İşletme Araştırmaları Dergisi
Journal of Business Research-Turk
10/3 (2018) 65-79

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

**Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada
Pazarlama Yetenekleri ve Performans Arasındaki İlişki:
Ankara İli İmalat İşletmelerinde Bir Uygulama***

*The Relationship Between Marketing Capabilities and Performance in
Sustainable Competitive Advantage: An Application in Manufacturing
Enterprises in Ankara Province*

Nurhan PAPATYA

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Isparta, Türkiye
orcid.org/0000-0001-8942-8094
nurhanpapatya@sdu.edu.tr

Gürcan PAPATYA

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Isparta, Türkiye
orcid.org/0000-0002-9647-5662
gurcanpapatya@sdu.edu.tr

A. Buğra HAMŞIOĞLU

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Burdur, Türkiye
orcid.org/0000-0002-4973-8773
abhamsioglu@mehmetakif.edu.tr

Özet

İşletmelerin zayıf rekabetçi performanslarının nedeni olarak genellikle, pazar koşullarındaki ani değişimler ve/veya beklenmedik olaylar gösterilir. Ancak bu durum yöneticilerinin kendi kontrolü dışında oluşan koşullara ve faaliyetlere karşı bir tepkisidir. Oysa asıl neden, işletmelerin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için *kaynak tabanlı uygulama* ve pazarlama yeteneklerini geliştirme eksikliğidir. Bu eksikliğin doğal sonucu olarak, *işletmelerin pazarlama yeteneklerini* etkinleştirmesini engellenmekte ve rekabetçi üstünlüğün kaybedilmesine yol açmaktadır.

Bu çalışma iki ana eksenle tasarlanmış ve düzenlenmiştir: Birincisi işletmelerin *sürdürülebilir rekabetçi üstünlük* pazarlama yeteneklerinin önemi, İkincisi pazarlama yeteneklerinin işletme performansında anahtar öge olarak düşünülmesi. Buna göre çalışma Ankara ili merkezli üretim işletmelerinin *sürdürülebilir rekabetçi üstünlük* elde edebilmelerinde *pazarlama yeteneklerinin performans* üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik görgül bir değerlendirmeyi kapsamaktadır. Araştırma amacı doğrultusunda 730 işletme yöneticisi ile görüşülerek anket yapılmış ve veriler toplanmış; Kısmi En Küçük Kareler (PLS) tekniği kullanılarak, oluşturulan yapısal modelin geçerliliği test edilmiştir. Araştırma sonucunda pazarlama yeteneklerinin işletme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif etkisi olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük, Kaynak Tabanlı Kuram, Pazarlama Yetenekleri, İşletme Performansı

*Bu çalışma, 29-31 Mayıs 2014 “Küresel Sorunlar ve Çözüm Arayışları” konulu 2. Uluslararası Davraz Kongresi Kongresi’nde sunulmuş bildiri özetinin makale olarak düzenlenmiş ve genişletilmiş halidir.

Gönderme Tarihi 14 Haziran 2018; Revizyon Tarihi 26 Temmuz 2018; Kabul Tarihi 30 Temmuz 2018

Abstract

Sudden changes in market conditions and/or unexpected events are generally shown as the reason for weak competitive performances of enterprises. However, this is a reaction to the conditions and activities that occur outside the managers' control. The main reason, however, is the lack of development of resource-based practices and marketing capabilities for sustainable competitive advantage. As a natural consequence of this deficiency, the improving the efficiency of business marketing capabilities is hampered and competitive advantage is lost.

In this context, this study has been designed and structured in two main axes: Importance of businesses' sustainable competitive advantage marketing capabilities, Considering marketing capabilities as a key element in business performance. Accordingly, the study includes a pragmatic assessment of the effects of the marketing capabilities on performance in determining the sustainable competitive advantage of the manufacturing enterprises in Ankara. In line with the purpose of the study, 730 business managers were interviewed and data were collected. Using the Partial Least Squares (PLS) technique, the validity of the constructed structural model was tested. As a result of the research, it has been seen that marketing capabilities have a direct and positive effect on business performance.

Keywords: Sustainable Competitive Advantage, Resource-Based Theory, Marketing Capabilities, Business Performance.

1.Giriş

Kaynak tabanlı kuram, pazarlama uygulamalarında işletmelere benzersiz yol haritası sunar. Yol haritasının hareket noktası, pazarlama yeteneklerine odaklanarak sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde edebilmesidir. İşletmenin pazarlama yeteneklerini geliştirebilmesi, rekabetçi üstünlükte kalıcı *değer yaratma* ve uzun erimli performans sağlamada belirleyici nitelik taşımaktadır.

İşletmelerin rekabetçi üstünlüğü yakalama ve sürdürme konusunda pazarlama yetenekleri, müşteriler için değer üreten yeteneklerin doğru ve fark yaratan stratejiler ile birlikte ele alınmasını sağlar. Bu nedenle rekabette benzersizliğin temel koşulu, içsel kaynakları ve yetenekleri geliştirme ve değişen rekabet koşullarına uygun eşgüdümün sağlanması olarak görülmektedir (Papatya, 2007).

Bu amaçla çalışma, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için pazarlama yeteneklerinin performans üzerine etkisini incelemeye yönelik tasarlanmış ve iki ana eksen üzerinden geliştirilmiştir: Önce kavramsal ve kuramsal çerçeve nitelendirilmiş, daha sonra konuya ilişkin yapılan alan araştırması ve elde edilen bulgular/yorumlar sunulmuştur.

2. Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve

Rekabetçi üstünlük eski bir kavram olmasına rağmen, yaygın anlamda 1985 yılında Michael Porter tarafından yazılan “Competitive Advantage” adlı kitabı ile literatürdeki yerini bulmuştur. (Porter, 1985). Rekabetçi üstünlük, bir işletmenin pazar konumunu koruması ve sürdürmesine ilişkin dıştan-içe doğru stratejilere odaklanır. Ancak Porter rekabette özellikle vurgulanan verimlilik ve kaliteyi, işlevsel etkinliğin ve etkili yönetsel tekniklerin (TKY, örnek edinme, zaman tabanlı rekabet, değişim mühendisliği vb.) bir sonucu olarak düşünülebileceğini; fakat daha fazlasına gerek olduğunu tartışmaktadır. Bu nokta da sürdürülebilir bir rekabet için öncelikle işletmenin içsel yeteneklerinin değerlendirilmesinin gereği ortaya çıkmaktadır. Sürdürülebilir

rekabetçi üstünlük, kaynak tabanlı stratejilerin sonucudur. Kaynak tabanlı bu stratejiler, içten-dışa doğru yönelen, işletmenin fiziksel olmayan içsel kaynaklarının geliştirilmesine ve kaldıraç etkisinden yararlanılmasına odaklı stratejiler olarak nitelendirilir. Bu stratejiler aynı zamanda işletmenin benzersiz (stratejik) kaynaklarını tanımlamayı, geliştirmeyi ve dönüştürmeyi işaret eder. Çünkü, bir işletmenin üstün performans elde etmesi, stratejik kaynakların pazara dönük etkili ve etkin dönüştürülmesinin bir sonucudur (Papatya, 2007). Bu, pazarlama yetenekleri olarak ifade edilir.

Bu kapsamda sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamada pazarlama yetenekleri ile işletme performansı arasındaki ilişki Şekil 1’de gösterilmeye çalışılmıştır.

Şekil 1: Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve

Pazarlama yetenekleri, yenilik yapma ve değişimi gerçekleştirmenin en temel belirleyicisidir. Diğer bir deyişle, bir işletmenin rekabetçi üstünlük sağlaması yeniliği ve değişimi yönetmesi ile eşdeğerdedir. Yeniliği ve değişimi yönetme ise, işletme stratejik kaynaklarının doğal bir sonucu olarak, kalıcı müşteri değeri yaratan ve taklidi zor stratejilerin geliştirmesine ve uygulamasına ilişkindir. (Papatya, 2007). Eğer bir işletme rakiplerine üstünlük sağlayan stratejik kaynakları uzun süre muhafaza ederse, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayacağı kabul edilir (Güleş ve Bülbül, 2004).

İşletmenin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için kalıcı değer yaratıcı stratejiler geliştirmesi ve uygulaması, rakipleri tarafından taklit ve kopya edilememesidir (Ghemawat, 1986). Bu durumda sürdürülebilir rekabetçi üstünlükte işletmenin pazarda üstün müşteri değeri yaratması beklenir. Eğer işletme kalıcı değer yaratan stratejiler geliştirir ve uygularsa, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratmış olur (Porter, 1986).

Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük, bir işletmenin üstün pazar pozisyonu olarak da ifade edilir. Üstün pazar pozisyonu, işletmenin, müşteri değeri ve/veya daha düşük maliyetli başarılar elde etmesine bağlı değerlendirilir. Böylece işletmenin üstün performans sağlayacağı varsayılır (Weerawardena, 2003).

İşletme performansında, işletmenin sahip olduğu pazarlama yetenekleri temeldir (Barney, 1991). Pazarlama yetenekleri, işletmenin karşılaştığı rekabetçi tehditleri bertaraf edecek, pazar koşullarına uyum sağlayacak ve pazar fırsatlarını -avantaja dönüştürebilmesini/yaratabilmesini sağlayacak ürün ve hizmetlerine değer katabilecek kolektif bilgi, beceri ve kaynakların bütünsel yönetimidir (Vorhies, 1998). Dolayısıyla, pazarlama yetenekleri, işletmenin üstün değer yaratmasında, tüm kaynaklarının uyumlu şekilde çalışması ile ortaya çıkan benzersiz süreçlerin bir bileşimi olarak görülür.

İşletmenin rakipler karşısında üstün değer yaratması, işletme içi değişiklikleri algılaması ve hızlı tepki vermesini gerektirir. Bu algılama ve tepki verme pazarlama yeteneklerine bağlı gelişir (Papatya vd., 2007). Diğer yandan pazarlama yetenekleri, müşteri değeri yaratan ve işletmeye artı değer sağlayan bilgilerin, becerilerin ve yeteneklerin işletme tarafından kullanılmasını sağlayan bütünleşik bir süreci ifade eder (Tsai ve Shih, 2004). Bu nedenle pazarlama yetenekleri, işletme için rekabetçi üstünlük kaynağı olarak performansı etkiler (Fahy vd., 2000). Tablo 1’de pazarlama yetenekleri ile performans ilişkisi literatür özeti sunulmuştur.

