

# Pazar Yönelimin Pazar ve Stratejik Performans Üzerindeki Etkileri: Küçük ve Orta Ölçekli Lojistik Firmaları Üzerine Ampirik Bir Araştırma

## Effects of Market Orientation on Market and Strategic Performance: An Empirical Research on Small and Medium-Sized Logistics Companies

Saniye Yıldırım Özmütlu<sup>1</sup>

### Öz

Bu çalışmanın amacı, pazar yönelimin pazar performansı ve stratejik performans üzerinde yarattığı etkileri araştırmaktır. Araştırma kapsamında, Türk lojistik sektöründe faaliyetlerine devam eden küçük ve orta ölçekli firmaların pazar yönelimi, pazar performansı ve stratejik performans değişkenleri arası ilişkileri ele alınmıştır. Bu amaç ve kapsam doğrultusunda, bir araştırma modeli oluşturularak modele bağlı hipotezler geliştirilmiştir. Geliştirilen hipotezleri test edebilmek için araştırma kapsamından rastgele örnekleme yöntemiyle firmalar seçilmiştir. Seçilen her bir firmadan bir yöneticiye ulaşılmıştır. Toplam 232 yöneticiye ulaşılarak araştırma için oluşturulan anket uygulanmıştır. Anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler ile Yapısal Eşitlik Modellemesi yöntemi kullanılarak analizler yapılmıştır. Analiz sonuçları, pazar yönelimi - stratejik performans arasındaki ilişkilerin analizinde, pazar performansının dolaylı etkide bulunarak tam aracılık ilişkisi gösterdiğini ortaya koymaktadır. Firmaların pazar yönelimin etkilerini pazar performansına aktararak, sektördeki rakiplerine göre daha fazla rekabet durumu ve pazar payı edinmelerinde ve liderlik gösteren bir konuma erişmelerinde stratejik performansa etkide bulunduğu belirlenmiştir. Ayrıca, firmaların pazar yönelimin boyutlarından özellikle müşteri yönelimine daha da yoğunlaştığı görülmüştür. Bu yoğunlaşma, müşteriye sağlanan hizmeti sürekli iyileştirmeye, stratejilerini müşterilerine gelişmiş değer sunma üzerine belirlemeye, öngörülen pazar payını elde etmeye ve yeni müşteri kazanımında bulunmasına katkı sağlamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Pazar Yönelimi, Küçük ve Orta Ölçekli Lojistik Firmaları, Pazar Performansı, Stratejik Performans

### Abstract

The purpose of this study was to investigate the effects of market orientation on market performance and strategic performance. Within the scope of the research, the relationships between the variables of market orientation, market performance, and strategic performance of small and medium-sized companies operating in the Turkish logistics sector were discussed. In line with this purpose and scope, a research model was created, and hypotheses related to the model were developed. In order to test these developed hypotheses, companies within the scope of the research were selected via random sampling method. One director was contacted from each of these selected companies. A total of 232 directors were contacted, and a questionnaire, which was developed for this research, was applied to each of these directors. The data obtained through the questionnaire were analyzed using structural equation modeling. As a result of the analysis of the relationships between market orientation and strategic performance, it was determined that the market performance had an indirect effect and showed a full mediation relationship. It was determined that this mediation relationship affected the strategic performance of companies by transferring the effects of market orientation to market performance, gaining a more competitive position and a higher market share compared to their competitors in the sector and reach a leading position. Additionally, it was observed that the companies within the scope of the research concentrated more on the dimensions of market orientation, especially on the customer orientation. The focus of the companies on customer orientation allowed them to continually improve the services provided to their customers, to base their strategies on providing improved values to their customers, to achieve the market share they had anticipated, and to gain new customers.

**Keywords:** Market Orientation, Small and Medium-Sized Logistics Companies, Market Performance, Strategic Performance

**Araştırma Makalesi [Research Paper]**

**Submitted:** 15 / 01 / 2021

**Accepted:** 23 / 06 / 2021

<sup>1</sup>Öğr. Gör. Dr., Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, saniyeyildirim58@gmail.com, Orcid No: <https://orcid.org/0000-0001-6199-3999>

## Giriş

Günümüzün iş çevresi, 2000'li yıllara göre organizasyonların karşılaştığı en karmaşık çevre olabilir. Karmaşık çevreler, rekabetin temelini değiştirmektedir. Rekabetin temelindeki değişime uyum sağlayabilmek için firmalar iş yapma biçimlerini belirlerken, her zamankinden daha fazla pazar yönelimli olmalıdır. Pazar yönelimli olmak firmalara, maliyet etkinliğinin sürekliliğini sağlama, müşteri değeri yaratma ve aynı zamanda yeni pazar fırsatlarını maksimize etmenin yollarını sunmaktadır (Masa'deh vd., 2016; Smith vd., 2017). Ayrıca, sürekli olarak yeni rekabet zorlukları ortaya çıkmakta ve firmalar bu zorluklara karşın performanslarını iyileştirmek ve rekabet avantajını sürdürmek için iç çevrelerini yeniden düzenleme yoluna gitmektedir (Almajali vd., 2016). Anlaşılan o ki firmalar kendilerini çevredeki değişime göre konumlandırmalıdır. Günümüzde pazardaki değişim sanılanın aksine daha hızlı ve daha istikrarsız olabilmektedir. Pazar yönelimi, firmaların iç ve dış çevreyi algılaması ve algılanan durumun iş yapma şekilleri ile ilişkilendirilmesidir. İç çevreyi tam olarak destekleyen organizasyonların tamamının, özellikle çalışanlarının katkısının olduğu firmaların, daha fazla pazar yönelimli oldukları görülmüştür (Becherer vd., 2001). Organizasyonların iç çevresini oluşturan yönetim ekibinin, bölümler arası etkileşimde ve örgütsel sistemin pazar yönelimini etkilemesinde önemli roller oynadığı belirlenmiştir (Kohli ve Jaworski, 1990; Becherer vd., 2001). Görüldüğü üzere, firmalar sadece dış çevreye değil, işletme içi çevreye de odaklı olmalıdır. Literatür, dış çevrenin yanısıra iç çevrenin de pazar yönelimli olmayı şekillendirmede önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Lojistik sektörünün Türkiye ekonomisinde önemli bir rol üstlendiği bilinmektedir. Bu nedenle, bu sektörde faaliyet gösteren firmalar iş yapma şekillerini belirlerken hem iç çevreye hem de dış çevreye odaklı olmayı ihmal etmemelidir. Bir hizmet sektörü olan lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmaların yüksek derecede pazar yönelimli olması, müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurması, müşteri sadakatini sağlaması beklenilmektedir. Bu şekilde firmaların performans düzeylerinde ciddi bir iyileşmenin görülmesi mümkün görünmektedir. Bahsettiğimiz bu durumların gerçekleşebilmesi için bu sektörün pazar yönelimli olması gereklidir. Pazar yönelimli olmasını gerekli kılan bazı önemli nedenler mevcuttur. Bu nedenleri şu şekilde sıralamak mümkündür; (1) sektörde hizmet entegrasyonunu sağlayan güçlü rakiplerin varlık göstermesi, (2) günümüz iş koşulları ile talep yapısının farklılaşması ve bu durumda uyumun sağlanmasında lojistik sektörüne her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyuluyor olması, (3) sektörde müşteri kazanımının zahmetli ve zor olması buna karşın kaybetmenin, memnuniyetsizliğe bağlı olarak kolay olması (4) müşterilere gelişmiş değer sunmak için hizmetlerin entegre edilmesinde organizasyonun tamamının iş birliği içerisinde olmasının gerekliliğidir. İstenilen ve hedeflenen başarının elde edilmesi için firmaların "rakiplere, müşterilere ve fonksiyonlar arası koordinasyona" özentili ve dikkatli bir şekilde yüksek yönelim göstermeleri gereklidir.

