T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TRANSFORMASYONEL YETENEKLER PAZAR ODAKLILIK VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ: KOBİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

MAHMUT KÖLE
11713024

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. CEMAL ZEHİR

İSTANBUL
2014

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TRANSFORMASYONEL YETENEKLER PAZAR ODAKLILIK VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ: KOBİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

MAHMUT KÖLE
11713024

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 26.12.2014
Tezin Savunulduğu Tarih: 23.12.2014

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Cemal ZEHİR	
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. Cemal ZEHİR	
	Prof. Dr. Esin CAN	
	Yrd. Doç. Dr. Yasin ŞEHİTOĞLU	

İSTANBUL
ARALIK 2014

ÖZ

Rekabet avantajı elde edebilmek için işletmelerin sahip oldukları en önemli kaynaklardan biri örgütsel yetenekleridir. Hızla değişen küresel dinamikler ve yerel ya da uluslararası pazarlardaki yoğun rekabet düzeyi bazı işletme yeteneklerini diğerlerine göre daha değerli kılmaktadır. Örgütsel yetenekler içinde öğrenme, inovasyon ve girişimcilik yeteneklerinden oluşan transformasyonel yetenekler işletme girdilerini en avantajlı şekilde çıktıya dönüştürmeleri ve değişimi belirlemeleri bakımından kayda değer bir yere sahiptir. Bununla birlikte, artan müşteri beklentileri ve pazardaki yoğun rekabet, bu örgütsel yeteneklerin pazar dinamiklerini baz alacak şekilde oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Bu noktada pazar odaklılık işletmelere örgütsel yeteneklerin etkinliğini artırma adına etkili bir bakış açısı sunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı pazar odaklılığın transformasyonel yetenekler ve firma performansı arasındaki aracı etkisini araştırmaktır. Bu kapsamda bir araştırma modeli ve buna bağlı hipotezler geliştirilmiştir. Bu araştırma modeli transformasyonel yeteneklerin üç boyutu, pazar odaklılık ile finansal performans ve ihracat performansı değişkenlerinden oluşmaktadır. Araştırma modelindeki hipotezleri test etmek için Marmara bölgesindeki 288 işletmede 768 yönetici ile anket yöntemi kullanılarak bir saha çalışması yapılmıştır. 288 işletmeden elde edilen veriler korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz işlemleri SPSS 20 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda pazar odaklılığın öğrenme, inovasyon ve girişimcilik yetenekleri ile işletme performansı arasında kısmi aracı değişken etkisine sahip olduğu yani transformasyonel yeteneklerin pazar odaklılık vasıtasıyla işletme performansını artırdığı ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Transformasyonel Yetenekler, Öğrenme Yeteneği, Girişimcilik Yeteneği, İnovasyon Yeteneği, Pazar Odaklılık, İşletme Performansı

ABSTRACT

One of the most important resources owned by firms to achieve competitive advantage are organizational capabilities. Radiply changing global dynamics and level of intense competition in the local or international market make it more valuable than others, some business capabilities. In organizational capabilities, the transformational capabilities which are consist of learning, innovation and entrepreneurial capabilities have a very significant position in terms of transforming inputs to outputs advantageously and determining the change. Nevertheless, increasing customer expectations and intense competition in the market make it necessary that these organizational capabilities must be generated based on the dynamics of the market. In this point, concept of market orientation offers to firms an effective approach for improving the efficiency of the organizational capabilities.

The purpose of this study is to investigate that mediating effect of market orientation on the relationship between transformational capabilities and firm performance. In this context, a research model and related hypothesis have been developed. This research model was constructed with three dimensions of transformational capabilities, market orientation and business performance factors. To test the hypotheses in the research model, a field study was carried out using the survey method with 288 firms' 768 managers in the Marmara Region. Data collected from 288 firms' managers have been analized using correlation and regression analysis. Analysis was performed using SPSS 20 software package. As a result of this study, it was determined that market orientation has partial mediator effect on the relationship between learning, innovation, entrepreneurial capabilities and business performance, in addition, transformational capabilities increase business performance through market-orientation.

Key Words: Transformational Capabilities, Learning Capability, Entrepreneurial Capability, Innovation Capability, Market Orientation, Business Performance

ÖNSÖZ

Her türlü övgü ve şükran ifadesi varlığın ve mutlak bilginin yaratıcısı olan Allah içindir. Selam O'nun bizlere örnek olarak gönderdiği Rasülüne ve O Rasülün dostları üzerine olsun.

Kadim Türk-İslam kültürümüzün ve bilim anlayışımızın gösterdiği şekilde giriş yaptıktan sonra, bu çalışmanın fikir olarak oluşmasından sonuçlanmasına kadar bütün süreç ve aşamalarda bana yol gösteren, destek olan ve yoğun mesaisinde bana değerli vaktini ayıran danışmanım ve hocam Prof. Dr. Cemal Zehir' e minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Tez jüri heyetinde yer alarak değerli eleştirilerini benimle paylaşan Prof. Dr. Esin Can hocama ve Yrd. Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu hocama tez çalışmama olan katkılarından ötürü teşekkür ediyorum.

Lisans ve yüksek lisans öğrenimim boyunca sabırla bizlere eğitim veren Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü'ndeki değerli hocalarıma saygılarımı ileterek üzerimdeki emekleri için teşekkür ediyorum.

Çalışma sürecinde destek ve fikirlerini eksik etmeyen Sosyal Bilimler Enstitü değerli çalışanlarına özellikle Ar. Gör. Emin Salihi ve Ar. Gör. Mehmet Arpacı' ya teşekkür ederim. Ayrıca çalışmanın genelinde yorum ve görüşlerini paylaşan saygıdeğer dostum Ar. Gör. Kazım Karaboğa' ya çok teşekkür ediyorum.

Son olarak bu yoğun çalışma esnasında sabır ve anlayışını eksik etmeyen sevgili eşim ve yoldaşım Esra Köle' ye, her zaman bana anlayış gösterip beni özenle yetiştiren annem Gülden Köle ve babam Yunus Köle' ye hürmet ve şükranlarımı arz ederim.

İstanbul Mahmut Köle

Ocak, 2014

İÇİNDEKİLER

ÖZ iii

ABSTRACT iv

ÖNSÖZ v

İÇİNDEKİLER vi

TABLOLAR LİSTESİ ix

ŞEKİLLER LİSTESİ x

KISALTMALAR xi

1. GİRİŞ 1

2. KAYNAK BAZLI GÖRÜŞ VE TRANSFORMASYONEL YETENEKLER 4

2.1. Kaynak Bazlı Görüş 6

2.1.1. Kaynak Bazlı Görüş' ün Gelişimi 8

2.1.2. İşletme Kaynakları 10

2.2. Örgütsel Yetenekler 12

2.2.1. Örgütsel Yeteneğin Oluşumu 13

2.2.2. Örgütsel Yetenek Türleri 17

2.2.3. Stratejik Yönetim Açısından Kaynak ve Yetenekler 19

2.2.3.1. Kaynak ve Yetenekler İle Rekabet Avantajı İlişkisi 19

2.2.3.2. Strateji Belirlemede Kaynak Ve Yeteneklerin Rolü 21

2.2.4. Yeteneklerin Sınıflandırılması Ve Boyutları 23

2.3. Transformasyonel Yetenekler 26

2.3.1. İnovasyon Yeteneği 27

2.3.2. Öğrenme Yeteneği 29
2.3.3. Girişimcilik Yeteneği 31
3. PAZAR ODAKLILIK VE FİRMA PERFORMANSI 33
3.1. Pazar Odaklılık 33
3.1.1. Pazar Odaklı İşletmelerin Özellikleri 37
3.1.2. Pazar Odaklılığın Boyutları 39
3.1.2.1. Müşteri Odaklılık 39
3.1.2.2. Rakip Odaklılık 40
3.1.2.3. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon 41
3.1.3. Pazar Odaklılığın Sonuçları 42
3.2. Firma Performansı 44
3.2.1. Finansal Performans 49
3.2.2. İhracat Performansı 51
4. TEORİK ÖNGÖRÜ VE ARAŞTIRMA 53
4.1. Teorik Öngörü ve Kavramsal Çerçeve 53
4.1.1. Transformasyonel Yetenekler İşletme Performansı İlişkisi 54
4.1.2. Transformasyonel Yetenekler Pazar Odaklılık İşletme Performansı İlişkisi 55
4.2. Yöntem ve Araştırma 59
4.2.1. Araştırmanın Amacı 59
4.2.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması 59
4.2.2.1. Araştırma Örneklemi 59
4.2.2.2. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Toplanması 60
4.2.2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 60
4.2.3. Aracı Değişken İlişkisi 62
4.3. Analiz ve Bulgular 64

4.3.1. Araştırmaya Cevap Veren Yöneticilere Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler 64

4.3.2. Araştırmaya Cevap Veren Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler 65

4.3.3. Faktör Analizi 67

4.3.4. Güvenilirlik Analizi 70

4.3.5. Tüm Bileşenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamalar ve Standart Sapma Değerleri 71

4.3.6. Araştırma Modelindeki Faktörler Arasındaki İlişkilerin Regresyon Analizleriyle Test Edilmesi 72

4.3.6.1. Yetenekler Pazar Odaklılık ve Finansal Performans İlişkisi 73

4.3.6.2. Yetenekler Pazar Odaklılık ve İhracat Performansı İlişkisi 76

4.3.6.3. Yetenekler İhracat Performansı ve Finansal Performans İlişkisi 79

4.3.6.4. Yetenekler ve Pazar Odaklılık ile İhracat Performansı ve Finansal Performans İlişkisi 81

5. SONUÇ 85

KAYNAKÇA 89

ÖZGEÇMİŞ 99

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: İşletme Kaynakları 11

Tablo 2: İşletme Performansı Bileşenleri 47

Tablo 3: Katılımcılara Ait Demografik Veriler 65

Tablo 4: Araştırmaya Dâhil Olan İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler 66

Tablo 5: Faktör Analizi Tablosu 68

Tablo 6: Güvenilirlik Analizi Tablosu 70

Tablo 7: Korelasyon Katsayıları, Ortalamalar ve Standart Sapma Değerleri 71

Tablo 8: Yetenekler, Pazar Odaklılık ve Finansal Performans İlişkisi 74

Tablo 9: Yetenekler, Pazar Odaklılık ve İhracat Performansı İlişkisi 77

Tablo 10: Yetenekler, İhracat Performansı ve Finansal Performans İlişkisi 80

Tablo 11: Yetenekler ve Pazar Odaklılık ile İhracat Performansı ve Finansal Performans İlişkisi 82

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Yetenek-Kaynak İlişkisi 14
Şekil 2: Yetenek Yaşam Eğrisi 15
Şekil 3: YYE Evrim Süreci 16
Şekil 4: Örgütsel Yeteneklerin Sınıflandırılması 24
Şekil 5: Performans Göstergelerinin Sınıflandırılması 45
Şekil 6: Genel Araştırma Modeli 58
Şekil 7: Detaylı Araştırma Model 58
Şekil 8: Ara Değişken İlişkileri 62
Şekil 9: Ara Değişken İlişkisinin Test Edilmesi 63
Şekil 10: Araştırma Sonuçları İlişki Şeması 84

KISALTMALAR

AKT : Aktaran

E/O : Endüstriyel Organizasyon

GO : Girişim Odaklılık

KBG : Kaynak Bazlı Görüş

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi

OECD : Organisation for Economic Co-operation and Development

: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

1. GİRİŞ

Dünya sürekli olarak büyük bir hızla kendini yeniliyor. Ve bu yenilenme süreci belirli dinamik kavramlar etrafında şekillenmekte; küreselleşme, sınırlarını kaybeden pazarlar, amansız rekabet ortamı, kısalan ürün yaşam eğrileri, teknolojik yeniliklerin çarpıcı hızı… İşletme ve stratejik yönetim üzerine yapılan birçok çalışmada bahsedilen konular olsa da realite değişimin bu kavramlara bağlı olarak gerçekleştiğidir. Hatta bu kavramların da zaman ve zemindeki farklılıklara göre değişiklik gösterdiği görülmektedir. Fakat ticaretin ortaya çıktığı tarihlerden bu yana yüzyıllardır değişmeyen bir şey varsa o da "müşteri ihtiyaç ve beklentileri" dir.

Eskiden ama çok da değil milenyum öncesi yakın dönemde işletmelerin kalite standartlarını sağlayan pazar üstü ürün ve hizmet üretmeleri yeterli oluyorken, bugün kalite standartları hijyen faktörleri arasında yer almaktadır. İşletmelerin artık daha geniş bir bakış açısıyla hareket etmeleri, kar odaklılık zihniyetini bir kenara bırakarak müşteri odaklı olmaları gerekmektedir. Çünkü bin yıl öncede neyin üretileceğine karar veren müşteriydi, bugünde neyin, ne özellikler taşıyarak üretileceğine karar veren yine müşteridir. Bu yüzden işletmelerin amaç ve politikalarını müşteri değeri elde etme bakış açısıyla oluşturmaları gerekmektedir.

Önemini kaybetmeyen bir diğer kavram da pazarlardaki rakiplerin varlıklarıdır. İşletmeler faaliyet gösterdikleri pazarlarda mevcut ve potansiyel rakiplerin etkisini modern tarihin bütün dönemlerinde hissetmişlerdir. Bu etki rakiplerden öğrenme yoluyla olumlu bir şekilde gerçekleşebildiği gibi, rakiplerin daha iyi ürün ve hizmet ortaya koymaları sonucunda olumsuz bir şekilde de gerçekleşebilmektedir. Üstelik artık sadece kendi ülkelerindeki rakiplerle de yarışmıyor işletmeler, dünyanın bir ucundaki işletmelerin ürettiği ürünler bizim sandığımız pazarları ele geçirmiş durumdadır.

Dış çevredeki bu hareketli durum ve artan müşteri beklentileri işletmelerin ayakta kalabilmeleri için kendi içlerinde bir takım güçlü özellikler geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Özellikle kriz ve değişim zamanlarında işletmelerin kendi bünyelerinde geliştirecekleri nadir, değerli, ikame ve taklit edilmesi zor kaynak ve yetenekler,

işletmeler için dalgalı denizlerde sığınabilecekleri bir liman etkisi gösterecektir. Bunları göz önünde bulunduran stratejik yönetim teorisyenleri organizasyonların içsel dinamiklerine odaklanarak "Kaynak Bazlı Görüş" teorisini ortaya atmışlardır.

Kaynak Bazlı Görüş, işletmelerin rekabet avantajı ve ortalama üzeri getiri elde edebilmelerini işletme kaynak ve yeteneklerine bağlayarak, işletmelerin geleceğe yönelik stratejilerini oluşturmasında bu kaynak ve yeteneklerin ön plana alınmasını temel yönetim felsefesi olarak kabul etmiştir. Buna göre işletmeler uzun dönemde yaşamlarını sürdürebilmelerine olanak sağlayacak örgütsel yetenekler geliştirir ve organizasyon yapılarını bu yetenekler çerçevesinde çizerler.

Kaynaklara dayalı işletme yetenekleri çok geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. Hızla değişen küresel dinamikler ve yerel ya da uluslararası pazarlardaki yoğun rekabet düzeyi bazı işletme yeteneklerini diğerlerine göre daha önemli kılmaktadır. Bu çerçevede değişimi yakalamaya çalışmakla yetinmeyip değişimi belirleyen yeteneklerin oluşturulması işletmelere rekabet avantajı sağlama adına büyük fayda sağlayacaktır. Değişimi belirleyecek yeteneklerin ise çok yönlü öğrenme temeline dayanan, var olanla yetinmeyip yeni ve daha iyiyi hedefleyen, doğru olanı yapmak için risk almaktan çekinmeyip proaktif hareket eden bir anlayışa sahip olmaları gerektiği çok açıktır.

Lado, Boyd, Wright (1992) tarafından geliştirilen ve işletme girdilerini en avantajlı şekilde çıktılara dönüştüren yetenekler olarak tanımlanan "Transformasyonel Yetenekler", bünyesinde barındırdığı "Öğrenme Yeteneği", "Girişimcilik Yeteneği" ve "İnovasyon Yeteneği" ile değişimi belirleme özelliğine sahip örgütsel yeteneklerdir. Literatürdeki pek çok araştırma öğrenme, girişimcilik ve inovasyon yeteneklerinin işletme performansına bazen doğrudan bazen dolaylı olarak olumlu yönde etki ettiğini ortaya koymuştur.

Ancak tüketici talep ve beklentileri çerçevesinde çok hızlı bir şekilde değişen pazar yapısı ve yoğun rekabet ortamı, değişimi belirlediğini düşündüğümüz için araştırma konusu olarak ele aldığımız işletme performansına katkı sağlayan bu yeteneklerin pazar dinamiklerini baz alacak bir şekilde evirilmelerini de zorunlu kılmaktadır. Bu noktada pazar odaklılık kavramı söz konusu yeteneklerin etkinliğini artırmak adına etkili bir bakış açısı sunmaktadır.

Pazar odaklılık, örgüt genelinde müşterilerin güncel ve muhtemel ihtiyaç ve beklentilerini içeren pazara yönelik bilginin oluşturulması/üretilmesi, oluşturulan bilginin departmanlar arasında yayılması ve bilgi ve beklentiye örgüt çapında yanıt verilmesi olarak tanımlanmıştır. Pazar odaklılık değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına doğru ve hızlı yanıt verebilirlik ve rakiplerin hareketlerini göz önünde alarak strateji belirleme açılarından önem arz etmektedir. Dolayısıyla pazar odaklılık işletmenin rekabette öne geçmesini temin etmektedir.

Bu doğrultuda işletmelerin pazardaki beklentileri baz alan bir *inovasyon yeteneği*, pazardaki mevcut ve potansiyel tehdit ve fırsatları göz önünde bulunduran bir *girişimcilik yeteneği* ve bunlar için müşteri ve rakiplerle ilgili pazar bilgisini elde etmelerini sağlayacak bir *öğrenme yeteneği* geliştirmeleri, rekabet avantajı elde edebilmeleri adına son derece faydalı olacaktır. Literatürdeki çalışmaların sonuçlarını göz önünde bulundurarak, işletmelerin ihtiyaç duyduğu bu yeteneklerin *pazar odaklı* bir yönetim anlayışı ile gerçekleştirilebileceğini söylemek en doğrusu olacaktır.

Yönetimin temel amaçlarından birisinin firma performansını arttırmak olduğu görüşünden hareketle, söz konusu yeteneklerin pazar odaklı bir şekilde ele alınmasından sonra bunların performansa nasıl etki edeceklerini ortaya koymak gerekmektedir. Çünkü işletmelerde gerçekleştirilen faaliyet ve harcanan çabanın çıktı ve getiri olarak belirli bir sonuç vermesi ve bu sonucun tatmin edici olması, işletmelerin sürdürülebilirliği yakalamaları adına son derece önemlidir. Finansal performansın işletmenin temel amacı olan kar elde etmeye hizmet etmesi, ihracat performansının ise pazarların çeşitlendirilmesi ve ülke ekonomisine katkı sağlamayı ölçmesi bakımından firma performans ölçütlerinde önemli yerleri vardır. Bu yüzden çalışmamızda finansal performans ve ihracat performansını ele almış bulunmaktayız.

İşletme kaynaklarına dayanan örgütsel yeteneklerin pazar odaklı bir bakış açısıyla ne sonuçlar vereceği sorusuyla harekete geçtiğimiz bu çalışmada, öğrenme, inovasyon ve girişimcilik yeteneklerinin pazar odaklılık vasıtasıyla firma performansını etkileyip etkilemediği araştırılmıştır.

Yedi bölümden oluşan tez çalışmamızda giriş kısmından sonra ikinci bölümde Kaynak Bazlı Görüş ve transformasyonel yetenekler, üçüncü bölümde pazar odaklılık ve firma performansı, dördüncü bölümde teorik öngörü ve araştırma, beşinci ve son bölümde araştırma sonuçları ele alınacaktır.

2. KAYNAK BAZLI GÖRÜŞ VE TRANSFORMASYONEL YETENEKLER

Rekabetin çok yoğun ve değişimin son derece hızlı olduğu günümüz iş dünyasında hayatta kalmayı ve uzun dönemde faaliyetlerini sürdürebilmeyi arzulayan işletmelerin en önemli stratejik önceliklerinden biri sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktır.

Rekabet avantajı kavramı, bir strateji olarak uygulandığında rakiplerin kopyalayamadığı ya da taklit etmelerinin çok yüksek maliyetlere sebep olduğu bir durumu anlatır (Hitt ve diğ., 2010).

Sürdürülebilir rekabet avantajı kavramı ise Barney (1991,102) tarafından yapılan bir tanımda "Bir işletmenin, mevcut veya potansiyel rakipleri tarafından aynı zamanda uygulanamayan ve faydaları kopyalanamayan, değer yaratan bir stratejiyi uygulamasıdır" şeklinde ifade edilmiştir.

Bu iki kavrama karlılık bağlamında bakan bir görüşe göre bir işletmenin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü vardır denilebilmesi için o işletmenin ortalama karlılık üzerinde bir karlılığa sahip olması ve aynı tüketici kitlesini hedef alan rakip şirketlere oranla karlılık büyümesinin daha yüksek olması gerektiği vurgulanmıştır. Keza aynı görüşe göre, bir işletmenin uyguladığı stratejiler uzun dönemde ortalama üzeri karlılığı sağlayabiliyorsa o işletme sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmiş demektir (Hill ve Jones, 2012,s.7).

Stratejik yönetim literatüründe sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaya yönelik olarak geliştirilmiş iki ana model söz konusudur. Bunlardan birincisi endüstriyel organizasyon (E/O) modeli ya da konumlandırma teorisi, diğeri ise işletme kaynaklarına dayanan Kaynak Bazlı Görüş modelidir (Acar, Zehir, 2010).

E/O modeli işletmelerin stratejik aksiyonlarında dış çevrenin baskın etkisini açıklar ve şunu söyler; "bir işletmenin rekabet etmeyi seçtiği sektör ya da sektör sekmendi performans üzerinde yöneticilerin işletme içinde yapmış olduğu seçimlerden daha güçlü bir etkiye sahiptir" (Hitt ve diğ., 2010, s.13). Bu modelin önde gelen savunucularından Porter (1980;1985) "Endüstri karlılığını belirleyen beş rekabet

gücü" (Porter, 1980, 4) ve işletmenin bulunduğu sektördeki konum ve hedeflerine göre belirlediği "Jenerik rekabet stratejileri" (Porter 1980, 34) modellerini oluşturarak işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için faaliyet gösterdikleri sektör ve dış çevre unsurlarına odaklanmaları gerektiğini vurgulamıştır.

Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeye yönelik ikinci yaklaşım olan Kaynak Bazlı Görüş (KBG) her organizasyonun, kendine özgü kaynak ve yeteneklerinin bir derlemesi olduğu ve organizasyonların eşsiz kaynak ve yeteneklerinin strateji belirleme ve rekabet avantajı elde etmelerinin temelini teşkil ettiği varsayımına dayanmaktadır (Hitt ve diğ., 2010, s.15).

Bu çalışma organizasyonel yetenekler üzerine bir çalışma olduğundan dolayı E/O modeli üzerinde daha fazla durmayıp KBG ve işletme yetenekleri konularını detaylı bir şekilde inceleyeceğiz.

2.1. Kaynak Bazlı Görüş

İşletme alanında çalışan bilim insanları ve profesyonel yöneticiler tarafından yaygın bir şekilde kullanılagelen durum analiz yöntemlerinden biri SWOT analizidir. Güçlü yönler (Strengths), zayıf yönler (Weaknesses), fırsatlar (Opportunities) ve tehditler (Threats) kavramlarının ingilizce karşılıklarının kısaltması olan bu analiz, içsel zayıflıklardan kaçınmakla birlikte dış çevredeki fırsatlardan yararlanma ve tehditleri nötralize etmek için içsel güçlü yönleri kullanmayı ve bu sayede rekabet avantajı elde etmeyi ön görmektedir. Zaman geçtikçe analizin dışsal fırsat ve tehditlere odaklanma yönü içsel güçlü ve zayıf yönlere odaklanmaya nazaran daha çok rağbet görmüştür (Barney, 1995, s.49).

Özellikle 1980'lerin sonlarına kadar stratejik analizdeki temel odaklanma strateji ve dış çevre arasındaki ilişkiye yönelik olmuştur. Buna karşılık işletme kaynak ve yetenekleri ile strateji arasındaki ilişki ihmal edilmiş durumdaydı. Firmaların iç çevresi ile ilgili araştırmalar dış çevre analizi sonucu ortaya koyulan stratejilerin uygulanmasındaki organizasyonel süreçlere odaklanmayla sınırlı idi. (Grant, 1991, 114).

İşletme kaynak ve yeteneklerine yönelik olan bu eksiklik bir kısmı E/O Modelini tamamlayıcı – Wernerfelt (1984); Mahoney, Pandian (1992); Amit, Shoemaker (1993) – bir diğer kısmı yeni bir model –Barney (1991); Grant (1991) – bakış açısıyla hareket eden araştırmacılar tarafından ortaya koyulan çalışmalarla giderilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmalar genel olarak "Kaynak Bazlı Görüş" ya da "Kaynak Bazlı Teori" adı altında literatüre girmiştir.

Stratejik yönetim literatüründe, sürdürülebilir rekabet avantajı ve ortalama üzeri gelir elde etme amaçlarına yönelik olarak işletme kaynaklarına odaklanmayı felsefe edinmiş olan "Kaynak Bazlı Görüş" üzerine pek çok araştırma (Wernerfelt, 1984, 1995; Barney, 1991, 1995, 2001; Peteraf, 1993; Amit, Schoemaker, 1993; Grant, 1991; Hitt, Ireland, 1985; Lado, Boyd, Wright, 1992; Lado, Wilson 1994; Mahoney, Pandian, 1992) yapılmıştır.

Kaynak Bazlı Görüş (KBG) işletmeleri soyut ve somut kaynakların bileşimi olarak gören (Collis, Montgomery, 1995,118) ve işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmelerinin temelinde yatan faktörün işletme kaynak ve yetenekleri olduğunu ileri süren bir stratejik yönetim teorisidir (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

Bu görüş, işletmelerin geleceğe yönelik stratejilerini oluştururken işletme kaynak ve yeteneklerini ön plana almaları gerektiği prensibine dayanır (Grant, 1991,129).

KBG iki varsayım ileri sürmektedir (Barney, 1991, 101) ;

- Herhangi bir sektördeki işletmeler kontrol ettikleri kaynaklar bakımından birbirlerinden farklıdırlar.
- Bu kaynaklar tam olarak taklit ve transfer edilemedikleri için firmalar arası farklılıklar uzun süreli olmaktadır.

Birinci varsayımın sektör ve dış çevre unsurlarına odaklanan E/O modeline karşı ortaya atılmış bir düşünce olduğunu söyleyebiliriz. KBG aynı sektörde ortak özelliklere sahip olsalar dahi birbirinin aynı iki tane işletme olmadığını çünkü birbirinin aynı iki deneyim sürecinin, varlık ve yetenek setinin ve organizasyonel kültür yapısının olmadığını savunur (Collis, Montgomery, 1995,119).

Yapılan bazı araştırmalar faaliyet gösterilen endüstrinin firmalar için yegâne strateji kaynağı olmadığını, firmaların büyük ölçüde heterojen olduklarını, işletmelerin sahip oldukları farklı kaynak ve yeteneklerden dolayı strateji belirlemede faaliyet gösterilen endüstrinin sanıldığı kadar önemli olmadığını ortaya koymuştur (Rumelt 1991; 182). Yine bir diğer çalışmada Amerikan ilaç endüstrisinde faaliyet gösteren aynı stratejik grup içindeki işletmelerin anlamlı ve sistematik performans farklılıkları gösterdiğini ortaya koyulmuştur (Cool, Schendel (1988)'den aktaran Amit, Shoemaker,1993, 34). Yukarıdaki iki araştırmanın sonuçları aynı sektördeki işletmeler farklı özellikler gösterdikleri için, strateji belirlemede uzun dönemli istikrar açısından salt sektör bazlı hareket etmenin yetersizliğine işaret eder.

İkinci varsayım kaynak ve yeteneklerin niteliksel özellikleri ve karakteristikleri bakımından firmalara özgü olduklarını ve bu durumun özellikle yetenekler söz konusu olduğunda firmaların birbirini taklit etmelerini ya da yeteneklerin transferini kısıtladığını ortaya koymaktadır (Amit, Schoemaker, 1993, 39). Firmalar arası taklit ve yetenek transferlerinin kısıtlı olması firmalar arası farklılıkların uzun süreli olmasıyla sonuçlanmaktadır. Bu sonuç firmalar arası farklılıkların kaynak mobilitesi sebebiyle kısa süreli olacağını savunan E/O modelinin aksinedir. (Barney, 1991, 100).