Tablo 1: Pazarlama Yetenekleri: Temel Belirleyiciler ve Performans İlişkisi

Temel Belirleyiciler	Açıklamalar
Pazar-Bağlantı Yetenekleri	Pazar bağlantı ve duyarlılık yetenekleri etkin pazar değişikliğini algılama ve öngörü oluşturma ve müşteriler ile sürekli ilişkiler kurma ve perakendeciler, toptancılar gibi, diğer kanal üyeleri ile güçlü bağlar oluşturma. Müşteri isteklerini yerine getirme, teknoloji izleme ve içsel yetenekleri açıklama (Day, 1994).
Teknik Yetenekler	Teknik yetenekler, üretim süreçleri, yeni ürün geliştirme, teknoloji, üretim tesisleri. Bu yetenekler, işletme içinde bulunan ve pazar tarafından etkinleştirilir. Rakipler ve dış çevrenin meydan okuması ve fırsatlar. Üretim sürecinde verimliliği artırmak ve rekabette maliyetleri azaltmak, teslim süresini geliştirmek (Day, 1994).
Bilgi Teknoloji Yetenekleri	Ürün geliştirme, işletmede etkin pazar bilgilerini toplamak ve örgüt boyunca bunu yaymak ile ilgilidir. Bilgi teknoloji yetenekleri iç iletişimi ve çapraz işlevsel bütünleşmeyi kolaylaştırır. Bilgi teknoloji yeteneği stratejik esneklik, ve daha fazla örgütsel başarı ve performansla ilişkilidir (Jaworski ve Kohli, 1993; Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990; Song vd., 2007).
İşletme Performansı	Yeteneklerin stratejik önemi, sürdürülebilir rekabet avantajı ve kârlılık oranlarının ölçülebilir etkisinden kaynaklanmaktadır. İşletmenin farklı yeteneklere sahip olması, daha yüksek kalite, daha duyarlı bir hizmet ya da daha yenilikçi ürünler sunma önerisi, rakipler tarafından taklidi zor, nadir yeteneklerin uzun dönemli performansı ile değer kazanır (Day, 1994). Yapılan çalışmalarda, pazarlama yetenekleri ve performans ölçümünde, satış, pazar payı, kârlılık, genel performans vb. ölçütler kullanılarak performans ölçümü yapılmıştır (Desarbo vd., 2005; Ngo, 2012; Morgan vd., 2009). Ayrıca yapılan çalışmalarda sürdürülebilir rekabet avantajı ekseninde, pazarlama yetenekleri ve performans arasında doğrudan nedensel ilişkiler test edilmiştir. Yine çalışmalarda performans ölçüm ölçütleri olarak, satış büyümesi, kârlılık ve pazar payı gibi değişkenler kullanılmıştır (Crus-Ros vd., 2010; Weerawardena, 2003).

3. Ankara İli İmalat Sanayinde Bir Uygulama

3.1. Araştırmanın Tanıtımı

(a) *Amacı, Kapsamı ve Kısıtları:* Araştırma sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamada pazarlama yeteneklerinin işletme performansına etkisini belirlemeye ilişkindir. Bunun için Ankara ilinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinin rekabetçi

üstünlükte pazarlama yetenekleri ve işletme performansı ilişkisi test edilmektedir. Elde edilen bulgularla imalat işletmelerinin rekabetçi üstünlüğü için temel bir yol haritası sunulması hedeflenmektedir. Araştırmanın en önemli kısıtını zaman, fizikî ve ekonomik kaynak yetersizliği ile sadece Ankara ilinde yapılmış olması oluşturmıştır.

(b) *Araştırmanın Modeli ve Hipotezi*: Oluşturulan araştırma modeli ve hipotez Şekil 2’de gösterilmiştir. Modelde yer alan değişkenler arasında doğrudan nedensel bir ilişkinin bulunması ve araştırmada bu ilişkinin test edilmesi hedeflendiğinden, oluşturulan araştırma modeli *doğrudan nedensellik modeli* olmaktadır (Henseler ve Fassott, 2010; Papatya, vd., 2013).

Şekil 2: Araştırma Modeli ve Hipotezler

H₁: Pazarlama yetenekleri işletme performansını pozitif etkiler

(c) *Araştırmanın Yöntemi*: Araştırma yöntemi 3 ana bölümde açıklanabilir:

Ön Çalışma: Araştırma için veri toplama ve anket tasarımı son hali verilmeden önce araştırmaya katılan işletmelerle bir ön görüşme yapılmış ve 50 kişilik gruba ön test uygulanmış, sonuçlar değerlendirilerek anketin son hali oluşturulmuştur.

Araştırma Evreni ve Örneklem Süreci: Araştırmanın evrenini, Ticaret ve Sanayi Bakanlığından elde edilen ve Ankara ilinde faaliyet gösteren imalat işletmeleri listesi oluşturmıştır. Elde edilen listede toplam imalat işletmesi sayısı 5192’dir. İşletmelerin iletişim adresleri ve telefon numaraları aracılığı ile iletişime geçilmiş, görüşmeyi ve çalışmaya katılmayı kabul eden 730 işletme yöneticisi ile görüşme yapılmış ve anket uygulanmıştır. Uygulamada anketörlerden yararlanılmıştır. % 95 güven düzeyinde örnek büyüklüğü 357 olarak hesaplanmıştır. (Altunışık vd., 2002) Ancak hesaplanan örneklem büyüklüğünün üzerinde bir örnek büyüklüğü ile çalışma yapılmıştır. Tablo 2’de ankete katılan işletme sektörleri ve tanımları gösterilmektedir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan İmalat İşletmeleri Sektörleri ve Tanımları

