

Year: 2017

Volume: 7

Issue: 1

**Journal of Current Researches  
on Business and Economics  
(JoCReBE)  
ISSN: 2547-9628**



[www.stracademy.org/jocrebe](http://www.stracademy.org/jocrebe)

**The Correlation between Types of Competitive Strategies and  
Business Competences: A Research in Export Businesses of  
Ankara Province**

Gürcan PAPATYA<sup>1</sup>

**Keywords**

Types of  
Competitive  
Strategies, Business  
competences,  
Competitive  
Advantage,  
Sustainable  
Competitive  
Advantage, Export  
Businesses

**Abstract**

This article is aimed at carrying out an empirical research on export businesses operating in Ankara and the correlation between the types of competitive strategies prescribed by Miles and Snow and business competences. In particular, the correlation between three competitive strategies (opportunist, analyzer and defensive) business competences has been relatively measured to constitute sustainable competitive advantage and superiority. The data has been compiled by applying a survey to 415 business managers operating in Ankara province and the compiled data has been analyzed with descriptive analysis, factor analysis, MANOVA analysis and paired t-test by means of SPSS 16.0 statistical program and the results have been interpreted.

**Rekabetçi Strateji Türleri ve İşletme Yetenekleri Arasındaki İlişki:  
Ankara İli Merkezli İhracat İşletmelerinde Bir Araştırma**

**Anahtar Kelimeler**

Rekabetçi Strateji  
Türleri, İşletme  
Yetenekleri,  
Rekabetçi Avantaj,  
Sürdürülebilir  
Rekabetçi Üstünlük,  
İhracat İşletmeleri.

**Özet**

Bu makale, Miles ve Snow tarafından öngörülen rekabetçi strateji türleri ile işletme yetenekleri arasındaki ilişkiyi, Ankara ili merkezli faaliyet gösteren ihracat işletmelerine yönelik görgül bir araştırmayı hedeflemiştir. Özellikle işletmelerin sürdürülebilir rekabetçi avantaj ve üstünlük yaratmak için, üç rekabetçi strateji (fırsatçı, analizci ve savunmacı) türünün göreceli olarak işletme yetenekleri ile ilişkisi ölçülmüştür. Veriler Ankara ili merkezli faaliyet gösteren 415 işletme yöneticisine anket uygulanarak toplanmış ve toplanan veriler SPSS 16.0 istatistik programı yardımıyla, betimleyici analizler, faktör analizi, MANOVA analizi ve eşleştirilmiş t-testi yapılarak analiz edilmiş, sonuçlar yorumlanmıştır.

<sup>1</sup> Corresponding Author. Yrd. Doç.Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, gurcanpapatya@sdu.edu.tr

## 1. Giriş

Stratejik yönetim literatüründe işletme yetenekleri ile rekabetçi strateji türleri arasındaki ilişki çeşitli düzeylerde incelemektedir. Bilindiği gibi işletmeye özel, özgün ve taklit edilmesi zor yeteneklerin, işletme rekabetçi stratejilerini şekillendiren hayati bir rolü vardır. (bkz. Dierckx ve Cool, 1987: 1504-1511; ayrıca bkz. Di Benedetto ve Song, 2003: 514) Eğer işletmeler uzun erimli rekabet avantajı yaratmak ve performanslarını geliştirmek istiyorsa, mevcut yeteneklerini uzun süre dayanıklı ve etkili kullanması gerekir. Aynı zamanda, her rekabetçi işletmenin, kendi stratejisini takip etmek, uzun dönemli rekabet avantajı elde etmek ve üstün performansa erişmek için yeteneklerini yenilikçi kapsamda ele alması beklenir. (bkz. Hambrick, 1983: 7 ayrıca bkz. Mahoney ve Pandian, 1992: 363-380; Barney, 1991: 99-120; Wernerfelt, 1984: 171-180; Day, 1994: 37-52)

Bu makale, Miles ve Snow (1978)\*\* tarafından vurgulanan rekabetçi strateji türleri ile işletme yetenekleri arasındaki ilişkiyi, Ankara ili merkezli faaliyet gösteren ihracat işletmelerinde araştırmayı hedeflemektedir. Temel olarak da makale; (a) kavramsal/kuramsal çerçevenin açıklanması, (b) araştırma modelinin belirlenmesi ve araştırma bulgularının değerlendirilmesi olarak iki bölümlü düzenlenmiş ve sunulmuştur.

## 2. Kavramsal/Kuramsal Çerçeve

### 2.1. Rekabetçi Strateji Türleri

Miles ve Snow'un (1978) geliştirdiği rekabetçi strateji türleri (bkz. Miles ve Snow, 1978: 13-93) stratejik yönetim literatüründe çok sayıda çalışmaya konu olmuştur. (bkz. Hitt ve Ireland, 1986: 401-416; McDaniel ve Kolari, 1987: 19-30; Ruckert ve Walker, 1987: 233-248; Conant ve Varadarajan, 1990: 365-383; Shortell ve Zajac, 1990: 817-832; Rajaratnam ve Chonko, 1995: 60-75; Dyer ve Song, 1997: 467-493) Gerçekte Miles ve Snow (1978) iki ana noktaya vurgu yapar: Birincisi rekabetçi stratejilerinin işletme kararlarında yardımcı bir model oluşturması; ikincisi, işletmenin çevre uyumuna (*uyum-döngüleme*) ilişkin rekabetçi stratejik türlerine bağlı işletme tiplerini sınıflandırması. (Di Benedetto ve Song, 2003: 517) Ancak esas üzerinde durduğu ve bu makalenin de kapsamını belirleyen, *rekabetçi strateji türü* tasnifidir. (bkz. Tablo 1) Tanımladığı rekabetçi strateji türünden üçü (savunmacı, analizci ve fırsatçı) istikrarlı işletme tipini niteler. Eğer yönetim bu strateji türlerinden birini seçer ve faaliyetlerini ona göre düzenlerse, o zaman işletme, sektöründe yüksek performanslı ve istikrarlı rakip işletme olur; aksi halde, sektöründe düşük performanslı istikrarsız rakip olarak silikleşir. Yani düşük performanslı istikrarsız işletme tipinin rekabette iyi tanımlanmış bir stratejisi ve tutarlı bir rekabetçi yönelimi bulunmaz. Risk üstlenme ve yaşanan çevresel değişimlere uyum sağlama konusunda isteksiz davranır. İzlediği strateji, savunmacı, analizci ve fırsatçı strateji türlerine andırırsa da, başarısız denemeler olarak kalır. (Miles ve Snow, 1978: 14)

---

\*\* Makale hem kuramsal hem de araştırma perspektifi, modeli ve temel hipotezleri itibarıyla Miles R. ve Snow C. (1978). **Organizational Strategy, Structure and Process**, New York: McGraw-Hill: 13-93' eserine bağlı ele alınmış ve değerlendirilmiştir.