2.1.1. Kaynak Bazlı Görüş' ün Gelişimi

Her teorinin kendisine ışık tutan öncül çalışmaları olduğu gibi KBG' nin de öncül çalışmaları vardır. Bunları dört başlık halinde şöyle sıralayabiliriz (Barney, Clark, 2007,4);

- Ricardo' nun arazi getirileri analizi.
- Antitröst ekonomik uygulamalara yönelik çalışmalar.
- Edith Penrose' un çalışması (1959).
- Özgün yetkinlikler (distinctive competencies) üzerine yapılan çalışmalar.

Firmaların rekabet pozisyonlarında kaynakların önemini ilk olarak fark eden araştırmacılardan biri Edith Penrose' dur. Penrose (1959) firmaların büyümesinin, içsel ya da dışsal olarak birleşme, satın alma ve çeşitlilik yoluyla, bünyesinde bulunan kaynaklar sayesinde olduğunu iddia etmiştir. Ayrıca Penrose (1959,24) firmaların üretken kaynakların birleşiminden oluştuğunu ve devamında bu kaynakların firmaların potansiyel hizmet değerlerini genişletmek için rekabet pozisyonlarını geliştirmeye katkıda bulunacağını ortaya koymuştur (Aktaran Newbert, 2007, 122).

Özgün yetkinlik kavramı bir işletme ya da onun bir bölümünde rakiplere görece daha iyi yapmış olduğu bir aktiviteyi temsil eder (Selznick, 1957' den akt. Hitt, Ireland, 1985, 273). İngilizce literatürde "distinctive competencies" olarak geçen özgün yetkinlikler kavramı Selznick (1957), Hofer ve Schendel (1978) ve Snow ve Hrebiniak (1980) tarafından incelenmiş ve işletme yetenekleri ve rekabet avantajı arasındaki ilişki araştırılmıştır (Hart, 1995, 988).

İşletme kaynak ve yetenekleri üzerine çalışmalar yapılmış olmasına rağmen geniş anlamda teorisel bir bakış açısıyla hareket ederek Kaynak Bazlı Görüş'ten ilk bahsedenlerden biri ve bu şekilde bir isimle ilk olarak yayın çıkaran kişi Wernerfelt (1984) dir (Newbert, 2005, 122). Wernerfelt (1984,172) " Hangi şartlar altında bir kaynak uzun dönemli ortalama üzeri getiri sağlar?" sorusunun cevabını araştırmıştır. Ayrıca çekici kaynakları makine kapasitesi, tüketici sadakati, ürün deneyimi, teknolojik önderlik şeklinde tanımlamış ve kaynaklarla karlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

Barney (1986) faktör piyasasındaki kusurların "firmalar arası heterojenliği" ve "kaynak ve yetenek transferinin zorluğunu" meydana getirdiğini ve bu şartlar altında firmaların ortalama üzeri getiri elde edebilmek için stratejik kaynakları elde etmeleri gerektiğini dile getirmiştir. Yine Barney (1991) değerli, nadir, kısıtlı taklit edilebilir ve firmalar arası değişimi zor olan kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabileceği görüşünü ortaya atarak KBG' ün gelişmesine katkıda bulunmuştur.

Yukarıdaki çalışmalara ek olarak Dierickx ve Cool' un (1989) işletme varlıkları ile ilgili çalışması, Prahalad ve Hamel' in (1990) Çekirdek Yetenekler kavramı ile ilgili çalışması, Conner'ın (1991) KBG ile E/O Modeli' ni karşılaştıran çalışması, Mahoney ve Pandian (1992) ve Peteraf 'ın (1993) KBG ve stratejik yönetim alanındaki çalışmaları, Amit and Schoemaker' ın (1993) stratejik varlıklarla ilgili çalışması ve daha bir çok kaynak ve yetenekleri konu edinen çalışma ile KBG yeni bir alan olarak stratejik yönetim literatüründe yerini almıştır.

2.1.2. İşletme Kaynakları

Kaynak kavramı Wernerfelt (1984) tarafından, "bir firmanın güçlü ya da zayıf olarak düşünülebilecek her hangi bir unsuru" olarak tanımlanmıştır.

Amit ve Schoemaker'a (1993) göre kaynaklar firmanın sahip olduğu ya da kontrolü altında bulundurduğu kullanılabilir varlıklardır. Kaynaklar, bir dizi firma varlığı ve teknoloji, yönetim enformasyon sistemleri, yönetim ve çalışanlar arası güven gibi bir takım mekanizmalar bir araya getirilerek son ürün ya da hizmetlere dönüştürülür (Amit, Shoemaker, 1993, 35).

Barney (1991,101) Kaynak Bazlı Görüş alanında çığır açan çalışmasında "firma kaynakları" nı, firmanın uyguladığı stratejileri mümkün kılan ve firmanın kontrolü altında bulunan her türlü varlık, yetenek, organizasyonel süreç, enformasyon ya da bilgi olarak ele almıştır.

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde bir işletmede üretim süreçlerinde girdi olarak veya organizasyon içinde çıktıyı maksimize etmek için kullanılan ve o işletmenin bünyesinde ya da kontrolü altında bulundurduğu her şeyin kaynak olarak değerlendirilebileceğini söyleyebiliriz. Bu akış açısıyla bir fabrikadaki üretim ekipmanları da neyin nasıl ve ne kadar üretileceğine karar veren yönetim ekibi de bir nevi kaynaktır. Bu noktada kaynakların daha iyi anlaşılabilmesi için yönetim alanında çalışan araştırmacılar onları sınıflandırma yoluna gitmişlerdir.

Literatürde firma kaynaklarının nasıl sınıflandırıldığına baktığımızda birbirine yakın olmakla birlikte farklılık arz eden bir durum görmekteyiz.

Hofer ve Schendel (1978) kaynakları altı kategoride inceleyerek finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar, insan kaynağı, teknolojik kaynaklar, organizasyonel kaynaklar ve itibar şeklinde ele almışlardır (Aktaran Grant 1991, 119).

Barney (1995,50) kaynakları finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar, insan kaynakları ve organizasyonel kaynaklar olarak dört kategoriye ayırmıştır. Finansal kaynaklar öz kaynak, sermaye, borçlar gibi varlıkları, fiziksel kaynaklar makine, üretim tesisleri ve binalar gibi maddi varlıkları, insan kaynakları deneyim, bilgi, iş ahlakı gibi unsurları, organizasyonel kaynaklar ise tarih, ilişkiler ve organizasyonel kültür gibi firmanın geneline yayılan öğeleri içermektedir.

Collis ve Montgomery (1995, 119-120) ise kaynakları, fiziksel (somut) kaynaklar; makine, teçhizat, teknolojik altyapı, soyut kaynaklar; marka ismi, teknolojik know-how, itibar ve organizasyonun kültür ve süreçlerine işlemiş olan organizasyonel yetenekler olarak incelemiştir.

Tablo 1: İşletme Kaynakları

<table>
<tr><th>Hofer Ve Schendel (1978)</th><th>Collis Ve Montgomery (1995)</th><th>Barney (1995)</th></tr>
<tr><td>Finansal Kaynaklar</td><td rowspan="3">Somut Kaynaklar</td><td>Finansal Kaynaklar</td></tr>
<tr><td>Fiziksel Kaynaklar</td><td rowspan="2">Fiziksel Kaynaklar</td></tr>
<tr><td>Teknolojik Kaynaklar</td></tr>
<tr><td rowspan="2">İnsan Kaynağı</td><td rowspan="2">Organizasyonel Yetenekler</td><td>İnsan Kaynağı</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Organizasyonel Kaynaklar</td></tr>
<tr><td>Organizasyonel Kaynaklar</td><td rowspan="2">Soyut Kaynaklar</td></tr>
<tr><td>İtibar</td></tr>
</table>

Bakış açılarındaki farklılıklara rağmen organizasyonel süreçlerin bir parçası olan kaynaklar araştırmacılar tarafından Tablo 1' deki gibi sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmadan da işletme kaynaklarının o işletme bünyesindeki her türlü varlık, değer ve yeteneğe işaret ettiğini görmekteyiz.

Kaynaklar ve yetenekler arasındaki ilişkiye çalışmamızın ilerleyen kısımlarında değineceğimiz için bu konuya çalışmamızın bu bölümünde yer vermeyeceğiz.

İşletme kaynakları ile strateji ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyle ilgili olarak KBG araştırmacıları (Grant 1991; Peteraf 1993, Barney 1991,1995; Kaleka 2002) tarafından pek çok araştırma yapılmıştır. Bu konuyu organizasyonel yetenekleri inceledikten sonra ayrı bir bölüm olarak ele alacağız.

2.2. Örgütsel Yetenekler

Örgütsel ya da organizasyonel yeteneklerin tanımlanmasıyla ilgili olarak bir literatür birliğine sahip olunduğu söylenemez. Araştırmacılar yeteneklere dair kendi bakış açılarına göre farklılık arz eden tanımlar yapmışlardır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

- ✓ Organizasyonel yetenekler bir işletmenin kendine özgü özellikler oluşturma ve geliştirme yoluyla içsel yapı ve süreçlerini ileriye taşıma kabiliyetidir (Lado, Wilson, 1994).
- ✓ Organizasyonel yetenekler işletmenin hayal ettiği bir sonuç için kaynaklarını geliştirme kapasitesidir (Helfat, Lieberman, 2002).
- ✓ Organizasyonel yetenek, kabiliyet, kolektif öğrenme ve fonksiyonel aktivitelerin koordinasyonunu sağlayan organizasyonel süreçlerin karmaşık bir demetidir (Day, 1994, 38).
- ✓ Yetenekler arzu edilen sona etki etmek için organizasyonel süreçleri kullanarak işletmenin kaynaklarını birleştirme ve geliştirme kapasitesidir (Amit, Shoemaker, 1993, 35).

Yukarıdaki tanımlarla birlikte organizasyonel yetenekler aşağıdaki kavramları içermektedir (Pandza ve diğ., 2003);

- Bireysel kabiliyetler,
- Sözsüz bilgi birikimi,
- Bir firmada özümsenmiş sosyal ilişkiler; Rutinler, Yönetim süreçleri, İletişim, Kültür.

Örgütsel yetenekler firmaya özgü tüm varlıkları, bilgi birikimini, becerileri ve örgütsel yapıya gömülmüş yetenekleri, teknoloji ve süreçlerle bireyler ya da gruplar arası ilişkileri içinde barındırır (Lado, Wilson, 1994, 702)

Bu noktada kaynaklarla yeteneklerin arasındaki ilişkiye bakma zorunluluğu doğmaktadır. KBG e göre rekabet avantajının kaynaklarından olan işletme kaynak ve yetenekleri tanımlanırken kaynaklar, işletmede organizasyonel süreçlere yönelik olarak kullanılan ve firmanın kontrol ettiği varlıkları temsil eden girdiler olarak, yetenekler ise rekabet avantajı elde etmek için bu kaynakların bir araya getirilme,

geliştirilme ve kullanılma kabiliyeti olarak değerlendirilmiştir (Kaleka, 2002, 275). Kısacası kaynaklar girdileri, yetenekler ise girdilerin değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan avantaj elde etmeye dönük kabiliyetler olarak ifade edilebilir.

Kaynakların aksine yetenekler firmanın insan sermayesi yoluyla bilginin geliştirilmesi, iletilmesi ve değişimine dayanır. Firmalar kurumsal seviyede fiziksel, teknolojik ve insani kaynakları birleştirerek yüksek kaliteli hizmet, ürün inovasyonları, üretim esneklikleri, pazar trendlerine hızlı yanıt verme gibi kurumsal yetenekler inşa edebilirler (Amit, Shoemaker, 1993, 35). Ayrıca yetenekler içsel ve dışsal değişikliklere adapte olabilmelidir (Leonard-Barton, 1992). Kaynakları varlıklar ve yetenekler olarak ayıran bir anlayışa göre ise varlıklar işletmenin finansal durum, marka değeri gibi birikimleri olarak görülürken yetenekler bu varlıkları bir arada tutan ve onlar vasıtasıyla avantaj elde edilmesini sağlayan bir yapıştırıcı olarak ele alınmaktadır. Varlıklardan farklı olarak yetenekler parasal değer ifade etmeyen daha çok soyut kavramları ihtiva eden ve örgütsel rutinler ile süreçlerin içene işlemiş taklit ve taşınabilirliği kısıtlı kabiliyetleri ifade etmektedir (Day, 1994, 38).

2.2.1. Örgütsel Yeteneğin Oluşumu

Firmalara özgü yetenekler sürekli tekrarlama ile öğrenilen ve içselleştirilen taklidi zor iş süreç ve uygulamalarından meydana gelir (Acar, Zehir, 2010). Bu yüzden yetenek oluşturma bir takım kaynakları bir araya getirme meselesinden ibaret değildir; yetenekler insanlar arası ya da insanlar ile diğer kaynaklar arasındaki karmaşık ilişkiler ağını da içermektedir. İşletme yeteneklerinin anatomisini anlayabilmek için "Organizasyonel Rutinler" kavramı kullanışlıdır. Organizasyonel rutinler kişilerin ya da organizasyonel süreçlerin bir aşamasında meydana gelen düzenli ve tahmin edilebilir aktivite şekilleridir. Buna göre bir yetenek bir rutin ya da bir dizi interaktif rutindir. Organizasyonun kendisi ise başlı başına bir rutinler ağıdır (Grant, 1991, 122).

İşletmelere özgü kaynaklar amaçlanmış özgün aktiviteleri başarmak amacıyla bireysel ya da grupsal etkileşim kümelerinde temsil edildiğinde o aktiviteler organizasyonel rutin ya da süreçleri oluştururlar. Kalite ve sistem bütünleşmesi bu rutinlere örnek olabilir. Bu tarz yetenekler/rutinler organizasyon içi ürün hatlarında

meydana gelebilecekleri gibi ortaklık ve işbirlikleri ile işletme dışı alanlara kadar da genişleyebilmektedirler (Teece ve diğ., 1997, 516).

Şekil 1 de görüldüğü gibi yetenekler yukarıda bahsedildiği şekilde kaynakların kullanım ve geliştirilmesiyle oluşmaktadır. Yeteneklerin bir dizi rutin ve rutinlerin ise bilinçli bir farkındalık olmadan elde edilen "tekrarlanan aktivite şekilleri" olduklarını daha önce söylemiştik. Bu süreçte işletme kültürü ve organizasyonel öğrenme en önemli katalizörlerdir. Çünkü yönetim direktifleri olmaksızın organizasyon üyelerinin bir birlerini anlamaları ve iş birliğinde bulunmaları kültürün birer öğeleri olan paylaşılan değer, algı, normlara bağlıdır. Ayrıca başarılması gereken görevler zor olsa da etkileşimsel ve deneyerek öğrenme yoluyla birçok yetenek kazanılabilir ve zorluklar aşılabilir (Grant, 2010, 155).



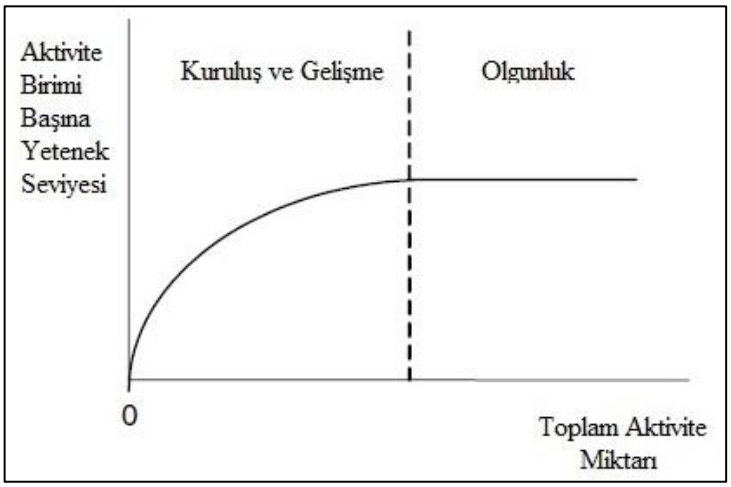
Şekil 1: Örgütsel Yetenek-Kaynak İlişkisi

Grant (2010, 155)

Örgütsel yeteneklerin oluşması ve gelişimi ile ilgili olarak Helfat ve Peteraf (2003) "Yetenek Yaşam Eğrisi" kavramını ortaya koymuşlardır. Yetenek Yaşam Eğrisi (YYE) bir örgütsel yeteneğin evrimini karakterize eden muhtemel yolları ve genel olarak yetenek gelişimi sürecini tasvir eder. YYE' nin kavramsal çerçevesi, en küçük girişimden çok yapılı işletmelere kadar, her hangi bir örgütsel seviyede var olabilecek herhangi bir örgütsel yeteneğin oluşması, gelişmesi ve ilerlemesi sürecini içine alacak şekilde tasarlanmıştır (Helfat ve Peteraf, 2003, 1000).

YYE örgütsel yetenekleri iki aşamalı bir süreç olarak incelemektedir. Birinci aşamada (Şekil 2);

- Kuruluş-Ortaya Çıkma; Çoğu zaman bir lider refakatinde olan gruplar ya da takımların bir amaç etrafında yeni bir yetenek oluşturması,
- Gelişme; Öğrenme ve iş birliği yolları ile örgütsel yeteneğin içselleştirilme sürecine yaklaşılması,
- Olgunluk; Örgütsel yeteneğin artık içselleştirilmesi ve gelişiminin durma aşamasına gelmesi



Şekil 2: Yetenek Yaşam Eğrisi

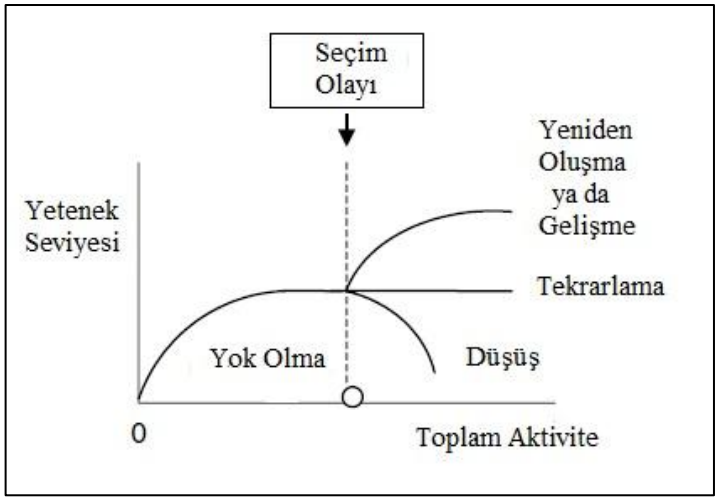
Helfat ve Peteraf (2003, 1003)

süreçleri incelenmekte ve örgütsel yetenek için işletmede bir karar aşamasına gelinmektedir (Helfat ve Peteraf, 2003).

Şekil 3’ de söz konusu karar aşaması gösterilmekte ve olgunluk aşamasında sonraki durum tasvir edilmektedir. Buna göre yöneticinin önündeki seçenekler;

- Yok Olma; Yatırımı keserek yeteneğin son bulmasına yol açma,
- Düşüş; Yatırımı düşük tutarak yeteneğin daha uzun vadede son bulmasını temin etme,
- Tekrarlama; Mevcut yeteneği olgunluk durumunda sürdürecek faaliyetler yapma,
- Yeniden Oluşma ya da Gelişme; Fırsat ve güçlü yanlara odaklanarak günün gerektirdiği şekilde yeteneği geliştirme,

gibi işletme ihtiyaçlarına göre yeteneklere yön verecek alternatiflerdir (Helfat ve Peteraf, 2003).



Şekil 3: YYE Evrim Süreci

Helfat ve Peteraf (2003, 1005)

2.2.2. Örgütsel Yetenek Türleri

Örgütsel yetenekler literatürde ayırt edici yetkinlik (Snow, Hrebiniak, 1980; Hitt, Ireland, 1985), temel-çekirdek yetenek (Prahalad, Hamel, 1990), firmaya özgü yetkinlikler (Pavitt, 1991, akt Lado, Wilson, 1994), organizasyonel yetenekler (Stalk, Evans, Shulman, 1992; Ulrich, Lake, 1991), birleşik yetenekler (Kogut, Zander, 1992), dinamik yetenekler (Teece ve diğ., 1997; Helfat, Peteraf, 2003) gibi farklı isimlerde farklı bakış açılarıyla incelenmişlerdir.

Ayırt edici yetkinlik kavramı bir işletme ya da onun bir bölümünde rakiplere görece daha iyi yapmış olduğu bir aktiviteyi temsil eder (Selznick, 1957' den aktaran Hitt, Ireland, 1985, 273). İngilizce literatürde "distinctive competencies" olarak geçen özgün-ayırt edici yetkinlikler kavramı Selznick (1957), Hofer ve Schendel (1978) ve Snow ve Hrebiniak (1980) tarafından incelenmiş ve işletme yetenekleri ve rekabet avantajı arasındaki ilişki araştırılmıştır (Hart, 1995, 988). Üst düzey işletme performansının potansiyel kaynağı olarak görülmekte olan işletmelere özgü taklit, transfer ve ikame edilemez yetkinlikler, (Lado, Wilson, 1994, 702) pek çok araştırmacı (Saa-Perez, Garcia-Falcon, 2002; Dosi, Nelson, Winter, 2002) tarafından örgütsel yetenekler kavramıyla eş anlamlı olarak kullanmışlardır. Bizde bu çalışmamızda ayırt edici yetkinlik ve örgütsel yetenek kavramları birbirlerinin yerini tutabilecek şekilde kullanacağız.

Temel-çekirdek yetenek pazarlara geniş bir şekilde girmeyi temin edecek, ürünlerin faydasının müşterilerce algılanmasına katkı sağlayabilecek, rakipler tarafından taklidi zor yeteneklerdir. Pek az işletme dünya çapında beş ya da altı yetenekte liderliği elde edebileceğini iddia edebilir. Bir işletme yirmi ya da otuz adetlik bir yetenek listesi oluşturabilirken temel yetenekler anlamında bir liste oluşturabilme kudretine çoğu zaman sahip olamamaktadır (Prahalad, Hamel, 1990, 7). Teece, Pisano ve Shuen' a (1997) göre ise temel yetenekler işletmenin rekabet kapasitesine ve sürdürülebilir avantajına temel teşkil eden bir farklılaştırılmış beceriler, tamamlayıcı varlıklar, organizasyonel rutinler setidir.

Birleşik yetenekler Kogut ve Zander (1992) tarafından değişimle mücadele edebilmek için içsel ve dışsal öğrenme ve bilgi birikimi oluşturma yoluyla geliştirilen yetenekleri ifade edecek şekilde ortaya konulmuştur. Çevresel değişimleri yakalayabilmek için firma bilgisi ve teknolojik potansiyel kullanılarak var olandan

yeni uygulamalar üretme yeteneği birleşik yetenekler kavramını tam olarak açıklamaktadır diyebiliriz. İnovasyon yeteneği mevcut kaynaklarla yeni bileşenleri bir araya getirdiği için birleşik yeteneklere örnek olarak gösterilebilir (Kogut, Zander, 1992, 391).

Teece ve diğerleri (1997) yöneticilerin yeni değer yaratma stratejileri ortaya koymak için kaynak tabanlarını değiştirdikleri eski örgütsel ve stratejik usuller için "dinamik yetenekler" olarak bir adlandırma getirerek, bu yetenekleri; bir işletmenin hızlı değişen çevreye cevap verebilmek için özellikle içsel ve dışsal bazı kaynakları bünyesine dahil etme, yaratma ve yeniden şekillendirme suretiyle kullanma süreçleri olarak tanımlamaktadır. Bu sebeple dinamik yetenekler, pazar yaratma, çatışma, bölünme, geliştirme ve ölme gibi yeni kaynak bileşenlerine sahip olan işletmelerin alışageldikleri örgütsel ve stratejik usulleridir (Teece ve diğ., 1997).

Çekirdek yetenekler, birleşik yetenekler ve dinamik yeteneklerin genel olarak ortak özellikleri incelendiğinde;

- Değişime ayak uydurma çabaları,
- Rekabet avantajı elde etmeye yönelik olmaları,
- Mevcut ve amaçlanan yetenekler arasında bir denge ilişkisi oluşturmaları
- Var olan kaynaklardan yeni yetenekler oluşturma niyetleri

bakımından bir birleriyle aynı yönde oldukları ve kimi alanlarda da aynı anlamda kullanıldıkları söylenebilmektedir (Kogut, Zander, 1992; Dosi, Nelson, Winter, 2002).

2.2.3. Stratejik Yönetim Açısından Kaynak ve Yetenekler

2.2.3.1. Kaynak ve Yetenekler İle Rekabet Avantajı İlişkisi

Rekabet avantajı bir işletmenin mevcut ya da potansiyel rakiplerinin eş zamanlı olarak uygulayamazken kendisinin uyguladığı değer oluşturan strateji uyguladığında ortaya çıkar (Barney, 1991, 102). Bir işletme ancak rakip firmalara kıyasla tüketicilere ve müşterilerine daha fazla değer kazandıran tekliflerle rekabet avantajı elde edebilir (Kaleka, 2002, 274).

KBG bakış açısıyla rekabet avantajının iki ana kaynağı vardır; firma tarafından kontrol edilen ve organizasyonel süreçlerde kullanılan kaynaklar ve firmanın bu kaynakları rekabet avantajı elde etmek için birleştirerek ve geliştirerek kullanma kabiliyeti anlamına gelen yetenekler (Kaleka, 2002, 275).

Elbette bütün firma kaynakları sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama potansiyeline sahip değildir (Barney, 1991, 105). Hangi kaynak ve yeteneklerin rekabet avantajı sağlayabileceğine dair araştırmacıların bir birine yakın olmakla birlikte farklılık gösteren görüşleri bulunmaktadır.

Barney (1991; 1995) sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağını anlamak için firma kaynaklarının heterojen ve taşınmaz olduğu varsayımına dayanan teorisel bir model ortaya koyarak, rekabet avantajı sağlama potansiyeline sahip olan kaynak ve yeteneklerin şu dört özelliğe sahip olması gerektiğini söylemiştir;

- Değerlilik,
- Nadir Olma,
- Taklit Edilemez,
- İkame Edilemezlik.

Grant (1991) rekabetçi avantajı sürdürülebilir kılmak için işletme yeteneklerinin bünyesinde barındırması gereken özellikleri;

- Kalıcılık,
- Şeffaflık,
- Transfer Edilemezlik,
- Kopya Edilemezlik,

olarak incelenmiştir.

Collis ve Montgomery (1995) işletmelerin başarısı adına kaynakların rekabeti kavramı üzerinde durmuş ve rekabetçi değere sahip olan kaynakları;

- Taklit edilemez
- Kalıcı
- Uygunluk
- İkame edilemezlik
- Rekabetçi olma

olarak ele almıştır.

Amit ve Shoemaker (1993) "Stratejik Varlıklar" kavramını ortaya atarak bu kavramı rekabet avantajını üst seviyeye çıkarabilecek, taşınması ve kopyalanması zor, nadir, özgün ve özel kaynak ve yetenekler olarak tanımlamışlardır. Sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için organizasyonel rantın (kazanç) maksimize edilmesinin gerekliliğini vurgulayarak bunun da stratejik varlıklar yoluyla mümkün olabileceğini söylemişlerdir.

Firma kaynak ve yeteneklerinin sürdürülebilir rekabet avantajını destekleme becerisi işletmenin stratejik planlama sürecinde temel öneme sahiptir. Eğer firma kaynak ve yetenekleri kısa süreli ya da taklit ve transferi kolay olursa bu durumda şirket ya kısa dönemli stratejilere ayak uydurabilecek yapıda olmalı ya da rekabet avantajı kaynağı elde etmek için yeni yatırımlar yapmalıdır. Şayet işletme bu iki yoldan birini başaramazsa faaliyet gösterilen pazar çekici değilse ya da yoğun rekabetin yaşandığı bir ortam yoksa ayakta kalabilir, aksi ortamlarda ise firmanın rekabet avantajı elde etmesi ve dolayısıyla yaşamını sürdürebilmesi çok zor olacaktır (Grant, 1991).

2.2.3.2. Strateji Belirlemede Kaynak Ve Yeteneklerin Rolü

Kaynak Bazlı Görüş' ün strateji anlayışın temel noktası kaynaklar, yetenekler, rekabet avantajı ve karlılık arasındaki ilişkiyi anlayarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için işletmenin eşsiz karakteristiklerini kullanmaktan geçmektedir. Bir işletmenin uzun dönemli stratejileri oluşturulurken işletme kaynak ve yetenekleri iki temel açıdan önemlilik arz eder (Grant, 1991, 116);

- Kaynak ve yetenekler işletme stratejileri için temel bir yön işaret eder.
- Kaynak ve yetenekler firma karı için en temel kaynaklardır.

Firmalar genel olarak uzun dönemli stratejilerini belirlerken dış çevre ve iç çevre faktörlerini ve mevcut durumlarını göz önünde bulundurarak hareket ederler. Dış çevrenin kontrol edilememesi, teknolojinin hızlı gelişimi ve değişen müşteri ihtiyaçlarından dolayı tahmin edilememesi stratejistleri karar alma esnasında zor durumda bırakmaktadır. Bu tarz bir durumda firma kaynak ve yetenekleri daha stabil bir görüntü arz ettikleri için işletmenin kendini tanımlaması ve stratejilerini belirlemesinde güvenli bir liman görünümünde olmaktadır. (Grant, 1991).

