
LOJİSTİK İŞLETMELERİNİN PAZARLAMA YETENEKLERİNİN REKABET AVANTAJI VE İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ¹

Engin KOBAN²

Tutku EKER İŞCİOĞLU³

Öz

Artan Dünya ticaret hacmi ile birlikte rekabet düzeyinin arttığı lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için yeteneklerini gözden geçirmeleri zorunlu hale gelmiştir. Bu yeteneklerden en temel olanlardan birisi de kuşkusuz pazarlama yetenekleridir. Bu çalışma, örgütsel kaynaklar ve örgütsel yeteneklerin pazarlama yetenekleri üzerindeki etkisini ve bu yeteneklerin sonucunda oluşması beklenen rekabet avantajının işletme performansına etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede oluşturulan kavramsal modelde ilk aşamada pazarlama yeteneklerinin örgütsel kaynaklar ve örgütsel yetenekler arasındaki ilişkisi değerlendirilmiş, ikinci aşamada ise pazarlama yetenekleri ve rekabet avantajı arasındaki etkileşim ve her ikisinin de işletme performansı üzerinde yarattığı etki test edilmiştir. Lojistik hizmet sağlayıcı 42 işletmeden elde edilen veriler ile Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi - Yapısal Eşitlik Modellemesi ile test edilen hipotezler, işletme performansı üzerinde sadece rekabet avantajının doğrudan etki yarattığını göstermektedir. Örgütsel kaynaklar ve yetenekler ile pazarlama yetenekleri, rekabet avantajının aracı değişken vazifesi görmesi ile işletme performansını dolaylı olarak etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Kaynaklar, Örgütsel Yetenekler, Pazarlama Yetenekleri, Rekabet Avantajı, İşletme Performansı.

JEL Sınıflandırması: L11, M10, M31

THE EFFECT OF MARKETING CAPABILITIES OF LOGISTICS COMPANIES ON COMPETITIVE ADVANTAGE AND BUSINESS PERFORMANCE

Abstract

Together with the increasing World trade, the level of competition has also increased for the companies operating in the logistics sector and it has become obligatory for them to revise their capabilities. One of the most fundamental of these capabilities is undoubtedly marketing capabilities. This study aims to investigate the effect of organizational resources and organizational skills on marketing capabilities and the effect of competitive advantage, which is expected to be derived by these capabilities, on business performance. In the research model created within this framework, first, the relationship between marketing capabilities, organizational resources and organizational capabilities was evaluated. In the second part, the effect of marketing capabilities and competitive advantage on the business performance was tested, as well as the interplay between these two. The data was obtained from 42 logistics companies and the hypotheses were tested by Partial Least Squares-Structural Equation Modeling. Findings show that only the competitive advantage has a direct effect on business performance. Organizational resources and capabilities, as well as the marketing capabilities, indirectly influence business performance through the mediating role of competitive advantage.

Keywords: Organizational Resources, Organizational Capabilities, Marketing Capabilities, Competitive Advantage, Business Performance.

JEL Codes: L11, M10, M31

¹ Bu çalışma Engin Koban'ın Altınbaş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda tamamlanmış olan yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

² Engin Koban, Altınbaş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, enginkoban@windowlive.com, ORCID: 0000-0002-3731-7656

³ Dr. Öğr. Üyesi, Piri Reis Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İşletmecilik ve Ticaret Bölümü, teiscioğlu@pirireis.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4794-6368

1. Giriş

Günümüz ekonomi dünyasında değişen pazar ve müşteri yapısı, artan ve zorlaşan rekabet koşulları ve bütün bu bileşenlerin global hale gelmesi sonucunda rekabette öne çıkmak isteyen üretici işletmeler, kendi bünyelerinde yürüttükleri lojistik faaliyetleri dışarıdan hizmet alım yoluyla gerçekleştirmek isteyebilmektedirler. Buna ek olarak, internetin etkin kullanımı ve yayılımıyla e-ticaret gibi farklı ticaret kanallarının oluşması da bir hizmet sektörü olan lojistik sektörünü her zamankinden daha önemli hale getirmiştir. Bu değişimle birlikte lojistik sektörü, hizmetler sektörü içinde pazar payını sürekli arttıran bir trend yakalamıştır.

Lojistik sektörünün hızlı büyümesi sektöre olan ilgiyi arttırmış ve yeni oyuncuların katılım oranında da artışa neden olmuştur. Diğer taraftan 21. yüzyılın ilk on yılında işletmeler acımasız bir ekonomik ortama meydan okuyarak finansal açıdan gelişmeye ve hatta ayakta kalmaya çalışmışlardır. Pazarlama, bu zorlukların üstesinden gelmek için kilit rol oynamaktadır. İşletme, pazara sunduğu ürün ve hizmetleri için yeterli talep seviyesini oluşturamazsa kar sağlayabilmesinde, finans, operasyonlar, muhasebe ve diğer iş fonksiyonları gerçekten önemli olmayacaktır. Bu nedenle maddi başarı genellikle pazarlama yeteneğine bağlıdır ve bu yeteneğin sürekli geliştirilmesi beklenmektedir (Kotler ve Keller, 2012).

Bir işletmenin pazarlama yeteneklerini geliştirip beklenen hedeflere ulaşabilmesi için örgütsel kaynakları ve yetenekleri önemli derecede dikkate alması gerekir. Çünkü, örgütsel kaynaklar olarak değerlendirilen fiziksel, finansal ve deneyimsel kaynaklar ile örgütsel yetenekler kapsamında değerlendirilen paylaşılan vizyon, iletişim yeteneği ve teknolojiyi yanıtlayma yeteneklerinin pazarlama yeteneklerini geliştirmeye yardımcı olacağı düşünülmektedir (Leonidou vd., 2003). Lojistik hizmet sağlayıcı işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için pazarlama yeteneklerini geliştirmek zorundadırlar. Sahip olunan ve rekabette işletmeyi rakiplerinden öne çıkaracak, zor taklit edilebilir ve müşteri tercih edilebilirliğini sağlayabilecek bir kaynak, eğer pazarlama yeteneğine dönüşmezse sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlaması oldukça zor olacaktır. Dolayısıyla rekabet avantajı elde etme ve bunun işletme performansına yansımaları sürecinde, bütün bu kaynak ve yeteneklerin birbirleri ile olan etkileşimini anlamak önemlidir. Bu çalışma, lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerde örgütsel kaynaklar ve yeteneklerin pazarlama yetenekleri üzerindeki etkisini, pazarlama yeteneklerinin rekabet avantajına katkısını ve bütün bu unsurların işletme performansı üzerinde yarattıkları etkiyi araştırmayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede oluşturulan araştırma modeli, 42 lojistik hizmet sağlayıcı işletmeden elde edilen veriler ile Kısmi En Küçük Kareler Yöntemine Dayalı Yapısal Eşitlik Modellemesi ile test edilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde, örgütsel kaynaklar ve yetenekler, pazarlama yetenekleri, rekabet avantajı ve işletme performansı kavramlarına ait literatür araştırması sonucu elde edilen tanımlayıcı bilgiler ve bu kavramların birbirleri ile olan ilişkisini değerlendiren akademik çalışmalar ile hipotezlere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise araştırmanın amacı, araştırma modeli, anakütle ve örneklem, veri toplama yöntemi ve araştırmada kullanılan ölçeklerin ele alındığı tasarım ve yöntem bölümü yer almaktadır. Bulgular ve tartışmanın yer aldığı üçüncü bölümü takiben sonuç, öneriler ve kısıtların değerlendirildiği son bölüm sunulmuştur.

2. Literatür Analizi

Günümüzde işletmeler lojistiği en önemli rekabet kriterlerinden biri olarak görmekte ve bu görüş kapsamında lojistik faaliyetleri dış kaynak kullanarak gerçekleştirme yoluna gitmektedirler. İşletmelerin değişen bu faaliyet yapısı, artan dünya ticaret hacmi ve e-ticaret gibi farklı ticaret alanlarının oluşması lojistik sektörünün hizmet sektörü içindeki payının da artışını beraberinde getirmiştir. Lojistik sektöründe global bir rekabet ortamının oluşması ile birlikte lojistik hizmet satın alan işletmelerin alternatiflerinin artması ve işletmeden işletmeye değişen talep yapısı lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için pazarlama yeteneklerini gözden geçirmelerini zorunlu kılmıştır.