**Tablo 1: Strateji Türleri**

Strateji Türleri	Açıklama
<b>Fırsatçı</b>	Geniş faaliyet yelpazesi içinde olan işletmeler, ürün-pazar alanlarını yeniden tanımlar. Fırsatçılar erken pazar fırsatlarını hızlıca yanıtlar. Genellikle bu tepkiler rekabetçi eyleme liderlik ederler. Ancak yeni pazar fırsatlarını karşılayacak rekabet girdileri, pazarda zaman içinde güçlü konumunu sürdürmesi kolay olmayabilir. Fırsatçılar sürekli pazar fırsatlarını arayan ve düzenli olarak ortaya çıkan çevresel eğilimlere yanıt veren işletmelerdir. Bu nedenle bu tür işletmeler genellikle yanıt vermesi gereken değişim ve belirsizlikler çerçevesinde yaratıcılıkları bulunur. Yeni ürün ve pazar fırsatlarını izlemek için, esnek ve iddialı olmayı amaçlar ve yenilikçiliği vurgular. Fırsatçılar, hızla değişen ortamlarda sık sık çeşitlendirme ve ürün-pazar genişleme stratejilerini, yanısıra tecrit ve tasarruf stratejilerini de kullanarak küçülme stratejilerini uygulama eğiliminde olur. Fırsatçıların temel rekabet stratejilerinden biri hizmet kategorisinde/hizmet alanlarında değişiklikler yaratmaktır.
<b>Analizci</b>	İşletmeler, fırsatçılardan daha az ve yavaş ürün-pazar değişiklikleri yapar, ancak savunmacılar daha istikrarlı ve verimlilikte daha az karardır. Analizciler dikkatle ve umut verici yeni gelişmelerle seçilen ürün veya hizmetleri istikrarlı bir şekilde muhafaza eder. Dolayısıyla analizci strateji, fırsatçı ve savunmacı stratejilerin bir bileşimidir. Analizcilerde ilk hamle nadiren, mevcut pazar tabanına yönelik ürün-pazarda ikinci veya üçüncü lig rekabetçi olmak şeklindedir. İşletmelerde üst düzey yöneticiler, çalkantılı ortamlarda rakiplerin yeni fikirlerini yakından izler. Analizciler, analizlerden sonra yeni fırsatları değerlendirmek için, kontrol ve esnekliği birleştirmek için çalışırlar. Analizciler, kararlı ve değişen alanlar olmak üzere iki ürün-pazar alanında faaliyet gösteren işletmelerdir. Aynı zamanda yeni teknolojik gelişmelere ayak uydururken, halihazırdaki teknolojileri de kullanırlar. Analizciler matriks bir yapı kullanabilen işletme içindir.
<b>Savunmacı</b>	İşletmeler nispeten istikrarlı ürün veya hizmet alanlarında güvenilir bir şekilde konumlarını korumak için girişimlerde bulunur. Savunucular, düşük fiyatlar, daha yüksek kalite ya da rakiplerinden daha iyi hizmet sunar ve ürünlerini sınırlı bir yelpazede sunarlar. Savunucular, genellikle doğrudan kendi faaliyetleri ile ilgi olmayan, sektör değişikliklerini görmezden gelir; genellikle, sektördeki yeni ürün geliştirme uygulamaları öncelikle değerlendirmez. Yöneticiler, bulunduğu pazar alanları dışında yeni fırsatlar arama eğilimleri yoktur. Savunmacı işletmeler, sınırlı sayıda ürün ve hizmetler ile dar bir pazara odaklanır ve saldırgan bir şekilde fiyat ve farklılaştırma stratejileri uygulayarak, pazar bölümünü korumaya çalışırlar. Savunmacılar, pazara nüfuz etme (penetrasyon) ve sınırlı ürün geliştirme stratejileri ile büyürler.
<b>Tepkici</b>	İyi tanımlanmış rekabetçi strateji eksikliği ve rekabette tutarlı bir ürün-pazar yönelimi bulunmayan tepkiciler, yeni ürün veya pazar geliştirme risklerini üstlenmeye genellikle istekli değildir. Tepkici strateji, teknoloji, yapı ve süreçte kendi stratejileri arasında tutarsızlıklar olduğu için başarısız bir stratejidir. Bu nedenle tutarlı model veya stratejiler tanımlanmaz. Genellikle çevresel değişimlere uyum sağlamakta tutarsız ve kararsız bir şekilde davranırlar. Tepkiciler, üst yöneticilerin örgütsel çevrede meydana gelen değişim ve belirsizlikleri algıladıkları, ancak etkili bir şekilde cevap veremediği işletmelerdir. Sonuç olarak, tepkiciler, çevresel değişikliklere uygun olmayan şekilde karşılık verirler. Bu tip işletmeler sıklıkla diğer üç rekabetçi strateji türü gibi olmaya çalışırlar, ancak başarı kazanma eğilimleri bulunmaz.

**Kaynak:** Bu tablo Walker, Boyd, Mullins ve Larreche (2003): 63-64; Di Benedetto ve Song (2003): 517; Luke ve Begun (1988): 597-618; Ginn (1990): 565-591; Swayne, Duncan ve Ginter (2006); Zajac ve Shortell (1989): 413-430; Papatya, Papatya (2011): 479-489'a bağlı değerlendirilmiştir.

## 2.2. İşletme Yetenekleri

Üstün işletme performansının anahtarı rekabet avantajı yaratmak, korumak ve sürdürmektir. (Day, 1994: 37-52) İşletme üstün işletme performansı için işletme yeteneklerini geliştirmesi beklenir. (bkz. Prahalad ve Hamel, 1990: 79-91) Üstelik geliştirilen/geliştirilecek işletme yeteneklerinin nadir, taklit edilmesi zor olması ve işletme rekabetçi stratejilerini desteklemesi gerekir. (Day ve Wensley, 1998: 1-20; Barney, 1991: 99-120; Day, 1994: 37-52) Buna yönelik işletme rekabetçi zekâsını geliştirmesi ve seçilen pazarda hedef müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak etkili süreçleri izlemesi gerekir. (bkz. Papatya, Papatya, 2007: 368-379)

İşletme yetenekleri, işletmenin stratejik amaçlarını destekleyen bütünleştirici eylemdir. Ayrıca rekabetçi performansın önemli bir katalizörü olarak da düşünülür (bkz. Vorhies, 1998: 3-23; Yu vd. 2014: 45-31; Grant, 1991: 114-135)

