



B2B Firmalar için Pazarlama Kabiliyetleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması¹

Neslişah Özdemir² 

Bahtişen Kavak³ 

B2B Firmalar için Pazarlama Kabiliyetleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması	Development and Verification of Marketing Capabilities Scale for B2B Firms
<p>Öz</p> <p>Bu araştırmanın amacı, B2B firmaların pazarlama kabiliyetlerine yönelik bir ölçek geliştirilip doğrulanmasıdır. Bu doğrultuda, pazarı algılama kabiliyeti, yeni ürün geliştirme kabiliyeti ve stratejik işbirliği kabiliyetine yönelik mevcut ölçekler yeniden düzenlenmiş ve birleşik bir ölçekte doğrulanmıştır. Mevcut ölçekler, pazarı algılama kabiliyeti, yeni ürün geliştirme kabiliyeti ve stratejik iş birliği kabiliyeti için sırasıyla Mu (2015), Morgan, Vorhies ve Mason (2009), Theoharakis, Sajtos ve Hooley (2009) tarafından kullanılan ölçeklerdir. 358 orta ve büyük ölçekli B2B firmanın yöneticisinden elde edilen veriler kullanılarak yapılan analizler sonucunda ölçeğin geçerliliği, güvenilirliği ortaya konmuştur ve üç boyutlu yapı desteklenmiştir.</p>	<p>Abstract</p> <p>This study aims to develop and confirm a scale of marketing capabilities for B2B firms. For this purpose, the existing scales for market sensing, new product development and strategic partnering capability were reorganized, and verified into a united scale. The existing scales are those used by Mu (2015), Morgan, Vorhies and Mason (2009), Theoharakis, Sajtos and Hooley (2009) for market sensing, new product development, and strategic partnering capability, respectively. As a result of the analysis, conducted with 358 medium and large-sized B2B firm managers, the validity and reliability of the scale was revealed and a three-dimensional construct was supported.</p>
<p>Anahtar Kelimeler: Pazarı Algılama, Yeni Ürün Geliştirme, Stratejik İşbirliği, Pazarlama Kabiliyetleri Ölçeği, B2B</p>	<p>Keywords: Market Sensing, New Product Development, Strategic Partnering, Marketing Capabilities Scale, B2B</p>
<p>JEL Kodları: M30, M31</p>	<p>JEL Codes: M30, M31</p>

<p>Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı</p>	<p>Bu çalışma Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonunun 26.07.2019 tarih ve 35853172-300 sayılı Etik Kurul Onay Belgesi ile bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.</p>
<p>Yazarların Makaleye Olan Katkıları</p>	<p>Çalışmanın tamamı iki yazar ile birlikte oluşturulmuştur. Çalışma genelinde yazarların katkısı eşit düzeydedir.</p>
<p>Çıkar Beyanı</p>	<p>Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.</p>

¹ Bu çalışma Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. Bahtişen KAVAK danışmanlığında Neslişah Özdemir tarafından "Pazarlama Kabiliyetlerinin Örgütsel Satın Alma Davranışına Etkisi-" başlığı ile tamamlanarak 22.06.2020 tarihinde savunulan –Doktora tezinden türetilmiştir.

² Arş. Gör. Dr., Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü. ntaner@kastamonu.edu.tr

³ Prof. Dr., Arel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü (İng.). bahtisenkavak@arel.edu.tr

1. Giriş

Rekabet avantajı ve performansın önemli bir öncülü olan pazarlama kabiliyetleri (Day, 1994: 40; Vorhies ve Morgan, 2005: 80), B2B firmalar için önemli olmaya ve akademik platformda ele alınmaya başlanmıştır (Merrilees vd., 2011; Mariadoss vd., 2011; Morgan, 2012; O'Cass ve Ngu, 2012; O'Cass vd., 2015; O'Dwyer ve Gilmore, 2018). Pazarlama kabiliyetlerinden hangilerinin geliştirileceğinin belirlenmesinin giderek daha rekabetçi bir hale gelen endüstriyel pazarlarda oldukça önemli bir konu haline geldiği belirtilmektedir (Guo vd., 2018: 79). Bu bağlamda, B2B firmalar için Morgan ve Slotegraaf (2012) tarafından geliştirilen pazarlama kabiliyetleri sınıflandırması endüstriyel pazarlarda hangi kabiliyetlerin geliştirilmesi gerektiğine yönelik teorik bir çerçeve oluşturmaktadır. B2B'lerde öne çıkan pazarlama kabiliyetlerinin değerlendirilmesine imkân veren bu sınıflandırmada, pazarı algılama ve yeni ürün geliştirme kabiliyeti B2B bağlamında önemli birer firma düzeyi kabiliyet olarak ele alınmaktadır. Pazarı algılama kabiliyetine sahip olmak, firmanın pazar trendlerini takip ettiği ve pazardaki değişimlere karşı duyarlı olduğu anlamına gelmektedir (Mu, 2015: 154). B2B firmalar bu kabiliyet ile sistematik ve proaktif olarak müşterilerini, rakiplerini ve makro çevreyi etkileyen değişiklikleri öğrenerek pazarın mevcut ve gelecekteki gelişimini ve eğilimlerini takip edebilmektedir (Fang vd., 2014: 173). Yeni ürün geliştirme kabiliyeti, firmaların hedef pazarları için anlamlı yeni değer önerileri yaratma kabiliyetleri olarak ifade edilmektedir (Morgan, 2012: 108). Morgan vd. (2004: 94) B2B firmalar için yeni ürün geliştirme kabiliyetinin, firmanın hedef pazardaki müşterilere üstün değer sunmadaki etkililiğini ve verimliliğini etkilediğini öne sürmektedir. Bu kabiliyetlere ek olarak, stratejik iş birliği kabiliyeti de B2B firmalar için öne çıkan pazarlama kabiliyetleri arasında yer almaktadır (Pearson vd., 1998: 28; Theoharakis vd., 2009: 915). Firma düzeyinde bir kabiliyet olarak değerlendirilen stratejik iş birliği kabiliyeti (Draulans vd., 2003: 153) firmanın iş birliği oluşturma ve sürdürülebilirlik kabiliyetini ifade etmektedir (Theoharakis vd., 2009: 919). Üstün stratejik iş birliği kabiliyetine sahip olmak firmalara rekabet avantajı sağlamaktadır (Ireland vd., 2002: 413; O'Dwyer ve Gilmore, 2018: 59).

Pazarlama kabiliyetlerinin sürdürülebilir rekabet avantajı ve üstün performans sağlamadaki rolü kaynak temelli teori (KTT) çerçevesinde açıklanmaktadır (Kozlenkova vd., 2014: 2; Corte vd., 2017: 283). KTT'ye göre kabiliyetler değerli, nadir, taklit edilmesi ve ikame edilmesi zor olduğunda firma için sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaya katkıda bulunmaktadır (Vorhies vd., 1999: 1179-1180; Guenzi ve Troilo 2006: 975; Özdemir ve Taşçı, 2020: 1020-1021). Bununla birlikte, KTT'den gelişen dinamik kabiliyetler yaklaşımına göre, bir kabiliyetin aynı zamanda dinamik olması gerektiği belirtilmektedir (Cavazos-Arroyo ve Puente-Diaz, 2019: 2). Helfat ve Peteraf'e (2009: 94) göre dinamik bir kabiliyet, bir örgütün amaçlı olarak kaynak temelinin oluşturma, genişletme veya değiştirme kapasitesidir. Dinamik kabiliyetler ile firmaların hızla değişen çevreye uyum sağlayabilmek için iç ve dış yetkinliklerini birleştirme, inşa etme ve yeniden yapılandırma kabiliyeti kastedilmektedir (Teece vd., 1997: 516). Endüstriyel pazarlarda dinamik kabiliyetlerin sürdürülebilir rekabet avantajına katkı sağlamada etkili olduğu belirtilmektedir (Mitrega, 2018: 2). Dinamik kabiliyetler yaklaşımı yazını incelendiğinde, pazarı algılamanın (Pavlou ve El Sawy, 2011; Bharadwaj ve Dong, 2014), yeni ürün geliştiriminin (Bruni ve Verona, 2009; Schilke, 2014; Teece, 2014) ve stratejik iş birliğinin (Schilke, 2014; Barrales-Molina vd., 2015) rekabetçi pazarlarda önemine en çok dikkat çekilen dinamik birer pazarlama kabiliyeti olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre, yeni ürün geliştirme ve işbirliği kabiliyetinin firmanın operasyonel, işlevsel ve günlük rutinlerini yeniden

yapılandırma rolüne sahip olması (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1118; Barrales-Molina vd., 2015: 1390); pazarı algılama kabiliyetinin ise, değişen çevreye daha iyi yanıt vermek için kaynakları etkin bir şekilde yapılandırma ve dağıtma becerisini geliştirerek bir firmanın rekabet avantajı oluşturma ve sürdürme becerisine katkı sağlaması (Day, 1994: 49; Pavlou ve El Sawy, 2011: 242) nedeniyle B2B firmalar açısından ön planda oldukları belirtilebilir.

Bu bilgiler ışığında, bu çalışmanın hareket noktasını, teorik çerçevede önemine dikkat çekilen ve B2B firmalara yönelik pazarlama kabiliyetleri sınıflandırmasında firma düzeyinde kendine yer bulan pazarı algılama, yeni ürün geliştirme ve stratejik işbirliği kabiliyeti boyutlarını kapsayan bir pazarlama kabiliyetleri ölçeğinin geliştirilmesi oluşturmaktadır. Bu doğrultuda araştırmada, B2B'ler için bu üç pazarlama kabiliyeti boyutunun aynı anda değerlendirilmesini sağlayan, spesifik bir pazarlama kabiliyeti ölçeğinin geliştirilmesi ve doğrulanması amaçlanmaktadır. Böylece, firma düzeyinde pazarlama kabiliyetlerini ölçen ve Türkçe yazında da rahatlıkla kullanılabileceği düşünülen bir ölçekle yazına katkı sağlanmaktadır.

Belirtilen amaç doğrultusunda, araştırmada öncelikle pazarlama kabiliyetleri kavramına, endüstriyel firmaların pazarlama kabiliyetlerine ve pazarlama kabiliyetlerinin ölçümüne yönelik bilgilere yer verilmektedir. Sonrasında, pazarlama kabiliyetleri ölçeğinin geliştirilmesi süreci ele alınmakta ve geliştirilen ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri bulguları sunulmaktadır. Son olarak da tartışma ve gelecek çalışmalar için öneriler kısmına yer verilmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Pazarlama Kabiliyetleri

Pazarlama kabiliyetleri, pazarlama girdilerini çıktılara dönüştürmek için bilgi ve becerilerin maddi kaynaklarla birleştirildiği entegre süreçler olarak tanımlanmaktadır (Day, 1994: 38). Bu süreçler; pazarlama kaynakları, becerileri ve bilgisinin kazanıldığı, birleştirildiği ve müşteriler için değer sunumuna dönüştürdüğü süreçler olarak ifade edilmektedir (Vorhies ve Morgan, 2005: 82). Pazarlama kabiliyetlerine yönelik tanımlamalarda aynı zamanda bu kabiliyetlerin kaynak, bilgi ve becerilerden oluştuğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, firmanın piyasa genelinde bilgi toplama, paylaşma ve yayma; başarılı yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi, müşteri ilişkileri ve tedarikçi ilişkileri geliştirme ile ilgili beceri ve yeterlilikleri bu kabiliyetler çerçevesinde yer almaktadır (Ripolles ve Blesa, 2012: 278). Bu tanımlamalardan hareketle pazarlama kabiliyetleri, bir firmanın pazarlama fonksiyonunun gerektirdiklerini yerine getirebilmek ve istenen pazarlama çıktılarını elde edebilmek için mevcut kaynakların bir araya getirildiği, işlendiği ve kontrol edildiği süreçler bütünü olarak tanımlanabilmektedir.