Bu çalışmanın yapılmasının nedeni, günümüz koşullarında lojistik hizmet sektörüne çok daha fazla ihtiyaç duyuluyor olmasıdır. Sektör, beklentilerin ötesinde farklılaşan bir talep yapısıyla karşı karşıyadır ve farklılaşan talep yapısına cevap verebilmek için iş ve hizmet türünde büyük değişimlere adım atmayı önemsemektedir. Yapılan çalışma ile araştırma kapsamındaki firmaların bu duruma yaklaşımları ve beklentileri karşılamaya yönelik değişimleri sağlayıp sağlamadıkları incelenmiştir. Çalışmanın temelindeki değişkenler arası ilişkileri belirlemek için cevaplanması gereken bir takım sorular mevcut olup bunlar; (1) Araştırma kapsamındaki organizasyonlar, hizmet entegrasyonunu sağlama ve yeni hizmetin üretilmesi konusunda rakipleri ile kıyasıya mücadele edebiliyorlar mı? (2) Müşterilerin sınırsız istek ve talepleri doğrultusunda müşteri değeri yaratmada iş sürecini başarılı bir şekilde yürütebiliyorlar mı? (3) Yönetim ekibi ve tüm çalışanlar işbirlikçi yaklaşımlar sergileyerek müşteriye daha çok değer yaratmaya odaklanıyorlar mı? (4) Araştırma kapsamındaki firmalar, pazar yönelimini ifade eden üç yönelime mi odaklı olmalıdır yoksa sadece müşteri yönelimli olması, istenilen sonuçlara ulaşılması için yeterli midir? (5) Firmaların pazar yönelimli olması, stratejik performansı etkilemekte midir? (6) Firmaların pazar yönelimi ile stratejik performansı arasındaki ilişki doğrudan mıdır yoksa bu ilişkide pazar performansının aracılık etkisi bulunmakta mıdır? (7) Firmalar iyi bir pazar yönelimi sergileyerek daha rekabetçi ve sektörde liderlik gösteren stratejik bir konuma ulaşabiliyorlar mı? Çalışmada, bu soruların cevaplarını bulabilmek için işletme ve stratejik yönetim literatüründen yararlanılmıştır.

Bu çalışmada, Türk lojistik sektöründe faaliyetlerine devam eden küçük ve orta ölçekli<sup>2</sup> organizasyonların pazar yöneliminin, pazar performansı üzerindeki etkisine ve bu durumun firmaların stratejik performansına nasıl yansıdığı araştırılmıştır. Daha önceki çalışmalarda, pazar yönelimin anlamını ortaya koymaya ve uygulanmasına geniş ölçüde odaklanılmış olsa da, pazar yönelimli firmaların pazar performansı ve stratejik performansı üzerinde nasıl etkilere yol açtığını ve bu ilişkiyi gerçekte hangi faktörlerin yönettiğini bulmak için çok az girişimde bulunulmuştur. Daha önce yapılan çalışmalar, genel olarak pazar yönelimin finansal performans üzerindeki etkilerine odaklandıkları için büyük ölçüde firmaların önemli performans göstergeleri (pazar ve/veya stratejik performans) ihmal edilmiştir. Bu ihmal edilen eksikliği gidermek için, mevcut çalışmada pazar yönelimi, pazar performansı ve stratejik performans arasındaki ilişkiyi araştırmak amaçlanmıştır. Böylece, yukarıdaki soruların cevapları verilmeye çalışılarak elde edilen sonuçlar, akademik literatüre ve

<sup>2</sup> KOSGEB'in tanımına göre 50 çalışandan az çalışanı olan firmalar küçük ölçekli, 50 çalışan ile 500 çalışan arası çalışanı olanlar orta ölçekli, 500 çalışandan fazla çalışanı olanlar büyük ölçekli firma olarak kabul edilmektedir.

lojistik sektörünün dikkatine sunulmak ve özellikle, araştırmada stratejik performans değişkenine odaklanılarak, stratejik yönetim literatürüne katkı sağlamak istenmiştir.

## 1. Literatür Araştırması

### 1.1. Pazar yönelimi

Pazar yönelimi, son yirmi beş yılda strateji literatüründe ve pazarlama literatüründe temel kavramlardan biri olmuştur (Balodi, 2014; Boso vd., 2013). Pazar yöneliminin firmalar için neyi ifade ettiği üzerine ilk iki araştırma 1990 yılında Narver ve Slater ile Kohli ve Jaworski tarafından yapılmış ve pazarlama odaklı ile pazar yönelimli olmanın çok farklı kavramlar olduğu ortaya konmuştur (Narver ve Slater, 1990; Kohli ve Jaworski, 1990). Ayrıca, pazar yöneliminin organizasyonun sadece bir fonksiyonunu değil tüm organizasyonu ilgilendiren bir durum olduğu belirtilmiş ve pazar yönelimli olmanın neleri içerdiğinin çerçevesi belirlenerek, bu kavram ölçümlenebilecek bir yapıya kavuşturulmuştur. 1990'lı yılların sonu ve 2000'li yılların başlarında yapılan araştırmalar, bu yapının daha çok teorik gelişimine katkıda bulunmuştur. Günümüzde yapılan çalışmalar ise firmaların çevreleri ve rekabet yapısındaki değişime uyum sağlaması ile performansın iyileştirilmesi açısından destek sağlayarak yapının ampirik gelişimine katkıda bulunmaktadır.

Pazar yönelimi, 1990 yılında yapılan iki farklı araştırma ile çalışmaları yapan araştırmacılar tarafından biri bilgiye dayalı ve diğeri kültürel bakış açısı olmak üzere iki farklı yönden kavramsallaştırılmıştır. Bilgiye dayalı bir bakış açısı ile üç aşamalı (boyut): "(1) Müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarına dayalı pazar bilgisi, (2) Organizasyon içinde üretilen bilginin yaygınlaştırma süreci, (3) Pazara yanıt" olarak verilmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990; 1993: 53). Diğer taraftan, kültürel bir bakış açısı benimsendiğinde "tüketici için gelişmiş değer yaratmak ve uzun vadeli performans sağlamak için davranış türlerinden en verimli bir şekilde yaratılan organizasyon kültürü" olarak ifade edilmektedir (Narver ve Slater, 1990: 20). Kültürel bakış açısıyla uyumlu olarak, pazar yönelimin boyutları, "müşteri, rakip ve fonksiyonlar arası koordinasyon" olarak verilmektedir (Narver ve Slater, 1990; Maydeu-olivares ve Lado, 2003; Becherer vd., 2001). Bu yaklaşıma göre pazar yönelimi, "firmanın üstün performans yaratma yöntemi ve firmanın performansını iyileştirmek için gereken davranışları sergilemesi" dir (Maydeu-olivares ve Lado, 2003: 289). Pazar yönelimi, "kuruluşların müşteri ihtiyaçlarına ve uzun vadeli karlılığa odaklanarak müşterileri için üstün değer yaratmaya çalıştıkları bir kültür" dür (Becherer vd., 2001: 1). İki öncü araştırmacıların pazar yönelimine bakış açıları farklı olsa da, her iki yaklaşım da organizasyonların stratejilerini ve politikalarını tanımlarken müşterilerin gereksinimlerini, isteklerini ve rakiplerin stratejilerini dikkate alma ihtiyacını ortaya koymaktadır. Yapılan bu çalışmada lojistik hizmet sektörü üzerine odaklanılacağı için kültürel bir bakış açısını benimseyen pazar yönelimi yaklaşımının, sektörel açıdan daha çok fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle çalışmada, küçük ve orta ölçekli lojistik firmalarının ne kadar pazar yönelimli oldukları ve bu durumun stratejik performansla olan etkileri araştırılmıştır.

*Müşteri yönelimi boyutu*; hizmet sektöründe, hizmetlerin soyut doğası, alıcılar ve satıcılar arasında bilginin asimetrik dağılmasına yol açmakta ve beraberinde daha yüksek risk algılamalarına ve müşterinin kalite değerlendirmesinde daha büyük zorluklarla karşılaşmasına neden olmaktadır (Nayyar, 1990). Bu nedenle, pazar yönelimi, hizmet firmalarındaki müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmak için çok önemli bir araç haline gelmiştir. Bunun için firmalar, müşterilerine daha yüksek değer sunmayı amaçlayarak pazar değişikliklerini mümkün olan en kısa sürede tespit etmeye ve yeni ürünler/hizmetler üretmeye çalışırlar (Wang vd., 2015). Bu açıdan müşteri yönelimi, "bir firmanın müşterilerine üstün değer sunacak şekilde hedef pazarını anlama derecesi" olarak tanımlanmaktadır (Kohli vd., 1993). Bir firmanın pazar yönelimi seviyesi ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki var olup, firmanın yüksek derecede pazar yönelimli olması, müşteri sadakati sağlamak konusunda başarısını artırmaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990). Bu ilişki yapılan ampirik araştırmalar ile de desteklenmiştir (Jones vd., 2003; Lai, 2003).

*Rakip yönelimi boyutu*; pazar yönelimli firmalar, hem müşteri tercihlerindeki hızlı değişiklikleri hem de rakiplerin eylemlerini karakterize edebilmelidir. Rakip yönelimi, "bir firmanın rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerini ve firmanın kendisinde bu yönlerin tespitini ve değerlendirmesini ve bir pazardaki diğer rakiplerin kapasitelerini, uzun vadeli stratejilerini anlamasını gerektirir" şeklinde tanımlanmıştır (Kohli vd., 1993). Rakip yönelimi, rakiplerin eylemlerini tahmin ve analiz etmede, pazardaki rekabetçi pozisyonun korunmasına ve sürdürülmesine olanak tanımakta ve uzun vadede daha yüksek başarı elde edilmesini sağlamakta ve performansın iyileştirilmesinin temelini oluşturmaktadır (Acosta vd., 2018: 3).

