

**Citation:** Papatya N. & Papatya G. & Hamşioğlu A.B. (2018), Dinamik Kaynak Tabanlı Yeteneklerin Sürdürülebilir İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Ankara İli İmalat İşletmelerinde Bir Uygulama, BMIJ (2018), 6(4): 1354-1378 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i4.286>

## **DİNAMİK KAYNAK TABANLI YETENEKLERİN SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANKARA İLİ İMALAT İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA<sup>1</sup>**

Nurhan PAPATYA<sup>2</sup>

Gürcan PAPATYA<sup>3</sup>

A.Buğra HAMŞIOĞLU<sup>4</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 10/09/2018

Accepted Date (Kabul Tarihi): 19/11/2018

Published Date (Yayın Tarihi): 04/01/2019

### **ÖZ**

*Dinamik pazar ortamında işletmelerin zayıf performansının nedeni olarak pazar koşullarındaki ani değişimler ve/veya beklenmedik olaylar gösterilir. Böylesi bir durum yöneticilerinin kendi kontrolü dışındaki koşullara ve faaliyetlere karşı bir tepkisidir. Ancak asıl neden işletmenin iç özelliklerine en iyi şekilde uyum sağlayacak stratejinin seçiminde, işletmenin sahip olduğu dinamik kaynak tabanlı yeteneklerin geliştirilememesidir. Çünkü işletmelerin sahip olduğu yetenekleri geliştirerek etkinleştirmeleri uzun vadede elde edebilecekleri temel yeteneklerin bir sonucu olarak üstün performansa bağlı rekabetçi üstünlüğü sürdürebilme olanağı sunar. Bu çalışma, Ankara ili imalat işletmelerinde dinamik kaynak tabanlı yeteneklerin (örgütsel kaynaklar, örgütsel yetenekler, ilişkisel yetenekler) sürdürülebilir işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül bir değerlendirmeyi kapsamaktadır. Bu kapsam doğrultusunda 400 işletme yöneticisinden anket yardımı ile veriler toplanmıştır; kısmi en küçük kareler (PLS) tekniği kullanılarak oluşturulan yapısal modelin geçerliliği test edilmiştir. Sonuçta, dinamik kaynak tabanlı yeteneklerin sürdürülebilir işletme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif etkisi olduğu görülmüştür.*

**Anahtar Kelimeler:** Kaynak Tabanlı Kuram, Dinamik Kaynak Tabanlı Görüş, Sürdürülebilir İşletme Performansı

**Jel Kodları:** L1, M31

## **THE EFFECTS OF DYNAMIC RESOURCE-BASED CAPABILITIES ON SUSTAINABLE FIRM PERFORMANCE: A CASE STUDY AT MANUFACTURING FIRMS IN ANKARA CITY**

### **ABSTRACT**

*The sudden changes in market conditions and/or unexpected events are shown as reasons for the poor performance of the businesses in the dynamic market environment. In fact, such an explanation is a response of managers to conditions and activities beyond their control. However, the real reason is the lack of development of resource-based dynamic capabilities in choosing the strategy that best suits the internal characteristics of the firm. The reason lies in the fact that developing and activating the capabilities firms have offers the flexibility to maintain superior performance-based competitive advantage as a result of the basic abilities they can achieve in the long-term. This study covers an experimental analysis to determine the effects of dynamic resources based capabilities (organizational resources, organizational capabilities, and relational capabilities) of manufacturing firms located in Ankara City on sustainable firm performance. In this context, data was collected via questionnaire technic through interviews with 400 firm managers and validity of the model was tested using partial least square method.. As a result, it was observed that dynamic resource-based capabilities had a direct and positive effect on sustainable firm performance.*

**Keywords:** Resource-Based Theory, Dynamic Resource-Based View, Sustainable Firm Performance

**Jel Codes:** L1, M31

<sup>1</sup>Bu makale, 5-7 Ekim 2017 tarihleri arasında 2. Uluslararası İktisadi ve İdari Perspektifler Kongresi: Sürdürülebilir Küresel Rekabet Kongresi'nde kabul edilen ve sunulan "Özet Bildiri"nin düzenlenmiş, geliştirilmiş ve yayınlanmamış tam metnidir.

<sup>2</sup> Prof. Dr., Isparta Süleyman Demirel Ün., [nurhanpapatya@sdu.edu.tr](mailto:nurhanpapatya@sdu.edu.tr).

<https://orcid.org/0000-0001-8942-8094>

<sup>3</sup> Doç.Dr., Isparta Süleyman Demirel Ün., [gurcanpapatya@sdu.edu.tr](mailto:gurcanpapatya@sdu.edu.tr)

<https://orcid.org/0000-0002-9647-5662>

<sup>4</sup> Dr. Öğretim Üyesi Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, [abhamsioglu@mehmetakif.edu.tr](mailto:abhamsioglu@mehmetakif.edu.tr).

<http://orcid.org/0000-0002-4973-8773>

## 1. GİRİŞ

Günümüzde yaşanan hızlı teknolojik değişim ve çalkantılı, öngörülemeyen belirsizlikler ile beraber yaşanan hiper-küresel rekabet, işletmeler için zor, ancak yüksek hareketli bir pazar ortamı ve gelişmiş eşsiz fırsat/lar kompozisyonu yaratmaktadır (Doyle, 2002; Eisenhard, 1989; Bettis ve Hitt, 1995; D’Aveni, 1994; Sherehiy vd., 2007). Diğer bir deyişle yaşanan teknolojik gelişmeler paralelinde oluşan yeni pazar fırsatlarından yararlanmak isteyen işletmeler, yeteneklerini geliştirme ve farklı biçimlerde işbirliği yapma pozisyonunu destekleyecek ortamlar içinde yer almaktadır (Danneels, 2008). Ne var ki, işletmelerin pazar ortamı değişikliklerine karşı uyum gösterme konusunda yaşanan yavaşlık ve/veya başarısızlık, işletme hayatını ve rekabet düzeyini olumsuz etkilemektedir (Tushman vd., 2006). Bu nedenle işletmelerin pazar ortamı değişikliklerine tepki verecek yeteneklere sahip olması bir zorunluluk olarak karşımıza çıkar. Bu zorunluluğu niteleyen yetenekler ise “*kaynak tabanlı kuram*” kapsamında ele alınır (Papatya, 2007; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984).

Kaynak tabanlı kuram, önemli ve dayanıklı yollarla kaynaklarını ve yeteneklerini farklılaştıran, yakın rakiplerin öncüllüğüne dayalı “*rekabetçi heterojenliğe*” bir açıklama sağlar. Özellikle sürdürülebilir rekabette bu heterojenlik, endüstrilerin bir şeyi en iyi yapma konusunda neden bir araya gelmediğine ilişkin açıklama getirir ve stratejik değere sahiptir (Helfat ve Peteraf, 2003; Bowman ve Ambrosini, 2003).

İşletme rekabet avantajı için kaynakların ve yeteneklerin tümünün stratejik önemi aynı değildir. Kaynakların stratejik değeri, değerli, nadir, taklit edilemez ve yerine konulamaz olması ile ölçülür (Amit ve Schoemaker, 1993; Hunt ve Morgan, 1995; Peteraf, 1993; Barney, 1991). Bu açıdan stratejik kaynaklar *sürdürülebilir işletme performansının* kilit konusudur ve işletmenin pazar konumunu koruma ve sürdürme avantajını sağlayan dinamik yeteneklere bağlı gelişir (Papatya, 2007). Dinamik kaynak tabanlı yetenekler, diğer işletme kaynaklarını ve yeteneklerini yapılandırarak ya da kaynaştırarak yeniden inşa eder, değişime ve uyuma yol açabilecek ayırt edici üstünlük sağlar. Ayırt edici üstünlük ise, “*değer yaratma*” stratejisine bağlı ifade edilir (Barney, 1991; Dierickx ve Cool, 1989; Hunt ve Morgan, 1995).

Buradan hareketle araştırma konusu, dinamik kaynak tabanlı yeteneklerin (örgütsel kaynaklar, örgütsel yetenekler, ilişkisel yetenekler) sürdürülebilir işletme performansı üzerinde ne kadar etkisi olup olmadığını belirlemeye yönelik, Ankara ili imalat işletmelerinde görgül bir değerlendirmeyi kapsamaktadır. Çalışma iki bölümlü düzenlenmiştir: (a) Öncelikle

kavramlar arasındaki ilişki kuramsal olarak incelenmiş ve deliller aranmış, (b) daha sonra konu Ankara ili imalat işletmelerinde araştırmış ve elde edilen bulgular sunulmuştur.

## **2. KURAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Dinamik Kaynak Tabanlı Yetenekler**

Dinamik kaynak tabanlı yetenekler, temel yetenek kavramı içinde yer alan ve işletmenin sahip olduğu tüm yetenekleri zamana uyarılama yeteneğidir. Teece ve arkadaşları (1997) dinamik kaynak tabanlı yetenekleri, hızla değişen ortama yönelik olarak iç ve dış yetenekleri oluşturma ve yapılandırma konusunda *genişletilmiş işletme yeteneği* olarak ifade eder. Ancak dinamik kaynak tabanlı yetenekler, işletme varlığının sağladığı olanaklardan farklı, yeni ve alternatif stratejik yollar ile rekabetçi üstünlük sağlama yeteneğini niteler (Teece vd., 1997).

Dinamik kaynak tabanlı yetenekler işletmelerin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde etmelerinde etki ajanı ve diğer kaynakları ve yetenekleri yeniden yapılandırma ve kaynaştırma için, değişime ve uyuma yönelik bütünsel çalışmaları önceler (Kay, 2010; Makadok, 2001). Bir bakıma dinamik kaynak tabanlı yetenekler, sürdürülebilir rekabette üstün performansı niteler. Bu sonuç, örgütsel kaynakların ve yeteneklerin işlevsel gelişimi ile ilintili açıklanır. Özellikle kaynak tabanlı kuram yeteneklerin tanımlanmasını ve zaman içindeki gelişimini anlamak için bir çerçeve verir ve böylece *yetenek yaşam döngüsünü* dinamik hale getirmeye yardımcı olur. Temel yetenekler konusunda yapılan son araştırmalar, dinamik kaynak tabanlı kuramın sürdürülebilir işletme performansı üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Bu yüzden akademik yazında dinamik kaynak tabanlı yetenekler kavramı, artan bir ilgiye sahiptir (*bkz.* Helfat ve Peteraf, 2003; Macher ve Mowery, 2009). Dinamik kaynak tabanlı yetenekler örgütsel kaynaklar, örgütsel yetenekler ve ilişkiyet yetenekler olarak üç kategoride değerlendirilir:

#### **2.1.1. Örgütsel Kaynaklar**

Amit ve Schoemaker (1993) örgütsel kaynakları işletmenin sahip olduğu ya da kontrolü altındaki stoklar olarak niteler (Amit ve Schoemaker, 1993). Porter (1980), örgütsel kaynakları işletmenin stratejilerini geliştirmek ve uygulamak için kullandığı güçlü ve sağlam kaynaklar olarak tanımlar (Porter, 1980). Ancak en geniş tanımı Hill ve Jones (2008) verir: Örgütsel kaynaklar bireysel, örgütsel ve sosyal olayları etkileyen ve yönlendiren geniş bir olgudur (Hill ve Jones, 2008).

Örgütsel kaynaklar, işletmenin uygulamaya yönelik stratejilerde kullanabileceği fiziksel ve fiziksel olmayan örgütsel varlıklardır (Barney ve Arıkan, 2001). Fiziksel örgüt varlıkları, araziler, binalar, donanım, demirbaş ve para gibi kaynaklardır. Fiziksel olmayan örgüt varlıkları ise, fiziksel olmayan kaynaklar sözcüğü, marka isimleri, örgüt itibarı, çalışan deneyimleri, mülkiyet hakları, patent gibi yöneticiler ve çalışanlar tarafından oluşturulan kaynaklardır (Hill ve Jones, 2008). Bu noktada şu konunun da altı çizilmelidir: Örgütsel kaynaklar tek başına bir rekabet avantajı yaratmaz; avantaj olabilmesi için özellikle nadir bulunan kaynakların bir araya getirilerek özgün bir kombinasyonunun yapılması gerekir (Hitt vd., 2007). Tablo 1’de örgütsel kaynaklar ile ilgili işletme/cilik yazını özetlenmiştir.

