşan çevre koşulları ve artan müşteri talepleri mevcut pazarları dinamik pazarlara dönüştürmüştür (Eren, 2013). Dinamik pazarlarda firma faaliyetlerinin devamlılığı ve başarısı pazara sunulan ürün ve hizmetlerle ifade edilmektedir (Kabadayı, 2002).

İşletmelerin içsel süreçlerini güncelleyerek sahip oldukları kaynak ve

yeteneklerini düzenlemeleri, geliştirecekleri üretim bilgileri müşterilere sunulan ürün kalitesini olumlu yönde etkilemektedir. Firmalar ürün tasarımı ve gelişiminde rakiplerinden daha yüksek performans gösterebildikleri sürece tercih edilebilirliği artacak ve ortalamanın üzerinde gelir elde ederek sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanabileceklerdir. Ayrıca, üstün kalitede ürün sunulması firmanın tercih edilebilirliğini arttıracığından firma performansı için oldukça önemlidir. Burada önemli olan firmanın müşteri ve rakip odaklı davranarak, bilginin en pahalı kaynak olarak tanımlandığı günümüz ekonomilerinde doğru zamanda ve etkili kullanılmasıdır (Bayramoğlu, 2008).

Müşteri talep ve ihtiyaçlarına göre yapılan pazarlarda müşteri odaklılık, pazar odaklı olmanın temelidir. Ayrıca, müşteri odaklılık hem ürün geliştirmede başarılı bir strateji olarak kullanılabilir hem de taktiksel araç olarak kullanılabilir. Firmaların müşterileriyle birlikte ürün tasarımı yapmaları, ürün kalitesi için müşterilerden bilgi almaları, müşterilerin istediği ürün özellikleri ve çeşitlerini araştırarak kullanım amaçlarıyla ilgili bilgileri toplamaları gibi tutumlar müşteri katılımını işlevsel hale getirecek davranışlardır (Perçin, 2006). Kotler, günümüz rekabet ortamında markamız bir ya da iki numara değilse pazardan atılabileceğimize dikkat çekerek, firmaların pazar lideri olabilmek için yüksek kaliteyi, rakiplerine kıyasla daha düşük fiyatla sunmak zorunda kalabileceğini ifade etmiştir. Bu nedenle, iyi bir fiyatlama politikasının özünde müşteri hedef kitlesine odaklanarak fiyatlamaya uygun maliyetle ürün tasarlama yeteneğine sahip olmak yatmaktadır (Zehir vd., 2005).

Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda ikame edilebilir ürüne sahip olan firmalar hayatta kalmak için sürekli değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına zamanında, hızlı ve doğru cevap vermek zorundadır. Ayrıca, bu firmaların ürün ve teslimat kalitelerini sürekli arttırmaları, maliyetlerini düşürmeleri oldukça önemlidir (Kabadayı, 2002). Çünkü, firmalar ürün kalitesi, teslimat hızı, güvenilirlik, müşteri memnuniyeti, satış sonrası hizmet gibi konularda hızla artan rekabet içine girmişlerdir.

1.4.3. Global Yetenek Boyutu

Yaşadığımız yüzyılda, her geçen gün siyasal, ekonomik, kültürel, teknolojik alan gibi daha pek çok alanda değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimler sonucunda da

bilgi toplumu, enformasyon çağı, küreselleşme gibi pek çok kavram hem literatürde hem de günlük konuşma dilinde yerini almaktadır. Küreselleşmenin ne olduğuna dair henüz üzerinde uzlaşmaya varılmış net bir tanım yoktur (Yeşil, 2010).

Firmaların büyük coğrafi ya da ulusal pazarlarda, birbirlerinin stratejik ve genel küresel konumlarından etkilendikleri küresel sektörler, bir firmanın evrensel olarak rekabet etmesini ya da stratejik dezavantajlarla karşılaştığında onlarla yüzleşmesini gerektirmektedir. Fakat elde edilen stratejik avantajların büyüklüğü sektörden sektöre farklılık gösterebilir. Küresel rekabet ülke içi rekabetten farklı olarak hem bazı stratejik sorunlarında beraberinde getirebilmekte hem de sektörde çokuluslu firmaların olması sektörü küresel yapmak için yeterli değildir (Porter, 2015: 324-342).

Küreselleşme sürecinin yaşandığı günümüzde bilgi ve iletişimin ön plana çıkmasıyla, mesafeler artık ortan kalmış ve yeni ekonomik düzen dünya ülkelerini ekonomik ve toplumsal yaşam bakımından çok yönlü etkilemiştir (Demircan, 2008). Dünyanın tek ekonomi, tek pazar haline gelmeye başlamıştır. Kotler'e göre küreselleşmenin en önemli etkisi herkese aynı anda hem daha çok tehlike (daha değişken ortam ve rekabet) hem de fırsat (pazarın büyümesi ve artması) yaratılıyor olmasıdır (Zehir vd., 2005). 1980 sonrası dönemde ortaya çıkan ve dünyayı etkisi altına alan küreselleşme beraberinde getirdiği 'yeni ekonomik' düzenle (Demircan, 2008) kendi kurallarını yaratmış ve geçmişten gelen birçok kuralı pasif hale getirmiştir. Globalleşmenin etkisiyle firmalar yeteneklerini yeniden değerlendirmek ve var olanlara yenilerini eklemek zorunda kalmışlardır.

Globalleşme, piyasaların, firmaların ve bireylerin, rekabet alanlarını küresel düzeye taşımaları anlamına gelmektedir. Drucker'in da ifade ettiği gibi globalleşmeyle kuralların değiştiği yeni ekonomik düzen içerisinde firmalar varlıklarını devam ettirebilmek için pazarlama stratejileriyle üretim ve servis yetenekleri için yeni stratejik düzenlemeler yapmak zorundadırlar (Acar, 2008).

1.4.4. Pazarlama ve Satış Yeteneği Boyutu

Pazarlama 20. yüzyılın başlarından itibaren bilim çevrelerinin gündemine gelmiş alandaki ilk yazınlarda ekonomik olarak karşılaşılan sorunlarla ilgili olmuştur. Bu dönemde firmaların bireyler haricinde sosyal dinamikleri ve toplumsal değerleri

dikkate almaları gerektiği, özellikle ürün dağıtımında yaşanan sorunlar hem işletmeleri hem de işletme alanında eğitim veren kurumları farklı arayışlara ve araştırmalara yönlendirmiştir. 1902-1905'de Amerika Birleşik Devletleri'nin dört ayrı bölgesinde birbirinden bağımsız pazarlama eğitimleri başlamıştır (Yağcı vd., 2015: 225).

Değişen iş çevresi ve globalleşmenin etkisiyle pazarlama ve temel ilkeler değişmiştir ve Kotler'in de ifade ettiği gibi asıl önemli olan pazarın tepkisini ölçmek olmuştur. Rekabetin globalleştiği yeni düzende eğer markamız bir ya da iki numara değilse pazardan atılabileceğimizi söyleyen Kotler, bu nedenle firmaların yüksek kaliteyi çok daha ucuz fiyatla sunabilecekleri ön görüşünde bulunduğundan, firmaların pazarlama ve satış güçlerine verdikleri önem giderek artmaktadır. (Acar, 2008). Farklılaşmanın önem kazandığı, mevcut müşteriyi kaybetmemenin ve yeni müşteriyi kazanmanın yollarını arayan firmalar, müşterilerine kendi marka ve ürünlerini tercih ettirme çabasında olduklarından pazarlama ve satış faaliyetlerini devamlı yenilemek ve geliştirmek zorundadır.

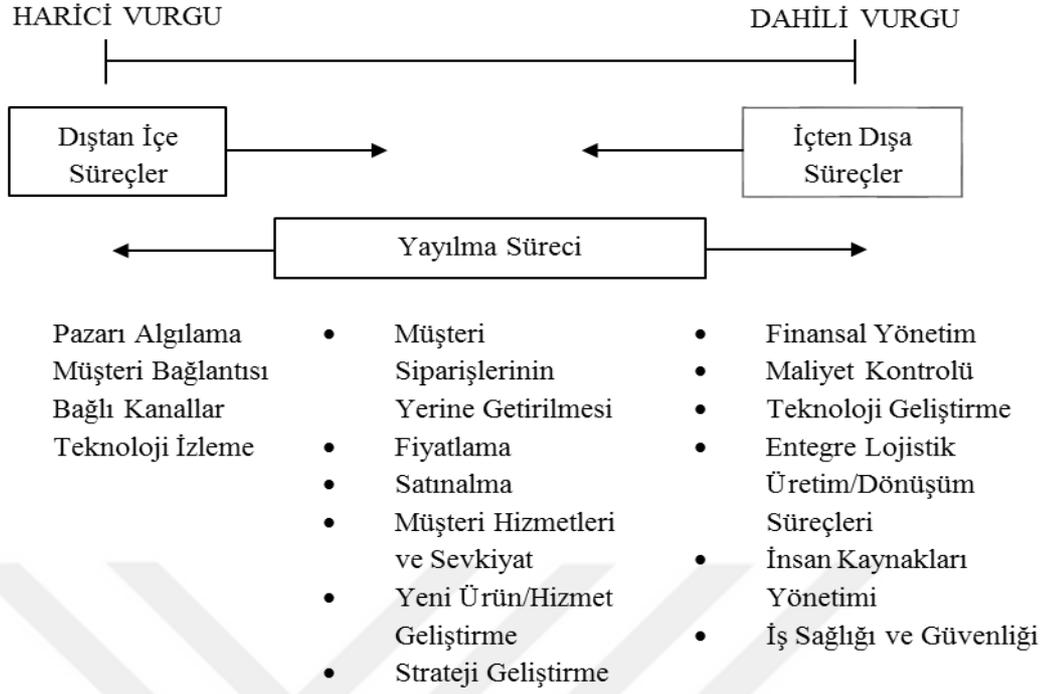
Amerikan Pazarlama Birliği, tarafından 'Pazarlama, müşteriler, alıcılar, paydaşlar ve toplumun bütünü için değer ifade eden önerilerin geliştirilmesi, iletişimi, ulaştırılması ve değişimi için bir dizi kurum ve süreçten meydana gelen, örgütler ve bireyler tarafından yürütülen bir faaliyettir' şeklinde tanımlanmıştır (Üner, 2009). Küreselleşmenin etkisiyle değişen iş çevresi beraberinde pazarlamayla ilgili temel ilkeleride değiştirmiş ve pazarın tepkisini ölçmenin önemi artmıştır. Bir firmanın varlığını sürdürebilmesi için ihtiyaç duyduğu yeteneklerinin başında bir iş sözleşmesini kazanabilmesi veya verilen sözleri yerine getirebilmesi için sahip olduğu yetenekleri gelmektedir. Globalleşen ve her geçen gün şiddetinin arttığı yoğun rekabet ortamlarında firmaların ayakta kalabilmek için sahip oldukları pazarlama ve satış güçlerinin yükü artmıştır. Pek çok işletmede pazarlama ve satış bölümleri tek bir fonksiyonel bölüm altında toplanarak 'değer zincirinin pazarlama ve satış konularına hizmet eden işletme yetenekleri' olarak birleşmiştir (Zehir vd., 2005).

Kaynaklar, firma tarafından yönetilen örgüt yetenekleri için bir girdi niteliğine sahip varlıklardır. Pazarlama bakış açısıyla bakıldığında pazarlama kaynakları örgüt içinde pazarlamacılar ve diğer departmanlarca kullanılabilen ve değerli çıktılar

yaratılabilen varlıklardır (Yağcı vd., 2015:268). Pazarlama yeteneği; firmanın kolektif bilgi, beceri ve kaynaklarının işletmenin pazarla ilgili uygulandığı, bilgi temelli ve görülebilen kaynakların değerli çıktılar oluşturabilmek için bir arada kullanıldığı bir süreçtir (Eren vd., 2005) ‘Day (1994), pazarlama yetenekleri işletmenin çalışanlarının bilgilerini tekrarlı bir şekilde işletmenin pazarlama problemlerinin çözümüne uygulamaları esnasında öğrenme süreçleri vasıtasıyla gelişmektedir’ (Acar, 2008).

Pazarlama yetenekleri firmaların hedef müşterileri için değer yaratmak ve önceden belirlenmiş hedeflerine ulaşmak için kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılmasını ifade eder. Pazarlama yetenekleri Vorhies vd. (2009), yılında yaptıkları çalışmada sınıflandırılmıştır. Ancak, pazarlama yetenekleri için pazarlama faaliyetlerini yansıtan fakat pazarlama programı seviyesinde faaliyetlerinin etkin dağıtımını sağlayan planlama ve koordinasyon mekanizmasının oluşturulması gerekir. Bu sınıflandırmaya ek olarak da araştırmacılar pazar algılama yeteneği, ilişkisel yetenekler, marka yönetim yetenekleri ve yenilik yetenekleri de dahil olmak üzere farklı yetenekleri de incelemişlerdir (Durukan vd., 2015).

Day (1994), Şekil 5’de yer alan ‘dıştan-içer yetenekler’, ‘içten-dışa yetenekler’ ve ‘karma yetenekler’ olmak üzere ‘Pazarlama Yeteneklerinin Sınıflandırılması’ adını verdiği bir yapı oluşturmuştur. Bu yapıda; dıştan-içer yetenekler; pazar duyarlılığı, müşteri bağı, tedarikçilerle ilişkiler ve teknoloji takip olarak sıralarken, içten-dışa yetenekler; finansal yönetim, maliyet kontrolü, teknolojik gelişim, imalat/montaj süreci, insan kaynakları yönetimi ve çevresel sağlık/güvenlik olarak sıralamıştır. Müşteri isteklerini yerine getirme, fiyatlama, satın alma, müşteriye hizmet ulaştırma, yeni ürün/ servis geliştirme ve strateji geliştirme, karma yetenekler başlığı altında toplanmıştır. Dıştan-içer yetenekler ve karma yeteneklerin rakipler tarafından taklidi, içten dışa yeteneklere kıyasla daha zor olduğundan içten dışa yetenekler ile daha yüksek müşteri değeri yaratılabileceğini ifade etmiştir.



Şekil 5: Pazarlama Yeteneklerinin Sınıflandırılması

Kaynak: Day, G.S. (1994), 'The Capabilities of Market - Driven Organizations' Journal of Marketing, Vol. 58 No: 4 s. 41

Yeni pazarlara girebilmek, yeni pazarlar oluşturabilmek ve sonunda sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmesi ‘yöneticilerin kararları ve davranışları stratejik oryantasyonların başarısını ve uygulama düzeylerini belirleyecektir’ (Bulut, vd., 2009). Pazarlama esnekliği; çevresel değişimlere rağmen mevcut ve potansiyel müşterileri elde tutacak yeteneklere sahip olmayı ifade etmekte ve ‘ürün ve kalite’ bu ifadenin temel kavramlarından. Firma imajı kötülenmeden rekabet avantajının devamlılığının sağlanması için ‘ürün-fiyat değişimini yapabilecek, dağıtım kanalı ilişkilerini sürdürebilecek ve tutundurma karmasını uygun şekilde ayarlayabilecek’ yeteneklere sahip olmak oldukça önemlidir (Uzkurt, 2002). Ayrıca, firmaların potansiyel pazarın, pazar payı ve niteliklerini, satış kota ve bölgelerini araştırması, satış araştırması, pazar testi ve varsa mağaza denetimlerini gerçekleştirilmesi, yeni müşteri araştırmaları, pazara yönelik yenilik ve onların karlılık oranları, pazarlama ve satış maliyetleriyle ilgili araştırmalar yaparak mal, fiyatlama, tutundurma ve dağıtımla ilgili faaliyetlerine yönelik yeteneklerini geliştirmeleri de önemlidir.

Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada firmaların sahip oldukları pazarlama yetenekleri oldukça önemlidir. Firmalar stratejik eylemlerini sahip oldukları pazarlama yetenekleriyle gerçekleştirmektedirler ve bu yetenekler uzun dönemde firma performansını olumlu etkilemektedir. Başka bir ifadeyle firmalara yüksek performans sağlayacak stratejik kararlarda, sahip olunan pazarlama yetenekleri sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede hayati önem taşımaktadır (Durukan vd., 2015).

İKİNCİ BÖLÜM

PAZAR ODAKLILIK

Bu bölümde, pazar odaklılık kavramı, kavramın çeşitleri ve kültürel bakışta pazar odaklılığın alt boyutları incelenmiştir. Yoğun değişim ve gelişmelerin yaşandığı küresel ekonomi ve iş dünyasında, faaliyetlerinin uzun ömürlü olmasını isteyen firmalar ‘pazar odaklı’ davranmak zorundadırlar (Altunel, 2011). Artan imhacı rekabet ortamında rekabet avantajını müşterilerine ürün ve hizmetleri düşük maliyetle fazla çeşit ve kalitede daha hızlı sunabilen firmalar kazanacaklardır (Koçyiğit, 2015). Stratejik pazarlama ve stratejik yönetim disiplinlerinin başat kavramlarından birisi olan pazar odaklılık (Eren 2013), firmanın pazar bilgisine ve müşteri isteklerine yönelik genel bir hassasiyetini ifade etmektedir (Yılmaz vd. 2009).

2.1. Pazar Odaklılık Kavramı ve Pazar Odaklı İşletmelerin Özellikleri

Firmaların pazarlama stratejileri (yaklaşımları) ile kurumsal stratejileri arasında önemli bir bağlantı olduğu kabul edilmektedir (Altunel 2011). Rekabetin her geçen gün arttığı ekonomik pazarlarda rekabet avantajı kazanıp yüksek müşteri memnuniyeti sağlamak için firmaların müşteri odaklı bir yaklaşımla, müşterilerinin isteklerini doğru anlayıp eksiksiz karşılamaları oldukça önemlidir. Rekabet avantajı rakiplerden farklı ürün/hizmet geliştirme olarak ifade edilirse pazar odaklılık; müşteri tercihlerindeki değişimleri anlama ve pazarlama faaliyetleri aracılığıyla müşteriye üstün değer yaratmaktır (Fındıklı vd., 2014).

Odaklanma Stratejisi: Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri sektör çapındaki pazara hitap etmenin haricinde belli bir pazar bölümüne yönlendirildiğinden odaklanma stratejisi adını almaktadır. Odaklanma stratejisinin temelinde; özgül bir müşteri grubu, ürün yelpazesinin belli bir bölümü veya coğrafi pazar üzerine odaklanma yatmaktadır. Ayrıca, belli bir hedefe odaklanıldığından, bu konuda uzmanlaşma sağlanacağından firma rakiplere göre daha avantajlı bir konuma gelecektir (Acar, 2008).