*Fonksiyonlar arası koordinasyon boyutu*; fonksiyonlar arası koordinasyon, "müşterileri için daha yüksek toplam değer yaratan ürün ve hizmetler sunma yeteneğini geliştirmek ve böylece rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmak için bir firmanın çalışanlarının tamamını ve kaynaklarını organize etmesi" şeklinde tanımlanmıştır (Kohli vd., 1993). Değer yaratma, bir firma tarafından, hedef müşterilere istenen değer sunulabilmesi, müşteri veya rakip yönelim düzeyini artırması ile gerçekleşir (Langerak vd., 2007; Sahi vd., 2018: 39). Yaşanan bu durum bir süreçtir ve bu süreçte, firmaların hedef müşterileri anlamaları ve stratejik pazar yönelimini müşteri ihtiyaçlarına göre dönüştürmeleri gerekmektedir.

(Madhavaram ve Hunt, 2008). Bunun için bir organizasyonun iç çevresini, değer geliştirebilecek düzeyde organize edebilmesi önemlidir.

### 1.2. Pazar performansı

Firmaların pazar performansını artırma isteği literatürde her zaman önemli bir konu olmuştur. Organizasyonların iş çevrelerinde meydana gelen herhangi bir değişiklik, firmaların performans artırımına karşı daha fazla duyarlılık göstermesini teşvik etmektedir (Shahin vd., 2014). Pazar performansı, piyasa fırsatlarına hızlı tepki verme, müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlama, yeni müşteri kazanımı ve pazar payı gibi kıstaslar açısından, firmanın rakiplerinden daha iyi pazar sonuçlarına ulaşma derecesinin bir ölçütüdür (Homburg ve Jensen, 2007: 126). Bir organizasyonun sürekli olarak normalin üzerinde pazar performansına ulaşması için sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratması gerekir (Aaker, 1989: 91). Bu duruma pazar yönelimli bir kültürün uygulanmasıyla ulaşılabilir. Organizasyonların pazar koşullarını analiz etmesi, rakip eylemlerini analiz etmesi, müşterilerin ihtiyaçlarını, isteklerini ve taleplerini anlaması faaliyette bulunduğu pazara uygun kültürü uyguladığının göstergesidir. Bu durum pazar performansının yanında finansal performansın artırımını mümkün kılmaktadır (Udriyah vd., 2019: 1420). Literatüre dayalı olarak, pazar yönelimli firmalar, pazar koşullarını izleyerek, pazar trendlerini analiz ederek ve müşteri ihtiyaçlarını ve rakiplerin eylemlerini kontrol ederek rakiplere kıyasla pazar payını, müşteri sayısını ve müşteri memnuniyetini artırabilir (Wang vd., 2013). Pazar yönelimi, firmaların iş ve performans başarısını artırmada kritik öneme sahiptir. Literatür incelendiğinde, pazar yönelimi ve pazar performansının birbiriyle ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca yapılan araştırmalarda, müşterilere farklılaştırılmış ürünler ve hizmetler sunulduğunda müşterilerin bu firmalara memnuniyet ve sadakat gösterdikleri, memnuniyete bağlı olarak yeni müşteri sayılarının arttığı ve bu durumun firmaların pazar performanslarına katkı sağladığı ayrıca daha yüksek finansal performans göstergelerine sahip oldukları görülmüştür (Ramaswami vd., 2009; Hooley vd., 2005). Bununla birlikte, daha yüksek pazar performansından kaynaklanan olumlu itibarın, firmanın daha fazla yeni müşteri çekmesine imkân sağladığı ve sonuç olarak kârını artırmaya katkıda bulunduğu görülmüştür (Cheng ve Krumwiede, 2010). Literatür araştırmaları, firmaların pazar performanslarının iyi düzeyde olması ya da düzeyin iyileştirilmesi farklı performans göstergelerinin artırılmasına katkıda bulunduğu sonucunu göstermektedir.

### 1.3. Stratejik performans

Literatür incelendiğinde, stratejik performans ile ilgili çalışmaların varlığının sınırlı sayıda olduğu açıkça görülmektedir. Stratejik performansın temelini bilgi edinimi ve yönetimi oluşturmaktadır. Firmaların öncelikli olarak varlık gösterdikleri piyasa hakkında ve piyasada hizmet sundukları müşterileri hakkında bilgi edinmeleri ve edindikleri bu bilgileri yönetebilmeleri gerekir ki, bu durum bilgi yönetimi bağlamında strateji olarak adlandırılmıştır (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 96). Bilgi yönetimi stratejisi, stratejik hedeflere ulaşmak için bilgi süreçlerinin mevcut veya yeni bir bilgi alanına istihdam edilmesi olarak tanımlanmış ve bilgi yönetimi, firmaların rekabet avantajı elde edebilmesi için kritik bir strateji olarak görülmüştür (Krogh vd., 2001; King, 2001). Stratejik performansın temelini, bir endüstrideki stratejik konum, firmaların yeterlilikleri, pazar payı ve liderlik pozisyonunun oluşturmakta olup, bu değerleri ölçmek için, müşteri tabanındaki büyüme, yeni ürün/hizmet tanıtım oranı, pazar payı ve yeni ürün/hizmetlerin getirisi bakımından ele alınmalıdır (Yang 2008: 72). Stratejik performans finansal olmayan performans olarak değerlendirilmektedir (Banker vd., 2005: 397). Yapılan araştırmalar bir firmanın müşteri ihtiyaçlarına yanıt verme yeteneği ile stratejik performans arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymakla beraber, pazar yönelimi ve stratejik performans arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını da göstermektedir (Narver vd., 2004; Sundström ve Ahmadi, 2019). Yapılan bu çalışma ile araştırma kapsamındaki firmaların pazar yöneliminin stratejik performans üzerindeki etkisinde pazar performansının aracılık etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

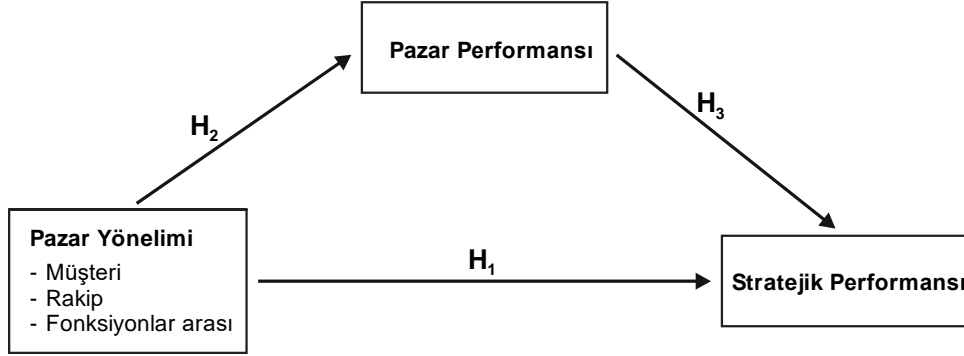
## 2. Araştırma Yöntemi

Araştırma kapsamındaki firmaların pazar yönelimlerinin ve pazar performansının, stratejik performans üzerinde yarattığı etkiler, nicel araştırma yöntemlerinden birisi olan ilişkisel araştırma deseni üzerinden incelenmiştir. İlişkisel araştırma deseni, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan bir incelemedir. Bu yöntem, incelemeye konu olan değişkenler arasında bir ilişkinin varlığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Franken, vd., 2012). Bununla birlikte araştırmadaki hipotezlerin sınanması için temel istatistiksel yöntem olarak varyans tabanlı YEM yönteminden yararlanılmıştır. YEM yöntemi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini aynı anda matematiksel olarak hesaplayabilen bir yöntemdir. Çalışmada değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırılabilmesi amacıyla YEM yönteminin bu özelliğinden yararlanılmıştır. Bununla beraber, YEM yöntemi analizi sonucunda elde edilen  $\beta$  (Beta) katsayılarına bakılarak, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir.

## 2.1. Araştırma modeli ve hipotezler

Yapılan çalışma ile pazar yönelimin stratejik performans üzerindeki etkisinde pazar performansının aracılık etkisini ölçümleyecek bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan araştırma modelinde yapılar arası ilişkileri gösteren hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez ilişkilerini gösteren araştırma modeli Şekil 1 de verilmiştir.