İşletmelerin temel amacı kar elde etmektir. Bu amaca ulaşmak ve hayatta kalmak için işletmeler çeşitli stratejiler ortaya koyar. Bu stratejileri oluştururken de dış çevre / pazar faktörlerini ve içsel kaynak ve yeteneklerini göz önünde bulundururlar. Sektörel bazda düşünüldüğünde çoğu sektörde işletmeler aynı şartlar altında bulundukları için bir birine yakın stratejiler geliştirme eğiliminde olurlar. Bu noktada stratejik farklılıklar kaynak heterojenliği ve taşınmazlığı (Barney, 1991) etmenlerinden dolayı firmalara özgü kaynak ve yeteneklerden sağlanabilmektedirler. Stratejilerin kaynağı işletme kaynak ve yetenekleri olacağı için karlılığın temel kaynağı da işletme kaynak ve yetenekleri olacaktır.

Stratejik formülasyonun özü, stratejileri temel kaynak ve yeteneklerin kullanımını en verimli hale getirecek şekilde tasarlamaktan geçmektedir. İşletme sahip olduğu kaynak yeteneklerin farkında olup rakiplerini de iyi analiz ederek stratejilerini oluşturmalıdır. (Grant, 1991, 129)

Stalk ve diğ., (1992) yeteneği baz alan bir bakış açısıyla stratejilerini oluşturmayı hedefleyen işletmeler şu dört aşamayı tavsiye etmişlerdir;

- Agresif hedefleri başarmak için stratejik çerçeveye geç,
- Seçilen yetenek etrafında organize ol ve çalışanların bunu başarmak için gerekli kaynak ve becerilere sahip olduğuna emin ol,
- Görünür ve etkili performans ölçüm sistemi oluştur ve ödüllendir,
- Değişimin liderliğini başkasına bırakma, üstlen.

2.2.4. Yeteneklerin Sınıflandırılması Ve Boyutları

Topluma mal olmuş bir sözde değinildiği gibi ölçülemeyen şey yönetilemez. Örgütsel yetenekleri daha iyi anlamak ve yönetmek için yeteneklere yönelik uygun bir ölçüm ve değerlendirme yapılması işletmeler açısından son derece önemlidir. Örgütsel yeteneklerin sınıflandırılması bu anlamda onların daha iyi ölçülmesi ve bu sayede kavram ve konseptlerinin daha iyi anlaşılması bakımlarından çok faydalı bir yöntemdir (Lopez-Cabrales, Valle , Herrero, 2006, 84).

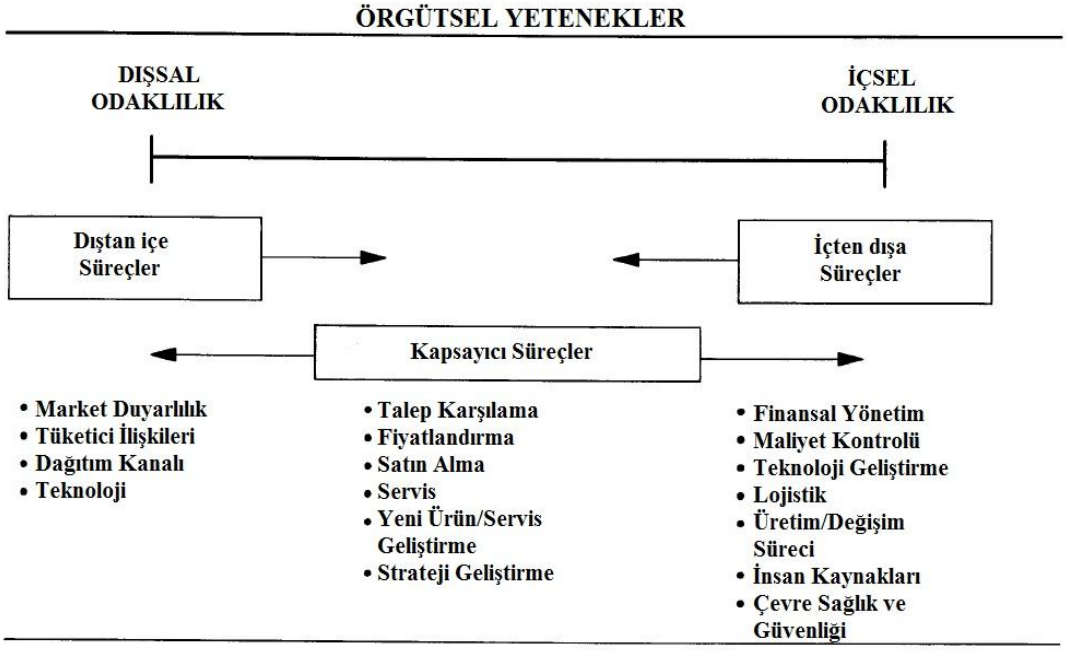
Örgütsel yeteneklerin tamamını belirtmek ve listelemek mümkün değildir çünkü her bir işletme rekabetçi sektörünün, takipçilerinin ve geçmiş deneyimlerinin gerektirdiği şekilde kendi yetenek konfigürasyonunu geliştirir. Buna rağmen, işletmelerin ekonomik ve ya sosyal değer oluşturmak için uyguladıkları temel süreçler sayesinde yeteneklerin sınıflandırmasını yapmak mümkün olmaktadır (Day, 1994, 40).

Stratejik yönetim literatüründe araştırmacılar çeşitli organizasyonel yeteneklerle ilgili olarak çeşitli sınıflandırmalar yapmışlardır. Bazısı fonksiyonel birimlere bazısı organizasyonel süreçlere ve rutinlere bazısı da yönetim bakış açılarına yönelik olarak yapılan bu sınıflandırmalardan bazılarına çalışmamızda devam eden kısımda yer vermiş bulunmaktayız.

Snow ve Hrebiniak (1980) farklılaştırılmış/özgün yetkinliklerle ilgili çalışmasında bu yetkinlikleri/yetenekleri fonksiyonel olarak on kısma ayırmıştır. Bu fonksiyonel sınıflandırmayı orijinale sadık kalmak şartıyla bugünün iş dünyası terimlerine uygun bir şekilde şöyle sıralayabiliriz;

- Genel yönetim
- Finansal yönetim
- Pazarlama-satış
- Pazar araştırması
- Ürün araştırma ve geliştirme
- Mühendislik
- Üretim
- Dağıtım
- Hukuki ilişkiler
- Personel

Day (1994) pazar odaklı işletmelerin örgütsel yeteneklerini sınıflarken Snow ve Hrebiniak (1980) dan farklı olarak organizasyonel süreçlere ve bu süreçlerin odak noktalarına göre bir sınıflandırma yapmıştır. Buna göre işletme yetenekleri içsel süreçlere odaklanarak "içten dışa yetenekler" , dış çevre etkileşim süreçlerine odaklanarak "dıştan içe yetenekler" ve bu iki yetenek arasındaki etkileşimde bulunan süreçlere odaklanarak "kapsayıcı yetenekler" şeklinde sınıflandırılmıştır. Day 'in bu sınıflandırması aşağıda Şekil 4' de gösterilmiştir.



Şekil 4: Örgütsel Yeteneklerin Sınıflandırılması

Day (1994)

Lopez-Cabrales, Valle , Herrero (2006), Turner ve Crawford' dan (1994) referansla örgütsel yetenekleri odak noktalarına göre yönetim yeteneği, teknolojik yetenekler, dışsal yetenekler olarak üç gruba ayırmıştır. Buna göre;

- Yönetim Yeteneği; stratejik vizyon oluşturma, organizasyonun bütüncül tanımlanması, esnek örgütsel yapı,
- Teknolojik Yetenekler; üretim, ürün geliştirme, inovasyon,
- Dışsal Yetenekler; soyut varlıklar, şirket-müşteri bağlılığı, tanınma, halkla ilişkiler,

paradigmalarını içermektedir.

Acar ve Zehir (2008, 2010) kaynak tabanlı işletme yetenekleri üzerine geliştirmiş oldukları araştırma ölçeği çalışmasında Snow ve Hrebiniak (1980) Birchall ve Tovstiga (1999) Celuch (2002) tarafından yapılan çalışmalar ışığında işletme yeteneklerini fonksiyonel olarak ele almış ve gerekli düzenlemeleri yaparak aşağıdaki gibi boyutlandırmışlardır;

- Globalleşme Yeteneği
- Pazarlama Ve Satış Yetenekleri
- Üretim Yetenekleri
- Lojistik Yetenekler
- Yönetim Yetenekleri
- Bilgi Sistemleri Yeteneği
- Öğrenme Yeteneği
- Ortaklık Kurma Yeteneği

Son olarak, Lado, Boyd ve Wright (1992) ve Lado ve Wilson (1994) tarafından yapılan sınıflandırmaya yer vereceğiz. Lado ve diğ. işletme yeteneklerini yetkinlik/yetenek bazlı bir model çerçevesinde inceleyerek yetenekleri dört ana başlık altında incelemiştir. Bu başlıklar;

- Yönetimsel Yetenekler; stratejik vizyon, liderlik ve örgütsel hedefleri belirleme, çevresel ilişkileri etkin kullanma,
- İçsel Bazlı Yetenekler; insan kaynakları, üretim sistemleri,
- Dışsal Bazlı Yetenekler; soyut varlıklar, kurumsal ün ve imaj, müşteri sadakati
- Transformasyonel Yetenekler; İnovasyon, girişimcilik, örgütsel öğrenme,

parametrelerini içermektedir.

Bu çalışma pazar odaklılık ile transformasyonel yetenekler arasındaki ilişkiyi incelediği için organizasyonel yetenekler içinden inovasyon, girişimcilik ve öğrenme yeteneklerini ayrı konu başlıkları altında inceleyeceğiz.

2.3. Transformasyonel Yetenekler

Transformasyonel / dönüşümsel yetenekler Lado, Boyd ve Wright (1992) tarafından girdileri çıktılara avantajlı bir şekilde dönüştüren organizasyonel yetenekler olarak tanımlanmışlardır. Transformasyonel yetenekler ilk olarak McKinsey danışmanlık firması tarafından geliştirilen ve Porter (1985) tarafından stratejik yönetim için analitik bir enstrüman olarak uyarlanan "Değer Zinciri" ile yakından ilintilidir. Gerek Değer Zinciri gerekse Transformasyonel Yetenekler ilgili aktivitelerin çıktı halinde müşteri için tasarlanması, geliştirilmesi, üretilmesi ve pazarlanması ile ilgilidir. Transformasyonel yetenekler yönetim yeteneği ile içsel ve dışsal yeteneklerle doğrudan ilişki halindedir (Lado, Boyd, Wright, 1992).

Transformasyonel yetenekler, inovasyon/yenilikçilik, girişimcilik ve öğrenme yetenekleri ile bu yetenekleri bünyesinde barındırabilecek örgüt kültürünü kapsamaktadır (Lado, Wilson, 1994, 705). Yapılan bir araştırmaya göre bu yeteneklerin organizasyon içinde gelişebilmesi için en önemli faktör çalışanlar arasında fikir alışverişi ve eleştiri ortamına imkan veren bir iletişim sisteminin var olmasıdır. Yine aynı çalışma işletmelerde bu yeteneklerin yeşerebilmesini kaliteli ve takım çalışmasına inanan çalışanların işletme bünyesinde bulundurulmasına bağlamıştır (Saa-Perez, Garcia-Falcon, 2002.

Çalışmamız "Pazar Odaklılık" ve "Transformasyonel Yetenekler" arasındaki ilişkiyi incelediğinden dolayı transformasyonel yeteneklerin boyutlarından olan inovasyon, girişimcilik ve öğrenme yeteneklerini ayrı başlıklar altında ele alacağız. Her ne kadar bazı bilim insanları tarafından bir yetenek olarak görülse dahi "örgüt kültürü" nü yeteneklere zemin hazırlayan bir örgüt kaynağı olarak kabul eden bilim insanlarına (Barney, 1986; Collis, Montgomery, 1995) tabi olup transformasyonel yetenekler bağlamında bir yetenek olarak incelemeyeceğiz.

2.3.1. İnovasyon Yeteneği

İnovasyonun tanımı konusunda uluslararası düzeyde kabul gören kaynakların başında OECD ile Eurostat'ın birlikte yayınladığı Oslo Kılavuzu' nun 2005 yılında yayınlanan en son sürümüne göre inovasyon tanımı şöyledir ;

"İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet), veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır."

İnovasyon organizasyonların hayatta kalmasının temelini oluşturur. Yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular inovasyonun değişimin çok hızlı olduğu günümüz dünyasında örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından anahtar faktör olduğunu ortaya koymuştur. Drucker (1954) işletmeler için inovasyon yeteneğinin önemine işaret eden ilk araştırmacılardan biridir. O, değişken çevre koşullarında işletmelerin hayatta kalabilmeleri için inovatif/yenilikçi olmalarının zorunlu olduğunu iddia etmiştir. (Cavusgil, Calantone, Zhao, 2003, 10).

İnovasyon yeteneği var olan teknolojilerin geliştirilmesi ve yönetilmesi ya da yenilerinin oluşturulması için ihtiyaç duyulan yetenek ve bilgi birikimi olarak tanımlanabilir. Yüksek teknolojik uygulamaların hâkim olduğu hızlı değişkenliğe sahip çevre ortamlarında işletmeler için inovasyon yeteneği geliştirmek hayati öneme sahiptir çünkü bu dinamik rekabet avantajı elde etmeye olanak sağlamaktadır. (Romijn, Albaladejo,2002)

İnovasyon yeteneği pazardaki kısa ürün yaşam döngüleri ve yüksek yeni ürün giriş oranlarından dolayı üstün yenilik performansı için kritik öneme sahiptir. Yüksek inovasyon yeteneğine sahip bir işletmenin faaliyet gösterdiği pazardaki işletmeler tarafından taklit edilmesi çok zordur. Çünkü inovasyon için zemin oluşturan bilgi birikiminin taklit ve transferinin maliyeti çok yüksektir ayrıca bu bilgi birikiminin taklidinin zor olması ar-ge çalışmalarının sözsüz içeriğinin taklit edilememesinden kaynaklanmaktadır. Ar-ge yeteneğinin bu karakteristiği inovasyon programlarının başarısını temin de ettiği için işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine katkıda bulunmaktadır (Cavusgil, Calantone, Zhao, 2003).

İnovasyonun iki ana kaynağı vardır; 1) işletmenin bilgi birikimini oluşturan içsel Ar-Ge çalışmaları 2) diğer işletmelerin yaptığı inovasyonların taklit edilmesi (Knight, Cavusgil, 2004, 126).

Yaygın kabulü olan bir inovasyon sınıflandırması Dewar ve Dutton (1986) tarafından radikal/kökten ve artımlı (incremental) olarak yapılmıştır. Buna göre radikal inovasyon, teknolojik değişikliklere göre meydana gelen temel değişikliklerdir. Daha açık bir ifadeyle, yeni bir ürün/servis/teknoloji oluşturulması şeklinde gelişen transformasyon sürecidir. Artımlı inovasyon ise varolan ürün/servis/teknoloji üzerinde meydana getirilen küçük ve basit düzenleme veya geliştirmelerdir. Artımlı inovasyon var olan bilgiyi geliştirme yoluyla olurken, radikal inovasyon geçerliliği kalmamış ya da "uyuşmuş" bilgiyi önemli derece yeni bir bilgiye dönüştürme şeklinde meydana gelmektedir (Dewar, Dutton, 1986; Subramaniam, Youndt, 2005).

Farklı bir sınıflandırma olarak Samson (1991) inovasyonu üç kategoriye ayırmıştır (Aktaran Liao ve diğ. 2006);

- Ürün/Servis inovasyonu; ürün/servis farklılaştırılması ya da yeni bir ürün/servis oluşturulması şeklinde olmaktadır. Müşteriyi tatmin eden ürün iyileştirme ve yeni ürün geliştirme ürün inovasyonunun temelini oluşturur.
- Süreç inovasyonu, organizasyon bünyesindeki üretim ya da servis süreçlerinin daha yüksek performans için mevcut durumlarından daha etkili ve verimli bir hale getirilmeleridir.
- Yönetimsel ya da sistem inovasyonu; firma performansını yeni yönetim uygulama, düzenleme ve sistemleriyle geliştirmeyi amaçlar. İnovasyona yönetimsel bir bakış açısıyla yaklaşır.

Yukarıdaki inovasyon türlerine ek olarak verilebilecek bir inovasyon türü olan Pazarlama inovasyonu; ürün tasarımında veya paketlemede, ürün konumlandırma ve tutundurmada, ürün promosyonu veya fiyatlamada önemli değişimleri içeren yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanmasıdır (Oslo Manual, 2005, s. 49). Pazar odaklı firmalar için üzerinde durulması gereken müşteri ilişkileri yönetimi ve pazar-müşteri beklentileri gibi kavramlara odaklanan bir inovasyon türüdür.

2.3.2. Öğrenme Yeteneği

Bilgi en önemli kaynaktır ve bilgi temelli etkileşimler örgütsel yeteneklerin esasını oluşturur (Knight, Cavusgil, 2004). Ayrıca bilgi, rekabet avantajı sağlayacak çekirdek yeteneklerden bir tanesi olarak işletmelerin göz önünde bulundurması gereken bir kaynaktır (Leonard-Barton, 1992). Çevresel dinamiklere ayak uydurmak isteyen işletmeler çağın gerektirdiği bilgi birikimini oluşturmalı ve yönetim faaliyetlerini bu bilgi temeli üzerine oturtmalıdırlar.

Bilgi kavramını enformasyon (malumat) ve know-how (teknik bilgi) olmak üzere iki kategoriye ayırabiliriz. Enformasyon yani Türkçe ifadesiyle malumat, en genel anlamda belirli ve görece dar kapsamlı bir konuya (bağlama) ilişkin, derlenmiş bilgi parçasıdır (Wikipedia, [19.11.2014]). Enformasyon realiteyi, aksiyomsal önermeleri ve sembolleri içerir. Know-how birikim halindeki pratik bilgi veya işlerin etkin bir şekilde yapılabilmesine olanak tanıyan uzmanlık olarak tanımlanabilir. Kısa ve öz bir şekilde ifade etmek gerekirse enformasyon neyin bilindiği, know-how ise bilinen şeyin nasıllığı hakkındadır (Kogut, Zander, 1992).

Öğrenmenin temel hedefinde bilgi bulunmaktadır. Çünkü her geçen gün kullandığımız bilgi eskimekte ve işletmelerin ayakta kalmaları için yeni bilgiler öğrenmeleri gerekmektedir. Bu noktada örgütlerin sürekli öğrenme sistemini kendi içlerinde geliştirmeleri yani öğrenen organizasyonlar olmaları gerekmektedir.

Garvin (1993, 80) "öğrenen organizasyonu" bilgiyi oluşturan, elde eden veya transfer eden ve davranışlarını yeni bilgiyi yansıtacak şekilde düzenleyebilen bir organizasyon olarak tanımlamıştır. Deneyimsel bakış açısıyla incelendiğinde öğrenen organizasyon, deneyime dayanan performansı geliştiren veya sürdüren bir kapasite ve süreç olarak da tanımlanabilir (Dibella ve diğ., 1996, 363).

Pedler, Boydell ve Burgoyne (1989) bir rekabet avantajı olarak öğrenen organizasyonların özeliklerini inceledikleri çalışmalarında, öğrenen organizasyonların sahip oldukları özelliklerden bazılarını şöyle sıralamışlardır (Goh, Richards, 1997, 576);

- Öğrenmeye yardımcı olacak beklenti ve geri bildirimleri paylaşan bireyler, gruplar ve departmanlar,

- Üyelerin güncel operasyonel varsayımlara dönük sorunlarına cevap verebilecek ve bireysel ve kolektif öğrenmeye olanak sağlayacak bilgi sistemleri,
- Deneyim, öğrenme ve başarı ve başarısızlıktan ders çıkarmayı teşvik edecek kültür ve yönetim stili.

Örgütsel Öğrenme Yeteneği Goh ve Richards (1997) tarafından örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran yönetimsel faaliyetler ile örgütlerin öğrenen örgütler olmalarına yardımcı olan durum ve kolaylaştırıcı faktörler olarak tanımlanmıştır. Rekabet koşullarına ayak uydurmak ve hayatta kalabilmek adına zor olan sadece bilgi birikimlerini oluşturmaya ve geliştirmeye yardımcı olmak değil aynı zamanda daha etkin bir şekilde öğrenmelerine yardımcı olmaktır. Böyle etkin bir öğrenmenin var olabilmesi için öğrenme yeteneği bünyesindeki yönetim pratiklerine ve öğrenmeyi kolaylaştırıcı faktörlere uygun bir yönetim yapısı oluşturulması gerekmektedir (Goh ve Richards 1997,577).

Organizasyonel öğrenmeyi kolaylaştıracak ve öğrenme yeteneğini geliştirecek faktörler Chiva, Alegra ve Lapiedra (2007) tarafından incelenmiş ve aşağıdaki beş faktör ortaya koyulmuştur;

- Deneycilik/Deneme; yeni düşüncelere açık olma, yeni şeylere yönelik merak duyma, iş süreçlerinde yenilikler ortaya koyma derecesi,
- Risk alma; belirsizlik, karışıklık ve hataları hoş görebilme, hatalardan ders çıkarabilme meziyeti,
- Dış çevreyle etkileşim; rakipleri, müşterileri ve faaliyet gösterilen ortamı gözlem ve analiz etme derecesi,
- Diyalog; örgüt içinde ve dışa yönelik sosyal iletişim kalitesini yükseltme ve birey-grup-örgüt ilişkisini dengede tutabilme,
- Katılımcı karar mekanizması; çalışanların karar alma süreçlerine dahil olma ve etkililik düzeyi.

Stratejik yönetimin çözmek zorunda olduğu üç büyük karar alma sorunu olan cehalet, belirsizlik ve çatışmayı bertaraf edebilme ancak deneyimlerinden ve diğerlerinden öğrenebilme yeteneği geliştirmiş örgütsel zekâya sahip organizasyonlar oluşturmayla ve bununla birlikte öğrenme yeteneğini muhafaza edecek koruyucu önlemler geliştirmekle mümkün olacaktır (Levinthal, March, 1993, 110).

Öğrenen organizasyonlarda bulunan öğrenme yeteneği, rekabet avantajı için gerekli olan tüketiciye üstün değer sunma, gelişmeyi temin etme, taklidi zorlaştırma, dinamik çevre koşullarına uyum sağlama ve türbülanslara direnme gibi etkenlere sahip olmayı sağlar. Pazar odaklı işletmeler bu özellikleri elde ederek dış ve iç çevreden sürekli olarak öğrenme yoluyla rekabet avantajı elde etmeye çalışırlar. Bunun içinde pazarlama stratejilerini öğrenme odaklı bir perspektif ile oluşturmalı ve buna göre hareket etmelidirler (Slater, Narver, 1995).

2.3.3. Girişimcilik Yeteneği

Gerek yeni kurulan gerekse var olan işletmeler için, fırsatları kovalayarak açığa çıkarılan girişimcilik iş alanının genişlemesi, teknolojik ilerleme ve zenginlik oluşturma gibi birçok etkeni teşvik eden bir unsurdur. Girişimsel aktiviteler ekonomik büyümenin en önemli çarklarından birini oluşturarak yeni işlerin geliştirilmesi ve iş çeşitlendirme/zenginleştirme gibi faaliyetlerin temelinde yer almaktadırlar. Birçok araştırmacı ve akademik yazın girişimciliği yüksek performanslı işletmelerin temel özelliklerinden biri olarak görmektedir (Lumpkin, Dess, 1996, 135).

Girişimcilik ilk olarak Schumpeter (1934) tarafından ekonomik gelişmenin önemli bir faktörü olarak ortaya koyulmuştur. Schumpeter bir fonksiyon olarak girişimcilik ve bir şahıs olarak girişimci arasında fark olduğu söylemiştir. Girişimci yeni bir şey geliştiren ya da üreten bağımsız işletmeci, yönetici ve ya her hangi bir kişi olabilir. Üstelik bu yenilikler yeni bir ürün/servisin ya da dağıtım kanalının oluşturulmasından bütün bir endüstrinin yeniden organize edilmesine kadar uzanabilecek bir sınırsızlığa sahip olabilir. Bir fonksiyon olarak girişimcilik ise bir işletmede/örgütte ya da ekonomide var olan dengenin yeni uygulama ya da kaynakların dağılımındaki bir yenilik ile bozulması ve yeni bir düzenin oluşması olarak tanımlanabilir. Fonksiyonel bağlamda girişimcilik firma içi ya da firmalar arası da olabilir (Hult, Snow, Kandemir, 2003, 403).

Stratejik yönetim literatüründe önceleri girişimcilik kavramı ele alınmış ve girişimsel problemler sadece "biz hangi iş alanına gireceğiz, hangi işi yapacağız?" şeklinde olmuştur. Stratejik yönetim alanı genişledikçe vurgu girişimsel süreçlere yani girişimsel metot, pratik ve karar alma süreçlerine doğru yönelmiştir. Bu süreçler ise firmalar seviyesinde incelenmiş ve boyutları otonomi, yenilikçilik, risk alma,

proaktif olma ve rekabetçi agresiflik olan Girişim Odaklılık kavramı ortaya çıkmıştır. Girişim Odaklılık (GO) yeni girişimlere yönelik süreç, uygulama ve karar alma aktiviteleri olarak tanımlanabilir. GO pazardaki fırsatları değerlendirme olanağı sağlayacak olan stratejik seçim perspektifi ile dinamik süreçlerdeki niyet ve eylemleri de içeren çok boyutlu bir girişimsel anlayıştır (Lumpkin, Dess, 1996, 136).

Yukarıdaki açıklamalar ve tanımlar incelendiğinde girişimcilikle ilgili olarak girişimci, girişimcilik ve girişim odaklılık gibi bir birine yakın ama birbirinden farklılık arz eden kavramların söz konusu olduğu görülmektedir. Biz bu çalışmamızda işletme düzeyinde girişimcilik yeteneğini incelediğimiz için örgüt içi girişimcilik aktivitelerinin baz alındığı iç girişimcilik kavramını incelemekte fayda görüyoruz.

İç girişimcilik var olan bir örgüt içinde bir girişimci gibi davranma ve risk alma, yenilik ve proaktik rekabet davranışları yoluyla canlandırma ve harekete geçirme olarak ifade edilebilir (Zahra, Covin, 1995, 44). İşletme içinde iç girişimciliği desteklemek yenilik ve değişimleri gerçeğe taşıyarak pazarda rekabet avantajı sağlamak ve girişimci ruh taşıyan bireylerin değişim ve yenilik getirme arzularının kendi başlarına küçük işletmelere yönelerek kısıtlı olanaklarla kullanmak yerine, işletmelerin sunduğu kaynaklarla daha avantajlı bir biçimde işletmenin yararına gerçekleştirmelerine olanak tanımaktadır (Odabaşı, 2005).

Girişimcilik yeteneği ile ilgili olarak yukarıdaki kavramları inceledikten sonra, Girişimcilik yeteneği pazardaki fırsatları fark etme ve bu fırsatları değerlendirebilmek için gerekli kaynakları tanımlama, elde etme ve bir araya getirme kabiliyeti olarak ifade edilebilir (Karra, Phillips, Tracey, 2008, 443).

Zahra ve diğ. (2011) göre girişimcilik yeteneğini, fırsatları keşfetme, oluşturma ve onlardan istifade etmek için içsel ve dışsal olanakları (kaynakları) hissetme, seçme, tasarlama ve senkronize etme kabiliyetidir. Bu bağlamda girişimcilik yeteneği dinamik yetenek grubunun içine girmektedir. Girişimcilik yeteneği iç/kurumsal girişimcilerin risk alma faaliyetleri sonucu şekillenir. İç girişimcilerin hissetme, seçme, tasarlama ve senkronize etme boyutlarına sahip olan girişimcilik yetenekleri ile yöneticilere sunduğu fırsat ve tehditleri değerlendirebilme olanağı yöneticilerin bakış açılarını genişleterek daha zor amaçları hedefleyebilmelerini sağlayacaktır (Zahra ve diğ., 2011).

3. PAZAR ODAKLILIK VE FİRMA PERFORMANSI

3.1. Pazar Odaklılık

"Pazarlama Kavramı" 1700'lü yıllarda Adam Smith tarafından ortaya koyulmuştur. Smith'in yazılarında müşteri bir iş ortağı olarak işletmenin merkezinde yer almaktadır. Pazarlama kavramı 1950'lerde pazarlama akademisyenleri ve uygulamacıları tarafından modern çağın temel bir felsefesi olarak irdelenmiştir (Heiens, 2000, 1).

