

Gönderim Tarihi: 06.12.2016 Kabul Tarihi: 23.05.2017

## PAZARLAMA YETENEKLERİNİN İHRACAT PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Binnaz ÇİNAR\*

Fatih KOÇ\*\*

### THE EFFECTS OF MARKETING CAPABILITIES ON EXPORT PERFORMANCE

#### Öz

Bu çalışmanın amacı, pazarlama yeteneklerinin ihracat performansı üzerinde bir etkisinin olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu amaca ulaşmak için, Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde ihracat yapan firmalardan anket yöntemi ile ihtiyaç duyulan veriler toplanmıştır. Toplam 153 anket dikkate alınarak analizler yapılmıştır. Analizler SPSS 20.0 ve SmartPLS programları kullanılarak yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, müşteri odaklılık ve rekabet odaklılığın pazarlama karması yeteneği üzerinde pozitif etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Müşteri odaklılık ve rekabet odaklılığın stratejik pazarlama yeteneği üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Pazarlama karması yeteneğinin stratejik pazarlama yeteneği üzerinde pozitif etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca, stratejik pazarlama yeteneğinin ihracat performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Pazarlama Yetenekleri, Müşteri Odaklılık, Rekabet Odaklılık, İhracat Performansı.

#### Abstract

The aim of this study is to determine whether marketing capabilities has any effect on export performance. In order to achieve this aim, the data has been collected from firms which exporters in Kayseri Organized Industrial Site. Total 153 questionnaires was used in the analyses. The analyses were performed using SPSS 20.0 and SmartPLS. Analyses results reveal that customer orientation and competition orientation has positive effect on marketing mix capability. Besides, customer orientation and competition orientation has not any effect on strategic marketing capability. Marketing mix capability has positive effect on strategic marketing mix. Also strategic marketing capability has significant and positive effect on export performance.

**Keywords:** Marketing Capabilities, Customer Orientation, Competiton Orientation, Export Performance.

---

\*Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Pazarlama ABD, Bilim Uzmanı, e posta: binnazcinar62@gmail.com.

\*\*Yrd. Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi, Kandıra Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, e posta: fatih.koc@kocaeli.edu.tr.

## **1. Giriş**

Günümüzdeki işletmeler sadece ulusal pazardaki firmalarla değil, yabancı pazarlara doğru genişlemek isteyen uluslararası firmalarla da rekabet etmek durumundadırlar. Dolayısıyla uluslararası pazarlara giriş planlandığında, öncelikle pazar ve çevresi tanınmalı, pazara yönelik bileşenler oluşturulmalı ve uluslararası boyutta çevreye uyum sağlanmalıdır. Uluslararası pazarlarda girişimde bulunan işletmeler, üretim ve satış faaliyetleri başta olmak üzere, faaliyetlerin nasıl koordine edileceği ve yönetimin ve sorumluluğun girişimciler arasında nasıl düzenleneceğine karar vermelidirler (Özgen ve Özseven 2012: 2). Ayrıca, uluslararası pazarlara girmeden önce, işletmeler tarafından tüketici istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi işletmeye rekabet üstünlüğü kazandıracaktır (Yağcı ve Kılıç 2014: 3).

Uluslararasılaşmanın ilk basamağı ihracattır (Erkutlu ve Eryiğit 2001: 149). Uluslararasılaşma sürecine yeni başlayan işletmeler ihracat faaliyetine, genellikle kendi ülkelerine benzeyen, kolay iletişim kurabilecekleri ve nispeten coğrafi olarak kendilerine daha yakın ülkelerden başlamaktadırlar (Mutlu ve Nakipoğlu 2011: 257). Firmalar gerekli olan tecrübeyi sağladıktan sonra uluslararasılaşmanın diğer aşamalarına geçmektedirler. Zamanla uluslararası pazarlarda tecrübe kazanan firmaların ihracat performansının arttığı gözlemlenmektedir. İhracat performansı, uluslararası pazarlarda ekonomik ve ekonomik olmayan başarıların derecesi olarak tanımlanır (Cadogan, Kuivalainen ve Sundqvist 2009: 73). Bazı çalışmalarda ise ihracat performansı, uluslararası satışların oranı, ihracatın karlılığı ve ihracat satışlarının artması olarak tanımlanmıştır (Spence 2003: 92). Genel olarak ihracat performansının kavramsallaştırılmasında görüş birliği olmamasına rağmen Canitez ve Yeniçeri (2007: 116)'e göre, ihracat performansı, çeşitli kaynaklardan topladıkları bilgilerle yaygın olarak kullanılan objektif ve sübjektif ölçütler şeklinde özetlenmiştir.

Katsikeas, Leonidou ve Morgan (2000: 498), ihracat performansı belirleyicilerini arka plan değişkenleri (örgütsel faktörler, çevresel faktörler, yönetsel faktörler) ve süreç değişkenleri (pazarlama stratejisi faktörleri, hedef belirleme faktörleri) olmak üzere iki grupta toplamışlardır (Torlak, Kula ve Özdemir 2007: 105). Uluslararası ticarete ihracat performansını etkileyen önemli faktörlerden bir tanesi de ihracat yapan firmaların pazarlama yetenekleridir. Pazarlama yetenekleri, işletmelerin hedef müşteriler için değer yaratması ve kaynakları etkili bir şekilde kullanması açısından firmanın uluslararasılaşmasında etkili olan unsurların başında gelmektedir (Durukan ve Hamsıoğlu 2015: 6). Pazarlama yetenekleri ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde,

pazarlama yeteneklerinin alt boyutları sayılabilecek birçok değişkenin bulunduğu görülmüştür (Mishra ve Modi 2016: 29; Ngo ve O'cass 2012: 180; Kemper, Engelen ve Brettel 2011: 93; Day 2011: 188; Cacciolatti ve Lee 2016: 5100; Krush, Sohi ve Saini 2015: 38; Martin ve Javalgi 2016: 2048; Evers 2012: 52; Nguyen ve Oyotode 2015: 18; Sulistyo 2015: 1044). Bu noktadan hareketle, pazarlama yetenekleri (stratejik pazarlama yeteneği, pazarlama karması yeteneği, müşteri odaklılık, rekabet odaklılık) ve ihracat performansı bir araya getirilerek bir model oluşturulmuştur. Modelde, literatürden farklı olarak, müşteri odaklılık ve rekabet odaklılığın pazarlama karması yeteneği üzerinde etkili olduğu, bunun sonucunda da firmaların pazarlama karması öğelerini kullanarak strateji geliştirdiği ve nihayetinde firmaların ihracat performansının arttığı öngörülmektedir.

## **2. Teorik Literatür**

Bu araştırma, pazarlama yeteneklerinin (stratejik pazarlama yeteneği, pazarlama karması yeteneği, müşteri odaklılık, rekabet odaklılık) ihracat performansı üzerindeki etkilerini incelemek için tasarlanmıştır. Bu nedenle, literatür taramasında bu kavramlar ele alınmıştır.

### **2.1. Pazarlama Yetenekleri**

Pazarlama yetenekleri, firmanın kolektif bilgi, beceri ve kaynaklarının, firmanın pazarla ilgili ihtiyaçlarına uygulandığı birleştirilmiş süreçler olarak tanımlanabilir. Bu da firmanın, hem rekabet talebini karşılayacak hem de mal ve hizmetlerine katma değer ilavesi imkânı sağlayacaktır (Eren, Alpkan ve Erol 2005: 203). Rekabet avantajı elde etme ve sürdürmede işletmelerin sahip oldukları pazarlama yetenekleri büyük önem arz etmektedir. Dolayısıyla işletmeler stratejik eylemlerini, sahip olduğu pazarlama yetenekleri aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Ayrıca, bu yetenekler, uzun dönemde işletmelerin performanslarını da artıracaktır (Durukan ve Hamşioğlu 2015: 1).

Yam, Guan, Pun ve Tang (2004: 1130)'ün çalışmasında pazarlama yetenekleri 8 maddede toplanmıştır. Çalışmada ifade edilen pazarlama yetenekleri; pazarlama bilgi dağıtım etkinliği, dağıtım verimliliği, müşteriler ile ilişki yöntemi, satış sonrası hizmetlerin icraatı, farklı pazar segmentleri hakkında bilgi sahibi olma, müşteri memnuniyet seviyesini izleme, satış verimliliği ve marka imajıdır. Pazarlama yeteneklerine ilişkin olarak Hooley, Fahy, Cox, Beracs, Fonfara ve Snoj (1999: 265) tarafından hiyerarşik bir model öne sürülmüştür. Birinci aşamada, pazarlama kültüründen ve pazarlama kültürünün sürdürülebilir rekabet avantajı için temel bir kaynak oluşabileceği öngörülmektedir. İkinci

aşamada, pazarlama stratejileri ön plana çıkmaktadır. Pazarlama stratejilerinde işletmelerin hangi pazar bölümlerini hedef alacakları ve nasıl bir konumlandırma gerçekleştirecekleri önemli hale gelmektedir. Üçüncü aşamada ise, dıştan içe pazarlama yetenekleri, içten dışa pazarlama yetenekleri ve karma yetenekler olarak incelenmektedir. Ayrıca bu değişkenlere ek olarak Hooley vd. (1999: 266), stratejik iş birliği yeteneklerini de eklemiştirler (Koçak, Özer ve Gürel 2005: 11).

### **2.1.1. Stratejik Pazarlama Yeteneği**

Stratejik kavramı, savunma anlamında kullanırken, zamanla yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır (Aktan 2008: 6). Akademik anlamda strateji, firmaların buldukları çevrede mevcut olan belirsizliklere uyum sağlamaları için, gerekli kaynakların, ürünlerin, süreçlerin ve sistemlerin konfigürasyonunu belirlemektir (Akman, Özkan ve Eriş 2008: 98).