H<sub>4</sub>: Pazar Yönelimi → Pazar Performansı → Stratejik Performans

Şekil 1. Araştırma ve Hipotez Modeli

Geliştirilen hipotezler aşağıda verilmiş olup, doğruluğu ispatlanmaya çalışılmıştır.

H<sub>1</sub> : Pazar yönelimi stratejik performans üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

H<sub>1(a-c)</sub> : Pazar yönelimi boyutları (müşteri, rakip ve fonksiyonlar arası koordinasyon) stratejik performans üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

H<sub>2</sub> : Pazar yönelimi pazar performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

H<sub>2(a-c)</sub> : Pazar yönelimi boyutları (müşteri, rakip ve fonksiyonlar arası koordinasyon) pazar performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

H<sub>3</sub> : Pazar performansı stratejik performans üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

H<sub>4</sub> : Pazar performansı, pazar yönelimi ve stratejik performans arasındaki ilişkiye aracılık eder.

## 2.2. Araştırmanın evreni ve örnekleme

Türk lojistik sektöründe 3. Parti Lojistik (3PL) hizmet sağlayıcı olarak faaliyetlerini sürdüren yaklaşık 1200'e yakın küçük, orta ve büyük ölçekli lojistik firması mevcuttur. Türk lojistik sektöründe küçük ve orta ölçekli lojistik firması olarak faaliyetlerini sürdüren kuruluşlardan yönetimsel pozisyonda çalışan kişilerden oluşmaktadır. Rastgele Örnekleme Yöntemi ile seçilen çalışmanın örnekleme, Türkiye'de küçük ve orta ölçekli lojistik kuruluşlarından 232 firma ve her firmadan bir yöneticiye ulaşılarak oluşturulmuştur. Yapılan çalışmada, örneklem büyüklüğünün belirlenebilmesi için Israel'ın 1992 yılında oluşturduğu örnekleme tablosu ve hesaplamalarından faydalanılmıştır. %95 güven aralığında ve ±5% hata payı seviyesinde örneklem büyüklüğü ile ilgili hesaplama aracına göre, gerekli örneklem büyüklüğümüzün 201'den fazla olması durumunda normal büyüklükteki varsayımın desteklendiği hesaplanmıştır (Israel, 1992).

## 2.3. Veri toplama, analiz yöntemi ve kullanılan ölçekler

Türk lojistik sektöründe küçük ve orta ölçekli lojistik firmaların yöneticilerine, Mart 2019 – Aralık 2019 tarihlerinde araştırmaya ait anket uygulamaya konulmuştur. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi uygulanarak ulaşılan 232 firma ve her bir firmadan bir yönetici ile yüz yüze görüşme sağlanarak toplam 232 veri toplanmıştır. Araştırmaya ait anketin ilk bölümünde 3 adet soru katılımcı ve firma hakkındaki temel bilgileri içermektedir. Araştırmaya ait anketin ikinci bölümünde 24 adet soru, değişkenlerin maddeleri ile ilgilidir. Anketin ikinci bölümünde değişkenleri değerlendirmek için 5'li Likert tipi ölçekler kullanılarak araştırma süreci devam etmiştir.

Pazar yönelimi literatürünün kapsamlı bir araştırması sonucunda, yapılan araştırmada Narver ve Slater (1990) tarafından geliştirilen *pazar yönelimi ölçeği* uygulamaya konulmuştur. Bu ölçek, müşteri (6 madde), rakip (4 madde) ve fonksiyonlar arası koordinasyon (5 madde) yönelimi boyutlarından oluşmaktadır. *Pazar performansı ölçeği* olarak Homburg ve Jensen (2007) tarafından geliştirilen 5 maddelik ölçek uygulamaya konulmuştur. Bu ölçek; müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlamak, öngörülen pazar payını elde etmek veya sürdürmek, yeni müşteriler kazanmak, kar elde etmek, pazardaki fırsatlara ve tehditlere hızlı tepki verme, göstergelerinden oluşmaktadır (Homburg ve Jensen, 2007). *Stratejik performans*

ölçeği, Yang (2008) tarafından geliştirilen 4 maddelik bir ölçek olup, firmanın sektördeki stratejik konumu, rakiplere göre rekabet durumu, rakiplere göre pazar payı, firmanın sektördeki liderlik pozisyonu göstergelerinden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizinde öncelikli olarak; araştırma kapsamındaki firmaların ve yöneticilerinin betimleyici bilgilerini içeren analizler, ikinci olarak; değişkenlere ait ölçeğin yapısal geçerliliği ile ilgili analizler ve son olarak da AMOS paket programı kullanılarak, ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi ve devamında yapısal eşitlik modellemesi (YEM) yöntemi ile değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren analizler yapılmıştır.

### 3. Analizler ve Bulgular

#### 3.1. Araştırma kapsamındaki firmaların ve yöneticileri betimleyici bulguları

Öncelikli olarak araştırma kapsamındaki firmaların ve bu firmalardaki yöneticilerin profilleri incelenmiştir. Betimsel analizlere göre, araştırma kapsamındaki firmalarda yönetici olarak çalışan kişilerin (% 63) üniversite ve (% 7) lisansüstü eğitimini tamamladığı ve eğitim durumunun bu düzeylerde yoğunlaştığı görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde, yöneticilerin çoğunluğunun erkek (% 82) olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan firmaların büyüklükleri incelendiğinde, çoğunluğunun orta ölçekli firmalar (% 79) olduğu görülmüştür.

#### 3.2. Araştırma değişkenlerinin korelasyon analizi sonuçları

Yapıların iç tutarlılığını belirlemeye yardımcı olan ana yapı ve boyutların güvenilirliğini belirlemek için Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ), Açıklanan Ortalama Varyans (AVE - Average Variance Extracted) ve Bileşik Güvenilirlik (CR - Composite Reliability) katsayıları hesaplanmıştır (Hair vd., 2019). Tablo 1'de sunulan tüm ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde, ölçeklerin ( $\alpha$ ) değerlerinin 0,79 ile 0,90 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler, kabul edilebilirlik sınırının ( $\alpha = 0.70 - 0.80$  ve üzeri) üzerinde yer almaktadır (Hair vd., 2019).

Tablo 1. Korelasyon ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	CR	AVE	1	2	3	4	5
1.Müşteri	4.48	0.47	0.88	0.55	(0.83)				
2.Rakip	4.14	0.69	0.85	0.58	0.503**	(0.81)			
3.Fonksiyonlar Arası	4.24	0.52	0.89	0.63	0.575**	0.571**	(0.79)		
4.Pazar Performansı	3.78	0.77	0.90	0.62	0.366**	0.419**	0.487**	(0.88)	
5.Stratejik Performans	4.02	0.78	0.91	0.67	0.467**	0.390**	0.494**	0.609**	(0.90)

\*\* p< 0.01 Parantez içindeki değerler, Cronbach's Alpha katsayısını göstermektedir.

AVE değeri; gizli bir yapıyı temsil eden bir dizi öğe arasındaki yakınsamanın özet ölçüsüdür ve AVE değeri 0.50'den az olmamalıdır (Hair vd., 2014). Ölçeklerden elde edilen (AVE) değerlerinin 0.55 ile 0.67 arasında olması ve sonuçların 0.50 ve üzerinde olması ölçeklerin yakınsak ve ıraksak geçerliliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır. CR değeri ise ölçülen tüm değişkenlerin güvenilirliğinin toplamıdır (Hair vd., 2014). Ölçeklerin CR değerleri, 0.85 ile 0.91 arasında değişmekte olup, bileşik güvenilirlik katsayısı değerinin 0.70 ve üzeri olması ilgili faktörün yapısal geçerliliğinin ve güvenilirliğinin sağlandığını göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Değişkenler arasındaki ilişkileri değerlendirmek için bireysel düzeyde korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 1'deki korelasyon, tüm değişkenlerin pozitif ve önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermektedir. Pazar performansı konusunda, pazar yönelim boyutlarından en yüksek etkiye fonksiyonlar arası (.487) yönelimin sahip olduğu görülmektedir. Stratejik performans konusunda, pazar performansın en yüksek etkiye (.609) sahip olduğu görülmektedir.