Son 20 yıldır uzmanlar pazarlama kavramı, performansı ve öncülleri ile ilgili olarak "Pazar odaklılık (yönelimi) kavramı" üzerinde araştırma yapıları oluşturmaya başlamışlardır. Pazarlama kavramının uygulamalarını ifade eden pazar oryantasyonu/ odaklılık terimi bir işletme felsefesi olarak araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir (Kohli, Jaworski, 1990; Heiens, 2000, 1). Bu bakımdan pazarlama kavramı pazar odaklılığın temelini oluşturmaktadır (Jaworski, Kohli, 1993, 54).

Pazar odaklılık bakış açısı, pazar gereksinimlerini yanıtlayabilecek şekilde kendini geliştiren ve değişen şartları öngörebilen işletmelerin ortalama üzeri getiri ve uzun dönemli rekabet avantajı elde edebileceğini savunan bir görüşe sahiptir (Day, 1994, 37) .

Literatürde pazar odaklılık ile ilgili çok sayıda tanımlama mevcuttur. Tanımlamalardaki farklılıklar pazar odaklılık kavramına yönelik farklı bakış açılarından kaynaklanmaktadır. Bu tanımlamalardan üçü diğerlerine göre daha çok kabul görmüş durumdadır. Bunlar, *davranışsal* (Kohli, Jaworski, 1990), *kültürel* (Slater, Narver, 1990) ve *bütünleştirici* (Homburg, Pflesser, 2000) bakış açılarıdır (Zebal, Goodwin, 2011). Bu tanımlamalara geçmeden önce "Pazar Odaklılık" (Eskiler, Üzmen, Uzkurt, 2011), "Pazar Yönelimi" (Akgün ve diğ., 2010) ve "Pazar Oryantasyonu" (Bulut, Yılmaz, Alpkan, 2009) etiketlerinin literatürde birbirlerinin yerine kullanıldığını ve aynı kavramı ifade ettiklerini belirterek bu çalışmada "Pazar Odaklılık" etiketini kullanmayı uygun gördüğümüzü ifade etmeyi faydalı görüyoruz.

Kohli ve Jaworski (1990) pazar odaklılığı örgüt genelinde müşterilerin güncel ve muhtemel ihtiyaç ve beklentilerini içeren pazara yönelik istihbaratın/ bilginin oluşturulması/üretilmesi, oluşturulan bilginin departmanlar arasında yayılması ve bilgi ve beklentiye örgüt çapında yanıt vermek olarak tanımlamışlardır. Bu tanım spesifik davranışlara odaklandığı için pazar odaklılık yapısının işletilmesinde kolaylık sağlamaktadır (Jaworski, Kohli, 1993, 54)

Narver ve Slater (1990) e göre pazar odaklılık, üst düzey müşteri değeri oluşturmak ve bu sayede üst düzey işletme performansını sürdürülebilir kılmak için gerekli olan bileşenleri en etkin ve verimli şekilde oluşturan örgüt kültürü öğesidir. (Narver, Slater, 1990, 21).

Homburg, Pflesser, (2000) pazar odaklılığın işletme çıktıları üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmasında pazar odaklılığı örgüt kültürü bağlamında incelemekle birlikte yukarıdaki iki öncü tanımlama ve bakış açısını birleştirerek modellerinde kültür ve davranış öğelerini birlikte kullanarak pazar odaklılık tanımına bütünsel bir bakış açısı ile yaklaşmışlardır.

Yukardaki tanımlar incelendiğinde görülmektedir ki araştırmacıların çoğu pazar bilgisinin toplanması, bu bilginin yayılması ve sonuç olarak pazara cevap verebilecek nitelikte işletmelerde uygulanması konusunda aynı görüştedirler. Pazar odaklılık kavramını ortaya atan ve tanımlayan bu araştırmacılar özellikle müşteri değerini baz alan bilgiyi ön plana çıkarmaktadırlar. Bununla birlikte elde edilen bilginin işletme içinde pazarda rekabet avantajı elde edecek şekilde harmanlanıp sunulması bir diğer önemli vurgudur. Müşteri değerini maksimize etmek için pazara yönelik istihbarat faaliyetleri fırsat ve tehditleri, bu istihbaratın etkin kullanımı ve yanıtlanması ise işletme içi yetenek ve güçlü yanları temsil ettiği kabulüyle, pazar odaklılığın endüstriyel organizasyon modeli ve kaynak bazlı görüşten etkiler taşıdığını söylemek mümkün olacaktır.

Pazar odaklılık kavramının gelişmesine hem teorik hem de uygulama açısından en fazla katkıyı Slater ve Narver (1990) ile Kohli ve Jaworski (1990) yapmışlardır ve bu bağlamda en çok atıf alan araştırmacılar olmuşlardır.

İlk yayın Kohli ve Jaworski (1990) tarafından yayınlanmıştır. Bu ilk yayında araştırmacılar pazarlama kavramının bir uygulaması olarak pazar odaklılık kavramını

üç boyutta irdelemişlerdir (Gudlaugsson, Schalk, 2009, 4). Modeldeki bu boyutlar; müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaç ve istekleri için pazar bilgisi üretme, bilgiyi işletme çapında yayma ve bilgiye karşı duyarlı olarak müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap verme olarak tanımlanmaktadır (Kohli ve Jaworski,1993: 55). Bu modelde Kohli ve Jaworski pazar bilgisinin toplanmasını, toplanan bu istihbarat bilgisinin işletmenin tüm fonksiyonları ile paylaşılmasını ve böylece müşteriler için değer yaratılması yoluyla istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını vurgulamaktadır. Kohli ve Jaworski bu modeli oluşturabilmek için ABD'de pazarlama pozisyonunda olan ve olmayan 62 işletme yöneticisi ile mülakat gerçekleştirmişlerdir. Bu mülakatlar sonucunda ortaya çıkan ana bulgu karlılığın pazar odaklılığın bir sonucu değil bir bileşeni olduğudur (Gudlaugsson ve Schalk, 2009:4). Daha sonra 1993 yılında Kohli ve Jaworski başka bir yayınlarında pazar odaklılığın işletme için sonuçlarını ve pazar odaklılık için gerekli öncülleri belirlemişlerdir (Gudlaugsson ve Schalk, 2009:4).

Bu alandaki önemli bir diğer çalışmada Slater ve Narver (1990) pazar odaklılığı üç davranışsal bileşen ve iki karar kriteri bileşeni ile incelemişlerdir. Davranışsal bileşenler; müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon iken, karar kriteri bileşenleri ise uzun vadeli hedefler ve karlılık olarak ifade edilmektedir. Araştırmacılar pazar odaklılığı bir şirketin 113 stratejik iş birimi yöneticileri ile görüşerek bir işletme kültürü olarak incelemişlerdir. Slater ve Narver (1990) pazar odaklı işletmeleri sadece müşteri odaklı değil aynı zamanda rakip odaklı olarak da incelemişlerdir. Ayrıca organizasyon kültürünün bir parçası olarak tüm birimler (fonksiyonlar) arası içsel koordinasyona vurgu yapmışlardır. Slater ve Narver'e göre sürekli yenilik kültürel bileşenlerin üstü kapalı bir birleştiricisidir. Buna göre eğer yenilik ve sürekli bilgi toplama yapılmaz ise müşterilere sunulacak ekstra bir hizmet olamayacaktır. Görüldüğü gibi hedefler uzun dönemli kar ve karlılıktır. Uzun vadeli işletme performansı ve karlılığı artırmak için müşterilere üstün değerler sunulabilmelidir. Kısa dönemli pazarlama, reklam ve satış çabaları az bir sürede olsa satışları arttırabilir fakat önemli olan uzun dönemde müşterilerin tekrar işletmeyi tercih etmesi ve kulaktan kulağa yolu ile itibarın yayılmasını sağlamasıdır (Gudlaugsson ve Schalk, 2009:6).

Narver ve Slater (1990) pazar odaklılığı ölçmek üzere oluşturdukları müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve birimler arası koordinasyon unsurlarından oluşan

yaklaşım Kohli ve Javorski (1990) nin tanımıyla paralellik arz etmektedir ve bu üç unsur Kohli ve Javorski' nin üzerinde durduğu pazar bilgisinin oluşturulması, yayılması ve yanıtlandırılması kavramlarını içermektedir (Slater, Narver, 1994, 45).

Buraya kadar açıklanmaya çalışılan iki bakış açısı da birbirlerine oldukça benzerlik göstermektedir. Ayrıca pazar odaklılık ile ilgili bilgi toplamak isteyen araştırmacılara oldukça kullanışlı bakış açıları sunmaktadır. Her ikisi de büyük rekabet avantajları sağlamalarının yanı sıra pazar odaklılığın temelini "müşteri ve rakipler ile ilgili bilgileri iş süreçleri ile bütünleştirmek" olarak tanımlamaktadır.

Pazar odaklılığın müşteri değeri oluşturmayı hedef aldığını daha önce söylemiştik. Üstün müşteri değeri oluşturmak için ise müşteri beklentileri ile rakiplerin yeteneklerinin koordine edilerek sürekli bilgi toplamaya adanmış bir örgüt yapı ve kültürünün oluşturulması gerekmektedir (Slater, Narver, 1995). Bunun için pazar odaklılığı etkileyen etmenlerin incelenmesi faydalı olacaktır.

Pazar odaklılığın öncülleri yani onu etkileyen ana etmenler üst yönetim, departmanlar arası dinamikler ve organizasyonel sistemdir. Pazar odaklılığın işletme genelinde bir kültür olarak gerçekleşebilmesi üst yönetimin müşteri beklentilerine önem vermesine, yönetimde pazar odaklılığa yönelik güçlü bir vurgu yapmasına ve hata ve yüksek riske karşı toleranslı olmasına bağlıdır. Müşteri beklentilerine hızlı cevap verebilmek için çalışanlar ve birimler arasındaki etkileşim optimum düzeyde çatışma/tartışma ortamı ve tam bir iletişim ağı içinde sürdürülmelidir. Değişime ve pazar etkileşimlerine adapte olabilmesi için ise işletmelerin kendi içlerinde kurumsal, merkezi yapıda hareket eden, birimlere ayrılmış ve performans değerleme mekanizması aktif işleyen bir sistem oluşturmaları gerekmektedir (Javorski, Kohli, 1993).

Pazar odaklılık kavramıyla ilgili tanımlamalar, öncül çalışmalar ve pazar odaklılığa etki edebilecek unsurlar incelendikten sonra pazar odaklı işletmelerin özelliklerini inceleyerek çalışmamıza devam ediyoruz.

3.1.1. Pazar Odaklı İşletmelerin Özellikleri

Piyasa odaklı işletmeler, pazar hakkında bilgi sahibi kuruluşlardır ve bu bilgiyi müşterileri için üstün değer yaratacak şekilde kullanabilecek avantaja sahiptirler (Zebal, Goodwin, 2011, 1). Pazar odaklılığın "müşterilere yakın olma" klişesinden daha geniş bir anlam ifade ettiğini ve organizasyonun her açısına dokunan bir süreç olduğunu ifade eden Shapiro (1988) pazar odaklı işletmelerin üç temel özelliğin şu şekilde ifade etmiştir;

- Kurumsal fonksiyonlara işlemiş satışları artırmada önemli derecede etkiye sahip bilgi; bir işletme ancak bulunduğu pazarı ve o pazardaki insanların neyi alıp almayacağını anlayabildiği ölçüde pazar odaklı olabilir.
- Birim ve fonksiyonlar arası stratejik ve taktiksel işbirliğine yönelik kararlar; pazar odaklı işletmeler birimler arası farklılıklardan kaynaklanan kaçınılmaz çatışmaları iyi yönetir ve bu farklılıkları fonksiyonlar arası işbirliği ile işletme yararına kullanacak hale getirebilir.
- Birim ve fonksiyonlar arası etkileşim ve bağlılık hissi; işletmenin karlılık ve sürdürülebilirliğini sağlayacak fonksiyonlar arası işbirliğini temin etmek için birimler arası etkin iletişim ve etkileşim ortamının ve kültürünün işletme genelinde yaygınlaştırılması gerekmektedir.

Pazar odaklılığı müşteri ve tüketicileri anlamaya ve onları tatmin etmeye yönelik üstün yetenekleri temsil eden bir kavram olarak gören Day (1994) literatürde yapılmış çalışmaları inceleyerek pazar odaklı işletmeleri sahip olduğu özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- Müşterilerin çıkarlarını ön plana alan düşünce sistemi,
- Müşteri ve rakiplerle ilgili bilgilerin oluşturulması, yayılması ve kullanılmasına yönelik organizasyonel yetenekler,
- Üstün müşteri değeri oluşturmak için fonksiyonlar arası kaynakların koordinasyonu.

Yine Day (1994) pazar odaklı işletmelerin sahip olduğu yetenekleri sıraladıktan sonra pazar odaklılığa en çok etki eden iki yeteneği pazar duyarlılığı ve müşteri ilişkili olma yetenekleri olarak ifade etmiştir. Pazar duyarlılığı ya da pazarı hissetme yeteneği pazardaki değişimleri ve olayları hissedebilmeyi, öngörebilmeyi ve buna

göre kendini adapte edebilmeyi ifade eder. Müşteri ilişkili olma yeteneği ise mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini tespit ve teşhis ederek organizasyon yapısını bu beklentileri karşılayacak şekilde geliştirebilme kabiliyet ve süreci olarak tanımlanabilir. Pazar odaklı işletmeler pazarlarındaki trend ve değişimler ile müşteri ihtiyaç ve beklentilerini açık fikirli araştırma, etkin bilgi dağılımı, karşılıklı bilgi yorumlama, iletişime ve sorun çözmeye açık olma ve ortak hafıza gibi unsurların yardımıyla rakiplerinden daha hızlı fark ederek onların önüne geçebilirler (Day, 1994, 43-45)

Pazar odaklı işletmeler- müşterilere yönelik pek çok ek fayda sağlayıcı unsur ve maliyet düşürücü uygulama vasıtasıyla- sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın pek çok potansiyel kaynağı olduğunu anlayan işletmelerdir. Bu bilinçteki işletmeler uzun dönemli yüksek performans için müşterileriyle uzun dönemli karşılıklı fayda içeren ilişkiler yumağı oluşturarak mevcut ve gelecekteki potansiyel müşterilerine değer sağlayacak alternatif kaynaklara yönelirler. Bunu da müşterilerini ve rakiplerini analiz ederek gerçekleştirirler (Narver, Slater, 1990, 21).

3.1.2. Pazar Odaklılığın Boyutları

Literatürde pazar odaklılığın alt boyutlarını belirlemek ve bu sayede işletmelerin pazar odaklılıklarını belirlemek için araştırmacılar pek çok fikir geliştirmişlerdir. Bunlardan Narver, ve Slater (1990; 1994; 1995) tarafından geliştirilen boyutlandırma pazar odaklılık üzerine çalışmalar yapmış olan pek çok yerli ve yabancı araştırmacı (Han, Kim, Srivastava, 1998; Haugland, Myrtveit ve Nygaard, 2007; Bulut,Yılmaz, Alpkan, 2009) tarafından kabul edilmiş ve uygulanmıştır. Narver ve Slater (1990) pazar odaklılığın boyutlarını "Müşteri Odaklılık", "Rakip Odaklılık" ve "Fonksiyonlar Arası Koordinasyon" olarak üç başlık halinde incelemişlerdir. Bizde çalışmamızda bu boyutlar üzerinde duracağız.

3.1.2.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri beklentilerinin ve ihtiyaçlarının belirlenmesi market odaklılığın köşe taşlarında birini oluşturmaktadır (Kohli, Jaworski, 1990, 4).

Müşteri odaklılık, uzun dönemli karlılığı geliştirmek için sahipler, yöneticiler ve çalışanlar gibi diğer paydaşlarınkini göz ardı etmeksizin, müşterilerin çıkarlarını ön plana alacak bir örgüt kültürü ve davranışlar manzumesi olarak ele alınmalıdır (Deshpande, Farley, Webster, 1993). Müşteri odaklılık hedef pazardaki müşteri ya da alıcılara yönelik pazar bilgisini elde etme ve örgüt geneline yayma ile ilgili her türlü aktiviteyi içermektedir (Narver, Slater, 1990). Diğer bir deyişle, müşteri odaklılık sürekli ve proaktif olarak müşterilerle iletişim kurmanın gerekliliğini savunur (Han, Kim, Srivastava, 1998, 33)

Müşteri odaklılık satıcıların sadece bugün değil gelecekte pazar dinamikleri çerçevesince evrim geçirerek önem kazanabilecek alıcılara ait değer zincirinin tamamını anlamalarını gerektirir. Bir satıcı alıcılarına iki yolla değer oluşturabilir; birincisi aynı fiyata ürün ya da hizmetin faydasını artırarak ikincisi ise alıcının kabul ettiği ürün ya da hizmetin maliyetini düşürerek. İşletmeler müşterilerini daha iyi anlayarak hangi segmente hangi değer sunma yöntemini uygulayacaklarını daha iyi saptayabilirler (Narver, Slater, 1990;1994).

Müşteri ihtiyaç beklentilerini işletmeler şu yollarla temin edebilirler (Kohli, Jaworski, 1990, 4);

- Müşteri ve ticari partnerlerle yapılan görüşme ve geri bilirimler
- Satış raporlarının analizi
- Tüketici veri tabanlarının analizi
- Pazar araştırmaları
- Deneme pazarlarının satış sonuçları

Firmaların müşterileri her zaman nihai tüketici olmamaktadır. Bazı işletmelerin müşterileri hedefi nihai tüketici olan diğer işletmeler olabilir. Bazı işletmelerin müşterileri ise hem nihai tüketici hem de tedarikçisi oldukları diğer işletmeler olabilir. Bu noktada işletmelerin rekabet kurallarına riayet ederek hareket etmeleri müşteri memnuniyeti açısından son derece önemlidir (Kohli, Javorski, 1990, 4).

3.1.2.2. Rakip Odaklılık

Müşteri odaklılık üst düzey müşteri değeri oluşturma stratejisinin en önemli parçası olabilir fakat etkin bir strateji için müşteriyi merkeze alan basit metotlardan daha fazlası gereklidir. Sadece müşteri odaklı hareket etmek işletme stratejilerinin eksik oluşturulmasına bu da işletmeyi rakiplerin stratejilerini irdelemeyi baz alan proaktif/etkileyen bir duruştan reaktif/etkilenen bir duruşa yatkın hale getirir. (Han, Kim, Srivastava, 1998). Etkin rekabet analizleri müşteri bilgisiyle, onların beklenti ve taleplerine hızlı cevap verebilmesine fayda sağlarken, rakiplerin stratejik hamlelerini öngörebilmek ve rakiplerden farklılaşmak adına rakipler hakkında pazar bilgisi edinimi de stratejik kararlarının kapsamlılığını güçlendirecektir. Bu sebeple firmalar rekabet avantajlarını korumak için özellikle kendi rekabet çevrelerinde müşterileri hakkında olduğu gibi rakipleri hakkında da bilgi edinimine önem vermelidir (Bulut, Yılmaz, Alpkan, 2009, 520). Rakiplere yönelik bu analiz ve istihbarat arayışı pazar odaklılığın alt boyutlarından rakip odaklılığın konusunu teşkil etmektedir.

Rakip odaklılık bir satıcının mevcut ya da olası rakiplerinin kısa dönemli güçlü ve zayıf yönleri ile uzun dönemli yetenek ve stratejilerini anlayabilmesi olarak tanımlanabilir (Narver, Slater, 1990).

Rakip odaklılık hedef pazardaki mevcut ya da olası rakiplere yönelik bilginin elde edilmesi ve organizasyon genelinde yayılması ile ilgili her türlü aktiviteyi kapsar (Narver, Slater, 1990). Bu bilgileri işletmeler rakiplerin hedeflerini, finansal durumlarını, ürün ve hizmetlerini inceleyerek temin edebilirler. Bechmarking gibi çeşitli öğrenme yolları ile rakipleri analiz eden işletmeler kendilerinde olmayan faydalı unsurları örgüt bünyesine alabilirler.

Rakip odaklılık genelde şu sorular etrafında şekillenir (Han, Kim, Srivastava, 1998);

- Rakiplerimiz kimlerdir?
- Rakipler hangi teknolojileri sunmaktadır?
- Hedef müşteriler açısından çekici bulunabilecek alternatifler sunuyorlar mı?

Rakip odaklı işletmeler bu sorulara cevap arayarak rakiplerinin pazardaki konumlarını ve mevcut durumlarını tespit ederler. Stratejilerini oluştururken rakiplerini de göz önünde bulunduran işletmeler rekabet avantajı sağlamada artı değer kazandırmış olurlar kendilerine çünkü pazardaki rekabet bir anlamda pazar liderliğine giden bir çeşit yarış demektir. Bu yarışta işletmelerin önündeki ve arkasındaki rakipleri tanımasının zafere ulaşmak için nerede ve nasıl bir strateji ve taktik izleyeceği konusuna ışık tutacağı anlamına geleceğini söyleyebiliriz.

3.1.2.3. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon

Pazar odaklılığın üçüncü davranışsal bileşeni olan fonksiyonlar ya da birimler arası koordinasyon, hedef müşteriler için değer oluşturmakta kullanılan işletme kaynaklarının birimler arasında ve işletme genelinde koordine edilmesi olarak ifade edilebilir (Narver, Slater, 1990).

Pazar odaklılığın etkin bir şekilde yapılabilmesi için müşteri ve rakip odaklı olup bilgi toplamakla birlikte bu bilgilerin gereklerini yerine getirebilecek bir birimler arası etkileşim ve koordinasyon oluşturulması pazar odaklı işletme olmanın temelinde yatan unsurlardan biridir (Narver, Slater, 1990). Bu noktada bilginin birimler arası yayılması (Kohli, Javorski, 1990) pazar bilgisi oluşturmak kadar önemli görülmüştür.

Shapiro (1988) pazar odaklı işletmelerin özellikleri anlatırken birim ve fonksiyonlar arası stratejik ve taktiksel işbirliğine yönelik karar alma mekanizmasını ve birim ve fonksiyonlar arası etkileşim ve bağlılık hissi uyandıracak uygulamaları önemli bir

noktaya koymuştur. Bu iki özellik birimler arası farklılıklardan kaynaklanan kaçınılmaz çatışmaların daha iyi yönetilmesi ve bu farklılıkların fonksiyonlar arası işbirliği ile işletme yararına kullanılacak hale getirilmesinde işletmeye son derece faydalı özelliklerdir. Bununla birlikte işletmenin karlılık ve sürdürülebilirliğini sağlayacak fonksiyonlar arası işbirliğini temin etmek için birimler arası etkin iletişim ve etkileşim ortamının ve kültürünün işletme genelinde yaygınlaştırılması gerekmektedir (Shapiro, 1988).

3.1.3. Pazar Odaklılığın Sonuçları

Küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojileri başta olmak üzere teknolojide baş döndürücü bir hızla meydana gelen gelişmelerin de etkisiyle rekabet koşullarını tümüyle değiştirmiştir. Bu bağlamda, özgün bir ürün ortaya koymak veya geliştirilen özgün bir süreç, organizasyon biçimi veya pazarlama modeli aracılığıyla rekabet avantajı sağlamak ve işletme performansını arttırmak çok önemli olmaktadır. Yukarıdaki değerlendirmeler dikkate alındığında bir işletmenin performans ve karlılığının arttırmasının en önemli kaynaklarından birisi de işletmenin hedef müşterilerini tanıması, onlar hakkında gerçekçi veriler elde etmesi, elde ettiği bu verileri ürün, süreç ve pazarlama planlarına yenilik olarak yansıtmasına ve müşterilere doğru yer, doğru zaman ve doğru ürün sunabilmesidir.

Belirli bir pazarda faaliyet gösteren işletmelerin performansları pazardaki müşteri yapısının değişkenliğine, pazarın teknolojik gereksinimler ve teknoloji seviyesine, pazardaki rekabet yapı ve seviyesine ve genel ekonomik konjonktüre göre farklılık gösterebilmektedir (Kohli, Jaworski, 1990, 14-15). Bunlara rağmen yapılan görgül araştırmalara göre (Narver, Slater, 1990; Jaworski, Kohli, 1993) pazar odaklılığın, pazar hareketlilikleri, rekabet durumu ve teknolojik değişiklilerden bağımsız olarak işletme performansı üzerine olumlu bir etkisi vardır ve performansın bir bileşenidir.

Pazar odaklılık, bir işletmenin modern pazarlama kavramının uygulamasını içerir (Deshpande,1999). Pazar odaklılık ürünlere odaklanmaya, liderliğe, satış aktivitelerinin daha iyi koordinesine, dünya genelindeki ürünlerin incelenmesi işinin daha iyi yapılmasına, farklılıkların oluşturulmasına olanak sağlamaktadır. Özetle pazar odaklılık örgütsel stratejilerin oluşturulmasında odaklanma ve vizyon açıklığı kolaylığı sağlar. Pazar odaklı olma organizasyondaki departman ve bireyler

arasındaki proje ve efora dayalı etkileşim ve odak birliği sağladığı için üstün performansın elde edilmesine katkıda bulunur. Çalışanlar arasında etkileşim yoluyla hedefe yönelik katkı sağlama hissi oluşturduğu için çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini de kolaylaştırır ve bu sayede i tatmini ve çalışan bağlılığını arttırır. Pazar odaklılık müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını belirleme ve bunlara cevap verme kavramlarını içerdiği için müşteri tatminini ve müşteri devamlılığını arttırır. (Kohli, Jaworski, 1990; 1993).

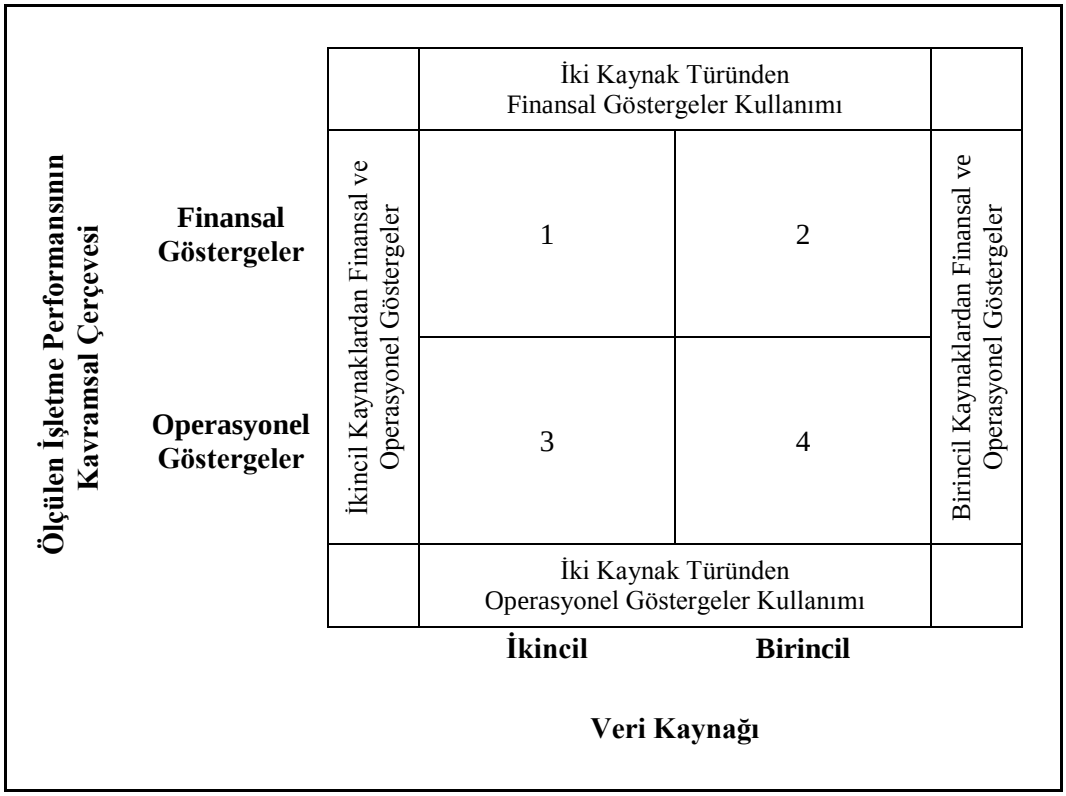
3.2. Firma Performansı

Performans, amaçların gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm planlı çabaların ve sonuçların nitel ya da nicel olarak değerlendirilmesidir. Küresel rekabet şartları işletme performanslarını detaylı ve çok yönlü ele almayı gerekli kılmaktadır. Organizasyonel performans ölçümlerinin gerekliliğine yönelik geniş bir kabul söz konusu iken, araştırmacılar arasında bu ölçümün terminolojisi, nasıl yapılacağı organizasyonun hangi aşamalarını kapsayacağı ve performans değerlemesinin dayanacağı kavramsal temellerin neler olacağı süregiden bir tartışma konusudur (Venkatraman ve Ramanujam, 1986).

Belli ve tanımlanmış iş hedeflerine yönelik gösterilen çaba, eylem ve uygulamalar sayesinde başarıyla yerine getirilen görevler bütünü olarak tanımlanan "performans" ın çok çeşitli boyutları mevcuttur (Capon, Farley ve Hoenig, 1990). Bunların arasından kritik performans boyutlarının tespiti, ölçülmesi ve geliştirilmesi kurumların stratejik karar verme sürecinde çok önemli bir yere sahiptir (Venkatraman ve Ramanujam, 1987).