Stratejik pazarlama kavramı örgütün tümüne yönelik örgütsel davranışı, rekabetçi ve girişimsel çevreyi tanıma, stratejik pazarlama kavramının bir eylemden ziyade bir süreç olduğunu farkına varma ve strateji geliştirmek için öğrenmeyi anlamayı içerir. Değişen çevre şartları için firmalar nasıl strateji geliştireceklerini öğrenmelidirler (Murray 1979). Stratejik pazarlama, bir firma için pazarlama faaliyetlerinin yerine getirilme yoludur (Stone ve Mason 1997: 11). Stratejik pazarlama kavramı işletmeler için finansal performans, uzun süre ayakta kalma ve genel olarak başarı sağlama için hayati derecede önemli bir kavramdır (Jocumsen 2004: 666).

Stratejik pazarlama yeteneği, pazarlama kaynaklarını, belirli bir gelecek süreye dönük olarak, pazarlama amaç ve hedefleri doğrultusunda pazarlama fırsatlarına tahsisini öngören bilinçli ve örgütsel bir karar ve seçim süreci olarak tanımlanmaktadır (Karabulut ve Kaya 1991).

### **2.1.2. Pazarlama Karması Yeteneği**

Pazarlama karması, geliştirildiği tarihten günümüze kadar pazarlama faaliyetlerindeki stratejileri belirlemede kullanılmaktadır. Pazarlama stratejisinin geliştirilmesinde her bir pazarlama karması elemanı göz önüne alınmalı ve farklı alanlarda geliştirilmelidir. Hedeflenen pazara göre, pazarlama karmasının belirlenmesinde önemli nokta, pazarın kendine has, ayrı pazarlama karması elemanlarına ihtiyaç duymasıdır. Firmalar pazarda sundukları hizmetlerde, pazar taleplerine göre pazarlama karması oluşturmaktadır. Hedef pazar içinde bulunan tüketicilerin farklı tercihleri bulunmaktadır. Pazarlama yöneticilerinin

görevi ise, bu tercihleri belirleyerek tüketicilere en iyi pazarlama karmasını sunmaya çalışmaktır (Erdoğan 2012: 86).

Pazarlama karması, ürün planlama, paketleme, markalandırma, gösteri, ücretlendirme, insan gücü, kişisel satış, tanıtımlar, dağıtım kanalı, hizmet verme, reklam ve analiz olarak 12 maddeden oluştuğu Neil Borden tarafından ifade edilmektedir. Daha sonra tüm bu pazarlama elemanları 4 ana grupta sadeleştirilmiştir. Fiyat, tutundurma, dağıtım ve ürün olarak ayrılan pazarlama karması elemanları, İngilizce'de (price, promotion, place, product) 4P olmak üzere, adlandırılmıştır (Koç 2011: 121).

Pazarlama karması içerisinde ürünün önemi oldukça fazladır (Erdoğan 2012: 87). Tüketici açısından ürün, kişisel ihtiyaç ve isteklerini karşılayan ve kişiye fayda sağlayan bir araçtır. İşletme açısından ürün, ürünü kâr sağlayan ve çeşitli parçalardan oluşan fiziksel madde olarak görülmektedir. Ticari işletmeci ise, ürünü tekrar satarak kâr sağlamayı amaçladığı ve bu amaçla satın aldığı bir madde olarak görmektedir (Mucuk 2010: 72). Fiyat dar anlamda, ürün için ödenen miktar; geniş anlamda ise, ürünün sağladığı faydaya sahip olmak veya kullanmak için, tüketicilerin değişime konu olacak her türlü değerinin karşılığını ifade etmektedir (Erdoğan 2012: 89). Dağıtım faaliyetleri, dağıtım kanalları olarak ifade edilen aracı kurumlar ve ürünün üreticiden tüketiciye ulaştırılma süresinde gerçekleştirilen fiziksel hareketlerle ilgili olan fiziksel dağıtımdır (Odabaşı 2001: 43). Dağıtım noktasında işletmecilerin dikkat etmesi gereken husus, dağıtım kanalı seçimini etkileyen pazar ve tüketici özellikleri, üretici özellikleri, çevresel faktörler, mal özellikleri ve satış ve pazar özelliklerinin yer aldığı faktörlerdir (İslamoğlu 2013: 103). Tutundurma, İslamoğlu (2013: 104) tarafından bir işletmenin, bir kurumun, bir kişinin kendisine ya da ürettiklerine ilişkin bilgileri işletmelere, kitlelere, hedef gruplara ya da bireylere, arzulanan biçimde ulaştıran birçok elemandan oluşan bir iletişim süreci olarak tanımlanmıştır. Pazarlama karmasının elemanı içerisinde yer alan tutundurma, işletme tarafından hedef pazara gönderilerek, müşterilere ürün ve hizmetler ile ilgili bilgi aktaran ve işletme yararına ilişkin mesajların iletilmesine yönelik pazarlama çabalarını ifade etmektedir (Odabaşı 2001: 48).

### **2.1.3. Müşteri Odaklılık**

Firmaların pazardaki rekabetten üstün ayrılabilmesi için bir takım yenilikler gerçekleştirilmesi ve müşteri istek ve ihtiyaçlarını dikkate alması gerekmektedir. Bu bakımdan firmalar müşteri odaklılık kavramını iyi benimsemelidir. Literatürde; müşteri odaklılık kavramına, müşteri bilgisinin firma tarafından toplanması ve kullanılması (Kohli ve Jaworski

1990: 2), firmanın müşteriler için daha fazla değer sunabilmesi ve müşteri istek, tercih ve ihtiyaçlarını anlaması (Narver ve Slater 1990: 21) şeklinde yer verilmektedir. Talebin yetersiz olduğu durumlarda ürün yeniliğine gidilmesi (Gatignon ve Xuereb 1997: 4), sürekli olarak yapılan yeniliklerin desteklenmesi (Han, Kim ve Srivastava 1998) ve firma performanslarını artırabilmeleri bakımından (Matsuo 2006: 8) müşteri odaklılık araştırmacılar tarafından değerlendirilmektedir.

Müşteri odaklılıkta, müşteri istek ve ihtiyaçları her şeyden önce tutulmalıdır. Müşteri odaklı görüşün temelinde, kaliteyi belirleyenler, ürün ve hizmeti satın alan müşterilerdir. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında firmaların en çok dikkat etmesi gereken nokta kaliteli hizmetin sağlanmasıdır. Günümüzde ve gelecekte firmalar rekabet ortamında ayakta kalabilmek için müşteri memnuniyetini sağlamak, müşteri sadakatini kazanmak için müşterilere iyi bir hizmet sunmalıdır. Bu sebeple, ürün ve hizmetin kalitesi kontrol altında tutularak, müşteri istek ve ihtiyaçları çok iyi anlaşılması ve sürekli izlenmesi gerekmektedir (Akpınar 2013: 3).

Saad, Hassan ve Shya (2015) müşteri odaklılığın dış pazarlama üzerinde etkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Dış pazarlamayı ise geleneksel pazarlama karması veya 4P olarak ifade etmişlerdir. Bunu destekler bir şekilde, rekabetçi bir pazarda başarılı bir işletme performansı için gerçekleştirilecek pazarlama uygulamalarının müşteri odaklılık temelinde hayat bulması gerektiği Jakada ve Gambo (2014: 56) tarafından öne sürülmüştür. Bazı çalışmalarda ise; müşteri odaklılık kavramı, firmanın pazar odaklı olmasında önemli bir etken olduğu görülmüştür. Pazar odaklılığın pazarlama uygulamaları (planlama, fiyatlama, üretim, tanıtım vb.) üzerinden performansı etkilediği tespit edilmiştir (Cadogan, Kuivalainen ve Sundqvist 2009; O’Cass, Ngo ve Siahtiri 2012: 477; Luno, Saporito ve Gopalakrishnan 2016: 265).

#### **2.1.4. Rekabet Odaklılık**

Rekabet, pazardaki firmaların bireysel faaliyetlerinin merkezi bir müdahaleye gerek olmaksızın karşılıklı koordinasyonu için en etkili yöntemdir. Her firma başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için rekabete dayanan farklılık oluşturmalıdır. Bu da işletmeyi müşterilerin gözünde diğer firmalardan farklı kılan farklı yetenekleri ve yaklaşımları ile kazanabilecektir (Şağbaşıoğlu 2006: 8). Porter’a göre rekabet ise, yakın faaliyet alanı içerisindeki firmaların, piyasaya girebilecek yeni firmaların ve ikame ürün üreten firmaların tehditlerine karşı önlemler geliştirerek, girdi alımı ve ürün satımı konusunda sürdürdükleri üstünlük sağlama yarışı olarak tanımlanmaktadır (Baş 2012: 9).

Günümüz pazar koşullarında, müşteri talebindeki değişimi rakiplerinden önce fark eden firmalar, diğer firmalara göre rekabette avantaj kazanmaktadır. Rekabet artışının giderek arttığı dönemde tüm firmalar, mevcut rakip ve pazara girecek olan rakiplerin gerçekleştireceği faaliyetleri izleme ihtiyacı duyar. Firma yöneticileri bunun farkına vararak firma varlığını sürdürmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için pazardaki konumunu ve sürekli değişen koşulları takip etmelidir. Müşteri bilgisiyle, onların beklenti ve taleplerine karşı hızlı cevap verebilmesine fayda sağlarken, rakiplerin stratejik hamlelerini öngörebilmek ve rakiplerinden farklılaşmak adına rakipler hakkında pazar bilgisi edinimi de stratejik kararların kapsamlılığını güçlendirecektir (Bulut, Yılmaz ve Alpkan 2009: 520). Bu nedenle, firmalar elde ettikleri rekabet avantajlarını korumak ve devamlılığını sağlamak için müşteriler ve rakipleri hakkındaki bilgilere önem vermelidir (Zahra, Neubaum ve El-Hagrassey 2013: 18).