Pazarlama kabiliyetlerinin kapsamını daha iyi ortaya koyabilmek için bu kabiliyetlerin boyutlarını ele almak gerekmektedir. Day (1994) pazar odaklı bakış açısını benimseyerek kabiliyetleri dıştan içe, içten dışa ve karma kabiliyetler olmak üzere üçe ayırmaktadır: (1) Dıştan içe pazarlama kabiliyetleri, firmanın pazarda meydana gelen değişimler karşısında, pazarda daha etkili bir şekilde faaliyet göstermesine yardımcı olan beceri ve yetkinliklerdir. (2) İçten dışa pazarlama kabiliyetleri, firmanın iç kaynaklarına odaklanmaktadır. Bu kabiliyetlerin rekabet avantajı yaratmak için değer sunmaları pazardaki gereksinimler, rekabetçi zorluklar ve dışsal fırsatlar tarafından harekete geçirilmelerine bağlıdır. (3) Karma kabiliyetler ise, içten dışa ve dıştan içe kabiliyetleri entegre etmeye yarayan beceri ve yetkinliklerdir (Hooley vd., 2001: 509). Pazarlama kabiliyetlerinin sınıflandırılmasında bir diğer görüş (Hooley vd., 1999),

kabiliyetlerin hiyerarşik bir yapıya sahip olduğunu vurgulamaktadır. Kabiliyetler hiyerarşisi temelinde, pazarlama kabiliyetlerini, yapısal ve uzmanlaşmış pazarlama kabiliyetleri olmak üzere iki temel kategoride değerlendirilmek mümkündür (Vorhies ve Morgan, 2003; Vorhies vd., 2009). Uzmanlaşmış pazarlama kabiliyetleri taktiksel faaliyetlere odaklanırken, yapısal pazarlama kabiliyetleri kaynakları organize etmeye odaklanmaktadır (Vorhies vd., 2009: 1313). Buna göre, uzmanlaşmış pazarlama kabiliyetleri düşük seviyeli kabiliyetler olarak belirtilirken; yapısal pazarlama kabiliyetleri yüksek seviyeli kabiliyetler olarak ifade edilmektedir (Kemper vd., 2011: 89). Pazarlama karması elamanları, satış ve pazar araştırması uzmanlaşmış pazarlama kabiliyetleri çerçevesinde ele alınmaktadır. Pazarlama stratejilerinin planlaması ile pazarlama stratejilerinin uygulanması yapısal pazarlama kabiliyetleri çerçevesinde değerlendirilmektedir (Morgan, 2012: 104).

2.2. Endüstriyel Firmaların Pazarlama Kabiliyetleri

Literatürde B2B bağlamında çeşitli pazarlama kabiliyetlerinin ele alındığı çalışmalar bulunmaktadır. Merrilees ve diğerleri (2011) B2B bağlamında faaliyet gösteren KOBİ'lerde markalama ve yenilik kabiliyetlerini öne çıkan pazarlama kabiliyetleri olarak ele almaktadır. Mariadoss ve diğerleri (2011) B2B bağlamında istenen sürdürülebilir tüketimi sağlayabilmek için firmaların geliştirmesi gereken pazarlama kabiliyetlerini pazarlama karması ve ilişki yönetimi kabiliyetleri olarak belirlemektedirler. Tracey ve diğerleri (2005) B2B firmalarda tedarik zinciri yönetimi kabiliyetinin firma performansına etkisini incelemektedir. Theoharakis vd. (2009) B2B firmalarda stratejik işbirliği kabiliyetini ele almaktadır. Likoum ve diğerleri (2018) firma performansını artırmada pazarı algılama kabiliyetinin rolünü araştırmaktadır. Yeni ürün geliştirme kabiliyeti B2B firmalarda ele alınan pazarlama kabiliyetleri arasındadır (Morgan vd., 2004; Eng ve Spickett-Jones, 2009).

Morgan ve Slotegraaf (2012) endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren firmalar ile tüketici pazarlarında faaliyet gösteren firmalarda ortak pazarlama kabiliyetleri gerekli olabileceği gibi, endüstriyel firmalarda bazı kabiliyetlerin öne çıktığını öne sürmekte ve pazarlama kabiliyetlerinin B2B firmalar için yeniden tanımlanması gerektiğini belirtmektedir. Bu doğrultuda, yazarların B2B firmalara yönelik yapmış oldukları sınıflandırmanın temel aldığı ilk görüş alt düzey (kaynakların dağıtılması), orta düzey veya yapısal düzey (çoklu faaliyetlerin düzenlenmesi) ve üst düzey (değişen çevre koşullarına uygun tüm becerilerin faaliyetlerin ve rutinlerin gelişimini yansıtan öğrenme) kabiliyetlerin olduğunu vurgulamaktadır. Alt düzey pazarlama kabiliyetlerinde pazarlama süreçlerine ilişkin spesifik beceriler bulunmaktadır. Orta düzey pazarlama kabiliyetleri, alt düzeydeki bu spesifik beceri ve kaynakların birleşiminden oluşmaktadır. Yüksek düzey pazarlama kabiliyetleri, kaynakları yeniden yapılandırma ve çevrede meydana gelen değişikliklere tepki verebilmek için mevcut kabiliyetleri daha iyi bir duruma getirme konusunda yeni pazar temelli içgörüler oluşturmanın önemine dikkat çekmektedir. B2B firmalara yönelik yapılan sınıflandırmanın temel aldığı ikinci görüş, ilgili kabiliyetin altında yatan süreç ve rutinlerle ilgilidir. Buna göre, bir kabiliyet birey, grup, örgüt veya örgütler arası düzeyde gerçekleşmektedir (Morgan ve Slotegraaf, 2012: 93). B2B firmalarda öne çıkan pazarlama kabiliyetleri belirtilen bu sınıflandırma çerçevesinde değerlendirilmektedir. Bir diğer deyişle, bilinen pazarlama kabiliyetleri bu sınıflandırma ile teorik temellere oturtularak açıklanmaktadır. Pazarı algılama, örgütsel öğrenme, yeni ürün geliştirme yapılan sınıflandırmada örgüt düzeyinde yer alan kabiliyetlerden bazılarıdır.

Bu araştırmada, Morgan ve Slotegraaf'ın (2012) öne sürdüğü sınıflandırma çerçevesinde ele aldığı örgüt düzeyindeki pazarlama kabiliyetlerinden pazarı algılama ve yeni ürün

geliştirme kabiliyetine, endüstriyel pazarlama literatüründe öne çıkan firma ilişkilerinin önemi (Hooley ve Greenley, 2005; Song vd., 2012; Kouropalatis vd., 2019) ve B2B firmalarda öne çıkan bir pazarlama kabiliyeti olması nedeniyle stratejik işbirliği kabiliyeti de eklenmiş ve bu üç kabiliyet B2B firmalar için pazarlama kabiliyetleri boyutları olarak belirlenmiştir. Belirlenen bu pazarlama kabiliyetleri boyutlarına yönelik bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

2.2.1. Pazarı Algılama Kabiliyeti

Pazarı algılama kabiliyeti, bir firmanın içinde bulunduğu pazardaki değişimin farkında olma ve uyguladığı pazarlama faaliyetlerine yönelik tepkileri tam olarak tahmin edebilme kabiliyetidir (Lindblom vd., 2008: 223). Pazarı algılama kabiliyeti ile firma esasında müşterilere, rakiplere ve teknolojiye yönelik değişimlere ilişkin gözlem yapma, değerlendirme, sürekli izleme ve ilgili kararlar verme kabiliyetine sahiptir (Likoum vd., 2018: 596). Bu kabiliyet aynı zamanda firmanın pazardan elde edilen bilgiyi yorumlama ve erişilebilir bir örgütsel hafızada üst bilgi biçiminde biriktirme kapasitesini göstermektedir (Olavarrieta, 2014).

Day (2002) pazarı algılama kabiliyetinin müşteriler, rakipler ve iş çevresindeki diğer taraflarla ilgili öğrenme sürecinin önemli bir kısmı olduğunu öne sürmekte ve pazarı algılamayı; faaliyetleri algılama, anlamlandırma ve tepki verme olarak üç faaliyete ayırmaktadır. Algılama, tüketiciler, rakipler ve diğer kanal üyeleri hakkında bilgi edinmeyi ifade ederken; anlamlandırma, geçmiş deneyimlerin ve toplanmış bilgilerin yorumlanmasını ifade eder. Tepki verme ise karar vermede toplanan ve yorumlanmış bilgilerin kullanılmasıdır. Tepki vermeyle soyut olan bilgi ve anlayış gözle görünür pazarlama eylemine dönüşmektedir (Day, 2002: 241). Eisenhardt ve Martin (2000: 1112) dinamik kabiliyetler yaklaşımı çerçevesinde pazarla ilgili bilgilere ulaşmanın firmanın kabiliyetlerindeki değişiklikleri yönlendiren ve değişen çevreye uyumunu sağlayan önemli bir kaynak olduğunu belirtmektedir. Buna göre, pazarı algılama dinamik bir kabiliyet olarak değerlendirilmektedir. Rekabetin yüksek olduğu günümüz çağında, bir örgütün başarısının, pazar fırsatlarını tahmin etmeye ve herhangi bir fırsatı yakalamada örgütün kaynaklarını dikkatli bir biçimde fark etme yeteneğine bağlı olduğu belirtilmektedir. Firmaların pazara yönelik duyarlılıkları, örgüt içinde ve dışında meydana gelen değişikliklere bağlı olarak ileriye dönük ve proaktif faaliyetler geliştirmelerine olanak tanımaktadır (Sugiyarti ve Ardyan, 2017: 176).

Endüstriyel firmaların müşterileriyle başarılı ilişkiler kurmalarında pazarı algılama kabiliyetinin önemli bir role sahip olduğu ifade edilmektedir (Morgan ve Slotegraaf, 2012:101). Pazarı algılama kabiliyeti, pazarlama stratejilerinin yaratıcılığını ve pazardaki değişimler karşısında bu stratejilerin hızlı bir şekilde uygulanmasını olumlu bir şekilde etkilemekte ve endüstriyel firmalara müşteri odaklı üstün performans sağlamaktadır (Neill vd., 2007: 731). Bunun yanı sıra, pazarı algılama kabiliyetinin pazara girme hızı (Moorman vd., 1993; Ardyan, 2016); firma performansı (Lindblom vd., 2008; Roberts ve Grover, 2012) kar artışı (Morgan vd., 2009); pazar odaklılık (Foley ve Fahy, 2004) ve firma yenilikçiliği (Alshanty ve Emeagwali, 2019) kavramları üzerinde etkisi olduğu ortaya konmuştur.