#### 3.3 Değişkenlere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

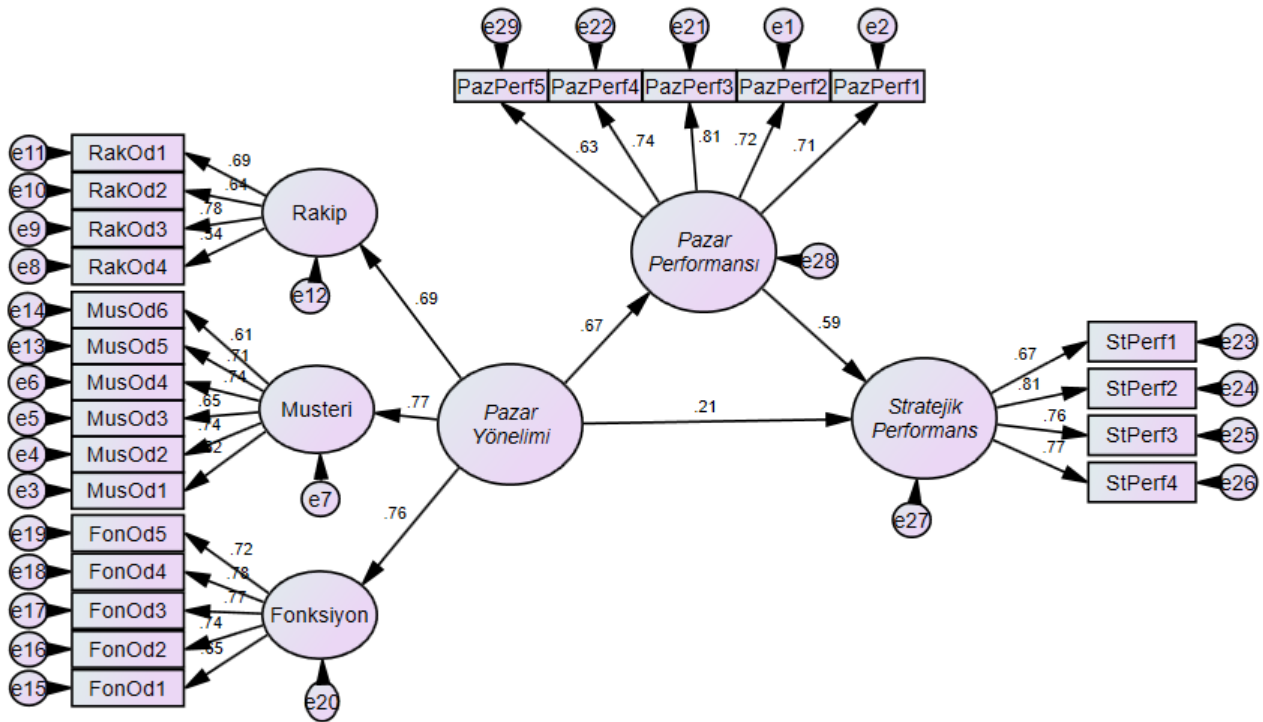
Araştırma kapsamında toplanan veriler ile pazar yönelimi, pazar performansı ve stratejik performans değişkenlerine ait ölçeklere AMOS istatistik paket programı yardımıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Ölçeklere ilişkin DFA sonuçları Tablo 2'de gösterilmektedir. Bu tablo, araştırmada kullanılan ölçeklere uygulanan DFA sonucunda elde edilen model uyum kriter değerlerini, ölçeklerin yapısal eşitlik modellemesi için uygun bulunduğu sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 2. Tüm Ölçeklere İlişkin DFA Sonuçları

Model Uyum Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Pazar Yönelimi Ölçeği DFA	Pazar Performansı Ölçeği DFA	Strateji Performansı Ölçeği DFA
			Ölçülen Değer	Ölçülen Değer	Ölçülen Değer
			ÖD	ÖD	ÖD
$\chi^2$	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df < \chi^2 \leq 3df$	170.241	.407	.704
CMIN/DF	$0 \leq \text{CMIN/DF} \leq 2$	$2 < \text{CMIN/DF} \leq 5$	2.201	.204	.700
CFI	$0.97 \leq \text{CFI} \leq 1.00$	$0.95 \leq \text{CFI} < 0.97$	0.94	0.99	0.99
NFI	$0.97 \leq \text{NFI} \leq 1.00$	$0.95 \leq \text{NFI} < 0.97$	0.90	0.99	0.99
GFI	$0.95 \leq \text{GFI} \leq 1.00$	$0.90 \leq \text{GFI} < 0.95$	0.91	0.99	0.99
AGFI	$0.90 \leq \text{AGFI} \leq 1.00$	$0.85 \leq \text{AGFI} < 0.90$	0.87	0.99	0.98
RMR	$0 \leq \text{RMR} \leq 0.05$	$0.05 < \text{SRMR} \leq 0.10$	0.030	0.004	0.004
RMSEA	$0 \leq \text{RMSEA} \leq 0.05$	$0.05 < \text{RMSEA} \leq 0.08$	0.050	0.002	0.000

### 3.4. Araştırma yapısal modeli

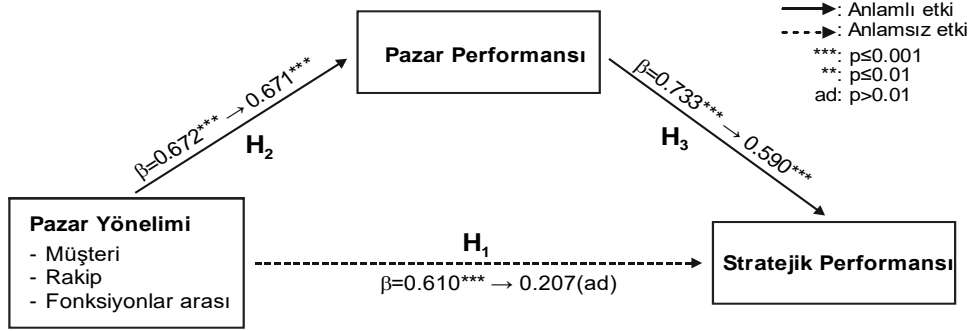
DFA analizi sonucunda, pazar yönelimi, pazar performansı ve stratejik performans ölçeklerinin yapısal eşitlik modellemesi için uygun bulunduğu belirlenmiştir. Uygunluğu belirlenen bu değişkenler arası ilişkilerin görülebilmesi ve geliştirilen hipotezlerin test edilebilmesi için YEM modeli oluşturulmuştur. Yapısal modelin uyum indeksleri de test edilmiştir ve bu sonuçlar yapısal modelin geçerliliğini desteklemektedir (Tablo 3). Araştırma modelini test etmek için aşağıda verilen dört model oluşturulmuştur (Şekil 2 ve Tablo 3). Oluşturulan modeller ile "(1) Pazar yönelimin stratejik performans üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır? (2) Pazar yönelimin pazar performansı üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır? (3) Pazar performansın stratejik performans üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır? (4) Pazar performansı, pazar yönelimi ile stratejik performans üzerindeki etkide aracılık rolü üstlenmekte midir?" sorularının cevapları aranarak, değişkenler arası ilişkiler belirlenmek istenmiştir YEM yöntemi kullanılarak, pazar yönelimi, pazar performansı ve stratejik performans değişkenleri arası ilişkileri gösteren hipotezler, yapılan analizler ile test edilmiştir. Şekil 2'deki yol diyagramı, pazar yönelimin stratejik performans üzerindeki etkisinde pazar performansının aracılık rolüne yönelik regresyon katsayılarını ve değişkenlerin standartlaştırılmış faktör katsayılarını göstermektedir. Yol diyagramı, ölçüm modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucunu göstermektedir.



Şekil 2. Pazar Yönelimi ve Stratejik Performans İlişkisinde Pazar Performansının Aracılık Rolü YEM Modeli

### 3.5. Hipotez testi sonuçları

Bu aşamada, yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler test edilmiştir. YEM modeli analiz sonuçları Şekil 3'de araştırma modeli üzerinde verilmiştir.



H<sub>4</sub>: Pazar Yönelimi → Pazar Performansı → Stratejik Performans

Şekil 3. Araştırma Modeli Sonuçları

YEM analizi sonuçlarına göre, YEM Modeli-1'de; Pazar yönelimin stratejik performans üzerinde doğrudan etkisi araştırılmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre, pazar yönelimin stratejik performans anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür ( $\beta$ ; 0.610,  $P < 0.001$ ). YEM Modeli-2'de; Pazar yönelimin pazar performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Sonuçlar, pazar yönelimin pazar performansını anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir ( $\beta$ ; 0.672,  $P < 0.001$ ). YEM Modeli-3'de; Pazar performansın stratejik performans üzerinde etkisi araştırılmıştır. Sonuçlar, pazar performansın stratejik performans anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir ( $\beta$ ; 0.733,  $P < 0.001$ ). YEM Modeli-4'de ise; Pazar yönelimi ile stratejik performans arasındaki ilişkiye, pazar performans aracı değişkenin dâhil edilmesiyle etkilerin ne olacağı araştırılmıştır. YEM Modeli-4 analiz sonuçlarından, pazar yönelimin stratejik performans üzerindeki etkisinin aracı değişken pazar performansın modele dâhil edilmesi sonucunda ortadan kalktığı görülmüştür ( $\beta$ ; 0.207,  $P > 0.01$ ).