Yapılan çalışmalarda, işletmenin rekabet avantajı yaratması ve sürdürmesi için, çeşitli yetenekler önerilir. (bkz. Prahalad ve Hamel, 1990: 79-91 Barney, 1991: 99-120) Day (1994) ve Grant (1996), işletme yeteneğini, girdilerin çıktılara dönüşümünü etkileme davranışı olarak değer yaratma ve mevcut işletme kapasitesini doğrudan ya da dolaylı olarak üretken iş yapma yolu olarak ifade eder. (bkz. Day, 1994: 37-52; Grant, 1996: 377) Day (1990, 1994) ve daha sonra Day ve Wensley (1988)'in işletme yeteneklerini tartıştığı çalışmalarda ise, yetenekler (bkz. Tablo 2) dört kategoride sınıflandırmıştır. (bkz. Day 1990: xx 1994: 37-52; Day ve Wensley, 1988: 1-20)

**Tablo 2: İşletme Yeteneklerinin Sınıflandırılması**

Yetenekler	Açıklama
<b>Dıştan-İçe Yetenekler</b>	Bu yetenekler, işletme içindeki anahtar bilgiler ile müşteri ihtiyaçlarındaki değişikliklere daha duyarlı olmasını sağlar. Bu sürecin amacı rakipleri ve pazar ihtiyacını tahmin edip, kanal üyeleri ile ilişkileri güçlendirmek ve rekabet için güçlü süreçler oluşturmaktır. Böylece işletme, kendi iç yeteneklerinin daha etkin olması hedeflenmektedir. Bu yetenekler içinde; pazar duyarlılığı, kanal bağlantıları, müşteri ilişkileri ve teknoloji izleme yer alır.
<b>İçten-Dışa Yetenekler</b>	Bu yetenekler, işletme maliyetleri aşağı çekmek ve/veya rekabetçi stratejilerin oluşturulmasına yardımcı olur. Finansal yönetim, maliyet kontrolü, teknoloji geliştirme ve lojistik bu tür yetenekler içinde yer alır.
<b>Pazarlama Yetenekleri</b>	Bu yetenekler ile işletme etkili pazar programlarını uygulamak sureti ile iç ve dış yeteneklerden yararlanır. Bölümlendirme yetenekleri, hedefleme, fiyatlandırma ve reklam bu yetenekleri içerir.
<b>Bilgi Teknoloji Yetenekleri</b>	Bu yetenekler, işletmenin ilgili tüm işlevsel alanları arasında etkin pazar bilgileri yaymak sureti ile etkin yeni ürün geliştirme çabalarını yönlendirir. Bunlar içsel iletişim ve teknoloji ve pazar bilgisini içeren çapraz işlevsel bütünleşmeyi kolaylaştıran sistemleri kapsar.

**Kaynak:** Bu tablo Day (1994): 37-52; Day (1990); Day ve Wensley (1988): 1-20; Song, Nason ve Di Benedetto (2008): 4-38'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Bir işletmenin değer yaratma ve bunu birçok alanda gerçekleştirme koşulu, geniş bir yetenek platformu oluşturması ile ilişkilidir. Yetenekler, pazarda düşük maliyeti ya da farklılık üstünlüğünü desteklemek için, taklit edilemez, yeri doldurulamaz ve değiş-tokuş yapılamaz bir nitelik taşır. Diğer bir deyişle yetenekler, işletmenin beşeri/bilgi tabanlı fiziksel veya fiziksel olmayan

kaynakların eşsiz bireşimleridir. Ancak her zaman değerli yetenekler kıttır. Bu nedenle bir sektörde farklı işletmelerin aynı yeteneklere sahip olması mümkün değildir. Farklı ve değerli işletme yeteneklere sahip olan işletme sürdürülebilir rekabetçi üstünlük potansiyeli taşır. (Tsai ve Shih, 2004: 524-530; Reed ve de Fillippi, 1990: 88-102; Amit ve Schoemaker, 1993: 33-46; Day, 1994: 37-52)

Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük, işletmenin değer yaratıcı rekabetçi stratejileri uygulama ve rakipler tarafından taklit/kopya edilemez yetenek platformunu etkinleştirme durumudur. (bkz. Papatya, 2007: 84-85; Ghemawat, 1986: 54-57) Yanısıra sürdürülebilir rekabetçi üstünlük, işletmenin üstün pazar pozisyonu sağlama olanağını da ifade eder. Üstün pazar pozisyonu, müşteri değeri ve/veya daha düşük maliyetli başarı elde etmeyi niteler. Bu üstün performans şeklinde sonuçlara yansır. (Weerawardena, 2003: 15-35)

### 3. Ankara İli Merkezli İhracat İşletmelerinde Bir Araştırma

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma üç rekabetçi strateji türünün (fırsatçı, analizci ve savunmacı) işletme yetenekleri ile ilişkisini incelemeye yönelik yapılmıştır.<sup>2</sup> Araştırma kapsamını Ankara ili merkezli-faaliyet gösteren ihracat işletmeleri oluşturmuştur. İhracat işletmelerinin tercih edilme nedeni, sürdürülebilir rekabetin başat sürücülerinden biri olması ve rekabet yol haritasını önemsemeleridir. Ayrıca ihracat işletmelerinin geniş bir yetenek platformuna ve bu yetenekleri daha etkili kullanma yönelimine sahip olması da tercihimizi etkilemiştir. Öte yandan ihracat yapan işletmelerin çevresel değişimler karşısında etkili rekabetçi stratejiler ile karşılık verme pozisyonları, ihracat yapmayan işletmelere oranla daha yüksek olması da ihracat işletmeleri tercihinde önemli bulunmuştur.

Araştırmada zaman, fizikî ve ekonomik kaynak yetersizliği en önemli kısıtları oluşturmuştur. Bu açıdan araştırma sadece Ankara ili merkezli ihracat işletmeleri olarak sınırlandırılmıştır.

#### 3.2 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada geliştirilen 4 hipotez aşağıdaki gibi çıkarılmıştır:

- **H1:** (fırsatçı-analizci-savunmacı bütünü içinde) fırsatçılar en düşük savunmacılar, en yüksek göreceli pazar bağlantı yeteneklerine sahiptir.
- **H2:** (fırsatçı-analizci-savunmacı bütünü içinde) fırsatçılar en yüksek savunmacılar, en düşük teknik yeteneklere sahiptir.
- **H3:** (fırsatçı-analizci-savunmacı bütünü içinde) fırsatçılar en düşük savunmacılar, en yüksek pazarlama yeteneklerine sahiptir.

