

TEMEL FONKSİYONEL YETENEKLERİN FİRMANIN YENİLİK VE FİNANSAL PERFORMANSINA ETKİLERİ

Erol EREN*
Lütfihak ALPKAN**
Yücel EROL***

ÖZET

Bu çalışmada, temel fonksiyonel yeteneklerle (üretim ve pazarlama) işletme performans boyutları arasındaki ilişkiler anket tekniği kullanılarak incelenmiştir. Orta Karadeniz bölgesinde bulunan Çorum, Amasya ve Tokat illerinde imalat sanayiinde faaliyet gösteren 221 firmadan elde edilen verilerin istatistiksel analizi yapılmıştır. Araştırmamızın sonucunda bazı temel fonksiyonel yeteneklerin firma performansının bazı boyutlarının (yenilik ve finansal) pozitif etkilediği görülmüştür. Yöneticiler ve araştırmacılar için bazı önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Temel Yetenekler, Yenilik Performansı, Finansal Performans

BASIC FUNCTIONAL COMPETENCIES OF THE FIRM AND THEIR EFFECTS ON INNOVATION AND FINANCIAL PERFORMANCE

ABSTRACT

In this study, we analysed the relationship between core competences (production and marketing) and firm performance by using survey method. Analyses of data collected from 221 manufacturing firms in the Çorum, Amasya and Tokat provinces of Middle Black region. showed that different competences have positively influenced different dimensions (innovation and financial) of the firm performance. Managerial and further research implications are provided.

Keywords: Core Competencies, Innovation Performance, Financial Performance

* Prof. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

** Doç. Dr., Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi

*** Öğr.Gör.Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat Meslek Yüksekokulu, İşletme Bölümü

1.GİRİŞ

İşletmelerin gerek kendi içerisinde gerekse dışında artan bir şekilde karşı karşıya kaldığı çok önemli gelişmeler ve değişimler söz konusudur. Bu durum özellikle son 20 yıllık dönemde kendisini göstermiştir. Kuşkusuz ki bu gelişme ve değişimin temelini müşterilerin hızlı bir şekilde artan farklı ihtiyaç tanımlamaları ve satınalma davranışları oluşturmaktadır. Bu değişimler doğal olarak işletmeleri bu ihtiyaçları karşılamak ve rekabette önde olmak gibi bir sürece yöneltmektedir. Ayrıca günümüzde gittikçe artan yerel ve uluslararası rekabet, hızla gelişen teknoloji ve yoğun teknoloji kullanımı, ürünlerin yaşam sürelerinin azalması, örgüt yapısında yeni düzenlemeler yapılması, olağanüstü durumlarda işletmenin bütününe ilgilendiren radikal değişimler gibi iç ve dış çevresel süreçler işletmeleri zorlamaktadır. Bu süreçleri doğru bir şekilde uygulayabilmek, diğer işletmelerin başarılarını kopyalamak gibi basit bir yöntemle mümkün değildir. Organizasyonlar bu durumda dikkatlerini kendi değerlerine, zaman içerisinde geliştirdikleri “temel fonksiyonel yeteneklerine” yönlendirmek zorundadırlar. Bu yetenekler her işletmenin kendisine özgüdür ve etkin olarak kullanılması koşuluyla rekabette işletmenin diğer işletmelere üstünlüğünü devam ettirmesini sağlar. Yani işletmenin performansını artırıcı bir etki oluşturabilirler. Bir işletme, temel yeteneklerini fark etmesi halinde, kurumsal sınırlarını net bir şekilde tanımlayabilir.

Bu çalışmada; temel fonksiyonel yeteneklerden üretim ve pazarlama yeteneği ile işletme performans boyutları arasındaki ilişkiler incelenecek ve buna ilişkin olarak anket çalışmasına dayalı bir uygulama gerçekleştirilecektir.

2.ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZİ

Bu çalışmada, işletmelerdeki içsel temel fonksiyonel yeteneklerle ilgili bir kavramsallaştırma ve uygulama çalışmalarının geliştirilmesine yönelik bir bakış açısı oluşturmak ve bu yeteneklerle işletme performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca sahip olunan ve performansı olumlu etkileyen yeteneklere uygun bir strateji belirlenmesi de amaçlardan biridir. Araştırmanın amacına yönelik olarak yapılan literatür taramasında bu ilişkilere ilişkin olarak geçmişte yapılan çalışmaların gözden geçirilmesi ve temel yeteneklerle performans arasındaki uygulamaların değerlendirilmesine ilişkin bir çerçeve oluşturulması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın uygulama aşamasında ise, temel fonksiyonel yeteneklerin belirlenmesine yönelik içsel analiz ön çalışması ve daha sonraki çalışmalara yol gösterici olabilecek bilgiler içeren bir uygulama örneğinin oluşturulması hedeflenmiştir.

Araştırmada ana hipotez olarak temel fonksiyonel yeteneklerle işletmenin performans boyutları (yenilik ve finansal) arasında bir ilişki olduğu yani bu yeteneklerin performansı etkilediği düşünülmektedir.

3.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE EVRENİ

Bu çalışmanın konusunu oluşturan temel yetenekler ile ilgili olarak çok geniş bir literatür çalışması yapılmıştır. Araştırma özellikle 1990'lı yıllar ve sonrasında bu konu ile ilgili olarak yapılan teorik çalışmalara ve kısıtlı sayıda olan uygulama çalışmalarıyla ilgili literatüre dayandırılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmı, Orta Karadeniz Bölgesinde bulunan Amasya, Çorum, Tokat İllerinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinde yapılmıştır. Araştırma tüm imalat sektörünü kapsayacak şekilde düşünülmüştür. Ancak çalışan sayısının 10 ve daha fazla sayıda olan işletmeler değerlendirmeye alınmış ve 250 işletmenin 221'inden veri toplanmıştır. Bu ise (221/250) %88,4 lük bir orana denk gelmektedir ve yeterli sayılabilecek ölçüde olduğu düşünülmektedir. Ayrıca sektörel bir kısıtlamaya gidilmemiştir. Araştırmada çalışan sayısı ile ilgili bilgilerin edinilmesinde firmaların bağlı olduğu ticaret ve sanayi odalarının kapasite raporları dikkate alınmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Anketi işletmelerin üst, orta kademe yöneticileri ve işletme sahiplerine uygulanmıştır. Anketin tamamı bizzat işletmelere gidilerek o anda yüz yüze görüşme yoluyla yapılmıştır. Temel fonksiyonel yetenekler ile performans boyutları (yenilik ve finansal performans) arasındaki ilişkiyi tespit etmek için SPSS for windows 10,0 programı kullanılmış, faktör, güvenilirlik, regresyon ve korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın sonuç kısmında ise uygulama çalışması sonucunda elde edilen bulgular tartışılarak değerlendirilmiştir.

4.KAVRAMLAR VE SÜREÇ

4.1.Kaynaklar ve Temel Yetenekler

Temel yetenek kavramı, üst düzey yöneticilerin "Ne yapmamız gerek?" sorusunu cevaplamalarına yardımcı olur. Bir firma, bireysel ürünler ve hizmetler portföyü değil, bir faaliyetler sistemidir. Bazı faaliyetler rekabette öylesine iyi performans sergilemektedir ve nihai ürün veya hizmetler açısından o kadar önemlidir ki bunlar temel yetenekler olarak tanımlanabilmektedir. Gerçek temel yetenekler rekabet durumundakine oranla daha etkin bir şekilde ve daha düşük maliyetler sergilenen, gözle görülebilir, katma değer faaliyetleridir. Bir firmanın temel yeteneklerini bu özgün ve sürekliliği olan faaliyetler oluşturmaktadır. Bir firma temel yeteneklerini doğru bir şekilde tanımlayamazsa, çekici fırsatları kaçırmış ve küçük ya da olmadık fırsatların peşinden koşar. Düzgün bir şekilde tanımlanan ve kullanılan yetenekler güçlü rekabet silahı olabilirler (Synder and Ebeling, 1992,26-32).