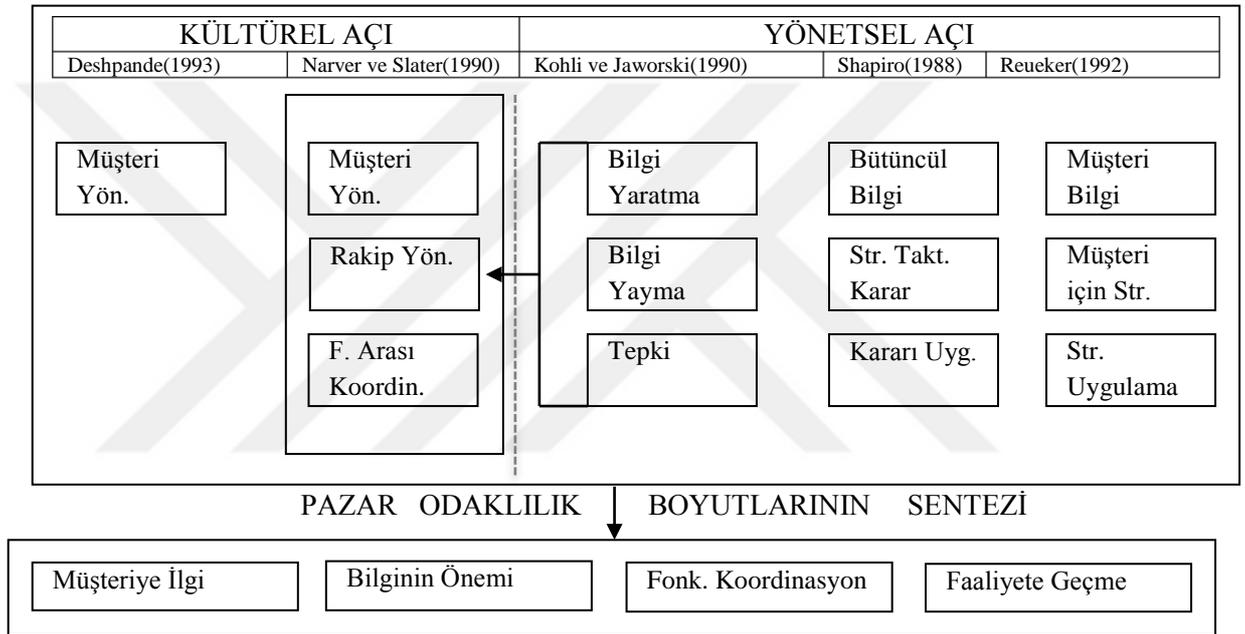
Pazar odaklılık, pazarlama literatüründe ilk dönemlerde müşteriye iş planmasında öncelik veren, değer ve inançlar içeren bir organizasyon kültürü olarak

tanımlanmış daha sonralarda kültürel bir olgu olarak karar destek sistemleri vasıtasıyla örgüt çapında pazar istihbaratının oluşturulması, pazarlama bilgi sistemleri ve pazar araştırma çabaları, bilginin firma fonksiyonları arasında yayılması ve örgüt genelinde bu bilgiye dayalı eylemlerden oluşan davranışlar silsilesi olarak incelenmiştir (Renko, 2009). Bu dönemde pazarlama kavramıyla ilgili oldukça farklı tanımlar yapılarak, kavramın uyarlanması veya firma boyutunda pazar odaklı uygulamalar araştırılmıştır. 1990'ların başında yapılan araştırmalarda ise pazar odaklılığın kavramsallaştırması üzerine odaklanılmıştır (Hamşioğlu, 2011) ve Şekil 6'da pazar odaklılığın kavramsal çerçevesi ortaya konulmuştur.

Pazar odaklılıkla ilgili farklı endüstri ve ülkelerde yapılan sayısız çalışmada pazar odaklılığın, firma başarısında önemli organizasyonel önceliğinin olduğu test edilmiştir (Smirnova, 2011). Pazar odaklılık hakkında işletme literatüründe kültürel ve davranışsal olarak iki farklı bakış açısı vardır. Narver ve Slater (1990), pazar odaklılığı kültürel açıdan, müşteriler için üstün değer yaratmak için gereken en verimli ve en etkili şekilde oluşumu sağlayan kültür olarak tanımlamıştır. Kohli ve Jaworski (1990) de firmanın aktiviteleri ya da davranışlarından oluşan bir grup olarak tanımlamışlardır. Day (1994) ise pazar odaklılığı 'pazarlama bilgisiyle değer yaratmayı destekleyen işlevsel olarak koordine edilmiş ve rekabet avantajı elde etmeye yönlendirilmiş eylemlere yönelik, pazar tarafından yönlendirilmiş bir kültür' olarak tanımlamıştır (Eren, 2013).

Pazarlama literatüründe üzerinde sıklıkla durulan ve yazarlarca çok yakın anlamlarda kullanılan pazar odaklılık, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaya yardım edecek stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasıyla ilgilidir. Ayrıca, pazar odaklılık müşteriye sunulan değeri en üst seviyeye çıkarmaya yönelik örgütsel faaliyetlerin bir bütünüdür (Altunel, 2011). Pazar odaklılık işletme literatüründe farklı araştırmacılarca müşteriye verilen önem ve müşteri memnuniyeti çerçevesinde araştırılmıştır. Pazar odaklılık özde mevcut ve/veya potansiyel müşterilerin talep ve isteklerine göre mal ve hizmet üretmektir (Solmaz 2014).

Renko (2009), pazar odaklılığın; mevcut ve potansiyel müşteri ihtiyaçlarına, departmanlar arasındaki istihbaratın yaygınlaştırılması ve organizasyon çapında cevap vermeyle ilgili piyasa istihbaratının organizasyonda üretilmesi şeklinde tanımlayarak pazar bilgisi ve davranışlarına odaklanmıştır. Atuahene-Gima (1996), pazar odaklılığı müşteri odaklı bir perspektiften tasvir ederek pazar odaklılığı müşteriye yönelik bilgisi edinilmesi ve edinilen bu bilginin kullanması olarak tanımlamıştır (Li, 2008). Pazar odaklılık, örgüt içinde müşteri odaklı, rakip odaklı ve fonksiyonlar arası koordinasyonla müşteriye cevap vermeye odaklanan örgüt kültürünün bir bölümüdür (Sidik, 2012).



Şekil 6: Pazar Odaklılığın Kavramsal Yapısı

Kaynak: Lafferty, B.A., G.T. Hult (2001), 'A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives' Journal of Marketing, 35, 1/2, s. 100

Pazar odaklılıkta; müşterilerin mevcut ya da gelecek istek ve ihtiyaçlarını belirlemek ve bunları temin etmek amacıyla, müşterilere yakın olmak gerektiği ifade etmektedir (Güler, 2014). Ruekert (1992), işletmeler pazar odaklı davranarak müşterileri hakkında bilgi toplamakta ve elde ettikleri bilgiler doğrultusunda müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak firma stratejileri geliştirmektedirler (Altunel, 2011).

2.2. Pazar Odaklılık ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

Rekabet avantajı, firmaların uzun vadede başarılı olmak için daha yüksek müşteri değeri yaratmak adına müşteriler nezninde kendilerini benzersiz yapacak yetenek ve kaynaklara sahip olmaları ötesinde edinmeleri ve sürdürmeleri gereken bir zorunluluktur. Rekabet ederek uzun dönemde kalıcı olmak isteyen firmalar, başta müşteri ve rakip beklentileri ile ürün ve hizmet olmak üzere pek çok şeye dikkat ederek gelişmek ve gelişmelere kendilerini uyarlamak zorundadırlar

Eskiden rekabet avantajının kaynağı üretim ile ilgili varlıklarken son yıllarda, pazar esaslı varlık ve yeteneklere doğru kaymıştır (Ramaswami, 2009). Güçlü bir pazar odaklılığa sahip olan firmalar yeni ürün başarısı, karlılık, pazar payı ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için müşterilerinin ihtiyaç ve taleplerine hızlı adapte olma yeteneğine sahiplerdir (Baker, 2005). Pazar odaklılık firmalara müşteri tatmininde daha iyi olma avantajı yaratmanın haricinde işletmenin karşılaşacağı tehditlere karşı kendini savunma imkanı da yaratmaktadır. Pazar odaklılık, müşteriler, kanal üyeleri ve tedarikçilerle yakın ilişki kurmayı, rakiplerden önce pazar gereklerini oluşturmayı sağlayarak dış çevre ile bağ oluşturan bir firma yeteneğidir (Koçak, 2012).

2.3. Davranışsal Bakışta Pazar Odaklılık

Pazar odaklılığı davranışsal boyutta değerlendiren Kohli ve Jaworski (1990), pazar odaklılığı i) bilgi oluşumu; müşterilerin mevcut ve potansiyel olabilecek ihtiyaçları ile ilgili pazar bilgisinin örgütte yaratılması, ii) bilgi dağıtımı; elde edilen bu bilginin örgüt içinde dağıtılması, iii) cevap verebilme şekli yani örgütsel boyutta cevap verebilme yeteneğinden oluşan üç davranışsal boyutta tanımlanmaktadır. Tedarikçileri, dağıtımçıları, hissedarları ve makro çevrenin pek çok amacını içinde barındıran pazar odaklılık, pazar ürünlerinden, müşterilerden, rakiplerden ve müşteri ile rakiplerin etkileşimde bulunduğu coğrafi bölgelerden oluşmaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990).

Kohli ve Jaworski (1990)'ye göre pazar odaklılık mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaç ve isteklerine yönelik pazar bilgisinin toplanması, bu bilginin işletme

içindeki departmanlara yayılması ve söz konusu ihtiyaçlara örgüt genelinde bir cevap üretilmesidir (Solmaz vd., 2014). Böylece, pazar odaklılıkla firmaya yönetsel bir perspektif kazandırılarak, pazara verilecek tepki oluşturulmaktadır (Hamşioğlu, 2011).

2.3.1. Bilgi Oluşumu

Bilgi, tarihteki ünlü düşünürlerin ve örgüt teröristlerinin bir uzlaşmaya varamadıkları dolayısıyla da net tanımının yapılamadığı bir alandır. Bilgi; gözlem, deneyim ya da araştırma yoluyla veri ve gerçekliklerin birikimidir. Örgütler hem iç hem de dış çevreden bilgi edinmek, edinilen yeni bilgiyi özümsemek ve kullanmak durumundadırlar. Veriler enformasyona, enformasyon da bilgiye dönüşür; bilgi enformasyonun işlenmiş şeklidir. Örgütlerin bilgi birikimlerini yönetebilme biçimleri başarılarını ya da tam tersi başarısızlıklarını belirleyebilir (Keskin vd., 2016:293-295).

Bilgi ekonomisinin hakim olduğu günümüz küresel rekabet ortamında bilgi, firma için üstün başarı ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır (Bulut vd., 2009) ve işletmelerin dış, çevre değişkenlerine uyum sağlamasında kritik rol üstlenmektedir. İşletmelerin değişime ayak uydurmaları, müşterilerin mevcut veya gelecekteki istek ve ihtiyaçlarını anlayarak bu yönde hareket etmeleri yalnızca bilgiyle mümkün olmaktadır (Solmaz vd., 2014). Pazar bilgisinin firma stratejisine entegrasyonu ile ilgili firma davranışlarını açıklayan pazar odaklılık için bilgi oldukça önemlidir. Rakipler ve müşteriler hakkında sürekli yeni bilgi toplanması ve bu bilgilerin ilgili departmanlarca örgüt içerisinde paylaşılması gerektiğini savunan pazar odaklılık, firmanın müşteri ihtiyaçlarını karşılama derecesini örgüt ilkesi olarak ne kadar istediğini yansıtır (Bulut vd., 2009).

2.3.2. Bilgi Dağıtımı ve Cevap Verebilme Şekli

Örgütün farklı departmanlarında müşteri ve rakip bilgisi olmak üzere, aynı önem derecesine sahip olan bilgi esasında, firma içinde resmi ve gayri resmi bir dağıtım sürecidir (Kohli ve Jaworski, 1990). Edinilen bilginin önemli olabilmesi için örgüt içinde çalışanlarca karar vericilere doğru dağıtılması gerekmektedir (Sorensen, 2009). Müşterilerin mevcut ve gelecek ihtiyaçlarıyla ilgili olan, rakipler, dışsal faktörler ve müşterilerin bizzat kendilerinden elde edilen bilgilerin departmanlar arasında yatay ve dikey akışının sağlanarak örgütün geneline yayılmasını gerekmektedir (Naktiyok, 2003). Kısaca, firma pazarlama stratejisinin başarısında hedef pazar ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için çalışarak müşteriye, rakip ve pazara yönelik edinilen bilginin koordineli bir şekilde örgütün ilgili birimlerine dağıtılması oldukça önemlidir.

Örgüt içinde yaratılan ve dağıtılan bilgiye cevap verebilme yeteneği olan cevap verebilme şekli müşteri odaklı ve rakip odaklı cevap verebilme yaklaşımıdır (Kohli ve Jaworski, 1990). Müşteri ihtiyacı, dışsal faktörler ve rakipler hakkında elde edilen ve içeride paylaşılan bilginin etkili olarak kullanılmasını sağlamak olan cevap verebilme şekliyle aynı zamanda pazar bilgisine tepki verebilmek için müşterilerin arzularına cevap verecek mal ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarlanması, dağıtımı, tutundurulması ve fiyatlandırılmasını sağlayacak sistem ve stratejilerin firma içinde geliştirilmesinin gerekliliği ifade edilmektedir (Naktiyok, 2003).

2.4. Kültürel Bakışta Pazar Odaklılık ve Alt Boyutları

Modern pazarlama yönetiminin ve işletme biliminde stratejinin kalbi olarak da ifade edilen bir kavram olan pazar odaklılık, firmanın müşterileri için sürekli ve daha fazla değer yaratmak için sürece tüm çalışanlarında dahil edildiği bir işletme kültürüdür. Başka bir ifadeyle müşterileri dinleyerek onların ihtiyaç ve isteklerine çözüm bulmak anlamına gelen pazar odaklılık nadir, değerli ve taklit edilemeyen bir işletme kaynağıdır (Narver ve Slater, 1990)

Pazar odaklılığa kültürel olarak yaklaşan Narver ve Slater (1990)'e göre pazar odaklılık birbiriyle ilişkili üç davranışsal boyuttan oluşmaktadır (Eren, 2013). Buna göre; yüksek müşteri değeri yaratacak mal ve hizmet üreterek daha yüksek, rekabet

avantajı sağlamak için firmanın rakip odaklılığı ve müşteri odaklılığı benimseyerek fonksiyonlar arası koordinasyonu sağlanması gerekmektedir. Müşteri odaklılıkla müşterilere üstün değer yaratacak ürün ve hizmetler üretebilmek için onlar hakkında yeterli bilgi toplanmasının gerekliliği ifade edilmektedir. Rakip odaklılık, işletmenin mevcut ve gelecek rakiplerinin güçlü ve zayıf yanlarını, stratejilerinin öğrenilmesinin gerekliliği anlamına gelmektedir. Fonksiyonlar arası koordinasyonla ise firma kaynaklarının müşteriye en iyi değeri yaratacak şekilde koordineli olarak kullanılmasının gerektiğini ifade etmektedir (Hamşioğlu, 2011).

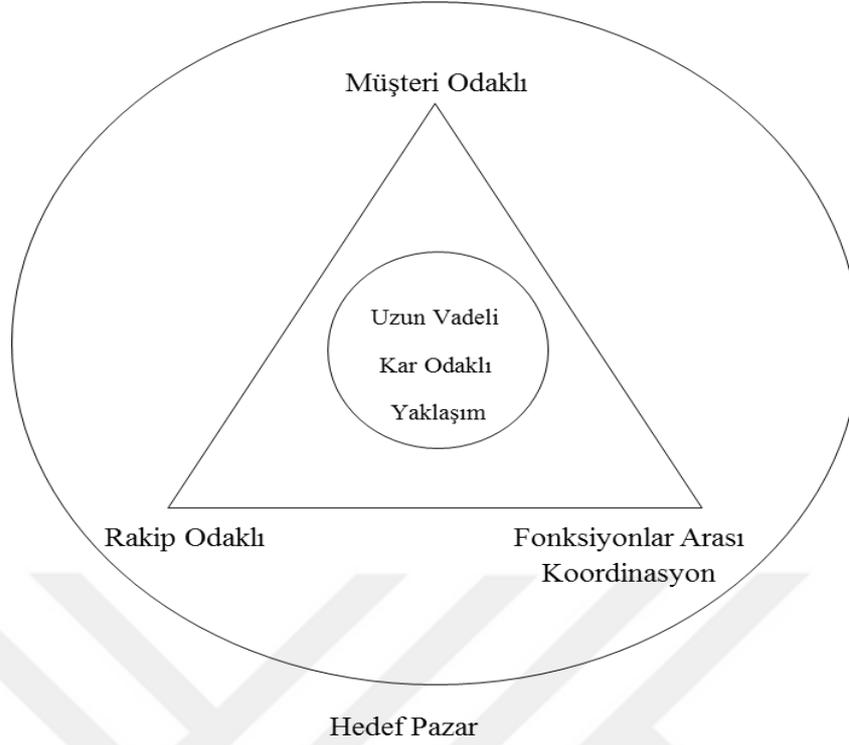
2.4.1.Müşteri Odaklılık

Pazar odaklılığın boyutlarından birisi olan ve firmanın hayatta kalmasını sağlayan müşteri odaklılık rakiplere kıyasla farklılık yaratan bir özellik olarak firmanın sahip olduğu kabiliyetleri olarak ifade edilebilir. Pazar odaklılıkla ilgili literatürde yayımlanan çalışmalarda araştırmacılar müşterilere odaklanmanın önemine sıklıkla değinerek müşteri istek ve ihtiyaçlarının tatmininin, firmanın önceliği olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Küreselleşmenin etkisiyle iş dünyasında yaşanan hızlı değişim, müşteri istek ve taleplerinin aynı hızla değiştiği (Acar, 2010) ve ürün yaşam eğrilerinin gün geçtikçe kısaldığı günümüz ekonomilerinde firma yöneticilerinin, firmaları hayatta kalsın diye gösterdikleri çabalar her geçen gün daha da zorlaşmaktadır (Bulut vd., 2009). Firmaların müşterileri için değer yaratacak davranışlar göstererek uzun dönemli kar sağlayarak performans üstünlüğü sağlayacak pazar odaklı faaliyetlerde, müşteri odaklı olmaları kaçınılmazdır (Yılmaz vd., 2009). Müşteri ihtiyaç ve taleplerinin en iyi nasıl sağlanarak uzun ömürlü olunacağına odaklanan bir felsefe ve uygulamalara sahip firmalar, rekabette eşsiz avantajlar kazanacaklardır (Bulut, vd. 2009). Fakat, firmalar yeni ve belirsiz müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak yeniliklere, proaktif bir odaklanma sağlayacak girişimci yönelimlerini geliştirmedikleri sürece, yeni ürün geliştirme fırsatlarını kaçırabilirler (Li vd., 2008). Bulut vd., (2009), müşteri odaklılığı, firma veya organizasyonun, müşterilerine en yüksek değeri sağlayacak, kurum kültürünün şekillendirilmesiyle ilgili karar verme ve uygulamaların toplamı şeklinde ifade etmiştir.

Müşteri odaklılık sektör, endüstri iş kolu gözetmeksizin temelde müşteri değeri yaratmaya odaklandığından pazar odaklılığın temel değişkeni durumundadır (Eren, 2013). Gray vd. (1998), müşteri odaklılığı; ‘müşteri istekleri ve şikayetlerinin dinlenmesini, satış sonrası hizmete önem verilmesini, üstün bir ürün/hizmet değeri yaratma yollarının düzenli olarak araştırılmasını ve müşteri memnuniyeti seviyesinin düzenli olarak ölçülmesini kapsar’ şeklinde tanımlamışlardır (Akman vd., 2008). Yang vd. (2006) göre de müşteri odaklılık örgütün müşterileri anlaması, müşteriye yönelerek gelecek ihtiyaçlarının karşılaması ve firmanın müşteri tatmini sağlamaya yönelik endişelerle yönetilmesidir (Güler, 2014). Deshpandé, Farley ve Webster (1993), müşteri odaklılığı, örgütsel yenilikçilik için rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyona göre daha önemli olduğunu ifade etmişlerdir (Renko vd., 2009).

İşletme kültürünün en temel ögesi olarak görülen müşteri odaklılıkta müşteri her zaman ön planda tutulmaktadır (Altunel vd., 2011). Firmalar müşterilerine neyin en iyi avantaj sağlayacağını bularak, bu avantajları onlara ürün ve hizmet olarak sunmalıdır (Renko, vd., 2009). Ayrıca, müşteri odaklı olmayı benimseyen firmaların, müşterilerini doğru tanımlamayı yapacakları analizlerle, ihtiyaç ve taleplere doğru cevap vermek için onlar hakkında sürekli ve doğru bilgi akışını sağlayarak ilgili firma içinde ilgili departmanlarca paylaşmaları çok önemlidir (Bulut vd., 2009)



Şekil 7: Müşteri Odaklılık

Kaynak: Narver J.C. ve Slater S.F. (1990), 'The Effect of a Market Orientation Business Profitability', Journal of Marketing, s. 23

Mavondo (2000), müşteri odaklılığı müşterilere öncelik verilerek onların mevcut ve gelecek ihtiyaçlarını temin edilip, müşterilere değer yaratacak her şeyi kapsadığını söylemektedir. Han vd. (1999), firmaların hem mevcut durumlarını koruyarak müşterilerine acil taleplerini karşılayacak devamlı ve proaktif bir tutum geliştirmelerini hem de potansiyel müşterileri dikkate alarak müşteri memnuniyetine odaklanıp, yeniliğin sürekli ve aktif olması gereğine vurgu yapmıştır (Akman vd., 2008).