<sup>2</sup> Araştırmada tepkici strateji türü hipotezlerimize dahil edilmemiştir. Çünkü tepkici strateji türü genellikle istikrarsız işletme tipine aittir. İstikrarsız işletme tipi, rekabetçi strateji türlerinden hiçbirini izlemediği gibi, uygulamaktan da kaçınır. O zaman, sektöründe düşük performanslı istikrarsız rakip olarak silikleşir ve düşük performanslı istikrarsız işletme tipi oluşur. Makale kapsamında istikrarlı işletme tipini niteleyen üç rekabetçi strateji türü incelenmiş ve hipotezlerde tepkici strateji türü dışarıda bırakılmıştır. Bununla birlikte, araştırmada tepkici işletme niteliği gösteren işletmelerden toplanan veriler dikkatli bir şekilde incelenmiştir. Böylece tepkici stratejilerin, yenilikçi stratejiler karşısında durumunun ne olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır. Bir anlamda mevcut ihracat işletmelerinin tepkici düzeyleri saptamaya çalışılmıştır. bkz. Miles ve Snow, 1978: 14.

- **H4:** (fırsatçı-analizci-savunmacı bütünü içinde) fırsatçılar en büyük savunmacılar, en düşük bilgi teknolojileri yeteneklerine sahiptir.

### 3.3. Araştırmanın Yöntemi

#### (a) Araştırma Evreni ve Örneklem Süreci

Araştırmanın ana kütesini Orta Anadolu İhracatçılar Birliği'ne kayıtlı Ankara ili merkezli-faaliyet gösteren 3427 ihracat işletme oluşturmaktadır. Araştırma ana kütesinden örnek büyüklüğü şu şekilde hesaplanmıştır.

$$n = \frac{N \times P \times Q \times Z_{\alpha}^2}{(N-1) \times H^2 + P \times Q \times Z_{\alpha}^2}$$

Formüldeki Değer	Araştırmadaki Karşılıkları
N: Evrendeki Birim Sayısı	N: 8597
n: Örneklem Hacmi	n:
P: X'in Gözlenme Oranı	p*= 0.05
Q: X'in Gözlenmeme Oranı	Q= (1-p)= 0.5
$Z_{\alpha}^2$ : Tablo Kritik Değeri	$Z_{\alpha}^2$ : 1.96
$H^2$ : Standart Hata Değeri	$H^2$ : 0.05

\*p=0.5 alındığında p\*q'un olanaklı en büyük değeri çıkacağı için tercih edilmiştir.

Değerleri formülde yerine konduğunda;

$$n = \frac{N \times P \times Q \times Z_{\alpha}^2}{(N-1) \times H^2 + P \times Q \times Z_{\alpha}^2} = \frac{3427 \times 0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2}{(3427-1) \times (0.05)^2 + 0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2} = 345.52 \text{ işletme.}$$

Buna göre araştırma için örneklem büyüklüğü 345 olarak hesaplanmıştır. Ancak araştırmaya (15 alt sektörde) 415 işletme katılmış (bkz. tablo 3) ve gerekli olan örneklem büyüklüğünün üzerinde bir örneklem ile araştırma gerçekleştirilmiştir. (Newbold, 2008: 845-864)

**Tablo 2:** Araştırmaya Katılan İhracat İşletmenin Sektör Dağılımı

Sektörler	Sayı	Sektörler	Sayı
Tekstil Ürünleri Sektörü	25	Elektrik Teçhizatı İmalatı	24
Giyim Eşyası Kürk İşleme ve Boyama	30	Kimyasal Ürünlerin İmalatı	25
Başka Yerde Sınıflandırılmamış Makine Ve Ekipman İmalatı	60	Motorlu Kara Taşıt Römork Treyler İmalatı	18
Gıda Ürünleri	28	Ana Metal Sanayi	34
Mobilya İmalatı	38	Kauçuk ve Plastik Ürünler	33
Metal Cevherleri Madenciliği	8	Deri ile ilgili Ürünlerin İmalatı	14
Bilgisayarların Elektronik ve Optik Ürünleri İmalatı	20	Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünleri İmalatı	22
Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı	36	<b>Toplam</b>	<b>415</b>

**Kaynak:** Orta Anadolu İhracatçılar Birliği (2015).

### *(b) Araştırma Veri Toplama Yönetimi ve Anket Formunun Oluşturulması*

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği uygulanmıştır. Anket yapmak için işletme yöneticileri ile irtibat kurulmuş, randevu alınmış ve görüşme sağlanmış; ankete katılımı kabul eden yöneticilere yüz-yüze anket, önceden yetiştirilmiş anketörler yardımı ile uygulanmıştır.

Araştırma anketi için araştırmaya katılan bazı ihracat işletmeler ile ön görüşme yapılmış; farklı işletmelerden 50 kişiye ön-test uygulanmış ve elde edilen sonuçlar/öneriler istikametinde anket formunun son hali oluşturulmuştur.

Anket formunda iki grup soruya yer verilmiştir: (a) Birinci grup sorular cevaplayıcıların demografik özelliklerini tanımlamaya yöneliktir. (b) İkinci grup sorular ise, işletme yeteneklerini ve rekabetçi strateji türlerini belirlemeye yöneliktir. İkinci grup sorular 5'li likert ölçeği ile (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) 1'den 5'e kadar eş aralıkla (interval) derecelendirme yapılmıştır. Verilerin analizinde betimleyici analizler, faktör analizi, MANOVA analizi, eşleştirilmiş t testi ve güvenilirlik analizleri yapılarak sonuçlar yorumlanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS 16.0 istatistikî paket programı kullanılmıştır.

Anket formunun hazırlanmasında; (a) işletmenin sahip olduğu işletme yetenekleri 35 soruyla ölçülmüştür. Bu yetenekler 4 bölümden oluşturulmuştur. Pazar bağlantı yetenekler ve teknik yetenekler, Day (1994) çalışmasından; pazarlama yetenekleri, Conant ve arkadaşlarının (1990) çalışmasından; bilgi teknolojileri yetenekleri, Song ve arkadaşlarının (2008) çalışmasından yararlanarak oluşturulmuştur. (b) Miles ve Snow'un rekabet stratejileri türlerine bağlı, Conant ve arkadaşlarının (1990) yaptığı çalışmadan yararlanılmıştır. Hazırlanan anket formu belirtilen ölçeklere bağlı olarak düzenlenmiş, yeniden değerlendirilmiş ve uygulanmıştır.

