

T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ

**LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE  
PAZAR YÖNLÜ – ÖĞRENME YÖNLÜ OLMA VE YENİLİKÇİLİĞİN  
İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE  
BİR ARAŞTIRMA**

**Engin Deniz ERİŞ**

Danışman  
**Prof. Dr. Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN**

2008

## YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “**Lojistik Sektöründe Pazar Yönlü – Öğrenme Yönlü Olma ve Yenilikçiliğin İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2008

**Engin Deniz ERİŞ**

## DOKTORA TEZ SINAV TUTANAĞI

### Öğrencinin

**Adı ve Soyadı** : Engin Deniz ERİŞ  
**Anabilim Dalı** : İşletme  
**Programı** : İşletme  
**Tez Konusu** : Lojistik Sektöründe Pazar Yönlü – Öğrenme Yönlü Olma ve Yenilikçiliğin İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma  
**Sınav Tarihi ve Saati** :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ..... tarih ve ..... Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 30.maddesi gereğince doktora tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini .... dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA  O OY BİRLİĞİ  O  
DÜZELTİLMESİNE  O\* OY ÇOKLUĞU  O  
REDDİNE  O\*\* ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır.  O\*\*\*  
Öğrenci sınava gelmemiştir.  O\*\*

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.  
\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.  
\*\*\* Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.  Evet  
Tez, mevcut hali ile basılabilir.  O  
Tez, gözden geçirildikten sonra basılabilir.  O  
Tezin, basımı gerekliliği yoktur.  O

JÜRİ ÜYELERİ İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....

**ÖZET**  
**Doktora Tezi**

**Lojistik Sektöründe Pazar Yönlü – Öğrenme Yönlü Olma ve Yenilikçiliğin  
İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma**

**Engin Deniz ERİŞ**

**Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı**

Pazarlama, yönetim ve stratejik yönetim yazınında vurgulandığı üzere pazar yönlü - öğrenme yönlü olma ve yenilikçilik bir arada işletme performansına önemli etkileri olan değişkenler olarak kabul görmektedirler. Bu çalışmada da lojistik sektöründe söz konusu değişkenler arası ilişkiler ve performans üzerindeki etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır.

Lojistik sektöründe çeşitleme/üçleme (triangulation) yaklaşımı ile tasarlanmış olan araştırmada nitel ve nicel araştırma yöntemleri birarada kullanılmıştır. Çalışmada öncelikle yazın taramasına dayalı olarak “pazar yönlü–öğrenme yönlü olma ve yenilikçilik” değişkenlerinin ayrı ayrı performans üzerindeki etkileri incelenmiştir. Kuramsal kısımda gerçekleştirilmiş olan ikincil verilerin incelenmesinin ardından, lojistik sektörü yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmeler içerik analizi ile, anket tekniğinden yararlanılarak sektör yöneticilerinden toplanan veriler ise yapısal eşitlik modellemesi aracılığı ile çözümlenerek araştırmanın hipotezleri test edilmiştir.

Kuramsal tarama ve araştırmanın ardından değişkenler arasındaki nedensellik sorgulaması yapılmış, çalışmanın sonucunda Türkiye’de lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin pazar yönlü, öğrenme yönlü ve yenilikçi anlayışa sahip oldukları ve performans artımı için bu değişkenlerin bir arada önemli bir katkı sağladığı yönünde çıkarımda bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Yeni Ekonomi, Lojistik, Pazar Yönlü Olma, Öğrenme Yönlü Olma, Yenilikçilik, Performans

**ABSTRACT**  
**Doctoral Thesis**

**A Research on the Effect of Market Orientation, Learning Orientation and  
Innovativeness on Firm Performance in the Logistics Sector**

**Engin Deniz ERİŞ**

**Dokuz Eylül University  
Institute of Social Sciences  
Department of Business Administration**

As it is emphasized in marketing, management, and strategic management literature, “market orientation”, “learning orientation”, and “innovativeness” are regarded together as having a significant impact on a firms’ performance. The objective of this study is to find out the interrelationships of these variables and their impacts on performance in the logistics sector.

The study was designed for logistics sector using the triangulation approach and both qualitative and quantitative research methods were used together (mixed method). In the theoretical section literature review on individual effects of market orientation, learning orientation, and innovativeness on performance were examined. Later data collected from the logistics sector managers by interviews were analyzed, by using a content analyse technique and data collected through questionnaires were analyzed by using structural equation modelling, to test the hypotheses of the study.

After a comparing the theory and the research results, the causal relationships among the variables were examined. The research findings revealed that the firms in the logistics sector in Turkey are market oriented, learning oriented, and innovative and that all these variables are effective on performance enhancement.

**Key Words:** New Economy, Logistics, Market Orientation, Learning Orientation, Innovativeness, Performance

**LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE  
PAZAR YÖNLÜ – ÖĞRENME YÖNLÜ OLMA VE YENİLİKÇİLİĞİN  
İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

<b>YEMİN METNİ</b> .....	ii
<b>TUTANAK</b> .....	iii
<b>ÖZET</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	vi
<b>TABLOLAR LİSTESİ</b> .....	ix
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	xi
<b>BİRİNCİ BÖLÜM Giriş</b> .....	<b>1</b>
1.1. Araştırmanın Problemi.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	2
1.3. Araştırmanın Yaklaşımı ve Tasarımı.....	3
1.4. Araştırmanın Kuramsal Temelleri.....	8
1.5. Araştırmanın Kısıtları.....	12
1.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	13
<b>İKİNCİ BÖLÜM Paradigma Değişimi:Yeni Ekonomide Hizmetler ve Lojistik</b> ....	<b>14</b>
2.1. Eski Ekonomiden Yeni Ekonomiye Geçiş Değişen İşletmecilik Anlayışı..	15
2.2. Yeni Ekonomi içinde Hizmet Sektörü.....	21
2.3. İşletmecilikte Yeni Uzmanlık: Lojistik.....	24
2.4. Türkiye’de Lojistik Sektörü ve Lojistik Hizmet Sağlayıcılar.....	30
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM Yazın Taraması</b> .....	<b>37</b>
3.1. Yönetim Yazını ve Pazarlama Paradoksu.....	38
3.2. Performans.....	43
3.2.1. Performansa İlişkin Kavramsal Çerçeve.....	45
3.2.2. Performans Ölçüm Yaklaşımları.....	46

3.3. Pazar Yönlü Olma .....	50
3.3.1. Pazar Yönlü Olmaya İlişkin Kavramsal Çerçeve .....	50
3.3.2. Pazar Yönlü Olmanın İşletme Performansına Etkisi .....	60
3.4. Öğrenme Yönlü Olma .....	63
3.4.1. Öğrenme Yönlü Olmaya İlişkin Kavramsal Çerçeve .....	66
3.4.2. Öğrenme Yönlü Olmanın İşletme Performansına Etkisi .....	72
3.5. Yenilikçilik .....	73
3.5.1. Yenilikçiliğe İlişkin Kavramsal Çerçeve .....	75
3.5.2. Yenilikçiliğin İşletme Performansına Etkisi .....	79
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM Nitel Araştırma .....</b>	<b>82</b>
4.1. Nitel Araştırmaya İlişkin Anakütle ve Örneklem .....	82
4.2. Nitel Araştırmaya İlişkin Veri Toplama Tekniği .....	83
4.3. İçerik Analizi ve Kapsamı .....	85
4.4. Nitel Araştırmaya İlişkin Bulgular .....	88
4.4.1. Pazar Yönlü Olma .....	88
4.4.2. Öğrenme Yönlü Olma .....	91
4.4.3. Yenilikçilik .....	94
4.4.4. Performans .....	97
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM Nicel Araştırma .....</b>	<b>100</b>
5.1. Nicel Araştırmaya İlişkin Anakütle ve Örneklem .....	102
5.2. Nicel Araştırmaya İlişkin Veri Toplama Tekniği .....	104
5.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Kapsamı .....	112
5.3.1. Model Oluşturma ve Analiz Aşamaları .....	113
5.3.2. Model Uyumu .....	115
5.3.3. Yol Analizi ve Parselleme Tekniği .....	117
5.4. Nicel Araştırmaya İlişkin Bulgular .....	122
5.4.1. Ölçme Modelinin Test Edilmesi .....	123
5.4.2. Yapısal Modelin Test Edilmesi .....	125

<b>ALTINCI BÖLÜM Nedensellik</b> .....	<b>131</b>
6.1. Araştırmadaki Nedensellik Yaklaşımı.....	131
6.2. Çalışmanın Değişkenleri Arasında Kurama Dayalı Nedensellikler.....	132
6.2.1. Pazar Yönlü-Öğrenme Yönlü Olma ve İşletme Performansı.....	132
6.2.2. Pazar Yönlü Olma-Yenilikçilik ve İşletme Performansı.....	135
6.2.3. Öğrenme Yönlü Olma-Yenilikçilik ve İşletme Performansı.....	138
6.2.4. Pazar Yönlü Olma-Öğrenme Yönlü Olma-Yenilikçilik ve İşletme Performansı.....	142
6.3. Çalışmanın Değişkenleri Arasında Araştırmaya Dayalı Nedensellikler...	145
<b>YEDİNCİ BÖLÜM Çıkarım ve Sonuç</b> .....	<b>146</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>164</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>234</b>
EK 1 Araştırmaya İlişkin Soru Formu.....	235



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1	:Çalışmanın Kapsamında Yer Alan Değişkenler ile Türkiye’de Hazırlanmış Olan Lisansüstü Tez Çalışmalarından Örnekler.....	11
Tablo 2	:Lojistik Hizmet Sağlayıcılara İlişkin Sınıflandırma.....	34
Tablo 3	:Pazar Yönlü - Öğrenme Yönlü Olma ve Yenilikçilik Değişkenlerinin Performans ile İlişkilerine Yönelik Bazı Görgül Çalışmaların Yapıldığı Sektörler ve Performans Ölçüm Yöntemleri.....	49
Tablo 4	:Yazında Pazarlama Yönlü ve Pazar Yönlü Olma Kavramlarının Kullanımına İlişkin Çalışmalardan Örnekler.....	53
Tablo 5	:Türkiye’de 2007 Yılında İlk 500 Özel İşletme Listesinde Yer Alan Lojistik Sektörü İşletmelerinin Dağılımı.....	83
Tablo 6	:Nitel Araştırma Görüşme Dağılımı.....	84
Tablo 7	:Nitel Araştırmaya İlişkin Kod Listesi.....	87
Tablo 8	:Pazar Yönlü Olmaya İlişkin Temalar ve Sıklığı.....	88
Tablo 9	:Öğrenme Yönlü Olmaya İlişkin Temalar ve Sıklığı.....	92
Tablo 10	:Yenilikçiliğe İlişkin Temalar ve Sıklığı.....	94
Tablo 11	:Performansa İlişkin Temalar ve Sıklığı.....	97
Tablo 12	:Araştırmaya Katılan İşletmelerin Demografik Özellikleri.....	103
Tablo 13	:Yanıtlayıcıların Dağılımı.....	104
Tablo 14	:Değişkenlere ilişkin 7’li Likert Ölçeğinin Derecelendirmesi.....	105
Tablo 15	:Pazar Yönlü Olma Ölçeği ve Güvenilirlikler.....	109
Tablo 16	:Öğrenme Yönlü Olma Ölçeği ve Güvenilirlikler.....	110
Tablo 17	:Yenilikçilik Ölçeği ve Güvenilirlikler.....	111
Tablo 18	:Performans Ölçeği ve Güvenilirlikler.....	111
Tablo 19	:Yapı Korelasyonları.....	112
Tablo 20	:Ölçekler için Parseller.....	121
Tablo 21	:Pazar Yönlü Olma Ölçeği için Parsel Korelasyonları.....	121
Tablo 22	:Öğrenme Yönlü Olma Ölçeği için Parsel Korelasyonları.....	122
Tablo 23	:Yenilikçilik Ölçeği için Parsel Korelasyonları.....	122
Tablo 24	:Performans Ölçeği için Parsel Korelasyonları.....	122
Tablo 25	:Örtük Değişkenler Arası Korelasyonlar.....	124
Tablo 26	:Ölçme Modeline İlişkin Değerler.....	124
Tablo 27	:Ölçme Modeline İlişkin Uyum İstatistikleri.....	125

## TABLULAR LİSTESİ (Devam)

Tablo 28 :Yapısal Modele İlişkin Değerler.....	126
Tablo 29 :Yapısal Modele İlişkin Uyum İstatistikleri.....	127
Tablo 30 :Araştırmanın Hipotezleri ve Sonuçları.....	129
Tablo 31 :Pazar Yönlü - Öğrenme Yönlü Olma ve İşletme Performansına İlişkin Bazı Çalışmaların Özetleri.....	134
Tablo 32 :Pazar Yönlü Olma - Yenilikçilik ve İşletme Performansına İlişkin Bazı Çalışmaların Özetleri.....	138
Tablo 33 :Öğrenme Yönlü Olma - Yenilikçilik ve İşletme Performansına İlişkin Bazı Çalışmaların Özetleri.....	142
Tablo 34 :Pazar Yönlü - Öğrenme Yönlü Olma - Yenilikçilik ve İşletme Performansına İlişkin Bazı Çalışmaların Özetleri.....	144
Tablo 35 :Türk Lojistik Sektöründe Yenilikçiliğe İlişkin Sürükleyiciler.....	159

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	:Araştırma Süreçlerinin Tasarımı.....	4
Şekil 2	:Araştırmaya İlişkin Süreç Tasarımı.....	5
Şekil 3	:Çeşitleme/Üçleme (Triangulation) Yaklaşımı.....	6
Şekil 4	:Araştırmaya İlişkin Çeşitleme/Üçleme (Triangulation) Yaklaşımı.....	7
Şekil 5	:Pazar Yönlü Olmanın Performans Üzerindeki Etkisinde Öğrenme Yönlü Olma ve Yenilikçiliğin Aracılık Etkisi.....	100
Şekil 6	:Pazar Yönlü Olmanın Öğrenme Yönlü Olma Üzerindeki Etkisi.....	101
Şekil 7	:Öğrenme Yönlü Olmanın Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi.....	101
Şekil 8	:Yenilikçiliğin Performans Üzerindeki Etkisi.....	101
Şekil 9	:Pazar Yönlü Olmanın Yenilikçilik Üzerindeki Etkisinde Öğrenme Yönlü Olmanın Aracılık Etkisi.....	101
Şekil 10	:Öğrenme Yönlü Olmanın Performans Üzerindeki Etkisinde Yenilikçiliğin Aracılık Etkisi.....	102
Şekil 11	:Yapısal Eşitlik Modellemesi Adımları.....	114
Şekil 12	:Yol Modelleme Gösterimi.....	118
Şekil 13	:Ölçme Modeline İlişkin Standardize Çözüm.....	123
Şekil 14	:Yapısal Modele İlişkin Standardize Çözüm.....	126
Şekil 15	:Araştırmanın Doğrulan Modeli.....	128

## BİRİNCİ BÖLÜM

### Giriş

Lojistik sektöründe faaliyet gösteren tüm işletmeler açısından üst düzey performans yaratma, tedarik zinciri içinde rekabetçi avantaj elde etmek için önem arz etmektedir. Genel işletme performansının artırılmasında işletmelerin uygulayabilecekleri farklı stratejiler bulunmaktadır. Pazarlama, yönetim ve stratejik yönetim yazınında da işletme performansının artırılması ve rekabetçi avantaj elde etmek için pazar ve öğrenme yönlü olma ile yenilikçiliğin etkisi incelenmektedir. Araştırmanın temel çıkış noktası bu bağlamda lojistik hizmet sağlayıcılar için performans artırıcı bir işletme stratejisi olarak pazar yönlü olma, öğrenme yönlü olma ve yenilikçilik değişkenlerine ilişkin bir modeli ortaya koymaktır.

#### 1.1. Araştırmanın Problemi

Yeni ekonomide rekabet etme, değişen müşteri isteklerine ve pazarda yaşanan değişimlere uyum sağlama sektör gözetmeksizin tüm işletmelerin temel sorunu haline gelmiştir. İşletmelerin rekabet unsurları geleneksel olarak ürün, teknoloji, garanti gibi noktaların ötesinde tedarik zinciri içinde gerçekleşen eylemlerde ve özellikle lojistik süreçte maliyet azaltımı yönünde değişim göstermiştir.

Rekabet noktası bu bağlamda işletmelerin sürdürükleri lojistik eylemlerde ön plana çıkmaktadır. Ancak temel yeteneklere odaklanma ile üretici işletmelerin müşterilerine daha iyi ürün ve hizmet sunma çabası lojistik sürecin tamamında ya da süreç içinde belirli eylemlerde üçüncü taraf kullanımını ortaya çıkarmıştır. Bu noktada üçüncü taraf olarak lojistik hizmet sağlayıcılar da yeni ekonomik düzen içinde yeni bir sektörün parçası olarak üreticiler tedarikçiler ve müşteriler arasında akış sağlama işlevini üstlenmişlerdir.

Yapılan işleri etkin biçimde ve verimli olarak gerçekleştirebilmek, sunulan hizmetin beklentileri karşılaması, günün şartlarına uygun olmasına bağlıdır. Değişen işletmecilik anlayışı ve ekonomik sistem içindeki sürekli devinim işletmelerin dinamizm göstermesini zorunlu kılmaktadır.

Araştırmanın temel çıkış noktası lojistik hizmet sağlayıcıların değişken pazar dinamizmi içinde müşteriye yönelik yenilikçi faaliyet sunmaları ile genel işletme performanslarının artabileceğidir. Yapılan yazın taramasında pazar yönlü, öğrenme yönlü olma ve yenilikçilik değişkenlerinin işletme performansı üzerindeki etkileri ayrı ayrı incelenmiş ve genellikle olumlu yönde ilişkiler bulunmuş; performans artımı için bu değişkenlerin birarada ele alınmasının gerekliliği de ifade edilmiştir.

Bu çalışmada temel problem; lojistik hizmet sağlayıcıların performanslarını artırmada pazar yönlü, öğrenme yönlü ve yenilikçi olmalarının etkilerini sorgulamak ve değişkenlerarası ilişkileri belirlemektir. Bu bağlamda araştırma sorusu:

*Pazar yönlü-öğrenme yönlü olma ve yenilikçiliğin, lojistik hizmet sağlayıcıların genel işletme performanslarının artışındaki etkisi nedir?*

## **1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Gerçek anlamı ile lojistik işlevinin kullanımı ve sektör özellikle Türkiye’de henüz çok yenidir. Öncelikle silahlı kuvvetlerde yer bulan lojistik kavramının artık üretim ve hizmetler sektöründe de ne denli önemli olduğu bilinmektedir. Lojistik, bir mal yada hizmetin hammadde halinden tüketiciye gelene kadar geçen tüm süreçlerde planlanması, uygulanması ve kontrolü anlamına gelmektedir. Oysa kavram daha çok nakliye ile eşanlı kullanılmakta ve bu da lojistik kavramını sınırlandırmaktadır.

Lojistik kavramının önem kazanması, mal ve hizmet üreten işletmelerin üretime ilişkin süreçlerinde bazı aşamaları başka işletmelere devrederek maliyet, zaman ve kalite açısından kazanımlar elde etme istekleri ile başlamıştır. Böylece üretici işletmeler rekabet için daha fazla güç elde ederlerken lojistik hizmet sağlayıcıların da önemi artmıştır.

Günümüz işletmecilik anlayışında artık lojistik hizmetlerin stratejik önem arz eden bir konu haline geldiği açıktır. Bu noktadan hareketle çalışmanın amacı performans artımında pazar yönlü ve öğrenme yönlü olma ile yenilikçilik ilişkisini Türk Lojistik sektöründe faaliyet gösteren lojistik hizmet sağlayıcılar açısından değerlendirmektir. Çalışma Türkiye’de yeni olan bir stratejik yaklaşımın lojistik gibi henüz çok incelenmeyen bir alanda test edilmesi yönü ile önemlidir.

### 1.3. Araştırmanın Yaklaşımı ve Tasarımı

Bilim tümevarım ve tümdengelim olmak üzere temelde iki süreç üzerine kuruludur. Bilimi temelinde yer alan araştırmalar bir gerçeği ortaya çıkarmak, var olan problemlere çözüm aramak, hem akademisyenler hem de uygulamacılar için yeni konuları gündeme getirmek için yapılır. Varolan problemlere ilişkin olarak araştırmalarda farklı yaklaşımlar kullanılabilir. Bu yaklaşımlardan bir tanesi de nomotetik (nomothetical) yaklaşımdır ve pozitivist temel almaktadır. Nomotetik yaklaşım nedensel ilişkileri belirlemeye yönelik olarak çok sayıdaki araştırma yöntemi ile yapılan araştırma süreçlerini ifade etmektedir (Kekale, 2001). Bu çalışmadaki temel çerçeve olan varolan nedenleri kuramdan hareketle yorumlama da bu anlamda ele alınmaktadır.

Araştırma yöntemleri içinde Dabbs ve diğer birçok bilim adamının belirttiği üzere nitel ve nicel araştırmalar birbirinden bağımsız değildir ve tamamen ayrı yaklaşımlar olarak düşünülmemelidir. Yöntemler arasındaki farklılıklar temelde, nitel araştırmaların, kavramlar, tanımlar, anlamlar, karakteristikler, metaforlar ve sembollere yönelik olması ve nicel araştırmaların rakamlar ve ölçümlere yönelik olması (Berg, 2004:2-3) yönünde ortaya çıkmaktadır.

Son yıllarda araştırmacılar sıklıkla nitel ve nicel yöntemleri bir arada kullanmaktadırlar. Çoklu yöntem, çoklu strateji, karma yöntem, karma metodoloji olarak çeşitli şekillerde adlandırılan bir üçüncü yaklaşım araştırmalarda tercih edilmektedir (Bryman, 2006).

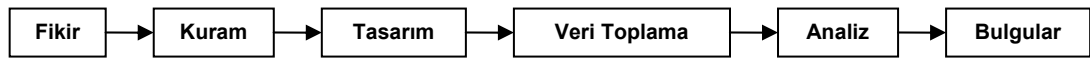
Karma yöntem, uygulama alanından çok kuramsal ve epistemolojik kavramlar temelinden doğmaktadır (Greene, 2008). Bir araştırma paradigması olarak karma yöntem, fikir ve uygulama dizgesi itibari ile diğer araştırma paradigmalarından farklılaşmaktadır (Denscombe, 2008). Pragmatizme dayanan karma yöntem, araştırmacılara çok yönlü bakış açısı sağlamakta, özellikle sosyal ve davranışsal alanlarda araştırmacıların araştırma sorularını yanıtlamalarında seçenekler sunmaktadır (Johnson vd., 2007a).

Araştırmacıların karma yöntemi tercih etme nedenlerini Mason (2006), farklı bakış açıları geliştirme, mikro ve makro düzeyde analiz edebilme ve kuramsallaştırma olarak ifade etmektedir. Birbirlerini tamamlar nitelikte olmaları nedeni ile araştırmalarda aynı anda hem nicel hem de nitel yöntemlere başvurmak sonuçların doğru ve genellenebilir olması açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle bu çalışmada da karma yöntem tercih edilmiş, hem nicel hem nitel yöntemlere başvurularak araştırma problemine ilişkin sağlıklı sonuçlara ulaşmak hedeflenmiştir.

Mentzer ve Kahn (1995), Journal of Business Logistics'te yayınlanan ve 1978-1993 yılları arasında yapılmış olan lojistik araştırmalarını incelemeleri sonunda, bu araştırmalarda lojistiğin ekonomik ve davranışsal boyut ile incelendiğini ve baskın paradigmanın ise pozitivizm olduğunu ifade etmişlerdir. Spens ve Kovacs (2006)'ın 1998-2002 yılları arasında Harvard Business Review, International Journal of Logistics Management, International Journal of Pyhsical Distribution & Logistics Management ve Journal of Business Logistics dergilerinde yayınlanmış olan lojistik araştırmalarda kullanılan yöntemleri içerik analizi ile inceledikleri çalışmalarında, baskın yaklaşımın tümdengelim olduğu görölmektedir. Kuramsal bir yapıyı lojistik sektöründe incelemeyi amaçlayan bu çalışmada da, kabul görmüş kuramların test edildiği tümdengelim yaklaşım (Hyde, 2000) benimsenmiştir.

Araştırma süreci tasarlanırken, Şekil 1'de göröldüğu gibi fikirden bulgulara kadar olan zincir içinde farklı seçenekler bulunmaktadır.

Şekil 1: Araştırma Süreçlerinin Tasarımı



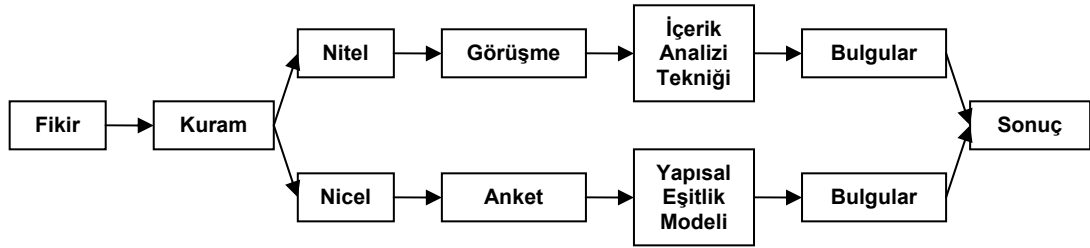
Kaynak: Berg, 2004:19

Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda güncel bir yaklaşım daha etkin sonuçlara ulaşabilmek için aynı araştırma içinde hem nitel hem de nicel verilerin birlikte toplanması ve o araştırma için ortak sonuçlara ulaşmadır (Creswell, 2003:208). Naslund (2002), nitel araştırmaların daha sıklıkla kullanılmasını belirtmekle birlikte gelişmiş lojistik araştırmaları için nitel ve nicel yöntemlerin bir arada kullanılmasının gerekliliğini tartışmaktadır. Mangan ve çalışma arkadaşları

(2004) da lojistik araştırmalarda pozitivizm paradigmasının hakim olduğunu ve nicel yöntemlerle araştırmaların tasarlandığını oysa alternatif yaklaşımların da kullanılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Ancak pozitivist ontoloji, hem doğa bilimlerinde hem de sosyal bilimlerde epistemolojik açıdan bilginin kesinliğine ilişkin olarak katı pozitivizmden daha yumuşak bir pozitivizme doğru eğilim gösterebilmektedir (Hanson ve Grimmer, 2007).

Buradan hareketle araştırmada tasarım, pozitivizm yaklaşımı altında, Şekil 2’de gösterildiği üzere karma yöntem şeklinde seçilmiş ve hem nitel hem nicel yaklaşım bir arada kullanılmıştır. Araştırmanın veri setini ise birincil veriler oluşturmuştur.

Şekil 2: Araştırmaya İlişkin Süreç Tasarımı



Bu araştırmada her ne kadar değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler biliniyor olsa da sonuçta kesinliklerle değil genellemeler üzerinden tartışmalar yapılacağı için çok katı bir pozitivizmden söz edilmemektedir. Zaten epistemoloji de sosyal bilimlerde kesin sonuçlardan bahsetmemektedir (Long vd., 2000).

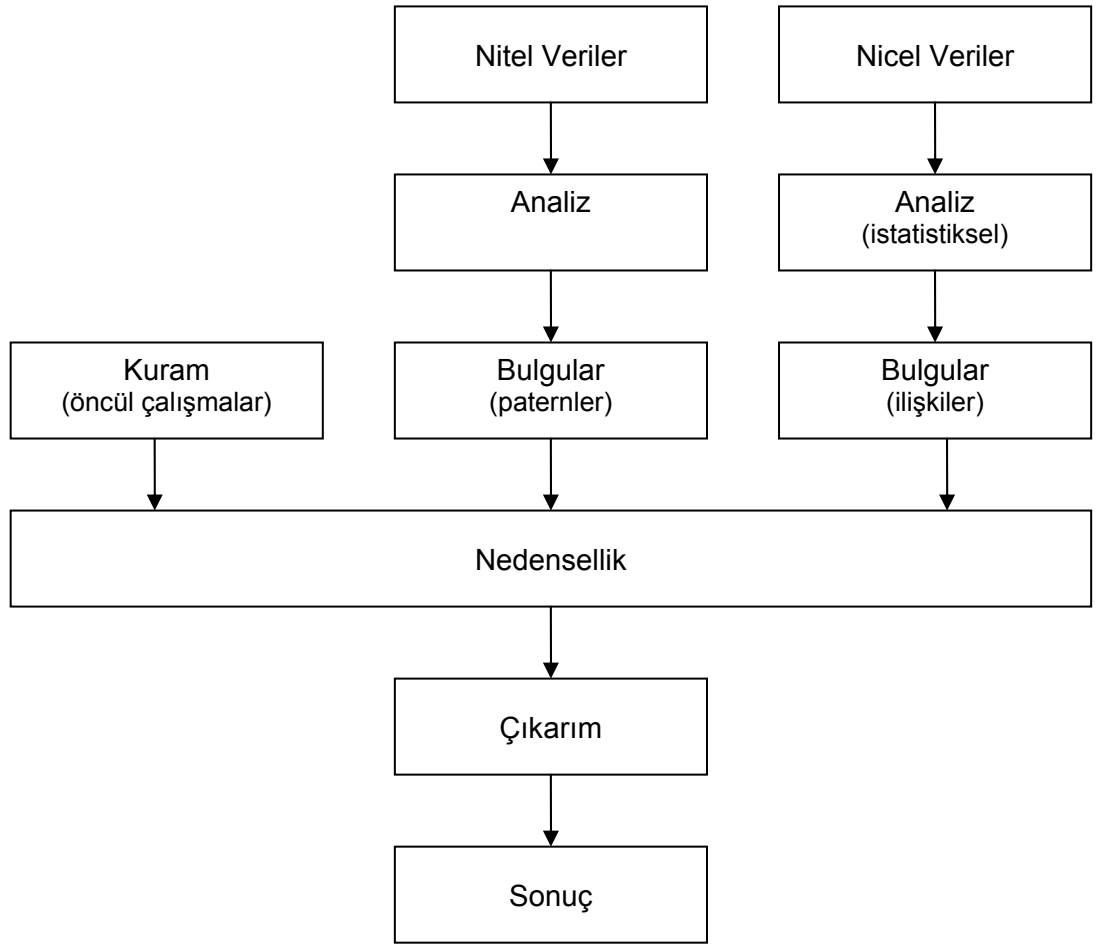
Yazındaki kuramın ve öncül çalışmaların incelenmesi ve karma yöntemin kullanılması ile birlikte araştırma yöntemlerindeki yeni yaklaşım çeşitleme/üçleme (triangulation) ortaya çıkmaktadır. Şekil 3’te gösterilen bu yaklaşımda kuramdaki öncül çalışmaların sonuçları ile nitel ve nicel araştırma sonrasında elde edilen veriler ortak bir tartışma alanı içinde ele alınmakta ve genel değerlendirme yapılmaktadır (Amaratunga vd., 2002).

Çeşitleme/üçleme, Denzin (1978)’in tanımlaması ile, aynı fenomone ilişkin çalışmada yöntemlerin bir arada kullanılmasıdır. Askeri bir yaklaşım olmakla birlikte sosyal bilimlerde kullanımına ilişkin temelleri Campbell ve Fiske (1959)’nin çoklu işlem (multiple operationism) fikrine dayanmaktadır ve amaç metodların geçerliliğini artırmaktır (Jick, 1979 içinde Denzin, 1978 ve Campbell ve Fiske, 1959).



Yönetim çalışmalarında çeşitleme/üçleme, yorumlama güçlüklerinin ve kuram geliştirmede karşılaşılan zorlukların üstesinden gelmek için kullanılmaktadır (Jack ve Raturi, 2006). Bu noktadan hareketle çalışmanın genel yaklaşımını çeşitleme/üçleme olarak ifade etmek mümkündür ve beş temel çeşitleme/üçleme tipi arasından aynı araştırma içinde nitel ve nicel yöntemlerin bir arada kullanılmasını ifade eden yöntem çeşitlemesi/üçlemesi kullanılmıştır.

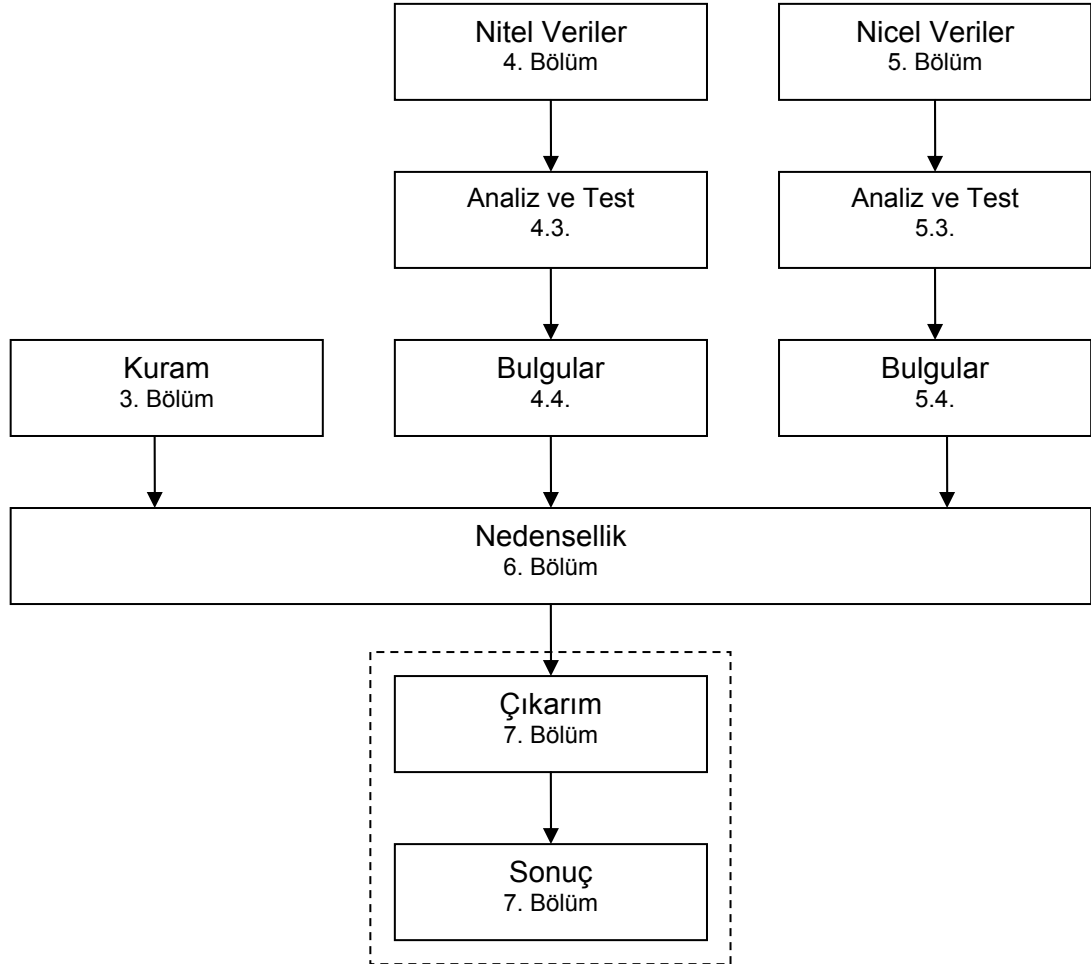
Şekil 3: Çeşitleme/Üçleme (Triangulation) Yaklaşımı



Kaynak: Amaratunga vd., 2002:24

Çalışmanın çeşitleme/üçleme yapısı ile oluşturulmuş çatısı ise Şekil 4’de özetlendiği gibidir. Çalışmada birinci bölüm, çalışmanın yapısını anlatan giriş bölümüdür. İkinci bölümde araştırma alanı olan lojistik sektörüne ilişkin genel açıklamalar yer almaktadır. Üçüncü bölüm, çeşitleme/üçlemedeki birinci sac ayağı yani kuramın açıklanması ve yazın taramasıdır. Dördüncü bölüm, ikinci sac ayağı olan nitel araştırma tasarımını ve bulguları, beşinci bölüm ise üçüncü sac ayağı olan nicel araştırma ve bulguları içermektedir. Altıncı bölüm kuramdan ve araştırma bulgularından hareketle değişkenler arasındaki ilişkilerin sunulduğu nedensellikleri içermektedir. Yedinci bölümde ise çıkarım ve sonuç kısımları bir arada ele alınmaktadır.

Şekil 4: Araştırmaya İlişkin Çeşitleme/Üçleme (Triangulation) Yaklaşımı



Karma yöntem için temel örnekleme stratejisi, amaca yönelik örneklemedir (Teddlie ve Yu, 2007). Araştırmanın amacı ve doğası gereği lojistik sektörü anakütleyi oluştururken, nitel araştırma kısmında, araştırma alanını Türkiye'deki ilk özel beşyüz işletme sıralamasına giren lojistik işletmeleri oluşturmaktadır. Amaç, sektörün önde gelen bu büyük işletmelerinden araştırmaya ilişkin detaylı bilgi sorgulamaktır. Nicel araştırma kısmında ise UTİKAD'a üye olan Türkiye'deki lojistik hizmet sağlayıcılardan elde edilen veriler ile çalışmanın hipotezlerini test etme amaçlanmaktadır. Araştırmanın nicel kısmında modelinin oluşturulmasına ve ortaya konan hipotezlerin test edilmesine destek olması açısından tasarlanan nitel araştırmada, analiz tekniği olarak içerik analizi tercih edilmiştir. İçerik analizinin gerçekleştirilmesinde herhangi bir yazılım kullanılmamış ve kuramsal temelleri esas alarak belirlenen kodlardan temalara ulaşma yolu seçilmiştir. Bryman (2007)'ın belirttiği üzere araştırmacılar genellikle sonuçları bir arada ele almamaktadır ancak çeşitlemeye dayanan bu araştırmada sonuçlar bir arada ele alınarak ortak yorumlamaya tabi tutulmuştur. Araştırmanın modelini geliştirmek ve hipotezlerini test etmek üzere "yapısal eşitlik modellemesi" (structural equation modeling) tekniği kullanılmıştır. Analizler Jöreskog ve Sörbom tarafından geliştirilen LISREL programının 8.51 versiyonu ile gerçekleştirilmiştir. LISREL, örtük ve gözlenen değişkenlerle doğrusal yada çoklu analizleri, ekonometrik yapısal çözümler ve faktör analizi yöntemleri ile çözümleri gerçekleştirmeyi sağlayan gelişmiş bir istatistiksel programdır (Cziraky, 2004).

#### **1.4. Araştırmanın Kuramsal Temelleri**

Yönetim ve pazarlama yazınında rekabetçi avantaj elde etmeye yönelik çeşitli stratejiler ele alınmaktadır. Rekabetçi olabilmek için kuramsal ve uygulama boyutunda incelenen temel değişkenlerden biri performans olmuştur. Yazında önemli bir sonuç değişkeni olarak ele alınan performansın artırılmasına ilişkin çeşitli tartışma ve çalışmalarda değişkenlerin etkileşimleri incelenmiştir.

Yaklaşım makro boyutta örgüt kuramlarından kaynak temelli görüşe dayanırken, strateji paradigması içinde strateji yönlü olma genel çerçevesi içinde incelenmektedir.

1990'lardan itibaren öncelikle pazarlama yazınında yer bulan ancak yönetim yazını ile de ilişkilendirilen bir strateji, işletmelerin pazar yönlü, öğrenme yönlü ve yenilikçi

olmaları yolu ile performanslarını artırabileceği yönündedir. Bu amaçla yazın incelendiğinde üç değişkenin performansa etkisi öncelikle bağımsız olarak değerlendirilmiş daha sonra bu değişkenlerin birarada performans üzerindeki etkileri açıklanmıştır.

Pazarlama yazınında pazar yönlü olma, farklı açılardan incelenmiştir. Bir kaynak (Hunt ve Morgan, 1995), karar verme aracı (Shapiro, 1988), davranış ve eylemler (Kohli ve Jaworski, 1990), örgüt kültürü değişkeni (Day 1994a; Deshpande vd., 1993; Narver ve Slater, 1990; Slater ve Narver 1995a,b) olarak ele alınmaktadır. Özellikle Kohli ve Jaworski (1990)'nin ele aldığı gibi davranışlar (pazar bilgisi yaratma ve örgüt içinde bu bilginin yayılımı) ve süreçler (müşteri isteklerine cevap verecek pazarlama planı oluşturma) temelinde, yine Narver ve Slater (1990)'in ele aldığı gibi kültürel eğilimler (rakip yönlü ve müşteri yönlü olma, işlevlerarası eşgüdüm) açısından kavram daha çok ön plana çıkmaktadır. Yapılan görgül araştırmalar genellikle bu iki eğilim temelinde gerçekleşmektedir. Son yıllardaki araştırmalar pazar yönlülüğün ölçümünde farklı boyutları da ele almaktadır. Örneğin 1990'ların başında kavrama ilişkin öncül çalışmaları yapan araştırmacılardan Narver ve Slater, MacLachlan ile birlikte pazar yönlülükteki iki boyutu müşterilerin mevcut gereksinimlerine (responsive) ve müşterilerin henüz farkında olmadıkları gereksinimlere (proaktif) yönelik olarak farklı ölçüm araçları ile değerlendirmişlerdir (Narver vd., 2004).

Sinkula (1994), Slater ve Narver (1995)(b) pazarlama eylemleri içinde öğrenme yönlülüğün de etkisinden bahsederek, işletme performansını etkileyen pazar yönlü olmanın öğrenme yönlü olma ile daha etkin olacağı sonuçlarını ortaya çıkarmışlardır. Han ve çalışma arkadaşlarının (1998) yenilikçiliğin de pazar yönlü olma ve performans ilişkisinde incelenmesi gerekliliğini ifade etmeleri ve Calantone ve çalışma arkadaşları (2002)'nin öğrenme yönlü olma ve performans arasında yenilikçilik kapasitesinin önemini vurgulamaları pazar yönlü – öğrenme yönlü olma ve yenilikçilik ile performans arasındaki ilişki örüntüsüne ilişkin temelleri oluşturmuştur. Hurley ve Hult (1998), Baker ve Sinkula (1999b), Hult ve çalışma arkadaşları (2005)'nin gerçekleştirdikleri araştırmalar bu ilişki örüntüsüne ilişkin olarak yapılmış diğer çalışmalardır.

1990'lı yıllarda lojistik, işletmeler açısından stratejik öneme sahip bir konu olarak gündeme gelirken, lojistik alanında kuram geliştirme ve stratejik konumlandırma için araştırmaların yönlendirilmesi gerektiği (Olavarrieta ve Ellinger, 1997) vurgulanmış; sonraki dönemde tedarik zinciri yönetimi ve lojistik alanında yapılan çalışmalarda artış olmuş ve araştırmaların değişkenlerini içeren bazı görgül çalışmalar (*Steinman vd., 2000; Baker vd., 1998; Panayides, 2004b, 2007a*) da yapılmıştır. Ancak halen çalışmaların yetersizliği ve kuramsal temelli eksikliklerin varlığı ifade edilmekte iken çalışmalar kaynak temelli kurama dayandırılarak stratejik bağlamda incelenmektedir.

Çalışmanın yaklaşımının, kavramsallaştırıldığı 1990'lı yıllarda özellikle üretim işletmelerinde ele alınırken 2000'lerde hizmet sektöründe irdelenmeye başladığını görmekteyiz. Yaklaşım temel olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde ele alınmış daha sonra Almanya, Avustralya, Belçika, Birleşik Krallık, Bulgaristan, Çin, Gana, Finlandiya, Fransa, Hollanda, Hong Kong, İskandinavya, İspanya, Japonya, Kanada, Macaristan, Malta, Polonya, Rusya, Slovenya, Suudi Arabistan, Tayvan, Ukrayna, Yeni Zelanda, Yunanistan gibi ülkelerde farklı değişken bileşkelerinde ve çeşitli aracılık ve düzenleyicilik etkisi altında incelenmiştir.

Özellikle pazar yönlü olma kavramı üzerinde çalışan araştırmacıların (*Deshpande ve Farley, 1998a,b; Kaynak ve Kara 2004; Zhou vd. 2005*) da belirttiği üzere genellikle batılı ülkelerde ele alınmış olan pazar yönlü olma ve ilişkili diğer değişkenlerin, gelişmekte olan ekonomilerde de ele alınması gerektiği ifade edilmektedir. Türkiye'de pazar yönlü olma değişkeni temel olmak üzere, öğrenme yönlü olma ile yenilikçiliği ve bu değişkenlerin birbirleri ve işletme performansı ile ilişkilerini inceleyen kuramsal bazda ve görgül bazı çalışmaların olduğu (*Aydeniz ve Yüksel, 2007; Cerit, 2002; Çakıcı ve Eren, 2005; Danışman ve Erkocaoğlu, 2008; Erdil vd., 2005; Günay vd., 1999; Hamşioğlu, 2006; Karahan ve Varinli, 2002; Keskin, 2006; Köksal ve Özdemir, 2001; Naktiyok, 2003; Papatya vd., 2008; Suadiye ve Yükselen, 2002; Taşkın, 2005; Tek ve Süral Özer, 1999; Uzkurt ve Torlak, 2006; Uzkurt ve Torlak, 2007; Yüksel, 2007*) görülmektedir. Yüksek Öğretim Kurulunun veri tabanında yapılan incelemeye göre pazar yönlü olma, öğrenme yönlü olma, yenilikçilik ve performans değişkenlerinin farklı bileşkelerle ele alındığı görülmektedir. Türkiye'de yapılmış olan bu tezlerin incelediği değişkenler ve araştırma tasarımları ile yürütüldükleri sektörlere ilişkin örnekler Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1: Çalışmanın Kapsamında Yer Alan Değişkenler ile Türkiye’de Hazırlanmış Olan Lisansüstü Tez Çalışmalarından Örnekler

	Türü	Tarihi	Yazarı	Tezin		Araştırmanın		Değişkenler
				Adı	Türü	Sektörü		
Yüksek Lisans		1997	Zeynep Arhon	Market Orientation as a Correlate of Business Performance	Nicel	Üretim	Pazar Yönlü Olma Performans	
		2000	Behiye Yenilmez	Pazar Yönelimi Kavramı: Türkiye’de Sigorta ve Bankacılık Sektörlerinde Pazar Yönelimi Ölçeklerini Karşılaştıran Bir Araştırma	Nicel	Hizmet	Pazar Yönlü Olma	
		2003	Duygu Eren	Otel İşletmeciliğinde Pazarlama Anlayışı ve Pazar Yönlülük: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Yapılan Bir Araştırma ve Sonuçları	Nicel	Hizmet	Pazar Yönlü Olma Performans	
		2003	Gökhan Avunya	Teknolojik Yetenekler, Öğrenme ve Müşteri Yönelimlerinin Firma Yenilikçiliği Üzerindeki Etkileri	Nicel	Üretim ve Hizmet	Öğrenme Yönlü Olma Müşteri Yönlü Olma Yenilikçilik	
		2004	Mehmet Aydın	Tekel Ortamından Rekabet Ortamına Geçişte Pazar Yönlülük ve Türk Telekom Uygulaması	Nicel	Hizmet	Pazar Yönlü Olma	
		2005	Ertan Erkocağlan	Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Kurumsal Girişimcilğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma	Nicel	Üretim ve Hizmet	Pazar Yönlü Olma Kurumsal Girişimcilik	
		2006	Havva Yılmaz	Rekabet Konumu Avantajına Göre Pazar Yönlülüğün Organizasyon Performansına Etkisi	Nicel	Üretim	Pazar Yönlü Olma Performans	
		2006	Kültigin Akçin	Öğrenme Yeteneğinin Firma Yenilikçiliği Üzerine Etkileri	Nicel	Üretim	Öğrenme Yönlü Olma Yenilikçilik	
	2007	Dilek Ertokatlı	Öğrenme Yönelimi, Pazar Yönelimi ve Yenilikçilik İlişkisinde Kalite Yöneliminin Rolü	Nicel	Üretim	Pazar Yönlü Olma Öğrenme Yönlü Olma Yenilikçilik		
Doktora		1997	Emel Can	Pazar Dönüklük: Firma Performansı ve Karlılık İlişkisi	Nicel	Üretim	Pazar Yönlü Olma Performans	
		2002	Cevahir Uzurt	Kriz Dönemlerinde Pazar Yönlülük ve Stratejik Esnekliğin Firma Performansına Etkileri	Nicel	Üretim	Pazar Yönlü Olma Performans	
		2003	Gülşen Akman	Bilişim Sektöründe Pazar Odaklılık, Yenilik Stratejileri ve Yenilik Kabiliyeti Arasındaki İlişkiler ve Bunların Şirket Performansına Etkileri	Nicel	Üretim	Pazar Yönlü Olma Yenilikçilik Performans	
		2003	Neva Hatiboğlu Yaman	Moderators of the Relationship Between Market Orientation and Business Performance: Findings from Turkey	Nicel	Üretim	Pazar Yönlü Olma Performans	
		2006	Burak Kartal	İhracat Pazar Bilgisi ve İhracat Performans İlişkisi: İhracat Pazar Yönlülüğe İlişkin Bir Uygulama	Nicel	Üretim	Pazar Yönlü Olma Performans	
	2007	Oğuz Türkay	Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenme: Konaklama İşletmelerinde Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenmeyi Belirleyen Değişkenler ve Pazarlama Performansına Etkileri	Nicel	Hizmet	Pazar Yönlü Olma Öğrenme Yönlü Olma Performans		

Türkiye’de, bu çalışmanın kapsamında yer alan değişkenlerle yapılmış lisansüstü tezler incelendiğinde, 1997 yılında ilk çalışmanın olduğu ve günümüze kadar hem yüksek lisans hem de doktora düzeyinde çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Çalışmalarda ağırlıklı olarak pazar yönlü olma değişkeni üzerinde durulmuş ve bu değişkenin performans ile ilişkisi ele alınmıştır. İkinci olarak öğrenme yönlü olma araştırmalarda sıklıkla ele alınan bir kavram olmuştur. Çalışmaların kuramsal kısmında farklı değişken bileşkelerinden de bahsedilmekte ve araştırmaların tasarımının kuramdan hareketle nicel araştırmaların nicel yöntemle gerçekleştirilmiş olduğu görülmektedir. Araştırmaların yapıldığı sektör ise ağırlıklı olarak üretim sektörüdür. Bu açıdan bakıldığında bu çalışmadaki yaklaşım, model ve araştırma alanı, çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır.

### **1.5. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmanın temel kısıtı lojistik sektörünün Dünya’da ve özellikle Türkiye’de yeni bir sektör olmasıdır. Bu nedenle sektöre ilişkin yapılan akademik çalışmalar da henüz yenidir. Yapılmış olan taramalar çerçevesinde çalışmanın modelini oluşturan ve genel işletme performansı ile ilişkilendirilen değişkenler, pazar yönlü-öğrenme yönlü olma ve yenilikçilik ilişkisini araştıran çalışmaya rastlanmamıştır.

Türkiye’de lojistik sektörüne ilişkin veri tabanının henüz oluşmaması, sektördeki işletmelerin sınıflandırılmasından, sundukları hizmetlere kadar olan tüm verilerin düzensiz biçimde ve eksik olması sonucunu doğurmaktadır. Lojistik sektöründe yer alan ve sektörde rol oynayan kişi ve kuruluşların üyesi olduğu bazı dernekler bulunmakla birlikte bu derneklere oluşturulmuş bulunan veri tabanları da sektöre ilişkin net ve sağlıklı bilgi vermekten uzaktır.

Araştırma tasarımında nitel ve nicel araştırmalarda kapsam dahilinde olacak lojistik hizmet sağlayıcıların anakütlesinin ve örneklemin seçimi araştırmanın önemli kısıtı olmuştur.

Yüzyüze yapılan nitel araştırma ve anket tekniği ile gerçekleştirilen nicel araştırmada lojistik hizmet sağlayıcıların veri sağlamakta yarattıkları güçlükler de çalışma için diğer önemli bir kısıt olmuştur.

## 1.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın yaklaşımı olan pazar yönlü–öğrenme yönlü olma ve yenilikçiliğin işletme performansı üzerindeki etkisinin sorgulanması aynı zamanda araştırmanın temel hipotezini de oluşturmaktadır.

Çalışmadaki varsayım, her üç değişkenin de (*pazar yönlü olma, öğrenme yönlü olma, yenilikçilik*) performans üzerinde doğrudan ya da dolaylı etkileri olduğu yönündedir.

Ancak temel varsayım işletmelerin öncelikle pazar yönlü olmaları ile performanslarının artabileceği yönündedir. Bu ilişkide öğrenme yönlü olma ve yenilikçiliğin pazar yönlü olma için geliştirici bir aracı etki yarattığı kuramsal temellere de dayandırılarak varsayılmıştır.

Bu bağlamda H1 hipotezi,

H1:Pazar yönlü olmanın performans üzerindeki etkisinde öğrenme yönlü olma ve yenilikçilik aracılık etmektedir (aracı değişkendir)

şeklinde ve H1 hipotezine bağlı olan alt hipotezler ise;

H1a:Pazar yönlü olma öğrenme yönlü olma üzerinde etkilidir

H1b:Öğrenme yönlü olma yenilikçilik üzerinde etkilidir

H1c:Yenilikçilik performans üzerinde etkilidir

H1d:Pazar yönlü olmanın yenilikçilik üzerindeki etkisinde öğrenme yönlü olma aracılık etmektedir (aracı değişkendir)

H1e:Öğrenme yönlü olmanın performans üzerindeki etkisinde yenilikçilik aracılık etmektedir (aracı değişkendir)

şeklinde ifade edilebilmektedir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### Paradigma Değişimi: Yeni Ekonomide Hizmetler ve Lojistik

Temel bilimlerdeki değişimleri ifade eden paradigma kavramı artık yönetim ve örgütsel anlamdaki değişimleri açıklamakta (Hodgetts vd., 1994) ve çeşitli metaforlarla birlikte kullanılmaktadır. Klasik yönetim anlayışı; verimlilik, tekdüzen, kontrol, öngörülebilirlik ve ölçek ekonomisi üzerine odaklanan mekanistik örgüt yapısını ve kültürel yapılanmayı içermektedir. Yeni ekonomi ise çevikliği, yeniliği, canlılığı vurgulamaktadır ve organik örgüt yapısına dayanan kuantum kültürünü gerektirmektedir (Youngblood, 2000). Yeni ekonomiye ilişkin kuramsal tartışmalar teknoloji ve bilgi temelli verimlilik, performans çıktıları üzerinde durmaktadır (Pakko, 2002) ve yeni ekonomi içinde stratejik yönetim anlayışında çeşitli değişimler yaşanmaktadır (Fuantelaz vd., 2002). Yeni ekonomi dönemi aynı zamanda esas olarak özel sektör işletmeleri için bir reform olarak nitelendirilirken (Micheal ve Gross, 2004), birçok özelliği ile örgütler ve sektörler arası ilişkilerde olduğu kadar birey-örgüt ilişkisinde, strateji, teknoloji, değer yaratma ve sosyal ikilemler düzeyinde karmaşa yaratmaktadır (Elsner, 2004).

İşletmecilikte yaşanan üçüncü endüstriyel devrim, öncelikle eğitimsiz ve kalifiye olmayan insan gücü yerine teknolojinin tercih edilmesini ortaya koyarken diğer taraftan iletişim teknolojilerinde gerçekleştirilen sıra dışı yenilikler ile işletmeciliğin adem-i merkezileşmesini ve küreselleşmesini sağlamıştır (Meng ve Li, 2002). Hamel ve Prahalad (1996), yeni ekonomide rekabet için sınırların dışında yönetim düşüncesi ve uygulamalarının gerekli olacağını söylemişlerdir.

Küreselleşen dünya ekonomik sistemi, işletmelerin mal ve hizmetlerinde standartlaşma ve aynı zamanda da farklılaştırma gibi kimi zaman ikilem olarak algılanabilecek değişimleri gerektirmektedir. Özellikle malların dünya standartlarında üretimi ölçek ekonomisi ve tüm pazarlarda pazarlanabilir olmayı sağlarken diğer taraftan da kişiye özel beklentiler için yetersiz kalabilmektedir. Bu noktada standartlaşan ürünleri farklılaştırılmış hizmet yapısı içinde sunmak pazarda rekabetçi avantaj elde edebilmenin temel yolu olarak görülmektedir ve özellikle hizmet sektörü bu noktada en çok rekabetin yaşandığı alan olmaktadır.

Hizmet sektörü içinde son yıllarda ön plana çıkan bir alt sektör ise lojistikdir. İşletmelerin ürünlerini etkin biçimde müşterilerine sunabilmeleri, lojistik süreçlerin yeterliliğine bağlı olmaktadır. Lojistik sektörü açısından da kanunlar tarafından zorunlu kılınan süreçler ve donanımların yanında fark yaratan hizmetler sunmak rekabetçi avantaj için önem arz etmektedir.

## **2.1. Eski Ekonomiden Yeni Ekonomiye Geçiş ve Değişen İşletmecilik Anlayışı**

1990'ların sonu ve 2000'lerin başını kapsayan kısa süreli dönem, işletmecilik açısından sınırsız bir iyimserlik ve fırsatlar dünyası olarak görülmektedir. Bu dönemdeki utopik istekler, ümit dolu uzgörüler (vizyon) ve ilerleyiş 'Yeni Ekonomi'yi 'yüzyılın sonu' (fin-de-siecle -end of the century-) fenomeni haline getirmiştir (De Cock vd., 2005). 1990'larda yaşanan bu patlama belli başlı bazı özellikler taşımaktadır (Freeman, 2001) ve bu dönem sosyal, ekonomik, teknolojik değişimlerin dikkat çekici olduğu bir dönem olarak tanımlanmaktadır (Walters vd., 2002). Bu noktada yeni ekonomi kavramı da 1990'lı yılların ortalarında günümüz ekonomisini şekillendiren iki eğilim olan işletmeciliğin küreselleşmesi ile bilgi ve iletişim teknolojilerindeki devrimden faydalanan bir ekonomi türü olarak işletmecilik yazınında ortaya çıkmıştır (Pohjola, 2002a,b) ve işletme dünyasının liderleri, yatırımcılar, gazeteciler ve politikacılar dünya ekonomisinin küreselleşme ve bilgi-iletişim teknolojilerinde gerçekleşen devrimlerle yapısal değişim gösterdiği konusunda ikna olmuşlardır (Pohjola, 2002b). Bu nedenle işletmelerin uymaları gereken en önemli konu yeni ekonomi kavramıdır (Tek ve Özgül, 2005:9).

Yeni ekonomi kavramı işletme ekonomistleri tarafından Birleşik Devletler'de 1970'lerden beri kullanılmaktadır. Günümüzde kullanılan yeni ekonomi kavramındaki "yeni" ifadesi geçmişte hiç yeni ekonomi olmadığı anlamını ifade etmemektedir. Yeni ekonomi temelde teknolojiye ve teknolojideki değişimlere dayanmaktadır. Sadece günümüzde değil geçmişte de teknolojik değişimler olmuştur ancak 1990'lı yıllar bu değişimin büyük ölçüde ivmelendiği dönemi ifade etmektedir ve sosyal disiplinler alanında 2000'lerle birlikte yeni ekonomi kavramı birçok yerde referans olmaktadır (Daniels, 2004). Yeni dünyada yeni ekonomi, değişimin bir sembolü olmuş durumdadır (Wood, 2002). Yaygın kanı, Amerika Birleşik Devletleri'nin, işletmelerin verimliliği artıran bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişimi ve iş dünyasının küreselleşmesi ile yeni ekonomi düzenine sahip olduğudur (Jalava ve Pohjala, 2002).

Modern ekonomi sadece bilgi ve iletişim teknolojileri gelişmeleri ile değil piyasa ve teknolojik değişimler arasındaki etkileşim ile de kendisini göstermektedir (Wood, 2002).

Yeni ekonomi hem akademik dünyada hem de basında tartişılan ve farklı anlamlar yüklenen bir kavram olmuştur. Yeni ekonominin tanımlanan özellikleri de mal ve hizmetlerin daha fazla özelliğe sahip olarak, özellikle de bilgi ürünleri olarak sınıflandırılması sonucunu doğurmuştur (Perrons, 2005). Avrupa'daki genel anlayiş, yeni ekonominin, elektronik bilgi teknolojilerinin yaratıldığı ve uygulandığı ekonomik temelli aktiviteler olduğudur. Finansal pazarlarda yeni ekonomi kavramına, bilgi teknolojileri yoğunluklu hizmetlerle desteklenen firmalar için bono, fon ve yatırım sermayesi gözüyle bakılmaktadır. Amerikan ekonomisinde ise geleneksel işletme ve pazarlar yerine ağ yapısına sahip örgütlerden oluşan yenilikçi bilgi teknolojilerine dayanan hizmet sektörü olarak ele alınmaktadır (Zagler, 2002). Stiglitz, 2003 tarihli çalışmasında Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa ve Japonya'dan sonra Çin, Hindistan, Kore ve Viyetnam'ın da yeni ekonomi dönüşümü için sırada olduğunu söylemiştir ve günümüzde artık Çin bu yapının bir parçasıdır. Pasifik-Asya bölgesinde de bilim ve teknoloji sektörü 1993 yılında devletlerin öncelikli listelerinin başında yer almış ve yeni ekonomide bilgi teknolojilerine yatırım ön plana çıkmış (Surborg, 2006) ve günümüzde de bu destek halen devam etmektedir.

Yeni ekonominin neleri içerdiği konusunda birçok farklı görüş bulunmaktadır. Post-endüstri ve postmodern çağa giriş, eski ekonominin terk edilmesi, hizmet ekonomisi, bilgi (birikim) toplumu ve bilgi ağı gibi günümüzde artık sıklıkla kullanılan kavramları ortaya çıkarmıştır (Gummesson, 2002).

Cohen ve çalışma arkadaşları (2000) değişen ekonominin, 'post-endüstriyel toplum', 'bilgi toplumu', 'yenilik ekonomisi', 'birikim ekonomisi', 'ağ ekonomisi', 'dijital ekonomi' ve 'e-ekonomi' gibi farklı isimlerle adlandırıldığını belirtirken bu yaklaşımların her birinin yapısal değişime yönelik farklı bir açıklayıcılığı olmakla birlikte ekonominin geçmişten beri birikim ve yenilik tarafından etkilendiği ve bu kavramlar çerçevesinde Őekillendięi görülmektedir (Cohen vd., 2000'den aktaran Pohjola, 2002b:134).

Yeni Dünya’da yeni ekonomiyi ortaya çıkaran nedenler: pazarın karmaşası, dönüşüm, müşteri beklentileri, kişiselleştirme (Walters ve Buchanan, 2001) olmuştur ve bu bağlamda yeni ekonomi; bilginin elde edilmesi, işlenmesi, dönüştürülmesi, dağıtılması süreçlerini, yeni ölçekli teknoloji ve yenilik girişimleri için fon bulunabilmesi mekanizmalarını kapsamayan bir düzen olarak ele alınabilmektedir. Bu düzenin etkileri de, ekonomik büyüme, ürünlerde coğrafik odaklanma, gelir ve refah eşitsizliği olarak ifade edilebilmektedir (Pohjola, 2002b).

Daniel Bell bilgi birikiminin ekonomik büyüme ve verimlilik için temel olduğunu belirtmiş ve beyaz yakalılar ile profesyonellerin görevlerinin artacağı bir post-endüstriyel çağ öngörmüştür (Burton-Jones, 2001 içinde Bell, 1973). Bilgi teknolojilerindeki yenilikler ve bilgi teknolojileri tarafından şekillendirilen yeni iş uygulamaları yeni ekonominin ilerleticileri olmuştur (Sweet, 2001). Soyut değerlere yapılan yatırımlar yeni ekonominin gelişimini sağlamaktadır (Cassimon ve Engelen, 2005). Yeni ekonomide bilgi teknolojilerinin gelişmesi ile işletmeler gereksinimleri için daha fazla dış kaynak kullanımı yoluna giderken, çalışanlar için de yeni iş fırsatları yaratmıştır (Partridge ve Rickman, 2002).

Yeni ekonomik dünyada hayatta kalmanın birinci yolu rakipleri elemekten ya da onlarla birlikte çalışmaktan geçmektedir. İkinci yol internet kullanımı ve örgüt yapılarının sanallaşmasıdır. Üçüncü yol ise mevcut eski ekonomik düzen içinde yeni işlemsel kanallar için işbirlikleri aranmasıdır (Walters ve Buchanan, 2001).

Bu bağlamda yeni ekonominin varlığı ve tanımı konusunda ise farklı görüşler bulunmaktadır. Yeni ekonomiye ilişkin tüm soruların cevapları da yeni ekonominin nasıl tanımlandığına bağlı olarak değişiklik göstermektedir.

Birleşik Devletler Ticaret Departmanı yeni ekonomiyi, ‘verimlilik artışında bilgi teknolojilerinin ve ilişkili yatırımların büyük oranda etkisi olan ekonomi’ olarak tanımlamaktadır (Temple, 2002).

1990’la birlikte başlayan ancak özellikle 1995-2000 yıllarında etkisi ve hızı yüksek olan yeni ekonomi (Temple, 2002) kavramını, araştırmacılar, son zamanlardaki önemi ve neden “yeni” olduğu konusunda ileri sürdükleri hipotezlerle açıklamaya çalışmaktadırlar. Birçok insana göre temel olarak ekonomi içinde bilgi teknolojilerinin

rolü ve bilişim sektörünün yeri bulunmaktadır. Bazı yatırımcılar yeni ekonomiyi borsanın geleneksel kazanımlar ve yatırımlar ile değil bilgi teknolojisi işletmelerinin finansal performansları ile ele almaktadırlar. Bu bağlamda yazılım, finansal hizmetler, medya ve danışmanlık firmaları yeni ekonomideki sektörler olarak görülmektedir (Neumark ve Reed, 2004).

Yeni ekonomi için dar ve geniş anlamda tanımlamalar yapılmaktadır. Meyer (2000) dar anlamda yeni ekonomiyi iki temel gelişim ile ele almaktadır. Birincisi, ekonominin enbüyük sürdürülebilir büyüme oranı ve ikincisi bilgi ve iletişim teknolojilerinin dağılımı ve öneminin artması şeklindedir ([www.federalreserve.gov](http://www.federalreserve.gov)).

Yeni ekonomi endüstri olarak mı, yeni meslekler olarak mı yoksa daha geniş bir anlamda mı tanımlanmaktadır soruları ise kavrama ilişkin bazı belirsizlikleri ortaya koymaktadır. Norton (2000) yeni ekonomiyi makro, mikro ve sayısal bakış açıları ile incelemektedir. Makro bakış açısı, bilgi teknolojilerinin kullanımı ile hızla artan ekonomik verimlilik gibi birçok anahtar değişkeni içermektedir. Mikro bakış açısı ise, güç, girişimler ve bölgesel yapısal değişimlere yönelik çeşitli göstergeleri ele almaktadır. Sayısal yönde ise mikroişlemciler, kişisel bilgisayarlar ve internet gibi şebekeler irdelenmektedir (Norton 2000'den aktaran Beyers, 2002).

Yeni ekonomi yaygın olarak bilgi ve iletişim teknolojilerinin, özellikle de internetin ekonomik eylemlerde yaygınlaşması olarak ele alınmaktadır (Freeman, 2002). Ancak yeni ekonomiyi farklı bir tepki beklemektedir. Kavram, birçok kişi tarafından ".com" ifadesi yani salt internet kullanımı ile sınırlandırılmaktadır. Oysa kavram, arka planda işletme çevresini etkileyen birçok faktörü beraberinde getirmektedir (Carr vd., 2004) ve bu durum intranet ve internet kavramlarının ötesindedir.

Ancak Alan Greenspan gibi bazı önde gelen iktisatçılar, makro ekonomik temelde yeni ekonomi diye bir kavramın olmadığını tartışmaktadırlar. Bu anlamda iş yapmanın mevcut yolunun 20 veya 30 yıl öncesine kıyasla artan ağlar, birikim işinin büyümesi, ticaretin küreselleşmesi ve kontrol edilemez-öngörülemez çevre ile sonuçlandığını fark etmektedirler (Cunningham vd., 2002). Greenspan diğer taraftan Schumpeter'in işletme döngü analizinin (business cycle analyses) de yeni ekonomiyle ilişkisini belirtmektedir ve bu noktada yeni ekonominin özelliklerini belirli ölçüde kabul etmektedir (Leathers ve Raines, 2004).

Bu bağlamda ortaya çıkan bir yaklaşım “yeni geleneksel ekonomi” (new traditional economy) dir. Yeni geleneksel ekonomi ülkelerin sosyo-kültürel yapıları, coğrafyaları, siyasi yapıları, dinsel temaları ile şekillenmekte ancak aynı zamanda modern bir ekonomik yapıya ulaşmak üzere modern teknolojiyi de kullandıkları bir ekonomik düzeni ifade etmektedir (Rosser vd., 1999).

Yeni ekonomik düzen içerisinde bir diğer yaklaşım ise “Post-Chandlerian” ekonomidir. Böylesi bir ekonomi içinde Post-Chandler bir işletmenin yenilikçi, açık bilgi ile öğrenme yönelimli ve modüler standartlarla kurulmuş bir işletme olması durumu vurgulanabilir. Post-Chandler yeni ekonomi, dikey yönetsel hiyerarşiden uzaklaşma, işletmeler arasında ağ yapılanması ve uzun süreli ilişkileri öngörmektedir (Sabel ve Zeitlin, 2004). Ağ yapılanmasını Palmer ve Richards (1999), örgüt içindeki örgütsel davranışın ağ davranışına dönüşümü ile yorumlamışlardır.

Yeni ekonomiye ilişkin bir paradoks, bilgisayar ve iletişim devrimlerinden 30 yıl sonra bile bilgi ve iletişim teknolojilerinin verimliliğe ve rekabete ilişkin etkisinin henüz net belirlenemiyor olmasıdır. 1990’lardan öncesi için bilgi ve iletişim teknolojilerinin ABD’de verimlilik üzerindeki etkisi çok az biçimde ölçülebilirken Avrupa’da verimliliğe etkisine ilişkin herhangi bir kanıt bulunmamaktadır. Ancak 1995-1999 yılları arasında ABD’de çalışanların verimliliğine ilişkin geçmiş 20 yıla oranla ciddi bir artış olduğu ölçümlenmiştir. Bununla birlikte işletmelerin performansları da artmaktadır (Wood, 2002).

Yeni ekonomi sadece üretim verimliliği ve satın alma ile ilgili olmayıp kişilerle farklı yollardan etkileşim içinde bulunmayı da ifade etmektedir (Smith ve Rupp, 2004). Bilinen bir gerçek, yeni ekonominin geleneksel iş yapısını, işgörme anlayışını, çalışanlararası ilişkileri farklılaştırdığıdır (Neumark ve Reed, 2004). Eski makro ekonomik kuralların tamamen yıkılması söz konusu olmasa bile verimlilik ve rekabet için işgücü süreçlerinde ve pazar yapılarında değişim zorunlu olmaktadır (Wood, 2002). Yeni ekonomi içinde ticaret, iş ve ücretler, yerelleşme–küreselleşme, değişim–süreklilik, çalkantı–istikrar, çeşitleme–uzmanlaşma, çoktürelilik–türdeşlik, güdüleme–kontrol, pazar değişimi–işletme işlemleri, rekabet ve işbirliğinin tamamlayıcı olması–rekabet ve işbirliğinin ikame olması, esneklik–ölçek ekonomisi, düzenleme–tetikleme, amaç girdiler–amaç çıktılar, yerel politikalar–ulusal politikalar,

riskli sermaye–düşük riskli sermaye gibi eski ekonomiye ilişkin bazı değerlerin yeni ekonomideki dönüşümleri de ele alındığında eski ekonomi ve yeni ekonomi arasında farklılıklar görülebilmektedir (Audretsch ve Thurik, 2001).