**Tablo 1: Örgütsel Kaynaklar**

Kaynaklar	Açıklama	Yararlanılan Literatür
İtibar	Pazarlama ve yönetim akademisyenleri işletmelerin rekabet avantajında örgütsel itibarın önemini kabul eder. Son yıllarda itibar ile ilgili işletme/cilik yazınında çalışmaların artması bu öneme ilişkindir. Ancak konu kapsamında farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Bütünleştirici bir tanım yerine, kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibar kavramı ayrıştırılır. Ayrıca yazında, ürün/hizmet, ortamlar, bilgiler ve davranıştan oluşan çok boyutlu nitelik görülür. Genel olarak itibar, işyeri çevresi, duygusal çekicilik, işletme performansı, vizyon ve liderlik, sosyal sorumluluk, ürün ve hizmetler açısından değerlendirilir. Bazı araştırmacılar da itibarı finansal performans, vizyon ve liderlik, finansal açıklama ve kurumsal yönetimi içerdiğini ifade eder. Kimi yazarlar da örgütsel itibarı, bir işletmenin stratejik bir varlığı olduğunu ve işletmelerin rekabet avantajı ve üstün performansını etkilediğini ifade eder.	Barnett vd., 2006; Carmeli ve Tishler, 2005; Cartel ve Ruefli, 2006; Fombrun ve Van Riel, 1997; Gotsi ve Wilson, 2001; Fombrun ve Van Riel, 1997; Watrick, 2002; Olins, 1990 Bronn ve Bronn, 2005; Gabbioneta vd., 2007. Barney, 1991; Dierickx ve Cool,1989; Dowling, 2006; Roberts ve Dowling, 2000; Low ve Kalafut, 2002.
Finansal Kaynaklar	Finansal kaynaklar, işletmenin finansal performansına katkıda bulunan önemli örgütsel bir kaynaktır. Finansal kaynaklar kapsamında stoklar, krediler, tahvil ve diğer finanslar araçlar aracılığı ile kullanılan nakit vb. gibi enstrümanlar kullanılır. İç ve dış fon kaynaklarının değişimi, araştırma projeleri ve programlarına yatırımlar sağlar. Yapılan yatırımlar gelecekteki ortakları ve müşterileri çekmekte işletmeye destek olur. Ancak her zaman finansal kaynaklar, örgütsel büyüme için önemli bir kaynak olarak kabul edilir. Finansal kaynaklar, gerekli kaynakları ve yetenekleri geliştirmek ve dağıtmak için işletme yeteneği olarak kabul edilir. Yine de bu tür kaynaklar, nadir, eşsiz ve değerlidir ve pazarda alınıp satılabilen finansal kaynaklar sadece rekabet avantajı yaratmak için kullanılır.	Hunt ve Morgan, 1995 Das ve Teng, 2000; Hofer ve Schendel, 1978; Hooley vd., 1998; Gratchev ve Bobina, 2001; Hunt ve Morgan, 1995; Lee vd., 2001.
Marka İtibarı	Bilgiye dayalı dönemde müşteri ilişkilerinin önemi vurgulanır ve pazar/müşteri yönlü davranışlar teşvik edilir. Özellikle pazarda işletme performansı üzerindeki finansal değeri ve marka itibarının artan önemi vurgulanır. Markalar, tüketici bilincini oluşturmak için temel bir araçtır. Ama daha önemlisi işletme içinde benzer ürünlerden ayıran güçlü ve önemli bir anlama sahiptir. Markalar, işletmeler ve müşteriler arasında devam eden bir etkileşimin göstergesidir. Markalar, eğretileme (metafor) ya da tüketici algısındaki tercihleri ve ürün ve hizmetlerde tüketiciler için ne anlam ifade ettiğini açıklayan “mantıksal yapılar” olarak da kabul edilir. Marka itibarının pazarlamacılar açısından amacı, kendi ürünlerine yönelik olumlu bir tüketici algısı yaratarak, ürünün tüketici tarafından satın alınmasını sağlamaktır. Bu itibarla marka itibarı işletme performansı üzerinde yüksek etkisi vardır. Çünkü güçlü bir marka ürünün ötesine geçer ve ürünün kendisini niteleyerek farklılaşma yaratır. Ancak marka itibarı soyut bir kavramdır ve finansal açıdan değerlendirmek oldukça güçtür. Güçlü bir marka işletmenin tüketiciler arasındaki ilişkiyi geliştirir ve örgütsel itibarın gelişmesinde önemli etkisi söz konusudur. Karmaşık doğası gereği marka itibarı rakip tarafından taklit edilmeyi önler, diğer yandan işletmenin rutinlerini, sistemlerini ve kültürüne bağlılık yaratır.	Abimbola ve Vallaster, 2007; Kay, 2006; Leitch ve Richardson, 2003; De Chernatony, 1999; Raggio ve Leone, 2007; Kay, 2006; Urde, 1999; Dickinson ve Barker, 2007; Low ve Lamb, 2000; Park vd., 1996; Leuthesser vd., 2003; Argo ve Lusch, 2004; Wang vd., 2006; Park ve Srinivasan, 1994; Capron ve Hulland, 19
İnsan Kaynakları	Rekabetçi pazarlarda insan kaynağı bilgi tabanlı bir kaynak olarak değerlendirilir. Yazında bilgi, örtülü ve açık olmak üzere ikiye ayrılır. Açık bilgi, daha somut ve gözlenebilir, örtülü bilgi yazılı olarak kodlanması zor veya olanaksız, ama sözlü olarak aktarılabilir. Örtülü bilgi, bireysel yetenek ve ortak çalışma ilişkilerinde gömülü olarak bulunur. Bu bağlamda insan kaynakları, işletmenin rekabet avantajına katkıda bulunan değerli, nadir, taklit edilemez ve yeri doldurulamaz kaynaklar olarak tanımlanır. Bu durum insan kaynaklarını geliştirmeye ve etkisini artırmaya yönelik eğitim çalışmalarının önemini artırmaktadır.	Saa-Parez ve Garcia-Falcon, 2002; Grant, 1996; Pringle ve Kroll, 1997; Kogut ve Zander, 1992; Nelson ve Winter, 1982; Reed ve De Filippi, 1990; Hitt vd., 2001; Youndt vd., 1996; Barney, 1991; Wright vd., 2001.

### 2.1.2. İlişkisel Yetenekler

İşletme/cilik yazınında uzun vadeli iş ilişkileri geliştirmenin rekabet avantajı yaratmak için önemli bir kaynak olduğu kabul edilir (Crosby vd., 1990; Palmatier vd., 2006, 2007). Hatta ilişkisel ve ilişkisel değişim kavramlarının ötesinde işletmelerin üstün performans elde etmesi, geliştirmesi ve ortaklık ilişkilerini nasıl ve ne şekilde yönetmesi gerektiği de ele alınır (Rokkan ve Haugland, 2002).

İş ilişkilerinde *kaliteli sosyal ilişki* kurmak/yönetmek, “sosyal sermaye” ve/veya “ilişkisel sermaye” olarak ifade edilir (Ahuja, 2000; Griifh ve Harvey, 2004). Bu nedenle öncel araştırmalarda ilişkisel yeteneklerin, işletme performansı ile ilişki nitelendirilmesi (Gulati, 1995; Kale vd., 2000; Thuy ve Quang, 2005); ardıl araştırmalarda ise ilişkisel yeteneklerin boyutlandırılması tercih edildiği izlenir: Bunlar; güven, bağlılık ve çatışma yönetimidir (Cullen vd, 2000; Kale vd., 2000; Styles ve Herch, 2005). Bu boyutlar Tablo 2’de açıklanmaktadır.

**Tablo 2: İlişkisel Yetenekler**

Yetenekler	Açıklama	Yararlanılan Literatür
Güven	Güveni oluşturmak iyi niyetli çabalar gerektirir. İş dünyasında güven kişinin kurduğu ortaklıklarda temeldir. Ayrıca güven, bir iş ilişkisinde olan tarafların eylemlerini tahmin etme olanağı sağlar. Ancak güven çok boyutlu bir terimdir. Temelde iki boyut içerir: Bunlar; karşılıklı ilişkileri içeren yapısal boyut ve davranışsal boyut.	Hosmer, 1995; Kale vd., 2000; Hempel vd., 2009; Nooteborn, 1996; Anderson ve Narus, 1990; Das ve Teng, 2001; 2004; Madhok, 1995.
Bağlılık	Bağlılık ilişkiyi devam ettirmek ve çalışmak arzusu olarak tanımlanır ve sürekliliği sağlamak amaçlar. Bir ilişkiyi sürdürmek için sabırlı ve ısrarlı olmak gerekir. Bir işletme için uzun vadeli ilişkileri korumak ve sürdürmek için kısa vadeli fedakârlıkların yapılması gerekebilir. Müşteri memnuniyeti ve işletme performansı açısından bağlılık, motivasyon ve katılım ve etkin işbirliği ile ilişkilidir. Bağlılıkta birkaç kritik unsur vardır: İlk olarak bağlılık karşılıklı ilişkilerin temelidir ve karşılıklı alışverişi güçlendirir. İkincisi bağlılık, sosyal normların yönetimi için bir temel sağlar. Üçüncü olarak, güvenli bir bilgi alışverişine yardımcı olur ve işbirliği ile performansın artmasına yardımcı olur.	Wilson, 1995; Mohr ve Sporkman, 1994; Morgan ve Hunt, 1994; Anderson ve Weitz, 1992; Morgan ve Hunt, 1994; White ve Siu-Yun Li, 2005; Wu ve Cavusgil, 2006; Mohr ve Sporkman, 1994; Morgan ve Hunt, 1994; Ring ve Van de Ven, 1992; Cullen vd., 2000; Mavondo ve Rodrigo, 2001; Liu vd., 2009.
Çatışma Yönetimi	Çatışma insanların farklı niyet, amaç ve güdülerine bağlı kaçınılmaz nitelik taşır. Çünkü insanların fikirleri, görüşleri, yaklaşımları ve ihtiyaçları birbirinden farklıdır. Ancak çatışmalar, güveni ve ortaklıklarda memnuniyeti aşındırır. Üç büyük çatışma yöntemi yaklaşımı vardır. Bunlar; işbirliğine dayalı, rekabetçi ve kaçınma yaklaşımlarıdır. İnsanlar kendi ortak hedeflerini tanımak ve ortak işlerde karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri aradıkları zaman, iş birliğine dayalı yaklaşımı kullanma eğilimindedir. İşbirliğine dayalı, yönetimin başarılı olması için bilgi ve kaynaklar arası alışverişin sıklığı ve etkinliği için güçlü çift yönlü bir etkileşime gerek vardır.	Shetach, 2009; Hempel vd, 2009; Chen vd., 2005; Song vd.,2006; Chen vd., 2005; Song vd., 2006; Kale vd., 2000; Hempel vd., 2009.



### 2.1.3. Örgütsel Yetenekler

Örgütsel yetenekler, kaynakların eşgüdümlemesine ve onların verimli kullanılmasına dönüktür ve işletmeye özgü ve işletme kaynakları arasında karmaşık etkileşimler yolu ile zaman içinde gelişen fiziksel olmayan süreçleri ve rutinleri kapsar (Dosi vd., 2008). Temel özelliği, işletmede gömülü olarak bulunması ve rakipler tarafından taklit edilmesinin zorluğudur (Grant, 1991; Amit ve Schoemaker, 1993).