Sektörler	Tanımları
Tekstil Ürünleri Sektörü	Elektrik Teçhizatı İmalatı
Giyim Eşyası Kürk İşleme ve Boyama	Kimyasal Ürünlerin İmalatı
Metal Ürünleri	Motorlu Kara Taşıt Römork Treyler İmalatı
Gıda Ürünleri	Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünleri İmalatı
Mobilya İmalatı	Kavuçuk ve Plastik Ürünler
Metal Cevherleri Madenciliği	Ana Metal Sanayi
Bilgisayarların Elektronik ve Optik Ürünleri İmalatı	Elektronik ve Bilişim Teknolojileri

Anket Formunun Oluşturulması: Araştırma modelinde 4 ana değişken, 30 alt değişken ile ölçülmüştür. Bu alt değişkenler; pazar bağlantı yetenekleri 7, teknolojik yetenekler 10, bilgi teknolojileri yeteneği 5 ve işletme performansı 8’dir. Araştırmada kullanılan ölçekler ise, daha önceki araştırmalarda kullanılmış standart ve geçerliliği ispatlanmış ölçeklerden oluşmaktadır. Anket formunun hazırlanmasında kullanılan ölçekler aşağıdaki Tablo 3’de gösterilmektedir. (Papatya vd., 2015).

Tablo 3: Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Değişkenler	Ölçekler
Pazar Bağlantı Yetenekleri	Day (1990), Day (1994)
Teknolojik Yetenekler	Day (1990), Day (1994)
Bilgi Teknolojileri Yetenekleri	Song ve diğerleri (2008)
İşletme Performansı	Matsuno ve Mentzer (2000), Rose ve Shoham (2002)

Veri Toplama Yöntemi ve Aracı: Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği uygulanmıştır. Anket formunda iki grup soru yer almıştır: (a) Birinci grup sorular cevaplayıcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik; (b) ikinci grup sorular ise pazarlama yetenekleri ve performansı ölçmeye yöneliktir. İkinci grup sorulara cevap alınmasında 5’li likert ölçeği (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) şeklinde 1’den 5’e kadar eş-aralıkla (interval) derecelendirme yapılmıştır. Edilen bulguların çözümlenmesinde, betimleyici analizler, ortalama ve standart sapmalar (*bkz. Ek 1*) hesaplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS 16.0 ve SMARTPLS paket programı kullanılmıştır (Papatya vd., 2013).

3.2. Verilerin Analizi ve Bulgular

Oluşturulan araştırma kuramsal modelinde hipotezlerle ifade edilen değişkenler, Lohmoller’in (1988) Partial Least Squares (PLS) algoritması kullanılarak tahmin edilmiştir. PLS, son yıllarda araştırmacılar tarafından neden-sonuç ilişkilerini ortaya koymakta kullanılan çok değişkenli bir modelleme tekniğidir. (Fornell, 1992; Fornell vd, 1996). Bu teknik örtülü faktörler (Latent Değişkenler-LV) ile faktörlere ait ölçümler (Manifest Değişkenler-MV) arasındaki ilişkilerin uyumunu ve kuramsal olarak hipotezlerle belirtilmiş olan faktörler arasındaki ilişkilerin görgül olarak doğrulanmasını eş-zamanlı olarak gerçekleştirmektedir. (Compeau ve Higgins, 1995; Çelik ve Başaran, 2008; Vinzi vd., 2010). PLS, modeli içerisindeki bağımlı değişken ve/veya değişkenleri tanımlamak için temel bileşenler faktör analizi ile çok değişkenli regresyonu birleştirmektedir (Edvardsson vd., 2000; Papatya vd., 2013).

Bu noktadan hareketle uygulanan izlek şekil 2’de görüldüğü gibi MV (eksojen değişken x ve endojen değişkenler y), LV (eksojen faktör ξ ve endojen faktör η) arasındaki dışsal ilişkileri faktör analizi ile tahmin ederek ölçüm modelini ve eksojen LV (ξ) ile endojen LV (η) arasındaki içsel ilişkileri regresyon yardımıyla tahmin edip, yapısal modeli ortaya koymaktadır (Kristensen vd., 1999; Papatya vd., 2013:269-284). Çalışmada ortaya çıkan yapısal model şekil 3’de izleneceği gibi x ve y değişkenlerinin tümü ξ ve η faktörlerin birer yansıması olarak ele alınmış ve ölçüm modeli dışa dönük bir model olarak ele alınmıştır (Papatya vd., 2013).

(a) *Geçerlilik ve Güvenilirlik:* Ölçüm modelinin güvenilirliği ve içsel tutarlılığı, modelde yer alan her bir MV’nin Cronbach Alfa katsayısına (α) ve LV’nin açıklanan varyansa olan katkısına bakılarak değerlendirilmiştir. Yapılan ilk faktör analizi sonrasında, pazar bağlantı yeteneklerinden 4 faktör yükü, teknolojik yeteneklerinden 6 faktör yükü, bilgi teknolojileri yeteneklerinden 1 faktör yükü, işletme performansından 2 faktör yükü, Agarwal ve Karahanna (2000) tarafından tavsiye edilen 0.70 eşik değerinin altında çıkmıştır. Belirtilen MV faktör yükleri (λ değerleri), tavsiye edilen değerin altında kaldıkları için modelin içsel tutarlılığını bozdukları kanaatine varılmış ve modelden çıkarılarak faktör analizi yeniden yapılmıştır. Ayrıca Agarwal ve Karahanna (2000)’e göre bütünsel güvenilirlik için MV’e ait α değerlerinin 0,70

değerinin üzerinde olması gerekmektedir. Modeldeki tüm değişkenlerin α değeri 0,70'in üzerinde olduğu için modelin bütünsel güvenilirliği sağlanmıştır (Papatya vd., 2013).