Rekabet odaklılık, rakiplerin hareketlerini tanımlama, analiz etme ve bunlara tepki verme yeteneğidir (Gatignon ve Xuereb 1997; Aktaran: Akman vd. 2008: 95). Narver ve Slater (1990: 96) rekabet odaklılık hakkında, kısa dönemde firmanın mevcut ve gelecekteki rakiplerinin güçlü-zayıf yönlerini ve stratejii anlamalarını; birimler arası koordinasyonda, firma kaynaklarının müşteri için en iyi değeri sağlamak adına kaynakları koordineli bir biçimde kullanmayı ifade etmektedir. Orta vadede, karşılaşılabilecek rakiplerin kimler olabileceğini keşfetmek, uzun vadede ise var olan ve ortaya çıkabilecek rakiplerin elde edeceği stratejileri öngören ve bu tehditlere karşı önlem geliştirebilen firmalar rakip odaklılığı benimsemektedir. Firmalar pazardaki konumunu sağlam bir şekilde korumak adına, karşı rakip firmaların güçlü-zayıf yönlerini tespit ederek bunu avantaja çevirmeli ve stratejilerini buna göre planlamalıdır (Narver ve Slater 1990: 97).

Rekabet odaklılık tek başına, benzer veya çoğu zaman taklitçi ürünlerin sunumunu artırmaktadır. Oysa rekabet odaklılığın müşteri odaklılık ile bir arada olması dünya için radikal ürünlerin sunulmasını artırır (Harmancıoğlu 2012: 8). Bu bakımdan firmalar köklü, çok az maliyetli ve bundan dolayı performansta artış gösteren yenilikler ortaya koyarak diğer rekabetçi firmalardan bir adım daha önde olmaktadır (Gatignon ve Xuereb 1997; Aktaran Akman vd. 2008: 109). Rakipleri geride bırakmak için, firmalar yeni ve farklı ürünler geliştirerek pazarda daha etkili olmaktadır. Bunu gerçekleştirirken de, firmalar sektördeki varlıklarını devam ettirebilmek ve rakiplerine karşı sağlam bir şekilde ayakta durabilmek için kendi kaynaklarını iyi kullanmalıdır (Harmancıoğlu 2012: 9).

## **2.2. Pazarlama Yetenekleri ve İhracat Performansı Üzerine Yapılan Çalışmalar**

Literatür incelendiğinde, pazarlama yeteneklerinin (stratejik pazarlama yeteneği, pazarlama karması yeteneği, müşteri odaklılık, rekabet odaklılık) ihracat performansı ile birlikte araştırmacılar tarafından çalışmalarda ele alındığı görülmüştür. Mevcut araştırmalarda özellikle ifade edilen, firmanın müşteri ihtiyaçlarına odaklanarak stratejiler geliştirebilmesidir. Küçük işletmeler tarafından, müşteri değerini yükseltmek ve girişimci performansını artırmak için takip edilen bir takım stratejiler bulunmaktadır. Andotra (2007: 192), müşteri odaklılık değişkeninin pazarlama karması elemanları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, müşteri odaklılığın pazarlama karması elemanları (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Akman ve diğerlerinin (2008: 106) havayolu şirketleri üzerinde yaptığı araştırmada, müşteri odaklı olmanın firma performansına olan potansiyel etkileri araştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre, müşteri odaklılığın firma performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür.

Çavuşgil ve Zou (1994: 16), Amerika'da yer alan 16 endüstri kolu üzerinde, pazarlama stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, firmaların ürünle ilgili deneyimleri azaldıkça tutundurma uyarılma derecesinin artacağı hipotezi reddedilmiştir. İhracat girişimine bağlılık, rekabet gücü arttıkça fiyat rekabet gücünün artacağı varsayımı desteklenmezken, ihracat pazar rekabet gücü arttıkça fiyat rekabet gücünün artacağı hipotezi önemli destek bulmuştur.

Danışman ve Erkocaoğlu (2008: 198)'in araştırmasında, firmaların müşteri odaklı olmasının firma performansı üzerindeki etkisi ölçülmektedir. Çalışma sonucunda müşteri odaklılık ile firmanın karlılık göstergeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Bu sonuç neticesinde, firmanın müşteri odaklı olması, firmanın satışlarını artırmaktadır, ancak karlılıklarında önemli bir değişim olmadığı ifade edilmektedir. Çalışmada, firmanın müşteri memnuniyetine ve satış sonrası hizmete önem vermesinin gerekli olduğuna yer verilmiştir. Ayrıca, müşteri odaklı stratejiler ve politikaların geliştirilmesiyle birlikte firma performansının da artacağı belirtilmiştir. Müşteri odaklılığın pazarlama stratejileri üzerinde pozitif ve güçlü etkisi olduğu (Frambach, Fiss ve Ingenbleek 2015)'in araştırma bulgularında tespit edilmiştir. Sektörler arası yapılan bir çalışmada, stratejik faktörler arasında bulunan müşteri odaklılığın, firma performansı üzerinde etkili



olduğu belirtilmiştir. Bu stratejik faktörlerin, şirket performansını üst düzeye çıkaracağı savunulmaktadır (Ziggers ve Henseler 2016: 22).

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, rekabet odaklılık rakiplerin faaliyetlerinin düzenli olarak izlenmesi, rakipler hakkında pazar bilgisi toplanmasını ve rakiplerin faaliyetlerini izlemek için satış gücünün kullanılmasını kapsamaktadır. Böylece, firmaların tehditlere ve fırsatlara hızlı bir şekilde cevap vermesi ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak teknolojik ilerlemeler yaratması sağlanabilir (Akman vd. 2008: 108). Rakiplerin tehdit içeren hamlelerine hızlı cevap verebilmek veya pazarda yeni pozisyon alabilmek için, firma yöneticileri rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri ile stratejileri hakkında elde edecekleri bilgileri kendi aralarında tartışmakta, uygun stratejileri alternatifleriyle birlikte belirlemektedir (Keskin, Zehir ve Ayar 2016: 118). Rekabet bilgisinin önemli olması, firmanın tüm çalışanları tarafından benimsenmesi ve çalışanların davranışları ve değerlerine yansımaları, firmaya rekabette avantaj ve hız kazandıracak, bu doğrultuda firmaya üstün performans faydası getirecektir (Bulut vd. 2009: 521). Theodosiou, Kehagias ve Katsikea (2012)'nin çalışmasında, pazarlama yetenekleri etkisiyle birlikte şirket performansı ve alternatif stratejiler bir model ile test edilmiştir. 316 banka şubesi yöneticisinden toplanan veriler kullanılarak, rekabet odaklılığın şirket stratejileri üzerinde çok önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışma sonucunda, pazarlama yeteneklerinden rekabet odaklılığın firma performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır.

Kılıç, Duman ve Bektaş (2014: 118) tarafından, organik ürünler üreten işletmeler üzerinde bir alan çalışması yapılmıştır. Çalışmada, üreticiler tarafından geliştirilen organik ürünlerin pazarlama stratejileri ele alınmaktadır. 22 üretici işletmenin pazarlama departmanı müdürleriyle görüşülerek, organik ürünlerin pazarlama stratejileri, pazarlama karması unsurlarına göre incelenmiştir. Araştırma sonucunda, organik ürünlerin kalitesi yükseldikçe, bu ürünlerin fiyatlarının da yüksek fiyat düzeylerinde olduğu görülmektedir. Belediyeler ile işbirliği sağlanarak, organik ürünlerin dağıtımını açısında kolaylık sağlanacağı ifade edilmektedir. Organik ürünlerin tutundurulmasında, araştırmaya katılan yöneticiler, tüketicileri bilgilendirmek için eğitim ve fuarlara katıldıkları, tanıtım ve reklam çalışmaları gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca, ürünün maliyeti, rakip ürünlerin fiyatları, talep, üretim miktarı, kalite ve hedef pazarların özellikleri üreticiler tarafından dikkate alınması gerekliliği araştırma sonuçları arasında yer almıştır. Shohrowardhy ve Hassan (2015: 220) çalışmalarında, pazarlama karması elemanlarından ürün unsuruna yer vermişlerdir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması için bir takım stratejileri ön planda tutulmuştur. Çalışma sonucunda,

Bangladeş'te bulunan işletmelerin "mini poşet" ürünün müşteri tercih ve isteklerine göre üretildiği gözlemlenmiştir. Müşteri memnuniyetin sağlanması açısından, ürün farklılaştırılması, ürün yeniliği, ürün kalitesi, ürün ambalajının değişimi gibi stratejilerin işletmeler tarafından ön planda tutulması gerektiği araştırma sonuçlarında yer verilmiştir.

Pazarlama yetenekleri, iyi bir ihracat performansının elde edilmesi bakımından önemli bir role sahiptir. Sürer ve Mutlu (2012: 42)'nin çalışması incelendiğinde, ihracatçı firmaların daha fazla pazar yönelimli olmalarının pazarlama yeteneklerini geliştireceğine, gelişen pazarlama yeteneklerinin de ihracat performansını pozitif yönde etkileyeceği belirtilmiştir. Stratejik pazarlama yeteneği ve performans üzerine yapılan başka bir çalışmada, stratejik pazarlama yeteneği ve performans ilişkisini ölçmek için, subjektif performans özelliği kullanılmış, pazar büyümesi, satış, karlılık ve işletmenin genel performans değişkenleri belirlenmiştir. Bu çalışma sonucunda stratejik pazarlama yetenekleri ile ihracat performansı arasında pozitif ve güçlü ilişkilerin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Durukan ve Hamşioğlu 2015: 15). Murray, Gao ve Kotabe (2011), stratejik pazarlama yeteneği ve performans arasındaki ilişkiyi ölçmek için, çoklu performans ölçüm sistemini kullanmışlardır. Finansal performans değişkenleri, büyüme, satış karlılık ve satış gücü; stratejik performans olarak ürün yeniliği, ürün performansı ve işletmenin stratejik amaçları belirlenmiştir. Ayrıca bu çalışmada, stratejik pazarlama yeteneğinin performans üzerindeki etkisine pazar yönelimi aracılık ettiğini ve stratejik pazarlama yeteneğinin performans üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Ruzo, Losada, Navarro ve Diez (2011: 506) çalışmasında uluslararası pazarlama stratejisinin ihracat performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada, firmanın uluslararası genişleme stratejileri ile ihracat performansı arasında bir ilişkinin olmadığı, firmanın pazarlama karmaşı stratejisinin ticaret yapılan ülkeye uyarlanması ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu varsayımları istatistiksel analiz sonuçları ile desteklenmiştir. Bu bilgilerden hareketle, öne sürülen hipotezler ve geliştirilen araştırma modeli aşağıda sunulmuştur.