İşletme performansı ile stratejik karar süreci arasında dikkatten kaçmaması gereken bir ilişki vardır. Performans verileri, işletmelerin uyguladığı stratejilerin başarı düzeylerinin ölçülmesinde baz alınan göstergeler olması nedeniyle, stratejik karar alma süreçlerinde de başvurulan kritik girdileridir. Çünkü firma performansı bir önceki dönemde belirlenen ve uygulanan stratejilerin rekabet ortamındaki başarı düzeyi ile ilgili olmaktadır. Strateji ile performans arasındaki temel fark uygulamaların zamanı ile ilgilidir, zira strateji gelecek dönem uygulamalarını, performans ise geçmiş dönemdeki uygulamaları konu almaktadır. Buna göre, stratejiler geçmiş uygulamaların sonuçlarına göre güncellenebilmekte ve sürdürülebilirlik bu yolla sağlanabilmektedir. Hem belirli bir zaman diliminde hem de rakiplere kıyasla işletmelerin başarısının değerlendirilmesinde performans kriterlerinin belirlenmesi kritik bir karar mekanizmasına dönüşmektedir. Bundan dolayı performans ölçüm kıstasları ve bunların değerlendirilmesi pek çok çalışmada incelenmiştir (Bulut, Yılmaz, Alpkan, 2009).

Örgüt performansının ölçülmesi konusunda araştırmacıların sıklıkla atıf yaptığı çalışmalarında Venkatraman ve Ramanujam (1986) örgüt performansını iki boyutlu bir yaklaşımla ele almıştır. Performans değerleme kriterini finansal ve operasyonel göstergeler olarak ikiye ayırırken bu göstergeleri aldıkları kaynakları birincil ve ikincil kaynaklar olarak ele alarak Şekil 5' deki sınıflandırma matrisini oluşturmuşlardır.



Şekil 5: Performans Göstergelerinin Sınıflandırılması

Venkatraman ve Ramanujam (1986)

Yukarıdaki şekilde muhtemel performans ölçüm türlerini kavramsal ve kaynaksal bazda iç hücreler ve dış hücrelere göre sınıflandırılmıştır. Buna göre her bir hücrenin ifade ettiği anlam aşağıda örnekleriyle birlikte belirtilmiştir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986);

- Hücre 1: İkincil kaynaklardan elde edilen finansal göstergeler; TÜİK ve Dünya Bankası Ekonomik verileri
- Hücre 2: Birincil Kaynaklardan elde edilen Finansal Göstergeler; Bilanço değerleri, karlılık, varlıkların dönüş oranı (RAO), yatırımların dönüş oranı (ROI)

- Hücre 3: İkincil kaynaklardan elde edilen Operasyonel Göstergeler; Pazar payı raporları
- Hücre 4: Birincil kaynaklardan elde edilen Operasyonel Göstergeler; Yenilik sayısı, Müşteri memnuniyeti
- Her iki Kaynak Türünden elde edilen Finansal Göstergeler
- Her iki Kaynak Türünden elde edilen Operasyonel Göstergeler
- Birincil Kaynaklardan elde edilen Finansal ve Operasyonel Göstergeler
- İkincil Kaynaklardan elde edilen Finansal ve Operasyonel Göstergeler

Bir işletmenin gelecekteki yönünü belirlemek, doğru ve esnek bir ölçüm gerektirir. İşletme performansının ölçülmesi konusunda iki temel yaklaşımın kullanıldığı görülmektedir. Birinci yaklaşımda, işletme performansını rakiplerin performanslarıyla karşılaştıran sübjektif ölçekler kullanılmaktadır. Diğer yaklaşımda ise işletme performansına ilişkin kesin ölçütleri esas alan objektif ölçekler kullanılmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar objektif ve subjektif ölçekler arasında güçlü bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir (Akman, 2008, 94; Usta, 2011, 67). Ampirik performans ölçütü çalışmaları genellikle subjektif verileri (öznel ya da algısal performans göstergelerini) tek bir yöntemde bir araya getirerek kullanmaktadırlar.

Araştırmacıların farklı faktörleri göz önünde bulundurarak oluşturdukları çeşitli performans ölçekleri Tablo 2'de olduğu gibi özetlenebilmektedir:

Tablo 2: İşletme Performansı Bileşenleri

Yazarlar	İşletme Performansı Bileşenleri
Delaney Ve Huselid (1996)	Algılanan Örgütsel Performans Algılanan Pazar Performansı
Lumpkin Ve Dess, (1996)	Satışlardaki Büyüme Pazar Payı Karlılık Genel Performans Paydaş Tatmini
Zahra Ve Garvis (2000)	Varlıkların Dönüşü (ROA) Satışlardaki Büyüme İhracat Karlılığı İhracat Büyümesi
Morgan, Worhies Ve Mason (2009)	Pazar Etkinliği Karlılık Varlıkların Dönüşü (ROA)
Barbosa De Almeida Ve Diğ. (2013)	Strateji Uygulama Kalitesi Pazar Performansı Finansal Performans
Naidu, Prasad (1994)	İhracat Büyümesi İhracat Hedefleri
Walter Ve Samiee (1990)	Yurtdışı Satışlar İhracat Karlılığı İhracat Büyümesi

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı gibi performans ölçüm kriterleri araştırma amaçlarına göre değişiklik gösterebilmektedir.

Finansal perfrormans ölçütleri firmaların genel başarı düzeylerini göstermede en çok kulanılan ölçütlerden biridir. Firma karlılığını ve varlıkların getirisini ortaya koyduğu için firmanın dününü açıklama ve yarınına ışık tutması açısından firmaların analiz edilmesinde de finansal veriler ele alınmaktadır.

Yerel pazarlardaki olası kriz ve tıkanıklıkları aşmak için işletmeler dış pazarlara açılma yolunu takip etmektedirler. İhracat yapan işletmeler riski farklı pazarlara dağıtmış ve uzun vadeli getirilerini artırmış olmaktalardır.

Bu sebeplerden dolayı çalışmamızda finansal performans ve ihracat performansını baz aldığımız için çalışmamıza bu iki performans kriterini inceleyerek devam edeceğiz.

3.2.1. Finansal Performans

İşletme biliminin oluşmaya başladığı dönemlerden bu yana neredeyse bütün araştırmacıların kabul ettiği bir şey varsa o da işletmelerin temel amaçlarının kar elde etmek olduğudur. Zira kar etmeyen yani ekonomik/finansal hedeflerini tutturamayan işletmeler varlıklarını devam ettirecek kaynak ve enerji bulamayacakları için yok olmaya mahkum olurlar. Özellikle değişken ve rekabetçi pazar ortamlarında işletmelerin finansal yapılarının kuvvetli olması zorluklar karşısında ayakta durmalarını sağlayacak ve uzun dönemli hedeflerin başarılmasına olanak tanıyacaktır. Üstelik finansal veriler sübjektif etkilerden nispeten uzak veriler olmaları hasebiyle işletmelerin değerlendirilmesinde nispeten daha faydalıdırlar.

Bu sebeplerden dolayı stratejik yönetim ve işletme literatüründe araştırmacılar firma performanslarının ölçümünde en çok finansal göstergelere başvurmaktadırlar (Capon, Farley, Hoenig, 1991). İşletmelerin finansal performanslarını değerlendirebilmek için genellikle kaldıraç, likidite, karlılık, faaliyet rasyoları, satışlardaki büyüme ölçütleri kullanılır (Zehir, Acar, 2005). Bunlara ek olarak verimlilik (Babacan, 2012) ve pazar payı (Jimenez, Navarro, 2007) da temel finansal göstergeler arasında kabul edilmektedir.

Prodüktivite olarak da ifade edilen verimlilik kavramı, hem üretim hemde yönetim kavramları açısından ele alınabilen geniş bir kavramdır. En basit ifadeyle verimlilik, bir üretim yada hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı elde etmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Çıktılar ve girdiler arasında basit bir oranlama yapmakla elde edilen verimlilik değerleri, farklı durumlar için karşılaştırılarak verimlilik artışı olup olmadığı anlaşılmaya çalışılır. Verimlilik artışında çıktı/girdi arasındaki ilişki üç biçimde gerçekleşebilir (Babacan, 2012, 61);

- Aynı girdi ile daha çok çıktı elde edilebilir,
- Aynı çıktı daha az girdi ile sağlanabilir,
- Çıktıyı, girdi artışından daha yüksek düzeyde artırabilirler.

Karlılık, üretim faktörlerinden biri olan sermayenin üretime katılması sonucunda ne kadar kar sağlandığını ölçmeye yarayan bir orandır. Kar bir dönemde elde edilen gelirler ve giderler arasındaki olumlu farktır. Karlılık ise kullanılan sermayenin gelir getirebilme potansiyelidir. Hesaplama olarak ise dönem karının sermayeye oranlanmasıyla karlılık tespit edilebilir (Babacan, 2012, 63).

Finansal analiz rasyoları işletmelerin finansal durum, güç ve performanslarının ölçülmesine yönelik bir takım oranlardır. Genel olarak bu oranları şöyle sıralayabiliriz (Dağlı, 2007);

- Likidite oranları; Firmanın kısa vadeli borç ödeme gücünü ortaya koymak amacıyla hesaplanan oranlardır.
- Faaliyet oranları; Literatürde aktivite oranları, çalışma oranları, varlık kullanım oranları olarak da geçen bu oranlar firmanın sahip olduğu iktisadi varlıkları ne ölçüde etkin kullandığını ölçmeye yarar. Diğer bir deyişle firmanın varlıklarını belirli bir sürede ne kadar süratle paraya dönüştürdüğünü gösterir.
- Sermaye yapısı oranları; Kaldıraç oranları olarak da anılan bu oranlar firmanın uzun süreli yükümlülüklerini yerine getirebilme konusundaki kabiliyetini ortaya koymayı amaçlar.
- Karlılık oranları; Satışlardan ya da yatırımlardan ne kadar kazanç elde edildiğini belirlemeye yönelik hesaplanan oranlardır.

Bu oranlar içinden özellikle karlılık oranlarında bulun ve vergi öncesi karın toplam aktiflere bölünmesiyle oluşan "Aktif Karlılığı" -ingilizce karşılığı Return of Assets (ROA)- pek çok araştırmacı tarafından (Zahra, Garvis, 2000; Morgan, Worhies, Mason, 2009) finansal yapının test edilmesinde objektif bir ölçüm aracı olarak kullanılmaktadır.

3.2.2. İhracat Performansı

İşletmler uzun dönemde ayakta kalabilmek için sadece yerel pazarlarda değil, uluslar arası pazarlarda da faaliyette bulunmalıdır. Bunun en basit ve en çok kullanılan yolu ihracattır çünkü yabancı bir ülkede yatırım yapmaktansa onlara ürün satmak daha az riskli bir durumdur (Can, 2009). İhracat performansı, işletmenin ihracattaki başarısının göstergesidir. İhracat performansının yüksek olması, işletmelerin uzun dönemde sürekliliğinin sağlanmasına katkı sağlaması açısından önemlidir. İhracat performansının yüksek oluşu işletme yöneticilerinin küreselleşen dünyada rekabete hazır olarak yerlerini aldığının bir göstergesi olarak ele alınabilir. (Torlak, Kula, Özdemir, 2007). İşletmelerin ürünlerini dış pazarlara ihraç etmeleri tüm yumurtaların aynı sepete konulmaması etkisi meydana getirerek olası iç pazar dalgalanmalarını sübvanse edecek bir fayda sağlar.

Bir araştırma alanı olarak dış ticaret ve özellikle ihracat akademik disiplinler arasında itibarlı akademik dergilerin verdiği önem ve ihracat araştırmalarına yönelik olarak akademisyenlerin gösterdiği yoğun ilgi bakımından her geçen gün tanınmışlığı artan bir alan görüntüsü vermektedir (Zou, Stan, 1998). Buna mukabil, ihracat performansı da işletmelerin performans ve durumlarının test edilmesinde uluslararası literatürde uzun süredir yoğun bir ilgiye maruz kalmış durumdadır (Diamantopoulos, 1999).

İşletmelerin farklı organizasyonel ve çevresel şartlarda yurt dışı satışa yönelik hareketlerinin çıktıları olarak tanımlayabileceğimiz ihracat performansının iki sebepten ötürü işletmeler ve toplumlar için önemli olduğunu söyleyebiliriz (Diamantopoulos, 1999; Zou, Taylor, Osland, 1998);

- Makro seviyede düşünüldüğünde, dünya genelinde ülke yönetimleri işletmelerinin ihracat performanslarını artırmaya çalışırlar çünkü ihracat ekonomik büyümenin dinamosu konumundadır.
- Mikro seviyede düşünüldüğünde, yerel pazardaki başarı ve itibar işletmelerin ihracat pazarlarında da başarılı olacağını ve uzun dönemde genel başarıyı sürdürebileceği anlamına gelmez. İhracat pazarlarında başarılı olabilmek için özel stratejiler gereklidir.

Zou, Taylor, Osland (1998, 38) ihracat performansının belirleyicileri ile ilgili yapılan çalışmaları inceleyerek performans belirleyicilerini beş farklı grup altında toplamışlardır;

- İşletme özellikleri,
- Ürün özellikleri,
- Piyasa özellikleri,
- Sektör özellikleri,
- İhracat pazarlama stratejisi.

İhracat performansının ölçülmesine dair Zou ve Stan (1998) yapmış oldukları geniş literatür taramasına dayanan çalışmalarında, araştırmalarda ihracat performansının ölçülmesi için pek çok ölçek oluşturulduğuna, bu ölçekler arasında bazı ortak özellikler bulunmasına rağmen genel olarak ortak bir görüşün oluşmadığına dikkat çekmişlerdir. Ayrıca Zou ve Stan (1998, 342-343) inceleme kolaylığı ve kavramsal bütünleşmeyi sağlama adına literatürdeki ihracat performans ölçeklerini inceledikten ölçek boyutlarının aşağıdaki ölçüm kıstaslarını içerdiklerini ifade etmişlerdir;

- Finansal ölçekler;
    - Satış miktarı
    - Karlılık
    - Büyüme
- Finansal olmayan ölçekler;
    - Algılana Başarı
    - Tatmin
    - Hedeflere Ulaşma Derecesi
- Bütünleşik ölçekler.

4. TEORİK ÖNGÖRÜ VE ARAŞTIRMA

4.1. Teorik Öngörü ve Kavramsal Çerçeve

Kaynak Bazlı Görüş' e göre işletmelerin ortalama üzeri getiri ve rekabet avantajı elde edebilmelerinin temelinde işletme kaynak ve yetenekleri yatmaktadır. Özellikle sektörel düzeyde baktığımızda işletmelerin amaçlarına ulaşabilmelerinde kaynaklardan daha ziyade yetenekler ön plana çıkmaktadır çünkü bir sektörde bulunan bütün işletmeler aşağı yukarı aynı kaynaklara sahip olmakta ya da istedikleri takdirde maliyetine katlanarak temin etmektedirler. Buna karşılık söz konusu kaynakları etkin bir şekilde birleştirip, değerlendirip rekabet avantajı sağlayacak yetenekler oluşturmak işletmelerin pazardaki konumunu belirlemektedir.

İşletmelerin kısa ve uzun dönemli amaçlarına ulaşabilmeleri için bu yeteneklerin oluşması gelişigüzel bir çerçevede olmamalı, pazar beklenti ve dinamikleri göz önünde bulundurularak işletme amaç ve kaynaklarına uygun yetenekler geliştirilebilmelidir. Özellikle yerel pazar kavramını ortadan kalktığı yoğun rekabet ortamlarında işletmeler pazar değişkenlerini esas alan, işletme girdilerini en yüksek performans için etkin bir şekilde değerlendiren ve değişimi belirleyen yetenekler oluşturmak zorundadırlar.

Lado, Boyd ve Wright (1992) tarafından geliştirilen ve "işletme girdilerini çıktılara avantajlı bir şekilde dönüştüren örgütsel yetenekler" olarak tanımlanan "Transformasyonel Yetenekler" bünyesinde barındırdığı yenilik, öğrenme ve girişim kültürü ile işletmelerin kısa ve uzun vadeli hedeflerini başarabilmesinde çok önemli bir yere sahiptir. Transformasyonel yeteneklerin bu önemini kavrayan araştırmacılar alt boyutları oluşturan *İnovasyon yeteneği* (Calantone, Cavusgil, Zhao, 2002; Romijn, Albaladejo,2002; Knight, Cavusgil, 2004), *girişimcilik yeteneği* (Zahra, Covin, 1995, Karra, Phillips, Tracey, 2008) ve *öğrenme yeteneği* (Goh, Richards, 1997; Chiva, Alegra, Lapiedra, 2007) üzerine pek çok akademik çalışma yapmışlardır. Devam eden bölümde transformasyonel yetenekler ile firma performansı ve pazar odaklılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar incelenecektir.

4.1.1. Transformasyonel Yetenekler İşletme Performansı İlişkisi

Dinamik rekabet avantajı elde etmeye olanak sağlayan inovasyon yeteneği ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, inovasyon yeteneğinin işletme performansını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır (Calantone, Cavusgil, Zhao, 2002; Thornhill, 2006; Zhao-Hui 2010). Thornhill (2006) farklı sektörlerden işletmeler üzerinde yapmış olduğu çalışmasında sektör fark etmeksizin inovasyonun büyüme üzerinde pozitif yönede etkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca yüksek teknolojili sektörlerde bilgisel varlıklar ve inovasyon arasında, düşük teknolojili sektörlerde ise eğitim ve inovasyon arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Calantone, Cavusgil ve Zhao (2002) firma inovasyon yeteneğinin işletme finansal performansı üzerine anlamlı bir etkisi olduğunu ve bu durumun müşteri beklentileri ile rakip hareketlerinin ve teknolojik gelişmelerin işletmeler tarafında iyi anlaşılması ve takip etmesinin bir sonucu olduğunu söylemişlerdir.

Zhao-Hui (2010) girişimcilik yeteneği ile büyüme ve finansal performans arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Literatürde girişimcilik yeteneği ve işletme performansı arasındaki ilişkileri inceleyen güvenilir çalışmaların az olmasında dolayı girişimcilik yeteneği ile yakından ilgili olan girişim odaklılık ve kurumsal/iç girişimcilik ile ilgili çalışmaları da incelemiş bulunmaktayız. Wiklund ve Shepherd (2005) girişim odaklılığın küçük ölçekli işletmelerin performansını pozitif yönde anlamlı bir etki yaptığını iddia ederken, Baker ve Sinkula (2009) yine küçük ölçekli işletmelerde girişim odaklılığın işletme karlılığına doğrudan etki etmediğini, inovasyon başarısının aracı rolü ile dolaylı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Lumpkin ve Dess (2001) girişim odaklılığın farklı boyutlarının işletme performansı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Zahra ve Covin (1995) kurumsal girişimciliğin işletme performansını uzun dönemli perspektifte etkilediğini ve bu etkinin kırılgan çevrelerde faaliyet gösteren işletmeler için de geçerli olduğunu ortaya koymuştur.

Goh ve Richards (1997) öğrenme yeteneği ile ilgili dört organizasyon üzerinden yapmış oldukları anketli vaka çalışmasında organizasyonel öğrenme yeteneği ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Prieto ve Revilla (2006) öğrenme yeteneğinin finansal olmayan performansa olumlu yönde doğrudan etki ettiğini, finansal performansa ise doğrudan etki etmediğini finansal olmayan

performansın finansal performans üzerindeki etkisi vasıtasıyla dolaylı yoldan etki ettiğini söylemişlerdir.

4.1.2. Transformasyonel Yetenekler Pazar Odaklılık İşletme Performansı İlişkisi

Yukarıda literatürdeki çalışmalar ışığında, transformasyonel yeteneklerin işletme performansını inovasyon yeteneği, girişimcilik yeteneği ve öğrenme yeteneği boyutlarında olumlu yönde etkilediğini göstermiş bulunmaktayız. Ancak tüketici talep ve beklentileri çerçevesinde çok hızlı bir şekilde değişen pazar yapısı ve kısalan ürün yaşam eğrileri işletme performansına katkı sağlayan bu yeteneklerin pazar dinamiklerini baz alacak bir şekilde evirilmelerini de zorunlu kılmaktadır. Bu noktada pazar odaklılık kavramı söz konusu yeteneklerin etkinliğini artırmak adına etkili bir bakış açısı sunmaktadır.

Pazar odaklılık değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına doğru ve hızlı yanıt verebilirlik ve rakiplerin hareketlerini göz önünde alarak strateji belirleme açılarından önem arz etmektedir. Bu şekilde işletmenin rekabette öne geçmesine neden olmaktadır. Pazar odaklılık ile işletmenin performansı arasında kuramsal olarak ilişki kuran ve bunu araştıran çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Narver ve Slater, 1990; Deshpande, Farley, Webster, 1993; Jaworski ve Kohli, 1993; Han, Kim, Srivastava, 1998; Haugland, Myrtveit ve Nygaard, 2007; Bulut, Yılmaz, Alpkan, 2009). Bu araştırmalardan bazıları pazar odaklılığın işletme performansını arttırdığını gösterir (Narver ve Slater, 1990; Slater ve Narver, 1994; 2000; Haugland, Myrtveit ve Nygaard, 2007: 1192). Bununla birlikte bazı araştırmacılar ise pazar odaklılık ile işletme performansı arasında doğrudan bir ilişki olmadığını belirtmişlerdir (Han, Kim, Srivastava, 1998; Haugland, Myrtveit ve Nygaard, 2007: 1192).

Hurley, Hult, (1998, 52) a göre pazar odaklılık inovatifliğin öncüllerindendir. Ancak çalışmada inovasyon kapasitesi ve inovasyon performansı incelenmiştir. Biri inovasyon niyeti biride inovasyon sonuçlarını baz almaktadır. Biz mevcut inovasyon yeteneğine odaklanmaktayız. Ngo ve O'Cass (2012) ; Huhtala (2013); Han, Kim, Srivastava (2008) çalışmalarında pazar odaklılığın inovasyon yeteneğini kolaylaştırdığını ve pazar odaklılıkla işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu bununda inovasyon yeteneğinin aracı etkisiyle gerçekleştiğini ortaya koymuştur.

Gonzalez-Benito ve diğerleri (2009) girişimciliğin pazar odaklılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Matsuno, Mentzer, Özsömer (2002) ve Baker ve Sinkula (2009) girişim odaklılığın pazar odaklılığa ve pazar odaklılık vasıtasıyla işletme performansına etki ettiğini çalışmalarında göstermişlerdir. Girişimciliğin risk alma ve pazar değişkenlerine hızlı cevap verme anlamına geldiği ve bu iki unsurun pazar odaklı işletme kültüründe müşteri ve rakip analizleri için ve pazar odaklılığın pazara yanıt verme boyutuna faydalı olacağını ifade edebiliriz. Jaworski ve Kohli (1993) Jawors pazar odaklılığın öncüllerinden birinin "risk almaya açık olma" olduğuna işaret ederek bu çıkarımı destekleyecek bir bulguyu dile getirmişlerdir.

Santos-Vijande (2005) organizasyonel öğrenme odaklılığının pazar odaklılığı olumlu yönde etkilediğini ve pazar odaklılığın performansa olan etkisiyle işletme performansına yansıdığını belirtmiştir. Kohli ve Jaworsi (1990) nin belirttiği gibi pazar odaklılığın bileşenlerinden ilkinin pazar bilgisi olduğunu hatırlarsak pazar odaklı bir işletme olmak için müşteri ve rakiplerden pazar bilgisi elde etmek için öğrenme yeteneğinin ne derece önemli olduğu ortaya çıkacaktır.

Literatürde yapılan taramaların sonucunda şu iki sonuç ortaya çıkmaktadır;

- Transformasyonel yetenekler ve pazar odaklılık ayrı ayrı işletme performansı artırmaktadır.
- Transformasyonel yetenekler pazar odaklılığa olumlu yönde etki etmektedir.

Transformasyonel yeteneklerin bünyesinde barındırdığı yenilik ruhu, keşfetme arzusu ve risk almaya açık olma özellikleri ile işletme kaynaklarını en yüksek etkinlikle kullanmayı amaçlayarak işletme performansına etki etmesi işletmeler için çok önemli bir artı değer oluşturmaktadır. Fakat çalışmamızın genelinde bahsetmiş olduğumuz değişken pazar faktörleri ve pazardaki müşteri hâkimiyeti söz konusu yeteneklerin yeni bir bakış açısıyla ele alınmasını gerektirmektedir. Bu doğrultuda işletmelerin pazardaki beklentileri baz alan bir *inovasyon yeteneği*, pazardaki mevcut ve potansiyel tehdit ve fırsatları göz önünde bulunduran bir *girişimcilik yeteneği* ve bunlar için müşteri ve rakiplerle ilgili pazar bilgisini elde etmelerini sağlayacak bir *öğrenme yeteneği* geliştirmeleri, rekabet avantajı elde edebilmeleri adına son derece faydalı olacaktır. Literatürdeki çalışmaların sonuçlarını göz önünde bulundurarak,

işletmelerin ihtiyaç duyduğu bu yeteneklerin "*pazar odaklı*" bir yönetim anlayışı ile gerçekleştirilebileceğini söylemek en doğrusu olacaktır

Bu noktada şu soru akla gelmektedir;

"inovasyon, öğrenme ve girişimcilik yetenekleri pazar odaklılık vasıtasıyla işletme performansını etkiler mi? "

Çalışmamızın odak noktasını oluşturan bu sorunun test edilmesi için geliştirdiğimiz araştırmanın temel öngörüsü transformasyonel yeteneklerin işletme performansını pazar odaklılık vasıtasıyla artıracağıdır.

İşletme performansını en temel performans göstergesi olan finansal performans ve uzun dönemli sürdürülebilir başarının ve ekonomik büyümenin dinamosu olarak gördüğümüz ihracat performansı olarak iki boyutta ele aldığımızı belirterek yukarıdaki öngörüye yönelik hipotezlerimizi şöyle ifade edebiliriz;

H_1; Transformasyonel yetenekler pazar odaklılık vasıtasıyla finansal performansı artırır.

H_2; Transformasyonel yetenekler pazar odaklılık vasıtasıyla ihracat performansını artırır.

İhracat gelirleri işletmeler için yerel pazardaki istenmeyen durumların tölare edilmesinde etkili bir rol oynamaktadır. Bu durumu bütün yumurtaların aynı sepete konulmaması mantığı ile de açıklayabiliriz. İhracat sayesinde yerel pazarlardaki olası kriz ve problemleri işletmeler yurt dışı pazarlara ürün ve hizmet götürme yöntemiyle aşabilmektedirler. Üstelik firmaların ihracatlarının artması ülkemizin karşı karşıya olduğu en büyük sorunlardan biri olan dış ticaret açığının, dolayısıyla cari açığın kapanmasında son derece faydalı olacaktır.

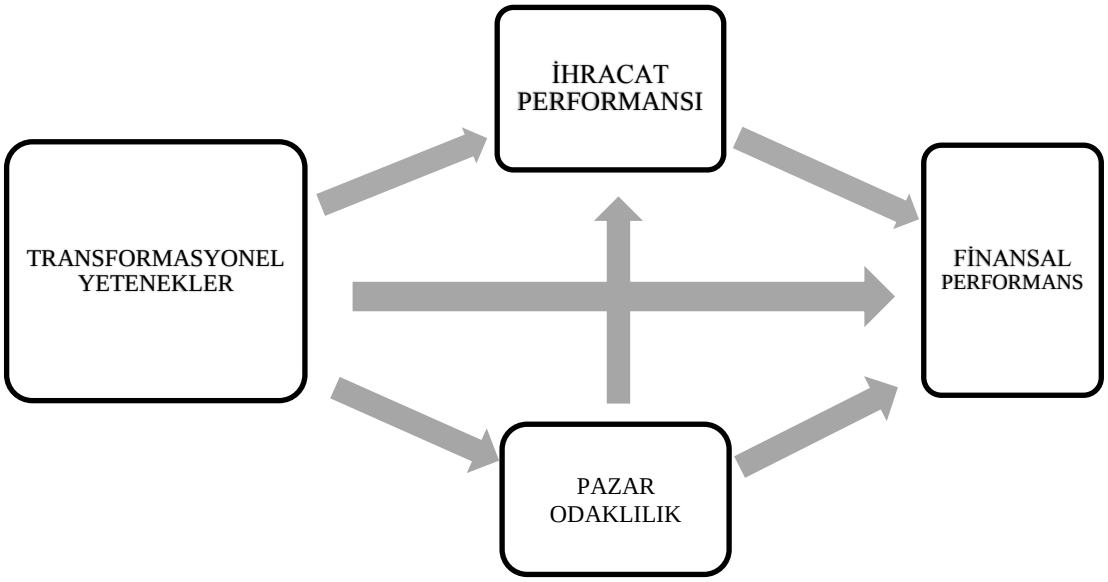
Bu sebeplerden dolayı çalışmamızda transformasyonel yeteneklerin ihracat performansı vasıtasıyla işletme performansı arttıracağını öngörmekteyiz. Bu ön görüye yönelik hipotezimiz şöyledir;

H_3; Transformasyonel yetenekler ihracat performansı vasıtasıyla finansal performansı artırır.