Tablo 4: Ölçüm Modeline İlişkin PLS Faktör Analizi Sonuçları

Ölçüm Modeli - Eksojen MV ve LV				
Eksojen LV	MV	λ	α	Açıklanan Varyans %
Pazarlama Yetenekleri ξ_1				
	X111	0,84	0,88	0,80
Pazar Bağlantı Yetenekleri ξ_{11}	X112	0,77		
	X113	0,72		
	X121	0,87		
Teknoloji Yetenekleri ξ_{12}	X122	0,88		
	X123	0,74		
	X124	0,71		
Bilgi Teknoloji Yetenekleri ξ_{13}	X131	0,80		
	X132	0,83		
	X133	0,93		
	X134	0,76		
Ölçüm Modeli - Endojen MV ve LV				
Endojen	MV	λ	α	Açıklanan Varyans %
İşletme Performansı η_1				
	Y111	0,91	0,87	0,90
Satış η_{11}	Y112	0,89		
	Y121	0,78		
Karlılık η_{12}	Y122	0,77		
Genel Performans η_{13}	Y131	0,75		
	Y132	0,81		

İkinci faktör analizi sonrasında oluşan ve Tablo 4'de gösterilen λ ve α değerleri tavsiye edilen 0.70 eşik değerinin üzerindedir ve her bir MV ilişkili olduğu LV içerisindeki değişimin büyük bir yüzdesini açıklamaktadır. Bu noktadan hareketle ölçüm modeli bütünsel güvenilirliğe ve içsel tutarlılığa sahiptir. Oluşan yapısal modeli aşağıdaki Şekil 3'de gösterilmektedir (Papatya vd., 2013).

(b) *PLS Analizi Sonuçları*: PLS analizi sonucunda ortaya çıkan MV ve ξ değişkeninin η üzerindeki etkisi Şekil 3'de görülmektedir. Yapısal modelin uyumu MV ve LV birliktelik katsayıları tarafından verilmektedir. McFarland ve Hamilton (2006)'a göre model uyumundan söz edebilmek için katsayıların 0,30 değerini geçmesi gerekmektedir. PLS yapısal modelinde yer alan değişkene ilişkin SMART PLS programı tarafından hesaplanan birliktelik katsayısı 0,70 değerinin üzerindedir. Buradan hareketle yapısal modelde yer alan değişkenin ve aralarındaki ön gören ilişkinin toplanan araştırma verilerini en uygun biçimde temsil ettiği sonucuna varılmıştır (McFarland ve Hamilton, 2006; Hamşioğlu, 2017; Çelik ve Başaran, 2008).

Şekil 3'de görüldüğü gibi pazarlama yeteneğinin (ξ_1)'nin işletme performansı (η) üzerinde de pozitif ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. Pazarlama yeteneğinin işletme performansı üzerinde ($\gamma_1=0,80$, $t=10,24$, $p=0,001$) doğrudan ve pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla oluşturulan araştırma *hipotezi H1 kabul edilmiş* ve oluşturulan araştırma modeli tam olarak doğrulanarak kabul edilmiştir.

Şekil 3: PLS Yapısal Modeli

4. Sonuç ve Öneriler

Ankara ili imalat işletmelerinde pazarlama yeteneklerinin işletme performansı ilişkisini belirlemeye ilişkin yapılan bu araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir:

- Araştırma verileri, pazar bağlantı yetenekleri, teknik yetenekler ve bilgi teknoloji yetenekleri pazarlama yeteneklerini belirleyen üç alt faktör olduğunu göstermektedir. Pazarlama yetenekleri bu faktörleri doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir. Pazar bağlantı yetenekleri için; işletmenin pazarı algılama yetenekleri, müşterileri elde tutma yetenekleri ve pazarlama becerileri ve kaynakları daha ön plana çıkan yetenekler olarak görülmektedir. İşletmenin teknik yetenekler içinde, yeni ürün geliştirme yeteneği, bütünleştirilmiş lojistik yetenekler, maliyet kontrol yetenekleri ve finansal yönetim becerileri öne çıkmaktadır. Son olarak bilgi teknoloji yetenekleri içinde ise, pazar bilgisi yaratmayı kolaylaştırmak için bilgi işlem yeteneği, farklı fonksiyonlar arasında bütünleşmeyi kolaylaştırmak için bilgi işlem yeteneği, yeni ürün geliştirme projeleri için bilgi işlem yeteneği ve dışsal iletişim için (tedarikçi, müşteri ve kanal üyeleri) bilgi işlem yetenekleri imalat işletmeleri açısından önemli görülmektedir.

- Ayrıca, satış, kârlılık ve genel işletme performansı faktörlerinin işletme performansını belirleyen üç alt faktör olduğunu göstermektedir. İşletme performansı bu faktörleri doğrudan ve pozitif olarak etkilemektedir. Satışlar için, son yıllardaki satış düzeyi rakiplere oranla daha iyi olduğu ve satışlarla ilgili memnuniyet rakiplerimize oranla çok daha iyi olduğu ifadeleri önemli görülmüştür. İşletme performansında kârlılık ifadeleri, satışların net kârlılık oranı rakiplere oranla çok daha iyi olduğu ve satışların net kârlılık oranı ile ilgili memnuniyet rakiplere oranla daha iyi olduğunu belirtmektedirler. Son olarak genel performans durumunda ise, iş birimlerinin genel performansı geçen yıla

göre çok daha iyi olduğu ve büyük rakiplere göre genel performansın çok daha iyi olduğu söylenebilir.

