

ÇİFT YETENEKLİ PAZARLAMANIN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI YOLUYLA PAZAR VE FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS GÖSTERGELERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA*

Emrah TOKGÖZ

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İşletme Fakültesi, Dr.

E-posta: emrahtokgoz@yahoo.com

Özet

Araştırmada, çift yetenekli pazarlama faaliyetlerinin sürdürülebilir rekabet avantajı yoluyla pazar ve finansal olmayan performans göstergeleri üzerinde etkisini ortaya koymayı amaçlayan bir Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) oluşturulmuştur. Araştırma evreni olarak, Türkiye’de bilişim sektöründe faaliyet gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) seçilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılabilir durumda 392 adet anket elde edilmiştir. Oluşturulan modelin sonuçlarına göre; işletmeler, mevcut pazarlama yeteneklerini kullanarak, pazar performansı yoluyla finansal olmayan performans göstergeleri üzerinde olumlu etkiye sahip olabilecekleri anlaşılmıştır. Yeni pazarlama yetenekleri keşfederek, sürdürülebilir rekabet avantajı yoluyla pazar ve finansal olmayan performans göstergeleri üzerinde olumlu etkiye sahip olabilecekleri anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Çift Yetenekli Pazarlama, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, Pazar Performansı, Finansal Olmayan Performans*

Alan Tanımı: İşletme (Üretim Yönetimi ve Pazarlama)

Jel Kodu: M31

IMPACT OF AMBIDEXTROUS MARKETING ON MARKET AND NON-FINANCIAL PERFORMANCE INDICATORS VIA SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE: A STUDY ON INFORMATION TECHNOLOGY SECTOR

Abstract

In this research, impact of ambidextrous marketing on market and non-financial performance indicators via sustainable competitive advantage is revealed using

Structural Equation Model (SEM). As research universe, Small and Medium-Sized Enterprises (SME) operating in information technology in Turkey have been selected. 392 usable questionnaires were obtained. According to the results of the model; marketing exploitation has positive effect on non-financial performance indicators via market performance. Marketing exploration has positive effect on market and non-financial performance indicators via sustainable competitive advantage.

Keywords: *Ambidextrous Marketing, Sustainable Competitive Advantage, Market Performans, Non-Financial Performance*

JEL Code: M31

1. GİRİŞ

1990'lı yıllardan sonra işletmeler, müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya ilişkin zorluklarla karşılaşmaya başlamıştır (Li, Nathan, Nathan ve Rao, 2006: 107). Bu durumda, işletmeler, pazarlama faaliyetlerinde ortaya çıkan rekabet ortamı ile karşı karşıya kalmışlardır (Qureshi ve Kratzer, 2012: 49). Bu nedenle işletmelerin rekabetçiliğini artıracak yeni yönetim anlayışları kullanılmaya başlanmıştır (Cantarello, Martini ve Nosella, 2012: 28).

İşletmelerin pazarlarda başarılı olması için sadece sahip oldukları ve değişmeyen yetenekleri kullanmak yeterli olmayabilir (Lessard, Lucea ve Vives, 2013: 61). Çünkü değişmeyen yetenekler zaman içinde uygun olmayan ve direnç gösteren bir yapı olma eğilimi içine girebilir (Hsu, Lien ve Chen, 2013: 61). Hayatta kalma amacı ile yönetilen işletmeler için stratejik olarak bir ikilem ortaya çıkmaktadır. Alanyazında bu ikilemin olası çözümü olarak çift yeteneklilik gösterilmektedir (Tushman ve O'Reilly, 1996:8; Lisboa, Skarmeas ve Lages, 2011: 1274). Buradan hareketle, çift yeteneklilik kavramı pazarlama alanına uygulandığında karşımıza iki boyut çıkmaktadır; Mevcut Pazarlama Yeteneklerini Kullanma (MPYK) ve Yeni Pazarlama Yeteneklerini Keşfetme (YPYK) (Benner ve Tushman, 2003: 243; Vorhies, Douglas W., 2011: 740)

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Çift Yetenekli Pazarlama

Çift yeteneklilik; yakın vadede verimli olmak için mevcut yetenekleri kullanabilme (exploitation) ve uzun vadede ise hayatta kalmak için gerekli yeni yetenekleri keşfetme (exploration) becerileri olarak tanımlanabilir (Bodwell ve Chermack, 2010: 196). Bu nedenle çift yetenekliliğin boyutları “*mevcut olanı kullanma*” ve “*yeni yetenekler keşfetme*” olarak belirlenmiştir (March, 1991; He

ve Wong, 2004; Lubatkin, Simsek, Ling ve Veiga, 2006; O'Reilly ve Tushman, 2008; Jansen ve diğerleri, 2008; Rothaermel ve Alexandre, 2009; Carmeli ve Halevi, 2009). Bu boyutlar pazarlamaya uyarlandığında aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

Mevcut Pazarlama Yeteneklerini Kullanma: Pazardaki dışsal gereksinimler ve işletmenin geçen zaman içinde sahip olduğu durağanlık mevcut ürünler üzerinde değişiklikler yapmayı gerektirdiğinden (Smith ve Tushman, 2005: 524) mevcut yetenekleri kullanma boyutu; geliştirme, seçim, üretim, verimlilik, uygulama ve yerine getirme gibi kelimelerle tanımlanmaktadır. Bu çerçeveden bakınca kullanma boyutu, genellikle örgütsel odaklı, deneyime dayalı ve çeşitliliğe kapalı kavramlarıyla ilgili bir eğilim olarak düşünülmektedir (Lavie, Stettner ve Tushman, 2010: 112).

Yeni Pazarlama Yetenekleri Keşfetme: Keşfetme boyutu; işletmelerin arama, keşif, değişim, otonomi, yenilikçilik ve deneme kelimeleriyle örneklendirilebilecek davranışlarla tanımlanabilir. Aynı zamanda işletmeye kazandırılan yeni rutinler, risk alma veya farklı düşünme kelimeleriyle de ilişkilendirilebilir (Benner ve Tushman, 2003: 247). Başka bir tanımlamada, yeni pazarlama yeteneklerini keşfetmek, yöneticilerin tecrübeleriyle, yaratıcı risk alma denemeleriyle ve proaktif davranışlarla işletmeyi yeni pazarlarla tanıştırmaları olarak tanımlanmıştır (Judge ve Blocker, 2008: 918).

2.2. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

Rekabet avantajı kavramı, çoğunlukla stratejik yönetim alanyazında kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Fahy, 2000: 94). Bu nedenle, kavramın strateji ile olan ilişkisi çoğunlukla ekonomi ve askeri kökenli alanyazından türetildiğini ortaya koymaktadır (Vinayan, 2012: 29). Birçok alanda kullanılan sürdürülebilirlik, rekabet avantajı kavramıyla birlikte de kullanılmaktadır. Bir işletmenin rekabet avantajına sahip olabilmesi, değer yaratan bir stratejiyi uygularken rakiplerinin aynı stratejiyi uygulayamaması ile ortaya çıkar. Rekabet avantajı bir süre sonunda rakipler tarafından taklit edilmesiyle son bulacağından belirli bir zaman dönemi için geçerlidir. Ancak sürdürülebilir rekabet avantajı için belirli bir zaman dilimi yoktur (Barney, 1991: 102).

Sürdürülebilir rekabet avantajı, rakipler tarafından taklit edilemeyen, işletmenin rekabet stratejilerini de içeren avantajlar üzerine kurulmuş pazar avantajlarına sahip olmasıdır (Weerawardena ve O'Cass, 2004: 422). Başka bir tanımlamayla, bir işletmenin müşterileri için değer yaratarak rakipleri üzerinde baskın bir

pozisyon kazanmak ve bu pozisyonu tutabilmesidir (Feng, Sun ve Zhang, 2010: 1386).