Çevredeki değişimin, gelişimin hızlanmasıyla, şirket stratejisi konusundaki tartışmalar önemli değişimler göstermişlerdir. 1980'lerin sonundan beri ekonomik teorinin ilham kaynağı olduğu kaynak temelli görüş, (Grant, 1991, s.114; Amit and Schoemaker,1993, s.33) rekabet avantajının firmanın kaynaklarında yattığını kabul etmektedir ve iyi bir şekilde birleştirilip koordine edildiğinde kaynaklar,

organizasyon düzeyinde en uygun rekabet düzeyinin gerçekleşmesine katkıda bulunduğunu belirtilmektedir. Bu görüşe göre kaynaklar firmanın kullanabileceği temel yetenekleri temsil etmektedir. Yetenekler bu yönüyle davranış modelleri, içsel network ve kişiler arası ilişkiler halini alan örgütsel süreçler, sistemler ve süreçler vasıtasıyla değişimin başlatılmasını veya değişime cevap vermeyi sağlayan firmanın kolektif bilgisidir (Collis, 1991, s.49). Bütün görülemeyen kabiliyetler gibi, yetenekler yıllar boyunca devam eden özel yatırımlar ve ilişkiler sonucu geliştirilmişlerdir (Lado, Boyd and Wrigt, 1992, s.77). Yetenek işletmenin rekabet faaliyetleri için son derece önemlidir ve bunun bir sonucu olarak son otuz yılı aşkın bir süre içinde işletme stratejisi ile ilgili yapılan çalışmalar; özel bir pazarda bir işletmenin rekabet edebilmesi için ihtiyaç duyduğu yeteneklerin ne olduğu ve bir işletmenin o anki ve potansiyel yeteneklerinin dikkate alınması durumunda hangi pazarda rekabet etmesi gerektiğinin planlanması gibi genellikle bu iki konu hakkında toplandığı görülmektedir. Kısmen Pensore(1959) ve Selznick'in (1957) önemli yapıtları baz alınarak, bir şirketin kaynak ve yetenekleri konusunda teori üretebilmek ve yöneticilere bunun değerini gösterebilmek için çok önemli çalışmalar yapılmıştır. Bunlara, Prahalad and Hamel (1990), Rumelt (1984), Wernerfelt (1984), Itami(1987), Barney (1986), Dierickx and Cool (1989), Teece, Pisano and Shuen (1990)'in yaptığı çalışmalar örnek olarak verilebilir. Yetenek ve kaynakları tanımlamak, izole etmek ve ölçmek zordur. Çünkü bunlar genellikle sözle ifade ve taklit edilemeyen, kolektif, interaktif ve tamamlayıcıdır (Barney,1991,s.99). Hamel and Prahalad (1994) temel yetenekleri "beceriler ve teknolojiler paketi" olarak tanımlamaktadırlar. Markides and Williamson (1994) temel yetenekleri yeni stratejik değerlerin ortaya çıkarılmasını ve biriktirilmesinde katalizör görevi gören tecrübe, bilgi ve sistemler havuzu olarak tanımlamaktadırlar. Nelson (1991)'a göre tam olarak taklidi mümkün olmayan bu stratejik değerler firmanın rekabet avantajını oluştururlar. Buna ilave olarak temel yetenekler, geniş bir kabiliyetler setinden ziyade belirli konularda uzmanlaşma veya yeniden yoğunlaşmayla da ilişkilendirilmektedir (Hoskisson and Hitt,1994).

Temel yetenekler örgütsel bilginin içerisinde yerleşmiştir, zamanla ortaya çıkmış kolaylıkla taklit edilemeyen (Leonard-Burton,1995; Prahalad and Hamel,1990) ve rekabet avantajı sağlayan unsurlardır. Temel yetenekler, organizasyonun öğrendiği, öğrendiğini yeteneklerde uyguladığı ve bu yetenekleri ürün-pazar stratejilerinde kullandığı için örgütün bilgi birikimini ifade eder. Yetenekler, tipik bir şekilde bir organizasyonun içerisine yerleşmiştir ki farklı yetenekler bütünü oluşturabilmek sermaye, insan, yönetsel vizyon gibi kaynaklara önemli ölçüde yatırım yapılmasını gerektirir (Carolis, 2002, s.28). Temel yetenekler ve kurumsal beceriler giderek yöneticiler tarafından daha iyi tanımlanmaktadır. Ayrıca bunların stratejik yönetim açısından önemli olduğu kabul edilmektedir. Gerçekten de, çok az firma temel yeteneklerini tanımlayabilmekte ve bunları tanımladığı takdirde stratejisini bu yeteneklerine göre oluşturarak bunu ileride rekabet avantajı sağlamada bir kaldıraç

olarak kullanabilmeyi düşünmektedir. Ayrıca yöneticilere de bu konuda yeterince yol gösterilmemektedir.

4.2.Temel Yetenekler İle Firma Performans Boyutları Arasındaki İlişkiler

Yönetim literatüründe firmaların rekabetçiliğini ve performansını zenginleştirmeyi gerçekleştirmek için temel yeteneklerin geliştirilmesine yönelik oldukça yoğun bir ilgi odağı olduğu görülmektedir (Wernerfelt,1984; Hamel and Prahalad, 1989). Yetenek literatüründeki deneysel çalışmalar incelenirse, bu makalelerde ele alınan konular iki başlık altında olduğu görülmektedir. Birincisi, yetenek farklı araştırmacılar tarafından farklı yollarla ölçülmüştür. Yetenek, anketlerle fonksiyonel alanlarda mükemmellik(Hitt and Ireland, 1982,1985; Hitt , Ireland and Stanter, 1982; Snow ve Hrebiniak, 1980), araştırma ve geliştirmenin satışa oranı, reklamın satışa oranı ve yönetsel yoğunluk gibi finansal göstergelerin kullanılmasını (Chatterjee ve Wernerfelt,1991; Harrison, Hitt, Haskisson and Ireland, 1991), işletme birimleri arasındaki bütünlük (Markides and Williamson,1996; Robins and Wiersenna,1995); mülkiyet temelli kaynakların bilgi temelli kaynaklarla karşılaştırması (Miller and Shomsie,1996) şeklinde kullanılmıştır. İkincisi, son derece sınırlı sayıda çalışma farklı yetenekler ve finansal performans arasındaki ilgiyi araştırmışlardır(Carolis, 2002, s.29).

Teece et al., (1994) ve Robins and Wiersema (1995) uyum, bütünlük içerisindeki şirket yeteneklerinin firmaları rekabet avantajı açısından güçlü kıldığına dikkat çekmişlerdir. Robins ve Wiersema (1995) paylaşılan yetenekler ve teknik bilgi yüzünden ortaklıkları olan birçok alanda faaliyet gösteren işletmelerin yüksek performans gösterdiklerini bulmuşlardır. Teece et al., (1994) öğrenen ekonomilerde ilgili uygulamalarla takviye edilen şirket uyumunun başarılı performansı açıklamadaki önemini vurgulamışlardır. Handerson and Cockburn (1994) “Öznel araştırma kabiliyetlerini” önemli bir stratejik yetenek kaynağı olarak belirterek bunun şirket performansı üzerinde olumlu etkilerinden söz etmektedirler. Yine Duysters and Hagedoorn (2000) temel yeteneklerin ve şirket performansına olan etkisini deneysel bir araştırma ile değerlendirmişlerdir ve teknolojik uzmanlaşma ve pazar uzmanlaşması ile performans arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Bu çalışma aynı zamanda hangi yeteneklerle hangi performans türü arasında ilişki olduğunun belirlenmesine yöneliktir.