**Tablo 3: Örgütsel Yetenekler**

Yetenekler	Açıklama	Yararlanılan Literatür
Üretim Yetenekleri	İşlemsel yönetim olarak, stratejik üretim kapasitesi doğrudan bir işletmenin başarısını etkiler. Çünkü bir işletmenin potansiyel davranış şekli işletmenin stratejisini şekillendirir. Üretim yeteneği ya da işlemsel yetenek çok yönlü karmaşık bir kavramdır. Yazında farklı özellikleri ele alınmış olsa da, dört boyut üretim strateji yeteneği rekabetçi önceliğe sahiptir. Bu boyutlar; kalite, teslimat, maliyet ve esnekliktir. Kalite yeteneği, ürün ve süreç özellikleri ve üretim sürecinin uygunluğu yanısıra ürün performans uygunluğu ile ilgilidir. Teslimat yeteneği, hızlı ve güvenilir bir şekilde görevini yerine getirme yeteneği anlamına gelir. Maliyet yeteneği, işletmenin rakipler karşısında daha etkili bir şekilde fiyatlandırma yeteneğine işaret eder. Esneklik ise, müşteri siparişlerinin olası karşımı ve hacmi konusunda yüksek esneklik sunma yeteneğidir. Üretim yetenekleri seçiminde, üretim stratejisi ve dış pazar uygulama uygunluğu belirleyici olur.	Gröbler ve Grübner, 2006; Sarmiento vd., 2010; DaSilveira, 2006; Li, 2000; Rosenzweig ve Roth, 2004; Corbett ve Claridge, 2002; Cua vd., 2001; Li, 2000.
Yönetimsel Yetenekler	İşletmelerin büyümesinin stratejik olarak planlanması gerekir. Bunun için yöneticilerin stratejik kaynakları etkili kullanması temeldir. Yenilik ve yeniliğin değişimi nedeniyle işletmenin pazarlama etkinliğini, toplam verimliliği ve finansal performansı artırmak, yönetimsel yeteneklerin daha yaratıcı olmasına bağlı gelişir. Bu bağlamda yazında işletme performansı üzerinde yönetimsel yeteneklerin önemini vurgulayan araştırmalara da rastlandığı görülmüştür.	Kor ve Mahoney, 2005; Helfat ve diğ., 2007; Sirmon ve diğ., 2007; Simmon ve Hitt, 2009; Kor ve Leblebici, 2005; Ray vd., 2004; Rosenbloom, 2000.
Pazarlama Yetenekleri	Pazarlama yetenekleri, işletmenin rekabet avantajını ve üstün performansını artırıcı önemli bir unsur olarak görülür. Pazarlama yeteneği, pazarlama bağlamında basit işletme yeteneği olarak tanımlanır. Pazarlama yeteneği, müşteriler ve işletme için değer yaratılmasına katkı sağlayan sekiz ayrı pazarlama yeteneği belirlenmiştir. Müşteri ihtiyaçlarını ve işletme hedeflerini karşılamak ve rakiplerin ürünlerinden daha iyi performanslı ürünler tasarlamak için işletmenin sahip olduğu ürün geliştirme yeteneği. İşletmenin ürün/hizmetler ve rakiplerin fiyatlandırma ve müşteri değişikliklerine hızlıca yanıt vermeye yardımcı fiyatlandırma yeteneği. Müşterilere son kullanıcı değeri sunmak için etkin ve verimli dağıtım kanalı kurmak ve sürdürmek için dağıtım yönetimi yeteneği. Müşteri değeri yaratmak ve pazarlama iletişimini kullanmak için işletmenin sahip olduğu pazarlama iletişim yeteneğidir. Müşterinin siparişini almak için satış yeteneğidir. Bu yetenek tanıtım faaliyetleri ve satıcının kalitesi gibi iki unsura bağlı ele alınır. İşletmelerin pazar bilgisinin kullanılma sürecini ifade eder. Dış pazar bilgisi müşteri ihtiyaçlarını karşılamada ve pazarlama planlarının gelişimine yardımcı olur. İşletmenin hedeflerine en uygun ulaşmasını sağlayacak şekilde pazarlama kaynak ve yetenekleri ile eşleşen pazarlama planlama yeteneğidir. Pazarlama stratejisi olarak düşünülmüş süreçlerin amaca yönelik olup olmadığını veya amaçlarla eşleşen tutarlı eylemlere dönüşüp dönüşmediğini kontrol eden pazarlama uygulama yeteneğidir. Ayrıca pazarlama uygulama yeteneği, kaynak tabanlı kurama göre sürdürülebilir rekabet avantajının bir kaynağı olarak görülür.	Day, 1994; Dutta vd., 1999; Moorman ve Rust, 1999; Moore ve Fairhurst, 2003; Vorhies ve Morgan, 2005; Li ve Calantone, 1998; Vorhies ve Harker, 2000; Zou vd., 2003; Wietz ve Jap, 1994; Weerawardena, 2003; Day, 1994; Morgan vd., 2003; Hunt ve Morgan, 1995; Moorman ve Slotegraaf, 1999; Noble ve Mokwa, 1999.
Teknolojik Yetenekler	Teknolojik yetenekler bilgi temelinde ele alınır. Örgütsel sistem içine gömülü bilgileri kapsar. Ürün tasarımı, süreç ve bilişim teknolojileri ile ilgili heterojen varlıklardır. Özellikle ticari sırlar, know-how, deneyimler, fiziksel aygıtlar ve ekipmanlar ve diğer teknolojilere ilişkin özgü fikri mülkiyet hakları ile ilgilidir. İşletmenin yeni ürün ve süreçleri üretmede ve maliyetleri düşürmede itici bir güç oluşturur.	Mursitama, 2006; Cohen ve Levinthal, 1990; Garcia-Muina ve Navas-Lopez, 2000; De Carolis, 2003; Wang vd., 2004; Lee vd., 2001; Barney, 1991; Coombs ve Bierly, 2006; Tsai ve Hsieh, 2009.
Öğrenme Yetenekleri	Öğrenme, işletmelerin sürekli bilgilerini güncelleme yeteneğidir. Buna yönelik örgütsel öğrenme sürecini canlı tutmak gerekir. Sürecin çıktısı öğrenen organizasyonlardır. Örgütsel öğrenme, bilgi edinme ve işletmenin davranışlarını etkileyebilecek yeni bilgi ve anlayışların gelişmesine bağlı gelişir. İşletmenin yenilikler yolu ile müşteri değerini artırır ve üretim ve kaynak maliyetlerini düşürür. Örgütsel öğrenme çevresel koşullara uygun ve stratejik esnekliği dönüştürme ve geliştirme potansiyeli yaratır. Dinamik ortamlarda örgütsel öğrenme kaynakları zamanla değerini ve özgünlüğünü devam ettirir. Kapsamlı araştırmalarda örgütsel öğrenmenin rekabet avantajı ve üstün örgütsel performans yaratma konusunda önemli olduğu görülmüştür.	Fong vd., 2007; Zollo ve Winter, 2002; Sinkula vd., 1997; Easterby-Smith, 1997; Kropp vd., 2006; Olavarrieta ve Fridmann, 1999; Dierickx ve Cool, 1989; Levinthal ve March, 1993; Cohen ve Levinthal, 1990; Nasution ve Mavondo, 2008; Hult vd., 2004; Prieto ve Revilla 2006a; Jones ve diğ., 2003; Zahra ve George, 2002; Jones ve diğ., 2003; Zollo ve Singh, 1998; Bhatnagar, 2006; Bontis vd., 2002; De Carolis ve Deeds, 1999.

Örgütü birbirine bağlayan örgütsel yetenekler, fiziksel ve fiziksel olmayan kaynaklar ya da iki kaynak arasındaki karmaşık etkileşime ve bilgi ve bilişimdeki değişmeye, gelişmeye ve ilerlemeye göre yavaş yavaş oluşur/ortaya çıkar. Diğer bir deyişle işletmenin örgütsel yetenekleri, işletmenin yapısında gömülü olarak bulunan *örtülü bilgi* ile ilgidir ve bu bilgi yeni rekabetçi alanlarda önemli bir üstünlük kaynağı olur (Papatya, 2007). Örgütsel yetenekler Tablo 3’de açıklanmaktadır.

## **2.2. Sürdürülebilir İşletme Performansı**

Sürdürülebilir işletme performansı, işletmenin stratejik amaçlarına ne kadar ulaşmış olduğunu araştıran bir kontrol sistemidir (Lamberti ve Noci, 2010; Teece, 2007). Ancak sürdürülebilir işletme performansının nasıl ölçüleceği konusunda yazınında bir fikir birliği yoktur. Şu kadarı söylenebilir, yazında performans ölçümü zamana, işletme kültürüne ve sektör düzeyine bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Hunt ve Morgan, 1995).

Mavonda ve arkadaşları (2005) ve Ruekert ve Walker (1987) etkinlik, verimlilik ve uyum açısından üç kapsamlı sürdürülebilir işletme performans modeli önerir. Etkinlik, hedef pazarda (- özellikle satışların ve pazar payını artmasına ilişkin, faaliyet gösteren rakiplere kıyasla işletme stratejilerinin başarısını tanımlar. Verimlilik bunların uygulamasında kullanılan kaynakların sonuçlarıdır ve yatırımın bir getirisi olarak “finansal bir oran” şeklinde ifade edilir. Uyum ise, işletmenin değişen pazar koşulları karşısında verdiği başarılı tepkidir (Mavonda vd., 2005).<sup>5</sup>

İşletme/cilik yazınında sürdürülebilir işletme performansı için yaygın olarak kabul gören dört ana ölçüm kategorisi izlendiği görülebilir: (a) Kâr, satış ve nakit akışları gibi finansal ölçümler; (b) pazar payı, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati gibi finansal olmayan ölçümler; (c) pazar varlıkları ve bütçeleme, davranışsal kontrol sistemleri ve pazar denetimleri gibi girdi ölçümleri ve (d) verimlilik ve etkinlik gibi çoklu ölçümler (Clark, 1999; Lamberti ve Noci, 2010; Q’Sullivan ve Abela, 2007).

Bu çalışmada hem nesnel hem de sübjektif olmak üzere çok boyutlu bir sürdürülebilir işletme performansı ölçüm yöntemi benimsenmiş; pazarlama verimliliği, finansal performans ve stratejik performansı olarak üç boyutlu ölçüm değerlendirilmiştir. Pazarlama verimliliği kısa vadeli işletme hedeflerine ulaşmaya ilişkin bir işletme performans ölçütüdür (Mavondo, 1999; Mavondo ve Farrell, 2000; Venkatraman ve Ramanujman, 1987). Finansal performans aktif kârlılık, varlıkların geri dönüşümü, yatırımların geri dönüşümü, brüt kar marjı, nakit

---

<sup>5</sup> Benzer şekilde, Venkatraman ve Ramanujam (1987) yaptığı çalışmada işletme performansı için finansal sonuçlar, işlemsel verimlilik ve örgütsel etkinliği kullanır. *bkz.* Venkatraman ve Ramanujam, 1987.

akışı gibi oranları içeren görece işletme başarısı ölçütüdür (Baharadwaj vd.,1993). Stratejik performans ise, genel müşteri memnuniyeti açısından uzun vadeli performans hedeflerine ulaşma ve işletme başarısını yansıtma açısından ele alınan bir değerlendirme ölçütüdür. Burada genel müşteri memnuniyeti, finansal, stratejik hedefler ve işletmenin değer artışı açısından düşünülür (Sarkar vd., 2001; Cavusgil ve Zou, 1994).