- Pazarlama yetenekleri işletme performansını doğrudan etkileyip etkilemediğini test etmeye yönelik araştırma hipotezi sonucu ise, doğrudan ve pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunduğu görülmüştür.

Ayrıca imalat işletmelerinin değişime ayak uydurması, faaliyet gösterdiği sektörde genel değişimi algılamaları, tepki vermeleri ve rekabetçi üstünlük sağlamaları pazarlama yeteneklerini etkili bir şekilde geliştirmeleri, bunun içinde kendi kaynaklarını ve yeteneklerini etkili kullanmaları ile mümkün görülmektedir.

Bu araştırma ile ortaya konan bulgular/sonuçlar çeşitli araştırma sınırlılıkları altında elde edildiği göz önüne tutulmalıdır. Araştırmanın sadece Ankara ili imalat işletmelerinde yapılmış olması, diğer illerde faaliyet gösteren imalat işletmeleri için genellenmesini engellemektedir. Gelecekte diğer illerdeki imalat işletmelerinde yapılacak çalışmalarla elde edilecek sonuçlar karşılaştırılabilir, örneklem sayısı genişletilebilir ve elde edilen sonuçlarla imalat işletmeleri için bir yol haritası oluşturulabilir.

Son olarak, kişisel beyanlar, anketör ve cevaplayıcı hataları nedeniyle, her zaman gerçek tam olarak yansıtılamayabilir. Bu yüzden, gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı örneklem büyüklüğünde ve diğer sektörlerde farklı sonuçların elde edileceği unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

- Agarwal, R. ve Karahanna, E. (2000), “Time Files When You’re Having Fun: Cognitive Absorption and Beliefs about Information Technology Usage”, MIS Quarterly, Vol. 24, No.4: 665-694.
- Altunışık, R. vd. (2002). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Barney J., (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, Journal of Management, Vol. 17, No.1: 99-120.
- Compeau, D. R. ve Higgins, C. A. (1995), “Applicaition of Social Cognitive Theory to Training for Computer Skills”, Information System Research, Vol. 6, No.2: 118-143.
- Cruz-Ros S., Cruz T.,F.,G. ve Cabanero-Perez C. (2010). “Marketing Capabiilities, Stakeholders, Satisfaction and Performance”, Service Business, Vol. 4, No.3\4: 209-223.
- Çelik H., ve Başaran B., (2008). “Bireysel Müşteriler Tarafından Algılanan Elektronik Hizmet Kalitesi”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.8, Sayı. 2: 129-151.
- Day G., (1990). Market Driven Strategy: Processes for Creating Value, New York: The Free Press,

- Day G., S. (1994). “The Capabilities of Market-Driven Organizations”, *Journal of Marketing*, Vol. 58 (October): 37-52.
- Desarbo W., C. Di Benedetto A. ve Song M., (2005). “Revisting The Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationship Between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty and Firm Performmance”, *Strategic Management Journal*, Vol.26, No.1: 47-74.
- Edvardsson, B., Johnson, M. D., Gustafson, A. ve Strandvik, T. (2000), “The Effect on Satisfaction and Loyalty on Profits Growth: Product Versus Services”, *Total Quality Management*, Vol. 11, No.7: 917-927.
- Fahy J., Hooley G., Cox T., Beracs J., Fonfara K. ve Snoj B., (2000). “The Development and Impact of Marketing Capabilities in Central Europe”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No.1: 63-81.
- Fornell, C., (1992), “A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience”, *Journal of Marketing*, Vol. 56, No.1: 6-21.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., ve Bryant, B. E. (1996), “The American Customer Satisfaction Index: Nature,Purpose and Findings”, *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4: 7-18.
- Ghemawat P. (1986). “Sustainable Advantage”, *Harvard Business Review*, Vol.64, No.5: 53-58.
- Güleş H.,K. ve Bülbül H. (2004). *Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*, Ankara: Nobel Ya.
- Hamşioğlu A.B., (2017). “Girişimci Yönlülük, Stratejik Yönlülük ve Performans İlişkisi: İstanbul İli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, (Journal of Business Research-Turk), Cilt, 9, Sayı. 2:376-403.
- Henseler J. ve Fassott G. (2010), *Handbook of Partial Least Squares Concept, Methods and Applications*, Springer New Yok, in [Eds.Vizi, V.E.,Chin, W.W., Henseler, J.,Wang H.], “Testing Moderating Effect in PLS Path Models: An Illustration of Available Procedures”,713-735.
- Jaworski B., J., ve Kohli A., K., (1993). “Market Orientation: Antecedents and Consequences”, *Journal of Marketing*, Vol. 57, No.3: 53-70.
- Kohli A., K., ve Jaworski B., J., (1990). “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”, *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 2: 1-18.
- Kristensen, K., Martensen, A. ve Gronholdt, L.G.L. (1999), “Measuring the Impact of Buying Behaviour on Customer Satisfaction”, *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 4/5: 602-614.
- Lohmoller, J. B. (1988), “The PLS Program System: Latent Variables Path Analysis with Partial Least Squares Estimation”, *Multivariate Behavioural Research*, Vol. 23,No.1: 125-127.
- Matsuno K. ve Mentzer J., T. (2000). “The Effect of Strategy Type on the Market Orientation- Performance Relationship”, *Journal of Marketing*, Vol. 64, No.4: 1-16.