**H1:** Müşteri odaklılığın pazarlama karmaşı yeteneği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

**H2:** Rekabet odaklılığın pazarlama karmaşı yeteneği üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

**H3:** Müşteri odaklılığın stratejik pazarlama yeteneği üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

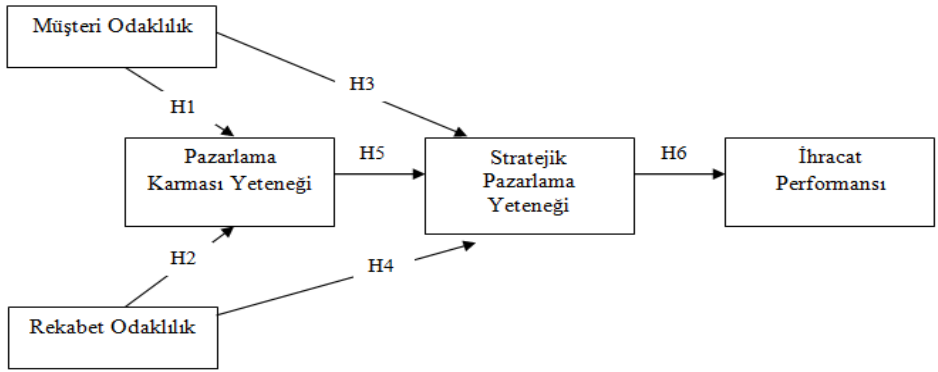
**H4:** Rekabet odaklılığın stratejik pazarlama yeteneği üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

**H5:** Pazarlama karmaşı yeteneğinin stratejik pazarlama yeteneği üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

**H6:** Stratejik pazarlama yeteneğinin ihracat performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Bu bilgiler ışığında araştırma için geliştirilen model aşağıda sunulmuştur:

**Şekil 1:** Araştırmanın Modeli



### 3. Yöntem

Bu araştırmanın amacı, ihracat yapan firmaların pazarlama yeteneklerinin (stratejik pazarlama yeteneği, pazarlama karmaşı yeteneği, müşteri odaklılık, rekabet odaklılık) ihracat performansı üzerinde bir etkisinin olup olmadığının tespit edilmesidir. Araştırmanın amacına ulaşmak için Kayseri ili Organize Sanayi Bölgesinde yer alan firmalardan anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Buradan hareketle, araştırmanın ana kitlesi, Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde ihracat yapan firmalar olarak belirlenmiştir. Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde ihracat yapan ve yapmayan yaklaşık 1200 firma bulunmaktadır (<http://kayseriosb.org/iletisim.aspx>, 08 Nisan 2016'da erişildi). Araştırma, 1200 firma arasından ihracat yapan ve kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen 170 firma üzerinden Ocak-Mart 2016 tarihleri arasında yüz yüze anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Anketi cevaplayan kişiler; firma sahipleri/yöneticileri, firma dış ticaret yöneticileri ve pazarlama müdür ve müdür yardımcılarıdır. Araştırma evrenini oluşturan firmalar içerisinde, zaman sıkıntısı ve firmalara ulaşmada maliyet artışı olacağı düşünüldüğünden firmaların hepsiyle görüşülememiştir. Cevaplayıcılar tarafından eksik veya hatalı doldurulan

17 anket formu analize dahil edilmemiştir. Toplam 153 anket, verilerin analizinde kullanılmıştır.

Araştırmanın anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde cevaplayıcıların demografik özelliklerini ve firmalara ilişkin bazı temel bilgileri ölçmeye dayalı sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise araştırmanın modelini oluşturan değişkenleri ölçmeye dayalı ölçekler bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçekler 5'li likert tipi ölçeğe göre düzenlenmiştir (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum).

Stratejik pazarlama yeteneği ölçeği (Morgan, Zou, Vorhies ve Katsikeas 2003: 302 - 4 ifade-), pazarlama karmaşıklık yeteneği ölçeği (Blesa ve Ripolles 2008 - 4 ifade-), müşteri odaklılık ölçeği (Cadogan, Kuivalainen ve Sundqvist 2009; Frambach, Prabhu ve Verhallen 2001: 279 - 4 ifade-), rekabet odaklılık ölçeği (Cadogan, Paul, Salminen, ve Sundqvist 2001; Carlos, Ruza ve Losada 2010 - 4 ifade-) ve ihracat performansı ölçeği (Al-Aali, Lim, Khan ve Khurshid 2013: 64 - 4 ifade-) çalışmalarından alınmıştır.

Araştırmada ölçeklerin geçerliliği için açıklayıcı faktör analizi (AFA), güvenilirlik için Cronbach's Alpha katsayısı incelenmiştir. Analizler sonucunda faktör yükleri 0,40'ın üzerinde olan ifadeler, kavramlar arası ilişkileri ve derecelerini belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Son aşamada ise, araştırmanın modelindeki etkiyi test etmek için PLS yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır.

## **4. Bulgular**

### **4.1. Demografik Bulgular**

Ankete katılan cevaplayıcılar, %20,9'u 20-29 yaş, %36,8'i 30-39 yaş, %24,3'ü 40-49 yaş, %10'u 50-59 yaş, %8'i 60 ve üzeri yaş aralığında bulunmaktadır. Ankete katılanların %22,2'si kadın, %77,8'i erkektir. Bunların %70,6'sı evli iken, %29,4'ü bekârdır. Katılımcıların eğitim seviyeleri dikkate alındığında, %43,8 ile lisans mezunlarının en önde geldiği görülmektedir. Bunu %20,3 ile lise, %15,6 ile lisansüstü (master/doktora), %12,4 ile ön lisans ve %7,9 ile ilköğretim mezunları takip etmektedir.

Ankete katılan cevaplayıcıların sahip olduğu veya çalıştığı firmaların faaliyette bulunduğu süreler dikkate alındığında %13'ü 0-9 yıl, %21,6'sı 10-19 yıl, %28,4'ü 20-29 yıl, %21,6'sı 30-39 yıl, %12,5'i 40-49 yıl %2,9'u 50 ve üzeri yıl aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, firmaların %27,2'si 0-9 yıl, %48,8'i 10-19 yıl, %13,8'i 20-29 yıl,

%9,9'u 30-39 yıl ve %0,3'ü 40 yıl ve üzeri dış ticaret yapmaktadır. Ankete katılan firmaların dış ticaret gelirlerinin toplam yıllık gelir içindeki payı dikkate alındığında, %44,1'nin dış ticaret payının % 25-44 aralığında olduğu, %28,2' sinin %44'den fazla olduğu ve %27,7'sinin toplam gelirindeki dış ticaret payının % 25'in altında olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda araştırmaya katılan firmaların aylık gelirlerinin ortalama olarak 250,000 TL olduğu görülmüştür.

## 4.2. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini belirlemek için açıklayıcı faktör analizi (AFA) kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği için ise, Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Aşağıdaki tabloda geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin analiz sonuçları sunulmuştur.

**Tablo 1: Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Güvenilirlik Analizi**

Araştırmada Kullanılan Ölçekler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Alfa
<b>Stratejik Pazarlama Yeteneği</b>				
SPY3 İhracat pazarlama stratejilerimizin uygulanması sürecini etkili bir şekilde organize ederiz.	0,850	6,523	32,613	0,843
SPY4 İhracat pazarlama stratejilerimizin uygulanma sürecini denetleriz.	0,742			
SPY2 İhracat pazarlama stratejilerimizi yürütmek için gerekli kaynakları tahsis ederiz.	0,720			
SPY1 Dış ticaret uygulamalarımızda, ihracat pazarlama stratejimiz/stratejilerimiz etkili bir şekilde planlanmıştır.	0,751			
<b>Pazarlama Karması Yeteneği</b>				
PKY3 İhracat yaptığımız pazarlara göre dağıtım kanallarımızı dönüştürebiliriz/değiştirebiliriz (kanalın yapısı, araçların rolü veya şekli vb.)	0,736	2,489	12,447	0,815
PKY2 İhracat yaptığımız pazarlara göre fiyatlarımızı dönüştürebiliriz/değiştirebiliriz (kar marjları, indirimler, ürünün satış fiyatı vb.)	0,778			
PKY1 İhracat yaptığımız pazarlara göre ürünlerimizi dönüştürebiliriz/değiştirebiliriz (kalite, özellik, ambalaj vb.)	0,755			
PKY4 İhracat yaptığımız pazarlara göre pazarlama iletişimi ve promosyon uygulamalarımızı dönüştürebiliriz/değiştirebiliriz (gönderilen mesaj, kullanılan medya aracı, reklam tanıtım bütçesi ve şekli, satış yöntemleri vb.)	0,626			
<b>Müşteri Odaklılık</b>				
MO1 İhracat odaklı işletmemizin temelinde müşteri memnuniyeti üzerine çalışmaktadır.	0,777	2,263	11,317	0,806