### **3.4. Verilerin Analizi ve Bulgular**

#### *(a) Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi*

Ankete katılan işletme yöneticilerinin, % 60.7'si erkek, % 39.3'ü kadındır. Yöneticilerin yaş aralığı ise, % 10.8'i 25-30 yaş aralığında, % 13.7'si 31-35, % 23.4'ü 36-40, % 25.3'ü 41-45 yaş ve % 26.7'si de 46 yaş ve üstü aralığındadır. Yöneticilerin eğitim durumları ise, % 19.8'i lise mezunu, % 17.1'i yüksek okul mezunu, % 40.7'si üniversite mezunu, % 15.3'ü yüksek lisans mezunu ve % 7.2'si de doktoralıdır. Yöneticilerin ünvanı/statüleri ise, % 44.8'i iş sahibi/ortağı, % 31.3'ü üst düzey yönetici ve % 23.9'u da orta düzey yönetici oldukları tespit edilmiştir.

**Tablo 3: Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin Demografik Özellikleri**

Demografik Özellikler		F	%
Cinsiyet	Erkek	252	60.7
	Kadın	163	39.3
Yaş	25-30	45	10.8
	31-35	57	13.7
	36-40	97	23.4
	41-45	105	25.3
	46 ve üstü	111	26.7
Eğitim Durumu	Lise	82	19.8
	Yüksekokul	71	17.1
	Üniversite	169	40.7
	Yüksek Lisans	63	15.3
	Doktora	30	7.2
Unvanı/Statüsü	İş Sahibi/Ortağı	186	44.8
	Üst Düzey Yönetici	130	31.3
	Orta Düzey Yönetici	99	23.9

*(b) Faktör Analiz Sonuçları*

Değişkenlere ilişkin temel boyutları belirlemek için toplam 35 adet değişkene, temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Değişkenlerin 0,40 ve üzeri faktör yükleri olanlar dikkate alınmıştır. (Gegez, 2005; Tsai ve Chai, 2005) Faktör yükleri 0,40 altında olan 11 değişken de, analizde dikkate alınmayarak toplam 24 değişken analize dâhil edilmiş ve 4 faktör elde edilmiştir. Elde edilen 4 faktör toplam varyansın %70.16'sını açıklamaktadır. KMO örneklem yeterlilik ölçütü 0,80 ve Barlett Küresellik testi: 18754,410;  $P < ,000$ 'dir. Araştırmada KMO değerinin 0,60'dan yüksek olması ve küresellik derecesinin 0,000 olması örneklem yeterliliğini ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler elde edilebileceğini göstermektedir. (Nakip, 2003) Tablo 4'de bu sonuçlar izlenebilir.



**Tablo 4: Ölçekler ve Analiz Bulguları**

Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Toplam Varyans %
<b>Faktör 1: Pazar-Bağlantı Yetenekleri (<math>\alpha=0,90</math>)</b>		7.56	32.44	32.44
Pazar Algılama Yetenekleri	,74			
Müşteri bağlantı yetenekleri (devamlı müşteri ilişkileri yaratmak ve yönetmek)	,65			
Tedarikçileriniz ile devamlı ilişkiler yaratma yeteneği	,68			
Müşteriyi elde tutma yeteneği	,70			
Gümrükleme kanal yeteneği (bütün satıcılar, perakendeciler gibi kanal üyeleri ile devamlı ilişkiler yaratmak)	,72			
<b>Faktör 2: Teknik Yetenekler (<math>\alpha=0,83</math>)</b>		5,02	21,29	53.73
Endüstrideki teknik değişiklikleri öngörme yeteneği	,66			
Üretim süreci	,79			
Maliyet kontrol yetenekleri	,78			
Teknolojik gelişme yeteneği	,80			
Yeni ürün geliştirme yeteneği	,83			
Kalite kontrol yetenekleri	,77			
<b>Faktör 3: Pazarlama Yetenekleri (<math>\alpha=0,78</math>)</b>		3.10	9.74	63.47
Müşteri bilgisi	,88			
Rakip bilgisi	,63			
Pazarlama plan süreci	,76			
Pazarlama bölümü kaynaklarının dağıtımı	,65			
Pazarlama faaliyetlerine entegre olma	,79			
Bölümlenmiş ve hedef pazar yeteneği	,59			
Reklam programlarının etkinliği	,61			
Fiyatlandırma programlarının etkinliği	,71			
<b>Faktör 4: Bilgi Teknoloji Yetenekleri (<math>\alpha=0,86</math>)</b>		1.70	6.69	70.16
Teknoloji yaratmayı kolaylaştıran bilgi işlem	,57			
Pazar bilgisi yaratmayı kolaylaştırmak için Bilgi işlem	,65			
Yeni ürün geliştirme projeleri için Bilgi işlem	,79			
İçsel iletişim için bilgi işlem (farklı bölümler arasında, işletmenin farklı seviyeleri arasında)	,85			
Dışsal iletişim için Bilgi işlem (tedarikçiler, müşteri, kanal üyeleri)	,79			

Analiz sonucunda elde edilen birinci faktörü niteleyen değişkenler, pazar-bağlantı yetenekler ile ilgili değişkenlerdir. Buradan hareketle faktör pazar-bağlantı yetenekler olarak adlandırılmıştır. Toplam 5 değişkenden oluşan pazar-bağlantı yeteneklerin faktörü 7,56'lık bir öz değere sahip olup, toplam varyansın % 3244,602'ini açıklamaktadır. Teknik yetenekler olarak adlandırılan ikinci faktörü niteleyen 6 değişken, işletmenin teknik yeteneklerini nitelemektedir. Açıklanan varyansın % 21.29'unu açıklamakta ve öz değeri 5.02'dir.

İşletmenin pazarlama yeteneğini niteleyen üçüncü faktör 8 faktörden oluşmakta ve pazarlama yeteneği olarak adlandırılmıştır. Öz değeri 3.10 olan faktör açıklanan varyansın % 9.74'ünü açıklamaktadır. İşletmenin bilgi teknolojileri yeteneğini niteleyen dördüncü faktör 5 değişkenden oluşmakta ve bilgi teknolojileri olarak adlandırılmıştır. Öz değeri 1.70 olan faktör açıklanan varyansın % 6.69'unu açıklamaktadır.

(c) Çoklu Rekabetçi Strateji Türleri Ölçeğinin Güvenilirliğinin Belirlenmesi

Literatürde Cronbach alfa katsayısı 0,70 den büyük olması, sosyal bilimlerde içsel güvenilirlik için yeterli kabul edilmiştir. (Baum ve Wally, 2003; Peter, 1979) Kullanılan ölçeklerin tümünde alfa değerleri 0,70'den büyük olup, 0,90 ile 0,78 arasında değişmektedir. Bu değerler ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. (bkz. Ravichandran ve Rai, 1999; Jansson, 2000) Değişkenlerin alfa değerleri Tablo 5'de görülmektedir.