Pazarlama yetenekleri, bir işletmenin ortak bilgi, beceri ve kaynaklarını işletmenin pazar ile ilgili ihtiyaçlarına uygulamak, işletmenin ürün ve hizmetlerine değer katmasını, pazar koşullarına uyum sağlamasını, pazar fırsatlarından faydalanmasını ve rekabet tehditlerini göğüslemesini sağlamak için tasarlanmış bütünleştirici süreçlerdir (Vorhies, 1998). Lojistik hizmeti sağlayan işletmeler ürün/hizmet, fiyat, dağıtım, tutundurma, fiziksel yapı, katılımcılar ve süreç unsurlarını içeren pazarlama yetenekleri üzerine odaklanabilirler.

Lojistik sektöründe hizmet sağlayıcılar farklı alanlarda hizmet sunacak bir yapılanma modelinde faaliyet gösterebilmektedirler. Çok modlu taşımacılık, ürün özelliklerine göre farklı depolama ve taşıma alternatifleri, tedarik zinciri çözümleri, ekspres çözümler, uluslararası taşımacılık gibi çeşitli hizmetler örnek verilebilir. Bunlara ek olarak, lojistik hizmet sağlayıcılar farklı endüstri gruplarına farklı çözüm önerileri sunabilmekte, standart hizmetlerin yanında müşteriye özel çözümler ve katma değerli hizmet sunumları da gerçekleştirebilmektedirler (Koban, 2017).

Lojistik sektöründe, farklı hacimsel ve yapısal özelliklerdeki ürün grupları, gidilecek bölge ve/veya ülkenin özellikleri taşımacılık fiyatlamasında dikkate alınması gerekli konulardır. İşletmenin fiyatlandırma yeteneğini iyileştirmek için, yöneticiler işe sonuca değil sürece odaklanarak başlamalıdır. Sorulacak ilk soru “Fiyat ne olmalıdır?” değil, “Doğru fiyatı belirleyecek olan tüm etmenleri irdeledik mi” olmalıdır (Dolan, 2011).

Kişisel satış, reklam, ilanlar, satış tutundurma ve halkla ilişkiler tutundurma faaliyetleri arasında yer almaktadır (Kotler ve Keller, 2012). Ne var ki, ülkemizde bugün büyük ölçüde geleneksel bir yaklaşımla faaliyet gösteren lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin tutundurma faaliyetleri konusunda iyi örnekleri olmasına rağmen, yeterli performans gösteremedikleri düşünülebilir. Bunun nedeni de işletmelerin bu konuda gerekli yönetsel değişim yaklaşımını benimsememiş olmaları ve konuyu rekabette stratejik bir alan olarak görememeleri olabilir.

Hizmetler sektöründe, doğrudan dağıtım veya araçlar kanalıyla dağıtım olmak üzere iki farklı dağıtım kanalı oluşturulabilmektedir (Lovelock vd., 2011). Lojistik sektörü her iki kanalı da kullanmaktadır. Hizmet sağlayıcılar faaliyet gösterdikleri sınırlar itibarıyla farklı noktalarda terminaller, depolar, ofisler oluşturmaktadırlar. Dağıtım kanalı araçlarının seçiminde maliyetler ve araçların sahip olduğu yetenekler ve kaynaklar tercih kriterleri olarak ön plana çıkmaktadır (Koban, 2017).

Hizmet işletmelerinde geleneksel pazarlama karması unsurlarına ek olarak fiziksel kanıtlar, katılımcılar ve süreçler de irdelenmelidir (Lovelock vd., 2011). Taşımadan, depolamaya ve bilişime kadar sistem içinde yer alan tüm fiziksel araçlar lojistik yönetiminin dikkat ettiği fiziksel kanıtlar arasında olmalıdır. Hizmet alımının öncesinde, hizmet sunumu sırasında ve sonrasında lojistik iş sürecinde yer alan çalışanlar ve müşteriler olmak üzere tüm katılımcıları değerlendirmek gerekir. Lojistik sektöründe süreç yönetimi, hizmet sunumuna yönelik tüm bileşenlerin optimum düzeyde bir araya getirilmesini gerekli kılmalıdır. Hizmet sunum sürecindeki her bir faaliyet bir sonraki faaliyet için yüksek bir değer yaratmalıdır.

Lojistik işletmeleri günümüz yoğun rekabetçi pazar yapısında faaliyetlerini sürdürürken, bir yandan yeni müşteri kazanma, diğer yandan da mevcut müşterilerinin rakiplerine yönelmesini önlemeye yönelik olarak yürüttüğü tüm faaliyetlerinde sahip olduğu kaynaklarına ilişkin pazarlama yetenekleri ile rekabet avantajı elde edebilmeye çalışmaktadır. Bu noktada işletmenin sahip olduğu kaynaklar ve yetenekler pazarlama yeteneklerinin oluşturulmasında temel sürücü etkisi göstermektedir. Buradaki nihai hedef ise rekabet avantajı elde etmek ve işletme performansını arttırmaktır. İşletmenin sahip olduğu kaynaklar ve yetenekler aynı zamanda bu hedefe ulaşmada temel kriterler olarak değerlendirilir.

2.1. Örgütsel Kaynakların ve Yeteneklerin Pazarlama Yetenekleri Üzerine Etkisi

2.1.1. Örgütsel Kaynaklar

Kaynak tabanlı işletme modeline göre, bir işletmenin başarısı sadece karşılaştığı fırsatların değil, aynı zamanda kontrolündeki kaynakların bir fonksiyonudur (Seviçin, 2006). Bu yaklaşım, işletmenin değerli, nadir bulunan, taklit ve ikame edilemeyen kaynaklarının, üstün işletme performansı sağlayacak yetenekler geliştirmesine, stratejiler tasarlamasına ve uygulamasına yardımcı olacağını varsayar (Barney, 1991). Literatürde pazarlama yeteneklerinin oluşturulmasında hayati rol oynayan üç tür kaynak değerlendirilmiştir. Bunlar fiziksel, finansal ve deneysel kaynaklardır (Leonidou vd., 2013).

Modern teknoloji ekipmanlarının bulunması ve operasyon kapasitesi veya ürün/hizmet verimliliğini ve etkinliğini kolaylaştırmak için gerekli olan diğer altyapı yeterliliği fiziksel kaynaklar kapsamında yer alır (Hall, 1993). İşletmenin finansal likiditesi, işletme sermayesi ve borçlanma gücü pazarlama stratejisinin sürdürülebilir başarısı için etkili olan finansal kaynaklardır. Yeterli finansal kaynağın bulunması, sürdürülebilir pazarlama yeteneklerinin ve stratejisinin desteklenmesinde hayati öneme sahiptir (Leonidou vd., 2013). İşletmenin operasyonel tecrübelerinden deneysel olarak elde edilen bilgi kaynakları ise pazardaki yeni trendlerin takip edilmesine ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya, dolayısıyla pazarlama stratejisinin oluşturulmasına yardımcı olur. Deneysel bilgi kaynağı maddi olmayan bir varlıktır, elde edilmesi zaman alır (Barney, 1991).

Kaynak tabanlı görüşün bir uzantısı olan dinamik yetenekler yaklaşımına göre, değişimin kaçınılmaz olduğu pazar koşullarında işletmenin kaynakları sürdürülebilir değil, geçici rekabet avantajını açıklayabilecektir (Eisenhardt ve Martin, 2000). Dolayısıyla dinamik yetenekler, hızla değişen çevre koşullarına cevap verebilmek için, yöneticilerin kaynakları edinmeleri, bir araya getirmeleri, bütünleştirmeleri ve yeniden yapılandırmaları sonucunda yeni değer yaratma stratejileri oluşturmak için kullandıkları öncül kurumsal ve stratejik rutinlerdir (Grant, 1996). Bu bilgiler ışığında, örgütsel kaynakların örgütsel yetenekler, pazarlama yetenekleri ve nihayetinde işletme performansı üzerinde etki yaratabileceği düşünülerek aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: İşletmenin sahip olduğu örgütsel kaynaklar, örgütsel yetenekler üzerinde pozitif etki yaratır.