- McFarland D. J. ve Hamilton, D. (2006), “Adding Contextual Specificity to the Technology Acceptance Model”, *Computer in Human Behaviour*, Vol. 22, No.3: 427-447.
- Morgan N. Vorhies D., W. ve Mason C., H., (2009). “Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 30, No.8: 909-920.
- Narver J., C., ve Slater S. F., (1990). “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, Vol.54, No. 4: 20-35.
- Ngo L., V., (2012). “Performance Implications of Market Orientation, Marketing Resource and Marketing Capabilities”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 28, No. 1\2: 173-187.
- Papatya N., (2007). *Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüş*, Ankara: Asil Ya.
- Papatya N., Papatya G., Hamşioğlu A.B., (2015). “Sürdürülebilir Rekabet Yönetiminde Marka Değeri ve Marka Güveni: Süleyman Demirel Üniversitesinde Bir Uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 20, Sayı 3:35-54.
- Papatya N., Papatya G., Hamşioğlu, A.B, (2013). ”Hazcı Algılamaların Marka Değeri Boyutlarına Etkisi: Cep Telefonu Markasında Bir Uygulama”, *18.Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı*, (Kars 19-23 Haziran): 269-284.
- Papatya, N., Papatya G. ve Hamşioğlu A.B. (2007). “KOBİ’lerin Rekabette Meydan Okuma Stratejisi: Sürdürülebilir Yenilik ve Pazarlama Yeteneklerinin Yapılandırılması”, *4. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi*, (7-8 Aralık): 425-434.
- Porter M., (1985). *Competitive Advantage*, New York: The Free Press, A Division of Macmillan Inc.
- Porter M., (1986). “What Is The Strategy”, *Harvard Business Review*, (November-December): 61-78.
- Rose M.,G. ve Shoham A., (2002). “Export Performance and Market Orientation Establishing an Empirical Link”, *Journal of Business Research*, Vol. 55, No. 3: 217-225.
- Song M., Berends Hans, Bij Hans van der ve Weggeman M. (2007). “The Effect of IT and Co-location on Knowledge Dissemination”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 24, No. 1: 52-68.
- Song M., Nason R., W. ve Di Benedetto A., C., (2008). “Distinctive Marketing and Information Technology Capabilities and Strategic Types: A Cross-National Investigation”, *Journal of International Marketing*, Vol. 16, No.1, 4-38.
- Tsai M.,T., ve Shih C., M. (2004), “The Impact of Marketing Knowledge Among Managers on Marketing Capabilities and Business Performance”, *International Journal of Management*, Vol.21, No.4: 524-530.
- Vinzi. E.V., Trinchera, L. ve Amato S. (2010), *Handbook of Partial Least Squares Concept, Methods and Applications*, Springer New York, in [Eds.Vizi, V.E.,Chin, W.W., Henseler, J.,Wang H.], “PLS Path Modeling: From Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model Assessment and Development”: 47-82.

Vorhies, D. W. (1998). “An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness”, Journal of Strategic Marketing, Vol. 6, No.1: 3–23.

Weerawardena J., (2003). “The Role of Marketing Capability in Innovation Based Competitive Strategy”, Journal of Strategic Marketing, Vol.11, No.1: 15-35.

Ek 1: Araştırma Modeli Ölçekleri, Ortalama, Standart Sapma ve Faktör Yüklemeleri

İFADELER	Ort.	Std Sapma	Yükleme
Pazar Bağlantı Yetenekleri			
X111 Pazar algılama yetenekleri	4,25	1,22	0,84
X112 Müşteriyi elde tutma yeteneği	4,05	0,91	0,77
X113 Pazarlama becerileri ve kaynakları	3,86	0,56	0,72
Teknik Yetenekler			
X121 Yeni ürün geliştirme yeteneği	4,34	0,66	0,87
X122 Entegre edilmiş lojistik sistemler	4,20	0,90	0,88
X123 Maliyet kontrol yetenekleri	4,14	1,11	0,74
X124 Finansal Yönetim becerileri	3,76	0,89	0,71
Bilgi Teknoloji Yetenekleri			
X131 Pazar bilgisi yaratmayı kolaylaştırmak için bilgi işlem	4,46	0,88	0,80
X132 Farklı fonksiyonlar arasında entegrasyonu kolaylaştırmak için bilgi işlem	4,31	1,08	0,83
X133 Yeni ürün geliştirme projeleri için Bilgi işlem	4,23	1,23	0,93
X134 Dışsal iletişim için bilgi işlem (tedarikçiler, müşteri, kanal üyeleri)	3,46	1,15	0,76
İşletme Performansı			
Y111 Son yıllardaki satış düzeyi rakiplerimize oranla daha iyidir	3,25	0,43	0,91
Y112 Satışlarımızla ilgili memnuniyet rakiplerimize oranla çok daha iyidir	3,30	0,78	0,89
Y121 Satışların net karlılık oranı rakiplerimize oranla çok daha iyidir	4,54	1,10	0,78
Y122 Satışların net karlılık oranı ile ilgili memnuniyet rakiplerimize oranla daha iyidir	4,22	1,20	0,77
Y131 İş birimlerinin genel performansı geçen yıla göre çok daha iyidir	3,67	0,55	0,75
Y132 Büyük rakiplere göre genel performansımız çok daha iyidir.	3,50	0,72	0,81

The Relationship Between Marketing Capabilities and Performance in Sustainable Competitive Advantage: An Application in Manufacturing Enterprises in Ankara Province

Nurhan PAPATYA

Süleyman Demirel University
Faculty of Economics and Administrative
Sciences
Isparta, Turkey
orcid.org/0000-0001-8942-8094
nurhanpapatya@sdu.edu.tr