### 3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

#### 3.1. Veri Toplama

Araştırmanın ana kütesi, Ticaret ve Sanayi Bakanlığı'ndan elde edilen Ankara ilinde faaliyet gösteren toplam 5192 imalat işletme listesidir. Araştırma kapsamında örnek kütesi, bu listede yer alan 486 büyük ve orta boy imalat işletmesi olarak seçilmiş; işletmelerin iletişim adresleri, e-mailleri ve telefon numaraları aracılığı ile iletişime geçilmiş ve öngörüşme talep edilmiş, ankete katılmayı kabul eden 400 işletme yöneticisine (-anketörler marifetiyle, yüzyüze anket yapılmıştır. Ancak %95 güven aralığında ve %5 hata payıyla örnek büyüklüğü 357 olarak hesaplanan büyüklüğün üzerinde bir büyüklük ile çalışma yapılmıştır. Tablo 4'de ankete katılan işletme sektörleri dağılımı gösterilmiştir.

**Tablo 4:** Araştırmaya Katılan İmalat İşletmeleri Sektörleri

Sektörler	
Tekstil Ürünleri Sektörü	Elektrik Teçhizatı İmalatı
Giyim Eşyası Kürk İşleme ve Boyama	Kimyasal Ürünlerin İmalatı
Metal Ürünleri	Motorlu Kara Taşıt Römork Treyler İmalatı
Gıda Ürünleri	Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünleri İmalatı
Mobilya İmalatı	Kavuçuk ve Plastik Ürünler
Metal Cevherleri Madenciliği	Ana Metal Sanayi
Bilgisayarların Elektronik ve Optik Ürünleri İmalatı	Başka Yerde Sınıflandırılmamış Makine ve Ekipman İmalatı
Kağıt ve Kağıt Ürünleri İmalatı	Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı

#### 3.2. Ölçümler

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği uygulanmıştır. Anket formu ile veri toplanmasına geçmeden önce, 40 kişiden oluşan ve araştırmaya katılan işletme yöneticilerine anketin geçerliliği için ön test yapılmış ve sonuçlar değerlendirilerek anket formuna son hali verilmiştir.



Ölçümler kuramsal modelde yer alan değişkenlere bağlı, çoklu ölçekler ve 5’li likert ölçeği kullanılarak yapılmış; verilerin analizinde ise, SPSS 16.0 ve SMARTPLS paket programı kullanılmıştır. Kullanılan çoklu ölçekler şu şekilde oluşturulmuştur:

(a) Örgütsel Kaynaklar: Örgütsel kaynaklar ölçeği için, Carmeli ve Tishler’in (2005), Gao ve arkadaşlarının (2006) ile Helm’in (2007) yaptığı çalışmalardan yararlanılmıştır. Örgütsel kaynaklar boyutuna dair alt değişkenler; örgütsel itibar, finansal kaynaklar, marka itibarı ve insan kaynaklarından oluşan toplam 21 değişkenden oluşmaktadır.

(b) Örgütsel Yetenekler: Farklı çalışmalara bağlı örgütsel yetenekler ölçeği (üretim yetenekleri, yönetsel yetenekler, pazarlama yetenekleri, öğrenme yetenekleri ve teknolojik yetenekler) toplamda 46 alt değişkenden oluşturulmuştur.

- *Üretim Yetenekleri:* Üretim kapasitesine temel oluşturan ölçek; kalite, maliyet, dağıtım ve esneklikten oluşan çok boyutlu olarak, Gröbler ve Gröbler’in (2006) ve Li’nin (2000) yaptığı çalışmadan yararlanılarak hazırlanmıştır.

- *Yönetsel Yetenekler:* Bu ölçek, daha önce Hitt ve Ireland’in (1985) yaptığı çalışmadan küçük değişiklikler ile geliştirilen ve Carmeli ve Tishler’in (2004) yaptığı çalışmadan yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu değişiklikler, yorumlamada belirsizliği ve karmaşıklığı azaltmak için yapılmıştır. İşletme yöneticileri ile yapılan öngörüşmelerde yönetim ekibi için sosyal ağlar çok önemli olduğu için ölçeğe ilave edilmiştir.

- *Pazarlama Yetenekleri:* Pazarlama yetenekleri ölçeği, Guan ve Ma’nın, (2003), Vorhies’in, (1998), Vorhies ve Morgan’nın (2005), Wang ve arkadaşlarının (2004) ve Zou ve arkadaşlarının (2003) yaptığı çalışmalardan yararlanarak oluşturulmuştur. Ancak bu çalışmaların bazılarında pazarlama yetenekleri çok boyutlu ele alırken, bazılarının da tek boyutlu ele almaktadır. Bu çalışmada pazarlama yeteneği dört boyutlu olarak ele alınmış ve ölçeğe dahil edilmiştir: Bunlar; pazarlama araştırmaları, fiyatlandırma, dağıtım yönetimi ve pazarlama iletişimidir. Pazarlama araştırmasının ölçüm değişkenleri, Guan ve Ma’nın (2003) yaptığı çalışmadan ve diğer öğeler ise, Vorhies ve Morgan’nın (2005) yaptığı çalışmadan yararlanmıştır.

- *Öğrenme Yetenekleri:* Öğrenme yetenekleri ölçeği, Sinkula ve arkadaşlarının (1997) yaptığı çalışmaya temel alarak oluşturulmuştur. Burada öğrenme yetenekleri üç boyutlu değerlendirilmiş; bunlar; öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık düşünce olarak ifade edilmiştir. Buna karşı öğrenme yetenekleri ölçeği, Baker ve Sinkula’nın (1999), Calantone ve arkadaşlarının (2002) ve Nasution ve Mavonda (2008)’nin çalışmalarından

uyarlanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeğin orijinal uyarlaması için de, Nasution ve Mavonda'nın (2008) yaptığı çalışmadan yararlanılmıştır.

- *Teknolojik Yetenekler*: Teknolojik yetenekler ölçeği, Wang ve arkadaşlarının (2004) ve Ruhs ve arkadaşlarının (2007) yaptığı çalışma temel alarak oluşturulmuştur.

(c) *İlişkisel Yetenekler*: İlişkisel yetenekler ölçeğini oluşturan alt değişkenler; güven, bağlılık ve çatışma yönetimidir. Bu alt değişkenler toplamda 19 değişkenden oluşturulmuştur.

- *Güven*: Güven ölçeği, geniş olarak tarafların genel güven eğilimden ziyade, işletmenin kendi etkileşim ve deneyime dayalı ortaklar arasında devam eden ilişkisel güven şeklinde tasarlanmıştır. Buna uygun olarak ölçekte Muthusamy ve arkadaşlarının (2007) yaptığı çalışma temel alınmıştır.

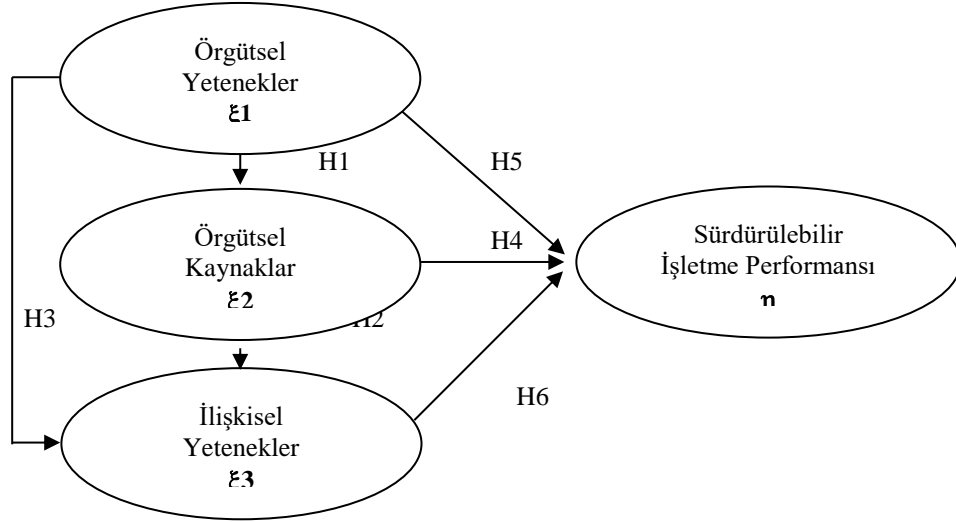
- *Bağlılık*: Bağlılık ölçeği, Voss ve arkadaşlarının (2006) yaptığı çalışmadan uyarlanmıştır.

- *Çatışma Yönetimi*: Çatışma yönetimi ölçeği, Thuy ve Quang'ın (2005) yaptığı çalışmadan yararlanılarak hazırlanmıştır.

(d) *Sürdürülebilir İşletme Performansı*: Sürdürülebilir işletme performansı ile ilgili ölçek, daha önce yapılan çalışmalara bağlı, öznel ve nesnel ölçütler kullanılarak hazırlanmıştır. Ölçek şu çalışmalardan oluşturulmuştur: Pazarlama verimliliği Vorhies ve Morgan'ın (2005) yaptığı çalışmadan; finansal performans Prieto ve Revilla'nın (2006a ve Prieto, 2006b) ve Vorhies ve Morgan'ın (2005) yaptığı çalışmadan ve stratejik performans ölçeği de, Sarkar ve arkadaşları (2001) ve Cavusgil ve Zou (1994) yaptığı çalışmalardan yararlanılarak hazırlanmıştır. Sürdürülebilir işletme performansı ölçümü için toplam 13 değişken belirlenmiştir.

### 3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma kavramsal/kuramsal çerçevede geliştirilen öneri modele bağlı gerçekleştirilmiştir. (bkz. Şekil 1) Modelde yer alan değişkenler arasında neden-sonuç ilişkilerinin bulunması ve araştırmada ilgili ilişkilerin test edilmesi hedeflendiğinden, oluşturulan araştırma model bir *nedensellik modeli* ve araştırma bir *nedensellik araştırması* olarak planlanmıştır (bkz. Malhorta, 2007:89; Hulland vd., 1996:181-197; Papatya, vd., 2013).



Şekil 1: Kavramsal Model

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel yetenekler ile örgütsel kaynaklar arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Örgütsel kaynaklar ile ilişkisel yetenekler arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** Örgütsel yetenekler ile ilişkisel yetenekler arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>4</sub>:** Örgütsel kaynaklar ile sürdürülebilir işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>5</sub>:** Örgütsel yetenekler ile sürdürülebilir işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>6</sub>:** İlişkisel yetenekler ile sürdürülebilir işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

### 3.4. Analiz Tekniği

Oluşturulan araştırma modelinde hipotezlerle ifade edilen değişkenler Lohmöller'in (1988) Partial Least Squares (PLS) algoritması kullanılarak tahmin edilmiştir. PLS, son yıllarda araştırmacılar tarafından neden-sonuç ilişkilerini ortaya koymakta kullanılan çok değişkenli bir modelleme tekniğidir. (Fornell, 1992: 13; Fornell vd, 1996: 11). Bu noktadan hareketle uygulanan şekil 1'de izleneceği gibi MV (eksojen değişken x ve endojen değişkenler y) ve LV (eksojen faktör  $\xi$  ve endojen faktör  $\eta$ ) arasındaki dışsal ilişkiler faktör analiziyle, eksojen LV ( $\xi$ ) ile endojen LV ( $\eta$ ) arasındaki içsel ilişkiler regresyon yardımıyla tahmin edip, yapısal modeli gösterilmiştir (Kristensen vd., 1999: 609). Çalışmada ortaya çıkan yapısal model şekil 2'de izleneceği gibi x ve y değişkenlerinin tümü  $\xi$  ve  $\eta$  faktörlerin birer yansıması olarak dışa dönük bir (outward) ölçüm modeli şeklinde ele alınmıştır (Papatya, vd.,2013).