2.3. Pazar Performansı

Pazar performansı, bir işletmenin faaliyette bulunduğu çevrede, bugünkü başarısına ulaşma yanında gelecekte yerini belirleme çabalarına ilişkin bir kavramdır (Kandemir, Yaprak ve Cavusgil, 2006: 328). Başka bir tanıma göre pazar performansı, bir örgütün, pazara ilişkin gelirler, büyüme ve pazar payına ilişkin pazarlama faaliyetlerinin etkililiğidir (Homburg, Grozdanovic ve Klarmann, 2007: 21). Zhou, Brown ve Dev (2009: 1066) ise pazar performansı kavramını, müşterilerine kaliteli ürünler sunarak onları tutma ve memnun etme becerisi şeklinde tanımlamışlardır.

Pazar performansı, işletmenin pazardaki başarısı anlamına gelmekte ve çoğu zaman örgütsel performans olarak da ifade edilmektedir (Çalık, Altunışık ve Sütütemiz, 2013: 143). Örgütsel performans olarak pazar performansı, müşterilerin ihtiyaçlarına uygun, ürün sunarak müşterileri tutmak ve memnuniyetlerini geliştirecek işletme yetenekleri olarak tanımlanmaktadır. Sözü edilen işletme yetenekleri örgüt performansını artıracaktır (Leonidou, Leonidou, Fotiadis ve Zeriti, 2013: 100).

2.4. Finansal Olmayan Performans

Finansal olmayan performans işletmelerin ortaya koyduğu ürünlerin kalitesi ile ilgilidir (Bang ve Joshi, 2010: 67). Finansal olmayan ölçüm araçlarına olan ilgi gittikçe artmaktadır (Hacıoğlu, 2012: 62). Bu nedenle, araştırmada finansal olmayan performans faktörleri olarak; ürünlerdeki kalite, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti / tatmini, diğer tedarikçilerle olan ilişkiler (Ittner ve Larcker, 1998: 3; Srivastava, Shervani ve Fahey, 1998: 5; Lambert, 1998: 43; Varadarajan ve Jayachandran, 1999: 129; Jayachandran, Hewett ve Kaufman, 2004: 219; Kim, 2005: 49; Morgan ve Rego, 2006: 426; Chi ve Gursoy, 2009: 246; Çatı, Murat ve Gelibolu, 2010: 430; Demir, 2012: 678; Chen, Li ve Evans, 2012: 1025) yani sübjektif ölçütler belirlenmiştir.

Ürünlerdeki kalite, müşteri memnuniyeti ve yenilikçilik gibi soyut varlıkların ölçülmesi genellikle işletmenin büyüme olasılığının ne kadar olduğunu kayıtlı değerlerinden daha iyi yansıtır (Davidson, 1999: 759). Birçok işletme işgören memnuniyeti ve pazar payı gibi finansal olmayan ölçümlerin de yönetsel performans değerlendirme için kullanılması gerektiğini düşünmektedir (Banker, Potter ve Srinivasan, 2000: 66; Baiman ve Baldenius, 2009: 301).

3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Örgütsel yetenekler kaynakları uygun şekilde kullanırsa sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilirler (Ray, Barney ve Muhanna, 2004: 26). Özellikle keşifsel olarak yaratılan yetenekler, rakiplerden farklı olacağından, pazarda ürünlerin kalitesini iyileştirme de veya müşteri memnuniyetini sağlamada yararlı olabilir (Schilke, 2014: 180). İşletmelerin çift yetenekli pazarlama davranışı sergilemelerinin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde olumlu etkileri olduğu kanaatine varılarak aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H1: İşletmelerin mevcut pazarlama yeteneklerini kullanmaları, sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

H2: İşletmelerin yeni pazarlama yetenekleri keşfetmeleri, sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Mevcut pazarlama yeteneklerini iyi kullanan işletmeler, ürünlerini pazarın ihtiyaçlarına göre değiştirebilirler. Aynı anda, keşifsel yeteneklerini iyi kullanan işletmeler, ürün gelişimini sağlayacak teknolojileri keşfedebilirler (Chen, Li ve Evans, 2012: 1024). Bu şekilde, işletmenin mevcut ve keşifsel yetenekleri pazar performansına katkıda bulunabilir. Yeni pazarlama yetenekleri keşfetme davranışlarının artmasıyla, işletmeler, yeni ürünleri pazara arz edebilirler. Böylece, mevcut müşterileri memnun ederken yeni müşteriler de kazanabilirler. Diğer taraftan, mevcut pazarlama yeteneklerini kullanan işletmeler, kaynaklarını dengeleyerek kısa vadede hayatta kalma başarılarını artırabilirler. Dolayısıyla çift yetenekli pazarlama faaliyetleri işletmelerin pazar performansını pozitif yönde etkileyebilir (Yalcinkaya, Calantone ve Griffith, 2007: 72). İşletmelerin çift yetenekli pazarlama davranışı sergilemelerinin pazar performansı elde etmelerinde olumlu etkileri olduğu kanaatine varılarak aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H3: İşletmelerin mevcut pazarlama yeteneklerini kullanmaları, pazar performanslarını olumlu yönde etkiler.

H4: İşletmelerin yeni pazarlama yetenekleri keşfetmeleri, pazar performanslarını olumlu yönde etkiler.

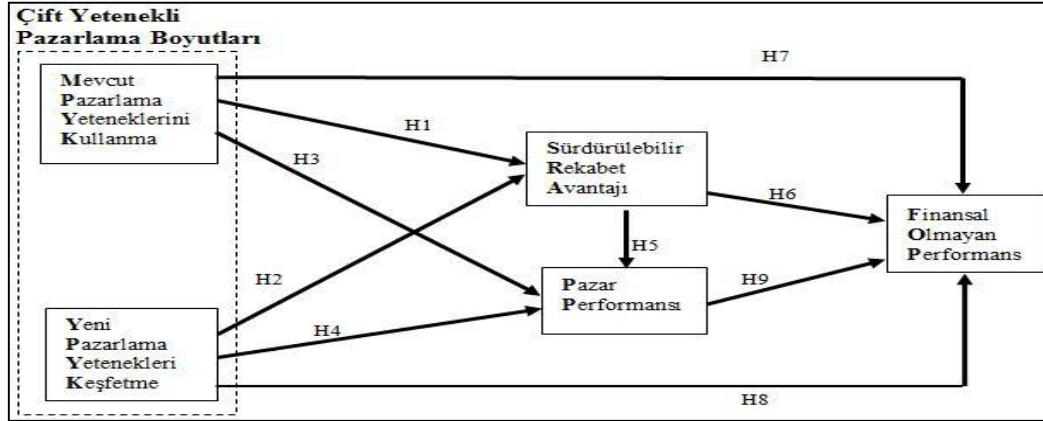
Çevresel değişikliklere cevap verebilmek, işletmeler için başarı faktörü olarak düşünülebilir. Rekabetçi pazarlar da başarılı olmak için işletme çevresinde müşteriler ve rakipler gibi iki önemli anahtar grup vardır (Homburg, Grozdanovic

ve Klarmann, 2007: 18). Bu iki gruptan rakipler, rekabet avantajı sağlamada işletmeye yardımcı olurlar. Diğer grup olan müşterilerin ise işletme için pazar performansını ve finansal olmayan performansı artırıcı faktörleri oluşturduğu söylenebilir (Fahy, 2000: 96). İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinin pazar performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu kanaatine varılarak aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H5: İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı, pazar performanslarını olumlu etkiler.