Tablo 3. Hipotez Sonuçları

İlişkiler			Yol Değeri - Standardize $\beta$				Sonuç
Hipotez	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Desteklendi/ Desteklenmedi
H <sub>1</sub>	<b>Pazar Yönelimi</b>	<b>Stratejik Performans</b>	<b>0.610***</b>				<b>Desteklendi</b>
H <sub>1a</sub>	Müşteri	Performans	0.399***				<b>Desteklendi</b>
H <sub>1b</sub>	Rakip	Performans	0.287**				
H <sub>1c</sub>	Fonksiyonlar arası	Performans	0.193**				
H <sub>2</sub>	<b>Pazar Yönelimi</b>	<b>Pazar Performansı</b>		<b>0.672***</b>			<b>Desteklendi</b>
	Müşteri	Performans		0.331***			<b>Desteklendi</b>
	Rakip	Performans		0.327***			
	Fonksiyonlar arası	Performans		0.211**			
H <sub>3</sub>	<b>Pazar Performansı</b>	<b>Stratejik Performansı</b>			<b>0.733***</b>		<b>Desteklendi</b>
<b>H<sub>4</sub> Doğrudan Etkiler</b>							
H <sub>4</sub>	Pazar Yönelimi	Stratejik Performansı				0.207(ad)	Katsayı düştü ve P anlamsıza dönüştü
	Pazar Yönelimi	Pazar Performansı				0.671***	Anlamlı
	Pazar Performansı	Stratejik Performansı				0.590***	Anlamlı
<b>H<sub>4</sub> Dolaylı Etkiler</b>							
H <sub>4</sub>	<b>Pazar Yönelimi</b>	<b>Pazar Performansı</b>	<b>Stratejik Performans</b>			<b>0.396**</b>	<b>Desteklendi</b>
	Müşteri	Pazar Performansı	Stratejik Performans			0.199**	
	Rakip	Pazar Performansı	Stratejik Performans			0.195**	
	Fonksiyonlar arası	Pazar Performansı	Stratejik Performans			0.128**	

$\chi^2 = 396.481$ ,  $df = 243$ ,  $\chi^2/df = 1.632$ ,  $CFI = 0.941$ ,  $NFI = 0.861$ ,  $GFI = 0.890$ ,  $AGFI = 0.864$ ,  $RMR = 0.0299$ ,  $RMSEA = 0.051$ ,  $AIC = Suitable$ . Yol katsayıları standartlaştırılmıştır. \*\*\*  $p < 0.001$ , \*\*  $p < 0.01$ , ad;  $p > 0.01$ .



Hipotez testi sonuçları yukarıdaki Tablo 3'de sunulmuştur. Bu sonuçlarına göre, bağımsız değişken pazar yönelimin bağımlı değişken stratejik performans üzerinde etkisinin varlığı söz konusudur ( $\beta$ ; 0.610,  $P < 0.001$ ). Böylece pazar yönelimin stratejik performans üzerindeki etkisinin varlığı doğrulanarak  $H_1$  hipotezi "Pazar yönelimi stratejik performans üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir." desteklenmiştir. Yapılan analizler ile pazar yönelimin stratejik performans üzerinde doğrudan etkisinin olduğu saptanmıştır. Pazar yönelim boyutlarının etkileri göz önüne alındığında; pazar yönelim boyutlarının tamamının stratejik performans üzerinde doğrudan etkide bulunduğu sonucunu göstermektedir. Böylece  $H_{1(a-c)}$  hipotezleri "Pazar yönelimi boyutları (müşteri, rakip ve fonksiyonlar arası koordinasyon) stratejik performans üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir." desteklenmiştir. Yapılan analizlerden müşteri yönelimin stratejik performans üzerinde, pazar yöneliminin diğer boyutlarına göre çok daha etkili olduğu görülmektedir ( $\beta$ ; 0.399,  $P < 0.001$ ).

Aracılık ilişkisinin varlığı için aracı değişken ile bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı olmalıdır (Hair vd., 2019; Hayes, 2018). Bağımsız değişken pazar yönelimin aracı değişken pazar performansı üzerindeki etkisinin varlığı söz konusudur ( $\beta$ ; 0.672,  $P < 0.001$ ). Böylece pazar yönelimin pazar performansı üzerindeki etkisinin varlığı doğrulanarak,  $H_2$  hipotezi "Pazar yönelimi pazar performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir." desteklenmiştir. Pazar yönelim boyutlarının etkileri göz önüne alındığında; pazar yönelim boyutlarının tamamının pazar performansı üzerinde doğrudan etkide bulunduğu sonucunu göstermektedir. Böylece  $H_{2(a-c)}$  hipotezleri "Pazar yönelimi boyutları (müşteri, rakip ve fonksiyonlar arası koordinasyon) pazar performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir." desteklenmiştir. Yapılan analizlerden müşteri yönelimin pazar performansı üzerinde, pazar yöneliminin diğer boyutlarına göre çok daha etkili olduğu görülmektedir ( $\beta$ ; 0.331,  $P < 0.001$ ). Aracı değişken pazar performansın bağımlı değişken stratejik performans üzerindeki etkisinin varlığı söz konusudur ( $\beta$ ; 0.733,  $P < 0.001$ ). Böylece pazar performansın stratejik performans üzerindeki etkisinin varlığı doğrulanarak  $H_3$  hipotezi "Pazar performansı stratejik performans üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir." desteklenmiştir.

Model 4 dolaylı analiz sonuçlarına göre, pazar yöneliminin pazar performansı aracılığıyla stratejik performansı üzerinde etkisinin varlığı söz konusudur ( $\beta$ ; 0.396,  $P < 0.01$ ). Başka bir deyişle, pazar performansı, pazar yönelimi ile stratejik performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğinde, pazar yöneliminin stratejik performans üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $\beta$ ; 0.207,  $P > 0.01$ ). Böylece pazar performansı değişkeninin tam aracılık etkisinin varlığı doğrulanarak  $H_4$  hipotezi "*Pazar performansı, pazar yönelimi ve stratejik performans arasındaki ilişkiye aracılık eder.*" desteklenmiştir. Pazar yönelimin stratejik performansı üzerindeki etkisi doğrudan değil, pazar performansı değişkeninin tam aracılığıyla olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgular, araştırma kapsamındaki firmaların pazar yönelimlerini ayrı olarak değerlendirmediklerini, firmaların pazar performansı artırımını nasıl sağlanacağını belirlemek sürecinde pazar yönelim etkilerini değerlendirdikleri ve etkilerini pazar performansına aktarabildiklerini ve bu durumun stratejik performans üzerinde anlamlı etkide bulunduğunu göstermektedir.

Literatürde, pazar yönelimin etkileri üzerine yapılan ve stratejik önerilerin verildiği çalışmalarda, firmaların temel stratejik yönelimlerinden olan pazar yönelimin, çevresel değişikliklerin ele geçirilmesini teşvik ettiği ve ele geçirilen çevresel değişikliklerin rekabet avantajı ve pazar payı elde etmeye yönelik etkinlikleri artırdığı belirlenmiştir (Matsuno vd., 2000; Trainor vd., 2011; Šeric vd., 2015; Luxton vd., 2017 ve Butkouskaya vd., 2021). Ayrıca araştırmacılar, pazar yönelimin sinerji etkisinin varlığına değinerek, pazar yönelimin sinerji etkisinin uyarılmasının pazar payı artırımını, performans artırımını sağladığını, müşteri kazanımını ve sürekliliğin sağlanmasını güçlendirdiğini ifade etmişlerdir. Araştırmacıların belirttiği gibi, araştırma kapsamındaki firmaların pazar performansı artırımının nasıl sağlanacağını belirlemek sürecinde, pazar yönelimi (müşteriler, rakipler ve çevresel eğilimler hakkında) değerlendirilmesinde buldukları ve pazar yönelimi değerlendirilmesinin etkilerini pazar performansına aktarabildikleri ve bu durumu stratejik performansa yansıtılabildikleri görülmüştür. Çalışmada elde edilen bulgular, araştırma kapsamındaki firmaların, pazar performansı artırımında pazar yönelimin etkilerini yok saymadıkları aksine performans artırımının önemli bir parçası olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