Kohli ve Jaworski (1990), müşteri odaklılığı firmanın çalışanlarda dahil tümün birimlerince müşteri ve pazar hakkında doğru bilginin toplanarak ilgili bölümlerde değerlendirilme derecesi ya da değerli müşteri bilgisi olarak tanımlanmıştır. Narver ve Slater ise farklı zamanlarda farklı formlarda müşteri odaklılığı tanımlamıştır. 1990'da müşteri ihtiyaç ve tercihleriyle ilgili bilginin elde edilip müşteriye değer yaratılması olarak ifade ederlerken, 1996'da ise müşteri odaklılığın kurum kültürü olduğunu ve müşteriye değer yaratacak her türlü davranış olduğunu söylemişlerdir (Güler, 2014).

Özetle, firmaların müşteri tercihlerine yönelerek onlara yüksek değerli hizmet sunabilmek için interaktif iletişim gerektiren müşteri odaklı olmaları esasında bir işletme stratejisidir. Müşteri odaklılık; müşterilerin gizli ve açık ihtiyaçlarını anlamaya odaklanarak, edinilmiş bilginin doğru yönetilmesiyle, işin uygun zaman ve en iyi şekilde yapılarak, müşterilerin işin her safhasına dahil edildiği faaliyetler sürecini kapsamaktadır. Müşteri odaklılık sürecinde firma çalışanlarının, müşteriyi anlayabilecek beceri ve yeteneğe sahip olmaları çok önemlidir. Gerçekleşen her faaliyette odak noktasına müşterinin konulması sağlıklı ve uzun vadeli ilişkiler oluşturulması hariç müşteri tatmini ve bağımlılığını da önemli ölçüde etkilemektedir. Tam tersi bir durumda ise müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını dikkate almayarak yapılması gereken süreçleri takip etmeyen firmaların rekabet avantajı kazanmaları oldukça zordur. Ayrıca, tatmin olan mutlu müşteri, firma çalışanlarının motivasyonunu da arttıracığından müşteri odaklılık firmaların uzun vadede varlıklarını devam ettirmelerinde önemli bir parametredir.

2.4.2. Rakip Odaklılık

Etkin rekabet analizleri ve edinilen müşteri bilgisi, müşterilerin istek ve taleplerine cevap vermekte etkiliyken aynı zamanda rakiplerin stratejik hamlelerini önceden görmek ve farklılaşma adına rakipler hakkında bilgi edinilmesinde stratejik kararların kapsamını da güçlendirecektir (Alpkan vd., 2005). Küreselleşmenin de etkisiyle daha da artan rekabet ortamında özellikle, pazardaki değişimin hızlı olduğu sektörlerde aynı müşteri grubuna hitap eden firmalar arasında rekabetin şiddeti daha fazladır. Bu nedenle de firmaların hem müşterileri hem de rakipleri hakkında bilgi edinilmesine daha çok önem vermeleri gerekmektedir (Bulut vd., 2009). Rekabetin yoğun yaşandığı küresel pazarlarda hayatını devam ettirmek zorunda olan firmalar mevcut ya da potansiyel rakiplerinin ürün ve süreçlerini değerlendirerek onları anlayarak rekabet güçlerini gözden geçirmelidirler (Mavoda, 2000).

Narver ve Slater (1990), rakip odaklılığı; firmanın kısa vadede rakiplerinin zayıf ve kuvvetli yönlerini uzun vadede mevcut ya da potansiyel rakiplerinin stratejilerini ve yeteneklerini anlaması olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda firmanın hedef

müşterilerin mevcut ya da beklenen ihtiyaçlarının temin edebilecek teknolojilerin tümü de değerlendirmelidir (Akman, 2008). Eren (2013), rakip odaklılık için mevcut ve potansiyel rakiplere ilişkin olarak, kısa vadede güçlü ve zayıf yönleri algılama; uzun vadede ise yeterlilik, yetkinlik ve stratejilerini öngörebilme yetkisi olduğunu söylemektedir. (Eren, 2013). Uzun vadede rakip odaklılık, mevcut ve potansiyel rakiplerin edinebileceği farklı yetenek ve stratejilerini önceden tahmin edebilme ve bu tehditlere karşı bir önlem mekanizması geliştirebilen bir firma davranış biçimi ve güçlü bir firma kültürüdür (Bulut, 2009). Rakip faaliyetlerinin düzenli olarak izlenerek rakipler hakkında sağlıklı ve doğru bilginin toplanarak satış gücünün etkin kullanılması olan rakip odaklılık, rekabetçi tehditler ve fırsatlara hızlı cevap vererek, müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasıdır.

2.4.3. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon

Pazar odaklılığın, tüm firma çalışanlarıyla müşteriye üstün değer yaratmak için ikna edilme sürecini kapsayan bir örgüt kültürü olması genelde işletme literatüründe sıklıkla tartışılan bir argümandır (Narver vd., 1990). Fonksiyonlar arası koordinasyon; örgüt içindeki farklı bölümlerde ve işlevlerde çalışan, iş görenlerin örgütsel amaçlara ulaşmak için birlikte hareket etmesi olarak tanımlanırken; özellikle yenilik projelerinde ki önemi vurgulanmaktadır (Eren, 2013). ‘Pazar Odaklı İşletme Kültürü’nün temelinde, pazarda ve müşterilerde ortaya çıkan her bir durumun ayrıntılarıyla izlenebilmesi ve bunların işletme süreç, strateji ve ürünlerine mümkün olduğunca yansıtılabilmesi için firmanın tüm çalışanlarının da yapıcı işbirliği ve gereken duyarlılığı gösterme eğiliminde olması yatmaktadır (Yılmaz vd., 2009).

Çalışanların gerek organizasyonlarına bağlılığının gerekse işten aldıkları tatminlerinin artırılmasında, yöneticilerin yeni bilgi edinimine ve bilginin kullanımına değer verdiklerini göstermeleri, öğrenmenin gündelik faaliyetlerin bir parçası ve gelişmenin anahtarı olduğunu açık iletişim kanallarıyla belirtmeleri, göstermeleri ve bunu çalışanlarına hissettirmeleri gerekmektedir.

Dolayısıyla, firma içinde yatay iletişim ve karar özerkliği artırılmalıdır. Firma stratejilerinin firmanın tüm düzeylerinde benimsetilebilmesi için üst yönetimin çalışanlarına, hem vereceği desteği hem de bu husustaki kararlılığını hissettirmesi çok

önemlidir. Müşteriler ve rakipler hakkında elde edilen bilginin kullanımının artırılması için örgütün tüm birimlerinin işbirliği içinde, uyumlu hareket etmesi firmaya rakiplerin taklit edemeyecekleri yeteneklerde kazandıracaktır. Firmanın kendi içinde rakiplerce taklit edilemeyecek bir iç iletişim ve işbirliğinin olması uzun dönemli sürdürülebilir rekabet avantajının temellerindedir (Bulut vd., 2009).

Yöneticilerin, tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olduğunu, bireylerin varlık ve bütünlüğüne saygı gösterdiğini herkes için en iyi olacak eylemleri seçtiğini ve eylemlerinde adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, sorumluluk, saygı, açıklık, sevgi, demokrasi, hoşgörü gibi evrensel değerleri temel almasını sağlayan, etik ilkeleri yol gösterici kabul ettiğini fark eden işgörenler kendilerini güvende hissederek işten tatmin olma düzeyleri ve buna bağlı olarak da işletmeye bağlılıkları artacaktır. Bu nedenle yöneticiler örgütün amaçlarına en üst düzeyde ulaşmasını sağlarken çalışanlarının tatmin olmalarını ve motive edilmelerini sağlamalıdır (Koçyiğit vd., 2015). Bu şekilde, işletme sürekli daha yüksek 'Müşteri Değeri' üretebilecek ve firma rakiplerden, müşterilerden ve diğer aktörlerden sürekli olarak bilgi elde ederek yeniliklere daha açık olacaktır (Yılmaz vd., 2009).

Değişen pazar çevresiyle sürekli ilişki içinde olarak pazarın istek ve beklentilerine göre kendini sürekli geliştirmesi beklenen firmaların dış çevre-iç çevre uyumunun sağlaması gerekirken aynı zamanda çalışanlarının beceri, yetenek ve motivasyonlarının devamlılığını da sağlanması çok önemlidir (McGuinness vd., 2005). Pazar odaklılığın yüksek mi, düşük mü ya da yeterli mi, yetersiz mi olduğunu değerlendirmek için olması gereken standartlar: i) Uygun ölçüm enstrümanlarını tasarlamak, ii) İlgili ve mantıklı sonuçları üreten ve değerlendirme metodolojisini uygulamak, iii) Daha fazla pazar odaklı ve daha rekabetçi pazar varsayımlarını incelemek iv) Mevcut sonuçları analiz etmektir.

Pazar odaklılık modelini ölçmek için çeşitli yöntemler vardır fakat son yıllarda en çok MARKOR ve MKTOR skalaları kullanılmaktadır (Akdoğanlar, 2012).

Firmaların pazar odaklı uygulamalarını değerlendirilmesini sağlayan ve çevresel faktörlere cevap verebilme yeteneğine sahip olan MARKOR enstrümanı için 32 maddeli ve 20 maddeli (20 maddeli diğerine göre çok daha kolay) iki versiyon

geliştirilmiştir. MARKOR analizi, dış çevredeki gelişmelere cevap vermek için firmanın yeteneklerini değerlendirmesine yardımcı olur (Gauzente, 1999). Jaworski ve Kohli (1993)'nin MARKOR ölçeği cevap verebilme bileşenini ölçmek için gerekli maddelerden yoksun olduğu için onun yerine uygulamada MKTOR ölçeği geniş oranda kullanılmaktadır (Narver vd., 1990).

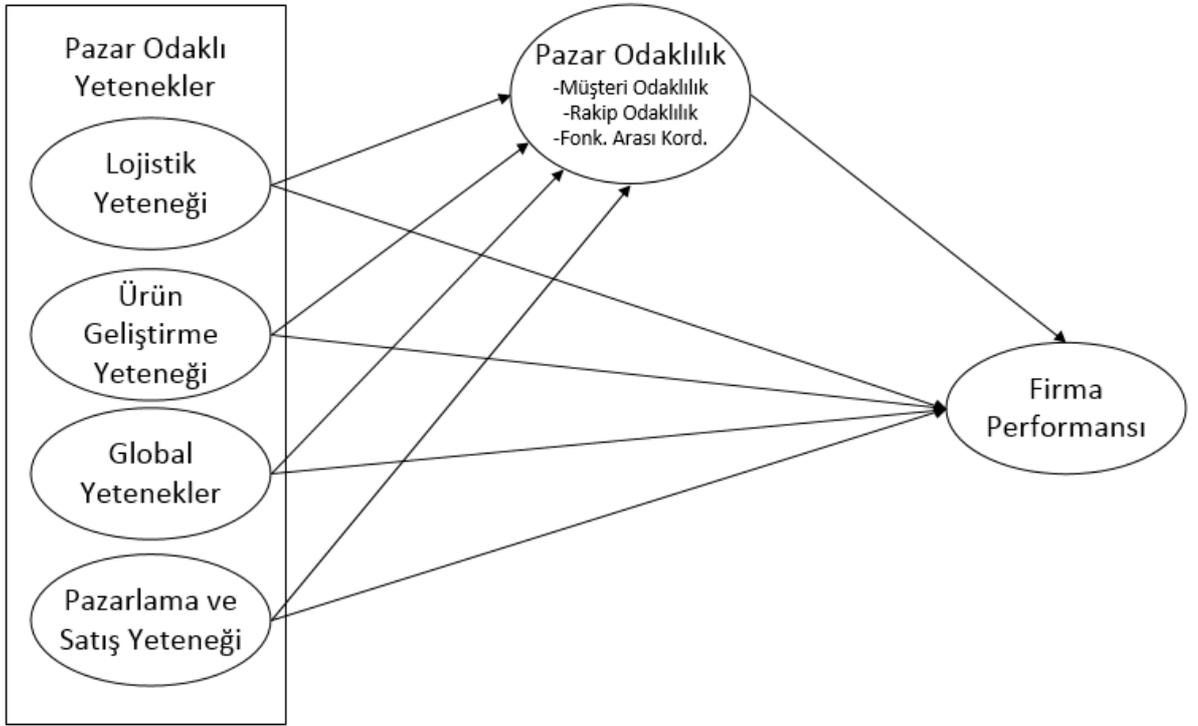


ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TEORİK ÇERÇEVE

3.1. Araştırma Modeli

Bu tez çalışmasının amacı, Şekil 8'deki araştırma modelinde gösterildiği gibi pazar odaklı yetenekler ile pazar odaklılığın, firma performansına etkilerini araştırmaktır. Teorik modelde, öncelikle pazar odaklı yetenek bileşenleri ile pazar odaklılık arasındaki ilişki, ikinci aşamada, pazar odaklılık ile firma performansı arasındaki ilişki sonrasında da pazar odaklılığın, pazar odaklı yetenekler ile firma performansı arasında ki aracı rolü incelenmiştir.



Şekil 8: Kavramsal Model

3.2. Araştırma Modeli Değişkenleri ve Hipotezlerin Açıklanması

3.2.1. Pazar Odaklı Örgütsel Yetenekler ile Pazar Odaklılık Arasındaki İlişki

Müşteri beklenti ve isteklerinin hızlı değiştiği, ürün yaşam sürelerinin her geçen gün daha kısaldığı hem mevcut rekabetin hem de makro ekonomik koşullardaki istikrarsızlığının oldukça fazla olduğu günümüz pazar koşullarında, firmaların yaşamlarını devam ettirebilmek için pazarlardaki yönelimleri ve değişen koşulları sürekli takip etmek adına gösterdikleri çabalar her geçen gün zorlaşmaktadır (Bulut vd, 2009).

Chandler (1990), örgütsel yetenekler terimini, yeteneklere örgütsel bakış açısıyla ifade etmek için kullanırken, Teece, Pisano ve Shuen (1997) de, yeteneklerin dinamik yapısına vurgu yapmak için dinamik yetenekler terimini kullanmışlardır. Araştırmalar yaşadığımız küreselleşme çağında, müşterilerin global düzeydeki kaynaklara olan ihtiyaç artışlarıyla global düzeyde pazarlama, üretim, tedarik ve servis yeteneklerinin öneminin arttığına işaret etmektedir (Acar, 2008). İşletmeler stratejilerini oluştururken, mevcut ya da potansiyel müşterileri için nasıl daha fazla artı değer oluşturulabileceğine odaklanmaktadır. Firmaların tüm birimleriyle hedef pazarın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli bir şekilde çalışmanın haricinde, 1) müşteri memnuniyetlerini düzenli ve sık sık ölçmeleri, 2) dağıtım ve erişim zamanının hızı ve güvenilirliği, 3) dağıtım maliyetlerinin düşüklüğü lojistik hizmetlerin müşteri taleplerine göre farklılaşma becerilerini etkileyecektir. Esper, vd. (2010), tedarik zincirinin arz ve talep taraflarının temsilcilerinin bilgi paylaşımlarının etkili karar alma süreçlerinde önemli bir kaynak sayılabileceğini ifade etmektedirler. Bu süreçlerin bütünleştirilmesi firmaya gerçek zamanlı müşteri talebinin mevcut arz kapasitesiyle örtüşmesine yardımcı olmaktadır ve bu çerçevede gelişen yetkinlikler ve yetenekler etkin bir kaynak olarak kabul edilmektedir (Yağcı, 2015:276).

Hedeflerinde müşteri memnuniyeti olan firmalar dağıtım maliyetlerinin düşüklüğü ile satış öncesi müşteri hizmetleri yönetim sisteminin başarısı ile bu hedeflerine yaklaşabileceklerdir. Başta müşteri memnuniyetinin sağlanması için müşteri, rakip ve pazara yönelik bilgi/deneyimlerin sürekli toplanarak fonksiyonlar

arasında ve firma genelinde paylaşılması müşteri şikayetlerinin giderilmesinde tersine lojistik sürecinin hızını etkileyecek böylece rekabet avantajı sağlamaya yönelik olan temel firma stratejisi müşteri ihtiyaçları daha sağlıklı gerçekleştirecektir. Bu çerçevede, H₁ aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H₁: Lojistik yetenekler ile pazar odaklılık arasında pozitif ilişki vardır.

Son yıllarda çok sayıda firma, müşterilerine çözüm sağlamak ve böylece rekabet edebilirliklerini ve performanslarını geliştirmek için var olan ürün sunumlarına ek çeşitli hizmetler eklemiştir. Rekabetçi avantajın hizmetler aracılığıyla geliştirilebileceği ve hizmet sunumunun değer yaratmanın kilit unsuru olduğu da belirtilebilir (Yağcı, 2015). Müşteri odaklılıkla, müşterilerin mevcut ya da potansiyel talep ve ihtiyaçlarını tespit edilerek firmaya yüksek değer yaratılması amaçlandığından yeni ürün gelişimi ve yeni pazarlara girmeye imkan sağlanabilir. Firmalar, yeni ürün geliştirebilmek için müşterileri ve rakipleri hakkında elde ettikleri bilgiler doğrultusunda Ar-Ge çalışmalarına yön vermektedirler. Firmaların hedef pazar ihtiyaçlarını karşılayacak yeni ürün piyasaya sunma başarısı, yeni ürün geliştirme hızı ve yeni ürün geliştirme yetenekleri, rakiplerin firmayı tehdit eden hamlelerine hemen karşılık verebilmeleri, rekabet avantajı yaratabilecektir. Ayrıca, müşteri ihtiyaçlarına cevap vererek müşteri memnuniyeti de sağlamaktadır. Bu bakış açısıyla H₂ hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H₂: Ürün geliştirme yeteneği ile pazar odaklılık arasında pozitif ilişki vardır.

Günümüzde globalleşmenin etkisiyle büyüklük ölçeğine bakmaksızın tüm rakiplerini global olarak düşünmek zorunda olduklarından globalleşme yeteneği ayrı bir yetenek olarak araştırmamızın kapsamına alınmıştır (Acar, 2008). Firmaların global yeteneklere sahibi olması küresel pazarı anlama, analiz ve sentez etme yeteneğine bağlıdır ve firmalar özellikle rakip odaklılığı göz önüne alarak pazar odaklı SWOT analizi yapmalıdırlar.

Özde müşteriye nasıl ve artan bir değer üretirizi sorgulayarak, müşteri memnuniyeti sağlayarak rekabet avantajının kazanıldığı pazarlarda faaliyetlerini devam ettirmeye çalışan firmaların yöneticileri, uluslararası boyutta bir işletme strateji

geliştirebilme yeteneğine sahip olmalıdırlar ve bu doğrultuda strateji oluşturmalıdırlar. Bu çerçevede H₃ aşağıdaki şekilde ileri sürülebilir.

H₃: Global yetenekler ile pazar odaklılık arasında pozitif ilişki vardır.

Firma pazarlama ve satış güçlerinin çok güçlü bir pazar analizi yapılarak, üst yönetime doğru bilgi aktarabilmelerinde firma pazarlama-satış yeteneklerinin tek bir fonksiyon olarak ele alınarak firma içinde önemli bir yetenek olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. (Acar, 2008). Firmaların rekabet avantajı olan pazarlarda rekabet edilebilirliklerini arttırmak için pazar seçiminde sistematik analiz yapabilme yetenekleri ve pazar şartlarındaki değişimlere hızlı cevap verebilme yetenekleri oldukça önemlidir. Ayrıca, firmanın promosyon stratejilerini satıcılar ve/veya acentelerden ziyade bizzat firma içinde uygulayabilme yeteneği ile pazarlama ve satış yeteneklerini müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamadaki başarısını da etkileyecektir.

Satış sonrası hizmetlerde kaliteye önem veren firmaların, satış sonrası hizmetlerde ve garanti sisteminin satışlara etkisinde müşterilere nasıl artı değeri üretiriz bulmaya çalışmaları, strateji belirlerken yine müşteri odaklı davrandıklarının bir diğer göstergesidir. Bu nedenle, pazarlama ve satış yetenekleri ile firma pazar odaklılığı arasında ilişki çerçevesinde H₄ aşağıdaki şekilde ileri sürülebilir.

H₄: Pazarlama ve satış yetenekleri ile pazar odaklılık arasında pozitif ilişki vardır.

Sonuç olarak, firmanın mevcut kaynaklarıyla rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için tüm anahtar beceri ve iş süreçlerinin birer örgütsel yetenek haline getirilerek kontrolünün sağlanması gerekmektedir (Acar, 2008).