İşgücü yeni ekonomide eski ekonomiye oranla daha kısa süreli istihdam edilmekte, güdüleme faktörleri işin güven vermesi yerine heyecan vermesine odaklanmakta, ödüllendirme standart sistemlerden değişken ödüllere kaymakta, işgören geliştirme faaliyetleri eğitimden öğretime doğru geçiş yapmakta, kültürel faktörler çoğulcukluktan bireyselciliğe doğru eğilim göstermektedir (McGregor vd., 2004). Temel olarak bilgi temelli işgücü yeni ekonomideki işgücü yapılanmasını ifade etmektedir (Schluter ve Lee, 2005).

Eski ekonomideki küresel şehirlerdeki büyük işletmeler yerini yeni ekonomide dağınık ve küçük işletme yapılanmasına bırakmakta (Beyers, 2002), yeni ekonomiye ilişkin internet, teknoloji, endüstri sektörlerindeki yakınlaşma, şirket birleşmeleri, sektörler arasında işbirlikleri ve ağ yapılarının gelişmesi gibi küresel eğilimler geleneksel ekonomiye ilişkin yerleşik mantıkla çatışmakta ve geleneksel ekonomini bileşenlerini değiştirmeye çalışmaktadır. Yeni ekonomi işletmeleri artan ölçüde büyüme ve monolitik yapı sergileme yerine ağ ve işbirliği yapısı içinde pazar yönlü işletmeleri beraberinde getirecektir (Carr vd., 2004). Bu yeni yapıda özellikle küçük işletmeler için işletme stratejileri de kökten değişecektir (Tse ve Soufani, 2003; Damaskopoulos ve Evgeniou, 2003).

İşbirlikleri, ağ yapıları tedarik zinciri içinde dikey yada yatay şekilde yapılanabilmektedir ve yeni ekonomi içinde başarı, rakiplerle yapılan başarılı işbirliklerinde zincir içinde her birimin ne kadar güçlü olması ile ilintilidir (Leitch ve Richardson, 2003). Bu dönüşüm içinde geleneksel “eski ekonomi” örgütleri yeni ekonomiye uzanan bir köprü olmuşlardır (Sweet, 2001:70) ve yeni ekonomi içinde yeniden yapılanarak, nakit akışları, yatırım geri dönüş oranları, farklı alanlara finansal yatırımlar, öz kaynaklara odaklanma ve değer zinciri yaratma gibi bileşenlere odaklanmaya başlamışlar ve böylece müşteri tatmini için yeni bir düzen ortaya koymuşlardır (Walters, 2004a). Geleneksel yaklaşımdan farklı olarak işletmeler için değer yaratma ve refahı artırma yeni ekonomi içinde temel rekabet noktası olmuştur (Bean ve Robinson, 2002). Ancak genellikle üzerinde durulan değer yaratma olgusu yeni ekonomi için yeterli değildir önemli olan e-dönüşümü

gerçekleştirebilmek yani değer yaratma eylemini teknoloji tabanında gerçekleştirebilmektir (Sharma, 2000).

Bilgi akışı da geleneksel ve yeni ekonomi arasında farklılık göstermektedir. Eski ekonomide akışlar daha çok fiziksel ve yüzyüze gerçekleşirken yeni ekonomi yapısında sanal veri akışları ve bilgi depolaması esas olmaktadır (Carlson, 2004).

1990'lı yıllarda parlayan yeni ekonomi 2001'de ABD'de yaşadığı krizi tekrar atlatmış ve halen hızla yükselmeye devam etmektedir. Avrupa ve gelişmekte olan ülkeler ise henüz ABD'nin hızına yetişememiş olsalar da, onlar da yeni ekonomi yapısı içinde yeniden şekillenmektedir (Temple, 2002). Yeni ekonomiye ilişkin yapılan ölçümler genelde bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaratılması ile yapılan yatırımlar ve kullanılması üzerine odaklıdır (Daveri, 2002). Yeniden şekillenen yeni ekonomi işletmelerinin de yeni ekonomik yapıya uygunluğu yine temelde teknoloji ve hizmet temelli olmaktadır.

Geride bırakılan eski ekonomiyi tek boyutlu, durağan ve kapalı bir sistem, yeni ekonomiyi ise çok boyutlu, etkileşimli, dinamik, öngörülme ve dalgalı bir açık sistem olarak tanımlamak olasıdır. Yeni ekonomiye ilişkin olarak teknoloji sayesinde sayısallaşma (dijitalleşme) ve anında (online) işlemlerin artması, küreselleşme, insan kaynağı profiline değişerek bilgi işçiliğine geçilmesi ve yenilikçiliğin ön plana çıkması söylenebilmektedir. Yeni ekonomi açıklamalarında eski ekonominin öncü sektörleri artık arka plana geçmekte ve yeni ekonomide hizmete dayalı sektörler ön plana çıkmaktadır (Partridge ve Rickman, 2002). Özellikle de eski ekonomi sektörlerinde ve şirketlerinde rekabetçi unsurun somut değerlerden soyut değerlere kayması, hizmetlerin ön plana çıkmasına neden olmaktadır.

## **2.2. Yeni Ekonomi İçinde Hizmet Sektörü**

Geleneksel olarak ekonomiler, tarım, üretim ve hizmetler olarak ayrıştırılmaktadır. Diğer bir sınıflama birincil (tarım, balıkçılık, ormancılık), ikincil (imalat, inşaat) ve üçüncül (hizmetler, dağıtım vb.) olarak yapılabilmektedir (Sirinivasan, 2004:19). Üçüncü sektör olan hizmet, yeni ekonominin çekirdeğini oluşturmaktadır. Hizmet sektörü özellikle üretim sektöründen birçok farkla ayrılmaktadır. Hizmetlerin ortaya konmasında büyük bir heterojenlik vardır. Oysa



üretim malları Taylorist yaklaşımla, üretim şemaları ile ortaya çıkarken hizmetler satış anında farklılaşabilmektedir. Diğer taraftan verimlilik hizmetlerde düşük gibi görünse de aslında karlılıkta bazı alanlarda üretimin önüne geçebilmektedir (Zagler, 2002).

Çeşitli alt sektörler ayrılan hizmet sektörü, batılı ülkelerde istihdamın %60-70 lik bir dilimini oluşturmaktadır (Gummesson, 2002:586 içinde Giarini, 2001). ABD'de işlerin %70'i federal hükümet tarafından hizmet sektörü olarak tanımlanan kategoride yer almaktadır (Ballou, 2004:21).

Adam Smith, askeri gücün, altının, köleliğin ve kolonileşmenin refah için yeterli olmadığından bunun yerine üretimin ve ticaretin ön plana çıkmasının gereğinden bahsetmiş; yıllar içinde hizmetlerin ön plana çıkacağı yönünde öngörülerini olmuştur. Frank W. Davis Jr., işletmeciliğin gelişiminde 1900'lere kadar olan dönemi üretim dönemi, 1900'lerin başlarını pazarlama ve dağıtım dönemi olarak ele alırken, Deming, Crosby, Juran ve Taguchi ile kalite dönemine geçildiğini ve son olarak da hizmetler dönemine girildiğini ifade etmektedir (Smith ve Barry, 1991:2-9).

'Eski ekonomi'; çelik, petrol, tarım gibi fiziksel kaynak ağırlıklı endüstrilerinden oluşurken, telekomünikasyon, biyoteknoloji gibi 'yeni ekonomi' şirketleri araştırma-geliştirme, buluş ve tasarım gibi bilgi, yaratıcılık ve yenilik temelli kaynakları girdi olarak kullanmaktadır.

Eski sektörler önemini, karlılığını, istihdam gücünü ve üretim kapasitesini kaybederken yeni ekonomi içinde yükselişe geçen sektörler teknolojik gelişimin hızı ile doğru orantılı olarak ilerleme kaydetmektedirler. Zagler (2002) tarafından da belirtildiği üzere yeni ekonomi içinde halihazırda yer bulan ve gelecek yıllarda daha da ön plana çıkacak olan yenilikçi sektörler (*araştırma geliştirme işletmeleri vb. işletmelerin yer aldığı sektör*) önem kazanmaktadır.

Sanayi devrimi ile başlayan 'sanayi çağı' sonrasında ortaya çıkan ekonomik, teknolojik ve sosyal alandaki hızlı gelişimlere yanıt vermek için 'hizmetlere' giderek daha çok gereksinim duyulmuştur. Bilgi devrimi ile birlikte, ekonominin değişen yüzü ve işlerin değişen doğası yeniçağın 'bilgi çağı' olduğu kadar 'hizmet çağı' olduğu gerçeğini de beraberinde getirmiştir (Süral Özer ve Özkan Özdemir, 2007).

Daniel (2004). hizmetlerin yeni ekonomide ön plana çıkmasının hizmet temelinde bilginin ve teknolojinin yer alması anlamına geldiğini ifade ederken, yeni ekonominin yaygın olarak internete ve bilgi-iletişim teknolojilerine dayandığı bilinmektedir. Bu noktada Freeman (2001), beş hipotez ileri sürmektedir. Bu hipotezlerden bir tanesi “özelleşmiş hizmet” (customized service) tir. Bu hizmet, özellikle hizmet sektöründe müşteri yönlü yeni yapılanmayı beraberinde getirmektedir. Kullanılan teknolojiler de müşteri yönlü olmayı ve müşteri özelinde hizmet vermeyi olanaklı kılmaktadır.

Prahalad ve Ramaswamy (2000), yeni ekonominin karakteristiklerini belirtirken, değer yaratmaktan bahsetmiş ve müşterileri değer yaratma sürecinin içinde göstermişlerdir. Ortaya çıkan yeni kaynaklar müşterileri bütünsel bir işletme ağı içinde anlama kapasitesi, işletme ağ yapısı içinde rekabeti şekillendirebilme kapasitesi, kişisel deneyimleri kullanabilme kapasitesi ve yeni teknolojiyi kullanma ve geliştirme ile yeni bilgi arayüzleri ve lojistik kapasite yaratma bilgisi ve becerisi olarak dört grupta toplanmıştır. Bu güçler özellikle hizmetlerin gelişimi için etkin olmuştur (Edvardsson vd., 2002:17 içinde Prahalad ve Ramaswamy, 2000).

Hizmetler günümüz ekonomisinin baskın unsuru olmuş durumdadır. Hem üretim hem de hizmet işletmeleri açısından sunulan hizmetler rekabet için temel oluşturmaktadır. Rekabetçi ortamda sadece ürünler bazından değer yaratma yeterli olmamaktır. Müşteriler hizmet temelinde değer yaratımını beklemektedirler. Wood (2002) tarafından da belirtildiği gibi artık yeni ekonomi düzeni içinde ağırlıklı olarak hizmet sektörünün yer alması üretilen hizmetin değerinin ölçümü için de güvenilir yolları gerekli kılmaktadır.

Hizmet sağlama, gelişim ve yenilikçilik, hizmet ekonomisinde işletmenin etkin bir rekabet için temel gerekleri olarak görülmektedir. Sürdürülebilir hizmet performansı için gerekli temel değerlerin başında ise yenilikçi olmak yer almaktadır (Gustafsson ve Johnson, 2003:25-29). Yeni ekonomi işletmeleri bu rekabet ortamında ve yenilikçilik hızı içinde çevik ve hızlı tepki veren bir yapıya sahip olmalıdırlar (Carroll ve Tansey, 2000). Bunun için de kimi zaman bazı fonksiyonlarını başka işletmelerin desteği ile gerçekleştirmelidir. Bu bağlamda işletmelere hız ve maliyet avantajı sağlayan bir fonksiyon olarak lojistik de önem kazanmış ve yeni bir sektör olarak ortaya çıkmıştır.

### 2.3. İşletmecilikte Yeni Uzmanlık: Lojistik

En yalın haliyle yazında “müşterilerle tedarikçiler arasındaki malzeme, bilgi ve para akışı” (Frazelle, 2002:5) olarak tanımlanan lojistik kavramı, özellikle bilgi teknolojilerinin ekonomik alanda yarattığı değişim ve gelişim, siyasi ve sosyal alanda küreselleşme, bilişim sektörünün gelişimi ve ulaşım ağlarının hızlanması ile geçmişten günümüze büyük değişim göstermiş, parçalı ve üretici işletmelerin bünyesinde yer alan bir alt sistem olmaktan, lojistik hizmet sağlayıcıların oluşumu ile üretici sistemlerle birlikte ekonomik sistem içinde yer alan bir hizmet sektörü elemanı haline gelmiştir.

Yönetim bakış açısı ile lojistik, işletmecilikte son 40 yılda gelişmiş ve “lojistik yönetimi” kavramı Avrupa ve Kuzey Amerika’da 1980’li yılların ortalarından itibaren popüler olmuştur. 60lar ve 70ler süresince işletme lojistiği felsefesi yönetim felsefesi halini almıştır (Persson, 1997). Kavramın geç fark edilmesinin ve gelişimindeki yavaş ilerlemenin nedeni, lojistiğin hizmet olması ve çok yönlü olmasından kaynaklanmaktadır. Lojistik yönetiminin kabul edilmesinden sonra çeşitli faktörlerin de etkisi ile işletmelerin lojistik yönetiminde dış kaynak kullanımına yönelmiş olmaları lojistik sektörünün hizmet sektörü içinde yer bulmasını sağlamıştır (Brewer vd., 2001:12-13). Lojistiğin işletme içinde stratejik öneminin anlaşılması (Caplice ve Sheffi, 1995) ile işletmeler lojistiği maliyet avantajı sağlayan bir unsur değil rekabet için bir avantaj olarak görmekte-dirler (Novack vd., 1994). Özellikle 1980 – 1995 yılları arasında “lojistik rönesans” olarak bahsedilen dönemde de lojistik kavramına ve yönetimine ilişkin birçok değişim yaşanmıştır (Bozhart ve Handfield, 2005).

Dünya’da lojistik anlamında küresel stratejilerin belirlendiği 1990’lı yıllarda (Capacino ve Britt, 1991) işletme lojistiğinin geleceğini belirleyecek olan faktörler ulusal ekonomilerin küreselleşmesi, yaşam tarzlarının ve demografilerin değişmesi, bilgi ve iletişim alanındaki devrimler (LaLonde ve Masters, 1990) şeklinde sıralanabilmekteydi. Avrupa işletmelerindeki uluslararası rekabet tüm dünyaya hızla ve tam zamanında müşteri ihtiyaçlarına uygun ürünlerin gönderilmesi üzerine dayanmaktadır. Böylesi bir rekabet ortamı lojistik sistemlere olan ihtiyacı ve lojistik yönetiminin de rekabet için ne denli önemli bir parametre olduğunu göstermektedir (Skjoett-Larsen, 1999).

Avrupa'da 1990'lardan itibaren ticaret duvarlarının kaldırılması, ulaşımdaki yasal düzenlemeler (transport deregulation), bilgi sistemleri, çevresel etmenler lojistik sektörünün itici güçleri olmuştur (Cooper vd., 1992) ve yine 1990'lardan itibaren küreselleşme, bilgi teknolojilerinin gelişimi, ürünlerin çeşitlenmesi ve kısalan ürün yaşam eğrileri lojistiğin önemini artırırken, yeni roller üstlenmesine de neden olmuştur (Persson, 1991). Günümüzde lojistik sektörü tüm Dünya'da artan bir öneme ve ekonomi içinde önemli bir üretim payına sahiptir. Özellikle Orta Doğu, 2006 ve 2007 yılları verileri incelendiğinde de ulaşım ve lojistik endüstrisi için hem Avrupa ve hem de Kuzey Amerika için yüksek gelişim potansiyeli sergilemektedir (The Middle East Transport and Logistics Market 2007:3) ve günümüzde ABD'de lojistik sektörü ikinci büyük istihdam yaratan sektör konumuna gelmiştir (<http://cscmp.org/Career/Careers.asp?XX=1>).

Genel olarak lojistik için "doğru ürünün, doğru miktarda, doğru koşullar altında, doğru yerde, doğru zamanda doğru müşteriye doğru maliyetle sağlanması" (Rutner ve Langley 2000:73 içinde Shapiro ve Hesket, 1985) şeklinde bir temel tanım yapılabilmektedir. Ancak geleneksel olarak ürün temelli yapılan lojistik tanımları hizmet üreten işletmeler için ayrımlandırıcı karakterleri içermemekte ve lojistik tanımı dar kalıplar içinde kalmaktadır. Bu nedenle daha geniş tanımlamalarda soyut lojistik süreçleri de hem üretim hem de hizmet işletmeleri açısından ele alınmaktadır (Smith ve Barry, 1991:10)

Önceki adı "Council of Logistics Management" olan "Council of Supply Chain Members Professionals", lojistik yönetimini, tedarik zincirinin üreticiden tüketiciye müşteri gereksinimlerini giderecek şekilde mal, hizmet ve ilgili bilgilere ilişkin akışların planlamasını, uygulamasını ve etkin - etkili biçimde kontrolünü sağlayan unsur (<http://cscmp.org/AboutCSCMP/Definitions/Definitions.asp>) olarak tanımlamaktadır. Müşteri ve hizmet temelli bir tanım ile lojistik ve lojistik yönetimi, müşteri yönelimli işlemler yönetimi (Tilanus, 2002:8) olarak ifade edilmektedir.

Günümüzde iş dünyası açısından lojistik; mal ve hizmetlerin üretimi, depolanması ve dağıtımını eylemleri için her türlü materyal, para ve bilgi akışını sağlayan planlama, yürütme, kontrol süreçlerini en az maliyet ile gerçekleştiren bir süreç olarak ifade edilebilmektedir.

Ekonomi içinde lojistiğin, üretim ve dağıtım işletmeleri için lojistik yönetimi ile üretim ve dağıtım işletmeleri için lojistik hizmeti veren lojistik işletmeler olmak üzere iki temel boyutu bulunmaktadır (Brewer vd., 2001:13). Dünya'da kabul edilen bu ayrımlandırma Türkiye'de de aynı şekilde kullanılmaktadır ve lojistik, işletme içindeki tüm fonksiyonları etkiler bir duruma gelmiştir (Stock vd., 1999).

Yeni ekonominin temel sürükleyicisi bilgi ve iletişim teknolojileri olmakla birlikte (Meng ve Li, 2002) temel olarak aşağıda sıralanan altı madde ile yeni ekonominin ortaya çıkmasını ve şekillenmesini sağlayan temel faktörleri sıralamak mümkündür (Handfield ve Nichols, 2002:87):

- Küresel pazarlar
- Stratejik entegrasyon
- Bilgi sistemleri ve teknoloji
- Yeni iş süreçlerine olan ihtiyaç
- Mevcut iş sistemlerinin değişmesi gerekliliği
- Tedarik zinciri aracılığı ile sürekli maliyet azaltımı.

Tedarik zinciri yönetimi alanında çalışanlar tedarik zincirinin yeni ekonomide tanımlanan tüm değişiklikleri karşılama girişiminde bulunduğunu belirtmektedirler. Klasik olarak, tedarik zinciri yönetimi ürün ve hizmetleri müşteriye yönlendirmeye odaklanmıştır. Günümüzde de işletmeler süreçlerden oluşan müşteri ekonomisi olarak faaliyet göstermektedirler (Walters, 2004b:225-226). Tedarik zinciri içinde lojistik eylemler önem kazanırken pazarlama stratejileri de ön plana çıkmaktadır (Flint, 2004).

21. yy da işletme çevresi iki temel oluşum ile karakterize edilmektedir. Öncelikle küresel ekonomideki yoğun rekabet işletmeleri maliyet azaltımı ve fırsat yakalama konusunda zorlamaktadır. İkinci olarak da tedarik zinciri yönetimi ürünlere değer katma ve işletmelerin rekabetçi avantajını artırmanın yolu haline gelmiştir (Li ve Kumar, 2005). Lojistik de işletmenin hissedarları, müşterileri ve tedarikçileri için zaman ve yer bakımından değer yaratan bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır (Ballou, 2004:13).

Lojistik yönetimi, diğer eski ve köklü akademik disiplinlere kıyasla kuramsal ve ampirik araştırmalara dayalı değildir. Temel olarak pazarlama ve yönetim disiplinleri ile bazı mühendislik alanlarına dayanan, Mentzer ve Kahn (1995)'in belirttiği gibi ekonomik ve davranışsal yaklaşımlardan etkilenen lojistik yönetimi (Stock, 1997), lojistiğin 1960'larda bilimsel bir disiplin olarak kabul edilmeye başlanması ile pozitivist paradigma üzerinde ilerleyerek özellikle son on yıllık zaman diliminde araştırmacıların yoğun olarak çalıştığı bir alan haline gelmiştir. Bu bağlamda lojistik süreçleri (örneğin lojistik bilgisi yaratma) uygulama, disiplin ve meta seviyelerinde ele alınarak sektörel uygulamalardan ontoloji ve epistemoloji boyutuyla bilim felsefesine kadar geniş bir spektrum içinde incelenmektedir (Arlbjorn ve Halldorsson, 2002:22-35). Yirminci yüzyılın sonunda lojistik, 1950 ve 1960'larda öngörüldüğü üzere önemli bir işletme işlevi ve aynı zamanda artık günümüzde hizmet sektörü içinde önemli bir alt sektör olmuştur (Stock, 2002:13).

Birçok işletmecilik kavramında olduğu gibi lojistik kavramı ve süreçleri de Dünya'da öncelikle askeri anlamda kullanılmıştır. Askeri anlamda lojistiğe ilişkin tanımlarda güncel ve en güçlü bir askeri güç olarak NATO, lojistik kavramını ([http://www.nato.int/docu/logi-en/logistics\\_hndbk\\_2007-en.pdf](http://www.nato.int/docu/logi-en/logistics_hndbk_2007-en.pdf)), güçlerin bakım ve hareketini planlama ve eyleme geçirme bilimi olarak ifade etmektedir ve lojistik türleri; üretim (production/acquisition) lojistiği, hizmetiçi (in-service) lojistik, operasyonel (operational/consumer) lojistik, işbirlikçi (co-operative) lojistik, çokuluslu (multinational) lojistik olarak sınıflandırılmaktadır. Bu kapsamda örneğin NATO bünyesinde çok geniş bir sorumluluk kapsamı içinde lojistik eylemlerin içine,

- Materyallerin tasarımı ve geliştirilmesi, üretimi, birleştirilmesi, satın alınması, depolanması, taşınması, dağıtımı, yükleme-boşaltımı, alanlara yerleştirilmesi,
  - İnsan kaynağının taşınması,
  - Tesislerin yapılandırılması
  - Hizmetlerin yapılandırılması ve sunulması
  - Tıbbi ve sağlık hizmetler desteği verilmesi
- dahil edilmektedir.

İşletmecilik alanında lojistik kavramının gelişimi 1950'lerde işyeri lojistiği (workplace logistics) ile başlamış, 1960'larda kolaylaştırıcı lojistik (facility logistics), 1970'lerde işletme lojistiği (corporate logistics), 1980'lerde tedarik zinciri lojistiği (supply chain logistics), 1990'larda global lojistik (global logistics) ve sonrasında ise gelecek nesil

lojistik olarak üçüncü taraf lojistik (third party logistics 3PL) ve dördüncü taraf lojistik (forth party logistics 4PL) olarak sürmektedir (Frazelle, 2002:5-12).

2004 yılı Avrupa Lojistik stratejilerinde de belirtildiği üzere, endüstri sektörlerinde işletmelerin lojistik aktiviteleri için dış kaynak kullanımı yoluna gitmeleri ile de 3PL ve 4PL kavramı ön plana çıkarak teoride ve araştırmalarda daha fazla irdelenmesine neden olmuştur. Bazı büyük ölçekli işletmeler lojistik sektöründe modern lojistik hizmetleri sunarken diğer taraftan lojistik hizmet sağlayıcılar da tedarik zinciri içinde daha stratejik roller elde etmeye başlamışlardır (Selviaridis ve Spring, 2007).

Yeni fenomenler tanım ve içerik konusunda genellikle sorunlar yaratmaktadır. Üçüncü taraf lojistik ve ilişkili kavramlar da bunlardan birisidir. Günümüzde kullanılmaya başlayan 3PL kavramı daha önce işletmelerin kendi bünyelerinde gerçekleştirdikleri lojistik faaliyetleri bir lojistik işletmesine devretmesini ifade etmektedir. 3PL, nakliye (depolama, aktarma gibi hizmetleri içeren nakliyeler) aşan lojistik servislerin yönetimi iken 4. Taraf Lojistik ise; bilgi, malzeme veya para akışı gibi tüm lojistik işlemlerin, stratejik bir ortaklık kurularak tek bir servis sağlayıcı tarafından planlanması, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesidir.

Amerika ve Avrupa'da konuya ilişkin farklı tanımlamalar getirilmektedir (Skjoett-Larsen, 2000a,b). Lieb ve çalışma arkadaşları (1993)'nın Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'daki üreticilerin üçüncü taraf lojistiğin yayılımına ilişkin karşılaştırmalı tanımı "üçüncü taraf lojistik, geleneksel olarak işletme içinde gerçekleştirilen lojistik fonksiyonun dış işletmeler kullanılarak gerçekleştirilmesidir. Bu fonksiyonlar üçüncü taraf işletmeler tarafından lojistik sürecin tamamı ya da süreç içindeki faaliyetlerin bir kısmı için seçilerek gerçekleştirilir" şeklindedir.

Van Laarhoven ve çalışma arkadaşlarının 2000 tarihli araştırmaları, Avrupa'daki üçüncü taraf lojistik hizmet sağlayıcıların, lojistik hizmet alan işletmelerin beklentilerini ve gelişim düzeylerini karşılaştırmaktadır (1993-1998 karşılaştırması). Beş ülkede lojistik hizmet alan işletmelerle yapılan çalışmanın sonunda, Avrupalı lojistik hizmet sağlayıcıların performans bakımından beklentileri karşıladığı söylenebilir. Zaten işletmelerin lojistik dış kaynak kullanımı ile lojistik hizmet sağlayıcılara lojistik işlerini devretmelerinde temel amaç rekabeti artırabilmektir ve bunun için performans artırımı da gerekmektedir (Wang vd., 2006).

Nagarajan ve White III (2007) çalışmalarında dünyada lojistik alanında yeni eğilimlerin oluştuğunu ve sektör açısından yenilikçi olmanın ön plana çıktığını ifade etmişlerdir. 2000'li yıllarda Japonya ve Avustralya'nın dünya lojistik sektöründe daha etkin olmaya başladığı ancak diğer taraftan Avrupa Birliği ülkelerinin sektöre yenilikçi çözümler sunduğu ancak halihazırda Amerika Birleşik Devletleri'nin sektörde halen en fazla yeniliği sunan ülke olduğu; bunların yanı sıra sektörde son beş yılda artan oranda işbirliği faaliyetleri ve bilgi akışı olduğu yönündeki incelemelerini aktarmışlardır.

Yeni ekonomi düzeni içinde örgülerin temelde değer yaratması gerekmektedir ve bu değer yaratabilme becerisi örgütün iç çevresinden, tedarik zinciri içindeki elemanlardan ve pazardan elde edeceği bilgiyi kullanmasına ve öğrenmesine bağlı olacaktır. Jallat ve Capek (2001)'in de tartıştığı üzere tedarik zincirinden değer zincirine hatta bilgi zincirine doğru da bir geçiş yaşanmaktadır.

Ürün ve hizmetlerdeki küreselleşme, ürün yaşam dönemlerinin kısalması ve müşterilerin sürekli olan ihtiyaçları ve anlık ihtiyaç değişimleri lojistiği, stratejik bir rekabet noktası haline gelmektedir. Ekonomik yapılar içinde lojistik süreçlerin maliyetleri önemli bir maliyet kalemi olarak yer tutarken, lojistik maliyetleri yüksek olan ülkeler küreselleşme fırsatlarını kaçırmaktadırlar (Arvis vd., 2007:2-3). Bu anlamda lojistik hizmet sağlayıcıların işletmelere sunacakları kazanç için performansları önem kazanmaktadır. Lojistik, tedarik zinciri ve değer yaratma ilintisi (Tek, 2006:198) bu noktada önem kazanmaktadır.

Lojistik eylemler ve işletmeler için lojistik çözümlere ilişkin son yıllarda çıkan eğilimlerin başında yenilikçilik gelmektedir (Hakansson ve Persson, 2004). Yenilikçi çözümler ile daha yüksek işletmecilik performansı elde edebilme hayati yönden önem arz etmektedir. Ancak yenilikçilik tek başına yeterli bir kavram olmamakta ve örgütler için stratejik anlamda önemli iki temel bileşen olan pazar yönlü olma ve öğrenme yönlü olma ile desteklenmesi gerekmektedir. Avrupa Lojistik Derneği (European Logistics Association), 2007 tarihli raporunda, lojistik alanında başarılı yenilikçi politikalar için pazar bilgisinin kullanımı ve müşteri eğilimi ile sürekli öğrenme ve bilgi yönetiminin gerekliliğini ifade etmiştir. En üst düzeyde yenilikçi olan lojistik işletmelerinde yenilikçilik için gereken temel faktörler arasında pazar bilgisi, proje yönetiminden sonra ikinci sırada yer almaktadır.



## 2.4. Türkiye’de Lojistik Sektörü ve Lojistik Hizmet Sağlayıcılar

Lojistik sektörü 1990’lı yılların ortalarından itibaren Türkiye’de önem kazanmaya başlamıştır. Halihazırda farklı sektörlerde faaliyet gösteren üreticiler ve ticaret işletmeleri lojistik süreçlerini kendi örgütleri içinde yürütmekteyken her geçen yıl bu süreçleri dış kaynak kullanımı ile lojistik hizmet sağlayıcılardan satın alan işletme sayısı da hızla artmaktadır.

Türkiye, Dünya Bankasının 2007 verilerine göre “lojistik performans” açısından dünyada 150 ülke arasında 5 üzerinden 3.15’lik derece ile 34. sırada (1. sırada 4.19’lük derece ile Singapur ve 150. sırada 1.21’lik derece ile Afganistan), “gümrük” bazında 3.00’lük derece ile 33. sırada (1. sırada Hollanda 3.99 ve 150.sırada Afganistan 1.30), “altyapı” olarak 2.94’lük derece 39. sırada (Hollanda 4.29 ile 1. sırada ve 1.10 ile Afganistan 150. sırada), “uluslararası taşımacılık” anlamında 3.07 ile 42. sırada (4.05’lik derece ile Hollanda 1. sırada ve Afganistan 1.22’lik derecesi ile 150. sırada), “lojistik rekabet” düzeyinde 3.29’lük ortalama ile 30. sırada (Hollanda 4.25 ile 1. sırada ve Afganistan 1.25 ile 150. sırada), “izleme-takip” sürecinde 3.27’lik ortalama ile 34. sırada (4.25’lik ortalama ile Singapur 1. ve 1.00’lük ortalama ile Afganistan 150. sırada), “yerel lojistik maliyetler” kriterinde 2.71 ile 112. sırada (1. sırada 4.00 ile Çad ve 150. sırada 1.67’lik ortalama ile Nijerya) ve “zamanlılık” konusunda 3.38’lik ortalama ile 52 sırada (4.53’lük ortalama ile Singapur birinci ve 1.38’lik ortalama ile Afganistan 150.) bulunmaktadır. Gruplar bazında sınıflandırma yapıldığında Türkiye, genel lojistik performans açısından üst-orta düzeyde gelire sahip ülkeler arasında ilk 10 ülke arasında 4. sırada yer almaktadır (bu grupta Güney Afrika 1. ve Estonya 10. sıradadır) (Arvis vd., 2007).

Türkiye’de sektöre ve sektörde yer alan aktörlere ilişkin çeşitli türde çalışmalar yapılmaktadır. Bunlardan Ülengin ve Uray’ın “Current Perspectives in Logistics: Turkey as a Case Study” adlı ve 1998 yılında International Journal of Physical Distribution & Logistics Management’da yayınlanan çalışmaları, Türkiye’deki işletmelerin lojistik süreçlerini ve lojistik süreçlerine verdikleri önemi sorgulamaktadır. Çalışma İstanbul Ticaret Odası’na kayıtlı en büyük 250 işletme ile yapılmıştır. Anakütlenin %22’sinin (55 işletme) katılımı ile gerçekleşen ve daha önceden benzer bir çalışma olmadığı için pilot bir çalışma olarak niteledikleri araştırmalarında, işletmelerin müşteri odağı ile lojistik süreçlerini örgütledikleri,

verimlilik ve maliyet konularına odaklandıkları, kalite gelişimine önem verdikleri sonuçlarına ulaşmışlardır. Araştırma genel yapı itibari ile üretici işletmelerin lojistik noktasındaki vizyonlarını ortaya koymaktadır. Ancak çalışmada lojistik hizmet sağlayıcılara yönelik bir çıkarım yer almamaktadır.

Gürdal (2006)'ın "Türkiye'nin Lojistik Sektörü Altyapı Analizi" adlı çalışması ise betimsel olarak tasarlanmış sektör araştırmasını içermektedir. Yapılan bu çalışma özetle lojistik hizmet sağlayıcıların işletme yapılarını, lojistik operasyonlarını ve sektörün altyapısını ortaya koymaktadır. Gürdal, araştırma sonunda Türkiye'deki 3PL işletmelerinin ağırlıklı olarak 15 yıldan fazla bu sektörde faaliyet gösterdikleri, çok ortaklı ve yerli sermayeye sahip oldukları, operasyonların çoğunun yurtdışına olduğu, acenta olarak ve genelde Marmara Bölgesi'nde yoğunlaştıkları, yurtdışında özellikle AB ülkelerinde ofislerinin olduğu, gelirlerin de yurtdışından sağlandığı, cirolarının 1-3 milyon dolar arasında olduğu, karayolu taşımacılığı yaptıkları, tekstil sektörüne hizmet verildiği, internet altyapısı ile faaliyet gösterdikleri, muhasebe yazılımlarının kullanıldığı, ERP yatırımları düşündükleri, çalışan sayısının 5-50 kişi arasında olduğu, kalite güvence sistemine ve kalite belgesine sahip oldukları sonuçlarına ulaşmıştır. Sektördeki en önemli sorunların kurumsallaşma ve kar oranlarının düşüklüğü olduğu görülmektedir. Gelecekte sektörde birleşmelerin yaşanması beklenirken, gelecek beş yıl için büyüme hedefi %11-20 olarak öngörülmektedir. Sektörün alt yapısına ilişkin sorunlar ise gümrüklerdeki bürokrasi, limanlardaki yönetim sorunları, demiryolu ağlarının modernize edilmemesi, havayolu taşımacılığında havaalanlarının altyapı yetersizliği olarak ön plana çıkmıştır. Güçlü yönler, Türkiye'nin coğrafi konumu, araç filoları, pazar potansiyeli, yabancı sermaye yatırımları, çevre ülkelerdeki ticaret potansiyeli, lojistik eğitiminde artış, ucuz işgücü olarak ön plana çıkmaktayken; zayıf yönler, alt yapı eksiklikleri, bürokrasi, ölçek ekonomisinin yaratılamaması, bilgi ve teknolojinin yetersizliği, yüksek personel devir hızı, sektöre ilişkin olumsuz imaj, yasal düzenlemeler ve kurumsallaşamama olarak özetlenebilmektedir.

Dünyada ve Türkiye'de lojistik örgüt kavramı henüz net olarak tanımlanamamış olmakla birlikte geleneksel olarak bir örgütün işlevi yada parçası olarak satın alma, depolama ve ulaştırma işlevlerini kapsar nitelikte tanımlama yapılmaktadır. Oysa günümüzde artık lojistik eylemler işletme stratejileri içinde yer almakta ve bu nedenle lojistik eylemler için bütünsel bir lojistik örgütün varlığının gerekliliği kabul

edilmektedir. Bu anlamda makine, süreç, sosyoteknik ve ağ olmak üzere dört ideolojiden bahsedilebilmektedir. Bu ideolojileri hayata geçirebilmek için de beş paradigmadan söz edilmektedir. İdeolojileri doğru biçimde hayata geçirmek üzere önerilen paradigmlar; yönetim, değer yaratma, insan değeri, enformasyon ve değişim ilkeleri üzerine kuruludur. Bu paradigmlar ve ilkeler temelde işletme içinde yeni fikirlerin oluşumunu ve yayılımını sağlama böylece işletmeleri daha rekabetçi kılacak özellikler kazandırma amacına yöneliktir (Johannessen ve Solem, 2002).

Lojistik hizmet sağlayıcılar için geleneksel işletme sınıflaması yapılabileceği gibi (örneğin nitel ve nicel ölçütlerle büyüklüklerine göre, küçük – orta – büyük ya da sermaye yapılarına göre yerli, yabancı veya ortaklık), sektördeki lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin ve dernek yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonrasında lojistik hizmet sağlayıcıları ilişkin yazında yer almayan ve resmi olmayan biçimde kullanılacak bir sınıflama öngörülmektedir. Buna göre;

- Makro ve mikro boyut: Makro, lojistik hizmetleri şirketler grubu altında uzman şirketler tarafından gerçekleştirilen işletmeler ki bunlar aynı zamanda lojistik temelinde kurulan yada holding bünyesindeki diğer işletmelerin lojistik hizmetleri için kurulan işletmelerdir. Mikro, Lojistik hizmetleri tek şirket altında uzman bireyler tarafından gerçekleştirilen işletmelerdir.
- Uzmanlık alanı: Ülke, ürün türü, taşıma türü, verilen lojistik hizmetler temelinde ayrılandırmadır.
- Lojistik hizmet alanı: Nakliye, kargo, tam entegre lojistik şeklinde işletmeler sundukları temel hizmet alanları bazında sınıflandırılabilir.

Son yıllarda Dünya’da kullanılan sınıflandırmanın benzeri Türkiye’de de kullanılmaktadır. Buna göre Türkiye’de lojistik sektöründe hizmet veren işletmeler “lojistik hizmet sağlayıcıları” ve “lojistik sektörüne hizmet sağlayan işletmeler” olarak temelde iki ana grupta ve bu grupların altında süreçlere yönelik alt gruplar ile ele alınabilmektedir (<http://www.lojistikrehberi.com/turkce/firmalar1.php>).

**Lojistik hizmet sağlayıcıları** her türlü lojistik faaliyetleri ile ilgili hizmet üreten işletmeleri kapsamaktadır. İki ana iş sınıfına bölünmüştür. Bunlardan birincisi “Entegre Lojistik Hizmet Sağlayıcıları” bölümü, diğeri ise “Operasyonel Hizmet Üreticileri”dir.

*Entegre lojistik hizmet sağlayıcıları*, Tam Entegre Lojistik Hizmet Sağlayıcılar, Özellikli Lojistik Hizmet Sağlayıcılar, Uluslararası Lojistik Hizmet Sağlayıcıları ve diğer türdeki lojistik hizmet sağlayıcılar olarak sınıflandırılmaktadır. Entegre Lojistik Hizmet Sağlayıcıları lojistik hizmetlerini hem operasyonel hem organizasyonel boyutta yürüten faaliyetlerini depolama, gümrükleme, ulusal ve uluslararası taşıma faaliyetleri, katma değerli hizmetler gibi birden fazla lojistik operasyonu bir arada ve organize şekilde yöneten, 3PL ya da 4PL olarak hizmet veren işletmelerdir. Ayrıca, soğuk zincir, ilaç, çöp ve atık lojistiği, geri dönüşüm lojistiği, araç lojistiği, yedek parça lojistiği gibi özellikli lojistik hizmetler sunan sektör işletmeleri de yer almaktadır. Bu gruptaki işletmeler 4 ana iş kolu altında toplanmıştır (bkz. Tablo 2).

*Operasyonel hizmet üreticileri*, doğrudan operasyonel lojistik hizmetler üreten işletmeleri kapsamaktadır. Bu grup işletmeler taşımacılık, depolama, gümrükleme gibi temel lojistik eylemlere odaklı veya katma değer yaratan diğer lojistik hizmetleri üreten işletmelerden oluşmaktadır. Bu gruptaki işletmeler 4 ana iş kolu altında 21 iş sınıfı ve 28 iş alt sınıfına ayrılmışlardır (bkz. Tablo 2).

**Lojistik sektörüne hizmet sağlayan işletmeler** gerek lojistik sektörde faaliyet gösteren gerek lojistik faaliyetlerini kendi bünyesinde yürüten işletmelerin lojistik operasyonlarını yürütürken ihtiyaç duydukları mal ve hizmetlere yönelik olan finansman işletmeleri, insan kaynakları şirketleri, ekipman ve araç üreticileri/satıcıları, bilgi sistemleri hizmet üreticileri bu grupta yer almaktadır. Lojistik sektörüne hizmet sağlayan işletmeler 5 ana iş sınıfı içerisinde 28 iş kolu, 37 iş sınıfı ve 16 sınıf içi ayırım altında gruplandırılmıştır (bkz. Tablo 2).

Tablo 2: Lojistik Hizmet Sağlayıcılara İlişkin Sınıflandırma

Ana Grup	Alt Gruplar			
Lojistik Hizmet Sağlayıcılar	Entegre Lojistik Hizmet Sağlayıcıları	Tam Entegre Lojistik Hizmet Sağlayıcıları		
		Özellikli Lojistik Hizmet Sağlayıcıları	İlaç Lojistiği	
			Yedek Parça Lojistiği	
			Hızlı Tüketim Ürünleri Lojistiği	
			Fuar Lojistiği	
			Soğuk Zincir Lojistiği	
			Raf ve Bina İçi Lojistiği	
			Çöp ve Atık Madde Lojistiği	
			Tekstil Lojistiği	
			Fabrika İçi Lojistiği	
			Dağıtım Lojistiği	
			Araç Lojistiği	
			İnşaat ve Özel Proje Lojistiği	
			Gıda Ürünleri Lojistiği	
		Evden Eve Taşıma/Ofis Lojistiği		
	Gerİ Dönüşüm Lojistiği			
	Uluslararası Lojistik Hizmet Sağlayıcıları			
	Diğer Hizmet Sağlayıcılar			
	Operasyonel Hizmet Üreticiler	Taşımacılık	Karayolu Taşımacılığı	-Karayolu Taşımacı Firmalar -Nakliye Ambarları -Kargo İşletmecileri -Kurye Hizmetleri -Karayolu Taşıma Acenteleri -Karayolu Taşıma İşleri Organiz. -Forwarding Hizmeti Sunanlar
			Denizyolu Taşımacılığı	-Denizyolu Taşımacı Firmalar -Denizyolu Taşıma Acenteleri -Denizyolu Hat Acenteleri -Denizyolu Taşıma İşleri Komis. -Forwarding Hizmeti Sunanalar
			Havayolu Taşımacılığı	-Havayolu Taşımacı Firmalar -Havayolu Taşıma Acenteleri -Havayolu Hat Acenteleri -Havayolu Taşıma İşleri Komis. -Forwarding Hizmeti Sunanalar
			Demiryolu Taşımacılığı	-Demiryolu Taşımacı Firmalar -Demiryolu Taşıma Acenteleri -Demiryolu Hat Acenteleri -Demiryolu Taşıma İşleri Komisyoncuları -Forwarding Hizmeti Sunanalar
			Kombine Taşımacılık	-Taşıma İşleri Organizatörleri -Kombine Taşıma İşleri Komis. -Forwarding Hizmeti Sunanlar
		Depolama Hizmetleri	Depo İşletmecileri	
			Antrepo İşletmecileri	
			Yük ve Eşya Terminaleri Corssdocking Merkezleri Konteyner Depoları	
		Gümrükleme Hizmetleri	Özellikli Depo İşletmecileri	-Tekstil Depo İşletmecileri -Soğuk Hava/Isı Kontrollü Depo İşl. -Tehlikeli Madde Depo İşletmecileri -Sıvı Yakıt/Kimyasal Madde Depo İşl.
			Gümrük Müşavirleri	
Katma Değerli Hizmetler		Dış Ticaret Danışmanlık Firmaları		
		Belge Alım Müşavirlik Firmaları		
		Ambalajlama Hizm. Sağlayıcıları		
	Limân Hizmet Sağlayıcıları			
	Etiketleme Hizmet Sağlayıcıları			
	Gözetim Şirketleri			
	Montaj Demontaj Hizmetleri			
	Diğer Operasyonel Destek Hizm. Diğer Katma Değerli Hizm. Sağl.			

Kaynak: [www.lojistikrehberi.com/turkce/firmalar1.php](http://www.lojistikrehberi.com/turkce/firmalar1.php)

Tablo 2 (Devam): Lojistik Hizmet Sağlayıcılara İlişkin Sınıflandırma

Ana Grup	Alt Gruplar				
Lojistik Sektörüne Hizmet Sağlayan İşletmeler	Finans işletmeleri	Bankalar			
		Sigorta Şirketleri			
		Leasing Firmaları			
		Factoring Firmaları			
		Diğer Finansal Hizmet Sağlayıcılar			
	İK işlet.	İnsan Kaynakları Destek Hizm. Sunucuları			
		Personel Tedarik Firmaları			
		Eğitim/Danışmanlık Firmaları			
		Operasyonel Destek Hizmet Firmaları			
	Ekipman ve Araç Üretici/Satıcıları	Araç Üretici/Satıcıları			
		İkinci El Araç Satış/Kiralama			
		Özellikli Araç Satış/Kiralama			
		Ekipman Üreticileri/Satıcıları	Taşımacılık İle İlgili Ekipman Üretici/Satıcıları	-Araç/Yük Güvenlik Ekipmanları -Araç Üstü Sabit Elemanlar -Dorse/Araç Kasası Üret./Sat.	
			Taşıma Ara Birimi ve İstif Ekipmanı Üretici/Satıcıları	-İstif Araçları Üretici/Satıcıları -Palet Üretici/Satıcıları -Kimyasal Madde Taşıma Tankı -Üretici/Satıcıları -Ürün Taşıma Kasası Üret./Sat. -Konteyner Üret./Sat./Kiralama	
			Depo İçi Ekipman Üretici/Satıcıları	-Depo İçi Raf Sist. Üret./Sat -Depo Güvenlik Sist. Üret./Sat -Depo İçi Yangın Sist. Üret./Sat -Depo Otomasyon Sist. Üret./Sat -Depo Klima. Sist. Üret./Sat -Depo İçi Özel Malz. Üret./Sat	
			Diğer Ekipman Üreticileri	-Ambalaj ve Sarf Malz. Üret./Sat -Hızır Ambalaj Üretici/Satıcıları -Ambalaj. Cihazları Üret./Sat	
		Araç Yedek Parça ve Diğer Ekipman/Kaynak Üreticileri	Akaryakıt Dağıtıcı/Üretici/Satıcıları		
			Maden Yağ ve Katkı Maddeleri Dağıtıcı/Üretici/Satıcıları		
			Lastik Üretici/Satıcıları		
		Hizmet Üreticileri	Araç Aksesuar Üretici/Satıcıları		
			Tamir Bakım Hizm. Üreticileri		
		Bilgi Sistemleri Hizmet Üreticileri	Yazılım Üretici/Satıcıları	TIR – kamyon Park Hizmetleri	
				Diğer Hizmet Üreticileri	
	Taşıma/Dağıt. Opr. Takip Sist.				
	Taşıt Takip Sistemleri				
	Depo Yönetim Sistemleri				
	Dış Ticaret/Gümrük Yazılımları				
	ERP Sistemleri				
	GPS Sistem Yazılımları				
	Donanım Üretici/Satıcıları		Dijital Harita Üretici/Satıcıları		
Optimizasyon Sistemleri					
Diğer Yazılım Üretici/Satıcıları					
PC – Sunucu Üretici/Satıcıları					
Network Ürünleri Üret./Sat.					
Telekomünikasyon	Dijital Ekipman Üretici/Satıcıları				
	GPS Ekipmanı Üretici/Satıcıları				
	Barkod Yazıcı/Okuyucu Üret./Sat.				
	RF/RFID Sistemleri Üret./Sat				
	İletişim Araçları Üretici/Satıcıları				
	Diğer Donanım Üretici/Satıcıları				
	Telefon ve GSM Şirketleri				
	Uydu Bilgi Ağı Sistemleri				
	İnternet Servis Sağlayıcıları				

Kaynak: [www.lojistikrehberi.com/turkce/firmalar1.php](http://www.lojistikrehberi.com/turkce/firmalar1.php)

Türkiye’de lojistik sektörüne ilişkin olarak Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenler Derneği (UTİKAD), Uluslararası Nakliyeciler Derneği (UND), Lojistik Derneği (LODER), RO-RO Gemi İşletmecileri ve Kombine Taşımacılar Derneği (RODER), Araç Lojistikçileri Derneği (ARLOD) gibi bazı dernekler bulunmasına rağmen lojistik hizmet sağlayıcıların ve sektöre destek veren firmaların sınıflamaları, listesi ve sayıları, taşıma modları, taşınan yükler ve benzer verilere tam olarak ulaşmak henüz mümkün değildir. Lojistik sektöründe bulunan işletmelerin bir kısmı bu derneklerin birden fazlasına üye olurken bir kısmı hiç üye olmamakta ve derneklere de operasyonel faaliyetleri ile tam bilgi aktarmadıkları dernek yöneticileri yapılan görüşmeler sonucu öğrenilen bilgilerdir. Halihazırda 2007 yılı sonu verilerine göre UTİKAD’a kayıtlı 352 üye, UND’de kayıtlı 985 üye, LODER’e kayıtlı 370 üye, RODER’e kayıtlı 880 üye, ARLOD’a kayıtlı 10 üye bulunmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### Yazın Taraması

Ekonomik rekabete dayalı bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler rekabet sayesinde yenilik ve ilerleme sağlayarak çevresel değişimlere uyum gösterebilirler (Taşkıran, 2007:4). Stratejik yönetim alanında ortaya çıkan temel bir yaklaşım işletmelerin nasıl rekabet etmeleri gerektiğine yönelik bir sorgulamayı içermektedir (Peteraf, 1993). Kaynak temelli görüş, rekabetçi avantaj sağlamak ve bunu sürdürmek açısından en temel kuramlardan birisi olarak irdelenmektedir (Chaharbaghi ve Lynch, 1999).

Rekabetçi avantaj, kaynakları ve yeterlilikleri temel almaktadır (Colgate, 1998). Bu yaklaşıma yönelik olarak işletmecilik yazınında 1960'larda yer bulmaya başlayan kaynak temelli görüş (Teece vd., 1997), sürekli rekabetçi avantaj elde edebilmek için işletme içindeki kaynakların kullanımını (Santos-Vijande vd., 2005), pazarda değer yaratmayı ve eşsiz olmayı ifade etmektedir (Medcof, 2001). Temelleri 1950'lere Edith Penrose'un çalışmalarına (Hoskisson vd., 1999) ve gelişimsel ekonomiye (evolutionary economics) dayanan bu görüş 1990'lı yıllardan itibaren daha fazla üzerinde durulan bir yaklaşım olmuştur. Bu yaklaşım temelde işletmeler arasında heterojen dağılmış olan kaynaklarla işletmelerin rekabetini ifade etmektedir (Barney, 1999; Barney, 2001) ve özellikle de strateji temelli çalışmalarda incelenen bir konu olmaktadır (Mahoney ve Pandian, 1992). Bu anlamda bilginin paylaşımı ve öğrenme bu anlayışla ele alınırken (Schroeder vd., 2002) kaynakların kullanımında işletmelerin pazarlama işlevi stratejik anlamda ele alınan noktalardan birisidir (Barney vd., 2001; Srivastava vd., 2001) ve aynı zamanda lojistik de artık işletmeler açısından stratejik anlamda değerlendirilmektedir (Olavarrieta ve Ellinger, 1997). Bunun nedeni lojistik fonksiyonunda yaşanan değişimdir. Geçmişte kapsamı salt pazarlama ve üretim odaklı olarak sınırlandırılmışken günümüzde müşteri hizmetine kadar uzanan birçok faaliyeti kapsamaktadır (Sum ve Teo, 1999) ve bu genişleyen kapsamı ile işletmeler açısından stratejik öneme sahip bir işlev olarak lojistik yönetimi, stratejik yönetim içinde ele alınmaktadır. Stratejik anlamda ele alınan lojistik yönetimi, işletme kaynaklarının etkin kullanımına odaklanmakla birlikte müşterilere de en fazla değeri yaratmaya yönelik eylemleri içerecektir (Bowersox ve Daugherty, 1995).



Peter Senge (1993) geleneksel anlamda kaynak temelli olan işletmelerin artık bilgi temeline geçişlerini ifade ederken öğrenmenin önemi vurgusunu yapmıştır. Gatignon ve Xuereb (1997) tarafından da ele alındığı üzere, bilgiye dayanan rekabet ortamında işletmelerin stratejik yönlü olmaları, müşteri ve rakip yönlü olma yani genel çerçeve ile pazar yönlü olmayı (Slater vd., 2007) ve bu pazar aktörlerinden öğrenmeyi gerekli kılmaktadır. Bunlarla birlikte pazara sürekli yenilik sunma da temel stratejilerden birisi olarak gündeme gelmektedir. Bu yönle de baktığımızda çalışmanın modeli olan pazar yönlü olma, öğrenme yönlü olma ve yenilikçiliğin performansı artırması, temelde işletmecilik yazını olmakla birlikte öncelikle pazarlama yazınında ve daha sonra yönetim yazınında incelenmiş ancak günümüzde disiplinler arası yaklaşım olarak araştırmacılar tarafından ilgi gören bir çalışma alanı olmuştur.

Stratejik yönetim içinde Thompson (1965) ve Lawrence ve Lorsch (1969) un da belirttiği üzere uzun dönemli başarı için rekabetçi ve yenilikçi olmak esastır ve bu esasa ilişkin olarak örgütlerin öğrenmesinden bahsedilmektedir (Nicolini ve Meznar, 1995). 1950'lerden sonra pazarlamanın örgütü biçimlendiren bir yapısı olmasının vurgulanması ile yönetsel olarak daha fazla ele alınması ile ilerleyen zamanda pazar yönlü olma özellikle hem stratejik pazarlama hem de stratejik yönetimin bir konusu olarak irdelenmiştir (Harris ve Ogbonna, 2000). Hult ve çalışma arkadaşları (2005) da pazar yönlü olma değişkeninin özellikle stratejik alanda kendisine yer bulmuş olduğuna değinmektedirler.

Pazar yönlü-öğrenme yönlü olma ve yenilikçilik, strateji paradigmaları içinde irdelendiğinde kaynak temelli görüşü temel aldıkları ve artık bilgi temelli görüşe doğru bir geçiş eğiliminin de olduğu görülebilmektedir. Dolayısı ile çalışmanın temel değişkeni olan pazar yönlü olma, pazarlama yönetimi içinde düşünülse de yaklaşım genel çerçeve itibari ile yönetsel olarak ele alınmaktadır.

### **3.1. Yönetim Yazını ve Pazarlama Paradoksu**

Yönetim teorisi, genellikle rekabet avantajı sağlamaya yönelik yeni yönelimlerin uyarlanmasına ilişkin ipuçları vermektedir. İşletme yönelimi (business orientation) olarak pazarlama kavramı da yönetim açısından ilgi yaratmaktadır (Wong ve Saunders, 1993). Ancak yönetim alanında pazarlama kavramı paradoks yaratmıştır.

Yöneticilerin “müşteriye yakın olun”, “müşteriyi örgüt şemasında en üst konuma yerleştirin” söylemleri ve işletme amaçlarının tamamen müşteri tatminine odaklı olarak belirlenmesi, işletmelerin pazar gereksinimlerine en uygun tepkileri vermeleri, değişen koşullara uyum sağlamaları, uzun dönemli rekabet avantajı elde etmeleri ve üst düzeyde karlılığı elde edebilmelerine yönelik olmuştur (Day, 1994a). Drucker (1954) pazarlama kavramından bahsederken, bu kavramın ayrı bir işletme işlevi olarak değil işletmenin müşteriye bakış açısı olarak ele alınması gerektiğini yani bir anlamda işletme içindeki değer ve inançlarda müşterinin odak noktası olarak ele alındığı bir örgüt kültürü olarak düşünülmesi gerektiğini ifade etmiştir (Drucker 1954’ten aktaran Deshpande ve Webster, 1989). Charles Handy’nin “The Age of Pradoxes” adlı kitabında belirttiği gibi paradokslar çözümlenemez ancak iyi biçimde analiz edilebilir ve yönetilebilir (Cuningham vd., 2002). Diğer taraftan paradoksun tüm işletme genelinde olması da gerekmez salt bölüm temelinde ya da gruplar temelinde de gerçekleşebilir. Ancak bu paradoksal unsurlar özellikle büyük ölçekli işletmelerde sürekli büyüme için gerekli görülmektedir (Kodama, 2002).

Amerika’da 1950’ler pazarlamanın ilk defa bir işletmecilik ve yönetim felsefesi olarak benimsenmesi (Webster, 1988; Mohr-Jackson, 1991) ve yönetim kavramı içinde de yer alacak yeni bir pazarlama anlayışına doğru geçişin göstergesi olan bir dönemdir. Birçok akademisyen daha etkin olabilmek için pazarlamanın örgütsel felsefenin bir parçası olması ve özellikle de müşteri gereksinimlerini destekleyen bir anlayış getirmesi gerektiği konusunda hemfikirdirler (Marinov vd., 1993). Barksdale ve Darden (1971) ve McNamara (1972) da pazarlamanın bir işletmecilik felsefesi olduğunu belirtirken (Kohli ve Jaworski, 1990), Kotler (1997) pazarlama tanımlarında kavramın sosyal ve yönetsel bir kavram olduğunu ifade etmiş (Hoekstra vd., 1999) bir diğer taraftan pazarlama ile stratejik yönetimin ilişkisi de açıkça vurgulanmıştır (Morgan ve Strong, 1998).

Pazarlama alanında çalışan stratejistler, uzun süredir örgütsel konular ile pazarlama stratejilerini bir arada ele almaktadırlar (Flint, 2004). Pazarlama felsefesinin, yönetim felsefesi ile çok uzak düşünülmemesi gerektiği ve işletmenin bu iki işlevinin özellikle müşteriye dönük eylemlerde bir arada ele alınması vurgulanırken Becker ve Homburg, 1999 yılındaki çalışmalarında pazar yönlü olmaya ilişkin olarak “yönetim yazını tipik olarak pazar yönlü olma ve insan kaynakları yönetiminin etkisi gibi belirli araştırma soruları üzerinde durmaktadır ve bütüncül bir yaklaşım sergilemektedir.

Pazarlama yazını pazar yönlülükle ilgili olarak ölçüm konuları, değişkenler ve performans çıktıları ile ilişkili durumları incelemiştir” (Becker ve Homburg, 1999:17) demişlerdir ve günümüzde de durum fazla bir değişiklik göstermemiştir. Diğer taraftan sosyal bilimlerin alanının bir parçası olarak pazarlama disiplini, yönetim uygulamaları ile etkinliğini artıracaktır (Enright, 1999).

Gray ve Hooley (2002) pazar yönlü olma kavramını pazarlama ve yönetim stratejilerinin temel taşı olduğunu ifade ederken, yapılan birçok görgül çalışmada pazarlama yönetimi genel işletme stratejileri için ele alınması gereken temel bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Yönetim yazınında ele alınan müşteri odaklı olma anlayışı ve pazar yönelimli girişimler bunun bir göstergesidir. Üst düzeyde pazar yönlülüğe sahip olan işletmelerin sürekli olarak müşterilerine daha fazla değer yaratabilmek üzere yeni alternatif rekabet avantajlarını araştıracakları ifade edilirken, stratejik yönetime ilişkin varsayımlarda zaten sürekli rekabet avantajı sağlayabilecek olan işletmenin mevcut ve potansiyel müşterileri için değer yaratan işletmeler olacağı belirtilmektedir (Kumar vd., 1998). Örgütsel kültür boyutunda da pazarlama yaklaşımının etkisi görülmekte ve genel işletme performans ölçümü için de pazar payı, ürün kalitesi, pazarın yapısı gibi pazarlama yönetimine atfedilebilecek kavramlar ele alınmaktadır (Deshpande vd., 1993). Ruekert (1992) rekabetçi olma stratejisinin aslında pazar yönlülük için temel odak nokta olduğunu belirtirken, Slater ve Narver (1998) pazar yönlü olma ve işletme strateji ilişkileri ile örgütsel etkinlik için bu kavramın önemini vurgulamıştır. Vorhies ve Harker (2000) yönetsel anlamda öz yetkinliklerin önemine değinerek müşteri ve rakip yönlü olmanın yani pazar yönlü olmanın işletmeler açısından temel bir öz yetkinlik olduğunu ve pazarlama eylemlerinin işletme stratejileri için önemini ifade etmiştir.

Yazında pazar yönlülüğe ilişkin kavramsal çalışmalar incelendiğinde (Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater 1990), kavramın işletme felsefesinin pazarlama anlayışı ile kavramsallaştırılması olarak ele alındığı ve yönetim uygulamaları, örgüt sistemi ve bölümler arası işlevlerin etken unsur olduğu görülebilmekte ve işletmecilik eylemleri için pazarın önemini vurgulayan bir anlayış olarak ifade edilebilmektedir (Norburn vd., 1990). Yapılan araştırmalarda da genellikle yönetim felsefesi olarak kültürel ve davranışsal temelde incelenmiş olan pazar yönlü olma anlayışı, işletme performansı ile ilişkilendirilmiştir (Balabanis vd., 1997).

İşletmenin müşterilerine ve rakiplerine olan yönelimi olarak ifade edilen pazar yönlü olma, işletme başarısı için anahtar unsur olarak akademisyenler ve uygulamacılar tarafından benimsenmektedir. Kavram, pazarlama yazınında genellikle performans odaklı olarak ölçüm ve değerlendirme çalışmaları ile incelenirken, yönetim yazınında daha özellikli sorularla farklı işletme işlevlerine atfedilebilecek (insan kaynaklarının pazar yönlü olmada kullanımı vb.) yaklaşımlarla da açıklanmaya çalışılmıştır. Kavramın esas itibari ile davranışsal (Kohli ve Jaworski, 1990) ve kültürel (Narver ve Slater, 1990) bir öge olarak da ele alınıyor olması yönetim yazını açısından incelenme gerekliliğini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan pragmatik yönetim pazar yönlü olmanın işletme performansı açısından önemli bir örgütsel değişken olduğunu da kabul etmektedir (Harris, 1996).

Yazında pazarlama ve pazar yönlü olma kavramına ilişkin öncül çalışmalarda Foxall (1984) pazarlama kavramının örgüt geneline uyarlanması (Miles ve Arnold, 1991), Shapiro (1988) yönetim bakış açısı ile değerlendirmesini yapmış ve örgütsel yapı ve süreçlerin pazar yönlü olma kapsamı içinde temel yönetim görevi olduğunu ve bu noktada bilgi yönetimi uygulamalarının gerekliliğini ifade etmişlerdir. Dolayısı ile işletmenin işlevleri ve bölümlerinin pazar yönlü olma anlayışı doğrultusunda yapılandırılması gerekliliği noktası ifade edilmektedir. Bu da yönetsel bir yaklaşımı gerektirmektedir. Mohr-Jackson (1991), örgüt genelinde ele alınan pazar yönlü olma kavramının, işgören eğitimleri, işgören güçlendirme ve ödül-ceza sistemleri gibi insan kaynakları uygulamaları ile desteklenmesi ve hem alt düzeyde hem de üst düzeyde bu anlayışın örgüt geneline yayılabilmesi için tam bir insan kaynağı desteğinin gerekliliğini çalışmasında belirtmiştir. Bisp (1999) de yapmış olduğu çalışmada, pazar yönlü olma anlayışı için engelleri belirtirken örgüt yapısı ve örgüt ikliminin yanı sıra insan kaynakları yönetimi ile yöneticilerin karakterleri ve bireysel inançlarının önemini de vurgulamıştır. Becker ve Homburg (1999), pazar yönlü olmayı sistem yapısı içinde incelemişler ve örgütün müşterilerine ve rakiplerine yönelik olarak yapılandırması gereken örgüt yapısını ve süreçlerini (yapı ve süreçleri içeren pazar yönlü örgüt sistemi, pazar yönlü bilgi sistemi, pazar yönlü planlama sistemi, pazar yönlü kontrol sistemi, pazar yönlü insan kaynakları yönetimi sistemi) sorgulamışlardır. Bu amaca yönelik olarak da farklı örgüt sistemleri içindeki pazar yönlü olma anlayışını ölçümleyecek bir araç geliştirmişler ve yine performans göstergeleri üzerine odaklanmışlardır. Cervera ve arkadaşları (2001), yazındaki çalışmalardan yola çıkarak pazar yönlü olmanın yönetsel temelini kavramın öncül

temelleri ile ifade etmişlerdir. Buna göre yapmış oldukları sınıflamada çeşitli yazarlar tarafından kavramın yönetsel temellerini, üst düzey yönetimin özelliklerini (*risk alma, profesyonellik vb.*) örgütsel özellikleri (*ölçek, kültür, kaynaklar vb.*), örgütsel yapıyı (*merkezileşme, bölümlenme vb.*), bölümlerarası dinamikleri (*eğitim, ödüllendirme vb.*) ve dışsal faktörleri (*yakın ve uzak çevre, değişim vb.*) ele almışlardır.

Pazarlama yazınında pazar yönlü olma, örgüt bireylerinin davranış yapılarını ele alan davranışsal boyut ve örgüt içindeki değer ve normları temel alan kültürel boyutu ile ele alınmaktadır. Pazarlamanın bir örgüt kültürü olduğu kabul edilirken, Turner ve Spencer (1997) pazarlama kavramını örgüt sembolleri ve bu sembollerin pazarlamaya uyarlanması açısından kuramsal olarak ele almıştır. Kuramsal diğer bir çalışmada Harris (1998), örgütsel kültürü ve öğelerini pazar yönlü olma anlayışı ile ilişkilendirerek, kültür temeli olarak pazar yönlülüğe ilişkin önermelerde bulunmuştur. Harris daha sonra Ogbonna ile yayınladığı çalışmasında pazar yönlü kültürü geliştirmeye ilişkin önermelerde bulunmuştur (Harris ve Ogbonna, 1999). Bu çalışmanın yaklaşımı da pazar yönlü olmayı Narver ve Slater (1990)'in bakış açısı ile temel almakta ve pazar yönlü olmayı ve ilişkili diğer değişkenleri kültür boyutu ile incelemektedir. Kasper (2002) ise Hofstede'in kültür boyutlarından yola çıkarak özellikle hizmet işletmeleri için pazar yönlü bir kültürün oluşması yönünde yorumlamada bulunmuştur.

Yeni ekonomi düzeni içinde örgütlerin bilgi yapılarını yenileştirme gereği ve artan teknolojik yapılanma ile müşteri – rakip analizlerinin rekabetçi avantaj yakalamaya yönelik olarak yapılması, örgütleri pazar yönlü bir anlayışa yönlendirmektedir. Rekabetçi avantaj elde etmeye yönelik yapılandırılan performans ve pazar yönlü olma ilişkisi de yeni ekonomik düzen içinde bahsi geçen avantajı elde edebilmek için önem arz etmektedir. Örgütün dış çevre etkenlerine bağlı olan pazar yönlü olma ve performans ilişkisi, pazardaki belirsizlik, rekabet yoğunluğu ve teknolojik değişimin etkisi altındadır. Bu nedenle günümüz yeni ekonomi yapısında pazar yönlü olma kavramı örgütlerin pazar yapıları içinde varlık sürdürebilmeleri için yaşamsal bir öneme sahiptir.

Pazar yönlü olma kavramı örgütsel boyutta iç ve dış çevre faktörlerine de atfedilerek incelenmiştir. Örneğin içsel olarak işverenler-işgörenler odağında “içsel pazar yönlülük” (internal market orientation) (Lings ve Greenley, 2005) yada dışsal olarak,

sosyal sorumluluk anlayışı içinde örgütsel ekoloji içinde ele alınabilecek “çevre yönlülük” (eco-market orientation) (Stone ve Wakefield, 2000) olarak da irdelenmiştir. Değişen pazarlama paradigması müşteri odağına yönelirken (Hoekstra vd., 1999) bu yeni paradigma, kavram (yönelim), eylemler dizisi (karar) ve alan (araştırma alanı) olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır. Yeni yapılanmada temel dört eleman (müşteriler, rakipler, kanal üyeleri, işletme) üzerinde durulmaktadır. Bu elemanlar yeni ekonomi içinde önemi vurgulanan tedarik zinciri ve lojistik eylemlerin de odak noktası olmasını sağlayan temellerdir.

Küresel ekonomide rekabetçi olmak için örgütlerin tedarik zinciri içinde yüksek performans göstermeleri temel bir gereklilik olmaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek için de çeşitli yönetim yaklaşımlarının örgüte uyarlanması gereksinimi doğmaktadır (Lo vd., 2005). Özellikle stratejik anlamdaki pazarlama planlamalarında pazar yönlü olma, örgütsel öğrenme ve yenilik yönetimi gibi yaklaşımlar irdelenmektedir (Greenley vd., 2004).

### **3.2. Performans**

Stratejik yönetim yazınında temel sorun işletmelerin nasıl sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde edebilecekleridir (Teece vd., 1997). Bu sorunun çözümüne ilişkin ortak kanı ise rekabetçi olabilmenin temelinin üst düzeyde performans gösterebilmek olduğudur. Yönetim yazınında performans, kaynak temelli görüş içinde yer almakta (Olavarrieta ve Friedmann, 2008) ve bu görüş içinde rekabet ve performans, kaynakların etkin kullanımına yönelik (Priem ve Butler, 2001) ele alınarak pazarlama işlevi önemli bir değişken olarak görülmektedir (Barney, 1991).

İşletme performansı analizleri, stratejik yönelim yaklaşımı açısından irdelenmektedir (Durand, Coeurderoy, 2001). Karın enbüyüklenmesi işletme kuramında temel varsayımlardan birisidir (Usta, 1997:4). Rekabet analizlerinde ise neoklasik yaklaşımdan sonra ileri sürülen rekabetçi avantaj kuramı, işletme içindeki kaynakların çeşitliliğini ele almakta ve işletme performansını karı enbüyüklemenin ötesinde genel finansal performans olarak genişletmektedir (Hunt ve Morgan, 1995). Pazarlama ve stratejik anlamda performans ilintisi kesin kabul görmüşken, işletmelerin performansları aynı zamanda tedarik zinciri içindeki güçlerine bağlı olarak da değişkenlik göstermektedir (Doyle ve Wong, 1998).

İşletme stratejisine ilişkin genel kabul gören anlayış, Slater ve çalışma arkadaşları (2007)'nin da belirttiği üzere, hedef pazarlarda üst düzey müşteri tatmini yaratma ve üst düzey performans sağlamadır. İşletme performansı, işletmelerin bir endüstri ya da pazar içinde rekabet etmelerini öngören işletme stratejilerinin, ne kadar etkin ve verimli olarak uygulandığı ile ilintilidir. İşletme stratejilerinin uygulanma süreci pazarlama eylemlerinin ne ölçüde başarılı olduğuna bağlıdır. Bu başarı, eylemlerin ne şekilde örgütlendiğine ve müşteri yönlü olma, rakiplerin analizi, yenilikçi olma ve maliyet yönetimi gibi özellikli spesifik davranışlara bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Olson vd., 2005).