2.2.2. Yeni Ürün Geliştirme Kabiliyeti

Yeni ürün geliştirme kabiliyeti, firmaların hedef pazarları için anlamlı yeni değer önerileri yaratma kabiliyetleridir. Bu değer yaratma süreci, firmanın içinden ve dışından gelen pazar bilgisinin yanında teknik bilgilerin elde edilmesini, birleştirilmesini ve değer yaratmak için gerekli tamamlayıcı kaynakların kullanılmasını içermektedir (Morgan, 2012: 108). Yeni ürün

geliştirme kabiliyeti yeni ürün gelişim sürecini yönetmenin yanı sıra, bu ürünü piyasaya sunma faaliyetlerini de kapsamaktadır (Murray vd., 2011: 266).

Noke ve Hughes (2010) yeni ürün geliştirme kabiliyetinin değer yaratmadaki önemini belirlemek için KTT'den gelişen dinamik kabiliyetler yaklaşımını kullanmaktadır. Firmalar kendilerine özgü kabiliyetlere sahiptir ve bu kabiliyetler rekabet avantajı sağlamaktadır. Ancak zamanla firmaların kaynaklarını dağıtma, bir araya getirme ve mevcut kabiliyetleri yeniden yapılandırma yoluyla yeni kabiliyetler öğrenmesi ve edinmesi gerekmektedir. Bu sayede firmalar rekabet edebilirliği geri kazanmakta; değer ve rekabet avantajı elde edebilmek için yeni yollar oluşturmaktadır. Yeni ürün geliştirme kabiliyetleri de firmaların kaynaklarını çevresel değişikliklere uyarlayacak şekilde güncellemelerini sağladığından (Tece vd., 1997: 517); sürdürülebilir rekabet avantajı sunma, örgütsel büyüme ve yenilenme açısından firmalar için oldukça önemli olmaktadır (Noke ve Hughes, 2010: 134). Örgütsel rutinlerde yer alan yeni ürün geliştirme kabiliyeti aynı zamanda firmaların ürün karmasını genişletmelerine ve inovasyon süreçlerini kolaylaştırmalarına da katkı sağlamaktadır (He vd., 2019: 77).

Yeni ürün geliştirme kabiliyetine sahip olmak endüstriyel firmalar açısından oldukça önemlidir (Gonzalez-Zapatero vd., 2016: 47). Şöyle ki, yeni ürün geliştirme özellikle rekabetçi çevrelerde, endüstriyel firmaların hayatta kalması ve yenilenmesi için kritik unsurlardan biri olarak ifade edilmektedir. Morgan vd. (2004: 94) endüstriyel firmalar için yeni ürün geliştirme ve ürün modifikasyonu faaliyetlerini içeren yeni ürün geliştirme kabiliyetinin, firmanın hedef pazardaki müşterilere üstün değer sunmadaki etkililiğini ve verimliliğini etkilediğini öne sürmüştür. Ürün geliştirmede aktif olan firmaların teknik bilgileri ve pazara yönelik bilgileri etkili bir şekilde bir araya getirebildiği ve firma içinde yayabildiği ortaya konmuştur. Bu sayede teknik inovasyonları da beraberinde getiren yeni ürün geliştirme kabiliyetinin firmalara rekabet avantajı sağladığı öne sürülmektedir (Mariadoss vd., 2011: 1314).

2.2.3. Stratejik İşbirliği Kabiliyeti

Stratejik iş birliği kabiliyeti, firmanın iş birliği oluşturma kabiliyetini ve bu iş birliğini güven, bağlılık, uzmanlık ve bilginin gücüne dayanarak sürdürülebilmesini ifade etmektedir (Theoharakis vd., 2009: 919). Güven bir iş ortağının örneğin bir tedarikçinin doğruluğuna, dürüstlüğüne ve güvenilirliğine olan inanç olarak tanımlanmaktadır. Eğer taraflardan biri diğerinin güvenilirliğine ve dürüstlüğüne itimat ediyorsa güven kavramından bahsedilmektedir (Morgan ve Hunt, 1994: 23). Güven, karşılıklı bağlılığın önemli bir belirleyicisi olarak ifade edilmektedir ve taraflar arasında risk ve ödüllerin paylaşımı üzerinde bir etkiye sahiptir (Mentzer vd., 2001: 12-13). Bağlılık, ortaklar arasındaki ilişkinin sürekliliğinin açık veya örtük bir vaadi olarak tanımlanmaktadır (Dwyer ve Tanner, 2009: 107). Bununla birlikte, stratejik işbirliğinde iş ortaklarından birinin belli bir alandaki uzmanlığı veya becerileri diğer ortağın mevcut kaynaklarını tamamlayabilmekte, firma ortağının uzmanlığından faydalanabilmektedir. Ayrıca, iş ortaklarından birinin sahip olduğu örgütsel üst bilgi diğer bir ortağa aktarılabilir (Varadarajan ve Cunningham, 1995: 287). Stratejik iş birliğinde, firmalar söz konusu ortaklarını kendi firmalarının bir uzantısı olarak görmekte ve onları uzun vadeli stratejik girişimlerine dahil etme yönelimi içindedir. Bu bağlamda, firmalar arasında stratejik işbirliği; firmanın uzun dönemli stratejisi ortağıyla sağlıklı bir ilişki sürdürmesine bağlı olduğunda, ortağıyla olan ilişkisi önemli olduğunda ve sektörde rekabetçi olabilmek için ortağıyla güçlü bir işbirliği ilişkisi gerektiğinde ortaya çıkmaktadır (Johnson, 1999: 5).

Stratejik ortaklarıyla başarılı ilişki kurma kabiliyeti, firmaların daha yenilikçi olmasını sağlamaktadır (Pearson vd., 1998: 28; Theoharakis vd., 2009: 917). Stratejik işbirliği sayesinde

ortaklar yeni iş fırsatları geliştirmek, yeni ürün tasarlamak ve pazar/ürün araştırması yapmak için birlikte çalışabilmektedir (Webster, 1992: 13). Stratejik bir ortaklıktaki firmalar hem mevcut hem de gelecekteki hedeflere ulaşmak istediklerinden (Ganesan, 1994: 3), stratejik ortaklığın kolayca taklit edilmeyen bir ilişki yaratması ve böylece her ortağın rekabet avantajı elde etmesini sağlama olasılığı daha yüksek olarak belirtilebilir. Bunun yanı sıra, işbirliği kurma kabiliyetinin dinamik bir kabiliyet olarak değerlendirilmesi sebebiyle, bu kabiliyet sayesinde firmanın ortaklarının kaynaklarını içerecek şekilde genişletilmiş kaynak tabanı oluşturma, büyüme veya düzenleme kapasitesine sahip olduğunu belirtmektedir (Schilke, 2014: 183). Dolayısıyla, stratejik işbirliği kabiliyeti firmanın kaynaklarını güncellemesini, yeniliklere ulaşmasını kolaylaştırarak; ortaklar arasında bilgi birikimi ve uzmanlıklarını paylaşılmasını sağlayarak rekabet avantajı elde etmesine katkıda bulunmaktadır.

2.3. Pazarlama Kabiliyetlerinin Ölçümüne İlişkin Bir Değerlendirme

Pazarlama kabiliyetlerinin ölçümüne yönelik literatürde çeşitli pazarlama kabiliyetleri ölçekleri bulunmaktadır. Bu ölçekler pazarlama kabiliyetlerine yönelik sınıflandırmalar çerçevesinde ele alınan pazarlama kabiliyetleri boyutlarından geliştirilmiştir. Bu çerçevede, yapısal ve uzmanlaşmış pazarlama kabiliyetleri boyutlarını kapsayan pazarlama kabiliyetleri ölçeği (Vorhies ve Morgan, 2003; Vorhies vd., 2009) literatürde yer almaktadır. Aynı zamanda, yapısal pazarlama kabiliyetleri boyutlarından (pazarlama stratejilerini planlama ve pazarlama stratejilerini uygulama) oluşan pazarlama kabiliyetleri ölçeği (Morgan vd., 2003) de kullanılmaktadır. İçten dışa, dıştan içe ve karma kabiliyetler boyutlarından oluşan pazarlama kabiliyetleri ölçeği (Chalal ve Kaur, 2013) bulunmaktadır. İçten dışa, dıştan içe, karma kabiliyetlere stratejik iş birliği kabiliyetinin eklenmesiyle de elde edilen pazarlama kabiliyetleri ölçeği (Hooley vd., 2002; Greenley vd., 2005) literatürde kullanılan bir diğer pazarlama kabiliyeti ölçeğidir. Pazarlama karması elamanlarının birer boyut olarak yer aldığı pazarlama kabiliyetleri ölçeği (Vorhies, 1998; Vorhies vd., 1999; Zou vd., 2003; Blesa ve Ripolles, 2008; Kemper vd., 2011) de bulunmaktadır. Bir diğer pazarlama kabiliyetleri ölçeği, yeni ürün geliştirme, müşteri ilişkileri yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi boyutlarından oluşmaktadır (Fang ve Zou, 2009; Zhou vd., 2012). Mu (2015) çalışmasında pazarlama kabiliyetlerinin ölçümünde dıştan içe pazarlama kabiliyetleri perspektifine göre pazarı algılama, müşteri bağı ve ortak bağı kabiliyetleri boyutlarından yeni bir pazarlama kabiliyeti ölçeği geliştirmiştir. Morgan vd. (2004) ihracat yapan firmalar için pazar bilgisi elde etme, ilişki yönetimi ve ürün geliştirme kabiliyetlerinden oluşan bir pazarlama kabiliyeti ölçeği sunmuştur. Nguyen ve Nguyen (2011) çalışmasında literatürdeki çalışmalardan ve ölçeklerden faydalanarak müşteriye duyarlılık, rakiplere duyarlılık, çevreye duyarlılık ve ilişki kalitesi kabiliyeti boyutları kapsayan bir pazarlama kabiliyetleri ölçeği ortaya koymuştur.