H₂: İşletmenin sahip olduğu örgütsel kaynaklar pazarlama yetenekleri üzerinde pozitif etki yaratır.

H₃: İşletmenin sahip olduğu örgütsel kaynaklar işletme performansı üzerinde pozitif etki yaratır.

2.1.2. Örgütsel Yetenekler

Örgütsel yetenekler, dinamik yetenekler üzerinde etkili olan içsel faktörlerdir (Capron ve Mitchell, 2009). Pazarlama yeteneklerini etkilediği varsayılan örgütsel yeteneklerden ilki olan paylaşılan vizyon, örgüt üyelerinin sürdürülebilir bir iş modeli geliştirmede toplu bir inanca, bağlılığa ve özveriye sahip oldukları anlamına gelir (Leonidou vd., 2013). Ortak bir vizyona sahip işletmeler, bu yeteneğe sahip olmayanlara kıyasla, sürdürülebilir iş uygulamalarını geliştirmek için gerekli kaynakları bir araya getirip düzenleyebilirler (Hart, 1995).

Bir diğer yetenek ise örgütsel iletişim yeteneğidir. Etkili ve güçlü bir ilişki kurma yeteneğine sahip olan işletmeler paydaşların nezdinde pozitif bir yaklaşım kazanır ve böylece onların ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilir ve potansiyel olarak kârlı pazar eğilimleri ve fırsatlarını belirleyebilirler. Ayrıca güçlü bir ilişki kurma kabiliyetine sahip işletmeler pazarda kendisini destekleyen daha güçlü paydaşlar oluştururlar ve paydaş gruplarıyla bağlantılarını geliştirip isteklere cevap vererek talep düzeyini de pozitif yönde etkilerler (Leonidou vd., 2013).

Son olarak, işletmenin yeni teknolojileri algılama ve hızlı bir şekilde yanıt verme yeteneğini teknolojiye yanıt yeteneği olarak ifade edilebilir (Correa vd., 2008). Sahip olunan teknoloji, iş

süreçlerini, ürünleri, hizmetleri ve dolayısıyla pazarlama yetenekleri ve stratejileri oluşturmak için etkili bir güce sahiptir. Teknolojik anlamda gelişim sağlayan ve değişime cevap verebilen işletmeler pazarlama stratejilerini ve süreçlerini daha iyi ekonomik sonuçlar doğuracak şekilde tasarlayabilir ve geliştirebilirler (Russo ve Fouts, 1997).

Collis (1994), yeteneklerin, sürekli olarak üretimini ilerleterek, işletmenin ürün pazar performansının sürekli bir şekilde geliştirmesini sağlayarak, dinamik olmaları gerektiğini öne sürmektedir (Şahin ve Kaplan, 2017). Garay ve Font (2012), konaklama sektörü üzerine gerçekleştirdikleri çalışmada, otel işletmelerinin eşsiz kaynakları ve yetenekleri rekabet edebilirliklerini artıran ve genellikle olumlu finansal sonuçlara yol açan yeni bir stratejinin temelini oluşturabilir. Bütün bu değerlendirmeler doğrultusunda şu hipotezler önerilmektedir:

H₄: İşletmenin sahip olduğu örgütsel yetenekler pazarlama yetenekleri üzerinde pozitif etki yaratır.

H₅: İşletmenin sahip olduğu örgütsel yetenekler işletme performansı üzerinde pozitif etki yaratır.

2.2. Pazarlama Yeteneklerinin Rekabet Avantajı ve İşletme Performansı Üzerine Etkisi

Bu çalışmada rekabet avantajı Barney'nin (1991) tanımlamasından hareketle, bir işletmenin mevcut veya potansiyel rakipler tarafından uygulanmayan bir değer yaratma stratejisi uygulayarak rekabet avantajına sahip olması olarak ele alınmıştır. İşletme performansı ise, bir işletmenin pazar odaklı ve finansal hedeflerine ne kadar iyi ulaştığının bir göstergesidir (Yamin vd., 1999). Pazarlama yönetimi, temel pazarlama fonksiyonlarının etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlayacak yetenekler geliştirmeli, işletme ve işletmenin rakiplerini değerlendirerek rekabet avantajı sağlayacak stratejiler oluşturmalı ve hedef pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlamak için etkin pazarlama programları uygulamalıdır (Çoroğlu, 2002).

Bir pazarlama stratejisi, bir organizasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama konusunda pazarlama karmasının en etkin şekilde oluşturulması ve yönetilmesi için alınan kararları ana hatlarıyla gösteren ve yönlendiren belirli fikir ve eylemlerden oluşmaktadır (Varadarajan, 2010: s.128). Strateji ne kadar harika bir şekilde oluşturulmuş olursa olsun eğer müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmamışsa o strateji başarısızlığa mahkum olacaktır. Yine benzer şekilde, uygulama için gerekli olan kaynaklar ve pazarlama yetenekleri mevcut değilse veya edinilemiyorsa başarı yanıtıcı olacaktır.

Pazarlama stratejisi ile ilgili kararları alırken önemli etkenlerden birisi pazarlama karmasıdır. İşletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için pazarlama karması stratejilerini oluştururken müşteriye sunacakları değer zincirini dikkate almalıdırlar. Örnek olarak lojistik sektöründe faaliyet gösteren lojistik hizmet sağlayıcı işletmeler için lojistik değer zinciri içindeki değer akışını oluşturan en temel faaliyetler arasında bir optimizasyonun sağlanması işletme açısından olmazsa olmazdır (Zhou, 2013). Eğer bir işletme rakiplerinden üstün kaynaklara ve yeteneklere sahipse, bu kaynakları ve yeteneklerini etkin bir şekilde kullanan bir strateji benimsediği sürece, rekabet avantajı yaratması mümkün olacaktır (Agha vd., 2012). Vorhies ve Morgan (2005) çalışmalarında, yöneticiler açısından sürdürülebilir rekabet avantajı için pazarlama yeteneklerinin önemli bir etken olduğunu vurgulayarak, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada pazarlama yeteneklerinin oluşturulması ve geliştirilmesi için örgütsel öğrenme sisteminin önemli bir potansiyel taşıdığını belirtmişlerdir. Başka bir deyişle, ürün geliştirme ve yönetimi, fiyatlandırma, tutundurma ve kanal yönetimi gibi pazarlama karması süreçleriyle ilgili yetenekler nadir, değerli, ikame edilemeyen ve üstün işletme performansına yol açacak bir avantaj kaynağı olabilir (Vorhies ve Morgan, 2005). Keza, Morgan vd., (2009) pazarlama yetenekleri ile işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Bu bulgulardan hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₆: İşletmenin pazarlama yetenekleri rekabet avantajı üzerinde pozitif etki yaratır.

H₇: İşletmenin pazarlama yetenekleri işletme performansı üzerinde pozitif etki yaratır.

2.3. Rekabet Avantajının İşletme Performansı Üzerine Etkisi

İşletme performansı, işletmenin sergilediği pazar performansı ve finansal performans ile değerlendirilmektedir. Pazar performansı, bir işletmenin kaliteli ürün ve hizmetler sunarak müşterilerini memnun etme ve elinde tutma becerisi olarak tanımlanırken, finansal performans karlılığını ve pazar payındaki artışı göstermektedir (Moorman ve Rust, 1999).

Rekabet avantajı işletmenin rakiplerinin önüne geçebilmesi için gerekli olan gereçleri sağlamaktadır (Zhou vd., 2008). Rakiplere kıyasla, aynı tüketici faydasını daha düşük maliyetle sunmaya veya aynı maliyetle daha fazla fayda sağlamaya dayalı bir rekabet avantajı elde eden bir işletme performansını rakiplerin yarışamayacağı şekilde artırabilir (Newbert, 2008). Diğer bir deyişle rekabet avantajı, bir işletmenin kaynaklarını ve yeteneklerini kullanarak ortaya çıkan ekonomik değeri yansıtırken, performans, bu kaynakları veya yetenekleri ticarileştirmekten elde edilen ekonomik değeri ifade eder (Newbert, 2008). Dolayısıyla, mevcut yazın rekabet avantajı ile işletme performansı arasında pozitif bir etki olduğunu birçok kez ortaya koymuştur (örn. Li vd., 2006; Raduan vd., 2009; Agha vd., 2012). Bu bağlantı bir kez daha aşağıda belirtilen hipotez ile test edilecektir:

H₈: İşletmenin rekabet avantajı işletme performansı üzerinde pozitif etki yaratır.