**Tablo 5:** Güvenilirlik Değerleri

Stratejik Boyutlar	Alfa Değerleri
Girişimci -Ürün Pazar Alanı	0,82
Girişimci - Başarı Durumu	0,85
Girişimci - Gözlemci	0,87
Girişimci - Büyüme	0,80
Mühendislik- Teknik Amaçlar	0,79
Mühendislik - Teknik Genişlik	0,88
Mühendislik - Teknolojik Destek	0,91
Yönetimsel - Baskı Koalisyonu	0,76
Yönetimsel - Planlama	0,83
Yönetimsel - Yapı	0,89
Yönetimsel - Metot	0,77

d) Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerini test etmek için çok faktörlü varyans analizi MANOVA ve eşleştirilmiş t-testi kullanılmıştır. MANOVA analiz sonucunda ilk önce modelin bir bütün olarak geçerli olup olmadığı kontrol edilmiş, bunun için Hotelling T<sup>2</sup> testine bakılmış ve tüm değişkenlerin ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuş ve modelin geçerli olduğu görülmüştür. Aşağıdaki Tablo 5'de MANOVA analizi ve eşleştirilmiş t-testi sonuçları görülmektedir.

Analiz sonuçları Tablo 6'de oluşturulan dört hipotez için destek sağladığı görülmüştür.<sup>3</sup> Analize göre, savunmacılar ve analizciler arasındaki fark önemli ölçüde büyük olmamasına rağmen, savunmacılar ve analizciler işletmenin göreceli olarak pazar bağlantı yetenekleri, fırsatçılar göre daha yüksektir. Pazar-bağlantı yeteneklerinin ortalamaları sırası ile 2.80, 3.75, 3.86 ve 3.80'dir. F değeri 6.082 ve p<0.05 düzeyinde anlamlıdır. Eşleştirilmiş t-testi göstermektedir ki; hem savunmacılar hem de analizciler fırsatçılardan önemli ölçüde daha büyüktür (Savunmacı>Fırsatçı; Analizci>Fırsatçı), dolayısı ile oluşturulan *H1 hipotezi kabul edilmiştir*.

Analiz sonuçları teknik yetenekler açısından incelendiğinde ise fırsatçılar, analizcilere ve savunmacılara göre göreceli olarak daha yüksektir. Teknik yeteneklerin ortalamaları sırası ile 4.85, 4.59, 3.25 ve 2.45'dir. F değeri 5.576 ve p<0.05 düzeyinde anlamlıdır. Eşleştirilmiş t-testi göstermektedir ki; fırsatçılar (4.85) hem savunmacılara hem de analizcilere göre daha büyüktür,

<sup>3</sup> Çalışmaya katılan 415 işletmenin 142'si fırsatçı, 106'ü analizci, 95'i savunmacı ve 72'side tepkici olarak çıkmıştır.

(Fırsatçı>Savunmacı; Fırsatçı>Analizci). Dolayısıyla oluşturulan *H2 hipotezi kabul edilmiştir*.

Pazarlama yetenekleri açısından incelendiğinde ise savunmacılar, fırsatçılara ve analizcilere göre göreceli olarak daha yüksektir. Pazarlama yeteneklerinin ortalamaları sırası ile 3.60, 3.92, 4.20 ve 4.25'dir. F değeri 5.401 ve  $p<0.05$  düzeyinde anlamlıdır. Eşleştirilmiş t-testi göstermektedir. Bu durumda savunmacılar hem fırsatçılara hem de analizcilere göre daha büyüktür, (Savunmacı>Fırsatçı; Savunmacı>Analizci). Dolayısıyla oluşturulan *H3 hipotezi kabul edilmiştir*.

Son olarak, fırsatçılar bilgi teknoloji yeteneklerinde göreceli olarak analizciler ve savunmacılara göre daha yüksektir. Bilgi teknoloji yeteneklerinin ortalamaları sırası ile 4.43, 4.13, 3.93 ve 3.40'dır. F değeri 5.167 ve  $p<0.05$  düzeyinde anlamlıdır. Eşleştirilmiş t-testi göstermektedir ki; fırsatçılar hem savunmacılara hem de analizcilere göre daha yüksektir, (Fırsatçı>Savunmacı; Fırsatçı>Analizci). Dolayısıyla oluşturulan *H4 hipotezi kabul edilmiştir*.

Kısaca, fırsatçılar göreceli olarak teknik yetenekler ile bilgi teknoloji yeteneklerinde yüksek iken, savunmacılar pazar bağlantı yetenekler ile pazarlama yeteneklerinde göreceli olarak daha yüksektir. Böylece oluşturulan tüm hipotezlerin doğruluğu kabul edilmiştir.<sup>4</sup>

**Tablo 6:** Varyans Analizi Sonuçları: İşletme Yetenekleri ve Rekabetçi Strateji Türleri

Yetenekler	Strateji Türleri				F Değeri	Eşleştirilmiş T Testi	Hipotez Kabul/Red
	Fırsatçı (F)	Analizci (A)	Savunmacı (S)	Tepkici (T)			
Pazar-Bağlantı Yetenekleri	2,80 (0,381)	3,75 (0,709)	3,86 (1,027)	3,80 (0,950)	6,082** ,000	S>F; A>F; T>A; T>F	<b>Kabul</b>
Teknik Yetenekler	4,85 (0,440)	4,59 (0,759)	3,25 (1,067)	2,45 (0,986)	5,576** ,000	F>A; F>S;F>T; A>T; S>T	<b>Kabul</b>
Pazarlama Yetenekleri	3,60 (0,361)	3,92 (0,501)	4,20 (0,989)	4,25 (0,914)	5,401** ,000	S>F; T>F	<b>Kabul</b>
Bilgi Teknoloji Yetenekleri	4,43 (0,406)	4,13 (0,699)	3,93 (0,676)	3,40 (0,625)	5,167** ,000	F>A; F>S; F>T; A>S; A>T	<b>Kabul</b>

\*\* $p<0.05$

#### 4. Sonuç ve Öneriler

İşletmeler rekabette çevresel uyuma yönelik, özellikle ürün ve/veya pazar yaratmak için, içinde bulunduğu sektörde mevcut rekabetçi pozisyonu koruma veya öncü olma sarkacında ara bir pozisyonda kalmayı yeğler. Bu süreçte işletme yönetimleri nispeten tutarlı stratejik davranışta bulunur ve ürün/pazar yenilik örnekleri sunar.

<sup>4</sup> Yapılan analiz sonucunda beklenmedik bir bulgu da şöyle çıkmıştır: Tepkiciler (4.25) pazarlama yeteneklerinde göreceli olarak diğer rekabetçi strateji türlerinden daha yüksek bir ortalamaya sahiptir. Ancak bu Miles ve Snow (1978) vurguladığı gibi tepkiciler, sürekli aynı rekabetçi strateji uygulamadığı ve bu nedenle rekabet için işletme yeteneklerin geliştiremediği de izlenmiştir.