## Sonuç ve Değerlendirme

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, ülkelerin ekonomik gelişimine önemli katkılarda bulunmaktadır. Bu nedenle bir hizmet sektörü olan lojistik sektöründeki küçük ve orta ölçekli firmaların pazar yönelimi konusunda ne kadar etkili oldukları ve bu durumun pazar ve stratejik performansa yansımalarının neler olacağı merak konusu olmuştur. Literatür taraması, küçük ölçekli firmaların pazar yöneliminin çok güçlü olmadığını göstermektedir (Becherer vd., 2001). Pazar yönelimi sadece firmanın pazar bilgisi edinmesi, müşterilerin istek ve ihtiyaçları hakkında bilginin toplaması ve bu bilgilerin firma geneline yayılmasını ifade etmemektedir. Bununla birlikte, organizasyonun edindiği pazar bilgisine dayalı olarak müşteri değerini şekillendirmek için bir kurumsal kültürü içermesi gereklidir. Elbette burada firma yöneticilerinin üstlenmiş oldukları roller önemlidir. Yöneticilerden beklenen edinilen pazar bilgisinin müşteri değeri yaratmada sağlayabileceği katkı konusunda farkındalık yaratması ve bunu hayata geçirmek için kurumsal kültürü oluşturmasıdır. Literatürde, küçük firmalarda bu durumu oluşturmanın zorluğuna değinilmiştir. Küçük ölçekli firmalarda, firma çapında yanıt verme yeteneği yaratmak bir

avantaj sunuyor gibi görünse de, pazar yönelimli kültürü teşvik etmek çok kolay değildir. Özellikle tek bir kişiye (yönetici) gereğinden fazla bağımlı hale gelmek, pazar yönelimi için gereken değerleri sağlayamama ve kurum kültürü yaratılmasını destekleyememe gibi büyük sorunlara yol açması mümkündür. Hizmet sektöründe, hizmetlerin soyut doğası gereği bilgi asimetrisinin azaltılması gerekir. Bunun için firmalar iç ve dış çevrenin koşullarına uygun yönetim biçimini belirleyebilmeli, güçlü bir organizasyon kültürünü oluşturabilmeli ve müşterileri ile etkili bir iletişim kurulabilmesi için çeşitli iletişim stratejilerini geliştirmesi önemlidir.

Bu çalışma ile Türkiye’de faaliyetlerine devam eden küçük ve orta ölçekli lojistik firmaların pazar yönelimi ile strateji performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkide pazar performansın aracılık etkisinin varlığı değerlendirilmiştir. Çalışmada, küçük ölçekli firma sayısının azlığı ve orta ölçekli firmaların neredeyse %80’lik oranı kapsaması ve sektör olarak lojistik hizmet sektörü üzerine odaklanması sebebiyle firmaların yüksek düzeyde pazar yönelimli oldukları belirlenmiştir. Değerlendirme sonuçları, araştırma kapsamındaki firmaların yüksek denilebilecek düzeyde pazar yönelimli oldukları ve firmaların bu durumu pazar performans artırımına aktararak stratejik performans üzerinde anlamlı bir etkide bulunduğunu göstermektedir. Özellikle pazar yönelim göstergelerinden sırasıyla *müşteri*, *rakip* ve *fonksiyonlar* arası boyutlara yönelimli oldukları söylenebilir. Pazar yönelimi yoluyla müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlamak sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirmek için önemli görülmektedir. Araştırma kapsamındaki firmaların, müşterilerinin gerçekte önem verdiği değerleri yan yana getirerek, en iyi değer biçici kişiler olarak müşterilerine daha fazla yoğunlaştıkları görülmüştür. Araştırma kapsamındaki firmaların pazar yönelimini ifade eden rakip ve fonksiyonlar arası boyutlara daha da yoğunlaşmaları daha fazla müşteri ve pazar payı edinimine katkı sağlayacaktır. Lojistik hizmet sektörü sağlamış olduğu hizmet türlerinin çeşitliliği bağlamında bir ekip işi ve bir iş birlik işidir. Bu sebeple fonksiyonlar arası yönelimin daha da güçlendirilmesi, eksik olduğu düşünülen fonksiyonlara kurum içinden kaynak ve güç aktarımının yapılmasının gerekli olduğu ayrıca buna ek olarak, firma içinde stratejik iş birliklerin artırılmasının bu yönelime stratejik derecede önem kazandıracağı düşünülmektedir. Fonksiyonlar arası yönelimin güçlendirilmesi için sadece yöneticilerin değil, kuruluştaki çalışan tüm çalışanların müşteriye daha fazla değer yaratmaya odaklanması fayda sağlayacaktır. Bununla birlikte kuruluştaki tüm iş fonksiyonlarının hedef pazarın ihtiyaçları doğrultusunda entegre edilmesi, hem mevcut hem de potansiyel müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını öğrenmek ve memnuniyeti artırmak amacıyla düzenli olarak bilgi akışının sağlanması yarar sağlayacaktır.

Yapılan değerlendirmeler ışığında, bu noktada araştırma kapsamındaki firmalar için, rakiplerin aksiyonlarını ve seçtikleri stratejileri çok iyi analiz ederek, çevik ve atik bir şekilde karşı aksiyonlar geliştirerek tehditleri fırsata, zayıflıkları da güçlü yöne çevirebilmeleri gerektiği yönünde bir öneri sunulabilir. Sonuçlardan da görüldüğü üzere, araştırma kapsamındaki firmaların pazar yöneliminin sadece tek bir boyutuna değil üç boyutuna da eşit derecede yönelimli olmasını ve elde edilen rakip, pazar ve müşteri bilgilerini kombine edebilmesini gerekli kılmaktadır. Ancak bu şekilde pazar yönelimli hareket eden firmalar, pazar yönelimin etkilerini pazar performansın artırımına aktararak, firmalarının rakiplerine göre rekabetçi, güçlü ve liderlik gösteren bir konuma ulaşmalarına katkıda bulunarak stratejik performansın yükseltilmesini sağlamışlardır.

Özetlemek gerekirse, elde edilen bulgular bağlamında varılan sonuçlar; *pazar performansın*, *pazar yönelimi* ve *stratejik performans* arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir. Ek olarak, pazar yönelim boyutlarının tümünün firmaların pazar performansı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Küçük ve orta ölçekli lojistik firmalarının yüksek denilebilecek düzeyde pazar yönelimli oldukları ve güçlü pazar yönelimlerinin etkilerini pazar performansına aktararak üstün stratejik performans kriterlerine erişebilecekleri görülmektedir. Özellikle firmaların pazar yönelimlerinden *müşteri* ve *rakip* boyutlarının daha baskın ve güçlü olduğunu, *fonksiyonlar arası* boyutunun daha güçlü bir hale dönüştürülmesinin gerekli olduğunu göstermektedir. Ayrıca, lojistik hizmet firmalarının yüksek düzeyde pazar yönelimli olmasının, pazar performansına aktarılan etkilerin de yüksek düzeyde olacağını göstermektedir. Ortaya çıkan bu durumun yarattığı etkilerin stratejik performansa yansıtılması sonucunda ise firmaların; (1) sektördeki stratejik konumlarını güçlendirdikleri, (2) rakiplerine göre oldukça rekabetçi oldukları ve (3) pazar payını büyük rakiplerine göre yükseltebildikleri görülmüştür.

## Kaynakça

- Aaker, D. A. (1989). Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review*, 31(2), 91-106.
- Acosta, A. S., Crespo, Á. H., & Agudo, J. C. (2018). Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). *International Business Review*, 27(6), 1128-1140.
- Almajali, D.A., Masa'deh, R.E. & Tarhini, A. (2016). Antecedents of ERP systems implementation success: a study on Jordanian healthcare sector. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(4), 549-565.