Yeni ekonominin sürekli teknolojik değişimleri içinde işletmelerin sürdürülebilir rekabetçi avantaj sağlayabiliyor olması diğer bir deyişle stratejik yönlü olması (strategic orientation) temel gerekliliklerden birisi olarak görülmektedir. Yönelim (orientation), belirli bir grup için tanımlanabilir bilincin geliştirildiği çözümsel yapıyı ifade etmekte ve bir kültür boyutu olarak ele alınmaktadır (Tellefsen, 1999). Pearson (1993) yönelimi "işlevsel yönelimin bir şirketin düşünce ve insanların çalışma şekline ait kararların alınma şekline etki derecesi" olarak tanımlanırken işletme başarısı içinde yönelim kavramının gerekliliğine ilişkin vurgularda bulunmuştur. Yazındaki bir tartışma yönelimin bir felsefe mi yoksa bir davranış mı olduğu yönündedir. Felsefe boyutu, davranıştan farklı olarak örgütün yapısı, amaçları, stratejileri, eylemleri gibi karakteristiklerine yöneliktir (Cadogan ve Diamantopoulos, 1995). Kısaca işletmenin eğilimlerini ifade eden yönelim kavramı, örneğin pazar yönlü olma açısından da bakıldığında temelde müşteriye olan yönelimi ifade etmektedir (Dalgic, 1998). Örgütün bir sistem olarak müşteriye odaklanmasını vurgulamaktadır.

İşletmelerin buldukları çevre içinde başarılı biçimde hareket edebilmeleri sahip oldukları yönelimler ve performanslarına olan etkileri ile ölçümlenebilmektedir (Golden vd., 1995). Bu noktada işletme performansı böylesi bir rekabet için önem kazanan bir unsur olmaktadır.

Örgütsel etkililiği artırabilmek için yöneticiler işletme performansı ile ilişkili örgütsel ölçümleri aramaktadırlar ve pazar yönlü olma bu ölçümlerden birisidir (Cano vd., 2004). Stratejik yönetimde rekabetçi olma çeşitli işletme yönelimleri ve bu yönelimler arasındaki ilişkiler ile incelenmektedir. Birçok araştırmacının 1980'lerden sonra söz ettikleri ancak 1990'larda kavramsallaşan bir anlayış olan pazar yönlü olma, özellikle

stratejik önemi nedeni ile performans ile ilişkilendirilmektedir (Salavou, 2002). Konuya ilişkin farklı stratejiler olsa da Narver ve Slater (1990)'in öngördüğü üzere pazar yönlü olmak rekabet için gereken işletme performansının yüksekliğini sağlayan bir anlayıştır ve örgüt kültürünün bir parçası olarak ele alınmaktadır.

### **3.2.1. Performansa İlişkin Kavramsal Çerçeve**

1980'lerde örgütsel performans görgül çalışmalarda gündeme gelen bir konu olmuş ve örgütsel yapı, strateji ve planlamalarda temel bir faktör olarak ele alınırken, karmaşık ve çok boyutlu bir fenomen olarak tanımlanmıştır (Dess ve Robinson, 1984).

Sistem bakış açısı ile performans, örgütün amaçlarına ilişkin süreçlerini yönlendirmesi ve bunu etkin biçimde yerine getirmesidir (Evan, 1976). Örgütsel performansın kavramsallaştırılmasında Ford ve Schellenberg (1982) üç yaklaşımı çalışmalarında sunmuşlardır. Birinci yaklaşım 1950'lere dayanan ve performansı, amaca ulaşma derecesi olarak ele alan amaç yaklaşımıdır. Örgüt ve çevresinin ilişkisini temel alan ve performansı kaynakların korunması ve etkin kullanımı olarak tanımlayan sistem yaklaşımı ikinci yaklaşımdır. Üçüncü yaklaşım ise performansı örgüt katılımcıları açısından ele alan süreç yaklaşımıdır.

İşletme performansı farklı çalışmalarda farklı örgütsel değişkenler ile ilişkilendirilmektedir. Pazar yönlü olma, öğrenme yönlü olma, yenilikçilik gibi çalışmanın değişkenlerinin yanı sıra, teknoloji yönlü, girişimci yönlü, hissedar yönlü, satışı yönlü, iş gören yönlü, ürün yönlü, hizmet yönlü veya üretim yönlü olma şeklinde incelenebilmektedir.

İncelenen bu değişkenlerarası ilişkilerde her zaman doğrudan etki değil çoğunlukla dolaylı etkilerle de karşılaşmıştır. Slater ve Narver (1994) performansa olan etkide düzenleyici olarak dış çevre faktörlerinin etkilerini incelemişler ve böylesi bir etkinin var olabildiği sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre pazarın hareketliliği, teknolojik değişim, rekabet ve pazarın büyüme hızı temel faktörler olarak görülmektedir. Yine bunlara ek olarak alıcının ve tedarikçinin gücü, rakiplere odaklanma da düzenleyici değişkenler olarak pazar yönlü olma ve performans ilişkisinde gözlemlenmektedir (Kumar vd., 1998).



### 3.2.2. Performans Ölçüm Yaklaşımları

Strateji-performans paradigması yönetim disiplini içinde işletmelerin pazar çevresinde yaşamlarını sürdürebilmeleri için temel gereksinim olarak kabul edilmiş durumdadır (Sinkovics ve Roath, 2004). Performansın ölçümü de bu bağlamda işletmecilikte önemli karar noktalarından birisi olarak görülmektedir. İşletme içindeki kaynakların özellikle de maddi olmayan kaynakların ölçümü sorunu genellikle yöneticilerin gündeminde yer almıştır (Carmeli ve Tishler, 2004).

İşletme performansının ölçümünde çeşitli ölçüm yöntemleri kullanılmakta ancak ölçüme yönelik açık bir yönlendirme bulunmamaktadır. Finansal çıktılar ve büyüme olarak adlandırılabilen pazar payı, satışlar, yatırımların geri dönüş oranı gibi geleneksel performans ölçümleri ile yenilik, öğrenme, müşteri tatmini, işgören tatmini gibi finansal olmayan kriterler temelinde sınıflandırma yapılabilmektedir (Wang ve Ahmed, 2003).

Ölçüme ilişkin diğer bir yaklaşım, ise nesnel ve öznel olarak sınıflandırılabilir. Nesnel yaklaşım, karlılık, satışların büyüklüğü gibi kesin değerlerle ölçüm yaparken, öznel yaklaşım rakiplere oranla işletmenin kendi verilerini değerlendirmesi ile gerçekleştirilmektedir (Greenley, 1995).

Nesnel mi yoksa öznel performans ölçütleri mi performansı daha iyi ölçümler ikileminde araştırmalar sonucu farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu anlamda öncü çalışmalardan birinde Dess ve Robinson (1984), farkın çok belirgin olmadığını ve nesnel ya da öznel ölçümün benzer performans sonucuna ulaşımı sağladığını, nesnel ölçümün öznel ölçüm ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Araştırmalarda öznel performans ölçümü yöneticilerin kimi zaman işletme gizi kapsamında nitelendirilen özellikle finansal konulara ilişkin bilgileri vermekten kaçınmalarını önleme amacıyla kullanılmaktadır (Pelham ve Wilson, 1996). Bu yaklaşım aynı zamanda farklı sektörlerde ve ölçeklerde olan işletmelerin bir arada araştırma kapsamına alındığında da analiz kolaylığı sağlamaktadır (Van Egeren ve O'Conner, 1998). Nesnel temelli yaklaşım yani işletmenin performans durumunun en yakın rakiplerine kıyasla yorumlanması, pazarlama ve yönetim araştırmalarında tercih edilen bir yaklaşım olmaktadır (Chang ve Chen, 1998).

Performans ölçümünde temel olan iki yol nesnel ve öznel ölçüm tercih edildiğinde, birincil ya da ikincil verilerin kullanımı mümkün olabilecektir. Öznel ölçümde konuya ilişkin bilgi sahibi olan kişilerden veri toplamak temel yol iken, nesnel ölçümde de konuya ilişkin bilgi sahibi kişilerden veri sağlanabilmekte ancak bu durum ikincil verilerin varlığı olmadığında tercih edilir bir yol olmaktadır (Atuahene-Gima vd., 2007).

Yazındaki bazı çalışmalar pazar yönlü olma performans ilişkisi boyutunda öznel performans değerlendirmenin mi yoksa nesnel performans değerlendirmenin mi pazar yönlü olma ile daha fazla ilişkili olduğuna yöneliktir. Bu anlamda yakın dönemde yapılan çalışmalardan bir tanesinde Harris (2001) hem nesnel hem de öznel performans ölçümünün pazar yönlü olma ile ilişkisi olduğu sonucunu ifade etmektedir diğer taraftan Haugland ve çalışma arkadaşları (2007) ise nesnel performans değerlendirmenin pazar yönlü olma ile anlamlı ilişkisi olduğunu belirtmektedirler.

Cano ve çalışma arkadaşları (2004)'nin pazar yönlü olma ve performans ilişkisine yönelik olarak beş kıtada yapılmış olan çalışmaları ele aldıkları araştırmada, meta analiz ile değerlendirme yapmışlar ve araştırmalarda nesnel kriterler kullanıldığında öznel kriter kullanımı ile elde edilen performanstan daha yüksek değerler elde edildiğini görmüşlerdir. Bu sonuç ile nesnel ve öznel performans ölçümünün birbirlerinin yerine kullanılmayacağını ifade eden Boomer ve çalışma arkadaşları (1995) ile Harris (2001)'in görüşlerini desteklemektedirler.

Cano ve çalışma arkadaşları (2004)'nin ulaştığı oldukları diğer bir sonuç nesnel ve öznel performans ölçümü haricinde pazar yönlü olmaya yönelik kullanılan ölçeğe ilişkindir. Araştırmacılar pazar yönlü olma ve performans ilişkisi sorgulamalarında, bu iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün pazar yönlü olmayı ölçmeye ilişkin olarak Narver ve Slater (1990)'in geliştirmiş oldukları MKTOR ölçeği kullanıldığında, Kohli ve çalışma arkadaşlarının (1993) geliştirmiş oldukları MARKOR ölçeğine göre daha yüksek sonuçlar elde edildiğini ifade etmektedirler.

Yazında pazar yönlü olma ve işletme performansı kar, yatırımların geri dönüşü gibi finansal ya da yeni ürün başarısı, yenilikçi olma gibi finansal olmayan ölçüm araçları ile ölçümlenmektedir. Yapılan görgül araştırmalar çoğunlukla üretim işletmelerinde

olsa da hizmet endüstrilerinde de ele alınmasının gerekliliği kaçınılmazdır ve hizmet sektöründe yer alan işletmeler için performans, müşterilerin işgörenlerle olan etkileşimidir (McNaughton vd., 2002). Baker ve Sinkula (2005), performans ölçümüne ilişkin olarak en çok, yeni ürün başarısı, karlılık, pazar payı, toplam nihai performans ölçümü (aggregate terminal performance measure) (*ortalama kar, satışlar, satışların büyüklüğü, yatırımların geri dönüş oranı, yeni ürün başarısı, pazar payı*), toplam ortalama performans ölçümü (*ortalama müşteri tatmini, işgören tatmini, müşteriyi unutmama, müşteri hizmeti, ürün kalite algısı*) sınıflandırmasının kullanıldığını belirtirken, birçok görgül araştırmada pazar yönlü olmanın bağımsız ölçümlerle ilişkilendirildiğini ve nomolojik ağ çalışmalarında pazar yönlü olma ve performans ölçümlerinin seyrek olduğunu ancak bu eğilime ilişkin olarak iki istisna bulunduğunu ifade etmişlerdir. Birincisi, ortalama performans ölçümlerinin pazar yönlü olmanın toplam performans ölçümü üzerinde aracı etkisinin olması eğilimi (*Pelham, 1997; Homburg ve Pflesser, 2000; Matear vd., 2002*) ve ikincisi, yeni ürün yeniliğinin pazar yönlü olma ve performans ilişkisinde aracı rolü olduğu eğilimini (*Atuahene-Gima, 1995; Han vd., 1998; Baker ve Sinkula, 1999a*) belirten çalışmalardır. Haugland ve çalışma arkadaşları (2007), geçmiş görgül araştırmaların sonuçlarına ve otel zinciri işletmelerinde yaptıkları araştırmanın sonucuna dayanarak pazar yönlü olma ve performans ilişkisinin doğrusal olmadığı noktasını ifade etmişlerdir. Nesnel performans değerlendirme kriterleri kullanıldığında bir etkiye rastlanırken, öznel kriterler kullanıldığında bu etkinin daha düşük ve az rastlanır olduğu sonucuna varmışlardır.

Lojistik sektöründe yapılan incelemelerde genellikle lojistik hizmet sağlayıcıların lojistik performans çıktılarına yönelik ölçümlerin yapıldığı görülmektedir. Yeung ve çalışma arkadaşları, 2006 yılında yayınlanan çalışmalarında özellikle işletmecilik açısından önemli sayılan finansal performans ile lojistik hizmet sağlayıcıların stratejik yönelimlerinin ilişkisini incelemişler ve strateji seçimleri ile finansal performans arasında anlamlı farkların olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yazında yer alan görgül çalışmaların yöntemi incelendiğinde ilgililenen sektörler ve performans ölçümünün nesnel-öznel olması seçiminde farklılıkların olduğu görülmektedir. Tablo 3'te bazı araştırmalarda incelenen sektörler ve performans ölçüm yöntemi özetlenmektedir. Sonuçta üretim sektöründe olduğu kadar hizmet sektöründe de inceleme yapıldığı ve performans ölçümünde ağırlıklı olarak öznel performans ölçüm kriterlerinin tercih edildiği görülmektedir.

Tablo 3: Pazar Yönlü - Öğrenme Yönlü Olma ve Yenilikçilik Değişkenlerinin Performans ile İlişkilerine Yönelik Bazı Görgül Çalışmaların Yapıldığı Sektörler ve Performans Ölçüm Yöntemleri

Yıl	Araştırmacı/lar	Sektör		Performans Ölçümü	
		Üretim	Hizmet	Nesnel	Öznel
1990	Narver ve Slater	X	X		X
1992	Ruekert	X	X	X	
1993	Deshpande, Farley ve Webster Jaworski ve Kohli	X	X		X
1994	Slater ve Narver	X			X
1995	Au ve Tse Greenley	X	X	X	X
1996	Pelham ve Wilson Pitt, Caruana ve Berthon	X	X		X
1997	Balabanis Ngai ve Ellis Pelham	X	X	X	X
1998	Appiah-Adu Bhuiyan Deshpande ve Farley Gray, Matear, Boshoff ve Matheson Han, Kim ve Srivastava Kumar, Subramanian ve Yauger Lado, Maydeu-Olivares ve Rivera	X	X	X	X
1999	Akimova Baker ve Sinkula(a) Baker ve Sinkula(b) Caruana, Pitt ve Berthon Pelham	X	X		X
2000	Dawes Dobni ve Luffman Farrell Gray, Matear ve Matheson Hult ve Ketchen Hooley, Cox, Fahy, Shipley, Beracs, Fonfara ve Snoj Matsuno ve Mentzer Pulendran, Speed ve Widing Slater ve Narver	X	X	X	X
2001	Cervera, Molla ve Sanchez Harris ve Ogbonna Kahn Lonial ve Raju Vazquez, Santos ve Alvarez	X	X	X	X
2002	Perry ve Shao		X		X
2003	Hooley, Fahy, Greenley, Beracs, Fonfara ve Snoj Liu, Luo ve Shi Maydeu-Olivares ve Lado Pulendran, Speed ve Widing II	X	X	X	X
2004	Kaynak ve Kara Tse, Sin, Yau, Lee, Chow Verhees ve Meulenberg	X	X	X	X
2005	Çakıcı, Eren Kara, Spillan ve DeShields Santos-Vijande, Perez, Gonzalez, Casielles	X	X	X	X
2008	Danışman, Erkocaoğlu		X	X	

Kaynak: Yazar tarafından geliştirilmiştir.

### 3.3. Pazar Yönlü Olma

Gelecekte yeni ekonominin bir parçası olarak yaşamlarını sürdürecektir olan işletmelerin, geçmişteki büyük, tekparça ve özerk işletmelerin birer kopyası olabileceği söylenmektedir. Oysa yeni ekonomide işletmeler işbirlikleri ve ağ yapıları içinde pazar tarafından yönlendirilecekler (Carr vd., 2004) ve bunun sonucunda pazar yönlü bir eğilim sergilemek zorunda kalacaklardır. Yeni ekonomide yeni işletme modelleri pazar değişimlerine hızla tepki verebilen esnek, iş ortakları ve müşteriler ile ilişki temelli yani müşteri yönlü olmak durumundadır (Walters, 2004b). Değer yaratmaya odaklı yeni ekonomi işletmelerinde pazar yönlü olma firma değeri yaratmak için de yeni bir yol olarak ele alınmaktadır (McNaughton vd., 2001).

Pazar yönlü olma kavramı yönetim disiplininde iki noktada gruplanmaktadır. Birinci grup davranışsal ya da liderlik yaklaşımı (*Shapiro, 1988; Kohli ve Jaworski, 1990; Ruekert, 1992*) ve ikinci grup kültürel yaklaşım (*Narver ve Slater, 1990; Deshpande vd., 1993*) (Lafferty ve Hult, 2001). Bu çalışmanın yönetsel bakış açısının ağırlığı ve çalışmada yer alan değişkenlerin örgüt geneline yönelik anlayışı dolayısı ile kültürü yansıtması nedeni ile pazar yönlü olma anlayışı kültürel tarafı ile ele alınmaktadır.

#### 3.3.1. Pazar Yönlü Olmaya İlişkin Kavramsal Çerçeve

Pazarlama kavramı, pazarın gereksinimlerini gidermeye yönelik eşgüdümlemiş aktivitelerle uzun dönemli karlılığa odaklanmış bir işletme felsefesi olarak ele alınırken, pazar yönlü olma, bu felsefe içinde mevcut ve potansiyel müşterilerin gereksinimlerini gidermeye yönelik olarak gerekli pazarlama bilgisini işletme içindeki bölümler arasında paylaşma ve işletmenin pazar fırsatlarını yakalama durumu olarak ele alınabilmektedir (Gray vd., 1998).

Pazar yönlü olma görece olarak yeni bir kavram olmakla birlikte temel unsurları yeni değildir. İnsanlık tarihi içinde pazarlama kavramı Roma kültüründe Helenistik döneme uzanmaktadır ve pazar odaklı olma kavramı da eski zanaat ustalarında ilk defa görülmektedir. 1990'lı yıllarda pazar odaklı olmak ve müşteri memnuniyeti sağlamak işletmeciliğin temeli haline gelmiş, günümüzde ise bilgi teknolojilerindeki gelişim, özellikle tedarik zinciri yönetimi ve lojistik eylemlerdeki teknoloji kullanımı

işletmecilik anlayışını değiştirerek farklı bir noktaya taşımıştır (Holt, 2002:12-16). Bu durum diğer taraftan modern pazarlama yaklaşımının uygulaması olarak da kabul gören bir anlayıştır (Günay, 2001).

Pazar yönlü olma (market orientation) ve pazarlama yönlü olma (marketing orientation) pazarlama kavramının uyarlanması ile ilgilidir. Pazarlama kavramı, örgütü, ürünleri ve müşterileri düşünme yolu iken pazarlama yönlü olma, olguyu felsefe boyutundan uygulamaya dönüştüren bir kavramdır (Wrenn, 1997) ve yönetim bilimi içinde yer alan kültür ve davranış kalıpları ile ilintilidir (Avlonitis ve Gounaris, 1999). Özetle, pazarlama temel bir işletme felsefesi, pazarlama/pazar yönlü olma ise felsefeyi uygulamaya dönüştürme davranışıdır (Kohli ve Jaworski, 1990; Wrenn 1997 içinde McCarthy ve Perreault, 1990).

1960'lardan 1990'lara kadar geçen sürede pazarlama kavramına ilişkin yapılan çalışmalarda dört temel eğilim görülmektedir. Birinci eğilim, işletmelerin pazarlama kavramını örgüt yapıları içinde kullanmalarına ilişkin tanımlayıcı çalışmalar, ikinci eğilim, işletmecilik felsefesinin tartışılması, üçüncü eğilim, kavramın sınırlılıkları ve dördüncü eğilim de diğer çalışmalara oranla daha az ele alınan pazarlama kavramının uyarlanmasına ilişkin olmuştur.

Kohli ve Jaworski (1990) yaptıkları nitel araştırmada “Pazar/pazarlama yönlülük sizce nedir?” ve “Pazar/pazarlama yönlü işletmeler ne gibi şeyler yaparlar” soruları ile pazar/pazarlama yönlülüğe ilişkin olarak, müşteri odağı, eşgüdümlü pazarlama ve karlılık olmak üzere üç temel noktayı ortaya çıkarmışlardır.

Yazında pazar yönlü olma ve pazarlama yönlü olmaya ilişkin ayırlandırma olsa da (Esteban vd., 2002), Gray ve çalışma arkadaşlarının (1998) belirttiği gibi işletme felsefesi olarak ele alınan pazarlama yönlü olma ile bu felsefenin uygulanması ile ilgili olan pazar yönlü olma, bazı yazarlar tarafından kimi zaman karmaşaya yol açar biçimde eş anlamlı kullanılmıştır. Etkililik açısından bakıldığında bu iki kavram aynı anlamda ve birbirlerinin yerine kullanılabilir (Gray vd., 1998 içinde Dreher ve Krismer, 1992).

Shapiro (1988) pazar odaklılık, pazar tarafından yönlendirilen (market-led), pazarlama yönlü olma ve pazar yönlü olmanın benzer anlayışı ifade ettiğini ve Connor (1999), müşteri tarafından yönlendirilen (customer-led) ve müşteri yönlü olmanın denkliliğini tartışırken, Slater ve Narver, 1995(a) ve 1998 yılı çalışmalarında pazarlama yönlü ile pazar yönlü olmanın ve müşteri tarafından yönlendirilen (customer-led) ile müşteri yönlü olmanın aynı şey olmadığını; yazında tartışılan gelen yaklaşımın pazar yönlü olma doğrultusunda ele alınması gerekliliğini ifade etmişlerdir. Tablo 4'te özetlendiği üzere anlayış yazında genellikle yazarlar pazarlama yönlü ve pazar yönlü olma ifadeleri ile ele alınmış ama ağırlıklı olarak pazar yönlü olma şeklinde kullanılmıştır.

Yazında tartışılan pazar/pazarlama yönlü olma, örgüt genelinde bir anlayış olarak düşünüldüğünden pazarlama yönlü olma yerine pazar yönlü olma ifadesinin kullanımı daha tercih edilir ve doğru bir yaklaşım olacaktır (Pitt vd., 1996).

1990'lardan önce başlayan pazar/pazarlama yönlü olma tanımlamaları ve ölçüm girişimleri 1990'lardan sonra yazında yaygın olarak yer almış ve özellikle 2000'lerle birlikte, kavram, pazar yönlü olma adı altında kabul görmüş ve çalışmalarda da bu şekilde kullanılmıştır.

Pazar yönlü olma, pazarlamanın temel doktrini/ilkesidir. Pazarlama etkinliği, pazarlama performansı ve pazarlama başarısı yazında gelişen yapılar olsa da, pazar yönlü olma çeşitli araştırma fırsatları ile ortaya çıkan önemli bir başlık olmuştur (Hunter ve Morgan, 1995) ve tüm çalışanların daha fazla müşteri değeri yaratmak üzere odaklandığı bir işletme kültürü olarak ifade edilmektedir.

Konuya ilişkin ilk savlar Drucker tarafından ortaya koyulurken, kavramsal çerçeve 90'lı yıllarda oluşturulmuş (Narver vd., 1998), etnografik olarak (Arnould ve Wallendorf, 1994) da ele alınmış ve 2000'li yıllarla birlikte farklı değişken bileşikleri ile incelenmeye başlanmıştır.

Tablo 4: Yazında Pazarlama Yönlü ve Pazar Yönlü Olma Kavramlarının Kullanımına İlişkin Çalışmalardan Örnekler

Kavramlar	Yıllar	Yazarlar
<b>Pazarlama Yönlü Olma</b>	1983	Parasuraman
	1986	Greenley ve Matcham, McCullough vd., Dunn vd.,
	1987	Lusch ve Laczinak,
	1988	Payne,
	1989	Peterson,
	1990	Nurborn vd.
	1991	Miles ve Arnold, Naidu ve Narayana,
	1992	Naidu vd.,
	1993	Qureshi, Wong ve Saunders,
	1994	Golden vd., Wrenn,
	1995	Au ve Tse
	1996	Wreen,
	1998	Loubaeu ve Jantzen,
	1999	Avlonitis ve Gounaris,
<b>Pazar Yönlü Olma</b>	1988	Shapiro
	1990	Kohli ve Jaworski, Narver ve Slater, Norburn vd.,
	1992	Ruekert,
	1993	Jaworski ve Kohli, Kohli vd.,
	1994	Dang ve Dart, Day ve Nedugandi, Siguaw vd., Slater ve Narver,
	1995	Atuahene-Gima, Au ve Tse, Biemans ve Harmsen, Cadogan ve Diamantopoulos, Greenley, Liu, Siguaw ve Diamantopoulos, Slater ve Narver,
	1996	Fritz, Pelham, Pelham ve Wilson, Pitt vd.,
	1997	Appiah-Adu, Balabanis vd., Bhuian, Farrell ve Oczkowski, Ngai ve Ellis, Pelham, Sinkula vd., Wreen,
	1998	Bhuian, Deshpande ve Farley, Gray vd., Han vd., Harris, Hurley ve Hult, Kumar vd., Lado vd., Morgan ve Strong, Narver vd., Siguaw vd.,
	1999	Baker ve Sinkula (a), Baker ve Sinkula (b), Baker vd., Becker ve Homburg, Bisp, Caruana vd., Conrad, Day,
	2000	Dawes, Farrell, Homburg ve Pflesser, Hooley vd., Lukas ve Ferrell, Matsuno ve Mentzer, Movando ve Farrell, Pulendran vd., Slater ve Narver, Steinmann vd., Stone ve Wakefield, Uncles, Webb vd.,
	2001	Cervera vd., Kahn, Lado ve Maydeu-Olivers, Lonial ve Raju, Vazquez vd., Cadogan vd., Esteban vd., Farrel ve Oczkowski, Gray ve Hooley, Guo,
	2002	Harris, Helfert vd., Kasper, Liu vd., Matear vd., McNaughton vd., Noble vd., Perry ve Shao, Salavou, Vazquez vd.,
	2003	Langerak, Maydeu-Olivers vd.,
2004	Cano vd., Frans vd., Kaynak ve Kara, Lancaster ve van der Velden, Lings, Narver vd., Panayides, Tse vd., Wei ve Morgan,	
2005	Aldas-Manzano vd., Baker ve Sinkula, Hult vd., Kara vd., Lings ve Greenley, Megicks vd., Santos-Vijande vd., Zhou vd.,	
2006	Flavin ve Lozano, Keskin,	
2007	Alpkan vd., Haugland vd., Menguc vd.,	
2008	Laforet, Menguc ve Auh, Olavarrieta ve Friedmann,	

Kaynak: Yazar tarafından geliştirilmiştir.



Pazar yönlü olmaya ilişkin yazında üç yaklaşım görülmektedir. Birinci yaklaşımda, Kohli ve Jaworski (1990) çalışmalarında pazar yönlü olma anlayışını yapılandırmış ve pazarlama kavramı içine yerleştirmişlerdir. Çalışmalarında otuz beş yıllık pazarlama yazını ve ilgili diğer yazınları inceleyen Kohli ve Jaworski (1990), kavrama ilişkin açık ve net bir tanım olmamakla birlikte, kavramın ölçümüne yönelik de ilgi gösterilmediğini ve görgül temele dayanan bir kuram olmadığını ifade etmişlerdir. İkinci yaklaşımda, Narver ve Slater (1990) kavrama ilişkin ilk işlemsel ölçümü yapmış ve pazar yönlü olma ile işletme karlılığı arasında olumlu yönde ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Her iki çalışma da işletmenin çıktıları üzerinde pazar yönlü olmanın etkisini ortaya koyan 1990'lı yıllardaki çalışmaların öncüleri olmuşlardır (Narver vd., 2004). Üçüncü yaklaşımda ise Becker ve Homburg (1999), sistem temelli bir yaklaşım ile kavramın yönetsel olarak irdelenmesini sağlamıştır.

Kohli ve Jaworski (1990) pazar yönlü olmayı “Müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerine ilişkin olarak örgüt genelinde yaratılan ve paylaşılan pazarlama bilgisi” olarak tanımlarken, Narver ve Slater (1990) “Etkin ve verimli biçimde alıcılar için üst düzeyde değer yaratan ve işletme içinde sürekli üst düzey performansı yaratmaya yönelik gereken davranışları içeren bir örgüt kültürü” Deshpandé, Farley ve Webster (1993) “Uzun dönem karlılığa sahip bir girişim için, işletme sahipleri, yöneticiler ve çalışanlar gibi ortakları göz ardı etmeden, müşterilerin çıkarlarına odaklanmış inanç serisi” şeklindeki tanımlamalarında müşteri yönlü olma ve kavramın kurum kültürü olması yönündeki anlayışı benimsemişlerdir.

Day (1994a) kavramı “pazarlama bilgisi ile değer yaratmayı destekleyen ve işlevsel olarak eşgüdümlemiş ve rekabet avantajı elde etmeye yönlendirilmiş eylemlere yönelik pazar tarafından yönlendirilmiş bir kültür” olarak ele almakta Slater ve Narver (1995a) konu üzerindeki çalışmalarından sonra “üst düzeyde müşteri değeri yaratma ve işletme ortaklarının çıkarlarını enbüyükleme ile işletmenin karlılığını artırma yönünde, pazar bilgisi geliştirme ve pazardan gelen tepkilere cevap verebilme yeteneğine ilişkin kültür” şeklinde daha geniş bir yaklaşım ile tanımlama yapmaktadır.

Yazında araştırmacılar tarafından pazar yönlü olmaya ilişkin olarak çeşitli değişkenler ortaya konmuştur. Kohli ve Jaworski (1990) zeka yaratma, zekanın yayılımı ve tepkisellik olmak üzere üç temel boyuttan bahsetmiştir. Zeka yaratmayı

(intelligence generation) pazar yönlü olmanın birinci adımı olarak belirtirken, müşterilerin dile getirilen ihtiyaçları ve isteklerinin ötesinde bu ihtiyaçları ve beklentileri etkileyen dışsal faktörleri (devlet uygulamaları, rakiplerin uygulamaları vb.) de analiz etmenin önemini vurgulamışlar ve bu boyutta ele almışlardır. Zekanın yayılımını (intelligence dissemination), örgüt içinde pazar ve pazarlama bilgilerinin bölümler arasında paylaşımı süreci olarak belirtmişler ve bu sürecin biçimsel ya da biçimsel olmayan bir sistematik süreç içinde çalışmasını öngörmüşlerdir. Tepkisellik (responsiveness) ise yaratılan ve yayılan zekanın eylemsel sonuçlarına yöneliktir. Pazarlama planlarının ve programların örgüt içinde yaratılmış olan pazarlama zekası ve bunun paylaşımı ile gerçekleşmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Araştırmada aynı zamanda pazar yönlü olmanın işletmenin stratejileri, işgörenderin kişisel özellikleri, müşteri inanç ve davranışları üzerindeki etkileri vurgulanmıştır (Kohli ve Jaworski, 1990; Jaworski ve Kohli, 1993; Kohli vd., 1993).

Narver ve Slater (1990)'in pazar yönlülüğe ilişkin ortaya koyduğu değişkenler (*müşteri yönlülük, rakip yönlülük ve işlevlerarası eşgüdüm*) Kohli ve Jaworski (1990)'nin değişkenleri ile paralel düşünülmektedir (Siguaw ve Diamantopoulos, 1995). Bu kültürel değişkenlerin yanı sıra yine pazar yönlü olmaya yönelik iki karar değişkeni (uzun dönemli odaklanma ve kar amacı) de Narver ve Slater (1990)'in başlangıç çalışmalarında yer almaktadır.

Dreher (1993), Narver ve Slater (1990)'in yaklaşımlarını kültürel olarak ele almış olmalarına rağmen pazar yönlü olmayı kültürel boyutta operasyonel hale getirmediklerini ifade ederken, Kohli ve çalışma arkadaşları (1993) da yaklaşımı üç noktada eleştirmişlerdir. Bunlardan birincisi, dışsal faktörler dikkate alınmadan pazar yapısını sadece müşteri ve rakiplere indirgemiş olmalarıdır. İkinci nokta, pazar bilgisinin yaratılması ve yayılması hızına ilişkin bir sorgulamanın olmamasıdır. Üçüncü olarak da ölçeklerinde yer alan maddelerin pazar yönlülüğe ilişkin belirgin eylem ve davranışları yansıtmadığıdır. Diğer taraftan, Kohli ve Jaworski (1990)'nin kavramsallaştırdıkları pazar yönlü olmaya ilişkin olarak, kavramın boyutlarını zeka ile sınırlandırmanın yeterli olmadığı da belirtilmektedir.

Cadogan ve Diamantopoulos (1995) pazar yönlü olmaya ilişkin yapmış oldukları kavramsal ve işlemsel karşılaştırmada, Kohli ve Jaworski (1990) ile Narver ve Slater (1990)'in değişkenlerinin ve bakış açılarının birçok noktada benzer olduğunu ancak

yeni bir kavramsal çerçevenin gerekliliğini de ifade etmiş ve kavramı uluslararası düzeyde boyutlandırmışlardır.

Gabel (1995)'in ileri sürdüğü eleştirileri destekleyen Farrell ve Oczkowski (1997) eleştirel yaklaşımlarında, ilk olarak kavramsallaştırdıkları pazar yönlülüğün belirsiz ve bazı noktalarda tutarsız olduğunu, ikinci olarak, geliştirdikleri ölçeğin tüketici algılarını içermediği ve son olarak da ölçeğin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin yetersiz/sorgulanır düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir (Cervera vd., 2001).

Jaworski ve Kohli (1993), etkin bir pazar yönlü olma anlayışı için üst yönetimin bakış açısının ve işgörenlerin katılımının gerekliliğini vurgularken, Bisp (1999) yazında pazar yönlülüğün örgüt sistemine uyarlanması konusunda (Becker ve Hamburg 1999, yeniden sistem tasarımı bahsetmiştir) çalışmaların olduğunu ancak uyarılmanın olumsuz tarafları (yaşanan olumsuzluklar) konusundaki çalışmaların yetersiz olduğu özellikle de üst yönetimin yüksek risk algısının anlayışını örgüt kültürü olarak yerleşmesinin zorluğunu belirtmiştir.

Flavian ve Lozano (2006), kamu üniversite sistemi içinde bu yönetsel bakışı değerlendirmişler ve özellikle üst yönetimin pazar yönlü olma üzerindeki etkisini araştırma bulguları ile desteklemişlerdir. Menguc ve çalışma arkadaşları (2007), dönüşümcü liderliğin pazar yönlü olma üzerindeki etkisini genel müdür ve pazarlama müdürleri ile yapmış oldukları araştırma sonrasında belirtmişlerdir. Yine benzer bir yaklaşım Menguc ve Auh (2008)'ün çalışmalarında da görülmektedir. Lancaster ve van der Velden (2004) de çalışanların pazar yönlü olma üzerindeki etkilerini bankacılık sektöründe yaptıkları nitel bir araştırma ile ortaya koymuşlardır.

Helfert ve çalışma arkadaşları (2002), pazar yönlü olmanın ilişkisel boyutta ele alınması ve bu anlamda ilişkisel pazarlama anlayışı ile yeniden yapılandırılması konusunda önerilerde bulunmuşlardır.

Narver ve Slater, MacLachlan ile birlikte geliştirdikleri ve 2004 yılında yayınlanan çalışmalarında pazar yönlü olma anlayışında yeni iki yaklaşımdan bahsetmişlerdir. Pazar yönlü olmaya yönelik yapılan eleştirileri göz önünde tutarak bu anlayışın salt müşterinin mevcut ve farkında olduğu gereksinimlerini değil, uzun vadeli ve henüz farkında olmadığı gereksinimlerini de anlamaya dönük bir yapıyı oluşturma

girişiminde bulunmuşlardır. Buna göre yeni yaklaşımda pazar yönlü olma mevcut gereksinimlere yönelik (responsive) ve farkında olunmayan gereksinimlere yönelik (proactive) olmak üzere ayrılmıştır. Lings (2004) ise içsel pazarlama anlayışı ile pazar yönlü olmayı bir arada ele alarak içsel pazar yönlü olma eğilimi ile ilgili kuramsal bir model geliştirmiştir.

Günümüze kadar yapılan çalışmalarda yazında pazar yönlü olmaya ilişkin olarak genel kabul gören ve bu çalışmanın da pazar yönlü olma değişkenine ilişkin alt boyutlarını oluşturan üç temel alt bileşen yer almıştır.

#### • Müşteri Yönlü Olma

Kamu ve özel sektörde yer alan birçok işletmenin strateji ifadeleri arasında yer bulan (Nwankwo, 1995), pazarlama felsefesinin temel ilkelerinden olan (Brady ve Cronin, 2001) müşteri yönlü olma, Narver ve Slater (1990) tarafından da pazar yönlü olma anlayışı içinde birinci alt değişken olarak ele alınmıştır. Müşteri yönlülük (*daha önceden Keith, 1960; Hise, 1965; McNamara, 1972; Kotler, 1977; Lusch ve Laczniaak, 1987; Webster, 1988'in de belirttiği üzere* Deng ve Dart 1994), hedef alıcılar için sürekli olarak en üst düzeyde değer yaratma hedefi olarak belirtilmektedir. Değer yaratma bu noktada satıcılar tarafından alıcılara yönelik olarak iki yolla gerçekleştirilmektedir. Birinci yol, alıcının yararını maliyete oranla artırma ve ikinci yol, alıcının maliyetini yararına oranla azaltma şeklinde olmaktadır.

Pazar yönlü olma felsefesinin temel değişkeni müşteri yönlü değildir. Bunun nedeni, McNaughton ve çalışma arkadaşlarının da (2002) belirttiği gibi pazar yönlü olma sektör, endüstri, işkolu gözetmeksizin temelde tek bir şeye, müşteri değeri yaratmaya odaklıdır. Geliştirdikleri modelde üst düzeyde müşteri değeri yaratma yoluyla işletmenin performans çıktısını enbüyüklemeyi hedeflemişlerdir. Yazında müşteri yönlü olmayı genel kapsam olarak pazar yönlü olma şeklinde ele alan çalışmalar da bulunmaktadır (Saura vd., 2005)

Müşteri yönlü olma mantığına sahip işletmeler sadece müşterilerin mevcut gereksinimlerini karşılamaya değil, mevcut mal ve hizmetleri için yeni talepler yaratabilme noktasında yenilikçi fikirlerin yaratılmasına da odaklanmaktadır (Hodgetts vd., 1994). Ancak, müşteri yönlü olmanın birçok işletme için sınırlandırıcı

bir özelliğinin de olduğu yazında belirtilmektedir (Cadogan vd., 2002). Bunun nedeni pazar yönlü olmanın düzeyinin artması ile örneğin sadece müşteriye odaklanma nedeni ile yeni fikirlerin ortaya çıkmasının azalması ve beklenmeyen türde yenilik yapmak üzere risk alma isteğinin de azalmasıdır. Müşteriler de mevcut gereksinimlerine odaklanmış oldukları için işletmeler yeni gereksinimler yaratma ve bu gereksinimlere yönelik yenilik yapma şanslarını yitirebilmektedirler. Kaldor (1971)'un yorumlarından yola çıkarak Kaynak ve Kara (2004) nın da belirttiği gibi müşteriler kendi ihtiyaçlarını ifade edebilmekte bazen yetersiz kalabilmektedir. Bu nedenle örneğin rakipler gibi başka kaynakları da referans almak gerekmektedir ve pazar yönlü anlayışı tam anlamıyla gerçekleştirebilmek için işletmelerin aynı zamanda rakip yönlü de olmaları gerekmektedir.

#### • Rakip Yönlü Olma

Pazar yönlü olma anlayışında ikinci alt değişken olarak Narver ve Slater (1990) rakip yönlülüğü ele almışlardır (*Kotler, 1977; Webster, 1988'in de ele almış olduğu gibi* Deng ve Dart, 1994). Rakip yönlü olma, mevcut ve potansiyel rakiplere ilişkin olarak, kısa dönemde güçlü ve zayıf yönleri algılama ve uzun dönemde ise yeterliliklerini, yetkinliklerini ve stratejilerini öngörebilme yetisi olarak tanımlanmaktadır. Ancak rekabete aşırı bir yoğunlaşma da istenmeyen bir durumdur. Çünkü bu durumda müşterilerin istekleri gözardı edilebilmektedir (Deshpande vd., 1993).

#### • İşlevlerarası Eşgüdüm

Pazar yönlü olma anlayışı içinde Narver ve Slater (1990) tarafından ifade edilen diğer değişken olan işlevlerarası eşgüdüm (*daha önceden Keith, 1960; Hise, 1965; McNamara, 1972; Kotler, 1977; Lusch ve Laczniak, 1987; Webster, 1988'in de belirttiği üzere* Deng ve Dart 1994), üst düzeyde müşteri değeri yaratmak üzere işletme kaynaklarının uyumlaştırılması ve ortak yönde hareket etmesi olarak ele alınmaktadır. Pazar yönlü olmanın en önemli bir özelliği işlevlerarası kaynakların etkin kullanımı ile birlikte müşteri ve rakiplerin doğru biçimde analiz edilebilmesidir (Cerit ve Güler, 1998:3). Farklı işletme eylemleri arasındaki eşgüdümlenmiş çabalar, işletmelerin müşteri gereksinimlerine karşılık verebilmeleri için gerekli görülmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990). Bunun yanı sıra bölümler arasındaki açıklık ve uyum riski karşılama ve yenilikçi olabilmek açısından da önem arz etmektedir (Han vd., 1998).

İşlevlerarası eşgüdüm, örgüt içindeki farklı bölümlerde ve işlevlerde çalışan işgörenlerin örgütsel amaçlara ulaşmak için birlikte hareket etmesi olarak tanımlanırken özellikle yenilik projelerinde önemi vurgulanmaktadır. İşlevlerarası eşgüdüm, yenilikçilik için bir hızlandırıcı (impetus) rolünü üstlenmektedir. Yapılan araştırmalarda bu değişken diğer iki pazar yönlü olma değişkeni ile yüksek derecede ilişkili olarak bulunurken, yenilikçilik ve işletme performansı üzerinde etkisi de ayrıca vurgulanmaktadır (Woodside, 2005).

Pazar yönlü olma işletmeler için rekabetçi gücün kaynağı (Farrel, 2000) ve bilim adamları tarafından işletme için davranış ve eylemler bütünü (Jaworski ve Kohli, 1993), sadece süreç ve aktiviteler (Desphandé ve Webster 1989; Desphandé ve Farley, 1998) ve bazıları tarafından sadece örgüt kültürünün bir parçası (Narver ve Slater, 1990; Narver vd., 1998) olarak görülmektedir. Ancak kısaca bir örgütün müşteriler için üst düzeyde değer yaratmaya ilişkin bütüncül eğilimi olarak özetlenebilmektedir (Narver ve Slater, 1998).

Pazarlama alanında çalışan bilim adamları, pazar yönlü işletmelerin pazarlama performanslarının arttığını ifade etmektedirler (Pulendran vd., 2000) çünkü pazar yönlü bir yaklaşım, işletmenin karlılığı ile olumlu yönde ilişkilidir (Narver ve Slater, 1990; Ruekert, 1992; Pitt vd., 1996; Pelham, 1996; Kumar vd., 1998; Oczkowski ve Farrel, 1998). Ancak pazar odaklı olmak farklı pazarlarda göreceli olarak farklılaşabilmektedir ve kimi zaman da ekonomik bir davranış olmaktan uzaklaşmaktadır (Narver ve Slater, 1990). Day (1999), bu noktada pazar yönlü işletmelerin faydalarını belirtirken aslında neden bazı işletmelerin pazara uyumlu olmadığını pazar miyopisi ve varolan yanlış inançlar doğrultusunda sorgulamaktadır.

Jaworski ve çalışma arkadaşları (2000) da pazar yönlü olmaya ilişkin pazara uyumlu ve pazarı yönlendiren olmak üzere iki yaklaşımla değerlendirme yapmışlar başarılı bir pazar yönlü işletme anlayışı için bu yaklaşımın dengelenmesi ve örgüt yapısı ile davranışsal boyuta odaklanmaları gerekliliğini ifade etmişlerdir. Bu iki yaklaşımda ortak olarak müşterilere, rakiplere ve pazar koşullarına odaklanmaktadır. Ancak pazara uyumlu, mevcut pazar koşullarını anlamak, pazardaki aktörlerin tercihlerine uygun davranış göstermeyi, pazarı yönlendirme, pazardaki aktörleri etkilemeyi ve rakiplere göre fark yaratmayı ifade etmektedir (Esteban vd., 2002).

### 3.3.2. Pazar Yönlü Olmanın İşletmelerin Performansına Etkisi

Pazar yönlü olma ve işletme performansı ilişkisi stratejik önemi nedeni ile incelenmekte (Salavou, 2002) ve pazar yönlü olma, temelde, işletme performansını artırmaya yönelik doğrudan yönetsel bir talimat olarak kabul edilmektedir (Conrad, 1999). Yazında pazar yönlü olma ve performans ilişkisi sorgulanırken, farklı performans göstergeleri üzerinde durulmuştur. Bunlar, genel işletme performansı, yenilikçi olma, işletmenin karlılığı, finansal performans, satışlar, mükemmellik (Cervera vd., 2001), yeni ürün geliştirme başarısı, örgütsel bağlılık (Kara vd., 2005) olarak sınıflandırılabilir.

1990'lı yıllarda yapılan çalışmalarda pazar yönlü olma ve performans ilişkisi üzerine yapılan görgül çalışmalar yetersiz olmuş (Greenley, 1995), çalışmalarda genellikle pazar yönlü olmanın işletme performansını olumlu ve önemli yönde artırdığına ilişkin bulgular elde edilirken (Peterson, 1989; Narver ve Slater, 1990; Kohli ve Jaworski, 1990; Meziou, 1991; Ruekert, 1992; Jaworski ve Kohli, 1993; Deng ve Dart, 1994; Slater ve Narver, 1994; Fritz, 1996; Lambin, 1996; Pelham ve Wilson, 1996; Pitt vd., 1996; Horng ve Chen, 1998; Oczkowski ve Farrell, 1998; Pulendran vd., 2000; Slater ve Narver, 2000; Calantone vd., 2002; Maydeu-Olivers ve Lado 2003; Pulendran vd., 2003; Hult vd. 2004; Tse vd., 2004; Panayides, 2004a; Aldas-Manzano vd., 2005), bazı çalışmalarda önemli ya da doğrudan bir ilişkinin olmadığı (Greenley, 1995; Bhuian, 1997; Han vd., 1998; Caruana vd., 1999; Sargeant ve Mohammad, 1999; Noble vd., 2002; Perry ve Shao, 2002; Olavarrieta ve Friedmann, 2008) da ifade edilmiştir. Önemli bir ilişkinin olmadığı (Hart ve Diamantopoulos, 1993) ya da karma bir ilişkinin varlığı (Jaworski ve Kohli, 1993; Greenley, 1995) ifade ediliyorsa da yine bazı çalışmalarda da pazar yönlü olmanın örneğin dışsal bazı faktörlerin aracılığı ve düzenleyici etkisi ile performansı artırdığı belirtilmektedir (Hart ve Diamantopoulos, 1993; Slater ve Narver, 1994a; Greenley, 1995; Appiah-Adu, 1997; Appiah-Adu, 1998; Chang ve Chen, 1998; Kumar vd., 1998; Harris, 2001). Ulaşılan sonuçlardan bir diğeri de, pazar yönlü olma ve performans ilişkisinin genellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan araştırmalarda olumlu yönde ve doğrudan etkili olarak ortaya çıktığı, diğer ülkelerdeki araştırmalarda bu ilişkinin gücünün azaldığı ve hatta etkisiz hale gelebildiğidir (Kumar vd., 1998) ve son yıllarda farklı ülke ve kültürlerde yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmektedir.

Matsuno ve Mentzer (2000), 1300 Amerikan üretici işletmesi ile yapmış oldukları çalışmalarında yine pazar yönlü olma ve işletme performansı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu ifade ederken bu ilişkide düzenleyici olarak işletme stratejilerini sorgulamışlar ve hipotezlerini doğrulamışlardır. Ele almış oldukları stratejiler işletmelerin strateji yönlü olmalarına ilişkin olup (temelinde müşteri yönlü olma bulunmaktadır) Miles ve Snow'un sınıflandırdığı gibi, savunmacı (defenders), gözlemci (prospector), analizci (analyzer) ve tepkici (reactor) olarak dört grupta incelenmiştir.

Porter (1985) ve Aaker (1989)'in belirttiği gibi yüksek performans için sürdürülebilir rekabet avantajı gerekmektedir (Narver ve Slater, 1990) ve pazar yönlü olma ile performans ilişkisi olumlu ya da olumsuz yönde ilişkili de çıkmış olsa, sonuç olarak sürdürülebilir rekabetçi avantaj için bir strateji olarak ele alınmaktadır (Lado vd. 1998 içinde Rivera, 1995).

Pazar yönlü olmaya ilişkin öncü çalışmalarda (Narver ve Slater, 1990; Kohli ve Jaworski, 1993), pazar yönlü olma - performans ilişkisi performansın alt boyutları ile (karlılık, yatırımın geri dönüş oranı vb.) ilişkilendirilmiş olsa da genellikle ilişkinin genel işletme performansı ile olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ruekert (1992) pazar yönlü olma ve performans ilişkisinde iş birimlerinin etkisine yönelik bir inceleme yapmış ve üst düzey performans gösteren iş birimlerinin daha alt düzey performanslı iş birimlerine göre daha fazla pazar yönlü olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Greenley (1995), Birleşik Krallıkta üretim ve hizmet sektöründe yer alan büyük firmalar ile gerçekleştirdikleri araştırma sonrasında Birleşik Devlet'lerde yapılan çalışmaların aksine pazarlama yönlü olma ve performans arasında doğrudan bir etki olmadığını, çevre koşullarının moderatörlüğünde böyle ilişkinin varlığının kabul edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Pitt ve çalışma arkadaşları (1996), yine Birleşik Krallıkta en büyük 1000 işletme ve Malta'da faaliyet gösteren farklı ölçekteki işletmeler üzerinde yaptıkları araştırma sonrasında, Birleşik Devletler (Narver ve Slater, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski ve Kohli, 1993) ve Japon (Deshpande vd., 1993) kültürlerinde olduğu gibi görece olarak pazar yönlü olmanın performans üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.



Pelham ve Wilson (1996) güçlü bir örgüt yapısının işletmelerde pazar yönlülük ve performans arasındaki ilişkisine ilişkin olumlu yönde sonuçlar elde etmişlerse de karlılık boyutuna ilişkin net bir çıkarımda bulunulamamıştır. Önceki çalışmaların aksine Pelham (1997), pazar yönlü olmayı işletmenin etkinliği, pazar payı, pazar büyümesi ve karlılıkla direkt olarak ilişkilendirmiş ve olumlu sonuçlara ulaşmıştır.

Deshpande ve Farley (1998)'in gerçekleştirdikleri çalışmadan sonra Narver ve Slater (1998) ile Deshpande ve Farley (1998) pazar yönlü olma kavramının kültürel ve davranışsal boyutları ile pazar yönlü olmayı ölçmeye yönelik ölçeklerin boyutları ve değişkenlerini yeniden irdeleyerek işletme performansına ilişkin karşılıklı değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Deshpande ve Farley (1998) pazar yönlü olmanın performans ile sürekli güçlü bir ilişki ile ele alınmasının doğru olmadığını çünkü performansın içerik odaklı (context-specific) olduğunu ifade etmiştir. Ancak hem kesitsel (cross sectional) veriler hem de uzamsal/boylamsal (longitudinal) verilerin kullanılması ile elde edilen sonuçlar, tüm pazar yapıları içinde pazar yönlü olmanın performansı olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır (Narver vd., 1998).

Greenley ve Foxall (1998), işletme performansı üzerinde pazar yönlü olmanın alt değişkenleri olan müşteri ve rakip yönlülükle birlikte ortak yönlü olma (stakeholder orientation) ve işgören yönlü olma (employee orientation) değişkenleri ile performansı ilişkilendirmiş ve değişkenler arasında anlamlı ve olumlu yönde ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Slater ve Narver (2000) çalışmalarında, pazar yönlü olmanın karlılık ve karlılığın girişimcilik yönlü olma (entrepreneurship orientation) ile ilişkisini olumlu yönde ve anlamlı bulmuşlardır. Tse ve çalışma arkadaşları (2004), Paul (1988) ve Perrien ve çalışma arkadaşları (1992)'nin yorumladığı üzere pazar yönlü olma ve genel işletme performansının ötesinde aslında "ilişkisel pazar yönlülük" anlayışı ile işletmelerin etkin rekabet avantajı sağlayabileceğini belirtmişlerdir.

Dawes (2000) de uzamsal/boylamsal veriler doğrultusunda pazar yönlü olmayı alt değişkenler boyutunda işletme karlılığı ile ilişkilendirmiş, analizler sonucunda alt değişkenlerin her biri aynı ölçüde korelasyon göstermemiş ancak genel olarak pazar yönlü olma ve karlılık arasında anlamlı ve olumlu yönde sonuçlara ulaşmıştır. Baker ve Sinkula (2005) da araştırmalarında aynı sonuçlara ulaşmışlardır.

Narver ve çalışma arkadaşları (2004), yeni yaklaşımlarında pazar yönlü olmayı mevcut gereksinimlere yönelik ve gereksinim yaratmaya yönelik olmak üzere iki yönde ele almışlar, yenilikçilik değişkeni ve kontrol değişkenleri ile birlikte yeni ürün başarısı üzerindeki etkilerini incelemiştirlerdir. Sonuçta, varolmayan gereksinimleri ortaya çıkaracak (proactive) pazar yönlü olma anlayışının, mevcut gereksinimlere yönelik (responsive) pazar yönlü olma anlayışına göre, daha etkin yenilik çıktıları elde edilebileceği yargısını sunmuşlardır.

Hult ve çalışma arkadaşları (2005) pazar yönlü olma ve performans ilişkisini kültürel ve bilgi işleme süreci unsurları ile ele almışlardır. Amerika Birleşik Devletleri'nde kamu işletmeleri örneğinde gerçekleştirdikleri çalışmada, hem kültürel hem de enformasyon işleme yaklaşımının pazar yönlü olmanın performans üzerindeki etkisi olduğu sonucuna ulaşırken bu ilişkilerde gereksinimlere cevap verebilme yeteneğinin (responsiveness) in aracı etkiye sahip olduğunu da vurgulamışlardır.

Pazar yönlü olma sadece genel işletme performansı ile değil örneğin yenilikçilik ve yeni ürün geliştirme performansı ile de ilişkilendirilmekte (*Biemans ve Harmsen, 1995; Atuahene-Gima, 1995; Gatignon ve Xuereb, 1997; Kahn, 2001; Verhees ve Meulenbergh, 2004; Wei ve Morgan, 2004; Baker ve Sinkula, 2005*) ve bu iki değişken arasında önemli bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir.

Pazar yönlü olmanın sadece yeni ürün geliştirme gibi somut değil soyut boyutu ile yeni hizmet geliştirme anlayışında da etkisi olduğu yönünde çalışmalar (*Megicks vd., 2005*) bulunmaktadır. Genel işletme performansının yanı sıra işletme faaliyetlerinde örneğin ihracat temelli performans (*Cavusgil ve Zou, 1994*) olarak ele alınan ya da satış gücünün davranış ve tatmini ilişkisi (*Siguaw vd., 1994*), müşteri tatmini ve hizmet kalitesi ile de ilişkilendirilen kavramın bu değişkenlerle olumlu yönde ilişkileri olduğu bulunmuştur (*Webb vd., 2000*).

### **3.4. Öğrenme Yönlü Olma**

Yeni Dünya, bilgi akış süreçlerinden oluşmaktadır (Deming, 2000:1) ve kaotik düzen içinde değişim, öğrenme ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Calvert, 1993:20). Yeni Dünya düzenini ifade eden yeni ekonomide, mal ve hizmetlerdeki radikal değişim, e-dönüşüm, ekonomi ve günlük yaşam içinde birçok olgunun da değişimine

neden olmaktadır. Bu noktada değişimi anlayabilme, uyum sağlayabilme ve gelişebilme için öğrenme gereksinimleri de artmaktadır (Love, 2000). ğrenme süreçlerinin rekabet kuramı içinde yer alması da stratejik açıdan öğrenmenin önemini ortaya koymaktadır (Dickson, 1996; Hunt ve Morgan, 1996). Kaynak temelli görüş çerçevesinde öğrenme, stratejik anlamda ele alınan kavramlardan birisidir (Kalling, 2007).

Yeni ekonomi içinde bilgi birikimi geliştirilebilir, yönetilebilir ve değer katılabilir bir varlık olarak ele alınmaktadır (Bogdanowicz ve Bailey, 2002) oysa yapılan bir hatayı Carroll ve Tansey (2000) “yeni ekonomi içindeki en büyük sorunun bilgi yaratan faktörlerin göz ardı edilmesi” şeklinde belirtmişlerdir. Bu noktada da öğrenmenin hem bireysel ve hem de örgütsel açıdan önemi ortaya çıkmaktadır.

Henschel (2001) işletmelerde yöneticilerin yeni ekonomi içindeki temel görevlerinin sürekli öğrenmeyi destekleyen bir iş ortamı yaratmaları olduğunu ifade etmiştir. Gerçekten de yeni ekonomi bilgiye ve öğrenmeye dayanan bir düzeni ifade etmektedir. Bilginin en önemli sermaye ve öğrenmenin de önemli bir rekabet stratejisi sayıldığı yeni ekonomi düzeni içinde işletmeler artan rekabet baskısı altında işletmenin iç ve dış kaynaklarından öğrenme yolu ile deneyimleri içselleştirmek ve bu yolla yenileşerek değişimlere uyum sağlayabilecektir. Daniel (2004) ise yeni ekonomi jargonlarından bahsederken yaşam boyu öğrenmenin önemini de vurgulamıştır.

Psikolojik ve sosyolojik yaklaşımların yanı sıra örgüt kuramı açısından da irdelenen öğrenme kavramı, stratejik yaklaşım ile işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde bir faktör olarak ele alınmaktadır (Jerez-Gomez vd., 2005).

ğrenme ve rekabet avantajı yaratma işletmecilikte ve alt disiplinlerde sürekli ilişkilendirilmekte (Argyris, 1996) ve araştırmaların kurguları bu yönde yapılmaktadır. Örgütsel anlamda öğrenme, müşteri doyumunu yaratmada, karlılığı artırmada ve büyüme aracı olarak rekabetçi avantaj için bir gereklilik olarak ele alınmaktadır (La ve Kandampully, 2004).

Strateji yazını bilgi birikimini ve öğrenmeyi işletmeler için önemli bir soyut kaynak olarak görmektedir. Bilgi birikimi (knowledge) oluşturma, örgütsel öğrenmenin bir

parçası olarak ele alınmaktayken, öğrenme rekabetçi avantaj için çok daha önemli sayılmaktadır çünkü belirli bir bilgi üzerine odaklanmak yerine bilgi için örgütsel kapasitenin oluşturulmasına yöneliktir (Tippins ve Sohi, 2003). Hem araştırmacılar hem de uygulamacılar örgütsel öğrenmenin kilit bir stratejik değişken olduğu konusunda ortak bir görüşe sahiptirler (McKee, 1992).

Yazında “pazar yönlü olmayı yaratmak sadece bir başlangıçtır” (Slater ve Narver, 1995b:63) ifadesi yer bulmaktadır. Pazar yönlü olma anlayışını yaratmaya ilişkin olarak geliştirilen işletme stratejileri aynı zamanda öğrenme stratejilerine yönelik de olmalıdır (Narver vd., 1998). Çünkü, pazar yönlü işletmeler, pazarı daha iyi anlamaya odaklandıkları ve müşterilerinin tercihlerine uyumlu gelişmeler gösterdikleri için öğrenen örgüt kuramı çerçevesinde incelenmektedirler (Santos-Vijade vd., 2005). Aynı zamanda pazar yönlü olan işletmelerin öğrenme yönlü olma anlayışının gelişebilmesi için kültürel bir ortam yarattıklarına da değinilmektedir (Farrell ve Oczkowski, 2002).

Pazar yönlü olma anlayışı, işletme için rekabet avantajı elde etmeye yönelik olsa da, işletmelerin, müşterilerin mevcut gereksinimlerine odaklanma nedeni ile henüz fark edemedikleri veya ortaya çıkmamış olan gereksinimlerini tanımlama konusunda yetersiz kalabilmektedirler. Benzer şekilde, yine aynı türde işletmelerin yeni öğrenme kaynaklarını da kimi zaman değerlendiremeyebilecekleri tartışılmaktadır (Farrell ve Oczkowski, 2002). Yazında öğrenme yönlü olma, rekabetçi avantaj için örgüt genelinde bilgi/bilgi birikimini yaratma ve kullanma eylemi olarak yer almaktadır. Bu eylemler müşteri gereksinimleri, pazardaki değişimler ve rakiplerin eylemlerine ilişkin enformasyonun toplanması ve paylaşımı anlamına gelmektedir (Calantone vd., 2002) ki bu yaklaşım da zaten pazar yönlü olma felsefesinde yer alan alt değişkenler (müşteri yönlü olma, rakip yönlü olma, işlevlerarası eşgüdüm) ile doğrudan ilişkili bulunmaktadır.

Daha önce belirtildiği üzere pazar yönlü olma, örgütün pazardan öğrenebilmesi için bir başlangıç oluşturmaktadır ve öğrenen örgütler için pazar yönlü olma bir kültürel temeldir (Slater ve Narver, 1995b). Örgütsel öğrenme yazınında birçok kuramcı da zaten öğrenen örgütlerin pazar yönlü oldukları konusunda hemfikirdirler (Ellinger vd., 2002). Yazında karşılaşılan bir eğilim de pazar yönlü ve öğrenme yönlü olmanın ayrı ayrı değil bir arada incelenmesidir. Örneğin Sinkula ve çalışma arkadaşları

(1997)'nin pazar temelli örgütsel öğrenmeye ilişkin yaklaşımları bu çerçevede ele alınabilecektir.

Deshpande ve Webster (1989) örgüt kültürünün bu bağlamda etkisinden bahsederken, pazar yönlü olmanın aslında pazar ile örgüt arasında bilgi akışını sağlama ve pazardan öğrenmeyi de öğrenme kültürü ile desteklemenin gerekliliğine de değinmişlerdir. Pazar yönlü olmaya ilişkin yapılan tüm öncül çalışmalarda da aslında müşterilerden, rakiplerden, pazardan bilgi almak ve tüm bu bilgileri örgüt içinde paylaşmaktan bahsedilmektedir. Dolayısı ile işletmelerin pazar yönlü olma eğilimleri öğrenme yönlü bir işletme anlayışı ile desteklenmelidir. Slocum ve çalışma arkadaşları (1994) geçmişteki kapasiteyi, pazarı ve sonuçları bilme yaklaşımından öğrenme yönlü olma stratejisine geçiş ile herhangi bir zamanda herhangi bir yerden öğrenme yapısının sürükleyici bir güç olacağı yönünde görüş bildirmişlerdir.

Öğrenme yeniliğin ve sürekli gelişimin de odak noktası olarak gösterilmektedir. İşletmelerin rekabetçi ortamda yenilikçi kapasitelerini geliştirebilmeleri öğrenme davranışlarına bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Hyland vd., 2003). Dolayısıyla yeni ekonomide esas olan yenilikçilik için öğrenmenin gerekliliği de kaçınılmazdır.

#### **3.4.1. Öğrenme Yönlü Olmaya İlişkin Kavramsal Çerçeve**

İşletmecilikte öğrenme kavramına, örgütlerin canlı birer organizma olarak kabul edilmesi ile ilgi duyulmaya başlanmış, öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme kavramları yönetim yazınında ve diğer disiplinlerde ele alınmıştır. Yapılan araştırmalar genellikle psikoloji, yönetim, üretim, pazarlama, strateji ve kültür yönlü gerçekleştirilmektedir. Yazında öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenmeye ilişkin olarak da karmaşa vardır. Alanda çalışan bazı kişiler kavramları eşanlamlı olarak düşünürken birçok yazar farkları ortaya koymaktadır. Ancak yine de ortaya atılan iki yaklaşım arasında ayırtılmalar sınırlı kalmakta ve henüz tam bir örgütsel öğrenme kuramından da bahsetmek mümkün olamamaktadır (Süral Özer, 2001).

Öğrenme kavramının işletmeciler tarafından önemi, araştırmacıların bu kavramı rekabetçi avantaj için yaşamsal bir strateji olarak ifade etmeleri ile anlaşılmıştır. Senge (1990), Argyris (1992), Moingeon ve Edmondson (1996) gibi bilim insanları rekabet için öğrenmenin gerekliliğini ifade etmişlerdir (Williams, 2001) ve bu alanda

yapılan çalışmalar 1990 yılından sonra hızla artmaya başlamıştır (Easterby-Smith vd., 1998).

Pazar yönlü olma, kavramı inceleyen öncü yazarlar tarafından, örgüt geneline yönelik bir değer sistemi ve bilginin yaratılması ve bunun örgüt genelinde paylaşımı olarak ifade edilmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990; Day, 1994a,b; Sinkula, 1994; Slater ve Narver, 1995b). Müşteri değeri yaratma odağı ile pazar yönlü olma (Shapiro, 1988; Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990; Deshpande vd., 1993; Day, 1994a; Slater ve Narver, 1995a,b) müşterilerin ve rakiplerin doğru biçimde analiz edilmesini ve doğru veriler toplanarak sonuçta doğru bilginin yaratılmasını ve paylaşılmasını gerektirmektedir. İşletmeler her türlü öğrenme kaynağını (*tedarikçiler, müşteriler, rakipler, diğer sektörler vb.*) doğru biçimde belirleyerek veri akışını sağlamalıdır. Deshpande ve Webster (1989) örgütlerin bilişsel birer varlık olmaları nedeni ile örgütsel belleğe odaklanarak pazardan elde edilebilecek bilgiler için uygun bir yol olduğunu ifade etmişlerdir. Hult ve Ferrell (1997) de benzer düşünce ile pazar bilgisi işleme süreci ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi araştırmalarında sorgulamışlardır.

Öğrenme yönlü olma, örgütün öğrenme yeteneği, sahip olduğu kültür ve sistem yapısı ile ilişkilidir. Bu noktada öğrenme yönlü olabilmek için işletmelerin örgütsel öğrenme yeteneğine sahip olmalarının gereği vurgulanmaktadır.

Öğrenme kuramı, psikoloji temelli bir kuram olsa da işletmecilikte grup ve örgüt düzeyinde ele alınması da çeşitli disiplinler tarafından incelenmektedir.

Birçok bilim insanı ve Kim (1993) öğrenmeyi “bilgi ve ustalık kazanma” olarak tanımlamıştır (Kim, 1993:26). Burada önemli olan nokta, öğrenmenin sadece bilgiyi alma değil bunu davranışa dönüştürebilme becerisi ile desteklenmiş olmasıdır (Senge, 1993; Senge, 1996). Böylesi bir durum açıkça içselleştirmeyi gerektirmektedir. Örgütsel öğrenmeye ilişkin yapılan tanımlarda da içselleştirme olgusundan bahsedilmektedir. Yapılan incelemelerde örgütsel öğrenmenin kurumsallaştırılmış deneyim, örgüt içi uyum, süreç girdileri ve çıktılarına ilişkin bilgi, örgüt içinde paylaşılan varsayımlar olarak gruplamalar yapılmaktadır (Nicolini ve Mezner, 1995).

Cyert ve March tarafından 1963 yılında dikkat çekilen bir konu (Sinkula, 1994) ve bir süreç olarak ele alınan örgütsel öğrenmede davranışsal değişimin gerekliliği vurgulanırken (Fiol ve Lyles, 1985), Cangelosi ve Dill'in 1965 tarihli gözlemsel çalışmaları da yazında öncü bir kaynak (Romme ve Dillen, 1997) olarak gösterilmektedir. Yine Argyris ve Schon'un çalışmaları da yazında örgütsel öğrenmeye ilişkin temel kaynaklarından birisidir (Mirvis, 1996). Kavram bilgi birikimi bazlı düşünüldüğünde ise öğrenmenin temellerinin Vygotsky (1987)'nin aktivite kuramı ile 1930'lara dayandığı da söylenebilmektedir (Richter, 1998).

Kavrama ilişkin yapılan yayınlar her yıl artmakla birlikte, yapılan yayınların eğilimi incelendiğinde, 70'lerde kavramın analizi ve uygulamalarına yönelik, 80'lerde senteze yönelik ve 90'larda ise artan oranda uygulamaya dönük araştırmaların yapıldığı görülmektedir (Crossan ve Guatto, 1996). Yapılan farklı tanımlamalarda, öğrenme süreçlerine ilişkin olarak farklı yorumlar getirilmekte (Huber, 1991) ve konu örgütiçi-dışı faktörlerle etkileşim açısından incelenmektedir (March, 1991). Çalışmanın çerçevesine uygun olarak Shrivastava (1981)'nin bilişsel bakış açısı ile "örgütsel bilgi temelini geliştirdiği ve şekillendirdiği süreç", Hedberg (1981)'in "örgütün çevresine uyum sağlama yeteneği" ve kültürel yaklaşım ile La Ville (1999)'in "bireylerin etkileşimleri sonucunda kendi sosyal gerçeklerini oluşturma süreci" olarak tanımladıkları örgütsel öğrenme (Süral Özer, 2001:132-134) performans çıktısı ile de ilişkilendirilerek Nevis ve çalışma arkadaşları (1995)'nin tanımı ile "örgütsel öğrenme deneyimlere dayalı biçimde, performansı sürdürme ve iyileştirme süreci ve kapasitesi" olarak incelenebilecektir.

Nevis ve çalışma arkadaşlarının (1995) öğrenme yönlü olma tanımları ise "Öğrenme yönlü olma neyin öğrenilmesi gerektiği ve öğrenmenin gerçekleştiği yerdeki değer ve uygulamalar" şeklindedir.

Hataların belirlenmesi ve düzeltilmesi süreci olarak da tanımlanan örgütsel öğrenme (Argyris, 1977), araştırmacılar tarafından genellikle bilgi birikimi yaratan ve performans geliştiren bir süreç olarak görülmektedir. Örgütlerin öğrenmesi, bireylerin örgüt içinde bir öğrenme ajanı olarak çalışmaları ile gerçekleşebilmektedir (Argyris, 1996:123). Bazı yazarlar tarafından örgütlerin öğrenemeyeceği ancak bireyler aracılığı ile öğrenmenin gerçekleşebileceği ifade edilmektedir (Huber, 1998).

Bazı araştırmacılar öğrenme için önce bireysel sonra da örgütsel düzeyde davranışsal değişimin gerekliliğine inanırken, bazıları düşünmenin yeni yollarının yeterli olacağına inanmaktadır. Diğer bir yaklaşım ise; bireysel yorumlama yerine daha genel bir yaklaşımın ve genel katılımın gerekli olmasıdır (Garvin, 1993). Yani bireysel, grup ya da örgütsel düzeyde farklı yaklaşımlar örgüt genelindeki öğrenme anlayışını etkiler nitelikte olmaktadır.