3.2.2. Pazar Odaklılık ile Firma Performansı Arasındaki İlişki

Performans; firmanın önceden belirlediği ya da sonradan güncellediği belirli amaçlarına, hedeflerine ulaşmak için rekabet stratejilerini ve kaynaklarını uyum içinde kullanarak elde edilen sonuçlar ya da uygulama aşamasında elde ettiği kazanımlardır (Keskin vd., 2016). Firma performansı bir önceki dönemde belirlenen ve uygulanan stratejilerin rekabet ortamındaki başarısıyla ilgili olup onun bir göstergesi olması

strateji ile performans arasındaki en temel farkı ortaya koymaktadır. Strateji gelecek dönemle ilgili bir kavram iken performans geçmiş dönem uygulamaları ile ilgili bir kavramdır (Bulut vd., 2009).

Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda firmalar rakip yönelimli olarak, rakiplerinin hareketlerini yakından takip ederek performanslarını arttırabilirler (Slater vd., 1994). Başta Narver ile Slater (1990) ve Kohli ile Jawroski (1990) olmak üzere araştırmacıların pek çoğu organizasyon ve dış çevre arasındaki iletişim olan pazar odaklılıkla firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Akdoğanlar, 2012). Rekabet avantajı sağlayan ve gayri maddi bir varlık olarak kabul edilen pazar odaklılığın firma performansına etkisini inceleyen araştırmaların sayısı literatürde oldukça fazladır (Yağcı, 2015). Pazar odaklılığı ölçmek için kullanılan performans değişkenleri objektif ve sübjektif olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Fakat, pek çok araştırmacı nitel ve cevaplayıcının kendi görüşünü kullandığı sübjektif performans ölçüm tekniğini kullanmaktadır (Narver ve Slater, 1990).

Smirnova (2011), pazar odaklılığın, pazarlama literatürünün temel kavramlarından biri olmanın haricinde Narver ve Slater (1990)'in, pazar odaklılığın bileşenlerine, pazar odaklılığın firma performansı üzerindeki potansiyel etkisine odaklandıklarını da söylemiştir. Narver ve Slater'e göre pazar odaklılık alıcılar için etkili ve verimli değer yaratmanın haricinde üstün firma performansı oluşturan bir örgüt kültürüdür (Li, 2008). Fakat, dinamik özelliklere sahip olan pazarlarda sürekli yeni girişler olacağından, rakiplerin de sürekli değişmesi kaçınılmazdır.

Hem müşterilere hem rakiplere odaklanmak olan pazar odaklılık 1) müşteriler ve rakipler hakkında bilgi toplamak, 2) pazar bilgisini geliştirmek için edinilen bilgilerin sistematik olarak analiz edilmesi, 3) bu bilgilerin strateji tanımlanmasında, yaratılmasında, seçilmesinde, uygulanmasında ve uyarlanmasında kullanılmasıdır. Firmalar pazar odaklı faaliyetlerle mevcut müşterilerini tatmin ve mutlu etmenin ötesinde sadık olmalarını sağlamak, yeni müşteriler kazanmak ve hedeflenen büyüme oranlarına ulaşmak için çaba harcıyarak yüksek firma performans sağlamaktadırlar (Yağcı, 2015:272).

Literatürde rakip ve müşteri odaklı aktiviteleri içeren çok sayıda argüman vardır. Bunlardan ilki firmanın müşteri ve rakip odaklılığında dengeye sahip olması gerektiğini savunurken, ikincisi hem müşterilere hem de rakiplere büyük önem verilmesi gerektiğini savunmaktadır. Kültürel pazar odaklılıkta bir firma üç kritik değeri desteklemektedir; 1) müşteri, rakipleri ve diğer çevresel faktörleri içeren ilgili gruplara doğru harici bir yönelim, 2) Fonksiyonel birleşme ve koordinasyon, 3) uzun dönemli müşteri vizyonudur. Müşteri odaklılık ve rakip odaklılık, firma stratejik yöneliminin bir parçası olarak düşünülmektedir. Stratejik yönelim sürdürülebilir üstün performansı elde etmede uygulanan geniş stratejik seçimleri yansıtır (Akdoğanlar, 2012).

Pazar odaklılık ve firma performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar (Jaworski ve Kohli, 1993; Narver ve Slater, 1990; Slater ve Narver, 1994; Greenley, 1995; Doyle ve Wong, 1996; Pelham ve Wilson, 1996; Selnes vd., 1996; Pelham, 1997; Deshpande vd., 1997; Kumar, Subramanian ve Yauger, 1998; Van Egeren ve O'Conner, 1998; Cadogan, Diamantopoulos ve Siguaw, 1998) çoğunlukla batılı gelişmiş ülkelerde özellikle de Kuzey Amerika'da faaliyette bulunan firmalar üzerinde yaptıkları araştırmalarda ikili arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ifade etmektedirler. Buna karşılık, gelişmekte olan ülkelerde (Appiah-Adu, 1998; Deng ve Dart, 1999; Hooley vd., 2000; Sin ve Tse, 2003 hariç) oldukça az sayıda görgül veri bulunmaktadır (Danışman vd., 2008). Organizasyonlar, kuvvetli bir pazar odaklılık ve iyi bir performans sağlayabilmek için çevrelerindeki değişimleri yakından takip etme ihtiyacı duyarlar ve çevreyi yakından takip etmek yüksek müşteri değeri elde edilmesini sağlayacaktır (Kohli ve Jaworski, 1990).

Pazar odaklılığın firma performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu yönünde araştırmalar Avrupa'da ve Türkiye'de sayıca oldukça fazladır. Pazar odaklı olma müşteri için değer yaratacak davranışları ve üstün performans sağlayan örgüt kültürünü de beraberinde getirdiğinden uzun dönemli karlılık sağlanması için müşteri odaklı olmak gerekmektedir. Ortaya çıkan ampirik sonuçlar firma performansında, firmaların pazar odaklı olma dereceleri ile müşteri istek ve ihtiyaçlarına en iyi cevabı verebilmenin doğrudan ilişkili olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye'de kavrama ilişkin teorik ve ampirik çalışmaların sayısında 1990'lı

yıllardan sonra önemli bir artış olmuştur (Hamşioğlu, 2011). Türkiye’de son yıllarda yaşanan ekonomik istikrarsızlık, pazar koşullarındaki değişiklik, ulusal ve/veya uluslararası pazarda rekabetin ve pazar odaklı faaliyetlerin önemini arttırmıştır.

Firmaların pazar odaklı faaliyetleri, hem müşterilerin mevcut ya da potansiyel ihtiyaç ve isteklerini tespit etmeyi sağlamakta hem rakiplerinin stratejik hareketlerini izleme ve yararlı istihbarat mekanizmaları kurarak çevresel değişimlere, doğru zamanda etkili cevap vermeye yardımcı olmaktadır. Pazar odaklılık düzeyi yüksek olan firmaların rakiplerine göre farkındalıkları daha yüksek olacağından, müşterilere üstün değer yaratmada daha iyi imkanlara sahip olacakları öngörülmektedir (Eren vd., 2013) Rekabetin ve makro ekonomik koşullardaki istikrarsızlığın yoğun olduğu günümüz pazar koşullarında, taleplerdeki değişimi, rakiplerinden daha önce fark eden firmalar rekabette avantajı kazanacaklardır. Rakip bilgisinin öneminin tüm firma çalışanlarınca benimsenerek bu bilgilerin firma değer ve davranışlarına yansımaları firmaya rekabette hız ve avantaj buna bağlı olarakda yüksek performans sağlayacaktır (Bulut vd., 2009). Bulut’un bu ifadesinden yola çıkarak Noble (2002), rakip odaklılık ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ileri sürmüştür. Kahn (2001), firmanın kendini rakiplerden koruma faaliyetlerinin performansı pozitif yönde etkilediğini ifade etmiştir (Akman, 2008). Başka bir ifadeyle rekabetin yoğun olduğu pazarlarda rakip hareketlerinin sürekli takip edilmesi oldukça önemlidir ve firmalar rakip odaklı olarak performanslarını arttırabilirler (Slater vd., 1994). Ancak, dinamik özelliklere sahip pazarlarda şartların sürekli değişiklik göstermesi rakiplerinde sürekli değişmesine sebep olacağından firmalar müşteri odaklı olmalıdırlar. Müşteriye odaklanmak firma performansını pozitif yönde etkileyecektir (Sorensen, 2009). Bu çerçevede H₅ hipotezi, pazar odaklılığın, firma performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu yönünde oluşturulmuştur.

H₅: Pazar odaklılık ile firma performansını arasında pozitif ilişki vardır.

3.2.3. Pazar Odaklı Örgütsel Yetenekler ile Firma Performansı Arasındaki İlişkide Pazar Odaklılığın Aracı Rolü

Rekabetin her geçen gün arttığı günümüz küresel pazarlarda firmalar mevcut durumlarını algılayarak stratejik kararlarını yenilemek ve/veya geliştirmek için

performanslarını değerlendirerek performanslarına etki eden faktörlerin analizini yapmak zorundadırlar (Akman, 2008). Performans; süresi önceden belirlenmiş bir zaman diliminde önceden planlanmış çaba ve faaliyetlerle, firmanın belirlenmiş hedef ve önceliklerini yerine getirebilecek sonuç üretme yeteneği olup, bu sonuçların nitel, nicel bazen de birlikte değerlendirilmesidir. Firmanın gelecek konumunun belirlenmesinde ve verilecek stratejik kararların da, performansın etkisi çok büyüktür. Bu nedenle, doğru ve esnek bir performans ölçümünün yapılması son derece önemlidir.

Yönetim alanındaki literatürde, örgütsel yeteneklerin firmaların performansını etkilediği bilgisi yer almaktadır. Araştırmacıların pek çoğu firmaların örgütsel yeteneklerini geliştirmeleri halinde rekabetçi avantajlarını ve performanslarını arttırabileceklerini savunmaktadır. Bu bağlamda, bir firma rakiplerinin güçlü olduğu özelliklerine sahip olmasalar bile sahip oldukları kendi yetenekleriyle yüksek performans sağlayabilir. Örgütsel yetenekler örgütsel yapıya, büyüklüğe ve faaliyette bulunulan alana göre firmadan firmaya farklılık gösterebilir. Firma pazarlama-satış yeteneği, üretim yeteneği, global yetenek gibi yetenekler örgütsel yeteneklere örnek olarak verilebilir. Kökeni Kaynak Tabanlı Görüş'e dayanan örgütsel yeteneklerle yüksek performans sağlanabileceği görüşü, firmanın sahip olduğu nadir, değerli, kolay taklit edilemeyen ve ikamesi zor olan kaynaklarla açıklamaktadır. Bu da bizi hangi özel kaynakların ne şekilde kullanılarak rekabet üstünlüğü sağlanacağı süreçleri açıklamaktadır (Keskin vd., 2013:106). Ayrıca, Kaynak Tabanlı Görüş yüksek firma performansı için özde maddi olmayan, örtük, karmaşık ve sosyal ilişkilere gömülü olan kaynaklara da dikkat çekmektedir (Keskin vd., 2016). Firma büyümesi; firma yeteneklerinin büyümesini sağlayan hem somut hem de soyut kaynaklarındaki büyümedir. Yetenekleri firmada en iyi şekilde konumlandıran ve mevcut yeteneklerine yenilerini ekleyebilen firma yöneticileri, stratejik iş birimlerinin büyüme planlarının uygulanmasına imkan sağlayarak, yüksek oranlı bir büyüme ve performans artışı sağlayacaklardır (Acar, 2008).

Pazar odaklılığın üst düzey yeniliğe sahip ürünlerde piyasa başarısında pozitif yönde önemli etkilerinin olduğu savunulmaktadır. Yenilikçiliği olumlu yönde

etkileyen pazar odaklılık için başarılı yenilikçilik faaliyetleri, üst düzeyde pazar, ürün, rakip ve müşteri bilgisiyle fonksiyonlar arası eşgüdüm gerekmektedir.

Küreselleşmenin etkisiyle ulusal ve uluslararası ekonomik pazarlar büyüdüğü için her geçen gün firma pazarlama-satış güçlerinin yükü de artmaktadır. Günümüzde pazarlamayla ilgili temel ilkeler değişime uğrasada pazarın tepkisini ölçmek, sistematik ve düzenli pazar analizleri yaparak gelecek hakkında öngörüler artmaktadır. Müşteri odaklı pazar çevrelerinde fiyata göre ürün tasarımı ve maliyet hesaplama, fiyata göre maliyet hesaplamasının yerini uzun zaman önce almıştır. Firma üst yönetimi, sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmak için firma pazarlama-satış yeteneklerini geliştirerek daha doğru tahliller yapabilmek adına doğru karar vermelerini sağlayacak doğru bilgi akışını sağlamalıdır (Zehir vd., 2005). Performans ölçümü için en çok kullanılan satışlardaki büyüme kriterleri sadece büyümeyi değil aynı zamanda sektör için doğru satış yöntemlerinin de bulunmasına yardımcı olur. Bir diğer performans ölçüm yöntemi ise yeni ürün başarısıdır, fakat bu kriter dış faktörlerden veya ekonomik olaylardan dolayı zayıf satışlardan etkilenebilir (Saldana, 2004). Bu çerçevede H₆, H₇, H₈ ve H₉ hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H₆: Lojistik yetenekler, firma performansını pazar odaklılık aracılığı ile etkiler.

H₇: Ürün geliştirme yeteneği firma performansını pazar odaklılık aracılığı ile etkiler.

H₈: Global yetenekler, firma performansını pazar odaklılık aracılığı ile etkiler.

H₉: Pazarlama ve satış yetenekleri, firma performansını pazar odaklılık aracılığı ile etkiler.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PAZAR ODAKLI ÖRGÜTSEL YETENEKLER, PAZAR ODAKLILIK VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu bölümde; araştırma problemini ve oluşturulan kavramsal modeli test edebilmek için anket yöntemi kullanmış ve 760 kişiden toplanan veriler analiz edilmiştir. İlk aşamada ölçekler incelenmiş, sonrasında ise verilerin kalitesini belirlemeye yönelik analizler gerçekleştirilmiştir. Hipotezler ampirik olarak test edilerek analiz bulguları ortaya konulmuştur.

4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketi hazırlama aşamasında, kavramsal araştırma modelini oluşturan değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren hipotezleri test etmek için; uluslararası literatürde yayımlanan çalışmalarda geliştirilen, geçerliliği ve güvenilirliği kabul görmüş konu ile ilgili ölçekler incelenerek yapılacak araştırma amaçlarına uygun anket formu hazırlanmıştır. Literatürde daha önce kavramsallaştırılan pazar odaklı örgütsel yetenekler, pazar odaklılık ve performans için mevcut ölçeklerden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm katılımcıların ve katılımcı firmalara ait demografik değişkenlerden oluşmaktadır. İkinci bölüm lojistik yetenekler, ürün geliştirme yeteneği, global yetenekler ile pazarlama ve satış yeteği olmak üzere dört boyutlu, 20 değişkenden oluşan pazar odaklı yeteneklerdir. Üçüncü bölümde altı değişken ile müşteri odaklılık, dört değişken ile rakip odaklılık ve yedi değişken ile fonksiyonlar arası koordinasyon olmak üzere, pazar odaklılık toplamda üç boyutta 17 değişken ile ölçülmüştür. Dördüncü bölümde firma performansı ise 12 değişkenden oluşmaktadır.

Pazar odaklı örgütsel yetenekleri, pazar odaklılığı ve firma performansını ölçmek üzere sorular; 5’li Likert ölçeğinde hazırlanmıştır. Katılımcılardan, her bir ifade için ‘1’ ile ‘5’ arasında kendilerine en uygun gelen şıkkı seçmeleri beklenmiştir. Katılma dereceleri, ‘1- çok kötü’, ‘2- kötü’, ‘3- ortalama’, ‘4- iyi’, ‘5- çok iyi’ seçekleriyle gösterilmiştir. Anket soruları EK-1’de verilmiştir.

Anketin saha çalışması yapılmadan önce yapılacak anketin geçerliliğini ölçmek amacıyla, taslak bir anket oluşturulduktan sonra, anketler İstanbul merkezli üretim sektörde faaliyet gösteren çeşitli firma çalışanlarıyla rastgele seçilen 30 kişi ile pilot uygulama yapılmıştır. Yapılan pilot uygulama ile anketin içeriği ve ifadelerin anlamlılığı değerlendirilmiştir. Katılımcılar tarafından anlaşılmayan sorunun olmadığı ve soruların herkes tarafından aynı şekilde anlaşılacak şekilde cevap verme konusunda sıkıntı çekmedikleri gözlemlenmiştir. Takip eden bölümde ölçeklerin özetine yer verilmiştir.

4.1.1. Pazar Odaklı Örgütsel Yetenekler

Pazar odaklı örgütsel yeteneklerin ölçümü için Morash vd. (1996), Fawcett vd. (1997), Andersan vd. (1998), Celuch vd. (2002), Rosenzweig vd. (2003), Lu vd. (2006) 'nın teorik çalışmalarına dayanan anket soruları kullanılmıştır. Ölçeği oluşturan alt boyutlar ve ifadeler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Pazar Odaklı Örgütsel Yetenekler

Pazar Odaklı Örgütsel Yetenekler
Global Yetenekler
İşletmenizin global pazarlama stratejilerinin başarısı
İşletmenizin farklı ülkelerde üretim yapabilme yeteneği
İşletmenizin global düzeyde servis hizmetlerinin seviyesi
Uluslararası alanda strateji geliştirme kabiliyetimiz
Pazarlama ve Satış Yetenekleri
Promosyon stratejilerini satıcılar ve/veya acentelerden ziyade bizzat işletmemizce uygulayabilme yeteneğimiz.
Pazar seçimi esnasında sistematik analiz yapabilme yeteneğimiz
Pazarlama ve satış personelimizin, pazarlama ve satış yetenekleri
Pazar şartlarındaki değişimlere süratle cevap verebilme yeteneğimiz
Satış sonrası hizmetlerimiz ile garanti sistemimizin satışlarımıza etkisi
Lojistik Yetenekler
Dağıtım ve erişim zamanımızın hızı ve güvenilirliği
Dağıtım maliyetlerimizin düşüklüğü
Talebe göre lojistik süreçlerde ve ürün karışımında değişiklik yapabilme yeteneğimiz.
Satış öncesi müşteri hizmetleri yönetim sistemimizin başarısı
Müşteri şikayetlerini gidermede tersine lojistik sürecimizin çabukluğu
Lojistik hizmetlerimizi müşteri taleplerine göre farklılaştırabilme becerimiz.
Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği
Firmanızın yeni ihraç ürünleri geliştirmek için Ar-Ge'ye göre yaptığı yatırım
Firmanızın ihracat için yeni ürün geliştirme hızı
Firmanızın yeni ihraç ürünlerini piyasaya sunma başarısı
Firmanızın yeni ihraç ürünleri geliştirme yeteneği

4.1.2. Pazar Odaklılık

Pazar odaklılığın ölçümünde Narver ve Slater (1990)'ın çalışmasında kavramsal olarak tanımlanan ve pazar odaklılığa ilişkin değişkenlerin ölçümünde

kullanılan anket soruları kullanılmıştır. Ölçeği oluşturan ifadeler aşağıda yer alan Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Pazar Odaklılığa Ait Sorular

Pazar Odaklılık
Rakip Odaklılık
Rakiplerimizin işletmemizi tehdit eden hamlelerine hemen karşılık verir.
İşletmemizde rakiplerimizin stratejileri ile ilgili bilgileri sürekli toplarız ve bunları birimizle paylaşıyoruz.
Üst yönetimimiz rakiplerimizin güçlü yanlarını ve stratejilerini düzenli olarak ele alır, tartışır.
İşletme olarak rekabet avantajımızın olduğu alanlarda rekabete gireriz.
Müşteri Odaklılık
İşletme olarak müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye olan bağlılığımızı sürekli izleriz.
İşletme hedeflerimizin temelinde müşteri memnuniyetini sağlama yer almaktadır.
Rekabet avantajını sağlamaya yönelik temel stratejimiz, müşteri ihtiyaçlarını anlamak üzerine kurulmuştur.
Stratejilerimizi oluştururken ‘müşterilerimiz için nasıl artı değer üretiriz’i sürekli göz önünde bulundururuz.
İşletmemizde müşteri memnuniyeti sistematik bir şekilde sık sık ölçülür.
Fonksiyonlar Arası Koordinasyon
İşletme olarak satış sonrası hizmetlerin kaliteli bir şekilde sağlanmasına büyük önem veririz.
İşletmemizin tüm birimleri hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli bir şekilde çalışırlar.
Her birimin üst düzey yöneticisi mevcut ve potansiyel müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret eder.
Tüm birimlerimiz pazar ve müşterilerle ilgili bilgi/ deneyimlerini birbirleriyle paylaşırlar.
Müşteri Memnuniyetinin sağlanmasına yönelik tüm bilgiler işletmemiz genelinde paylaşılır.
Müşteri, rakip ve pazara yönelik bilgileri elde eden birimlerimiz bu bilgileri sadece kendilerine saklamaz, diğer birimlerle de paylaşırlar.
Tüm birimlerimiz hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli şekilde çalışırlar.