3. Tasarım ve Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülke pazarlarının birbirlerine entegre olmasında çok önemli bir paya sahip lojistik sektörü geride bıraktığımız çeyrek yüzyıllık süreç içerisinde önemli gelişmelerin ve atılımların görülmeye başlandığı alanlardandır. Bu açıdan değerlendirildiğinde sahip oldukları ekonomik ve sosyal potansiyeller nedeniyle lojistik hizmet altyapısı ve işletme performansı açısından gelişmelerin daha hızlı olması beklenen gelişen pazarlarda kritik öneme sahip bu alanın incelenmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda ele alındığında çalışma gelişen pazarlar içerisinde önemli bir yere sahip olan Türkiye’de faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin pazarlama yetenekleri, rekabet avantajı ve işletme performansları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla tasarlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda uygulamalı ve betimleyici bir araştırma olarak değerlendirilen bu çalışma öncelikli olarak örgütsel kaynaklar ve örgütsel yeteneklerin pazarlama yetenekleri ile ilişkisini ve sonrasında pazarlama yetenekleri ile rekabet avantajı ve işletme performansı arasındaki etkileşimi incelemektedir.

3.2. Araştırma Modeli

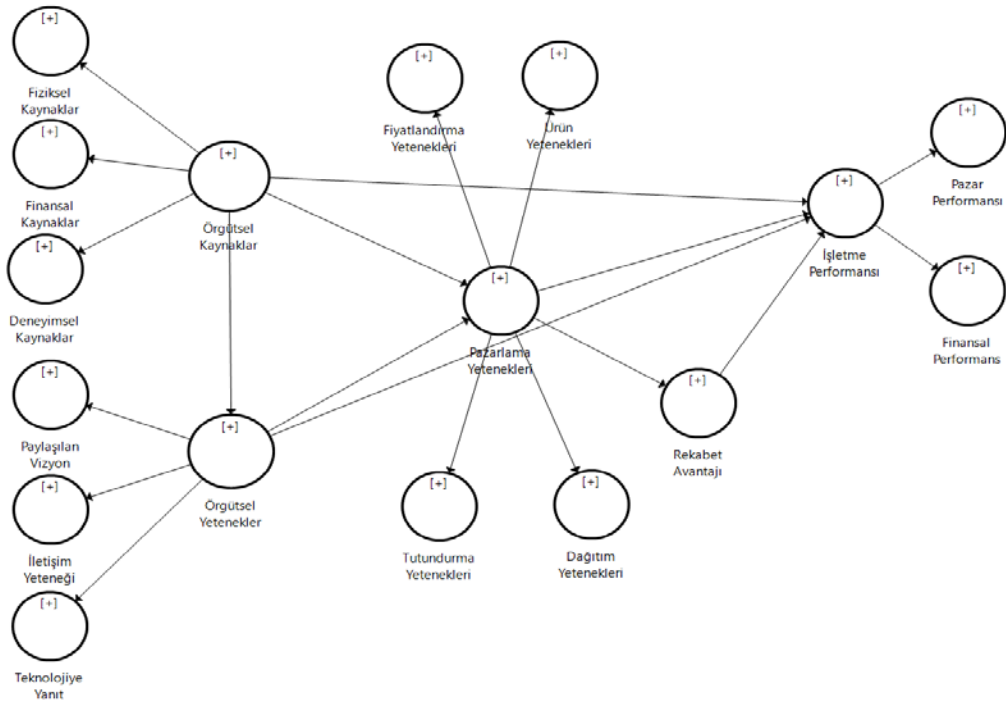
Araştırma modeli Şekil 1.’de yer almaktadır. Bu modelde, ilk aşamada örgütsel kaynaklar (fiziksel kaynaklar, finansal kaynaklar, deneyimsel kaynaklar) ve örgütsel yetenekler (paylaşılan vizyon, iletişim yeteneği, teknolojiye yanıt), pazarlama yeteneklerinin önemli girdileri olarak irdelenmiştir. İkinci aşamada pazarlama yetenekleri ve rekabet avantajı arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Modelin son bölümünde ise rekabet avantajı ile işletme performansı arasındaki etkileşim yer almıştır.

3.3. Anakütle ve Örneklem

Uluslararası Nakliyeciler Derneği (UND) yöneticileri ile irtibata geçilerek, UND’ye kayıtlı lojistik işletmelerinden üst ve orta düzey yöneticiye sahip ve bunun yanı sıra 2PL, 3PL, 4PL gibi daha çok uzmanlık gerektiren hizmetler veren işletmelerin bilgileri alınmış ve bu işletmeleri yöneticilerine elektronik ortamdan ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada 2PL lojistik işletmeleri ürünleri taşıyan ulaştırma operatörleri olarak ele alınırken, 3PL işletmeleri taşıma, depolama, envanter yönetimi, gümrük ve terminal işlemleri, paketleme vb. her türlü lojistik faaliyeti gerçekleştiren hizmet sağlayıcılar olarak ifade edilmiştir (Koban, 2017). Son olarak 4PL lojistik işletmeleri ise, tüm yönleriyle müşterinin tedarik zinciri yönetimini gerçekleştiren, müşteri ile 3PL işletmeler arasında

arayüz konumunda yer alan hizmet sağlayıcıdır (Vitasek, 2013). Örneklemin anakütlesini oluşturan UND'ye üye olan 1079 lojistik işletmesinin 30'u 3PL ve 4PL hizmet sağlayan lojistik işletmeleri olup (UND, 2017) tamamı örneklem içerisinde yer almaktadır. Çalışmada belirli bir olasılık hesabına dayanmayan kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örneklem yönteminin kullanılmasında temel neden zaman ve maddi kısıtlamalardır. Türkiye geneline yayılım göstermiş olmalarına dikkat edilmiş olan lojistik işletmelerine elektronik posta adresleri alınarak internet üzerinden hazırlanmış olan anket formu gönderilmiş, orta ve üst düzey işletme çalışanlarının anketi cevaplamaları istenmiştir. Çalışmada sonuç olarak elde edilen 42 adet anket kullanılarak çalışmaya ilişkin analizler yapılmıştır. Örnekleme ait özellikler Tablo 1.'de yer almaktadır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Tablo 1: Örneklem Özellikleri

İşletme Türü	Sayı	Yüzde	Coğrafi Faaliyet Alanı	Sayı	Yüzde
Adi	1	2	Ulusal	3	7
Limited	5	12	Uluslararası	13	31
Anonim	36	86	Her ikisi de	26	62
Sermaye Yapısı	Sayı	Yüzde	İşletme Yaşı	Sayı	Yüzde
Yerli Sermaye	31	74	10-19 Yıl	13	30
Yabancı Sermaye	5	12	20-29 Yıl	11	26
Yerli ve Yabancı Sermaye Ortaklığı	6	14	30-39 Yıl	11	26
			40 Yıl ve Üzeri	7	18
Sahiplik Türü	Sayı	Yüzde	Çalışan Sayısı	Sayı	Yüzde
Aile İşletmesi	28	67	1000 ve Altı	22	52
Çok Ortaklı İşletme	14	33	1001 ve Üzeri	20	48

3.4. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada veri toplama yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Literatür taraması sonucu elde edilen ölçeklerle oluşturulan anket soruları öncelikli olarak pilot çalışmada kullanılmıştır. Temel uygulamaya geçildiğinde ise işletmelerin Türkiye genelinde farklı illerde faaliyet göstermesi ve zaman ve mekan kısıtları nedeniyle elektronik ortamda doldurularak ilgili kişilere ulaştırılmıştır.

3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışmada kullanılan ölçekler temel olarak Leonidou vd. (2013) tarafından hazırlanan bilimsel çalışmadan yararlanılarak hazırlanmıştır. Her bir ölçek için kullanılan diğer çalışmalar Tablo 2.'de detaylıca görülmektedir. Ölçekler aslına bağlı kalınarak İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiştir. Çeviri yapıldıktan sonra orijinal halinden sapma olup olmadığını test etmek için İngilizce alanında uzman kişilerle görüş alışverişi gerçekleştirilmiştir. Anket formunun son hali ortaya çıkarılmış ve pilot çalışma için 10 kişiden oluşan öğretim üyesi ve lojistik yöneticisinden elde edilen geri bildirimler sonucu ankete son hali verilmiştir.