Gürcan PAPATYA

Süleyman Demirel University
Faculty of Economics and Administrative
Sciences
Isparta, Turkey
orcid.org/0000-0002-9647-5662
gurcanpapatya@sdu.edu.tr

A. Buğra HAMŞIOĞLU

Mehmet Akif Ersoy University
Faculty of Economics and Administrative Sciences
Burdur, Turkey
orcid.org/0000-0002-4973-8773
abhamsioglu@mehmetakif.edu.tr

Extensive Summary

Introduction

The changing realities of competition and the new reality in the *marketing paradigm* present unique roadmaps to businesses. The main driving point of these roadmaps is to focus on the enterprise's internal resources and marketing capabilities and to ensure sustainable competitive advantage. Enterprise's internal resources and marketing capabilities are decisive for generating more *value* for competitive advantage and ensuring long-term performance.

The marketing capabilities of businesses to gain and sustain competitive advantage enable the value-generating capabilities of customers to be addressed together with the strategies that are correct and that make difference. For this reason, the essential conditions for uniqueness in the competition are seen as the development of internal resources and capabilities, and provision of coordination in accordance with changing competition conditions.

To this end, this study is designed to examine the impact of marketing capabilities on the performance for sustainable competitive advantage. Two main directions were followed in the study: First, the conceptual-theoretical aspect was defined, then the field study and the findings/interpretations were presented.

Method

The universe of the research is the list of the manufacturing enterprises operating in the province of Ankara, obtained from the Ministry of Trade and Industry. The total number of manufacturing enterprises in this list is 5192. Communication has been made using the business addresses and phone numbers of these enterprises. Interviews were conducted with 730 business managers who agreed to participate in the interview and the study, and a survey was conducted. In application phase, interviewers were used.

The sample size was calculated as 357 with 95% confidence interval and 5% error (Altunışık et al., 2002). However, the study was conducted with a sample size that was above the calculated sample size.

In the generated research theoretical model, the variables expressed by hypotheses were estimated using the Partial Least Squares (PLS) algorithm of Lohmöller (1988). PLS is a multi-variable modeling technique that has been used by researchers in recent years to establish cause-and-effect relationships (Fornell, 1992; Fornell et al., 1996). This technique simultaneously realizes the harmony of the relationships between the implicit factors (Latent Variables - LV) the measures of the factors (Manifest Variables - MV) and the empirical verification of the relationships between the theoretically hypothesized factors (Compeau and Higgins, 1995, Celik and Basaran, 2008, Vinzi et al., 2010). To identify dependent variables and/or variables in the PLS model, the key components combine multivariate regression with factor analysis (Edvardsson et al., 2000).

Exogenous relationships between MV (exogenous variable x and endogenous variables y) and LV (exogenous factor ξ and endogenous factor η) are predicted by factor analysis, as shown in the path graph 1. Subsequently, the internal relations between the measurement model and the exogenous LV (ξ) and endogenous LV (η) are predicted by means of regression, and a structural model is presented (Kristensen et al., 1999).

Findings

According to the findings of the study, there is also a positive and significant effect of marketing capability (ξ_1) on the performance (η). There is a significant direct and positive effect of marketing ability on business performance ($\gamma_1=0.80$, $t=10.24$, $p=0.001$). Thus, the generated research *hypothesis H1 has been accepted*

Conclusion

In this study, which aims to determine the effect of marketing capabilities on business performance in manufacturing enterprises in Ankara province, the following results were obtained:

- The data of the research shows that market engagement capabilities, technical capabilities, and information technology capabilities are three sub-factors that determine the marketing capabilities. The marketing capability influences these factors directly and positively. For market engagement capabilities, the enterprise's perception of market power, customer retention, and marketing and resource capabilities are seen as more prominent capabilities. For businesses, technical capabilities include new product development capabilities, integrated logistics capabilities, cost control capabilities and financial management capabilities. Finally, within information technology capabilities, information processing capabilities for facilitating the creation of market intelligence, facilitating the integration among different functions, new product development projects and external communication (suppliers, customers, and chain elements) are deemed to be important in terms of manufacturing enterprises.
- In addition, this study shows that the factors of sales, profitability and overall business performance are the three sub-factors that determine business

performance. Business performance directly and positively affects these factors. For sales, the phrase "sales level in recent years is better than competitors" and "satisfaction with sales are much better than competitors" are considered important. For business performance, "profitability of sales is much better than competitors" and "satisfaction with net profitability of sales is better than competitors" among profitability expressions. Finally, for overall performance, it can be said that "overall performance of business units is much better than last year" and "overall performance is much better than large competitors".

- The research hypothesis to test whether marketing capabilities directly affect business performance has shown that these abilities have a significant, direct and positive effect.

In addition, it is considered that the manufacturing enterprises will be able to keep pace with the change by perceiving the general change in the sector they are active in, reacting and to achieving competitive advantage, developing their marketing skills effectively, and by developing their own resources and capabilities for this.

It should be taken into consideration that the findings/results presented by this research are obtained under various limitations. The fact that the research is carried out only in the manufacturing enterprises in Ankara province prevents the generalization of the findings for manufacturing enterprises operating in other provinces. In the future, the results to be obtained by the studies to be carried out in the manufacturing enterprises in different provinces can be compared, the number of samples can be expanded and a roadmap can be formed for the manufacturing enterprises with the obtained results.

Finally, due to personal statements, interviewer and respondent errors, the actual situation may not always be fully reflected. Therefore, it is doubtless that in future research, different sample sizes, different sector groups will have different results.