Yerli yazında pazarlama kabiliyetlerine yönelik çalışmalar incelendiğinde, çeşitli pazarlama kabiliyetleri ölçeklerinin adapte edildiği görülmektedir. Koçak ve diğerleri (2005) Ankara organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren firmalar üzerindeki çalışmalarında Hooley ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen içten dışa, dıştan içe, karma ve stratejik işbirliği kabiliyeti boyutlarından oluşan pazarlama kabiliyetleri ölçeğini Türkiye özelinde test etmektedir. Çınar ve Koç (2017) Kayseri organize sanayi bölgesinde ihracat yapan firmalar üzerindeki çalışmalarında, pazarlama kabiliyetlerinin ölçümünde Morgan ve diğerlerinin (2003) pazarlama stratejilerini planlama kabiliyetleri ölçeği ile Blesa ve Ripolles'in (2008) pazarlama karması kabiliyetleri ölçeğini kullanmaktadır. Eren ve diğerleri (2005) imalat sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerindeki çalışmasında pazarlama kabiliyetlerinin

ölçümünde pazar araştırması, fiyat, dağıtım, tutundurma ve pazarlama yönetimi boyutlarına yönelik geliştirilmiş ölçeklerden yararlanmaktadır. Gelmez ve Çağlıyan (2019) Konya sanayi bölgesindeki çalışmalarında Eren ve diğerlerinin (2005) çalışmalarından alınan beş boyutlu pazarlama kabiliyetleri ölçeğini kullanmaktadır. Papatya ve diğerleri (2018) Ankara’da imalat sektöründe faaliyet gösteren firmalar ile yürüttükleri çalışmada pazarlama kabiliyetlerini pazar bağlantı kabiliyetleri ile teknolojik kabiliyetler ve bilgi teknolojileri kabiliyetleri çerçevesinde ele almakta; bu kabiliyet türlerine yönelik ölçekler için sırasıyla Day (1994) ile Song ve diğerlerinin (2008) çalışmalarından yararlanmaktadır. Durukan ve Hamşioğlu (2015) Ankara’daki ihracat işletmeleri ile yürüttükleri çalışmada pazarlama kabiliyetlerini ürün geliştirme, fiyatlandırma, pazarlama iletişimi ve dağıtım kabiliyetleri boyutuyla ele almakta; Zou ve diğerlerinin (2003) çalışması ile Murray ve diğerlerinin (2011) çalışmasındaki ölçekleri kullanmaktadır. Bir diğer çalışmada, Hamşioğlu ve Durukan (2018) imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin pazar tabanlı kabiliyetlerini incelemekte; pazarlama kabiliyetlerine yönelik ifadelerin belirlenmesinde Conant ve diğerlerinin (1990) çalışmasından yararlanmaktadır. Hamşioğlu (2019) Antalya’da faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmeler üzerindeki çalışmasında pazarlama kabiliyetlerini ürün geliştirme, fiyatlandırma, tutundurma, dağıtım kanalı yönetimi, pazarlama yönetimi ve pazarlama araştırmaları kabiliyetleri çerçevesinde araştırmakta ve bu kabiliyetlerin ölçümünde Vorhies ve diğerlerinin (1999) çalışmasında yer alan pazarlama kabiliyetleri ölçeğini kullanmaktadır.

Çeşitli pazarlama kabiliyetleri boyutlarından geliştirilen pazarlama kabiliyetleri ölçeklerinin yazında kullanıldığı görülmektedir. Bu araştırmanın hareket noktası, pazarlama kabiliyetlerini pazarı algılama, yeni ürün geliştirme ve stratejik işbirliği kabiliyeti olarak ölçen güvenilir bir ölçeğin bulunmayışıdır. Bu araştırmanın katkısı da pazarlama kabiliyetlerini bu çerçevede ölçmek isteyen akademisyenlere bir ölçüm aracı sunabilmektir. Aynı zamanda, bu araştırmadan elde edilen ölçek Türkçe yazında da rahatlıkla kullanılabilir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada, B2B firmaların pazarlama kabiliyetlerinin ölçümüne yönelik olarak pazarı algılama, yeni ürün geliştirme ve stratejik işbirliği boyutları çerçevesinde bir pazarlama kabiliyeti ölçeği geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda, kantitatif araştırma tasarımı benimsenmiştir. Ölçek geliştirme aşamaları aşağıda detaylı bir biçimde ele alınmaktadır.

3.1. Pazarlama Kabiliyetleri Ölçeğinin Geliştirilme Aşamaları

Ölçek geliştirme; ölçek ifadelerinin oluşturulması, ölçeğin doğrulanması ile ölçeğin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin tespitinden oluşmaktadır. Ölçek geliştirmenin ilk aşamasında, ön ölçek oluşturulmaktadır. Bu aşamada, ifade oluştururken önceki ölçeklerden ve kalitatif araştırmalardan faydalanılmaktadır. Ölçek geliştirmenin ikinci aşamasında, ölçeğin ilk halinin teorik analizleri yapılmakta; uzman görüşlerinin yanı sıra, hedef kitlenin görüşleri ve değerlendirmeleri dikkate alınmaktadır. Yine bu kısımda, ölçeğin doğrulanması için kalitatif ve kantitatif araştırmalardan yararlanılmaktadır. Ölçek geliştirmenin son aşamasında, veri toplanmakta, ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmektedir. Bu kısımda ölçeğin psikometrik analizlerinin yapıldığı belirtilmektedir (Hinkin, 1995; Mitrega vd., 2012). Psikometrik analizler keşfedici faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, yakınsama ve ayrışma geçerlilikleri ile güvenilirlik analizlerini içermektedir. Güvenirliğin test edilmesinde iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach Alfa değeri ile ölçekten madde çıkarıldığında Alfa katsayısı ve madde-toplam korelasyonları hesaplanmaktadır.

Bu araştırmada, endüstriyel firmaların pazarlama kabiliyetlerini ölçmek için kullanılması amaçlanan pazarlama kabiliyetleri ölçeğinin geliştirilmesi üç aşamada gerçekleştirilmiştir. Bu aşamalara yönelik bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

3.1.1. Ölçek İfadelerinin Oluşturulması (Aşama-1)

Ölçek geliştirme sürecinin ilk aşaması olan ifade oluşturma, tümdengelim (deductive) ve tümevarım (inductive) olmak üzere iki yöntem çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu araştırmada benimsenen ifade oluşturma yöntemi tümdengelimdir. Tümdengelim yöntemi, kapsamlı bir literatür taramasına ve önceden var olan ölçeklere dayalı olarak ifade oluşturmaya içermektedir (Morgado vd., 2017: 1).

Önceki kısımda, B2B firmalara özgü pazarlama kabiliyetleri sınıflandırmasında yer alması ve dinamik kabiliyetler olması nedeniyle, ölçekte bulunması konusunda uzlaşılan pazarlama kabiliyetleri olarak pazarı algılama, yeni ürün geliştirme ve stratejik işbirliği kabiliyeti belirlenmişti. Bu bağlamda bu aşamada, pazarlama kabiliyetleri ölçeğine ifade oluşturabilmek için pazarı algılama, yeni ürün geliştirme ve stratejik işbirliği kabiliyetlerine yönelik olarak önceki çalışmalarda kullanılan ölçeklerden yararlanılmaktadır. Pazarı algılama kabiliyeti boyutuna yönelik ifadeler Mu'nun (2015); yeni ürün geliştirme kabiliyetindeki ifadeler Morgan ve diğerlerinin (2009); stratejik işbirliği kabiliyeti boyutuna yönelik ifadeler Theoharakis ve diğerlerinin (2009) çalışmasından alınmıştır. Buna göre; pazarı algılama kabiliyetine yönelik 6 ifade; yeni ürün geliştirme kabiliyetine yönelik 4 ifade ve stratejik işbirliği kabiliyetine yönelik 3 ifade olmak üzere toplam 13 ifadeden oluşan yeni bir ölçek hazırlanmıştır (Tablo 1).

Tablo 1: Pazarlama Kabiliyetleri Ölçeği

Ölçek	İfadeler
Pazarı Algılama Kabiliyeti (Mu, 2015)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gelişen pazar trendlerini ve olaylarını rakiplerimizden daha iyi takip edebiliyoruz. 2. Değişen pazar koşullarına karşı rakiplerimizden çok daha fazla tetikteyiz. 3. Şirketimizdeki herkes, piyasadaki gizli sorunları ve fırsatları dinleme konusunda rakiplerimizden daha duyarlıdır. 4. Gelişen pazar trendlerini tam olarak ortaya çıkmadan önce rakiplerimizden daha iyi tahmin edebiliyoruz. 5. Farklı kaynaklardan gelen piyasa bilgisini düzenleyip, kullanılabilir duruma getirebilmede rakiplerimizden daha iyiyiz. 6. Piyasaya ilişkin yapılan sohbetleri (örneğin pazar spekülasyonları) rakiplerimizden daha iyi dinleyebilir, anlayabilir ve hızla tepki verebiliriz.
Yeni Ürün Geliştirme Kabiliyeti (Morgan, Vorhies & Mason, 2009)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yeni ürün (mal veya hizmet) geliştirmede rakiplerimizden daha iyiyiz. 2. Yeni ürünler geliştirerek AR-GE yatırımlarını kullanabilmede rakiplerimizden daha iyiyiz. 3. Yeni ürünlerin piyasaya sunulmasında rakiplerimizden daha iyiyiz. 4. Geliştirdiğimiz yeni ürünler müşterilerimizin ihtiyaçlarını rakiplerimize kıyasla daha iyi bir düzeyde karşılamaktadır.
Stratejik İşbirliği Kabiliyeti (Theoharakis, Sajtos & Hooley, 2009)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ortak iş yaptığımız firmalar ile karşılıklı güvene dayalı bir ilişki kurmada rakiplerimizden daha iyiyiz. 2. Ortak iş yaptığımız firmalar ile karşılıklı bağlılık ve amaç birliğine dayalı bir ilişki kurmada rakiplerimizden daha iyiyiz. 3. Ortak iş yaptığımız firmalar ile bilgi birikimi ve uzmanlıklarımızı birleştirmekte rakiplerimizden daha iyiyiz.

Pazarlama kabiliyetleri ölçeğini oluşturan ifadeler için öncelikle çalışma yazarlarından izin alınmış; sonrasında bu ifadeler ileri çeviri tekniği kullanılarak Türkçe'ye çevrilmiştir. İleri çeviri

teknğinde bir ya da daha fazla çevirici ile ölçek kaynak olan dilden hedef dile çevrilmektedir. Daha sonra, hedef ve kaynak dildeki ölçeklerin denkliği başka bir çevirici grup tarafından incelenmektedir (Hambleton, 2005: 12). Bu araştırmada kullanılan ölçekler İngilizceden Türkçeye alanında uzman iki akademisyen tarafından çevrilmiştir. İngilizce ve Türkçe ölçeklerin denkliği alanında uzman iki akademisyen tarafından değerlendirilmiş; iki firma yöneticisinden ifadelerin anlaşılabilirliği konusunda görüş alınmıştır. Anket formu uygulanmaya başlamadan önce, Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan gerekli izinler alınmıştır (Karar:35853172-300).