5.ARAŞTIRMANIN BOYUTLARI

5.1.Üretim Yeteneği

Baldwin(1993)'e göre üretim yeteneği, üretim gücü yapabilirlik grubunun en önde gelen unsurudur. Pazarda ciddi fırsatlar olabilir belki de birçok firma dışında yalnızca sizin firmanızca bu değişim fark edilmiş olabilir ancak eğer bunu pazara sokabilecek veya üretecek gücünüz yok ise diğer yeteneklerin anlamı kalmamaktadır. Bu nedenle firmalar özellikle üretim gücüne yönelik ekipman,

insangücü, teknik destek gibi birimleri daima hazırlıklı bulundurmamak zorundadır (Baldwin,1993). Doğal olarak, bir organizasyonun büyüme ve hayatta kalabilmesi için geleneksel stratejilerini değiştirerek rekabet yeteneklerini arttırmalıdır (Hayes and Upton,1998; Porter,1996; Skinner,1978). Üretim temelli rekabetçi yetenekler, üreticinin hedef pazarındaki asıl rakiplerine göre gerçek/veya kullanılabilen rekabet gücünü temsil etmektedir (Stalk et al.,1994). Daha önceki önemli sayıdaki deneysel araştırmalar üretimde, kalite, dağıtım, esneklik ve maliyet gibi yeteneklerin ya tek başlarına ya da diğerleriyle uyum içerisinde işletme performansına olumlu katkıları olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlar; Bazarth and Edwards, 1997; Clevenad et al., 1989; Ferwards and De Meyer, 1990; Kim and Arnold, 1992; Miller and Roth,1992, 1994; Ward et al.,1994, 1995; White, 1996; Flynn et al., 1999; Hill, 1994; Roth and Miller, 1992; Swamidass and Newell, 1987; Vickery et al., 1993,1994,1997; Ward ve diğerleri., 1994).

Bu çalışmada üretim yeteneği değişkeni, kalite, teslimat hızı, esneklik ve maliyet olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır.

Kalite;

Günümüz pazarlarında rekabetçi konumun güçlendirilmesi için kalitenin iyileştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Kalitenin iyileştirilmesiyle, fireler dolayısıyla malzeme kayıpları azalır ya da ortadan kalkar.Kusurlu ürünün düzeltilmesi için yeniden işleme gerekmediğinden işçilik maliyetleri ve dolayısıyla üretim maliyetleri düşer, müşteriler kullanıma uygun ürün ve hizmetlere kavuşurlar. Ayrıca, rakiplerinkine kıyasla yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin daha yüksek fiyattan satılması ve bu yolla bir pazar payına sahip olması da mümkündür (Üreten,1999, s.72-80). Genel olarak kalite firma amacına uygunluk olarak tanımlanmaktadır. Araştırmamızda bu alt değişkenin ölçeği olarak; ürün dayanıklılığı ve güvenilirliği (hatalı ürün ve parça sayısının azaltılması, müşterinin algıladığı ürün kalitesinin artırılması ve sürekli iyileştirilmesi), performans kalitesi (rakiplere oranla ürün kalitesinin iyileştirilmesi), müşteri şikayetlerinin azaltılması ile ilgilidir Bu çalışmalar; Anderson et al.,(1994), Garwin (1987), Dean and Bowen (1994), Dyer (1996), Ward and Duray (2000), White (1996), Giffi et al.,(1990), Avella et al.,(2001), Leonard-Barton et al.,(1994). Bu çalışmada ilgili çalışmalardan yararlanılmıştır

Teslimat Hızı;

Bir ürünün veya hizmetin müşteri tarafından talep edilmesi ile bunun yerine getirilmesi arasındaki geçen süre teslim süresidir. Teslim süresinin gereğinden fazla uzun veya kısa sürmesi müşterinin seçeceği firmayı değerlendirmesi açısından önemlidir (Greasley,1999,s.312,313). Firmalar, düşük maliyette ve yüksek kalitede ürüne sahip olamayabilir. Ancak, ürünlerinin teslimini güvenilir ve hızlı bir şekilde sağlamalıdır. Uzun süreli bir başarı için hızlı ve zamanında teslimat önemlidir (Ward

et al.,1996). Bu ölçeğin değerlendirilmesi; zamanında dağıtım yapabilme yeteneğinin artırılması, ürünün nihai tüketiciye dağıtım ve ulaştırılmasındaki engelleri azaltma yeteneği gibi kavramlarla ölçülmüştür. Bu konu ile ilgili olarak, Karmarkar (1989), Sakakıbara (1997), Etille and Reza (1992), Avelle ve arkadaşları (2000), Ward ve Duray (2000), White (1996), Roth (1996), Wacker (1996), Carr and Pearson (1999), Gerwin (1987,1993)'in çalışmalarından yararlanılmıştır.

Maliyet;

Maliyet liderliği, üreticiye fiyatlara daha hızlı/fazla cevap verebilme yeteneği sağlar bu ise rakiplerinden daha düşük maliyetlerinden dolayı üretici firmaya daha yüksek marjlarla kazanç elde etme imkanı verir (Hill, 1994; Kim and Arnold, 1992; Roth, 1996). Ürün fiyatı birçok piyasada ve özel olarak da ürün hayat eğrisinin büyüme ve olgunluk aşamalarında önemli bir pazar kazanma kriteridir. Bu şekilde üretim sisteminin görevi, piyasanın fiyata karşı duyarlılığını desteklemek için gerekli düşük maliyetleri sağlamak olacaktır.

Pazar kazanmak amacıyla ürünün fiyatı düşük tutulduğunda, bu durum üretim fonksiyonuna mevcut karları korumak ya da karlılığını devam ettirebilmek için maliyetlerin düşürülmesine açık bir görev yükleyecektir (Hill,1994,s.48-49). Doğaldır ki etkili üretim sistemi ve düşük maliyetli kaynak geçişi ile çalışmakta olan bir firma kendi rakiplerinden daha düşük maliyetlerde standart ürünleri yapmaya muktedir olabilir (Martinich, 1997,s.39).

Bu değişken; rakiplerden daha düşük fiyat sunabilme, rakiplerden daha düşük maliyette ürün üretebilme ve kapasite artırabilme yeteneği ile ölçülmektedir. Bu konu ile ilgili olarak; Hill (1994), Kim and Arnold (1992), Roth (1996), Dyer and Singh (1998), Avelle ve arkadaşları (2000), Miller and Shamsie (1996),Roth(1996), Carr and Pearson (1999), Ward ve Duray (2000), White (1996) Garwin (1993)'nın yapmış olduğu çeşitli çalışmalar ilgili literatürden bulunmaktadır. Bu çalışmada kullanılan maliyetle ilgili ölçekler literatürle örtüşecek şekilde hazırlanmıştır.

Esneklik;

Ürünlerde veya ürünlerin miktarlarında farklılıklar yapabilme yeteneğidir (Kotha and Orne,1989; Roth,1996; Etlie and Reza,1992). Stratejik bir değerlendirme ile esneklik, bir firmanın ürün çeşidini hızlı bir şekilde ve düşük maliyetle değiştirebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Yani bir firmanın kullandığı üretim süresini, eski bir ürün hattının üretiminden yeni bir ürün hattının üretimine dönüştürebilme hızının ölçüsüdür. Ayrıca kısa dönemde, farklı miktarlarda üretim yapabilme ve yeni ürünlerle piyasaya hızlı bir şekilde girebilme yeteneği de esneklik olarak tanımlanmaktadır (Üreten,1999,s.72-73). Esneklikle; hızlı bir şekilde ürün değiştirebilme, ürün hacmini hızlı bir şekilde değiştirebilme ve özel siparişler üretebilme yeteneği, imalat ve set-up süresinin azaltılması, atölyedeki işlerin önceliklerini ve makinelere atanmalarınının değiştirebilme yeteneği aynı imkanlarla

daha fazla ürün karması üretebilme, ürünlerde benzer parçalar kullanabilme yeteneği, müşteri taleplerini hızlı bir şekilde yerine getirebilmedir. Bu konuda ilgili literatürde; Kotha and Orne (1989), Avelle ve arkadaşları (2000), Roth (1996), Ettlíe and Reza (1992), White (1996), Gerwin (1993), Ward and Duray (2000)'ın yapmış olduğu çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmada esneklikle ilgili ölçeklerin hazırlanmasında bu çalışmalardan ve literatürden geniş olarak yararlanılmıştır.