**(a) Geçerlilik ve Güvenilirlik:** Ölçüm modelinin güvenilirliği ve içsel tutarlılığı, modelde yer alan her bir MV'nin Cronbach Alfa katsayısına ( $\alpha$ ) ve LV'nin açıklanan varyansa olan katkısına bakılarak değerlendirilmiştir. Yapılan ilk faktör analizi sonrasında, örgütsel kaynaklar boyutunu oluşturan itibardan 4 faktör yükü, finansal kaynaklardan 2 faktör yükü, marka itibarından 2 faktör yükü, insan kaynaklarından 2 faktör yükü, örgütsel yetenekler boyutunu oluşturan üretim yeteneklerinden 7 faktör yükü, yönetim yeteneklerinden 4 faktör yükü, pazarlama yeteneklerinden 10 faktör yükü, öğrenme yeteneklerinden 8 faktör yükü, teknolojik yeteneklerden 5 faktör yükü, ilişkisel yetenekler boyutunu oluşturan güvenden 3 faktör yükü, bağlılıktan 4 faktör yükü, çatışma yönetiminden 2 faktör yükü, işletme performansı boyutunu oluşturan finansal performanstan 3 faktör yükü, pazarlama verimliliğinden 2 faktör yükü, Agarwal ve Karahanna (2000) tarafından tavsiye edilen 0.70 eşik değerinin altında çıkmıştır.

Belirtilen MV faktör yükleri ( $\lambda$  değerleri), tavsiye edilen değerinin altında kaldıkları için modelin içsel tutarlılığını bozduğu kanaatine varılmış ve modelden çıkarılarak faktör analizi yeniden yapılmıştır. Ayrıca Agarwal ve Karahanna (2000: 678)'e göre, bütünsel ölçüm güvenilirliği için MV'e ait  $\alpha$  değerlerinin 0,70 değerinin üzerinde olması gerekmektedir.

Modeldeki tüm değişkenlerin  $\alpha$  değeri 0,70'in üzerinde olduğu için modelin bütünsel güvenilirliği sağlanmıştır. Yapılan ikinci faktör analizi sonucuna göre oluşan ve Tablo 5'de gösterilen ( $\lambda$ ) ve ( $\alpha$ ) değerleri 0.70 eşik değerinin çok üzerinde olduğu görülmektedir ve her bir MV'nin, ilişki de olduğu LV içerisindeki değişimin büyük bir yüzdesini açıklamaktadır. Sonuç olarak oluşturulan ölçüm modeli bütünsel güvenilirliğe (composite reliability) ve içsel tutarlılığa (internal consistancy) sahip olduğu izlenmiştir (Agarwal ve Karahanna, 2000: 678; Fornell ve Lacker, 1981: 45-46; Götz vd., 2010: 695-696; Papatya, vd.,2013).

**Tablo 5:** Ölçüm Modeline İlişkin PLS Faktör Analizi Sonuçları

Eksojen LV		MV	$\lambda$	$\alpha$	Açıklanan Varyans %	MV	$\lambda$	$\alpha$	Açıklanan Varyans %	Eksojen LV		
Örgütsel Yetenekler ξ 1	Öğrenme Yetenekleri ξ11	X111	<b>0.949</b>	0.98	0.85	X311	<b>0.969</b>	0.98	0.85	Güven ξ31	İlişkisel Yetenekler ξ 3	
		X112	<b>0.925</b>			X312	<b>0.861</b>					
						X313	<b>0.979</b>					
						X314	<b>0.896</b>					
	Pazarlama Yetenekleri ξ12	X121	<b>0.962</b>			X321	<b>0.909</b>			Bağlılık ξ32		
		X122	<b>0.939</b>			X322	<b>0.986</b>					
		X123	<b>0.956</b>			X323	<b>0.966</b>					
	Teknolojik Yetenekleri ξ13	X131	<b>0.958</b>			X331	<b>0.987</b>			Çatışma Yönetimi ξ33		
		X132	<b>0.941</b>			X332	<b>0.979</b>					
	Üretim Yetenekleri ξ14	X141	<b>0.954</b>			X333	<b>0.956</b>					
		X142	<b>0.950</b>									
	Yönetim Yetenekleri ξ15	X251	<b>0.957</b>									
		X252	<b>0.952</b>									
		X253	<b>0.945</b>									
Örgütsel Kaynaklar ξ 2	Finansal Kaynaklar ξ21	X211	<b>0.841</b>	0.98	0.89	Y111	<b>0.918</b>	0.98	<b>0.88</b>	Finansal Performans η 11	Sürdürülebilir İşletme Performansı η 1	
		X212	<b>0.828</b>			Y112	<b>0.896</b>					
		X213	<b>0.949</b>									
	İnsan Kaynakları ξ22	X221	<b>0.956</b>			Y121	<b>0.943</b>			Pazar Verimliliği η 12		
		X222	<b>0.960</b>			Y122	<b>0.950</b>					
		X223	<b>0.961</b>			Y131	<b>0.949</b>					
	İtibar ξ23	X231	<b>0.906</b>			Y132	<b>0.951</b>			Stratejik Performans η 13		
		X232	<b>0.880</b>			Y133	<b>0.953</b>					
		X241	<b>0.955</b>			Y134	<b>0.836</b>					
	Marka İtibarı ξ24	X242	<b>0.932</b>									
		X243	<b>0.942</b>									
Eksojen LV	MV	$\lambda$	$\alpha$	Açıklanan Varyans %	MV	$\lambda$	$\alpha$	Açıklanan Varyans %	Endojen MV ve LV			

İkinci faktör analizi sonrasında oluşan ve Tablo 5’de gösterilen  $\lambda$  ve  $\alpha$  değerleri tavsiye edilen 0.70 eşik değerinin üzerindedir ve her bir MV ilişkili olduğu LV içerisindeki değişimin büyük bir yüzdesini açıklamaktadır. Bu noktadan hareketle ölçüm modeli bütünsel güvenilirliğe ve içsel tutarlılığa sahiptir (Papatya, vd.,2013).

(b) PLS Analizi Sonuçları: PLS analizi sonucunda ortaya çıkan MV ve  $\xi$  değişkenlerinin  $\eta$  üzerindeki etkileri Şekil 3’de görülmektedir. Yapısal modelin uyumu MV ve LV birliktelik katsayıları tarafından verilmektedir. McFarland ve Hamilton (2006: 439)’a göre model uyumundan söz edebilmek için katsayıların 0,30 değerini geçmesi gerekmektedir. PLS yapısal modelinde yer alan değişkenlere ilişkin SMART PLS programı tarafından hesaplanan birliktelik katsayılarının tümü 0,84 değerinin üzerindedir. Buradan hareketle

yapısal modelde yer alan değişkenlerin ve aralarındaki ön gören ilişkilerin toplanan araştırma verilerini en uygun biçimde temsil ettiği sonucuna varılmıştır.

Dinamik kaynak tabanlı yetenekler, örgütsel kaynakları ( $\gamma_1=0.55$ ,  $t=4.59$   $p=0,001$ ) doğrudan ve pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Bu nedenle oluşturulan *H1 hipotezi kabul edilmiştir*. Dinamik kaynak tabanlı örgütsel kaynaklar, ilişkisel yetenekleri ( $\gamma_2=0.70$ ,  $t=8.65$ ,  $p=0,001$ ) doğrudan ve pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Bu nedenle oluşturulan *H2 hipotezi kabul edilmiştir*. Dinamik kaynak tabanlı örgütsel yetenekler, ilişkisel yetenekleri ( $\gamma_3=0.35$ ,  $t=3.39$ ,  $p=0,001$ ) doğrudan ve pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Bu nedenle oluşturulan *H3 hipotezi kabul edilmiştir*. Örgütsel kaynaklar, sürdürülebilir işletme performansına ( $\gamma_4=0.45$ ,  $t=3.56$   $p=0,001$ ) doğrudan ve pozitif yönde etkilediği görülmüş ve bu nedenle oluşturulan *H4 hipotezi kabul edilmiştir*.

**Tablo 6:** Bulguların Özeti: Hipotez Kabul/Red

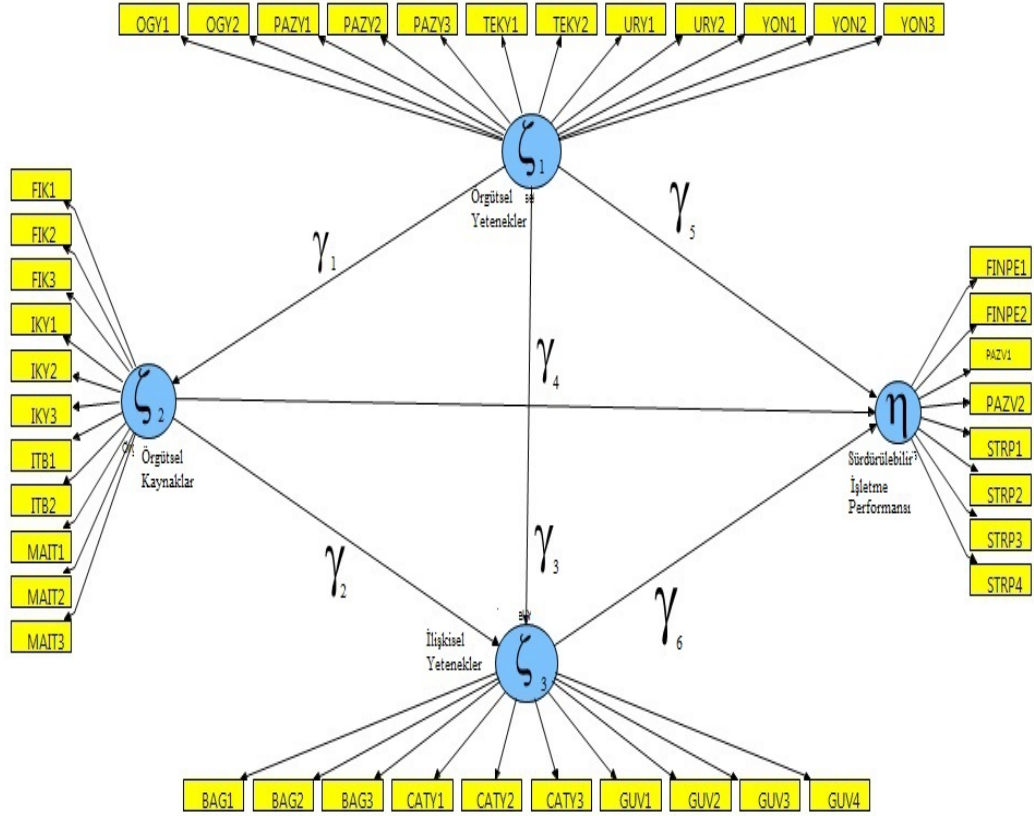
Hipotezler	Tahmin Edilen	Örgütsel Yetenekler	Örgütsel Kaynaklar	İlişkisel Yetenekler	İşletme Performansı	Kabul/Red
H1: Örgütsel Yetenekler ile örgütsel kaynaklar arasında pozitif bir ilişki vardır	+		√			Kabul
H2: Örgütsel kaynaklar ile ilişkisel yetenekler arasında pozitif bir ilişki vardır	+			√		Kabul
H3: Örgütsel yetenekler ile ilişkisel yetenekler arasında pozitif bir ilişki vardır	+			√		Kabul
H4: Örgütsel kaynaklar ile sürdürülebilir işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır	+				√	Kabul
H5: Örgütsel yetenekler ile sürdürülebilir işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır	+				√	Kabul
H6: İlişkisel yetenekler ile sürdürülebilir işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır	+				√	Kabul

\*√ Hipotez sonuçları ile desteklendiğini göstermektedir.