H6: İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı, finansal olmayan performanslarını olumlu etkiler.

Pazarlama faaliyetleri, sadece sahip olunan ve değişmeyen yetenekleri kullanarak başarıya ulaşamayabilir. Çünkü değişmeyen mevcut yetenekler, zaman içinde uygun olmayan ve direnç gösteren bir yapı olma eğilimi içine girebilir. Örgütlerin değişen pazar ortamına hızla adapte olan, öğrenen, gelişen ve değişen yeteneklere ihtiyacı olabilir (Hsu, Lien ve Chen, 2013: 61). Çift yeteneklilik, işletmelerin, mevcut yeteneklerden yararlanırken aynı zamanda geleceğin pazar ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeteneklerin keşfedilmesini sağlayabilme kapasitesi olarak düşünülmektedir (Tushman ve O'Reilly, 1996: 24; Gibson ve Birkinshaw, 2004: 212). Bu durumda çift yeteneklilik, performansa katkı sağlayabilir. Aksi durumda işletme performansının zaman içinde azalmasına neden olabilir (Cao, Gedajlovic ve Zhang, 2009: 8). Yapılan araştırmalar ışığında, işletmelerin çift yetenekli pazarlama davranışı sergilemelerinin finansal olmayan performans elde etmelerinde olumlu etkileri olduğu kanaatine varılarak aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:



Şekil 1. Araştırmanın Simgesel Modeli

H7: İşletmelerin mevcut pazarlama yeteneklerini kullanmaları, finansal olmayan performanslarını olumlu yönde etkiler.

H8: İşletmelerin yeni pazarlama yetenekleri keşfetmeleri, finansal olmayan performanslarını olumlu yönde etkiler.

İhtiyaçlar her zaman müşteri bakış açısıyla tanımlandığı için (Sherlekar ve Sherlekar, 2010: 15), işletmelerin, pazara odaklanarak müşteri ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik çaba harcamalarında yarar olabilir (Snoj, Gabrijan ve Milfelner, 2010: 225). Müşterileri tutma ve bağlılık, satış oranındaki artış ve devamında pazar performansını getirebilirken (Vorhies ve Morgan, 2005; Zhou, Brown ve Dev, 2009; Leonidou, Leonidou, Fotiadis ve Zeriti, 2013), müşteri memnuniyeti ve sadakati de finansal olmayan performansı (Venkatraman ve Ramanujam, 1986; Homburg, Krohmer ve Workman, 1999; Davidson, 1999; Gonzalez-Benito ve Gonzalez-Benito, 2005; Morales, Montes ve Jover, 2007; Li ve Liu, 2014) beraberinde getirebilir. İşletmelerin pazar performansının finansal olmayan performans üzerinde olumlu etkileri olduğu kanaatine varılarak aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H9: İşletmelerin pazar performansları, finansal olmayan performanslarını olumlu yönde etkiler.

Alanyazından elde edilen bilgiler ışığında oluşturulan hipotezlerle, Şekil 1’de görüldüğü gibi araştırmanın simgesel modeli çizilmiştir.

4. YÖNTEM

Araştırma evrenini, Türkiye’de bilişim sektöründe faaliyetini sürdüren KOBİ’ler oluşturmaktadır. Örnek büyüklüğü, varyansı maksimum kılan oran ($p: 0,50$) dikkate alınarak % 5 anlam düzeyinde ve % 5 örneklem hatası ile 384 kişi olarak tespit edilmiştir. Araştırmada örneklem yöntemi olarak tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden, kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Aziz, 2008: 54; Büyüköztürk ve diğerleri, 2009: 91; Kurtuluş, 2010: 63).

Araştırmada, gerekli verilerin toplanması için anket formu kullanılmıştır (Aziz, 2008: 93). Araştırmaya katılanların ifadelerine ne derecede katıldıklarını saptamak amacı ile 5’li Likert derecelemesinden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek; 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerini temsil etmektedir.

Oluşturulan anket formunda 5 adet ölçek bulunmaktadır. İşletmelerin mevcut pazarlama yeteneklerini kullanma boyutu, Sarkees, Hulland ve Prescott (2010) ve Vorhies, Orr ve Bush’un (2011) geliştirdikleri geçerlilik ve güvenilirliği

kanıtlanmış 7 maddeli bir ölçek ile belirlenmiştir. İşletmelerin yeni pazarlama yetenekleri keşfetme boyutu, March (1991), Sarkees, Hlland ve Prescott (2010) ve Vorhies, Orr ve Bush'un (2011) geliştirdikleri geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmış 7 maddeli bir ölçek ile belirlenmiştir. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı, Lertpachin, Wingwon ve Noithonglek (2013), Leonidou, Leonidou, Fotiadis ve Zeriti (2013) ve Li ve Liu'nun (2014) geliştirdikleri geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmış 7 maddeli bir ölçek ile belirlenmiştir. İşletmelerin pazar performansı, Vorhies ve Morgan (2005), Zhou, Brown ve Dev (2009); Leonidou, Leonidou, Fotiadis ve Zeriti (2013) geliştirdikleri geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmış 7 maddeli bir ölçek ile belirlenmiştir. İşletmelerin finansal olmayan performansları, Gonzalez-Benito ve Gonzalez-Benito (2005), Morales, Montes ve Jover (2007); Homburg, Krohmer ve Workman (1999); Davidson, 1999; Venkatraman ve Ramanujam (1986), Li ve Liu (2014) geliştirdikleri geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmış 8 maddeli bir ölçek ile belirlenmiştir.

Araştırmada, birbiriyle ilişkili değişkenlerin aynı anda kapsamlı bir analizini yapmamızı sağlayan; Yapısal Eşitlik Modeli (YEM), (SEM: Structural Equation Modeling) kullanılmıştır (Şimşek, 2007; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010 ve Alpar, 2013). YEM, araştırmacıların bilimsel kuramlarını ölçmelerine ve test etmelerine yardım eden bir istatistik tekniğidir (Hershberger, Marcoulides ve Parramore, 2003: 2; Farrel 1994: 478; Reisinger ve Turner, 1999: 71;).

5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Anket formunu yanıtlayan 392 katılımcının demografik özellikleri Tablo 3'te verilmiştir. Buna göre; katılımcıların genellikle 31-35 yaşlarında üst seviye yönetici erkektir. Eğitim düzeyleri lisans ve işletmelerde 1 – 9 kişi çalışmaktadır.

Her değişkene ait ölçekler için çoklu sapan analizi yapılmıştır (Alpar, 2013: 131). Çoklu sapan gözlemlerin belirlenmesinde t-testi yaklaşımı tercih edilmiştir. Ölçeklerde çoklu sapan değer durumunda olan gözlemler ölçekten çıkarılmıştır. Çoklu sapan analizi gerçekleştirildikten sonra, çoklu normal dağılım testi yapılmıştır. Yapılan testlerin sonucunda, ölçeklerle elde edilen verilerin çok değişkenli normal dağılım gösterdiği kanaatine varılmıştır (Kalaycı, 2016: 212). Böylece Tablo 4'de görüldüğü gibi, katılımcıların ölçekte yer alan maddelere verdikleri puanların betimleyici istatistiklerine ulaşılmıştır.

Doğrulayıcı Faktör Analizi: Demografik değişkenlerin incelenmesi ve normallik testi yapılan ölçek maddelerine doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ile değişkenler analiz edilmiş ve düşük yüklenme katsayısına (0,40) sahip olan sürdürülebilir rekabet avantajına ait 3'üncü madde silinerek analiz

tekrarlanmış ve Tablo 5'deki saklı değişkenler arasındaki korelasyon, t değerleri ve güvenilirlik test sonuçlarına ve Tablo 6'daki doğrulayıcı faktör analizi standart faktör yüklerine ulaşılmıştır.