4.1.3. Firma Performansı

Firma performansı değişkenini ölçmek için Baker vd. (1999), Antoncic (2001), Lynch vd. (2000), Zahra vd. (2002)'in kavramsal olarak tanımladığı ve firma performansına ilişkin değişkenlerin ölçmede kullandıkları anket soruları kullanılmıştır. Ölçeği oluşturan ifadeler aşığıda yer alan Tablo 3'de gösterilmektedir.



Tablo 3: Firma Performansı Değişkenine Ait İfadeler

Mali ve Büyüme Performansı
Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız.
Mevcut kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız.
Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir.
Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı.
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz.
Satışlarındaki yıllık ortalama artış.
Pazara sunduğunuz yeni ürün sayısındaki artış.
Önde gelen rakiplerimize kıyasla pazar payınızdaki artış.
Çalışan sayınızdaki artış.
Yeni müşteri sayınızdaki artış.
Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz.
Genel olarak karlılık düzeyiniz.

4.2. Veri Toplama Süreci

Veri toplama metodu olarak sosyal bilimlerde oldukça yaygın olarak kullanılan anket yöntemi seçilmiştir. Anketlerimizdeki katılımcılara internet yoluyla, yüz yüze görüşmelerle bazılarına da firmalarda çalışanlar aracılığıyla ulaşılmıştır. Anketin uygulanacağı katılımcılar üretim ve hizmet sektöründen seçilmiştir. Araştırmanın amaçlarına uygun olarak Marmara Bölgesinin seçilmesinin sebebi Türkiye'nin üretim ve hizmet sektörlerinin odak noktası olması finans, üretim, satış, imalat ve ulaştırma alanında faaliyet gösteren yerli ve yabancı yatırımcılar için önemli bir konumda olmasıdır. Araştırmamız 272 firmada 760 kişi üzerinden yürütülmüştür. Anket çalışmasına davet edilen kişilerden 810'u anket sorularını yanıtlamayı kabul etmiş; ancak, 50 tanesinden geri dönüş alınamaması sebebiyle çalışma, 760 kişi ile tamamlanmıştır.

4.3. Örneklem ve Katılımcılara Dair İstatistikler

Araştırmaya katılan firmaların % 14,7 Kimya, % 12,5 Tekstil, % 9,9 Makine, % 8,8 Elektrikli Eşya, % 8,5 Otomotiv ve % 8,1 Gıda ve diğer sektörlerde faaliyette bulunan firmalardır. Araştırmaya katılan firmaların kuruluş yıllarına göre analizlerinde büyük oranda 25-50 yaş aralığında olan firmalardır. Çalışan sayısına göre

analizlerde firmaların büyük çoğunluğu, çalışan sayısı 50 ile 250 kişi aralığında olan orta ölçekli firmalardır. Tablo 4’ de örnekleme dair istatistikler yer almaktadır.

Tablo 4: Örnekleme Dair İstatistikler

İşletmelere ait İstatistikler		Sıklık	Yüzde
Faaliyet Gösterilen Sektör	Gıda	22	8,1%
	Ağaç	8	2,9%
	İlaç	12	4,4%
	Tekstil	34	12,5%
	Makine	27	9,9%
	Otomotiv	23	8,5%
	Mobilya	3	1,1%
	Kimya	40	14,7%
	Ana Metal	20	7,4%
	Elektrikli Eşya	24	8,8%
	Taş -Toprak	8	2,9%
	Bilişim - İletişim	10	3,7%
	Finans	8	2,9%
	İnşaat	18	6,6%
	Diğer	15	5,5%
İşletme Yaşı	10 altı	28	10,3%
	10-25 arası	123	45,2%
	25-50 arası	76	27,9%
	50-100 arası	39	14,3%
	100 üzeri	6	2,2%
Çalışan Sayısı	50 altı	57	21,0%
	50-250 arası	98	36,0%
	250-500 arası	30	11,0%
	500-1000 arası	34	12,5%
	1000 üzeri	53	19,5%
Toplam İşletme		272	100%

Araştırmaya katılan katılımcıların firmadaki mevcut pozisyonlarıyla ilgili olan analizler Tablo 5’ de gösterilmiştir. Soruları cevaplayanlardan % 31,4 orta düzey yönetici, % 24,5’si beyaz yakalı ve %18,6’si alt düzey yönetici olmak üzere diğer kademelerde çalışanların yüzdeleri aşağıya doğru azalmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların %52,6’sı erkektir. Eğitim durumuna bakıldığında çalışanların %59,9’u üniversite mezunudur.

Tablo 5: Katılımcılara Dair İstatistikler

Katılımcılara ait İstatistikler		Sıklık	Yüzde
Ünvan	İşletme sahibi/Ortak	30	3,9%
	Üst düzey yönetici	101	13,3%
	Orta düzey yönetici	239	31,4%
	Alt düzey yönetici	141	18,6%
	Beyaz yakalı çalışan	186	24,5%
	Cevapsız Veri	63	8,3%
Cinsiyet	Kadın	273	36,2%
	Erkek	400	52,6%
	Cevapsız Veri	85	11,2%
Öğrenim Durumu	İlköğretim	11	1,4%
	Lise	71	9,3%
	Yüksek Okul	71	9,3%
	Üniversite	455	59,9%
	Yüksek lisans	129	17,0%
	Doktora	6	0,8%
	Cevapsız Veri	17	2,2%
Toplam Katılımcı		760	100%

4.4. Ölçüm Araçlarının Geçerliliği ve Güvenirliliği

Araştırma değişkenlerine ait ölçeğin katılımcılar tarafından ne ölçüde ve kaç farklı alt boyutta algılandığını ortaya koymak için Temel Bileşenler Analizi tahmin yöntemi ve Promax rotasyonu kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Söz konusu ölçek 50 sorudan oluşmaktadır.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,942 ile arzu edilen düzey olan 0,60'nin üzerinde (Field, 2009) ve Bartlett anlamlılık testi 0.001 önem derecesinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca her bir değişkenin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için *anti-image correlation* matrisinin köşegeninde yer alan değere bakılmış ve köşegendeki değerlerin bütün değişkenler için 0,50 den büyük olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygun olduğu ortaya koyulmuştur.

Analizde her bir maddenin faktör yüklerinin alt sınırı örneklem boyutu göz önünde bulundurularak 0,5 olarak alınmıştır (Hair vd., 2010). Ölçek maddelerinden

fim_perf_1 yanlış faktöre yüklenmiş olması, fnk_krd_4 ise düşük faktör yükü sebebiyle ölçek dışına çıkarılmıştır. Oluşan faktör bileşeninin toplam açıklanan varyans düzeyi yaklaşık olarak % 70,1 çıkmıştır.

Faktör analizi sonucu ortaya çıkan 8 faktör yapısının Cronbach's Alpha değeri baz alınarak ayrı ayrı faktör güvenilirliklerine bakılmış ve söz konusu değerlerin her bir faktörde kabul edilebilir en alt değer olan 0,70 değerini aştığı gözlenmiştir. Bu da faktörlerin içsel tutarlılığa sahip olduklarını ve güvenilirliklerini ortaya koymaktadır (Field, 2009). İlgili faktör analizi verileri aşağıda Tablo 6'da yer almaktadır

Tablo 6: Keşifsel Faktör Analizi

Faktör	Faktör Maddesi	Faktör Yükleri							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Firma Performansı	firm_perf_3	,928							
	firm_perf_12	,827							
	firm_perf_2	,818							
	firm_perf_4	,810							
	firm_perf_6	,754							
	firm_perf_5	,747							
	firm_perf_11	,745							
	firm_perf_10	,721							
	firm_perf_7	,687							
	firm_perf_8	,686							
	firm_perf_9	,579							
Müşteri Odaklılık	mstr_odk_3		,827						
	mstr_odk_2		,803						
	mstr_odk_4		,781						
	mstr_odk_6		,719						
	mstr_odk_1		,714						
	mstr_odk_5		,581						
Lojistik Yeteneği	loj_yet_7			,922					
	loj_yet_6			,793					
	loj_yet_3			,784					
	loj_yet_5			,727					
	loj_yet_4			,703					
	loj_yet_1			,663					
	loj_yet_2			,623					
Ürün Geliştirme Yeteneği	urun_gls_1				,919				
	urun_gls_2				,908				
	urun_gls_4				,875				
	urun_gls_3				,857				

Global Yetenekler	glob_yet_2						,877		
	glob_yet_3						,840		
	glob_yet_1						,810		
	glob_yet_4						,781		
Pazarlama ve Satış Yeteneği	pz_sts_yet_3						,941		
	pz_sts_yet_2						,787		
	pz_sts_yet_4						,746		
	pz_sts_yet_5						,717		
	pz_sts_yet_1						,582		
Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	fnk_krd_4							,763	
	fnk_krd_2							,674	
	fnk_krd_5							,636	
	fnk_krd_6							,608	
	fnk_krd_7							,529	
	fnk_krd_3							,512	
Rakip Odaklılık	rkp_odk_1								,866
	rkp_odk_3								,736
	rkp_odk_2								,713
	rkp_odk_4								,633
Açıklanan Varyans		40,101	7,369	6,726	4,615	3,417	2,994	2,693	2,258
Notlar;		(i) Promax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi							
		(ii) KMO =0,942, Bartlett Testi; p<0.001							
		(iii) Toplam Açıklanan Varyans (%); 70,173							

Keşifsel faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ölçeğin doğrulanması amacıyla katılımcılardan elde edilen veri yapısal eşitlik modellemesi tekniği baz alınarak doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizinde Maksimum Olabilirlik tahmin yöntemi kullanılmış olup, bu yöntem üç temel varsayıma dayanmaktadır (Hox ve Bechger, 1998). Bunlar; örneklemin 200 veri gibi yeterli bir sayıda olması, gözlenen değişkenleri içeren ölçeğin sürekli verilerden oluşması ve verilerin normal dağılıma uygun olması varsayımlarıdır. İlk iki şartın varlığı sağlanmış ve normal dağılım şartı için veri değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Bu değerler +1 ile -1 arasında olduğu için (Garson, 2012) veri değişkenlerinin normal dağılıma uygun olduğu ortaya çıkmıştır.

İlgili şartlar sağlandıktan sonra doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş olup analiz sonuçları aşağıda Tablo 7'de yer almaktadır. Bir faktöre ait olan maddelerin faktör yüklerinin 0,5'in üzerinde, faktör yükü ortalamasının ise 0,7'nin üzerinde olması istenen durumdur (Hair vd., 2010). Bu şartı sağlamak amacıyla faktör yükleri

düşük olan firm_perf_2 ve mstr_od_6 maddeleri ölçüm modeli dışına çıkarılmıştır. Ölçüm modelindeki tüm faktör maddeleri $p < 0.001$ önem düzeyinde istatistiki olarak anlamlı çıkmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 7’ de ve Şekil 9’da yer almaktadır.

Tablo 7: Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktör	Faktör Maddesi	B	Standardize B	t	P
Firma Performansı	firm_perf_3	1	0,79		
	firm_perf_12	1,064	0,805	14,717	***
	firm_perf_4	0,969	0,772	13,949	***
	firm_perf_6	0,927	0,764	13,765	***
	firm_perf_5	0,983	0,774	13,994	***
	firm_perf_11	1,034	0,797	14,52	***
	firm_perf_10	1,024	0,743	13,277	***
	firm_perf_8	1,079	0,824	15,175	***
	firm_perf_9	0,981	0,698	12,281	***
Müşteri Odaklılık	mstr_odk_3	1	0,87		
	mstr_odk_2	0,816	0,761	15,1	***
	mstr_odk_4	0,971	0,782	15,769	***
	mstr_odk_1	0,935	0,856	18,357	***
	mstr_odk_5	0,811	0,695	13,176	***
Lojistik Yeteneği	loj_yet_7	1	0,795		
	loj_yet_6	1,007	0,816	14,87	***
	loj_yet_3	0,892	0,779	13,99	***
	loj_yet_5	1,036	0,808	14,67	***
	loj_yet_4	0,97	0,816	14,858	***
	loj_yet_1	0,721	0,61	10,389	***
	loj_yet_2	0,87	0,647	11,096	***
Ürün Geliştirme Yeteneği	urun_gls_1	1	0,823		
	urun_gls_2	1,114	0,926	19,836	***
	urun_gls_4	1,134	0,936	20,179	***
	urun_gls_3	1,108	0,913	19,365	***
Global Yetenekler	glob_yet_2	1	0,768		
	glob_yet_3	0,881	0,874	15,424	***
	glob_yet_1	0,768	0,841	14,733	***
	glob_yet_4	0,929	0,889	15,718	***
Pazarlama Satış Yeteneği	pz_sts_yet_3	1	0,717		
	pz_sts_yet_2	1,007	0,795	12,206	***

	pz_sts_yet_4	1,002	0,778	11,962	***
	pz_sts_yet_5	0,957	0,732	11,288	***
	pz_sts_yet_1	0,963	0,688	10,623	***
Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	fnk_krd_4	1	0,833		
	fnk_krd_2	0,896	0,765	14,701	***
	fnk_krd_5	1,005	0,866	17,76	***
	fnk_krd_6	1,063	0,849	17,207	***
	fnk_krd_7	0,907	0,795	15,559	***
	fnk_krd_3	0,867	0,692	12,766	***
Rakip Odaklılık	rkp_odk_1	1	0,597		
	rkp_odk_3	1,326	0,784	9,5	***
	rkp_odk_2	1,299	0,774	9,431	***
	rkp_odk_4	0,946	0,665	8,543	***
***; $p < 0.001$ düzeyinde istatistiki olarak anlamlılığı ifade eder.					
$X^2/df = 1,791$, $GFI=0,803$, $TLI=0,915$, $CFI=0,922$, $PNFI=0,774$, $RMSEA=0,054$					

Yapısal eşitlik modellemesinde, teorik modelin istatistiksel olarak anlamlılığını test edebilmek için model uyum iyiliği indeksleri adı verilen değerler kullanılmaktadır. Çalışmamızda kullanacağımız model uyum iyiliği indeksleri ve bunların kabul edilebilir aralıkları (Hooper vd., 2008; Schumacker ve Lomax, 2004) aşağıda yer almaktadır ;

Tablo 8: Araştırmada Kullanılacak Olan Uyum İyiliği İndeksleri

İNDEKS	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM
X ² /df	1 < X ² /df <= 3	3 < X ² /df < 5
RMSEA	<0.06	<0.07
SRMR	<0.08	
GFI	>0.95	>0.90
NNFI-TLI	>0.95	>0.90
CFI	>0.95	>0.90
PNFI	>0.50 (Diğer fit değerleri 0.90 seviyesindeyken)	

Araştırma ölçüm modelinin doğrulatoryıcı faktör analizi model uyum iyiliği X²/df = 1,791, GFI=0,803, TLI=0,915, CFI=0,922, PNFI=0,774, RMSEA=0,054 şeklindedir. GFI değeri hariç genel olarak iyi bir uyumun var olduğu gözlenmiştir.

Araştırma modeli kapsamında aracı hipotezlerin test edilmesinde pazar odaklılığın bütünleşik etkileri araştırıldığı için pazar odaklılığın alt boyutları olan rakip odaklılık, müşteri odaklılık, fonksiyonlar arası koordinasyon faktörleri ikinci dereceden bir faktör yapısına bağlanarak ikinci dereceden doğrulatoryıcı faktör analizi gerçekteştirilmiştir (Tablo 8). İkinci dereceden faktör analizi ölçüm modelinin uyum iyiliği değerleri X²/df = 2,423, GFI=0,903, TLI=0,943, CFI=0,953, PNFI=0,764, RMSEA=0,072 olarak çıkmıştır ve genel olarak iyi bir uyumun var olduğu gözlenmiştir. İkinci dereceden faktör analizi ölçüm modelindeki tüm faktör maddeleri p < 0.001 önem düzeyinde istatistikî olarak anlamlı çıkmıştır.

Tablo 9: Pazar Odaklılık İkinci Dereceden Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktör	Faktör Maddesi	Birinci Dereceden Faktör Yükleri			İkinci Dereceden Faktör Yükleri		
		B	Standardize B	t	B	Standardize B	T
Müşteri Odaklılık	mstr_odk_3	1	0,87		1	0,897	
	mstr_odk_2	0,82	0,761	15,09			
	mstr_odk_4	0,97	0,784	15,82			
	mstr_odk_1	0,93	0,855	18,29			
	mstr_odk_5	0,81	0,694	13,17			
Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	fnk_krd_4	1	0,833		1,04	0,895	11,685
	fnk_krd_2	0,89	0,764	14,64			
	fnk_krd_5	1,01	0,871	17,87			
	fnk_krd_6	1,07	0,852	17,25			
	fnk_krd_7	0,9	0,79	15,38			
	fnk_krd_3	0,86	0,686	12,6			
Rakip Odaklılık	rkp_odk_1	1	0,582		0,67	0,814	8,221
	rkp_odk_3	1,35	0,782	9,164			
	rkp_odk_2	1,36	0,79	9,211			
	rkp_odk_4	0,96	0,658	8,257			
Tüm faktör yükleri $p < 0.001$ düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.							
$X^2/df = 2,423$, $GFI=0,903$, $TLI=0,943$, $CFI=0,953$, $PNFI=0,764$, $RMSEA=0,072$							

Faktörlerin geçerlik ve güvenilirliklerini test etmek için AVE (Average Variance Extracted) ve CR (Composite Reliability) değerleri kullanılmıştır. AVE değeri 0,5'in CR değeri ise 0,6'nın üzerinde olduğu zaman ilgili faktörün geçerlik ve güvenilirliğinin sağlandığını söylemek mümkün olmaktadır (Fornell ve Larcker 1981;

Bagozzi ve Yi, 1988). Araştırma faktörlerine ait AVE ve CR değerleri Tablo 10'da yer almaktadır. Buna göre faktörlerin geçerlik ve güvenilirliklerinin istenen düzeyde olduğu ortaya koyulmuştur.

Araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin incelenmesi amacıyla Korelasyon analizi uygulanmıştır. İlgili değişkenlere ait Pearson Korelasyon katsayıları aşağıdaki Tabloda yer almaktadır.

Tablo 10: Korelasyon Analizi ve Güvenilirlik, Geçerlik Değerleri

Değişkenler	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	AVE	SCR
1. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	(0,913)								0,643	0,915
2. Firma Performansı	0,591***	(0,942)							0,600	0,931
3. Müşteri Odaklılık	0,803***	0,532***	(0,908)						0,633	0,895
4. Lojistik Yetenekler	0,628***	0,497***	0,517***	(0,902)					0,573	0,903
5. Y. Ürün Geliştirme Yeteneği	0,476***	0,557***	0,429***	0,534***	(0,944)				0,811	0,945
6. Global Yetenekler	0,515***	0,435***	0,457***	0,577***	0,606***	(0,899)			0,713	0,908
7. Pazarlama ve Satış Yeteneği	0,646***	0,570***	0,568***	0,731***	0,502***	0,567***	(0,858)		0,552	0,860
8. Rakip Odaklılık	0,727***	0,603***	0,731***	0,585***	0,482***	0,442***	0,531***	(0,797)	0,503	0,800

SCR; Scale Composite Reliability, AVE; Average Variance Extracted

Köşegenlerde parantez içinde Cronbach's Alpha değerleri verilmiştir.