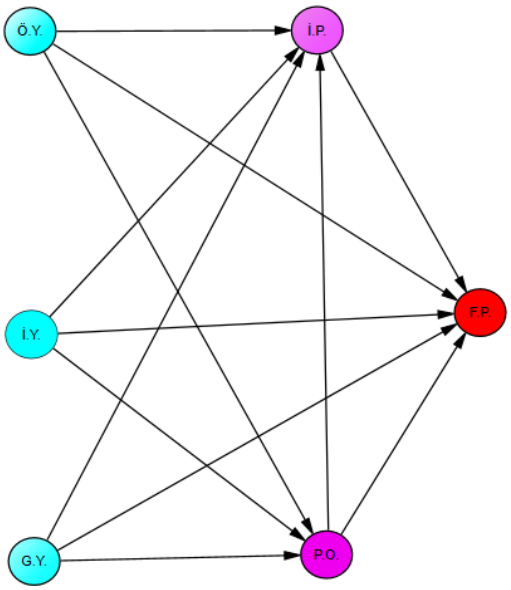
Son olarak, transformasyonel yeteneklerle birlikte pazar odaklılığın ihracat performansı vasıtasıyla finansal performansı etkilemesine yönelik öngörümüze dayanan hipotezimiz;

H_4; Transformasyonel yetenekler ve pazar odaklılık ihracat performansı vasıtasıyla finansal performansı artırır.

Bu hipotezleri içeren araştırma modellerimiz aşağıda yer almaktadır;



Şekil 6: Genel Araştırma Modeli



Şekil 7: Detaylı Araştırma Model

4.2. Yöntem ve Araştırma

4.2.1. Araştırmanın Amacı

Transformasyonel yetenekler – girişimcilik, inovasyon, öğrenme yetenekleri- sahip oldukları özellikler sebebiyle işletme ve stratejik yönetim alanında çalışan araştırmacılar tarafında yoğun bir şekilde ele alınan kavramlardır. Fakat sıkı rekabet ortamı ve müşteri beklentileri bu yeteneklerin değişken pazar dinamiklerini baz alan bir yapıya sahip olmalarını gerekli kılmaktadır. Bu noktada pazar odaklılık kavramı son derece çarpıcı bir bakış açısı sunmaktadır. Buna göre söz konusu yeteneklerin pazar odaklı öğrenme, pazar odaklı inovasyon ve pazar odaklı girişimcilik yetenekleri olarak evrilmeleri işletmelerin pazarın gereklerini yerine getirerek uzun dönemli amaçlarına ulaşabilmelerine olanak sağlayacaktır.

İşletme kaynaklarına dayanan örgütsel yeteneklerin pazar odaklı bir bakış açısıyla ne sonuçlar vereceği sorusuyla hareket geçtiğimiz bu çalışmada, öğrenme, inovasyon ve girişimcilik yeteneklerinin pazar odaklılık vasıtasıyla işletme performansını etkileyip etkilemediğini araştırılmıştır.

4.2.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması

4.2.2.1. Araştırma Örneklemi

Araştırmamız Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren orta ve küçük ölçekli 288 firmadan alınan kullanılabilir verilerle 2013-2014 yılları arasında gerçekleştirilmiştir. Anket soruları çeşitli düzeylerde görev yapan yöneticilere yönelik hazırlamıştır. Hedef kitlemizi alt, orta ve üst düzey yöneticilerin oluşturmasının sebebi işletme yönetim politikalarına ve performans durumuna yöneticilerin daha fazla hâkim olmalarından kaynaklanmaktadır. Araştırma örneklemimizi teşkil eden KOBİ lerde yönetim kademeleri nispeten daha az olduğu için anketimize 3-4 yöneticinin katılmasını yeterli gördük.

4.2.2.2. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Toplanması

KOSGEB ile irtibata geçilerek Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin iletişim bilgileri istendi. Elde edilen firma bilgilerinden yararlanılarak hazırlanan listede tesadüfi olarak seçilen işletmelerden fiziki konumu itibariyle yakın olanlarla yüz yüze görüşme talebinde bulunuldu. Böyle bir talepte bulunulmasının nedeni yüz yüze görüşme yöntemiyle geri dönüşlerin daha fazla olmasıdır. Bir kısmı yüz yüze bir kısmı e posta yoluyla 800 e yakın çeşitli düzeydeki yönetici anket doldurarak çalışmamıza katkıda bulundu. Uygun olamayan (yüzde seksenden az dolum oranına sahip) anketler çıkarıldı. Sonuç olarak geriye kalan 288 firmadan 768 anket değerlendirilmek için analize tabi tutulmuştur.

4.2.2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Demografik özellikler nominal ölçekler vasıtasıyla ölçülüp sonradan bunlar sınıflandırılmıştır. Bu ölçekleri şöyle sıralayabiliriz;

- Firmayla ilgili bilgiler;
  - Faaliyet alanı
  - Faaliyet alanının sınırları
  - Faaliyet gösterilen sektör
  - Çalışan sayısı
  - Kuruluş yılı
- Çalışanla ilgili bilgiler;
  - Çalıştığı departman
  - Unvan/Statü
  - Yaş
  - Cinsiyet
  - Eğitim durumu
  - Toplam çalışma süresi
  - Bu işyerinde çalışma süresi

Araştırma hipotezlerimizi test etmek için kullandığımız ölçeklerin her biri daha önce uluslararası çalışmalarda kullanılmış olup yüksek geçerliliğe sahiptir. Kullandığımız ölçekler ve bu ölçekleri aldığımız kaynaklar aşağıda yer almaktadır;

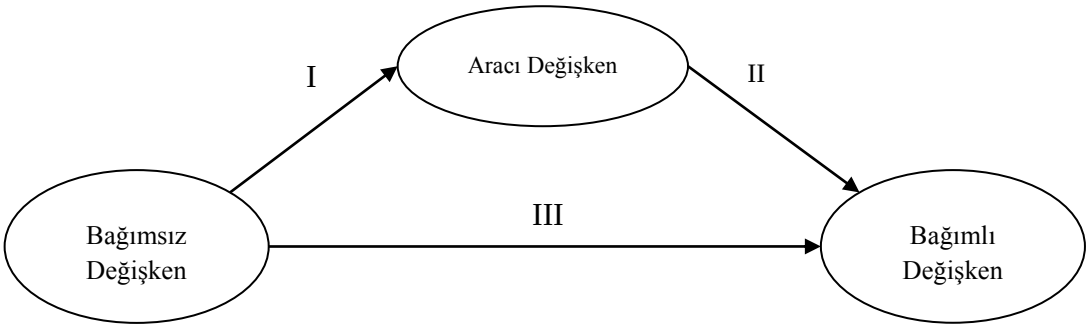
- Öğrenme Yeteneği Ölçeği; Chen (2005)
- Girişimcilik Yeteneği Ölçeği; Li Ve Liu (2006)
- İnovasyon Yeteneği Ölçeği; Calantone, Cavusgil Ve Zhao (2002)
- Pazar Odaklılık Ölçeği; Narver Ve Slater (1990)
- İhracat Performansı Ölçeği; Walter Ve Samiee (1990), Zahra Ve Garvis (2000),
- Finansal Performans Ölçeği; Zahra ve diğ. (2002), Baker ve Sinkula (1999) Lynch ve diğ. (2000).

4.2.3. Aracı Değişken İlişkisi

Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi açıklamada kullanılan müdahaleci değişkenlere ara değişken denir (Hayes, 2009, 408).

Baron ve Kenny (1986, 1176)' ye göre bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında bir ara değişkenden söz edebilmek için ara değişken içeren bir model üç temel ilişkiye sahiptir olmalıdır (Şekil 8);

I. Bağımsız değişken ara değişkeni doğrudan etkiler.
II. Ara değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkiler.
III. Bağımsız değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkiler



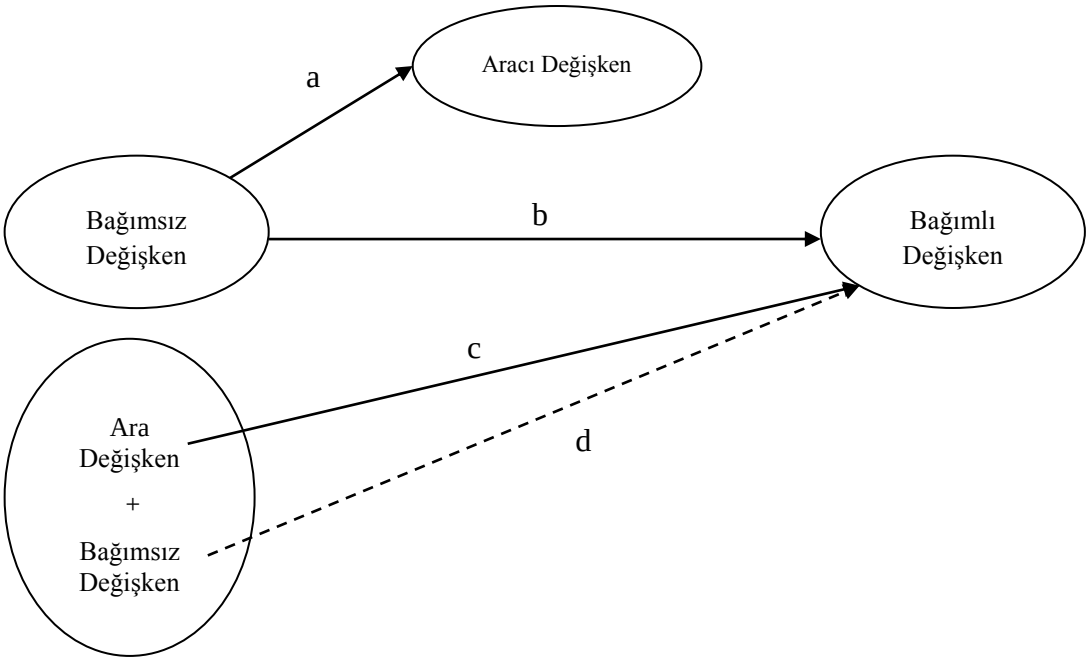
Şekil 8: Ara Değişken İlişkileri

(Baron ve Kenny, 1986)

Baron ve Kenny' e göre ara değişken ilişkisinin test edilmesi için üç adet regresyon ilişkisi kurulmalıdır. Aracı değişkenin varlığının değerlendirilebilmesi için gerekli olan üç regresyon testini içeren dört aşama model Şekil 9 yardımıyla aşağıda gösterilmektedir (Baron ve Kenny, 1986, 1177):

1. Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki regresyonunda, bağımsız değişken, aracı değişkeni etkilemelidir (a).
2. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyonunda, bağımsız değişken bağımlı değişkeni etkilemelidir (b).
3. Bağımsız değişken ile aracı değişkenin birlikte bağımlı değişken üzerindeki regresyonunda, aracı değişken bağımlı değişkeni etkilemelidir (c).

4. Bağımsız değişken ile aracı değişkenin birlikte bağımlı değişken üzerindeki regresyonunda, bağımsız değişkenin etkisini ortadan kalkmalı ya da önceki regresyondaki etkisinden önemli derecede az olmalıdır (d).



Şekil 9: Ara Değişken İlişkisinin Test Edilmesi

(Baron and Kenny, 1986)

Dördüncü aşamada bağımsız değişkenin etkisi tam olarak ortadan kalkarsa "tam ara değişken" durumu ortaya çıkar. Eğer bağımsız değişkenin etkisi ortadan kalmayıp ikinci regresyondaki etkisinden daha az olursa bu durumda ara değişken etkisine sahip başka faktörlerin de etkisinden söz edilir ve "kısmi ara değişken" terimi kullanılır (Baron, Kenny, 1986, 1176).

Sosyal bilimlerde olayların pek çok değişkene bağlı olabileceğinden hareketle aracı değişkenin bağımsız değişkenin etkisini tamamen yok etmesinden ziyade önemli ölçüde azaltması daha gerçekçi bir hedef olmaktadır. Her ne kadar bir etki oluşturmak için gerekli ve yeterli şartları sağlamasa dahi, teorik açıdan bağımsız değişkenin etkisini önemli ölçüde azaltan bir aracı değişken ciddi bir potansiyel içermektedir (Baron, Kenny, 1176).

4.3. Analiz ve Bulgular

Çalışmamıza katılan 288 firmanın 768 yöneticisinden cevap alınmış olup, bu anketler üzerinde yapılan analizlere göre çalışmamız yürütülmüştür.

Verilerin analizinde, SPSS 20 istatistik programı kullanılmıştır. Analizler sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özellikleri ve firmaların çalışan sayılarına ve sektörlerine göre ankete katılım oranlarına ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarına da içeren değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Yapılan bu analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

4.3.1. Araştırmaya Cevap Veren Yöneticilere Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler

Araştırmaya katılan 288 işletmeden 768 yöneticinin demografik özelliklerinin bir bütün halinde özetlenmesi Tablo 3' de gösterilmektedir.

Buna göre katılımcıların %10,4' ü (80 kişi) işletme sahibi iken % 15,1'i (116) üst düzey, %28,3'ü (217) orta düzey, %36,3'ü alt düzey yönetici olarak kariyerlerini sürdürmektedir. 76 katılımcı statüsünü belirtmemiştir. Katılımcıların %18,9'sı (131 kişi) 17-27 yaş aralığında, % 53,9'u (414 kişi) 28-40 yaş aralığında, %19,4'ü (149 kişi) 41 yaş ve üzeri aralıkta çıkmıştır.74 katılımcı yaşını belirtmemiştir. Katılımcıların %32,3'ü (248 kişi) kadın, %53,5'i (411 kişi) erkektir. 109 katılımcı cinsiyetini belirtmemiştir.

Ankete katılan yöneticilerin % 4,8'i (37 kişi) ilköğretim, %16,4'ü (126kişi) lise, %9,9'u (76 kişi) yüksekokul, %53,3'ü (409 kişi) lisans, %12,8'i (98 kişi) yüksek lisans, %0,5'i (4 kişi) doktora mezunudur. 17 kişi eğitim durumunu belirtmemiştir. Katılımcıların %53,4'ü (410 kişi) beş yıldan daha az bir süredir mevcut işletmelerindeyken %23,6'sı (181 kişi) beş ile on yıl arasında, %14,4'ü (111 kişi) ise on yıldan fazla bir süredir mevcut işletmelerinde çalışmaktadır. Toplam çalışma süreleri incelendiğinde, katılımcıların %46,4'ü (356 kişi) on yıldan daha az bir süredir, %45,3' ü (348 kişi) en az on yıldır çalışma hayatındadırlar. Katılımcılardan

66 kişi mevcut işletmede çalışma sürelerini, 64 kişi ise toplam çalışma sürelerini belirtmemiştir.

Tablo 3 Katılımcılara Ait Demografik Veriler

DEĞİŞKENLER		KATILIMCI SAYISI	YÜZDELİK GÖSTERİM
UNVAN STATÜ	İşletme Sahibi	80	10,4
	Üst Düzey Yönetici	116	15,1
	Orta Düzey Yönetici	217	28,3
	Alt Düzey Yönetici	279	36,3
YAŞ	17-27 Yaş	131	18,9
	28-40 Yaş	414	53,9
	41 ↑ Yaş	149	19,4
CİNSİYET	Kadın	248	32,3
	Erkek	411	53,5
EĞİTİM DURUMU	İlköğretim	37	4,8
	Lise	126	16,4
	Yüksekokul	76	9,9
	Lisans	409	53,3
	Yüksek Lisans	98	12,8
	Doktora	4	0,5
BULUNDUĞU İŞLETMEDE ÇALIŞMA SÜRESİ	1-5 Yıl	410	53,4
	6-10 Yıl	181	23,6
	11-20 Yıl	91	11,8
	21-30 Yıl	16	2,1
	31 ↑ Yıl	4	0,5
TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ	1-5 Yıl	165	21,5
	6-10 Yıl	191	24,9
	11-20 Yıl	242	31,5
	21-30 Yıl	72	9,4
	31 ↑ Yıl	34	4,4

4.3.2. Araştırmaya Cevap Veren Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya dahil olan işletmelere ait tanımlayıcı istatistiksel verilen özetlendiği Tablo 4 aşağıda yer almaktadır.

Katılımcıların faaliyet gösterdiği işletmelerin %13,2'si (38 işletme)10'dan az çalışana, %36,1'i (104 işletme) 11 ile 50 arasında çalışana, %37,8'i (109 işletme) 51

ile 250 arasında çalışana, %12,8'i (37 işletme) 251 ile 500 arasında çalışana sahiptir. İşletmelerin %39,6'sı (114) 15 yıldan az %41'i (118) 15 ile 30 yıl arasında, %19,1'i (55 işletme) ise 30 yıldan fazla bir süredir faaliyet göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörleri incelediğimizde, işletmelerin ağırlıklı olarak makine/metal eşya, tekstil/giyim, elektronik/mühendislik, inşaat ve petro-kimya sektörlerinde yer aldıklarını görmekteyiz.

Tablo 4 Araştırmaya Dâhil Olan İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER		İŞLETME SAYISI	YÜZDELİK GÖSTERİM
FİRMA BÜYÜKLÜĞÜ	0-10 Çalışan	38	13,2
	11-50 Çalışan	104	36,1
	51-250 Çalışan	109	37,8
	251-500 Çalışan	37	12,8
FİRMA YAŞI	1-15 Yıl	114	39,6
	16-30 Yıl	118	41
	31-45 Yıl	34	11,8
	46-60 Yıl	15	5,2
	61 ↑ Yıl	6	2,1
FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR	Makine/ Metal Eşya	45	15,6
	Tekstil/Giyim/Deri	44	15,3
	Sağlık/İlaç/Tıbbi Cihaz	6	2,1
	Bilişim	8	2,8
	Gıda/ Tütün	22	7,6
	Ağaç/Kâğıt	10	3,5
	Mobilya	11	3,8
	Kimya/Petrol/Lastik	30	10,4
	Otomotiv	13	4,5
	İnşaat	30	10,4
	Elektronik/Mühendislik	32	11,1
	Reklam Tanıtım	5	1,7
	Ticaret	18	6,3
	Diğer Hizmet	12	4,2

4.3.3. Faktör Analizi

Transformasyonel yetenekleri, pazar odaklılık boyutları ile ihracat ve finansal performans boyutlarına ilişkin ölçeğin araştırmaya katılan işletme çalışanları tarafından kaç farklı alt boyutta algılandığını tespit etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır (Tablo 5). 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 0,94 ile 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0.001 önem derecesinde anlamlı olduğu, dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5: Faktör Analizi Tablosu

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri								Cronbach's Alpha Değeri
		F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7	F 8	
Öğrenme Yeteneği	Ortaya çıkan değişimler, problemler, zorluklar ile iç ve dış çevredeki fırsatları keşfetme yeteneğimiz.	0,721								0,935
	Keşfedilmiş değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlarla basa çıkabilmek için yeni fikirler yaratma yeteneğimiz.	0,727								
	Keşfedilmiş değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlarla basa çıkabilmek için mevcut alternatifler arasından uygun seçimler yapabilme yeteneğimiz	0,722								
	Keşfedilmiş değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlarla basa çıkabilmek için yeni fikirler ve bilgileri uygulamaya koyabilme yeteneğimiz.	0,78								
	Bir alandaki faydalı fikir, deneyim, bilgi ve uygulamaları işletme içinde ilgili diğer alanlara transfer edebilme yeteneğimiz.	0,762								
	Bitmiş isler ve geçmiş deneyimlerin bilgilerinden geri dönüt alarak faydalanma yeteneğimiz.	0,776								
	Dış çevreden ihtiyaç duyduğumuz bilgileri elde etme yeteneğimiz.	0,725								
	Elde ettiğimiz anlamlı bilgilere katkıda bulunma yeteneğimiz	0,735								
	Bilgi ve tecrübelerden tanımladığımız, elde ettiğimiz, geliştirdiğimiz bilgileri tasnif ederek muhafaza etme yeteneğimiz.	0,721								
Girişimcilik Yeteneği	Şirketimizde Ar-Ge, teknolojik liderlik ve yenilikçilik üzerine güçlü bir vurgusu		0,697							0,871
	Şirketimizde geri dönüş değeri olan ama yüksek risk içeren projeler için uygulama eğilimi		0,639							
	Rakiplerimizin hamlelerine cevap verme eğilimimiz		0,657							
	Şirketimizin lider olmaya, her zaman yeni ürün, hizmet ve teknolojileri müşteri sunmaya eğilimi		0,681							
	“Rakipleri piyasadan sil” rekabet modeline eğilimimiz		0,621							
İnovasyon Yeteneği	Firmamızın pazara yeni ürünler sunma düzeyi			0,522						0,926
	Yeni ürünlerimizde ve süreçlerimizde son teknolojik yeniliklerin kullanılma düzeyi			0,754						
	Yeni ürün geliştirme ve diğer süreçlerimizde son teknolojik yenilikleri uygulama hızımız			0,74						
	Teknolojimizde, tekniğimizde ve süreçlerimizdeki değişim düzeyi			0,687						
	Birim yöneticilerimizin ARGE, teknolojik liderlik ve yenilik konularına önem verme düzeyi			0,667						
	İşletmemizin son 5 yılda sunduğu yeni ürün ve hizmet hattı sayısı			0,621						
	İşletmemizin son 5 yılda ürün ve hizmet hatlarında yaptığı radikal değişiklik sayısı			0,617						

Tablo 5 - devam

Rakip Odaklılık	Rakiplerimizin işletmemizi tehdit eden hamlelerine hemen karşılık verir				0,718					0,803
	İşletmemizde rakiplerimizin stratejileri ile ilgili bilgileri sürekli toplarız ve bunları birbirimizle paylaşırız				0,632					
	Üst yönetimimiz rakiplerimizin güçlü yanlarını ve stratejilerini düzenli olarak ele alır, tartışır.				0,595					
Müşteri Odaklılık	İşletme olarak müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye olan bağlılığımızı sürekli izleriz					0,578				0,891
	İşletme hedeflerimizin temelinde müşteri memnuniyetini sağlama yer almaktadır					0,637				
	Rekabet avantajını sağlamaya yönelik temel stratejimiz, müşteri ihtiyaçlarını anlamak üzerinde kurulmuştur.					0,611				
Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır.						0,69			0,927
	Her birimin üst düzey yöneticisi mevcut ve potansiyel müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret eder						0,69			
	Tüm birimlerimiz pazar ve müşterilerle ilgili bilgi/deneyimlerini birbirleriyle paylaşırlar						0,774			
	Müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik tüm bilgiler işletmemiz genelinde paylaşılır.						0,77			
	Müşteri, rakip ve pazara yönelik bilgileri elde eden birimlerimiz bu bilgileri sadece kendilerine saklamaz, diğer birimlerle de paylaşırlar						0,709			
	Tüm birimlerimiz hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli şekilde çalışır						0,656			
Finansal Performans	Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız							0,787		0,922
	Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız.							0,782		
	Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir.							0,814		
	Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı.							0,718		
	Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz.							0,673		
	Genel olarak karlılık düzeyiniz.							0,705		
İhracat Performansı	İhracat satış hacmi								0,876	0,962
	İhracat satış gelirleri								0,897	
	İhracat kârlılığı								0,849	
	İhracatın toplam satışlar içindeki payı								0,888	
	Genel ihracat performansı								0,857	
Açıklanan Varyans (%)		15,578	7,137	9,847	4,287	4,068	11,433	11,015	11,211	
Toplam Açıklanan Varyans (%)		74,575								
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Asal Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,944, Bartlett Testi =BBBBBB; p<0.001										

Temel bileşenler yöntemi ve Varimax rotasyonu kullanılarak işletme yetenekleri, pazar odaklılık boyutları ile ihracat ve finansal performans boyutlarına ölçeğine ilişkin verilen cevaplar analiz edilmiştir. Faktör analizi sonucunda 44 sorudan oluşan işletme yetenekleri, pazar odaklılık boyutları ile ihracat ve finansal performans boyutlarına ölçeğinin ankete katılan cevaplayıcılar tarafından 8 alt boyutta algılandığı belirlenmiştir. Toplam açıklanan varyans, %74,575 olarak bulunmuştur. Faktörler sırası ile ***Öğrenme Yeteneği*** (9 madde), ***Girişimcilik Yeteneği*** (5 madde), ***İnovasyon Yeteneği*** (7 madde) , ***Rakip Odaklılık*** (3 madde), ***Müşteri Odaklılık*** (3 madde), ***Fonksiyonlar Arası Koordinasyon*** (6 madde), ***Finansal Performans*** (6 madde), ***İhracat Performans*** (5 madde), olarak adlandırılmıştır. Bu faktörlerin İşletme yetenekleri, pazar odaklılık boyutları ile ihracat ve finansal performans kavramlarını açıklamadaki katkıları sırasıyla %15,58, %7,13, %9,84, %4,29, %4,06, %11,43, %11,01, %11,21 olmuştur.

4.3.4. Güvenilirlik Analizi

Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach's Alpha katsayısı değerlerinden yararlanılmıştır. Bu katsayı sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyelerini göstermektedir. İşletme yetenekleri, pazar odaklılık ile ihracat ve finansal performans ölçeği boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla yaklaşık olarak %93,5; %92,7; %96,2; %92,2; %92,6; %87,1; %80,3 ve %89,1 olarak bulunmuş ve bu değerler % 70'in üstünde yer aldığı için her bir faktörün iyi düzeyde güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 6).

Tablo 6: Güvenilirlik Analizi Tablosu

DEĞİŞKENLER	FAKTÖRLER	SORU SAYISI	Cronbach's Alpha Güvenililik Katsayısı
Transformasyonel Yetenekler	Öğrenme Yeteneği	9	93,50%
	Girişimcilik Yeteneği	5	87,10%
	İnovasyon Yeteneği	7	92,60%
Pazar Odaklılık	Rakip Odaklılık	3	80,30%
	Müşteri Odaklılık	3	89,10%
	Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	6	92,70%
İşletme Performansı	Finansal Performans	6	92,20%
	İhracat Performansı	5	96,20%

4.3.5. Tüm Bileşenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamalar ve Standart Sapma Değerleri

Korelasyon analizinde (Tablo 7); Öğrenme Yeteneği, Girişimcilik Yeteneği, İnovasyon Yeteneği, Rakip Odaklılık, Müşteri Odaklılık, Fonksiyonlar Arası Koordinasyon, Finansal Performans, İhracat Performansı boyutları arasındaki doğrusal ilişkilerin yönü ve büyüklüğü incelenmiştir. Boyutlara ait Pearson Korelasyon Katsayıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 7: Korelasyon Katsayıları, Ortalamalar ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Öğrenme Yeteneği	Girişimcilik Yeteneği	İnovasyon Yeteneği	Rakip Odaklılık	Müşteri Odaklılık	Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	İhracat Performans	Finansal Performans
Öğrenme yeteneği	3,86	0,53	1							
Girişimcilik yeteneği	3,61	0,66	0,613***	1						
İnovasyon yeteneği	3,71	0,62	0,554***	0,659***	1					
Rakip odaklılık	3,66	0,68	0,528***	0,581***	0,540***	1				
Müşteri odaklılık	3,99	0,65	0,614***	0,496***	0,541***	0,610***	1			
Fonk. Ar. Koord.	3,83	0,66	0,617***	0,569***	0,629***	0,680***	0,765***	1		
İhracat performans	3,86	0,83	0,329***	0,494***	0,562***	0,374***	0,247***	0,329***	1	
Finansal performans	3,70	0,60	0,477***	0,538***	0,627***	0,460***	0,509***	0,564***	0,481***	1
*** Korelasyon 0.001 seviyesinde anlamlıdır.										

Korelasyon katsayısı iki sürekli değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgi verir ve katsayı -1 ile +1 arasında değişir. Korelasyon katsayısı hesaplandığında sıfıra 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 (Bayram, 2009).

Yukarıdaki tablo incelendiğinde bağımsız değişkenler arasında orta dereceli pozitif anlamlı ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Ayrıca korelasyon katsayıları genel olarak 0,7'den küçük olduğu için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntının olmadığına karar verilebilir. Yani yukarıdaki tabloda yer alan Pearson korelasyon katsayılarını yorumlamak istatistiksel açıdan mümkündür.

4.3.6. Araştırma Modelindeki Faktörler Arasındaki İlişkilerin Regresyon Analizleriyle Test Edilmesi

Bu çalışmada öncelikle öğrenme yeteneği, inovasyon yeteneği ve girişimcilik yeteneği değişkenlerinin pazar odaklılık değişkeni vasıtasıyla finansal ve ihracat performansı değişkenleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ardından, pazar odaklılık değişkeninin İhracat Performansı değişkeni vasıtasıyla finansal performans değişkeni üzerindeki etkisi incelenmiştir. Son olarak yetenekler ve pazar odaklılığın birlikte ihracat performansı vasıtasıyla finansal performans değişkeni üzerindeki etkisi incelenmiştir. Daha önce teorik öngörü kısmında literatür dayanaklarıyla ortaya koyduğumuz ana hipotezlerimiz şöyledir;

H_1; Transformasyonel yetenekler pazar odaklılık vasıtasıyla finansal performansı artırır.