Tablo 5'de görüldüğü gibi, uyuşma geçerliliği (convergent validity) test edilmiştir. Uyuşma geçerliliği için her bir saklı değişkenin ayrı ayrı Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) ve Bileşik Güvenilirlik (Composite Reliability-CR) değerlerine bakılmıştır.

Uyuşma geçerliliği için; AVE değerinin 0,5'ten, CR değerinin 0,70'den ve CR oranının da AVE'den büyük olması gerekmektedir (CR>0,7; AVE>0,5; CR>AVE) (Diamantopoulos ve Siguaw, 2000: 90). Araştırma da ayrışma geçerliliği de (discriminant) test edilmiştir. Ayrışma geçerliliği için, her bir

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı (N= 392)

Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde %	Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde %
Cinsiyet			Kaç Yıldır Bu İşletmede Çalıştığı		
Erkek	356	90,8	1'den az	3	0,8
Kadın	36	9,2	1 - 3	68	17,3
Yaş			4 - 6	176	44,9
21 - 25 Yaş	11	2,8	7 - 9	76	19,4
26 - 30 Yaş	84	21,4	10 - 12	35	8,9
31 - 35 Yaş	150	38,3	13 - 15	14	3,6
36 - 40 Yaş	81	20,7	16 yıldan çok	20	5,1
41 - 45 Yaş	40	10,2	İşletmenin Faaliyet Yılı		
46 ve üstü	26	6,6	1'den az	1	0,3
Eğitim Düzeyi			1 - 3	18	4,6
Lise	73	18,6	4 - 6	168	42,9
Önlisans	77	19,6	7 - 9	87	22,2
Lisans	221	56,4	10 - 12	50	12,8
Lisansüstü	21	5,4	13 - 15	25	6,4
Çalışan Kişi Sayısı			16 yıldan çok	43	11,0
1 - 9	335	85,5	İşletmedeki Pozisyonu		
10 - 20	36	9,2	Üst Seviye Yönetici	332	84,7
21 - 50	17	4,3	Orta Seviye Yönetici	35	8,9
51 - 100	4	1	Alt Seviye Yönetici	25	6,4

faktöre ait AVE değerinin, her bir faktörün diğer faktörlerle olan korelasyonlarının karesinden daha yüksek olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981: 46).

Modelin Test Edilmesi: Doğrulayıcı faktör analizinden geçen gözlemlenen ve saklı değişkenlerle Şekil 2'de görüldüğü gibi yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Modelin uyum değerleri; Ki-Kare (χ^2)= 1641,12 serbestlik derecesi (df)= 550, RMSEA=0,072 ve p-value=0,00000'dır. Elde edilen bu ilk değerlerle, modelin kabul edilebilir uyum seviyesinde olduğuna karar verilmiştir.

Böylece Şekil 3'deki araştırma modeline ait yol katsayı değerlerine ulaşılmıştır. Ayrıca modeller (models) sekmesinden yapısal model (structural model) sekmesi seçilerek bağımlı değişkenlere ait hata varyansları incelenmiştir; finansal olmayan performansın hata varyansı 0,29, açıklanma oranının (R^2) % 71 ($1 - 0,29 = 0,71$) olduğu görülmüştür. Pazar performansın hata varyansı 0,31, açıklanma oranının (R^2) % 69 olduğu ($1 - 0,31 = 0,69$) görülmüştür. Sürdürülebilir rekabet avantajının hata varyansının 0,67, açıklanma oranının (R^2) % 33 olduğu ($1 - 0,67 = 0,33$) görülmüştür.

Araştırma Modeline İlişkin Geliştirilen Hipotezlerin Sınanması: Şekil 2 ve Şekil 3 incelendiğinde; İşletmelerin mevcut pazarlama yeteneklerini kullanmaları, sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde olumlu etkiye sahiptir, şeklindeki **hipotez**

Tablo 4. Katılımcıların Ölçekte Yer Alan Maddelere Verdikleri Puanların Betimleyici İstatistikleri

İfadeler	Ortalama	St. Sapma
Mevcut Pazarlama Yeteneklerini Kullanma		
Mevcut pazarlama yeteneklerimizi aşamalı ve düzenli olarak geliştiriyoruz	4,2063	,80037
Mevcut pazarlama yeteneklerimizi geliştirmeye odaklanıyoruz	4,2063	,79709
Mevcut pazarlama yeteneklerimizi yeni fikirlerimizle düzenli olarak ayarlıyoruz	4,1932	,76182
Mevcut pazarlama yeteneklerimizin etkinliğini artırmak için gerekli değişikliklere odaklanıyoruz	4,1828	,84569
Mevcut pazarlama yeteneklerimizi değiştirmek için, sürekli olarak önceki proje ve çalışmalarımızdan elde ettiğimiz bilgileri gözden geçiriyoruz	4,1671	,79149
Mevcut pazarlama yeteneklerimizle müşterilerimize hizmet vermede çok etkiliyizdir	4,1384	,75485
Mevcut pazarlama yeteneklerimizi işletmemizdeki diğer bölümlerle birlikte gözden geçiririz	4,1201	,75279
Yeni Pazarlama Yetenekleri Keşfetme		
Mevcut olanlardan farklı olarak, sürekli yeni pazarlama yetenekleri geliştiriyoruz	4,0992	,88061
Mevcut olanlardan farklı olarak, cesur ve riskli yeni pazarlama yetenekleri başlatıyoruz	3,9843	,90938
Mevcut olanlardan farklı olarak, sıra dışı pazarlama yeteneklerini geliştirerek yeni fırsatlardan yararlanıyoruz	3,9399	,92042
Mevcut olanlardan farklı olarak, sektörde öncü olacak yeni pazarlama yetenekleri geliştiriyoruz	3,8512	,85998
Mevcut olanlardan farklı olarak, bize esneklik sağlayacak yeni pazarlama yetenekleri geliştiriyoruz	3,8146	,87106
Mevcut olanlardan farklı olarak, müşteri memnuniyetini artıracak yeni pazarlama yetenekleri geliştiriyoruz	3,7885	1,02056
Mevcut olanlardan farklı olarak, verimliliği artıracak yeni pazarlama yetenekleri geliştiriyoruz	3,6632	1,02782
Sürdürülebilir Rekabet Avantajı		
Rakiplerimize kıyasla, ürün kalitemiz daha iyidir	4,3786	,72737
Rakiplerimize kıyasla, pazar payımız gittikçe artmaktadır	4,0261	1,01525
Rakiplerimize kıyasla, daha karlı eski müşterilerimiz vardır	3,8407	1,02493
Rakiplerimize kıyasla, daha karlı yeni müşterilerimiz vardır	3,6815	1,09633
Rakiplerimize kıyasla, satış gelirinde daha yüksek büyüme oranına sahibiz	3,5744	1,07034
Rakiplerimize kıyasla, operasyon maliyetlerimiz daha düşüktür	3,4047	1,00818
Rakiplerimize kıyasla, daha yüksek kar artış oranımız vardır	3,3708	1,11081

Tablo 4. Katılımcıların Ölçekte Yer Alan Maddelere Verdikleri Puanların Betimleyici İstatistikleri (devamı)