<b>MO2</b> İhracat stratejimiz rekabeti avantajları sağlayabilmek için ihracatta müşteri ihtiyaçları temelinde rekabet avantajlarını anlamaktadır.	0,790			
<b>MO4</b> Bizim işletmemiz müşteri memnuniyetini önemser ve müşteri memnuniyeti ölçümleri yapar.	0,587			
<b>MO3</b> İhracat pazarında satış sonrası hizmete azami dikkat göstermekteyiz.	0,710			
<b>Rekabet Odaklılık</b>				
<b>RO1</b> Önemli rakiplerden biri yurtdışındaki müşterilerimizi hedefleyen, bir çalışma yürütüyorsa buna derhal karşılık vermeliyiz.	0,833			
<b>RO2</b> İhracat yapılan pazara tehdit oluşturan unsurlara karşı hızlı, rekabet içerikli karşılıklar verilmelidir.	0,838	1,611	8,054	0,795
<b>RO3</b> Rakiplerin yurtdışı pazarında fiyat yapısını değiştirmelerinde hızla karşılıklar verilmelidir.	0,827			
<b>RO4</b> Rakiplerin eylemlerine karşı hızlı bir şekilde harekete geçeriz.	0,672			
<b>İhracat Performansı</b>				
<b>IP3</b> Şirketin büyümesinde, ihracatın belirgin katkısı bulunmaktadır.	0,854	1,121	5,605	0,774
<b>IP1</b> Yaptığımız ihracat hızlı bir şekilde büyümemizi sağlamıştır.	0,855			
<b>IP2</b> Satışlarımızın büyük bölümünü yaptığımız ihracat oluşturur.	0,787			
<b>IP4</b> Yaptığımız ihracat faaliyetlerimiz oldukça karlıdır.	0,684			
Çıkarım Metodu: Principal Component Analysis. Döndürme Metodu: Varimax with Kaiser Normalization. Açıklanan Toplam Varyans: % 70,036				

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör yapılarını belirlemek için öncelikle açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda beş faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Tüm faktör yükleri 0,50'nin üzerindedir. Bu durum ölçeklerin geçerliliği hakkında önemli bilgiler sunmaktadır (Hair, Black, Babin ve Anderson 2010). Bunların yanı sıra, açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin güvenilirliğini belirlemekte önemlidir. Güvenirlilik için Cronbach's Alpha değerleri incelendiğinde, tüm faktör katsayılarının 0,60'ın üstünde olduğu görülmektedir. Faktör analizi işlemi yapılmadan önce verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olup olmadığının belirlenmesi amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değerine bakılması gerekmektedir. KMO testi değerinin 0,60'dan büyük olması önerilmektedir (İslamoğlu ve Alınacı 2014: 369). Yapılan analiz sonucunda KMO değeri 0,813 olarak hesaplanmıştır. KMO analizinden sonra ise ana kütle içindeki değişkenler arasında bir ilişkinin var olup olmadığını belirlemek amacıyla Bartlett'in Küresellik testi sonuçları incelenmiştir. Faktör analizinin uygulanabilmesi için bu testin sonucunun anlamlı çıkması ( $p < 0,05$ ) istenmektedir (İslamoğlu ve Alınacı 2014:

369). Bu test değerinin anlamlı çıkması ilişkinin varlığını ve bu verilerin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu göstermektedir (Nakip 2006: 428-429). Bu araştırma özelinde Bartlett'in Küresellik testinin anlamlılık düzeyi 0,001 olarak hesaplanmıştır. KMO ve Bartlett'in Küresellik testi sonuçları araştırma verilerinin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu ve örnek büyüklüğünün bu analiz için yeterli olduğunu göstermektedir.

Değişkenler arasındaki korelasyon değerleri ile ortalama ve standart sapma gibi bazı tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 2:** Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri ve Bazı Tanımlayıcı İstatistikler

	1	2	3	4	5	Ort.	St. Sapma
(1) Müşteri Odaklılık	1					4,379	0,654
(2) Pazarlama Karması Yeteneği	0,394	1				4,162	0,732
(3) Rekabet Odaklılık	0,451*	0,365	1			4,132	0,739
(4) Stratejik Pazarlama Yeteneği	0,341	0,492*	0,278	1		4,021	0,762
(5) İhracat Performansı	0,378	0,162	0,215	0,418*	0,353	3,712	0,920

\*Korelasyonlar 0,01 düzeyinde anlamlıdır

### 4.3. PLS Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Faktör Analizi ve Ölçüm Modelinin Test Edilmesi

PLS, çok değişkenli regresyon veya yapısal denklem modelleme gibi diğer teknikler karşısında, küçük çaplı örneklemelerden, örneklemin çarpık dağılım göstermesinden, değişkenler arasında belirebilecek çoklu eş doğrusallık problemlerinden ve ölçüm hataları nedeniyle gölgede kalan ilişkileri dahi belirleyebileceğinden dolayı güçlüdür. Temel olarak PLS, model içerisindeki bağımlı değişken veya değişkenleri tanımlamak için temel bileşenler faktör analizi ile çok değişkenli regresyonu birleştirir (Çelik ve Başaran 2008: 139).

PLS analizinde ölçüklerin güvenilirliği için Cronbach's Alpha katsayısı yerine, bileşik güvenilirlik (Composite Reliability – CR –) ve madde güvenilirliği (indicator reliability) kullanılmaktadır (Wong 2013). İç tutarlılık amacıyla hesaplanan CR değerlerinin 0,70'in üstünde olması istenir (Bagozzi ve Li 1988). Tablo 3 incelendiğinde, tüm değişkenlerin CR değerlerinin 0,70'in üstünde olduğu gözükmektedir. Bu sonuca göre, ölçüklere ilişkin iç tutarlılığı sağlamak için kullanılan bileşik güvenilirliğin sağlandığı söylenebilir. Madde güvenilirliği için, her bir maddenin 0,70 ve üzeri bir değer alması gerektiğini öne süren çalışmalar olsa da, 0,40 ve üzeri değerlerin de kabul edilebileceğini öne süren

çalışmalar (Hulland 1999: 199; Wong 2013; Afthanorhan 2013) literatürde mevcuttur. Tablo 3'teki madde güvenilirlikleri incelendiğinde tüm değerlerin 0,40'ın üstünde olduğu görülmektedir. Bu bilgiden hareketle, madde güvenilirliğinin de sağlandığını söylemek mümkündür. Aşağıda Tablo 3'te ölçüm modelinin analiz sonuçları sunulmuştur.

**Tablo 3: Ölçüm Modeli Sonuçları**

Gizil Değişkenler	Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	Madde Güvenilirliği	Bileşik Güvenilirlik (CR)	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)
Müşteri Odaklılık	MO1	0,7795	0,6076	0,8797	0,6468
	MO2	0,8123	0,6598		
	MO3	0,8571	0,7346		
	MO4	0,7650	0,5852		
Pazarlama Karması Yeteneği	PKY1	0,8605	0,7405	0,8687	0,6288
	PKY2	0,9223	0,8506		
	PKY3	0,7474	0,5586		
	PKY4	0,6980	0,4872		
Rekabet Odaklılık	RO1	0,8326	0,6932	0,8952	0,6813
	RO2	0,8334	0,6946		
	RO3	0,8678	0,7531		
	RO4	0,7653	0,5857		
Stratejik Pazarlama Yeteneği	SPY1	0,7494	0,5616	0,8943	0,6796
	SPY2	0,8383	0,7027		
	SPY3	0,8595	0,7387		
	SPY4	0,8457	0,7152		
İhracat Performansı	İP1	0,7703	0,5934	0,8960	0,6847
	İP2	0,7522	0,5658		
	İP3	0,9100	0,8281		
	İP4	0,8660	0,7450		

Ölçüm modelinin kabul edilmesi için bazı koşulların sağlanması gerekir. Bu koşullar; bitişme (convergent) ve ayrışma (discriminant) geçerliliklerinin sağlanması, faktör yüklerinin 0,60'ın altında olmaması, her bir değişkenin güvenilirlik (bileşik güvenilirlik - CR -) katsayısının 0,70'ın altında olmaması ve her bir maddenin güvenilirliğinin 0,40'ın altında olmaması şeklinde sıralanabilir. Bitişme geçerliliği (convergent validity) için AVE değerleri incelenmektedir. Bu değer 0,50'nin altında olmaması geçerliliği sağlamaktadır (Hair, Black, Babin ve Anderson 2010; Gaskin 2012; Hair, Sarstedt, Ringle ve Mena 2012: 422; Wong 2013; Afthanorhan 2013). Tablo 3 incelendiğinde, tüm değişkenlerin AVE değerlerinin 0,50'ın üstünde olduğu ve bitişme geçerliliğinin



sağlandığı söylenebilir. Ayrışma (discriminant) geçerliliği için ise, Fornell ve Larcker (1981) ortaya attığı bir yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemle göre AVE değerlerinin karekökü, ilgili değişkenin diğer değişkenlerle olan korelasyonlarından daha büyük olması istenmektedir (Gaskin 2012; Hair, Sarstedt, Ringle ve Mena 2012: 426; Wong, 2013; Afthanorhan 2013). Ayrışma geçerliliğine ilişkin sonuçlar Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4:** Ayrışma Geçerliliğinin Kontrolü İçin Fornell-Larcker Kriter Analizi

	<b>MO</b>	<b>PKY</b>	<b>RO</b>	<b>SPY</b>	<b>İP</b>
<b>MO</b>	<b>0,8042</b>				
<b>PKY</b>	0,4379	<b>0,7917</b>			
<b>RO</b>	0,4700	0,3513	<b>0,8254</b>		
<b>SPY</b>	0,3512	0,4646	0,2718	<b>0,8243</b>	
<b>İP</b>	0,3847	0,1910	0,2320	0,4367	<b>0,8274</b>

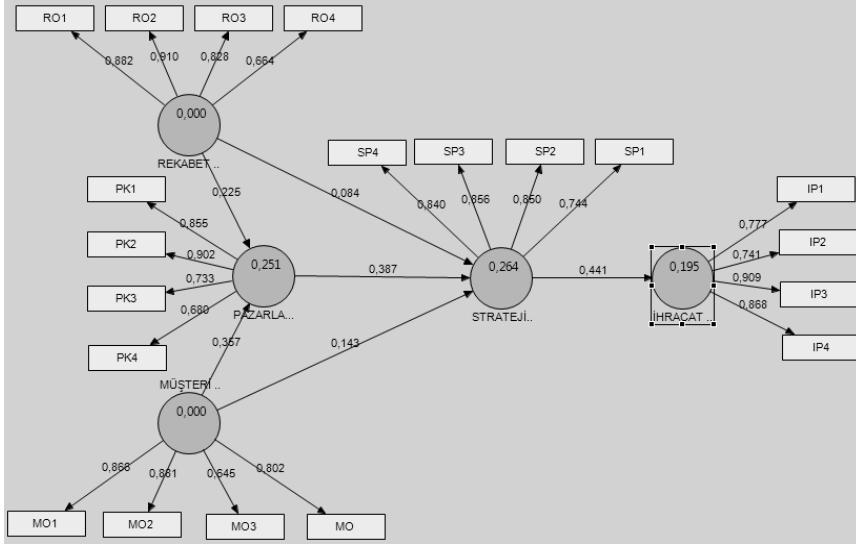
Tablo 4'te sunulan diyagonal bölümdeki koyu olarak yazılmış sayılar değişkenlerin AVE değerlerinin karekökünü göstermektedir. Diğer rakamlar ise, değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarıdır. Ayrışma geçerliliğinin sağlanması için, AVE değerlerinin karekökünün korelasyon katsayılarından daha yüksek olması gerekir (Fornell ve Larcker 1981; Gaskin, 2012; Hair, Sarstedt, Ringle ve Mena 2012: 427; Wong, 2013; Afthanorhan 2013). Tablodaki değerler incelendiğinde, tüm korelasyon katsayılarının AVE değerlerinin karekökünden düşük olduğu görülmektedir. Bu durumdan hareketle, ayrışma geçerliliğinin sağlandığını söyleyebiliriz.