***; Tüm korelasyon değerleri $p < 0,001$ düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.

Korelasyon katsayısı iki sürekli değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgi verir ve katsayı -1 ile +1 arasında değişir. Korelasyon katsayısı hesaplandığında sifıra yakın değerler iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir

ilişkinin varlığını, -1 ve +1'e yakın değerler ise iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bununla birlikte negatif değerler iki değişken arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğunu, pozitif değerler ise aynı yönlü ilişki olduğunu gösterir (Field, 2009). Korelasyon analizi sonuçlarına göre araştırma değişkenleri arasında yeterli düzeyde ilişkinin var olduğu ve bu ilişkilerin istatistiki açıdan yorumlanabilir olduğu gözlenmiştir.

4.5. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla AMOS programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Yapısal eşitlik modeli uyum iyiliği sonuçları $X^2/df = 1,979$, $GFI=0,783$, $TLI=0,895$, $CFI=0,903$, $PNFI=0,761$, $RMSEA=0,060$ şeklinde çıkmıştır. GFI değeri hariç genel olarak kabul edilebilir bir model uyumu olduğu gözlenmiştir (Tablo 11).

Tablo 11: Doğrudan Hipotezlerin Test Edilmesi

Hipotez	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Standardize B	T	P
H _{1a}	Lojistik Yeteneği	Rakip Odaklılık	0,265**	2,561	0,01
H _{1b}		Müşteri Odaklılık	0,082	0,862	0,389
H _{1c}		Fonk. Arası Koord.	0,201*	2,327	0,02
H _{2a}	Ürün Geliştirme Yeteneği	Rakip Odaklılık	0,176*	2,26	0,024
H _{2b}		Müşteri Odaklılık	0,095	1,331	0,183
H _{2c}		Fonk. Arası Koord.	0,086	1,331	0,183
H _{3a}	Global Yetenekler	Rakip Odaklılık	0,006	0,068	0,946
H _{3b}		Müşteri Odaklılık	0,074	0,95	0,342
H _{3c}		Fonk. Arası Koord.	0,078	1,096	0,273
H _{4a}	Pazarlama Satış Yeteneği	Rakip Odaklılık	0,321**	2,999	0,003
H _{4b}		Müşteri Odaklılık	0,491***	4,81	0,000
H _{4c}		Fonk. Arası Koord.	0,473***	5,052	0,000
H _{5a}	Fonksiyonlar Arası Koordinasyon		0,170*	2,133	0,033
H _{5b}	Müşteri Odaklılık	Firma Performansı	0,019	0,271	0,786
H _{5c}	Rakip Odaklılık		0,250**	3,13	0,002
	Lojistik Yeteneği		-0,085	-0,936	0,349
	Ürün Geliştirme Yeteneği	Firma Performansı	0,293***	4,17	0,000
	Global Yetenekler		-0,047	-0,648	0,517
	Pazarlama Satış Yeteneği		0,260*	2,227	0,026

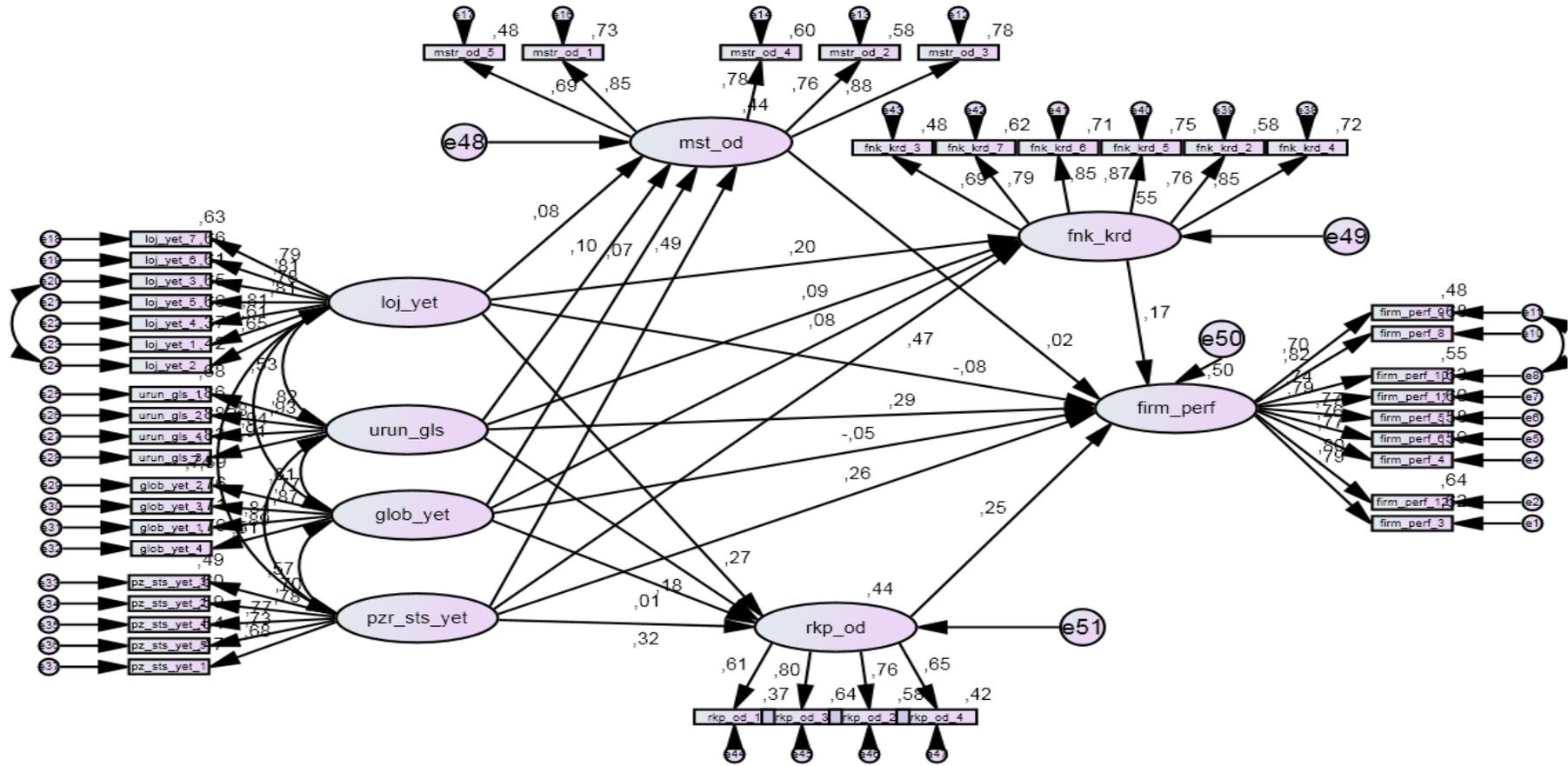
*; p < 0.05 **; p < 0.01 ***; p < 0.001 düzeyinde istatistiki olarak anlamlılığı ifade eder.

X²/df = 1,979, GFI=0,783, TLI=0,895, CFI=0,903, PNFI=0,761, RMSEA=0,060

Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre, lojistik yeteneği rakip odaklılığı (β ; 0,265, $p < 0,01$), ve fonksiyonlar arası koordinasyonu (β ; 0,201, $p < 0,05$), anlamlı bir şekilde etkilerken, müşteri odaklılığı %95 güven düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilememiştir. Buna göre H_{1a} ve H_{1c} hipotezleri desteklenirken, H_{1b} desteklenmemiştir. Ürün geliştirme yeteneği rakip odaklılığı (β ; 0,176, $p < 0,05$) %95 güven düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilerken, müşteri odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyonu anlamlı bir şekilde etkilememiştir ki buna göre H_{2a} desteklenmiş, H_{2b} ve H_{2c} desteklenmemiştir.

Bununla birlikte global yeteneklerin pazar odaklılığın üç alt boyutunu da etkilemediği, pazarlama satış yeteneğinin ise rakip odaklılığı (β ; 0,321, $p < 0,01$), müşteri odaklılığı (β ; 0,491, $p < 0,001$), ve fonksiyonlar arası koordinasyonu (β ; 0,473, $p < 0,001$) anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Bu sonuçlara göre de H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} desteklenmez iken H_{4a} , H_{4b} , H_{4c} desteklenmiştir.

Yine yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre (β ; 0,250, $p < 0,01$) ve fonksiyonlar arası koordinasyon (β ; 0,170, $p < 0,05$) firma performansını %95 güven düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilerken, müşteri odaklılık firma performansını anlamlı bir şekilde etkilememiştir. Bu durumda H_{5a} ve H_{5c} desteklenirken H_{5b} desteklenmemiştir.



Şekil 9: Yapısal Eşitlik Modeli

Aracı Hipotezlerin Test Edilmesi

Aracı değişken ilişkisi,, bağımsız değişkeni etkilediği durumlarda diğer bir değişkenin söz konusu ilişkideki aracılık rolünü ifade eder. Buna göre aracı değişken ilişkiye dâhil olduğunda;

- bağımsız değişken aracı değişkeni etkiler,
- aracı değişken bağımlı değişkeni etkiler,
- bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortadan kalkar ya da azalırsa

aracı değişken ilişkisinden söz edilebilir.

Bağımsız değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkıyorsa tam aracı değişken, ortadan kalkmayıp azalıyorsa kısmi aracı değişken ilişkisi söz konusudur (Baron ve Kenny, 1986). Baron ve Kenny (1986) yöntemi ile birlikte Preacher ve Hayes (2008) tarafından önerilen yöntem ile aracılık kontrol edilmiştir. Aracılık etkisinin geçerliliği ölçmek için “Bootstrap” yöntemi kullanılarak 5000 örneklem düzeyinde bağımsız değişkenin aracı değişken yolu ile bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisi araştırılmış ve yüzde 95 güven düzeyinde anlamlı dolaylı etkinin varlığı durumunda aracılık etkisinin geçerli olduğu kabul edilmiştir (Preacher ve Hayes, 2008). Pazar odaklı yetenekler ile firma performansı arasındaki ilişkide pazar odaklılığın aracı etkisinin varlığını araştırmak üzere oluşturulan yapısal eşitlik modellerinin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. İlgili yapısal eşitlik modelinin model uyum iyiliği değerleri $X^2/df = 1,790$ GFI=0,801 TLI=0,915 CFI=0,921 PNFI=781 RMSEA=0,058 şeklindedir.

Tablo 12: Aracı Hipotezlerin Test Edilmesi

İlişkiler		Standardize B Değerleri		
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Model 1	Model 2	Model 3
Lojistik Yeteneği	Pazar Odaklılık	0,269**		0,271**
Ürün Geliştirme Yet.	Pazar Odaklılık	0,137*		0,138*
Global Yetenekler	Pazar Odaklılık	0,109		0,108
Pazarlama ve Satış Yet.	Pazar Odaklılık	0,350***		0,350***
Lojistik Yeteneği	Firma Perfor.		0,051	-0,065
Ürün Geliştirme Yet.	Firma Perfor.		0,358***	0,299***
Global Yetenekler	Firma Perfor.		-0,015	-0,062
Pazarlama ve Satış Yet.	Firma Perfor.		0,361***	0,213*
Pazar Odaklılık	Firma Perfor.			0,426***
		X ² /df = 1,766	X ² /df = 1,906	X ² /df = 1,790
		GFI=0,838	GFI=0,858	GFI=0,801
		TLI=0,933	TLI=0,936	TLI=0,915
		CFI=0,939	CFI=0,943	CFI=0,921
		PNFI=798	PNFI=798	PNFI=781
		RMSEA=0,053	RMSEA=0,058	RMSEA=0,058

*; p < 0.05, **; p < 0.01, ***; p < 0.001 düzeyinde istatistiki olarak anlamlılığı ifade eder.

Model 1’de global yeteneklerin pazar odaklılığı, Model 2’de lojistik yetenekler ve global yeteneklerin firma performansını anlamlı bir şekilde etkilememeleri sebebiyle lojistik yetenekler ve global yeteneklerin firma performansını pazar odaklılık aracılığıyla etkilemedikleri ortaya çıkmıştır. Yani aracılık etkisinden söz edilememektedir. 5000 örneklem ve yüzde 95 güven düzeyinde anlamlı dolaylı etkilerin de var olmaması sebebiyle aracılık etkilerinin söz konusu olmadığı sonucu desteklenmiştir. Buna göre H₆ ve H₈ hipotezleri desteklenmemiştir.

Ürün geliştirme yeteneği ile firma performansı ilişkisi arasında pazar odaklılığın aracılık etkisi incelendiğinde, aracı değişken modele dahil edildiğinde ürün geliştirme yeteneğinin firma performansı üzerindeki etkisinin ortadan kalkmayıp azaldığı gözlenmiştir. 5000 örneklem ve yüzde 95 güven düzeyinde anlamlı dolaylı etkinin de varlığı sebebiyle (β ; 0,149, p<0,01) kısmi aracılık etkisinin olduğu

gözlenmiştir. H₇ hipotezi desteklenmiş olup buna göre ürün geliştirme yeteneğinin firma performansını pazar odaklılık aracılığıyla etkilediği ortaya çıkmıştır.

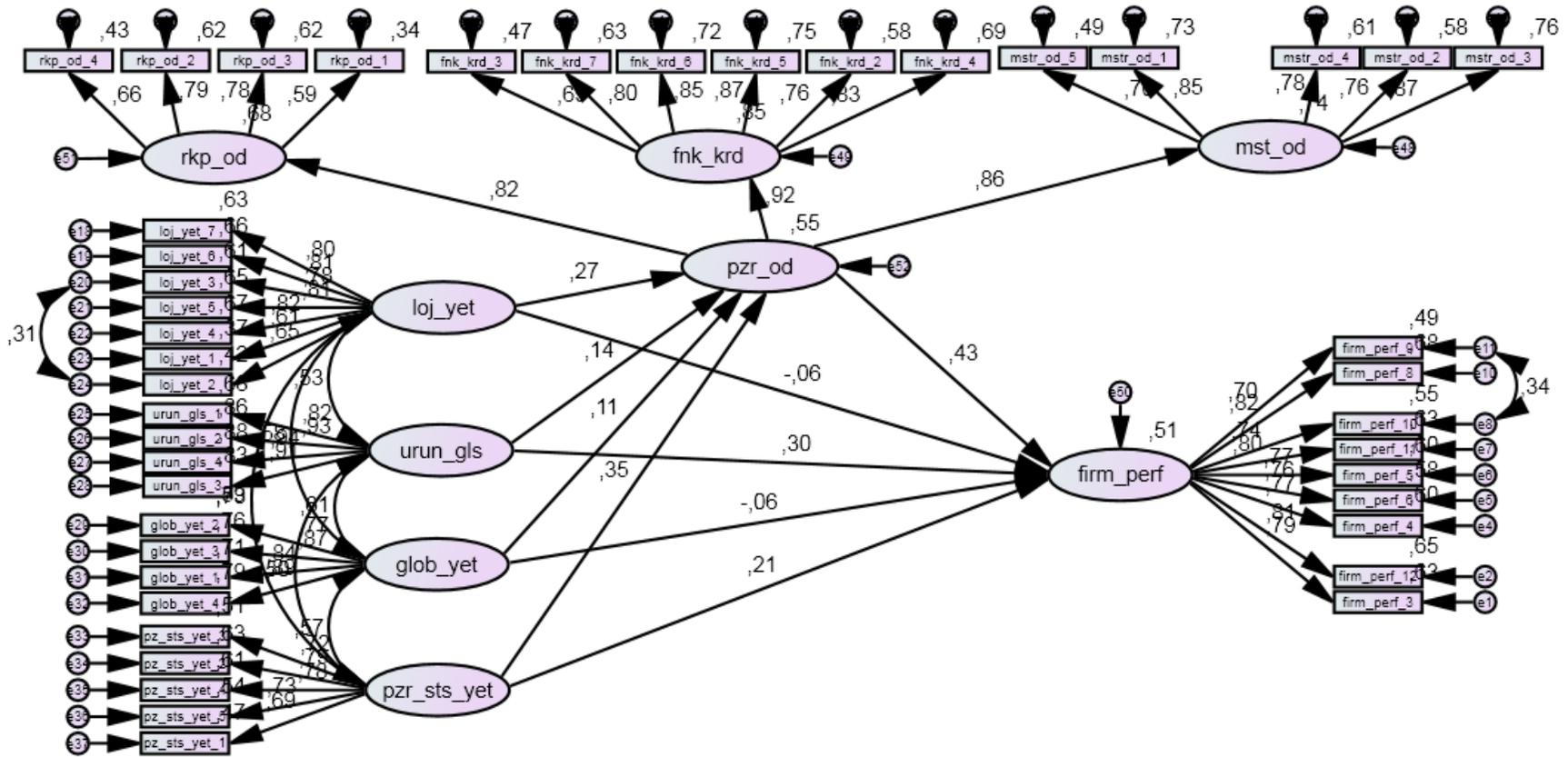
Pazarlama ve satış yeteneği ile firma performansı ilişkisi arasında pazar odaklılığın aracılık etkisi incelendiğinde, aracı değişken modele dahil edildiğinde pazarlama ve satış yeteneğinin firma performansı üzerindeki etkisinin ortadan kalmayıp azaldığı gözlenmiştir. 5000 örneklem ve yüzde 95 güven düzeyinde anlamlı dolaylı etkinin de varlığı sebebiyle (β ; 0,115, $p < 0,01$) kısmi aracılık etkisinin olduğu gözlenmiştir. H₉ hipotezi desteklenmiş olup buna göre pazarlama ve satış yeteneğinin firma performansını pazar yönelimi aracılığıyla etkilediği ortaya çıkmıştır.

Tablo 13: Dolaylı Etkilerin Araştırılması

Hipotez	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	Dolaylı Etki ^a
H ₆	Lojistik Yeteneği	Pazar Odaklılık	Firma Performansı	0,046
H ₇	Ürün Geliştirme Yet.	Pazar Odaklılık	Firma Performansı	0,149**
H ₈	Global Yetenekler	Pazar Odaklılık	Firma Performansı	0,059
H ₉	Pazarlama ve Satış Yet.	Pazar Odaklılık	Firma Performansı	0,115**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$;

a; 5000 Bootstrap Örneklem Düzeyi ve %95 Güven aralığı



Şekil 10: Aracı Hipotezlerin Test edilmesi

SONUÇ

Bu tez çalışması, pazar odaklı örgütsel yetenekler, pazar odaklılık ve firma performansı arasındaki ilişkilerin bir modelini ortaya koymaktadır. Çalışma ayrıca, pazar odaklılığının pazar odaklı örgütsel yetenekleri etkilemedeki rolünü vurgulayarak araştırmacı ve yöneticilere firmaya has temel yetenekler ve firma performansı arasındaki ilişkiyi kavrayacakları bir çerçeve sunmaktadır. Böylece, literatürdeki firma temel yetenek ve pazar odaklılık konularına katkıda bulunulmuştur.

Bu tez çalışması, öncelikle pazar odaklı örgütsel yeteneklerin firma pazar odaklılık yaklaşımı ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu bulgular, lojistik yeteneklerin, pazar odaklılığı rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon boyutuyla etkilediğini göstermiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, i) dağıtım erişim hız ve güvenliği ile dağıtım maliyetleri düşük olduğunda ii) lojistik süreçler ve satış öncesi müşteri hizmetleri yönetiminde başarı sağlandığında iii) müşteri şikayetlerinin giderilmesinde, lojistik ve depolamayla ilgili sorunlar olduğunda çalışanların bu sorunları çözme başarısında, lojistik hizmetlerin müşteri taleplerine göre farklılaştırılmasıyla firma rakip odaklı davranışları ve fonksiyonlar arası koordinasyonu geliştirir; ancak, bu gelişmeler firmanın mali performansını ve büyüme performansını etkilemez.

Burada, lojistik yetenekler ile firmanın çalışanlarıyla bir bütün olarak rakip odaklı bir kültürle davranarak müşteri memnuniyeti sağlamaya çalışılsa da, lojistik yeteneklerin müşteri odaklılık üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bilhassa, ilgili departmanlarda çalışanlar tüm lojistik süreçlerde performans artırıcı düşünceyle hareket etseler de, müşteri istek ve taleplerini karşılamak konusunda endişe duyarlar. Öyle ki, pazar odaklılıkla ortaya çıkan fırsatları, lojistik yeteneklerle yakalamaya çalışan firmalar yüksek performans elde etmeyi sağlayan bir süreç oluşturulmasına yardımcı olamamaktadır.