Tablo 2: Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Ölçek	Soru Sayısı	Kaynak
Örgütsel Kaynaklar (OK)	9	Leonidou vd. (2013), Almeida (1999)
Örgütsel Yetenekler (OY)	11	Leonidou vd. (2013), Correa vd. (2008)
Pazarlama Yetenekleri (PY)	14	Leonidou vd. (2013), Vorhies ve Morgan (2005), Menon vd. (1999)
Rekabet Avantajı (RA)	8	Leonidou vd. (2013), Almeida (1999)
İşletme Performansı (İP)	8	Leonidou vd. (2013), Vorhies ve Morgan (2005)

4. Bulgular ve Tartışma

Önerilen araştırma modelini analiz etmek için SmartPLS3 paket programı kullanılarak Kısmi En Küçük Kareler Yöntemine Dayalı (PLS) Yapısal Eşitlik Modellemesine (SEM) başvurulmuştur. Bu tercihteki en büyük etken, PLS-SEM'in karmaşık yol analizlerinde geleneksel regresyon analizlerine nazaran eş zamanlı ölçüm yapabilen ve özellikle araştırma modeli teori geliştirmenin ilk aşamalarında olan çalışmalarda tercih edilen bir yöntem olmasıdır (Hair vd., 2012). Her ne kadar pazarlama yeteneklerinin rekabet avantajı ve işletme performansı üzerindeki etkisi daha önceki çalışmalarda ele alınsa da bu çalışmadaki araştırma modeli kapsamında lojistik sektöründe bir araştırmaya rastlanılmamıştır. İlaveten, bu çalışmadaki araştırma modeli hem birinci, hem de ikinci derecede yapılara sahip olmakla birlikte doğrudan ve dolaylı ilişkiler modeli oldukça karmaşık bir hale getirmektedir. Son olarak, PLS-SEM örneklem büyüklüğüne bakılmaksızın küçük örneklemelerde dahi istatistiksel analizleri yerine getirme gücü olan bir yöntemdir (Hair vd., 2012).

4.1. Ölçüm Modeli

Ölçüm modeli doğrulayıcı faktör analizine tabi tutularak güvenilirlik, yakınsaklık geçerliliği ve ayrışma geçerliliği tespit edilmiştir. İlk analiz sonrasında elde edilen güvenilirlik ve geçerlilik değerlerini düşürmesi sebebiyle Deneysel Kaynaklar (DNK), İletişim Yetenekleri (İY), Fiyatlandırma Yetenekleri (FY) ve Dağıtım Yetenekleri (DY) alt yapılarından birer ifade silinmiştir. Bunun sonucunda elde edilen yük değerleri, Cronbach Alpha (CA), Bileşik Güvenilirlik (CR) ve Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) sonuçları Tablo 3.'de görülmektedir. Buna göre, yük değerleri 0.661-0.939 arasında olup çoğunluğu 0.70'den büyüktür (Fornell ve Larcker, 1981). Bütün yapılara ait CA değerleri 0.70'nin üzerinde olup (Nunnally, 1978), 0.729-0.907 arasında değişmektedir. CR değerlerinin ise bir yapı hariç (DNK=0.786) 0.80'nin üzerinde olduğu görülmektedir (Hair vd., 2017). Son olarak AVE değerlerinin tamamı alt sınır olan 0.50'nin üstünde olup (Hair vd., 2017) CR

değerlerinden küçüktür (Yaşlıoğlu, 2017). Dolayısıyla bütün yapıların güvenilirlik ve yakınsaklık geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 3: Ölçüm Modeli Sonuçları

Yapı	Alt Yapı	İfade	Yük Değeri	CA	CR	AVE
FZK		FZK1-İşletmemizde modern teknoloji ve ekipman kullanılmaktadır.	0.793	0.762	0.819	0.693
		FZK2-İşletmemizde modern teknoloji ve ekipman kullanılmaktadır.	0.870			
ÖK	FNK	FNK1-İşletmemiz pazarlama faaliyetlerini yürütecek yeterli finans kaynaklarına sahiptir.	0.842	0.869	0.911	0.720
		FNK2-İşletmemiz pazarlama faaliyetlerini yürütecek yeterli sermaye kaynaklarına sahiptir.	0.784			
	FNK3-İşletmemizin etkin pazarlama faaliyetlerini sağlamak için finansal kaynakları elde etme ve düzenleme hızı yeterlidir.	0.892				
	FNK4-İşletmemiz ihtiyaç olduğunda yeterli düzeyde ek mali kaynaklar bulma yeterliliğine sahiptir.	0.872				
DNK		DNK2-İşletmemiz sektörde engin bir uzmanlığa sahiptir.	0.897	0.783	0.786	0.651
		DNK3-Genel olarak işletmemizin geçmiş iş performansı tatmin edici düzeydedir.	0.705			
PV		PV1-Tüm çalışanlarımız işletmemizin hedefleri konusunda net bir fikre sahiptir.	0.898	0.863	0.917	0.786
		PV2-Yöneticiler ve çalışanlar işletme için doğru prosedürler üzerinde her zaman anlaşırlar.	0.859			
		PV3-Çalışanlarımız hedeflere ulaşmada işletmenin yeteneklerini geliştirmek için değerli fikirler sunarlar	0.901			
ÖY	İY	İY2-Biz diğer paydaşlarımızın gereksinimlerini tam olarak anlarız.	0.688	0.756	0.862	0.679
		İY3-Biz tedarikçilerimizle yakın ilişkiler kuruyor ve bunu sürdürüyoruz.	0.856			
		İY4-Biz iç ve dış stratejik ortaklarımızla yakın ilişki kuruyor ve bunu sürdürüyoruz.	0.912			
	TY		TY1-Biz sektörümüzde faaliyetlerimizi etkileyecek olan teknolojik gelişmeleri tespit etmede ilklereyiz.	0.835	0.820	0.882
		TY2-Biz faaliyetlerimizi etkileyecek olan sektörümüzdeki teknolojik gelişmeler üzerinde aktif istihbarat yapıyoruz.	0.829			
		TY3-Biz yapmak zorunda olduğumuz teknolojik değişimlere çok çabuk cevap verebiliyoruz.	0.894			
		TY4-İşletmemiz yeni teknolojilerin uygulanmasında sektörümüz ile birlikte hareket eder.	0.661			
PY*	ÜY	ÜY1-İşletmemiz pazara yeni ürün / hizmet ve özellikler sunma yeteneğine sahiptir.	0.889	0.811	0.888	0.725
		ÜY2-İşletmemiz müşteri ihtiyacına göre değiştirilmiş/özelleştirilmiş ürün/hizmet sunabilir.	0.855			
		ÜY3-Yeni ürün / hizmetlerin pazara sürülmesinde başarılı bir işletmeyiz.	0.808			
FY		FY1-Ürünlerimizi/hizmetlerimizi fiyatlandırmada etkin bir çalışma sergileriz.	0.889	0.729	0.842	0.727