#### **4.4. Hipotezlerin Testi**

##### **4.4.1. Yapısal Modelin Test Edilmesi**

Araştırmanın modelinden hareketle, değişkenler arasındaki etki düzeyleri SmartPLS yapısal eşitlik programı yapılarak analiz edilmiştir. Aşağıda Şekil 2'de yapısal modelin analizi sunulmuştur.

**Şekil 2: Yapısal Modelin Analizi**



Modeldeki etkilerin anlamlılığı t değerleri üzerinden hesaplanır. t değeri 1,65 veya üzerinde ise iki değişken arasındaki etki %90 düzeyinde anlamlıdır. 1,96 veya üzerinde ise %95 düzeyinde anlamlılık söz konusudur. Eğer t değeri 2,58 veya üstünde ise %99 düzeyinde anlamlılıktan söz edilir (Wong 2013). SmartPLS’de t değerlerine ulaşmak için Bootstrapping yapılır.

Path (yol) analizi sonuçları ve Bootstrapping sonucu elde edilen t değerleri Tablo 5’te sunulmuştur.

**Tablo 5: PLS Yapısal Analiz Sonucu**

<b>Bağımlı Değişken: Pazarlama Karması Yeteneği</b>					
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	Std. Beta	Std. Hata	t değeri	Anl.	F <sup>2</sup>
Müşteri Odaklılık	0,357	0,126	2,827	0,01	0,135
Rekabet Odaklılık	0,225	0,077	2,906	0,01	0,047
R <sup>2</sup>	0,251				
<b>Bağımlı Değişken: Stratejik Pazarlama Yeteneği</b>					
Müşteri Odaklılık	0,143	0,130	1,105	-	
Rekabet Odaklılık	0,084	0,076	1,107	-	
Pazarlama Karması Yeteneği	0,387	0,116	3,331	0,01	0,165
R <sup>2</sup>	0,264				
<b>Bağımlı Değişken: İhracat Performansı</b>					
Stratejik Pazarlama Yeteneği	0,441	0,083	5,325	0,01	0,058
R <sup>2</sup>	0,195				

Tablo 5 incelendiğinde, müşteri odaklılık ve rekabet odaklılığın firmanın pazarlama karması yeteneği üzerinde anlamlı ve pozitif etkilerinin olduğu görülmektedir. Her iki değişkenin t değerleri incelendiğinde, iki değer de 2,58'in üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, müşteri odaklılık ve rekabet odaklılığın pazarlama karması yeteneği üzerindeki etkilerinin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu göstermektedir.

Müşteri odaklılık ve rekabet odaklılığın pazarlama karması yeteneği üzerindeki etkileri incelendiğinde, müşteri odaklılığın daha yüksek düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bunların yanı sıra, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin açıklama gücüne katkılarını belirlemek amacıyla  $F^2$  değerleri hesaplanmıştır. Bunun için Gaskin (2012)'nin geliştirmiş olduğu Stats Tools Package isimli Excel çalışması kullanılmıştır.  $F^2$  değişkeni 0,02 ve üzerinde ise bağımsız değişkenin etkisinin küçük olduğu, 0,15 ve üzerinde ise orta düzeyde etki ve 0,35'in üzerinde ise büyük düzeyde etkiden söz edilir (Aiken ve West 1991; Gaskin 2012). Bu bilgiden hareketle, her iki değişkenin bağımlı değişkenin (pazarlama karması yeteneği) açıklama gücü üzerindeki etkisinin küçük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Sonuç olarak, yapılan analizler neticesinde H1 ve H2 hipotezleri desteklenmiştir.

Müşteri odaklılık, rekabet odaklılık ve pazarlama karması yeteneğinin stratejik pazarlama yeteneği üzerindeki etkileri incelendiğinde, müşteri odaklılık ve rekabet odaklılığın stratejik pazarlama yeteneği üzerinde etkili olmadığı (MO t değeri= 1,105, RO t değeri= 1,107) tespit edilmiştir. Çünkü her iki değişkenin t değeri 1,65'in altındadır. Firmanın pazarlama karması yeteneğinin stratejik pazarlama yeteneği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu yapılan analizler neticesinde belirlenmiştir (t değeri 3,331 ve anlamlılık düzeyi 0,01).  $F^2$  değerleri incelendiğinde, müşteri odaklılık ve rekabet odaklılık değişkenlerinin bağımlı değişkenin açıklama gücü üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Pazarlama karması yeteneğinin açıklama gücü üzerindeki etkisi ( $F^2= 0,165$ ) ise orta düzeydedir. Tüm bu bilgilerden hareketle, H3 ve H4 hipotezleri desteklenmezken, H5 hipotezi desteklenmiştir.

Stratejik pazarlama yeteneğinin ihracat performansı üzerindeki etkisinden söz etmek için t değeri incelendiğinde, anlamlı ve pozitif bir etkinin (t değeri=5,3259) varlığından söz edilebilir. İhracat performansının  $R^2$  değeri üzerinde stratejik pazarlama yeteneğinin etki büyüklüğü incelendiğinde,  $F^2$  değeri 0,058'dir ve stratejik pazarlama yeteneğinin küçük düzeyde bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre H6 hipotezi kabul edilmiştir.

## **5. Sonuç ve Öneriler**

Bu araştırma, ihracat yapan firmaların pazarlama yetenekleri (stratejik pazarlama yeteneği, pazarlama karması yeteneği, müşteri odaklılık, rekabet odaklılık) ve ihracat performansları ele alınmıştır. İlgili yazında, pazarlama yetenekleri ve ihracat performansı ile ilgili ve benzer birçok sayıda çalışma incelenmiştir.

Bu araştırma sonuçlarına göre, müşteri odaklılığın pazarlama karması yeteneğini pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, analizler sonucunda, rekabet odaklılığın pazarlama karması yeteneği üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif olduğu görülmüştür. Bu araştırma sonunda firmaların, ürün kalitesini, ürün özelliğini, ürün ambalajını, ürün çeşitliliğini; ürün satış fiyatını, indirimleri, kâr marjları, fiyatlardaki artış ve/veya azalışları; dağıtım kanallarının yapısını, aracılardan rolü veya şeklini, reklam tanıtımlarını, reklam tanıtım bütçesini, kullanılan medya aracını, iletilen mesajı, satış yöntemlerini ve satış sonrası geribildirimleri, ihracat yapılan pazarlara ve müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre düzenlemeleri gerektiği söylenebilir.

Firmaların uluslararası pazarda rakip eylemlerine karşı hızlı bir şekilde harekete geçerek rakiplerinden bir adım daha önde olmaları pazarlama karması elemanlarını etkili bir şekilde kullanmaları ile mümkündür. Rakiplerin yurtdışı pazarında gerçekleştirdikleri fiyat değişikliklerine ve ürün ile ilgili yapılan çalışmalara, firmanın hızlı ve rekabet içerikli karşılıklar vermesi gerektiği bu araştırma sonucunda elde edilen önemli bir bulgudur. Yapılan çeşitli çalışmalarda müşteri odaklı firmaların müşteri memnuniyetini önemseydiği, müşteri memnuniyeti üzerine çalışmalar yaptığı ve bunun sonucunda müşteri bağlılığının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. İhracat yapan firmaların müşteri odaklı olması gerektiği bu çalışma sonucunda elde edilmiş bir bulgudur ve bunun gereği olarak firmalara müşteri bağlılığını sağlamaları için müşteri memnuniyetini önemsemeleri gerektiği önerilebilir.

Hipotezlerin testine yönelik yapılan analizler sonucunda, müşteri odaklılık ve rekabet odaklılığın stratejik pazarlama yetenekleri üzerindeki etkileri incelendiğinde, müşteri odaklılık ve rekabet odaklılığın stratejik pazarlama yeteneği üzerinde etkili olmadığı yapısal analiz sonucunda tespit edilmiştir. Analizler neticesinde, değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisi beklendiği gibi pozitif ve anlamlı çıkmamıştır. Çünkü her iki değişkenin t değerleri istatistiksel olarak gereken şartı sağlamamaktadır. Müşteri odaklı ve rekabet odaklı bir ihracatçı firmanın direkt olarak pazarlama stratejilerini etkilemediği, ancak pazarlama karması üzerinden etkili olduğu araştırma sonucunda görülmüştür. Buradan hareketle,

ihracatçı bir firmanın stratejilerini belirlerken, pazarlama karması elemanlarını müşteri istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak ve rakiplerin eylemelerini göz önünde bulundurarak hareket etmesi gerektiği söylenebilir.