İşletmelerin tercih ettiği rekabetçi stratejiler, işletme yeteneklerini belirleme ve geliştirme olanağı sağlar. Diğer bir deyişle işletme yetenekleri, rekabetçi strateji türlerinin saptanmasını kolaylaştırır. Bu çerçeveye göre, işletmeler fırsatçı, analizci veya savunmacı rekabetçi strateji türünü, tepkici strateji türüne göre daha çok tercih eder. Ancak tüm ilişkili yetenekler ile tutarlı bir rekabetçi strateji türünü gerçekleştirilmesi mümkün olmaz. (Miles ve Snow, 1978; Conant vd. 1990: 365-383) Bu nedenle zamanla işletme çevresel değişimler ile başa çıkmak için, tepkici bir strateji türünü bir şekilde formüle etmek durumunda kalır. (bkz. Miles ve Snow, 1978: 14)

Miles ve Snow'un rekabetçi strateji türleri her şeyden önce yenilikçilik kapsamında vurgulanır. Araştırma bu bağlamda, bir işletmenin dört yeteneği ile eşleşen Miles ve Snow'un rekabetçi strateji türlerine ilişkin önerdiği kuramsal çerçeveyi yeniden güncellenmesi açısından dikkat çekici olabilir. Araştırma bulgularına bağlı da, işletme sürdürülebilir rekabette fırsatçılar, teknik yetenekler ile bilgi teknoloji yeteneklerini; savunmacılar, pazar bağlantı yetenekleri ile pazarlama yeteneklerini geliştirme gerekliliği yeniden vurgulanması kuramsal kanıtları desteklemiştir.

Ayrıca bu bağlamda, ihracat işletmeleri yöneticilerine bazı öneriler verilebilir: Her şeyden önce yapılan araştırma ve elde edilen sonuçlar, Miles ve Snow'un rekabetçi strateji türlerini desteklemektedir; ancak esas tartışma, en başarılı işletmenin, çevresel değişime tepki olarak genellikle tutarlı bir tepki gösterme eğilimde olması gerektiği üzerinde olmalıdır. Burada Ankara ili merkezli ihracat işletmelerinin sürdürülebilir rekabetçi performans için fırsatçı strateji türü ile teknik yetenekler ve bilgi teknoloji yeteneklerini geliştirerek yenilikleri takip etmesi önerisi düşünülebilir.

Benzer şekilde, savunucu strateji türü ile pazardaki değişimlere etkili bir şekilde cevap vermek için, işletme pazar-bağlantı yetenekleri ve pazarlama yeteneklerini geliştirmesi önerilebilir. Ancak Ankara ili merkezli ihracat işletmeleri, rakipleri arasında tepkici strateji türünü benimseyen işletmeler olduğunu ve bu işletmelerin de şartırtıcı bir şekilde belirli yeteneklere sahip olduğunu kabul etmelidir. Ne var ki, ihracat işletmelerinin, tepkici strateji türünü izleyen rakip bir işletmeyi, istikrarsız/kararsız ve asal meydan okuyucu bir işletme olarak görmesi doğru olmayabilir. Belki manipülasyonlarda yardımcı bir enstrüman olarak düşünebilir.

Makaleden çıkarılabilecek birkaç yönetsel etki de şöyle verilebilir: (Bu yönde ayrıca bkz. Papatya, 2002: 59-61) İlkın, sürdürülebilir rekabette işletmelerin öncelikle kendi asal rakiplerinin, rekabetçi strateji türlerini tanınması gerekir. Yanısıra dışsal bir değerlendirme yaparken, çoğu kez, izlenen strateji türünün çok hızla değişebileceği veya dönüşebileceği de göz önüne alınmalıdır. Bu durum rekabette işletmenin kendi güçlü-zayıf yönlerine bağlı, daha tutarlı stratejik duruş seçmesine ve eşleştirilmiş işletme yeteneklerinin değerlendirmesine gerektirir.<sup>5</sup>

Öte taraftan, işletmelerin teknik yetenekler ile bilgi teknoloji yeteneklerinin, görece güçlü bir fırsatçı strateji türünü izlemesi muhtemeldir. Savunmacı strateji türü de, pazar-bağlantı yetenekler ile pazarlama yeteneklerini izlemesi yararlı

---

<sup>5</sup> Zaten bu durum veya işletme yetenekleri ve strateji türleri arasında tamamlayıcı ilişki Miles ve Snow'un önerdiği kuramsal çerçevede vurgulanmıştır.

gözükabilir. Buna göre işletme yöneticilerinin “rekabet yol haritası”nı ivedilikle ele alma gerekliliği açıktır.

Son olarak araştırmanın şu iki sınırlama altında yapıldığı unutulmamalıdır: İlkin araştırmaya konu olan rekabetçi strateji türleri ve yetenekleri dışında, birçok rekabetçi stratejiler ve yetenekler söz konusu olabilir Ancak makalede, amaca yönelik Miles ve Snow’un rekabetçi strateji türü ve bağlantılı dört işletme yeteneği kapsama alınmış ve sınırlandırılmıştır. İkinci sınırlandırma zaman, fiziksel ve maddi kaynak yetersizliği nedeniyle araştırmanın sadece Ankara ili merkezli ihracat işletmeleri üzerinde yapılmış olmasıdır. Bu sınırlandırma çerçevesinde araştırma, sonuçları itibariyle diğer illerde bulunan ihracat işletmelerine ilişkin genellendirilmesi, daha çok kanıtın öne sürülmesini gerektirmektedir. Gelecekte, farklı illerde faaliyet gösteren ihracat işletmelerine ve farklı örneklem büyüklüğü ile yapılacak araştırmaların, hem mevcut kanıtları güçlendirme, hem de karşılaştırmalı analizler yapma konusunda önemli katkı sağlayacağı düşünülmelidir.