	FY3-Pazar değişikliklerine hızlı cevap için fiyatlama sistemleri kullanırız.	0.815			
	DY2-İşletmemiz sektörde en iyi acentelerle çalışır.	0.885	0.907	0.941	0.843
DY	DY3-İşimize değer katan acentelere sahibiz.	0.929			
	DY4-Acentelerimizle yakın bir çalışma ortamımız vardır.	0.939			
	TUY1-İşletmemiz marka imajımızı güçlendiren halkla ilişkiler yönetim becerisine sahiptir.	0.746	0.900	0.932	0.774
	TUY2-İşletmemiz etkin tanıtım faaliyetleri geliştirir ve yürütür.	0.939			
TUY	TUY3-Biz reklam, sponsorluk ve / veya kampanyalar kullanırız.	0.914			
	TUY4-Tanıtım ve iletişim çalışmalarımızda faaliyetlerimiz konusunda müşterilerimizi bilgilendiririz.	0.907			
	RA1-İşletmemiz rakiplerimize göre düşük maliyet avantajına sahiptir.	0.691	0.887	0.910	0.562
	RA2-Ürün ve hizmet kalitemiz majör rakiplerimizin ürün ve hizmet kalitesinden daha iyidir.	0.689			
	RA3-İşletmemiz Ar-Ge ve yeniliklerde majör rakiplerimize göre daha yeteneklidir.	0.830			
RA	RA4-İşletmemiz majör rakiplerimizden daha iyi bir yönetim yeteneğine sahiptir.	0.893			
	RA5-İşletmemizin karlılığı iyidir.	0.690			
	RA6-İşletmemizin büyüme hızı majör rakiplerimizden iyidir.	0.717			
	RA7-İşletmemiz bazı önemli pozisyonlarda ve alanlarda ilk hareket edendir.	0.737			
	RA8-Kurumsal imajımız majör rakiplerimizden daha iyidir.	0.722			
	PP1-Rakiplerimize göre yeni müşteriler edinme oranı iyidir.	0.847	0.821	0.894	0.737
PP	PP2-Rakiplerimize göre mevcut müşterileri elde tutma oranı yüksektir.	0.911			
	PP3-Rakiplerimize göre müşteri memnuniyetimiz yüksektir.	0.816			
	FP1-Mevcut müşterilerimizden elde ettiğimiz satış oranı yüksektir.	0.775	0.874	0.909	0.666
İP	FP2-Rakiplerimize göre göreceli olarak daha fazla büyüyen bir pazar payına sahibiz.	0.776			
FP	FP3-Operasyonel karlılığımız iyidir.	0.858			
	FP4-İşletmemiz artan bir satış hacmine sahiptir.	0.844			
	FP5-İşletmemizin nakit akışı pozitif bir görünüme sahiptir.	0.823			

*Pazarlama Yeteneklerine ait ifadeler, hizmet pazarlaması unsurlarından katılımcılar, fiziksel yapı ve süreçler alt boyutlarını içerse de, ölçüm modeli analizlerinde çok düşük geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları elde edildiği için yapısal model analizlerinden çıkarılmıştır.

Ayrışma geçerliliğini test eden Fornelle Larcker kriterine göre, AVE değerlerinin kareköklerinin, gizil yapılar arasındaki korelasyon değerlerinden daha yüksek olması gerekmektedir (Fornelle ve Larcker, 1981). Bu koşul bütün yapılar için sağlanmıştır. Heterotrait-Monotrait (HTMT) kriterine göre ise, yapılar için HTMT değerlerinin 0.85'ten küçük olması gerekmektedir (Henseler vd., 2014).

Bütün yapılardaki değerler 0.85'in altında kalarak ayrışma geçerliliğinin sağlandığını bir kez daha göstermiştir.

Sonuçlar, ölçüm modelinin yapısal model testi için gerekli görülen tüm koşulları sağladığını göstermektedir. Dolayısıyla, PLS-SEM'in ikinci aşaması olan yapısal model değerlendirmesi ve hipotez testleri bölümü ile devam edilmiştir.

4.2. Yapısal Model ve Hipotez Testleri

Sonuçlara göre, işletme performansına ait $R^2 = 0.681$ olup modeldeki bütün yapıların işletme performansındaki varyansın %68'ini açıkladığını göstermektedir. İşletme performansına en yüksek etkiyi ise rekabet avantajı oluşturmaktadır ($f^2 = 0.448$).

Hipotezlerin test edilmesi ve yol katsayılarının istatistiksel anlamlılığını değerlendirmek amacıyla Bootstrap Örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu çalışmada t-istatistiklerinin elde edilmesi için 5000 alt örnekleme ile Bootstrap Örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Hipotez testlerine ait tüm sonuçlar Tablo 4.'te sunulmuştur.

Tablo 4: Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez No	Yol Analizi	Katsayı	Ortalama	Std.Sap.	t-değeri	Sonuç
H ₁	ÖK→ÖY	0.599	0.607	0.122	4.892*	Hipotez Kabul
H ₂	ÖK→PY	0.056	0.095	0.138	0.408	Hipotez Red
H ₃	ÖK→İP	0.001	0.012	0.120	0.012	Hipotez Red
H ₄	ÖY→PY	0.826	0.797	0.111	7.476*	Hipotez Kabul
H ₅	ÖY→İP	0.124	0.126	0.186	0.665	Hipotez Red
H ₆	PY→RA	0.738	0.741	0.087	8.479*	Hipotez Kabul
H ₇	PY→İP	0.181	0.181	0.206	0.877	Hipotez Red
H ₈	RA→İP	0.579	0.554	0.200	2.892*	Hipotez Kabul

* $p < 0.01$

Tablo 4.'te görüldüğü üzere ÖK, ÖY üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmaktadır ($t=4.892$, $p < 0.01$, $\beta=0.599$). Dolayısıyla H₁ hipotezi kabul edilmiştir. ÖK'nin PY üzerindeki etkisini test eden H₂ hipotezi reddedilmiştir, çünkü bu etki istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t=0.408$, $p > 0.05$, $\beta=0.056$). ÖK'nin İP üzerindeki etkisini değerlendiren H₃ ($t=0.012$, $p > 0.05$, $\beta=0.001$) hipotezi de reddedilmiştir. Öte yandan ÖY, PY üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki oluşturmaktadır, bu da H₄ hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir ($t=7.476$, $p < 0.01$, $\beta=0.826$). ÖY'nin İP üzerindeki etkisini değerlendiren H₅ ($t=0.665$, $p > 0.05$, $\beta=0.124$) hipotezi ise desteklenmemiştir. PY'nin RA üzerindeki etkisini test eden H₆ hipotezi kabul edilirken ($t=8.479$, $p < 0.01$, $\beta=0.738$), İP üzerindeki etkisini test eden H₇ reddedilmiştir ($t=0.877$, $p > 0.05$, $\beta=0.181$). Son olarak RA'nın, İP üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yarattığı görülmektedir ($t=2.892$, $p < 0.01$, $\beta=0.579$).

İşletme performansı üzerinde sadece rekabet avantajının doğrudan etki yaratması, olası dolaylı etkilerin değerlendirilmesi gereğini gündeme getirmiştir. Tablo 5.'de istatistiksel olarak anlamlı olan dolaylı yol analizi sonuçları sunulmuştur. Buna göre, Pazarlama Yetenekleri (PY) Rekabet Avantajı (RA) üzerinden İşletme Performansını (İP) etkilemektedir. Bir başka deyişle PY ile İP arasındaki ilişkide RA aracı değişken konumundadır. Benzer şekilde, Örgütsel Kaynaklar (ÖK) Örgütsel Yetenekleri (ÖY) etkilemekte ve ÖY üzerinden PY'ye etki etmektedir. ÖK ve ÖY de PY ve RA'nın aracı değişken vasfı görmesi ile İP üzerinde etki yaratmaktadır. Sonuç olarak, her ne kadar İP üzerindeki tek doğrudan etki RA sayesinde gerçekleşse de ÖK, ÖY ve PY de İP'yi dolaylı yoldan etkilemektedir.

Tablo 5: Dolaylı Etkiler

Yol Analizi	Katsayı	Ortalama	Std.Sap.	t-değeri
ÖK→ÖY→PY	0.495	0.482	0.113	4.393*
PY→RA→İP	0.427	0.404	0.143	2.990*
ÖY→PY→RA→İP	0.353	0.324	0.127	2.777*
ÖK→ÖY→PY→RA→İP	0.211	0.196	0.089	2.382*

* $p < 0.01$

5. Sonuç, Öneriler ve Kısıtlar

Dünya Bankası'nın 2010 yılında yayınladığı raporun sonuç bölümünde yapılan değerlendirmede Dünya ticaret hacminin, özellikle sürekli artan bir oranda küresel ve verimli lojistik ağ alt yapısına sahip ülkeler arasında geliştiği belirtilmektedir (TC. Kalkınma Bakanlığı, 2014). Bu değerlendirme kapsamında, lojistik sektörüne yönelik önemin gitgide arttığı günümüzde, lojistik sektöründe pazar odaklılık ve pazarlama yeteneklerinin sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesinde önemli bir kriter olduğu düşünülebilir. Bu yetenekler doğrultusunda pazarlama stratejilerinin oluşturulması ve uygulanması için de lojistik hizmet sağlayan işletmelerin insan kaynağı, fiziksel kaynak, finansal kaynak, teknolojik alt yapının yeterliliği ve yönetim yaklaşımının pazarlama ve müşteri odaklı olması gerekmektedir. Bir diğer ifade ile kaynaklar bir araya getirilse bile eğer pazarlama stratejisi doğru bir şekilde oluşturulamaz ve uygulanamazsa sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek oldukça zor olacaktır.