Örgütsel öğrenme, özümseme, sahip olunan anlayışın paylaşımı, bilgi birikimi geliştirme, deneyimlerin kurumsallaştırılması (Shrivastava, 1983) iken öğrenen örgütlerde fikirler ve çözümler örgüt içindeki bölümleri, unvanları gözetilmeksizin tüm bireylerden gelmektedir (Hult ve Ferrell, 1997). Pazardan öğrenmek ve pazara dayalı bilgi yaratmak için öğrenen örgütlerde örgütsel öğrenmeyi destekleyen bir kültür gerekli olmaktadır (Slater ve Narver, 1994).

Örgütsel öğrenme kavramına olan artan ilgiye rağmen örgütsel rekabetle olan ilişkisinde öğrenmeye olan istek ve öğrenmeyi kolaylaştırıcı enformasyon temelli davranışların biçimlenmesinde belirsizliğin olduğu yazında ifade edilmiştir (Sinkula vd., 1997). Bütün örgütlerin öğrendiği (Sinkula, 2002) ama bazılarının öğrenme kapasiteleri nedeni ile öğrenen örgüt olduğu yazında açıklanırken, Garvin (1993) öğrenen örgütleri “bilgi birikimini yaratma, elde etme, dağıtma becerisine ve yeni bilgiye göre davranışlarını geliştirebilme yetisine sahip örgüt” olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel öğrenmeye ilişkin yazında, öğrenen bir örgüt olabilmenin gerekleri, örgüt içindeki iletişim süreçlerinin etkin biçimde işlemesi ve bilgilerin paylaşımı olarak ifade edilmektedir (Addleson, 1996). Öğrenme yönlü olma ise işletmelerin pazara ilişkin eski yargılarını değiştirmek ve yeniden yapılanmasını sağlamaya yönelik bir örgütsel sistemi ifade etmektedir (Baker ve Sinkula, 1999a).

Pazar yönlü olan işletmelerin öğrenme ortamına ilişkin uygun bir kültür yarattığı bilinirken, Narver ve Slater (1990) ve Slater ve Narver (1995b)’in açıklamalarında müşteri değeri yaratma açısından bakıldığında, pazar ve öğrenme yönlülüğün benzer anlayışları kuramsallaştırdığı söylenebilmektedir. Diğer taraftan bir eksiklik olarak da ifade edilebilecek olan nokta, pazar yönlü olmanın genellikle uyumcu öğrenmeyi desteklediği oysa öğrenme yönlü olabilmek için yaratıcı öğrenmenin gerekliliğinden bahsedilmektedir (Farrell ve Oczkowski, 2002). Amaç sadece yeni bir



şeyler öğrenme yada bir yeniliği uyarılama değil, pazardan elde edilen veriler doğrultusunda yeni bilgiler ve yenilikler yaratma ve bunu örgüt içinde paylaşma sistemini oluşturabilmek olmalıdır.

Öğrenme yönlü olma, örgütlerin bilgi yaratma ve kullanma yetkinliklerine ilişkin bir kavram olarak ele alınmaktadır (Sinkula vd., 1997). Öğrenme yönlü olma aynı zamanda örgütsel öğrenme yeteneğini oluşturan ilk göstergedir ve (Hult ve Ketchen, 2001) bilgi yaratma, dağıtma ve kullanma yeteneğini tanımlayan bir örgütsel değerler çerçevesini ifade etmektedir (Sinkula vd., 1997). Bireysel düzeyde öğrenmenin de örgütsel süreçler açısından incelenmesi söz konusudur (Cohen, 1991). Çünkü öğrenme yönlü olabilmek için işletmelerde öncelikle bireysel düzeyde öğrenmenin gerçekleşebilmesi gerekli olmaktadır. Bunun için de gereken ya örgüt çalışanlarının öğrenmelerinin artması ya da örgüt içine dışarıdan, yeni bilgilerle donanmış üyelerin gelmesidir (Simon, 1991). Pazar yönlü olma açısından da incelendiğinde Celuch ve çalışma arkadaşları (2000) örgütsel düzeyde pazar yönlü olabilmek için bireysel düzeydeki öğrenme ve pazar yönlü olmayı ele almışlardır. Yine Celuch ve çalışma arkadaşları (2002), öğrenme yönlü olmayı pazar yönlü olma ile bir arada örgütsel yeterlilikler açısından irdelemişlerdir. Ancak çalışmanın amacı doğrultusunda makro düzeyde örgütsel düzeyde öğrenme yönelimi ele alındığı için bireysel öğrenme konu dışında kalmaktadır.

Yazında örgütlerin öğrenmeye yatkınlığına yönelik üç temel örgütsel değer (öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik) (Sinkula vd., 1997) ve örgütsel öğrenme yapısı için gerekli olan temel bir değişken (örgütiçi bilgi paylaşımı) (Calantone vd., 2002:516) üzerinde durulmaktadır.

- **Öğrenmeye Bağlılık**

Öğrenmeye bağlılık, örgütsel öğrenme için temel değer olup öğrenme kültürünü destekleyen temel bir öğedir. Örgüt içinde öğrenmeye verilen önem ve öğrenmeye ilişkin örgütsel değerler arttıkça o örgütte öğrenmenin de artacağı kabul edilmektedir (Sinkula vd., 1997:309). Bu değişken uzun vadeli stratejik yönlü olma anlayışı ile ilişkilendirilmektedir (Calantone vd., 2002).

- **Paylaşılan Vizyon**

Öğrenme yönelimine sahip bir örgüt kültürü, örgüt içinde çalışanların vizyona ve misyona odaklanmasını sağlayan esnekliği ve değişime uyumu kolaylaştıran bir unsur olarak görülmektedir (Lei vd., 1999).

Paylaşılan vizyon, örgütün tamamının öğrenmeye odaklanmasına yöneliktir (Sinkula vd., 1997) ve örgüt içinde paylaşılan bir vizyon olmadığında örgüt üyelerinin öğrenmeye ilişkin eğilimlerin azaldığı ve öğrenmenin anlamında kayıpların olduğu ifade edilmektedir (Verona, 1999). Yine paylaşılan vizyonun olmaması durumunda işletme misyonu gibi örgüt içindeki baskın olan değerlerin paylaşımında ve beklenen çıktıların elde edilmesinde, amaca yönelik olarak ortak hareket etmede sorun yaşanmaktadır (Baker ve Sinkula, 1999a,b). Oysa paylaşılan bir vizyon varsa bölümlerarasındaki eşgüdüm artmakta ve öğrenme kalitesi de yükselmektedir (Calantone vd., 2002).

- **Açık Fikirlilik**

Sinkula ve çalışma arkadaşları (1997) açık fikirliliği örgütün operasyonel rutinlerini sürekli olarak değerlendirme ve yeni fikirleri bu kalıplaşan süreçlere uyarlama ve esneklik olarak tanımlamışlardır.

- **Örgütiçi Bilgi Paylaşımı**

Stratejik açıdan örgütsel öğrenme birincil olarak strateji anlamında örgüt içindeki en değerli kaynak olan çalışanlara yönelik olmaktadır (Harvey ve Denton, 1999). Örgütiçi bilgi paylaşımı, örgüt içindeki farklı birimlerde bireysel, grupsal ve örgütsel düzeyde öğrenmenin gerçekleşmesine yönelik kolektivist inançları ve davranış rutinlerini ifade etmektedir. Örgüt içinde öğrenme, öğrenmeye bağlı olmak, yeni fikirleri uyarlamaya istekli olmak ve bunun bir örgüt vizyonu olarak ele alınmasına bağlı olmakla birlikte bu anlayışın paylaşımı gerçekleşmediği sürece öğrenme sınırlı olacaktır (Moorman ve Miner, 1998).

Örgüt, doğası gereği çevresinden öğrenen bir sosyal sistem olarak ele alınmaktadır. Öğrenme yönlü olma böyle bir sistem içinde işletme kapsamında bilgi gelişimini

devam ettirecek şekilde bir yapılanmayı ifade etmelidir (Coher ve Sproull, 1996; Crossan vd., 1999). Örgütlerin rekabetçi çevre yapısı içinde hayatta kalabilmeleri için Schein'in da belirttiği üzere yaşananlardan öğrenmeye ilişkin bir kültürün oluşması gerekir. Örgütsel öğrenme bu noktada performans artırma için bir kapasite olarak tanımlanmaktadır (DiBella vd., 1996).

### **3.4.2. Öğrenme Yönlü Olmanın İşletme Performansına Etkisi**

Öğrenme yönlü olma üst düzeyde işletme performansı için ele alınan kültürel değerlerden birisidir (Yılmaz vd., 2005). 1980'lerde stratejik yönetim yazınında kabul gören ve performans üzerindeki etkisi kabul edilen örgütsel öğrenme için belirgin bir kuram ve model olmadığı (Fiol ve Lyles, 1985) söylenmekteydi.

Günümüze kadar geçen sürede örgütsel öğrenmeye ilişkin yapılan çalışmalar, öğrenmenin düzeyi, bilişsel ya da davranışsal analizlerle birlikte öğrenme ve performans ilişkisine yönelik de gerçekleştirilmektedir. Bireysel, grup ya da örgütsel düzeydeki öğrenmenin performans ile ilişkisi ayrı düzeylerde ele alınabilmektedir. Bu amaçla Churchill (1997), Schwab (1980) ve Hinkin (1995) in yöntemlerini temel alan ve "Stratejik Öğrenme Değerlendirme Haritası" (SLAM) yöntemi ile araştırma yapan Bontis ve çalışma arkadaşları (2002) birey-grup-örgüt düzeyindeki öğrenmenin bağımlı değişken olan performans üzerindeki etkisini işletmenin büyüklüğü ve yönetimi ile ilişkisini altı kontrol değişkeni ile test etmişler ve sonuçta her düzeyde öğrenmenin performans ile olumlu yönde ve güçlü ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bu amaçla öğrenme davranışı ve performansa ilişkin ölçümlerde yazında geliştirilen ölçeklerden bir tanesi Watkins ve Marsick tarafından kullanılmış olan "Öğrenen Örgüt Değişkenleri Ölçeğidir" (DLOQ). Bu ölçek onüç madde ile örgüt içindeki bireylerin öğrenme davranışlarını ve on iki madde ile öznel işletme performansını ölçmeye yöneliktir (Ellinger vd., 2002).

Öğrenme yönlü olma işletme performansı ile doğrudan ilişkilendirilirken bazı araştırmacılar doğrudan bir ilişki olmadığı yönünde sonuçlara ulaşmışlardır. Santos-Vijade ve çalışma arkadaşları (2005) öğrenme yönlü olmanın işletmenin performansı üzerinde direkt ve önemli bir etkisi olmadığını ifade ederlerken, öğrenme yönlü

olmanın pazar yönlülüğü desteklediği ve bu yolla işletmenin performans artımında etkisi olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Yılmaz ve çalışma arkadaşları (2005) öğrenme yönlü olma ve nesnel performans arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki olduğunu Türkiye’de 143 üretim işletmesi yöneticisi ile gerçekleştirdikleri yüz yüze görüşmeler sonrasında elde etmişlerdir.

### **3.4. Yenilikçilik**

İşletmelerin pazara ve yeniliğe ilişkin eğilimleri, strateji yönlü olma (strategic orientation) anlayışı içinde ele alınmakta ve işletmenin etkinliği, verimliliği, ekonomikliği gibi farklı performans çıktıları üzerindeki ilişkileri ile sorgulanmaktadır (Zhou vd., 2005). Bu yaklaşımın temelleri, yazında yenilik kavramının geçmişten günümüze kadar genellikle işletme stratejilerinin bir parçası olarak irdelenmesine dayanmaktadır (Capon vd., 1992).

Kaynak temelli görüş içinde işletme kaynakları ile doğrudan ilişkilendirilen yenilikçilik (Burgelman vd., 2001:11), örgütsel yenilikçiliğe ilişkin çalışmalarda kaynak temelli görüşün yaklaşımı ile irdelenmiştir (Atuahene-Gima vd., 2006).

Örgütün biçimselleşme derecesine bağlı olarak stratejik bağlamda farklılaşan yenilikçilik (Burns ve Stalker, 2001:96-100) işletmeler açısından örgüt kültürünün bir parçası olarak irdelenmektedir (Barker, 2001:63).

Yenilik kavramı uzun dönemde ekonomideki gelişmenin ve değişimin kaynağı olarak önem taşımaktayken (Güleş ve Bülbül, 2004:152) modern işletmecilik anlayışında merak ve geçici bir heves değil ancak örgütlerin uzun dönemde yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan en temel eylem dizisini ifade etmektedir (Cobbenhagen, 2000). Pek çok örgütte etkin rekabet aracı olarak düşünülen yenilik, özellikle taşıdığı risk nedeniyle çekinceler oluşturmaktadır (Timurcanday Özmen ve Saatçioğlu, 2006). Ayrıca özellikle yöneticiler tarafından kimi zaman statükoyu yıkan bir güç olarak korku yaratmaktadır (Gardner, 1990:46) ve bu durum yenilikçi eylemlere karşı direnç yaratmaktadır.

Neoklasik ekonomide yeniliğe ilişkin analizler genellikle işletme dışı faktörlerle incelenirken modern ekonomide işlem maliyeti ekonomisi, vekalet kuramı, gelişimsel kuram ve kaynak temelli bakış içinde ele alınmaktadır. Diğer taraftan yeni ekonomi kuramı içinde de artık yer bulan ve yaygın bir yaklaşım olarak ele alınan kaynak temelli görüşte ise yeniliğe ilişkin analizler işletme içindeki bileşenler üzerinde yapılmaktadır (Galende ve de la Fuente, 2003). Bir sistem olarak işletme ve sahip olduğu kaynaklar, yenilik için bir temel oluşturmaktadır.

Yenilik sistem yaklaşımı içinde ele alınırken (Smith, 2000), işletmelerin yaşamlarını sürdürdükleri çevreyi de yenilik sistemi olarak görmek gerekmektedir. Schumpeter, ekonomik sistem içinde ekonomik büyümenin yenilik sonucu olduğunu tartışmış ve yeniliğin sürdürülebilir rekabetçi avantaj için temel oluşturduğunu ifade etmiştir. Yeni ekonomi teorisi de günümüzde artık faaliyet gösterilen pazarları kendi lehinde kullanma ve yenilik yapabilme yeteneğinin kullanımını öneren bir sistem olarak görülmektedir (Carlsson, 2004). İşletmeler için öz yetenek olarak yenilik, gelişmiş mal ve hizmet sunumunu ifade etmektedir (Clarke, 2001). Örgütsel anlamda yenilikçiliği, günümüzün teknoloji tabanlı ekonomisinin temeli olarak görmek gerekmektedir. Değişken ekonomi yapısı ve pazar anlayışında bugün için yeni olan bir kavram yarın için standart hale gelecektir (Tersine vd., 1997) ve böylece standartlar sürekli değişime uğrayacaktır.

Yeni ekonomi, ekonomik gelişim için çare olmasa da işletme faaliyetlerinin küreselleşmesi ve iletişim-bilgi teknolojilerindeki devrimler, dünya ekonomisinin geleceğini daha öngörülebilir hale getirmektedir (Pohjola 2002a:394). 1980'li yıllardan itibaren birçok sektörde yaşanan rekabet baskısına karşı koyabilmek amacıyla işletmeler özellikle agresif yenilik stratejileri uygulamışlardır (Freeman, 2001). Yenilik işletmecilik açısından bir strateji olarak ele alırken, işletmenin kaynaklarının stratejik anlamda kullanımı ön plana çıkmakta bu nedenle yenilik kavramı genellikle kaynak temelli görüş içinde incelenmektedir (Wonglimpiyarat, 2004). Yeni ekonomi, ürün ve hizmetlerin üretimi, dağıtımı gibi fonksiyonlarda güncel bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımında yeni yolların kullanılmasını ifade etmektedir (Gall, 2005:210). Yenilik, yeni ekonomi için en önemli bir özellik iken (Tapscott ve Agnew, 1999) yeni ekonomi yenilikçi olma temelinde biçimlenen bir ekonomik düzen olarak tanımlanmaktadır.

### 3.4.1. Yenilikçiliğe İlişkin Kavramsal Çerçeve

Gerçekten yeni olan nedir sorusu değişimin yanında daha az önemli kalabilmektedir. Değişim dinamiği içinde yeni ekonomik kuram kendisini göstermeye başlamıştır ve bu kuram pazarı ele geçirmeyi ve yenilik yapmayı önermektedir (Carlsson, 2004). Yeni ekonomi, geçmişe oranla mal ve hizmet üretiminde daha yenilikçi olmayı ve teknolojiden daha fazla yararlanmayı ifade etmektedir (Gall, 2005). Kısa ürün yaşam dönemleri (bazı yeni ekonomi işletmeleri için bu süre altı ay veya daha kısa süreli olmaktadır) ve değişen tüketim talepleri yeni ekonomi işletmelerinin yeni ürün gelişimi konusunda hızlı olmalarını gerektirmektedir (Chalmers vd., 2004).

Yazında çalışmalar incelendiğinde (*Han vd., 1998; Berthon vd, 1999; Berthon vd., 2004*) yenilik (innovation), yenilikçilik (innovativeness), yenilik yönlü olma (innovation orientation) ve yenilik kapasitesi (innovation capacity) arasında net ayrımları ifade etmenin zor olduğu ve kesin sınırlar koyulamadığı görülmektedir. Yazında kavramlar arasında net bir ayrımama yer almamakla birlikte araştırmacılar ve yazarlar tarafından ortak kabul görmüş tanımlar da bulunmamaktadır. Diğer taraftan örneğin Midgley ve Dowling (1978) kavramın ölçümüne ilişkin önerilerde bulunmuşlar ancak ilerleyen zamanda hala yeniliğe ilişkin kavramların ölçümlerine ilişkin geliştirilen ölçeklerde bir kesinlik ve yeniliğe ilişkin farklı kavramların ölçümünde de net bir ayrım bulunamamıştır.

Epistemolojik olarak yenilik, "yeni bir şey yapmak" olarak tanımlanmaktadır (Medina vd., 2005 içinde Tidd vd., 1999).

Schumpeter, yeniliği, işletme içindeki farklı kaynakların yeni yollarla kullanılması olarak tanımlayıp (Schumpeter 1967 den aktaran Harrisson ve Laberge, 2002) ve sürecin üç adımdan (icat -*yaratıcılık ve keşfetme*-, yenilik -*icadın ticarileşmesi*-, taklit -*yeniliğin yayılması*-) oluştuğunu ifade etmektedir.

İşletme yazınında yenilik, işletme birimi için yeni ürünler, hizmetler, üretim süreçlerinin geliştirilmesine yönelik yaratıcı süreç olarak tanımlanabilmektedir (Tushman ve Nadler, 1986) ve genellikle ürün ve verimlilikte radikal gelişimler ile ilişkilendirilmektedir (Arias-Aranda vd., 2001). Yenilik ürünlere, pazarlara, üretim rekabetine ve yönetsel rekabete yönlendirilmiş olmalıdır (Drejer, 2004) ve yenilik

örgütün işlemsel süreçlerinin tamamından en üst düzeyden en alt düzeye kadar değişimi gerektirmektedir (Lorente vd., 1999).

Yönetim açısından yenilik, yeni yöntem ve tekniklerin araştırılması, bulunması, ticarileştirilmesi, örgütlenmesi ve uygulanması (Budak, 1998:19) ile ilgili bir kavram olarak görülmektedir. Ancak işletmecilik ve diğer disiplinlerin yazınlarında yenilik kavramı hala tartışılmakta ve kavramın tanımı ve türleri hakkında kesin bir yargı bulunmamaktadır. Buradaki temel neden, yeniliğin farklı kuramlarda ve çalışma alanlarında inceleniyor olmasıdır (Goldsmith and Foxall, 2003:322).

Thompson (1965) yenilikçiliği “Yeni fikirlerin, süreçlerin, malların ya da hizmetlerin üretilmesi, kabulü ve uyarlanması” olarak, Amabile ve çalışma arkadaşları (1996) “yaratıcı fikirlerin örgüt içine uyarlanması” olarak, Merrifield (2000) “inovasyon bir seferlik bir eylem değil, karmaşık, etkileşimli, doğrusal olmayan, fikirlerin herhangi bir noktadan belirebileceği bir süreç” olarak, Hult vd. (2004) “örgüt içinde yeni süreç, ürün yada fikirlerin ortaya çıkartılması kapasitesi” olarak tanımlamaktadırlar.

Garcia ve Calantone (2002) yenilik ve yenilikçilik arasındaki farka ilişkin olarak, “yenilikçilik, yeniliğin yenilik derecesidir” şeklinde bir tanımlama getirmişlerdir.

Genel olarak yazarlar 90’lı yıllardaki çalışmalarında yenilik ve yenilikçilik kavramlarını kullanırken daha sonra bazıları yenilik yönlü olma (örn: Berthon vd., 1999; Nambisan, 2002; Narver vd., 2004; Olson vd., 2005; Sigaw vd., 2006; Simpson vd., 2006) kavramını kullanmaya başlamışlar ancak çalışmalarında yenilikçilik ve yenilik yönlü olma arasında tam bir ayırım da sunamamışlardır. Hurley ve Hult (1998) “örgütün yeni fikirlere açıklığı, yeni teknolojilerin, kaynakların, becerilerin ve yönetsel sistemin benimsenmesi ile değişmektir” şeklinde tanımlarken, Olson ve çalışma arkadaşları (2005), Hurley ve Hult (1998) un çalışmalarından yola çıkarak yenilik yönlü olma için “yenilik yönlü olma, işletmenin sadece yeni fikirlere olan açıklığı değil aynı zamanda proaktif olarak bu fikirleri de takip etmedir” ifadesini kullanmışlardır.

Kavram olarak tam bir tanımlamaya sahip olmayan yenilik için türleri konusunda da tam bir görüş birliği yoktur. Yenilik konusunda bir öncü olarak Schumpeter, yenilik kavramını ifade ederken beş temel yenilik türüne atıfta bulunmuştur. Bunlar ürün,

süreç, pazar, girdi ve örgütsel yenilik olarak sınıflandırılabilir (Drejer, 2004). Yeniliğin boyutları ise sürekli artan – radikal ve birim – sistem düzeyi olmak üzere iki boyutta incelenebilmektedir (Tidd vd., 2005:12).

Yenilikçiliğe ilişkin kavramsal yaklaşımlarda da bir fikir birliği bulunmamaktadır. Teknoloji temelli, davranış temelli ve ürün temelli olmak üzere üç bakış açısı altında irdelenmektedir (Salavou, 2004). Wang ve Ahmed (2004) yazından hareketle örgütsel yenilikçiliğe ilişkin yapı geliştirme çalışmalarında ürün, pazar, süreç, davranış ve stratejik boyutları incelemiştir. Ayrıca çalışma içinde yenilikçilikle birlikte yenilik yönlü olmayı da ifade etmişler ve bu iki kavramı bazı noktalarda eş anlamlı olarak kullanmışlardır.

Örgütlerde türü ne olursa olsun yenilik kavramı birçok örgüt içi faktör ile ilişkilendirilmektedir. Bireylerin yenilikçiliğinden örgütsel düzeyde yenilikçiliğe kadar birçok farklı boyutta yenilikçilikten bahsetmek mümkündür.

Damanpour (1991) örgütsel yenilikçiliğe ilişkin olarak yaptığı meta analiz çalışmasında on üç örgüt bileşeninin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini incelemiştir. Avlonitis ve çalışma arkadaşları (1993) örgütsel yenilikçilik için beş temel faktörü savunmaktadırlar. Slappendel (1996) ise örgütlerde yenilikçiliği, bireysel, yapısal ve etkileşimli bakış açısı ile irdemiştir. Ahmed (1998) yenilikçi bir örgüt için gerekli olan bileşenleri ve örgüt iklimini vurgulayarak bireysel yenilikçilikten örgütsel yenilikçiliğe doğru bir uzanım sergilemiştir.

Bu çalışmanın pazar yönlü ve öğrenme yönlü olma değişkenleri de örgütsel boyut ile incelendiğinden yenilikçilik için de geçerli olan düzey örgüt düzeyi olacaktır.

Hurley ve Hult (1998), pazar ve yenilik yönlü olmanın örgütsel yenilikçiliği artırdığına ilişkin yorumlarda bulunmuşlardır. Örgütsel yenilikçilik için pazar ve yenilik yönlü olma öncü olarak görülürken bu değişkenlerin farklı türde yenilikçiliğe etkili oldukları da ifade edilmektedir (Zhou vd., 2005).

Bazı çalışmalarda bireysel düzeyde düşünülerek, yenilikçilik, sosyal sistem içinde bir bireyin diğer bireylere oranla bir şeyi daha önce benimsemesi olarak açıklanmaktadır (Calantone vd., 2002).



Berthon ve çalışma arkadaşları (1999,2004) yenilik yönlü olma kavramını pazar ve müşteri yaratma olarak ifade etmişlerdir. Teknolojik yenilik tabanlı olarak ele alınan yenilik yönlü olma, salt müşterileri dinlemenin ötesinde, müşterilerin farkında olmadıkları ihtiyaçlarını da ortaya çıkarma hedefi ile pazar yönlü olmayı desteklemektedir. Berthon ve çalışma arkadaşları bu anlayışa ilişkin iki yaklaşım olduğunu vurgulamışlardır. Birinci yaklaşım Zaltman ve çalışma arkadaşlarının (1973) ele aldığı gibi “yeniliğe açık olma” ve ikincisi ise Burns ve Stalker (1977)’in bahsettiği gibi “yenilik yaratma kapasitesi” şeklindedir ve yaklaşımların temelinde teknoloji bulunmaktadır. İşletmelerin değişen çevre altında etkin biçimde rekabet edebilmeleri için strateji yönlü olmaları gerektiğini ifade ederken bu kavramı müşteri yönlülük ve yenilik yönlülük kavramlarının bileşkesi olarak tanıtmışlardır. Berthon ve çalışma arkadaşları (2004) daha sonra yayınladıkları çalışmada yenilik yönlü olmayı direkt olarak pazar yönlü olma ile kavramsallaştırmışlar ve geliştirdikleri ölçek (ICON, innovation customer orientation scale) ile görgül bir çalışma ile teorilerini desteklemişlerdir.

Siguaw ve çalışma arkadaşları (2006), yenilik yönlü olmayı öğrenme yaklaşımı ile tanımlamışlardır. Örgüt açısından bütünsel bir yaklaşım sağlaması, sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alınması, biçimselleşen bir yenilik anlayışı sağlaması ve örgüt genelini yeniliğe yönlendirmesi açısından yenilik yönlü olma daha geniş bir bakış açısı sunması açısından üstünlük sağlayan bir anlayış olarak değerlendirilmiştir. Simpson ve çalışma arkadaşları (2006) da, yenilik yönlü olmanın sonuçlarını tartışmışlar ve işletmelerin yenilikçi olma yönünde sahip oldukları örgütsel yapı, yönetim anlayışı, insan kaynağı ve çevre-teknoloji etkileşimi ile nasıl sonuçlanabileceğini önermeleri ile ifade etmişlerdir.

Yenilik yönlü olma, işletmenin yeterlilikleri ve çıkarlarına yönelik ve pazar yönlü olma müşterilerin gereksinimlerine yönelen bir süreçtir (Narver vd., 2004). Ancak yazında halen yenilik yönlü olmaya ilişkin tam bir açıklama ve ölçümüne ilişkin bir yaklaşım olmadığı için bu çalışmada genel kabul görmüş olan kavram, yenilikçilik (innovativeness) kullanılmaktadır.

Yenilik stratejisi her işletme için kalıcı bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Ancak bu anlamda pazar yönlü olma ve pazardan öğrenme bu stratejinin etkin olabilmesi için temel destekleyiciler arasında yer almaktadır. Hult vd. (2004) işletmelerin yenilikçi

olmalarına ilişkin, rakip yönlü olma, müşteri yönlü olma, işlevlerarası eşgüdüm, girişimci yönlü olma, öğrenme yönlü olma, performans ve pazarın değişkenliği gibi yedi olası öncül ve sonuçtan bahsetmiştir.

Yenilikçiliğin temelinde fikirlerin değer yaratan ürünlere dönüşmesi yer alır ve özellikle hizmet sektöründe bazen çok düşük maliyetle hayata geçirebilecek olan fikirler iş süreçlerinde ve hizmetlerde yüksek değer yaratır hale gelebilecektir. Bu bağlamda işletmelerin lojistik süreçlerinde uygulanacak olan ufak yenilikçi fikirler yüksek katma değer yaratır hale getirilebilecektir.

### **3.4.2. Yenilikçiliğin İşletme Performansına Etkisi**

Yenilik, öncelikle ekonomik performans açısından önem taşıyan bir kavramdır. İşletme düzeyinde ise üç temel yaklaşım ile ele alınmaktadır. Birinci yaklaşımda yenilik, ekonomik performans için belirleyici iken, ikinci yaklaşımda ekonomik performans yenilik eylemleri için belirleyici olarak ele alınmaktadır. Üçüncü yaklaşım ise yenilik ve ekonomik performans arasında iki yönlü dinamik ilişkiyi esas almaktadır (Cainelli vd., 2006).

Örgütsel performans, bütün işletmeler için en üst düzeyde elde edilmesi gereken bir amaç olarak görülmektedir (Damanpour vd., 1989). Stratejik yönetim yazınında ele alınan felsefeler genelde örgütlerin performansını artırmaya yöneliktir ve yenilik, müşteriyi tatmin etme yolu ile rekabetçi avantaj elde etmeyi amaçlamaktadır (George vd., 2005:193). Yenilik, büyüme sağlayan ve işletmeler açısından örgütsel performans artımını sağlayan bir etmen olarak görülmektedir (Cottam vd., 2001).

Yenilikçilik, müşterilerin kendileri için üst düzeyde fayda sağlayan performansları yüksek mal ve hizmetleri, en iyi özellikleri, üst düzeyde sağlamlık ve kullanıma uygunluğu, paralarının en iyi karşılığını almaya yönelmelerini temel almaktadır (Berthon vd., 1999).

Sanal olarak bütün örgütlerde yenilik kavramından bahsedilmekte ve ne kadar önemli olduğu vurgulanmaktayken ancak çok azında gerçek anlamda yenilik yapma çabası görülmektedir. Bunun altında yatan temel neden ise kaçınılmaz biçimde risk almak gerektiği için örgütlerin yenilikten korkması/kaçınmasıdır (Ahmed, 1998).

Oysa risk alma becerisine sahip yenilikçi işletmelerin yüksek ölçüde verimlilik sağladığı da bilinmektedir (Zagler, 2002).

Yenilikçi olma derecesi, yenilikçilik performansı ve işletme performansı ilişkili görülmektedir. Kısmen yenilikçi olma, işletmenin genel performansı olarak da ele alınabilmektedir. Bu anlamda örgütsel yenilikçilik veya yenilikçi olma genellikle yeniliklerin uyarlanma derecesi ile ölçümlenmektedir. Ancak farklı türde ölçüm yöntemleri kullanılmaktadır. İşletmelerin sahip oldukları patent sayısı, belirli dönemde gerçekleştirilen yenilik ve yeni mal veya hizmet sayısı, üretilen mal ve hizmetlerdeki yenilik oranı (Damanpour, 1991:588) bunlardan bazılarıdır.

Bilinen bir gerçek, daha yüksek yenilikçi olma derecesinin ya da yüksek yenilik eğiliminin daha yüksek performans sağladığıdır (Despehande vd., 1993). Özellikle pazara ilk giriş yapan, ürünleri ilk defa sunan işletmeler ilk eylemi gerçekleştirmeleri nedeni ile rekabetçi avantaj sağlamaktadırlar (Robinson vd., 1992).

Yenilikçiliğin performans üzerindeki etkisi, yenilikçiliğin başarı düzeyine bağlıdır. Yenilikçiliğin başarı düzeyini etkileyen faktörleri ise van der Panne ve çalışma arkadaşları (2003), örgüt geneline yönelik, proje temelli, ürün temelli ve pazar temelli olmak üzere dört grupta incelemiştir. Hizmet sektöründe özellikle pazar temelli faktörler gereksinimlerin anlık değişimine yanıt verebilme açısından önem arz etmektedir. Bu noktada yenilikle birlikte işletmenin pazar becerileri de ön plana çıkmaktadır.

Drucker, yeniliğin pazarlama ile birlikte işletmenin uzun vadede varlığını sürdürebilmesi ve performans açısından hayati önem taşıyan bir faktör olarak ifade etmiştir (Capon vd., 1992). Çeşitli disiplinlerin yazınlarında bağımlı değişken olarak ele alınan yenilikçilik, performans ile ilişkilendirilerek işletmelerin hayatta kalması ve büyümesi için önemli bir faktör olarak gösterilmektedir (Deshpande vd., 1993 içinde Gronhaug ve Kaufmann, 1988).

İşletme yönetimi açısından önemi yadsınmaz bir kavram olan yenilik (Mone vd., 1998), işletmenin performansı ile doğrudan veya dolaylı olarak ilişkilendirilmektedir (Damanpour ve Evan, 1984; Damanpour vd., 1989; Zahra vd., 1988; Khan ve Manopichetwattana, 1989; Han vd., 1998). Geçmişten günümüze geleneksel olarak

kabul gören bir anlayış, işletmenin yenilikçi olması ile daha yüksek örgütsel performansı olacağı yönündeki kanıya rağmen (Aragon-Correra, 2007) konuya ilişkin araştırmaların yetersizliği de sıklıkla vurgulanmaktadır (Mone vd.,1998; Calantone vd., 2002).

Damanpour ve çalışma arkadaşları (1989)'nın örgütsel performans ve yenilik türleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, özellikle örgütün yapısı ile ilişkilendirilen teknik yeniliklerin performans üzerinde yüksek etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Nicholson ve çalışma arkadaşları (1990) da işletmelerin stratejik tercihleri, yenilikçi yönleri ve performans bileşenleri arasındaki olumlu yöndeki ilişkileri ortaya koymuşlardır.

Yeniliğin hangi düzeyde ve türde ele alınacağı temel sorunlardan birisi olmaktadır. Diğer taraftan işletmenin hangi performansı ile ilişkilendirilmesi gerektiği de yazında tartışılan konulardan birisidir. Örneğin, Gopalakrishnan (2000), yenilik hızı ve yeniliğin önemi ile işletmenin finansal performansı ilişkisini ticari bankalar örneğinde test etmiş, anlamlı ve olumlu yönde ilişki bulmuştur.

Yazında her bir değişkenin performans üzerindeki etkileri araştırmacılar tarafından test edilmiş ve kimi zaman doğrudan kimi zaman dolaylı etkilerin varlığı tespit edilmiştir. Yazın taramasında değişkenler kavramsal olarak açıklanmış ve performans üzerindeki etkilerine ilişkin bazı bulgulardan bahsedilmiştir.

Değişkenlerin lojistik sektörü yöneticileri açısından değerlendirilmesi nitel araştırma kısmında ele alındıktan sonra nicel araştırma kısmında değişkenlerarası ilişkiler ve performans üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular elde edilecektir. Değişkenlerin birbirleri ve performans üzerindeki etkilerine ilişkin irdeme nedensellik bölümünde ele alınacak, değerlendirme ve sonuç kısmında ise lojistik sektörü açısından kurama ve araştırmalara dayanarak bazı çıkarımlarda bulunulacaktır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **Nitel Araştırma**

Yönetim alanına ilişkin araştırmalarda felsefe anlamında genelleştirilebilir ve ayrıntılandırılabilir yorumlamaları olanaklı kılması nedeni ile nitel araştırmalar sıklıkla tercih edilmektedir (Johnson vd., 2007). Yazında çalışmanın yaklaşımına ilişkin gerçekleştirilen benzer çalışmalar nicel olarak tasarlanmış olup nitel yöntemle gerçekleştirilen çalışmalara sıklıkla rastlanmamaktadır. Oysa nicel araştırmalarda elde edilen sayısal verilerle birlikte problemi açıklamakta daha etkin sonuçlara ulaşılabileceğidir (Creswell, 1998:16). Bu nedenle çalışmanın sonuçlarını daha genellenebilir kılma ve ayrıntılandırabilmek amacı ile karma yöntem tercih edilmiş, nitel ve nicel araştırma eş zamanlı olarak yapılmıştır.

Araştırmanın problemi işletmelerin performans artışında etkili olan değişkenleri irdelemektir. İncelenecek olan değişkenler yazın taramasından hareketle pazar yönlü olma, öğrenme yönlü olma ve yenilikçilik olarak belirlenmiştir. Probleme ilişkin sorular veri toplama başlığı altında belirtilmiştir.

#### **4.1. Nitel Araştırmaya İlişkin Anakütle ve Örneklem**

Çalışmanın nitel araştırma kısmında anakütle “Türkiye’nin En Büyük 500 Özel Şirketi” araştırmasının sonucunda Capital 500’de taşıma, ulaştırma, lojistik kategorisi altında yer alan işletmelerden oluşmaktadır.

Lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ilk defa 2001 yılı sonu verilerine göre 2002 yılında bu listeye dahil olmuş ve Tablo 5’te de gösterildiği üzere her geçen yıl artan oranda lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletme listede yer almaya başlamıştır.

2007 yılı sonuna kadar altı yıllık dönemde lojistik alanında hizmet veren on bir (11) işletme listede yer almıştır. Ancak bu işletmelerden iki tanesi son iki yılda listede yer alamamışlardır. Araştırmanın anakütlesi, 2007 yılı itibari ile listede yer alan dokuz işletmeden oluşmuştur.

Tablo 5: Türkiye’de 2007 Yılında İlk 500 Özel İşletme Listesinde Yer Alan Lojistik Sektörü İşletmelerinin Dağılımı

İşletmeler	Yıllar					
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
A	√	√	√	√	√	√
B			√	√	√	√
C			√		√	√
D			√	√	√	√
E			√	√	√	√
F				√	√	√
G						√
H						√
J						√
K		√	√	√		
L			√	√		

Nitel araştırma için örnekleme yapılmamış, tam sayım ile anakütleye ulaşılmak istenmiş ancak altı (6) işletme görüşmeyi ve görüşme sorularını cevaplamayı kabul etmiştir. Bu durumda araştırmada anakütlenin %67’si temsil edilmiştir.

#### 4.2. Nitel Araştırmaya İlişkin Veri Toplama Tekniği

Temel veri toplama tekniği olarak, “amaca yönelik konuşma” şeklinde tanımlanan ve yüz yüze, telefonla ve bilgisayar destekli olmak üzere üç türde gerçekleştirilebilen (Berg, 2004:75) “görüşme” tercih edilmiştir.

Görüşme, sosyal bilimler alanında ve nitel araştırmalarda en sık kullanılan tekniktir. Örgüt çalışmalarında ise, kültürel özellikler ve sembolik boyutlar irdelenirken özellikle tutum, görüş, duygu, algı ve deneyimlere ilişkin bilgi almada kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005:119-147).

Araştırmalarda bireysel ya da grup görüşmeleri kullanılmaktadır (Yüksel vd., 2007). Görüşmeler araştırmacı ve katılımcının etkileşimi ile gerçekleşmektedir. Genellikle katılımcı araştırma amacını bilmektedir (Yüksel ve Yüksel, 2004:156). Bu araştırma için yarı standartlaştırılmış ve açık uçlu olarak tasarlanan bireysel ve grup görüşmeleri yapılmıştır. Bu görüşmelerde araştırma amacı katılımcılara açıklanmış, araştırma problemi ile ilgili tüm boyutların ve soruların kapsanmasını güvence altına

almak için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış ve bu formda araştırma problemine ve araştırmamanın genel amacına yönelik dört (4) adet keşfedici açık uçlu soru yer almıştır.

Bu sorular;

- Pazar yönlü olma lojistik sektörü açısından ne ifade etmektedir?
- Öğrenme yönlü olma lojistik sektörü açısından ne ifade etmektedir?
- Yenilikçilik lojistik sektörü açısından ne ifade etmektedir?
- Pazar yönlü – öğrenme yönlü ve yenilikçi olmanın işletme performansı üzerindeki etkisini değerlendiriniz şeklinde cevaplayıcılara yöneltilmiştir.

Keşfedici sorular en yaygın kullanılan nitel araştırma sorularıdır ve amaç belirsiz olan olası gerçek hakkında ayrıntılı bilgi alabilmektedir (Shank, 2002:101). Araştırmamanın modeline uygun olarak hazırlanan bu keşfedici sorularda temel üç değişken pazar yönlü olma, öğrenme yönlü olma ve yenilikçilik olarak ele alınırken performans ile ilişkileri de sorgulanmıştır.

Sorular bazı yöneticilere görüşme öncesinde e-posta ile yollanmış ve sorular hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanmış, bazı işletme yöneticilerinde görüşme, soruların cevaplanması değil genel bilgi aktarımı şeklinde olmuş ve sorulara yanıtlar e-posta yolu elde edilmiş, bazı yöneticilerde ise sorular doğrudan görüşme sırasında sorularak veriler toplanmıştır. Verilerin elde edilmesine ilişkin dağılım Tablo 6'da gösterildiği gibidir.

Tablo 6: Nitel Araştırma Görüşme Dağılımı

Görüşme Türü	Görüşme Yöntemi		Görüşme Sayısı
	Bireysel	Grup	
Yüzyüze	2	2	4
Telefonla	1	-	1
Bilgisayar Destekli	1	-	1
<b>Toplam</b>			<b>6</b>

İşletme yöneticileri ile yapılan bireysel ve grup görüşmeleri ortalama bir (1) saat sürmüştür. Görüşmelerde farklı kayıt yöntemleri bulunmaktadır (Erkuş, 2005:102), yöneticilerin isteği üzerine sesli kayıt yapılmamış not alma yöntemi ile kayıt tutulmuştur.

Yarı yapılandırılmış bir görüşme olarak sorular önceden belirlenmiş olsa da görüşmenin akışına göre sorular üzerinde farklılaşmalar da yapılmış ancak genel olarak sorulara bağlı kalınarak görüşülen yöneticilerin fikirlerini serbest biçimde ifade etmeleri sağlanmıştır.

### **4.3. İçerik Analizi ve Kapsamı**

Nitel araştırmalarda veri analizi araştırmacılar açısından kolay olmayan bir aşamadır. Standart veri analizi teknikleri olmamakla birlikte çeşitli teknikler önerilmektedir. Örneğin Wolcott üçlü bir sınıflama ile, “doğrudan alıntı”, “doğrudan alıntı ve nedensel bağlantılar”, “doğrudan alıntı ve nedensel bağlantılarla birlikte araştırmacının yorumları”nın da yer aldığı tekniği önermektedir. Strauss ve Corbin ise betimsel analiz ve içerik analizi ile ikili yaklaşımı savunmaktadır. Bu yaklaşımda, betimsel analiz, kavramsal yapı belirgin iken kullanılırken, içerik analizi daha derinlemesine bir analizi ifade etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2005:224-227).

Çalışmanın çerçevesi yazında kabul gören bir kuramsal temele dayandığı için yapılan incelemeler yeni kuram oluşturma değil varolan kuramı test etme amaçındadır. Bu açıdan bakıldığında neden-sonuç ilişkilerinin önceden bilinmesi nedeni ile betimsel analiz ile verilerin yorumlanması yeterlidir. Ancak araştırma kapsamında yer alan değişkenler araştırma alanında daha önce ayrıntılı olarak incelenmediği için, daha fazla yorumlamaya olanak sağlayan ve genel yordamaya dayanan içerik analizi tercih edilmiştir.

İçerik analizi, iletişim, sosyoloji, medya, psikoloji ve işletme alanlarında değişkenleri manipüle etmeden değerlendirmeyi amaçlamaktadır (Neuendorf, 2002). Sıklıkla yönetim araştırmalarında kullanılmaya başlanan (Homburg ve Pflesser, 2000), elde edilen verileri açıklayacak kavramlara ve ilişkilere ulaşmayı hedefleyen içerik analizinde verilerin kavramsallaştırılması, düzenlenmesi ve bu bağlamda veriyi açıklayan temaların saptanması yoluna gidilmektedir.



İçerik analizi için farklı türde sınıflamalar yapılmaktadır. Janis (1943/1965) bu anlamda içerik analizlerini neden-sonuç ilişkilerine dayanan “pragmatik”, anlamsal yapılandırmaya dayanan “semantik” ve işaretlere dayanan psikofiziksel özelliklerin ele alındığı “işaret-aracı” olmak üzere üç grupta toplamıştır (Krippendorf, 2003:44-45).

Bu araştırmanın nitel kısmı hipotetik bir yaklaşım ile tasarlanmamış amaç sadece çalışmanın değişkenlerine ilişkin nedensellikleri ve sektördeki durumu betimlemeyi hedeflemektedir. Bu nedenle, yapılan içerik analizi özellikle pragmatik ancak diğer taraftan sektör açısından bu değişkenlerin ne anlama geldiğini ifade etmeye de yönelik olduğu için semantik bir yaklaşıma sahiptir.

Analizde amaç, araştırma metnindeki çok sayıdaki birimin daha az sayıda içerik sınıfına indirgenmesidir. Böylece verileri anlamlı şekilde yorumlamak mümkün olabilmektedir. Genelleme konusunda farklı tartışmalar olmakla birlikte (Kuş, 2006:11-12) ve elde edilen verilerin genellenmesi, daha çok nicel araştırmalarda kullanılmasına rağmen nitel çözümlerinin de genellenebileceği bilinmektedir (Altunışık vd., 2004:236-241).

Analiz için kodlama yapılmış ve kavramlardan temalara ulaşma hedeflenmiştir. Kodlama, verilerin içerik analizi ile analiz edilmesi yani veriler arasındaki anlamlı bölümleri sınıflandırma ve isimlendirme sürecidir. Kavram, veriler arasındaki anlamlı bölümleri ifade etmektedir. Tema ise kavramların birbirleri ile uyumlu gruplar altında toplanması ile oluşan veri kümesidir. Kodlama yapılırken, araştırma kuramsal bir temele sahip olduğu için “önceden belirlenmiş kavramlara göre kodlama tekniği” seçilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2005:227-241).

Amaca yönelik olarak belirlenen kod listesi Tablo 7’de verilmektedir. Değişkenleri ifade eden kavramlar ve kavramların bir arada anlamlı bütün oluşturduğu temalar her bir değişken için belirlenmiş ve görüşme kayıtları bu doğrultuda sınıflandırılmıştır.

Nitel araştırmalarda metinsel verinin düzenlenmesi ve yapılandırılması için çeşitli paket programlar kullanılabilir (Kuş, 2006:29). Ancak bu çalışmada böylesi bir analiz tercih edilmemiştir.

Tablo 7: Nitel Araştırmaya İlişkin Kod Listesi

Değişken	Tema	Kavram
Pazar Yönlü Olma	Pazar	Yerel pazar Küresel Pazar
	Müşteri	Mevcut gereksinim Gereksinim yaratma Mevcut müşteri Potansiyel müşteri
	Rakip	Yerel rekabet Küresel rekabet Yerli rakipler Küresel rakipler
	Kültür	Rekabet Öğrenme Yenilikçilik Değişime açık olma
Öğrenme Yönlü Olma	Öğrenme	Bilgi üretme Bireysel öğrenme Örgütsel öğrenme
	Vizyon	Yenilikçi olma Hız Esneklik Değişim Takım ruhu
	Açık Fikirli olma	Değişim Esneklik
	Paylaşım	Bireyler arası Bölümler arası
	Kültür	Rekabet Öğrenme Yenilikçi olma Değişime açık olma
Yenilikçilik	Değişim	Esneklik Yaratıcılık Yenilikçilik Hız
	Esneklik	Yenilikçilik Uyum Hız
	Liderlik	Rekabet Yenilikçilik
	Kültür	Rekabet Öğrenme Yenilikçilik Değişime açık olma
Performans	Finansal	Ciro Satışlar Kar Pazar Payı Verimlilik
	Finansal Olmayan	Yenilik Kalite İç müşteri tatmini Dış müşteri tatmini

Nitel araştırmalarda da nicel araştırmalarda olduğu gibi güvenilirlik önemlidir. Bu amaçla geliştirilen çeşitli stratejiler bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi kurama dayanan ve önceden açıklanan bir çerçeveye dayanarak analiz yapmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005:263). Bu çalışmada belirlenen strateji de bu yöndedir.

#### 4.4. Nitel Araştırmaya İlişkin Bulgular

Yapılan görüşmelerden ve görüşme notlarının analizinden sonra önceden belirlenmiş olan kod listesine göre çözümlenme yapılmış ve araştırmanın modelinde yer alan her bir değişken için temalar oluşturulmuştur. Değişkenlere ilişkin belirlenen temalar ve açıklamalar izleyen başlıklarda sunulmaktadır.

##### 4.4.1. Pazar Yönlü Olma

Araştırmanın nitel kısmında yer alan ilk soruya ilişkin olarak pazar yönlü olmanın yarattığı algı ve içerik değerlendirilmiştir. Değişkene ilişkin olarak pazar, müşteri, rakip, kültür temaları elde edilmiştir.

Tablo 8: Pazar Yönlü Olmaya İlişkin Temalar ve Sıklığı

Değişken	Tema	Sıklık
Pazar Yönlü Olma	Pazar	6
	Müşteri	6
	Rakip	6
	Kültür	4

Tablo 8'de gösterildiği üzere pazar yönlü olmaya ilişkin temalar ve sıklığına bakıldığında lojistik işletmelerinin yöneticilerinin pazar yönlü olmayı açıklarken altı işletme yöneticisinin pazar, müşteri ve rakip temalarına değindiği görülmektedir. Dört işletme yöneticisi ise pazar yönlü olmanın örgüt içinde bir kültür olmasından söz etmiştir.

## Tema 1: Pazar

Pazar yönlü olma, pazara dönük olmaktır. Belirli sektörlerde özellikle hizmet sektöründe yer alan işletmeler açısından pazar yönlü olmak daha büyük önem arz etmektedir. Hizmetlerin mallara oranla farkı, müşteriler ile olan ilişkiler ve müşterilerin beklentileri buradaki farkı yaratmaktadır. Kişisel çözüm beklentileri hizmet sektöründe üretim sektörüne oranla daha esnek olmayı gerektirmektedir.

Lojistik açısından pazar yönlü olmak zor bir odaklanmadır. Farklı sektörlerin farklı özel gereksinimleri vardır ve bu gereksinimlerin hepsine yanıt verebilmek zordur. Bu nedenle belirli pazarı dilimlemek, pazarı en iyi şekilde analiz etmek ve uygun stratejiler geliştirmek gerekmektedir.

Diğer taraftan sektör hem yerel hem de küresel pazarlarda rekabet etmek zorundadır. Bu durumda farklı kültürlerle ilişkin beklentileri karşılayacak çözümleri üretebilmek pazarda yer edinebilmek açısından önem arz etmektedir. Yabancı sermaye destekli lojistik hizmet sağlayıcılar bu noktada, küresel pazarı daha iyi tanımaları nedeni ile tamamen yerli sermayeye sahip olan rakiplerine oranla daha fazla rekabet avantajı sağlamaktadır.

Pazardan doğru bilgileri sağlayabilmek çalışanların konuya ilişkin olarak eğitilmiş olmaları ve pazarı doğru analiz edebilmeleri ile ilintilidir. Yöneticilerin de üst düzey sezgi kabiliyeti ile pazarda var olan fırsatları yakalamak ve hatta fırsat yaratma konusunda başarılı olmaları gerekmektedir.

## Tema 2: Müşteri

Pazar yönlü olmanın temeli işletme yöneticileri tarafından müşteri olarak görülmektedir. Müşteri odaklı yönetim anlayışı, işletme stratejilerinde müşterinin temel alınması pazar yönlü olabilmek için temel yaklaşım olarak düşünülmektedir.

Türkiye’de lojistik sektöründe özellikle son beş yıllık dönemde yaşanan hızlı gelişme lojistik hizmet sağlayıcıların müşteri odaklı çözümlere önem vermelerini de beraberinde getirmiştir. Müşterinin beklentileri doğrultusunda müşteriye özel

çözümler üretmek birçok sektörde olduğu gibi lojistik sektöründe de lojistik hizmet sağlayıcıların temel düsturu olmuştur.

Müşteri tabanlı hizmetlerin gelişimi sektörde rekabet için ana strateji olarak görülmektedir. Bazı lojistik hizmet sağlayıcılar belirli sektörlerde ve ürün gruplarında uzmanlaşmaya giderken bazıları müşteri temelinde uzmanlaşmaya yada bölgesel çalışma yolunda bir ayrımlandırma ile müşterilerine hizmet sunmaktadırlar.

Müşterilere sunulan hizmetin çeşitliliği ve hizmetin boyutu lojistik hizmet sağlayıcıların ölçeklerine göre değişkenlik göstermektedir. Küçük ölçekli ve yerli sermaye ile kurulmuş olan işletmeler müşterilerine olanakları ölçüsünde esneklikler sunmaya çalışırken, büyük ölçekli ve yabancı yatırımlı yada yabancı işletmelerin Türkiye temsilcisi olan işletmelerde müşterilere daha çok seçenekli ve geniş kapsamlı çözümler üretebilmektedir. Büyük ölçekli olan bu işletmelerin sahip oldukları teknoloji ve araç-gereç müşterilere çözüm sunma açısından avantaj sağlamaktadır.

Müşterileri sınıflandırmak ve bu doğrultuda hizmet vermek pazar yönlü olma açısından önemlidir. Sektörlere ve işletmelere özel çözümler üretebilen lojistik hizmet sağlayıcıları hem yerel hem de küresel pazarda daha fazla rekabetçi avantaj elde edebilmektedirler.

Büyük ölçekli müşteriler ile çalışmak bir strateji olarak benimsenebilmekte iken küçük ölçekli işletmelere de özel çözümler üreten lojistik hizmet sağlayıcılar son yıllarda yüksek getiri elde etmeye başlamışlardır.

### Tema 3: Rakip

Pazar yönlü olma için gereken bir bileşen rakiplerin sürekli olarak incelenmesi, analiz edilmesi ve kıyaslanması olarak görülmektedir.

Sektörde işletmelere ilişkin veritabanı henüz oluşturulmuş durumda değildir. Bu nedenle işletmelere ilişkin bazı veriler şirket özelinde kalmakta ve işletmelerin operasyonel faaliyetlerine ilişkin biçimsel bilgi paylaşımında bulunmamaktadırlar. Ancak yapılan işin doğası gereği lojistik sektöründe bulunan işletmeler arasında

müşteri beklentileri doğrultusunda işbirlikleri sağlanmaktadır. Bir lojistik hizmet sağlayıcı, üretici bir işletme için tedarikçi konumunda iken, aynı zamanda bu lojistik hizmet sağlayıcı başka bir lojistik hizmet sağlayıcı işletme için de tedarikçi konumunda olmakta ve bu durumda ortak çalışma mantığı ile iş yapabilmektedirler. Kimi zamanda proje temelinde, belirli müşteri-ürün ya da durumsal olarak anlık olarak rakiplerle işbirliği yapılabilmektedir.

Sektörde sıklıkla rastlanan bir durum, rakiplerin ürettikleri çözümlerin hızla işletmelerin yatırım olanakları ölçüsünde uyarlanmasıdır. Ancak sektörde rakipler sadece ulusal boyutta değil uluslararası boyutta incelenmek durumundadır.

#### Tema 4: Kültür

Örgüt genelinde bir pazar yönlü olma anlayışı gereklidir. Örgüt içinde tüm bölümlerin müşteri odaklı olması, bu anlayış içinde pazar yapısı ve rakiplere ilişkin bilgi sahibi olmaları pazar yönlü olma anlayışının temelidir. İşletme içindeki bölümlerin ve ilişkili olunan diğer işletmelerin eşgüdümlü olarak faaliyetleri birlikte planlamaları ve ortak stratejiler ile örgüte aynı amaç doğrultusunda eşlenik katkı sağlamaları önemlidir.

Örgüt içinde sadece pazarlama bölümü ve çalışanlarının değil tüm çalışanların pazar yönlü olmayı benimsemeleri işletmenin başarısı açısından önem arz etmektedir. Lojistik sektörü açısından pazarlama kültürü örgüt geneline yayılan bir anlayış olarak görülmektedir. Örgüt içinde hemen her bölümde çalışan işgörenler müşteri ile temas halinde olabilmekte ve pazar analizleri konusunda da yönetime bilgi aktarabilmektedirler.

#### **4.4.2. Öğrenme Yönlü Olma**

Araştırmanın ikinci sorusunda öğrenme yönlü olmaya ilişkin olarak beş tema elde edilmiştir. Öğrenme, açık fikirli olma ve paylaşım altı işletmede öğrenme yönlü olmaya ilişkin ortaya çıkan temalar olmuştur.

Vizyon temasına beş işletmede ve kültür temasına dört işletmede değinilmiştir. Tablo 9 öğrenme yönlü olmaya ilişkin temalar ve sıklığı göstermektedir.

Tablo 9: Öğrenme Yönlü Olmaya İlişkin Temalar ve Sıklığı

Değişken	Tema	Sıklık
Öğrenme Yönlü Olma	Öğrenme	6
	Vizyon	5
	Açık Fikirli olma	6
	Paylaşım	6
	Kültür	4

### Tema1: Öğrenme

Öğrenme örgüt içinde bireysel, grup/bölüm yada örgüt genelinde olabilmektedir. Özellikle örgütsel düzeyde öğrenme üst düzey performans sağlayabilmek açısından önemlidir. Burada yapılması gereken, örgüt genelinde etkin bir öğrenme yöneliminin yani öğrenme becerisinin ve isteğinin gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

Örgütün öğrenen bir sistem durumuna gelebilmesi, örgüt üyelerinin öğrenme becerileri ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle işletmeler üst düzey eğitilmiş işgören istihdam etmeli ya da öğrenme becerisi yüksek çalışanlar istihdam ederek onların eğitimleri için yatırım yapmak zorundadırlar.

Lojistik sektöründe mesleki öğrenme önem kazanan bir durumdur. Sektörün kendi özellikleri ayrıca farklı sektörlerden müşterilerin olması nedeni ile örgüt içindeki insan kaynağına geniş bir bilgi birikimi sağlayacak eğitim yatırımlarını sürekli olarak planlamak önemlidir.

Diğer taraftan hizmet sektöründe olmanın bir gereği olarak müşterileri tanımak ve öğrenmek önemlidir. İsimler, işletmeler, beklentiler ve daha önce alınmış olan hizmetler gibi konuların işletmede çalışanlar tarafından öğrenilmesi gerekmektedir. Bu durum hizmetlerin kişiselleştirilmesi ve müşteri bağlılığı yaratmak açısından önemlidir. Hem çalışanların kişisel bellekleri hem de örgütsel bellek, öğrenme açısından geliştirilmesi gereken bir konudur.

## Tema 2: Vizyon

Örgüt içinde paylaşılan bir vizyonun olması yani amaçların, stratejilerin ve politikaların çalışanların tamamı tarafından benimsenerek işletme genelinde ortak bir anlayışa hakim olmak bilgi üretimini ve paylaşımını kolaylaştırmakta ve öğrenmeyi hızlandırmaktadır.

Lojistik sektörü açısından bakıldığında tedarik zinciri içinde de ortak bir bilgi paylaşım ağının olması gereklidir. Tedarikçiler, araçlar, üreticiler ve lojistik hizmet sağlayıcıların ortak bir vizyon altında eylemlerini sürdürmeleri tedarik zinciri performansı açısından önemlidir. Böylece zincir içinde ortak değerler ve paylaşım yaratmak mümkün olabilmektedir.

## Tema 3: Açık Fikirli Olma

Öğrenme yönelimi örgüt genelinde bireylerden gruplara ve örgüte doğru giden bir süreci ifade eder. Örgüt içinde yaratılan düşüncelerin, değişim karşıtı olmadan irdelenmesi esneklik sağlamakta ve dış çevre değişimlerine uyumu kolaylaştırmaktadır.

Açık fikirli olmak örgütün ve örgüt elemanlarının, müşterilerin gereksinimlerini anlamayı sağlayan bir unsurdur. Özellikle yeni fikirlere açık olma üst yönetim tarafından benimsenmesi gereken bir olgudur.

## Tema 4: Paylaşım

Örgüt içinde strateji, amaç, vizyon, politikalar, değerler, bilgiler ve deneyimler paylaşıldıkça örgütün başarı şansı da artmaktadır. Paylaşım olmadığı sürece örgüt içindeki eşgüdüm gerçekleşmeyecek bu da düşük performans çıktılarına neden olacaktır.

Lojistik işletmeleri açısından özelleştirildiğinde ise, tedarik zinciri içinde, zincir elemanları arasında bilginin üretildiği, toplandığı ve dağıtıldığı bir yer olarak lojistik hizmet sağlayıcılar önem taşımaktadır.



## Tema 5: Kültür

Rekabet ortamında sürekli olarak yeni bilgiler elde eden ve bu bilgileri geliştirerek faaliyetlerini bu yeni bilgilere göre biçimlendirme yeteneğine sahip olan ve böylelikle sürekli gelişmeyi gerçekleştirerek rekabet avantajı yakalamayı amaç edinen örgütler başarılı olmaktadır. Bu amaca ulaşabilmek için örgütte genel yayılmış bir anlayışın olması gerekmektedir. Bu da öğrenmenin kültürel bir yaklaşım olmasının gereğidir.

Öğrenme kültürü içinde yenilikçi olma ve değişimlere uyum sağlama en önemli unsurlar olarak görülmektedir. Lojistik sektöründe yenilik, hem müşterilere sunulan hizmetlerde ve kullanılan ekipmanlarda değişimi gerekli kılarken, aynı zamanda müşterilerin kendi örgütlerinde ve ürünlerinde yapmış oldukları yeniliklere uyumlaşmayı da gerektirmektedir. Bu bağlamda örgütün tedarik zinciri içindeki diğer elemanlarla eşgüdümlü biçimde değişmeyi öğrenmesi gerekmektedir.

### **4.4.3. Yenilikçilik**

Araştırmanın üçüncü sorusunda yenilikçiliğe ilişkin olarak dört tema elde edilmiştir. Değişim ve liderlik temalarına altı işletmede ulaşılrken, esneklik ve kültür temalarına beş işletmede ulaşılmıştır. Yenilikçiliğe ilişkin temalar ve sıklığı Tablo 10'da görüldüğü gibidir.

Tablo 10: Yenilikçiliğe İlişkin Temalar ve Sıklığı

Değişken	Tema	Sıklık
Yenilikçilik	Değişim	6
	Esneklik	5
	Liderlik	6
	Kültür	5

Kültür teması yenilikçilik değişkeninde diğer değişkenlere oranla daha fazla ele alınmıştır. Bu durum yenilikçiliğin, diğer değişkenlere kıyasla işletmelerde daha fazla kültürel yapının bir parçası olarak algılandığının göstergesidir.

## Tema 1: Değişim

Lojistik sektörü, teknoloji yoğun bir sektör olarak nitelendirilmekte ve genellikle de teknolojik yenilikten söz edilmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim, işletmelerin iş süreçlerini ve ürettikleri ürünleri de değiştirmektedir. Müşterilerin de değişen gereksinimleri ve beklentilerine uygun çözümler üretmek başarıyı getirmektedir.

Pazarda değişimi yaratabilen işletmeler lider olmaktadır. Değişimi yaratarak değişimin önünde olmak liderlik sağlarken, değişime uyum sağlamak pazarda sağlam bir yere sahip olmayı olanaklı kılmaktadır. Değişime uyum sağlayamayan işletmeler ise pazardan çekilmektedirler.

Yenilikçilik özellikle hizmet üreten işletmeler için ve özellikle de üreticilere rekabet avantajı sağlayacak olan lojistik hizmet sağlayıcılar için bir zorunluluk halindedir. Yoğun teknoloji ve bilgi kullanımının olduğu lojistik sektöründe, sektörün temel aktörleri olan lojistik hizmet sağlayıcılar hem örgütsel yapıları hem de sundukları hizmetler açısından değişen şartlara uyum sağlayabilen yenilikçi faaliyetlerini sürdürmelidirler.

## Tema 2: Esneklik

Müşterilerin değişen istekleri ve çeşitli faktörlere bağlı olan ekonomik koşullar, işletmelerin iç sistemlerini, ürün ve hizmetlerini yenileştirme gereğini doğurmaktadır. Bu yenileşmenin temel nedeni genel ifade ile işletme performansını artırmak olarak ifade edilebilmektedir.

Performans artırma için işletmelerin uygulayabileceği çeşitli yöntemler bulunmaktadır ancak bu yöntemler temelde tek bir noktaya yenilikçiliğe dayanmaktadır. Yenilikçilik daha önce yapılanı daha iyi yapma, daha etkin yapma ve daha değişik yapma anlamında kullanılmaktadır. Bu bağlamda farklı müşteri profillerine özgü gereksinimler için hızla yeni çözümler üretmek önemlidir. Müşterinin fark etmediği gereksinimlerini ortaya çıkarmak, onlara yaratıcı ve alternatifli çözüm önerileri sunmak işletmelerin esnekliğinin bir göstergesi olmaktadır.

### Tema 3: Liderlik

Hem yerel hem de küresel pazarlarda fırsatları görmenin ötesinde fırsat alanları yaratmak böylece yeni alanlar meydana getirmek işletmeleri en üst düzeyde başarılı kılacaktır.

Yenilik, avantaj sağlamak içindir. Amaç fark yaratarak pazarda öncü olabilmektir. Sektörde ilk olmak yenilikçilik açısından en önemli unsurdur ve yenilikçiliği sürükleyen güçlerden bir tanesi küresel pazardaki rekabet ve yabancı sermayeli işletmelerdir. Bu işletmelerin herhangi bir yerel pazara girerek sahip oldukları ölçek ekonomisi ile pazar paylarını üst düzeye çıkarmaları kolay olmaktadır. Bu nedenle yerel rakiplerin öncelikle kendi kültürlerindeki işletmeler için özelliikli çözümler sunabilmeleri ve ilk tanınan işletme olarak avantaj sağlamaları ya da büyük ölçekli ve yabancı sermayeli küresel rakipler ile işbirliği yoluna gitmeleri gerekmektedir.

### Tema 4: Kültür

Yenilik, lojistik sektörü yöneticileri açısından yaratıcılık ile doğrudan ilişkili görülen bir kavramdır. Yenilikçilik ise yönetimin bakış açısı ve eğilimi ile daha önce örgütte, sektörde veya ülkede var olmayan uygulamaları hayata geçirmek olarak tanımlanmaktadır. İşletme içindeki yenilikçi kültür, geçmiş projelerden öğrenme ve pazarda fırsat yaratarak ya da fırsatları sezinleyerek doğru zamanda doğru eylemleri gerçekleştirme açısından önemlidir.

Sektörde insan kaynaklarının uygun yönlendirilmesi ve eğitim yatırımları ile örgüt içinde yenilikçi uygulamalara dönük bir kültür yaratma konusunda başarılı olunabileceği ifade edilmektedir.

Yenilikler genellikle Amerika Birleşik Devletleri temelli olsa da yerel çözümler de son yıllarda gittikçe artmaktadır. Amerika haricindeki kültürlerde de bilgi ağını kurabilmek ve pazar ile tam bütünleşmek sektörde yenilikçilik açısından önemlidir. Yenilikçilik lojistik hizmet alanının bir işletme problemi yada lojistik hizmet sağlayıcının gelişim noktasını keşfi ile başlamaktadır ve işletmelerde ortaya çıkan yeniliklerde sürükleyici güçlerden bir tanesi de müşteri işletmelerin kendilerine özgü çözüm beklentileri ve farklı gereksinimleri olmaktadır.

#### 4.4.4. Performans

Araştırmada sonuç değişkeni olan performans, araştırmaya katılan işletme yöneticileri tarafından öncelikle finansal kriterlerle ölçülen bir değişken olarak algılanmaktadır.

Tablo 11: Performansa İlişkin Temalar ve Sıklığı

Değişken	Tema	Sıklık
Performans	Finansal	6
	Finansal Olmayan	5

Beş işletmede yöneticiler finansal olmayan kriterlere ve önemine ilişkin yorumlarda bulunmuşlardır. Performansa ilişkin temalar ve sıklığı Tablo 11’de görüldüğü gibidir.

##### Tema 1: Finansal Performans

Klasik anlamda ve genel olarak işletmecilikte temel performans göstergeleri finansal ölçütlere dayanmaktadır. Bu anlamda yıllık satış hacmi, brüt ve net kar, verimlilik, sahip olunan pazar payı, yatırımların geri dönüş oranı ve karlılığı gibi çeşitli rakamsal veriler işletme performansı için bir gösterge olmaktadır.

Hizmet sektöründe ve lojistik hizmet sağlayıcıların da temelde finansal göstergeler açısından üst düzeyde olmaları beklenmektedir. Özellikle müşterileri için maliyet avantajı sağlayacak olan lojistik hizmet sağlayıcıların en düşük maliyetle işlemlerini gerçekleştirebiliyor olmaları müşterileri için rekabetçi avantaj sağlamaları açısından önem taşımaktadır.

Tedarik zinciri içinde maliyetler, sektöre özgü karakteristikler nedeniyle çeşitlilik arz etmektedir. Bu anlamda rakamsal temelde performans hesaplamaları ayrıntılı olabilmektedir. Diğer taraftan teknoloji temelli bir sektör olarak da yatırımlar yüksek maliyetlerde gerçekleşmekte bu durum da müşterilere sunulan hizmetlere yansiyabilmektedir.

Pazarda müşterilerin mevcut gereksinimlerine yönelik çözümler üretmek müşteri portföyünü tatmin etmek açısından önemlidir. Ancak lojistik hizmet sağlayıcıların esas yapması gereken müşterilerine maliyet avantajı sağlayacak yeni çözümler üretebilmektir. Bu bağlamda pazarın dilimlenmesi ve müşterilere odaklı bir yaklaşımla faaliyetlerin sürdürülmesi lojistik hizmet sağlayıcıların satış ve kar rakamlarını artırma için temel bir yol olmaktadır.

Sektördeki temel bir eğilim büyük ölçekli müşteriler ile çalışıp daha fazla işlem hacmi sağlamak iken, artık küçük işlem hacmine sahip olan müşterilere de önem vermenin gereği fark edilmiş durumda. Özellikle büyük ölçekli lojistik hizmet sağlayıcılar, başlangıçta salt büyük işlem hacmine sahip müşteri portföyü oluşturmaktayken son yıllarda bu eğilim değişmiş ve küçük işlem hacmine sahip müşteriler de portföyde yer almaya başlamıştır. Bunun temel nedeni pazardan mümkün olduğunca fazla pay alabilmektir.

Projelerden öğrenme, farklı sektörel deneyimleri bir arada ele alarak yeni çözümler üretebilme yeteneğine sahip olan işletmeler sektörde çok daha başarılı olabilmektedir. Bu anlamda sürekli yenilikçi çözümler üretebilecek, deneyimleri paylaşabilecek yetkin insan gücü, lojistik hizmet sağlayıcılar açısından önemlidir.

İnsan kaynağının bu noktada performans üzerindeki etkisi özellikle yenilik yaratabilme ve bilgi paylaşımı noktasında önem kazanmaktadır. Oysa sektörde verimliliği artırabilme kaygısı ile kimi zaman yasal olmayan uygulamalarla da karşılaşmaktadır. Yetkin olmayan insan gücü, gerekli şartları taşımayan araç gereç kullanımı niceliksel olarak daha fazla performans çıktısı sağlasa da uzun vadede ve niteliksel olarak üst düzey performans sağlamamaktadır.

Pazar payını artırmaya yönelik olarak müşterileri kimi zaman yanıltma, sıklıkla karşılaşılan bir durum olmaktadır. Kısa vadeli performans beklentisi sektördeki temel bir zayıflık olarak görülebilmektedir. Salt rakamsal temelde ve anlık performans beklentisi özellikle küçük ölçekli işletmelerde görülen bir durumdur. Büyük ölçekli özellikle yabancı sermaye destekli lojistik hizmet sağlayıcıların ölçek ekonomisi ile ve daha uzun vadede finansal performans odaklandıkları görülmektedir.