5.2.Pazarlama Yetenekleri

Pazarlama yetenekleri, firma çalışanlarının bilgilerini tekrar tekrar firmanın problemlerini çözmeye uygulaması esnasında öğrenme süreçleri sonucu geliştirilir. Bu yönüyle hem adapteci hem de üretici öğrenme süreçleri değişik zamanlarda kullanılırlar (Day, 1994; Slater and Narver, 1995). Pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesinde önemli bir boyut bilginin entegre edilme şeklidir. Bunun için pazarlama yetenekleri bilgi temelli ve görülebilen kaynakların değerli çıktılar oluşturmak için bir araya getirildiği birleştirici süreçler olarak düşünülebilir. Bir pazarlama personeli sürekli pazarlama görevlerini insanlar ve kaynaklar arasındaki kompleks koordinasyon şekillerini düzenleme görevi üstlenmiştir (Grant, 1991; 1996). Bu koordine edilmiş davranış tarzları genellikle istikrarlıdır bununla beraber firmanın ihtiyaçları değiştikçe değişecek şekilde de dinamikler (Grant, 1991). Pazar odaklılık ve tüketici için en üstününü yaratma değerini firmayı pazar öncelikli yapmakta bu da firmanın daha az pazar odaklı rakiplerinden daha iyi bir performans ortaya koymalarını sağlamaktadır (Jaworski and Kohli, 1993). Yetenek geliştirilmesinin ayırt edici özelliklerinden birisi sürekli tekrar vasıtasıyla öğrenilmesidir (Prahalad and Hamel, 1990; Sinkula, 1994)

Pazarlama yetenekleri; firmanın kollektif bilgi, beceri ve kaynaklarının firmanın pazarla ilgili ihtiyaçlarına uygulandığı birleştirilmiş süreçler olarak tanımlanabilir. Bu da firmaya rekabet talebini karşılayacak ve mal ve hizmetlerine katma değer ilavesi imkanını sağlar Day,(1994).Bu araştırmada pazarlama yeteneği değişkeni, Pazar araştırması, fiyat, dağıtım, tutundurma ve pazarlama yönetimi gibi dört alt boyutta ele alınmış ve çeşitli literatürden yararlanılmıştır.

Performans Boyutları

Firmaların performans ölçümleri ile ilgili olarak pek çok araştırmada iki yol izlenmektedir. İlki firmaların kendi performanslarını başka firmalarla karşılaştırması şeklinde yapılan subjektif ölçekler kullanılmaktadır (Golden, 1992). İkincisi ise, firmanın performans boyutunu kesin ölçütlerini dikkate alan objektif ölçeklerin kullanılmasıdır (Cronin and Page, 1988). Yapılan çalışmalar göstermektedir ki her iki ölçek arasında bir ilişki mevcuttur (Robinson and Pierce, 1988). Jaworski and Kohli (1993) yaptıkları çalışmalarında her iki ölçeği de kullanmışlar ve sadece subjektif ölçeklere verilen cevapların güvenilir olduğunu tespit etmişlerdir. Yine bu konuda çalışan Slater and Narver (1994) işletme performans değerlendirilmesinde subjektif yöntemden yararlanmıştır.

Bu araştırmada performans, yenilik performansı ve finansal performans şeklinde boyutlara ayrılmıştır. Yenilik performansı ile ilgili ölçek Neely&Hii (1998) ve Meeus&Oerlemans (2000)' ın çalışmalarından diğerleri ise literatürde yapılan çalışmalar göz önünde bulundurularak subjektif ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçekler, yeni ürünleri rakiplerinden daha önce pazara sunma başarısı, pazara sunulan ürünlerin süreleri, geliştirilen yeni ürün ve hizmetlere ait proje ve fikirlerin niceliği, geliştirilen süreç ve yöntemlerin niteliği ve sayısı ve yeni ürün geliştirme başarısı şeklinde ifade edilmiştir.

Bu çalışmada özellikle en yaygın olarak kullanılan finansal performans ölçekleri olarak; (1)Satışların artışı veya gelir artışı (Rukert, 1992), (2)Pazar payı artışı, (3)Ciro karlılığı, (4)Toplam varlık (ROA Aktiflerin getirisi), Narver and Slater (1994), (5)Özsermaye/Yatırım karlılığı kullanılmıştır.

6.ARAşTIRMANIN BULGULARI

6.1.Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan firmalarda anket uygulananların %52'lik bir oranla büyük bir çoğunluğunu firma sahipleri oluşturmaktadır. Bunu %48 oranla üretim, pazarlama, finansman ve muhasebe, insan kaynakları yöneticileri izlemektedir. Bu sonuçlara göre anket uygulanan kişiler genel olarak işletmelerin temel stratejilerinin oluşturulmasında ve performans değerlemede söz sahibi konumundadırlar. Dolayısıyla araştırma verileri doğru kişilerden sağlanmıştır. Araştırmaya katılan firmaların çalışan sayısı açısından değerlendirildiğinde %97,3'lük bir oranla 10-250 kişi arasında çalışana sahip olan işletmelerden oluşmaktadır ve bunlar küçük ve orta ölçekli işletme kapsamındadır. 251'den fazla çalışana sahip olan işletmelerin oranı %2,7'dir ve bunlarda büyük ölçekli işletmelerdir. Bu ise araştırmanın çok önemli bir kısmının küçük ve orta ölçekli işletmelerle yapıldığını göstermektedir.

6.2.Ölçeklerin Geçerliliği Ve Güvenirliği

Aşağıdaki tablolarda faktör analizlerinin sonuçları verilmiştir. Tablo1, Tablo2'de temel yetenekler (üretim yeteneği ve pazarlama yeteneği) ile ilgili faktör yükleri ve soruların faktörlere dağılımını ve açıklanan toplam varyansları göstermektedir. Tablo 3 ve tablo 4'de yenilik ve finansal performansı faktör yükleri, Tablo5'de değişkenlerin güvenirlilik analizi ve Tablo 6'da ise korelasyon analizi, ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir.

Tablolarda da görüldüğü üzere anketteki ifadeler beklenen faktörlere yüklenmiştir. Bu durum araştırma değerkenlerini ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük içerisinde olduğunu ve değerkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

Tablo 1.Üretim Yeteneği Değişkenine Ait Faktör Yükleri

	Kalite	Maliyet	Esneklik	Teslimat Hızı
Ürün kalitesini rakiplere göre artırma yeteneği	,732			
Müşteri şikayetleriyle sürekli ilgilenmek güçlü kalite ilkelerimizdendir	,767			
Ürün kalitesini sürekli iyileştirmek için gerekli yetenekler	,773			
Kapasite kullanım oranını gerektiğinde arttırabilme yeteneği		,613		
Düşük işçilik maliyetleri rekabette kullanılan güçlü yöndür		,708		
Düşük genel gider maliyetleri rekabette kullanılan güçlü yöndür		,810		
Atölyedeki işlerin makinelere dağılımını değiştire-bilme yeteneği			,706	
Farklı çeşit ve özelliklerde ürün üretme yeteneklerimiz vardır			,682	
Pazara yeni ürün sunma sıklığını arttırılabilen yeteneklere sahiplik			,614	
Ürünlerde benzer parçalar kullanma ve bunları artırma yeteneği			,629	
Set-up(kurma)süresinin azaltılabilmesi için gerekli güçlü yöntemler			,527	
Atölyedeki işlerin öncelik sırasının değişimini ger-çekleştirilmesini sağlayabilme yeteneği			,636	
Özel siparişler üretebilme yeteneği ve bunları arttırabilme gücü			,596	
Firma olarak teslimatı istenilen zamanda yapabilmekteyiz				,859
Teslimatı söz verildiği şekilde yerine getirebilme yeteneği				,833
Teslimat hızını gerektiğinde artırma yeteneği				,729
Ürünün nihai tüketiciye dağıtımını ve ulaştırılmasında engelleri azaltan yeteneği				,619

Açıklana Varyans: 58,847 Çıkartım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi Rotasyon Yöntemi: Equmax Rotasyon