H_2; Transformasyonel yetenekler pazar odaklılık vasıtasıyla ihracat performansını artırır.

H_3; Transformasyonel yetenekler ihracat performansı vasıtasıyla finansal performansı artırır.

H_4; Transformasyonel yetenekler ve pazar odaklılık ihracat performansı vasıtasıyla finansal performansı artırır.

Genel araştırma modeli ile ilgili oluşturulan yukarıdaki hipotezler basit ve çoklu regresyon analizleri ile test edilecektir. Analizde bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı (multicollinearity) sorunu olup olmadığının da incelenmesi gerekir.

4.3.6.1. Yetenekler Pazar Odaklılık ve Finansal Performans İlişkisi

Transformasyonel yetenekler -öğrenme yeteneği, inovasyon yeteneği ve girişimcilik yeteneği- ile finansal performans arasında aracı değişken etkisine sahip olduğu varsayılan pazar odaklılığı değişkenine yönelik ana hipotezimize bağlı alt hipotezler şöyle oluşturulmuştur;

H_1: Transformasyonel yetenekler pazar odaklılık vasıtasıyla finansal performansı artırır.

H_{1a}: Transformasyonel yeteneklerin boyutlarından öğrenme yeteneği, pazar odaklılık değişkeni aracılığıyla işletme finansal performansını arttırır.

H_{1b}: Transformasyonel yeteneklerin boyutlarından inovasyon yeteneği pazar odaklılık değişkeni aracılığıyla işletme finansal performansını arttırır.

H_{1c}: Transformasyonel yeteneklerin boyutlarından girişimcilik yeteneği pazar odaklılık değişkeni aracılığıyla işletmelerin finansal performansını arttırır.

Öğrenme yeteneği, inovasyon yeteneği ve girişimcilik yeteneği ile finansal performansı arasında pazar odaklılık değişkeninin aracı değişken olup olmadığına dair regresyon analizi sonuçları ve çoklu doğrusal bağlantı sonuçları Model 1 adı altında Tablo 8' de yer almaktadır.

Tablo 8: Yetenekler, Pazar Odaklılık ve Finansal Performans İlişkisi

Model 1	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standardize β	T	Önem Derecesi	Collinearity Tolerans	Collinearity VIF
1.Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Pazar Odaklılık	0,367***	7,143	0,000	0,583	1,716
	İnovasyon Yeteneği		0,351***	6,459	0,000	0,523	1,911
	Girişimcilik Yeteneği		0,169**	2,937	0,004	0,468	2,139
			F=126,312	**R^2=0,579**	**P=0,000**		
2.Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Finansal Performans	0,139*	2,333	0,020	0,580	1,724
	İnovasyon Yeteneği		0,457***	7,329	0,000	0,527	1,899
	Girişimcilik Yeteneği		0,153*	2,322	0,021	0,473	2,113
			F=71,702	**R^2=0,435**	**P=0,000**		
3.Regresyon	Pazar Odaklılık	Finansal Performans	0,578***	11,871	0,000	1,000	1,000
			F= 140,931	**R^2=0,332**	**P=0.000**		
4.Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Finansal Performansı	0,060	0,946	0,345	0,490	2,040
	İnovasyon Yeteneği		0,411***	6,234	0,000	0,453	2,206
	Girişimcilik Yeteneği		0,099	1,508	0,133	0,453	2,207
	Pazar Odaklılık		0,207**	3,010	0,003	0,416	2,403
			F= 59,67	**R^2=0,462**	**P=0,000**		

*: p≤0,05 **: p≤0,01 ***: p≤0,001

Yukarıdaki tabloda yer alan regresyon analizi sonuçlarını yorumlamadan önce bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı (multicollinearity) sorunu olup olmadığının da incelenmesi gerekir. Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi olup olmadığını değerlendirmek üzere çoklu bağlantı teşhis tablosu (collinearity diagnostics) incelenir. Çoklu bağlantı probleminin saptanması için, tolerans ve varyans artış faktörleri (Variance Inflation Factor-VIF) incelenerek belirleme yapılabilir. Menard (1995), tolerans değerinin <0,1 olmasının ciddi çoklu bağlantı problemine işaret ettiğini ifade etmektedir. Tolerans istatistikleri <0,2

durumunda ise, çoklu bağlantı potansiyel bir problemdir. Bulunan değer 1'e yakınsa, bu da çoklu bağlantı probleminin olmadığına ilişkin bir kanıttır (Field, 2005). Ayrıca varyans artış faktörü (Variance Inflation Factor-VIF) değerinin 10'dan büyük olması durumunda çoklu bağlantıdan şüphe edilebilir (Durmuş, Yurtkoru, Çinko, 2013). Buna göre 1., 2., 3. ve 4. regresyon analizlerinde Collinearity Tolerans değerlerinin 0,2'den büyük olması, VIF değerlerinin ayrı ayrı 10'dan küçük olması bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı sonucuna işaret etmektedir.

Tablo 8 incelendiğinde 1. regresyon analizi sonuçlarına göre öğrenme yeteneği ($p<0,001$, $\beta=0,367$), inovasyon yeteneği ($p<0,001$, $\beta=0,351$) ve girişimcilik yeteneği ($p<0,01$, $\beta=0,169$) pazar odaklılık değişkenini genel olarak anlamlı şekilde etkilemektedir. 2.regresyon analizi sonuçları, öğrenme yeteneği ($p<0,05$, $\beta=0,139$) inovasyon yeteneği ($p<0,001$, $\beta=0,457$) ve girişimcilik yeteneği ($p<0,05$, $\beta=0,153$) değişkenlerinin finansal performansı değişkenini anlamlı şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır. Pazar odaklılık değişkeninin bağımsız değişken olduğu 3. regresyon analizi sonuçları ise pazar odaklılık değişkeninin ($p<0,001$, $\beta=0,578$) finansal performansı değişkenini açıklamada anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. 4. regresyon analizi sonuçları ise; inovasyon yeteneği ($p<0,001$, $\beta=0,411$) finansal performans değişkeni ile olan ilişkisini korurken; öğrenme yeteneği ($p>0,05$, $\beta=0,060$) ve girişimcilik yeteneği ($p<0,001$, $\beta=-0,099$) değişkenlerinin finansal performans değişkeni üzerindeki anlamlı ilişkilerinin ortadan kalktığı görülmektedir. Bununla birlikte inovasyon yeteneğinin 3. regresyondaki etkisinin 4. regresyonda düştüğü gözlenmektedir. Bu sonuç pazar odaklılık değişkeninin, öğrenme yeteneği ve girişimcilik yeteneği değişkenleri ile finansal performans değişkeni arasında tam aracı değişken, inovasyon yeteneği değişkeni ile performans değişkeni arasında kısmi aracı değişken etkisine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle H_{1a} H_{1b} ve H_{1c} hipotezleri desteklenmektedir. Alt hipotezleri desteklendiği için H_1 hipotezinin de desteklenmiş olduğunu söyleyebiliriz. Ancak pazar odaklılığın buradaki aracı değişken etkisi bütün değişkenlerin etkisi ortadan kalkmadığı için kısmi aracı değişken etkisidir.

4.3.6.2. Yetenekler Pazar Odaklılık ve İhracat Performansı İlişkisi

Transformasyonel yetenekler -öğrenme yeteneği, inovasyon yeteneği ve girişimcilik yeteneği- ile ihracat performansı arasında aracı değişken etkisine sahip olduğu varsayılan pazar odaklılığı değişkenine yönelik ana hipotezimize bağlı alt hipotezler şöyle oluşturulmuştur;

H_2; Transformasyonel yetenekler pazar odaklılık vasıtasıyla ihracat performansını artırır.

H_{2a}: Transformasyonel yeteneklerin boyutlarından öğrenme yeteneği, pazar odaklılık değişkeni aracılığıyla ihracat performansını arttırır.

H_{2b}: Transformasyonel yeteneklerin boyutlarından inovasyon yeteneği pazar odaklılık değişkeni aracılığıyla ihracat performansını arttırır.

H_{2c}: Transformasyonel yeteneklerin boyutlarından girişimcilik yeteneği pazar odaklılık değişkeni aracılığıyla ihracat performansını arttırır.

Öğrenme yeteneği, inovasyon yeteneği ve girişimcilik yeteneği ile ihracat performansı arasında Pazar odaklılık değişkeninin aracı değişken olup olmadığına dair regresyon analizi sonuçları ve çoklu doğrusal bağlantı sonuçları Model 2 adı altında Tablo 9' da yer almaktadır.

Aşağıdaki tabloya göre 1., 2., 3. ve 4. regresyon analizinde Collinearity Tolerans değerlerinin 0,2'den büyük olması Menard (1995), VIF değerlerinin ayrı ayrı 10'dan küçük olması (Durmuş, Yurtkoru, Çinko, 2013) bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı sonucuna işaret etmektedir.

Tablo 9: Yetenekler, Pazar Odaklılık ve İhracat Performansı İlişkisi

Model 2	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standardize β	T	Önem Derecesi	Collinearity Tolerans	Collinearity VIF
1.Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Pazar Odaklılık	0,367***	7,143	0,000	0,583	1,716
	İnovasyon Yeteneği		0,351***	6,459	0,000	0,523	1,911
	Girişimcilik Yeteneği		0,169**	2,937	0,004	0,468	2,139
			F=126,312	**R^2=0,579**	**P=0,000**		
2.Regresyon	Öğrenme Yeteneği	İhracat Performansı	-0,071	-1,090	0,277	0,574	1,742
	İnovasyon Yeteneği		0,443***	6,473	0,000	0,525	1,906
	Girişimcilik Yeteneği		0,245***	3,421	0,001	0,480	2,085
			F=47,036	**R^2=0,339**	**P=0,000**		
3.Regresyon	Pazar Odaklılık	İhracat Performansı	0,357***	6,324	0,000	1,000	1,000
			F=39,994	**R^2= 0,124**	**P=0,000**		
4.Regresyon	Öğrenme Yeteneği	İhracat Performansı	-0,044	-0,612	0,541	0,483	2,070
	İnovasyon Yeteneği		0,481***	6,563	0,000	0,459	2,180
	Girişimcilik Yeteneği		0,249***	3,397	0,001	0,459	2,178
	Pazar Odaklılık		-0,079	-1,040	0,299	0,423	2,364
			F=35,816	**R^2=0,344**	**P=0,000**		

*: p≤0,05 **: p≤0,01 ***: p≤0,001

Tablo 9 incelendiğinde 1. regresyon analizi sonuçlarına göre *öğrenme yeteneği (p<0,001, β=0,367), inovasyon yeteneği (p<0,001, β=0,351) ve girişimcilik yeteneği (p<0,01, β=0,169) pazar odaklılık* değişkenini genel olarak anlamlı şekilde etkilemektedir. 2.regresyon analizi sonuçları, *inovasyon yeteneği (p<0,001, β=0,443) ve girişimcilik yeteneği (p<0,001, β=0,245)* değişkenlerinin *ihracat performansı* değişkenini anlamlı şekilde etkilediğini ayrıca *öğrenme yeteneği (p<0,05, β=-0,071)* değişkeninin *ihracat performansı* değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucunu ortaya koymaktadır. *Pazar odaklılık* değişkeninin bağımsız değişken

olduğu 3. regresyon analizi sonuçları ise *pazar odaklılık* değişkenin *(p<0,001, β=0,357) ihracat performansı* değişkenini açıklamada anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. 4. regresyon analizi sonuçları ise ara değişken olarak incelediğimiz *pazar odaklılık* (*p<0,001,β=-0,079*) değişkenlerinin ihracat performansı değişkenini açıklamada anlamlı bir etkisinin olmadığını ortaya koymaktadır. Bu durumda diğer değişkenlere bakmaya lüzum yoktur çünkü aracı değişken adayı bağımlı değişkeni etkilememiştir. Bu sonuçlara göre var olan hipotezler H_{2a}, H_{2b} ve H_{2c} hipotezleri ve dolayısıyla H_2 hipotezi desteklenmemektedir.

4.3.6.3. Yetenekler İhracat Performansı ve Finansal Performans İlişkisi

Transformasyonel yetenekler -öğrenme yeteneği, inovasyon yeteneği ve girişimcilik yeteneği- ile finansal performans arasında aracı değişken etkisine sahip olduğu varsayılan ihracat performansı değişkenine yönelik ana hipotezimize bağlı alt hipotezler şöyle oluşturulmuştur;

H_3; Transformasyonel yetenekler ihracat performansı vasıtasıyla finansal performansı artırır.

H_{3a}: Transformasyonel yeteneklerin boyutlarından öğrenme yeteneği, ihracat performansı değişkeni aracılığıyla işletme finansal performansını arttırır.

H_{3b}: Transformasyonel yeteneklerin boyutlarından inovasyon yeteneği ihracat performansı değişkeni aracılığıyla işletme finansal performansını arttırır.

H_{3c}: Transformasyonel yeteneklerin boyutlarından girişimcilik yeteneği ihracat performansı değişkeni aracılığıyla işletme finansal performansını arttırır.

Öğrenme yeteneği, inovasyon yeteneği ve girişimcilik yeteneği ile finansal performans arasında ihracat performansı değişkeninin aracı değişken olup olmadığına dair regresyon analizi sonuçları ve çoklu doğrusal bağlantı sonuçları Model 3 adı altınfs Tablo 10' da yer almaktadır.

Tablo 10' a göre 1., 2., 3. ve 4. regresyon analizinde Collinearity Tolerans değerlerinin 0,2'den büyük olması Menard (1995), VIF değerlerinin ayrı ayrı 10'dan küçük olması (Durmuş, Yurtkoru, Çinko, 2013) bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı sonucuna işaret etmektedir.

Tablo 10: Yetenekler, İhracat Performansı ve Finansal Performans İlişkisi

Model 3	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standardize β	T	Önem Derecesi	Collinearity Tolerans	Collinearity VIF
1.Regresyon	Öğrenme Yeteneği	İhracat Performansı	-0,071	-1,090	0,277	0,574	1,742
	İnovasyon Yeteneği		0,443***	6,473	0,000	0,525	1,906
	Girişimcilik Yeteneği		0,245***	3,421	0,001	0,480	2,085
			F=47,036	**R^2=0,339**	**P=0,000**		
2.Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Finansal Performans	0,139*	2,333	0,020	0,580	1,724
	İnovasyon Yeteneği		0,457***	7,329	0,000	0,527	1,899
	Girişimcilik Yeteneği		0,153*	2,322	0,021	0,473	2,113
			F=71,702	**R^2=0,435**	**P=0,000**		
3.Regresyon	İhracat Performansı	Finansal Performans	0,481***	9,138	0,000	1,000	1,000
			F=83,497	**R^2=0,229**	**P=0.000**		
4.Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Finansal Performans	0,161**	2,685	0,008	0,571	1,750
	İnovasyon Yeteneği		0,379***	5,630	0,000	0,453	2,207
	Girişimcilik Yeteneği		0,106	1,579	0,115	0,459	2,177
	İhracat Performansı		0,164**	2,920	0,004	0,653	1,530
			F=55,356	**R^2=0,447**	**P=0,000**		

*: p≤0,05 **: p≤0,01 ***: p≤0,001

Tablo 10 incelendiğinde 1. regresyon analizi sonuçlarına göre *öğrenme yeteneği (p<0,001, β=-0,071) ihracat performansı değişkeni* üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değilken; *inovasyon yeteneği (p<0,001, β=0,443)* ve *girişimcilik yeteneği (p<0,001, β=0,245) ihracat performansı* değişkenini genel olarak anlamlı şekilde etkilemektedir. 2.regresyon analizi sonuçları*, öğrenme yeteneği (p<0,05, β=0,139) inovasyon yeteneği (p<0,001, β=0,457)* ve *girişimcilik yeteneği (p<0,05, β=0,153)* değişkenlerinin *finansal performansı* değişkenini anlamlı şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır. *İhracat performansı* değişkeninin bağımsız değişken olduğu 3.

regresyon analizi sonuçları ise *pazar odaklılık* değişkenin *(p<0,001, β=0,481) finansal performans* değişkenini açıklamada anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. 4. regresyon analizi sonuçları ise*; öğrenme yeteneği (p>0,05, β=0,161) ve inovasyon yeteneği (p<0,001, β=0,379)* değişkenleri *finansal performans* değişkeni ile olan ilişkisini korurken*; girişimcilik yeteneği (p<0,001, β=-0,106)* değişkeninin *finansal performans* değişkeni üzerindeki anlamlı ilişkisinin ortadan kalktığı görülmektedir. Bununla birlikte *inovasyon yeteneği* değikeninin 2. regresyondaki etkisinin 4. regresyonda düştüğü gözlenmektedir *Bu* nedenle H_{3b} *ve* H_{3c} hipotezinin desteklendiğine işaret etmektedir. Bu durumda H_3 hipotezin de kısmen desteklendiğini söyleyebiliriz. Bu durumda ihracat perfmansı değişkeninin kısmi aracı değişken etkisine sahip olduğu söylenebilir

4.3.6.4. Yetenekler ve Pazar Odaklılık ile İhracat Performansı ve Finansal Performans İlişkisi

Transformasyonel yetenekler -öğrenme yeteneği, inovasyon yeteneği ve girişimcilik yeteneği- ve pazar odaklılık finansal performans arasında aracı değişken etkisine sahip olduğu varsayılan ihracat performansı değişkenine yönelik ana hipotezimize bağlı alt hipotezler şöyle oluşturulmuştur;

H_4; Transformasyonel yetenekler ve pazar odaklılık ihracat performansı vasıtasıyla finansal performansı artırır.

H_{4a}: Öğrenme yeteneği ve pazar odaklılık ihracat performansı değişkeni aracılığıyla işletme finansal performansını arttırır.

H_{4b}: İnovasyon yeteneği ve pazar odaklılık ihracat performansı değişkeni aracılığıyla işletme finansal performansını arttırır.

H_{4c}: Girişimcilik yeteneği ve pazar odaklılık ihracat performansı değişkeni aracılığıyla işletmelerin finansal performansını arttırır.

Öğrenme yeteneği, inovasyon yeteneği, girişimcilik yeteneği ve pazar odaklılık değişkenleri ile finansal performans değişkeni arasında ihracat performansı değişkeninin aracı değişken olup olmadığına dair regresyon analizi sonuçları ve çoklu doğrusal bağlantı sonuçları Model 4 adı altında Tablo 11' de yer almaktadır

Tablo 11: Yetenekler ve Pazar Odaklılık ile İhracat Performansı ve Finansal Performans İlişkisi

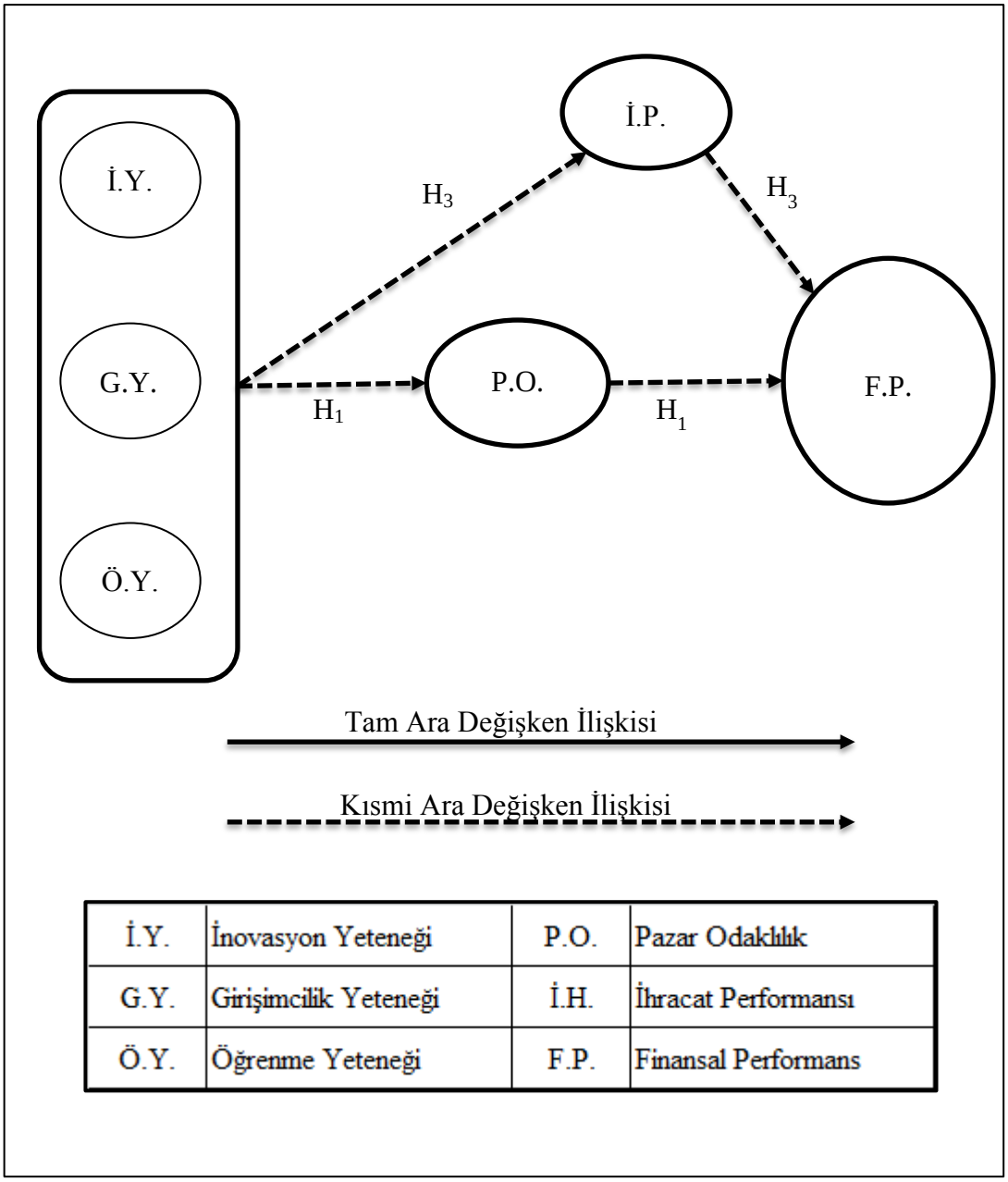
Model 4	**Bağımsız Değişkenler**	**Bağımlı Değişkenler**	**Standardize β**	**T**	**Önem Derecesi**	**Collinearity Tolerans**	**Collinearity VIF**
1.Regresyon	Öğrenme Yeteneği	İhracat Performansı	-0,044	-0,612	0,541	0,483	2,070
	İnovasyon Yeteneği		0,481***	6,563	0,000	0,459	2,180
	Girişimcilik Yeteneği		0,249***	3,397	0,001	0,459	2,178
	Pazar Odaklılık		-0,079	-1,040	0,299	0,423	2,364
	F=35,816 R^2=0,344 P=0,000						
2.Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Finansal Performansı	0,060	0,946	0,345	0,490	2,040
	İnovasyon Yeteneği		0,411***	6,234	0,000	0,453	2,206
	Girişimcilik Yeteneği		0,099	1,508	0,133	0,453	2,207
	Pazar Odaklılık		0,207**	3,010	0,003	0,416	2,403
	F= 59,67 R^2=0,462 P=0,000						
3.Regresyon	İhracat Performansı	Finansal Performans	0,481***	9,138	0,000	1,000	1,000
	F=83,497 R^2=0,229 P=0.000						
4.Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Finansal Performansı	0,072	1,130	0,260	0,482	2,073
	İnovasyon Yeteneği		0,329***	4,660	0,000	0,394	2,539
	Girişimcilik Yeteneği		0,050	0,749	0,455	0,440	2,274
	Pazar Odaklılık		0,228***	3,340	0,001	0,421	2,374
	İhracat Performansı		0,162**	2,936	0,004	0,646	1,547
	F=49,421 R^2=0,476 P=0,000						

*: p≤0,05 **: p≤0,01 ***: p≤0,001

Yukarıdaki tabloya göre 1., 2., 3. ve 4. regresyon analizinde Collinearity Tolerans değerlerinin 0,2'den büyük olması Menard (1995), VIF değerlerinin ayrı ayrı 10'dan küçük olması (Durmuş, Yurtkoru, Çinko, 2013) bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı sonucuna işaret etmektedir.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde 1. regresyon analizi sonuçlarına göre *öğrenme yeteneği (p>0,05, β=-0,044) ve pazar odaklılık* değişkeni *(p>0,05, β=-0,079) ihracat performansı* değişkeni üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değilken; *inovasyon yeteneği (p<0,001, β=0,481) ve girişimcilik yeteneği (p<0,001, β=0,249)* değişkenleri *ihracat performansı* değişkenini genel olarak anlamlı şekilde etkilemektedir. 2. regresyon analizi sonuçlarına göre *öğrenme yeteneği (p<0,001, β=-0,060) ve girişimcilik yeteneği (p<0,001, β=0,099) finansal performans değişkeni* üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değilken*; inovasyon yeteneği (p<0,001, β=0,411) ve pazar odaklılık* değişkeni *(p<0,001, β=-0,207) finansal performans* değişkenini genel olarak anlamlı şekilde etkilemektedir. 3. regresyon analizi sonuçları ise *ihracat performansı* değişkenin *(p<0,001, β=0,481) finansal performans* değişkenini açıklamada anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. 4. regresyon analizi sonuçları ise; *inovasyon yeteneği (p>0,05, β=0,161)* ve *Pazar odaklılık (p<0,001, β=0,379) değişkenleri finansal performans değişkeni* ile olan ilişkisini koruduğunu fakat inovasyon yeteneği değişkeninin etkisinin 2. regresyondaki etkiden daha düşük olduğunu göstermiştir. Bu nedenle yalnızca H_{4b} hipotezi desteklendiğinden dolayı H_4 hipotezinin kabul edilmediğini söyleyebiliriz.

Aşağıda çalışmamız boyunca yapmış olduğumuz regresyon analizleri sonucunda tam ya da kısmi ara değişken etkisi gösteren değişkenlere yönelik kabul edilen hipotezler Şekil 10'da araştırma sonuç şeması olarak gösterilmiştir.



İ.Y.	İnovasyon Yeteneği	P.O.	Pazar Odaklılık
G.Y.	Girişimcilik Yeteneği	İ.H.	İhracat Performansı
Ö.Y.	Öğrenme Yeteneği	F.P.	Finansal Performans

Şekil 10: Araştırma Sonuçları İlişki Şeması

5. SONUÇ

Süregiden yoğun rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmelerinin en bariz koşulu çevre dinamiklerini baz alan, değişimi belirleme özelliği olan ve müşteri değeri oluşturmayı hedefleyen örgütsel yetenekler geliştirmektir. Büyük balığın küçük balığı yuttuğu geleneksel pazar anlayışı hala geçerliliğini korumakla birlikte büyük balıkları felç etme özelliğine sahip küçük balıklarında pazarda kendi pazarlarını oluşturduklarını görmekteyiz. Örneğin son dönemde, sadece 32 çalışanı olan ve en fazla 4-5 yıllık geçmişi bulunan "Whatsapp" isimli yazılım firmasının önce birçok yazılım devini piyasadan silmesine ve ardından 16 milyar dolara satın alınmasına tanık olduk. Bu kadar az çalışan ile bu derece yüksek bir değer oluşturmak ancak ve ancak işletmede öğrenme, inovasyon ve girişimcilik yeteneklerinin üst düzeyde gerçekleşmesi ve bu yeteneklerin pazardaki rakip ve müşterileri anlayacak bir şekilde dizayn edilmesine bağlıdır.

KOBİ' ler üzerinde "Transformasyonel Yetenekler", "Pazar Odaklılık" ve "İşletme Performansı" kavramlarının ilişkisini incelemek üzere anket yöntemiyle gerçekleştirilen tez çalışmamızda elde edilen veriler SPSS istatistik programı kullanılarak öncelikle faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi 288 işletmenin çeşitli yönetim kademelerinde faaliyet gösteren çalışanlardan elde edilen 768 anket üzerinden yürütülmüş ve sonuçlar 8 faktöre dağılmıştır. Faktörlerin Cronbach Alfa değerlerinin genel olarak 0,70'in üzerinde olması literatürden uyarlanan bu ölçeklerin yüksek oranda güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri görmek üzere öncelikle bu 768 anketten elde ettiğimiz veriler üzerinde korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen korelasyon analizinde 8 değişkeninde birbirleriyle ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Daha sonra öğrenme yeteneği, girişimcilik yeteneği, inovasyon yeteneği ve alt boyutları birleştirilerek pazar odaklılık ile ihracat performansı ve finansal performansın birbirleriyle olan ilişkileri regresyon analizleriyle ele alınmıştır.