Çalışma temelde; sanayi devriminden bu yana en yoğun rekabetin yaşandığı günümüz ekonomik sistemlerinin en önemli parçası olan işletmelerin bu rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri açısından büyük önem arz eden pazarlama faaliyetlerine ilişkin yeteneklerinin performansları üzerindeki etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Bu bağlamda ülkelerin dinamik ve gelişmekte olan ticari yapılarının en önemli belirleyicilerinden biri olan lojistik sektörünü ele alan çalışma bu sektörde faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin pazarlama yetenekleri, rekabet avantajı ve işletme performansları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda öncelikli olarak örgütsel kaynaklar ve örgütsel yeteneklerin pazarlama yetenekleri ile ilişkisini ve sonrasında pazarlama yetenekleri ile rekabet avantajı arasındaki etkileşimi incelenmiştir. Araştırma modeli, 42 lojistik hizmet sağlayıcısından elde edilen veriler kullanılarak PLS-SEM ile test edilmiştir.

Çalışmada örgütsel kaynaklar açısından ele alınan hipotezler (H_1 , H_2 , H_3) örgütsel yetenekler, pazarlama yetenekleri ve işletme performansı üzerindeki etkilerin incelenmesine yönelik olarak kurulmuştur. Leonidou vd. (2013) yeterli örgütsel kaynaklara (özellikle de fiziki ve finansal) sahip olmanın, işletmenin rakiplerinden farklı olmasının ve etkin pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesinin ve pazarlama stratejilerinin oluşturulmasının sağlanmasında önemli olduğunu vurgulamışlardır. Barney'e (1991) göre, işletmenin değerli, nadir bulunan, taklit ve ikame edilemeyen kaynaklarını kontrolü altında tutması, üstün işletme performansı sağlayacak yetenekler geliştirmesine, stratejiler tasarlamasına ve uygulamasına yardımcı olacaktır. Ne var ki araştırma sonuçlarına göre örgütsel kaynaklar sadece örgütsel yetenekler üzerinde doğrudan ve pozitif bir etki oluşturmaktadır. Örgütsel yetenekler üzerinden pazarlama yeteneklerini, pazarlama yetenekleri üzerinden rekabet avantajını ve en son aşamada rekabet avantajı üzerinden işletme performansını dolaylı olarak etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, dinamik pazarlarda sürdürülebilir rekabet avantajının temeli olarak statik yapısından dolayı kaynak tabanlı yaklaşımın görülemeyeceği ve bu sebeple kaynakların rekabet avantajına dönüşmesi ile ilgili süreçleri tam olarak açıklayamayacağı (Şahin ve Kaplan, 2017) savını destekleyerek dinamik yetenekler yaklaşımının rekabet avantajı ve işletme performansı elde etmede daha açıklayıcı olabileceğini göstermektedir.

Araştırmada ele alınan bir diğer kavram olan örgütsel yeteneklerin işletmelerin pazarlama yetenekleri ve performansları üzerindeki etkisi H_4 ve H_5 hipotezleri ile test edilmiştir. Sonuçlar,

örgütsel yeteneklerin pazarlama yeteneklerini doğrudan etkilediğini ancak işletme performansını pazarlama yetenekleri üzerinden etkilediğini göstermiştir. Leonidou vd. (2013) işletmenin sahip olduğu örgütsel yeteneklerin (paylaşılan vizyon, iletişim yeteneği, teknolojiye yanıt) işletme içi mekanizmaların kontrol edilmesinde ve işletme kaynaklarının en etkin ve verimli rekabetçi kullanımına olanak tanıyacağını ifade etmiştir. Hart (1995) ve Shrivastava (1995) bu tür (paylaşılan vizyon, iletişim yeteneği ve teknolojiye yanıt) örgütsel yeteneklerini geliştiren işletmelerin, rakiplerine göre sürdürülebilir iş uygulamalarını, farklı paydaşların gereksinimlerinin daha iyi anlaşılmasını ve daha etkin pazarlama stratejileri ve süreçlerinin tasarlanmasını gerçekleştirebileceklerini belirtmişlerdir. Lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından ele alındığında da örgütsel yeteneklerin geliştirilmesinin sunulan hizmet kalitesi ve ele alınan pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesi adına önemli olduğu ve işletmelerin performansları üzerinde de etkili olabileceği ifade edilebilir. Dolayısıyla, lojistik sektöründeki işletmelerin yönetimleri işletmenin sahip olduğu yetenekleri doğru tanımlamalı ve geliştirilmesi için çaba sarfetmelidirler.

Çalışmada ele alınan pazarlama yeteneklerinin rekabet avantajı (H₆) ve işletme performansı (H₇) üzerindeki etkisinin incelendiği hipotezlerin test edilmesi sonucunda, pazarlama yeteneklerinin rekabet avantajı üzerinde pozitif bir etki oluşturduğu, işletme performansını ise doğrudan etkilemediği bulgulanmıştır. Pazarlama yetenekleri, rekabet avantajının aracı değişken rolü ile işletme performansını dolaylı olarak etkilemektedir. Lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin örneklem olarak ele alındığı bu çalışmanın bulguları literatürde yapılan ve pazarlama yeteneklerinin rekabet avantajı üzerindeki etkisinin ortaya çıkarıldığı çalışmalarla paralellik sergilemektedir (örn. Menon vd., 1999; Vorhies ve Morgan, 2005). Ne var ki, Morgan vd.'nin (2009) pazarlama yetenekleri ile işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusu, bu çalışmanın sonuçları ile benzer değildir.

Son olarak, rekabet avantajının işletme performansı üzerindeki pozitif etkisinin test edildiği H₈ hipotezi kabul edilmiştir. Rekabet avantajı ile işletme performansı arasındaki pozitif etkiyi ortaya koyan birçok çalışma ile (örn. Li vd., 2006; Raduan vd., 2009; Agha vd., 2012) bu araştırmanın bulgusu paralellik göstermektedir.

Bu araştırma sonuçlarından anlaşılacağı üzere işletmenin örgütsel alt yapısı (kaynakları ve yetenekleri) pazarın ihtiyaçlarına cevap verme yeteneği hakkında bir odak noktasıdır. Başka bir deyişle, örgütsel kaynakların örgütsel yetenekleri desteklemesi ve bu yeteneklerin pazarlama yeteneklerini beslemesi ile oluşan rekabet avantajı sonucunda işletme performansı olumlu yönde etkilenmektedir. Global rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilme açısından lojistik sektörde faaliyet gösteren işletmelerin pazarlama yetenekleri sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamaya yönelik olmalıdır ki işletme performansı arttırılabilsin. Bu noktada ise bir diğer önemli noktayı atlamamak gerekir. İşletmelerin artık inovatif ve müşteriye daha fazla ve rakiplerden daha farklı değer yaratacak bir yapıda olması gereklidir. Değer temelli pazarlama yaklaşımı günümüzdeki rekabet ortamının vazgeçilmez unsurudur. Lojistik sektöründeki işletmeler, değer yaratma kapsamında temel süreçlerini ve hizmet üretim yapısını sürekli olarak gözden geçirmeli ve gerekli olan iyileştirmeleri yapmalıdır. Bu yaklaşım kapsamında sadece pazarlama karması bileşenleri merkezli olarak strateji üretmek yetersiz kalabilir. Buradaki tamamlayıcı unsur pazarlamanın işletmenin sadece bir departmanının değil, örgütsel kaynaklar ve yeteneklerin de dahil edilerek bütünü kapsayan bir yapıda olması gerekliliğidir.