Tablo 2. Pazarlama Yeteneği Değişkeni İçin Faktör Analizi

	Pazarlama Araş.	Fiyat	Dağıtım	Tutundurma	Pazarlama Yönetimi
Pazarlama araştırması yeteneklerimiz yeni müşteri bulmamız için yardım eder	,756				
Rakiplerimizden daha etkili pazarlama araştırma bilgisine sahibiz	,853				
Pazarlama araştırma uzmanlığımız Pazarlama programlarının geliştirilmesinde güçlü bir destek sağlar	,830				
Firmamızın fiyat yaklaşımı rakiplerinkinden daha etkilidir		,783			
Firmamızın fiyatları rakiplerin fiyatlarından daha rekabetçidir		,814			
Rakiplerimizin fiyat taktiklerini onların bizimkini bilmesinden daha iyi biliyoruz		,487			
Dağıtıcılarımızla rakiplerimizden daha iyi ilişkiler kurarız			,727		
Dağıtıcı ve perakendecilerle rakiplerden daha açık çalışırız			,798		
Dağıtım sistemimiz rakiplerimizden daha iyidir			,767		
Dağıtım programımız pazarlama programımızın başarısı için hayati bir önem taşır			,715		
Satış promosyonlarımız (Kuponlar,deneme kullanımları) rakiplerimizden daha etkilidir				,824	
Reklam programımız rakiplerden daha etkilidir				,859	
Reklam, tanıtım programımızın hayati bir parçasıdır				,789	
Pazarlama programlarımızı rakiplerimizden daha iyi yönetiriz					,707
Pazarlama yönetim yeteneklerimiz firmamıza rekabet avantajı sağlar					,827
Değişik departman ve grupları koordine etme yeteneğimiz pazar şartlarına rakiplerimizden daha hızlı cevap vermede yardımcı olur					,572

Açıklana Varyans: 71,799 Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi Rotasyon Yöntemi: Varimax Rotasyon

Tablo 3.Yenilik Performans Değişkeni İçin Faktör Analizi

	Yenilik Performansı
Yeni ürünleri rakiplerinden daha önce pazara sunmayı başarmıştır	,727
Firmanın şu anda pazara sunduğu ürünlerin çoğu son üç yılda üretmeye başladığı ürünlerdir	,602
Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlere dair proje ve fikirler sayıca çoktur	,851
Geliştirdiğı iş süreç ve yöntemlerine dair yenilikler sayıca çoktur	,770
Yeni ürün geliştirme başarısı	,760

Açıklana Varyans: 55,701 Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Tablo 4.Finansal Performans Değişkeni İçin Faktör Analizi

	Finansal Performans
Satışların artışı veya gelir artışı	,863
Pazar payı artışı	,872
Ciro karlılığı(Ürün başına karlılık)(Kar/Toplam satışlar)	,873
Toplam varlık(Aktif) karlılığı	,903
Özsermaye /yatırım karlılığı(Kar/Özsermaye)	,870

Açıklana Varyans: 76,767 Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Tablo5.Değişkenlere Ait Alfa Katsayıları

Değişkenler	Soru Sayısı	Alfa Katsayısı
Kalite	3	75,88
Maliyet	3	61,50
Esneklik	7	80,09
Teslimat Hızı	4	80,17
Pazarlama Araştırması	3	87,54
Fiyat	3	66,79
Dağıtım	4	82,32
Tutundurma	3	80,58
Pazarlama Yönetimi	3	78,21
Yenilik Performansı	5	79,00
Finansal Performans	5	92,00

Tablo 6:Korelasyon Analizi, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart S.	Yen.perf	Fins.perf	Kalite	Maliyet	Esneklik	Teshızı	Pazarlaş	Fiyat	Dağıtım	Tutund	Pazyönet
Yenper	3,4271	,7659	79,00 ^a										
Nicelper	3,0842	,8392	,484**	92,00 ^a									
Kalite	4,2489	,5658	,245**	,332**	75,88 ^a								
Maliyet	3,4947	,8038	,025	,223**	,290**	61,50 ^a							
Esneklik	3,7628	,6989	,492**	,397**	,396**	,272**	80,09 ^a						
Teshızı	4,2862	,5905	,065	,226**	,439**	,185**	,332**	80,17 ^a					
Pazl.Arş	3,6908	,7807	,448**	,245**	,391**	,210**	,343**	,352**	87,54 ^a				
Fiyat	3,7195	,6702	,388**	,241**	,222**	,293**	,381**	,143*	,363**	66,79 ^a			
Dağıtım	3,9955	,6462	,367**	,205**	,268**	,112	,250**	,308**	,506**	,399**	82,32 ^a		
Tutundur	2,9502	1,0299	,281**	,244**	,174**	,070	,229**	,222**	,344**	,095	,329**	80,58 ^a	
Pazyönet	3,6727	,7212	,440**	,369**	,329**	,188**	,399**	,294**	,593**	,444**	,519**	,330**	78,21 ^a

** 0.01 Seviyesinde anlamlı (Çift yönlü) *0.05 Seviyesinde anlamlı(Çift yönlü) ^a: Değişkenlerin güvenilirlik (alfa) katsayısı

Araştırmada kullandığımız değişkenlere ait korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 6'da gösterilmiştir. Korelasyon analizi iki veya daha çok değişken arasındaki ilişkiyi bu ilişkinin yönünü ve gücünü göstermektedir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında herhangi bir değer alabilir. Korelasyon analizinde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki teorik modelde belirtilen ilişkiler değerlendirilmiştir. Tablo 6'a göre bağımlı değişkenler olan yenilik ve finansal performans ile temel fonksiyonel yetenekler arasında 0,01 ve 0,05 düzeyinde pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir. Korelasyon oranları benzer araştırmalarda kabul edilen düzeydedir..Ayrıca modele ilişkin güvenilirlik değerleri, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi alfa değerleri genellikle yeterli düzeydedir.

Temel Fonksiyonel Yeteneklerle Performans Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları Aşağıdaki Tablolarda Görülmektedir.

Tablo 7.Üretim Yeteneği-Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık(P)
Kalite	,141	,041
Maliyet	-,130	,035
Esneklik	,519	,000
Teslimat Hızı	-,145	,028

R²:0,277 F: 20,706 p: 0,000

Tablo 7’de Temel yeteneklerden üretim yeteneği ve yenilik performansı için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdır ve tabloda da görüldüğü üzere model $\rho < 0,001$ önem seviyesinde anlamlıdır (F=20,706, p=0,000). R^2 değeri ise (bağımlılık ve tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve R^2 değeri 0,277 olarak belirlenmiştir. Bu değerler dikkate alındığında, modelin yüksek bir anlamlılık seviyesine sahip olduğu ve bağımsız değişkenlerin yenilik performansına ait varyansın %27,7’sini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 7 incelendiğinde $\rho < 0,01$ önem seviyesinde ve 0,519 en yüksek beta değeri ile üretim yeteneğinin esneklik değişkeni ile yenilik performansı arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Yine üretim yeteneği değişkenlerinden kalite ile yenilik performansı arasında $\rho < 0,05$ önem seviyesinde ve 0,141 beta değeri ile bir ilişki tespit edilmiştir. Üretim yeteneği değişkenlerinden maliyet ile yenilik performansı arasında $\rho < 0,01$ önem seviyesinde ve - 0,130 beta değeri ile negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Üretim yeteneği değişkenlerinden teslimat hızı ile yenilik performansı arasında $\rho < 0,01$ önem seviyesinde ve -0,145 beta değeri ile negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 8. Pazarlama Yeteneği-Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (P)
Pazar Araştırması	,211	,006
Fiyat	,209	,002
Dağıtım	,059	,416
Tutundurma	,119	,060
Pazarlama Yönetimi	,152	,052