H_1 ve alt hipotezleri vasıtasıyla, pazar odaklılığın öğrenme, girişimcilik ve inovasyon yetenekleri ile finansal performans arasında aracı değişken özelliğine sahip olup olmadığını incelemek için oluşturduğumuz regresyon analizleri sonucunda, pazar odaklılığın öğrenme ve girişimcilik yetenekleri ile finansal performans arasında tam ara değişken, inovasyon yeteneği ve finansal performans arasında ise kısmi aracı değişken olduğu saptanmıştır. Buna göre pazar odaklılığın transformasyonel yeteneklerle finansal performans arasında kısmi aracı değişken özelliğine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Böylece örgütsel yeteneklerin pazar odaklı bir bakış açısıyla ele alındığında finansal performansa olumlu etkilerinin artacağı da bilimsel olarak gösterilmiş oldu.

H_2 ve alt hipotezleri vasıtasıyla, pazar odaklılığın öğrenme, girişimcilik ve inovasyon yetenekleri ile ihracat performansı arasında ara/aracı değişken özelliğine sahip olup olmadığını incelemek için oluşturduğumuz regresyon analizleri sonucunda, ihracat performansının aracı değişken etkisine sahip olmadığı sonucu ortaya çıktı. Bu durum pazar odaklılığın ihracata etki etmediği anlamına gelmez. Çünkü pazar odaklılık ve ihracat performansı arasında yaptığımız regresyon analizinde pazar odaklılığın ihracat performansını olumlu yönde etkilemediği ortaya çıkmıştır.

H_3 ve alt hipotezleri vasıtasıyla, ihracat performansının öğrenme, girişimcilik ve inovasyon yetenekleri ile finansal performans arasında ara/aracı değişken özelliğine sahip olup olmadığını incelemek için oluşturduğumuz regresyon analizleri sonucunda, ihracat performansının inovasyon yeteneği ve finansal performans arasında kısmi aracı değişken etkisine, girişimcilik yeteneği ve finansal performans arasında tam aracı değişken etkisine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre ihracat performansının transformasyonel yeteneklerle finansal performans arasında kısmi aracı değişken özelliğine sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

H_4 ve alt hipotezleri vasıtasıyla, ihracat performansının öğrenme, girişimcilik ve inovasyon yetenekleriyle beraber pazar odaklılık ile finansal performans arasında ara/aracı değişken özelliğine sahip olup olmadığını incelemek için oluşturduğumuz regresyon analizleri sonucunda, girişimcilik yeteneği pazar odaklılıkla birlikte modele girdiğinde ihracatın bu değişkenlerle finansal performans arasında kısmi aracı değişken etkisi yaptığı ortaya çıkmıştır. Bu durumda H_4 hipotezi kabul edilmemiş oldu. Buna göre ihracat performansının pazar odaklılık ve

transformasyonel yeteneklerle finansal performans arasında kısmi aracı değişken özelliğine sahip olmadığı ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak araştırmamızda iki önemli sonuç ortaya çıkmaktadır. Özetle bu sonuçlar şöyledir;

1) Pazar odaklılık transformasyonel yetenekler ve finansal performans arasında kısmi aracı değişken etkisine sahiptir.
2) İhracat performansı transformasyonel yetenekleri ile finansal performans arasında kısmi aracı değişken etkisine sahiptir.

Sonuçlarla ilgi değerlendirme ve önerilere geçmeden önce her görgül çalışmada olduğu gibi bizim çalışmamızda da bir takım kısıtların olduğunu belirtmekte fayda vardır. Bu araştırma sadece Marmara bölgesinin bir bölümündeki 288 işletme çalışanları üzerinde yürütülmüştür. Dolayısıyla elde edilen bulgular sadece bu işletmelerin durumunu yansıtmaktadır. Para ve zaman kısıtından kaynaklanan bu durum araştırmanın genellenebilirliğini düşürmektedir. Araştırma bulgularının genellenebilirliğini yükseltmek için aynı araştırma farklı bölgelerde ya da farklı büyüklüklerdeki işletmelerde de yürütülerek benzer sonuçların elde edilip edilemeyeceği araştırılabilir. Araştırma yurtdışına taşınarak farklı kültürel özelliklere sahip toplumlardan elde edilecek sonuçlar karşılaştırılabilir. Ayrıca yine para ve zaman faktörlerinden dolayı performans ölçüm kriterlerimiz sübjektif ölçeklere dayanmaktadır. Çalışmanın objektif performans kriterleriyle de yapılarak sonuçların karşılaştırılması farklı boyutlarda belki de daha anlamlı sonuçlara ulaşılmasına olanak sağlayacaktır.

Bütün bu kısıtlara rağmen araştırma sonuçları sosyal bilimler alanında yapılabilecek araştırmaların genel özelliklerine sahip olup reel sektöre ve yöneticilere bazı görüş ve öneriler sunmaktadır.

Değişimi yönetmek hiçbir zaman kolay olmamıştır fakat birileri her zaman değişimi yönetebilmiş ve bu sayede başarılı olmuşlardır. İşletmeler bazında düşündüğümüzde değişim yönetebilen firmaların girişimci ruha sahip, öğrenme tutkusu olan ve yeniliklere kapısı sonuna kadar açık işletmeler olduklarını görmekteyiz. Bu da ancak bu özellikleri taşıyan örgütsel yeteneklerin müşteri ve rakip odaklı bir şekilde işletme genelinde yaygınlaştırılmasıyla mümkün olacaktır. Yöneticilerin ve girişimcilerin

firma amaç ve politikalarını bu çerçevede şekillendirmeleri işletmelerin kısa ve uzun dönemli hedeflerini gerçekleştirmeleri adına çok faydalı olacaktır.

Yapılması gereken rekabet avantajı elde edebilmek için rakip ve müşterilerden öğrenmek, öğrenilen bu bilgiler ışığında ürün/servis bazında ya da organizasyonel yönetim düzeyinde yenilikler yapmak ve bu yenilikleri risk alarak, girişimlerde bulunarak gerçekleştirmeye çalışmaktır. Bunun için ise yöneticilerin kar odaklı değil müşteri odaklı olmaları gerekmektedir. Ayrıca rakip analizlerini iyi bir şekilde yaparak stratejilerini buna göre belirlemeleri de işletme açısından faydalı görülmektedir. Bütün bunların sonucunda müşteri değeri elde edilmiş ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmiş olacaktır.

KAYNAKÇA

Acar, A. Z., Cemal Zehir. 2008. Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması. **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,** *8*(1).

_____. 2010. The Harmonized Effects Of Generic Strategies and Business Capabilities on Business Performance. **Journal Of Business Economics And Management**, 12(4), 689-711.

Akgün Ali E., Halit Keskin, Ayşe Günsel, Bülent Sakarya. 2010. Pazar Yönelimi, Girişimcilik Yönelimi ve İş Karmaşalığı ile Öğrenme Yönelimi Arasındaki İlişiler: Deneysel Bir Çalışma. **Kafkas Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** 1(1): 1-22

Akman G., Özkan C., Eriş H. 2008. Strateji Odaklılık Ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, Yıl:7, Sayı:13, 93-115

Amıt, R. P.J.H Schoemaker,. 1993 Strategic Assets and Organizational Rent. **Strategic Management Journal**, 14, s33-46.

Babacan, Muazzez, Gönül Alkan, Özlem Bozkurt, Zeki Bulut, Engin Eriş, Berrin Onaran. 2012. **İlkeler ve İşlevlerle İşletme**. 1. Bs. Ankara: Detay Yayıncılık.

Baker, W. E., Sinkula, J. M. 2009. The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation an Profitability in Small Businesses. **Journal of Small Business Management**, 47(4), 443–464.

Baker, William E. James M Sinkula. 1999 The Synergistic Effects of Market Orientation And Learning Orientation on Organizational Performance, **Journal of Academy of Marketing Science**, 27 (4), Pp.411-427

Barney, J.B., 1986. "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage," **Academy of Management Review**, 11(3), 656-665.

_____. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal **of Management**. 17 (1), 99–120.

_____. 1995. Looking Inside For Competitive Advantage. **Academy of Management Executive**. 9 (4), Pp.49–61.

Barney, Jay B. 2001. Is The Resource-Based "View" A Useful Perspective for Strategic Management Research? **The Academy of Management Review**,.26 (1), Pp. 41-56.

Barney, Jay, Delwyn Clark. 2007. **Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage**. 1st Ed. New York: Oxford University Press.

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, Pp.1173-1182,

Bayram, N. (2009). **Sosyal Bilimlerde Spss ile Veri Analizi**. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Birchall, D.W., Tovstiga, G. 1999 The Strategic Potential of A Firm's Knowledge Portfolio, **Journal Of General Management**, 25, Pp.1–16. Akt. Zehir Acar 2008

Bulut Ç., C. Yılmaz ve L. Alpkan. 2009. "Pazar Oryanasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri", **Ege Akademik Bakış**, 9(2), 513-538.

Calantone, J. Roger; S. Tamer Çavuşlugil,; Yushan Zhao,. 2002. "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, And Firm Performance", ***Industrial Marketing Management***, 31, 515– 524.

Can, Esin. 2009. **Uluslararası İşletmeclik: Teori ve Uygulama**. İstanbul: Beta Yayınları.

Capon, N., J. U. Farley, S. Hoenig. 1990. Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis. **Manage. Sci.** 36: 1143–1159.

Cavusgil S. Tamer, Calantone Roger J. Zhao, Yushan. 2003. "Tacit Knowledge Transfer And Firm Innovation Capability", **Journal Of Business &Amp; Industrial Marketing**, 18(1). 6-21

Celuch, Kevin G., Kasouf, Chickery J., Peruvemba, Venkatarishnan. 2002. The Effects of Perceived Market And Learning Orientation on Assessed Organizational Capabilities, **Industrial Marketing Management**, 31. 545-554

Chen, Guoquan. 2005. Management Practices And Tools For Enhancing Organizational Learning Capability. **Sam Advanced Management Journal**. Winter. 4-35

Collis, D., Montgomery, C. 1995. Competing On Resources: Strategy in The 1990s. **Harvard Business Review**, 76 (3), 118–128.

Conner, K. R. 1991. A Historical Comparison Of Resource-Based Theory And Five Schools Of Thought Within İndustrial Organization Economics: Do We Have A New Theory Of The Firm? **Journal Of Management.** 17 (1), 121–154.

Cool, K., Schendel, D. 1988. Performance Differences Among Strategic Group Members. **Strategic Management Journal**. 9: 207–223. Aktaran Amit, Shoemaker (1993)

D. Samson. 1991 **Manufacturing and Operations Strategy**. Melbourne: Prentice Hall. Aktaran Liao ve Diğ. (2007)

Dağlı, Hüseyin. 2007. **Finansal Yönetim**. 4. Bs. Trabzon: Derya Kitabevi

Day, George S. 1994 The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing,** *c.* 58, s. 4(October): 37–52;

Delaney, J.T., Huselid, M.A. 1996 'The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance', **Academy of Management Journal**, 39: 949–69

Desaa-Perez, Petra, Garcia-Falcon, Juan Manuel. 2002. A Resource-Based View of Human Resource Management and Organizational Capabilities Development. **International Journal af Human Resource Management**, c.13, s. 1: 123-140.

Deshpande, R., Farley, J.U. ve. Webster, F.E., 1993. "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness İn Japanese Firms: A Quadrad Analysis," **Journal Of Marketing**, 57, Ocak: 23-27.

Dewar, R. D., J. E. Dutton. 1986. 'The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis', **Management Science**. s 32 : 1422–1433.

Diamantopoulos, Adamantios. 1999. Viewpoint – Export Performance Measurement: Reflective Versus Formative İndicators. **International Marketing Review,** c. 16 s.6: 444 - 457

Dibella, A.J., Nevis, E.C., Gould, J.M. 1996. Understanding Organizational Learning Capability, **Journal of Management Studies**. c. 33 s. 3: 361-79.

Dierickx, I., Cool, K. 1989. Asset Stock Accumulation And Sustainability Of Competitive Advantage, **Management Science**, c. 17 s. 1: 121-54.

Dosi, G., R. R. Nelson, S. G. Winter. 2002. **Introduction: The Nature And Dynamics Of Organizational Capabilities**. In G. Dosi, R. R. Nelson, & S. G. Winter (Eds.), The Nature And Dynamics Of Organizational Capabilities (1–22). New York: Oxford University Press.

Drucker P. 1954. The **Practice Of Management**. 1st Ed. New York: New York Harper & Row Publishers. Aktaran Cavusgil, Calantone, Zhao (2003)

Durmuş, Beril, Serra Yurtkoru, Murat Çinko. 2013. **Sosyal Bilimlerde Spss'le Veri Analizi**. 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım.

Eskiler, Ersin, Müjdat Özmen, Cevahir Uzkurt. 2011. Bilgi Yönetimi Pazar Odaklılık Ve Pazarlama Yeniliği İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. 6(1): 31-69

Field, A. 2005. **Discovering Statistics Using Spss** (2nd Ed.). London: Sage

Garvin, D. 1993. Building A Learning Organization. **Harvard Business Review**, July-August: 78-91.

Goh, S., Richards, G. 1997. "Benchmarking The Learning Capability Of Organizations", **European Management Journal**,c. 15 s. 5: 575-83.

González-Benito, Óscar, Javier González-Benito, Pablo A. Muñoz-Gallego. 2009. Role Of Entrepreneurship And Market Orientation in Firms' Success. **European Journal Of Marketing**, c. 43 s¾: 500 – 522

Grant, R., 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: İmplications for Strategy Formulation, **California Management Review**, c. 33: 114-135.

_____. 2010. **Contemporary Strategy Analysis**. 7th Ed. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Gudlaugsson T.,Schalk A.P. 2009, "Effects of Market Orientation on Business Performance: Empirical Evidencefrom Iceland", **The European Institute of Retailingand Services Studies**, July 6-9

Han, K. Jin; Kım, Namwoon; Srıvasta, K. Rajendra 1998. "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation The Missing Link?", **Journal of Marketing,** c. 62 s.4: 30-45.

Hart, S. L. 1995. A Natural-Resource-Based View of The Firm. **Academy Of Management Review**, 20(4), 986-1014.

Haugland, S. A., I. Myrtveit, A. Nygaard,. 2007. Market Orientation And Performance in The Service İndustry: A Data Envelopment Analysis. **Journal Of Business Research**, 60(11): 1191−1197.

Heiens Richard A. 2000, "Market Orientation: Toward an Integrated Framework", **Academy of Marketing Science Review**, c. 2000,s. 1:1-5

Helfat Ce, Lieberman Mb. 2002. The Birth Of Capabilities: Market Entry and The Importance Of Pre-History. **Industrial And Corporate Change** 11(4): 725–760

Helfat, Constance E. And Peteraf, Margaret A., 2003. The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycle, **Strategic Management Journal**, c.24: 997-1010,

Hill, Charles, Gareth Jones. 2012. **Strategic Management**. 10th Ed. Mason: South-Western Cengage Publishing.

Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane And Hoskisson, R.E. (2000) **Concept Of Strategic Management Competitiveness And Globalization** (10th Ed.). Mason: South-Western Cengage Publishing.

Hitt, M. A., & Ireland, R. D. 1985. Corporate Distinctive Competence, Strategy, İndustry And Performance. **Strategic Management Journal**, 6: 273-293.

Hofer, C.W. And Schendel, D. 1978. **Strategy Formulation: Analytical Concepts**. St. Paul Mn.: West Publishing Company. Aktaran Grant (1991)

Homburg C, Pflesser C 2000. A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues And Performance Outcomes. **Journal Of Marketing Research**, 37 (4): 449-462.

Hult, G.T.M., C.C. Snow, D. Kandemir. 2003. The Role Of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types, **Journal Of Management**. c. 29 s. 3: 401-426.

Hurley F. R., G. Hult, M. Tomas 1998, "Innovation, Market Orientation, And Organizational Learning: An Integration And Empirical Examination", **Journal Of Marketing**. S. 62: 42-54.

Jaworskı, B.J., A.K. Kohli 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal Of Marketing**. s. 57: 53-70,

Jimenez-Jimenez J.G. ve Cegarra-Navarro D. 2007.The Performance Effects of Organizational Learning and Market Orientation. **Industrial Marketing Management.** 36(6) : 694-708.

Juho-Petteri Huhtala Antti Sihvonen Johanna Frösén Matti Jaakkola Henrikki Tikkanen, 2014, Market Orientation, İnnovation Capability And Business Performance. **Baltic Journal of Management**, c. 9 s. 2: 134 – 152

Kaleka, Anna 2002. Resources and Capabilities Driving Competitive Advantage in Export Markets: Guidelines for İndustrial Exporters, **Industrial Market Management**, c.31: 273-283

Karra, Neri, N. Phillips, P. Tracey. 2008. Building The Born Global Firm - Developing Entrepreneurial Capabilities For İnternational New Venture Success. **Long Range Planning** 41: 440-458

Knight, G., Cavusgil, T. 2004. Innovation, Organizational Capabilities, and The Born-Global Firm. **Journal of International Business Studies**. *35*(2), 124–141

Kogut, B., Zander, U. 1992 Knowledge Of The Firm, Combinative Capabilities, And The Replication Of Tecnology. **Organizational Science**, c.3: 383-397.

Kohli, A.K. Jaworskı, B.J. 1990, Market Orientation: The Construct, Research İmplications, and Manegerial Consequences. **Journal of Marketing**. c.54: 1-18

Lado, A. A., N. G. Boyd, P. Wright 1992. A Competencybased Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration', **Journal of Management**, 18: 77–91.

Lado, A. And Wilson, M. 1994 'Human Resource System And Sustained Competitive Advantage: Competency-Based Perspective. **Academy of Management Review**. 19: 699–727.

Leonard-Barton, Dororthy 1992. Core Capabilities And Core Rigidities: A Paradox İn Managing New Product Development. **Strategic Management Journal**. c. 13: 111-125.

Levinthal, D. A., March, J. G. 1993. The Myopia Of Learning. **Strategic Management Journal** 14: 95–112

Li, Y., Y. Liu, Y. Zhao. 2006. The Role Of Market And Entrepreneurship Orientation and Internal Control in The New Product Development Activities Of Chinese Firms. **Industrial Marketing Management**, s.35: 336–347.

Liao, S. H., Fei, W. C., Chen, C. C. 2007. Knowledge Sharing, Absorptive Capacity, And İnnovation Capacity: An Empirical Study Of Taiwan's Knowledge İntensive İndustries. **Journal Of Information Science**, 33, 340–359.

Lopez-Cabrales, A., Valle, R., Herrero, I. 2006. The Contribution Of Core Employees To Organizational Capabilities And Efficiency. **Human Resource Management**, 45, 81-109.

Lou Zhao-Hui, 2010. Relationship Between Entrepreneurial Capability And Enterprise Growth Based On Canonical Correlation Analysis, 2010 **International Conference On E-Product E-Service And E-Entertainment (Iceee),** 7-9 Nov. : 1 - 3

Lumpkin, G.T. And Dess, G.G. 1996. Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking İt To Performance, **The Academy Of Management Review**, 21 (1), Pp.135-172.

_____. 2001. Linking Two Dimensions Of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role Of Environment And Industry Life Cycle, **Journal Of Business Venturing**, 16: 429-451.

Lynch, Daniel F., Keller, Scott B. ve Ozment, John. 2000. "The Effects Of Logistics Capabilities And Strategy On Firm Performance", **Journal Of Business Logistics,** Vol. 21 (2), Pp. 47-67

Mahoney, J.T. And Pandian, J.R. 1992, "The Resource-Based View Within The Conversation Of Strategic Management", **Strategic Management Journal**, Vol. 13 No. 5: 363-80.

Matsuno, K., J. T. Mentzer., A.Özsomer. 2002. The Effects Of Entrepreneurial Proclivity And Market Orientation On Business Performance. **Journal Of Marketing**, (3): 18–32

Menard, S. 1995. **Applied Logistic Regression Analysis**. Thousand Oaks, Ca: Sage.

Morgan, N.A., Vorhıes, D.W., Mason, C.H. 2009. "Market Orientation, Marketing Capabilities And Firm Performance", **Strategicmanagement Journal**, 30: 909-920.

Naidu, G.M.,, V.K Prasad. 1994. "Predictors Of Export Strategy And Performance Of Smalland Medium-Sized Firms", **Journal Of Business Research**, Vol. 31, Pp. 107-15.

Narver, C. John Ve S. F. Slater. 1990. "The Effect Of A Market Orientation On Business Profitability", **Journal Of Marketing**, 54(4), 20-35.

Newbert, S. L. 2007. Empirical Research On The Resource-Based View Of The Firm: An Assessment And Suggestions For Future Research. **Strategic Management Journal**, 28, 121–146

Ngo, L. V., A. O'cass. 2012. In Search Of İnnovation And Customer-Related Performance Superiority: The Role Of Market Orientation, Marketing Capability, And İnnovation Capability İnteractions. **Journal Of Product Innovation Management**, 29(5), 861–877

Odabaşı, Y. (Ed.) 2005. **Girişimcilik, İç Girişimcilik**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Aöf Yaynları.

OECD- Oslo Manual 2005. **Proposed Guidelines For Collecting And Interpreting Technological Innovation Data**, Paris.

Pandza, K., Horsburgh, S., Gorton, K., & Polajnar, A. 2003. A Real Options Approach To Managing Resources And Capabilities. **International Journal Of Operations And Production Management**, 23(9): 1010–1036

Pavitt, K., 1991. Key Characteristics Of The Large İnnovating Firm. **British Journal Of Management** 2 (1) 41–50. (Aktaran Lado, Wilson, 1994)

Pedler, M., Boydell, T. And Burgoyne, J. 1989. Towards The Learning Company. **Management Education And Development**, Vol. 20, Part 1, Pp. 1-8. (Aktaran: Goh, Richards, 1997)

Penrose, E. T. 1959. **The Theory Of The Growth Of The Firm**. New York: John Wiley. (Aktaran: Newbert, 2007)

Peteraf, Margareth A. 1993. The Cornerstone Of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**. Vol.14, Pp.179-191.

Porter, Michael E. 1980. **Competitive Strategies: Techniques For Analyzing Industries And Competitors.** The Free Press, New York.

_____. 1985. **Competitive Advantage-Creating And Sustaining Superior Performance**. The Free Press, New York.

Prahalad, C.K. And Gary, Hamel, 1990. The Core Competence Of Corporation, ***Harvard Business Review***, Vol. 68 (May-June): 79-91.

Prieto, Isabel Ma, Elena Revilla. 2006. Learning Capability And Business Performance: A Non-Financial And Financial Assessment. **The Learning Organization**, Vol. 13 Iss 2: 166 – 185

Ricardo Chiva Joaquin Alegre Rafael Lapiedra, 2007. "Measuring Organisational Learning Capability Among The Workforce", ***International Journal Of Manpower***, Vol. 28 Iss 3/4 Pp. 224 – 242

Romijn, H., & Albaladejo, M. 2002. Determinants Of İnnovation Capability İn Small Electronics And Software Firms İn Southeast England. ***Research Policy***, 31(7), 1053–1067.

Santos Ml, Mj Sanzo, Lı Álvarez, R Vázquez. 2005. Organizational Learning And Market Orientation: İnterface And Effects On Performance. **Industrial Marketing Management**. 34(3):187–202.

Schumpeter, J. A. 1934. **The Theory Of Economic Development**. Cambridge:Harvard University Press Aktaran Hult, Snow, Kandemir (2003)

Selznıck, P. 1957. **Leadership And Administration**. Harper & Row. New York. (Aktaran: Hitt,Ireland, 1985)

Shapiro, B.P. 1998. What The Hell İs "Market-Oriented"? **Harvard Business Review**, 66(6), 119–125.

Slater, S.F. Ve Narver, J.C., 1994. "Does Competitive Environment Moderate The Market Orientation-Performance Relationship?" **Journal Of Marketing**, 58(1), 46–55.

_____. 1995. Market Orientation And The Learning Organization. **Journal Of Marketing**, Vol.59(July), Pp. 63 – 74.

Snow, C.C. And Hrebınıak, L.G. 1980. Strategy, Distinctive Competence And Organizational Performance, **Administrative Science Quarterly**, Vol.25, Pp.317-336

Stalk, George, Evans, Philip And Shulman, Lawrence E. 1992. Competing On Capabilities: The New Rules Of Corporate Strategy, **Harvard Business Review**. Vol.70 (Mar./Apr.), Pp. 57 - 69.

Subramaniam, M. And M. A. Youndt. 2005. 'The İnfluence Of İntellectual Capital On The Types Of İnnovative Capabilities', **Academy Of Management Journal**, 48, Pp. 450–463.

Teece, David J., Pısano, Gary And Shuen, Amy 1997. Dynamic Capabilities And Strategic Management. **Strategic Management Journal**, Vol.18 (7), Pp.509-533

Torlak, Ömer, Veysel Kula, Şuayip Özdemir. 2007. Türk İşletmelerinin İhracat Performansı Belirleyicileri **Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 9/1: 103 -114

Turner, D., & Crawford, M. 1994. **Managing Current And Future Competitive Performance: The Role Of Competence**. In G. Hamel & A. Heene (Eds.), Competence Based Competition (Pp. 241–264). New York: Wiley. (Aktaran: Lopez-Cabrales, Valle , Herrero, 2006)

Ulrıch, Dave And Lake, Dale 1991. Organizational Capability, Creating Competitive Advantage. **Academy Of Management Executive**. Vol.5, No.1 (Feb.), Pp.77-92

Usta, Resul. 2011. Pazar Yöneliminin Firma Performansına Etkisini Güçlendiren Stratejik Yönelimler: Literatüre Dayalı Bütünsel Bir Model Önerisi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt. 11, No.3, Ss.65-84

Venkatraman, N. And Ramanujan Vasudevan 1986 "Measurement Of Business Performance İn Strategy Research: A Comparison Of Approaches," **Academy Of Management Review**, Vol. 11 (4), Pp. 801 -14.

_____. 1987. Measurement Of Business Economic Performance: An Examination Of Method Convergence. **Journal Of Management** 13:109–122.

Walters, P.G.P. And Samiee, S. 1990. "A Model For Assessing Performance İn Small Us Exporting Firms", **Entrepreneurship Theory And Practice**, Winter, Pp. 33-50.

Wernerfelt, Birger 1984. A Resource-Based View Of The Firm. **Strategi*c* Management Journal**, Vol.5 (2), Pp.171–180.

_____. 1995 The Resource-Based View Of The Firm: Ten Years After. **Strategic Management Journal**, Vol.16(3), Pp.171-174.

Wikipedia. [19.11.2014]. **Enformasyon**. Http://Tr.Wikipedia.Org/Wiki/Enfomasyon.

Wiklund, J. And Shepherd, D. 2005. Entrepreneurial Orientation And Small Business Performance: A Configurational Approach, **Journal Of Business Venturing,** 20 (1), Pp.71-91.

Zahra, S. And Covin, J. 1995. Contextual Influence On The Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis, **Journal of Business Venturing**, 10, Pp.43-58.

Zahra, S., D. Garvis. 2000. "International Corporate Entrepreneurship And Firm Performance: The Moderating Effect Of International Environmental Hostility," **Journal Of Business Venturing** 15(5,6), 469.

Zahra, S., S. G. Abdelgawad, S. Svejenova, H. Sapienza. 2011. Entrepreneurial Capability: Opportunity Pursuit And Game Changing. **Proceeding Of Druıd Conference On Innovation, Strategy, And Structure**, 15-17 June 2001, Copenhagen Business School.

Zahra, Shaker A., Neubaum, Donald O. And El-Hagrassy, Galal M. 2002 Competitive Analysis And New Venture Performance: Understanding The İmpact Of Strategic Uncertainty And Venture Origin, **Entrepreneurship Theory And Practice**, Fall 2002, Pp.1-28

Zebal M.A., Goodwind D.R. 2011. "Market Orientation In Devolaping Nation-Antecedents, Consequences And The Modarating Effect Of Enviromental Factors", **Marketing Bulletin**, Vol.22, Pp.1-23

Zehir, Cemal, A. Zafer Acar. 2005. Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri." **GYTE İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 7.3 : 1-20.

Zou, S. And Stan, S. 1998, ``The Determinants Of Export Performance Literature: A Review Of The Empirical Literature Between 1987 And 1997", **International Marketing Review,** Vol. 15 No. 5, Pp. 333-56.

Zou, S., Taylor, C.R. And Osland, G.E. 1998, ``The Experf Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure", **Journal Of International Marketing**, Vol. 6 No. 3, Pp. 37-58.

ÖZGEÇMİŞ

1987 yılında İstanbul'da dünyaya gelen Mahmut Köle ilköğrenimini İstanbul'da çeşitli okullarda aldıktan sonra liyeyi İstanbul Maltepe Lisesi'nde bitirmiştir. 2004'de Sakarya Üniversitesi Matematik bölümünde öğrenime başladıktan iki sene sonra Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme bölümünü kazanarak eğitimine burada devam etmiş ve 2011 yılında mezun olmuştur.

2011 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Yönetimi programında yüksek lisansa başlamış ve bir müddet özel sektörde çalıştıktan sonra 2014 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde araştırma görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır.

Kendisi Esra Köle ile evli olup iyi derecede ingilizce bilmektedir.