- Balodi, K. C. (2014). Strategic orientation and organizational forms: an integrative framework. *European Business Review*, 26(2), 188–203.
- Banker, R. D., Potter, G., & Srinivasan, D. (2005). Association of nonfinancial performance measures with the financial performance of a lodging chain. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(4), 394-412.
- Becherer, R. C., Halstead, D., & Haynes, P. (2001). Marketing orientation in SMEs: effects of the internal environment. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 3(1), 1-17.
- Boso, N., Cadogan, J. W., & Story, V. M. (2013). Entrepreneurial orientation and market orientation as drivers of product innovation success: A study of exporters from a developing economy. *International Small Business Journal*, 31(1), 57–81.
- Butkouskaya, V., Llonch-Andreu, J., & Alarcón-Del-Amo, M. D. C. (2021). Strategic antecedents and organisational consequences of IMC in different economy types. *Journal of Marketing Communications*, 27(2), 115-136.
- Cheng, C. C., & Krumwiede, D. (2010). The effects of market orientation and service innovation on service industry performance: An empirical study. *Operations Management Research*, 3(3-4), 161-171.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Franken, J. R., Wallen, N.,E., & Hyun, H.,H. (2012). How to Design and Evaluate Research in Education. McGraw-Hill, NY.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C. & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. United Kingdom: Cengage Learning.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. 7th Ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford Press.
- Homburg, C., & Jensen, O. (2007). The thought worlds of marketing and sales: which differences make a difference?. *Journal of Marketing*, 71(3), 124-142.
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27.
- Israel Glenn D. (1992). *Determining sample size 1*. Florida: IFAS, University of Florida.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jones, E., Busch, P., & Dacin, P. (2003). Firm market orientation and salesperson customer orientation: interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer–seller relationships. *Journal of Business Research*, 56(4), 323-340.
- King, W. R. (2001). Strategies for creating a learning organization. *Information Systems Management*, 18(1), 12-20.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.
- Lai, K. H. (2003). Market orientation in quality-oriented organizations and its impact on their performance. *International Journal of Production Economics*, 84(1), 17-34.
- Langerak, F., Hultink, E. J., & Robben, H. S. (2007). The mediating role of new product development in the link between market orientation and organizational performance. *Journal of Strategic Marketing*, 15(4), 281-305.
- Luxton, S., Reid, M., & Mavondo, F. (2017). IMC Capability: Antecedents and Implications for Brand Performance. *European Journal of Marketing*, 51 (3), 421–444.
- Madhavaram, S., & Hunt, S. D. (2008). The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 67-82.

- Masa'deh, R., Shannak, R., Maqableh, M. & Tarhini, A. (2016). The impact of knowledge management on job performance in higher education: the case of the university of Jordan. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(6), 14-33.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Rentz, J. O. (2000). A refinement and validation of the MARKOR scale. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (4), 527-539.
- Maydeu-Olivares, A., & Lado, N. (2003). Market orientation and business economic performance: A mediated model. *International Journal of Service Industry Management*, 14(3), 284-309.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347.
- Nayyar, P. R. (1990). Information asymmetries: A source of competitive advantage for diversified service firms. *Strategic Management Journal*, 11(7), 513-519.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. NY: Oxford University Press.
- Ramaswami, S. N., Srivastava, R. K., & Bhargava, M. (2009). Market-based capabilities and financial performance of firms: insights into marketing's contribution to firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 97-116.
- Sahi, G. K., Gupta, M. C., & Lonial, S. C. (2018). Relating strategic market orientation and market performance: Role of customer value types. *Journal of Strategic Marketing*, 26(4), 318-338.
- Šeric, M., Gil-Saura, I., & Ozretić-Došen, Đ. (2015). Insights on integrated marketing communications: Implementation and impact in hotel companies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 958-979.
- Shahin, A., Naftchali, J.S., & Pool, J.K. (2014). Developing a model for the influence of perceived organizational climate on organizational citizenship behaviour and organizational performance based on balanced score card. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 290-307.
- Smith, A.D., Damron, T., & Melton, A. (2017). Aspects of corporate wellness programs: comparisons of customer satisfaction. *Benchmarking: An International Journal*, 24(6), 1523-1551.
- Sundström, A., & Ahmadi, Z. (2019). The mediating role of CSR on the market orientation and strategic performance relationship a study of the public housing companies in Sweden. *Sustainability*, 11(6), 1537.
- Trainor, K. J., Rapp, A., Beitelspacher, L. S., & Schillewaert, N. (2011). Integrating information technology and marketing: An examination of the drivers and outcomes of e-Marketing capability. *Industrial marketing management*, 40(1), 162-174.
- Udriyah, U., Tham, J., & Azam, S. (2019). The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs. *Management Science Letters*, 9(9), 1419-1428.
- Von Krogh, G., Nonaka, I., & Aben, M., (2001). Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework 421. *Long Range Planning*, 34, 417-419.
- Wang, E. T., Hu, H. F., & Hu, P. J. H. (2013). Examining the role of information technology in cultivating firms' dynamic marketing capabilities. *Information & Management*, 50(6), 336-343.
- Wang, G., Dou, W., Zhu, W., & Zhou, N. (2015). The effects of firm capabilities on external collaboration and performance: The moderating role of market turbulence. *Journal of Business Research*, 68(9), 1928-1936.
- Yang, J. (2008). Antecedents and consequences of knowledge management strategy: the case of Chinese high technology firms. *Production Planning and Control*, 19(1), 67-77.

## Extended Abstract

### Aim and Scope

The purpose of this study is to investigate the effects of market orientation of small and medium-sized logistics companies operating in Turkey on market performance and strategic performance. This study is seen as important because the variables and inter-variable interactions within the scope of this study have not been previously investigated on small and

medium-sized companies in the Turkish logistics sector. With this study, the role of the indirect effect of market performance in the relationship between market orientation and strategic performance and the level of contribution of this interaction in strengthening the companies' strategic performance is tried to be determined.

## Methods

In Turkish logistics sector, there are approximately a total of 1200 small, medium, and large-sized logistics companies operating as Third-party logistics (3PL) service providers. The universe of the study consists of staff working in administrative positions in organizations operating as small and medium-sized logistics companies in the Turkish logistics sector. The sample of the study was formed by reaching an executive from each of 232 companies selected from small and medium-sized logistics organizations in Turkey in the period March 2019 – December 2019 using the simple incidental sampling method. Three questions in the first section of the questionnaire used in the study are related to basic information on the participant and the company while the following 24 questions in the second section are based on items of the variables. In the second section of the questionnaire, 5-point Likert scales were used to assess the variables. As a result of a comprehensive literature survey, the "Market Orientation Scale" developed by Narver and Slater (1990), the "Market Performance Scale" developed by Homburg and Jensen (2007), and "the Strategic Performance Scale" developed by Yang (2008). Within the scope of the research, analyses were first conducted on the construct validity of the scale, then, confirmatory factor analysis was conducted on scales using AMOS program, and lastly analyses were conducted in order to demonstrate relationships between structural equation modelling and variables.

## Findings

In order to test the research model created, four models were created that aim to reveal and seek answers to (1) the effect of market orientation on strategic performance, (2) the effect of market orientation on market performance, (3) the effect of market performance on strategic performance, and (4) the mediator role of market performance in the effect on market orientation and strategic performance. The results obtained show that the effect of market orientation on strategic performance is not direct but through the full mediation of market performance variable. Accordingly, in SEM Model-1, the direct effect of market orientation on strategic performance was investigated, and it was observed that market orientation significantly affected strategic performance ( $\beta$ ; 0.610,  $P < 0.001$ ). In SEM Model-2, the effect of market orientation on market performance was investigated. The results show the market orientation significantly affects market performance ( $\beta$ ; 0.672,  $P < 0.001$ ). In SEM Model-3, the effect of market performance on strategic performance was investigated. The results show that market performance significantly affects strategic performance ( $\beta$ ; 0.733,  $P < 0.001$ ). In SEM Model-4, the effects of including the market performance mediator variable in the relationship between market orientation and strategic performance was investigated. According to the findings, the effect of market orientation on strategic performance ( $\beta$ ; 0.207,  $P > 0.01$ ) disappears as a result of including the mediator variable market performance in the model. According to Model 4 indirect analysis results, there is an effect of market orientation on strategic performance through the mediation of market performance ( $\beta$ ; 0.396,  $P < 0.01$ ). It was determined that the effect of market orientation on strategic performance is not direct but through the full mediation of the market performance variable.

## Conclusion

The results show that the companies within the scope of the research are highly market-oriented, and by transferring the advantage of this situation to the market performance, a significant effect has emerged on their strategic performance. Providing customer satisfaction and loyalty through market orientation is regarded important in terms of developing a sustainable competitive advantage. It has been observed that companies investigated in the study focus more on their *customers* as the best appraisers by bringing together values that their customers actually care about. Further focus on competitor and inter-functional market orientation dimensions in companies investigated in the study will contribute to the development of more customers and market share. The logistics service sector is a team job and a cooperation-oriented business in the context of service diversity. Therefore, *it is considered necessary to further strengthen the inter-functional orientation and to transfer resources and strength from within the institution to functions that are considered to be lacking*. In addition, it is thought that increasing strategic cooperation inside the company will add strategic importance to this orientation. In order to strengthen inter-functional orientation, not only managers, but all employees in the organization need to focus on creating more value for the customer.

According to study findings, it can be seen that logistics service companies are highly market oriented and can increase their strategic performance levels by transferring the effects of market orientation to the increase in market performance. As a result of reflecting the effects of this situation on strategic performance; the following has been observed: (1) companies have strengthened their strategic position in the sector, (2) they have become highly competitive compared to their competitors, and (3) they have increased their market share over their major competitors.