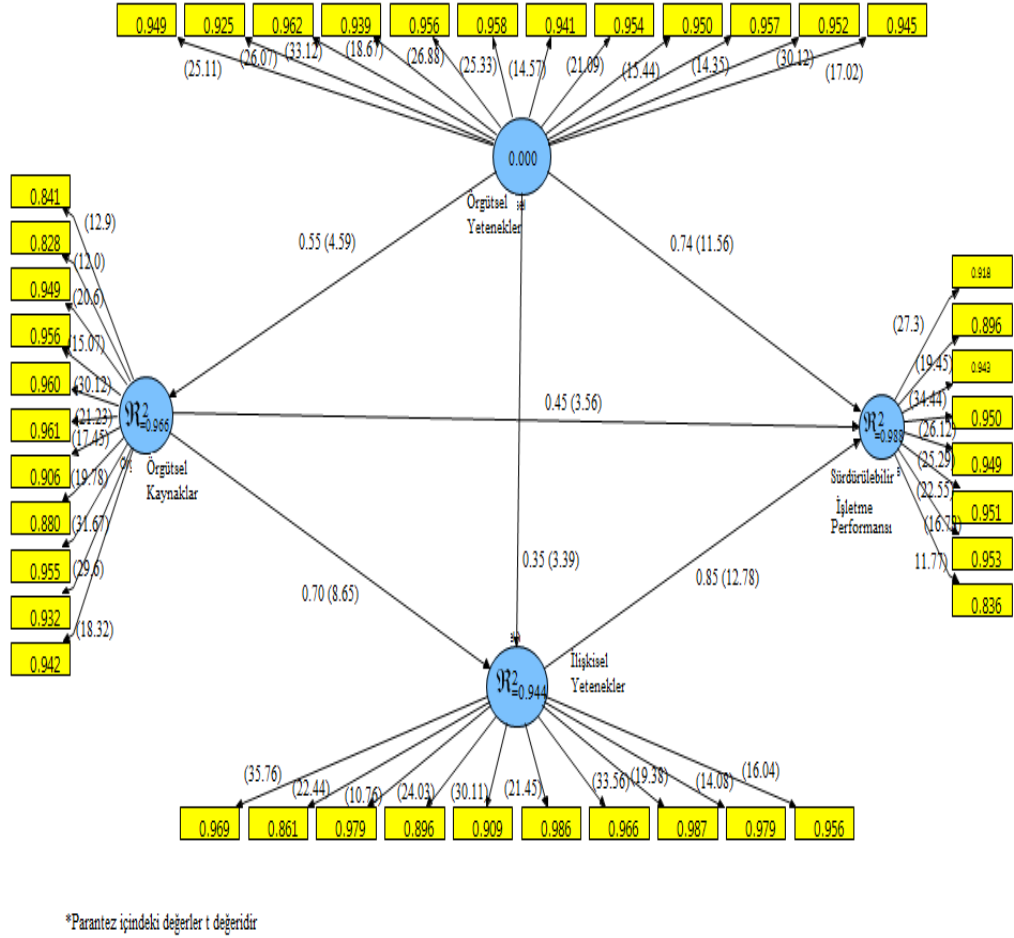
Örgütsel yetenekler, sürdürülebilir işletme performansını ( $\gamma_5=0.74$ ,  $t=11.56$   $p=0,001$ ) doğrudan ve pozitif yönde etkilediği görülmüş ve bu nedenle oluşturulan *H5 hipotezi kabul edilmiştir*. İlişkisel yetenekler, sürdürülebilir işletme performansını ( $\gamma_6=0.85$ ,  $t=12.78$ ,  $p=0,001$ ) doğrudan ve pozitif yönde etkilediği görülmüş ve bu nedenle oluşturulan *H6*



hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla çalışmada oluşturulan araştırma hipotezleri  $H1$ ,  $H2$ ,  $H3$ ,  $H4$ ,  $H5$  ve  $H6$ , kabul edilmiş ve oluşturulan araştırma modeli tam olarak doğrulanmıştır. Hipotez kabul red tablosu aşağıdaki Tablo 6'da gösterilmektedir. Araştırma sonuçları doğrultusunda oluşuna PLS yapısal modeli aşağıdaki Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2: Ölçüm Modeli



Şekil 3: PLS Yapısal Modeli

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç öneriler kısmını 3 kategoride değerlendirmek mümkündür.

a) *Metodolojik Bazı Katkılar:* Dinamik yaklaşımlar teorisi, dinamik kaynak tabanlı yeteneklerin görgül sonuçlarını doğrulama eksikliğinin mevcut bir eksiklik olduğunu tanımlar. Birçok dinamik yaklaşım ve kuram geliştirme çalışması da buna işaret eder ve yapılanlar daha çok keşif niteliği taşır. Bu nedenle mutlak anlamda dinamik kaynak tabanlı yetenekleri tespit etmek zordur. Bir diğer zorluk da psikometrik özelliklere odaklanarak dinamik kaynak tabanlı yetenekler konusunda yapılan az sayıdaki görgül çalışmanın varlığıdır. Dinamik kaynak tabanlı yetenekler alanında yapılması gereken, daha çok işlemsel testlerin ve görgül araştırmaların yapılmasıdır. Bu nedenle çalışmada söz konusu zorluklara rağmen, olan/olası eksikliklerin bazılarının aşılmasına gayret edilmiş ve katkı sağlamak hedeflenmiştir. Ayrıca

çalışmada kullanılan PLS analiz tekniğinin, konu ile ilgili uygulama olanağı araştırılmış ve yadsınmayacak katkılar sunduğu düşünülmüştür.

*b)Yöneticiler için Bazı Öneriler:* Çalışmada elde edilen en dikkat çekici bulgu, işletme performansında dinamik kaynak tabanlı yeteneklerin yüksek düzeyli önemidir. Bu nedenle çalışma dinamik kaynak tabanlı yeteneklerin işletme performansını sürdürmede önemli bir konu olduğunu göstermiştir. Bu açıdan işletme yöneticilerinin sürdürülebilir işletme performansı için oluşturacağı esnek yapı ile iç-dış kaynaklara entegre olması, network ağlarında en uygun değeri yayması, hızla yeni teknolojileri öğrenmesi ve kendi kaynaklarını ortaya çıkan değişikliklere hızla yanıt verecek şekilde düzenlemesi söz konusu olabilir. Böylece yöneticiler uzun dönemli büyüme ve başarı için üstün dinamik kaynak tabanlı yetenekleri geliştirme olanağı sağlayabilir.

*c)Gelecek Araştırmalar için Bazı Öneriler:* Araştırma bulgularının eksik yorumlamasında, çalışmanın sınırlılıkları göz önünde tutulmalıdır. Bu sınırlamalar, aynı zamanda gelecek araştırmaları için bazı fırsatlar sunabilir: İlk olarak, araştırmanın örnekleme çeşitli sektörlerdeki imalat işletmeleri oluşturmaktadır, yani sonuçların genellemesi imalat sanayi ile sınırlıdır. Bu sınır zorlanabilir ve boyutlandırılabilir. İkinci olarak zaman kısıtlamasıdır ve bu çalışma kesitsel bir çalışma tasarımıdır. Daha geniş zaman diliminde dinamik koşullar zorlanabilir. Üçüncü olarak, çalışma analizi algısal verilere dayalıdır. Bunu tamamlamaya yönelik veri algısal bütünlüğü sağlamaya yönelik çalışmalar düşünülebilir. Dördüncü olarak çalışma, maliyet ve zaman kısıtlamaları nedeni ile sadece Ankara ilin imalat işletmeleriyle sınırlıdır. Daha farklı illerde yapılacak araştırmalar ile karşılaştırmalı analizler yapılabilir. Diğer illerdeki yapılan çalışmalar ile genel sonuçlara erişilebilir.

## KAYNAKÇA

- Abimbola, T., Vallaster C., (2007). "Brand, Organisational Identity and Reputation in SMEs: an Overview", *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10 (4), 341-348.
- Agarwal, R. ve Karahanna, E., (2000). "Time Flies When You're Having Fun: Cognitive Absorption and Beliefs About Information Technology Usage", *MIS Quarterly*, 24 (4), 665-694.
- Ahuja, G., (2000). "Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study", *Administrative Science Quarterly*, 45 (3), 425-455.
- Amit, R. Ve Schoemaker, P.J.H. (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Anderson, E. ve Weitz, B., (1992). "The Use of Pledges to Build Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, 29 (1), 18-34.
- Anderson, J., C. ve Narus, J., A., (1990). "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership", *Journal of Marketing*, 54 (1), 42-58.
- Baker, W., E. Ve Sinkula, J., M., (1999). "The Synergiistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4), 411-427.
- Barnett, M., L., Jermier, J., M. ve Lafferty, B. A. (2006). "Corporate Reputation. The Definitional Landscape", *Corporate Reputation Review*, 9 (1), 26-38.
- Barney, J. Ve Arkan, A., M., (2001). "The Resource Based View: Origins and Implications", *Handbook of Strategic Management*, 124-188.
- Barney, J., (1991). "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bettis, R. ve Hitt, M. (1995). "The New Competitive Lanscape", *Strategic Management Journal*, Special Issue, 16, 7-20.
- Bharadwaj S., G., Varadarajan R. ve Fahy J., (1993). "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions", *Journal of Marketing*, 57 (4), 83-99.
- Bhatnagar, J. (2006). "Measuring Organizational Learning Capabilitiy in Indian Managers and Establishing Firm Performance Linkage", *The Learning Organiation*, 13 (5), 416-433.
- Bontis, N., Crossan, M., M. Ve Hulland, J. (2002). "Managing an Organizational Learning System by Aligning Stock and Flows", *Journal of Management Studies*, 39 (4), 437-469.
- Bowman, C. ve Ambrosini, V. (2003). "How The Resource-based and The Dynamic Capability Views of The Firm Inform Competitive and Corporate Level Strategy", *British Journal of Management*, 14, 289-303.
- Bronn, C. Ve Bronn, P., S. (2005). "Reputation and Organizational Efficiency: A Data Envelopment Analysis Study", *Corporate Reputation Review*, 8 (1), 45-58.
- Calantone, R., J., Cavusgil, S., T. ve Zhao, Y. (2002). "Learning Orientation Firm Innovation Capability and Firm Performance", *Industrial Marketing Management*, (31), 515-524.
- Capron, L. ve Hulland, J. (1999). "Redeployment of Brands Sales Forces and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource Based View", *Journal of Marketing*, 63 (April), 41-54.
- Carmeli, A. ve Tishler A. (2004). "The Relationship Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performane", *Strategic Management Journal*, 25 (13), 1257-1278.
- Carmeli, A. ve Tishler, A. (2005). "Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Emprical Invetsigation of Industrial Entreprises", *Corporate Reputation Reviiew*, 8 (1), 13-30.
- Cartel, S. M. ve Ruefli, T. W. (2006). "Intra-Industry Reputation Dynamics Under a Resource-Based Framework: Assessing the Durability Factor", *Corporate Reputation Review*, 8 (1), 13-30.
- Cavusgil, S. T. ve Zou, S. (1994). "Marketing Strategy Performance Relationship. An Investigation of th Emprical Linking in Export Market Ventures", *Journal of Marketing*, 58 (January), 1-21.