## Tema 2: Finansal Olmayan Performans

İşletmecilikte artık kaçınılmaz biçimde niteliksel değerlendirmeler önem kazanmaktadır. Bu anlamda temel bir gösterge müşteri tatmini olmaktadır. Hem iç hem de dış müşterinin tatmin edilmesi işletmelerin üst düzey performansı için bir gereklilik ve sonuç göstergesi olarak görülmektedir.

Anlık kazanç beklentisi ile etik olmayan yaklaşımlar sektörde sıklıkla karşılaşılan bir durum olmaktadır. Müşteriler için uzun vadede tatmin yaratabilmek işletmecilik açısından esas olarak kabul edilmekte ve lojistik sektöründe de bu anlayışın yerleşmesi gerekmektedir.

Küçük ölçekli işletmelerde çalışanlara ve müşterilere yönelik standardize edilmiş tatmin ölçümleri yapılmazken özellikle yabancı sermayeli işletmelerde bu konuya özen gösterilmektedir.

Yenilikçilik önemli finansal olmayan performans göstergelerinin başında gelmektedir. Standart yapılar ve standart çözümler ile ortalama işletme performansı elde edilirken, üst düzey performans için çok daha yenilikçi çıktılarının üretimi gerekmektedir.

Yeni çözümlerin müşterilerin beklentilerini karşılar nitelikte olması da kaliteyi beraberinde getirmektedir. Daha üst düzey performans yani daha fazla müşteri ile daha fazla satış ve kar için müşterilere asgari beklentilerini tatmin edecek ama esas olarak beklentilerinin üzerinde ve düşük maliyetli çözümler sunmak gerekmektedir.

Yapılan içerik analizi ile temel değişkenlerin lojistik sektöründeki yöneticiler tarafından algılanmasına ilişkin çözümlenme yapılmıştır. Görüşmelerden elde edilen verilerin ışığında, lojistik sektöründe pazar yönlü – öğrenme yönlü olma ve yenilikçiliğin önemli olduğu ve bu değişkenlerin bir arada işletme performansını etkiler nitelikte oldukları sonucuna varılmıştır. Görüşmelerde ve görüşmeler sonrası yapılan analizde ortaya çıkan durum, yazında belirtilen ve temel alınan kuramın Türkiye'deki lojistik sektörü ve lojistik hizmet sağlayıcılar açısından da öncül çalışmalarda açıklandığı gibi anlamlı olduğudur.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### Nicel Araştırma

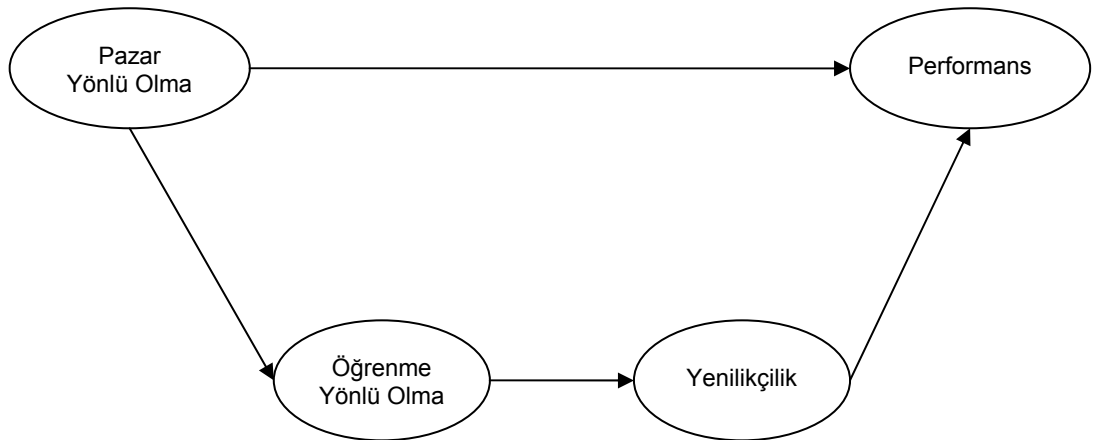
Yazından hareketle ve kuramı esas alarak tasarlanan araştırmada ilişkileri incelenecek olan değişkenler araştırma alanı olan lojistik sektöründeki yöneticilerin görüşleri ile irdelenmiş ve hipotezler kurama ve nitel araştırma yönteminden elde edilen bulgulara dayandırılarak şekillendirilmiştir.

Pozitivist araştırma, gözlem ve ölçümün olanaklı olduğu, değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin açıklandığı, niceliksel verilerin kullanıldığı, hipotezlerin test edildiği ve tekrarlanabilir yapılandırılmış yöntem bilimdir (Yüksel ve Yüksel, 2004:52). Bu araştırma da pozitivist yaklaşım altında, benzer denekler örnekleme yöntemi (survey) ile gerçekleştirilmiştir ve hipotezler test edilmiştir.

Araştırmanın temel hipotezini pazar yönlü olma ve performans ilişkisinde öğrenme yönlü olma ve yenilikçiliğin aracılık etmesi oluşturmaktadır. Buna göre; lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin performanslarının temelde pazar yönlü olmanın yanısıra öğrenme yönlü olma ve yenilikçilik değişkenlerinin de aracılığı ile artması durumunun modellenmesidir.

***H1:Pazar yönlü olmanın performans üzerindeki etkisinde öğrenme yönlü olma ve yenilikçilik aracılık etmektedir.***

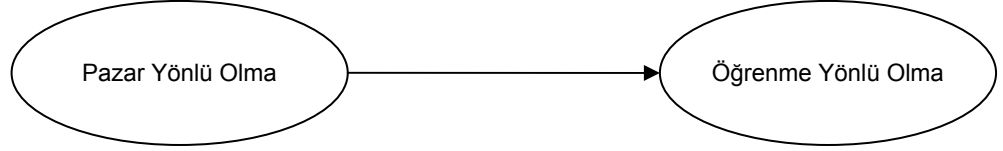
Şekil 5: Pazar Yönlü Olmanın Performans Üzerindeki Etkisinde Öğrenme Yönlü Olma ve Yenilikçiliğin Aracılık Etkisi



H1 hipotezine bağılı olarak beş adet alt hipotez bulunmaktadır.

**H1a: Pazar yönlü olma öğrenme yönlü olma üzerinde etkilidir.**

Şekil 6: Pazar Yönlü Olmanın Öğrenme Yönlü Olma Üzerindeki Etkisi



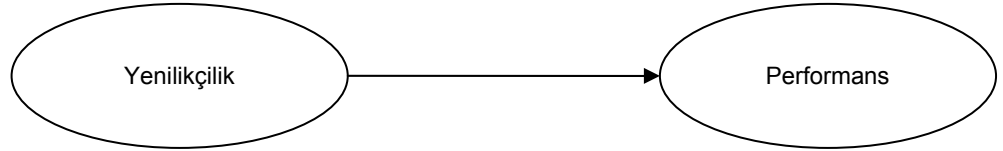
**H1b: Öğrenme yönlü olma yenilikçilik üzerinde etkilidir.**

Şekil 7: Öğrenme Yönlü Olmanın Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi



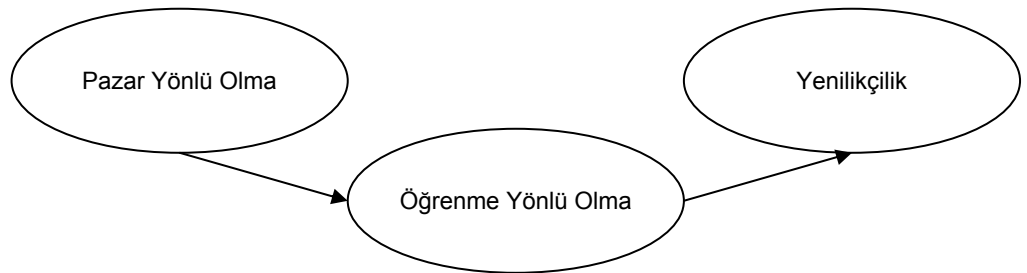
**H1c: Yenilikçilik performans üzerinde etkilidir.**

Şekil 8: Yenilikçiliğin Performans Üzerindeki Etkisi



**H1d: Pazar yönlü olmanın yenilikçilik üzerindeki etkisinde öğrenme yönlü olma aracılık etmektedir.**

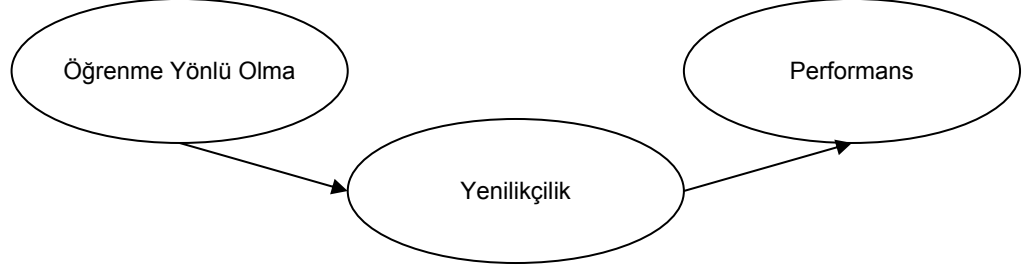
Şekil 9: Pazar Yönlü Olmanın Yenilikçilik Üzerindeki Etkisinde Öğrenme Yönlü Olmanın Aracılık Etkisi





**H1e:Öğrenme yönlü olmanın performans üzerindeki etkisinde yenilikçilik aracılık etmektedir.**

Şekil 10: Öğrenme Yönlü Olmanın Performans Üzerindeki Etkisinde Yenilikçiliğin Aracılık Etkisi



### 5.1. Nicel Araştırma için Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın anakütlesi Türkiye’de hizmet veren lojistik hizmet sağlayıcılar olarak belirlenmiştir. Bu amaçla Türkiye’de faaliyet gösteren tam entegre lojistik hizmet sağlayıcılar ve operasyonel hizmet üretenler araştırma kapsamında yer almışlardır. Anakütle için çeşitli kurumlar incelenmiş ve sektörde amaca yönelik olarak Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenler Derneği (UTİKAD)’nin üye listesi (352 üye) temel alınmıştır.

Anakütleye, Waters (2001) in da belirttiği gibi yanıtlanma oranını artırabilmek amacı ile referanslar, lojistik sektöründeki dernekler, e-posta yolları ile ulaşılmaya çalışılmıştır. Yapılan yüzyüze görüşmeler ve e-posta ile iletişim sonrasında 102 adet kullanılabilir durumda anket geri dönüşü olmuştur. Elde edilen bu geri dönüş oranı ile anakütlenin %29’u temsil edilmektedir. Bu oran sosyal bilimlerde nicel araştırmalar için yeterli bir temsil imkanı sağlamaktadır.

Problem çözümüne dayanan araştırmalarda, özellikle yapısal eşitlik modellemesi kullanılacaksa, görgül yaklaşım ve temel Monte Carlo yaklaşımı açısından örnek sayısı önem taşımaktadır ve yeterli sayıda örnek sayısının ne olması gerektiği tartışılan konulardan birisidir. Bu bağlamda örnek sayısının en az 100 olması gerektiği kabul edilmektedir (Tanaka, 1987). Örnek sayısı özellikle model uyum istatistiklerinin yeterliliği yani beklenen değerlerin üzerinde çıkması ve modeli doğrulaması açısından değerlendirilmektedir (Jackson, 2001; Kim, 2005). Bu bağlamda yapılan çeşitli çalışmalar sonrasında örneğin ki-kare istatistikleri için

N=100, sonuçlar için yeterli bir sayıyı ifade etmektedir (Jackson, 2003). Genellikle model uyumu sağlandıktan sonra örnek sayısının göz ardı edilebildiği de belirtilirken, N<100 olması durumunda da gene yapısal eşitlik modellemesi kullanılabilmektedir (MacCallum ve Austin, 2000). Araştırmacıların örnek sayısında N<50 olması durumundan ise kaçınılması gerektiği ifade edilmektedir (Chen vd., 2001). Nedensel ilişkiye dayalı ve daha küçük örnek sayısı durumlarında da ordinal kıyaslama, nominal kıyaslama ya da olay analizi ile çözümlene seçenekleri bulunmaktadır (Mahoney, 2000).

Araştırmaya katılan işletmelerin işletme türü, sahiplik yapısı açısından ağırlıklı olarak %47.1 oranı ile yerli ortaklıdır, faaliyet yılları %35.3 ile 6-10 yıl arasındadır ve çalışan sayıları da %32,4 oranında 1-50 kişi arasındadır. Faaliyet yıllarının düşük olmasının nedeni sektörün yeni gelişen bir sektör olması iken çalışan sayısının azlığı yine sektörün kendi karakteristiğinden kaynaklanmaktadır. Tablo 12'de araştırmaya katılan işletmelerin demografik özellikleri gösterilmektedir.

Tablo 12: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Demografik Özellikleri

	Frekans	Yüzde
<b>İşletme Türü</b>		
Şahıs İşletmesi	20	19.6
Yerli Ortaklık	48	47.1
Yabancı Ortaklık	7	6.9
Yabancı Şirketin Türkiye Temsilcisi	4	3.9
Yerli Şirketler Grubu Parçası	16	15.7
Yabancı Şirketler Grubu Parçası	7	6.9
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>100.0</b>
<b>Faaliyet Yılı</b>		
1-5 yıl	13	12.7
6-10 yıl	36	35.3
11-15 yıl	14	13.7
16-20 yıl	12	11.8
20 yıldan fazla	27	26.5
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>100.0</b>
<b>Çalışan Sayısı</b>		
1-50 kişi	33	32.4
51-100 kişi	18	17.6
101-150 kişi	17	16.7
151-200 kişi	8	7.8
200 kişiden fazla	26	25.5
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>100.0</b>

Araştırma için her işletmeden bir yöneticinin katılımı istenmiştir. Üst ve orta düzey yönetimin yanıtlarının esas alındığı bu çalışmada yanıtlayıcılar %43,1 oranında lojistik müdürü, dış ticaret müdür gibi diğer yönetim pozisyonlarında çalışan yöneticiler olmuşlardır. Dağılım Tablo 13'te gösterildiği gibidir.

Tablo 13: Yanıtlayıcıların Dağılımı

İşletme İçindeki Pozisyon	Frekans	Yüzde
Sahip	8	7.8
Genel Müdür	6	5.9
Genel Müdür Yardımcısı	8	7.8
Bölge/Şube Müdürü	14	13.7
Pazarlama Müdürü	22	21.6
Diğer Yönetim Pozisyonları	44	43.1
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>100.0</b>

## 5.2. Nicel Araştırmaya İlişkin Veri Toplama Tekniği

Anket, araştırmaya katılan kişilerin yanıtlarını kayıt etmek amacı ile ve genellikle araştırmacının gereksinim duyduğu veri türlerini bilmesi durumunda etkin olan bir veri toplama aracıdır (Sekaran, 2003:236). Nicel araştırmalarda veri toplama tekniklerinden bir tanesi anket tekniğidir.

Araştırmanın bu adımında veri toplamak üzere yazılı sorma, anket kullanılmıştır. Sorular, yazın taraması sonucunda amaca ve hipotezlere yönelik olarak seçilen ölçeklere ilişkin maddelerden oluşmaktadır.

Demografik sorular çoktan seçmeli olarak hazırlanmıştır. Değişkenleri kapsayan soru formunda ise 7'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Değişkenlere ilişkin derecelendirme Tablo 14'te görüldüğü gibi pazar yönlü olma, öğrenme yönlü olma ve yenilikçilik değişkenlerine ilişkin maddeler için 1=Kesinlikle katılmıyorum, 7=Kesinlikle katılıyorum şeklinde ve performans değişkenine ilişkin ölçekteki maddeler için 1=Çok düşük, 7=Çok yüksek olarak ifade edilmiştir.

Tablo 14: Değişkenlere ilişkin 7'li Likert Ölçeğinin Derecelendirmesi

Değişkenler	Likert Ölçeği						
	1	2	3	4	5	6	7
<i>Pazar yönlü olma</i> <i>Öğrenme yönlü olma</i> <i>Yenilikçilik</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<i>Performans</i>	Çok Düşük	Düşük	Biraz Düşük	Aynı	Biraz Yüksek	Yüksek	Çok Yüksek

Pazar yönlüğü ölçmek üzere doğrudan ve dolaylı ölçüm yöntemleri bulunmaktadır. Doğrudan ölçüm, işletme felsefeleri ile yöneticinin ne ölçüde bağdaştığını ölçümlemek ve örgütün eğilimlerini sınıflandırmaktır. Ancak çeşitli kısıtlar nedeni ile araştırmacılar dolaylı ölçüm araçları geliştirmişlerdir. Bu araçlar kültürel (Narver ve Slater, 1990), enformasyona dayalı (Kohli ve Jaworski, 1993) ve alternatif (Ruekert, 1992; Deng ve Dart, 1994) ölçekler olarak sınıflandırılabilir (Harris, 2002).

Pazarlama yönlü ve pazar yönlü olma eğilimine ilişkin geliştirilen dolaylı ölçüm araçlarından; pazarlama yönlü olmaya ilişkin Morris ve Paul (1987) psikometrik temelli ölçeği gösterilebilmektedir. Pazar yönlü olma için geliştirilmiş olan çeşitli ölçeklerin başlıcaları olarak; Narver ve Slater (1990) tarafından geliştirilen MKTOR, Ruekert (1992)'in pazar yönlü olma ölçeği, Kohli ve çalışma arkadaşları (1993) tarafından geliştirilen MARKOR, Deshpande ve çalışma arkadaşları (1993)'nin dördül (Quadrad) analiz ile ele aldıkları pazar yönlü olmayı müşteri yönlülük olarak ele aldıkları ölçek, Deng ve Dart (1994)'in çoklu-faktör ve çoklu-değişken yaklaşım ölçeği, Deshpande ve Farley (1998) tarafından geliştirilen MORTN, Gray ve çalışma arkadaşlarının (1998) mevcut ölçekleri temel alarak geliştirdikleri sınırlı soru ölçekleri, Lado ve çalışma arkadaşlarının (1998) geliştirdikleri MOS ve daha sonra MOS'un yeniden düzenlenmiş hali ile MOS-R, Narver ve çalışma arkadaşlarının (2005) MKTOR'u temel alan ancak değişkenler ve maddeler üzerinde yeni düzenleme yaptıkları MOPRO sayılabilir.

Araştırmalarda farklı türde ölçekler kullanılmakla birlikte sıklıkla kullanılan iki ölçek, MKTOR (Narver ve Slater, 1990) ve MARKOR (Jaworski ve Kohli 1993) dur. Farrel (2000)'in de belirttiği gibi bu iki ölçekte de rekabetçi avantaj elde edebilmek için bilgi odağı noktası üzerinde durulmaktadır.

Farrell ve Oczkowski (1997), çalışmalarında MKTOR ve MARKOR ölçeklerini yeniden ele almışlardır. MKTOR'un ilk 21 maddelik (1990 yılındaki değişkenler ile) halinde faktör analizi yapıldığında değişkenlerin dağılımında sorun yaşandığını belirtmişlerdir. Siguaw ve Diamantopoulos (1994)'in yapısal modelin iyi olmadığını belirttiğini ifade ederek, açımlayıcı faktör analizi ile 5 faktör grubuna ulaşıldığını söylemişlerdir. Ancak Pelham (1993)'in çalışmasında MKTOR ölçeğinin yapısal güvenilirliğin MARKOR ölçeğinden daha yüksek olduğu sonucuna da ulaşmış olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacıların Avustralya'nın en büyük özel işletmeleri (kamu ve özel) ile gerçekleştirdikleri araştırmada ise aslında hem MKTOR'un hem de MARKOR'un yapısal bazı sorunları olduğuna işaret etmişler ve değişkenlerin bazılarının ölçeklerden çıkartılması gerektiği sonucuna varmakla birlikte farklı kültürlerde benzer yapısal araştırmanın tekrarlanması gerekliliğini vurgulamışlardır.

Deshpande ve Farley (1998) daha önce yapılmış çalışmalarda (*Narver ve Slater, 1990; Kohli vd., 1993; Deshpande vd., 1993*) kullanılan üç ölçeğe ilişkin bir karşılaştırma yapmışlardır. Bu çalışmada ortaya çıkan sonuç üç ölçeğin birbiri ile korelasyonunun olduğudur (ölçeklerin birbirleri ile korelasyonları .55'ten fazladır). Her ölçeğin kendi çalışmasındaki güvenilirliğine bakıldığında ve ölçekler Deshpande ve Farley (1998)'in verileri ile analiz edildiğinde Narver ve Slater (1990)'in ölçeklerinin en yüksek güvenilirliğe (orijinal çalışmada .81 ve bu çalışmada .90) sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Mavondo ve Farrell (2000), Narver ve Slater (1990)'in modeli ile Kohli ve Jaworski (1990)'nin öncül çalışmasını temel alan Kohli ve çalışma arkadaşları (1993)'nin modelini test etmiş ve bu iki modelin birbirine yakın olduğunu (yazında diğer bilim adamları da iki yaklaşımın paralellikinden söz etmektedir ancak örneğin Uncles (2000) bu iki modelin birbirleri ile ilişkili olsa da birbirlerinin yerine kullanılamayacağını belirtmiştir) ifade etmişlerdir. Ancak Narver ve Slater (1990)'in modelinin daha genellenebilir olduğunu çünkü hem işletmeciler hem de tüketiciler tarafı ile aynı ölçeğin yanıtlanmasında benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir.

Bu durumda farklı örneklerde benzer sonuçların elde edilebileceği yani ölçeğin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin yüksek olacağı ifade edilmektedir. Diğer taraftan Kohli ve çalışma arkadaşları (1993)'nin modelinde ise sorunların olduğunu belirtmişlerdir. Bu ölçekte farklı tarafların farklı türde yanıtlar vererek farklı yapısal sonuçlara yol açtığı görülmüştür. Sonuç olarak gruplararası, kültürlerarası, sektörlerarası ve ülkeler arası çalışmalarda Narver ve Slater (1990)'in modelinin ve ölçeğinin daha anlamlı sonuçlara ulaşabileceğini önermektedirler. Uncles (2000), Mavondo ve Farrell (2000) in çıkarımlarına katılmakla birlikte böylesi bir önermenin özellikle meta-analiz yöntemi ile de desteklenerek yapılmasını öngörmüştür.

Vazquez ve çalışma arkadaşları (2001) diğer bazı yazarların da (*Bhuiyan, 1997; Farrel ve Oczkowski, 1997; Siguaw vd. 1998*) belirttiği gibi psikometrik özellikler açısından MARKOR'un sorgulanıyor olduğunu ve ölçekte yer alan maddelerin alt değişkenlerinin uygun biçimde ölçümlenmediğini (ölçekte yer alan yirmi maddeden on üç tanesinin müşteri yönünlüğe ilişkin olması ve rakiplere ilişkin zeka yaratmayı sorgulayan maddelerin olmaması gibi) ifade etmiştir.

Hooley ve çalışma arkadaşları (2000) Amerika Birleşik Devletlerinde geliştirilmiş ve bu ülkedeki araştırmalarda güvenilir sonuçlar vermiş olan MKTOR ölçeğini Avrupa genelinde test etmişler ve ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Çalışmanın ikinci adımında Hooley ve çalışma arkadaşları (2003) ölçeği gene Avrupa ülkelerinde ancak bu sefer özellikle hizmet sektöründe yer alan işletmelerde uygulamışlar ve önceki çalışma ile paralel sonuçlara ulaşmışlardır.

Başka bir bakış açısı ile, pazarlama ve yönetim uygulamalarındaki küreselleşme nedeni ile araştırmalarda kullanılan ölçeklerin farklı kültürlerde ve dillerde kullanımının uygunluğu, farklı ölçeklerin karşılaştırmaya olanak sağlayacak şekilde benzer sonuçlar sunması önem kazanmaktadır. Bu amaçla uluslararası boyuttaki bir çalışmada emik yerine etik yaklaşımın tercih edilmesi daha uygun olacaktır (Kaynak ve Kara, 2003). Bu çalışma kültürel boyut ile emik olarak görünse de çalışmanın yaklaşımını ve modelini yakın dönemde Türkiye'de test eden Keskin (2006)'in de belirttiği gibi, batı kaynaklı olan bu yaklaşımın ve geliştirilen pazar yönlü olma, öğrenme yönlü olma ve yenilikçilik ölçeklerinin Türkiye'deki geçerlilik ve güvenilirliklerinin yüksek olması ve sonuçların diğer ülke araştırmalarındaki sonuçlarla benzerlikler taşıması, genelleştirme yapılabileceğini göstermektedir.

Ayrıca emik çalışmaların örtüşen yönleri de bir araya getirilerek daha anlamlı bir etik sonuca ulaşılabilecektir (Sargut, 2001).

Uzkurt ve Torlak (2006,2007) Türkiye’de lojistik sektöründe gerçekleştirdikleri çalışmalarında MKTOR’un iki alt boyutunu araştırmalarında kullanmışlar ve 2006 yılı çalışmalarında müşteri yönlü olma için .75, rakip yönlü olma için .64, 2007 yılı çalışmalarında müşteri yönlü olma için .87, rakip yönlü olma için .73 düzeyinde güvenilirlik elde etmişlerdir.

Panayides ise 2004(a) yılında yayınlanan çalışmasında lojistik hizmet sağlayıcıların pazar yönlü olma durumlarını ele alırken ölçek olarak Narver ve Slater’in MKTOR ölçeğini kullanmıştır. Bu çalışmada genel pazar yönlü olma güvenilirliği .85, müşteri yönlü olma için .80, rakip yönlü olma için .86 ve işlevlerarası eşgüdüm için .73 gibi sosyal bilimlerde genel kabul gören .70 standardının üzerinde bir sonuç elde etmiştir.

Bahsedilen nedenler ve araştırmacılar tarafından elde edilen bulgular, ayrıca Farrel ve Oczkowski (2002)’nin de belirttiği üzere psikometrik özellikleri ve üstünlükleri yönü ile bu araştırmada görgül olarak geçerliliği ilk kabul görmüş (Lado vd., 1998) pazar yönlü olma ölçeği olan, Narver ve Slater (1990) in geliştirmiş olduğu MKTOR tercih edilmiştir.

Ölçek öncelikle yazın taramasında incelenmiş (kullanıldığı yıllar, sektörler, işletme türleri) daha sonra yazarlarla e-posta yolu ile iletişim kurularak orjinal ölçek elde edilmiştir. Profesör Slater ile yapılan yazışmalarda araştırmacının tasarımı da tartışılmış ve MKTOR’un son hali bu çalışmada kullanılmıştır. Orjinal çalışmalarında Narver ve Slater (1990) pazar yönlü olmanın alt boyutları için yüksek düzeyde güvenilirlik elde etmişlerdir (Müşteri yönlü olma: .88, rakip yönlü olma .73 ve işlevlerarası koordinasyon .77).

Ölçekteki her maddenin diğer maddelerle olan ilişkisinin belirli bir katsayı ile hesaplandığı “Cronbach alpha” yönteminde (Balci, 2005:102)  $\alpha$  katsayısı “0” ile “1” arasında değişim gösterir (Özdamar, 2002;663). İstatistiksel olarak .90 düzeyi mükemmel, .80 çok iyi, .70 düzeyi yeterli olarak görülürken .50 düzeyi hata varyansı uyarısı ile güvenilir olmayan düzeyi göstermektedir (Kline, 1998; 194). Bu çalışmada da faktör gruplarının ve değişkenlerin Cronbach  $\alpha$  değerleri Tablo 15’de gösterildiği

üzere yüksek düzeyde güvenilir çıkmıştır. Pazar yönlü olma ölçeğine ilişkin  $\alpha$  değeri .82 iken, alt boyutlarda güvenilirlik, müşteri yönlü olma için .67, rakip yönlü olma için .80 ve işlevlerarası eşgüdüm için .78 olarak elde edilmiştir.

Tablo 15: Pazar Yönlü Olma Ölçeği ve Güvenilirlikler

	Cronbach $\alpha$
<b>Pazar Yönlü Olma</b>	<b>.82</b>
<b><i>Müşteri Yönlü Olma</i></b>	<b>.67</b>
İşletme amaçlarımızı temel olarak müşteri memnuniyetine göre belirleriz. Hizmet sunarken ne derece müşteri ihtiyaçlarına göre yönlendiğimizi takip ederiz. Rekabetçi stratejilerimiz temelde müşteri ihtiyaçlarını anlama üzerine kuruludur. İşletme stratejilerimiz müşterilerimize nasıl daha fazla değer yaratabileceğimiz üzerine kuruludur. Müşterilerimizin tatminini sistematik olarak ve sıklıkla ölçeriz. Satış sonrası hizmetlere büyük önem veririz.	
<b><i>Rakip Yönlü Olma</i></b>	<b>.80</b>
Satış danışmanlarımız rakiplerimizin stratejileri ile ilgili bilgileri örgüt içinde paylaşırlar. Bizi tehdit eden rakip eylemlerine karşı hızlı tepki verebiliriz. Üst yönetim düzenli olarak rakiplerin stratejilerini ve güçlü yönlerini tartışır. Rekabet avantajı sağlayabileceğimiz müşteri veya müşteri gruplarını hedefleriz.	
<b><i>İşlevlerarası Eşgüdüm</i></b>	<b>.78</b>
İşletmemizde her departmandan yönetici mevcut ve potansiyel müşterileri ziyaret ederler. İşletmemizde departmanlar arasında başarılı ve başarısız müşteri deneyimlerini paylaşıyoruz. İşletmemizde tüm fonksiyonlar hedef pazarın ihtiyaçlarına göre bütünleştirilmiştir. Yöneticiler, tüm çalışanların müşteriye değer yaratmak için nasıl bir katkı sağlayabileceğini bilir.	

Yazında örgütlerin öğrenmeye yatkınlığına yönelik üç temel örgütsel değer (öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik) üzerinde durulmaktadır (Day, 1991, 1994b). Bu üç değer Sinkula ve çalışma arkadaşları (1997) tarafından toplamda onbir maddelik bir ölçek ile ölçümlenmiş, Baker ve Sinkula (1999a,b) tarafından maddelere eklemeye yapılarak geliştirilmiş ve daha sonra diğer araştırmacılar tarafından ölçek aynı ve benzer maddeler örgütlerin öğrenme yönlülüğünü ölçümlemek üzere kullanılmıştır.

Yazında öğrenme yönlülüğüne ilişkin olarak bahsedilen üç temel değişkenden öğrenmeye bağlılık, Galler ve van der Heijden (1992), Garratt (1987), Tobin (1993) den Sinkula vd (1997) tarafından geliştirilerek 4 madde ile ölçümlenmiş ve daha sonra yine Baker ve Sinkula (1999a,b) tarafından geliştirilerek 6 madde ile ölçümlenmiştir. Paylaşılan vizyona ilişkin maddeler Senge (1990, 1992), Tobin (1993) den Sinkula ve çalışma arkadaşları (1997) tarafından geliştirilerek 4 madde ile ölçümlenmiş ve daha sonra yine Baker ve Sinkula (1999a,b) tarafından geliştirilerek 6 madde ile ölçümlenmiştir. Açık fikirlilik ölçeği Day (1991, 1992), Senge (1990, 1992), Slater ve Narver (1994) den Sinkula ve çalışma arkadaşları



(1997) tarafından geliştirilerek 3 madde ile ölçümlenmiş ve daha sonra yine Baker ve Sinkula (1999a,b) tarafından geliştirilerek 6 madde ile ölçümlenmiştir. Bu temel üç değişkene ek olarak, Calantone ve çalışma arkadaşları (2002) tarafından diğer öğrenme yönlü olma bileşenleri ile bir arada ele alınan ve Hult ve Ferrel (1997) tarafından geliştirilen 5 madde ile örgütiçi bilgi paylaşımı alt değişkeni ölçümlenmiştir. Öğrenme yönlü olma ölçeğinde beş adet ters ifade bulunmaktadır. Bu ifadeler “®” ile gösterilmiş ve analizlerde ters kodlanarak ölçüme dahil edilmişlerdir. Öğrenme yönlü olma ölçeğinin  $\alpha$  değeri Tablo 16’da da belirtildiği gibi .92 iken alt boyutlarda öğrenmeye bağlılık için .86, paylaşılan vizyon için .89, açık fikirlilik için .80 ve örgütiçi bilgi paylaşımı için .82 gibi yüksek düzeydedir.

Tablo 16: Öğrenme Yönlü Olma Ölçeği ve Güvenilirlikler

	Cronbach $\alpha$
<b>Öğrenme Yönlü Olma</b>	<b>.92</b>
<b>Öğrenmeye Bağlılık</b>	<b>.86</b>
Yöneticilerimiz temel olarak işletmemizin rekabetçi avantaj elde edebilmesinin işletmemizin öğrenme kabiliyetine bağlı olduğunu düşünmektedirler. Örgütümüzün temel değerleri, gelişmek için “öğrenme” nin anahtar unsur olduğunu içermektedir. İşletmemizde çalışanların eğitim almaları, gereksiz harcama değil yatırım olarak görülmektedir. Öğrenme, işletmemizin yaşamının sürdürülebilmesinin bir garantisi olarak görülmektedir. Örgüt kültürümüz çalışanların öğrenmelerine üst düzeyde önem vermemektedir. ® Bu örgütte anlayışımız, öğrenmeyi bıraktığımız zaman geleceğimizin de tehlikeye gireceğidir.	
<b>Paylaşılan Vizyon</b>	<b>.89</b>
Örgüt olarak kim olduğumuz ve nereye gitmek istediğimiz açıkça tanımlanmıştır. Tüm seviyelerde, fonksiyonlarda ve birimlerde örgüt vizyonuna ilişkin ortak bir görüş hakimdir. Tüm çalışanlar örgütün amaçlarına bağlıdırlar. Çalışanlar örgütün gidiş rotasının belirlenmesinde kendilerini planlayıcı olarak görmektedirler. Üst yönetim örgütün vizyonunu alt kademelerle paylaşmanın gerekli olduğuna inanmaktadır. Örgüt geneli için iyi tanımlanmış bir vizyonumuz yoktur. ®	
<b>Açık Fikirlilik</b>	<b>.80</b>
İşlerin yapılmasına yönelik kritik varsayımları paylaşmaktan korkmayız. Örgütümüzdeki yöneticiler dünya görüşlerinin sorgulanmasını istemezler. ® Örgütümüz açık fikirliliğe büyük değer vermektedir. Yöneticiler çalışanları geniş düşünme konusunda cesaretlendirmektedirler. Değişmez/sabit yeniliğe odaklanma örgüt kültürümüzün parçası değildir. ® Bu örgütte orijinal fikirler büyük değer bulmaktadır.	
<b>Örgütiçi Bilgi Paylaşımı</b>	<b>.82</b>
Geçmişten öğrendiklerimizi canlı tutmak için örgüt içinde bu deneyimleri bilinçli olarak konuşuruz. Her zaman başarısız girişimlerimizi analiz eder öğrendiğimiz dersleri de paylaşıyoruz. Örgüt içinde öğrenilenleri tüm birimler arasında paylaşmak üzere belirli sistemlerimiz vardır. Üst yönetim, işletmemiz içinde bilgi paylaşımının önemini vurgularlar. Deneyimleri ve öğrenilenleri paylaşmak konusunda az çaba harcarız. ®	

Yenilik, yenilik kapasitesi, yenilik performansı, yenilikçilik, yenilik yönlü olma gibi birbiri ile kimi zaman iç içe geçen ve birbirlerinin yerine kullanılan kavramlar için farklı ölçekler geliştirilmiştir. Ancak amaca yönelik olarak ve çalışmanın değişkenlerine uygunluğu açısından Calantone ve çalışma arkadaşları (2002) tarafından Hurt vd. (1977), Hurt ve Teigen (1977) ve Hollenstein (1996)’dan

uyarlanan, Türkiye’de Keskin (2006) tarafından da kullanılmış olan maddeler tercih edilmiştir. Yenilikçilik ölçeğinde alt boyut bulunmamaktadır ve Tablo 17’de gösterildiği üzere güvenilirlik .82 düzeyindedir.

Tablo 17: Yenilikçilik Ölçeği ve Güvenilirlikler

	Cronbach $\alpha$
<b>Yenilikçilik</b>	<b>.82</b>
Örgütümüz sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirir. Örgütümüz işlerin yapılışı için yeni yollar arar. Örgütümüz çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır. Örgütümüz genelde yeni ürün ve hizmetler ile pazarda ilk olmaktadır. Yenilikleri takip etmek örgütümüzde riskli görülmektedir ve yeniliklere direnç gösterilmektedir. © Pazara sunduğumuz yeni ürün ve hizmetler son 5 yıl içinde artış göstermiştir.	

Çalışmanın yaklaşımını temel alan araştırmalarda genellikle nesnel performans ölçütleri (yapılan yatırımlar, yatırımların geri dönüş oranı, ciro, satış miktarı, pazar payı) kullanılmakla birlikte öznel olarak, algılanan performans ölçütleri de sıklıkla kullanılmıştır. Bu amaçla araştırmacıların yanıtlanma oranını artırma amacı ile ve araştırmacıların sıklıkla kullandıkları (bkz. Tablo 3) bir yaklaşım olarak öznel ölçüm bu araştırmada da tercih edilmiştir. Ölçek olarak yazında performans ölçümünde önemli olan ve genel kabul görmüş kriterler kullanılmıştır. Bağımlı değişken olarak tanımlanan bu değişkende alt boyut bulunmamakta ve güvenilirlik Tablo 18’de yer aldığı üzere .90 düzeyindedir.

Tablo 18: Performans Ölçeği ve Güvenilirlikler

	Cronbach $\alpha$
<b>Performans</b>	<b>.90</b>
Rakiplerimize göre büyüklüğümüz... Rakiplerimize göre ciromuz... Rakiplerimize göre pazar payımız... Rakiplerimize göre karlılığımız... Rakiplerimize göre büyüme hızımız... Rakiplerimize göre yatırımlarımız...	

Değişkenlere ilişkin kullanılan ölçüm araçları yazında uzun yıllardır çeşitli araştırmacılar tarafından farklı ülkelerde, sektörlerde ve örneklemelerde kullanıldığı için yapı geçerliliği ve güvenilirliği konusunda herhangi bir sorun bulunmamaktadır. Değişkenler arası korelasyonlara bakıldığında da Tablo 19’da görüldüğü üzere tüm değişkenlerin  $p < .01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 19: Yapı Korelasyonları

	Pazar Yönlü Olma	Öğrenme Yönlü Olma	Yenilikçilik	Performans	Ortalama	Standart Sapma
Pazar Yönlü Olma	1.000	.680(**)	.451(**)	.508(**)	5.9986	.42727
Öğrenme Yönlü Olma		1.000	.607(**)	.422(**)	6.0145	.50476
Yenilikçilik			1.000	.529(**)	5.7794	.68945
Performans				1.000	5.4199	.95807

Korelasyonlar  $p < .01$  düzeyinde anlamlıdır.

### 5.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Kapsamı

Son yıllarda sosyal bilimler ve davranış bilimlerindeki önemi ve kullanma sıklığı gittikçe artan yapısal eşitlik modeli uygulamaları oldukça fazla sayıdaki bilimsel araştırma girişiminin ayrılmaz bir parçası haline gelmeye başlamıştır. Artık neredeyse bir araştırma yöntemi olarak da kolaylıkla adlandırılabilir olan yapısal eşitlik modellemesi, araştırmacılara oldukça değişik avantajlar sağlamakla birlikte uygulamada oldukça zorluk çekilen bir analiz yöntemi olarak algılanmaktadır. Teoride belirtilen örtük değişkenler arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir teknik olan yapısal eşitlik modeli, değişkenler arasındaki ilişkilerde manipulasyonu ortadan kaldırarak ölçme hatalarını elimine etmekte ve araştırmacıya diğer tekniklere oranla daha doğru ve rafine sonuçlar sunmaktadır. Yapısal eşitlik modelleme çalışmalarının en temel özelliği tamamen kurama dayalı olmaları ve belirli hipotezleri test etmeleridir. Bu nedenle araştırma aşamasından önce değişkenler arasındaki örüntülerin araştırmacı tarafından biliniyor olması gerekmektedir (Şimşek, 2007:1). Teknik, özellikle yönetsel ve davranışsal konularda bir dizi ilişkili değişkenin aynı anda açıklanmasında etkin olmaktadır (Cheng, 2001). Ancak birçok hipotezin test edilebilmesinin yanı sıra birçok hata da yapılabilmektedir ve bu hataları elimine etmek için çalışmaların yapılması gerekmektedir (McQuitty, 2004). Uygulama için AMOS, EQS, LISREL gibi yazılımlar kullanılmaktadır (Hall vd. 1999).

Yapısal Eşitlik Modellemesi süreci üç adımda gerçekleşmektedir. Birinci adım, ölçme modelinin doğrulanmasıdır. Amaç yazında belirtilen değişkenler arasında ilişkinin olması durumunun sorgulanmasıdır. İkinci adım, modelin oluşturulmasıdır. Model oluşturma aşamasında değişkenler arasındaki ilişkiler ve ilişki yönleri

tanımlanarak bu ilişkilerin varlığının gerçekliği sorgulanır. Üçüncü adım, model iyileştirme aşamasıdır. Değişkenler arasındaki ilişkiler yeniden gözden geçirilerek daha iyi bir model için tanımlama yapılmaktadır (Cheng, 2001; Şimşek, 2005:46).

### **5.3.1. Model Oluşturma ve Analiz Aşamaları**

Yapısal eşitlik modellemesindeki temel yaklaşım Şekil 11’de de gösterildiği gibi, ölçme modelinin test edilmesi, hipotezlenen modelin testi ve alternatif yapısal modellerin test edilmesi olmak üzere üç adımdan oluşmaktadır (Cheng, 2001).

Değişkenler, yol diyagramında, diğer değişkenlerin nedeni olmayan ve birden fazla nedene bağlı olanlar şeklinde iki grupta toplanmaktadır. Birinci grup, dışsal (exogenous), bağımsız yada kaynak değişkenler olarak ikinci grup ise içsel (endogenous), bağımlı yada sonuç değişkenleri olarak adlandırılmaktadır (Loehlin, 1992:4).

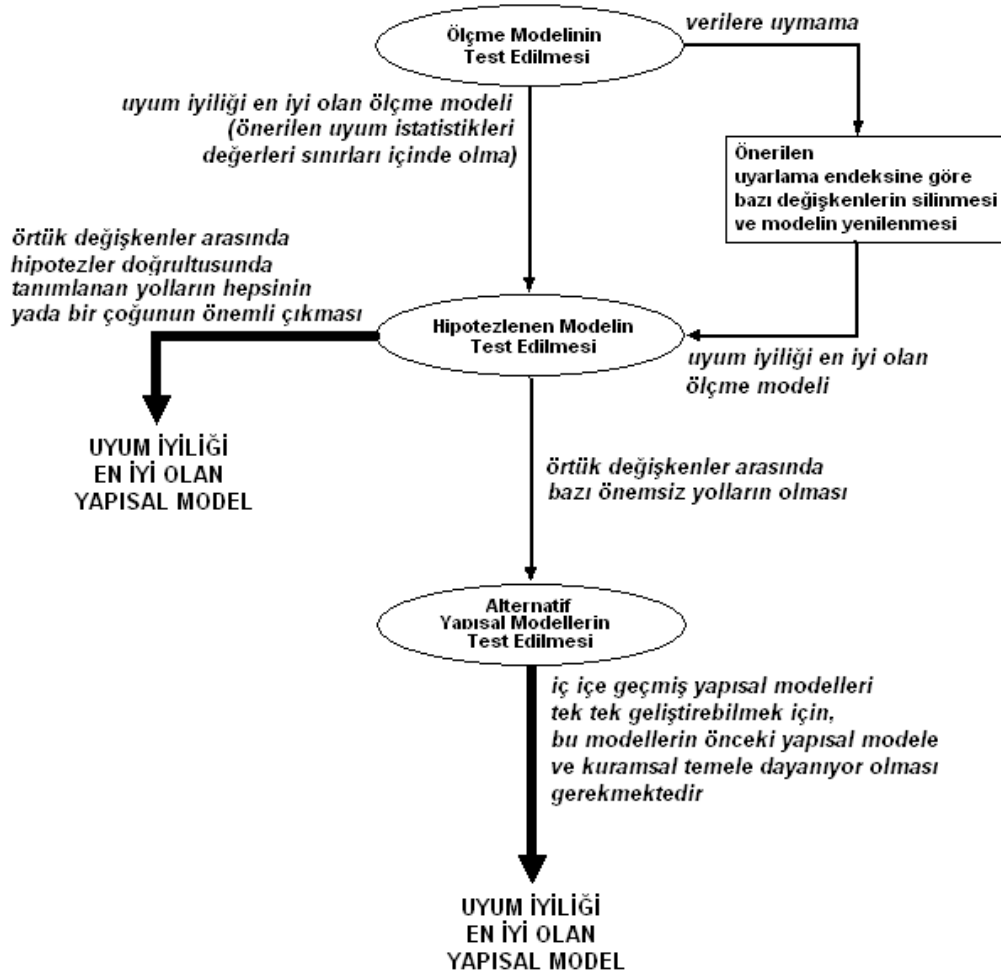
Bağımsız değişkenler, modelin başlangıç noktasıdır. Kuramsal önermeler doğrultusunda bağımsız değişkenler bağımlı değişkenler ile ilişkilendirilirken bağımlı değişkenler de birbirleri ile ilişkilendirilmektedir (Kelloway, 1998:8). Bağımsız değişkenler modeldeki yapıların belirleyeni olarak ele alınırken, bağımlı değişkenler yapısal ilişki içindeki bağımsız değişkenlere bağlı yada sonuç değişkeni olarak ele alınan yapılardır. Bağımsız değişkenler kimi zaman aracılık etkisi ile yarı bağımsız değişken durumuna gelmektedirler. Aracılık etkisi, sosyal bilimlerde önemli rol oynayan ve değişkenler arası ilişkilerde incelenmesi gereken bir konu olmaktadır. Eğer bir modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişkenin üzerindeki etkisi aracı başka bir değişken ile sağlanıyorsa böyle bir durumda aracılık etkisinden söz edilmektedir (Collins vd., 1998).

Aracılık etkisi, kavramsal, stratejik ve istatistiksel olmak üzere üç boyutta incelenirken Baron ve Kenny (1986)’nin tanımlamaları ile dört adımda gerçekleşmektedir. Baron ve Kenny’ye göre öncelikle bağımsız değişkenin ara değişken üzerinde ve sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olması gerekmektedir. Diğer taraftan ara değişken de bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır. Son olarak, ara değişken ve yollar kontrol edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması veya

sıfırlanması gerekmektedir. Eğer azalma varsa, kısmi aracılık, sıfırlanma yani ilişkinin ortadan kalkması durumunda ise tam aracılık durumundan bahsedilecektir. Ancak bazı özel durumlarda, aracılık etkisini sağlayan değişken kimi zaman düzenleyici olarak da ilişkide rol oynayabilmektedir (Judd vd., 2001). Ayrıca çok aşamalı modellerde de aracılık etkisine ilişkin farklılaşmalar gerçekleşebilmektedir (Kenny vd., 2003).

Karmaşık modellerdeki aracılık etkisi için önerilen yaklaşım yapısal eşitlik modellemesinin kullanılmasıdır. Temel aracılık etkisinde SPSS programı yeterli olabilmekteyken çok değişkenli ve ard arda aracılık etkisinin olduğu modellerde LISREL ve benzeri yapısal eşitlik modellemesine dayanan istatistiksel ölçüm araçlarının kullanılması önerilmektedir (Preacher ve Hayes, 2004).

Şekil 11: Yapısal Eşitlik Modellemesi Adımları



Kaynak: Cheng, 2001; 652.

Yapısal eşitlik modellemesi kapsamında, ölçme modeli, her bir gözlenen değişkenin, örtük değişkeni açıklama derecesini ve örtük değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerini veren bir yapıyı göstermektedir. Yapısal model ise, hipotezler doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkilerin yapısını göstermektedir. Eğer kurama bağlı bir yapı yok ise alternatif modellerin oluşturulması da modelin doğruluğu açısından gerekli bir işlem basamağı olarak belirtilmektedir. Ortaya çıkan modelde, model üzerindeki yolların değerinin .10 dan düşük olması az etki, .30 ortalama etki ve .50 den fazla olması yüksek düzeyde bir etki olduğunu göstermektedir (Kline, 1998). Çift kuyruklu yaklaşımda modeldeki t değerleri >1.96 olduğunda  $p < .005$  düzeyinde, t değerleri >2.567 olduğunda ise  $p < .01$  düzeyinde anlamlı olarak nitelendirilmektedirler (Kelloway, 1998:29; Morris, 2003:231).

### 5.3.2. Model Uyumu

Modeller değerlendirilirken uyum istatistikleri yol gösterici olmaktadır. Yapılan araştırmalarda sıklıkla kullanılan istatistikler; ki-kare istatistikleri ( $\chi^2$ ) dir ve serbestlik derecesine bağlıdırlar. Farklılıkların anlamlılığı hakkında bilgi veren bu istatistikler genellikle iç içe geçmiş modeller (nested models) in birbirleri ile karşılaştırılmasında kullanılır ve burada ki-kare ile serbestlik derecesi arasındaki oran 5 olmalıdır. Yapısal eşitlik modellemesinde serbestlik derecesi, geleneksel analizlerdekinden farklı olarak, örneklem büyüklüğüne bağlı bir değeri değil, üzerinde çalışılan model tarafından belirtilmiş olan doğrusal ilişkilerin sayısı aracılığı ile tanımlanan bir değeri göstermektedir (Şimşek, 2005:28/47). Yapısal eşitlik çözümlerinde uyum endeksleri model değerlendirmede kullanılmaktadır. Bu amaçla üç temel grup uyum endeksinden bahsedilebilmektedir ancak bu endekslerden hangisinin iyi olduğu konusunda ortak bir kanı bulunmamaktadır (Kelloway, 1998:24; Möbius, 2003; Şimşek, 2007:47-49).

- **Kesinlik uyumu (absolute fit)**, korelasyon ve kovaryans matrislerinin oluşturulmasında kullanılmaktadır. Yol ortalaması karesi (Root Mean Squared Residual – RMR) gözlenen ve uygulanan kovaryans matrisleri arasındaki farkı vermektedir (“0” ile “1” arasında değer almaktadır ve iyi uyum için “0” değerine yakın olması yani  $< .05$  olması beklenmektedir) bu değer standardize edilmiş hali ile standartlaştırılmış yol ortalaması karesidir (Standardized Root Mean Squared – SRMR).

Yaklaşımın yol ortalaması karesinin hatası (Root Mean Squared Error of Approximation – RMSEA) modelin kabulünü gösteren ki-kare istatistiğine yaklaşımın doğruluğunu ifade etmektedir. Güven aralığı sağlama ve örneklem büyüklüğünden bağımsız tahminler sağlama açısından önemlidir (“0” ile “1” arasında değer almaktadır ve iyi uyum için  $\leq 0.80$  olması beklenmektedir).

Uyum iyiliği istatistikleri (Goodness-of-Fit Statistics) içinde uyum iyiliği endeksi (Goodness-of-Fit Index – GFI), göreceli olarak varyans ve kovaryans varlığını ifade etmektedir (“0” değeri uyumsuzluğu “1” değeri mükemmel uyumu vermektedir. Beklenen düzey test sonucunda değer  $> 0.90$  olmasıdır).

Uyarlanmış uyum iyiliği endeksi (Adjusted Goodness-of-Fit Index – AGFI) tanımlanmış modeldeki serbestlik derecelerinin miktarını ifade etmektedir ve GFI ile aynı şekilde değerlendirilmektedir.

- **Karşılaştırmalı uyum (comperative fit)**, modeller arası karşılaştırma için kullanılmaktadır. Normlandırılmış uyum endeksi (Normed Fit Index – NFI), normlandırılmamış uyum endeksi (Nonnormed Fit Index – NNFI) sıfır model ve serbest model arasındaki karşılaştırmayı temel almaktadır (“0” ve “1” arasında değer almaktadırlar ve  $> 0.90$  olması iyi uyumu göstermektedir).

Model uyumunda örneklem büyüklüğünü ve modeldeki serbestlik derecesini dikkate alan bir değer, karşılaştırmalı uyum endeksidir (Comperative Fit Index – CFI) ve modelin karmaşıklığını da dikkate alan artan uyum endeksidir (Incremental Fit Index – IFI). Bu değerlerin “0” ile “1” arasında olması beklenir ve  $\geq 0.90$  olmaları beklenmektedir.

Modelin veri setine uyum sağlayıp sağlamadığına ilişkin bir yaklaşım da beklenen karşıt değer endeksi (Expected Cross Validation Index – ECVI) ile değerlendirilmektedir. Amaç bağımsızlık modeli ile doymuş modeli karşılaştırmaktır. Model için üretilen değer doymuş model için üretilmiş olan değerden düşük olması beklenmektedir.

- **Basitlik uyumu (parsimonious fit)**, serbestlik derecesine bağılı olarak maliyet-fayda ilişkisini esas almaktadır. Birden fazla modeli karşılaştırmak için kullanılmaktadırlar. Amaç karmaşıklıktan uzak, en yalın ve doğru çözüm ile ilişki örüntüsünü modellemektir. Bu grupta basit normlandırılmış uyum endeksi (Parsimonious Normed Fit Endex – PNFI), akaike bilgi kriteri (Akaike Information Criterion – AIC), tutarlı akaike bilgi kriteri (Consistent Akaike Information Criterion – CAIC) yer almakta ve bu değerler de ECVI gibi yorumlanmaktadır. “0” değerine yakın değerler iyi uyum açısından önemlidir.

### 5.3.3. Yol Analizi ve Parselleme Tekniği

Yapısal eşitlik modeli tekil bir istatistiksel teknik değil, bir grup istatistiksel prosedürü kapsayan bir tekniktir. Bu yapı içinde en temel teknikler yol analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve hibrid model geliştirmedir (Möbius, 2003). Gözlenen ve örtük değişkenlerin kullanıldığı yol analizi (MacCallum ve Austin, 2000), göreceli olarak daha basit çözüm süreçlerini içerdiği için uygulayıcılara kolaylık sağlamaktadır.

Parametreler cebir yada çoklu regresyon adımlarını temel alarak değerlendirilmektedir. Sadece güçlü, belirli yöndeki ve nedensel ilişkilerin dışında, yol analizi, aracılık etkisi ile doğrudan olmayan etkileri ve nedensel olmayan ilişkileri de ortaya çıkartmaktadır (Maruyama, 1998:17-36). Yol analizinde gerçekleşen modellemede şekillerin anlamları Şekil 12’de gösterildiği gibidir.

Yapısal eşitlik modellemesinde yol sayısı arttıkça modelin doğrulanma olasılığı da artmaktadır. İç içe geçmiş olan modellerde daha az sayıda yola sahip olan yani daha az sayıda parametreyi test eden modeller tercih edilmektedir. Beklenen durum tam tanımlama durumudur. Böylesi bir modelde araştırmacının elindeki bilgi, model tarafından açıklığa kavuşturulan bilgiden fazladır. Böylece değişkenler arasında alternatif değerlendirmeler yapılabilmektedir (Şimşek, 2007:28-29).



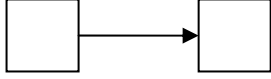
## Şekil 12: Yol Modelleme Gösterimi



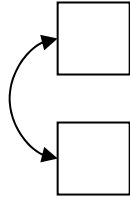
Kutular gözlenen ölçümleri tanımlamak için kullanılır. Gözlenen ölçümlere aynı zamanda gösterge de denir.



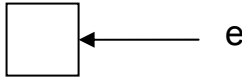
Daireler teorik değişkenleri tanımlamak için kullanılır. Aynı zamanda örtük değişkenler, ölçümlenemeyen değişkenler yada yapılar olarak da adlandırılır.



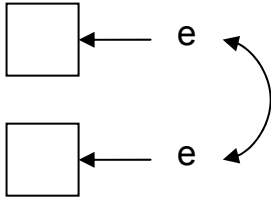
Ok, iki kutu veya daire arasındaki nedensel ilişkiyi gösterir.



Ok, iki kutu veya daire arasındaki nedensel olmayan ilişkiyi gösterir.



Ok, ölçüm veya değişkene ilişkin farkı gösterir.



Ok, iki fark arasındaki kovaryansı gösterir.

Kaynak: Maruyama, 1998; 58.

Yapısal eşitlik modellemesinde kullanılan bir teknik, madde parsellemedir. Teknik, Cattell (1956) tarafından ilk defa tanıtılmış ve sonrasında Cattell ve Burdsal (1975) tarafından açıklanarak uygulamaları artırılmıştır. Madde parselleme tekniği genellikle veri setindeki sorunlar, küçük anakütle, madde – anakütle birim sayısı oranının yetersizliği ve stabil olmayan parametre tahminlerinin olması gibi durumlarda kullanılmaktadır (Cattell ve Burdsal, 1975; Hell vd., 1999; Holt, 2004; Marsh vd., 1998).

Parselleme tekniği, madde toplam veya ortalamaları kullanılarak parsel değerlerinin oluşturulması ve yapısal eşitlik modelinde parsel değerlerinin kullanımınıdır. Parsel, iki veya daha fazla madde, yanıt veya davranışın toplamı ya da ortalaması olarak tanımlanmaktadır (Little vd., 2002). Parseller, ölçek toplamı veya ortalamasından farklı olarak aynı örtük yapıya ilişkin belirlenen toplam veya ortalamayı ifade etmektedir (Abu Alhija ve Wisenbaker, 2006). Her bir boyuta ilişkin oluşturulan parseller arasında dengeli dağılım ve her parselin ait olduğu örtük değişkene ilişkin aynı bilgiyi sağlıyor olması gereklidir (Kim ve Hagtvet, 2003). Parsellerin oluşturulmasında madde seçimi, almış oldukları yüke yani örtük değişkeni açıklama oranlarına göre yapılan birleştirme ile geręekleřtirilmektedir. Kimi zaman bu belirlemede sezgisellik de ön plana çıkabilmektedir (Bandalos, 2008).

Psikolojik ve örgütsel araştırmalarda kullanımı önerilen parselleme tekniği, faktör analizinin zayıflıklarına alternatif olurken, özellikle N küçük ise ve sabitlenen parametre değerleri varken, maddelerin bireysel kullanımı yerine parsellenmesi ile modelde daha iyi uyum değerlerine ulaşılmaktadır. Özellikle tek boyutlu örtük değişkenlerde parselleme ile çok daha yüksek model uyumu sağlanabilmektedir. Çok boyutlu örtük değişkenlerde parselleme ile örtük değişkenin tanımlanmasında sorun yaşanabilse de eğer örtük değişkende faktör yapısı belirli ise ve kuram tarafından doğrulan bir yapı varsa, doğrulamayı faktör analizi olarak parselleme tekniği kullanılabilir. Ancak gene de bu durumda bazı model alternatifleri gözden kaçabilecektir. Bu zayıflığı ortadan kaldırmak için alternatif modellerin geliştirilmesi gerekebilecektir (Bandalos, 2002; Hau ve Marsh, 2004; Hodgkinson ve Sadler-Smith, 2003; Holt, 2004; Marsh vd., 1998;).

Parselleme tekniğinde her örtük değişken için ya da her faktör grubu için kaç parsel ayrılacağı konusunda kesin bir yargı olmamakla birlikte Bandalos (2002)'un yapmış olduğu incelemede normallik düzeyinde (.05) olabilmek için parsellerdeki gözlenen değişken sayısının 4 – 12 arasında olması sonucu ortaya çıkmıştır. Hau ve Marsh (2004) her faktör grubunda en az 3 – 4 parsel olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Holt (2004), çok parsel yerine tek boyutlu olduğu sürece az parsel içinde çok değişken olması yaklaşımını savunmaktadır. Marsh ve çalışma arkadaşları (1998) incelemelerinde değişkenlerin farklı sayılarda parsel gruplarına bölünebileceği ancak parsel sayısı az olduğunda (2-3) ve anakütle küçük olduğunda ( $50 < N < 100$ ) önemli bir fark olmadığını ifade etmişlerdir.

Bandalos ve Finney (2001) madde parselleme kullanımı nedenlerine ilişkin olarak en sık karşılaşılan durumların başında ölçekteki değişken sayısı ve anakütle birim sayısı oranının yetersizliği olduğunu belirtmişlerdir (Holt, 2004). Kline (1998) örnek sayısının <100 olması durumunda küçük ölçekli bir hacimden bahsedildiğini ve sınırlı sayıda analiz yapılabileceğini, örnek sayısı 100 – 200 ise orta ölçek ve >200 olması durumunda büyük ölçekten bahsedildiğini ve analiz türlerinin artarak daha anlamlı sonuçlar elde edileceğini ifade etmektedir. Yine bu ölçekteki araştırmalarda örnek hacmi ve madde sayısı oranı eğer 5:1 olursa istatistiksel olarak şüpheli sonuçlara ulaşılabileceği, 10:1 olması durumunda gerçekçi ve 20:1 olması durumunda ise beklenen ve güvenilir sonuçlara ulaşılabileceğini belirtmektedir (Kline, 1998; 112).

Çalışmanın ölçeklerindeki madde sayıları (gözlenen değişkenler) MO=14, LO=23, INN=6, PER=6 ve N=102 dir. Bu durumda gerçekçi sonuçlar alabilmek için 1:10 oranı kullanılmak istendiğinde öğrenme yönlü olma (LO) ölçeğinin test edilmesinde bu kriterin sağlanamadığı görülmektedir. Bu durum faktör analizinde bazı sapmalara neden olmaktadır. Diğer taraftan yine örtük değişkenlere ilişkin gözlenen değişkenlerin faktör yapısı kuramda belirlenmiş ve uzun yıllardır bu ölçek yapısı kullanılıyor olsa da cevaplayıcıların algılarından kaynaklanan bir sorun veya değişkenlerin nedenselliği yüzünden bazı değişkenlerin faktör dağılımlarında sapma olduğu gözlemlenmiştir. Gözlenen değişkenlerin ortogonal bir yapı sergilemiyor olmaları da düşünülebilecek nedenler arasındadır. Sayılan nedenlerle çalışmada yapısal eşitlik modellemesi içinde parselleme tekniği kullanılmıştır.

Parselleme tekniklerinden birisi Aluja ve Blanch (2004) tarafından farklı parselleme teknikleri arasında belirtmiş oldukları, faktör analizi yapısını temel alan parsellemedir. Dolayısıyla her bir örtük değişkende yer alan faktör grubu sayısı kadar parsel belirleme bir yoldur. Her örtük değişken için en az iki parsel belirleme ve belirlenen parsellerin tek boyutlu bir değişkeni ifade ediyor olması gibi kriterler de göz önünde tutularak pazar yönlü olma ölçeği üç, öğrenme yönlü olma ölçeği dört, yenilikçilik ve performans ölçekleri de ikişer parsel ayrılmıştır (bkz. Tablo 20). Tablo 21, 22, 23 ve 24'te her örtük değişken için ayrılmış olan parsellerin birbirleri ile ilişkileri görülmektedir. Maddeler  $p < .01$  düzeyinde birbirleri ile önemli derecede ilişkili çıkmışlardır. Bu durum parsellerin anlamlılığını ve modelde parsellerin kullanılabilirliğini ifade etmektedir.

Tablo 20: Ölçekler için Parseller

Ölçek	Parseller				Ölçek Madde Sayısı
	1. Parsel	2. Parsel	3. Parsel	4. Parsel	
MO <i>Pazar Yönlü Olma</i>	MOPA1 <i>5 madde</i>	MOPA2 <i>5 madde</i>	MOPA3 <i>4 madde</i>		14
LO <i>Öğrenme Yönlü Olma</i>	LOPA1 <i>6 madde</i>	LOPA2 <i>6 madde</i>	LOPA3 <i>6 madde</i>	LOPA4 <i>5 madde</i>	23
INN <i>Yenilikçilik</i>	INNPA1 <i>3 madde</i>	INNPA2 <i>3 madde</i>			6
PER <i>Performans</i>	PERPA1 <i>3 madde</i>	PERPA2 <i>3 madde</i>			6

Faktör analizinde faktör gruplarının birbirleri ile ilişkili olmasının önemli olması gibi parselleme tekniğinde de aynı örtük değişkene ait olan parsellerin birbirleri ile anlamlı düzeyde ilişkili olmaları beklenmektedir. Bu nedenle parselleme tekniği ile yapısal modellemeye geçmeden önce her bir parselin o örtük değişkeni açıklar derecede anlamlı ve ait olduğu örtük değişkene ilişkin diğer parseller ile de anlamlı olmasına dikkat edilmelidir.

Tablo 21, pazar yönlü olma örtük değişkenine ilişkin olarak ölçekteki parsellerin birbirleri ile ilişkini göstermektedir. Belirlenen üç parsel anlamlı düzeyde ilişkilidir ve örtük değişkeni açıklamaktadır.

Tablo 21: Pazar Yönlü Olma Ölçeği için Parsel Korelasyonları

	MOPA1	MOPA2	MOPA3
MOPA1	1.000	.509(**)	.676(**)
MOPA2		1.000	.557(**)
MOPA3			1.000

\*\* Korelasyon  $p < .01$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 22, öğrenme yönlü olma örtük değişkeni için 23 sorudan oluşan ölçekte belirlenen dört parsel grubunun da birbirleri ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 22: Öğrenme Yönlü Olma Ölçeği için Parsel Korelasyonları

	LOPA1	LOPA2	LOPA3	LOPA4
LOPA1	1.000	.855(**)	.658(**)	.728(**)
LOPA2		1.000	.799(**)	.798(**)
LOPA3			1.000	.674(**)
LOPA4				1.000

\*\* Korelasyon  $p < .01$  düzeyinde anlamlıdır.

Yenilikçilik ölçeği için iki adet parsel belirlenmiş ve Tabo 23'te parsellerin anlamlılığı gösterilmektedir.

Tablo 23: Yenilikçilik Ölçeği için Parsel Korelasyonları

	INNPA1	INNPA2
INNPA1	1.000	.651(**)
INNPA2		1.000

\*\* Korelasyon  $p < .01$  düzeyinde anlamlıdır.

Performans ölçeği için de belirlenmiş olan iki parsel örtük değişken için anlamlı ve birbirleri ilişkilidir. İki parselin ilişki düzeyi Tablo 24'de gösterildiği gibi  $p < .01$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 24: Performans Ölçeği için Parsel Korelasyonları

	PERPA1	PERPA2
PERPA1	1.000	.746(**)
PERPA2		1.000

\*\* Korelasyon  $p < .01$  düzeyinde anlamlıdır.

#### 5.4. Nicel Araştırmaya İlişkin Bulgular

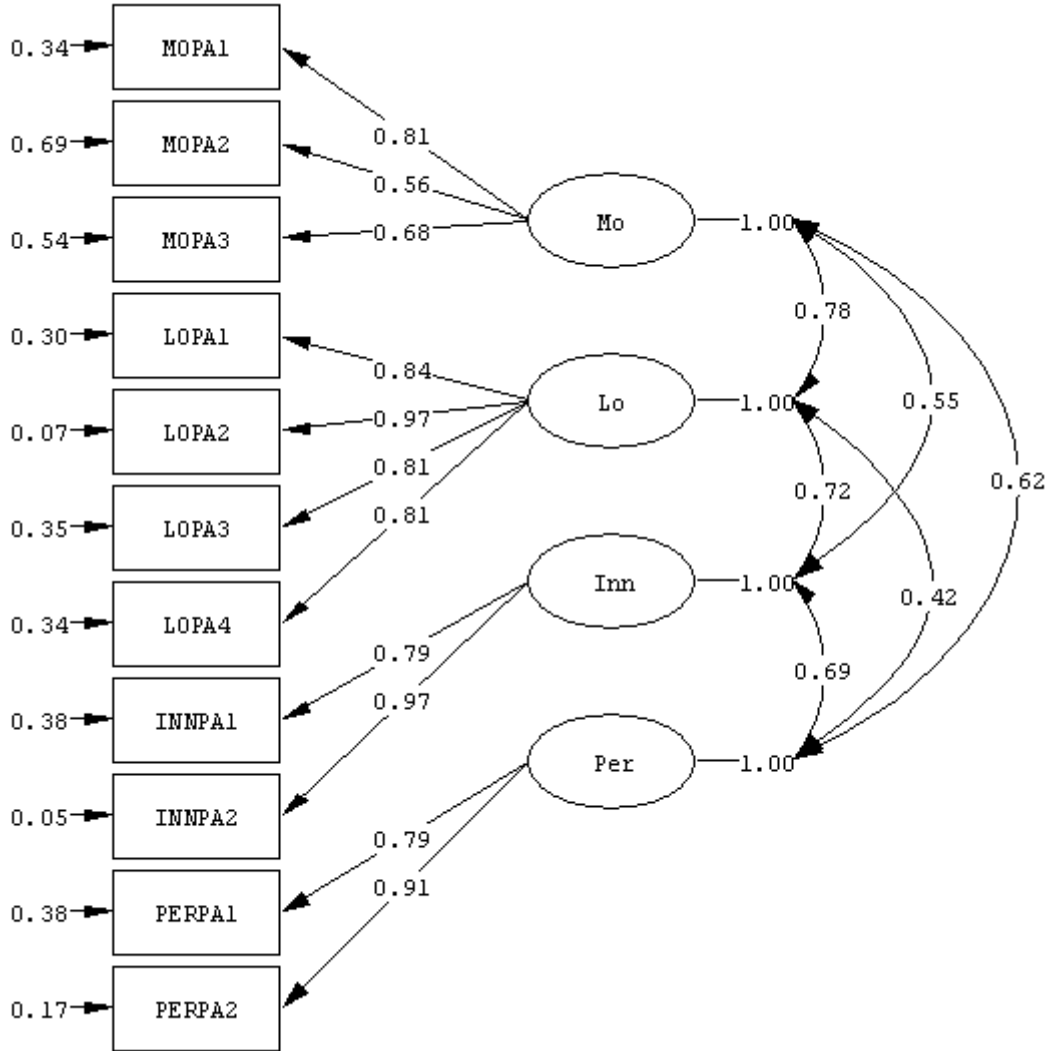
Örtük değişkenler ile yol analizinde uygulanan temel bir yaklaşım iki aşamalı yaklaşımdır. Bu yaklaşımda öncelikle ölçme modeli test edilir ve sorun olmadığı anlaşılır ya da sorunlar çözümlenirse yapısal modelin test edilmesi aşamasına geçilir. Ölçme modelinde tüm ilişkiler serbest bırakıldığı için bu model tam tanımlanmış bir modeldir. Daha sonra kuramdan yola çıkarak yapısal model hipotezler doğrultusunda oluşturulur (Şimşek, 2007:61-69).

#### 5.4.1. Ölçme Modelinin Test Edilmesi

Ölçme modelinde her bir örtük değişkenin birbiri ile ilişkisi ve örtük değişkene ilişkin parsellerin değişkeni açıklama derecesi sunulmaktadır. Tek yönlü oklar doğrusal ilişkiyi göstermektedir. Çift yönlü oklar korelasyonu vermektedir ancak ilişki yönü belirli değildir. Hata varyansları modelde her bir parselin açıklanamayan özelliklerini göstermektedir. Hata varyansının düşük olması tercih edilmektedir.