Çalışmayı literatürde yapılan çalışmalardan temel olarak ayıran en önemli nokta uygulama alanı olarak lojistik hizmet sağlayıcıların seçilmesidir. Bu nedenle çalışma gelecekte yapılacak çalışmalar adına ipuçları sunması açısından önem taşımaktadır. Çalışmaya ilişkin en önemli kısıt Türkiye'de faaliyet gösteren lojistik hizmet sağlayıcılarının örneklemdeki sayısının azlığıdır. Sonraki araştırmaların, daha büyük bir örneklem üzerinde araştırma modelini test etmeleri önerilmektedir. Örneklem artması neticesinde, 2PL, 3PL ve 4PL hizmet sağlayıcı lojistik işletmeler arasında çoklu

grup analizi yapılarak, modelde belirtilen ilişkilerde gruplar arası farklılıkların oluşup oluşmadığına bakılabilir.

Kaynakça

- Agha, S., Alrubaiee, L. ve Jamhour, M. (2012). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 192-204.
- Almeida, J.G. (1999). Firm Resources, Environmental Perceptions, Business-Level Strategies and Firm Performance: An Empirical Investigation. University of South Carolina, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Capron, L. ve Mitchell, W. (2009). Selection Capability: How Capability Gaps and Internal Social Frictions Affect Internal and External Strategic Renewal. *Organization Science*, 20(2), 294-312.
- Collis, D. (1994). How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15 (1), 143-152.
- Correa, J. A. A., Torres, N. H., Sharma, S. ve Morales, V. J. G. (2008). Environmental Strategy and Performance in Small Firms: A Resource-Based Perspective. *Journal of Environmental Management*, 86(1), 88-103.
- Çoroğlu, C. (2002). Modern İşletmelerde Pazarlama ve Satış Yönetimi. İstanbul: Alfa.
- Dolan, R. J. (2011). Fiyatlandırma. *Harvard Business Review*, 621, 11-13.
- Eisenhardt, K. ve Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What are They? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Fornell, C. ve Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Garay, L. ve Font, X. (2012). Doing Good to Do Well? Corporate Social Responsibility Reasons, Practices, and Impacts in Small and Medium Accommodation Enterprises. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 329–337.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. ve Mena, J. (2012). An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433.
- Hall, R. (1993). A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618.
- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2014). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Koban, E. (2017). Lojistik Hizmet Pazarlaması ve Rekabet. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Kotler, P. ve Keller, K. L. (2012). Marketing Management. Pearson Education, Inc.
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T.A. ve Zeriti, A. (2013). Resources and Capabilities as Drivers of Hotel Environmental Marketing Strategy: Implications for Competitive Advantage and Performance. *Tourism Management*, 35, 94-110.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S. ve Rao S. S. (2004). The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. *Omega*, 34 (2), 107-124.

- Lovelock, C.H., Vandermerwe, S., Lewis B. ve Fernie S. (2011). Services Marketing. Edinburgh Business School.
- Moorman, C. ve Rust, R.T. (1999). The Role of Marketing. *Journal of Marketing*, 63, 180–197.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W. ve Mason, C. H. (2009). Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30, 909-920.
- Newbert, S. L. (2008). Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 29(7), 745–768.
- Raduan, C.R. Uli, J., Abdullah, H. ve Ismail, A.I. (2009). A Conceptual Framework of the Relationship between Organizational Resources, Capabilities, Systems, Competitive Advantage and Performance. *Research Journal of International Studies*, 12, 45-58.
- Russo, M.V. ve Fouts, P.A. (1997). A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534–559.
- Seviçin, A. (2006). Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 109-124.
- Şahin, K. ve Kaplan, T. (2017). Kaynak Tabanlı Görüşten Dinamik Yeteneklere Tarihsel Bir İnceleme. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 3(2), 105-131
- TC. Kalkınma Bakanlığı (2014). Lojistik Hizmetlerin Geliştirilmesi, Özel İhtisas Komisyonu Raporu (Rapor No:1). http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/10/10_LojistikHizmetlerininGelistirilmesi.pdf (Erişim: 08.08.2018)
- UND (Uluslararası Nakliyeciler Derneği). (2017). <https://www.und.org.tr/> (Erişim: 08.08.2018)
- Varadarajan, R. (2010). Strategic Marketing and Marketing Strategy: Domain, Definition, Fundamental Issues and Foundational Premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 (2), 119-140.
- Vitasek, K. (2013). Supply Chain Management-Terms and Glossary. www.scvisions.com (Erişim: 29.07.2019)
- Vorhies, D.W. (1998). An Investigation of the Factors Leading to the Development of Marketing Capabilities and Organizational Effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, 6(1), 3-23.
- Vorhies DW. ve Morgan NA. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustained Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94.
- Yamin S, Gunasekruan A. ve Mavondo FT. (1999). Relationship between Generic Strategy, Competitive Advantage and Firm Performance: An Empirical Analysis. *Technovation*, 19(8), 507-518.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Zhou, X. (2013). Research on Logistics Value Chain Analysis and Competitiveness Construction for Express Enterprises. *American Journal of Industrial and Business Management*, 131-135.
- Zhou, K. Z., Brown, J. R. ve Dev, C. S. (2008). Market Orientation, Competitive Advantage, and Performance: A Demand-Based Perspective. *Journal of Business Research*, 62(11), 1063-1070.

THE EFFECT OF MARKETING CAPABILITIES OF LOGISTICS COMPANIES ON COMPETITIVE ADVANTAGE AND BUSINESS PERFORMANCE

Extended Abstract

Aim: This study aims to understand the influence of marketing capabilities on competitive advantage and business performance of logistics service providers. In accordance with this aim, the study primarily examined the relationship between organizational resources (physical, financial and experiential) and organizational capabilities (shared vision, communication and response to technology) with marketing capabilities (product, place, price and promotion) and then the influence of marketing capabilities on competitive advantage and business performance (market performance and financial performance).

Method: Eight hypotheses were developed by examining the relevant literature and to test the research model, PLS-SEM was applied by SmartPLS3 as it is especially suggested for small samples. The data was collected from a convenience sample of 42 marketing managers of logistics providers, of which 30 of them are 3PL and 4PL companies. The scales were adapted from previous research and they were translated to Turkish by ensuring back translation. After a pilot test, the wording and language of all measures were assessed, and an online questionnaire was prepared.

Findings: Before hypothesis testing the measurement model was evaluated. As the initial indicators of reliability, convergent and discriminant validity was poor, four items had to be removed from the analysis. Accordingly, all factor loadings were above 0.65, Cronbach's Alpha, Composite Reliability, Average Variance Extracted, Fornell & Larcker criteria and HTMT method resulted above their threshold values.

According to the results, business performance had an R^2 of 0.681, meaning 68% of the variance in the business performance was explained by all the constructs in the model. The highest influence on business performance was from competitive advantage ($f^2 = 0.448$).

The results of hypothesis testing revealed that, while four of the hypotheses were accepted the remaining four had to be rejected. More specifically, organizational resources had a direct influence only on organizational capabilities. While organizational capabilities were found to influence marketing capabilities, they did not affect business performance. On the other hand, marketing capabilities were found to impact competitive advantage but not business performance. Finally, competitive advantage had a strong and significant influence on business performance. As a result of these findings, although not hypothesized, indirect effects were also examined.

Accordingly, marketing capabilities affect business performance through competitive advantage. In other words, the relationship between marketing capabilities and business performance is mediated through competitive advantage. Similarly, organizational resources affect marketing capabilities through the mediation role of organizational capabilities. Both organizational resources and capabilities influence business performance through marketing capabilities and competitive advantage.

Conclusion: As it is understood from the results of this research, the organizational resources and capabilities of a logistics company is a focal point about the company's capabilities of responding to the market needs. In other words, business performance is positively affected by competitive advantage, which is nourished by marketing capabilities, organizational capabilities and resources. In order to achieve a sustainable competitive advantage in the global competition environment, marketing capabilities of the enterprises operating in the logistics sector should be aimed at achieving a sustainable competitive advantage so that business performance can be increased. Businesses now need to be innovative and in a structure that will create more value for the customer and more different than the competitors. The value-based marketing approach is an indispensable element of today's competitive environment. The enterprises in the logistics sector should continuously review the basic processes and their structures in the scope of value creation

and make necessary improvements. Within the scope of this approach, it may be insufficient to produce strategies based only on marketing mix components. The focal point here is that marketing should not be seen only as a department of the enterprise, but as a whole complementary element of organizational resources and capabilities.