Pazar Performansı		
Müşterilerimize sunduğumuz hizmet kalitemiz yüksektir	4,5379	,62496
Müşterilerimiz arasında ünümüz yüksektir	4,4648	,69266
Müşteri bağlılık oranımız yüksektir	4,3342	,68877
Var olan müşterilerimizi tutma oranımız yüksektir	4,2820	,78857
Var olan müşterilerimize satış oranımız yükselmektedir	4,1671	,81752
Yeni müşteri kazanım oranımız yüksektir	3,9974	,93925
Pazar payımızda artış vardır	3,9452	,92924
Finansal Olmayan Performans		
Müşteri sadakatinde artış vardır	4,2768	,76689
Ürün kalitemiz gelişme göstermiştir	4,2559	,79745
Müşteri memnuniyetinde artış vardır	4,2010	,78853
Diğer paydaşlarımızla ilişkilerimiz iyiye gitmektedir	4,1828	,82691
Yeni ürün geliştirme başarılarımız artmıştır	4,1619	,87424
Tedarikçilerimizle olan ilişkilerimiz iyiye gitmektedir	4,1097	,73327
Çalışanların firmaya bağlılıklarında artış olmuştur	4,0287	,91624
Çalışanların işten aldığı tatminde artış vardır	3,8120	1,02388
Ölçek: 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum		

Tablo 5. Saklı Değişkenler Arasındaki Korelasyon, t Değerleri ve Güvenirlilik Test Sonuçları

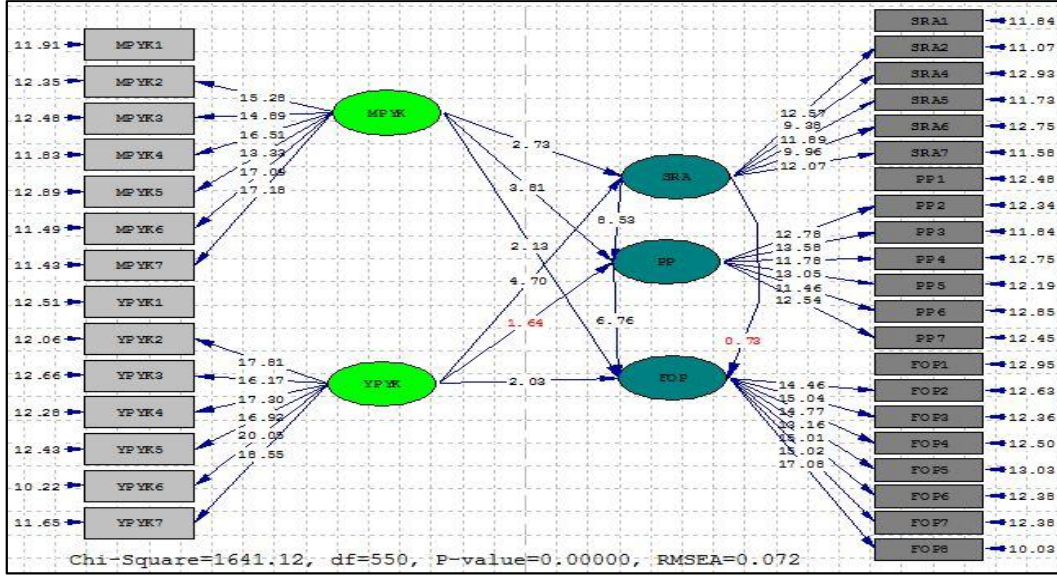
	MPYK	YPYK	SRA	PP	FOP	Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE)	Birleşik Güvenirlilik (CR)
MPYK	1,00					0,57	0,90
YPYK	0,73 (9,28)	1,00				0,66	0,93
SRA	0,51 (6,95)	0,55 (7,41)	1,00			0,43	0,82
PP	0,63 (8,08)	0,62 (8,06)	0,78 (8,38)	1,00		0,48	0,86
FOP	0,64 (8,34)	0,63 (8,35)	0,68 (8,02)	0,82 (8,87)	1,00	0,60	0,92
Chi-Square= 1641.12, df= 550, P-value= 0.00000, RMSEA= 0.072, Chi-Square/df 1638 / 550= 2.98 NFI= 0.96, CFI=0.97, GFI=0.80, AGFI=0.77, RMR=0.044 (Parantez içindekiler t değerleridir.)							

1 desteklenmiştir. İşletmelerin yeni pazarlama yetenekleri keşfetmeleri, sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde olumlu etkiye sahiptir, şeklindeki **hipotez 2 desteklenmiştir.** İşletmelerin mevcut pazarlama yeteneklerini kullanmaları, pazar performanslarını olumlu yönde etkiler, şeklindeki **hipotez 3 desteklenmiştir.** İşletmelerin yeni pazarlama yetenekleri keşfetmeleri, pazar performanslarını olumlu yönde etkiler, şeklindeki **hipotez 4** yol katsayısı anlamsız olduğundan (t=1,64) **desteklenmemiştir.** İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı, pazar performanslarını olumlu etkiler, şeklindeki **hipotez 5 desteklenmiştir.** İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı, finansal olmayan performanslarını olumlu etkiler, şeklindeki **hipotez 6** yol katsayısı anlamsız

olduğundan ($t=-0,73$) **desteklenmemiştir**. İşletmelerin mevcut pazarlama yeteneklerini kullanmaları, finansal

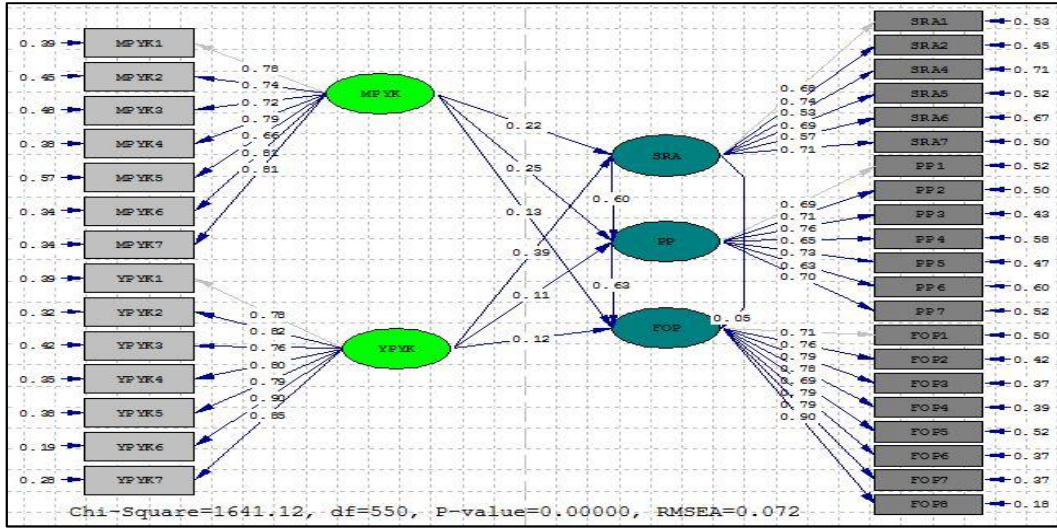
Tablo 6. Doğrulayıcı Faktör Analizi Standart Faktör Yükleri