Şekil 13'te, ölçme modeline ilişkin standart çözümlene görülmektedir. Ölçüm modeli incelendiğinde hata varyanslarına ilişkin bir sorun bulunmadığı görülmektedir

Şekil 13: Ölçme Modeline İlişkin Standardize Çözüm



Chi-Square=71.12, df=37, P-value=0.00063, RMSEA=0.86

Şekil 13'ten anlaşılacağı ve Tablo 25'te de gösterildiği üzere tüm örtük değişkenler arasında bir ilişki vardır. Bu ilişkiler  $p < .01$  düzeyinde anlamlıdır. Ancak ilişkinin yönü burada görülmemektedir.

Tablo 25: Örtük Değişkenler Arası Korelasyonlar

	Pazar Yönlü Olma	Öğrenme Yönlü Olma	Yenilikçilik	Performans
Pazar Yönlü Olma	1.000	.78(**)	.55(**)	.62(**)
Öğrenme Yönlü Olma		1.000	.72(**)	.42(**)
Yenilikçilik			1.000	.69(**)
Performans				1.000

Korelasyonlar  $p < .01$  düzeyinde anlamlıdır.

Örtük değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görüldükten sonra yapısal modelde bu ilişkilerin yönü test edilmekte ve belirlenmektedir.

Ölçme modelinde her bir parselin ait olduğu örtük değişkenin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına ilişkin t değerleri görülmektedir. Tablo 26'da gösterilmiş olan standardize değerler ve t değerleri incelendiğinde tüm değerlerin anlamlı sonuç verdiği görülmektedir.

Tablo 26: Ölçme Modeline İlişkin Değerler

Örtük Değişkenler	Parseller	Standardize Edilmiş Değerler	t Değerleri
Pazar Yönlü Olma	MOPA1	0.81	8.78
	MOPA2	0.56	5.55
	MOPA3	0.68	7.07
Öğrenme Yönlü Olma	LOPA1	0.84	10.30
	LOPA2	0.97	13.10
	LOPA3	0.81	9.76
	LOPA4	0.81	9.84
Yenilikçilik	INNPA1	0.79	9.14
	INNPA2	0.97	12.49
Performans	PERPA1	0.79	8.86
	PERPA2	0.91	10.69

Tablo 26’da gösterilmiş olan standardize değerlerin ve t değerlerinin kabul edilebilirliği modelin kabul edilirligini göstermektedir ancak yeterli bir değerlendirme için uyum istatistiklerinin de gözönünde tutulması gerekmektedir. Ölçme modeline ilişkin uyum istatistikleri Tablo 27’deki gibidir.

Tablo 27: Ölçme Modeline İlişkin Uyum İstatistikleri

Uyum İstatistikleri		Değerler	Beklenen Değerler
Kesinlik Uyumu	RMR	0.46	≤.05
	SRMR	0.05	≤.05
	RMSEA	0.86	≤.80
	GFI	0.89	≥.90
	AGFI	0.89	≥.90
Karşılaştırmalı Uyum	NFI	0.90	≥.90
	NNFI	0.92	≥.90
	CFI	0.94	≥.90
	IFI	0.94	≥.90
	ECVI	1.31 < 8.39	M < DM
Basitlik Uyumu	PNFI	0.61	≥.05
	AIC	129.12 < 132.00	M < DM
	CAIC	234.24 < 371.25	M < DM

Ölçme modeline ilişkin uyum iyiliği endeksleri, araştırma kapsamında toplanan verilerin kuramsal temellere dayanarak belirtilen modele uygunluğunu göstermektedir. Endeksler incelendiğinde kesinlik uyumunda RMSEA, GFI ve AGFI için beklenen değerlerin tam elde edilemediğini ancak diğer tüm uyumların beklenen düzeyde olduğu görülmektedir.  $X^2/df$  (71.12/37) beşten küçük olduğu için ve genel olarak uyum iyiliği değerleri kabul edilir ve iyi düzeyde olduğu için; yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde ölçme modelinin doğrulandığı ve bir sonraki aşama olan yapısal modelin test edilmesi aşamasına geçilebileceği anlaşılmaktadır.

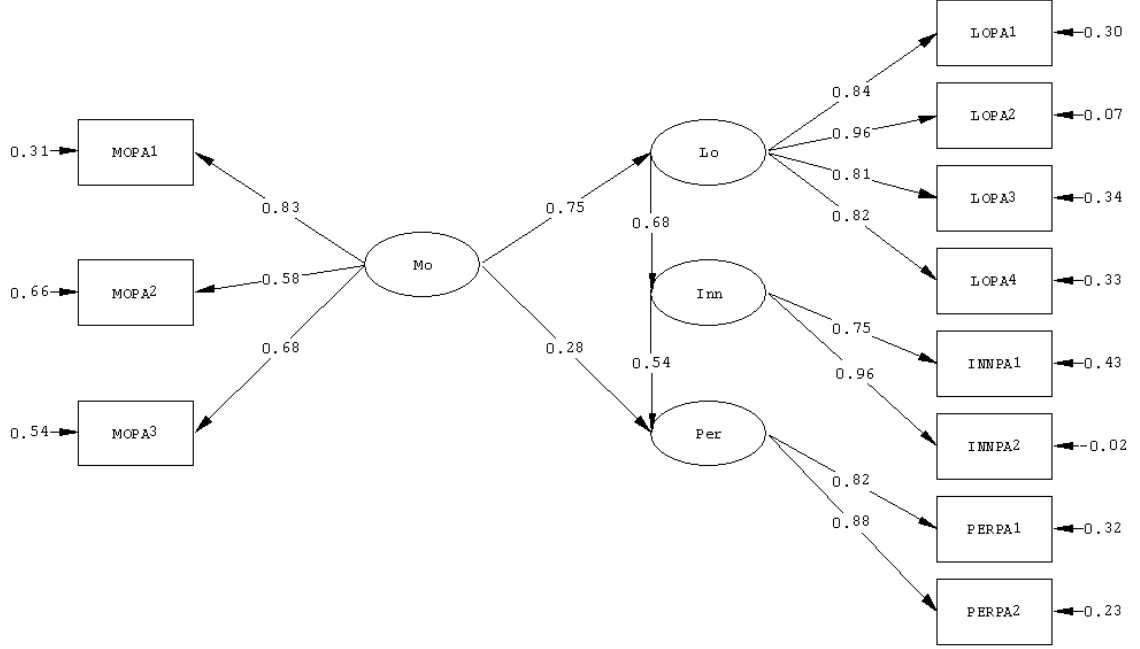
#### 5.4.2. Yapısal Modelin Test Edilmesi

Ölçme modelinin uygunluğu test edildikten sonra kurama dayanan önerilen modeldeki değişkenler arasındaki ilişkiler analiz konusu olmuştur. Yapısal model önerilen model doğrultusunda içiçe geçen modeller aracılığı ile test edilmiştir.



Şekil 14 yapısal modele ilişkin standart çözümlmeyi göstermektedir. Yapısal modelde dört adet anlamlı yol belirlenmiş ve model oluşturulmuştur.

Şekil 14: Yapısal Modele İlişkin Standardize Çözüm



Chi-Square=85.46, df=39, P-value=0.00003, RMSEA=0.109

Yapısal modelde değişkenler arasındaki ilişkinin gücü ve anlamlılığı Tablo 28'de gösterildiği gibidir.

Tablo 28: Yapısal Modele İlişkin Değerler

Örtük Değişkenler ve Parseller	Standardize Edilmiş Değerler	t Değerleri
MO -- PER Pazar Yönlü Olma → Performans	0.28	2.35
MO – LO Pazar Yönlü Olma → Öğrenme Yönlü Olma	0.75	6.81
LO – INN Öğrenme Yönlü Olma → Yenilikçilik	0.68	5.86
INN – PER Yenilikçilik → Performans	0.54	4.64

Kuramdan hareketle ve hipotezler doğrultusunda yapılan modellemede, pazar yönlü olma ve yenilikçilik yolu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (yol değeri .10 dan düşük çıkmıştır) bu yüzden bu yol modelden çıkartılmıştır.

Tablo 29’da yer alan yapısal modele ilişkin uyum iyiliği endeksleri, araştırma kapsamında toplanan verilerin kuramsal temellere dayanarak belirtilen modele uygunluğunu göstermektedir.

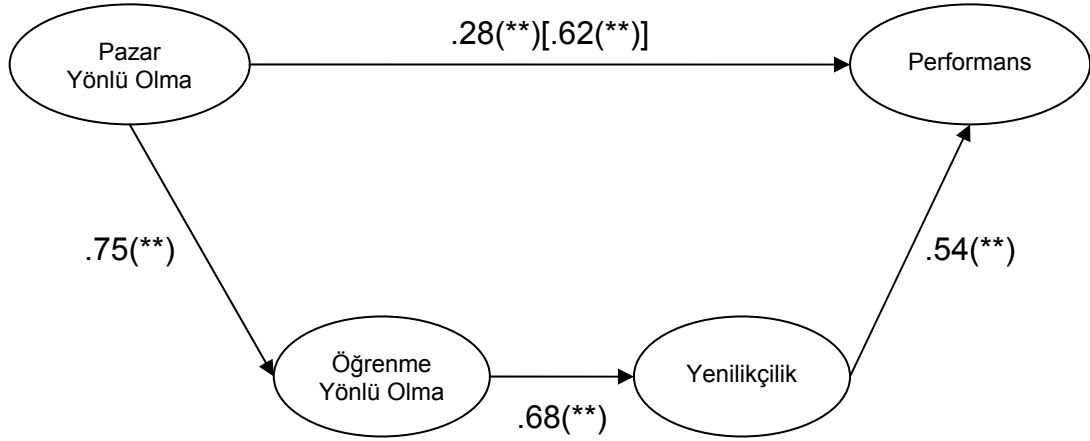
Tablo 29: Yapısal Modele İlişkin Uyum İstatistikleri

Uyum İstatistikleri		Değerler	Beklenen Değerler
Kesinlik Uyumu	RMR	0.05	≤.05
	SRMR	0.06	≤.05
	RMSEA	0.11	≤.80
	GFI	0.87	≥.90
	AGFI	0.87	≥.90
Karşılaştırmalı Uyum	NFI	0.89	≥.90
	NNFI	0.90	≥.90
	CFI	0.93	≥.90
	IFI	0.93	≥.90
	ECVI	1.31 < 8.39	M < DM
Basitlik Uyumu	PNFI	0.63	≥.05
	AIC	132.00 < 847.04	M < DM
	CAIC	371.25 < 886.92	M < DM

Endeksler incelendiğinde değerlerin beklenen değerler ile yakınsak olduğu görülmektedir.  $X^2/df$  (85.46/39) beşten küçük olduğu,  $N < 250$  ve  $m \geq 30$  düzeyinde özellikle CFI, SRMR ve RMSEA değerlerinin beklenen düzeyde olması, genel olarak uyum iyiliği değerlerinin kabul edilir olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2006:753). Bu bağlamda yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde yapısal modelin doğrulandığı ve araştırmanın test edilen hipotezine uygun bir modelin çıktığı söylenebilir.

Yapısal modelden anlaşıldığı ve uyum iyiliği istatistiklerinin de kabul edilir düzeyde olması nedeni ile araştırmanın “pazar yönlü olma ve performans ilişkisinde öğrenme yönlü olma ve yenilikçilik aracı değişkendir” savının doğrulandığı görülmektedir. Araştırmanın doğrulanan modeli Şekil 15’te görüldüğü gibidir.

Şekil 15: Araştırmanın Doğrulan Modeli



Elde edilen sonuçlar araştırmanın hipotezlerinin desteklendiğini göstermektedir. İlk olarak pazar yönlü olmanın performans üzerindeki etkisinin büyük oranda öğrenme yönlü olma ve yenilikçilik aracılığı ile sağlandığını (H1) göstermektedir. Pazar yönlü olmanın performans üzerindeki toplam etkisinde (.62), öğrenme yönlü olma ve yenilikçiliğin istatistiksel olarak kontrol edilmesi sonucunda yani iki değişkenin modelde aracı değişkenler olarak tanımlanması ile önemli oranda düşüş (.28) göstermiştir. Buradan hareketle pazar yönlü olma ve performans ilişkisinin anlamlı olduğunu, ancak, modelde öğrenme yönlü ve yenilikçilik değişkenlerinin olması ile bu ilişkinin anlamını kaybettiğini görmekteyiz. Pazar yönlü – öğrenme yönlü olma ve yenilikçilik değişkenlerinin performans üzerindeki etkilerinde, öğrenme yönlü olma ve yenilikçiliğin, pazar yönlü olma ve performans ilişkisinde kısmi aracı değişken olarak rol oynadıkları görülmektedir.

Bu sonucun araştırmanın ana hipotezi ile birlikte diğer alt hipotezlerini de desteklemesi anlamına geldiği açıktır. Modelden anlaşılacağı üzere, pazar yönlü olmanın performans üzerindeki etkisinin öğrenme yönlü olma ve yenilikçilik aracılığı ile sağlanması, öncelikle pazar yönlü olmanın öğrenme yönlü olma üzerinde etkili olduğu (H1a), öğrenme yönlü olmanın yenilikçilik üzerinde etkili olması (H1b) ve yenilikçiliğin performans üzerinde etkili olması (H1c) anlamına gelmektedir. Buradan hareketle pazar yönlü olma ve yenilikçilik arasında öğrenme yönlü olmanın aracılık etmesi (H1d) ve öğrenme yönlü olmanın performans üzerindeki etkisinin de yenilikçilik aracılığı ile sağlanması (H1e) anlamına gelmektedir ki bu durumda Tablo 30’da da görüldüğü üzere ana hipotez (H1) ve diğer tüm alt hipotezler doğrulanmış olmaktadır.

Yine Şekil 14'ten anlaşılacağı üzere, pazar yönlü olma-öğrenme yönlü olma, öğrenme yönlü olma-yenilikçilik, yenilikçilik-performans, pazar yönlü olma-öğrenme yönlü olma-yenilikçilik ve öğrenme yönlü olma-yenilikçilik-performans yollarına ilişkin parametre değerleri orta ve üst düzeyde etki büyüklüğüne sahiptirler ve istatistiksel olarak anlamlı oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 30: Araştırmanın Hipotezleri ve Test Sonuçları

Hipotez Grubu			Test Sonucu
Ana Hipotez	H1	Pazar yönlü olmanın performans üzerindeki etkisinde öğrenme yönlü olma ve yenilikçilik aracılık etmektedir.	Doğrulandı
	H1a	Pazar yönlü olma öğrenme yönlü olma üzerinde etkilidir.	Doğrulandı
	H1b	Öğrenme yönlü olma yenilikçilik üzerinde etkilidir.	Doğrulandı
Alt Hipotezler	H1c	Yenilikçilik performans üzerinde etkilidir.	Doğrulandı
	H1d	Pazar yönlü olmanın yenilikçilik üzerindeki etkisinde öğrenme yönlü olma aracılık etmektedir.	Doğrulandı
	H1e	Öğrenme yönlü olmanın performans üzerindeki etkisinde yenilikçilik aracılık etmektedir.	Doğrulandı

H1a hipotezine ilişkin olarak, pazar yönlü olma ve öğrenme yönlü olma ilişkisinde t değeri 6.81'dir ve  $p > .01$  düzeyinde anlamlıdır.

H1b hipotezine ilişkin olarak, öğrenme yönlü olma ve yenilikçilik ilişkisinde t değeri 5.86'dır ve  $p > .01$  düzeyinde anlamlıdır.

H1c hipotezine ilişkin olarak, yenilikçilik ve performans ilişkisinde t değeri 4.64'tür ve  $p > .01$  düzeyinde anlamlıdır.

H1d hipotezine ilişkin olarak, pazar yönlü olma ve öğrenme yönlü olma yoluna ilişkin t değeri H1a hipotezinde belirtildiği üzere 6.81 iken ve yine H1b hipotezinde belirtildiği gibi öğrenme yönlü olma ve yenilikçilik yoluna ilişkin t değeri 5.86'dır. Burada öğrenme yönlü olma, pazar yönlü olma ve yenilikçilik arasında tam aracı değişkendir. Çünkü ölçme modelinde pazar yönlü olma ve yenilikçilik ilişkisi görülmekte (.55) ancak yapısal modelde, öğrenme yönlü olmanın bu ilişkiye dahil olması ile, değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi düşmüş (.02) ve tamamen anlamsızlaşmıştır.

H1e hipotezine ilişkin olarak, öğrenme yönlü olma ve yenilikçilik yoluna ilişkin t değeri H1b hipotezinde belirtildiği üzere 5.86 iken ve yine H1c hipotezinde belirtildiği gibi yenilikçilik performans yoluna ilişkin t değeri 4.64'tür. Bu noktada öğrenme yönlü olma ve performans ilişkisinde yenilikçilik, kısmi aracılık etkisine sahiptir sonucuna ulaşmaktayız. Çünkü ölçme modelinde öğrenme yönlü olma ve performans arasındaki ilişki (.42) yapısal modelde düşmüş ve anlamsızlaşmıştır.

Sonuç olarak, işletmelerin performansını artırma ve rekabetçi avantaj sağlamak üzere ele alınan pazar yönlü ve öğrenme yönlü olma ile yenilikçilik kavramları Türkiye'deki lojistik hizmet sağlayıcılar örneğinde incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, 1990'lardan itibaren farklı ülke, sektör ve örgüt türlerinde gerçekleştirilmiş araştırmaların sonuçları ile benzer nitelikler taşımaktadır.

## ALTINCI BÖLÜM

### Nedensellik

Nedensellik modern dönem epistemolojisinde temel sorunlardan birisi olarak görülmektedir. Nedensel ilişkinin anlamı genellikle değişmeyen bir yineleme olarak belirtilebilmekte ancak uğraşılan şeyler ideal nesnelere olmadığında nedensellik olasılık sınırları içinde betimlenebilmektedir. Nedenlere indirgeme ile ortaya konan açıklama aslında bir genellemedir ve nedensel açıklama, açıklamak istediğimiz olguyu, yeni yasalar aracılığı ile ilişkin gördüğümüz bir önceki olguya bağlamaktır. Bilgi ise bu noktada öz olarak genellemedir (Reichenbach, 2000:15-16; 120-126; 155-156). Bu çalışmada da ele alınan olgular ve olgular arasındaki nedenler, öncül araştırmaların sonuçları doğrultusunda olasılık sınırları dahilinde genellenebilir nitelikte olmaktadır. Bu nedenle kurulan ilişkiler genellenebilir nedensellikleri içermektedir.

#### 6.1. Araştırmadaki Nedensellik Yaklaşımı

Yeni ekonominin eski ekonomiye oranla yarattığı temel bir fark işletmelerin ürettikleri ürünlere değil müşterilerine odaklanmalarıdır. Yeni ekonominin en belirgin özelliklerinden birisi, ekonomik sistemin müşteriler tarafından yönlendiriliyor olmasıdır. Bu durum işletmelerin pazar yönlü anlayış geliştirmelerini gerektirmektedir.

Yeni ekonomi, finansal yeterlilikler ve bilgi-iletişim teknolojilerinin yanı sıra temel olarak soyut değerlere yapılan yatırımlara dayanmaktadır (Cassimon ve Engelen, 2005:254-255). Yatırım yapılan soyut değerlerin başında ise bilgi gelmektedir. Bilgiye olan gereksinim, işletmelerin öğrenmelerini ve dolayısı ile öğrenme yönlü bir anlayışı benimsemelerini gerekli kılmaktadır. Yöneticilerin yeni ekonomideki temel görevleri ve çalışma alanları, sürekli öğrenmeye uygun bir çalışma çevresi yaratmak ve desteklemek, aynı zamanda fikirlerin ve yeniliklerin kendiliğinden ortaya çıkması ve paylaşımı için de uygun ortam yaratmaktır (Henschel, 2001:2-5). Temelde müşteri yönlü olmanın yani pazar yönlü olmanın temelinde yenilikçilik olduğu Berthon ve çalışma arkadaşları (1999) tarafından ileri sürülmüştür. Dolayısıyla hem pazar yönlü hem de öğrenme yönlü olmak için yenilikçilik gereklidir.

## **6.2. Çalışmanın Değişkenleri Arasında Kurama Dayalı Nedensellikler**

Pazar yönlü - öğrenme yönlü olma ve yenilikçiliğin işletme performansı üzerindeki etkilerine ilişkin olarak farklı araştırmacılar tarafından yapılmış olan çeşitli araştırmalar, bu kavramlar arasında yüksek düzeyde ilişki bulunduğunu göstermektedir. Bilindiği üzere işletme performansını artıran çeşitli eğilimler bulunmaktadır. Ortaya konan kuramlarda ve yapılan görgül araştırmalarda özellikle pazar yönlü olma ve performans, öğrenme yönlü olma ve performans arasında, pazar yönlü-öğrenme yönlü olma ile performans arasında çeşitli ilişkiler kurulmuştur. Kuramda çalışmalar ilerledikçe pazar yönlü olma ve performans arasında öğrenme yönlü olmanın yanısıra yenilikçiliğin de etkisi olduğu yönünde hipotezler ortaya konmuş ve bu çalışmalarda hipotezler doğrulanmıştır.

Ancak pazar yönlü, öğrenme yönlü olma ile yenilikçilik arasındaki ilişkiler ve bunların performans üzerindeki etkileri vurgulansa da bu ilişkiler farklı çalışmalarda farklı yönlerde ortaya çıkmıştır. Örneğin Sinkula ve çalışma arkadaşları öğrenme yönlü olmanın pazar yönlü olma üstündeki etkisi ifade ederken, Slater ve Narver pazar yönlü olmanın öğrenme yönlü olma üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Çalışmanın amacı doğrultusunda değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkileri izleyen başlıklarda incelenmektedir.

### **6.2.1. Pazar Yönlü - Öğrenme Yönlü Olma ve İşletme Performansı**

Örgütsel öğrenmeye ilişkin yazında örgütlerin nasıl öğrendikleri ve sahip oldukları pazar/pazarlama becerileri ile öğrendiklerini ne şekilde rekabetçi avantaja dönüştürebilecekleri sorgulanmaktadır (Bell vd., 2002). Yazında, örgütsel öğrenme ve pazar yönlü olma kavramları arasında benzerliklerin olduğu belirtilmektedir. Ancak araştırmacılar hangi değişkenin bir diğerinin nedeni ya da sonucu olduğu noktasında fikir birliğine varamamışlardır (Santos-Vijande vd., 2005). Konuya ilişkin en baskın yaklaşım, Narver ve Slater (1995) ın da belirttiği gibi pazar yönlü olma anlayışının örgüt içinde öğrenme ortamının gelişmesi için bir temel olması fikrine dayanmaktadır. Diğer taraftan pazar yönlü olma ve öğrenme yönlü olmanın aslında ortak norm ve değerleri temel aldıkları bu yüzden de bir arada ve ortak bir paydada etkileme yönü gözetmeksizin incelenmeleri gerektiği ifade edilmektedir (Bell, 2002).

Pazar bilgisi işleme sürecinin gerekli olduğu pazar yönlü işletmelerde yorumlama ve bellek işlevinin eksikliği görülmektedir. Bu bağlamda öğrenme yönlü olmanın gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Baker ve Sinkula, 1999a,b). Yazında pazar yönlü olma ile birlikte öğrenme özellikle de müşterilerden öğrenme temel bir odak noktasıdır (Ottesen ve Gronhaug, 2004).

Pazar yönlü olan işletmeler nasıl öğrenir sorusunun yanıtı bireysel öğrenme gibi düşünülmeli ve bilginin yaratılması, yorumlanması ve hatırlanması olarak ele alınmalıdır. Tıpkı bireylerde olduğu gibi bu türdeki örgütler de aynı zamanda pazardan neyi nasıl öğrenmeleri gerektiğini de öğrenmek zorundadırlar (Day, 1994b). Pazar yönlü ve öğrenme yönlü olma ilişkisinde pazardan öğrenme temeldir. Ancak örgütlerin pazardan öğrenebilmesinin önünde engeller bulunmaktadır. Bunlar pazar bilgisinin elde edilmesinin önündeki belirsizlikten kaçınma, pazar bilgisinin yayılımının önündeki örgüt içinde bölüm bazlı düşünme (bölümler arası uyum olmaması) ve pazar bilgisinin kullanımının önündeki durağanlık olarak ifade edilmektedir (Adams vd., 1998).

Baker ve Sinkula (1999)(a), pazar yönlü ve öğrenme yönlü olmanın ayrı ayrı hem genel işletme performansı hem de pazar payı ve yeni ürün geliştirme üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Öğrenme yönlü olmanın, pazar yönlü olma ve genel işletme performansı ilişkisinde ve pazar payında olumlu etkisi olduğu gözlemlenmiş ancak pazar yönlü olma ve yeni ürün geliştirme performansı arasında öğrenme yönlü olmanın anlamlı ve olumlu yönde etkisi görülmemiştir.

Farrel ve Oczkowski (2002), Avustralya'da 340 üretim işletmesi ile yaptıkları araştırmada pazar yönlü ve öğrenme yönlü olmanın performans üzerindeki etkisini incelemişler ve sonuçta Baker ve Sinkula (1999a) sonuçlarını destekler biçimde pazar yönlü olmanın performans üzerinde öğrenme yönlü olmaya göre daha baskın olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Liu ve çalışma arkadaşları (2003) Çin'de kamu kuruluşlarında yaptıkları araştırma ile pazar yönlülüğü yüksek işletmelerin öğrenme için daha iyi bir ortama sahip oldukları ve pazar yönlü olma eğiliminin yükselmesi ile işletmenin performansının da olumlu yönde artış gösterdiği sonuçlarına ulaşmışlardır.



Santos-Vijande ve çalışma arkadaşları (2005) ise öğrenme yönlü olmanın pazar yönlü olma üzerinde etkili olduğu ve öğrenme yeteneğine sahip olan işletmelerin daha fazla pazar odaklı olabildiklerini ifade etmişler ancak İspanya’da 272 orta ve büyük ölçekli işletme ile yaptıkları araştırma sonrasında öğrenme yönlü olma ve performans arasında doğrudan bir ilişki elde edememişlerdir.

Lojistik sektörüne ilişkin olarak bu bağlamda Ratten (2004) lojistik işbirliklerinde (*üçüncü taraf lojistik, lojistik partnerliği, lojistik kontrat vb.*) öğrenme yönlü ve pazar yönlü olmanın bu lojistik işbirliğinin genel performansı üzerindeki etkisini yorumlamaktadır. Bu bağlamda ilk iki önermesi; “daha fazla öğrenme yönlü olma ile daha fazla pazar yönlü olma”, “daha fazla pazar yönlü olma ile daha fazla öğrenme yönlü olma” şeklindedir. Aynı zamanda performans ile bu iki değişkeni ayrı ayrı ilişkilendirmektedir.

Pazar yönlü olma mı öğrenme yönlü olma üzerinde etkilidir yoksa öğrenme yönlü olma mı pazar yönlü olma anlayışı için temel oluşturmaktadır sorgusu devam etmekte ancak baskın yaklaşım pazar yönlü olmanın öğrenme yönlü olma anlayışı için temel oluşturduğu yönündedir. Her iki değişken ayrı ayrı performans artıran bir unsur olarak görülse de özellikle öğrenme yönlü olma aracılığı ile pazar yönlü olan işletmelerin daha yüksek performans çıktılarına ulaştıkları görülmektedir. Konuya ilişkin olarak yapılan çalışmalardan bazılarının özetleri Tablo 31’de görüldüğü gibidir.

Tablo 31: Pazar Yönlü - Öğrenme Yönlü Olma ve İşletme Performansına İlişkin Bazı Çalışmaların Özetleri

Araştırmacı/lar	Ülke/ler	İşletme/ler	Bulgu/lar
Baker Sinkula 1999(a)	ABD	411 Küçük ve Büyük Ölçekli İşletmeler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pazar yönlü olma performans üzerinde etkilidir.</li> <li>- Öğrenme yönlü olma performans üzerinde etkilidir.</li> <li>- Pazar yönlü olma öğrenme yönlü olma aracılığı ile performans üzerinde daha fazla etkilidir.</li> <li>- Pazar yönlü olma öğrenme yönlü olma aracılığı ile pazar payının artışında etkilidir.</li> <li>- Pazar yönlü olma ve yeni ürün performansı öğrenme yönlü olma aracılığı ile azalmaktadır.</li> </ul>
Farrel Oczkowski 2002	Avustralya	340 Üretici işletme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pazar yönlü ve öğrenme yönlü olma performans üzerinde etkili.</li> <li>- Öğrenme yönlü olma pazar yönlü olmaya göre performans üzerinde daha baskın.</li> </ul>
Liu Luo Shi 2003	Çin	304 Devlet Teşekkülü	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pazar yönlü olma performansı artırmaktadır.</li> <li>- Yüksek düzeyde pazar yönlü olma, daha yüksek öğrenme yönlü olmayı desteklemektedir.</li> </ul>
Santos-Vijande Sanzo-Perez Alvarez-Gonzalez Vazquez-Casielles 2005	İspanya	272 Orta ve Büyük Ölçekli İşletme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Öğrenme yönlü olma pazar yönlü olmayı desteklemektedir.</li> <li>- Pazar yönlü olma performans üzerinde etkilidir.</li> <li>- Öğrenme yönlü olmanın performans üzerinde önemli bir etkisi yoktur.</li> </ul>

## 6.2.2. Pazar Yönlü Olma - Yenilikçilik ve İşletme Performansı

Pazarlama kavramına ilişkin felsefeyi işletmecilik içinde ele alan öncülerin başında yer alan Drucker, herhangi bir işletmenin pazarlama ve yenilik gibi iki temel işlevi olduğunu öngörmüştür. Bu anlamda pazar yönlü olma ve yenilikçiliğin birarada ele alınmasına ilişkin böylesine erken bir anlayış varken (Olavarrieta ve Friedmann, 2008) yazında pazar yönlü olma ve yenilikçiliğe ilişkin çalışmalar ancak 90'lı yılların sonlarına doğru görgül olarak incelenmeye başlanmıştır (Han vd., 1998; Berthon vd, 1999; Berthon vd., 2004).

Pazar yönlü ve yenilik yönlü olma, özellikle Berthon ve çalışma arkadaşları (1999) tarafından stratejik yönlü olmaya ilişkin temel iki kavram olarak gösterilmiştir. Örgütün yenilik çıktıları için bu iki kavramın örgüt içindeki varlığının gerekliliği vurgulanmaktadır (Zhou vd., 2005; Laforet, 2008).

Pazar yönlü olma, temelde pazarın gereklerine ve beklentilerine uygun olarak yenilikçi olmayı gerektirmektedir. Bu nedenle yenilikçi bir hareket olarak nitelendirilmekte ve bu iki kavram bir arada ele alınmaktadır. Pazarlama açısından önemli olan müşterinin gereksinimlerini karşılama ve tatmin sağlama, yenilikçi uygulamalar ve yeni mal ve hizmetler ile kolaylaşacaktır (Yüksel, 2007:11).

Pazarlama ve yenilikçilik, özellikle ürün yenilikçiliği açısından pazarlama yazınında irdelenmektedir. 1980'lerde Lawton ve Parasuraman pazarlama anlayışı ile ürün yenilikçiliği arasında önemli bir ilişki bulamamışken, ilerleyen dönemlerde örneğin Atuahene-Gima (1996), Gatignon ve Xuereb (1997), Lukas ve Ferrell (2000), pazar yönlü olma ve ürün yenilikçiliği arasında olumlu yönde ve önemli ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Pazarlama yazınında önemli yer bulan pazar yönlü olma ve yenilikçiliğin performans üzerindeki etkisi açıkça kabul edilmektedir (Theoharakis ve Hooley, 2008). Deshpande ve çalışma arkadaşları (1993), pazar yönlü olma içinde müşteri yönlü olmaya odaklanarak örgüt kültürü, müşteri yönlü olma ve yenilikçiliğin performans üzerindeki etkileri üzerinde durmuşlardır. Çalışmalarını Japonya'da 50 üretici işletme örneğinde gerçekleştirmişler ve sözü edilen ilişkileri hem müşteri hem de tedarikçi boyutunda karşılıklı inceleme ile ele almışlardır.

Han ve çalışma arkadaşları (1998)'nin bu anlamdaki öncü çalışmalarında, Narver ve Slater (1990)'in öngördüğü üzere pazar yönlü olmayı kültürel temel ile ele almışlar ve pazar yönlü olmanın performans üzerindeki etkisinde yenilikçiliğin kısmi ara değişken olduğu sonucuna ulaşmışlardır. ABD'de 134 banka üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, pazar yönlü olma ve performans arasında olumlu yönde bir ilişkinin varlığını doğrulamışlar ancak bu ilişkinin önem düzeyi düşük çıkmıştır. Pazar yönlü olmanın performans üzerindeki etkisi yenilikçilik modele dahil edildiğinde artmıştır. Bu ilişkide çevre koşullarının (pazarın karmaşası ve teknolojik karmaşa) da etkisi gözlenmiştir. Örgütsel yenilikçilik, teknik ve yönetsel yenilik olarak alt boyutlarda da incelenmiş ve her bir alt boyutun performans üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Diğer taraftan pazar yönlü olmanın alt bileşeni olarak müşteri yönlü olmanın hem teknik hem de yönetsel yenilikçilik üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkisini görmüşlerdir. Alt boyut rakip yönlü olma, teknik yenilik üzerinde etkili iken yönetsel yenilik üzerinde etkili görülmemiştir. Bununla birlikte pazar yönlü olmanın diğer bir alt boyutu işlevlerarası eşgüdüm ve yenilik arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Matear ve çalışma arkadaşları (2002), seçenekli yaklaşımlar içinde pazar yönlü olmanın performans üzerinde doğrudan etkisi, bu ilişkide yenilikçiliğin aracı etkisi ve yenilikçilik performans ilişkisinde pazar yönlü olmanın düzenleyici etkisine ilişkin tartışmayı dile getirmişlerdir. Özellikle yüksek düzeyde pazar yönlü olan işletmelerde yenilikçiliğe dayanarak daha yüksek performans elde ederken, müşteri beklentileri ve rakip eylemlerine ilişkin bilgi toplamanın önemi ifade edilmiştir. Yeni Zelanda'daki hizmet işletmeleri örneğinde yapmış oldukları araştırmalarında pazar yönlü olmanın performans üzerinde her ne kadar doğrudan bir ilişkisi bulunmuş olsa da özellikle finansal performans üzerindeki etkide yenilikçiliğin aracılık ettiği sonucunu da elde etmişlerdir.

Salavou (2002), Yunanistan'da 61 adet küçük ve orta ölçekli işletme üzerinde yaptığı araştırmada, pazar yönlü olmanın işletme performansını artırdığını ancak bu ilişkide ürün yenilikçiliğinin de aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna varmıştır.

Maydeu-Olivers ve Lado (2003), Avrupadaki sigorta işletmelerinde pazar yönlü olmanın işletme performansını artırdığını ancak bu işletmelerin yenilikçi olmaları durumlarında daha yüksek performans çıktıları elde ettikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Benzer sonuçlar Erdil ve çalışma arkadaşları (2005)'nin Türkiye'deki üretim işletmelerinde ve Olavarrieta ve Friedmann (2008)'in Şili'deki ticaret işletmelerinde gerçekleştirdikleri araştırmalar ile de elde edilmiştir.

Yapılan çalışmalarda temel değişkenler olan pazar yönlü olma ve yenilikçilik, kimi zaman alt değişkenleri ile ele alınmıştır. Örneğin Verhees ve çalışma arkadaşları (2004), yenilikçiliğin müşteriye dönük pazar zekası yaratma ya da tedarikçiye ilişkin zeka yaratma gibi etkileri ürün yenilikçiliği performansı ile test edilmiştir. Appiah-Adu ve Singh (1998) pazar yönlü olma içinde müşteri yönlü olmayı yenilikçilik ile ilişkilendirmiş, İngiltere'deki küçük ve orta ölçekli işletmeler örneğinde gerçekleştirdikleri araştırmada değişkenlerin birbirleri üzerinde anlamlı ve olumlu yönde ilişkileri olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Buradan varılan sonuç, genellikle pazar yönlü olmanın performans üzerinde etkili olduğu ancak bu ilişkide yenilikçi yapının bu ilişkinin gücünü artıran bir etken olarak ele alınması gerektiridir. Bu alanda yapılan çalışmalardan bazılarının özetleri Tablo 32'de gösterildiği gibidir.

Ancak araştırmacılar bazı ters yönde bulgular da elde etmişlerdir. Örneğin, Aldas-Manzano ve çalışma arkadaşları (2005)'nin, İspanya'da 17 tekstil işletmesi ile gerçekleştirdikleri araştırmada, kümeleme analizi ile iki temel hipotezi test etmişlerdir. Buna göre daha yüksek oranda pazar yönlü olan işletmelerin daha üst düzeyde yenilikçi olmalarına yönelik hipotez doğrulanamamış ancak bu iki değişken arasında bazı ilişkilerin olduğuna yönelik çıkarımlarda bulunulmuştur. Özellikle, pazar yönlü olan işletmelerin yenilikçi politikaları ve uygulamaları daha fazla benimsedikleri görülmüştür.

Ancak yaygın kanı, Kandampully ve Duddy (1999)'nin de belirttiği üzere, yüksek düzeyde pazar yönlü olma, yenilikçiliğin işletme performansına olan katkısını da artırdığı yönündedir. Bu anlayışla daha yüksek düzeyde pazar yönlü olan işletmeler yeni seçimler konusunda daha etkin olmaktadır.

Tablo 32:Pazar Yönlü Olma - Yenilikçilik ve İşletme Performansına İlişkin Bazı Çalışmaların Özetleri

Araştırmacı/lar	Ülke/ler	İşletme/ler	Bulgu/lar
Deshpande Farley Webster 1993	Japonya	50 Üretim İşletmesi	- Müşteri yönlü olma performans üzerinde etkilidir. - Yenilikçi olma performans üzerinde etkilidir.
Han Kim Srivastava 1998	ABD	134 Banka	- Yenilikçilik, pazar yönlü olma ve performans arasında aracı etkiye sahiptir. - Özellikle müşteri yönlü olmanın yenilikçilik üzerinde etkisi vardır. - Yenilikçilik performans üzerinde doğrudan etkilidir.
Matear Osborne Garrett Gray 2002	Yeni Zelanda	231 Hizmet İşletmesi	- Pazar yönlü olmanın performans üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır. - Pazar yönlü olma, yenilikçilik ve performans bir arada ele alındığında pazar yönlü olma ve finansal performans arasında yenilikçiliğin aracılık etkisi gözlenmektedir.
Salavou 2002	Yunanistan	61 Küçük ve Orta Ölçekli İşletme	- Pazar yönlülük performansı artırıyor. - Ürün yenilikçiliği pazar yönlü olma ve performans arasında mediyatör
Maydeu-Olivers Lado 2003	Avrupa Birliği	122 Sigorta İşletmesi	- Pazar yönlü olma işletme performansı üzerinde etkili. - Pazar yönlü olma ve işletme performansı arasında yenilikçi olma aracı değişkendir. Hem yenilik performansı hem de yenilikçi olma derecesi ilişkide ayrı ayrı aracılık etkisine sahiptir.
Erdil Erdil Keskin 2005	Türkiye	55 Üretim İşletmesi	- Pazar yönlü stratejiler işletmenin yenilikçiliği ile doğrudan ilişkilidir. - Yenilikçilik performansı olumlu yönde etkiler.
Olavarrietta Friedmann 2008	Şili	116 Ticaret İşletmesi	- Yenilikçilik işletmenin genel performansı üzerinde etkilidir. - Pazar yönlü olma ve işletmenin genel performansı arasında yenilikçilik aracı değişkendir.

### 6.2.3. Öğrenme Yönlü Olma - Yenilikçilik ve İşletme Performansı

Ekonomik sistemler içinde yenilikçilik, öğrenme ve örgüt üçlemesi işletmelerde kaynak temelli görüş çerçevesinde incelenmektedir (Nooteboom, 1999). Yenilik, bilgi birikiminin ekonomik eyleme dönüşmesidir. Farklı kaynaklardan öğrenme, ve uyarlamaya dayanan bir süreç olarak ele alınan yenilik, ekonomik büyüme için temel bir gerekliliktir (Tang, 2006). Yenilikçilik üzerinde örgütsel etmenlerin etkisine önem verilirken özellikle örgütsel öğrenmenin yenilikçiliği tanımlamada anahtar bir rolü olduğu kabul edilmektedir (Aragon-Correa, 2007). Öğrenme içinde bilginin yönetimi de yenilikçilik için bir uyarıcı ve hızlandırıcı etmen rolüne sahiptir (Prajogo ve Ahmed, 2006).

Yazında örgütsel öğrenmeye ilişkin tanımlardan bir tanesinde örgütsel öğrenmenin kaliteyi artırdığı, müşteri ve tedarikçi ilişkilerini güçlendirdiği, işletme stratejilerinin uygulanmasını kolaylaştırdığı ve sürdürülebilir karlılığı sağladığından bahsedilmektedir (Mills ve Freisen, 1992). Sürdürülebilir karlılık üst düzey performansın bir göstergesidir ve bunun sağlanabilmesi için özellikle geçmişten öğrenme, deneyimlerle öğrenme gerekmektedir. Öğrenmeyi gerçekleştiren şey

bilgiyi doğru yerden temin etmek ve bunu doğru kullanabilmektir. Bilginin doğru kullanımı ile yenilikçi sonuçlar elde edilebilmektedir (Padmore vd., 1998). İşletmeler öğrenmeye ilişkin stratejiler geliştirmekte ve böylece yenilikçiliğe ilişkin süreçler için de bir temel oluşturmaktadırlar.

Greenhalgh ve çalışma arkadaşları (2004)'nın hizmet işletmelerinde yeniliğin kabulü üzerine yaptıkları çalışmada belirttikleri önemli bir nokta, örgüt içinde yenilik için bilginin kullanımı olmuştur. İşletmelerde yenilikçiliğin temel bir amacı örgütün gelişimini sağlayacak yeni bilgi ve araçlar yaratmaktır ve birçok araştırmacı bu gelişimin göstergesi olan örgütsel performansın örgütsel öğrenme ile yakın ilişkili olduğunu ifade etmektedir (Aragon-Correa, 2007).

Farklı türdeki yenilikler için farklı türde öğrenme yöntemlerinin geliştirilmesi gerektiği de yazında tartışılan konulardan birisidir (McKee, 1992). Öğrenme ve yenilik bir arada farklı yapılar içinde de ele alınabilmektedir. Jensen ve çalışma arkadaşları (2007), iki yapı önermektedir. Birincisi üretime dayanan, bilimsel bilgi ve teknolojinin kullanıldığı yapı, ikincisi ise deneyimlere dayanan öğrenmenin deneme yanılma yöntemine dayandığı yapıdır. Farklı türde öğrenme – yenilik etkileşimleri belirtilirken, Johannessen ve çalışma arkadaşları (1999), bilgi ekonomisi içinde yeniliğin örgütlenmesini açıklamışlar, bilgi kullanımının devingen ekonomik yapı içinde önemini ve yenilikçiliği destekleyen önemli bir unsur olmasını ifade etmişlerdir.

Stata (1989)'nın belirttiği üzere işletmelerde temel sorun, yenilik yaratamama ya da başarısız yenilikçi girişimler değil yeniliğin yönetiminin öğrenilememesidir. Yenilik, yeni fikirlerin, süreçlerin, malların veya hizmetlerin yaratılması, kazanılması ve uyarlanmasıdır. Döngü içindeki bilgi akışı nedeni ile öğrenme yönlü olma ve yenilik yakın ilişkili görülmektedir. Örgütsel yenilikçilik için gereken değerler arasında bilginin kullanımı ve sürekli öğrenme anlayışının yer alması bulunmaktadır ki bu durum da zaten kavramların birbirleri ile ilişki düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir (Wong ve Chin, 2007).

Öğrenme ve yenilik arasındaki ilişkide önemli bir nokta öğrenmenin yenilik için temel oluşturmasıdır. Çünkü bir örgütün, öğrenmeye olan bağlılığı yenilik kapasitesini artırmaktadır. Bu bağlamda üç temel yoldan birincisi, yeni teknolojileri öğrenme ile yeniliği artırma, ikincisi pazardaki müşterileri tanıma ve anlama yolu ile değişen

gereksinimler doğrultusunda yenilik ortaya koyma ve üçüncüsü de daha çok öğrenme ile rakiplere karşı fark yaratmaktır (Calantone vd., 2002).

Calantone ve çalışma arkadaşları (2002), bu ilişki örüntüsünden hareketle öğrenme yönlü olma, yenilikçilik ve performans arasındaki ilişkileri sorgulamışlardır. ABD’de 187 araştırma geliştirme işletmesinde yaptıkları araştırma sonrasında öğrenme yönlü olmanın hem yenilikçilik hem de performans üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğu ve yenilikçiliğin de yine performans üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır.

Aragon-Correa ve çalışma arkadaşları (2007), örgütsel öğrenme temelinde liderlik anlayışını da esas alarak yenilikçi olma ve performans ilişkilerini sorgulamışlardır. İspanya’da 408 büyük işletme ile gerçekleştirdikleri araştırma sonrasında örgüt içindeki öğrenme anlayışının hem yenilikçilik hem de performans üzerinde doğrudan etkili olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Diğer taraftan bir örgütteki öğrenme düzeyinin örgütün sahip olduğu yenilikçi anlayış ile daha üst düzeyde performans sonuçlarına ulaşmayı da sağladığı araştırma sonunda ortaya çıkan bulgulardan bir tanesidir.

Flint ve çalışma arkadaşları (2005) ile örgütsel öğrenme ve yeniliği lojistik açısından irdelemişlerdir. Araştırmacılar örgütsel öğrenmenin yeniliği anlama ekseninde dört noktada açıklayıcı olduğunu belirtmektedirler. Birincisi, öğrenmenin farklı seviyelerde gerçekleşebilmesi durumudur. Öğrenme, tetikleyicilere doğrudan cevap verme şeklinde oluşabileceği gibi süreç bizzat da tasarlanabilir. Lojistik yenilikler, hizmet sağlayıcının müşteri tarafından beklenen lojistik değeri anlama seviyesine göre, farklılıklar gösterecektir.

İkincisi, örgütler deneyim ve bilgi birikiminde saklı bulunanın benzeri yazıya dökülmemiş bilgiyi açık bilgiye dönüştürmeyi ve paylaşmayı zor bir süreç olarak görürler. Örgütlerin, çevre ve müşteri davranışlarında yaşanan değişim hakkındaki bilgiyi paylaşmada güçlük çektikleri durumlarda anlamlı lojistik yenilikler ortaya çıkmayacaktır. Keza, bu gibi yenilikler, hizmet sağlayıcıdaki birçok tarafın katkısına ihtiyaç gösterirler.

Üçüncü görüş işletmecilik bilimine dayanır ve konuya bilginin işlenmesi açısından bakar. Bu görüşe göre örgüt, bilginin işlenmesinin bir sonucu olarak öğrenir. Lojistik hizmet sağlayıcıları, müşteri tarafından beklenen lojistik değerın takibi ekseninde gerek bakır alanları tespit etmek gerekse değışimi aktif olarak takip edebilmek amacıyla, örgüt içinden bilgi toplayacağı gibi bu bilgiye sahip elemanları da istihdam etmelidir.

Dördüncü olarak örgütsel öğrenme kurumlara özgü özellikler gösterir. Örgütsel öğrenme kurumsal yapıya, şirket kültürüne, ulusal kültüre ve kuruma özgü diğer niteliklere fazlasıyla bağlıdır. Farklı lojistik hizmet sağlayıcıların öğrenme süreci organizasyonun yapısı, öğrenmenin cereyan ettiği yapı ve örgütün faaliyet gösterdiği ulusal kültür ortamına göre farklılıklar gösterecektir. Bunun bir sonucu olarak, benzer piyasa ve müşteri verileri üzerinde iki farklı lojistik hizmet sağlayıcı tarafından geliştirilen yenilikler tamamen farklı olabilecektir.

Panayides ve So (2005), lojistik hizmet sağlayıcıların müşterileri ile olan ilişkilerini performans bazında incelemişler ve ilişki yönlü olma, öğrenme yönlü olma ve yenilikçilik ile performans arasında ilişki aramışlardır. Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenmenin yenilikçi kültürü desteklediği, yenilikçi olmanın tedarik zincirinin performansını artırdığı, ilişki yönlü olmanın ancak öğrenme yönlü olma aracılığı ile yenilikçiliği desteklediği ve bu yolla performansı artırdığı bulgularına ulaşmışlardır.

Özellikle hizmet sektöründe ve lojistikte öğrenme yönlü olma ve yenilikçilik önem arz ederken, işletmelerin ne kadar çok öğrenme kapasitesine sahip oldukları yenilikçi olmalarına ilişkin de bir gösterge olarak görülmektedir. Hem örgüt içi hem de örgüt dışı çevre ile etkileşim sonucunda gerçekleşen öğrenme, yenilik yaratma için bilgi birikimi sağlamaktadır.

Öğrenme yönlü olma ve yenilikçilik arasında bu çalışmada da anlamlı bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Yazında konuya ilişkin yapılan görgül çalışmaların özetleri Tablo 33'teki gibidir.



Tablo 33: Öğrenme Yönlü Olma - Yenilikçilik ve İşletme Performansına İlişkin Bazı Çalışmaların Özetleri

Araştırmacı/lar	Ülke/ler	İşletme/ler	Bulgu/lar
Calantone Cavusgil Zhao	ABD	187 Araştırma geliştirme işletmesi	- Öğrenme yönlü olma yenilikçilik üzerinde etkili. - Öğrenme yönlü olma performans üzerinde etkili. - Yenilikçilik işletme performansı üzerinde etkili. - Öğrenme yönlü olma ve yenilikçilik arasında örgütün yaşı düzenleyicidir.
Flint Larsson Gammelgaard Mentzer	ABD İskandinav Avrupa	7 Lojistik işletmesi	- Örgütsel öğrenme yenilikçilik üzerinde etkili.
Panayides So	Hong Kong	251 Lojistik işletmesi	- Örgütsel öğrenme ve yenilikçilik olumlu yönde ilişkili. - Yenilikçilik performansı artırmaktadır.
Aragon-Correra Garcia-Morales Cordon-Pozo	İspanya	408 Büyük işletme	- Yenilikçilik performans üzerinde doğrudan etkili. - Örgütsel öğrenme yenilikçilik üzerinde doğrudan etkili. - Örgütsel öğrenme ve performans arasında doğrudan ilişki vardır. - Örgütsel öğrenme ve yenilikçilik işletme performansı üzerinde birlikte daha büyük etkiye sahiptir.

#### 6.2.4. Pazar Yönlü Olma - Öğrenme Yönlü Olma - Yenilikçilik ve İşletme Performansı

Kaynak temelli görüş çerçevesinde pazar yönlü olma, yenilik ve örgütsel öğrenme birarada işletmeler için eşsiz bir kaynak niteliği taşımaktadır (Hult ve Ketchen, 2001). Özellikle 1990 yılında Narver ve Slater ile Kohli ve Jaworski'nin çalışmalarından sonra, pazar yönlü olma kavramı farklı değişkenler ile ilişkilendirilmiş ve günümüzde halen ilk defa Hurley ve Hult (1998) tarafından ele alınmış olan pazar yönlü, öğrenme yönlü olma ve yenilikçiliğin birbirleri üzerindeki ve işletme performansı üzerindeki etkileri incelenmektedir.

Pazar ve öğrenme yönlü olma ile performans ilişkisini sorgulayan ilk araştırmalarda yenilikçilik göz ardı edilen bir değişken olmuştur. Deshpande ve çalışma arkadaşları (1993) ayrıca Menon ve Varadarajan (1992) pazar yönlü olma ile yenilikçilik kültürünü bağdaştırmışlardır. Jaworski ve Kohli de 1996 yılındaki çalışmalarında yenilikçiliğin modelde eksik olduğunu ifade etmişlerdir (Hurley ve Hult, 1998).

Hurley ve Hult (1998) çalışmalarında yenilikçiliği pazar ve öğrenme yönelimi için bir öncül olarak nitelendirmişler ve çalışmalarını örgütsel kültür bağlamında incelemişlerdir. Çalışmalarında pazar yönlü ve öğrenme yönlü olmaya ilişkin değişkenler hem yapı ve süreç özellikleri içinde hem de kültürel özellik içinde düşünülmüştür. Yenilikçilik de yenilik kapasitesi oluşturmaya yönelik bir kültürel yapı

olarak ele alınmıştır. Yenilik kapasitesi yüksek işletmelerin rekabetçi avantaj elde etme ve üst düzey performans elde etmelerini araştırmaları ile test etmiş ve olumlu sonuçlara ulaşmışlardır. Artan yenilik yaratma gücü ve yaratılan yenilikler ile de işletmenin satış oranları ve karlılığı dolayısı ile performansı artacaktır yargısına ulaşılmaktadır.

Yeni ürün geliştirme, son yıllarda işletmecilikte önem verilen konulardan birisidir. Çeşitli yaklaşımlar eşliğinde pazar yönlü ve öğrenme yönlü olmanın yeni ürün geliştirme üzerindeki etkisi sorgulanmaktadır (Sondergaard, 2005). Baker ve Sinkula (1999b)'nın çalışmaları bu anlamda öncü çalışmalardan bir tanesidir. Amerika Birleşik Devletleri'nde küçük ve büyük farklı ölçekteki üretim ve hizmet işletmelerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, ürün yenilikçiliğinin pazar yönlü ve öğrenme yönlü olmanın işlevi olduğu, pazar yönlü olmanın performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olmamakla birlikte ürün yenilikçiliği aracılığı ile etkisi olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Diğer taraftan öğrenme yönlü olmanın performans üzerinde hem ürün yenilikçiliği aracılığı ile hem de doğrudan etkisi araştırma örneğinde istatistiksel olarak kanıtlanmıştır.

Noble ve çalışma arkadaşlarının (2002), pazar yönlü olma ve diğer alternatif işletme yönelimlerini ele aldıkları çalışmalarında, işletmelerin stratejik yönelimleri içinde yer alabilecek üretim yönlü olma, satış yönlü olma gibi kavramları pazar yönlü olma ve performans ilişkisinde incelemişlerdir. Han ve çalışma arkadaşlarının (1998) çalışmalarından hareketle öğrenme yönlü olma ve yenilikçiliği aracı değişken olarak pazar yönlü olma ve performans arasında incelemişler ve sonuçta yenilikçiliğin olumlu yönde ama önemli olmayan etkisini, öğrenmenin ise hem olumlu hem de önemli etkisini bulmuşlardır. Buna göre yeniliğin aracılık etkisi olmadığı ama öğrenmenin aracı rolde olabileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Hult ve çalışma arkadaşları (2004) da işletme performansı üzerinde yenilikçilik, pazar, öğrenme ve girişimci yönlü olmanın etkisini test etmişler ve öğrenme yönlü olmanın önemli bir etkisi olmadığı sonucuna varmışlardır.

Keskin (2006), günümüze kadar olan pazar yönlü olma ve performans tartışması ve bu ilişkide öğrenme yönlü olma ve yenilikçiliğin farklı bileşelerde ele alınmasını Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmelerde test etmiştir. Araştırma sonunda pazar

yönlü olma ve performans arasında doğrudan ilişki bulunamazken, pazar yönlü olmanın yenilikçilik üzerindeki etkisinde öğrenme yönlü olma aracı değişken olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı zamanda bu sonuçtan hareketle, öğrenme yönlü olmanın da yenilikçilik üzerinde etkili olduğu sonucu elde edilmektedir.

Yazında pazar yönlü olma, öğrenme yönlü olma ve yenilikçilik temel bir stratejik yaklaşım olarak ele alınmakta ve konuya ilişkin olarak farklı değişken bileşmelerinde araştırmalar yapılmaktadır. Bu anlamda yapılan çalışmaların bazılarının özeti Tablo 34'te gösterildiği gibidir.

Tablo 34: Pazar Yönlü - Öğrenme Yönlü Olma - Yenilikçilik ve İşletme Performansına İlişkin Bazı Çalışmaların Özetleri

Araştırmacı/lar	Ülke/ler	İşletme/ler	Bulgu/lar
Hurley Hult 1998	ABD	AR-GE İşletmeleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pazar ve öğrenme yönlü olma yenilikçilik için öncüdür.</li> <li>- Yenilikçilik yenilik kapasitesini artırır.</li> <li>- Yenilik kapasitesi yüksek işletmeler daha yüksek performans elde ederler.</li> </ul>
Baker Sinkula 1999(b)	ABD	Küçük ve Büyük Ölçekli İşletmeler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ürün yenilikçiliği pazar yönlü olma ve öğrenme yönlü olmanın fonksiyonudur.</li> <li>- Pazar yönlü olmanın performans üzerinde doğrudan etkisi yoktur.</li> <li>- Pazar yönlü olmanın performans üzerinde ürün yenilikçiliği aracılığı ile etkisi vardır.</li> <li>- Öğrenme yönlü olmanın performans üzerinde hem doğrudan hem de ürün yenilikçiliği ile dolaylı etkisi vardır.</li> </ul>
Noble Sinha Kumar 2002	ABD	Perakende Mağaza Zincirleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rakip yönlü olma performans ile her durumda ilişkili.</li> <li>- Müşteri yönlü olma performans ile ilişkili değildir.</li> <li>- Pazar yönlü olma ve performans arasında aracılık etkisi aranmalıdır.</li> <li>- Öğrenme yönlü olma ile performans arasında olumlu bir ilişki vardır ve pazar yönlü olma ile performans arasında aracı etkiye sahiptir.</li> </ul>
Hult Hurley Knight 2004	ABD	181 Orta ve Büyük Ölçekli İşletme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yenilikçilik işletme performansı ile olumlu yönde ilişkilidir.</li> <li>- Pazar yönlü olma yenilikçilik ile olumlu yönde ilişkilidir.</li> <li>- Öğrenme yönlü olma yenilikçilik ile olumlu yönde ilişkilidir.</li> </ul>
Keskin 2006	Türkiye	157 Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pazar yönlü olmanın işletme performansı üzerinde doğrudan etkisi yoktur.</li> <li>- Yenilikçiliğin performans üzerinde direkt olumlu etkisi vardır.</li> <li>- Öğrenme yönlü olmanın yenilikçilik üzerinde olumlu etkisi vardır.</li> <li>- Pazar yönlü olma öğrenme yönlü olma üzerinde olumlu etkiye sahiptir.</li> <li>- Öğrenme yönlü olma, pazar yönlü olma ve yenilikçilik arasında aracı etkiye sahiptir.</li> </ul>

Çalışmanın modelini oluşturan bu son yaklaşımda, işletmelerde temel olarak pazar yönlü olma anlayışının varlığının gerekliliği kabul edilmektedir. Çünkü salt pazar yönlü olma kültürü örgütlerin performansı için açıklayıcı olmamaktadır. Örgütlerin pazar bilgisini doğru elde edebilmeleri ve yorumlayabilmeleri için öğrenme yönlü olmaları da gerekmektedir. Diğer taraftan bu iki anlayış yüksek düzeyde yenilikçi olabilmenin bir gereği olarak görülmektedir.

### 6.3. Çalışmanın Değişkenleri Arasındaki Araştırmaya Dayanan Nedensellikler

Çalışmanın değişkenleri olan pazar yönlü – öğrenme yönlü olma ve yenilikçilik ile işletme performansı arasındaki ilişkilerin varlığı, kurama dayanarak öncelikle her değişkenin performans üzerindeki ilişkileri temelinde ikincil veri analizi (yazın taraması) ile incelenmiş ve bu alanda yapılan belli başlı çalışmaların sonuçları nedensellik çerçevesinde ortaya konmuştur.

Karma yöntem ile tasarlanan araştırma sonunda, nitel ve nicel yaklaşımlar altında yapılan incelemelerde değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığına yönelik kuramlarla örtüşen sonuçlar elde edilmiştir.

Nitel araştırma kapsamında lojistik hizmet sağlayıcıların yöneticileri, hizmet sektörünün pazar yönlü olmasının gereğini ve özellikle müşteri odaklı bir yaklaşım yani müşteri yönlü olma anlayışının önemini vurgulamışlardır. Müşteri yani genel kapsam olarak pazar yönlü olan işletmelerin daha yüksek işletme performansına sahip olduğu sonucu elde edilirken, işletmelerin hem iç hem de dış çevrelerinde gerçekleşen değişiklikleri algılamaları ve yeni bilgi yaratma ve yakalama konusunda atik olmaları gerekliliği belirtilmektedir. Tüm bu süreç akışları içinde daha üst düzey performans için bilgi yaratma, depolama ve kullanma becerisi ile öğrenmenin ve değişime açıklık ile yenilikçilik anlayışının gereği ifade edilmiştir.

Nicel araştırma kapsamında ise, yapısal eşitlik modellemesi ile yapılan çözümlemede, işletmelerin pazar yönlü olmalarının performans üzerinde etkili olduğu ancak pazar yönlü olma ve performans ilişkisinde işletmelerin öğrenme yönlü bir anlayış ile yenilikçilik kültürünü işletme içinde benimsetmelerinin bu ilişkide aracı değişkenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bağlamda ikincil veri analizi ile öncül araştırmaların bulguları ve birincil veri analizi ile nitel ve nicel yöntemle toplanan verilerin analizi sonucunda, değişkenler arasında genellemeye dayanan bir nedenselliğin var olduğu söylenebilmektedir. Bu bağlamda çalışmaya ilişkin çıkarım ve sonuç, kuramsal bulguların ve araştırmaya ilişkin bulguların sonuçlarının bir arada ele alınması ile ilerleyen bölümde irdelenmektedir.

## YEDİNCİ BÖLÜM

### Çıkarım ve Sonuç

Yeni ekonomiye geçişte yeni örgüt yapıları temelde bilgiye odaklı, müşteri ve tedarikçilerden oluşan bir ağ yapısı ile ifade edilmektedir. İşletme yöneticileri, yürütmekte oldukları faaliyetler içinde giderek artan bir öneme sahip olarak lojistiği, müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi ve değer yaratması için önemli bir araç olarak görmektedirler (Akyıldız ve Tuna, 2007).

Stock, 1997 tarihli çalışmasında köklü akademik disiplinlerine kıyasla lojistik alanında kuram geliştirme ve görgül araştırmaların oldukça sınırlı olduğunu ifade etmiştir. Günümüzde halen bu durum çok büyük bir değişiklik göstermemiştir. Lojistik araştırmalarında baskın paradigma fonksiyonellik olup (Mentzer ve Kahn, 1995) sistem yaklaşımı genel çerçeve olmaktadır (Skjoett-Larsen, 1999). Gerçekleştirilen lojistik araştırmaları genellikle ekonomik ve davranışsal olmak üzere iki temel yaklaşımla ele alınmaktadır. Ekonomik yaklaşım maliyetlerin enküçüklenmesi ve karın enbüyüklenmesi, davranışsal yaklaşım ise lojistik örgütlerin psikolojik ve sosyolojik değişkenleri üzerinde durmaktadır (Sachan ve Datta, 2005). Sachan ve Datta (2005), 1999-2003 tarihleri arasında tedarik zinciri ve lojistik alanında yapılmış olan görgül araştırmaları incelemişler ve çeşitli disiplinlerden alınan modellerin sektöre uyarlanmış olması ile birlikte bunların sayıca az olduğunu ifade etmişlerdir.

Lojistik araştırmalarındaki genel amaç hizmet ve lojistik maliyetler açısından lojistik performansı en üst düzeye çıkarma olarak görülmektedir (Skjoett-Larsen 1999:42). Bu amaçla lojistik hizmet sağlayıcılar da performanslarını artırmak üzere çeşitli stratejiler benimsemektedirler. İşletmecilikte son yıllarda benimsenen strateji, pazar yönlü – öğrenme yönlü olma ve yenilikçilik ile performansın artırılması stratejisidir.

Kuramsal tartışmalar ve görgül araştırmalar, hem yönetim hem de pazarlama yazınında pazar yönlü olma ile performans, öğrenme yönlü olma ile performans, yenilikçilik ile performans ve bu üç kavramın performans ile farklı bileşimlerde ilişkisini ortaya koymaktadır. Farklı işletmelerin ölçekleri, türleri ve sektörlerine göre yapılan araştırmalarda kavramlar arasında üç yönde ilişki bulunmuştur. Genellikle olumlu yönde ilişkiler (Narver ve Slater, 1990; Ruekert, 1992) söz konusu iken bazı

araştırmalar ters yönde ilişkiler (Hart ve Diamantopoulos, 1993) sunmuştur. Kimi araştırmalarda ise karma bir ilişki (Kohli ve Jaworski, 1993) olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

**Pazar yönlü olma** anlayışı, öncelikle üretim sektöründe hakim olmuş sonrasında hizmet sektöründe de ayrıntılı olarak irdelenmiştir. Özel girişimlerden sonra kamu kuruluşlarında da bir anlayış olarak kabul grmştir (Holt, 2002:25). 1990 yılına kadar araştırmaya dayalı çalışmaların az olduğu ve ölçüm konularına fazla önem verilmediği görülmektedir. Sonraki dönemde ise kavramın uyarlanması ve çevresi ile etkileşimine yönelik incelemeler yapılmış ve stratejik bağlamda değerlendirilmeye başlanmıştır. Buradaki temel nokta kültürel konuların strateji açısından önem kazanması ve pazar yönlü olmanın da kültürel boyutlarının olmasıdır. Kültür, strateji ve performans incelemelerinde sıklıkla ele alınırken, ilişkilerin boyutu ve yönüne ilişkin farklı çıkarımlarda bulunulmuş ama sonuçta kültür, performans ve strateji arasındaki ilişkinin varlığı kabul edilmiştir (Dobni ve Luffman, 2000). Pazar yönlü olmanın kültürel boyutu ve yönetimsel temeli kabul edilirken (Kasper, 2002), stratejik olarak bakıldığında pazar yönlü olma müşteri gereksinimlerinin doğru biçimde tanımlanması ile rekabet avantajı sağlayan bir anlayış olarak açıklanmaktadır. Gereksinimler karşılanırken müşterilere daha fazla doyum sağlanmaktadır ve bu yönetsel eğilim Slater ve Narver (1994b)'in de belirttiği gibi işletme için daha iyi sonuçlar üretmektedir (Vazquez vd., 2002).

Pazar yönlü olma, müşteri bağlılığı ve müşteriler için üst düzeyde değer yaratmak için önem arz etmektedir (Slater ve Narver, 1994b). Bu noktada özellikle hizmet işletmeleri ön plana çıkmaktadır. Çünkü hizmetler üretim sürecine müşterilerin doğrudan katıldığı ürünlerdir. Bu nedenle, hizmet işletmeleri müşterilerin algıladığı değeri artırmak, yakın ve güvenilir ilişkiler geliştirmek ihtiyacının en yoğun yaşandığı işletmelerdir. Müşteri ile ilişkiler en etkin biçimde pazar yönlü olma ile geliştirilebilecektir (Aydeniz ve Yüksel, 2007). Lojistik sektöründeki temel eğilim 90'lardan beri müşteri değeri yaratmak olmuştur. Pazarlama ve lojistiğin de i içe geçtiği ana nokta müşteriye hizmet sunmak ve değer yaratmaktır (Langley ve Holcomb, 1992).

Pazarlama kavramı müşteri ihtiyaçlarını rakiplerden daha fazla tatmin etmeyi temel almaktadır. Pazar yönlü olma anlayışı da bu bağlamda işletmenin performansını artıran bir yol olarak görülmektedir (Gainer ve Padanyi, 2005). Bu anlamda pazar yönlü olmaya ilişkin son çalışmalar iki farklı akım içinde ilerleme kaydetmiştir. Birinci akım, Narver ve Slater (1990)'in örgütsel karakterler ile ilişkilendirdikleri ve kültürel boyut olarak ele aldıkları anlayışı ve ikinci akım ise örgütsel davranış temelli olan Kohli ve Jaworski (1990) nin anlayışlarını ifade etmektedir. Daha sonra farklı anlayışlar da gelişirken Deshpande ve Farley (1998) iki anlayışı bir arada ele alarak, müşterilere sürekli değer yaratmak üzere fonksiyonlararası süreç ve eylemlere yönlendirilmiş bir anlayışı önermiştir (Cano vd., 2004).

Harris (2000) pazar yönlü olma adına yapılan çalışmaların temelde dört boyutta (*felsefe boyutu, tanımlama - operasyonelleştirme boyutu, performans ilişkisi boyutu ve gelişimini engelleyen örgütsel bariyer boyutu*) incelendiğini belirtmiştir. Harris (2002) diğer taraftan mevcut pazar yönlü olma yaklaşımlarının miyopik, karşılaştırmaya dayanmayan, yanıtlayıcıların tek taraflı olması nedeniyle güvenilirliğin sorgulanır olduğunu belirtmiş ve çok yönlü bakış açısı için farklı yanıtlayıcı gruplarının olmasının (rakipler ve müşteriler) daha sağlıklı sonuçlar vereceğini belirtmiştir. Harris (2002) çalışmasında, işletmenin yöneticilerinin yanıtları, rakiplerin verdikleri yanıtlar ve müşterilerin yanıtları ile genel pazar yönlü olma yanıtlarını karşılaştırmalı olarak inceleyerek genel bir sonuca varmıştır. Ancak böylesi bir çalışma çeşitli kısıtlar altında zorluklar göstermektedir. Lojistik hizmet sağlayıcıların bilgi vermekten kaçınmaları, onların müşterilerine de ulaşılmayı da zorlaştırmaktadır.

Caruana ve çalışma arkadaşları (1999) pazar yönlü işletmelerin müşterilerin beklentilerini anlamakta ve yönetmekte ve iyi hizmet verme konusunda daha mı başarılı olurlar sorgusu üzerinde durmuşlar ve etkin hizmet kalitesi için pazar yönlü olmanın gerekliliğini ifade etmişlerdir.

Gray ve çalışma arkadaşları (2002) hizmet ve üretim işletmeleri arasında pazar yönlü olma açısından anlamlı bir farkın varlığını sorgularken hem alt değişkenler boyutunda (müşteri yönlülük, rakip yönlülük, işlevlerarası eşgüdüm) hem de genel olarak pazar yönlü olma boyutunda hizmet işletmelerinde müşteri ile doğrudan yüzyüze temas olduğu için üretim işletmelerine oranla daha fazla pazar eğilimli

olduklarını ifade etmişlerdir. Üretim işletmelerinin daha pazar yönlü olduğu yönünde ifadeler olsa da hizmet işletmelerinin değişen pazar şartlarında başarılı olabilmeleri için pazar yönlü olmaları genel kabul gören bir anlayıştır (Kasper, 2002).

Pazar yönlü olma özel ve kamu kuruluşlarında, çeşitli sektörlerde ve hizmet sektöründe (Bankacılıkta *McCullough vd.*, 1986; *Bhuiyan*, 1997; *Subramanian*, 1997; *Han vd.*, 1998; *Webb vd.*, 2000; *Lancaster ve van der Velden*, 2004; eğitim alanında *Qureshi*, 1993; gönüllü kuruluşlarda -kar amaçsız örgütler- *Balabanis vd.*, 1997; *Vazquez vd.*, 2002; *Gainer ve Padanyi*, 2005; sağlık alanında *Naidu ve Narayana*, 1991; *Naidu vd.*, 1992; *Raju vd.*, 1995; *Wreen vd.*, 1994; *Wrenn*, 1996; *Bhuiyan ve Abdul-Gader*, 1997; *Loubeau ve Jantzen*, *Kumar vd.*, 1998; *Kumar ve Subramanian*, 2000; *Raju vd.*, 2000; *Raju ve Lonial*, 2001; *Wood vd.*, 2000; *Lonial ve Raju*, 2001; ihracatçılarda *Cadogan vd.*, 2002; *Cicic vd.*, 2002; reklamcılıkta *Helfert vd.*, 2002; *Perry ve Shao*, 2002; sigortacılık alanında *Lado vd.*, 1998; *Lado ve Maydeu-Olivers*, 2001; *Maydeu-Olivers ve Lado*, 2003; turizm alanında *Greenley ve Matcham*, 1986; *Au ve Tse*, 1995; *Sargeant ve Mohammad*, 1999; *Tse vd.*, 2005; *Haugland vd.*, 2007) ele alınmıştır. Tedarik zinciri yönetimi ve lojistik alanında Steinman ve çalışma arkadaşlarının (2000), Baker ve çalışma arkadaşlarının (1998), Martin ve Grbac (2003), Panayides (2004a,2004b,2007a), Panayides ve So (2005) nun çalışmaları olmakla birlikte, yazında çalışmanın tüm değişkenlerini içeren, modelini test eden ve salt lojistik hizmet sağlayıcıları temel alan bir çalışma bulunmamaktadır.