3.1.2. Ölçeğin Doğrulanması (Aşama-2)

Pazarlama kabiliyetleri ölçeğinin geliştirilen bu ilk halinin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin incelenmesi amacıyla imalat sektöründe faaliyet gösteren 55 firmanın yöneticisine öntest uygulanmıştır. Araştırmaya katılan firma yöneticilerinden, pazarlama kabiliyetleri sorularını kendi firmalarını faaliyet gösterdikleri sektördeki temel rakipleriyle kıyaslayarak değerlendirmeleri istenmiştir. Tüm kabiliyet türlerine yönelik sorular 5'li Likert Tipi Ölçek ("1: Kesinlikle Katılmıyorum"; "5: Kesinlikle Katılıyorum") ile ölçülmüştür. Likert tipi ölçeğin en önemli avantajı cevaplanmasının kolay olmasıdır. Söz konusu ölçekte ayrıca her bir katılma derecesinin hangi değeri aldığı belirlenerek, cevap alternatiflerinin algılama farkları '0' a yakınlştırılmaktadır (Kavak, 2013:167-168). Öntest ile elde edilen veriler doğrultusunda ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği incelenmiştir. Öntestte uygulanan analizler neticesinde pazarlama kabiliyetleri ölçeğinin "yeni ürün geliştirme kabiliyeti boyutu" ile "stratejik iş birliği kabiliyeti boyutu" nun yeterli düzeyde güvenilirliğe ($\alpha > 0,60$) sahip olduğu (Hair vd., 125) görülmektedir. "Pazarı algılama kabiliyeti boyutu" nun güvenilirliği ($\alpha = 0,59$) ise, kabul edilebilir düzeydedir (Yaşar, 2014: 63). "Pazarı algılama kabiliyeti" boyutunda yer alan "Farklı kaynaklardan gelen piyasa bilgisini düzenleyip, kullanılabilir duruma getirebilmede rakiplerimizden daha iyiyiz" ifadesi ölçekten çıkarıldığında, ölçeğin güvenilirliği yaklaşık %12 artmış; 0,66 olmuştur. Bu nedenle, bu ifade ölçekten çıkarılmıştır. Pazarlama kabiliyetleri ölçeğinin bu ilk haline uygulanan keşfedici faktör analizi (KFA) neticesinde öngörüldüğü gibi üç faktöre ayrıldığı, her ifadenin ilgili faktöre yüklendiği ve faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

3.1.3. Ölçeğin Test Edilmesi ve Doğrulanması (Aşama-3)

3.1.3.1. Örneklem ve Verinin Toplanması

Bu araştırmada, imalat sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli B2B firmaların yöneticilerinden veri elde edilmiştir. Orta büyüklükteki işletme ikiyüzelli kişiden az yıllık çalışanı istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri yüzyirmibeş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Büyük ölçekli işletmeler ise, yüzyirmibeş milyon TL üzeri ciro/bilanço toplamı veya 250'den fazla çalışan sayısına sahip işletmeler olarak ifade edilmektedir⁴. Bu araştırmada çalışan kişi sayıları esas alınarak orta ve büyük ölçekli işletme ayrımı yapılmıştır. Araştırmada orta ve büyük ölçekli işletmelerin seçilmesinin nedeni, pazarlama kabiliyetlerinin ancak pazarlama departmanı olan işletmeler açısından değerlendirilebilecek olmasıdır. Şöyle ki, küçük işletmelerde genellikle pazarlama kararlarının firma yönetimi tarafından verildiği bilinmektedir. Aynı zamanda, küçük işletmelerin pazarlama açısından yetersiz uygulamalar gerçekleştirdikleri belirtilmektedir. Bu işletmelerin pazarlama kabiliyetlerindeki eksiklik nedeniyle pazarlama faaliyetleri istenen

⁴ <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/5560/mevzuat>

etkinlikte gösterilememektedir (Koçak ve Özer, 2005: 14). Kilenthong vd. (2016: 130) küçük firmaların sınırlı kaynaklara ve yeteneklere sahip olduğunu öne sürmüştür. Sınırlı kaynaklar, büyük firmalarla aynı tür pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmelerini engellemektedir. Bu bilgiler çerçevesinde, bu araştırmanın örneklemini orta ve büyük ölçekli B2B firmalar oluşturmaktadır.

Tablo 2: Örneklemin Özelliklerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Faaliyet alanı		
Bölgesel	41	11,5
Ulusal	80	22,3
Uluslararası	235	65,6
Belirtilmemiş	2	0,6
Çalışan sayısı	Frekans (n)	Yüzde (%)
50-249	316	88,3
250-500	25	7
500 ve üzeri	17	4,7
Sermaye Yapısı	Frekans (n)	Yüzde (%)
Tamamen Yerli	321	89,7
Hem yerli hem yabancı	27	7,5
Tamamen yabancı	8	2,2
Belirtilmemiş	2	0,6
Firma Yaşı	Frekans (n)	Yüzde (%)
1-15 yıl	115	32,1
16-30 yıl	132	36,9
31ve üzeri	111	31
Toplam	358	100

Araştırmanın verisi 381 firmadan kolayda örneklem yöntemiyle toplanmıştır. Toplanan soru kâğıtlarından 12 tanesi eksik cevaplama ve 11 tanesi tüm sorulara aynı cevabın verilmesi nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır. Bu çerçevede, 358 firmanın orta ve üst düzey yöneticisinden elde edilen soru kâğıtlarıyla araştırmanın analizlerine geçilmiştir. Örneklemin demografik özellikleri Tablo 2’de sunulmaktadır. Örneklemdaki firmaların %65,6’sının uluslararası alanda faaliyet gösterdiği; %88,3’ünün 50 ile 249 arasında çalışana sahip olduğu; %89,7’sinin sermaye yapısının yerli olduğu; %36,9’unun sektörde faaliyet süresinin 16-30 yıl arasında olduğu görülmektedir.

3.1.3.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenirliğine İlişkin Analizler ve Bulgular

Pazarlama kabiliyetleri ölçeğinin yapı geçerliğinin incelenmesinde keşfedici faktör analizinden (KFA) yararlanılmıştır. KFA’da birbirleri ile ilişkili maddeleri bir grup haline getirerek veriyi tanımlamak ve özetlemek amaçlanmaktadır (Tabachnik ve Fidell, 2015: 614). Bu çalışmada, pazarlama kabiliyeti ölçeğinde yer alan ifadelerin kendi boyutlarına yüklenip yüklenmediklerini tespit etmek için uygulanan KFA’da, temel bileşenler analizi yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizine geçmeden önce eksik verilerin tespiti yapılmıştır. Tespit edilen eksik veri düzeyinin %5’in altında olması nedeniyle (Tabachnick ve Fidell, 2015: 63) eksik veriler ortalama değer ile tamamlanmıştır. Bunun yanı sıra, verinin dağılımının normal dağılıma uygunluğunun belirlenmesi için basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Buna göre, ölçekte yer alan tüm ifadelerin basıklık ve çarpıklık değerleri ± 3 aralığında yer aldığından, tüm ifadelerin normal dağılım gösterdiği belirtilebilir (Kline, 2011: 63).

Verilerin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek için Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. KMO değerlerinin 0,60’tan yüksek ve Bartlett küresellik

testinin anlamlı ($p < 0,05$) olması verilerin faktör analizine uygun olduğuna işaret etmektedir (Field, 2009: 641). Kaiser Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,89 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, örneklem büyüklüğü KFA'ya uygundur. Bunun yanı sıra, Bartlett küresellik testi sonucuna göre değişkenler arasında anlamlı düzeyde ($Ki\text{-}Kare=2385,303$ $p < 0,01$) ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bu analizler neticesinde, verilerin faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3: Pazarlama Kabiliyetleri Ölçeği Faktör Analizleri

Ölçekler ve İfadeler	Faktör Yükleri	
	KFA	DFA
<i>Pazarı Algılama Kabiliyeti</i>	$\alpha=0,85$	AVE=0,54; CR=0,85
1.Gelişen pazar trendlerini ve olaylarını rakiplerimizden daha iyi takip edebiliyoruz	0,72	0,74
2.Değişen pazar koşullarına karşı rakiplerimizden çok daha fazla tetikteyiz.	0,75	0,79
3.Şirketimizdeki herkes, piyasadaki gizli sorunları ve fırsatları dinleme konusunda rakiplerimizden daha duyarlıdır.	0,72	0,63
4.Gelişen pazar trendlerini tam olarak ortaya çıkarmadan önce rakiplerimizden daha iyi tahmin edebiliyoruz.	0,76	0,73
5.Piyasaya ilişkin yapılan sohbetleri (örneğin pazar spekülasyonları) rakiplerimizden daha iyi dinleyebilir, anlayabilir ve hızla tepki verebiliriz.	0,72	0,77
<i>Yeni Ürün Geliştirme Kabiliyeti</i>	$\alpha=0,87$	AVE=0,63; CR=0,87
1.Yeni ürün (mal veya hizmet) geliştirmede rakiplerimizden daha iyiyiz.	0,80	0,82
2.Yeni ürünler geliştirerek AR-GE yatırımlarını kullanabilmede rakiplerimizden daha iyiyiz.	0,80	0,78
3.Yeni ürünlerin piyasaya sunulmasında rakiplerimizden daha iyiyiz.	0,83	0,84
4.Geliştirdiğimiz yeni ürünler müşterilerimizin ihtiyaçlarını rakiplerimize kıyasla daha iyi bir düzeyde karşılamaktadır.	0,70	0,72
<i>Stratejik İşbirliği Kabiliyeti</i>	$\alpha=0,88$	AVE=0,72; CR=0,88
1.Ortak iş yaptığımız firmalar ile karşılıklı güvene dayalı bir ilişki kurmada rakiplerimizden daha iyiyiz.	0,85	0,82
2.Ortak iş yaptığımız firmalar ile karşılıklı bağlılık ve amaç birliğine dayalı bir ilişki kurmada rakiplerimizden daha iyiyiz.	0,90	0,91
3.Ortak iş yaptığımız firmalar ile bilgi birikimi ve uzmanlıklarımızı birleştirmekte rakiplerimizden daha iyiyiz.	0,85	0,82
α : Cronbach Alfa, AVE: Ortalama Açıklanan Varyans CR: Yapı Güvenirliği, KFA: Keşfedici Faktör Analizi, DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi. Uyum Değerleri: ($\chi^2/sd=2,11$; RMSEA= 0,056, NFI=0,95, CFI=0,97, IFI=0,97, RFI=0,94, GFI=0,95 ve AGFI=0,92)		

KFA ile Temel Bileşenler Yöntemi ve Varimax dönüştürme sonucunda özdeğeri 1'in üzerinde olan ve toplam varyansın %71,3'ünü açıklayan, maddelerin kendi boyutlarına yüklendiği üç faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Pazarı algılama kabiliyeti varyansın %47,8'ini, yeni ürün geliştirme %14,3'ünü ve stratejik işbirliği %9,2'sini açıklamaktadır. Elde edilen tüm faktörlerdeki ifadelerin faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olması nedeniyle (Tablo 3) varyansı iyi bir şekilde açıkladığı ifade edilebilir (Hair vd., 2014: 115).