- Chen, Y., Tjosvold, D. ve Fang, S. (2005). "Working with Foreign Managers: Conflict Management for Effective Leader Relationship in China", *International Journal of Conflict Management.*, 16 (3), 265-286.
- Clark, B. H. (1999). "Marketing Performance Measures: History and Interrelationship", *Journal of Marketing Management*, (15), 711-732.
- Cohen, W. M. ve Levintal, D. A. (1990). "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152.
- Coombs J., E. ve Bierly P.,E., (2006). "Measuring Technological Capability and Performance", *R & D Management*, 36 (4), 421-438.
- Corbett, L. M. ve Claridge, G., S. (2002). "Key Manufacturing Capability Elements and Business Performance", *International Journal of Production Research*, 40 (1), 109-131.
- Crosby, L. A, Evans, K. R. ve Cowles, D. (1990). "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, 54 (July), 68-81.
- Cua, K., O., McKone K., E. ve Schroeder R., G. (2001). "Relationship Between Implementation of TQM and TPM and Manufacturing Performance", *Journal of Operations Management*, 19 (6), 675-694.
- Cullen, J.,B., Johnson J., L. ve Sakano T. (2000). "Success Through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management", *Journal of World Business*, 35 (3), 223-240.
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York: Free Press.
- Da Silveira, G. J. C. (2006). "Effect of Simplicity and Discipline on Operational Flexibility: An Empirical Reexamination of the Rigid Flexibility Model", *Journal of Operational Management*, 24 (6), 932-947.
- Danneels, E. (2008). "Organizational Antecedents of Second Order Competences", *Strategic Management Journal*, 29 (5), 519-543.
- Das, T.,K. ve Teng, B. S. (2000). "A Resource Based Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management*, 26 (1), 31-61.
- Das, T.,K. ve Teng, B. S. (2001). "Trust Control and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework", *Organization Studies*, 22 (2), 251-283.
- Das, T.,K. ve Teng, B. S. (2004). "The Risk-Based View of Trust: A Conceptual Framework", *Journal of Business and Psychology*, 19 (1), 85-116.
- Day G. S. (1994). "The Capabilities of Market Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58 (1), 37-52.
- De Carolis, D. M. (2003). "Competencies and Imitability in the Pharmaceutical Industry: An Analysis of Their Relationship with Firm Performance", *Journal of Management.*, 29 (1), 27-50.
- Decarolis D., M. ve Deeds D., L., (1999). "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.
- De-Chernatory, L., (1999). "Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation", *Journal of Marketing Management*, (15), 157-179.
- Dickinson, S. ve Barker, A. (2007). "Evaluations of Branding Alliances Between Non-Profit and Commercial Brand Partners: The Transfer of Affect", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, (12), 75-89.
- Dierickx, I. ve Cool, K. (1989). "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, 35 (12), 1504-1511.
- Dosi, G., Faillo, M. ve Marengo, L. (2008). "Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation and Governance Structure in Business Firms. An Introduction", 29 (8/9), 1165-1185.
- Dowling, G. (2006). "How Good Corporate Reputation Create Corporate Value", *Corporate Reputation Review*, 9 (2), 134-143.
- Doyle, P. (2002). *Marketing Management and Strategy (3th ed.)*. Essex, England: FT Prentice Hall- Pearson Education

- Dutta, S., Narasimhan, O. ve Rajiv, S. (1999). "Success in High Technology Markets: Is Marketing Capability Critical?", *Marketing Science*, 18 (4), 547-568.
- Eisenhardt, K., M. (1989). "Making Fast Strategic Decision in High Velocity Environments", *The Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.
- Eisenhardt, K., M. (1997). "Disciplines of Organizational Learning: Contribution and Critiques", *Human Relations*, 50 (9), 1085-1113.
- Fombrun, C. ve Van-Riel, C. (1997). "The Reputational Landscape", *Corporate Reputation Review*, 1 (1), 5-13.
- Fong, P. S., Hills, M., J. ve Hayles, C. S. (2007). "Dynamic Knowledge Creation through Value Management Teams", *Journal of Management in Engineering*, 23 (1), 40-49.
- Fornell, C. (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience", *Journal of Marketing*, 56 (1), 6-21.
- Fornell, C. ve Lacker, D. F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J. ve Bryant, B. E. (1996), "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings", *Journal of Marketing*, 60 (4), 7-18.
- Gabbioneta, C., Ravasi, D. ve Mazzola, P. (2007). "Exploring the Drivers of Corporate Reputation: A Study of Italian Securities Analysts", *Corporate Reputation Review*, 10 (2), 99-123.
- Gao, G., Y., Pan, Y., Tse, D. K. ve Yim, C. K. (2006). "Market Share Performance of Foreign and Domestic Brand Reputation in China", *Journal of International Marketing*, 14 (2), 32-51.
- Garcia-Muina, F. ve Navas-Lopez, J. (2007). "Explaining and Measuring Success in New Business. The Effect of Technological Capabilities on Firm Result", *Technovation*, 27 (1), 30-46.
- Gotsi, M. ve Wilson, A. (2001). "Corporate Reputation Management: Living the Brand", *Management Decision*, 39 (2), 99-105
- Götz, O., Gobbers, K. L. ve Manfred, K. (2010), *Handbook of Partial Least Squares Concept, Methods and Applications*, Springer New York, in [Eds. Vinzi, V.E., Chin, W.W., Henseler, J., Wang H.], "Evaluation of Structural Equation Models Using the Partial Least Squares (PLS) Approach", 691-711.
- 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", *Organization Science*, 7 (4), 375-387.
- Gratchev, M. V. ve Bobina, M. A. (2001). "Financial Resources for New Business in Russia: Desirable vs Available", *Venture Capital*, 3 (3), 263-274.
- Griffith, D. A. ve Harvey, M. G. (2004). "The Influence of Individual and Firm Level Social Capital of Marketing Managers in a Firm's Global Network", *Journal of World Business* 39 (3), 244-254.
- Gröbler, A. ve Grübner, A. (2006). "An Empirical Model of the Relationship Between Manufacturing Capabilities", *International Journal of Operations and Production Management*, 26 (5), 458-485.
- Guan, J. ve Ma, N. (2003). "Innovative Capability and Export Performance of Chinese Firms", *Technovation*, 23 (9), 737-748.
- Gulati, R. (1995). "Social Structure and Alliance Formation Patterns : A Longitudinal Analysis", *Administrative Science Quarterly*, (40), 619-652.
- Helfat, C. ve Peteraf M. (2003). "The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles", *Strategic Management Journal*, 24 (10), 997-1010.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. ve Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell, Carlton.
- Helm, S. (2007). "The Role of Corporate Reputation in Determining Investor Satisfaction and Loyalty", *Corporate Reputation Review*, 10 (1), 22-37.
- Hempel, P. S., Zhang, Z-X. ve Tjosvold D. (2009). "Conflict Management Between and within Teams for Trusting Relationship and Performance in China", *Journal of Organizational Behavior*, 30 (1), 41-65.



- Hill, C. W. ve Jones, R. G. (2008). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, 9th Edition, South-Western, Cengage Learning.
- Hitt M., A., Bierman L., Shimizu K. ve Kochhar R., (2001). "Direct and Moderating Effect of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource Based Perspective", *Academy of Management Journal*, 44 (1), 13-28.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic Management Competitiveness and Globalization: Concept and Cases*, 7th Edition, Thomson South-Western, Publishing.
- Hitt, M., Ireland, R. D. (1985). "Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance", *Strategic Management Journal*, (6), 273-293.
- Hofer, C. W. ve Sechendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concept*, West Publishing Company.
- Hooley, G., Broderick, A. ve Möller, K. (1998). "Competitive Positioning and the Resource Based View of the Firm", *Journal of Strategic Marketing*, (6), 97-115.
- Hosmer, L. T. (1995). "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, 20 (2), 379-403.
- Hulland, J., Chow, Y. H. ve Shinyin, L. (1996). "Use of Causal Model in Marketing Research: A Review", *International Journal of Research in Marketing*, 13, 181-197.
- Hult, G. T., Hurley, R. F. ve Knight, G. A. (2004). "Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance", *Industrial Marketing Management*, 33 (5), 429-438.
- Hunt, S. D. ve Morgan, R. M. (1995). "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, 59 (April), 1-15.
- Jones, E., Chonko, L. B. ve Roberts, J. (2003). "Creating a Partnership Oriented Knowledge Creation Culture in Strategic Sales Alliances: A Conceptual Framework", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (4/5), 336-352.
- Kale, P., Singh, H. ve Perlmutter, H. (2000). "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital", *Strategic Management Journal*, (21), 217-237.
- Kay, M. J. (2006). "Strong Brands and Corporate Brands", *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), 742-760.
- Kay, N. (2010). "Dynamic Capabilities as Context", *Industrial and Corporate Change*, 19 (4), 1205-1223.
- Kogut, B. ve Zander, U. (1992). "Knowledge of the Firm Combinative Capabilities and the Replication of Technology", *Organization Science*, 3 (3), 383-397.
- Kor, Y. Y. ve Leblebici, H. (2005). "How do Interdependencies Among Human Capital Deployment Development and Diversification Strategies Affect Firms Financial Performance?", *Strategic Management Journal*, 26 (9), 967-985.
- Kor, Y. Y. ve Mahoney, J. T. (2005). "How Dynamic Management and Governance of Resource Deployments Influence Firm Level Performance", *Strategic Management Journal*, 26 (5), 489-496.
- Kristensen, K., Martensen, A. ve Gronholdt, L.G.L. (1999). "Measuring the Impact of Buying Behaviour on Customer Satisfaction", *Total Quality Management*, 10(4/5), 602-614.
- Kropp, F., Lindsay, N. ve Shoham, A. (2006). "Entrepreneurial Market and Learning Orientations and International Entrepreneurial Business Venture Performance in South African Firms", *International Marketing Review*, 23 (5), 504-523.
- Lamberti, L. ve Noci, G. (2010). "Marketing Strategy and Marketing Performance Measurement System: Exploring the Relationship", *European Management Journal*, (28), 139-152.
- Lee, D. J., Pae, J. H. ve Wong, Y. H. (2001). "A Model of Close Business Relationship in China (Guanxi)", *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 51-69.
- Leitch, S. ve Richardson, N. (2003). "Corporate Branding in the New Economy", *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), 1065-1079.
- Leuthesser, L., Kohli, C. ve Suri, R. (2002). "2+2=5? A Framework for Using Co-Branding to Leverage a Brand", *Journal of Brand Management*, 11 (1), 35-47.

- Levinthal, D. A. ve March, J. G. (1993). "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, 14 (Winter), 95-112.
- Li, L.L. X. (2000). "Manufacturing Capability Development in a Changing Business Environment", *Industrial Management & Data Systems*, 100 (6), 261-270.
- Li, T. ve Calantone, R., J. (1998). "The Impact of market Knowledge Competence on New product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 62 (October), 13-29.
- Liu, Y., Su C., L. Y. ve Liu, T. (2009). "Managing Opportunism in a Developing Interfirm Relationship: The Interrelationship of Calculative and Loyalty Commitment", *Industrial Marketing Management*, 39 (5), 844-852.
- Lohmoller, J. B. (1988). "The PLS Program System: Latent Variables Path Analysis with Partial Least Squares Estimation", *Multivariate Behavioural Research*, 23 (January), 125-127.
- Low, G. S. ve Lamb C. W. (2000). "The Measurement and Dimensionality of Brand Associations", *Journal of Product & Brand Management*, 9 (6), 350-368.
- Low, J. ve Kalafur, P. C., (2002). "Managing Intangibles", *Executive Excellence*, 19 (8), 6-7.
- Macher, J. T. ve Mowery, D. C. (2009). "Measuring Dynamic Capabilities: Practices and Performance in Semiconductor Manufacturing", *British Journal of Management*, 20, 41-62.
- Madhok, A. (1995). "Revisiting Multinational Firm's Tolerance for Joint Ventures: A Trust Based Approach", *Journal of International Business Studies*, 26 (1), 117-137.
- Makadok, R. (2001). "Toward A Synthesis of The Resource-Based View and Dynamic-Capability Views of Rent Creation", *Strategic Management Journal*, 22, 387-401.
- Malhotra, K. N. (2007). *Marketing Research An Applied Orientation*, Pearson Prentice Hall.
- Mavondo, F. T. (1999). "Market Orientation: Scale Invariance and Relationship to Generic Strategies Across Two Countries", *Journal of Market Focused Management*, 4 (1), 125-142.
- Mavondo, F. T. ve Farrell, M. A. (2000). "Measuring Market Orientation: Are There Differences Between Business Marketers and Consumer Marketers", *Australian Journal of Management*, 25 (2), 223-244.
- Mavondo, F. T. ve Rodrigo, E. M. (2001). "The Effect of Relationship Dimension on Interpersonal and Interorganizational Commitment in Organizations Conducting Business Between Australia and China", *Journal of Business Research*, 52 (1), 111-121.
- Mavondo, F., Chimhanzi, J. ve Stewart, J. (2005). "Learning Orientation and Market Orientation Relationship with Innovation, Human Resource Practices and Performance", *European Journal of Marketing*, 39 (11/12), 1235-1263.
- Mcfarland, D. J. ve Hamilton, D. (2006). "Adding Contextual Specificity to the Technology Acceptance Model", *Computer in Human Behaviour*, 22, 427-447.
- Mohr, J. ve Spekman, R. (1994). "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, 15 (2), 135-152.
- Moore, M. ve Fairhurst, A. (2003). "Marketing Capabilities and Firm Performance in Fashion Retailing", *Journal of Fashion Marketing Management*, 7(4), 386-397
- Moorman C. ve Rust R., T., (1999). "The Role of Marketing", *Journal of Marketing*, 63 (4): 180-197.
- Moorman, C. ve Slotegraaf, R. J. (1999). "The Contingency Value of Complementary Capabilities in Product Development", *Journal of Marketing Research*, 36 (2), 239-257.
- Morgan N., A, Zou A., Vorhies D., W. ve Katsikeas C., S. (2003). "Experiential and Information Knowledge Architectural Marketing Capabilities and the Adaptive Performance of Export Ventures: A Cross National Study", *Decision Sciences*, 34 (2), 287-321.
- Morgan, R. M. ve Hunt, S. D. (1994). "The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.
- Mursitama, T. N. (2006). "Creating Relational Rents: The Effect of Business Groups on Affiliated Firms Performance in Indonesia", *Asia Pacific Journal of Management*, 23 (4), 537-557.