Analizler sonucunda, pazarlama karması yeteneğinin stratejik pazarlama yeteneği üzerindeki etkisinin incelendiğinde, pazarlama karması yeteneğinin stratejik pazarlama yeteneği üzerindeki etkisinin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Firmanın ihracat yapacağı pazara göre fiyatlarını, ürünlerini, dağıtım kanallarını ve pazarlama iletişim ve promosyonlarını strateji geliştirirken kullanması gerektiği bu araştırma sonucunda ulaşılan bir bulgudur. Ürün, fiyat, dağıtım ve pazarlama iletişimi araçlarını, ihracat yapılan pazara göre değiştirmesi (bu noktada müşteri odaklı ve rekabet odaklı olma önem arz etmektedir) firmanın başarılı olmasında son derece önemlidir.

Stratejik pazarlama yeteneğinin ihracat performansı üzerindeki etkisinin incelendiğinde, stratejik pazarlama yeteneğinin ihracat performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Firmanın yurtdışı pazarında gerçekleştirdiği stratejilerin organize bir şekilde yapılması ve stratejilerin uygulanma sürecinin denetlemesi neticesinde firmanın ihracat performansında önemli bir artışın gerçekleştiği analiz sonuçlarında görülmüştür. Araştırma sonuçları arasında, stratejik pazarlama yeteneğinin verimli bir şekilde kullanılması ihracat faaliyetlerinin karlılığını da artırdığı tespit edilmiştir. Firma ihracatının hızlı bir şekilde büyümesi için, firmanın gerçekleştireceği stratejilerde gerekli kaynakları tahsis ettiği çalışma sonuçlarında yer almaktadır. Ayrıca, ihracatın düzenli ve sürekli olarak artması ve bununla birlikte şirketin büyümesinde stratejik pazarlama yeteneğinin önemli bir rol oynadığı sonuçlar arasında yer almaktadır.

Bu araştırma sonuçları, araştırma kapsamına alınan firmalar ile sınırlıdır. Bundan sonra gerçekleştirilecek olan araştırmaların daha kapsamlı ve uzun dönemde elde edilecek örneklem ile analizlerin gerçekleştirilmesi, sonuçların genelleştirilmesi bakımından daha yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu araştırmanın örnekleme, Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde ihracat yapmakta olan firmalar ile sınırlandırılmıştır. İlerideki gerçekleştirilecek çalışmalarda farklı bölgelerdeki ihracat yapan firmaların araştırma kapsamına dâhil edilmesi yararlı olabilir. İhracat performansını etkileyen pazarlama yetenekleri (stratejik pazarlama yeteneği, pazarlama karması yeteneği, müşteri odaklılık, rekabet odaklılık) değişkeni bu çalışmada çalışılmıştır. İhracat performansını etkileyen başka değişkenlerin (firma özellikleri, firma büyüklüğü, ihracat pazarlama stratejileri, yöneticilerin ihracat tutumları) olduğu literatürde

görülmüştür (Perçin 2005: 148; Kahveci 2013: 48). Bu değişkenlerin ihracat performansı üzerindeki etkileri incelenebilir.

## **Kaynaklar**

- Aiken, Leona. S., West, Stephen. G. ve Reno, Raymond R. (1991). "Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions". *Newbury Park, CA: Sage*.
- Akman, Gülşen, Özkan, Coşkun ve Eriş, Hatice (2008). "Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Yıl: 7, Sayı: 13, 93-115*.
- Akpınar, Rasim (2013). "Kamu Yönetiminde Müşteri Odaklılık ve Kurumsal İtibar Kavramı: İzmir Bilim, Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü Analiz Çalışması", *Akademik Bakış Dergisi, 38, 1-16*
- Aktan, Coşkun Can (2008). "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama". *Çimento İşveren, Temmuz-Ağustos, 5-21*.
- Al-Aali, Abdurrahman, Lim, Jong-Sik, Khan, Tika ve Khurshid, Maryam (2013). Marketing Capability and Export Performance: The Moderating Effect of Export Performance. *S. Afr. J. Bus. Manage, Vol: 44, No: 3, 59-70*.
- Andotra, Neetu (2007). "Optimising Customer-Orientation in Small Business Through Marketing-Mix Feed-Back Results". *Journal of Servisces Reseach, 6(2), 181-203*.
- Asyraf, Mohammad. A ve Afthanorhan, Bin. W. (2013). "A Comparison of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis", *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology, Volume: 2, Issuse: 5,198-205*.
- Bagozzi, Richard. P. ve Yi, Youjae (1988). "On the Evaluation of Structural Equation Models". *Journal of the Academy of Marketing Science, Volume: 16, No: 1, 74-94*.
- Baş, Abdurrahman (2012). "Rekabet Analizi ve Strateji Belirleme Süreci", *Stratejik Yönetimi Ders Notu, İstanbul*.
- Blesa, Andreu ve Ripolles, Maria (2008). "The Influence of Marketing Capabilities on Economic International Performance". *International Marketing Review, Vol: 25, Is: 6, 651-673*.

- Bulut, Çağrı, Yılmaz, Cengiz ve Alpkan, Lütüfihak (2009). "Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri". *Ege Akademik Bakış, Vol: 9, No: 2, 513-538.*
- Cacciolatti, Luca ve Lee, Soo Hee (2016). "Revisiting The Relationship Between Marketing Capabilities and Firm Performance: The Moderating Role of Market Orientation, Marketing Strategy and Organisational Power". *Volume: 69, Issue: 12, In Journal of Business Research, 5597-5610.*
- Cadogan, John William, Kuivalainen, Olli ve Sundquist, Sanna (2010). "Export Market-Oriented Behavior and Export Performance: Quadratic and Moderating Effects Under Differing Degrees of Market Dynamism and Internationalization". *Journal of International Marketing, Vol: 17, No: 4, 71-89.*
- Cadogan, John William, Paul, Nicola. J., Salminen, Risto. T., Puumalainen, Kaisu ve Sundquist, Sanna (2001). "Key Antecedents to "Export" Market-Oriented Behaviors: A Cross-National Empirical Examination". *Intern. J. of Research in Marketing, Volume: 18, Issue: 3, 261-282.*
- Canitez, Murat ve Yeniçeri, Tülay (2007). "İhracat Performansı Düşük Olan Kobi'ler ile Yüksek Olan Kobi'lerin Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Pilot Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, 113-134.*
- Carlos, M. P. Sousa, Ruzo, Emilio ve Losada, Fernando (2010). "The Key Role Of Managers Values in Exporting: Influence On Customer Responsiveness And Export Performance". *Journal of International Marketing, Vol. 18, No. 2, 1547-7215.*
- Cavuşgil, S. Tamer ve Zou, Shaoming (1994). "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Venture". *Journal of Marketing, Vol. 58, No.1, 1-21.*
- Çelik, Hakan ve Başaran, Bülent (2008). "Bireysel Müşteriler Tarafından Algılanan Elektronik Hizmet Kalitesi". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 8, Sayı: 2, 129-152.*
- Danışman, Ali ve Erkocaoğlu, Ertan (2008). "Pazar Yönelimi-Firma Performansı İlişkisi: İMKB'ye Kote Firmalar Üzerinde Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 8, No: 2, 197-212.*

- Day, George S. (2011). "Closing the Marketing Capabilities Gap". *Journal of Marketing*. Vol. 75, No. 4, 183-195.
- Durukan, Tülin ve Hamşioğlu, Ahmet Buğra (2015). "Pazar Yönlülük, Pazarlama Yeteneklerinin Rekabet Avantajı Elde Etmede İhracat Performansı Üzerine Etkileri: Ankara İli İhracat İşletmelerinde Bir Uygulama". *Ekonomi, İşletme, Siyaset ve Uluslar arası İlişkiler Dergisi*, 1 (2), 1-19.
- Erdoğan, B. Zafer (2012). *Pazarlama Yönetimi*. Eskişehir: Web-Ofset Yayınları.
- Erdem, Barış, Gökdeniz, Ayhan ve Met, Önder (2011). "Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 2, 77-112.
- Eren, Erol, Alpkan, Lütfihak ve Erol, Yücel (2005). "Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 7, 201-224.
- Erkutlu, Hakan ve Eryiğit, Süleyman (2001). "Uluslararasılaşma Süreci". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3/2001, 149-164.
- Evers, Natasha (2012). "Stakeholders and Marketing Capabilities in International New Ventures: Evidence from Ireland, Sweden, and Denmark". *Journal of International Marketing*, Vol. 20, Issu. 4, 46-71.
- Fornell, Claes ve Larcker, David F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error". *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Frambach, Ruud T., Fiss, Peer C. ve Ingenbleek, Paul T. M. (2015). "How Important is Customer Orientation for Firm Performance? A Fuzzy Set Analysis of Orientions, Strategies, and Environments". *Journal of Business Research*, 69(4), 1428-1436.
- Gaskin, J. (2012). "PLS Partial Least Squares", Gaskination's StatWiki. <http://statwiki.kolobkreations.com/index.php?title=PLS>, (10 Mayıs 2016'da erişildi).
- Gatignon, Hubert ve Xuereb, Jean-Marc (1997). "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance". *Journal of Marketing Research*. 34 (1), 77-90.