Pazarlama ve lojistik ilişkisine bakıldığında pazarlama açısından önemli bir konu olan talep tatmininin lojistik işlev aracılığı ile giderildiği görülmektedir (Tuna, 1998:115). Pazarlama performansı açısından lojistiğin önemi yadsınamaz bir durumdadır. Diğer taraftan işletme performansı için de pazarlama işlevinin etkin biçimde örgüt genelinde benimsenmiş olması durumu söz konusudur. Üretim işletmeleri için önemli olduğu kadar artık hizmet işletmeleri için de pazarlamanın önemi kavranmış durumdadır. Guo (2002), pazar yönlü olma ve performans ilişkisini hizmet işletmeleri boyutunda değerlendirmiş ve özellikle hizmet kalitesi üzerinde durmuştur.



Avrupa’da lojistik anlayışı 1990’lar için pazar bölümlendirmesi yönünde bir anlayışa sahipti (Cooper, 1991). Bu dönemde pazarların bölümlere ayrılması ve müşterilere farklı hizmetler sunma anlayışı benimsenmişti. Lojistik, maliyetlerin önemli bir kalem haline gelmesi ile uluslararası alanda rekabet eden özellikle pazar yönlü işletmeler için önemli bir araç haline gelmiştir (van Damme ve van Amstel, 1996). Günümüzde halen pazarı bölümlendirme ve özellikli stratejiler uygulama benimsenen bir yaklaşımdır. Ancak özellikle büyük ölçekli lojistik hizmet sağlayıcıların pazar bölümlendirmesi sonucu pazarın sadece belirli bir alanına değil daha farklı müşteri profillerine de ulaşmayı hedefledikleri görülmektedir.

Baker ve çalışma arkadaşları (1998), pazarda uzun süreli ilişkilerin kurulması ve tedarikçi ve satıcı firmalar arasındaki ilişkilerin bu çerçevede yeniden ele alınması konusuna değinerek, Amerikan örneğinde gerçekleştirdikleri çalışmada, tedarikçilerin, dağıtıcıların pazar yönlü olmalarına ilişkin algıları ve dağıtıcıların ilişkisel bakış açıları üzerinde durmuşlardır. Hipotezleri tedarikçi ve dağıtıcılar arasındaki güven ve bağlılık temelinde geliştirmişlerdir. Sonuçta tedarik zincirindeki iki taraf arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Min ve Mentzer (2000) tedarik zinciri içinde pazarlamanın rolünü ele aldıkları çalışmada, pazarlama içinde özellikle pazar yönlü olmanın tedarik zincirindeki işletmeler açısından önemini ifade etmişler ve görgül bir araştırma olmadan konuya ilişkin önermeler geliştirmişlerdir. Bu çalışmadaki dokuzuncu önermeleri “pazar yönlü olma işletmelerin tedarik zinciri yönetimini benimsemelerinde dolaylı ve olumlu yönde etki eder” şeklindedir.

Steinman ve çalışma arkadaşları (2000), pazar yönlü olma anlayışı içinde tedarikçi işletme ve müşteri işletme arasındaki ilişkilerin boyutunu ve yönünü sosyal kimlik kuramı altında sorgulamışlardır. Pazar yönlü olmayı, tedarikçinin kendi pazar yönlülüğüne ilişkin yargısı ve müşterilerin yargısı (actual) ve tedarikçinin ve müşterinin olması gerekene ilişkin yargıları (normative) olarak ele aldıkları ve Amerikan ve Japon işletmeleri örneklemleri ile gerçekleştirdikleri çalışmada, taraflar arasındaki ilişkide güven artıkça ve ilişki süresi uzadıkça pazar yönlü olmaya ilişkin bir anlayışın daha etkin gelişebildiği sonucuna varmışlardır.

Krepapa ve çalışma arkadaşları (2003) da tedarik zinciri içinde lojistik hizmet sağlayıcılar ve müşterileri üzerinde beklentiler bağlamında bir araştırma yapmışlar ve iki tarafın beklenti-algı ilişkisindeki boşluğu müşteri doyumunu ilişkisi ile incelemişlerdir. Araştırmacılar, taraflar arasındaki algı ve beklentiyi eşitleyerek lojistik hizmet sağlayıcıların pazar yönlü olma eğilimini artırmalarının ve müşterilerin de beklentilerini yönetmenin olanaklı hale gelebileceği sonucuna ulaşmışlardır. Özellikle uzun vadeli işletme – müşteri ilişkilerinde bu durumun önemi daha da fazla ortaya çıkmaktadır.

Pazar yönlü olmanın temel değişkeni müşteri yönlü olmaktır ve müşteri yönlü olmanın temeli de değer yaratmaktır. Rutner ve Langley (2000)'in de belirttiği üzere lojistik alanında değer yaratmak da müşteriye en etkin hizmeti sunmaktan geçmektedir. Lojistik sektöründe ne kadar müşteri yönlü değer yaratılırsa aynı ölçüde lojistik değeri de yaratılmış olunacaktır.

Uzkurt ve Torlak (2007) lojistik hizmet sağlayıcılar üzerinde pazar yönlü olma ve öğrenme yönlü olmayı alt boyutları ile müşteri değeri yaratma üzerindeki etkileri ile incelemişlerdir. Türkiye'de 50 işletme ile yaptıkları araştırma sonunda pazar yönlü olma boyutunun altında müşteri yönlü ve rakip yönlü olma, öğrenme yönlü olma altında ise sadece öğrenmeye bağlılığı ele almışlardır. Araştırmacılar, bu üç alt boyutun sektörde müşteri değeri yaratma açısından önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Panayides (2004a) "Logistics Service Providers: An Emprical Study of Marketing Strategies and Company Performance" alışmasında Hong Kong Ticaret ve Geliştirme Konseyi listesinde yer alan, lojistik hizmet veren 608 işletmelik ana kütleden araştırmaya cevap veren 208 işletme (Asya, Kuzey Amerika ve Avrupa işletmeleri) ile yaptığı çalışmada, pazarlama stratejileri ve işletme performansı ilişkisini sorgulamıştır. Pazarlama stratejileri; ürün-pazar stratejileri ve performans ile kaynak temelli görüş ve pazarlama stratejileri irdelenmiştir. Kaynak temelli görüş ise temelde pazar yönlülük olarak ele alınmış ve ölçüm için Narver ve Slater (1990)'in üç boyutlu ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonunda işlevlerarası eřėüdümlü ve performans arasında olumlu yönde bir ilişki bulunurken diğer iki boyut olan müşteri yönlülük ve rakip yönlülük ile performans arasında olumlu bir ilişki bulunamamıştır.

Panayides (2004b) "Marketing in Asia-Pacific Logistics Companies: A Discriminant Analysis between Marketing Orientation and Performance" adlı çalışmasında pazar bölümlenmesi, pazar yönlü olma ve performans ilişkisi üzerine bir inceleme yapmıştır. Asya-Pasifik bölgesinde lojistik ve taşımacılık işi yapan 212 işletmenin 55 tanesi ile gerçekleştirdiği araştırmada, bu işletmelerin pazar yönlü olma eğilimi sergilemekle birlikte konuya daha fazla önem verilmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Ancak önemli bir sonuç, pazar yönlü olma ve performans ilişkisine yönelik anlamlı bir ilişkinin bu çalışmada elde edilememiş olmasıdır. Sektöre ilişkin bazı değişkenlerin ve aracılık etkilerinin sorgulanması ile daha anlamlı sonuçlar elde edilebileceğini ifade etmiştir.

Lojistiğin akademisyenler ve uygulamacılar tarafından nasıl algılandığı temel bir sorun olmuştur. Özellikle pazarlama açısından bakıldığında ortaya çıkan miyopi (myopia) nedeniyle lojistiğin ve tedarik zincirinin kısıtlı biçimde algılandığı bilinmektedir. Böylesi bir durumda, lojistik eylemlerin stratejik önemi, lojistik disiplininin sınırlandırılması, lojistiğin ürün odaklı bir disiplin haline gelmesi, tedarik zinciri yönetimi içindeki konumunun tam olarak anlaşılabilmesi gibi durumlar ortaya çıkmaktadır (Stock, 2002).

Lojistik alanındaki temel yaklaşım, farklı pazar gereksinimlerine göre farklılaştırmadır (Juga, 1995). Bu yaklaşıma göre, lojistik hizmet sağlayıcılar pazar yönlü olma ile müşterilerini daha iyi anlayarak onların hem mevcut hem de farkında olmadıkları gereksinimlerini ortaya çıkarmaya yönelebileceklerdir. Örneğin, Jaworski ve Kohli (1993), Narver ve Slater (1990), Slater ve Narver (1994) gerçekleştirdikleri görgül çalışmalarda pazar yönlü olmanın dış çevresel faktörlerden etkilendiğini ortaya koymuşlardır. Değişen pazar yapısı ile birlikte özellikle hizmet sektöründe müşteri temelli değişimin etkisinin fazla olması işletmeleri pazar yönlü olmaya zorlamaktadır. Soyut yapısı ile hizmet sektöründe hizmet, kalite ve müşteri yönlü olma önemli olmakta ve bunlar da pazar yönlü olma ile sağlanabilen unsurlar olarak irdelenebilmektedir. Son yıllarda önemli bir kavram haline gelen ilişkisel pazarlama ile de ilişkili olan pazar yönlü olma (Baker vd., 1999; Webb vd., 2000) işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını doğru giderebilmeleri için önem arz etmektedir.

Yeni ekonomi içinde işletmeler, müşterilerle sürekli iletişim halinde olma, cazip hizmet sağlayan, her müşterinin farklı olduğunun bilincinde olan, kişiselleştirilmiş hizmetler sunacak kadar yaratıcı ve yenilikçi olan işletmeler ön plana çıkacaktır. Müşteri talebi lojistik hizmetler için temel unsurdur. Müşteri tepkisi (customer response), müşteri hizmet politikası, müşteri tatmini, sipariş girişi, sipariş süreci ve faturalama ile lojistik hizmetler için başlangıç eylemleri oluşturmaktadır (Frazelle, 2002:71). Pazar yönlülük içinde de müşteri yönlülük ve müşterinin tepkisi işletmelerin üretim ve hizmet performanslarını artıran unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Lojistik hizmet sağlayıcıların lojistik hizmetleri için temel noktaları müşteri tepkisi olduğu için pazar yönlü olma lojistik hizmet sağlayıcılar için önemli bir yönetim ve pazarlama yaklaşımı olarak düşünülmelidir. Pazar yönlü olmanın özellikle hizmet işletmelerinde müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurabilmek için önemli bir unsur olduğu da belirtilmektedir (Maydeu-Olivers ve Lado, 2003).

Günümüz ekonomik yapısı içinde sadece üretici işletmeler için değil tedarik zinciri içindeki diğer işletmelerin de müşteri açısından değer yaratması önemlidir. Pazar yönlü olma bu noktada müşteriler için üst düzeyde değer yaratmak üzere örgütlerin dört temel davranış profilini sergilemeleri gerekliliğini belirleyen bir yasa konumundadır. Bu davranış biçimleri, değer önermelerinde açıklık, müşterileri takip etme değil onlara liderlik etme, iş kolu ne olursa olsun hizmet etmeye önem vermesi, müşterilerin ve çalışanların yönetimi olarak ifade edilebilir (Narver vd., 1998).

Yapılan araştırma sonunda bu çalışmada, Türkiye'deki lojistik hizmet sağlayıcıların pazar yönlü oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Pazar yönlü olmanın aynı zamanda işletmenin performansı üzerinde de olumlu etkiye sahip bir değişken olduğu görülmüştür. Yazında yaygın olarak kabul gördüğü üzere bu çalışmada da pazar yönlü olmanın öğrenme yönlü olma üzerinde de etki sahibi olduğu bulgulanmıştır. Pazar yönlü olma anlayışına ilişkin yapılan eleştirilerden birisi, Bennett ve Cooper ile Hayes ve Abarnathy'nin belirttiği üzere müşterilerin mevcut gereksinimlerine odaklanarak kısa dönemli çözümler üretilmesi nedeniyle yenilikçiliği azalttığı ve yine müşterilere çok yakın olmanın sınırlar oluşturduğu yönündedir (Fritz, 1996). Aynı şekilde Berthon ve çalışma arkadaşları, işletmelerde pazar yönlü olma etkisinin yenilikçilik nedeniyle zayıflayabildiğini, Frosch, dar görüşlü araştırma ve gelişmelere neden olduğunu, Macdonald, iş süreçlerinde karışıklığa neden olduğunu ifade etmektedirler (Narver vd., 2004:335). Bu çalışmada da pazar yönlü olma ve

yenilikçilik arasında doğrudan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Doğrudan ilişkinin olmaması kuram tarafından desteklenmekte ve yine kuramda sıklıkla yer bulan bir durum, değişkenler arasındaki anlamın öğrenme yönlü olmanın aracılığı ile gerçekleşmesi sonucu elde edilmiştir.

**Öğrenme yönlü olma**, pazar yönlü olma anlayışından söz edilirken sıklıkla vurgulanan bir kavramdır. Çünkü işletmelerin öğrenme yetenekleri ve/veya öğrenme hızları rakiplerine oranla daha fazla rekabetçi avantaj elde edebilmelerini sağlamaktadır (Bisp, 1999). Bunun nedeni, öğrenme sürecinin, işletmelere süreçlerini geliştirme, yeni ürün ve yeni hizmetler sunma için olanak yaratmasıdır (Kalling, 2007).

Yeni ekonomi içinde işletmelerin bilgi yoğun olmalarının gerekliliği artık kabul görmüş bir yaklaşımdır (Sheehan, 2005). Bu yeni ekonomik düzende tedarik zinciri içinde etkin bir bilgi akışının olması, zincirdeki tüm elemanların etkin performansı için önem arz etmektedir (Eris ve Saatcioglu, 2007). Örgütsel öğrenme ile örgütler, pazar ve tedarik zinciri yapısı içinde müşterileri, rakipleri, tedarikçileri ve tabi kendileri hakkında daha hızlı bilgi elde edebileceklerdir (Harvey ve Denton, 1999).

Örgütsel öğrenme, tedarik zinciri yönetimi kapasitesini artıran bir gerekliliktir. Tedarik zinciri içinde lojistik işlevi de örgütsel öğrenme için önemli bir veri kaynağı durumundadır (Olavarietta ve Ellinger, 1997). Doğru verilerin toplanmasında lojistik önem arz ederken, tedarik zinciri içinde verilerin ve bilgilerin akışı öğrenme ve bilginin kullanımı becerisi ile doğru orantılı olmaktadır.

Diğer taraftan yenilikçi örgütlerden söz edilirken öğrenmenin önemine de vurgu yapılmaktadır (Chanal, 2004). Artık diğer alanlarda olduğu gibi lojistik alanında çalışan akademisyenler, lojistik örgütlerin örgütsel öğrenme konusuna önem vermeleri gerektiğini vurgulamaya başlamışlardır (Ellinger vd., 2002).

Arlbjorn ve Halldorsson (2002)'un çalışmaları lojistik bilgi birikiminin tanımı, içeriği ve süreci konusunda yönlendirmede bulunmaktadır. Hatta lojistik alanında verilen öğretime ilişkin de çalışmalar yapılmaktadır, bu alanda yapılan çalışmalardan bir tanesi Gudmundsson ve Nijhuis (2001) un lojistik alanındaki işbirlikçi öğretim çalışmasıdır. Ancak lojistik araştırmalarda temel odak nokta, içsel ve dışsal bilginin

özellikle de teknoloji temelli elde edinimi (*Savitskie, 2007*), bilgi sistemlerinin örgüt tasarımıyla uyumu ve kullanımı (*Schary ve Coakley, 1991; Karkkainen vd., 2007*), lojistik hizmet sağlayıcılarda bilgi teknolojilerinin kullanımı dolayısı ile bilgi toplama ve bilgi yaratma yolu ile öğrenme çalışmalarıdır (*Closs ve Xu, 2000*). Aynı zamanda bilgi birikimi yönetimi ile örgütsel öğrenme ilişkisini vurgulayarak tedarik zinciri elemanları arasında lojistik süreç boyunca bilgi kapasitesi, bilginin paylaşımı ve bilginin yönetimini inceleyen çalışmalarla birlikte (*Kidd vd., 2003; Kaipa ve Hartiala, 2006; Williams ve Moore, 2007*) bilginin lojistiğine ilişkin çalışmalar (*Wills ve Wills, 1997*) da bulunmaktadır.

Lojistik eylemler örgütsel öğrenme açısından önem arz etmektedir. Bunun temelinde lojistik süreçlerde müşteri verileri ve bilgilerinin akışı yer almaktadır. Doğru bilginin lojistik süreçlerden elde edilmesi örgütsel öğrenme açısından önemli iken, bilgilerin tedarik zinciri içinde bozulmadan akışı da diğer taraftan önemlidir ve işletme performansı ile ilişkilendirilmektedir (*Olavarrieta ve Ellinger, 1997*). Bu bağlamda stratejik karar almalarda lojistik ve öğrenme kavramları bir arada düşünülmelidir (*Drew ve Smith, 1998*).

Öğrenen örgütlerin özellikleri, lojistik yöneticilerinin sistem düşüncesi, bilgi paylaşımı ve takım çalışması yolu ile işletme performansını artırma yolunda yardımcı olmaktadır. Ellinger ve çalışma arkadaşlarının (2002) Amerika Birleşik Devletleri'nde lojistik yöneticileri ile yaptıkları araştırma sonrasında öğrenme ve performans arasında ilişki bulunurken, lojistik işletmelerinin öğrenme ortamını desteklemek üzere yönetim tarzlarında değişiklik yapmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Panayides'in lojistik hizmet sağlayıcılarda öğrenme ve performans ilişkisini incelediği 2007(a) tarihli çalışması, örgütsel öğrenmenin, lojistik hizmetlerin verimliliğini artırdığı ve aynı zamanda genel işletmenin performansı üzerinde de olumlu yönde etkisinin olduğu sonucunu vermektedir. Diğer taraftan verimliliğin de performans üzerindeki etkisi araştırmanın bulgularına göre anlamlı olmaktadır. Yine lojistik hizmet sağlayıcılar üzerinde yapmış olduğu diğer bir çalışmasında Panayides (2007b), öğrenme yönlü olmanın performans üzerindeki etkisini ilişki yönlü olma ve lojistik hizmet kalitesi ilişkisi ile irdelemiş ve değişkenler arasında olumlu yönde ve anlamlı ilişkiler bulmuştur.

Bu çalışmanın kapsamında yer alan nitel ve nicel araştırmalar ile Türk lojistik sektöründe öğrenmenin, yöneticiler tarafından kültürel bir değişken olarak ele alındığı, öğrenmenin pazar yönlü olma ve yenilikçilik ile doğrudan ilintili olduğu, ancak örgüt performansını artırmak üzere öğrenmenin tek başına yeterli olmadığı, yenilikçiliğin bu ilişkide aracı etmen rolü üstlenmesi gerektiği görülmüştür.

Günümüz ekonomisinde başarının kuralları değişmiş; esneklik, yenilik ve dinamizm gibi özellikler 21.yy işletmelerinin hayatta kalabilmek için gerek duydukları temel özellikler olarak öne çıkmaya başlamıştır. Böylesi bir dönüşüm içinde işletmeler işgörme biçimlerini değiştirme gereği ile karşı karşıya kalmaktadırlar ve bunun için de temel yol yenilik yapmaktan geçmektedir (Youngblood, 2000; 4-7).

**Yenilikçilik**, işletmelerde üretim, hizmet, satış, dağıtım gibi iş süreçlerinde gerçekleşen bir süreç olarak ele alınmaktadır (Kodama, 1999). Yenilikçiliğin türleri incelendiğinde temel ayrımlardan bir tanesi ürün yenilikçiliği ve süreç yenilikçiliğidir. Bu açıdan bakıldığında ürün ve hizmet geliştirme temel bir yenilik noktası olmaktadır. Burada da müşteri gereksinimleri ön plana çıkmaktadır.

Yeni pazarlama paradigmasının temelini müşteri yönlü olma oluşturmaktadır. Yeni paradigma yöneticilere müşterilerin güdülenmesi, tatmin düzeyleri, karşılanamayan istekleri ve satın alma davranışları ile ilgili sorumluluklar yüklemektedir. Bu noktada yöneticiler sürekli yenilik yaratma yükümlülüğü altına girmektedirler (Hoekstra vd., 1999).

Yeniliğin üretim ve hizmet sektöründeki önemi bilinirken, hizmet sektöründe yapılan araştırmalar henüz çok yaygın değildir. Hizmetler alanında gerçekleştirilen yenilikler teknoloji yaklaşımı, hizmet yönlü olma yaklaşımı ve bütünleştirici yaklaşım ile yapılandırılmaktadır (de Vries, 2006).

Yenilik, özellikle hizmet işletmeleri için temel bir öz yeterlilik olmalıdır (Kandampully, 2002). Çünkü hizmet sektöründe müşteriye değer yaratma konusu gündeme gelirken, yenilik yapmaktan, özellikle de hizmet yenilikçiliğinden (Mohamed, 2002) sıklıkla bahsedilmektedir Ancak, burada ortaya çıkan temel bir soru yeniliğin ne şekilde değer yaratacağıdır. Müşteri değeri, müşterinin beklentisine en iyi yanıt vermek olarak da ele alınırken, özellikle hizmet sektöründe bunun başarılması insan

gereksinimlerinin psikolojik olarak sürekli değişmesi nedeni ile zorlaşmaktadır ve yenilik her alanda gerçekleşmelidir.

Yenilik, sistem için yeni olan her şeyi ifade etmektedir. Dünyada yeni olmak yerine sadece o örgüt için yeni olmak da yenilik sayılmaktadır. Önemli olan daha önceden sistem içinde var olmayan bir düşünceyi, süreci, yapıyı uyarlamaktır.

Örgütler asla izole olmuş bir çevrede yenilikçi olmamaktadırlar. Tedarikçiler, müşteriler, rakipler, ortaklar, eğitim kurumları, finansörler ve üreticiler gibi farklı kişi, kurum ve kuruluşlarla da etkileşim halindedirler. Yenilik, lojistik hizmet sağlayıcılar da dahil olmak üzere pek çok işletme için hayati öneme sahiptir. Oysa lojistik araştırmalarda yenilik kavramı çoğunlukla irdelenmemiştir (Flint vd., 2005).

Yeni ekonominin gelişimi, bilgi-iletişim teknolojilerindeki devrimler, yenilik sonucu gerçekleşirken, dünyada lojistik faaliyetler de işletmelerin ortak bir faaliyeti haline gelmiş ve hizmet sektöründe önemli bir paya sahip olmaya başlamıştır.

Güncel bilgi teknolojilerinin ve lojistik yeniliklerin uyarlanması ile, üreticiler, dağıtıcılar ve perakendeciler işlem maliyetlerini düşürebilmektedirler. Bu açıdan lojistik ve tedarik zinciri alanında yenilik önemli bir konu olmaktadır (Bello vd., 2004). Lojistik alanında ortaya çıkan yenilikler özellikle teknoloji temelli olup (Chapman vd., 2002) geçmiş dönemlerdeki gibi maliyet yönlü değil müşteri yönlü bir eğilimle gerçekleşmektedir (European Logistics Association, 2007).

Yenilik, uyarlanması ve kabulü zor bir süreçtir. Bütün yenilikler örgüt içinde oluşturulmuş olsalar bile örgütün geneli tarafından hızla ve kolaylıkla adapte edilememektedir. Yenilik kavramının nüfuz etmesi için birçok pazarlama uygulaması bulunmaktadır. Lojistik açısından bakıldığında paketlemeye ilişkin yazılımlar, depo ve dağıtım merkezlerinde gerçekleştirilen tasarımlara ilişkin programlar, stratejik işbirlikleri, lojistiğin müşteri tatmini yaratmasına, sürdürülebilir rekabet avantajına ve müşteri bağlılığına ilişkin kurum felsefesi sıralanabilmektedir (Stock 1996:525-526).



Pazar yönlü olma bakış açısı ile lojistik yenilik, lojistiğe ilişkin pazar zekası yaratma, veri toplama ve verilerin paylaşımını ifade etmektedir (Flint vd., 2005). Lojistik sektörü açısından en önemli yenilik noktası teknolojide ortaya çıkmaktadır. Lin (2007)'in Çin'de lojistik hizmet sağlayıcılar üzerinde yapmış olduğu araştırmada özellikle teknoloji alanında yenilik yapıldığı ve insan kaynaklarının bilgi birikimini artırmak üzere öğrenme yolu ile gelişim stratejilerinin geliştirildiğini belirtmiştir.

Soosay ve Hyland (2004) lojistik alanında en önemli yenilikçi kaynağın bilgi olduğunu ifade etmiştir. Soosay (2003; 2004) özellikle lojistik hizmet sağlayıcıların süreçlerinde gerçekleştirecekleri yeniliklerin müşteri işletmeler açısından da rekabet avantajı sağlayacağını, bu nedenle yenilikçiliğin lojistik açısından önemli bir kavram olarak ele alındığını vurgulamıştır.

Panayides (2006), yenilikçiliğin lojistik işletmelerde lojistik hizmet kalitesini artıran bir unsur olduğunu ifade ederken, daha fazla yenilikçilik ile müşterilerin daha yüksek hizmet algısına sahip olacaklarını ve bu yolla da işletme performansının artacağını ifade etmiştir. Soosay ve Chapman (2006) lojistik işletmelerinde üst düzey performans için sürekli yenilikçilik anlayışının örgüt tarafından benimsenmiş olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Türkiye'de de lojistik alanında yeniliğe ilişkin bazı çalışmalar yapılmaktadır. Ulusoy (2003), gerçekleştirdiği araştırmada Türkiye'de üretim sektöründe tedarik zinciri ve yenilikçi eylemleri incelemiş ve lojistiğin işletmeler için rekabet noktası olduğu, yenilikçiliğin lojistik açısından özellikle teknoloji temelinde önem kazandığı sonucuna varmıştır.

Eriş (2005)'in nitel yöntemle ve yüzyüze görüşme tekniği ile tasarladığı araştırmasında, Türk lojistik sektöründe, 2005 yılı verilerine göre ilk özel 500 işletme içine giren lojistik sektöründe faaliyet gösteren lojistik hizmet sağlayıcıların yenilikçiliğe bakış açıları ve yenilikçi olma yolundaki sürükleyicileri ve yenilikçi olmalarının önündeki engeller, yöneticilerin görüşleri doğrultusunda sınıflandırılmıştır. Türkiye'deki lojistik hizmet sağlayıcılar için yenilikçiliğin sürükleyicileri Tablo 35'te belirtildiği üzere rekabet, hizmet alanlar, ekonomik koşullar, işgörenler, finansal nedenler, hukuki yapı ve düzenlemeler, hissedarlar, teknoloji ve performans olarak belirtilmiş ve bunlar içsel ve dışsal olarak değerlendirilmiştir. Yenilikçi olmanın

önündeki engeller arasında öncelikle kültürel faktörler vurgulanmış, yatırım yetersizlikleri ile uygulanan kontratlar ve bilgi eksikliği ardından sıralanan diğer önemli engeller olmuştur.

Tablo 35: Türk Lojistik Sektöründe Yenilikçiliğe İlişkin Sürükleyiciler

FAKTÖRLER	İÇSEL	DIŞSAL						
		Müşteriler	Müşterilerin Müşterileri ve Tedarikçileri	Rakipler	Devlet	Tedarikçiler	İlişkili Diğer İşletmeler	
Rekabet				X				
Hizmet Alanlar		X	X				X	
Ekonomik Koşullar					X			
İşgörenler	X					X		
Finansal Nedenler	X		X			X	X	
Hukuki Yapı ve Düzenlemeler					X			
Hissedarlar	X							
Teknoloji	X	X	X	X		X	X	
Performans	X	X	X			X	X	

Kaynak: Eriş, 2005:348.

Buradan hareketle işletmelerin örgütsel kültür bağlamında düzenlemeler yapmaları ve bilginin doğru şekilde üretilip kullanılması yani öğrenebilme noktasının önemini vurgulanabilecektir. Pazara dönük bir örgüt kültürü ve bu kültür içindeki öğrenme eğilimi, yenilikçilik için temel oluşturacaktır.

Bello ve çalışma arkadaşları (2004) tedarik zinciri temelinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, lojistik alanında yenilik konusunda en büyük sıkıntının kültürler arası farklılaşmadan kaynaklandığını belirtmektedirler. Bu nedenle sektörde yapılacak olan yeniliklerde kültüre özgü özelliklerin göz önünde tutulması gerekmektedir.

Yenilikçilik ve performansın doğrudan ilintili kavramlar oldukları bu çalışma kapsamında yapılan nitel ve nicel araştırmalar ile bulgulanmıştır. Yenilikçilik, örgütsel öğrenme ile yakından ilişkili olarak görülmektedir. Öğrenme yönlü olma ve yenilik kavramları arasındaki ilişkilere yönelik çalışmalarda, öğrenme yönlü olmanın işletme performansını artırırken işletmelerin yenilikçi olmaları için de bir temel oluşturduğu saptanmıştır (Calantone vd., 2002:515). Bu çalışmada da öğrenme yönlü olma ve performans arasında doğrudan bir ilişki bulunamazken, yenilikçilik aracılığı ile anlamlı bir ilişkinin varlığı gözlenmiştir. Yenilikçiliğin özellikle öğrenme yönlü olma ve performans arasında aracı değişken olması, örgütler açısından

önemli bir noktayı vurgulamaktadır. Bu nokta, salt bilgi toplamak ve bilgi sahibi olmanın yeterli olmadığı, öğrenilmiş olan bilgilerin pazara dönük bir eyleme dönüşmesi gerektiğidir.

Genellikle iki soru, yazında irdelenmektedir. Birincisi üst düzeyde pazar yönlü olan işletmelerin yenilikçi fikirleri daha az kabul edip etmedikleri ve ikincisi ise aynı türde işletmelerin daha radikal projeler üretmek yerine mevcut ürünleri üzerinde iyileştirmeler yaparak kendilerini kısıtlayıp kısıtlamadıklarıdır. Gerçek anlamda bir pazar yönlü olma anlayışı sürekli yenileşme hareketi gerektirmektedir. Bunun için anlık değişimler yerine uzun vadeli bir iyileştirme ve geliştirmeden söz edilmektedir. Bu noktada Vazquez ve çalışma arkadaşları (2001), pazar yönlü olmanın işletmenin yenilikçiliği üzerindeki etkisini araştırmak üzere kurdukları modelde; pazar yönlü olmanın işletmenin yenilikçiliği üzerinde etkili olduğunu ve pazar yönlü olmanın işletmenin genel performansını yenilikçi olma oranı ve yeni ürün geliştirme yenilikçiliği aracılığı ile etkilediğini öngörmüşlerdir. Araştırma sonucunda hipotezler doğrulanırken, gelecek çalışmalarda olası dış faktörlerin düzenleyici etkisi ile de ilişkilerin incelenebileceğini belirtmişlerdir.

Yenilik ve örgütsel öğrenme yakın ilişkili olarak ele alınmaktadır. Amabile ve çalışma arkadaşları (1996) yeniliği yaratıcı fikirlerin örgüt içine uyarlanması olarak tanımlarken, yenilik süreci bilgi birikiminin kazanımı, yayılımı ve kullanımı olarak ele alınmaktadır (Damanpour, 1991). Bu bağlamda yenilik ve örgütsel öğrenme arasında yüksek korelasyon bulunduğu söylenmektedir. Ancak Calantone ve çalışma arkadaşları, 2002 yılında yayınlanan çalışmalarında o güne kadar öğrenme yönlü olma ve işletmenin yenilikçiliği ile ilgili çalışma yapılamamış olmasına ilişkin iki temel nedenden söz etmişlerdir. Bu nedenlerin birincisini, öğrenme yönlü olma yapısının netleştirilememiş olması olarak belirtmişlerdir. Araştırmacıların çoğunun öğrenme yönlü olma yapısını tek boyutta ele aldıklarını ve farklı ölçekler kullandıklarını ve sistematik bir yaklaşımın olmadığını ifade etmişlerdir. İkinci neden ise, öğrenme yönlü olmanın işletmenin yenilikçiliği üzerindeki etkisinin net olmaması olarak ifade edilirken, bu bağlamda ölçüme yönelik olarak Hurley ve Hult'un 1998 yılında yapmış oldukları çalışmayı referans olarak göstermişlerdir. Hurley ve Hult'un söz konusu çalışmalarında, araştırmacıların öğrenme yönlü olmayı yenilikçilik için öncül olarak gösterdiklerini ama görgül sonuçlara göre ilişkinin zorunlu olduğunu ifade etmişlerdir. Calantone ve çalışma arkadaşları da kendi çalışmalarında

öğrenme yönlü olmayı işletmenin yenilikçiliği için bir öncül olarak ifade etmişler ve bu iki değişkenin işletmenin performansı üzerindeki etkisini de ele alarak modelleme yapmışlardır.

Pazar ve öğrenme yönlü olma ayrı ayrı yenilikçi kültürün öncülü olarak ele alınmaktadır. Kültürü yenilikçi olmaya odaklı örgütlerin uygun kaynakların varlığında daha fazla yenilik yaptıkları ve rekabetçi avantaj elde ettikleri bilinmektedir. Ancak pazar ve öğrenme yönlü olmayı sadece yenilikçi kültürün öncülü olarak düşünmek de yanlıştır. Pazara yönelmiş olmak, değişim ve gelişim için fikir kaynağı yaratmaktadır ve öğrenme yönelimli olmak yeni fikirlerin ortaya çıkması ve değer bulmasıdır. Bu açılarından pazar ve öğrenme yönlülük yenilikçilik için temel oluşturmaktadır (Hurley ve Hult, 1998).

Yeni ekonominin yarattığı koşullar ile birlikte işletmelerin yüksek performansa erişmelerinde pazar yönlü – öğrenme yönlü olma ve yenilikçiliğin etkilerini araştıran çalışmalar özellikle son on yıllık dönemde artış göstermiştir. Söz konusu değişkenlerin performans üzerinde ayrı ayrı etkilerini inceleyen çalışmalar, zaman içinde yerlerini değişkenlerin etkileşimlerini de dikkate alan modeller üzerindeki incelemelere bırakmışlardır. Ancak yazın incelemesinde de görüldüğü gibi ilişkiler çok yönlüdür ve bazı araştırma sonuçları birbirleriyle çelişebilmektedir. Dolayısı ile performans üzerindeki etkileri açısından söz konusu değişkenlerin ilişkilerine olan ilgi yazında güncelliğini korumaktadır. Bu çalışmada da aynı yaklaşımla değişkenlerin işletme performansı üzerindeki etkileri modellenmiştir.

Lojistik, hizmetlerin önem kazandığı yeni ekonomi içinde özellikle son on yıllık dönemde parlayan bir sektör olmuştur. Teknolojiye ve bilgiye dayanan bir hizmet alanı olarak, müşteriye odaklanması zorunlu bir sektördür. Müşterinin gereksinimlerini giderme, doyum sağlama ve müşterilerin henüz farkında olmadıkları gereksinimlerini tanımlayabilme açısından pazar yönlü olma gerekli bir anlayış olmaktadır. Farklı müşterilere farklılaştırılmış hizmetlerin sunulmasının beklendiği lojistik sektöründe müşteriye ilişkin doğru bilgileri toplama, rakipleri analiz ederek daha avantajlı çözümler sunma ve toplanan bilgilerin işletme genelinde paylaşarak ortak bir stratejinin oluşturulması, işletmelerin pazar yönlü olmalarına yönelik uygulamalar olarak görülmelidir.

Pazar yönlü olma, tedarik zinciri içinde müşteriyi tanıma ve tanımlamaya, müşterilere maliyet avantajı sağlamaya yönelik olmaktadır. Pazar yönlü olmaya ilişkin olarak pazar bilgisi sağlamak, elde edilen bilgiyi kullanabilmek ve dağıtabilmek için de işletmelerin öğrenme becerisine sahip olmaları gerekmektedir. Sahip olunması gereken öğrenme becerisi, tedarik zincirinin önemli bir elemanı olarak lojistik hizmet sağlayıcılar açısından daha da fazla önem arz etmektedir. Etkin bir tedarik zinciri işleyişi ve tedarik zinciri performansı için, zincir elemanları arasında bilgi paylaşımının en üst düzeyde olması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında lojistik hizmet sağlayıcılar zincir içinde bilginin üretildiği, depolandığı ve dağıtıldığı önemli bir merkez konumundadırlar. Bu nedenle de öğrenme yönlü bir anlayışın lojistik hizmet sağlayıcıların örgüt kültüründe varlığı zorunludur.

Pazar yönlü olma kimi zaman sadece müşterilerin mevcut gereksinimlerine yönelmeye neden olduğu için miyopi yaratabilmekte ve bu açıdan bakıldığında yenilikçiliği azaltabilmektedir. Bu nedenle pazar yönlü olma anlayışında salt müşteri gereksinimlerine ve beklentilerine yönelmemek gerektiği de özellikle vurgulanmalıdır.

Lojistik sektörünün bilgi ve iletişim temelli olması, sektör uygulamalarının yenilikçi olmasını sağlamaktadır ve tedarik zinciri içinde sürekli maliyet avantajı sağlamaya yönelik çabalar işletmelerin daha yenilikçi çözümler üretmesi için zorlayıcı bir güç olmaktadır. Lojistik sektörü açısından yenilik, hem kendi süreçlerine hem de müşterilerin süreçlerine yönelik olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında lojistik hizmet sağlayıcıların yenilikçi uygulamaları hem bu işletmelerin kendi başarısı hem de müşterilerine sunacakları avantajlı yöntemler müşterilerinin başarısına katkı sağlayacaktır. Lojistik hizmet sağlayıcılara düşen temel bir görev, teknolojik gelişmeleri ve yenilikçi uygulamaları müşterilerine ve tedarik zinciri içindeki diğer elemanlara da yansıtmaktır.

Yapılan yazın taraması ve karma yöntem ile yapılan nitel ve nicel araştırma sonunda, Türkiye’de lojistik sektöründe faaliyet gösteren lojistik hizmet sağlayıcıların performans artırımında pazar yönlü – öğrenme yönlü olma ve yenilikçilik değerlerinin önemli olduğu ve sayılan üç değişkenin lojistik hizmet sağlayıcıların performanslarını artırmada birleşik bir etkiye sahip oldukları sonucu elde edilmiştir.

Sektörün özellikleri göz önüne alındığında, lojistik hizmet sağlayıcılarının ilişkide olduğu tedarik zinciri elemanlarının da benzer özellikler sergilemesinin performans üzerinde sinerjik bir etki yaratacağı öngörülebilir. Lojistik işletmelerinin müşterilerini yönlendirebilme özelliği bu anlamda kolaylaştırıcı olabilecektir.

Bu araştırmada analizler birim (işletme) düzeyinde yapılmıştır. İlerleyen çalışmalarda lojistik hizmet sağlayıcılara özgü sınıflandırılmış analizler yapılabilir. Yine nitel araştırma tasarımı ile üst düzeyde performansa sahip lojistik işletmelerinde örnek olay çalışması ile daha derinlemesine bulgular elde edilebilir.

Bu çalışma hizmet alan ve hizmet veren olmak üzere iki tarafın da yanıtları ile karşılaştırmalı yapılabilir. Böylece sektöre ilişkin daha kapsamlı çıkarımlarda bulunmak mümkün olabilir.

Gelecek araştırmalarda MKTOR ve MARKOR ölçeklerinin aynı araştırmada bir arada kullanılarak karşılaştırmalı sonuçlar elde edilmesi ve ölçekler üzerinde yapılacak çalışmalar ile Türk kültüründe geçerli ve güvenilir uyarlanmış yeni bir ölçeğe ulaşmak üzere çalışmalar yapmak da düşünülebilir.

Bu çalışma, Türkiye’de yapılmış olan yazın taramasında sık rastlanmayan bir modelin, daha önce sorgulanmadığı bir sektörde ve özgün bir yöntemle sınanmış olması açısından öncü olmayı hedeflemektedir. İzleyecek araştırmaların, Türk Lojistik Sektörü’ne özgü yeni açılımlar yaratması ve uygulamacılar açısından performans artırımına yönelik önerilerin kültürel ve sektörel koşullar çerçevesinde geliştirilmesine aracılık etmesi beklenmektedir.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2003). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemler*. Sakarya:Sakarya Kitabevi.
- Argyris, C. (1996). *Toward a Comprehensive Theory of Management. Organizational Learning and Competitive-Advantage*. Derleyen: Bertrand Moingeon ve Amy Edmondson. USA:Sage Publications.
- Argyris, C. (1996). *On Organizational Learning*. USA:Blackwell Business.
- Balci, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara:Pegem A Yayınları.
- Ballou, R.H. (2004). *Business Logistics/Supply Chain Management Planning, Organizing and Controlling the Supply Chain*. USA:Pearson Prentice Hall.
- Barker, A. (2001). *Yenilikçiliğin Simyası*. Çeviren: Ahmet Kardan. İstanbul:Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası. Yayın No:391.
- Berg, B.L. (2004). *Qualitative Research Methods For The Social Science*. USA:Pearson Education Inc.
- Bozhart, C. ve Handfield, R.B. (2005). *Introduction to Operations and Supply Chain Management*. USA:Prentice Hall.
- Brewer, A.M., Button, K.J. ve Hensher D.A. (2001). *Handbook of Logistics and Supply-Chain Management*. Derleyen: A.M. Brewer, K.J. Buttn ve D.A. Hensher. USA:Pergamon.

- Budak, G. (1998). *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*. İstanbul:Sistem Yayıncılık No:177.
- Burgelman, R.A., Maidique, M.A. ve Wheelwright, S.C. (2001). *Strategic Management of Technology and Innovation*. USA:McGraw-Hill Irwin.
- Burns, T. ve Stalker, G.M. (2001). *The Management of Innovation*. UK:Oxford University Press.
- Calvert, G. (1993). *High Wire Management Risk-taking Tactics for Leaders, Innovators, and Trailblazers*. Jossey-Bass Publishers.San Fransisco:USA.
- Cerit, A.G. ve Güler, N. (1998). *Denizcilik Sektörü ve Pazar Yönlü Stratejik Planlama Yaklaşımı*. Çağdaş Denizcilik Stratejileri İşletme Yönetimi Yaklaşımı, Editörler: Güldem Cerit, Hakkı Kişi, Funda Yercan, Ayla Özhan Dedeoğlu. İzmir:Dokuz Eylül Yayınları.
- Cobbenhagen, J. (2000). *Successful Innovation*. UK:Edward Elgar, Glos.
- Creswell, J.W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among Five Traditions*. USA:Sage Publications.
- Creswell, J.W. (2003). *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. USA:Sage Publications.
- Deming, E. (2000). *The New Economics For Industry, Government, Education*. USA:The MIT Press.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Johnson, M.D. ve Sanden, B. (2002). *New Service Development and Innovation in the New Economy*. USA:Studentlitteratur.



- Erkuş, A. (2005). *Bilimsel Araştırma Sarmalı*. Ankara:Seçkin Yayıncılık.
- Frazelle, E. (2002). *Supply Chain Strategy The Logistics of Supply Chain Management*. USA:McGraw-Hill.
- Gardner, J.W. (1990). *Yenilikçi Birey, Zinde Toplum*, Çeviren: Şan Öz – Alp ve Hikmet Seçim, İstanbul:İlgi Yayıncılık, Genç Dizi No:4.
- George, M.J., Works, J. ve Watson-Hemphill, K. (2005). *Fast Innovation*. USA:McGraw-Hill.
- Goldsmith, R.E. ve Foxall, G.R. (2003). The Measurement of Innovativeness, *The International Handbook on Innovation*, Edited by Larisa V. Shavinina, Elsevier Science.
- Güleş, H.K. ve Bülbül, H. (2001). *Yenilikçilik*. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürdal, S. (2006). *Türkiye’de Lojistik Sektörü Altyapı Analizi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No:2006-14.
- Gustafsson, A. ve Johnson, M.D. (2003). *Competing in a Service Economy How to Create a Competitive Advantage Through Service Development and Innovation*. USA:University of Michigan Business School Management Series.
- Hair, J.F., Black, W.B., Babin, B.J., Anderson, R.E. ve Tatham, R.L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. USA:Pearson Prentice Hall.
- Handfield, R.B. ve Nichols, E.L. (2002). *Supply Chain Redesign*. Upper Saddle River, USA:Financial Times Prentice Hall.
- Holt, K. (2002). *Market Oriented Product Innovation*. USA:Kluwer Academic Publishers.

- Kelloway, E.K. (1998). *Using LISREL for Structural Equation Modeling A Researcher's Guide*. USA:Sage Publications.
- Kline, R.B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. USA:The Guilford Press.
- Krippendorff, K. (2003). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. USA: Sage Publications.
- Kuş, E. (2006). *Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli Nitel Veri Analizi*. Ankara:Anı Yayıncılık.
- Lawrence, P.R. ve Lorsch, J.W. (1969). *Developing Organizations: Diagnosis and Action*. USA:Addison-Wesley Publishing Company.
- Loehlin, J.C. (1992). *Latent Variable Models An Introduction to Factor, Path and Structural Analysis*. USA:Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Maruyama, G.M. (1998). *Basics of Structural Equation Modeling*. USA:Sage Publications.
- Merrifield, B. (2000). *Management of Innovation in the New Millenium*. USA:1<sup>st</sup> Books Library.
- Morris, C. (2003). *Quantitative Approaches in Business Studies*. USA:Prentice Hall.
- Neuendorf, K.A. (2002). *The Content Analysis Guidebook*. USA:Sage Publications.
- Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1*. Eskişehir:Kaan Kitabevi.

- Reichenbach, H. (2000). *Bilimsel Felsefenin Doğuşu*. Çeviren: Cemal Yıldırım. Ankara: Bilgi Yayınevi.
- Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Yayınları.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business A Skill Building Approach*. USA: John Wiley & Sons.
- Senge, P. (1996). *Beşinci Disiplin*. Çevirenler: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Shank, G.D. (2002). *Qualitative Research A Personal Skills Approach*. USA: Merrill Prentice Hall.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Sirinivasan, R. (2004). *Services Marketing*. Prentice Hall of India.
- Smith, P.A. ve Barry, J. (1991). *Logistics in Service Industries*. USA: Council of Logistics.
- Süral Özer, P. ve Özkan Özdemir, P. (2007). Hizmet Kavramı, Ekonomideki Yeri, Tanımı ve Özellikleri, *Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar*. (sf.2-29). Editörler: Şevkinaz Gümüšoğlu, İge Pınar, Perran Akan, Atilla Akbaba. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Taşkıran, N. (2007). *İşletme Stratejileri ve Politikaları*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayın Birimi.
- Tek, Ö.B. ve Özgül, E. (2005). *Modern Pazarlama İlkeleri*. İzmir: Birleşik Matbaacılık.

- Tek, Ö.B. (2006). *Pazarlamada Değer Yaratmak Pazarlamada Değer Çağı ve Türkiye’de Değer Pazarlaması*. İstanbul:Hayat Yayınları:233, Pazarlama Dizisi:04.
- Tidd, J., Bessant, J. ve Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation Integrating Technological Market and Organizational Change*. USA:John Wiley & Sons, Ltd.
- Tilanus, B. (2002). *Information Systems in Logistics and Transportation*. Derleyen: B. Tilanus. USA:Pergamon.
- Tuna, O. (1998). Lojistik Bir Hizmet Olarak Konteyner Taşımacılığı ve Dağıtım Kanalı Yapısının Analizi, *Çağdaş Denizcilik Stratejileri İşletme Yönetimi Yaklaşımı*. Editörler: Güldem Cerit, Hakkı Kişi, Funda Yercan, Ayla Özhan Dedeoğlu. İzmir:Dokuz Eylül Yayınları.
- Usta, Ö. (1997). *İşletme Finansı ve Finansal Yönetim*. İzmir:Anadolu Matbaası.
- Waters, D. (2003). *Quantitative Methods for Business*, USA:Prentice Hall.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara:Seçkin Yayınevi.
- Yüksel, A. ve Yüksel, F. (2004). *Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara:Turhan Kitabevi.
- Yüksel, A., Mil, B. ve Bilim, Y. (2007). *Nitel Araştırma Neden Nasıl Niçin?*. Ankara:Detay Yayıncılık.
- Yüksel, B. (2007). *İşletmelerde Pazar Yönlü Kültürel Değişim*. Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım.

## Makaleler

- Abu Alhija, F.N. ve Wisenbaker, J. (2006). A Monte Carlo Study Investigating the Impact of Item Parceling Strategies of Parameter Estimates and Their Standard Errors in CFA, *Structural Equation Modeling*, 13(2):204-228.
- Adams, M.E., Day, G.D. ve Dougherty D. (1998). Enhancing New Product Development Performance: An Organizational Learning Perspective, *Journal of Product Innovation Management*, 15:403-422.
- Addleson, M. (1996). Resolving the Spirit and Substance of Organizational Learning, *Journal of Organizational Change Management*, 9(1):32-41.
- Ahmed, P.K. (1998). Culture and Climate for Innovation, *European Journal of Innovation Management*, 1(1):30-43.
- Akimova, I. (1999). Development of Market Orientation and Competitiveness of Ukrainian Firms, *European Journal of Marketing*, 34(9/10):1128-1148.
- Akyıldız, M. ve Tuna, O. (2007). Lojistik Değer ve Ek Değer: Bir Odak Grup Çalışması, *Ege Akademik Bakış*, 7(2):653-667.
- Aldas-Manzano, J., Küster, I. ve Vila, N. (2005). Marketing Orientation and Innovation: An Inter-relationship Analysis, *European Journal of Innovation Management*. 8(4):437-452.
- Alpkan, L., Yılmaz, C. ve Kaya, N. (2007). Market Orientation and Planning Flexibility in SMEs, *International Small Business Journal*, 25(2):152-172.

- Aluja, A. ve Blanch, A. (2004). Replicability of First-order 16PF-5 Factors: An Analysis of Three Parceling Methods, *Personality and Individual Differences*, 37:667-677.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. ve Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity, *The Academy of Management Journal*, 39(5):1154-1184.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. ve Herron M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity, *The Academy of Management Journal*, 39(5):1154-1184.
- Amaratunga, D., Baldry, D., Sarshar, M. ve Newton, R. (2002). Quantitative and Qualitative Research in the Built Environment: Application of "Mixed" Research Approach, *Work Study*, 51(1):17-31.
- Appiah-Adu, K. (1997), Market Orientation and Performance: Do the Findings Established in Large Firms Hold in Small Business Sector?, *Journal of Euro-Marketing*, 6(3):1-26.
- Appiah-Adu, K. ve Singh, S. (1998). Customer Orientation and Performance: A Study of SMEs, *Management Decision*, 36(6):385-394.
- Aragon-Correa, J.A., Garcia-Morales, V.J. ve Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain, *Industrial Marketing Management*, 36(3):349-359.
- Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations, *Harvard Business Review*, Sept-Oct:115-125.
- Arias-Aranda, D. Minguela-Rata, B ve Rodríguez-Duarte, A. (2001). Innovation and Firm Size: An Empirical Study for Spanish Engineering Consulting Companies, *European Journal of Innovation Management*, 4(3):133-142.

- Arbjorn, J.S. ve Halldorsson, A. (2002). Logistics Knowledge Creation: Reflections on Content, Context and Processes, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(1):22-40.
- Arnould, E.J., Wallendorf M. (1994). Market-Oriented Ethnography: Interpretation Building and Marketing Strategy Formulation, *Journal of Marketing Research*, Nov:484-504.
- Atuahene-Gima, K. (1995). An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance: A Contingency Approach, *Journal of Product Innovation Management*, 12(4):275-293.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Market Orientation and Innovation, *Journal of Business Research*, 35:93-103.
- Atuahene-Gima, K., Li, H. ve de Luca, L.M. (2006). The Contingent Value of Marketing Strategy Innovativeness for Product Development Performance in Chinese New Technology Ventures, *Industrial Marketing Management*, 35:359-372.
- Au, A.K.M. ve Tse, A.C.B. (1995), The Effect of Marketing Orientation on Company Performance in the Service Sector: A comparative study of the hotel industry in Hong Kong and New Zealand, *Journal of International Consumer Marketing*, 8(2):77-87.
- Audretsch, D.B. ve Thurik, A.R. (2001). What's New about the New Economy? Sources of Growth in the Managed and Entrepreneurial Economies, *Industrial and Corporate Change*, 10(1):267-315.

- Avlonitis, G.J. ve Gounaris, S.P. (1999). Marketing Orientation And Its Determinants: An Empirical Analysis, *European Journal of Marketing*, 33(11/12):1003-1037.
- Avlonitis, G.J., Kouremenos, A. ve Tzokas, N. (1993). Assessing the Innovativeness of Organizations and its Antecedents: Project Innovstrat, *European Journal of Marketing*, 28(11):5-28.
- Aydeniz, N. ve Yüksel, B. (2007). Hizmet İşletmelerinde Pazar Yönlü Değer Yaratma: Finansal Performansa Etki Boyutu, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(20):95-111.
- Baker, T.L., Simpson, P.M. ve Siguaw, J.A. (1998) The Impact of Suppliers' Perceptions of Reseller Market Orientation on Key Relationship Constructs, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1):50-57.
- Baker, W.E. ve Sinkula, J.M. (1999)(a). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4):411-427.
- Baker, W.E. ve Sinkula, J.M. (1999)(b). Learning Orientation, Market Orientation and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance, *Journal of Market Focused Management*, 4(4): 295-308.
- Baker, W.E. ve Sinkula, J.M. (2005). Market Orientation and the New Product Paradox, *The Journal of Product Innovation Management*, 22:483-502.
- Balabanis, G., Stables R.E. ve Philips H.C. (1997). Market Orientation in the Top 200 British Charity Organizations and Its Impact on Their Performance, *European Journal of Marketing*, 37(8):583-603.



- Bandalos, D.L. (2002). The Effects of Item Parceling on Goodness-of-Fit and Parameter Estimate Bias in Structural Equation Modeling, *Structural Equation Modeling*, 9(1):78-102.
- Bandalos, D.L. (2008). Is Parceling Really Necessary? A Comparison of Results From Item Parceling and Categorical Variable Methodology, *Structural Equation Modeling*, 15:211-240.
- Barney, J. (1999). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1):99-120.
- Barney, J. (2001). Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective on the Resource-Based View, *Journal of Management*, 27:643-650.
- Barney, J., Wright, M. ve Ketchen D.J. (2001). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991, *Journal of Management*, 27:625-642.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1):99-120.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6):1173-1182.
- Bean, C.J. ve Robinson, L. (2002). Marketing's Role in The New Economy, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3):204-214.
- Becker, J. ve Homburg, C. (1999). Market-oriented Management: A Systems-based Perspective, *Journal of Market Focused Management*, 4:17-41.

- Bello, D.C., Lohtia, R. ve Sagtani, V. (2004). An Institutional Analysis of Supply Chain Innovations in Global Marketing Channels, *Industrial Marketing Management*, 33:57-64.
- Berthon, P., Hulbert, J.M. ve Pitt, L.F. (1999) To Serve or Create? Strategic Orientations Toward Customers And Innovation, *California Management Review*, 42(1):37-58.
- Berthon, P., Mac Hulbert J., Pitt L. (2004). Innovation or Customer Orientation? An Empirical Investigation, *European Journal of Marketing*, 38(9/10):1065-1090.
- Beyers, W.B. (2002). Services and the New Economy: Elements of a Research Agenda, *Journal of Economic Geography*, 2:1-29.
- Bhuiyan, S. (1997). Exploring Market Orientation in Banks: An Empirical Examination in Saudi Arabia, *The Journal of Service Marketing*, 11(5): 317-328.
- Bhuiyan, S.N. (1998). An Empirical Examination of Market Orientation in Saudi Arabian Manufacturing Companies, *Journal of Business Research*, 43:13-25.
- Bhuiyan, S.N. ve Abdul-Gader, A. (1997). Market Orientation in the Hospital Industry, *Marketing Health Services*, Winter:37-45.
- Biemans, W.G. ve Harmsen, H. (1995). Overcoming the Barriers to Market-oriented Product Development, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(2):7-25.
- Bisp, S. (1999). Barriers to Increased Market-Oriented Activity: What the Literature Suggests, *Journal of Market Focused Management*, 4:77-92.

- Bogdanowicz, M.S. ve Bailey, E.K. (2002). The Value of Knowledge and the Values of the New Knowledge Worker: Generation X in the New Economy, *Journal of European Industrial Training*, 26:125-129.
- Bommer, W.H., Johnson, J.L., Rich, G.A., Podsakoff, P.M. ve MacKenzie, S.B. (1995). On the Interchangeability of Objective and Subjective Measures of Employee Performance: A Meta Analysis, *Personnel Psychology*, 48(3):587-605.
- Bontis, N., Crossan, M.M. ve Hulland, J. (2002). Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows, *Journal of Management Studies*, 39(4):437-469.
- Boomer, W.H., Johnson, J.L., Rich, G.A., Podsakoff, P.M. ve Mackenzie, S.B. (1995). On the Interchangeability of Objective and Subjective Measures of Employee Performance: A Meta-Analysis, *Personnel Psychology*, 48(3):587-605.
- Bowersox, D.J. ve Daugherty, P.J. (1995). Logistics Paradigms: The Impact of Information Technology, *Journal of Business Logistics*, 16(1):65-80.
- Brady, M.K. ve Cronin, J.J. (2001). Customer Orientation Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors, *Journal of Service Research*, 3(3):241-251.
- Bryman, A. (2006). Integrating Quantitative and Qualitative Research: How is it Done?, *Qualitative Research*, 6(1):97-113.
- Bryman, A. (2007). Barriers to Integrating Quantitative and Qualitative Research, *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1):8-22.
- Burton-Jones, A. (2001). The Knowledge Supply Model: A Framework for Developing Education and Training in The New Economy, *Education+Training*, 43(4/5):225-232.

- Cadogan, J.W., Sundqvist, S., Salminen, R.T. ve Puumalainen, K. (2002). Market-Oriented Behavior Comparing Service With Product Exporters, *European Journal of Marketing*, 36(9/10):1076-1102.
- Cadogan, J.W. ve Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and Market Orientation Construct: Integration and Internationalization, *Journal of Strategic Marketing*, 3:41-60.
- Cainelli, G., Evangelista, R. ve Savona, M. (2006). Innovation and Economic Performance in Services: A Firm-level Analysis, *Cambridge Journal of Economics*, 30(3):435-458.
- Çakıcı, C. ve Eren, D. (2005). Otel İşletmeciliğinde Pazar Yönlülük ve Pazar Yönlülük-Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma ve Sonuçları, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1):157-178.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. ve Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance, *Industrial Marketing Management*, 31:515-524.
- Cangelosi, V.E. ve Dill, W.R. (1965). Organizational Learning: Observation Toward a Theory, *Administrative Science Quarterly*, 10(2):175-203.
- Cano, C.R., Carrillat, F.A. ve Jaramillo, F. (2004). A Meta-Analysis of the Relationship between Market Orientation and Business Performance: Evidence from Five Continents, *International Journal of Research in Marketing*, 21:179-200.
- Capacino, W.C. ve Britt, F.F. (1991). Perspectives on Global Logistics, *The International Journal of Logistics Management*, 2(1):35-41.

- Caplice, C. ve Sheffi, Y. (1995). A Review and Evaluation of Logistics Performance Measurement Systems, *The International Journal of Logistics Management*, 6(1):61-74.
- Capon, N., Farley, J.U., Lehmann, D.R. ve Hulbert, J.M. (1992). Profiles of Product Innovators Among Large U.S. Manufacturers, *Management Science*, 38(2):157-169.
- Carlsson, B. (2004). The Digital Economy: What is New and What is Not?, *Structural Change And Economic Dynamics*, 15:245-264.
- Carmeli, A. ve Tishler, A. (2004). The Relationship between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance, *Strategic Management Journal*, 25:1257-1278.
- Carr, P., Rainbird, M. ve Walters D. (2004). Measuring the Implications of Virtual Integration in the New Economy a Process-led Application, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(3/4):358-372.
- Carroll, R.F. ve Tansey, R.R. (2000). Intellectual Capital in the New Economy Its Meaning, Measurement and Management for Enhancing Quality. *Journal of Intellectual Capital*, 1(4): 296-311.
- Caruana, A., Pitt L. ve Berthon P. (1999) Excellence-Market Orientation Link: Some Consequences For Service Firms, *Journal of Business Research*, 44:5-15.
- Cassimon, D., ve Engelen P.J. (2005). Impact of the Legal Institutional Framework on the Financial Architecture of New Economy Firms in Developing Countries, *Information Economics and Policy*, 17:247-269.

- Cattell, R.B. ve Bursdal, C.A. (1975). The Radial Parcel Double Factoring Design: A Solution to the Item-vs-Parcel Controversy, *Multivariate Behavioral*, 10(2):165-179.
- Cavusgil, S.T. ve Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures, *Journal of Marketing*, Jan:1-21.
- Celuch, K.G., Kasouf, C.J. ve Strieter J.C. (2000). The Influence of Organizational Market Orientation on Individual-Level Market-Oriented Cognitions, *Psychology & Marketing*, 17(11):935-954.
- Celuch, K.G., Kasouf, C.J. ve Peruvemba, V. (2002). The Effects of Percieved Market and Learning Orientation on Assessed Organizational Capabilities, *Industrial Marketing Management*, 31:545-554.
- Cerit, A.G. (2002). Market Orientation Measures of the US and Turkish Shipbuilding Industries: A Comparative Study, *Journal of Ship Production*, 18(1):19-32.
- Cervera, A., Molla, A. ve Sanchez, M. (2001). Antecedents and Consequences of Market Orientation in Public Organizations, *European Journal Of Marketing*, 35(11/12): 1259-1286.
- Chaharbaghi, K. ve Lynch, R. (1999). Sustainable Competitive Advantage: Towards a Dynamic Resource-Based Strategy, *Management Decision*, 37(1):45-50.
- Chalmers, K., Holsapple, E. ve Worzala, E. (2004). Brave New World How the "New economy" Could Change the Face of Economic Base Analysis, *Property Management*, 22(1):29-44.

- Chanal, V. (2004). Innovation Management and Organizational Learning: A Discursive Approach, *European Journal of Innovation Management*, 7(1):56-64.
- Chang, T.Z. ve Chen, S.J. (1998). Market Orientation, Service Quality and Business Profitability: A Conceptual Model and Empirical Evidence, *Journal of Services Marketing*, 12(4):246-264.
- Chapman, R.L., Soosay, C. ve Kandampully, J. (2002). Innovation in Logistic Services and the New Business Model: A Conceptual Framework, *Managing Service Quality*, 12(6):358-371.
- Chen, F., Bollen, K.A., Paxton, P., Curran, P.J. ve Kirby, J.B. (2001). Improper Solutions in Structural Equation Models, *Sociological Methods & Research*, 29(4):468-508.
- Cheng, E.W.L. (2001). SEM Being More Effective than Multiple Regression in Parsimonious Model Testing for Management Development Research, *Journal of Management Development*, 20(7):650-667.
- Cicic, M., Patterson, P. ve Shoham, A. (2002). Antecedes of International Performance A Service Firms' Perspective. *European Journal of Marketing*, 36(9/10):1103-1118.
- Clarke, T. (2001). The Knowledge Economy, *Education+Training*, 43(4/5):189-196.
- Closs, D.J. ve Xu, K. (2000). Logistics Information Technology Practices in Manufacturing and Merchandising Firms An International Benchmarking Study Versus World Class Logistics Firms, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(10):869-886.

- Cohen, M.D. (1991). Individual Learning and Organizational Routine: Emerging Connections, *Organization Science*, 2(1):135-139.
- Colgate, M. (1998). Creating Sustainable Competitive Advantage Through Marketing Information Systems Technology: A Triangulation Methodology within the Banking Industry, *International Journal of Bank Marketing*, 16(2):80-89.
- Collins, L.M., Graham, J.W. ve Flaherty, B.P. (1998). An Alternative Framework for Defining Mediation, *Multivariate Behavioral Research*, 33(2):295-312.
- Connor, T. (1999). Customer-led and Market-oriented: A Matter of Balance, *Strategic Management Journal*, 20:1157-1163.
- Conrad, C.A. (1999). Market Orientation and the Innovative Culture: A Preliminary Empirical Examination, *Journal of Strategic Marketing*, 7:229-236.
- Cooper, J. (1991). The Paradox of Logistics in Europe, *The International Journal of Logistics Management*, 2(2):42-54.
- Cooper, J., O'Laughlin, K. ve Kresge, J. (1992). The Challenge of Change: Logistics in the New Europe, *The International Journal of Logistics Management*, 3(2):1-18.
- Cottam, A., Ensor, J. ve Band, C. (2001). A Benchmark Study of Strategic Commitment to Innovation, *European Journal of Innovation Management*, 4(2):88-94.
- Crossan, M. ve Guatto, T. (1996). Organizational Learning Research Profile, *Journal of Organizational Change*, 9(1):107-112.



- Crossan, M.M., Lane, H.W. ve White, R.E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution, *The Academy of Management*, 24(3):522-537.
- Cunningham, J. B., Gerrard, P., Schoch, H. ve Hong, C. L. (2002). An Entrepreneurial Logic For The New Economy, *Management Decision*, 40(8):734-744.
- Cziraky, D. (2004). LISREL 8.54: A Program for Structural Equation Modeling with Latent Variables, *Journal of Applied Econometrics*, 19:135-141.
- Dalgic, T. (1998). Dissemination of Market Orientation in Europe a Conceptual and Historical Evaluation, *International Marketing Review*, 15(1):45-60.
- Damanpour, F. ve Evan W.M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag. *Administrative Science Quarterly*. 29(3): 392-409.
- Damanpour, F., Szabat, K.A. ve Evan, W.M. (1989). The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance, *Journal of Management Studies*, 26(6):587-601.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators, *Academy of Management Journal*, 34(3):555-590.
- Damaskopoulos, P. ve Evgeniou, T. (2003). Adoption of New Economy Practices by SMEs in Eastern Europe, *European Management Journal*, 21(2):133-145.
- Daniels, P.W. (2004). Reflections on the “Old” Economy, “New” Economy, and Services, *Growth and Change*, 35(2):115-138.

- Danişman, A. ve Erkocaoğlan, E. (2008). Pazar Yönelimi-Firma Performansı İlişkisi: İMKB'ye Kote Firmalar Üzerinde Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19:197-212.
- Daveri, F. (2002). The New Economy in Europe, *Oxford Review of Economic Policy*, 18(3):345-362.
- Dawes, J. (2000). Market Orientation and Company Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data, *Australian Journal of Management*, 25(2):173-199.
- Day, G.S. (1994)(a). The Capabilities of Market Driven Organizations, *Journal of Marketing*, 58:37-52.
- Day, G.S. (1994)(b). Continuous Learning About Markets, *California Management Review*, 36(4):9-31.
- Day, G.S. (1999). Misconceptions about Market Orientation, *Journal of Market Focused Management*, 4:5-16.
- De Cock, C., Fitchett, J. ve Volkmann, C. (2005). Constructing The New Economy: A Discursive Perspective, *British Journal of Management*, 16:37-49.
- de Vries, E.J. (2006). Innovation in Services in Network of Organizations and in the Distribution of Services, *Research Policy*, 35:1037-1051.
- Deng, S. ve Dart, J. (1994). Measuring Market Orientation: A Multi-Factor, Multi-Item Approach, *Journal of Marketing Management*, 10:725-742.
- Deng, S. ve Dart, J. (1999). The Market Orientation of Chinese Enterprises During a Time of Transition, *European Journal of Marketing*, 33(5/6):631-654.

- Denscombe, M. (2008). Communities of Practice A Research Paradigm for the Mixed Methods Approach, *Journal of Mixed Methods Research*, 2(3):270-283.
- Deshpande, R. ve Webster, F.E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining The Research Agenda, *Journal of Marketing*, 53: 3-15.
- Deshpande, R., Farley, J.U. ve Webster, F.E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, *Journal of Marketing*, 57(1): 23-37.
- Deshpande, R. ve Farley, J.U. (1998)(a). Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis, *Journal of Market Focused Management*, 2:213-232.
- Deshpande, R. ve Farley, J.U. (1998)(b). The Market Orientation Construct: Correlation, Culture, and Comprehensiveness, *Journal of Market Focused Management*, 2:237-239.
- Dess, G.G. ve Robinson, R.B. (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate, *Strategic Management Journal*, 5:265-273.
- DiBella, A.J., Nevis, E.C. ve Gould, J.M. (1996). Understanding Organizational Learning Capability, *Journal of Management Studies*, 33(3):361-379.
- Dickson, P.R. (1996). The Static and Dynamic Mechanics of Competition: A Comment on Hunt and Morgan's Comperative Advantage Theory, *Journal of Marketing*, 60:102-106.

- Dobni, C.B. ve Luffman, G. (2000). Market Orientation and Market Strategy Profiling: An Empirical Test of Environment-Behaviour-Action Coalignment and Its Performance Implications, *Management Decision*, 38(8):503-529.
- Doyle, P. ve Wong, V. (1998). Marketing and Competitive Performance: An Empirical Study, *European Journal of Marketing*, 32(5/6):514-535.
- Drejer, I. (2004). Identifying Innovation in Surveys of Services: A Schumpeterian Perspective, *Research Policy*, 33(3):551-562.
- Drew, S.A.W. ve Smith, P.A.C. (1998). The New Logistics Management Transformation through Organizational Learning, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(9/10):666-681.
- Dunn, M., Birley, S. ve Norburn, D. (1986). The Marketing Concept and Smaller Firm, *Market Intelligence and Planning*, 4(3):3-11.
- Durand, R. ve Coeurderoy, R. (2001). Age, Order of Entry, Strategic Orientation, and Organizational Performance, *Journal of Business Venturing*, 16:471-494.
- Easterby-Smith, M., Snell, R. ve Gherardi, S. (1998). Organizational Learning: Diverging Communities of Practice, *Management Learning*, 29(3):259-271.
- Ellinger, A.E., Ellinger A.D. ve Keller, S.B. (2002). Logistics Managers' Learning Environments and Firm Performance, *Journal of Business Logistics*, 23(1):19-37.
- Elsner, W. (2004). The New Economy: Complexity, Coordination and A Hybrid Governance Approach, *International Journal of Social Economics*, 31(11/12):1029-1049.