Keşfedici faktör analizinde ortaya konan yapının doğrulanması, yakınsama ve ayırım geçerliliğinin belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA, ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılan ve önceden belirlenmiş ve kurgulanmış bir yapının doğrulanmasını amaçlayan bir yaklaşımdır (Bayram, 2010:42). DFA’da ölçüm modeline ilişkin minimum ki-kare değerinin ($\chi^2=107,945$, $sd=51$ $p=0.00$) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu değer anlamsız olması beklenmektedir. Ancak bu değer örneklem büyüklüne duyarlı olduğu ve büyük örneklerde anlamlı çıkabildiği bilinmektedir. Burada önerilen bir diğer hesaplama Ki-Kare değerinin serbestlik derecesine oranlanmasıdır. Bu araştırmada bu oran ($\chi^2/sd=2,11$) olarak bulunmuştur ve bu değer beşten küçük olduğundan modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğu belirtilebilir (Küçük vd., 2014). Uyum indeksi değerleri RMSEA= 0,056, NFI=0,95, CFI=0,97, IFI=0,97, RFI=0,94, GFI=0,95 ve AGFI=0,92 olarak bulunmuştur. Bu değerlere göre, modelin iyi uyum sergilediği ifade edilebilir (Hair vd., 2014: 578-580).

Tablo 4: Ayırım Geçerliliğine İlişkin Bulgular

	1	2	3
1)Yeni Ürün Geliştirme	0,797*		
2)Pazarı Algılama	0,736	0,740*	
3)Stratejik İşbirliği	0,423	0,464	0,852*
Ort.	3,76	3,80	4,15
Standart Sapma	0,87	0,73	0,76

*AVE karekök değerleridir.

DFA sonucunda pazarlama kabiliyeti ölçeğinin standardize edilmiş faktör yük değerleri 0,63 ile 0,91 değerleri arasındadır ve bütün ifadelerin t değerleri $p<0,01$ düzeyinde anlamlıdır. Boyutlara yönelik yapı güvenirliliği (Composite Reliability-CR) değerlerinin 0,85 ile 0,88 değerleri arasında yer aldığı ve kabul edilen 0,60 değerinin (Bagozzi ve Yi, 1988: 80) üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Ortalama açıklanan varyans (AVE) değerlerinin 0,54 ile 0,72 değerleri arasında yer aldığı görülmektedir. Bu değerler kabul edilebilir değer olan 0,50’nin (Fornell ve Larcker, 1981: 46) üzerindedir. Bu sonuçlara göre, yakınsama geçerliliği sağlanmaktadır. Ayırım geçerliliğinin sağlanabilmesi için her bir boyutun ortalama açıklanan varyans (AVE) değerinin karekökünün o boyutun diğer boyutlarla olan korelasyonundan büyük olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981: 46). Her bir boyutun AVE değerlerinin karekökünün diğer boyutlarla olan korelasyonlarından büyük olduğu tespit edildiğinden, ayırım geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir (Tablo 4).

Geliştirilen pazarlama kabiliyetleri ölçeğinin güvenirliliğinin belirlenmesi amacıyla iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach Alfa değeri ile ölçekten madde çıkarıldığında Alfa katsayısı ve madde-toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Örneklemde elde edilen Cronbach Alfa katsayısı pazarlama kabiliyetleri ölçeğinin tümü için 0,90; pazarı algılama kabiliyeti alt boyutu için 0,85; yeni ürün geliştirme alt boyutu için 0,87 ve stratejik işbirliği kabiliyeti alt boyutu için 0,88’dir. Bu değerler sınır değer olan 0,70’in üzerindedir (Nunnally ve Bernstein, 1994: 246). Dolayısıyla, ölçeğin tümünün ve alt boyutlarının güvenirliliklerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir. Madde toplam korelasyonuna ilişkin sonuçlar faktörler bazında pazarı algılama kabiliyeti için 0,59-0,69, yeni ürün geliştirme kabiliyeti için 0,65-0,78, stratejik işbirliği kabiliyeti için 0,75-0,82 arasında değişmektedir. Ölçeklerdeki ifadelerin madde toplam korelasyonları kabul edilen sınır değerinin üzerinde ($>0,40$) olduğundan, ölçeğin alt boyutlarına ilişkin madde toplam korelasyonlarının tutarlılığının yeterli olduğu ifade edilebilir (Loiacono vd., 2002: 62).

4. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada, B2B firmaların pazarlama kabiliyetlerinin ölçümü için kullanılabilir, geçerli ve güvenilir bir pazarlama kabiliyetleri ölçeğinin literatüre kazandırılması hedeflenmektedir. Pazarlama kabiliyetleri ölçeğinde yer alacak boyutların belirlenmesinde, literatürde Morgan ve Slotegraaf'ın (2012) B2B firmalara yönelik pazarlama kabiliyetleri sınıflandırmasında yer verdiği pazarlama kabiliyetleri boyutları etkili olmuştur. Pazarı algılama ve yeni ürün geliştirme kabiliyeti, Morgan ve Slotegraaf'ın (2012) B2B firmalar için yapmış olduğu pazarlama kabiliyetleri sınıflandırmasında firma düzeyinde yer alan pazarlama kabiliyetleri boyutlarıdır. Bu kabiliyetlere, endüstriyel pazarlama literatüründe öne çıkan firma ilişkilerinin önemi (Hooley ve Greenley, 2005; Song vd., 2012; Kouropalatis vd., 2019) nedeniyle stratejik iş birliği kabiliyeti eklenmiştir. Bu kabiliyetlerin aynı zamanda, dinamik kabiliyetler yaklaşımı çerçevesinde firmalara rekabet avantajı sağlayan kabiliyetler olarak ele alındığı (Bruni ve Verona, 2009; Pavlou ve El Sawy, 2011; Bharadwaj ve Dong, 2014; Teece, 2014; Schilke, 2014; Barrales-Molina vd., 2015) ortaya konmuştur. Bu çerçevede, belirlenen bu üç kabiliyet kapsamında B2B firmalar için pazarlama kabiliyetleri ölçeği geliştirilmektedir.

B2B firmalar için pazarlama kabiliyetleri ölçeğinin geliştirilmesinde üç aşama izlenmiştir. Öncelikle ölçekte yer alacak ifadelerin belirlenmesinde tümdengelim yöntemine göre önceki üç ölçekten (Mu, 2015; Morgan vd., 2009; Theoharakis vd., 2009) faydalanılmıştır. Sonrasında pazarlama kabiliyetleri ölçeğinin ilk hali önteste tabi tutulmuştur ve ölçekte yer alan ifadelerin anlaşılabilirliği, ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği incelenmiştir. Son aşamada ise, esas veri toplanarak ölçek test edilmiş; ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği ortaya konmuştur. Pazarlama kabiliyetleri ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi için KFA ve DFA uygulanmıştır. Öncelikle KFA'da ölçekte yer alan ifadelerin kendi boyutlarına yüklendiği tespit edilmiştir. DFA sonucunda pazarlama kabiliyetleri ölçeğinin yakınsama geçerliliği koşullarını sağladığı tespit edilmiştir. Her bir faktöre ait AVE değerinin karekökünün diğer faktörlerle olan korelasyonundan büyük olması da ayırım geçerliliğinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca ölçeğin tamamının ve her bir boyutunun alfa katsayılarının 0,80'den büyük olması ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Bu araştırma sonucunda literatüre, pazarlama kabiliyetlerini pazarı algılama, yeni ürün geliştirme ve stratejik iş birliği kabiliyetleri olarak ölçen güvenilir bir ölçek kazandırılmıştır. Araştırmada, bu kabiliyetlerin dinamik kabiliyetler yaklaşımı çerçevesinde, rekabetçi pazarlarda önemine en çok dikkat çekilen dinamik birer pazarlama kabiliyeti olduğu ortaya konmuştur. B2B firmalar açısından bu kabiliyetlerin değerli, nadir, taklit edilmesi ve ikame edilmesi zor olmanın ötesinde, firmaların hızla değişen çevreye uyum sağlamaları açısından oldukça önem arz ettiği ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla, B2B firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde etkili olan bu kabiliyetler çerçevesinde pazarlama kabiliyetlerinin ölçümü bu araştırmanın teorik katkısını oluşturmaktadır. Bir diğer açıdan, geliştirilen bu ölçek B2B firmaların pazarlama kabiliyetlerinin belirleyicilerini araştıran (örneğin firma kültürü, teknolojisi gibi) ya da pazarlama kabiliyetlerinin rekabet stratejilerine ve/veya firma performansına etkisini inceleyen araştırmacılar tarafından kullanılabilir. Endüstriyel pazarlarda çevresel faktörlere göre geliştirilmesi gereken veya ihtiyaç duyulan kabiliyetlerin belirlenmesinde de bu ölçekten yararlanılabilecektir. Bu doğrultuda, ölçeğin kullanılmasının firma yöneticilerine çeşitli faydalar sunacağı düşünülmektedir. Öncelikle, bu pazarlama kabiliyetleri ölçeği, firma yöneticilerine pazarlama kabiliyetlerini B2B bağlamında öne çıkan pazarı algılama, yeni ürün geliştirme ve stratejik işbirliği boyutları çerçevesinde

analiz etme olanağı sunacaktır. Yöneticiler üstün performans elde edebilmek için bu kabiliyetlerini rakipleriyle kıyaslayarak geliştirmeye yönelik girişimlerde bulunabilecektir. Aynı zamanda, yöneticiler firmalarının sahip olduğu pazarlama kaynaklarını bu kabiliyetlere dönüştürecek şekilde planlayabilecek, kullanabilecek ve geliştirebilecektir.

Gerçekleştirilen bu araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. İlk olarak, bu araştırmada pazarlama kabiliyetleri ölçeğinin pazarı algılama, yeni ürün geliştirme ve stratejik iş birliği kabiliyetleri boyutları için literatürde yer alan mevcut ölçeklerdeki ifadeler sorulmuş; yeni ifade geliştirilmemiştir. Bunun yanı sıra, firma yöneticilerine eklemek istedikleri başka bir kabiliyet ifadesinin olup olmadığı sorulmamıştır. Bir diğer açıdan, araştırma orta ve büyük ölçekli firmalar üzerinde yürütülmüştür. Araştırma sadece orta ölçekli ya da sadece büyük ölçekli firmalar üzerine gerçekleştirilerek de geçerlilik ve güvenilirlik değerlendirilmesi yapılabilir. Bunun yanı sıra, bu araştırmada geliştirilen pazarlama kabiliyetleri ölçeği sadece imalat sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerinde test edilmiştir. Bu ölçeğin farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalar üzerinde uygulanabilirliği incelenebilir.