- Hair, Joseph F., Black, William C., Babin, Barry J. ve Anderson, Rolph E. (2010). "Multivariate Data Analysis (7th ed.)". *Englewood Cliffs: Prentice Hall*.
- Hair, Joe F., Sarstedt, Marko, Ringle, Christian M. ve Mena, Jeannette A. (2012). "An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research". *Journal of the Academy of Marketing Science, Vol: 40, No: 3, 414-433*.
- Han, Jin K., Kim, Namwoon ve Srivastava, Rajendra K. (1998). "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?" *Journal of Marketing, 62 (4), 30-45*.
- Harmancıoğlu, Nükhet (2012). "İnovasyon Süreci: Yeni Ürün Geliştirmede İnovasyon Literatürünün Teorik Meta Analizi". *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 1 (1), 1-29*.
- Hooley, Graham, Fahy, John, Cox, Tony, Beracs, J., Fonfara, K. ve Snoj, Boris (1999). "Marketing Capabilities and Firm Performance A Hierarchical Model". *Journal of Market Focused Management, Vol:4, No: 3, 259-278*.
- Hulland, John (1999). "Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies". *Strategic Management Journal, 20 (2), 195-204*.
- <http://kayseriosb.org/ietisim.aspx>, 08.04.2016'da erişildi.
- İslamoğlu, Ahmet Hamdi (2013). *Pazarlama Yönetimi*. İstanbul, Beta Yayınları.
- İslamoğlu, Ahmet Hamdi ve Alınacı, Ümit (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul Beta Yayınları.
- Jakada, Balarabe A. ve Gambo, Musa (2014). "A Conceptual Analysis of Market Orientation Philosophy in the Hospitality Industry of Nigeria", *Journal of Marketing and Management, 5 (1), 50-65*.
- Jocumsen, Graham (2004). "How do Small Business Managers Make Strategic Marketing Decisions? A Model of Process", *European Journal of Marketing, 38(5/6), 659-674*
- Kahveci, Eyüp (2013). "İhracat Performansı Ölçütleri ve İhracat Performansını Etkileyen Faktörler". *Verimlilik Dergisi, (1), 43-74*.
- Karabulut, Muhittin ve Kaya, İsmail (1991). *Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın.

- Katsikeas, Constantine S., C. Leonidou, Leonidas ve A. Morgan, Neil (2000). ‘‘Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development’’. *Journal Of The Academy Of Marketing Science, Vol 28, No 4*, 493-511.
- Kemper, Jan, Engelen, Andreas ve Brettel, Malte (2011). ‘‘How Top Management’s Social Capital Fosters the Development of Specialized Marketing Capabilities: A Cross-Cultural Comparison’’. *Journal of International Marketing, Volume 19, Issue 3*, 87-112.
- Keskin, Halit, Zehir, Songül ve Ayar, Hayat (2016). ‘‘Pazar Yönelimi ve Firma Performansı İlişkisi: Farklılaştırma Stratejisinin Aracı Rolü’’, *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 17 (1)*, 111-127.
- Kılıç, Serkan, Duman, Orhan ve Bektaş, Emir (2014). ‘‘Organik Ürünlerin Pazarlama Stratejileri ve Üreticiler Üzerinde Bir Alan Araştırması’’. *Business and Economics Research Journal, 5 (1)*, 39-65.
- Koç, Erdoğan (2011). *Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejileri: Global ve Yerel Yaklaşım*, Ankara: Seçkin Yayınlar.
- Koçak, Akın, Özer, Alper ve Gürel, Eymen (2005). ‘‘Kaynak Temelli Yaklaşımında Pazarlama Kabiliyetlerinin Boyutları’’. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi. Cilt: 23, Sayı:1*. 1-26.
- Kohli, Ajay K. ve Jaworski, Bernard J. (1990). ‘‘Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications’’. *Journal of Marketing, (54)*, 1-18.
- Krush, Michael, Sohi, Ravipreet ve Saini, Amit (2015). ‘‘Dispersion of Marketing Capabilities: Impact On Marketing’s Influence and Business Unit Outcomes’’. *Journal of the Academy of Marketing Science. (43)*, 32-51.
- Luno, Ana Perez, Saporito, Patrick ve Gopalakrishnan, Shanti (2016). ‘‘Small and Medium-Sized Enterprise’s Entrepreneurial versus Market Orientation and the Creation of Tacit Knowledge’’, *Journal of Small Business Management, 54 (1)*, 262–278.
- Martin, Silvia L. ve Javalgi, G. Rajshekhar (2016). ‘‘Entrepreneurial Orientation, Marketing Capabilities and Performance: The Moderating role of Competitive Intensity on Latin American International New Ventures’’. *In Journal of Business Research, 69 (6)*, 2040-2051.

- Matsuo, Makoto (2006). "Customer Orientation, Conflict, and Innovativeness in Japanese Sales Departments". *Journal of Business Research*, 59 (2), 242-250.
- Mishra, Saurabh ve Modi, Sachin B. (2016). "Corporate Social Responsibility and Shareholder Wealth: The Role of Marketing Capability". *Journal of Marketing*, 80 (1), 26-46.
- Morgan, Neil A., Zou, Shaoming, Vorhies, Douglas W. ve Katsikeas, Constantine S. (2003). "Experiential and Informational Knowledge, Architectural Marketing Capabilities, and the Adaptive Performance of Export Ventures: A Cross-National Study". *Decision Sciences*, 34 (2), 287-321.
- Mucuk, İsmet (2010). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi Yayınları.
- Murray, Jamie A. (1979). "Strategic Marketing", *Long Range Planning*, 12(2), 76-81.
- Murray, Janet Y., Gao, Gerald Y. ve Kotabe, Masaaki (2011). "Market Orientation and Performance of Export Ventures: The Process Through Marketing Capabilities and Competitive Advantages". *Journal of the Academy Marketing Science*, Vol: 39, No: 2, 252-269.
- Mutlu, Hanifi Murat ve Nakipoğlu, Ayşegül (2011). "Uluslararası Pazarlama Stratejilerinin İhracat Performansı Üzerine Etkisi". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 38*, 245-261.
- Nakip, Mahir (2006). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Narver, John C. ve Slater, Stanley F. (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*. Vol: 54, No: 4, 20-35.
- Ngo, Liem Viet ve O'cass, Aron (2012). "Performance Implications of Market Orientation, Marketing Resources, and Marketing Capabilities". *Journal of Marketing Management*, 28 (1), 173-187.
- Nguyen, Cau Ngoc ve Oyotode, Renee (2015). "The Moderating Effect of Marketing Capabilities on the Relationship Between Changes in CSR Perceptions and Changes in Brand Equity". *International Management Review*, Vol. 11, Issu. 1, 17-25.
- O'Cass, Aron, Ngo, Liem Viet ve Siahtiri, Vida (2012). "Examining the Marketing Planning-Marketing Capability Interface and Customer-

- Centric Performance in SMEs”, *Journal of Strategic Marketing*, 20 (6), 463-481.
- Odabaşı, Yavuz (2001). *Pazarlama Planı Rehberi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Özgen Hüseyin ve Özseven Mustafa (2012). “İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Biçiminin Seçiminde Yerel Pazar Faktörlerinin Etkisi Üzerine Adana İlinde Bir Araştırma”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.21, Sayı: 1*.
- Perçin, Selçuk (2005). “İhracat Performansını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi ve Firmaların İhracat Performans Ölçülerine Göre Sınıflandırılmasındaki Rolü: ISO 1000 Sanayi Firmaları Uygulaması”. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9 (1)*, 139-155.
- Ruzo, Emilio, Losada, Fernando, Navarro, Antonio ve Diez, Jose A. (2011). “Resources and International Marketing Strategy in Export Firms”. *Management Research Review*, 34 (5), 496-518.
- Saad, Norizon Mat, Hassan, Siti Hasnah ve Shya, Liew Mei (2015). “Revisiting The Relationship Between Internal Marketing and External Marketing: The Role Of Customer Orientation”, *The Journal of Developing Areas, Vol: 49, No: 3*, 249-262.
- Shohrowardhy, Hossain Shahid ve Hassan, H. M. Kamrul (2015). “Impact of Marketing Strategies on Sachet Products in Bangladesh”. *The USV Annals of Economics and Public Administration, 15 (1)*, 214-222.
- Spence, Martine M. (2003). “Evaluating Export Promotion Programmes: U.K. Overseas Trade Missions And Export Performance”, *Small Business Economics, 20(1)*, 83-103.
- Sulistyo, Heru (2015). “Innovation Capability of Smes Through Entrepreneurship, Marketing Capability, Relational Capital and Empowerment”. *In Asia Pacific Management Review, 1 (8)*, 1029-3132.
- Stone, Robert N. ve Mason, Barry J. (1997). “Relationship Management: Strategic Marketing's Next Source of Competitive Advantage”, *Journal of Marketing Theory and Practice, 5(2)*, 8-19.
- Sürer, Atilla ve Mutlu, Hanifi Murat (2012). “Pazar, E-Pazarlama, Girişimcilik ve Teknoloji Yönelimlerinin İhracat Performansı

- Üzerine Etkileri". *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 2, 28-52.*
- Şağbanşua, Lütfü (2006). "Strateji, Rekabet ve Rekabet Gücü İlişkileri". *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 9, 1-14.*
- Theodosiou, Marios, Kehagias, John ve Katsikea, Evangelia (2012). "Strategic Orientations, Marketing Capabilities and Firm Performance: An Empirical Investigation in The Context of Frontline Managers in Service Organizations". *Industrial Marketing Management, Vol: 41, No: 7, 1058-1070.*
- Torlak, Ömer, Kula, Veysel ve Özdemir, Şuayıp (2007). "Türk İşletmelerinin İhracat Performansı Belirleyicileri". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 9, Sayı 1, 103-114.*
- Wong, Ken Kwong-Kay (2013). "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS", *Technical Note 1, Marketing Bulletin, 24, 1-32.*
- Yam, Richard C., Guan, Jian Chang, Pun, Kit Fai ve Tang, Esther P. Y. (2004). "An Audit of Technological Innovation Capabilities in Chinese Firms: Some Empirical Findings in Beijing, China". *Research Policy, 33 (8), 1123-1140.*
- Yağcı, Mehmet İsmail ve Kılıç, Sabiha (2014). *Uluslararası Pazarlama, İstanbul: Lisans Yayınları.*
- Zahra, Shaker A., El-Hagrassey, Galal. M. ve Neubaum, Donald O. (2013). "Competitive Analysis and New Venture Performance: Understanding the Impact of Strategic Uncertainty and Venture Origin". *Entrepreneurship: Theory and Praztice, 27 (1), 1-28.*
- Ziggers, Gerrit Willem ve Henseler, Jörg (2016). "The Reinforcing Effect of a Firm's Customer Orientation and Supply-Base Orientation on Performance". *Industrial Marketing Management, (52), 18-26.*