	Katsayı	t değeri
Mevcut Pazarlama Yeteneklerini Kullanma		
MPYK 1	0,78	rd
MPYK 2	0,74	15,28
MPYK 3	0,72	14,89
MPYK 4	0,79	16,51
MPYK 5	0,66	13,33
MPYK 6	0,81	17,09
MPYK 7	0,81	17,18
Yeni Pazarlama Yeteneklerini Keşfetme		
YPYK 1	0,78	rd
YPYK 2	0,82	17,81
YPYK 3	0,76	16,17
YPYK 4	0,80	17,30
YPYK 5	0,79	16,92
YPYK 6	0,90	20,05
YPYK 7	0,85	18,55
Sürdürülebilir Rekabet Avantajı		
SRA 1	0,68	rd
SRA 2	0,74	12,57
SRA 4	0,53	9,38
SRA 5	0,69	11,89
SRA 6	0,57	9,96
SRA 7	0,71	12,07
Pazar Performansı		
PP 1	0,69	rd
PP 2	0,71	12,78
PP 3	0,76	13,58
PP 4	0,65	11,78
PP 5	0,73	13,05
PP 6	0,63	11,46
PP 7	0,70	12,54
Finansal Olmayan Performans		
FOP 1	0,71	rd
FOP 2	0,76	14,46
FOP 3	0,79	15,04
FOP 4	0,78	14,77
FOP 5	0,69	13,16
FOP 6	0,79	15,01
FOP 7	0,79	15,02
FOP 8	0,90	17,08



Şekil 2. Araştırma Modeline Ait *t* Değerleri

olmayan performanslarını olumlu yönde etkiler, şeklindeki **hipotez 7 desteklenmiştir**. İşletmelerin yeni pazarlama yetenekleri keşfetmeleri, finansal olmayan performanslarını olumlu yönde etkiler, şeklindeki **hipotez 8 desteklenmiştir**. İşletmelerin pazar performansları, finansal olmayan performanslarını olumlu yönde etkiler, şeklindeki **hipotez 9 desteklenmiştir**.



Şekil 3. Araştırma Modeline Ait Yol Katsayı Değerleri

6. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırma modelini oluşturan değişkenlerden çift yetenekli pazarlamanın boyutları arasında yüksek korelasyon katsayısı (0,73) vardır. Buradan çıkarılacak en önemli sonuç, işletmeler bir taraftan mevcut pazarlama yeteneklerini kullanmaya devam ederlerken diğer taraftan da yeni pazarlama yeteneklerini keşfedecek davranışlar sergileyerek, pazarlama fonksiyonlarını çift yetenekli olarak yönetmekte olduklarıdır.

Araştırma modeline ait yol katsayıları incelendiğinde; işletmelerin, mevcut pazarlama yeteneklerini kullanarak, pazar performansı yoluyla finansal olmayan performans göstergeleri üzerinde olumlu etkiye sahip olabilecekleri anlaşılmıştır. Yeni pazarlama yetenekleri keşfederek, sürdürülebilir rekabet avantajı yoluyla pazar ve finansal olmayan performans göstergeleri üzerinde olumlu etkiye sahip olabilecekleri anlaşılmıştır. Ayrıca, çift yetenekli pazarlamanın boyutlarından yeni pazarlama yetenekleri keşfetme boyutunun, sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki etkisinin mevcut pazarlama yeteneklerini kullanma boyutuna göre daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuç, çift yetenekli pazarlama faaliyetlerinin, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilecek pazarlama yönetim anlayışı olduğunu ortaya koyması bakımından önemlidir.

Çift yeteneklilik genel anlamıyla, yeni olasılıkları keşfetme ve mevcutları kullanma mantığından yola çıkmıştır. Bu nedenle, işletmelerin tümü için ortak olarak uygulanabilecek belirli bir davranış veya yönetim çeşidinden bahsetmek mümkün değildir. Sözü edilen yönetim ve davranış modeli her ülkeye, sektöre veya işletmeye göre farklılık gösterebilir. Bunun en önemli nedeni, her işletmenin sahip olduğu kaynağın diğerlerine göre farklılık göstermesidir. Pazarlama alanında çift yetenekli olabilmek, birbiriyle uyumsuz olan çift yetenekliliğin boyutlarını aynı anda yönetmeyi mümkün kılmaktan geçmektedir. Böylece sahip olunan pazarlama fonksiyonlarının (kaynakların) bir taraftan iyi kullanılması diğer taraftan da yeni keşiflerde bulunulması gerekmektedir.

Pazarlamada çift yetenekli olabilmek için yöneticilerin yapması gereken birkaç önemli konu vardır. Öncelikle, faaliyet gösterdikleri sektörlerdeki gelişmeleri sürekli takip etmelidirler. Daha sonra, iş gerekleriyle sınırlanmış dar çevreleri dışında işletmeyi ilgilendiren daha geniş konularla ilgilenmelidir. Faaliyetlerinde her zaman üst yönetimin onayını almak için bekleyerek karşılına çıkan fırsatları kaçırmak yerine spontane davranışlarla durumsal değişimleri avantaja çevirebilirler.

Sadece bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler değil tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler rekabet avantajı, pazar ve finansal olmayan performansları elde etmek için çift yetenekli pazarlama ve boyutlarını iyi anlaması ve uygulaması faydalı olabilir. Özellikle gelişmekte olan veya yeni pazarlara giriş yapmayı düşünen pazarlama yöneticileri, hayatta kalabilmek ve başarılı olmak için bir taraftan mevcut pazarlama yeteneklerini kullanacak diğer taraftan da yeni pazarlama yeteneklerini keşfedecek dengeli ve bilinçli seçimler yapmalıdır. Bu bakış açısıyla işletmeler, en uygun pazar stratejilerinde başarılı olmak için sürekli olarak güncel ve olası pazarlama seçeneklerini geliştirici projeleri hayata geçirebilirler.

Araştırma hipotezleri arasında aracılık ilişkileri olmamasına karşın, araştırma modelinde gizli aracılık ilişkileri vardır. Gizli aracılık ilişkilerinden birincisi; çift yetenekli pazarlamanın, pazar ve finansal olmayan performanslar üzerinde sürdürülebilir rekabet avantajının aracılık etkisidir. İkincisi, çift yetenekli pazarlamanın finansal olmayan performans üzerinde pazar performansının aracılık etkisidir. Gelecekte farklı aracılık etkisi gösterebilecek değişkenlerin varlığı araştırılmalıdır.

Bu çalışmada çift yetenekli pazarlama örgütsel performans çıktılarıyla ilişkilendirilmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda çift yetenekli pazarlamanın farklı sonuçlarını ortaya koyacak bağımlı değişkenlerin varlığı üzerinde çalışılması alanyazındaki gelişimi açısından yararlı olacaktır. Araştırmada çift yetenekli pazarlama bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda çift yetenekli pazarlama bağımlı değişken olarak belirlenmeli ve çift yetenekli pazarlamayı oluşturan değişkenler üzerinde çalışılması alanyazına katkı sağlayabilir.

Çift yeteneklilik konusunda yapılan araştırmalar da, sektördeki rekabet yoğunluğunun derecesi belirlenmemiştir. Bu çalışmada da, bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin rekabet yoğunluğu algısı belirlenmemiştir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, rekabet yoğunluğu derecesi belirlenerek, yüksek ve düşük seviyelerdeki çift yetenekli faaliyetlerin sürdürülebilir rekabet avantajı, pazar ve finansal olmayan performanslar üzerindeki etkileri arasında farklılık olup olmadığının araştırılmasında yarar olabilir.

Stratejik yönetim alanyazından pazarlamaya uygulanan bu mecaz, genellikle, görevi karar vermek olan yönetim kademesindeki kişilerin davranışlarıyla ilgilidir. Bu nedenle özellikle üst yönetimi oluşturanların karar süreçleri ile çift yetenekli davranışları arasındaki ilişkileri ortaya koyacak araştırmalar için

potansiyel oluşturmaktadır. Ayrıca, yöneticilerin kişilik özellikleri ile çift yetenekli davranış sergilemeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi önerilebilir. Alanyazında henüz çok fazla karşılaşılmayan, ancak çift yetenekli pazarlama yeteneklerinin iyileştirilmesi için kıyaslama (benchmarking) tekniğinin uygulanmasının olumlu sonuçlar vereceğini ileri süren araştırmalar mevcuttur. Bu araştırmaların incelenmesi gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutabilir.