- Enright, M. (1999). Can There be Different forms of Market Orientation and New Product Development?. *Industrial Management & Data Systems*, 3:128-133.
- Erdil, S., Erdil, O. ve Keskin, H. (2005). The Relationship Between Market Orientation, Firm Innovativeness and Innovation Performance, *Journal of Global Business and Technology*, 1(1):1-11.
- Esteban, A., Millan, A., Molina A. ve Martin-Consuegra, D. (2002). Market Orientation in Service a Review And Analysis, *European Journal of Marketing*, 36(9/10): 1003-1021.
- Evan, W.M. (1976). Organization Theory and Organizational Effectiveness: An Exploratory Analysis, *Organization and Administrative Sciences*, 7:15-28.
- Farrel, M.A. ve Oczkowski, E. (2002). Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary for Superior Organizational Performance?. *Journal of Market-focused Management*, 5:197-217.
- Farrell, M.A. ve Oczkowski, E. (1997). An Analysis of the MKTOR And MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective, *Marketing Bulletin*, 8:30-41.
- Farrell, M.A. (2000). Developing a Market-Oriented Learning Organisation, *Australian Journal of Management*, 25(2):201-223.
- Fiol, C.M. ve Lyles, M.A. (1985). Organizational Learning, *Academy of Management Review*, 10(4):803-813.
- Flavian, C., Lozano, J. (2006). Organizational Antecedents of Market Orientation in the Public University System, *International Journal Of Public Sector Management*, 19(5):447-467.

- Flint, D.J. (2004). Strategic Marketing in Global Supply Chains: Four Challenges, *Industrial Marketing Management*, 33:45-50.
- Flint, D.J., Larsson, E., Gammelgaard, B. ve Mentzer J.T. (2005). Logistics Innovation: A Customer Value-oriented Social Process, *Journal of Business Logistics*, 26(1):113-146.
- Ford, J.D. ve Schellenberg, D.A. (1982). Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance, *Academy of Management Review*, 7(1):49-58.
- Freeman, C. (2001). A Hard Landing for the 'New Economy'? Information Technology and the United States National System of Innovation, *Structural Change and Economic Dynamics*, 12:115-139.
- Freeman, R.B. (2002). The Labour Market in the New Information Economy, *Oxford Review of Economic Policy*, 18(3):288-305.
- Fritz, W. (1996). Market Orientation and Corporate Success: Findings from Germany, *European Journal of Marketing*, 30(8):59-74.
- Fuantelaz, L., Maicaz-Lopez, J.P. ve Polo, Y. (2002). Assesment of the "New Economy" Scenerio, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 5(4):301-310.
- Gainer, B. ve Padanyi, P. (2005). The Relationship between Market-oriented Activities and Market-oriented Culture: Implications for the Development of Market Orientation in Nonprofit Service Organizations, *Journal of Business Research*, 58:854-862.
- Galende, J. ve de la Fuente, J.M. (2003). Internal Factors Determining a Firm's Innovative Behaviour, *Research Policy*, 32:715-736.

- Gall, G. (2005). Union Organizing in the “New Economy” in Britain, *Employee Relations*, 27(2):208-225.
- Garcia, R. ve Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review, *Journal of Product Innovation Management*, 19(2):110-132.
- Garvin, D.A. (1993). Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, July-August:78-91.
- Gatignon, H. ve Xuereb J.M. (1997). Strategic Orientation Of The Firm And New Product Performance, *Journal of Marketing Research*, 34(1):77-90.
- Golden, P.A., Doney, P.M., Johnson, D.M. ve Smith J.R. (1994). The Dynamics of a Marketing Orientation in Transition Economies: A Study of Russian Firms, *Journal of International Marketing*, 3(2):29-49.
- Golden, P.A., Johnson, D.M. ve Smith, J.R. (1995). Strategic Orientation and Marketing Strategies in Transition Economies: A Study of Russian Firms, *Journal of Strategic Management*, 3:1-22.
- Gopalakrishnan, S. (2000). Unraveling the Links Between Dimensions of Innovation and Organizational Performance, *The Journal of High Technology Management Research*, 11(1):137-153.
- Gray, B., Matear, S., Boshoff, C. ve Matheson, P. (1998). Developing a Better Measure of Market Orientation, *European Journal of Marketing*, 32 (9/10): 884-903.
- Gray, B.J. ve Hooley, G.J. (2002). Market Orientation and Service Firm Performance – A Research Agenda, *European Journal of Marketing*, 36(9/10): 980-988.

- Greene, J.C. (2008). Is Mixed Methods Social Inquiry a Distinctive Methodology?, *Journal of Mixed Methods Research*, 2(1):7-22.
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P. ve Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations, *The Milbank Quarterly*, 82(4):581-629.
- Greenley, G.E. (1995). Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies, *British Journal of Management*, 6:1-13.
- Greenley, G.E. ve Matcham, A.S. (1986). Marketing Orientation in the Service of Incoming Tourism, *European Journal of Marketing*, 20(7):64-73.
- Greenley, G.E., Foxall G.R. (1997). Multiple Stakeholder Orientation in UK Companies and the Implications for Company Performance, *Journal of Management Studies*, 34(2): 259-284.
- Greenley, G.E. Foxall G.R. (1998). External Moderation of Associations Among Stakeholder Orientations and Company Performance, *International Journal of Research in Marketing*, 15:51-69.
- Greenley, G., Hooley, G. ve Saunders, J. (2004). Management Processes in Marketing Planning, *European Journal of Marketing*, 38(8): 933-955.
- Gudmundsson, S.V. ve Nijhuis, J. (2001). Collaborative Learning in Logistics and Transport The Application of 3WIM, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(7/8):538-556.
- Gummesson, E. (2002). Relationship Marketing and a New Economy: It's Time for De-Programming, *Journal of Services Marketing*, 16(7):585-589.



- Günay, N. (2001). The Marketing Concept, *Ege Akademik Bakış*, 1(1):115-140.
- Guo, C. (2002). Market Orientation and Business Performance: A Framework for Service Organizations, *European Journal of Marketing*, 36(9/10):1154-1163.
- Hakkansson, H. ve Persson, G. (2004). Supply Chain Management: The Logic of Supply Chains and Networks, *The International Journal of Logistics Management*, 15(1):11-26.
- Hall, R.J., Snell, A.F. ve Foust, M.S. (1999). Item Parcelling Strategies in SEM: Investigating the Subtle Effects of Unmodeled Secondary Constructs, *Organizational Research Methods*, 2(3):233-256.
- Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1996). Competing in The New Economy: Managing Out of Bounds, *Strategic Management Journal*, 17:237-242.
- Han, J.K., Kim, N. ve Srivastava, R.K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Ling?, *Journal of Marketing*, 62:30-45.
- Hanson, D. ve Grimmer, M. (2007). The Mix of Qualitative and Quantitative Research in Major Market Journals, 1993-2002, *European Journal of Marketing*, 41(1/2):58-70.
- Harris, L.C. (1996). Benchmarking Against the Theory of Market Orientation, *Management Decision*, 34(2):25-29.
- Harris, L.C. (1998). Cultural Domination: The Key to Market-oriented Culture?, *European Journal of Marketing*, 32(3/2):354-373.

- Harris, L.C. ve Ogbonna, E. (1999). Developing a Market Oriented Culture: A Critical Evaluation, *Journal of Management Studies*, 36(2):177-196.
- Harris, L.C. (2000). The Organizational Barriers to Developing Market Orientation, *European Journal of Marketing*, 34 (5/6):598-634.
- Harris, L.C. ve Ogbonna, E. (2000). The Responses of Front-line Employees to Market-Oriented Culture Change, *European Journal of Marketing*, 34(3/4):318-340.
- Harris, L.C. (2001). Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK Companies, *Journal of Management Studies*, 38(1):17-43.
- Harris, L.C. (2002). Measuring Market Orientation: Exploring a Market Oriented Approach, *Journal of Market-focused Management*, 5:239-270.
- Harrisson, D. ve Laberge M. (2002). Innovation, Identities and Resistance: The Social Construction of an Innovation Network, *Journal of Management Studies*, 39(4):497-521.
- Hart, S. ve Diamantopoulos A. (1993). Marketing Research Activity and Company Performance: Evidence from Manufacturing Industry, *European Journal of Marketing*, 27(5):54-73.
- Harvey, C. ve Denton, J. (1999). To Come of Age: The Antecedents of Organizational Learning, *Journal of Management Studies*, 36(7):897-918.
- Hau, K. ve Marsh, H.W. (2004). The Use of Item Parcels in Structural Equation Modeling: Non-normal Data and Small Sample Sizes, *British Journal of Mathematical Statistical Psychological Society*, 57:327-351.

- Haugland, S.A., Myrtveit, I. ve Nygaard, A. (2007). Market Orientation and Performance in the Service Industry: A Data Envelopment Analysis, *Journal of Business Research*, 60:1191-1197.
- Helfert, G., Ritter T. ve Walter A. (2002). Redefining Market Orientation From a Relationship Perspective Theoretical Considerations and Empirical Result, *European Journal of Marketing*, 36(9/10):1119-1139.
- Henschel, P. (2001). The Managers Core Work in the New Economy, *On The Horizon*, 9(3):2-5.
- Hodgetts, R.M., Luthans, F. ve Sang, L.M. (1994). New Paradigm Organizations from Total Quality to Learning to World Class, *Organizational Dynamics*, Winter:5-19.
- Hodgkinson, G.P. ve Sadler-Smith, E. (2003). Complex or Unitary? A Critique and Empirical Re-assessment of the Allinson Hayes Cognitive Style Index, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2):243–268.
- Hoekstra, J.C., Leeflang, P.S.H. ve Wittink, D.R. (1999). The Customer Concept: The Basis for a New Marketing Paradigm, *Journal of Market Focused Management*, 4:43-76.
- Homburg, C. ve Pflesser, C. (2000). A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes, *Journal of Marketing Research*, 37(4):449-462.
- Hooley, G., Cox, T., Fahy, J., Shipley, D., Beracs, J., Fonfara, K. ve Sonj, B. (2000). Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe: Tests of the Narver and Slater Market Orientation Scales, *Journal of Business Research*, 50(3):273-285.

- Hooley, G., Fahy, J., Greenley, G., Beracs, J., Fonfara, K. ve Sonj, B. (2003). Market Orientation in the Service Sector of the Transition Economies of Central Europe, *European Journal of Marketing*, 37(1/2):86-106.
- Horng, S-C. ve Chen, A.C-H. (1998). Market Orientation of Small and Medium Sized Firms in Taiwan, *Journal of Small Business Management*, 36(3):79-86.
- Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan, W.P. ve Yiu, D. (1999). Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum, *Journal of Management*, 25(3):417-456.
- Huber, G.P. (1991). Organizational Learning. The Contributing Processes and The Literatures, *Organization Science*, 2(1):88-115.
- Huber, G.P. (1998). Synergies Between Organizational Learning and Creativity & Innovation, *Creativity and Innovation Management*, 7(1):3-8.
- Hult, G.T.M., Ferrell, O.C. (1997). A Global Learning Organization Structure and Market Information Processing, *Journal of Business Research*, 40:155-166.
- Hult, G.T.M. ve Ketchen, D.J. (2001). Does Market Orientation Matter?: A Test of The Relationship Between Positional Advantage and Performance, *Strategic Management Journal*, 22:899-906.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F. ve Knight, G.A. (2004). Innovativeness: Its Antecedents and impact on Business Performance, *Industrial Marketing Management*, 33:429-438.

- Hult, G.T., Ketchen, Jr. D.J. ve Slater, S.F. (2005). Research Notes and Commentaries Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches, *Strategic Management Journal*, 26:1173-1181.
- Hunt, S.D. ve Morgan, R.M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition, *Journal of Marketing*, 59:1-15.
- Hunt, S.D. ve Morgan, R.M. (1996). The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions, *Journal of Marketing*, 60:107-114.
- Hurley, R.F. ve Hult, G.T.M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination, *Journal of Marketing*, 62:42-54.
- Hyde, K.F. (2000). Recognising Deductive Processes in Qualitative Research, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(2):82-90.
- Hyland, P.W., Soosay, C. ve Sloan, T.R. (2003). Continuous Improvement and Learning in the Supply Chain, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(4):316-335.
- Jack, E.P. ve Raturi, A.S. (2006). Lessons Learned from Methodological Triangulation In Management Research, *Management Research News*, 29(6):345-357.
- Jackson, D.L. (2001). Sample Size and Number of Parameter Estimates in Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis: A Monte Carlo Investigation, *Structural Equation Modeling*, 8(2):205-223.

- Jackson, D.L. (2003). Revisiting Sample Size and Number of Parameter Estimates: Some Support for  $N:q$  Hypothesis, *Structural Equation Modeling*, 10(1):128-141.
- Jalava, J. ve Pohjola, M. (2002). Economic Growth in the New Economy: Evidence from Advanced Economies, *Information Economics and Policy*, 13:189-210.
- Jallat, F. ve Capek, M.J. (2001). Disintermediation in Question: New Economy, New Networks, New Middlemen, *Business Horizons*, March-April:55-60.
- Jaworski, B.J., Kohli A.K. ve Sahay A. (2000). Market-Driven Versus Driving Markets, *Academy of Marketing Science*, 28(1):45-54.
- Jaworski, B.J. ve Kohli A.K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57:53-70.
- Jensen, M.B., Johnson, B., Lorenz, E. ve Lundvall, B.A. (2007). Forms of Knowledge and Modes of Innovation, *Research Policy*, 36:680-693.
- Jerez-Gomez, P., Céspedes-Lorente, J. ve Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement, *Journal of Business Research*, 58:715-725.
- Jick, T.D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action, *Administrative Science Quarterly*, 24(4):602-611.
- Johannassen, J.A., Olaisen, J. ve Olsen, B. (1999). Managing and Organizing Innovation in the Knowledge Economy, *European Journal of Innovation Management*, 2(3):116-128.

- Johannessen, S., Solem, O. (2002). Logistics Organizations: Ideologies, Principles and Practice, *The International Journal of Logistics Management*, 13(1):31-42.
- Johnson, R.B., Onwuegbuzie, A.J. ve Turner, L.A. (2007)(a). Toward a Definition of Mixed Methods Research, *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2):112-133.
- Johnson, P., Buehring, A., Cassell, C. ve Symon, G. (2007)(b). Defining Qualitative Management Research: An Empirical Investigation, *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2(1):23-42.
- Judd, C.M., Kenny, D.A. ve McClelland, G.H. (2001). Estimating and Testing Mediation in Within-Subject Designs, *Psychological Methods*, 6(2):115-134.
- Juga, J. (1995). Redesigning Logistics to Improve Performance, *The International Journal of Logistics Management*, 6(1):75-84.
- Kahn, K.B. (2001). Market Orientation, Interdepartmental Integration, and Product Development Performance, *The Journal of Product Innovation Management*, 18:314-323.
- Kaipa, R. ve Hartiala, H. (2006). Information-Sharing in Supply Chains: Five Proposals on How to Proceed, *The International Journal of Logistics Management*, 17(3):377-393.
- Kalling, T. (2007). The Lure of Simplicity: Learning Perspectives on Innovation, *European Journal of Innovation Management*, 10(1):65-89.
- Kandampully, J. ve Duddy, R. (1999). Competitive Advantage through Anticipation, Innovation and Relationships, *Management Decision*, 37(1):51-56.

- Kandampully, J. (2002). Innovation as the Core Competency of a Service Organization: The Role of Technology, Knowledge and Networks. *European Journal of Innovation Management*, 5(1):18-26.
- Kara, A., Spillan, E.J. ve DeShields, O.W. (2005). The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Atudy of Small-sized Service Retailers Using MARKOR Scale, *Journal of Small Business Management*, 43(2):105-118.
- Karahan, K. ve Varinli, İ. (2002). Pazar Yönlülük ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *Pazarlama Dünyası*, 16(1):4-11.
- Karkkainen, M., Laukkanen, S., Sarpola, S. ve Kemppainen, K. (2007). Roles of Interfirm Information Systems in Supply Chain Management, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(4):264-286.
- Kasper, H. (2002). Culture and Leadership in Market-Oriented Service Organizations, *European Journal of Marketing*, 36(9/10):1047-1057.
- Kaynak, E. ve Kara, A. (2004). Market Orientation and Organizational Performance: A Comparison of Industrial Versus Consumer Companies in Mainland China Using Market Orientation Scale (MARKOR), *Industrial Marketing Management*, 33:743-753.
- Kekale, T. (2001). Construction and Triangulation: Weaponry for Attempts to Create and Test Theory, *Management Decision*, 39(7):556-563.
- Kenny, D.A., Korchmaros, J.D. ve Bolger N. (2003). Lower Level Mediation in Multilevel Models, *Psychological Methods*, 8(2):115-128.



- Keskin, H. (2006). Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs An Extended Model, *European Journal of Innovation Management*, 9(4):396-417.
- Khan, A.M. ve Manopichetwattana, V. (1989). Innovative and Noninnovative Small Firms: Types and Characteristics, *Management Science*, 35:597-606.
- Kidd, J., Richter, F.J. ve Stumm, M. (2003). Learning and Trust in Supply Chain Management: Disintermediation, Ethics and Cultural Pressures in Brief Dynamic Alliances, *International Journal of Logistics*, 6(4):259-275.
- Kim, D.H. (1993). The Link Between Individual and Organizational Learning, *Sloan Management Review*, 35:37-49.
- Kim, S. ve Hagtvet, K.A. (2003). The Impact of Misspecified Item Parceling on Representing Latent Variables in Covariance Structure Modeling: A Stimulation Study, *Structural Equation Modeling*, 10(1):101-127.
- Kim, K.H. (2005). The Relation Among Fit Indexes, Power, and Sample Size in Structural Equation Modeling, *Structural Equation Modeling*, 12(3):368-390.
- Kodama, M. (1999). Strategic Innovation at Large Companies through Strategic Community Management – an NTT Multimedia Revolution Case Study, *European Journal of Innovation Management*, 2(3):95-108.
- Kodama, M. (2002). Transforming an Old Economy Company into a New Economy Success: The Case of NTT DoCoMo, *Leadership & Organization Development Journal*, 23(1):26-39.

- Kohli, A.K. ve Jaworski B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54: 1-18.
- Kohli, A.K., Jaworski B.J. ve Kumar A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation, *Journal of Marketing Research*, 30(4):467-477.
- Krepapa, A., Berthon, P., Webb, D ve Pitt, L. (2003). Mind The Gap An Analysis of Service Provider Versus Customer Perceptions of Market Orientation and the Impact on Satisfaction, *European Journal of Marketing*, 37(1/2):197-218.
- Kumar, K. ve Subramanian, R. (2000). Navigating the External Environment through a Market Orientation, *SAM Advanced Management Journal*, Winter:16-30
- Kumar, K., Subramanian, R. ve Yauger, C. (1998). Examining the Market Orientation- Performance Relationship: A Context-specific Study, *Journal of Management*, 24 (2):201-233.
- La, K.V. ve Kandampully, J. (2004). Market Oriented Learning and Customer Value Enhancement through Service Recovery Management, *Managing Service Quality*, 14(5):390-401.
- Lado, N., Maydeu-Olivares, A. ve Rivera, J. (1998). Measuring Market Orientation in Several Populations A Structural Equations Model, *European Journal of Marketing*, 32(1/2):23-39.
- Lado, N. ve Maydeu-Olivares, A. (2001). Exploring the Link Between Market Orientation and Innovation in the European and US Insurance Markets, *International Marketing Review*, 18(2):130-144.

- Lafferty, B.A. ve Hult, G.T.M. (2001). A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives, *European Journal of Marketing*, 35(1/2):92
- Laforet, S. (2008). Size, Strategic, and Market Orientation Affects on Innovation, *Journal of Business Research*, 61:753-764.
- LaLonde, B.J. ve Masters, J.M. (1990). Logistics: Perspectives for the 1990s, *The International Journal of Logistics Management*, 1(1):1-6.
- Lambin, J.J. (1996). The Misunderstanding about Marketing, Today, Marketing Is too Important to be Left to Sole Marketing Function. An Empirical Study In The Private Insurance Sector, *CEMS Business Review*, 1(1-2):37-56.
- Lancaster, G. ve van der Velden, H. (2004). The influence of Employee Characteristics on Market Orientation, *International Journal of Bank Marketing*, 22(5):343-365.
- Langley, C.J. ve Holcomb, M.C. (1992). Creating Customer Value, *Journal of Business Logistics*, 13(2):1-27.
- Leathers, C.G. ve Raines, J.P. (2004). The Schumpeterian Role of Financial Innovations in the New Economy's Business Cycle, *Cambridge Journal of Economics*, 28:667-681.
- Lei, D., Slocum, J.W. ve Pitts, R.A. (1999). Designing Organizations for Competitive Advantage: The Power of Unlearning and Learning, *Organizational Dynamics*, 27(3):24-38.
- Leitch, S. ve Richardson, N. (2003). Corporate Branding in the New Economy, *European Journal of Marketing*, 37(7/8):1065-1079.

- Li, Z. ve Kumar, A. (2005). Supply Chain Network Scenario Design and Evaluation, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 8(2):107-123.
- Lie, R.C. (1992). The Use of Third-Party Logistics Services by Large American Manufacturers, *Journal of Business Logistics*, 13(2):29-42.
- Lieb, R.C., Millen, R.A. ve van Wassenhove, L.N. (1993). Third-Party Logistics: A Comparison of Experienced American and European Manufacturers, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 23(6):35-45.
- Lin, C.Y. (2007). Factors Affecting Innovation in logistics Technologies for Logistics Service Providers in China, *Journal of Technology Management in China*, 2(1):22-37.
- Lings, I.N. (2004). Internal Market Orientation Construct and Consequences, *Journal of Business Research*, 57:405-413.
- Lings, N.I. ve Greenley, G.E. (2005). Measuring Internal Market Orientation, *Journal of Service Research*, 7(3):290-305.
- Little, T.D., Cunningham, W.A., Shahar, G. ve Widaman, K.F. (2002). To Parcel or Not to Parcel: Exploring the Question, Weighing the Metris, *Structural Equation Modeling*, 9(2):151-173..
- Liu, H. (1995). Market Orientation and Firm Size: An Empirical Examination in UK Firms, *European Journal of Marketing*, 29(1):57-71.
- Liu, S.S., Luo X., Shi Y. (2002). Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship and Learning Orientation in Organizations-in-Transition: An Empirical Study, *International Journal of Research in Marketing*, 19:367-382.

- Liu, S.S., Luo X. ve Shi, Y. (2003). Market-oriented Organizations in an Emerging Economy a Study of Missing Links, *Journal of Business Research*, 56:481-491.
- Lo, V.H.Y., Sculli, D., Yeung, A.H.W. ve Yeung, A.C.L. (2005). Integrating Customer Expectations into the Development of Business Strategies in a Supply Chain Environment, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 8(1):37-50.
- Long, R.G., White, M.C., Friedman, W.H. ve Brazeal, D.V. (2000). The 'Qualitative' Versus 'Quantitative' Research Debate: A Question of Metaphorical Assumptions?, *International Journal of Value-Based Management*, 13:189-197.
- Lonial, S.C. ve Raju, P.S. (2001). The Impact of Environmental Uncertainty on the Market Orientation-Performance Relationship: A Study of the Hospital Industry, *Journal of Economic and Social Research*, 3(1):5-27.
- Lorente, A.R.M., Dewhurst, F. ve Dale, B.G. (1999). TQM and Business Innovation, *European Journal of Innovation Management*, 2(1):12-19.
- Loubeau, P.R. ve Jantzen, R. (1998). The Effect of Managed Care on Hospital Marketing Orientation, *Journal of Health Care Management*, 43(3):229-239.
- Love, P. (2000). Future Trends: Education New Economy New Challenges?, *The Journal of Future Studies, Strategic Thinking and Policy*, 2(5):515-518.
- Lukas, B.A., Ferrell O.C. (2000). The Effect of Market Orientation on Product Innovation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2): 239-247.

- Lusch, R.F. ve Laczinak, G.R. (1987). The Evolving Marketing Concept Competitive Industry and Organizational Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(fall):1-11.
- MacCallum, R.C. ve Austin, J.T. (2000). Application of Structural Equation Modeling in Psychological Research, *Annual Review Psychology*, 51:201-226.
- Mahoney, J.T. ve Pandian, J.R. (1992). The Resource-based View Within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 13(5):363-380.
- Mahoney, J. (2000). Strategies of Causal Inference in Small-N Analysis, *Sociological Methods & Research*, 28(4):387-424.
- Mangan, J., Lalwani, C. ve Gardner, B. (2004). Combining Quantitative and Qualitative Methodologies in Logistics Research, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(7):565-578.
- March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2(1):71-87.
- Marinov, M., Cox, T., Avlontis, G. ve Kouremenos T. (1993). Marketing Approaches in Bulgaria, *European Journal of Marketing*, 27(11/12):35-46.
- Marsh, H.W., Hau, K., Balla, J.R. ve Grayson, D. (1998). Is More Ever Too Much? The Number of Indicators Per Factor in Confirmatory Factor Analysis, *Multivariate Behavioral Research*, 33(2):181-220.
- Martin, J.H. ve Grbac, B. (2003). Using Supply Chain Management to Leverage a Firm's Market Orientation, *Industrial Marketing Management*, 32:25-38.

- Mason, J. (2006). Mixing Methods in a Qualitatively Driven Way, *Qualitative Research*, 6(1):9-25.
- Matear, S., Osborne, P., Garrett, T., Gray, B. (2002). How Does Market Orientation Contribute to Service Firm Performance? An Examination of Alternative Mechanisms, *European Journal of Marketing*, 36(9/10):1058-1075.
- Matsuno, K. ve Mentzer, J.T., (2000). The Effect of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship, *Journal of Marketing*, 64:1-16.
- Mavondo, F.T. ve Farrell, M.A. (2000). Measuring Market Orientation: Are There Differences Between Business Marketers and Consumer Marketers?, *Australian Journal of Management*, 25(2): 223-244.
- Maydeu-Olivers, A. ve Lado, N. (2003). Market Orientation and Business Economic Performance, *International Journal of Service Industry Management*, 14(3): 284-309.
- McCullough, J., Heng, L.S. ve Khem, G.S. (1986). Measuring the Marketing Orientation of Retail Operations of International Banks, *International Journal of Bank Marketing*, 4(3):9-18.
- McGregor, J., Tweed, D., ve Pech, R. (2004). Human Capital in the New Economy: Devil's Bargain?, *Journal of Intellectual Capital*, 5(1):153-264.
- McKee, D. (1992). An Organizational Learning Approach to Product Innovation, *Journal of Product Innovation Management*, 9:232-245.
- McNaughton R.B., Osborne, P. ve Imrie B.C. (2002). Market Oriented Value Creation in Service Firms, *European Journal of Marketing*, 36(9/10):990-1002.

- McNaughton, R.B., Osborne, P., Morgan, R.E. ve Kutwaroo, G. (2001). Market Orientation and Firm Value, *Journal of Marketing Management*, 17:521-542.
- McQuitty, S. (2004). Statistical Power and Structural Equation Models in Business Research, *Journal of Business Research*, 57:175-183.
- Medcof, J.W. (2001). Resource-based Strategy and Managerial Power in Networks on Internationally Dispersed Technology Units, *Strategic Management Journal*, 22:999-1012.
- Medina, C.C., Lavado, A.C. ve Cabrera, R.V. (2005). Characteristics of Innovative Companies: A Case Study of Companies in Different Sectors, *Creativity and Innovation Management*, 14(3):272-287.
- Megicks, P., Mishra, A. ve Lean, J. (2005). Enhancing Microfinance Outreach Through Market-Oriented New Service Development in Indian Regional Rural Banks, *International Journal of Bank Marketing*, 23(1):107-125.
- Meng, Q. ve Li, M. (2002). New Economy and ICT development in China, *Information Economics and Policy*, 14:275-295
- Menguc, B., Seigyoung, A. ve Shih, E. (2007). Transformational Leadership and Market Orientation: Implications for the Implementation of Competitive Strategies and Business Unit Performance, *Journal of Business Research*, 60:314-321.
- Menguc, B. ve Auh, S. (2008). Conflict, Leadership and Market Orientation, *International Journal of Research in Marketing*, 25:34-45.
- Menon, A. ve Varadarajan, P.R. (1992). Model of Marketing Knowledge Use within Firms, *Journal of Marketing*, 56(4):53-71.



- Mentzer, J.T. ve Kahn, K.B. (1995). A Framework for Logistics Research, *Journal of Business Logistics*, 16(1):231-251.
- Meziou, F. (1991). Areas of Strength and Weakness in the Adoption of the Marketing Concept by Small Manufacturing Firms, *International Small Business Journal*, 29:72-78.
- Micheal, B. ve Gross, R. (2004). Running Business Like a Government in the New Economy: Lessons for Organizational Design and Corporate Governance, *Corporate Governance*, 4(3):32-46.
- Midgley, D.F. ve Dowling, G.R. (1978). Innovativeness: The Concept and Its Measurement, *Journal of Consumer Research*, 4:229-242.
- Miles, M.P. ve Arnold D.R. (1991). The Relationship Between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer:49-65.
- Mills, D.O. ve Freisen, B. (1992). The Learning Organization, *European Management Journal*, 10(2):146-156.
- Min, S. ve Mentzer, J.T. (2000). The Role of Marketing in Supply Chain Management, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(9):765-787.
- Mirvis, P.H. (1996). Historical Foundations of Organizational Learning, *Journal of Organizational Change Management*, 9(1):13-31.
- Mohamed, M.A.K. (2002). Assessing Determinants of Departmental Innovation An Exploratory Multi-Level Approach, *Personnel Review*, 31(5):620-641.
- Mohr-jackson I. (1991). Broadening the Market Orientation: An Added Focus on Internal Customers, *Human Resource Management*, 30(4):455-467.

- Mone, M.A., McKinley, W. ve Barker, V.L. (1998). Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework, *Academy of Management Review*, 23(1):115-132.
- Moorman, C. ve Miner, A.S. (1998). Organizational Improvisation and Organizational Memory, *Academy of Management Review*, 23(4):698-723.
- Morgan, R.E. ve Strong, C.A. (1998). Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation, *European Journal of Marketing*, 32(11/12):1051-1073.
- Morris, M.H. ve Paul, G.W. (1987). The Relationship between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms, *Journal of Business Venturing*, 2(3):247-259.
- Naidu, G.M., Narayana, C.L. (1991). How Marketing Oriented are Hospitals in a Declining Market?, *Journal of Health Care Marketing*, 11(1):23-30.
- Naidu, G.M., Kleimenhagen, A. ve Pillari, G.D. (1992). Organization of Marketing in US Hospitals: An Empirical Investigation, *Health-Care Management Review*, 17(4):29-43.
- Naktiyok, A. (2003). Yönetici Değerleri ve Pazar Yönlülük: Bir Uygulama, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20:95-116.
- Nambisan, S. (2002). Software Firm Evaluation and Innovation-Orientation, *Journal of Engineering and Technology Management*, 19:141-165.
- Narver, J.C., Slater S.F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. 54: 20-35.

- Narver, J.C. ve Slater, S.F. (1998). Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment on Deshpande and Farley. *Journal of Market Focused Management*, 2: 233-236.
- Narver, J.C., Slater S.F. ve Tietje B. (1998). Creating a Market Orientation, *Journal of Market Focused Management*, 2:241-255.
- Narver, J.C., Slater S.F., MacLachlan D.L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-product Success, *Journal of Product Innovation Management*, 21:334-347.
- Naslund, D. (2002). Logistics Needs Qualitative Research – Especially Action Research, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(5):321-338.
- Neumark, D. ve Reed, D. (2004). Employment Relationships in the New Economy, *Labour Economics*, 11:1-31.
- Nevis, E.C., DiBella, A.J. ve Gould, J.M. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems, *Sloan Management Review*, Winter:73-85.
- Ngai, J.C.H. ve Ellis, P. (1997). Market Orientation and Business Performance: Some Evidence from Hong Kong, *International Marketing Review*, 15(2):119-139.
- Nicholson, N., Rees, A. ve Brooks-Rooney, A. (1990). Strategy, Innovation and Performance, *Journal of Management Studies*, 27(5):511-534.
- Nicolini, D. ve Menzar, M.B. (1995). The Social Construction of Organizational Learning: Conceptual and Practical Issues in the Field, *Human Relations*, 48(4):727-746.

- Noble, C.H., Sinha, R.K. ve Kumar, A. (2002). Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications, *Journal of Marketing*, 66:25-39.
- Nooteboom, (1999). Innovation, Learning and Industrial Organization, *Cambridge Journal of Economics*, 23:127-150.
- Norburn, D., Birley, S., Dunn, M. ve Payne, A. (1990). A Four Nation Study of the Relationship Between Marketing Effectiveness, Corporate Culture, Corporate Values and Market Orientation, *Journal of International Business Studies*, 21(3):451-468.
- Novack, R.A., Rinehart, L.M. ve Langley, C.J. (1994). An Internal Assessment of Logistics Value, *Journal of Business Logistics*, 15(1):113-153.
- Numprasertchai, S. ve Igel, B. (2005). Managing Knowledge through Collaboration: Multiple Case Studies of Managing Research in University Laboratories in Thailand, *Technovation*, 25:1173-1182.
- Nwankwo, S. (1995). Developing a Customer Orientation, *Journal of Consumer Marketing*, 12(5):5-15.
- Oczkowski, E. ve Farrell, M.A. (1998). Discriminating Between Measurement Scales: The Case of Market Orientation, *International Journal of Research in Marketing*, 15:349-66.
- Olavarrieta, S. ve Ellinger, A.E. (1997). Resource-based Theory and Strategic Logistics Research, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27(9/10):559-587.
- Olavarrieta, S. ve Friedmann, R. (2008). Market Orientation, Knowledge-Related Resources and Firm Performance, *Journal of Business Research*, 61(6):623-630.

- Olson, E.M., Slater, S.F. ve Hult, G.T.M. (2005). The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior, *Journal of Marketing*, 69:49-65.
- Ottesen, G.G. ve Gronhaug, K. (2004). Exploring the Dynamics of Market Orientation in Turbulent Environments: A Case Study, *European Journal of Marketing*, 38(8):956-973.
- Padmore, T., Schuetze, H. ve Gibson, H. (1998). Modeling Systems of Innovation: An Enterprise-centered View, *Research Policy*, 26:605-624.
- Pakko, M.R. (2002). What Happens When the Technology Growth Trend Changes? Transition Dynamics, Capital Growth, and the "New Economy", *Review of Economic Dynamics*, 5:376-407.
- Palmer, J. ve Richards, I. (1999). Get Knetted: Network Behaviour in the New Economy, *Journal of Knowledge Management*, 3(3):191-202.
- Panayides, P.M. (2004)(a). Logistics Service Providers: An Empirical Study of Marketing Strategies and Company Performance, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 7(1):1-15.
- Panayides, P.M. (2004)(b). Marketing in Asia-Pacific Logistics Companies: A Discriminant Analysis between Marketing Orientation and Performance, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 16(1):42-68.
- Panayides, P.M. ve So, M. (2005). Logistics Service Provider-Client Relationship, *Transportation Research*, Part E 41(3):179-200.

- Panayides, P.M. (2006). Enhancing Innovation Capability Through Relationship Management and Implications for Performance, *European Journal of Innovation Management*, 9(4):466-483.
- Panayides, P.M. (2007a). The Impact of Organizational Learning on Relationship Orientation, Logistics Service Effectiveness and Performance, *Industrial Marketing Management*, 36:68-80.
- Panayides, P.M. (2007b). Effects of Organizational Learning in third-Party Logistics, *Journal of Business Logistics*, 28(2):133-158.
- Parasuraman, A. (1983). Marketing Orientation of Industrial vs. Consumer Goods Firms", *Akron Business and Economic Review*, 14:41-44.
- Partridge, M.D. ve Rickman, D.S. (2002). Did the New Economy Vanquish the Regional Business Cycle, *Contemporary Economic Policy*, 20(4):456-469.
- Payne, A.F. (1988). Developing a Marketing-Oriented Organization. *Business Horizons*, May-June:46-53.
- Pearson, G.J. (1993). Business Orientation: Cliché or Substance?, *Journal of Marketing Management*, 9:233-243.
- Pelham, A.M., Wilson, D.T. (1996). A Longitudinal study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-firm Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24: 27-43.
- Pelham, A.M. (1997). Mediating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Summer: 55-76.

- Pelham, A.M. (1999). Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms, *Journal of Business Research*, 45:33-46.
- Perrons, D. (2005). Gender Mainstreaming and Gender Equality in the New (Market) Economy: An Analysis of Contradictions, *Fall*:389-411.
- Perry, M.L., Shao, A.T. (2002). Market Orientation and Incumbent Performance in Dynamic Market, *European Journal of Marketing*, 36(9/10):1140-1153.
- Persson, G. (1991). Achieving Competitiveness Through Logistics, *The International Journal of Logistics Management*, 2(1):1-11.
- Persson, G. (1997). Organization Design Strategies for Business Logistics, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27(5/6):282-291.
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View, *Strategic Management Journal*, 14:179-191.
- Peterson, R.T. (1989). Small Business Adoption of the Marketing Concept vs. Other Business Strategies, *Journal of Small Business Management*, 27:38-46.
- Pitt, L., Caruana, A. ve Berthon, P.R. (1996). Market Orientation and Business Performance: Some European Evidence, *International Marketing Review*, 13(1):5-18.
- Pohjola, M. (2002)(a). The New Economy in Growth and Development, *Oxford Review of Economic Policy*, 18(3):380-396.

- Pohjola, M. (2002)(b). The New Economy: Facts, Impacts and Policies, *Information Economics and Policies*, 14:133-144.
- Prajogo, D.I. ve Ahmed, P.K. (2006). Relationship between Innovation Stimulus, Innovation Capacity, and Innovation Performance, *R&D Management*, 36(5):499-515.
- Preacher, K.J. ve Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models, *Behavior Research Methods, Instruments & Computers*, 36(4):717-731.
- Priem, R.L. ve Butler, J.E. (2001). Is The Resource-Based "View" A Useful Perspective for Strategic Management Research?, *Academy of Management Review*, 26(1):22-40.
- Pulendran S., Speed, R. ve Widing II, R.E. (2000). The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia, *Australian Journal of Management*, 25(2):119-143.
- Pulendran, S., Speed, R. ve Widing II, R.E. (2003). Marketing Planning, Market Orientation and Business Performance, *European Journal of Marketing*, 37(3/4):467-497.
- Qureshi, S. (1993). Market-driven Public Institutions Attract Resources, *Journal of Professional Services Marketing*, 9(2):83-92.
- Raju, P.S. Lonial, S.C. ve Gupta, Y.P. (1995). Market Orientation and Performance in the Hospital Industry, *Journal of Healthcare Marketing*, 15(4):34-41.
- Raju, P.S., Lonial, S.C., Gupta, Y.P. ve Ziegler, C. (2000). The Relationship Between Market Orientation and Performance in the Hospital Industry: A Structural Equation Modeling Approach, *Health Care Management Science*, 3(3):237-247.



- Raju, P.S. ve Lonial, S.C. (2001). The Impact of Quality Context and Market Orientation on Organizational Performance in a Service Environment, *Journal of Service Research*, 4(2):140-154.
- Ratten, V. (2004). Learning and Information Dissemination in Logistics Alliances, *Asia Pasific Journal of Marketing and Logistics*, 16(4):65-81.
- Richter, I. (1998). Individual and Organizational Learning at Executive Level, *Management Learning*, 29(3):299-316.
- Robinson, W.T., Fornell C. ve Sullivan M. (1992). Are Market Pioneers Intrinsically Stronger than Later Entrants?, *Strategic Management Journal*, 13:609-624.
- Romme, G. ve Dillen, R. (1997). Mapping the Landscape of Organizational Learning, *European Management Journal*, 15(1):68-78.
- Rosser, M.V., Rosser, J.B. Jr. ve Kramer, K.L. Jr. (1999). The New Traditional Economy A New Perspective for Comparative Economics, *International Journal of Social Economics*, 26(6):763-778.
- Ruekert, R.W. (1992). Developing A Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective, *International Journal of Research in Marketing*, 9:224-245.
- Rutner, S.M. ve Langley, C.J. (2000). Logistics Value: Definition, Process and Measurement, *The International Journal of Logistics Management*, 11(2):73-82.
- Sabel, C.F. ve Zeitlin, J. (2004). Neither Modularity nor Relational Contracting: Inter-firm Collaboration in the New Economy, *Enterprise & Society*, 5(3):388-403.

- Sachan, A. ve Datta, S. (2005). Review of Supply Chain Management and Logistics Research, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(9):664-705.
- Salavou, H. (2002). Profitability in Market-oriented SMEs: Does Product Innovation Matter?, *European Journal of Innovation Management*, 5(3):164-171.
- Salavou, H. (2004). The Concept of Innovativeness: Should We Need to Focus?, *European Journal of Innovation Management*, 7(1):33-44.
- Santos-Vijande, M.L., Sanzo-Pérez, M.J., Alvarez-Gonzales, L.I. ve Vazquez-Casielles, R. (2005) Organizational Learning and Market Orientation: Interface and Effects on Performance, *Industrial Marketing Management*, 34:187-202.
- Sargeant, A. ve Mohammad, M. (1999) Business Performance in the UK Hotel Sector – Does It Pay to be Market Oriented? *The Service Industry Journal*, 19(3): 42-59.
- Saura, I.G., Contri, G., Taulet, A.C. ve Velazquez, B.M. (2005). Relationships Among Customer Orientation, Service Orientation And Job Satisfaction in Financial Services, *International Journal of Service Industry Management*, 16:497-525.
- Savitskie, K. (2007). Internal and External Logistics Information Technologies The Performance Impact in an International Setting, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(6):454-468.
- Schary, P.B. ve Coakley, J. (1991). Logistics Organization and the Information System, *The International Journal of Logistics Management*, 2(2):22-29.

- Schluter, G. ve Lee, C. (2005). The 'New Economy' and Efficiency in Food Market System: A Complement or a Battleground Between Economic Classes?, *Technology in Society*, 27:217-228.
- Schroeder, R.G., Bates, K.A. ve Junttila, M.A. (2002). A Resource-based View of Manufacturing Strategy and The Relationship to Manufacturing Performance, *Strategic Management Journal*, 23:105-117.
- Selviaridis, K. ve Spring, M. (2007). Third Party Logistics: A Literature Review and Research Agenda, *The International Journal of Logistics Management*, 18(1):125-150.
- Senge, P.M. (1993). Transforming the Practice of Management, *Human Resource Development Quarterly*, 4(1):5-32.
- Shapiro, B.P. (1988). What the Hell is 'Market Oriented'?. *Harvard Business Review*. Nov.-Dec. 119-125.
- Sharma, P. (2000). E-Transformation Basics: Key to the New Economy, *Strategy & Leadership*, 28(4):27-31.
- Sheehan, N.T. (2005). Why Old Tools Won't Work in the "New" Knowledge Economy, *Journal of Business Strategy*, 26(4):53-60.
- Shrivastava, P. (1983). A Typology of Organizational Learning Systems, *Journal of Management Studies*, 20(1):7-28.
- Siguaw, J.A., Brown G. ve Widing R.E. (1994). The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes. *Journal of Marketing Research*. Feb:106-116.
- Siguaw, J.A. ve Diamantopoulos A. (1995). Measuring Market Orientation: Some Evidence on Narver and Slater's Three-component Scale, *Journal of Strategic Marketing*, 3:77-88.

- Siguaw, J.A., Simpson, P.M. ve Baker, T.L. (1998). Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and Channel Relationships, *Journal of Marketing*, 62:99-111.
- Siguaw, J.A., Simpson, P.M. ve Enz, C.A. (2006). Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework for Study and Integrating of Innovation Research, *Journal of Product Innovation Management*, 23:556-574.
- Simon, H.A. (1991). Bounded Rationality and Organizational Learning, *Organization Science*, 2(1):125-134.
- Simpson, P.M., Siguaw, J.A. ve Enz, C.A. (2006). Innovation Orientation Outcomes: The Good and The Bad, *Journal of Business Research*, 59:1133-1141.
- Sinkovics, R.R. ve Roath, A.S. (2004). Strategic Orientation, Capabilities and Performance in Manufacturer – 3PL Relationships, *Journal of Business Logistics*, 25(2):43-64.
- Sinkula, J.M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*. 58:35-45.
- Sinkula, J.M., Baker, W.E. ve Noordewier, T. (1997). A Framework for Market-based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behaviour, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4):305-318.
- Sinkula, J.M. (2002). Market-based Success, Organizational Routines, and Unlearning, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(4):253-269.
- Skjoett-Larsen, T. (1999). Supply Chain Management: A New Challenge for Researchers and Managers in Logistics, *The International Journal of Logistics Management*, 10(2):41-53.

- Skjoett-Larsen, T. (2000)(a). European Logistics Beyond 2000, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(5):377-387.
- Skjoett-Larsen, T. (2000b)(b). Third Party Logistics from an Interorganizational Point of View, *The International Journal of Logistics Management*, 30(2):112-127.
- Slappendel, C. (1996). Perspectives on Innovation in Organizations, *Organization Studies*, 17(1):107-129.
- Slater, S.F. ve Narver, J.C. (1994)(a). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?, *Journal of Marketing*, 58:46-55.
- Slater, S.F. ve Narver, J.C. (1994)(b). Market Orientation, Customer Value and Superior Performance, *Business Horizons*, March-April:22-28.
- Slater, S.F. ve Narver, J.C. (1995)(a). Market-Oriented is More than Being Customer-led, *Strategic Management Journal*, 20:1165-1168.
- Slater, S.F. ve Narver, J.C. (1995)(b). Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*. 59(3): 63-75.
- Slater, S.F. ve Narver, J.C. (1998). Customer-led and Market-oriented: Let's Not Confuse The Two, *Strategic Management Journal*, 19:1001-1006.
- Slater, S.F. ve Narver, J.C. (2000). The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication, *Journal of Business Research*, 48:69-73.

- Slater, S.F., Hult, G.T.M. ve Olson, E.M. (2007) On the Importance of Matching Strategic Behavior and Target Market Selection to Business Strategy in High-Tech Markets, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35:5-17.
- Slocum, J.W., McGill, M. ve Lei, D.T. (1994). The New Learning Strategy: Anytime, Anything, Anywhere, *Organizational Dynamics*, 23(2):33-46.
- Smith, K. (2000). Innovation as a Systemic Phenomenon: Rethinking the Role of Policy, *Enterprise & Innovation Management Studies*, 1(1):73-102.
- Smith, A.D. ve Rupp, W.T. (2004) Managerial Challenges of E-Recruiting: Extending The Life Cycle of New Economy Employees, *Online Information Review*, 28(1):61-74.
- Sondergaard, H.A. (2005). Market-oriented New Product Development How Can a Means-end Chain Approach Affect the Process?, *European Journal of Innovation Management*, 8(1):79-90.
- Soosay, C.A. ve Hyland, P.W. (2004). Driving Innovation in Logistics: Case Studies in Distribution Centres, *Creativity and Innovation Management*, 13(1):41-51.
- Soosay, C.A. (2005). An Empirical Study of Individual Competencies in Distribution Centres to Enable Continuous Innovation, *Creativity and Innovation Management*, 14(3):299-310.
- Soosay, C.A. ve Chapman, R.L. (2006). An Empirical Examination of Performance Measurement for Managing Continuous Innovation in Logistics, *Knowledge and Process Management*, 13(3):192-205.

- Spens, K.M. ve Kovacs, G. (2006). A Content Analysis of Research Approaches in Logistics Research, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(5):374-390.
- Srivastava, R.K., Fahey, L. ve Christensen, H.K. (2001). The Resource-based View and Marketing: The Role of Market-based Assets in Gaining Competitive Advantage, *Journal of Management*, 27:777-802.
- Stata, R. (1989). Organizational Learning-The Key to Management Innovation, *Sloan Management Review*, 30:63-73.
- Steinman, C., Deshpande, R. ve Farley, J.U. (2000). Beyond Market Orientation: When Customers and Suppliers Disagree, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 28(1):109-119.
- Stiglitz, J.E. (2003). Globalization and Growth in Emerging Markets and the New Economy, *Journal of Policy Modeling*, 25:505-524.
- Stock, J.R. (1997). Applying Theories from Other Disciplines to Logistics, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27(9/10):515-539.
- Stock, G.N., Greis, N.P ve Kasarda, J.D. (1999). Logistics, Strategy and Structure A Conceptual Framework, *International Journal of Operations & Production Management*, 18(1):37-52.
- Stock, J.R. (2002). Marketing Myopia Revisited: Lessons for Logistics, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(1):12-21.
- Stone, G.W. ve Wakefield, K.L. (2000). Eco-Oriented: An Extension of Market Orientation in an Environmental Context, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(3):21-31.

- Suadiye, G. ve Yükselen, C. (2002). Pazar Yönlülük, Pazarlama Yönlülük ve İşletme Performansı İlişkisi, Bilgi İşlem Sektöründe Bir Araştırma?, *Pazarlama Dünyası*, 16(1):32-37.
- Subramanian, A. (1997). Innovativeness: Redefining the Concept, *Journal of Engineering and Management*, 13:223-243.
- Sum, C.C. ve Teo, C.B. (1999). Strategic Posture of Logistics Service Providers in Singapore, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 29(9):588-605.
- Surborg, B. (2006). Advanced Services, the New Economy and the Built Environment in Hanoi, *Cities*, 23(4):239-249.
- Sweet, P. (2001). Strategic Value Configuration Logics and the New Economy: A Service Economy Revolution?, *International Journal of Service Industry Management*, 12(1):70-83
- Tanaka, J.S. (1987). "How Big is Enough?": Sample Size and Goodness of Fit in Structural Equation Models with Latent Variables, *Child Development*, 58:134-146.
- Tang, J. (2006). Competition and Innovation Behavior, *Research Policy*, 35:68-82.
- Tapscott, D. ve Agnew, D. (1999). Governence in the Digital Economy. *Finance and Development*, Dec:34-37
- Taşkın, E. (2005). Dönüşen Pazarlarda Tekel İşletmelerinin Rekabet Davranışlarını Etkinleştirmede Pazar Yönlülük Stratejisi Türk Telekom İncelemesi, *Uluslararası Atatürk Üniversitesi Dergisi*, 1(2):
- Teddlie, C. ve Yu, F. (2007). Mixed Methods Sampling A Typology with Examples, *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1):77-100.



- Teece, D.J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7):509-533.
- Tellefsen, B. (1999). Constituent Market Orientation, *Journal of Market Focused Management*, 4:103-124.
- Temple, J. (2002). The Assessment: The New Economy, *Oxford Review of Economic Policy*, 18(3):241-264.
- Tersine, R., Harvey, M. ve Buckley, M. (1997). Shifting Organizational Paradigms: Transitional Management, *European Management Journal*, 15(1):45-57.
- Theoharakis, V. ve Hooley, G. (2008). Customer Orientation and Innovativeness: Differing Roles in New and Old Europe, *International Journal of Research in Marketing*, 25:69-79.
- Thompson, V.A. (1965). Bureaucracy and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 10(1):1-20.
- Tippins, M.J., Sohi R.S. (2003). IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link?. *Strategic Management Journal*. 24: 745-761.
- Tse, T. ve Soufani, K. (2003). Business Strategies For Small Firms in the New Economy, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(3):306-320.
- Tse, A.C.B., Sin, L.Y.M., Yau, O.H.M., Lee, J.S.Y. ve Chow, R. (2004). A Firm's Role in the Marketplace and the Relative Importance of Market Orientation and Relationship Marketing Orientation, *European Journal of Marketing*, 38(9/10):1158-1172.

- Tse, A., Sin, L., Yim, F. ve Heung, V. (2005). Market Orientation and Hotel Performance, *Annals of Tourism Research*, 32(4):1145-1147.
- Turner, G.B. ve Spencer, B. (1997). Understanding the Marketing Concept as Organizational Culture, *European Journal of Marketing*, 31(2):110-121.
- Tushman, M.L. ve Nadler, D.A. (1986). Organizing for Innovation, *California Management Review*, 28(3):74-92.
- Ülengin, F. ve Uray, N. (1998). Current Perspectives in Logistics: Turkey as a Case Study, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 29(1):22-49.
- Ulusoy, G. (2003). An Assessment of Supply Chain and Innovation Management Practices in the Manufacturing Industries in Turkey, *International Journal of Production Economics*, 86:251-270.
- Uncles, M. (2000). Market Orientation, *Australian Journal of Management*, 25(2):i-ix.
- Uzkurt, C. ve Torlak, Ö. (2007). İşletmelerin Müşteri Değeri Yaratma Çabaları Üzerinde Öğrenme ve pazar Odaklı Kültürün Etkileri, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1):239-257.
- van Damme, D.A. ve van Amstel, M.J.P. (1996). Outsourcing Logistics Management Activities, *The International Journal of Logistics Management*, 7(2):85-95.
- van der Panne, G., van Beers, C. ve Kleinknecht, A. (2003). Success and Failure of Innovation: A Literature Review, *International Journal of Innovation Management*, 7(3):309-338.

- van Egeren, M. ve O'Connor, S. (1998). Drivers of Market Orientation and Performance in Service Firms, *Journal of Services Marketing*, 12(1):39-58.
- van Laarhoven, P., Berglund, M., ve Peters, M. (2000). Third-party Logistics in Europe Five Years Later, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(5):425-442.
- Vazquez, R., Santos, M.L. ve Alvarez, L.I. (2001). Market Orientation, Innovation and Competitive Strategies in Industrial Firms, *Journal of Strategic Marketing*, 9:69-90.
- Vazquez, R., Ignacio, A. ve Santos, M.L. (2002). Market Orientation and Social Services in Private Non-profit Organizations, *European Journal of Marketing*, 36(9/10):1022-1046.
- Verhees, F.J.H.M. ve Meulenbergh, M.T.G. (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation and Performance in Small Firms, *Journal of Small Business Management*, 42(2):134-154.
- Verona, G. (1999), A Resource-based View of Product Development, *Academy of Management Review*, 24:132-42
- Vorhies, D.W. ve Harker M. (2000). The Capabilities and Performance Advantages of Market-driven Firms: An Empirical Investigation, *Australian Journal of Management*, 25(2):145-171.
- Walters, D. ve Buchanan, J. (2001). The New Economy, New Opportunities and New Structures, *Management Decision*, 39(10): 818-833.
- Walters, D. (2004)(a). A Business Model for the New Economy, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(3/4):346-357.

- Walters, D. (2004)(b). New Economy-New Business Models-New Approaches, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(3/4):219-229.
- Walters, D., Halliday, M. ve Glaser, S. (2002). Creating Value in the “New Economy”, *Management Decision*, 40(8):775-781.
- Wang, C.L. ve Ahmed, P.K. (2004). The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis, *European Journal of Innovation Management*, 7(4):303-313.
- Wang, Q., Zantow, K., Lai, F. ve Wanq, X. (2006). Strategic Postures of Third-Party Logistics Providers in Mainland China, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(10):793-819.
- Webb, D., Webster, C. ve Kreppa, A. (2000). An Exploration of the Meaning and Outcomes of a Customer-defined Market Orientation, *Journal of Business Reserach*, 48:101-112.
- Webster, F.E. (1988). The Rediscovery of the Marketing Concept, *Business Horizons*, May-June:29-39.
- Wei, Y. ve Morgan, N.A. (2004). Supportiveness of Organizational Climate, Market Orientatipn and New Product, *Journal of Product Innovation Management*, 21:375-388.
- Williams, A.P.O. (2001). A Belief-Focused Process Model of Organizational Learning, *Journal of Management Studies*, 38(1):67-85.
- Williams, Z. ve Moore, R. (2007). Supply Chain Relationship and Information Capabilities, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(6):469-483.

- Wills, G. ve Wills, M. (1997). Re-engineering Knowledge Logistics, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(9/10):682-697.
- Wong, V. ve Saunders, J. (1993). Business Orientations and Corporate Success, *Journal of Strategic Marketing*, 1:20-40.
- Wong, S.Y. ve Chin, K.S. (2007). Organizational Innovation Management, An Organization-Wide Perspective, *Industrial Management & Data Systems*, 107(9):1290-1315.
- Wonglimpiyarat, J. (2004). The Use of Strategies in Managing Technological Innovation, *European Journal of Innovation Management*, 7(3):229-250.
- Wood, V.R., Bhuian, S. ve Kiecker, P. (2000). Market Orientation and Organizational Performance in Not-for-Profit Hospitals, *Journal of Business Research*, 48:213-226.
- Wood, P. (2002). Debates and Commentary Services and the 'New Economy': An Elaboration, *Journal of Economic Geography*, 2:109-114.
- Woodside, A.G. (2005). Firm Orientations, Innovativeness, and Business Performance: Advancing a System Dynamics View Following a Comment on Hult, Hurley, and Knight's 2004 Study, *Industrial Marketing Management*, 34:275-279.
- Wrenn, B., Latour, S. ve Calder, B. (1994). Differences in Perceptions of Hospital Marketing Orientation between Administrators and Marketing Officers, *Hospital & Health Services Administration*, 39:341-358.

- Wrenn, B. (1996). What Really Counts when Hospitals Adopt a Marketing Orientation: The Contribution of the Components of Marketing Orientation to Hospital Performance, *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 4(1/2):111-133.
- Wrenn, B. (1997). The Market Orientation Construct: Measurement and Scaling Issues, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Summer:31-54.
- Yeung, J.H.Y., Selen, W., Sum, C.C. ve Huo, B. (2006). Linking Financial Performance to Strategic Orientation and Operational Priorities An Empirical Study of Third-Party Logistics Providers, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(3):210-230.
- Yilmaz, C., Alpkan, L. ve Ergun, E. (2005). Cultural Determinants of Customer and Learning-Oriented Value Systems and their Joint Effects on Firm Performance, *Journal of Business Research*, 58:1340-1352.
- Youngblood, M.D. (2000). Winning Cultures for the New Economy, *Strategy & Leadership*, 28(6):4-9.
- Zagler, M. (2002). Services, Innovation and the New Economy, *Structural Change and Economic Dynamics*, 13:337-355
- Zahra, S.A., de Belardino, ve Boxx, W.R. (1988). Organizational Innovation: Its Correlates and Its Implications for Financial Performance, *International Journal of Management*, 5:133-142.
- Zhou, K.Z., Gao, G.Y., Yang, Z. ve Zhou, N. (2005). Developing Strategic Orientation in China: Antecedents and Consequences of Market and Innovation Orientations, *Journal Business Research*, 58(8):1049-1058.

## Bildiriler

- Dreher, A. (1993). Marketing Orientation: How to Grasp the Phenomenon?. *Marketing for the New Europe, 22 EMAC Conference*, May 25-28 / 1993, Barcelona Spain. Proceedings, pp. 375-393.
- Eris, E.D. (2005). Driving Innovation in Turkish Logistics Firms, *3<sup>rd</sup> International Logistics & Supply Chain Congress 2005*, November 23-24 / 2005, İstanbul Turkey. Proceedings, pp.343-350.
- Eris, E.D. ve Saatcioglu, O.Y. (2007). Supply Chain in the New Economy: An Approach Based on Knowledge Management, *European and Mediterranean Conference of Information Systems (EMCIS) 2007*, June 24-26 / 2007, Valencia Spain, CD Proceedings.
- Gabel, T. (1995), Market Orientation: Theoretical and Methodological Concerns, in Stern, B., Zinkhan, G. (Eds), *American Marketing Association Summer Educator's Conference*, Proceedings, pp.368-75.
- Gray, B., Osborne P., Matear S. (2000). Are Services More Market Oriented?. *Australian & New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC) 2000*. Nov 28 – Dec 1 / 2000, Gold Coast Australia, Proceedings, pp.432-436.
- Günay, N., Kesken, J. ve Akgüngör, S. (1999). Pazar Yönlülük Kavramının Belirleyicileri ve Sonuçları: İzmir İmalat Sanayi Örneği”, *4. Ulusal Pazarlama Kongresi*, 18-20 Kasım, Antakya, Bildiriler Kitabı sf. 69-75.
- Hamşioğlu, A.B. (2006). KOBİ Yöneticilerinin Pazar ve Müşteri Yönlülük ile İlgili Algılamalarının Belirlenmesi: Kars İli Süt Sektörü KOBİ'lerinde Bir Araştırma. *3. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi*, 17-18 Kasım 2006, İstanbul Türkiye, Bildiriler Kitabı sf.339-350.

- Holt, J.K. (2004). Item Parceling in Structural Equation Models for Optimum Solutions, *Annual Meeting of the Mid-Western Educational Research Association*, Oct 13-16, 2004. Columbus OH, Proceedings:2-7.
- Köksal, M.H. ve Özdemir, A. (2001). Pazar Yönlülük ve Öğrenme Yönlülüğün İşletme Performansına Etkilerinin Ölçülmesine Yönelik İstatistiksel Bulgular, *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 24-26 Mayıs 2001 Silivri / İstanbul, Bildiriler Kitabı.
- Möbius, M. (2003). The Use of Item Parcelling in Statistical Analyses: Research Example, *European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*, Proceedings pp.247-256.
- Papatya, N, Papatya, G. ve Hamşioğlu, A.B. (2008). Yenilik, Pazar Yönlülük ve Örgütsel Öğrenmenin İşletme Performansına Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *VII.Anadolu İşletmecilik Kongresi*, 08-10 Mayıs 2008, Çorum, Bildiriler Kitabı sf.132-133.
- T. Özmen, Ö.N. ve Saatçioğlu, Ö.Y. (2006). Büyük İşletmelerde Yenilikçi Süreci Belirleyen Faktörler ve Yenilikçi Performans Üzerine Bir Araştırma, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs 2006, Erzurum, Bildiriler Kitabı sf.399-403.
- Tek, Ö.B. ve Süral Özer, P. (1999). Pazar Yönlülük ve Örgütsel Öğrenme Teorilerinin Türkiye'de Kar Amaçsız Kuruluslara Uyarlanması, *4.Ulusal Pazarlama Kongresi*, 18-20 Kasım 1999, Antakya, Bildiriler Kitabı sf. 59-67.
- Uzkurt, C. ve Torlak, Ö. (2006). Pazar Odaklı Öğrenme Kültürünün Müşteri Değeri Yönelimi Üzerine Etkisi, *5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi*, 5-17 Haziran 2006, Tokat, Bildiriler Kitabı.



## Tezler

- Akçin, K. (2006). *Öğrenme Yeteneğinin Firma Yenilikçiliği Üzerine Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
- Akman, G. (2002). *Bilişim Sektöründe Pazar Odaklılık, Yenilik Stratejileri ve Yenilik Kabiliyeti Arasındaki İlişkiler ve Bunların Şirket Performansına Etkileri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
- Arhon, Z. (1997). *Market Orientation as a Correlate of Business Performance*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi.
- Avunya, G. (2003). *Teknolojik Yetenekler, Öğrenme ve Müşteri Yönelimlerinin Firma Yenilikçiliği Üzerindeki Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
- Aydın, M. (2004). *Tekel Ortamından Rekabet Ortamına Geçişte Pazar Yönlülük ve Türk Telekom Uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Can, E. (1997). *Pazara Dönüklük: Firma Performansı ve Karlılık İlişkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Eren, D. (2003). *Otel İşletmeciliğinde Pazarlama Anlayışı ve Pazar Yönlülük: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Yapılan Bir Araştırma ve Sonuçları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Mersin Üniversitesi.
- Erkocaoğlan, E. (2005). *Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Kurumsal Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi.

- Ertokatlı, D. (2007). *Öğrenme Yönelimi, Pazar Yönelimi ve Yenilikçilik İlişkisinde Kalite Yöneliminin Rolü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Kartal, B. (2006). *İhracat Pazar Bilgisi ve İhracat Performans İlişkisi: İhracat Pazar Yönlülüğe İlişkin Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Manisa. Celal Bayar Üniversitesi.
- Şimşek, Ö.F. (2005). *Paths from Fear of Death to Subjective Well-being: A Study of Structural Equation Modeling Based on the Terror Management Theory Perspective*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Soosay, C.A. (2003). *Continuous Innovation in Logistics Services An Empirical Study of Distribution Centres*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Australia: University of Western Sydney.
- Süral Özer, P. (2001). *Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme Stillерinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Türkay, O. (2007). *Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenme: Konaklama İşletmelerinde Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenmeyi Belirleyen Değişkenler ve Pazarlama Performansına Etkileri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Uzkurt, C. (2002). *Kriz Dönemlerinde Pazar Yönlülük ve Stratejik Esnekliğin Firma Performansına Etkileri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Yaman, N.H. (2003). *Moderators of the Relationship Between Market Orientation and Business Performance: Findings from Turkey*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi.

Yenilmez, B. (2000). *Pazar Yönelimi Kavramı: Türkiye’de Sigorta ve Bankacılık Sektörlerinde Pazar Yönelimi Ölçeklerini Karşılaştıran Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi.

Yılmaz, H. (2006). *Rekabet Konumu Avantajına Göre Pazar Yönlülüğün Organizasyon Performansına Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi.

### **İnternet**

..... (2007). Connecting to Compete Trade Logistics in the Global Economy, The Logistics Index and Indicators 2007.

..... <http://cscmp.org/Career/Careers.asp?XX=1>.  
(erişim 08.09.07)

..... <http://cscmp.org/AboutCSCMP/Definitions/Definitions.asp>  
(erişim 08.09.07)

..... [www.federalreserve.gov](http://www.federalreserve.gov)  
(erişim 08.09.07)

..... [www.lojistikrehberi.com/turkce/firmalar1.php](http://www.lojistikrehberi.com/turkce/firmalar1.php)  
(erişim 06.05.2007)

..... [www.nato.int/docu/logi-en/logistics\\_hndbk\\_2007-en.pdf](http://www.nato.int/docu/logi-en/logistics_hndbk_2007-en.pdf)  
(erişim 08.09.07)

## **Diğer**

- Arvis, J.F., Mustra, M.A., Panzer, J., Ojala, L. ve Naula, T. (2007). Connecting to Compete Trade Logistics in the Global economy, The Logistics Performance Index and Its Indicators.
- Meyer, L.H. (2000). The New Economy Meets Supply and Demand. [www.federalreserve.gov/boarddocs/speeches/2000/20000606.htm](http://www.federalreserve.gov/boarddocs/speeches/2000/20000606.htm)
- Nagarajan, A. ve White III, C.C. (2007). Innovation in Logistics – The Drive to Business Excellence, Sloan Foundation.
- Wang, C.L. ve Ahmed P.K. (2003). Knowledge Management Orientation and Organizational Performance, *Working Paper Series 2003*, No:WP004/03, ISSN:1363-6839.
- ..... (2007). Innovation Excellence in Logistics Value Creation by Innovation. (European Logistics Association)
- ..... (2007). The Middle East Transport and Logistics Market.

## EKLER

**EK – I**

**Araştırmaya İlişkin Soru Formu**

## Değerli İşletme Sahibi / Yöneticisi

Bu çalışma lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin genel profilini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Aşağıdaki sorular işletme özel bilgilerini elde etmeye yönelik değildir.

Vereceğiniz yanıtlar sadece doktora çalışması için akademik amaçla kullanılacaktır ve tüm diğer işletmelerin verileri ile bir arada değerlendirilecektir.

Katılımınız ve göstereceğiniz özen için teşekkür ederiz.

**Prof.Dr. Ömür N. TİMURCANDAY ÖZMEN**  
Dokuz Eylül Üniversitesi

**Öğr.Gör. Engin Deniz ERİŞ**  
Dokuz Eylül Üniversitesi

1 İşletme adı..... ( Belirtmenizde sakınca yok ise lütfen yazınız )

2 İşletme içindeki pozisyonunuz.....

3 İşletmenizin kuruluş yılı ..... ( Türkiye genelinde )

4 İşletmenizin bu sektördeki faaliyet yılı..... ( Türkiye genelinde )

5 İşletmedeki çalışan sayınız..... ( Türkiye genelinde )

6 İşletmenizin yapısı

Şahıs İşletmesi

Yabancı Şirketin Türkiye Temsilcisi

Yerli Ortaklık

Yerli Şirketler Grubunun Parçası

Yabancı Ortaklık

Yabancı Şirketler Grubunun Parçası

7 İşletmenizin türü

a. Tam Entegre Lojistik Hizmet Sağlayıcısı

b. Özellikli Lojistik Hizmet Sağlayıcısı (lütfen türünü işaretleyiniz)

İlaç Lojistiği

Çöp / Atık Madde Lojistiği

Yedek Parça Lojistiği

Tekstil Lojistiği

FMCG

Fabrika İçi Lojistiği

Fuar Lojistiği

Dağıtım Lojistiği

Soğuk Zincir Lojistiği

Araç Lojistiği

Raf / Bina İçi Lojistiği

İnşaat / Proje Lojistiği

Gıda Ürünleri Lojistiği,

Geri Dönüşüm Lojistiği

Evden Eve / Ofis Lojistiği

c. Uluslararası Lojistik Hizmet Sağlayıcısı

d. Diğer (lütfen belirtiniz) .....

8 Pazar yönlü olma lojistik sektörü açısından ne ifade etmektedir?

9 Öğrenme yönlü olma lojistik sektörü açısından ne ifade etmektedir?

10 Yenilikçilik lojistik sektörü açısından ne ifade etmektedir?

11 Pazar yönlü-öğrenme yönlü ve yenilikçi olmanın işletme performansı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

**İşletmeniz ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi yandaki kutulara işaretleyiniz.**

	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kısmen Katılmıyorum	4 Kararsızım	5 Kısmen Katılıyorum	6 Katılıyorum	7 Kesinlikle Katılıyorum					
1						1	2	3	4	5	6	7
2						1	2	3	4	5	6	7
3						1	2	3	4	5	6	7
4						1	2	3	4	5	6	7
5						1	2	3	4	5	6	7
6						1	2	3	4	5	6	7
7						1	2	3	4	5	6	7
8						1	2	3	4	5	6	7
9						1	2	3	4	5	6	7
10						1	2	3	4	5	6	7
11						1	2	3	4	5	6	7
12						1	2	3	4	5	6	7
13						1	2	3	4	5	6	7
14						1	2	3	4	5	6	7

1						1	2	3	4	5	6	7
2						1	2	3	4	5	6	7
3						1	2	3	4	5	6	7
4						1	2	3	4	5	6	7
5						1	2	3	4	5	6	7
6						1	2	3	4	5	6	7
7						1	2	3	4	5	6	7
8						1	2	3	4	5	6	7
9						1	2	3	4	5	6	7
10						1	2	3	4	5	6	7
11						1	2	3	4	5	6	7
12						1	2	3	4	5	6	7
13						1	2	3	4	5	6	7
14						1	2	3	4	5	6	7
15						1	2	3	4	5	6	7
16						1	2	3	4	5	6	7
17						1	2	3	4	5	6	7
18						1	2	3	4	5	6	7
19						1	2	3	4	5	6	7
20						1	2	3	4	5	6	7
21						1	2	3	4	5	6	7
22						1	2	3	4	5	6	7
23						1	2	3	4	5	6	7

1						1	2	3	4	5	6	7
2						1	2	3	4	5	6	7
3						1	2	3	4	5	6	7
4						1	2	3	4	5	6	7
5						1	2	3	4	5	6	7
6						1	2	3	4	5	6	7

**Aşağıda sıralanan performans göstergelerini rakiplerinize göre durumunuzu esas alarak cevaplandırınız.**

	1 Çok Düşük	2 Düşük	3 Biraz Düşük	4 Aynı	5 Biraz Yüksek	6 Yüksek	7 Çok Yüksek					
1						1	2	3	4	5	6	7
2						1	2	3	4	5	6	7
3						1	2	3	4	5	6	7
4						1	2	3	4	5	6	7
5						1	2	3	4	5	6	7
6						1	2	3	4	5	6	7

İLETİŞİM: engindeniz.eris@deu.edu.tr

Katınız için teşekkür ederiz...  
Prof.Dr. Ömür N. TİMURCANDAY ÖZMEN  
Öğr.Gör. Engin Deniz ERİŞ

Araştırmanın sonuçları hakkında bilgi edinmek istiyorsanız lütfen iletişim bilgisi belirtiniz.

Ad Soyad:.....

e-posta:.....