$R^2: 0,298$ F: 18,214 $\rho: 0,000$

Tablo 8’de Pazarlama yeteneği ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho < 0,001$, F=18,214, $R^2=0,298$ olarak belirlenmiştir. Pazarlama yeteneği değişkenlerinden pazar araştırması ile yenilik performansı arasında 0,01 önem seviyesinde ve 0,211 beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Yine pazarlama yeteneğinin fiyat değişkeni ile yenilik performansı arasında $\rho < 0,01$ önem seviyesinde ve 0,209 beta değeri pozitif bir ilişki vardır. Diğer değişkenler olan dağıtım, tutundurma ve pazarlama yönetimi değişkenleri ile yenilik performansı arasında $\rho < 0,01$ ve $\rho < 0,05$ önem seviyesinde bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 9. Üretim Yeteneği – Finansal Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Kalite	,175	,016
Maliyet	,086	,186
Esneklik	,293	,000
Teslimat Hızı	,036	,604

R^2 :0,202 F: 13,633 ρ : 0,000

Tablo 9'da Üretim yeteneği ve finansal performans için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho < 0,001$, $F=13,633$, $R^2=0,202$ olarak belirlenmiştir. Bağımsız değişkenlerin yenilik performansına ait varyansın % 20,2'sini açıkladığı görülmektedir. Tablo 9 incelendiğinde $\rho < 0,01$ önem seviyesinde ve 0,293 en yüksek beta değeri ile üretim yeteneğinin esneklik değişkeni ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine üretim yeteneğinin kalite değişkeni ile finansal performans arasında $\rho < 0,05$ önem seviyesinde 0,175 beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Tablo 9'daki sonuçlara göre üretim yeteneğinin maliyet ve teslimat hızı değişkeni ile finansal performans arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo10. Pazarlama yeteneği -Finansal Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Pazar Araştırması	,001	,989
Fiyat	,115	,113
Dağıtım	-,040	,608
Tutundurma	,152	,028
Pazarlama Yönetimi	,288	,001

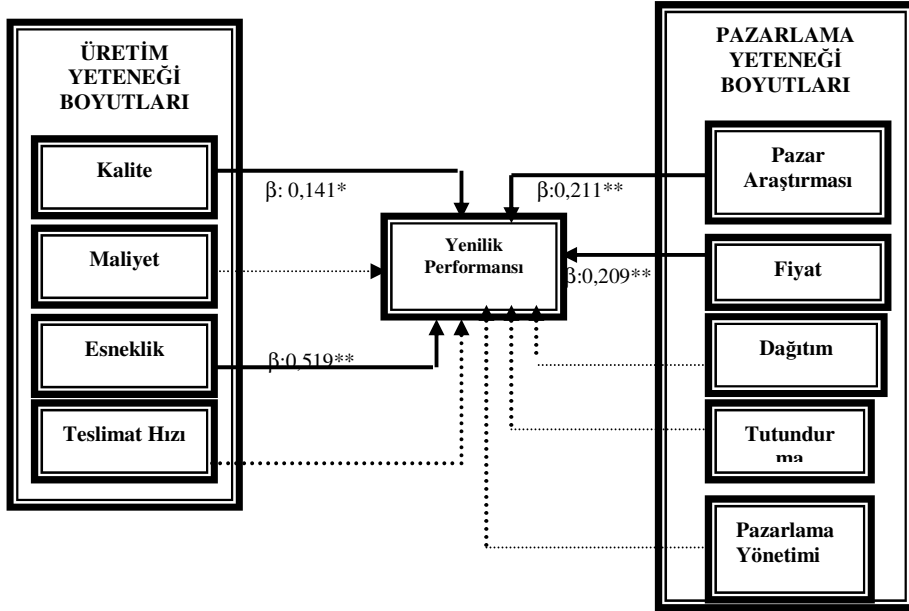
R^2 :0,163 F:8,367 ρ :0,000

Tablo 10'da Pazarlama yeteneği ve finansal performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho < 0,001$, $F=8,367$, $R^2=0,163$ olarak belirlenmiştir. Pazarlama yeteneği değişkenlerinden pazarlama yönetimi değişkeni ile finansal performans arasında $\rho < 0,01$ önem seviyesinde ve 0,288 beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Yine pazarlama yeteneğinin tutundurma değişkeni ile finansal performansı arasında $\rho < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ve 0,152 beta değeri pozitif bir

ilişki vardır. Diğer değişkenler olan Pazarlama araştırması, fiyat, dağıtım ile yenilik performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır.

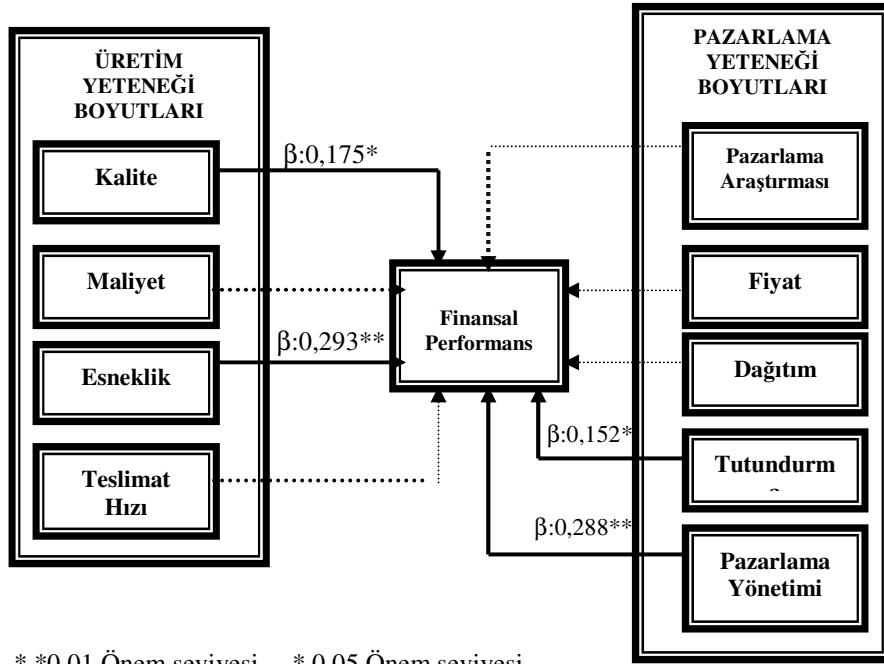
6.3.Araştırma Sonuçlarının Şematik Olarak Gösterimi

Aşağıda bulunan şekil 1 ve şekil 2’de araştırma değişkenlerine ait sonuçlar şematik olarak ifade edilmiştir. Bu şekillerde de görüldüğü gibi performansı etkileyen değişkenler kalın çizgili oklarla gösterilmiştir. Etkilemeyenler ise kesikli çizgili oklar ile gösterilmiştir.



** 0,01 Önem seviyesi * 0,05 Önem seviyesi

Şekil 1. Üretim, Pazarlama Yetenekleri ve Yenilik Performansı Arasındaki İlişki



Şekil 2. Üretim, Pazarlama Yetenekleri ve Finansal Performans Arasındaki İlişki

6.4.Bulgular Ve Tartışma

Yapmış olduğumuz bu araştırma sonuçları temel fonksiyonel yeteneklerin firma performans boyutlarına etkisi olduğunu göstermektedir. Yani araştırma kapsamında öne sürülen ver ana hipotez olan, temel fonksiyonel yeteneklerin firma performansı ile ilişkilerini doğrulayıcı sonuçlar elde edilmiştir. Burada temel fonksiyonel yeteneklerden üretim yeteneğinin esneklik değişkeni ile yenilik ve finansal performans arasında anlamlı ve güçlü ilişkiler bulunmuştur. Üretim yeteneğinin diğer değişkeni olan kalite değişkeni ile finansal performans arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu sonuçlar göstermektedir ki esneklik, yenilik yapmak isteyen işletmeler için önemli bir üretim yeteneği olarak kabul edilmektedir. Diğer bir anlamda esneklik yenilik performansını yükseltici bir üretim yeteneği olarak görülmektedir. Aynı zamanda esneklik finansal performansı da etkilemektedir.