### **Kaynakça**

- Amit, R. ve Schoemaker, P. J. H. (1993). “*Strategic Assets and Organizational Rent*”, **Strategic Management Journal**, 14: 33-46.
- Barney, J. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, 17(1): 99-120.
- Baum, R. J. ve Wally, S. (2003). “*Strategic Decision Speed and Firm Performance*”,**Strategic Management Journal**, 24 (11): 1107-1129.
- Conant, J. S., Mokwa, M. P. ve Varadarajan, P. R. (1990). “Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measured-Based Study”, **Strategic Management Journal**, 11: 365-383.
- Day, G. (1990). **Market Driven Strategy: Processes for Creating Value**, NY: New York Pres.
- Day, G. (1994).“*The Capabilities of Market Driven Organizations*”, **Journal of Marketing**, 58 (October), s.37-52
- Day, G. ve Wensley, R. (1988). “*Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*”, **Journal of Marketing**, 52 (April): 1-20.
- Di Benedetto, A. C. ve Song M. (2003). “*The Relationship Between Strategic Type and Firm Capabilities in Chinese Firms*”, **International Marketing Review**, 20(5): 514-533.
- Dierckx I. ve Cool, K. (1987). “Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage”, **Management Science**, 35 (12): 1504-1511.
- Dyer, B. ve Song, M. X., (1997). “*The Impact of Strategy on Conflict: A Cross-National Comparative Study of U.S. and Japanese Firms*”, **Journal of International Business Studies**, 28(3): 467-493.
- Gegez, E. (2005). **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul: B. 1, Beta Ya.

- Ghemawat, P. (1986). "Sustainable Advantage", **Harvard Business Review**, (September-October): 54-57.
- Ginn, G. O. (1990). "Strategic Change in Hospitals: An Examination of the Response of the Acute Care Hospital to the Turbulent Environment of the 1980s", **Health Services Research**, 25 (4): 565-591.
- Grant, R. M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", **California Management Review**, 33 (3): 114-135.
- Grant, R. M. (1996). "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration", **Organizational Science**, 7: 375-387.
- Hambrick, D. C. (1983). "Some Test of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types", **Academy of Management Journal**, 26 (1): 5-26.
- Hitt, M. A. ve Ireland, D. R. (1986). "Relationship Among Corporate Level Distinctive Competencies, Diversification Strategy, Corporate Structure and Performance", **Journal of Management Studies**, 23(4): 401-416.
- Jonsson, P. (2000). "An Empirical Taxonomy of Advanced Manufacturing Technology", **International Journal of Operations & Production Management**, 20(12): 1446-1476.
- Luke, R.D. ve Begun J., W. (1988). "Strategic Orientation of Small Multihospital Systems", **Health Services Research**, 23(5): 597-618.
- Mahoney, J., T. ve Pandian, J. R. (1992). "The Resource-Based View within The Conversation of Strategic Management", **Strategic Management Journal**, 51 (4): 363-380.
- Mcdaniel, S. W. ve Kolari, J. W. (1987). "Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology", **Journal of Marketing**, 51 (October): 19-30.
- Miles, R. ve Snow C. (1978). **Organizational Strategy, Structure and Process**, New York: McGraw-Hill.
- Nakip, M. (2003). **Pazarlama Araştırmaları**, Ankara: B. 1, Seçkin Ya.
- Newbold, P. (2008). **İşletme ve İktisat İçin İstatistik**, [Çev ŞENESEN Ü.], İstanbul: B. 4. Literatür Ya.
- Papatya, N. (2002). "Gelecek Rekabetinin Yeni Konsepti: Kaynak Tabanlılık Görüşü", **İnfomag İletişim ve Bilişim Dergisi**, 22 (Ağustos): 59-61.
- Papatya, N. (2007). **Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüş**, Ankara: B.2, Asil Ya.
- Papatya, N., Papatya, G. (2007). "İşletmelerde Rekabetçi Zekâ Nasıl Yaratılabilir? Türkiye Tekstil Sektörüne İlişkin Değerlendirme ve Bir Model Önerisi", **25-27 Mayıs 2007 Sakarya Üniversitesi 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**: 368-379.

- Papatya, N., Papatya, G. (2011), "*The New Reality of Competing: Strategic Marketing Intelligence and the Assessment of the Business Transformational Model Proposition*", **American Journal of Economics and Business Administration**, 3, 3: 479-489.
- Peter, J. P. (1979). "*Reliability: A Review of Psychometric Basic and Recent Marketing Practices*", **Journal of Marketing Research**, 16 (1): 6-17.
- Prahalad, C. K. ve Hamel, G. (1990). "*The Core Competence of the Corporation*", **Harvard Business Review**, 68 (May-June): 79-91.
- Rajaratman, D. ve Chonko, L. B. (1995). "*The Effect of Business Strategy Type on Marketing Organization Design, Product-Market Growth Strategy, Relative Marketing Effort, and Organization Performance*", **Journal of Marketing**, (Summer): 60-75.
- Ravichandran, T. ve Rai, A. (1999). "*Total Quality Management in Information Systems Development: Key Constructs and Relationship*", **Journal of Management Information System**, 14(3): 119-155.
- Reed, R. ve Defillippi, R. J. (1990). "*Causal Ambiguity Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage*", **Academy of Management Review**, 15 (1): 88-102.
- Ruekert, R. W. ve Walker, O. C. (1987). "*Interactions Between Marketing and R&D Departments in Implementing Different Business Strategies*", **Strategic Management Journal**, 8: 233-248.
- Shortell, S. M. ve Zajac, E. J. (1990). "*Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity*", **Academy of Management Journal**, 33(4): 817-832.
- 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**, 16(1): 4-38.
- Swayne L., Duncan, W. J. ve Ginter, P.M. (2006). **Strategic Management of Health Care Organization**, UK: Fifth Edition, Blackwell Publishing.
- 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**, 21(4): 524-530.
- Tsai, L.S. ve Chai, K. S. (2005). "*Developing and Validating a Nursing Website Evaluation Questionnaire*", **Journal of Advanced Nursing**, 49(4): 406-413.
- Vorhies, D. W. (1998). "*An Investigation of the Factors Leading to the Development of Marketing Capabilities and Organizational Effectiveness*", **Journal of Strategic Marketing**, 6: 3-23.
- Walker, O., Boyd, H., Mullins, J. ve Larreche, J. C. (2003), **Marketing Strategy A Decision Focused Approach**, USA: 4th Edition, MCGraw-Hill Irwin.
- Weerawardena, J. (2003). "*The Role of Marketing Capability in Innovation Based Competitive Strategy*", **Journal of Strategic Marketing**, 11: 15-35.

- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-Based View of the Firm", **Strategic Management Journal**, (5): 171-180.
- Yu, W., Ramanathan, R. ve Nath, P. (2014). "*The Impact of Marketing and Operations Capabilities on Financial Performance in the UK Retail Sector: A Resource Based Perspective*", **Industrial Marketing Management**, 43: 25-31.
- Zajac, E.J. ve Shortell, S. M. (1989). "*Changing Generic Strategies: Likelihood, Direction and Performance Implications*", **Strategic Management Journal**, 10 (5): 413-430.

E-ISSN:  
2547-9628



Strategic Research Academy ©

---

© Copyright of Journal of Current Researches on Business and Economics is the property of Strategic Research Academy and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.