Bulgular, ayrıca, yeni ürün geliştirme yeteneğinin firmanın pazar odaklı çabalarını etkilediğini göstermiştir. Özellikle, i) yeni ihraç ürünleri geliştirme yeteneği ii) yeni ihraç ürünleri geliştirmek için Ar-Ge çalışmalarına yaptığı yatırımlar ile bunları piyasaya sunma başarısı ve iii) ihracat için yeni ürün geliştirme hızı firmaların daha iyi ve daha başarılı pazar odaklı faaliyetlerini geliştirirler. Burada, yenilik çabalarını geliştirmek için yeni enformasyonun/bilginin örgütün rakip odaklı davranışlarıyla doğru geliştiği görülmektedir.

Yeni ürün geliştirme çalışmaları için enformasyonun/bilginin birlikte yaratılmasını destekleyen sistemler oluşturulmaya çalışılırken ilginçtir ki, bu çalışmada globalleşme yeteneği ile pazar odaklılık arasında istatistiksel bir ilişki ortaya konulamamıştır. Ayrıca, global yetenekler pazar odaklılık aracılığıyla firma mali ve büyüme performansını da istatistiksel olarak etkilememiştir. Global yeteneklerin hiç bir boyutla ilişki içerisinde olmaması, global yeteneklerin pazar odaklı örgütsel yeteneklerden kaynaklanan bir yetenek olarak düşünülmediğini ya da araştırmaya katılan firmalardan hiçbirinin kendisini global bir işletme olarak görmediğini ortaya koymaktadır.

Çalışmada pazarlama ve satış yetenekleri ile pazar odaklılık arasında istatistiksel bir ilişki ortaya konulmuştur: i) promosyon stratejileri satıcılar ve/veya acentelerden ziyade bizzat işletmede uygulandığında, ii) pazar seçimi esnasında sistematik analiz yapabilecek yeteneklere sahip olduğunda iii) pazarlama ve satış birimlerinde çalışanların pazarlama ve satış yetenekleri iv) pazar şartlarındaki değişimlere hızlı cevap verebilme yeteneği ve v) satış sonrası hizmetlerle garanti sisteminin satışlar üzerindeki etkisiyle firmaların pazar odaklı davranışlarını arttırmaktadırlar.

Ayrıca, bu çalışma, pazar odaklı davranışların firma performansını etkilediğini ortaya koymuştur. Örneğin, rakiplerimizin işletmemizi tehdit eden hamlelerine hemen karşılık verir, üst yönetim rakiplerin güçlü yanlarını ve stratejilerini düzenli olarak ele alır tartışır, rekabet avantajımızın olduğu alanlarda rekabete girer, rakip stratejileriyle ilgili bilgileri sürekli toplayıp ilgili departmanlarca paylaşılırsa; tüm işletme birimleri hedef pazarın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli bir şekilde çalışır, tüm birimler birbirlerinin ihtiyaç ve taleplerine duyarlı olup pazar ve müşterilerle ilgili

bilgi/deneyimlerini birbirleriyle paylaşırsa, müşteri memnuniyetinin sağlanması için tüm bilgiler işletme içinde paylaşırsa, örgütteki rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon gelişeceğinden firmanın pazar odaklı faaliyetleri gelişir.

Burada, yönetimin rakip odaklı davranışlarını etkileyen ve fonksiyonlar arası koordinasyon ile faaliyetler arasında uyum ve tutarlılığın sağladığı görülmektedir. Ayrıca, yönetimin ürün geliştirme yeteneğiyle pazar odaklı davranışların birbirlerine eklenerek dinamik bir karşılıklı nedensellikte firma performansını arttırdığında aynı etkinin pazarlama ve satış yetenekleri ile pazar odaklılık arasındaki ilişkiyle firma mali performansını ve büyüme performansını arttırdığı görülmektedir. Görünen o ki, yönetimin ürün geliştirme ve pazarlama-satış yetenekleri performansın artırılmasında temel noktaları veya kuvvet hatlarıdır. Özel durumlar dışında pazar odaklı örgütsel yetenekler firmanın performans davranışları ve yapısı üzerinde sürekli bir düzenlemeyi gerektiren etkiye sahiptir. Burada, yönetimin, pazar odaklılığın etkinliğini arttırmak için anlam ve bilgi oluşturan örgütleyici ilkeleri önemlidir. Bunlara ilave olarak, yönetimin müşteri odaklı faaliyetlerinin performans üzerinde istatistiksel olarak bir anlam ifade etmemektedir.

Yönetimin fırsatlar dünyasının kapılarını aralayacak şekilde pazar odaklı örgütsel yeteneklerini tecrübeleriyle pazar odaklı davranılması gerektiğinin yolunu gösterir. Bir başka ifadeyle, pazar odaklı yeteneklerini geliştirmek suretiyle pazar odaklılığını artıran firmalar sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlarlar. Böylece, firma performanslarını arttıran firmalar küresel rekabet ortamında uzun süreli olarak rakiplerine kıyasla tercih edirliliklerini artırırlar. Bunun sonucunda, yetenekler ve faaliyetler bir bütün olarak algılanır ve firma tüm çalışanlarıyla birbirine dolaşmış olan sıkı eşleşmiş bağlar olarak görülürler.

Bu tez çalışmasının bulgularına istinaden yöneticilere şu tavsiyede bulunulabilir: yönetim, pazar odaklı davranışlarının gelişimine imkan sağlamanın yanısıra gerekli yapıyı da sağlamalıdır. Burada, yönetim, örgüt içinde sosyal ağları tanımlayan veya kısıtlayan örgütsel yapılarda dengenin ve değişimin lideri olmalıdır. Özellikle, yönetim, yeni fikirlerin yayıldığı pazar odaklılık faaliyetlerini kolaylaştıracak ve içsel gelişim ve iletişimini kolaylaştırmalıdır. Daha sonra bu fikirler örgütsel değişim ve yetenek gelişimi faaliyetleri yaratmak için biçimsel örgütsel

sistemlere ve yapılara karışmalı ve ilave kazanç ve kaynaklarla işbirliği yapıp örgüt performansını arttıracak yenilikleri geliştirmelidir.

Ayrıca, yönetim, bağımlı ilişkilerde ortaya çıkan kaynak, yetenekler ve temel yetenek öznelininin anlam farklılıklarına vararak bir içsel yönetime sahip olabilir. Bu açıdan, yetenek gelişimi her zaman süreçtir. Dahası, yetenek gelişimi hiçbir zaman sonlanmayacak olan faydalı ve sürekli bir sürecidir.

Yönetim, yetenek gelişimini bir süreç olarak sorgulayabilmeli ve sonra yetenek ve temel yeteneklerini fark edip uygun şekilde geliştirip müşterilere yardımcı olabilir. Ayrıca, yönetim, temel yetenekler iskeletleri kurmak suretiyle yeni yetenekler yaratabilir.

Yönetim, küreselleşmenin de etkisiyle rekabetin sürekli arttığı ekonomik ulusal ve uluslararası pazarlarda her daim yeni pozisyonlar almalıdır. Çünkü, çevresel tehdit karşı konulamaz olduğunda çalışanlar, otorite kurup harekete geçmesi konusunda gözlerini yönetime çevirirler. Son olarak, yönetim, i) dinamik olmalı ve her zaman için duruma uygun hareket etmelidir. Çünkü, farklı problemler ortaya çıktığında yönetimin farklı beceri ve tecrübeleri daha uygun olabilecektir, ii) öğrenme tecrübelerine daha fazla katılmaları için çalışanların istekliliğini arttırmalıdır. Bu isteklilik çalışanların başka tecrübelerden öğrenip onlardan daha iyi faydalanmalarını sağlamalıdır, iii) yeteneklerin pazar koşullarına ve müşteri istek ve taleplerine göre geliştirebilecek, temel yeteneklere sahip olmanın bilincinde olmalıdırlar iv) başlangıçta hayal edilmiş veya planlanmış olan hedefleri dikkate alarak pazar odaklılık süreçlerini yeni oluşumları da dikkate alarak kontrol altında tutmalıdır ve v) sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için her türlü girişim için çalışanların da sürece dahil edildiği bilgi katalizörleri seçilmelidir.

Bu tez çalışmasının bazı metodolojik kısıtlamaları bulunmaktadır. Kesitsel olarak, bağımsız değişkene dair soruları cevaplayan kişiler bağımlı değişkene dair soruları da cevapladıkları için çalışma özellikle ankete katılan kişilerden bazılarının yönetici olmaması firmaya ilişkin makro bazda bilgiye sahip olmaması (detaylı finansal performans değerlendirilmesi açısından) verilen cevapların subjektifliğine ilişkin bir kısıt oluşturmuştur.

Verilerin özelliklerine bağı olarak, örneklemin genelleştirilebilmesi de çalışmanın ayrı bir kısıtıdır. Çalışma, Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası firmalarda gerçekleştirilmiştir. Araştırmacıların çalışmanın sonuçlarını farklı sektörlere genelleştirirken örgüt kültür farklılıklarını dikkate almaları gerekmektedir. Bu bakımdan, ABD, Avrupa veya Asya'nın son derece sanayileşmiş şehirlerinde bile olsa kültürel olarak sınırlı herhangi bir araştırmada olduğu üzere İstanbul ve çevresini kapsayan Türkiye'den bir örneklem, sonuçların yorumlanması ve uygulanması açısından bazı kısıtlamalara sahiptir.

Araştırmaya katılan kişilerden bazılarının araştırmaya katılacaklarını söyledikleri halde katılmamaları ya da araştırmaya gerekli hassasiyeti göstermeleri bir diğer kısıtıdır. Bu nedenle de ilerleyen araştırmaları yürütecek araştırmacılara yüz yüze görüşme metodunu kullanmalarını ve araştırmayı en az yönetici düzeyindeki çalışanlarla yapmaları tavsiye edilmektedir.

Temel yetenekler, yetenek yönetimi ve pazar odaklılık süreci gelecek araştırmalar için bazı fırsatlar da sunmaktadır. Bu çalışmada, sadece örgütsel yeteneklerden; lojistik yetenek, yeni ürün geliştirme yeteneği, global yetenekler ve pazarlama-satış yetenekleri incelenmiştir. Sosyal bilimlerdeki diğer örgütsel yetenekler de incelenebilir. Bu yetenekler, özellikle, yüksek firma performansı yaratmaya eğilimlidirler ve küresel rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak için örgüte detaylı bir şekilde uygulanabilirler.

Ayrıca, pazar odaklı kültürün öncülleri daha detaylı bir şekilde incelenebilir. Bunun yanı sıra, literatürde, örgütsel yetenekler kavramı genişletilebilir. Örneğin pazar odaklılıkla ilgisi olduğu düşünülen yetenekler bu çalışmada pazar odaklı örgütsel yetenekler olarak ifade edilirken bu bağlamda, girişim odaklılıkla ya da eğitim odaklılıkla ilgisi olan diğer örgütsel yetenekler de başka bir grup olarak öncü olarak incelenebilir.

Bu çalışmada, örneklemimiz üretim sektörü ve sanayiler içermektedir. Gelecekteki çalışmalarda bu model ve ilgili değişkenleri yazılım, yüksek teknoloji,

imalat gibi belli sektörler için incelenebilir. Ayrıca, lojistik yetenek, ürün geliştirme yeteneği, global yetenek ve pazarlama-satış yeteneği yanısıra diğer örgütsel yeteneklerin pazar odaklılık ve firma performansı üzerindeki rolü de araştırılabilir.

Bu tez çalışmasında, pazar odaklılıkla ilişkisi olan örgütsel yetenekler ile pazar odaklılık ve firma performansının ilişkisi ortaya konulmuştur. Geliştirilen yeni bir ölçek ile pazar odaklı örgütsel yetenekler ve pazar odaklılığın firma performansı üzerindeki etkileri test edilmiştir. Sonuçlar, pazar odaklı örgütsel yeteneklerden lojistik yetenekler, ürün geliştirme yeteneği ve pazarlama-satış yeteneği ön plana çıkmaktadır. Bu yetenekler arasında lojistik yeteneklerin ise diğer pazar odaklı örgütsel yetenek boyutlarından farklı olarak pazar odaklılık aracılığıyla firma mali ve büyüme performansı üzerinde doğrudan etkisi negatif yönlüdür. Diğer taraftan, pazar odaklı örgütsel yeteneklerden lojistik yetenekler, ürün geliştirme yeteneği ve pazarlama-satış yeteneğine yatırım yapılmasının pazar odaklı faaliyetlerin gelişimini etkilediğini göstermiştir. Başka bir ifadeyle, bu tez çalışmasında geliştirilen ölçekler yoluyla pazar odaklı örgütsel yetenekler ölçülebilir hale getirilmiştir. Bu sayede, örgütsel yeteneklerin ve pazar odaklılığın önemi arttırılmaya çalışılmıştır. Deneysel olarak test etmek suretiyle literatür örgütsel yetenek, temel yetenek, pazar odaklılık kültür açısından geliştirilip genişletilmiştir. Gelecekteki araştırmacılar, örgütsel yetenekler ve farklı odaklılık alanlarını literatür için zengin ve zevkli bir araştırma alanı olarak bulacaklardır.

KAYNAKLAR

- Acar, A.Z. (2008), 'Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynaklara Dayalı İşletme Yeteneklerinin Rolü: Üretim İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma' GYTÜ. Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi
- Acar, A.Z., Zehir, C. (2008), 'Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması' İşletme Fakültesi Dergisi, C.8 Sayı 1, s. 103 -131
- Acar, A.Z. (2010), 'Lojistik Yeteneklerin, Strateji-Performans İlişkisi Üzerindeki Rolü: KOBİ'ler Üzerinde Bir Saha Araştırması' Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.24, S. 4 s. 1 – 21
- Akdoğanlar, S. (2012), 'Pazar Yönelimi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiye Beş Güç Modeli'nin Moderatör Etkisi' Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü
- Akman, G., Özkan, C., Eriş, H. (2008), 'Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi', İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi S. 13, s. 93 - 115
- Alparslan, A. M., Çarıkçı, İ.H. (2014), 'Strategic Management Journal' da Yayımlanmış Performans İçerikli Makalelerin, Performans Boyutları ve Ölçütleri Açısından Analizi' Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, (29),s. 64 - 85
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç., Yılmaz, C. (2005), 'Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri' Doğu Üniversitesi Dergisi 6, (2) s.175 - 189
- Altunel, M.C., Saldamlı, A. (2011), 'Otel İşletmelerinin Pazar Odaklılık, Kurumsal Strateji ve Finansal Performanslarının Analizi: İstanbul Örneği' İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl 11 S.21 (1) 2 s. 75 - 86

- Ambrosini, v.i Bowman, C. And Collier, N., (2001), 'Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew Their Resource Base', British Journal of Management, Vol. 20: 9 - 24, p. 11
- Amit, R. and Schoemaker, P.J.H., (1993), 'Strategic Assets and Organizational Rent', Strategic Management Journal, 14: 33 - 46 p. 33
- Andersen, R., Kheam, L.S. (1998), 'Resource-Based Theory and International Growth Strategies: An Exploratory Study' International Business Review, V. 7, s. 163-184
- Antonicic, B. Hisrich R, D. (2001), 'Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation', Journal of Business Venturing V. 16 s. 495-527
- Arlı, E. (2012), 'Konumlandırma Stratejilerinin İşletme Performansı İle İlişkisi: Liman İşletmeciliğinde Bir Uygulama' Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi C.9 S. 2 s. 99 - 121
- Bagozzi, R.P., Yi, Y. (1988), 'On The Evaluation of Structural Equation Models' Journal of The Academy of Marketing Science, 16 (1), 74 - 94
- Baker, W.E., Sinkula, J.M. (1999), 'The Synergistic Effects of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance', Journal of Academy of Marketing Science, V. 27 (4), s. 411-427
- Baker, W.E., Sinkula, J.M. (2005), 'Market Orientation and The New Product Paradox' Journal of Product Innovation Management, 22 p. 483 – 502
- Bakırtaş, İ., Bakırtaş, H. (2008), 'Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme' Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s. 101 - 119

- Bal, Y. (2010), 'Rekabet Avantajı Yaratmada Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında İnsan Kaynaklarının Rolü' SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, s. 267- 278
- Balay, R., Kaya, A., Cülha, A. (2013), 'Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi' C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 14, S.2, s. 123 - 144
- Barney, J.B. (1991), 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage' Journal of Management, 17 (1) p. 99 - 120
- Barney, J.B. (1996), 'The Resource - Based Theory of The Firm' Organization Science, 7 (5), p. 469 – 470
- Baron, R. M., Kenny, D.A. (1986), 'The Moderator – Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations', Journal of Personality and Social Psychology, 51 (6), 1173
- Bayramoğlu, G. (2008), 'Ekonomik Yaklaşım, 'Kaynak Tabanlı Yönetim Modelinin Rekabetçi Üstünlükler Açısından İncelenmesi ve TUSAŞ, Ford Otosan, Graham ve Toprak Seramik İşletmelerinde Niteliksel Bir İnceleme', Cilt 19, Sayı 67, s.59 - 78
- Benligiray, S., Geylan, A., Duman, E. (2010), 'İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Olarak Yönlendirilmesinin Finansal Performansı Etkileyip Etkilemediğinin Analizi' Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi C.10 Sayı 1 s. 61 - 84
- Bulut, Ç., Alpkın, L., Yılmaz, C. (2009), 'Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı İlişkisi: Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma' İşletme Fakültesi Dergisi, C.10, S.1 s.1 - 34
- Bulut, Ç., Yılmaz, C., Alpkın, L. (2009), 'Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri' Ege Akademik Bakış 9 (2) s. 513 - 538

- Calantonea, R. J., Cavusgila, S. T., Zhao, Y. (2002), 'Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Performance' *Industrial Marketing Management* 31 p. 515 – 524
- Celuch, K.G., Kasouf, C.F., Peruvemba, V. (2002), 'The Effects of Perceived Market and Learning Orientation on Assessed Organization Capabililiets' *Industrial Marketing Management*, V. 31, s. 545-554
- Chang, S.C., Lin, N.P., Yang, C.L., Sheu, C. (2003), 'Quality Dimensions, Capabilities and Business Strategy: An Empirical Study in High-Tech Industry', *Total Quality Management* V. 14 N. 4 ss. 407-421
- Chaston, I., Manglest T. (1997), 'Core Capabilities as Predictors of Growth Potetial in Small Manufacturing firms', *Journal of Small Business Management*, V. 35 (1), s. 47-57
- Coşkun, Ö. F., Özyılmaz, A. (2016), 'Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Temel Yetenekler ve Dinamik Kabiliyetler Açısından Değerlendirilmesi' *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 30 2016 Sayı 4, s. 725 – 750
- Danışman, A., Erkocaoğlu, E. (2008), 'Pazar Yönelimi- Firma Performansı İlişkisi: İMKBY'ye Kote Firmalar Üzerinde Bir Araştırma' *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* C. 19 ss. 197-212
- Demircan, E.S. (2008), 'Yeni Ekonomik Düzendeki Küreselleşme Yerelleşme Bağlamında Belediyelerde Yeni Mali Yönetim Anlayışı' *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 30, s. 99 – 128
- Durukan T., Hamşioğlu A. B. (2015), 'Pazar Yönlülük, Pazarlama Yeteneklerinin Rekabet Avantajı Elde Etmede İhracat Performansı Üzerine Etkileri: Ankara İli İhracat İşletmelerinde Bir Uygulama' *JEBPIR*, 1 (2) s. 1 - 19

- Elibol, H. (2005), 'Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri' Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi s. 155 -162
- Eren, E., Alpkan, L., Erol, Y. (2005), 'Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri' İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S. 7 s. 201 - 224
- Eren, M.Ş., Tokgöz, E., Gül, H., Saylan, O. (2013), 'Pazar Odaklılığın Nitel Performans Üzerindeki Etkisinde Öğrenme Odaklılık ve Yenilikçiliğin Düzenleyici Etkisi' Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C. 28, S. 2 s. 1 - 39
- Faiz, E., Üner, M.M., (2015), 'Uluslararası Girişimciliğin Proaktiflik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Nitel Bir Araştırma' Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, C. 70, No 4, 957 – 981
- Fawcett, S.E., Stanley, L.L., Smith, S.R. (1997), 'Developing a Logistics Capability to Improve The Performance of International Operations', Journal of Business Logistics, V. 18 (2) s.101-127
- Fındıklı, M.A., Rofcanin, Y., Yozgat, U. (2014), 'The Relationship Between Market Orientation and Organizational Innovation: The Role of The Shr Practices' Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi C. 9 S.2 s.121 – 135
- Field, A. (2009). Discovering Statistics Using SPSS. Sage Publications.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). 'Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error'. Journal of Marketing Research, pp. 39-50.
- Foss, N. J., Knudsen T. (2003), 'The Reosource – Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage', Managerial and Decision Economics, Vol 24, p. 291 – 307