Yapılan araştırma zaman ve maddi kısıtlardan dolayı sadece bilişim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'leri kapsamaktadır. Bu nedenle araştırma modelinin farklı sektörlerde ve farklı rekabet yoğunluğunun yaşandığı sektörlerde denenmesi konunun gelişimine ve genelleme yapılabilmesine katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Alpar, Reha, Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler. Ankara, Detay Yayıncılık, 2013.

Aziz, Aysel, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2008.

Baiman, Stanley ve Tim Baldenius. “*Nonfinancial Performance Measures as Coordination Devices*”, The Accounting Review. Vol. 84, No. 2, 2009, s.299–330.

Bang, Vasant V. ve Sharad L. Joshi. “*Market Expansion Strategy–Performance Relationship*”, Journal of Strategic Marketing. Vol. 18, No. 1, 2010, s.57–75.

Banker, Rajiv D.; Gordon Potter ve Dhinu Srinivasan. “*An Empirical Investigation of An Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures*”, The Accounting Review. Vol.75, No.1, 2000, s.65-92.

Barney, J. “*Firm Resources And Sustained Competitive Advantage*”, Journal of Management. 17, (1), 1991, s.99-120.

Benner, M.J. ve M.L. Tushman. “*Exploitation, Exploration, And Process Management: The Productivity Dilemma Revisited*”, Academy Management Review. 28, (2), 2003, s.238–256.

Bodwell, W. ve T. J. Chermack. “*Organizational Ambidexterity: Integrating Deliberate and Emergent Strategy with Scenario Planning*”, Technological Forecasting and Social Change. 77, 2010, s.193– 202.

Büyüköztürk, Ş.; E. K. Çakmak; Ö. E. Akgün; Ş. Karadeniz ve F. Demirel, Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara, Pegem Akademi, , 2009.

Cantarello, Silvia; Antonella Martini ve Anna Nosella. “*A Multi-Level Model for Organizational Ambidexterity in the Search Phase of the Innovation Process*”, Creativity And Innovation Management. 2012, Volume 21, Number 1.

Cao, Q., Gedajlovic, E. ve H. Zhang. “*Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects*”, Organization Science. 20, 2009, s.781–96.

- Carmeli, A. ve M. Y. Halevi. “*How Top Management Team Behavioural Integration and Behavioural Complexity Enable Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Contextual Ambidexterity*”, The Leadership Quarterly. 20, 2009, s.207–218.
- Chen, Yen-Chun; Po-Chien Li ve Kenneth R. Evans. “*Effects Of Interaction And Entrepreneurial Orientation On Organizational Performance: Insights Into Market Driven And Market Driving*”, Industrial Marketing Management. 41, 2012, s.1019–1034.
- Chi, Christina G. ve Dogan Gursoy. “*Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, And Financial Performance: An Empirical Examination*”, International Journal of Hospitality Management. 28, 2009, s.245–253.
- Çalık, Metin; Remzi Altunışık ve Nihal Sütütemiz. “*Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Marka Performansı Ve Pazar Performansı İlişkisinin İncelenmesi*”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi. Cilt 9, Sayı 19, 2013, s.137-162.
- Çatı, Kahraman; Cenk Murat Koçoğlu ve Levent Gelibolu. “*Müşteri Beklentileri İle Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Bir Otel Örneği*”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt 19, Sayı 1, 2010, s.429-446.
- Çokluk, Ö.; G. Şekercioğlu ve Ş. Büyüköztürk, Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları. Ankara, Pegem Akademi, 2010.
- Davidson, J. “*Transforming the Value of Company Reports Through Marketing Measurement*”, Journal of Marketing Management. 15, (8), 1999, s.757-777.
- Demir, Şirvan Şen. “*Avrupa Müşteri Memnuniyet Endeksi Modeli: Uluslar Arası Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*”, Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi. 2012, Cilt.9, Sayı.1.
- Diamantopoulos, Adamantios ve Judy A. Siguaw. Introducing LISREL A Guide for The Uninitiated, Sage Publication, London, 2000.
- Fahy, John. “*The Resource-Based View Of The Firm: Some Stumblingblocks On The Road To Understanding Sustainable Competitive Advantage*”, Journal of European Industrial Training. 24, 2, 3, 4, 2000 , s.94-104.
- Farrell, A. D. “*Structural Equation Modeling With Longitudinal Data: Strategies for Examining Group Differences and Reciprocal Relationships*”, Journal of Consulting and Clinical Psychology. Vol.62, No.3, 1994, s.477-487.
- Feng, Taiwen; Linyan Sun ve Ying Zhang. “*The Effects Of Customer And Supplier Involvement On Competitive Advantage: An Empirical Study In China*”, Industrial Marketing Management. 39, 2010, s.1384–1394.
- Fornell, Claes ve David F. Larcker. “*Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error*” Journal of Marketing Research. Vol. 18, 1981, s.39-50.
- Gibson, C.B. ve J. Birkinshaw. “*The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity*”, Academy of Management Journal. 47, 2004, s.209–26.
- Gonzalez-Benito, Oscar ve Javier Gonzalez-Benito. “*Cultural vs. Operational Market Orientation And Objective vs. Subjective Performance: Perspective of Production And Operations*”, Industrial Marketing Management. 34, 2005, s.797– 829.

- Hacıoğlu, Güngör. “Pazarlama Performans Ölçütleri: Bir Literatür Taraması”, Yönetim Ve Ekonomi. 2012, Cilt:19, Sayı:1.
- He, Z.L. ve P. K. Wong. “Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis”, Organization Science. 15, 2004, s.481–494.
- Hershberger, S. L., G.A. Marcoulides ve M. M. Parramore. Structural Equation Modeling: Applications in Ecological and Evolutionary Biology, Cambridge University Press. 2003, NY, USA.
- Homburg, C.; M. Grozdanovic ve M. Klarmann. “Responsiveness to Customers And Competitors: The Role Of Affective And Cognitive Organizational Systems”, Journal of Marketing. 71, 2, 2007, s.18-38.
- Homburg, Christian, Harley Krohmer ve John P. Workman. “Strategic Consensus And Performance: The Role Of Strategy Type And Marketrelated Dynamism”, Strategic Management Journal Strat. Mgmt. Journal. 20, 1999, s.339–357.
- Hsu, Chia-Wen; Yung-Chih Lien ve Homin Chen. “International Ambidexterity And Firm Performance In Small Emerging Economies”, Journal Of World Business. 48, 2013, s.58–67.
- Ittner, Chrisyopher D. ve David F. Larcker. “Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction”, Journal of Accounting Research. Vol. 36, 1998, s.1-35.
- Jansen, J. J. P.; G. George; Frans A.J. Van den Bosch ve H. W. Volberda. “Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership”, Journal of Management Studies. 45, 2008, s.982–1007.
- Jayachandran, Satish; Kelly Hewett ve Peter Kaufman. “Customer Response Capability in a Sense-and-Respond Era: The Role of Customer Knowledge Process”, Journal of the Academy of Marketing Science. Vol.32, No.3, 2004, s.219-233.
- Judge, William Q. ve Christopher P. Blocker. “Organizational Capacity For Change And Strategic Ambidexterity”, European Journal Of Marketing. Vol. 42, No. 9/10, 2008, s.915-926.
- Kalaycı, Şeref. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara, Asil Yayın Dağıtım, 2016.
- Kandemir, Destan; Attila Yaprak ve S. Tamer Cavusgil. “Alliance Orientation: Conceptualization, Measurement, and Impact on Market Performance”, Journal of the Academy of Marketing Science. Volume 34, No. 3, 2006, s.324-340.
- Kim, Hye-Ran. “Developing An Index Of Online Customer Satisfaction”, Journal of Financial Services Marketing. Vol. 10, 1, 2005, s.49–64.
- Kurtuluş, Kemal, Araştırma Yöntemleri. İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2010.
- Lambert, Richard A. “Customer Satisfaction and Future Financial Performance Discussion of Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction”, Journal of Accounting Research. 1998, Vol. 36.