Çünkü üretimde esnek olan ve pazarın isteklerine uyum sağlayabilen bir işletmenin genel olarak ürünlerinin satış potansiyeli de yükselerek finansal açıdan güçlenmesini sağlayacaktır. Yine araştırma sonuçlarına göre pazarlama yeteneğinin pazar araştırması, fiyat ile yenilik performansı arasında anlamlı ilişkiler çıkmıştır. Bu sonuçlara göre işletmeler pazarlama araştırması yapmayı ve pazara uygun bir fiyat belirlemeyi bir pazarlama yeteneği olarak kabul etmektedirler. İşletmeler bu yetenekleri, yapacakları yeniliğin yüksek bir performans sağlaması için de gerekli görmektedirler. Pazarlama yeteneğinin pazarlama yönetimi değişkeni ile finansal performans arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yani işletmeler sahip olunan pazarlama yönetim yeteneğinin finansal performansı arttırdığını kabul etmektedirler. Çünkü iyi yönetilen bir pazarlama fonksiyonu işletmelerin finansal açıdan güçlü olmasını sağlayacak bir etkiye sahiptir. Pazarlama yönetim yeteneği, pazarlama kaynaklarının etkin ve verimli kullanımını sağlayarak finansal performansı arttırmaktadır. Araştırma sonuçları bu ilişkiyi doğrulamaktadır. Yine araştırma sonuçları göstermektedir ki üretim yeteneğinin maliyet değişkeni ile yenilik performansı arasında anlamlı fakat negatif bir ilişki vardır. Yani işletmeler yenilik yapmak istediklerinde maliyeti önemli bir unsur olarak görmekte ve eğer işletmeler maliyet düşürebilme yeteneğine sahip değillerse yenilik yapmak istememektedirler. Aynı durum teslimat hızı içinde söylenebilir. Yani işletmeler teslimat hızını arttırmayı yeni ürünler için değil mevcut ürünler için düşünmektedirler. Teslimat hızını arttırdıkları zaman yenilik yapmayı düşünmemektedirler.

Araştırma yaptığımız bölge işletmelerinin büyük bir çoğunluğunda yöneticiler, temel fonksiyonel yeteneklerin performansı etkilediği görüşüne katılmalarına karşın bu yetenekleri nasıl ortaya çıkaracaklarını, nasıl kullanacaklarını ve bu yeteneklere uygun hangi stratejiyi uygulayacakları konusunda sıkıntı duyduklarını ifade etmişlerdir. Yani sahip oldukları temel fonksiyonel yeteneklerle bir rekabet avantajı oluşturma konusunda sorunlar bulunmaktadır.

Sonuç olarak, işletmeler stratejik olarak bir avantaj elde etmek ve bu üstünlüğü sürdürürebilmek için kaynak ve yeteneklerini çok iyi bir şekilde değerlendirerek belirlenen amaçlar doğrultusunda kullanabilmeleri gerekir. Yeteneklerin belirlenebilmesi ise içsel analiz sonucu elde edilen bilgilerin çok iyi değerlendirilmesi ile gerçekleşebilir. Çünkü yetenekler işletme içerisinde çok belirgin olan unsurlar değildir ve ortaya çıkan güçlü kaynakların hepsi temel yetenek değildir. İşletmeler elde ettikleri bu yetenek bilgilerine göre yeni stratejiler oluşturarak veya belirledikleri stratejiye uygun yetenekleri geliştirerek uygulamaya koymalıdır. Bunun gerçekleşebilmesi için işletme sahip ve yöneticilerinin kendi bireysel yeteneklerini analiz etmeleri ve ellerindeki kaynakları iyi değerlendirmeleri gerekir.

KAYNAKÇA

- AMİT, R and SCHOEMAKER, P.J.H., "Strategic Assessts and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, 2(14), 33-46, 1993
- AVELLA, L; FERNANDEZ, H. and VAZQUEZ, C.J., " Analysis of manufacturing strategy as an exploratory competitiveness in the Spanish industrial firm", *Int.j. Production Economics*, v.72, 2001.
- BARNEY, J.B., "Strategic factor markets: Expecttations,luck and business strategy" *Management Science* 32, 1231-1241,1986
- BARNEY, J.B., "Firm resources and sustained competitive advantage" *Journal of Management*,17,99-120,1991
- BAZARTH, C. and EDWARDS, S., The impact of market requirements focus and manufacturing charateristics focus on plant performance. *Journal of Operations Management*,15(39), 1997.
- CARR, A.S. and PEARSON, J.N., Strategically managed buyer supplier relationships and outcomes. *Journal of Opertations Management*,17(5), 1999.
- CAROLİS, D.M.,"Competencies and imitability in the pharmaceutical industry:An Analysis of Their Relationship with Firm Performance" *Journal of Management*, 29(1)27-50,2003
- CHATTERJEE, S and WERNERFELT, S., "The link between resources and type of diversification : Theory and evidence" *Strategic Management Journal*, 12 : 33-48, 1991
- COLLİS, D., " A Resource-based analysis of global competetion the case of the ball bearing industry" *Strategic Management Journal*, 12: 49-68, 1991
- CLEVENAD,G, SCHRODER,R.G.and ANDERSON,J.C., A Theory Of Production Competence. *DecisionSciences*,20(4),1989.
- CRONİN, J and PAGE, T., "An exemination of the relative impact of growth strategies on profit performance" *Europen Journal of Marketing*, vol, 22, 55 68, 1998
- DECAROLİS, D.M and DEEDS, D.L., "The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry" *Strategic Management Journal*, 20: 953-968,1997
- DIERRİCKX, I and COOL, K., "Assets stock occumulation and sustainabilty of competitive advantage" *Management Science* 35: 1504-1510, 1989
- DOZ, LY., "Managing core competence for corporate renewal: Towards a Managerial Theory of core competencies" *Organization and Strategy in the Evoluzation of The Enterprise* Malerba, F. And Dasi, G.,(eds) London; Mc Millan, 23, 1996
- DUNNING, J.H., "Reappraising the eclectic paradigm in an age of allience capitalism" *Journal of International Business, Studies*, 26, 461-491, 1995

- DUYTERS, G. and HAGEDOORN, J., "Core competences and company performance in the world-wide computer industry" *The Journal of High Technology Management Research*, volume 11, Number 1, P.75-91, 2000
- ETTLIE, J.E; REZA, E.M., "Organizational Integration and Process Innovation. *Academy of Management Journal*, 35(4), 1992.
- FERDOWS, K. and MEYER, D., Lasting improvements in manufacturing performance; in search of new theory: *Journal of Operations Management*, 9(2), 1990.
- FIOL, C.M., "Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage" *Journal of Management*, 17: 191-211, 1991
- FLYAN, B. and FLYAN, J., Information- Processing alternatives for coping with manufacturing environment complexity. *Decision Sciences*, 17(3), 1999.
- GARVIN, D.A., "Competing on the eight dimensions of quality", *Harvard Business Review*, v.65, n.6, 1987.
- GIFFI, C; ROTH, A. and SEAL, G.M., *Competing in world-class manufacturing: America's Century Challenge*. Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1990.
- GRANT, R.M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*: 3(33), 114-135, 1991
- GOLDEN, B.R., "SBU Strategy and Performance: The Moderating Effects of The Corporate SBU Relationships" *Strategic Management Journal*, vol,13, 145-158, 1992
- HANDERSON, R and COCKBURN, I., "Measuring competence exploring firm effects in pharmaceutical research" *Strategic Management Journal*, 12: 49-68, 1991
- HAMEL, G and PRAHALAD, C.K., "The Core Competencies of Corporation" *Harvard Business Review* 68:79-91, 1990
- HAMEL, G and PRAHALAD, C.K., *Competing for the future*. Boston, MA : Harvard Business School Press, 1994
- HAMEL, G and HEENE, A., *Competence-based competition*, Chichester: John Wiley, 1994
- HARRISON, J., HITT, M., HOSKISSON, R and IRELAND, R., "Synergies and post acquisition performance: Differences versus similarities in resource allocation" *Journal of Management*, 17(1) : 173-190, 1991
- HASPESLAGH, P and JEMISON, D., *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*, New York: Free Press, 1991
- HELLELOID, D and SIMINON, B., "Organizational learning and a firm's core competence" In G.Hamel and C.K. Prahalad (Eds.) *Competing for the future* (pp.213-239). Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994