- Garson, G. D. (2012). Testing statistical assumptions. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishing.
- Gauzente, C. (1999), 'Comparing Market Orientation Scales: A Content Analysis Marketing Bulletin', 10, 76-82, Research note 4
- Grant, R.M. (1991), 'The Resource - Based Theory Of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation' California Management Review, Vol. 34: 114-135 p.122
- Güler, Y. B. (2014), 'Müşteri Odaklılık, Marka Güvenirliği ve Yerel Perakende Sadakati İlişkisi' C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 15, S. 2 s. 225- 246
- Güleş, H.K., Özilhan, D. (2010), 'Kaynak Temelli Teori Bağlamında Üretim ve Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi' S.Ü. İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi s. 477 – 490
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate Data Analysis Seventh Edition Prentice Hall.
- Hamşioğlu, A.B. (2011), 'Pazar Yönlülük, Kalite Yönlülük ve İşletme Performans İlişkisi: İlaç Sektöründe Yapılan Bir Çalışma' Ege Akademik Bakış C.11, S.1 s.91 - 101
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008), Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. Articles, 2.
- Hox, J. J., & Bechger, T. M. (1998), An Introduction to Structural Equation Modelling. Family Science Review, 11(354-373).
- Javidan, M. (1998), 'Core Competence: What Does It Mean in Practice' Long Range Planning, 31 (1) s.62-71

- Kabadayı, E.T. (2002), 'İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi' Doğuş Üniversitesi Dergisi, (6) s. 61 - 75
- Kak, A., (2004), 'Strategic Management, Core Competence and Flexibility: Learning Issues for Select Pharmaceutical Organizations', Global Journal of Flexible Systems Management, 5(4): p. 1 - 15
- Kaleka, A. (2002), 'Resources and Capabilities Driving Competitive Advantage in Export Markets: Guidelines for Industrial Exporters' Industrial Market Management, V. 31 ss.273-283
- Karalar, E.B., Atay, S. (2009), 'The Effects of Talent Management on the Employee Performance: A Study in a Multinational Company in Manufacturing Sector' Öneri. C. 8. S.32 s.95 – 103
- Keskin, H., Akgün, A.E., Yılmaz, S. (2013), 'Örgütlerde Duygusal Zeka ve Duygusal Yetenekler', 1. Basım Der Yayınları s. 104-113
- Keskin, H., Akgün, A.E., Koçoğlu, İ. (2016), 'Örgüt Teorisi', 1. Basım Nobel Yayınları 298-302
- King, A.W., Zeithaml, C.P. (2001), 'Competencies and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox' Strategic Management Journal, 22 (1) p. 75 – 99
- Koçak, A. (2012), 'Sürdürülebilir Rekabet için Pazarlamayı Yeniden Düşünmek' Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2 (2) s. 61 - 84
- Koçyiğit, Y., Duran, C., Çetindere, A. (2015/1), 'Yöneticilerin Etik Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi: İzmir İlindeki Bankalarda Bir Uygulama', Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 43. s. 60 - 67

- Kohli A.K, Jaworski, B.J. (1990), 'Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications', *Journal of Marketing* 54 (2) s.1-8
- Li, Y., Zhao, Y., Tan. J., Liu, Y. (2008), 'Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation- Performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firms' *Journal of Small Business Management* 46 (1), p.113 – 133
- Lu, C.S., Yang, C.C. (2006), 'Evaluating Key Logistics Capabilities for International Distribution Center Operators in Taiwan', *Transportation Journal*, V. 45 s. 9-27
- Lynch, D.F., Keller, S.B., Ozment, J. (2000), 'The Effects of Logistics Capabilities and Strategy on Firm Performance', *Journal of Business Logistics*, V. 21 (2) s.47-67
- Mahoney, J.T., Pandian, J.R. (1992), 'The Resource-based View Within the Conversation of Strategic Management' *Strategic Management Journal* 13, p.363- 380
- Mata, F.J., William, L.F., Barney, J. B. (1995), 'Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource – Based Analysis', *MIS Quarterly*, p. 487-505
- McGuinness, T., Morgan R.E. (2005), 'The Effect of Market and Learning Orientation on Strategy Dynamics' *European Journal of Marketing* 39/11-12, p. 1306 - 1326
- Morash, E.A., Droge, C.L.M., Vickery S.K. (1996), 'Strategic Logistics Capabilities for Competitive Advantage and Firm Success' *Journal of Business Logistics*. V. 17 (1) p.1-22
- Mutlu, H. (2016), 'İşletmelerde Bilgi Teknolojileri (BT/IT) Yetenekleri Kavramı, Önemi ve BT Yeteneklerin Geliştirilmesi Üzerinde Rol Oynayan Faktörler', *Kocaeli Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*, s.1-86

- Narver, J., Slater, S. (1990), 'The Effect of a Market Orientation on Business Profitability.' *Journal of Marketing*, 54, 20-35
- Naktiyok, A. (2003), 'Yönetici Değerleri ve Pazar Yönlülük Bir Uygulama', *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 20 s. 95-116
- Naktiyok, A., Karabey, C.N. (2007), 'İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları ile Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki' *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 62-4 s. 203-225
- Nath, P., Nachiappan, S. And Ramanathan, R., (2010), 'The Impact of Marketing Capability, Operation Capability and Diversification Strategy on Performance: A Resource-base View', *Industrial Marketing Management*, 39: 317 - 329, p. 318
- Perçin, S. (2006), 'İmalat Firmalarının Yeni Ürün Geliştirme Performansını Etkileyen Faktörler ISO 1000 Firmalarına Yönelik Bir Araştırma' *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi C. 20, S.1 s. 357 - 375*
- Peteraf M.A. (1993), 'The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource - Based View', *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179 -191
- Peteraf, M. A., Barney, J. (2003), 'Unraveling The Resource-Based Tangle' *Managerial and Decision Economics*, 24 (4), 309 - 323
- Porter, M.E. (2015), 'Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri' Çeviri Gülen Ulubilgen. *Agora Kitaplığı* s. ix- 36
- Prahalad, C.K and Hamel, G. (1990), 'The Core Competence of the Corporation', *Harvard Business Review*, p. 79 - 91
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior research methods*, 40 (3), 879-891.

- Ramaswami, S.N., Srivastava, R.K., Bhargava, M. (2009), 'Market- Based Capabilities and Financial Performance of Firms: Insights Into Marketing's Contribution to firm Value' *Journal of The Academy of Marketing Science*, 37, p. 97 - 116
- Renko, M., Carsrud, A. and Brannback, M. (2009) 'The Effect of a Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Technological Capability on Innovativeness: A Study of Young Biotechnology Ventures in the United States and in Scandinavia' *Journal of Small Business Management* 47(3), p. 331 – 369
- Rosenzweig, E.D., Roth, A.V., Dean, J.J.W. (2003), 'The Influence of An Integration Strategy on Competitive Capabilities and Business Performance: An Exploratory Study of Consumer Products Manufacturers' *Journal of Operations Management*, V. 21, s. 437-456
- Saruhan, Ş. ve Özdemir, A. Ö. (2004), 'Değer Hedefli İşletmecilik', İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları.
- Schumacker, R.E., Lomax, R.G. (2004), 'A Beginner's Guide to Strucal Equation Modeling', Psychology Press.
- Seviçin, A. (2006/8), 'Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme' *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı 15 s.109 - 124*
- Sidik, I.G. (2012), 'Conceptual framework of factors affecting SME development: Mediating factors on the relationship of entrepreneur traits and SME performance' *SciVerse ScienceDirect Procedia Economics and Finance* 4 p. 373 - 383
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A. and Ireland, R.D., (2007), 'Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box', *Academy of Management Review*, Vol. 32 No. 1: 273 - 292, p. 273

Slater, S. F., Narver J. C. (1994), 'Does Competitive Environment Moderate The Market Orientation Performance Relationship?' *Journal of Marketing*, 58, p. 46 - 55

Smirnova, M., Naude, P., Henneberg, S.C., Mouzas, S., Kouchtch, S.P. (2011), 'The Impact of Market Orientation on The Development of Relational Capabilities and Performance Outcomes: The Case of Russian Industrial Firms' *Industrial Marketing Management* 40, p. 44 - 53

Solmaz, S.A., Türkay, O. (2014), 'Pazar Yönlülüğün Tedarikçi İlişkileri Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma' *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.10, yıl 10, S.1, s.147 – 162

Sorensen, H.E. (2009), 'Why Competitors Matter for Market Orientation' *European Journal of Marketing* s. 735 - 761

Şahin, K.T., Mert, K., Kaplan, T. (2015), 'Global Dinamik Yeteneklerin Uluslararasılaşma Sürecinde Kullanımı: İşletme Grupları Perspektifi' *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, C.70 No 4 s. 931 - 956

Şen, İ.K (2014), 'Lojistik Faaliyetlerin Yönetimi ve Maliyetleme Yaklaşımları' *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* C.4, S.1, s. 83 -106

Teece, D.J., Pisano, G., Shuen A. (1997), 'Dynamic Capabilities and Strategic Management' *Strategic Management Journal*, V.18, N. 7 p. 509 - 533

- Turan, A. (2014), 'Temel Yetenek ve Dış Kaynaklardan Yararlanma Tekniklerine Felsefik Bir Bakış: Dinamik Beceriler ve İş Modeli Yaklaşımlarıyla İlişkilendirme' Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C. 5, S.7, s. 147 - 170
- Uçar, D. ve Doğru, A.Ö. (2005), 'CBS Projelerinin Stratejik Planlaması ve SWOT Analizinin Yeri', TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı. (28 Mart-1 Nisan), Ankara
- Uzkurt, C. (2002/6), 'Çevresel Belirsizliklere Karşı Rekabet Avantajı Yakalamada Stratejik Esnekliğin Rolü ve Firma Performansına Etkileri' Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi C.3 S.1, s.1-20
- Uzuntarla, Y., Cihangiroğlu, N., Teke, A., Uğrak, U. (2015), 'Örgütsel Öğrenme Yeteneği: Bir Üniversite Hastanesi Örneği' Çankırı Karatekin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 5, S.1 s. 189 - 208
- Ülgen, H., Mirze, S.K. (2004), 'İşletmelerde Stratejik Yönetim. Üçüncü Basım, İstanbul: Literatür Yayıncılık No 113 sy.
- Üner, M.M. (2009), 'Pazarlama Karması Paradigmasında Pazarlama Tanımı' Pİ-Pazarlama ve İletişim Kültür Dergisi s. 4-16
- Ünsal, E. (2009), 'Dinamik Bir Yetenek Olarak Teknoloji Yönetimi: Teknoloji Yönetimi Yeteneği' Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi, 8, (2) s. 167-189
- Wernerfelt, B. (1984), 'A resource-based view of the firm' Strategic Management Journal, 5 (2), p. 171 - 180
- Winter, S.G. (2003), 'Understanding Dynamic Capabilities' Strategic Management Journal, 24: 991-995 Wu, L -Y. (2010), 'Applicability of The Resource - Based and Dynamic - Capability Views Under Environmental Volatility' Journal of Business Research 63, s. 27 – 31

- Yağcı, M.İ., Çabuk, S. (2015), ‘Pazarlama Teorileri’, 2. Baskı MediaCat s. 234-265
- Yamin, S., Gunasekaran, A., Mavondo, F.T. (1999), ‘Relationship Between Generic Strategies, Competitive Advantage and Organizational Performance: An Empirical Analysis’, *Technovation* V. 19 s. 507-518
- Yeşil, S. (2010), ‘Küreselleşme ve İşletmelerin Küreselleşme Süreçleri: Karşılaşılan Fırsatlar ve Tehditler’ *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 6, S.1 s. 22-72
- Yılmaz, K. (2003/7-12), “Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Uygulaması”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 50 - 51, s. 67-86
- Yılmaz, C., Alpkan, L., Bulut, Ç. (2009), ‘Firmaların Kültürel Oryantasyonlarının Çeşitli Performans Boyutlarına Etkileri: Türk İmalat ve Hizmet İşletmeleri Üzerine Bir Saha Çalışması’, *Journal of Yaşar Üniversitesi*, 4 (16), s. 2469 – 2500
- Zahra, S.A., Neubaum, D., O., El-Hagrassy, G.M. (2002), ‘Competitive Analysis and New Venture Performance: Understanding The Impact of Strategic Uncertainty and Venture Origin’ *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall 2002 s. 1-28
- Zehir, C., Acar, A.Z (2005), ‘Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri’ *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 1/3 s. 15 – 34
- Zerenler, M., Türker, N., Şahin, E. (2007), ‘Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi’ *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, s. 653-667 .
- Zhou, K.Z., Wu, F. (2010), ‘Technological Capability, Strategic Flexibility, and Product Innovation’ *Strategic Management Journal* 31: p. 547 - 561
- Zollo, M. ve Winter, S. (2002), ‘Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities’ *Forthcoming in Organization Science* 13 (3): p. 339 - 351

EKLER

EK-1. Anket Formu

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi bünyesinde yürütülmekte olan ‘**Pazar Odaklı Örgütsel Yetenekler, Pazar Odaklılık ve Firma Performansı Arasındaki İlişki**’ adlı araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup elde edilen sonuçlarla stratejik yönetim alanında biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının mevcut global ticaret ortamı içindeki rekabetçi yönünün gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz. Ayrıca birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla katılımcılar tarafından tüm soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı olarak yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yöneliktir** ve bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Gönderilecek cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir. Peşin teşekkürlerimizi sunar işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla

Araştırma Danışmanı: Prof. Dr. Cemal ZEHİR

czehir@yildiz.edu.tr Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü

Araştırma Öğrencisi: S. Begüm ERDEM

s.begumerdem@gmail.com Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Alanı	: <input type="checkbox"/> Kamu <input type="checkbox"/> Özel
Faaliyet Alanının Sınırları	: <input type="checkbox"/> Bölgesel <input type="checkbox"/> Ulusal <input type="checkbox"/> Uluslararası / Global
Faaliyet Gösterdiği Sektör	: <input type="checkbox"/> Gıda/İçecek/Tütün <input type="checkbox"/> Ağaç/Kağıt/Basım <input type="checkbox"/> İlaç/Tıbbi Chz. <input type="checkbox"/> Giyim/Tekstil/Deri <input type="checkbox"/> Mak-Teçh/Metal Eşya <input type="checkbox"/> Otomotiv <input type="checkbox"/> Mobilya <input type="checkbox"/> Kimya/Petrol/Lastik <input type="checkbox"/> Ana Metal <input type="checkbox"/> Büro/Elekt.Mak.Chz. <input type="checkbox"/> Taşa Toprağa Dayalı <input type="checkbox"/> Diğer İmalat
Çalışan Sayısı	:
İşletmenin Kuruluş Yılı	:
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil):	
Çalıştığı Departman	: <input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> Personel <input type="checkbox"/> Satış/Pazarlama <input type="checkbox"/> Diğer
Unvanı / Statüsü	: <input type="checkbox"/> İşl. Sahibi/ <input type="checkbox"/> Üst düzey yönetici <input type="checkbox"/> Orta düzey yönetici <input type="checkbox"/> Alt düzey yönetici <input type="checkbox"/> Beyaz yakalı çalışan
Yaşı	: Cinsiyeti :
Eğitim Durumu	: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksek Okul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Y.Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Toplam Çalışma Süresi	: Bu İş Yerinde Çalışma Süresi:

Aşağıdaki sorular işletmenizin sahip olduğu Pazar Odaklı Örgütsel Yetenekler ile alakalıdır. İşletmenizin aşağıdaki hususlardaki yeteneklerini faaliyet gösterdiğiniz sektördeki rakiplerinize kıyasla mevcut durumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1) Çok Kötü, (4) Ortalama ve (5) Çok İyi seçeneğini temsil etmektedir..	Çok kötü	Kötü	Ortalama	İyi	Çok iyi
Global Yetenekler	1	2	3	4	5
1. İşletmemizin global pazarlama stratejilerinin başarısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşletmemizin farklı ülkelerde üretim yapabilme yeteneği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşletmemizin global düzeyde servis hizmetlerinin seviyesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Uluslararası alanda strateji geliştirme kabiliyetimiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pazarlama ve Satış Yeteneği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Promosyon stratejilerini satıcılar ve/veya acentelerden ziyade bizzat işletmemizce uygulayabilme yeteneğimiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Pazar seçimi esnasında sistematik analiz yapabilme yeteneğimiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Pazarlama ve satış personelimizin, pazarlama ve satış yetenekleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Pazar şartlarındaki değişimlere süratle cevap verebilme yeteneğimiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Satış sonrası hizmetlerimiz ile garanti sistemimizin satışlarımıza etkisi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lojistik Yetenekler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Dağıtım erişim zamanımızın hızı ve güvenilirliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Dağıtım maliyetlerimizin düşüklüğü	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Talebe göre lojistik süreçlerde ve ürün karışımında değişiklik yapabilme yeteneğimiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Satış öncesi müşteri hizmetleri yönetim sistemimizin başarısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Müşteri şikâyetlerini gidermede tersine lojistik sürecimizin çabukluğu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Çalışanlarımızın lojistik ve depolama konularındaki sorunları çözme becerisi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Lojistik hizmetlerimizi müşteri taleplerine göre farklılaştırabilme becerimiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Firmanızın yeni ihraç ürünleri geliştirmek için ar-ge'ye yaptığı yatırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Firmanızın ihracat için yeni ürün geliştirme hızı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Firmanızın yeni ihraç ürünlerini piyasaya sunma başarısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Firmanızın yeni ihraç ürünleri geliştirme yeteneği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pazar Odaklılık	1	2	3	4	5
Rakip Odaklılık					
1. Rakiplerimizin işletmemizi tehdit eden hamlelerine hemen karşılık verir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşletmemizde rakiplerimizin stratejileri ile ilgili bilgileri sürekli toplarız ve bunları birbirimizle paylaşıyoruz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Üst yönetimimiz rakiplerimizin güçlü yanlarını ve stratejilerini düzenli olarak ele alır, tartışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İşletme olarak rekabet avantajımızın olduğu alanlarda rekabete gireriz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Müşteri Odaklılık					
5. İşletme olarak müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye olan bağlılığımızı sürekli izleriz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. İşletme hedeflerimizin temelinde müşteri memnuniyetini sağlama yer almaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Rekabet avantajını sağlamaya yönelik temel stratejimiz, müşteri ihtiyaçlarını anlamak üzerinde kurulmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Stratejilerimizi oluştururken “müşterilerimiz için nasıl artı değer üretiriz sürekli göz önünde bulundururuz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. İşletmemizde müşteri memnuniyeti sistematik bir şekilde sık sık ölçülür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. İşletme olarak satış sonrası hizmetlerin kaliteli bir şekilde sağlanmasına büyük önem veririz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fonksiyonlar Arası Koordinasyon					
11. İşletmemizin tüm birimleri hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli bir şekilde çalışırlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Her birimin üst düzey yöneticisi mevcut ve potansiyel müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Tüm birimlerimiz pazar ve müşterilerle ilgili bilgi/deneyimlerini birbirleriyle paylaşırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik tüm bilgiler işletmemiz genelinde paylaşılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Müşteri, rakip ve pazara yönelik bilgileri elde eden birimlerimiz bu bilgileri sadece kendilerine saklamaz, diğer birimlerle de paylaşırlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Tüm birimlerimiz hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı Bu Ölçekte: (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (3)Kararsızım ve (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Önde gelen rakiplerinize kıyasla pazar payısındaki artış.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Çalışan sayısındaki artış.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Yeni müşteri sayısındaki artış.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Genel olarak karlılık düzeyiniz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÖZGEÇMİŞ

İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden 2005 yılında mezun olduktan sonra Beykent Üniversitesi İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bölümü'nde 2010 yılında yüksek lisans eğitimini tamamlamış ve aynı yıl, EF-New York'da dil okuluna devam etmiştir. Çalışma hayatına 2006 yılında Yapı Kredi Bankası Genel Müdürlük'de cari işlemler uzmanı olarak başlayan Sultan Begüm ERDEM, 2012 yılında Beykent Üniversitesi'nde İşletme Yönetimi Ana Bilim dalında doktora eğitimine başlamıştır.

Sultan Begüm ERDEM