Laurencelle, Louis ve Dupuis François-A. *Statistical Tables, Explained and Applied*, River Edge, SG: World Scientific Publishing Co., 2002.

Lavie, Dovev; Uriel Stettner ve Michael L. Tushman. "Exploration and Exploitation Within and Across Organizations", *The Academy of Management Annals*. Vol. 4, No. 1, 2010, s.109-155.

Leonidou, Leonidas C.; Constantinos N. Leonidou; Thomas A. Fotiadis ve Athina Zeriti. "Resources And Capabilities As Drivers Of Hotel Environmental Marketing Strategy: Implications For Competitive Advantage And Performance", *Tourism Management*. 35, 2013, s.94-110.

Lertpachin, Chaiyutha; Boonthawan Wingwon ve Thanakorn Noithonglek. "The Effect Of Marketing Focus, Innovation And Learning Organization On The Building Of Competitive Advantages: Empirical Evidence From ISO 9000 Certified Companies", *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 21, No. 4, 2013, s.323-331.

Lessard, Donald; Rafael Lucea ve Luis Vives. "Building Your Company's Capabilities Through Global Expansion", *Sloan Management Review*. 2013, 61.

Li, Suhong; Bhanu Ragu Nathan; T.S. Ragu Nathan ve S. Subba Rao. "The Impact Of Supplychain Management Practices On Competitive Advantage And Organizational Performance", *The International Journal Of Management Science*. Omega, 34, 2006, s.107-124.

Li, Da-yuan ve Juan Liu. "Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, And Competitive Advantage: Evidence From China", *Journal of Business Research*. 67, 2014, s.2793-2799.

Lisboa, Ana; Dionysis Skarmas ve Carmen Lages. "Entrepreneurial Orientation, Exploitative And Explorative Capabilities, And Performance Outcomes In Export Markets: A Resource-Based Approach", *Industrial Marketing Management*. 40, 2011, s.1274-1284.

Lubatkin, M.H.; Z. Simsek; Y. Ling ve J. F. Veiga. "Ambidexterity and Performance in Smallto Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration", *Journal of Management*. 32, 2006, s.646-672.

March, J.G. "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*. 2, 1991, s.71-87.

Morales, Victor J. Garcia; Francisco Javier Llorens Montes ve Antonio J. Verdu Jover. "Influence Of Personal Mastery On Organizational Performance Through Organizational Learning And Innovation In Large Firms And SMEs", *Technovation*. 27, 2007, s.547-568.

Morgan, Neil A. ve Lopo Leotte Rego. "The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance", *Marketing Science*. Vol. 25, No. 5, 2006, s. 426-439.

O'Reilly, C. A. ve M. L. Tushman. "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma", *Research in Organizational Behavior*. 2008, 28, s.185-206.

Qureshi, Shahid ve Jan Kratzer. "An Investigation of Antecedents and Outcomes of Marketing Capabilities in Entrepreneurial Firms: An Empirical Study of Small Technology-Based Firms in Germany", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. 24, 1, 2012, s.49-66.

- Ray, G.; Barney, J. B. ve Muhanna, W. A. “*Capabilities, Business Process, And Competitive Advantage: Choosing The Dependent Variable In Empirical Tests Of The Resource-Based View*”, Strategic Management Journal. 25, (1), 2004, s.23–37.
- Reisinger, Y. ve L. Turner. “*Structural Equation Modeling With Lisrel: Application in Tourism*”, Tourism Management. Vol.20, 2009, s.71-88.
- Rothaermel, F. T. ve M. T. Alexandre. “*Ambidexterity in Technology Sourcing: The Moderating Role of Absorptive Capacity*”, Organization Science. 20, 2009, s.759–80.
- Sarkees, M.; J. Hulland ve J. Prescott. “*Ambidextrous Organizations And Firm Performance: The Role Of Marketing Function Implementation*”, Journal of Strategic Marketing. 18, (2), 2010, s.165-184.
- Schilke, Oliver. “*On The Contingent Value Of Dynamic Capabilities For Competitive Advantage: The Nonlinear Moderating Effect Of Environmental Dynamism*”, Strategic Management Journal. 35, 2014, s.179–203.
- Sherlekar, S. A. ve Virendra Sharad Sherlekar, Global Marketing Management. Himalaya Publishing House, Mumbai, IND, 2010.
- Smith, W. ve M. Tushman. “*Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams*”, Organization Science. 16, 2005, s.522–36.
- Snoj, Boris; Vladimir Gabrijan ve Borut Milfelner. “*Internal And External Market Orientation As Organizational Resources-Consequences For Market And Financial Performance*”, Trziste. Vol. 22, 2, 2010, s.223 - 241.
- Srivastava, Rajendra K.; Tasadduq A. Shervani ve Liam Fahey. “*Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis*”, Journal of Marketing. Vol. 62, 1998, s.2-18.
- Şimşek, Ömer Faruk, Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları, Ankara. Ekinoks Yayınları, , 2007.
- Tushman, M.L. ve C. O’Reilly. “*Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*”, California Management Review. 38, 1996, s.8–30.
- Türkiye Bilişim Derneği, (TBD) <http://www.tbd.org.tr> (İndirme Tarihi: 12.11.2015).
- Varadarajan, P. Rajan ve Satish Jayachandran. “*Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook*”, Journal of the Academy of Marketing Science. Vol.27, No.2, 1999, s.120-143.
- Venkatraman N.; ve Vasudevan Ramanujam. “*Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches*”, Academy of Management Review. Vol. 11, No 4, 1986, s.801-814.
- Vinayan, Gowrie; Sreenivasan Jayashree ve Govindan Marthandan. “*Critical Success Factors of Sustainable Competitive Advantage: A Study in Malaysian Manufacturing Industries*”, International Journal of Business and Management. Vol. 7, No. 22, 2012, s.29-45.
- Vorhies, D. W. ve N. A. Morgan. “*Benchmarking Marketing Capabilities For Sustainable Competitive Advantage*”, Journal of Marketing. 69, 2005, s.80–94.

Vorhies, Douglas W.; Linda M. Orr ve Victoria D. Bush. “*Improving Customer-Focused Marketing Capabilities And Firm Financial Performance Via Marketing Exploration And Exploitation*”, Journal of The Academy Marketing Science. 39, 2011, s.736–756.

Weerawardena, Jay ve A. O’Cass. “*Exploring The Characteristics Of The Marketdriven Firms And Antecedents To Sustained Competitive Advantage*”, Industrial Marketing Management. 33, (5), 2004, s.419.

Yalcinkaya, Goksel, Roger J. Calantone ve David A. Griffith. “*An Examination of Exploration and Exploitation Capabilities: Implications for Product Innovation and Market Performance*”, Journal of International Marketing. Vol. 15, No. 4, 2007, s. 63–93.

Zhou, Kevin Zheng; James R. Brown ve Chekitan S. Dev. “*Market Orientation, Competitive Advantage, And Performance: A Demand-Based Perspective*”, Journal of Business Research. 62, 2009, s.1063–1070.