Kaynakça

- Alshanty, A. M., & Emeagwali, O. L. (2019), "Market-Sensing Capability, Knowledge Creation and Innovation: The Moderating Role of Entrepreneurial-Orientations", *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 4, No. 3: 171-178.
- Ardyan, E. (2016), "Market Sensing Capability and Smes Performance: The Mediating Role of Product Innovativeness Success", *DLSU Business & Economics Review*, Vol. 25, No. 2: 79-97.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, No. 1: 74-94.
- Barrales-Molina, V., Montes, F.J.L. and Gutierrez-Gutierrez, L.J. (2015), "Dynamic Capabilities, Human Resources and Operating Routines: A New Product Development Approach", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 115, No. 8: 1388-1411.
- Bharadwaj, N., & Dong, Y. (2014), "Toward Further Understanding the Market-Sensing Capability-Value Creation Relationship", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.31, No. 4: 799-813.
- Blesa, A. & Ripollés, M. (2008), "The influence of Marketing Capabilities on Economic International Performance", *International Marketing Review*, Vol. 25, No. 6: 651-673.
- Bruni, D. S., & Verona, G. (2009), "Dynamic marketing capabilities in Science-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry", *British Journal of management*, Vol. 20, 101-117.
- Cavazos-Arroyo, J., & Puente-Diaz, R. (2019), "The Influence of Marketing Capability in Mexican Social Enterprises", *Sustainability*, Vol. 11, No. 17: 4668-4683.
- Chahal, H., & Kaur, J. (2013), "Impact of Marketing Capabilities on Competitive Advantage and Business Performance: Research Propositions", *International Journal of Business Competition and Growth*, Vol. 3, No. 2: 121-138.
- Conant, J.S., Mokwa, M.P. and Varadarajan, P.R. (1990), "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures Based Study", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 5: 365-383.
- Corte, V. D., D'Andrea, C., & Del Gaudio, G. (2017), "The State of Art of Resource-Based Theory in Marketing Research", *The Marketing Review*, Vol. 17, No. 3: 283-306.
- Çınar, B., & Koç, F. (2017), "Pazarlama Yeteneklerinin İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi", *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 17, S. 3: 115-143.
- Day, G. S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4: 37-52.
- Day, G. S. (2002), "Managing the Market Learning Process", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, No. 4: 240-252.
- Draulans, J., Deman, A. P., & Volberda, H. W. (2003), "Building Alliance Capability: Management Techniques for Superior Alliance Performance", *Long Range Planning*, Vol. 36, No. 2: 151-166.
- Durukan, T., & Hamşioğlu, A. B. (2015), "Pazar yönlülük, Pazarlama Yeteneklerinin Rekabet Avantajı Elde Etmede İhracat Performansı Üzerine Etkileri: Ankara İli İhracat İşletmelerinde Bir Uygulama", *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, C. 1, S. 2: 1-19.
- Dwyer, F. R., & Tanner, J. F. (2009), *Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships and Learning*, 4th Ed., Boston: McGraw-Hill.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000), "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10-11: 1105-1121.
- Eng, T. Y., & Spickett-Jones, J. G. (2009), "An Investigation of Marketing Capabilities and Upgrading Performance of Manufacturers in Mainland China and Hong Kong", *Journal of World Business*, Vol. 4, No. 4: 463-475.

- Eren, E., Alpkın, L., & Erol, Y. (2005), "Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.4, S. 7: 201-224.
- Fang, S.-R., Chang, E., Ou, C.-C. & Chou, C.-H. (2014), "Internal Market Orientation, Market Capabilities and Learning Orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 48, No. 1/2: 170-192.
- Fang, E. E., & Zou, S. (2009), "Antecedents and Consequences of Marketing Dynamic Capabilities in International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, No. 5: 742-761.
- Field, A. (2009), *Discovering Statistics Using SPSS*, NY: Sage Publications.
- Foley, A., & Fahy, J. (2004), "Towards a Further Understanding of The Development of Market Orientation in The Firm: A Conceptual Framework Based on The Market-Sensing Capability", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 12, No. 4: 219-230.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, Vol.18, No. 1: 39-50.
- Ganesan, S. (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2: 1-19.
- Gelmez, E., & Çağlıyan, V. (2019), "Üretim ve Pazarlama Yeteneklerinin İşletme Performansına Etkisi: Konya Ayakkabı Kümesi Üzerine Bir Araştırma", *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 8, S. 1: 1033-1054.
- Gonzalez-Zapatero, C., Gonzalez-Benito, J., & Lannelongue, G. (2016), "Antecedents of Functional Integration During New Product Development: The Purchasing-Marketing Link", *Industrial Marketing Management*, Vol. 52: 47-59.
- Greenley, G. E., Hooley, G. J., & Rudd, J. M. (2005), "Market Orientation in a Multiple Stakeholder Orientation Context: Implications for Marketing Capabilities and Assets", *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 11: 1483-1494.
- Guenzi, P., & Troilo, G. (2006), "Developing Marketing Capabilities for Customer Value Creation Through Marketing-Sales Integration", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 8: 974-988.
- Guo, H., Xu, H., Tang, C., Liu-Thompkins, Y., Guo, Z., & Dong, B. (2018), "Comparing the Impact of Different Marketing Capabilities: Empirical Evidence from B2B Firms in China", *Journal of Business Research*, Vol. 93: 79-89.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014), *Multivariate Data Analysis*, Essex: Pearson Education Limited.
- Hambleton, R. (2005), "Issues, Designs, and Technical Guidelines for Adapting Tests into Multiple Languages and Cultures", (Ed. Ronald Hambleton, Peter Francis Merenda & Charles Donald Spielberger, *Adapting Educational and Psychological Tests for Cross-Cultural Assessment*, NJ: Lawrence Erlbaum: 3-38.
- Hamşioğlu, A. B. (2019), "Girişimci İşletmelerde Pazarlama Yeteneklerinin Belirleyicileri ve Sonuçlarının Araştırılması", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C. 11, S. 2: 848-863.
- Hamşioğlu, A. B., & Durukan, T. (2018), "Pazar Tabanlı Yeteneklerin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Türkiye İmalat İşletmelerinde Bir Uygulama", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 13, S. 2: 1-22.
- He, X., Yi, Y., & Wei, Z. (2019), "New Product Development Capabilities in China: the Moderating Role of TMT Cooperative Behavior", *Asian Business & Management*, Vol. 18, No. 2: 73-97.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009), "Understanding Dynamic Capabilities: Progress Along a Developmental Path", *Strategic Organization*, Vol. 17, No. 1: 91-102.
- Hinkin, T. R. (1995), "A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations", *Journal of Management*, Vol. 21, No. 5, 967-988.

Hooley, G., Fahy, J., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K., & Snoj, B. (1999), "Marketing Capabilities and Firm Performance: A Hierarchical Model", *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 4, No. 3: 259–278.

Hooley, G., & Greenley, G. (2005), "The Resource Underpinnings of Competitive Positions", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 13, No. 2, 93-116.

Hooley, G., Greenley, G., Fahy, J., & Cadogan, J. (2001), "Market-Focused Resources, Competitive Positioning and Firm Performance", *Journal of Marketing Management*, Vol.17, No. 5-6: 503-520.

Hooley, G., G. Greenley & J. Fahy (2002), "A Scale for Measuring Marketing Capabilities", *Proceedings, 31st EMAC Conference, Braga, Portugal*.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002), "Alliance Management as a Source of Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 28, No. 3: 413-446.

Johnson, J. L. (1999), "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing The Interfirm Relationship as a Strategic Asset", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 1: 4-18.

Kavak, B. (2013), *Pazarlama ve Pazar Araştırmaları: Tasarım ve Analiz*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Kemper, J., Engelen, A., & Brettel, M. (2011), "How Top Management's Social Capital Fosters the Development of Specialized Marketing Capabilities: A Cross-Cultural Comparison", *Journal of International Marketing*, Vol. 19, No. 3: 87-112.

Kilenthong, P., Hultman, C. M., & Hills, G. E. (2016), "Entrepreneurial Marketing Behaviours: Impact of Firm Age, Firm Size and Firm's Founder", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 18, No. 1: 127-145.

Kline, R. (2011), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, New York: Guilford Press.

Koçak, A., & Özer, A. (2005), "Küçük İşletmeler Pazarlamanın Neresinde? Pazar Odaklılık ve İlişkisel Pazarlama", *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, C.4, S. 14: 14-26.

Koçak, A., Özer, A., & Gürel, E. (2005), "Kaynak Temelli Yaklaşımda Pazarlama Kabiliyetinin Boyutları", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.23, S.1: 179-201.

Kouropalatis, Y., Giudici, A., & Acar, O. A. (2019), "Business Capabilities for Industrial Firms: A Bibliometric Analysis of Research Diffusion and Impact Within and Beyond Industrial Marketing Management", *Industrial Marketing Management*, Vol. 83: 8-20.

Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014), "Resource-Based Theory in Marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 42, No. 1: 1-21.

Küçük, S., Yılmaz, R., Baydaş, Ö., & Göktaş, Y. (2014), "Ortaokullarda Artırılmış Gerçeklik Uygulamaları Tutum Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Eğitim ve Bilim*, C. 39, S. 176: 383-392.

Likoum, S. W. B., Shamout, M. D., Harazneh, I., & Abubakar, A. M. (2018), "Market-Sensing Capability, Innovativeness, Brand Management Systems, Market Dynamism, Competitive Intensity, and Performance: An Integrative Review", *Journal of the Knowledge Economy*, Vol. 11, No. 2: 593-613.

Lindblom, A. T., Olkkonen, R. M., Mitronen, L., & Kajalo, S. (2008), "Market-Sensing Capability and Business Performance of Retail Entrepreneurs", *Contemporary Management Research*, Vol. 4, No. 3: 219-236.

Loiacono, E. T., Watson, R. T. & Goodhue, D. L. (2002), "Webqual: A Measure of Website Quality", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 11, No. 3: 51-87.

Mariadoss, B. J., Tansuhaj, P. S., & Mouri, N. (2011), "Marketing Capabilities and Innovation-based Strategies for Environmental Sustainability: An Exploratory Investigation of B2B firms", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 8: 1305-1318.

Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001), "Defining Supply Chain Management", *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2: 1–25.

Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2011), "Marketing Capabilities: Antecedents and Implications for B2B SME Performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 3: 368-375.

Mitrega, M. (2018), "Are Dynamic Capabilities Really Useful in B2B Marketing?", 2018 IMP Conference, Marseille.

Mitrega, M., Forkmann, S., Ramos, C., & Henneberg, S. C. (2012), "Networking Capability in Business Relationships—Concept and Scale Development", *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, No. 5: 739-751.

Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1: 81-101.

Morgado, F. F., Meireles, J. F., Neves, C. M., Amaral, A., & Ferreira, M. E. (2017), "Scale Development: Ten Main Limitations and Recommendations to Improve Future Research Practices", *Psicologia: Reflexão e Crítica*, Vol. 30, No. 3: 1-20.

Morgan, N. A. (2012), "Marketing and Business Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40, No. 1: 102-119.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994), "The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3: 20-38.

Morgan, N. A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004), "Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment", *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1: 90-108.

Morgan, N. A., & Slotegraaf, R. J. (2012), "Marketing Capabilities for B2B Firms", (Ed. Gary Lilien & Rajdeep Grewal), *Handbook of Business-to-Business Marketing*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing: 90-108.

Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J., & Vorhies, D. W. (2009), "Linking Marketing Capabilities with Profit Growth", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 26, No. 4: 284-293.

Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009), "Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 30, No. 8: 909-920.

Morgan, N. A., Zou, S., Vorhies, D. W., & Katsikeas, C. S. (2003), "Experiential and Informational Knowledge, Architectural Marketing Capabilities, and the Adaptive Performance of Export Ventures: A cross-national study", *Decision Sciences*, Vol. 34, No. 2: 287-321.

Mu, J. (2015), "Marketing Capability, Organizational Adaptation and New Product Development Performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 49: 151-166.

Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M. (2011), "Market Orientation and Performance of Export Ventures: The Process Through Marketing Capabilities and Competitive Advantages", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, No. 2: 252-269.

Neill, S., McKee, D., & Rose, G. M. (2007), "Developing the Organization's Sensemaking Capability: Precursor to an Adaptive Strategic Marketing Response", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No. 6: 731-744.

Nguyen, T. D., & Nguyen, T. T. (2011), "The WTO, Marketing and Innovativeness Capabilities of Vietnamese Firms", *Management Research Review*, Vol. 34, No. 6, 712-726.

Noke, H. & Hughes, M. (2010), "Climbing the Value Chain: Strategies to Create A New Product Development Capability in Mature SMEs", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 30, No. 2: 32-154.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994), *Psychometric theory*, (3.Ed.), New York, NY: McGraw-Hill.

O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2012), "Creating Superior Customer Value for B2B Firms Through Supplier Firm Capabilities", *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, No. 1: 125-135.

O'Cass, A., Ngo, L. V., & Siahtiri, V. (2015), "Marketing Resource-Capability Complementarity and Firm Performance in B2B Firms", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30, No. 2, 194-207.

O'Dwyer, M., & Gilmore, A. (2018), "Value and Alliance Capability and the Formation of Strategic Alliances in SMEs: The Impact of Customer Orientation and Resource Optimisation", *Journal of Business Research*, Vol. 87: 58-68.

Olavarrieta, S. (2014), "The Market Sensing Capability: Measure Development and Validation", *Cladea 2014 Proceedings: 4 Eylül 2014 – Barselona: Bildiriler (s.1-15)*.

Özdemir, B, Taşçı, D. (2020), "Kaynak Temelli Görüş Ekseninde Örgütsel Kaynakların Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi: Türkiye'nin İlk 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu'nda Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 15, S. 3: 1019-1042.

Papatya, N., Papatya, G., & Hamşioğlu, A. B. (2018). "Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Pazarlama Yetenekleri ve Performans Arasındaki İlişki: Ankara İli İmalat İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C. 10, S. 3: 65-79.

Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011), "Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities", *Decision Sciences*, Vol. 42, No. 1: 239-273.

Pearson, J. N., Carter, J. R., & Peng, L. (1998), "Alliances, Logistics Barriers, and Strategic Actions in the People's Republic of China", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 34, No. 2: 27-36.

Ripollés, M., & Blesa, A. (2012), "International New Ventures as "Small Multinationals": The Importance of Marketing Capabilities", *Journal of World Business*, Vol. 47, No. 2: 277-287.

Roberts, N., & Grover, V. (2012), "Investigating Firm's Customer Agility and Firm Performance: The Importance of Aligning Sense and Respond Capabilities", *Journal of Business Research*, Vol. 65, No. 5, 579-585.

Schilke, O. (2014), "On the Contingent Value of Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: The Nonlinear Moderating Effect of Environmental Dynamism", *Strategic Management Journal*, Vol. 35, No. 2, 179-203.

Song, M., Nason, R. W., & Di Benedetto, C. A. (2008), "Distinctive Marketing and Information Technology Capabilities and Strategic Types: A Cross-National Investigation", *Journal of International Marketing*, Vol. 16, No. 1: 4-38.

Song, Y., Su, Q., Liu, Q., & Wang, T. (2012), "Impact of Business Relationship Functions on Relationship Quality and Buyer's Performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 27, No. 4: 286-298.

Sugiyarti, G., & Ardyan, E. (2017), "Market Sensing Capability and Product Innovation Advantages in Emerging Markets: The Case of Market Entry Quality and Marketing Performance of Batik Industry in Indonesia", *DLSU Business & Economics Review*, Vol. 27, No. 1: 175-189.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2015), *Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı*, (Mehmet Baloğlu, Çev.), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Teece, D. J. (2014), "A Dynamic Capabilities-Based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise", *Journal of International Business Studies*, Vol. 45, No. 1: 8-37.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7: 509-533.

Theoharakis, V., Sajtos, L., & Hooley, G. (2009), "The Strategic Role of Relational Capabilities in the Business-to-Business Service Profit Chain", *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, No. 8: 914-924.

Varadarajan, P. R., & Cunningham, M. H. (1995), "Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4: 282-296.

Vorhies, D. W. (1998), "An Investigation of the Factors Leading to the Development of Marketing Capabilities and Organizational Effectiveness", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, No. 1: 3-23.

Vorhies, D. W., Harker, M., & Rao, C. P. (1999), "The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms", *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 11: 1171-1202.

Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2003), "A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 1: 100-115.

Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005), "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 1: 80-94.

Vorhies, D. W., Morgan, R. E., & Autry, C. W. (2009), "Product-Market Strategy and the Marketing Capabilities of the Firm: Impact on Market Effectiveness and Cash Flow Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 30, No. 12: 1310-1334.

Webster Jr, F. E. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 4: 1-17.

Yaşar, M. (2014), "Bilimsel Araştırma Yöntemleri Dersine Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması: Geçerlik ve Güvenirlik", *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Vol. 4, No. 2: 109-129.

Zhou, L., Wu, A., & Barnes, B. R. (2012), "The Effects of Early Internationalization on Performance Outcomes in Young International Ventures: The Mediating Role of Marketing Capabilities", *Journal of International Marketing*, Vol. 20, No. 4: 25-45.

Zou, S., Fang, E., & Zhao, S. (2003), "The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters", *Journal of International Marketing*, Vol. 11, No. 4: 32-55.

Extended Summary

Development and Verification of Marketing Capabilities Scale for B2B Firms

Marketing capabilities as a popular research field have been important for B2B firms. Specially, determining which marketing capabilities to develop achieving superior performance has become an increasingly significant issue in competitive industrial markets (Guo et al., 2018: 79). In response, the marketing capabilities classification developed for B2B firms (Morgan & Slotegraaf, 2012) constitutes a theoretical framework for which capabilities should be developed in industrial markets. In this classification, which allows the evaluation of marketing capabilities that stand out in B2B, market sensing capability and new product development capability are considered as critical firm-level capabilities. Previous studies in B2B context also give emphasis on market sensing capability (Moorman et al., 1993; Foley & Fahy, 2004; Neill et al., 2007; Lindblom et al., 2008; Morgan et al., 2009; Roberts & Grover, 2012; Ardyan, 2016; Alshanty & Emeagwali, 2019) and new product development capability (Morgan et al., 2004; Mariadoss et al., 2011; Gonzalez-Zapatero et al., 2016). Market sensing capability refers that a firm is aware of the changes in the market and accurately predict the reactions to the marketing activities (Lindblom et al., 2008: 223). New product development capability is the ability of firms to create meaningful new value propositions for their target markets (Morgan, 2012: 108). In addition to these capabilities, strategic partnering capability is among the key marketing capabilities for B2B firms due to the increasing importance of firm relationship in industrial marketing (Pearson et al., 1998; Theoharakis et al., 2009). Strategic partnering capability refers to the ability of the firm to build and sustain relationship with partners (Theoharakis et al., 2009: 919).

The role of marketing capabilities in providing sustainable competitive advantage and superior performance is explained within the framework of Resource-Based Theory (RBT). RBT asserts that specific firm capabilities, which are difficult to imitate, valuable, rare and not substitutable, enhance sustainable competitive advantage (Vorhies et al., 1999: 1179-1180; Guenzi & Troilo, 2006: 975). However, according to dynamic capabilities view extended from RBT, capabilities should be also dynamic (Cavazos-Arroyo & Puente-Diaz, 2019: 2). Dynamic capabilities are the abilities of firms to integrate, build and reconfigure the internal and external competencies to adapt to the rapidly changing environment (Teece et al., 1997: 516). In the pertinent literature, aforementioned marketing capabilities, market sensing (Bharadwaj & Dong, 2014), new product development (Bruni & Verona, 2009; Pavlou & El Sawy, 2011; Teece, 2014) and strategic partnering (Schilke, 2014; Barrales-Molina et al., 2015) are received special emphasis within the framework of dynamic capabilities view. Therefore, the motivation of this study is the development of a scale that includes the dimensions of market sensing, new product development and strategic partnering capability, whose importance are supported in the theoretical framework and find a place in the taxonomy of marketing capabilities for B2B firms. In this sense, this study endeavors to develop and verify a specific marketing scale for B2B firms consisting of market sensing, new product development and strategic partnering capability dimensions.

For this purpose, the existing scales for market sensing capability, new product development capability and strategic partnering capability were reorganized, and verified into a united scale. Three stages were followed in the development of the marketing capabilities scale for B2B firms. First, according to deductive method, the existing scales are those used by Mu (2015), Morgan, Vorhies and Mason (2009), Theoharakis, Sajtos and Hooley (2009) for market sensing, new product development, and strategic partnering capability, respectively were used to determine the items to be included in the scale. Afterwards, a pre-test was conducted with 55 managers before the formal marketing capabilities scale were issued to ensure that the items were clear. Moreover, the reliability and validity of the scale were examined. In the last stage, data derived from 358 managers were used for analysis. Exploratory Factor Analysis (EFA) and Confirmatory Factor Analysis (CFA) were applied to examine the construct validity of the marketing capabilities scale. First of all, according to EFA, a three-factor construct was obtained with explaining 71.3% of the total variance and items were loaded on their dimensions. Thereafter, CFA was applied to verify the factors revealed in EFA, and to determine the convergent and discriminant validity. As a result of CFA, fit indices were satisfactory [RMSEA = 0.056, NFI = 0.95, CFI = 0.97, IFI = 0.97, RFI = 0.94, GFI = 0.95 and AGFI = 0.92] (Hair et al., 2014: 578-580). Besides, the standardized factor loadings of the items in marketing capability scale were between 0.63 and 0.91, and the *t* values of all items were significant at the $p < 0.01$ level. It was revealed that the Composite Reliability (CR) for the dimensions were between 0.85 and 0.88 and were above the accepted value of 0.60 (Bagozzi & Yi, 1988: 80). Moreover, it is seen that the average variance extracted (AVE) of dimensions were between 0.54 and 0.72 and were above 0.50 (Fornell & Larcker, 1981: 46). Therefore, it was revealed that convergent validity is provided. As a result of CFA, the square root of the AVE for each dimension was greater than the correlation with other dimensions revealed that there is discriminant validity. In addition, alpha coefficients of each dimension of the scale were greater than 0.80 indicates that the reliability level of the scale is high.

In conclusion, this study contributes to the literature in terms of giving a reliable scale that measures marketing capabilities as market sensing, new product development and strategic partnering capability. Marketing scholars who

want to measure marketing capabilities within this framework can use this scale. Moreover, this scale will enable B2B firms managers to compare their firms with their main competitors in terms of these three key marketing capabilities. In this vein, this scale will enable B2B firms managers to determine which of these capabilities should be developed in order to achieve superior performance and take initiatives to develop these key capabilities.

Copyright of Journal of Economics & Administrative Sciences / Eskisehir Osmangazi Universitesi Iktisadi ve Idari Bilimler Fakultesi Dergisi is the property of Eskisehir Osmangazi University and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.