- HILL, T., *Manufacturing strategy: Text and Cases* Richard D. Irwin, Burr Ridge, 1994.
- HITT, M.A and IRELAND, R., "Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance" *Strategic Management Journal*, 6: 273-293, 1985
- HITT, M.A, IRELAND, R and STADTER, B., "Functional importance and company performance: Moderating effects of grand strategy and industry type" *Strategic Management Journal*, 25(2): 265-296, 1982b
- HITT, M.A, IRELAND, R and PALIA, K., "Industrial firm's grand strategy and functional importance: Moderating effects of technology and uncertainty" *Academy of management journal*, 25(2): 265-298, 1982a
- HOSKISSON, R and HITT, M.A., "Downspoking-how to tame the diversified firm: Oxford: Oxford Universty Press, 1994
- HOSKISSON, R., JHONSON, R.A and MOESEL, D.D., "Corporate divesture intersity in restructuring firm: effect of governance, strategy and performance" *Academy of Management Journal*, 37, 1207-1251, 1994
- ITAMI, H and ROEHL, T., *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, 1987
- JAVORSKI, B.J, KOHLI, A.K and KUMAR, A., "Markor: a measure of market orientation", *Journal of Marketing Research* vol. 30, (November), 467-477, 1993
- JOHNSON, R.A., "Antecedents and outcome of corporate refocusing" *Journal of Management* 22, 439-483, 1996
- KIM, J.S and ARNOLD, P., *Manufacturing competence and business performance: a fremework and empiricial analysis. International Journal of Operations&Production Management*, 13(10), 1992
- KOTHA, S. And ORNE, D., *Generic Manufacturing Strategies a Conceptual Synthesis. Strategic Management Journal*, 10(3), 1989.
- LADO, AA and WILSON, M.C., "Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective" *Academy of Management Review*, 19, 699-727, 1994
- LADO, AA, BOYD, N.G and WRIGHT, D., "Acompetency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage : Toward a Conceptual Integration", *Journal of Management*, 1(18), 77-91, 1992
- LEONARD-BARTON, D., "Core capabilities and core rogedities : A paradox in managing new product development" *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 13: 111-126, 1992
- MARKIDES, C and WILLIAMSON, P.j., "Corporate diversification and organizational-structure: A resource-based view" *Academy of Management Journal*, 39(2) : 340-367, 1996

- MARKIDES, C and WILLIAMSON, P.j., “Related diversification, core competences and corporate performance” *Strategic Management Journal*, 15(Special Issue) : 149-166, 1994
- MEELY,A. and HII, J., *Innovation Business Performance: A Literature , Review*, The Judge Institute of Management Studies University of Cambridge, 1998
- MEEUS, M.T.H, and OERLEMANS,L.A.G., *Firm Behavior and Innovative Performance an Emprical Exploration of The Selection- Adaption Databate*, *Research Policy*,(29),pp.41-48, 2000
- MEREDITH, J.R., CUTCHEON, Mc and HARTLEY, J., “Enhancing competitiveness through The New Market Equation” *International Jaournal of Operations and Production Management*, vol:14, N:11, 1994
- MILLER, D and SHAMISIE, J., “The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from, 1936-1965)” *Academy of Management Journal*, 39(3) : 519-543, 1996
- MILLER,J.G. and ROTH, A.V., *A takonomy of manufacturing strategies*. *Management Science*:40(3), 1994.
- MOVERY, D.C., OXLEY, JE and SILVERMAN, B.S., “Firm capabilities technological complementarity and interfirm cooperation” *Paper Prepared for the conference on technology and the theory of firm*” Universty of Reading, May-14-16, 1995
- NELSON, R and WINTER, S., *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge MA : Harward Universty Press, 1982
- NELSON, R., “Why do firms differ and how does it matter ? “ *Strategic Management Journal*, 12, 61-74, 1991
- PENSORE, E., *The theory of the growth of the firm*, Bassl Blackwell Press, 1958
- PORTER, M.E., “Competitive strategy : Techniques for analysis industries and 37. competitors” New York, The Free Press, 1980
- POWEL, T.C., “Information technology as competitive advantage : the role of human, business and technology resources” *Strategic Management Journal* 18: 375-405, 1997
- ROBINS, J and WIERSEMA, M.F., “A resource-based approach to the multibusiness firm :Emprical analysis of the portfolio interrelationships and corporate financial performance” *Management Journal*, 16(4) : 277-299 1995
- ROBINSON, R and PIERCE, J., “Planned patterns of behavior and their relationship to business unit performance” *Strategic Management Journal*, vol 9, 43- 60, 1988
- ROTH, A.V.and MILLER, J.G.,*Success factors in manufacturing*. *Business Horizons*,35(4),1992.
- ROTH, A.V., *Neo-Operations strategy: Linking capabilities- based competition to technology*, in: Gaynor, G.H.(ed.) *Handbook of Technology Management*.McGraw-Hill, NY: 1996

- RUEKERT, R.W, WALKER,O.C and ROERING,K.J., "The Organization of Marketing Activities: A contingency theory of structure and performance", Journal of Marketing, vol.49, winter, pp.13-25,1985
- RUMELT, R.P., Toward a strategic theory of the firm. In R.Lamb(Ed), Competitive Strategic Management(pp.556-570) Englewood cliff, NJ, Prentice Hall, 1984
- SAKAKIHARA, S; FLYNN , B; SCHOMERKER, R.G. and MORRIS, W., The impact of just-in-time manufacturing and its infrastructure on manufacturing performance. Management Science, 43(9), 1997.
- SELZNICK, D., Leadership in administration. New York Harper, 1957
- SLATER, S.F and NARVER, J.C., "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?" Journal of Marketing, vol 58(January), 46-55, 1994
- SNOW, C.C and HREBĪNĪAK, L.G., "Strategy, distinctive competence and organizational performance" Administrative science quarterly, 25(2) 317, 1980
- SWAMIDASS, P.M and NEWELL, W.T., "Manufacturing Strategy Environment Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model" Management Science, vol: 33, N:4, 1987
- SYNDER Amy and EBLING, William (Braxton Associates), Targeting a Company's Real Core Competencies, The Journal of Business Strategy, November/December 1992, 26-32.
- TEECE, D.J., PĪSANO, G and SHUEN, A., "A dynamic capabilities and strategic management" Strategic Management Journal, 18(7):509-533 1997
- TEECE, D.J., "Towards an economic theory of the multiproduct firm" Journal of Economic Behavior and Organization, 3, 39-63, 1982
- TEECE, D.J., RUMELT, R., DOSĪ, G and WĪNTER, S.G., "Understanding corporate coherence-theory and evidence" Journal of Economic Behavior and Organization, 23, 1-30, 1994
- VONDEREMBSE, M.A, TRASEY, T.S, TAN, C.L and BARDĪ, E.J., "Current purchasing practices and JIT : Some of the effects on inbound logistics" International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, vol:25, n:3, 1995
- VĪCKERY, S.K; DROGE, C. and MARKLAND, R.E., Dimensions of manufacturing strength in the furniture industry: Journal of Operation Management, 15(4), 1997.
- ÜRETEN, S., Üretim/İşlemler Yönetimi, Gazi Yayınları, Ankara, 1999.
- WACKER, J., " Atheoretical model of manufacturing lead times and their relationship to a manufacturing goal hierarchy- decision Sciences, 27(3), 1996.

WARD, P.T. and DURAY,R., “ Manufacturing strategy in context: competitive strategy and manufacturing strategy”, *Journal of Management*, v.18, n.2, 2000.

WARD, P.T; DURAY,R; LEONG, G.K. and SUM, C.,” Business environment operations strategy and performance: an empirical study of singapura manufacturress”, *Journal of Operations Management*, v.13,n.2, 1995.

WERNWRFELT, B., “A resource-based view of the firm” *Strategic Management Journal* 5, 171-180, 1984

WERNWRFELT, B., “The resource-based view of the firm” Ten years after *Strategic Management Journal* 16, 171-174, 1995

WHITE, G.P., “A meta- analysis of manufacturing capabilities. *Journal of operations Management*, 14(4), 1996.