- Muthusamy, S., White, M. ve Carr, A. (2007). "An Emprical Examination of the Role of Social Exchanges in Alliance Performance", *Journal of Management Issues*, 11 (1), 53-75.
- Nasution, H. N. ve Mavondo, F. T. (2008). "Organisational Capabilities: Antecedents and Implications for Customer Value", *European Journal of Marketing*, 42 (3/4), 477-501.
- Nelson, R. R. ve Winter, S. G.,(1982). *An Evolutional Theory of Economic Change*, Belknap Pres, Cambridge, MA.
- Noble, C. H. ve Mokwa, M. P. (1999). "Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory", 63 (October), 57-73.
- Nooteboom, B. (1996). "Trust Opportunism and Governance: A Process and Control Model", *Organization Studies*, 17 (6), 985-1010.
- O'Sullivan, D. Ve Abela, A.V. (2007). "Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance", *Journal of Marketing*, 71 (April), 79-93.
- Olavarrieta, S. ve Fridmann, R. (1999). "Market-Oriented Culture, Knowledge Related Resources, Reputational Assets and Superior Performance: A Conceptual Framework", *Journal of Strategic Marketing*, 7 (2), 215-228.
- Olins, W. (1990). "The Corporate Search for Identity", *Harvard Business Review*, 68 (5), 153-157.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P. ve Grewal, D. (2007). "A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance", *Journal of Marketing*, 71 (4), 172-194.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D. ve Evans, K. R. (2006). "Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta Analysis", *Journal of Marketing*, 70 (October), 136-153.
- Papatya, N., (2007). *Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüş*, Asil Ya. Ankara.
- Papatya, N., Papatya, G., ve Hamşioğlu, A.,B., (2013). "Hazcı Algılamaların Marka Değeri Boyutlarına Etkisi: Cep Telefonu Markasında Bir Uygulama", 18.Ulusal Pazarlama Kongresi, (Kars 19-23 Haziran), 269-284.
- Park C., S. ve Srinivasan V., (1994). "A Survey Based Method for Measuring and Understanding Brand Equity and Its Extendibility", *Journal of Marketing Research*, 31 (3), 271-288.
- Park, C. W., Jun, S. Y. ve Shocker, A. D. (1996). "Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effect", *Jouurnal of Marketing Research*, 33 (4), 453-466.
- Peteraf, M. A. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View", *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors Free Pres, New York*.
- Prieto, I. M. (2006b). "Learning Capabilitiy and Business Performance: A Non-Financial and Financial Assessment", *The Learning Organization*, 13 (2/3), 166-185.
- Prieto, I. M. ve Revilla, E. (2006a). "Assessing the Impact of Learning Capabilitiy on Business Performance: Emprical Evidence from Spain", *Management Learning*, 37 (4), 499-522.
- Pringle, C. D. ve Kroll, M. J. (1997). "Why Trafalgar was Won Before it was Fought: Lessons from Resource Based Theory", *Academy of Management Executive*, 11 (4), 73-89.
- Raggion, R. D. ve Leone, R. P. (2007). "The Theoretical Separation of Brand Equity and Brand Value: Managerial Implications for Strategic Planning", *Journal of Brand Management*, 14 (5), 380-395.
- Ray, G., Barney, J. B. ve Muhanna, W. A. (2004). "Capabilities Business Processes and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Emprical Tests of the Resource Based View", *Strategic Managment Journal*, 25 (1), 23-37.
- Reed, R. ve De Fillippi, R. J. (1990). "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 15 (1), 88-102.
- Ring, P. S. ve Van de Ven, H. (1992). "Structural Cooperative Relationship Between Organizations", *Strategic Management Journal*, 13 (7), 483-498.

- Roberts, P. W. ve Dowling, G. R. (2002). "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance", *Strategic Management Journal*, 8 (1), 1077-1093.
- Rokan, A. I. ve Haugland, S. A. (2002). "Developing Relational Exchange Effectiveness and Power", *European Journal of Marketing*, 36 (1/2), 211-230.
- Rosenbloom, R. S. (2000). "Leadership Capabilities and Technological Change: The Transformation of NCR in the Electronic Era", *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), 1083-1103.
- Rosenzweig, E. D. ve Roth, A. V. (2004). "Toward a Theory of Competitive Progression: Evidence from High-Tech Manufacturing", *Production and Operations Management*, 13 (4), 354-368.
- Ruekert, R. W. ve Walker, O. C. (1987). "Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence", *Journal of Marketing*, 51 (January), 1-19.
- Rush H., Bessant J. ve Hobday M., (2007). "Assessing the Technological Capabilities of Firms: Developing a Policy Tool", *R&D Management*, 37 (3), 221-236.
- Saa-Perez, P. D. ve Garcia-Falcon, J. M. (2002). "A Resource Based View of Human Resource Management and Organizational Capabilities Development", *International Journal of Human Resource Management*, 13 (1), 123-140.
- Sarkar, MB., Echambadi, R., Cavusgil, S. T. ve Aulakh, P. S. (2001). "The Influence of Complementarity Compatibility and Relationship Capital on Alliance Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (4), 358-373.
- Sarmiento, R., Sarkis, J. ve Byrne, M. (2010). "Manufacturing Capabilities and Performance: A Critical Analysis and Review", *International Journal of Production Research*, 48 (5), 1267-1286.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. ve Layer, J. K. (2007). "A Review of Enterprise Agility: Concept Frameworks and Attributes", *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37 (2), 445-460.
- Shetach, A. (2009). "The Four Dimensions Model A Tool for Effective Conflict Management", *International Studies of Management & Organization*, 39 (3), 82-106.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E. ve Noordewiew, T. (1997). "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4), 305-318.
- Sirmon, D. G. ve Hitt, M. (2009). "Contingencies within Dynamic Managerial Capabilities: Interdependent Effects of Resource Investment and Deployment on Firm Performance", *Strategic Management Journal*, 30 (13), 1375-1394.
- Sirmon, D. G. ve Ireland, R. D. (2007). "Managing Firm Resource in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box", *Academy of Management Review*, 32 (1), 273-292.
- Song, M., Dyer, B. ve Thieme, R. J. (2006). "Conflict Management and Innovation Performance: An Integrated Contingency Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (3), 341-356.
- Styles, C. Ve Hersch, L. (2005). "Executive Insights: relationship Formation in International Joint Ventures: Insights from Australian Malaysian International Joint Ventures", *Journal of International Marketing*, 13 (3), 105-134.
- Teece, D. J. (2007). "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Thuy, L. X. ve Quang, T. (2005). "Relational Capital and Performance of International Joint Ventures in Vietnam", *Asia Pacific Business Review*, 11 (3), 389-410.
- Tsai, K. H., Hsieh, M. H. (2009). "How Different Types of Partners Influence Innovation Product Sales: Does Technological Capacity Matter?", *Journal of Business Research*, 62 (12), 1321-1328.
- Tushman, M., Smith, W. K., Wood, R. C., Westerman, G. ve O'Reilly, C. (2006). "Organizational Designs and Innovation Streams", *Harvard Business School Working Paper*, 1-54.
- Urde, M. (1999). "Brand Orientation: A Mindset of Building Brands into Strategic Resource", *Journal of Marketing Management*, 15 (2), 117-133.



- Vargo, S. L. ve Lusch, R. F. (2004). "Evolving to a New Dominant Logic fo Marketing", *Journal of Marketing*, 64 (January), 1-17.
- Venkatraman, V., Ramanujman, V. (1987). "Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence", *Journal of Management*, 13 (1), 109-122.
- Vorhies, D. W. (1998). "An Investigation of the FactorsLeading to the Development of Marketing Capabilities and Organizational Effectiveness", *Journal of Strategic Marketing*, (6), 3-23.
- Vorhies, D. W. ve Harker, M. (2000). "The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation", *Australian Journal of Management*, 25 (2), 145-172.
- Vorhies, D. W. ve Morgan, N. A. (2005). "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Marketing*, 69 (January), 80-94.
- Voss, K. E., Johson, J. L., Cullen, J. B., Sakano, T. ve Takenouchi, H. (2006). "Relational Exchange in US-Japanese Marketing Strategic Alliances", *International Marketing Review*, 23(6), 610-635.
- Wang, Y., Kandampully, J. A., Lo, H. G. ve Shi, G. (2006). "The Role of Brand Equity and Corporate Reputation in CRM: A Chinese Study", *Corporate Reputation Review*, 9 (3), 179-197.
- Wang, Y., Lo, H. ve Yang, Y. (2004). "The Constituents of Core Competencies and Firm Performance: Evidence from High Technology Firms in China", *Journal of Engineering Technology Management*, 21(3), 249-280.
- Wartick, S. L. (2002). "Measuring Corporate Reputation Definition and Data", *Business & Society*, 41 (4), 371-392.
- Weerawardena, J. (2003). "The Role of Marketing Capability iin Innovation Based Competitive Strategy", *Journal of Strategic Marketing*, 11 (1),15-35.
- Wernerfelt, B. (1984). "The Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171-180.
- White S. ve Siu-Yun Lui, (2005). "Distinguishing Costs of Cooperation and Control in Alliances", *Strategic Management Journal*, 26 (10), 913-932.
- Wietz B., A. ve Jap S., D., (1995). "Relationship Marketing and Distribution Channnels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 305-320.
- Wilson, D. T. (1995). "An Integrated Model of Buyer Seller Relationship", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 335-345.
- Wright, P. M., Dunfort, B. B. ve Snell, S. A. (2001). "Human Resources and the Resource Based View of the Firm", *Journal of Management*, 27 (6), 701-721.
- Wu, F. ve Cavusgil, T. S. (2006). "Organizational Learnnig, Commitment and Joiint Value Creation in Interfirm Relationship", *Journal of Business Research*, 59 (1), 81-89.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. ve Lepak, D. (1996)."Human Resource Management Manufacturing Strategy and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, 39 (4), 836-866.
- Zahra, S. A. ve George, G. (2002). "Absorptive Capacity: A Review Reconceptualization and Extension", *Academy of Management Review*, 27 (2), 185-203.
- Zollo, M. ve Singh, H. (1998). "The Impact of Knowledge codificationExperience Trajectories and Integration Strategies on the Performance Corporate Acquisition", *Paper Presented at the Academy of Management Best Paper proceedings*, San Diego, CA.
- Zollo, M. ve Winter, S. G. (2002). "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, 13 (3), 339-351.
- Zou, S., Fang, E. ve Zhao, S. (2003). "The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters", *Journal of International Marketing*, 11(4), 32-55.